MM

MetaMagazin 07

www.metadesign.com

BALANCED ECONOMY – EINE NEUE ORDNUNG

PROF. ULI MAYER-JOHANSSEN ZIEL BALANCED ECONOMY // ***JEREMY RIFKIN*** DIE DRITTE INDUSTRIELLE REVOLUTION // ***BERND KOLB*** NEUE PRINZIPIEN DES WIRTSCHAFTENS // ***DR. MICHAEL OTTO*** GRENZEN DES WACHSTUMS

INHALT

04
ZIEL BALANCED ECONOMY
Prof. Uli Mayer-Johanssen

09
DIE DRITTE INDUSTRIELLE REVOLUTION *Jeremy Rifkin*

10
NEUE VISIONEN FÜR EINE BALANCED ECONOMY *Bernd Kolb*

11
GRENZEN DES WACHSTUMS – NOT MACHT ERFINDERISCH
Dr. Michael Otto

12
RUPALI STEINMEYER GIBT CHINA EIN NEUES GESICHT *David Torcasso*

24
DIE GENERATION SINNSUCHER
Markus Albers

32
VOM MORGENBLATT ZUM STÄNDIGEN BEGLEITER *Dr. Ulrich Schmitz*

34
BLAU FAHREN MACHT SPASS
Thomas Ramge

41
THANKS FOR SHARING *Stefan Baumann*

42
GALLERY SECTION

54
MIT DER KRAFT AUS ZWEI HERZEN
Dirk Nitschke

58
DÜSSELDORF: DIE SEHNSUCHT NACH DEM DORF *Dr. Martin Roos*

68
WIR ERWECKEN WISSENSCHAFT SPIELERISCH ZUM LEBEN
Louisa Löwenstein

72
VERANTWORTUNG ENTSCHEIDET ÜBER IMAGE
Klaus-Peter Johanssen

74
BALANCED ECONOMY BEI METADESIGN

78
CONTRIBUTORS

79
IMPRESSUM

ZIEL BALANCED ECONOMY

Wie ein neues Denken Unternehmen und Gesellschaft zu einer Balanced Economy zusammenführt.

Text: Uli Mayer-Johanssen
Foto: Alex Trebus
Illustration: Nadja Weßlowsky

Prof. Uli Mayer-Johanssen, Gründerin und Chairwoman of the Executive Board MetaDesign, Gastprofessorin an der Universität der Künste Berlin

Immer häufiger trifft man auf Unternehmen, in denen die Frage nach Art und Umfang ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zentrales Thema ist. Unternehmen, die nicht mehr nach einem passenden Spendenprojekt suchen, sondern danach, wie sie ihre Verantwortung für die Gesellschaft zum Bestandteil ihrer Unternehmenspersönlichkeit machen können. Aufgabenstellungen, die auch die Arbeit eines Dienstleisters wie MetaDesign unmittelbar betreffen. Denn Unternehmen und Marken erfolgreich zu führen, bedeutet, das adäquat darzustellen, was sie im Kern ausmacht. Oder, wie wir es seit Jahren ausdrücken: Strategie, Kommunikation und Design in Einklang zu bringen.

Ein Blick in die Zukunft zeigt die Dramatik der Frage nach vertretbaren Wachstumsstrategien. Zeigt, wie drängend die Fragen nach Wegen sind, die Mensch, Technik und Umwelt in Einklang bringen können. Zeigt, dass Ökologie, Ökonomie, Soziales und Technik nicht länger im Widerstreit stehen dürfen.

Immer größer wird damit für Unternehmen die Herausforderung, die Gesamtheit ihrer Aktivitäten, ihre Erzeugnisse, Produkte und Dienstleistungen und die Art und Weise, wie sie sich in der Gesellschaft positionieren, gezielt zu steuern. Und immer stärker müssen Unternehmen ihre gesamte Kommunikation und ihren Auftritt – über alle Kanäle hinweg – im Blick behalten und dafür Sorge tragen, dass all dies ihr Profil am Markt schärft und sich nachhaltig positiv auf ihr Image auswirkt. Liegt darin doch für Unternehmen und Marken nicht nur die große Chance, sich gegenüber jenen, die den künftigen Anforderungen nicht gerecht werden, abzugrenzen.

Unternehmerisches Handeln, das sich an den Grundsätzen eines nachhaltigen Wirtschaftens ausrichtet, ist mehr als ein Wettbewerbsvorteil. Gesellschaftliche Verantwortung in dieser Form zu zeigen ist unverzichtbar, nicht nur für die Unternehmen selbst und ihr Überleben, sondern für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft als Ganzes. Hängt es doch wesentlich von der Art des Wirtschaftens ab, ob wir auf Kosten kommender Generationen oder in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht in einer Balanced Economy leben.

KÜNFTIGE SÄULEN DES ERFOLGS

Von Märkten zur ganzen Gesellschaft, von Zielgruppen zum „ganzen Menschen", von Machbarkeit zur Sinnhaftigkeit, vom „Haben zum Sein". Internet und Social Media sind die großen Treiber, die einem von diesem Wertewandel geprägten neuen Lebensgefühl Ausdruck verleihen. Und weil die Menschen sich verändert haben, weil ihr Lebensgefühl dem von gestern nicht mehr entspricht, hat sich auch der Markt gewandelt. Glaubwürdigkeit und verantwortungsbewusstes Handeln werden zu wichtigen Parametern, wenn die Menschen Unternehmen und ihre Aktivitäten bewerten. Unternehmen können ihr Handeln nicht mehr allein an Umsatz- und Ertragszielen ausrichten. Ihre Interessen müssen mit denen der Gesellschaft im Einklang stehen. An der Machbarkeit, Sinnhaftigkeit und gesellschaftlichen Vertretbarkeit ihres Handelns bestimmt sich ihre Legitimität.

Wer zudem mit einer Gesellschaft konfrontiert ist, die auf „weniger ist mehr" setzt und „Wachstum um jeden Preis" infrage stellt, ist gezwungen zu beantworten, welchen Nutzen und welche Relevanz seine wirtschaftlichen Aktivitäten, also all seine Dienstleistungen, Produkte und Marken haben. Das einzelne Produkt als solches steht nicht mehr im Mittelpunkt des Auftritts. Die Unternehmen sind gefordert, ihre Aktivitäten als Ganzes im Blick zu behalten und den gesellschaftlichen Kontext mitzudenken und mit zu verantworten. Das muss im Markenauftritt sichtbar, im Markenerlebnis erlebbar sein. Für die Markenverantwortlichen heißt das, die emotionalen Erwartungen aller Stakeholder im Blick zu haben und in allen Kommunikationsinstrumenten adäquate Antworten darauf zu finden.

Unternehmen müssen wissen, warum sie welches Produkt herstellen oder welche Dienstleistung anbieten, welchen Stellenwert ihr Handeln in der Gesellschaft hat und wie all dies zusammenwirkt und was es bewirkt. Um dies zu gewährleisten, müssen sie aus ihrer Identität heraus agieren. Dann erst sind sie in der Lage, die emotionale Dimension in die Waagschale zu werfen, die im Wettbewerb um die passenden Mitarbeiter und die treuesten Kunden immer entscheidender wird.

Unternehmen, die aus ihrer Mitte heraus agieren, die eine Vision, eine Idee zum Ausdruck bringen, werden künftig diesen Anforderungen am ehesten gerecht. Dies entspricht unserer Überzeugung, dass Identität, Werte und Haltung eines Unternehmens die wichtigsten Säulen seines Erfolgs sind.

In unseren Identity- und Brandingprozessen sind diese Faktoren daher die zentralen Bausteine bei der Erarbeitung der strategischen Markenplattform. Die Frage nach der unternehmerischen Vision, danach, wohin das Unternehmen sich künftig entwickeln soll, führt zwangsläufig zu einer Auseinandersetzung mit Werten, Zielen und inneren Vorstellungs-

bildern. Dazu braucht es Menschen, die diese Themen erkennen, die die Gesamtheit des Unternehmens in ihrer ganzheitlichen Wirkungsdimension im Blick behalten. Immer deutlicher wird, dass all dies nicht nur ein neues Denken erfordert, sondern auch eine neue Kompetenz, die eines „Identitätsmanagers". Markt, Gesellschaft und Mitarbeiter erfordern zunehmend aber auch Führungskräfte, die Vertrauen, Hoffnung und Stabilität vermitteln und emotionales Einfühlungsvermögen besitzen.

WAS FÜR EIN POTENZIAL!

Laut einer Gallup-Studie befassen sich Unternehmen nur zu einem Prozent mit ihrer Zukunft. Wenn wir aber nicht wissen, wohin wir warum wollen und welches Ziel wir verfolgen, dann kann es auch kein klares Bild von uns geben. Außen schon gar nicht. Aber auch innen nicht – mit der Folge, dass niemand mehr Verantwortung für sein Handeln übernimmt. Immer noch bestimmen Silodenken, Karrierestreben und Abgrenzung unseren Alltag, und unser Handeln bestimmen gute alte Glaubensgrundsätze, dass wir komplexe Problemstellungen alleine lösen können. Dagegen vermitteln Konsistenz und Sinnhaftigkeit in Auftritt und Kommunikation schneller als jedes rationale Argument, ob wir meinen, was wir sagen, und ob wir halten, was wir versprechen. „Viele lose Enden und doch kein Netz" ist ein vermeintlicher Luxus, der der Vergangenheit angehört. Heute sind Botschaften in Bruchteilen von Sekunden in aller Welt, Kunden wie Mitarbeiter vernetzen selbstständig, was ihnen an Botschaften, Informationen und Impressionen zur Verfügung steht, und bilden sich ebenso ihre eigene Meinung. Damit werden Unternehmen zu Getriebenen von Medien und Märkten, die nach eigenen Gesetzmäßigkeiten handeln.

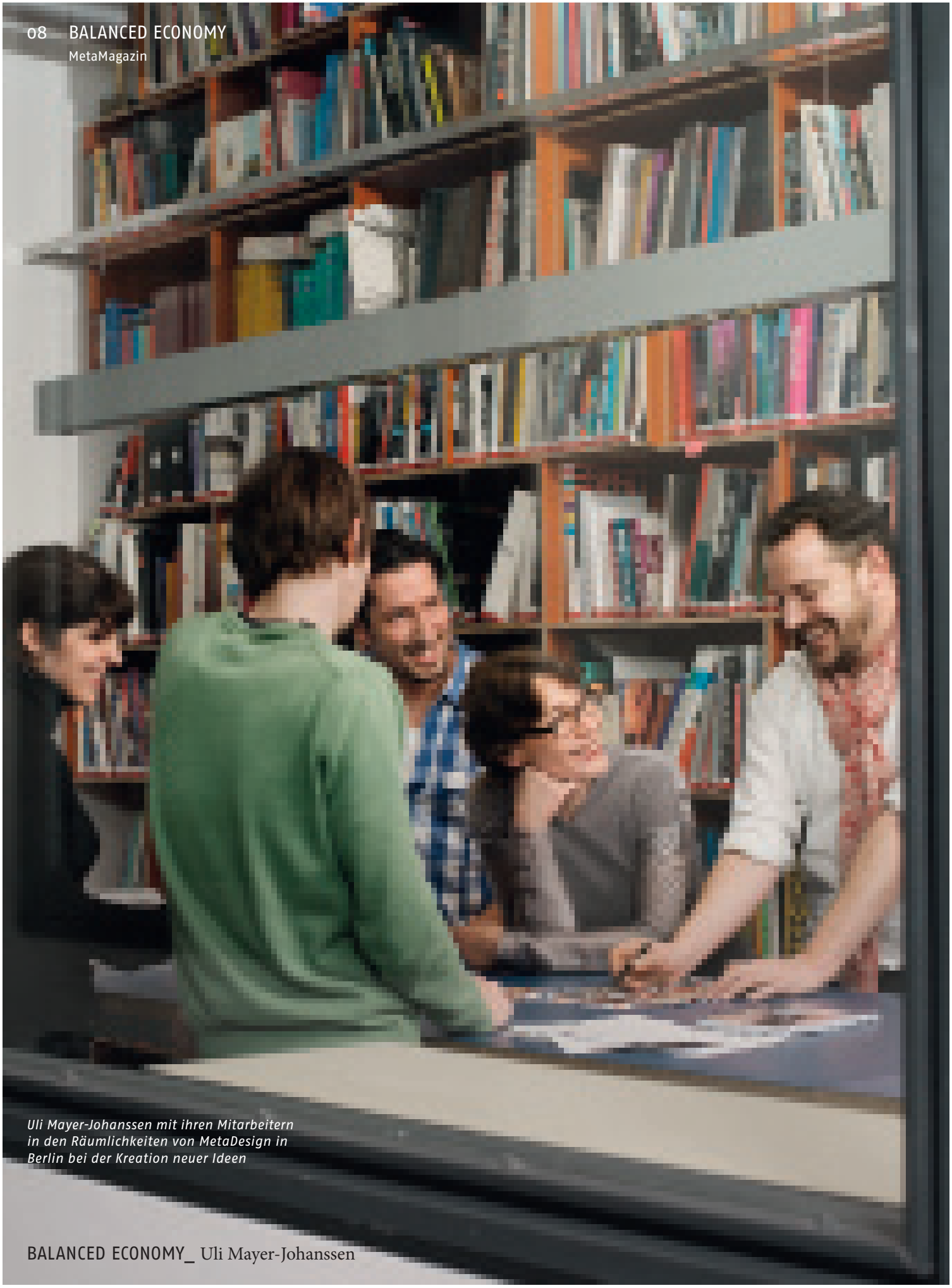
In einer Gesellschaft, die den Interessenausgleich aller Stakeholder zum Ziel hat, die im Sinne einer Balanced Economy nach einem Ausgleich sucht zwischen den Interessen der Wirtschaft mit all ihren Unternehmen, Mitarbeitern, Aktionären und Kunden auf der einen Seite und den damit verbundenen Eingriffen in die Natur und den Folgen für die Gesellschaft als Ganzem auf der anderen Seite, ändern sich die Erwartungen an die Unternehmen. Unternehmen müssen daher die einzelnen Ebenen ihres Handelns miteinander vernetzen. Wie gut es ihnen dann gelingt, dies zu zeigen, es vor allem nachhaltig wirksam in alle Dimensionen ihres Auftritts zu übersetzen, wird ihren Erfolg in der Gesellschaft, bei ihren Kunden und den Märkten ausmachen.

Philip Kotler, der laut „Wall Street Journal" zu den sechs wichtigsten Wirtschaftstheoretikern zählt, empfiehlt ein Marketing, das nicht mehr das Produkt oder den Verbraucher, sondern den Menschen als Ganzes ins Zentrum stellt. Er prognostiziert einen Markt, „der Zeit und Glück zu neuen Indikatoren für Reichtum, Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit und zu einem neuen Qualitätssiegel für Unternehmen werden lässt", und fordert, dass Unternehmen Orientierung und Erfüllung auch in seelischer Hinsicht liefern. Zur Legitimation unternehmerischen Handelns reicht also nicht die Ausrichtung der Aktivitäten an den Bedürfnissen ihrer Kunden. Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Sinnhaftigkeit werden zu Prüfkriterien, denen sich Unternehmen nicht mehr länger entziehen können.

Es ist keine neue Erkenntnis, dass technische Machbarkeit und gesamtgesellschaftliche Verantwortung oft im Widerstreit stehen. Dass Industrie, Wirtschaft und Wissenschaft um die beste aller Welten ringen müssen, um das, was aus der Balance geraten ist, wieder ins Lot zu bringen. Eine Unternehmensführung, die Nachhaltigkeit und Innovationskraft zu verbinden weiß, die sich ihrer Werte und ihrer Identität bewusst ist, wird die Herausforderungen der Zukunft bewältigen. Denn sie weiß, wofür sie steht, und wird für die gesetzten Ziele Verantwortung übernehmen. Das aber erfordert ein Umdenken.

Michael E. Porter, Managementvordenker und Harvard-Professor, bringt es auf den Punkt: „Nie zuvor in der Geschichte stand die Legitimität der Unternehmenswelt stärker infrage." Er verlangt daher, dass „Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg wieder mit sozialem Fortschritt verknüpfen". Im Aufteilen der Gewinne entscheidet sich, wie unsere Zukunft aussieht. Porter nennt das „Creating Shared Value".

Die Menschen lieben es, wenn ihnen ein Weg in die Zukunft gezeigt wird. Ob das nun Werte sind, die wir teilen, Visionen oder die Frage nach dem Sinn oder dem Glück, jedes Unternehmen sollte schnellstens seine individuelle Lösung finden, diese emotionalen Bedürfnisse anzusprechen. Die Zeit, in der dieser Aspekt im Wirtschaftsleben in die Kuschelecke verbannt wurde, ist vorbei. Ob das nun Corporate Social Responsibility, Sustainability, Shared Value oder Balanced Economy genannt wird, der Begriffe sind viele. Jetzt muss die Umsetzung beginnen.



Uli Mayer-Johanssen mit ihren Mitarbeitern in den Räumlichkeiten von MetaDesign in Berlin bei der Kreation neuer Ideen

DIE DRITTE INDUSTRIELLE REVOLUTION

Wie die Zusammenführung von Internet und erneuerbaren Energien die Welt verändern wird.

Die großen wirtschaftlichen Revolutionen der Geschichte ereignen sich, wenn neue Kommunikationstechnologien und neue Energiesysteme zusammengeführt werden. Derzeit sind Internettechnologie und erneuerbare Energien im Begriff, miteinander zu verschmelzen und somit eine neue, leistungsstarke Infrastruktur für eine „dritte industrielle Revolution" zu schaffen, die die Welt im 21. Jahrhundert verändern wird. Im kommenden Zeitalter werden Hunderte von Millionen Menschen in ihren Häusern, Büros und Fabriken ihre eigene grüne Energie erzeugen und mit anderen in einem „Energie-Internet" teilen, so wie wir heute über das Internet Informationen erstellen und miteinander teilen. Die Begründung eines erneuerbaren Energiesystems, das aus Gebäuden gespeist, zum Teil in Form von Wasserstoff gespeichert und über ein Energie-Internet verteilt wird, in Verbindung mit emissionsfreien, auf dem Steckdosenprinzip beruhenden Verkehrsmitteln, führt zur Herausbildung einer Infrastruktur, die Tausende von Unternehmen und Millionen nachhaltiger Jobs hervorbringen wird. Die Demokratisierung der Energie wird auch zu einer grundlegenden Neuordnung menschlicher Beziehungen führen. Sie wird sich darauf auswirken, wie wir Geschäfte abwickeln, die Gesellschaft organisieren, Kinder erziehen und uns am öffentlichen Leben beteiligen.

Ihre Vollendung bedeutet das Ende einer zweihundertjährigen Wirtschaftssaga, die durch unternehmerisches Denken, die Erschließung und Aufteilung von Märkten und massenhafte Lohnarbeit charakterisiert war, und markiert den Beginn eines neuen, von kollaborativem Verhalten, sozialen Netzwerken und in kleinen Betrieben organisierten, qualifizierten und technischen Arbeitskräften geprägten Zeitalters. Im kommenden halben Jahrhundert werden die konventionellen, zentralisierten unternehmerischen Aktivitäten der ersten und zweiten industriellen Revolution zunehmend durch die dezentralisierten Geschäftspraktiken der dritten industriellen Revolution ersetzt.

Die dritte industrielle Revolution bietet die Hoffnung, dass wir bis zur Jahrhundertmitte in ein nachhaltiges, kohlenstofffreies Zeitalter eintreten können. Wir haben die Wissenschaft, die Technologie und die Strategie, um dies herbeizuführen. Die Frage ist nun, ob wir die vor uns liegenden wirtschaftlichen Möglichkeiten erkennen und den Willen aufbringen, das Ziel rechtzeitig zu erreichen.

Jeremy Rifkin, Washington, ist Berater für die Europäische Union und Bestsellerautor.

NEUE VISIONEN FÜR EINE BALANCED ECONOMY

Bernd Kolb plädiert für eine fundamentale Transformation unserer globalen Ökonomie. Unternehmen sollten zukünftig weniger nach ihren Gewinnen als nach ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Gesamtbilanz bewertet werden.

Unsere fundamentalen Wirtschaftssysteme sind aus den Fugen geraten. Die Staaten der westlichen Welt versinken in Schulden, die Finanzmärkte stehen vor dem Kollaps, unsere industriellen, nicht nachhaltigen Produktionsmethoden sorgen für Klimawandel und unsere Ressourcen schwinden. Und immer mehr Reichtum von wenigen sorgt für immer mehr Armut bei vielen. Wir haben die Gewinne privatisiert und die Schulden vergesellschaftet, wir haben die wahren Kosten bei der Herstellung unserer Produkte nicht internalisiert, hier subventionieren ebenfalls Gesellschaft und Natur. Die kommenden Generationen werden für unsere Verschwendungsmanie aufkommen müssen.

Durch das schnelle Wachstum der Schwellenländer nach westlichem Vorbild, insbesondere China und Indien, steuern wir sehenden Auges auf Katastrophen ungeahnten Ausmaßes zu. Wir handeln wider besseres Wissen, wider unsere Vernunft – langfristige Vorsorge ist der Quartalsdenke der Börsen gewichen. Und es gibt nur eine Spielregel: das permanente Wachstum der Profite von nur wenigen hundert Unternehmen. Sie kontrollieren weit mehr als die Hälfte des Weltbruttosozialprodukts.

Wir brauchen eine fundamentale Transformation unserer globalen Ökonomie und neue Prinzipien des Wirtschaftens. Es kann in Zukunft nicht mehr nur um den monetären Profit gehen, sondern um die sozial-ökologische-monetäre Gesamtbilanz. Hierzu bedarf es insbesondere einer grundlegenden Reformation der Kapitalmärkte: Der Wert eines Unternehmens darf nicht mehr allein an seinen Gewinnen, sondern muss zusätzlich auch an seiner gesellschaftlichen Gesamtbilanz gemessen werden. Wir brauchen eine globale Regulierung, die für eine Begrenzung des ökologischen Fußabdrucks insbesondere von Konsumgütern sorgt und mehr Transparenz für den Verbraucher einfordert hinsichtlich der Herstellungsmethoden und Eigenschaften von Produkten. Es ist an der Zeit, neue, kreative Visionen für eine positive Zukunft zu entwickeln und diese mutig und entschlossen umzusetzen.

Bernd Kolb, Berlin, ist Gründer der internationalen Plattform „Club of Marrakesh“.

GRENZEN DES WACHSTUMS – NOT MACHT ERFINDERISCH

Unternehmen sollen aufhören, unseren Planeten zu plündern, und sich Gedanken machen, wie sie Nachhaltigkeit in ihre Prozesse integrieren.

Wenn es stimmt, dass Not erfinderisch macht, dann besteht noch Hoffnung: Hoffnung darauf, dass es uns gelingt, unsere Wirtschaftsweise so umzustellen, dass wir aufhören, die natürlichen Ressourcen dramatisch zu übernutzen und unseren Kindern einen geplünderten Planeten zu hinterlassen. Hoffnung auf eine „Balanced Economy".

Als Kaufmann schätze ich das Bild vom Earth-Overshoot-Day. Dies ist der Tag im Jahr, an dem unser Verbrauch natürlicher Ressourcen die von der Natur reproduzierbare Menge überschreitet. Im Jahr 1990 lag der Earth-Overshoot-Day noch auf dem 7. Dezember. Im Jahr 2011 lag er bereits auf dem 27. September. Von diesem Tag an lebte die Menschheit für den Rest des Jahres von der Substanz. Welcher Unternehmenschef würde das zulassen? Keiner. Denn das führt unweigerlich in den Ruin.

Wenn also Not erfinderisch macht, müssen wir einerseits konsequent die Möglichkeiten nutzen, die heute bereits bestehen, um unsere Wirtschaftsweise nachhaltiger zu gestalten. Energie- und ressourceneffizientes Wirtschaften sollte uns leichtfallen, weil es zur Kostensenkung und damit zur ökonomischen Stabilität beiträgt. Allein mit dem Erfindungsgeist der Ingenieure ist es aber nicht getan. Denn alle Effizienzgewinne der vergangenen Jahrzehnte wurden dadurch überkompensiert, dass der Verbrauch schneller wuchs, als der technische Fortschritt Einsparungen ermöglicht hat. Wir müssen daher auch unsere Lebens- und Konsumgewohnheiten ändern, wenn wir die Grenzen des Wachstums nicht sprengen wollen.

DER GROSSE WANDEL

Ein Unternehmenschef muss sich heute in den ökologischen und sozialen Kennzahlen seines Unternehmens genauso gut auskennen wie in Bilanz und GuV. Wie verhält es sich mit dem Ressourcenverbrauch? Wie steht es um die sozialen Kennzahlen, zum Beispiel mit Blick auf die Arbeitsverhältnisse in Zulieferbetrieben in Schwellen- und Entwicklungsländern? Steuern wir den Optimierungsprozess vor dem Hintergrund klarer Ziele und Maßnahmenpläne?

Nachhaltigkeit darf kein „Add-on", sondern muss ein natürlicher Prozessbestandteil sein. Ein Beispiel hierfür in der Otto Group ist die Klimaschutzstrategie, die sich eine 50-prozentige Reduktion der CO_2-Emissionen bis 2020 zum Ziel gesetzt hat. Unser erklärtes Ziel ist es außerdem, das Angebot an nachhaltigen Produkten massiv zu steigern: Von Vollholzmöbeln in FSC-Qualität, energieeffizienten Fernsehern und Elektrogroßgeräten über Mode aus nachhaltiger Baumwolle bis hin zu Passivhäusern. Auch wenn es nicht immer ganz einfach ist. Erfolgreiche Bemühungen mit diesem Anspruch werden immer stärker auch durch die Marke eines Unternehmens und folglich durch das Vertrauen der Kunden reflektiert.

Es ist verständlich, dass die gegenwärtige Finanzkrise das öffentliche Bewusstsein dominiert. Aber auch die ökologische Krise ist letztendlich eine Wirtschaftskrise. Deshalb muss es im Interesse der Unternehmen liegen, sich auch ihrer Lösung mit Nachdruck anzunehmen. Doch der Gesetzgeber und internationale Organisationen sind ebenso gefragt, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen wirtschaftlich nachhaltiges Handeln möglich wird. Wenn diese Rahmenbedingungen stimmen, wäre mir um den notwendigen Innovationsgeist in den Unternehmen nicht bange. Denn Not macht erfinderisch.

Dr. Michael Otto, Hamburg, ist Aufsichtsratsvorsitzender und ehemaliger Vorstandsvorsitzender der OTTO Group.

RUPALI STEIN GIBT CHINA E GESICHT

Corporate Identity und Branding aus Berlin für China: Im Reich der Mitte wird der Aufbau von Marken immer wichtiger. Rupali Steinmeyer, Chefin von MetaDesign Beijing, passt sich im Businessalltag aber nicht immer allen Gepflogenheiten des Landes an, sondern findet selbstbewusst und respektvoll ihren eigenen Weg zwischen Tradition und Moderne.

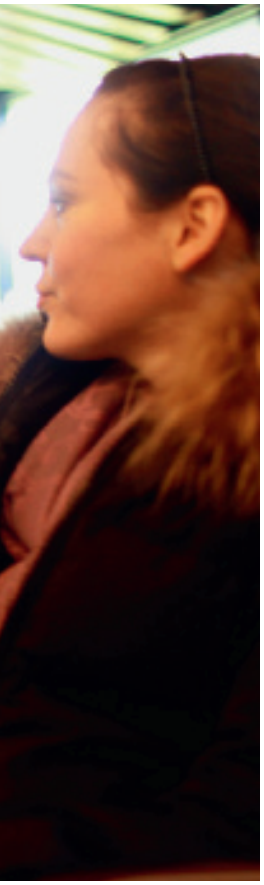
Text: David Torcasso
Foto: Qilai Shen

MEYER IN NEUES

Von einem Meeting zum nächsten: Rupali Steinmeyer, Chefin von MetaDesign Beijing, in der Millionenmetropole

Die Sonne spiegelt sich in den Fenstern der drei grauschwarzen Wolkenkratzer gegenüber von Rupali Steinmeyers Büro hoch über der Millionenmetropole Beijing. Auf dem Dach eines der Hochhäuser neben dem chinesischen Office von MetaDesign ragen Gerüste in den Himmel. Wohin man auch schaut, erstreckt sich ein Meer aus Hochhäusern. Fast jeden Tag wird in der chinesischen Hauptstadt ein Hochhaus von mehreren Dutzend Stockwerken hochgezogen. Jedes zweite Gebäude der Welt wird zurzeit im Reich der Mitte gebaut.

Auf der anderen Seite des Zhongyu Plaza Towers befindet sich die bei Nachtschwärmern angesagte Sanlitun Road mit dem architektonisch imposanten Shoppingparadies The Village sowie zahlreichen Bars, Restaurants und Cafés. „Unser Büro befindet sich mittendrin – dort vorne ist der Finanzdistrikt, auf der anderen Seite das Diplomatenviertel", erklärt Rupali Steinmeyer, die Chefin von MetaDesign Beijing, und zeigt aus den Fenstern der hellen Büroräumlichkeiten. Auf der Straße, im Starbucks oder in den Fashion Stores zwischen den verwinkelten Glasgebäuden mit den farbigen Mosaiksteinen sprechen viele Englisch. Kein Zufall, im Diplomatenviertel befinden sich zahlreiche Botschaftsgebäude, die alle streng bewacht sind. Im Village wird man jedoch geblendet durch Leuchtreklamen und die kreischgrünen Lamborghinis und gelben Ferraris davor. Man vergisst leicht, dass man sich in China befindet. Das Quartier ist Anziehungspunkt der wachsenden Mittel- und Oberschicht Chinas. Tagsüber zum Shoppen, in der Nacht zum Feiern. Junge Paare, die bei Louis Vuitton oder Adidas einkaufen und danach in einem Gourmetrestaurant dinieren. „Die Gegend um Sanlitun spiegelt MetaDesign wider – modern und voller Energie", sagt Rupali. Phoenix, ihre engagierte Assistentin, schwärmt: „Manchmal sieht man von hier sogar die Schneeberge." Dann fragt sie, ob sie bei einem Kurier etwas bestellen soll. Bei der klirrenden Kälte gehen die Mitarbeiter von MetaDesign selten nach draußen zum Mittagessen.



Rupali Steinmeyers Tag ist intensiv: Auf Gespräche mit Mitarbeitern und Geschäftsessen mit Kunden folgt langes Warten im Verkehrsstau.

David Torcasso _METADESIGN BEIJING

Die Chefin bespricht währenddessen einen Projektstand mit zwei Mitarbeitern im Sitzungszimmer. Auf Englisch natürlich – denn Kundenbetreuer Leif Seemann ist Deutscher, Grafikerin Jana Xing Chinesin. Von den 25 Mitarbeitern stammen zwei Drittel aus China, die anderen aus Deutschland, Frankreich, Kanada, Indien oder Italien „Wir haben ein großartiges Team, das beide Kulturen vereint. Das ist unser Vorteil", sagt Rupali. Trifft sie Kunden aus China, ist sie froh, wenn sie eine heimische Grafikerin begleitet. „Wenn wir über eine Schriftart sprechen, spielt die chinesische Tradition eine große Rolle", sagt Rupali. Fragt man ihre Mitarbeiter, sind sie stolz, für MetaDesign in Beijing arbeiten zu dürfen. Das Verständnis für gutes Design sei hier ausgeprägter als bei chinesischen Agenturen, meinen sie.

„Der Markt braucht jemanden wie MetaDesign", ist Rupali überzeugt. Die 45-Jährige hat die Agentur-Dependance vor eineinhalb Jahren mit sechs Leuten aufgebaut. Einige davon sind von Berlin nach Beijing mitgekommen. Inzwischen sind 25 Leute bei der Agentur angestellt. „Es geht uns nicht nur darum, westlichen Firmen zu helfen, sich in China zu etablieren. Sondern auch, chinesische Unternehmen international relevant zu machen", sagt Rupali. In ein paar Jahren werden westliche Konsumenten einige Marken aus China kennen, von denen sie heute noch nie etwas gehört haben – so war es auch einst bei Levi's oder Coca-Cola.

Neben Unternehmen wie Volkswagen oder Nokia Siemens Networks zählt MetaDesign immer mehr chinesische Kunden im Portfolio. So etwa die Zhejiang-Pressegruppe in Hangzhou, die Wanjia Mediengruppe aus Beijing, den Technologieanbieter Super-D, aber auch die große Immobilienfirma Yin Chuan aus der ländlichen Provinz oder einen Lingerieproduzenten aus Shenzhen. Für diese Unternehmen entwickelt MetaDesign Beijing die komplette Corporate Identity und die Strategie. Die Chefin arbeitet mit ihren Kunden die Richtung aus, in die sie gehen möchten, priorisiert die Themen und entwickelt ein Corporate Identity System. Das hilft diesen aufstrebenden Unternehmen, ihre Markenwerte und Botschaften über das Design zu visualisieren und sich im Markt zu positionieren.

Rupali reist oft nach Shanghai, Hongkong, Shenzhen, Hangzhou oder Yinchuan, um potenzielle Auftraggeber zu treffen. „Der persönliche Kontakt ist sehr wichtig in China", sagt Steinmeyer. Die größte Herausforderung ist es, MetaDesign in diesem riesigen Markt zu etablieren. Nicht jedes Unternehmen passt zu MetaDesign. Sich einen Überblick über die richtigen Player zu verschaffen, beansprucht viel Zeit und Aufwand. Rupali hat auch schon feststellen müssen, dass Firmen nur Offerten eingeholt haben, um sich die Inhalte und Konditionen von MetaDesign an- und abzuschauen.

DER VERKEHR IST EIN ALBTRAUM

Mittlerweile ist es dunkel geworden in Beijing. Die Temperaturen sind unter null Grad gesunken. Rupali steigt mit Creative Director Stefanie Diers in den schwarzen Volkswagen und wird zu einem Abendessen mit Kunden gefahren. Rupali hat, wie in China üblich in ihrer Position, einen Fahrer. Die Metro sei zwar schneller, „aber wenn ich damit zu meinen Kunden fahre, würden sie mich kaum ernst nehmen", sagt Rupali. „Und der Verkehr ist ein Albtraum", seufzt sie. Permanentes Verkehrschaos ist Teil des Alltags in der Millionenmetropole und wirft ihre Planung oft über den Haufen. Drei Stunden Fahrt zum Flughafen, Verspätungen bei Meetings, ein endloser Arbeitstag. „Meine Geschäftspartner und ich versuchen die Termine immer außerhalb der Rushhour zu legen – wobei die hier eigentlich immer herrscht", sagt Rupali. Wegen des Verkehrs hat sie schon Geschäftstermine schlichtweg verpasst. Ihre beiden Kinder machen sich hingegen die neueste Technik zunutze: Anstatt stundenlang durch die riesige Stadt zu ihren Freunden zu fahren, lösen sie Hausaufgaben zusammen über Skype.

Stefanie Diers schaut aus dem Autofenster auf die hell erleuchteten Gebäude. „Unglaublich, als ich das letzte Mal durch diese Straße fuhr, war hier noch eine Fassade. Jetzt steht hier ein neues Einkaufszentrum." Wie in allen Städten Chinas wird auch in der Hauptstadt kräftig gebaut. In China gibt es 225 Millionen Wanderarbeiter, die meisten arbeiten auf dem Bau. Für Rupali sind solch unvorstellbare Zahlen inzwischen Alltag. „Auch wenn die Luft hier schlecht ist, der Verkehr ein Albtraum und die Kommunikation manchmal schwierig – es war die beste Entscheidung, mit meiner Familie nach Beijing zu kommen", sagt Rupali. Stefanie Diers stimmt ihr zu: „Es ist spannend, gerade jetzt in China zu sein."

RUPALI STEINMEYER

Managing Director von MetaDesign Beijing

Rupali Steinmeyer startete im Februar 2010 MetaDesign in Beijing, das weltweit fünfte Office des Berliner Unternehmens. Als Managing Director trägt sie die Verantwortung für die Agentur und setzt die Expansionspläne für die Region Asia/Pacific von MetaDesign um. Gemeinsam mit ihrem Team arbeitet sie für Kunden wie Volkswagen Group China, Shanghai Volkswagen, Zhejiang Daily Press Group oder Fisher & Paykel. Vorher war Rupali Steinmeyer seit August 2005 bei MetaDesign Berlin tätig. Sie war verantwortlich für den Aufbau von Cross-Media-Strategien für Branding-Initiativen für Kunden wie Volkswagen, Münchener Rück, Munich Health, Siemens, RTL Media und Continental Truck Tyres. Bereits in Berlin war sie auch Ansprechpartnerin für Geschäftsbeziehungen nach Asien. Vor MetaDesign lancierte Steinmeyer Kommunikationsinitiativen in Markenführung und Öffentlichkeitsarbeit bei Unternehmen wie CNA Insurance und Planet Leap in New York sowie danach bei Bombardier in Berlin.

Im Restaurant wird Peking-Ente serviert. Den Schweizer Bankern, die in Hongkong tätig sind, mundet die Spezialität. Sie greifen herzhaft zu. Dieses Geschäftsessen ist entspannter für Rupali als eines mit chinesischen Klienten – vor allem, wenn sie Staatsbetriebe vertreten.

KLARE REGELN BEIM GESCHÄFTSESSEN

Dort gibt es klare Dos and Don'ts. Der Eingeladene bedankt sich nach dem Essen beim Gastgeber, indem er aufsteht, sich vor ihm verneigt und sagt: „Wir haben jetzt eine Freundschaft und nicht mehr nur eine geschäftliche Beziehung." Die Zeremonie wird immer wieder wiederholt. Auf solche Rituale legen besonders staatliche Firmen wert. Trotzdem trinkt Rupali konsequent keinen Alkohol und isst kein Fleisch. Das habe schon für Unverständnis gesorgt. „Moderne Unternehmen legen kaum mehr großen Wert auf die Etikette", erklärt Rupali. Einmal wurde ihr bei einem Dinner ein Kuhkopf serviert. Sie aß aber nur Kirschen. Das Fleisch rührte Rupali nicht an. Plötzlich stand der Boss des Unternehmens vor ihr und überreichte ihr zwei Kilogramm Kirschen, die sein Fahrer extra organisiert hatte.

Einige Tabus beachtet Rupali: „Ich rede mit meinen Geschäftspartnern nicht über Politik." Das sei für sie kein Problem – „es geht nicht ums Ausblenden, sondern es spielt für unsere Arbeit keine Rolle". Das sind die Regeln, denen sich Rupali anpassen muss, wenn sie in China Business betreiben möchte. Ob sie den Einfluss staatlicher Kontrolle spüre?

„Wir sind so frei wie möglich", sagt Rupali. Sie wisse aber, dass ihre Mitarbeiter nicht an Demonstrationen teilnehmen würden. Obwohl sie sich in der täglichen Arbeit nicht eingeschränkt fühle, müsse sie sich einer „political correctness" fügen. „Ich bin mir sicher, dass unsere E-Mails gelesen werden." Lachend fügt sie an: „Die sind aber so langweilig."

Um 21:30 Uhr steht Gastgeberin Rupali auf, und man verlässt gemeinsam das Lokal. Sie nimmt die Rechnung und macht sich rasch eine Notiz: „Ansonsten wüsste ich doch am Ende des Monats nicht mehr, wofür diese Rechnung war. Ich kann es ja nicht lesen", erklärt sie. Rupali macht seit längerer Zeit einen Sprachkurs

METADESIGN: OST MEETS WEST

MetaDesign Beijing hat insgesamt 25 Mitarbeiter. Die hier gezeigten Mitarbeiter sind eine Auswahl.

WEN BIN LI, 23,
Design Trainee
„Ich mag das Design, die Sprache von MetaDesign. Sie ist dem chinesischen Design in vieler Hinsicht ein Stück voraus. Deshalb kann ich hier sehr viel lernen. Ein großes Glück ist auch das wunderbare Team."

JENNIFER NICHOLS, 31,
Senior Brand Consultant
„Beijing verändert sich rasant – deshalb ist es jetzt sehr spannend, hier arbeiten zu können. Die Chinesen haben eine positive Sicht auf das Leben. Das mag ich und ich fühle mich wohl hier."

PENG YIN, 26,
Design Trainee (3D)
„Das Team bei MetaDesign ist toll. Das kommt wohl auch daher, dass wir eine sehr internationale Truppe sind und alle von der jeweiligen Kultur des anderen profitieren. Das gibt es in anderen Agenturen so nicht."

PHOENIX ZHANG, 30,
Team Assistant
„Das Umfeld hier ist angenehm. Jeden Tag passiert etwas Neues, die Abwechslung ist groß. Zudem ist Rupali eine geduldige und tolle Chefin – auch im Team ziehen alle am gleichen Strick und leisten großen Einsatz."

LEIF SEEMANN, 37,
Client Director
„Ich kam mit Rupali hierher und war vorher fünf Jahre bei MetaDesign in Berlin. Ich betreue Volkswagen, unseren größten Kunden, und finde den kulturellen Austausch hier in Beijing sehr spannend."

YUTING CHAN, 33,
Senior Designer (2D)
„Das Leben in einer Stadt, die noch ehrgeiziger sein will als ihre Geschichte, ist eine bereichernde Erfahrung. Besonders auch, weil ich hier Menschen aus allen Ecken der Welt und aus allen Teilen Chinas treffe, die daran teilhaben möchten."

MARCUS WACKER, 30,
Senior Designer (2D)
„Ich habe mich schon immer für China interessiert und lerne auch die Sprache. Ich habe hier gelernt, die Dinge und das Leben auch von einer anderen Seite zu betrachten, als ich es von Europa gewohnt bin."

FAY NIE, 28,
Brand Consultant
„Ich arbeite intensiv mit den chinesischen Kunden von MetaDesign zusammen und betreue ihre Anliegen. Unsere Arbeitsweise kann künftig vielen Unternehmen helfen, sich künftig noch besser im Markt zu positionieren."

YUAN LIU, 32,
HR & Finance Manager
„Ich kümmere mich bei MetaDesign um die Mitarbeiter und Freelancer sowie Finanzen. Das macht Spaß, weil unsere Kollaborateure sehr international sind. Das gibt mir Einblick in andere Kulturen."

BAMBOO HUAN, 26,
Designer (2D)
„Bei MetaDesign kümmern sich alle intensiv und bis ins letzte Detail um Design. Ich wollte eine internationale Sichtweise auf diese „Sprache" lernen und bin bei MetaDesign deshalb genau richtig."

JANA XING, 23,
Designer (2D)
„Das ist mein erster Job nach dem Studium. MetaDesign ist eine große Familie, die Hierarchie ist flach – das ist nicht selbstverständlich in China. Zudem haben sie ein sehr ausgeprägtes und gutes Designverständnis hier."

STEFANIE DIERS, 42,
Creative Director
„Arbeiten und leben in China bleibt eine Herausforderung für mich. Aber ich genieße es sehr, Arbeits- und Sichtweisen infrage zu stellen und einen neuen Blick auf Märkte und Marken zu entwickeln."

in Mandarin, sagt jedoch: „Chinesisch zu lernen ist manchmal eine demütigende Erfahrung, weil es so schwierig ist."

Am nächsten Tag fährt Rupali zu ihrem wichtigsten Kunden: Volkswagen. Der chinesische Hauptsitz des deutschen Autobauers liegt nur einige Straßen entfernt vom MetaDesign Office. Rund 1000 Menschen arbeiten hier in der Verwaltung. Die Hälfte davon spricht Deutsch oder Englisch und stammt nicht aus China. An der Drehpforte öffnet die Security bereits, bevor Rupali zur Glastür eintritt.

„Ich bin drei- bis viermal pro Woche hier." MetaDesign hat nicht nur neue Showrooms für Volkswagen kreiert, sondern berät das Unternehmen auch bei der Entwicklung seiner Marke in China. Dazu zählen viele Themen wie Markenpositionierung, Branding, Unternehmenssprache, Produktlaunches, Schriften und Mitarbeiterfragen. Die enge Zusammenarbeit verhalf dem deutschen Autobauer zu einer führenden Position im chinesischen Markt.

FAST TÄGLICH BEI DER VOLKSWAGEN GROUP

Rupalis Geschäftspartner Gerald Feng schlägt vor, das Meeting in der Cafeteria abzuhalten. Volkswagen, der wichtigste Partner von MetaDesign in China, verbindet täglich Ost und West. Die Unterschiede zwischen dem Autoproduzenten mit deutsch-europäischem Hintergrund und chinesischen Unternehmen liegen für Rupali auf der Hand: „Chinesische Manager denken im Heute und Jetzt. Es geht ihnen vor allem um die rasche Ausführung eines Projekts und nicht um eine Vision und das langfristige Ziel, das bei europäischen Unternehmen mehr im Fokus steht." Zeit hat in China niemand. Aber Qualität braucht Zeit. Das muss Rupali immer wieder erklären.

Mit ihrer direkten und charismatischen Art kommt Rupali gut an bei ihren chinesischen Klienten: „Ich respektiere meine Geschäftspartner, aber sage ihnen klar, was ich denke." Damit hat sie als fremdsprachige Frau schon einige CEOs überrascht. In der Anfangszeit waren die Meetings mit Kunden nicht ganz einfach. Doch die Kunden, mit denen Rupali zusammenarbeiten möchte, denken wie sie: Es geht ihnen nicht um Machtspiele, sondern um die positive Entwicklung einer Marke. „Manchmal stoße ich die Leute vor den Kopf mit meiner Art, aber ich gewinne dadurch auch ihren Respekt." Rupali scheut sich auch nicht davor, strategische Ansätze des Unternehmens infrage zu stellen – das ist für chinesische Vorstände ungewohnt. Ein phasenweise angelegter Entwicklungsprozess beim Branding liegt manchen Chinesen (noch) nicht. Noch etwas hat die erfolgreiche Geschäftsfrau für sich entschieden: „Wenn ich all diesen Ratschlag- und Benimmbüchern über China Folge leisten würde, wäre ich nicht hier." Es sei gut, diese Regeln zu kennen, „ich stamme ursprünglich aus Indien und habe ein großes Verständnis für Werte", sagt sie. Aber sie meint auch entschlossen: „Ich habe keine Zeit für all diese Regeln."

Das Tempo im aufstrebenden Land ist viel höher als in Europa. „Wenn sie ein Logo möchten, dann soll es am nächsten Tag fertig sein, damit sie es von der To-do-Liste streichen können", sagt Rupali. Da müsse sie Tempo herausnehmen und auf die Qualität pochen. Ältere Direktoren in wichtigen Positionen leben nach wie vor von der Vorstellung, dass der Staat für alles sorgt. Sie verstehen manchmal nicht, warum man für eine Idee Geld bezahlen soll. „Eine Marke zu kreieren ist aber mehr als nur ein Logo. Es geht um die Menschen dahinter", sagt Rupali. In China, besonders in ländlichen Regionen, sei die Hierarchie sehr strikt. „Ich muss die Direktoren überzeugen, dass ein Branding nur wirken kann, wenn jeder einzelne Mitarbeiter auf allen Stufen sich damit identifiziert."

Eine andere Herausforderung für Rupali ist die Positionierung von MetaDesign im Premiumbereich und damit verbunden die höheren Preise. Um ihre chinesischen Partner davon zu überzeugen und zu betreuen, wendet sie einen großen Teil ihrer Arbeitszeit dafür auf. Und sie braucht Geduld. „Nur wenn ich eine gute Beziehung zu meinen Kunden habe, verstehen sie, dass gute Qualität auch einen Tag länger brauchen kann."

Für eine Sache allerdings fehlt Rupali in ihrem Geschäftsalltag jegliches Verständnis: „unbezahlte Rechnungen". MetaDesign erfüllt einen Auftrag mit allen abgemachten Bedingungen. Plötzlich meint der Kunde, es sei nur die Hälfte des Projekts geliefert, und wünscht eine weitere Runde. Gezahlt werde über Monate hinweg trotzdem nicht. Dieses Spiel ist für Rupali frustrierend.

HOW TO DO BUSINESS IN CHINA

Tipps von Charles Brian-Boys, CEO Alchemy Asia*

1 NICHT EIN MARKT, SONDERN VIELE
市场不是只有一个，而是有很多。

In China gibt es 21 Städte, in denen die Bevölkerung größer ist als in Greater Area London (7,8 Mio. Einwohner). Jede Stadt hat ihren ganz eigenen Charakter, Konsum, ihre eigene Kaufkraft, Industrie und kulturelle Identität. Deshalb sollten Unternehmen China nicht als einen Markt, sondern als mehrere begreifen, um die Angebote individuell anzupassen.

2 LUXUS WIRD NEU DEFINIERT
奢华有了新的定义。

Die Auffassung der Chinesen von Luxus verändert sich: Edelmarken wie Ferragamo oder Vuitton sind bei gewissen Klienten überbewertet und verlieren an Bedeutung. Die weitverbreitete Meinung, dass Chinesen nur auf Brands schauen, trifft auf viele, aber nicht mehr alle zu. Immer mehr Kunden erachten nicht Besitztümer, sondern Erlebnisse und Zeit als Luxus.

3 FORSCHUNG IST NICHT IMMER RICHTIG
研究不一定有效。

Marktstudien und Forschungen sind in China oft fehlerhaft. Mangelnde Kenntnisse über empirische Forschung, Falschangaben oder staatliche Verordnungen liefern Resultate, die nicht immer zuverlässig sind und nicht als Marktüberblick dienen können. Deshalb rät Charles Brian-Boys westlichen Firmen, Marktstudien am besten selbst und unabhängig durchzuführen.

4 GEISTIGES EIGENTUM IST FREI
知识产权是免费的。

Geistiges Eigentum wird in China nicht als Wert betrachtet. Besonders konservative Unternehmen sind nicht bereit, für immaterielle Vermögenswerte zu zahlen. Daher ist es eine Herausforderung, die Planung von Innovation und Design mit Kosten zu belegen. Ein Unternehmen sollte die Aufwendungen und Entschädigungen für geistiges Eigentum deshalb auf reale Gegenstände selbst aufschlagen.

5 VERTRÄGE SIND KOMPLIZIERT
合同是个挑战。

Ein Vertrag ist in China nur der Anfang einer Geschäftsbeziehung. Man muss mit vielen Änderungen und Korrekturen im Laufe einer gemeinsamen Zusammenarbeit rechnen. Die Zahlungsmoral in China ist schlecht, es kann zu Ausfällen kommen. Von Anfang an Rahmenbedingungen zu schaffen ist unabdingbar.

6 VORSICHT BEI ABGABEN AN DEN STAAT
做任何贡献之前，先仔细考虑。

Wer Abgaben und Steuern an den Staat nicht korrekt bezahlt, muss mit Sanktionen rechnen. Es gibt zahlreiche Regelungen für Administratives und Personelles in China, die es zu beachten gilt. Brian-Boys rät Unternehmen, sich vorher genau zu erkundigen und einen Experten hinzuzuziehen.

***Charles Brian-Boys**

CEO von Alchemy Asia und China-Experte

Charles Brian-Boys ist seit Jahren in Hongkong ansässig und war zuvor Partner bei Kugel Partners/Euro RSCG, CEO Batey Greater China sowie Sales Director bei Alfred Dunhill Asia/Pacific. Davor arbeitete er an der Entstehung der Marken TAG Heuer und Intel Inside.

DER CHINESISCHE KONSUMENT

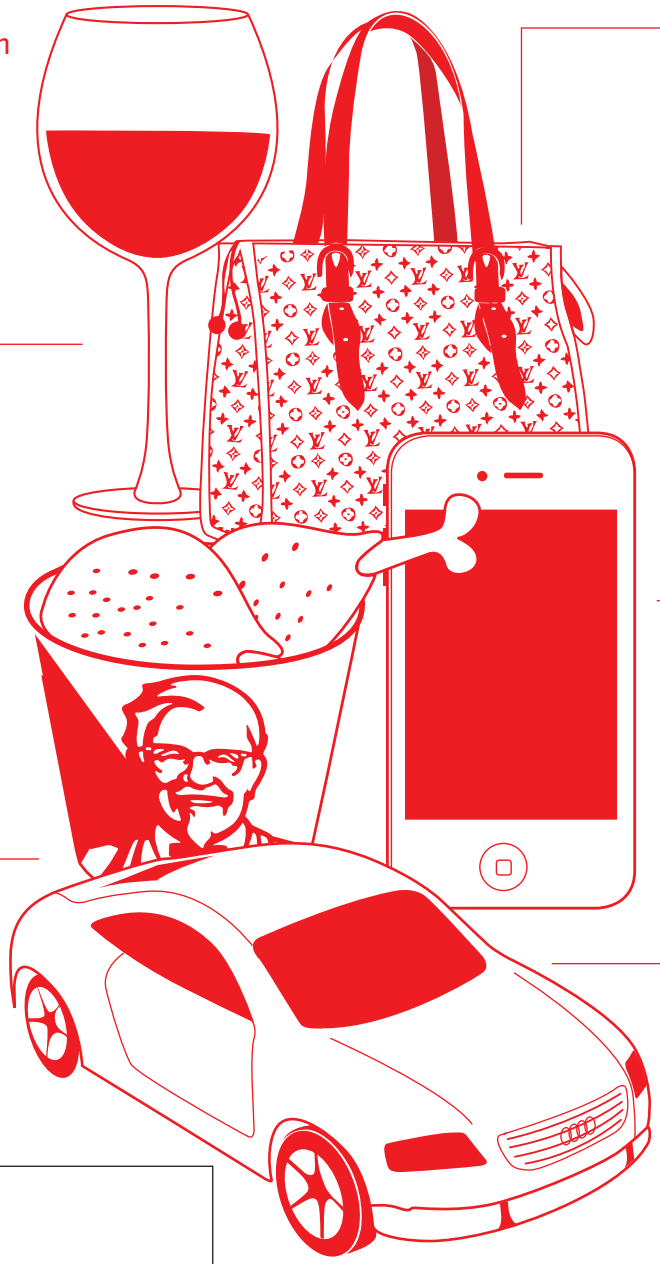
Facts & Figures zum Konsum in China

China ist die Nation mit dem größten Konsum an Wein weltweit – im letzten Jahr stieg der Verbrauch um

30%

Die beliebteste US-amerikanische Marke in China ist die Fastfood-Kette KFC mit einem Marktanteil von

40%



23,4 Milliarden $

gaben die Chinesen für Luxusartikel wie Handtaschen, Schuhe, Uhren, Parfums oder Kleider aus. Louis Vuitton ist die beliebteste Marke, wenn chinesische Millionäre Geschenke an Geschäftskunden machen.

33%

aller Mobiltelefone in China sind Plagiate.

68%

der Chinesen schauen bei Autos zuerst auf die Marke. Audi ist dabei die beliebteste Premiummarke.

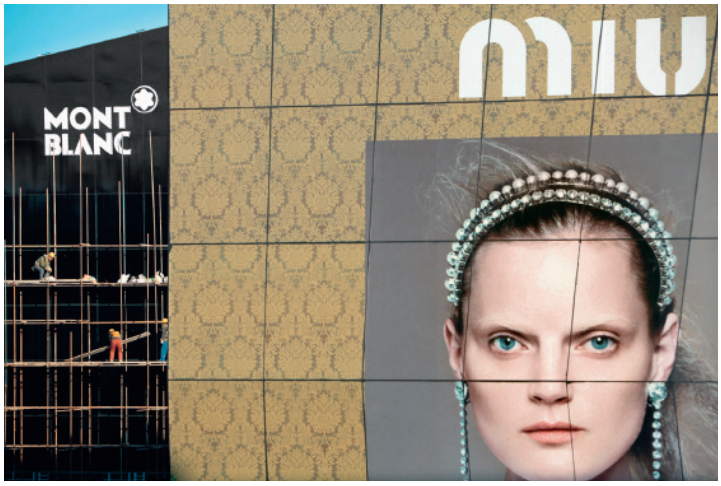
TOP 10

China Mobile, ICBC Asia, China Construction-Bank, Baidu, China Life, Bank of China, Agriculture Bank of China, Tencent, PetroChina, China Ping An

Diese 10 chinesischen Marken gehören zu den 100 wertvollsten der Welt. Die wertvollste ist Apple.

Ablehnend ist die Geschäftsfrau auch gegenüber der Geschenkkultur in China. „Wir gehen mit unseren Kunden nicht ins Theater, spendieren ihnen keine Weekend-Trips und laden sie nicht andauernd ein“, sagt sie. „Wir möchten unsere Arbeit für uns sprechen lassen.“ Manchmal nervt Rupali die Bürokratie. „Es dauert lange, bis man alle nötigen Stempel und Erlaubnisse bekommt“, meint sie. Deshalb sei es kein Spaziergang, sich als westliches Unternehmen in China niederzulassen. Es dauerte beispielsweise ein Jahr, bis sich MetaDesign als „Limited Company“ bezeichnen durfte. Ohne das ist es fast unmöglich, Geschäfte zu betreiben. Rupali muss Dinge oft zweimal machen – „weil sich die Regeln immer wieder ändern“, meint sie. Verträge werden plötzlich geändert, Timelines gekürzt. Das mache die Planung schwierig. Das passierte ihr schon mit ihrer Miete, mit der Büromiete oder dem Autoleasing. „Manchmal frage ich mich da, warum man überhaupt Verträge macht.“

Diese Herausforderungen sind zwar groß für die Businessfrau, aber auch sehr spannend und machen ihr Spaß. Und bringen Rupali nicht vor ihrem Ziel ab: MetaDesign will den Designprozess in China in Zukunft aktiv mitgestalten. Dieser verändert sich zurzeit rasant. Die Entwicklung geht dabei in eine andere Richtung, als viele Westeuropäer glauben: „Eine Rückkehr zu chinesischem Handwerk in einer modernen Interpretation gewinnt an Bedeutung“, sagt Rupali. Die Unternehmen möchten nicht mehr nur „hyper-western“ sein, sondern kehren selbstbewusst zu ihrer chinesischen Identität zurück. „Made-well in China“ lautet das neue Credo. MetaDesign möchte sein deutsches Erbe in das aufstrebende China einbringen. „Diese kulturellen Werte lassen sich gut kombinieren“, sagt Rupali. MetaDesign Beijing ist auf dem besten Weg. Die Agentur wurde kürzlich in der Kategorie „Bestes Unternehmen in Brand Design und Werbung“ vom renommierten chinesischen Wirtschaftsmagazin „Jing Li Ren“ mit dem fünften Platz landesweit ausgezeichnet. „Und das unter Tausenden Agenturen – das hat mich sehr gefreut“, sagt Rupali. Dann schließt sie die Autotür und eilt zum nächsten Termin. Innerhalb von Sekunden wird das schwarze Auto auf der vierspurigen, überfüllten Straße verschluckt.



China steht heute für Tradition und Moderne. Das imposante Shoppingcenter The Village im Szeneviertel Sanlitun und die Verbotene Stadt im Zentrum der Millionenmetropole Beijing

DIE GENERATION SINNSUCHER

Arbeitgeber müssen gut ausgebildete junge Menschen heute mehr denn je umwerben, denn Digital Natives sind anspruchsvoll und sprunghaft. Wer diese Generation überhaupt noch für eine Festanstellung begeistern will, braucht authentisches Employer Branding und – ganz altmodisch – Werte.

Text: Markus Albers
Illustration: Mario Wagner

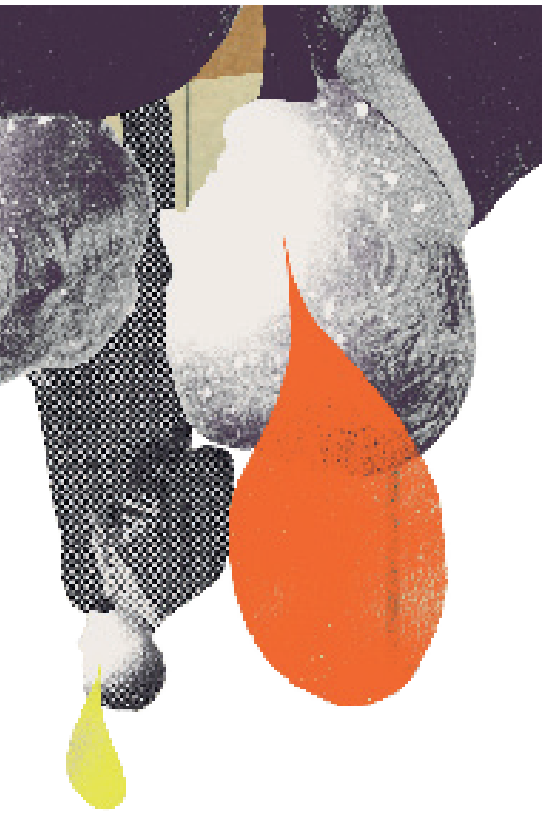
Früher, sagt sie, war die Mitarbeiterbindung hoch: Rund die Hälfte aller Deutschen sind mit Herzblut zur Arbeit gegangen. „Das wurde ja – vor allem im Mittelstand – geradezu vererbt. Diese Emotionalität ist über die Jahre oft verloren gegangen", so Uli Mayer-Johanssen. Heute, und darüber kann sich die Gründerin und Chairwoman von MetaDesign richtig aufregen, haben lediglich elf Prozent der Deutschen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber. 66 Prozent fühlen sich nur wenig an ihr Unternehmen gebunden, und 23 Prozent haben innerlich gekündigt.

Wenn Menschen nicht mit dem Herzen bei ihrer Arbeit dabei sind, führt das zu großen Problemen. Mayer-Johanssen sagt: „Weil die Unternehmen es nicht schaffen, die Mitarbeiter emotional an sich zu binden, entsteht pro Jahr in Deutschland ein Schaden von über 140 Milliarden Euro." Was ist schiefgegangen? Mayer-Johanssen hat eine Erklärung, die mehr mit Psychologie als mit Ökonomie zu tun hat: „Menschen mit einem sinnbezogenen, symbolischen Verständnis bringen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ganz anders in den Dienst eines Unternehmens ein. Um diese Haltung herzustellen, muss ich als Arbeitgeber aber auch die emotionale Dimension ansprechen." Sinnlich und symbolisch durchdringen wir viel mehr in viel kürzerer Zeit, sagt sie: „Das wissen wir aus der Gehirnforschung." Und genau darum gehe es hier. Und so rückt zunehmend das sogenannte Employer Branding in den Fokus, also die Frage, welches Image ein Arbeitgeber eigentlich bei potenziellen und aktuellen Mitarbeitern hat und wie man dieses steuern kann.

Der Begriff taucht erstmals 1996 im „Journal of Brand Management" auf, im Beitrag „The Employer Brand" von Tim Ambler und Simon Barrow. Das Ziel von Employer Branding besteht laut lexikalischer Definition „im Wesentlichen darin, aufgrund der erhofften Marketingwirkung die Effizienz der Personalrekrutierung als auch die Qualität der Bewerber dauerhaft zu steigern." Außerdem sollen qualifizierte und engagierte Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

WIE FINDE ICH DIE RICHTIGEN MITARBEITER?

Das ist derzeit so wichtig wie nie. Denn das Machtverhältnis zwischen Arbeitsuchenden und Arbeitgebern wird gerade auf den Kopf gestellt. Junge Hochqualifizierte haben heute so viel Einfluss wie nie, ihre Vorstellungen vom idealen Job



umzusetzen. Denn erstens verändert die Technologie fast alle Arbeitsplätze schnell, radikal und vor allem immer wieder. Die Jungen können aber meist besser mit Computer, Smartphone und Internet umgehen als ihre älteren Kollegen, sind mit Onlinekollaboration, virtuellen Teams und Web Communities aufgewachsen. Zweitens gibt es angesichts der demografischen Entwicklung schlicht immer weniger von ihnen. Die Unternehmer müssen sich also anstrengen, qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben.

„Es gibt einen Fachkräftemangel nicht nur bei Ingenieuren, Lehrern, Ärzten", sagt Bruno Schmidt, der bei MetaDesign Zürich das Thema beobachtet: „Fast jedes Unternehmen steht heute vor der Herausforderung, die richtigen Arbeitnehmer zu finden und an sich zu binden." Das gilt vor allem, wenn man so hoch spezialisierte Produkte anbietet wie der Meta-Kunde Barry Callebaut, in Zürich ansässiger, weltweit größter Hersteller von hochwertigen Kakao- und Schokoladenprodukten.

DIE MARKE ENTSCHEIDET MIT

Aber auch andere Unternehmen wie der Energieversorger Alpiq oder die Schweizerische Bundesbahn verlassen sich auf die Expertise von MetaDesign, wenn es um die richtige Positionierung der Unternehmensmarke bei Arbeitnehmern geht (siehe Kasten). Wie ein Arbeitgeber sein Image und seine Werte an potenzielle und aktuelle Mitarbeiter kommuniziert, beschäftigt nicht mehr nur Personaler, Werber und Marketingabteilungen.

„High Potentials, das wissen wir aus Studien, schauen bei der Jobwahl nach starken und bekannten Marken", so Schmidt. Nun kann nicht jedes Unternehmen die Strahlkraft von Google oder Apple entfalten. Aber das muss auch gar nicht sein, so der Berater: „Viel wichtiger ist es, ein authentisches – nicht geschöntes – Bild davon zu geben, was die Arbeit in einem Unternehmen spannend und typisch macht."

Dafür zeigte MetaDesign zum Beispiel in einer Anzeigenkampagne echte Mitarbeiter, die von den Herausforderungen ihres jeweiligen Jobs erzählen. „In Zeiten von Social Media kann man als Unternehmen nicht mehr einfach behaupten: Wir sind toll", so Schmidt. Die Aussagen müssen auch mit den tatsächlichen Unternehmenswerten – und schlicht dem Alltag – übereinstimmen. Denn potenzielle Mitarbeiter werden kritischer: Die Hochglanz-Oberfläche des klassischen Employer Brandings ist für sie oft nur PR-Maßnahme. Stattdessen wird schon mal geschaut, was Mitarbeiter auf Twitter oder Facebook über ihren Arbeitgeber schreiben.

Und das gleichen sie dann sehr kritisch mit eigenen Werten ab. Hochschulabsolventen, die eine Welt ohne Internet und Handy gar nicht mehr erlebt haben, wissen um ihren Wert und sie zieren sich. Überall in Deutschland beobachten Experten aktuell den grundlegenden Wandel der Berufswelt.

Die vielleicht wichtigste Entwicklung, die sie dabei ausmachen, ist die Art und Weise, wie die Digital Natives Arbeit neu definieren. Diese Zielgruppe fordert vom idealen Arbeitgeber eine grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur, sagt Alexander Greisle, der früher beim Fraunhofer Institut geforscht hat und heute Kunden wie die EU, die Bayer AG oder die Allianz bei neuen Management- und Bürokonzepten berät. Digital Natives erwarten hochgradig vernetztes Arbeiten, kollaborative Werkzeuge und ausgeprägte soziale Netzwerke, sagt er.

MANAGER SAGEN DAS GLEICHE, JEDER MEINT ABER ETWAS ANDERES. DIESES INNERE VORSTELLUNGSBILD, DIESEN BEDEUTUNGSHINTERGRUND KANN MAN ÜBER DAS VISUELLE ÜBERPRÜFEN.

Uli Mayer-Johanssen

Sie wollen probieren statt studieren, haben wenig Hemmungen gegenüber neuen Möglichkeiten, stellen Grenzen infrage. Sie hinterfragen Empfehlungen und recherchieren selbst Fakten online nach. Sie verlangen eine schnelle, spontane und persönliche Kommunikation statt lang geplanter Meetings. Zudem erwarten sie eine Kultur des Always-on, kombiniert mit einer flexiblen Zeitauffassung, um das Leben in Balance zu halten.

Vor allem die gut ausgebildeten der jetzt ins Berufsleben eintretenden Arbeitnehmer nehmen sich die Freiheit, anhand solcher Kriterien den Arbeitgeber nach seiner Kultur zu wählen. Sie stellen mehr und mehr die Sinnfrage: Was habe ich davon, hier zu arbeiten? Passen die Werte des Unternehmens zu meinen Werten? Der Arbeitgeber muss sich deshalb fragen: Warum sollen gute Leute ausgerechnet zu mir kommen? Und „gut", so Mayer-Johanssen, heißt vor allem: „Die passenden! Der Mitarbeiter muss sich dazu am Bild des Unternehmens orientieren. Alle Kanäle, also die Website, die Anzeigenkampagne, der Messeauftritt, die Berichterstattung in der Presse – all das prägt ja ein Image, und anhand dessen fühlt ein Mitarbeiter heraus, ob er zu dieser Marke passt." Das sei ein emotionaler Prozess und eben keine rein rationale Abwägung anhand von Qualifikation, Verdienst, Incentives.

DIE QUAL DER WAHL

Mayer-Johanssen bringt ein Beispiel: „Will ich zu Roland Berger, McKinsey oder BCG? Alle drei sind Unternehmensberatungen, die weltweit agieren. Und trotzdem gibt es zwischen ihnen wahnsinnig große Unterschiede, die etwas mit der Haltung zu tun haben, mit dem Selbstverständnis und dem Geschäftsmodell." Vor über zehn Jahren hat sich Roland Berger neu positioniert – und MetaDesign hat damals geholfen zu beantworten, wofür das Unternehmen steht, was es ausmacht und wo es hinwill. Ergebnis: „Nach diesem Prozess, der in das Employer Branding einfloss, haben sich viel mehr passende Mitarbeiter beworben als vorher. Die Quantität der Bewerbungen nahm ab, aber die Qualität nahm erheblich zu."

Bruno Schmidt weist auf das größte Hindernis derart gelungener Positionierung hin: „Die Kommunikations- und Marketingabteilung und die Personaler reden oft nicht miteinander." Für ihn eine vertane Chance. „Da sieht man dann auf Recruitingmessen Stände, die nichts mit dem eigentlichen Markenauftritt zu tun haben." Man müsse darum die HR-Mitarbeiter dafür sensibilisieren, dass eine starke Marke ihnen nützt.

Doch dazu muss das Unternehmen zunächst einmal wissen, wofür es denn nun steht. Das ist leichter gesagt als getan. „In 90 Prozent der Fälle stoßen wir diese Fragen des Selbstverständnisses an", erzählt Mayer-Johanssen: „Was macht dich besonders, was unterscheidet dich vom Wettbewerb, was ist dein USP?" Auf einer bestimmten Ebene geben Manager auf solche Fragen dann stets gleichklingende Antworten. Schlagworte wie Dynamik, Innovation oder Transparenz klingen gut, sind aber austauschbar. „Die Manager sagen das Gleiche, jeder meint aber etwas anderes. Und dieses innere Vorstellungsbild, diesen Bedeutungshintergrund kann man am besten über das Visuelle überprüfen." Um ein Selbstverständnis zu identifizieren, hilft es oft zu fragen: Wie fühlt sich das an? Wie sieht das aus?

Employer Branding soll aber nicht nur neue Mitarbeiter anlocken, sondern auch bestehende begeistern und zu sogenannten Markenbotschaftern machen – sie sollen also im Freundeskreis und der Familie gut über ihren Arbeitgeber und dessen Produkte reden. „Insbesondere über Social Media wird ja die Empfehlung des Einzelnen immer wichtiger", so Mayer-Johanssen: „Haltung und Stil sind dabei ganz wichtige Instrumente, um Mitarbeiter für das Unternehmen

„WIR, DIE AUDIANER“

Warum ist Audi der attraktivste Arbeitgeber Deutschlands?
Wir freuen uns sehr, dass Audi in Rankings bei Wirtschafts- und Ingenieurstudenten als begehrtester Arbeitgeber bewertet wird. Das verdanken wir mehreren Aspekten: In erster Linie sind das unsere Automobile, die Erfolgsgeschichte des Unternehmens und die spannenden Betätigungsfelder. Außerdem pflegen wir früh den Kontakt zum Nachwuchs. Über 1100 Schüler und Studenten absolvierten 2011 ein Praktikum bei uns. Dieses Erleben ist wichtig für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke.

Ist ein potenzieller Arbeitnehmer nicht vor allem durch den Glanz Ihrer Autos angezogen?
Natürlich hilft uns die Strahlkraft der Marke und unserer Produkte. Aber Bewerber suchen vor allem nach einer Herausforderung und einer leistungsgerechten Vergütung. Zudem achten sie darauf, welche Entwicklungsmöglichkeiten wir ihnen bieten. Deshalb versuchen wir, über verschiedene Plattformen Talente anzusprechen und diese frühzeitig an uns zu binden. Wir sprechen mit Interessenten auf über 50 Hochschulveranstaltungen, kommunizieren mit ihnen über Social Media und bieten die Möglichkeit, uns am Career Day oder bei einer Werksführung kennenzulernen.

Stehen künftige Arbeitnehmer Schlange bei Ihnen?
Im vergangenen Jahr erhielten wir über 100.000 Bewerbungen. Das sind weit mehr, als wir einstellen können. Trotzdem kümmern wir uns um jeden einzelnen Bewerber. Schließlich wollen wir Bewerber, die eine Absage erhalten, nicht so enttäuschen, dass sie nie mehr unsere Autos fahren. Hier verzahnen sich Produkt- und Personalmarketing, denn wir sind alle Markenbotschafter.

Wenn man in Ingolstadt ist, kann man den Stolz der Mitarbeiter nicht übersehen. Wie erklären Sie sich das?
Unsere Mitarbeiter sind fasziniert von den Produkten und dem Erfolg des

MICHAEL GROSS
Leiter Personalmarketing Audi im Gespräch mit David Torcasso

Unternehmens. Sie sind stolz, weil sie es sind, die das erreicht haben. Wir sehen uns als Teil einer großen Familie und nennen uns auch deshalb Audianer.

Das klingt fast wie in einer Sekte ...
Dieses unglaubliche Wirgefühl bringt die Geschichte von Audi mit. Vor zwanzig Jahren galten unsere Automobile als bieder. Das hat sich gewaltig geändert – unsere Autos sind inzwischen begehrt. Im Jahr 2020 möchten wir die Premiummarke Nummer eins sein. Diesen Weg gegangen zu sein, den uns niemand zugetraut hat, macht die Mitarbeiter stolz.

Was sind die Eckpfeiler des Employer Brandings bei Audi?
Unser Verständnis von Personalmarketing ist, Audi als international attraktive Arbeitgebermarke langfristig aufzubauen und nachhaltig zu stabilisieren. Dazu nutzen wir das Hochschulmarketing, ein Kontaktmanagement sowie eine zielgruppenorientierte Kommunikation. Neben diesen Aktionsfeldern ist uns vor allem die individuelle Betreuung wichtig. Wir möchten, dass Menschen unsere Philosophie „Audi ganz persönlich“ erleben. Zur Kommunikation zählen wir beispielsweise Kontakt zu Interessenten auf Veranstaltungen, Messen, Exkursionen, unsere Karriere-Hotline oder den Karriere-Newsletter Car(engin)eer.

Besteht nicht manchmal die Gefahr, dass Sie nur „Fans“ bei Audi einstellen?
Grundsätzlich betrachtet ist das doch gut. Ein Fan ist besonders stark motiviert und damit der beste Markenbotschafter. Aber auch als begeisterter Mitarbeiter muss man eine kritische Grundhaltung haben und Abläufe hinterfragen. Denn nur dann entstehen die Innovationen, die unsere Marke prägen.

Was bedeutet denn Employer Branding eigentlich genau für Sie?
Ich spreche lieber vom nachhaltigen Aufbau einer Arbeitgebermarke. Unsere Tätigkeit im Personalmarketing ist griffiger. Wie das Wort Marketing ausdrückt, bedeutet das ein enges Zusammenspiel mit den Werten, die die Marke Audi verkörpert. In meinen Augen befruchten Arbeitgebermarke und Produktmarke sich immer wieder gegenseitig.

MIT STARKEN BILDERN DIE BESTEN FINDEN

Beispiele, wie MetaDesign Zürich seinen Kunden mit visuellen Mitteln bei der Mitarbeitersuche hilft.

SBB

Die Schweizerischen Bundesbahnen SBB sind mehr als ein reiner Bahnbetrieb: ein umfassendes Dienstleistungsunternehmen, das für jeden Geschäftsbereich die richtigen Leute braucht. Daher adressieren die SBB am Arbeitsmarkt eine große Bandbreite an Berufsprofilen: Immobilienbewirtschafter, Architekten, Ingenieure oder IT-Fachleute. Alle verbindet der Leitsatz: „Gemeinsam täglich eine Meisterleistung". In der visuellen Umsetzung im Rahmen des Employer-Branding-Konzepts zeigen Mitarbeiter exemplarisch mittels Bildprojektionen, wie sie in Zukunft gemeinsam Tag für Tag die Schweiz bewegen wollen. Auf dieser Basis entwickelte MetaDesign nicht nur klassische Anzeigen, sondern eine Reihe von Maßnahmen wie Giveaways, Starterkits für neue Mitarbeiter oder einen modularen Messestand für Absolventenanlässe.

ALPIQ

Alpiq, neuer Schweizer Energieriese, ermöglicht seinen Kunden und Mitarbeitern, eigene unternehmerische Energien freizusetzen. Im Gegenzug gibt Alpiq seinen Mitarbeitern die Gelegenheit, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen. Im Employer-Branding-Konzept schlägt sich diese Haltung visuell in Form von symbolischen mathematischen Gleichungen nieder: Alles, was Mitarbeiter ins Unternehmen investieren, bekommen sie in anderer Form zurück. Wer sich auf diese Weise engagiert, der ist bei Alpiq richtig und kann darauf zählen, dass für ihn die Rechnung aufgeht. Von der Anzeige für Absolventen bis hin zum internen Verhaltenskodex – alle Maßnahmen spielen mit diesen Gleichungen und zahlen dadurch als Touchpoints direkt auf die Marke Alpiq ein.

BARRY CALLEBAUT

Barry Callebaut, weltweit größter Schokoladenproduzent, deckt wie kein anderer in seiner Branche sämtliche Produktionsschritte in der Wertschöpfungskette ab. Das macht den Konzern zu einem Arbeitgeber mit einer großen Palette an Möglichkeiten. Diese Vielfalt trägt Barry Callebaut mit dem Konzept „The whole spectrum of the world of chocolate" in den Arbeitsmarkt hinein. Als visuelles Werkzeug dient ein Kompass, der die Wertschöpfungskette illustrativ abbildet und konsequent auf allen Kanälen verwendet wird. Da der Kompass die Tätigkeit von Barry Callebaut umfassend veranschaulicht, hat er das Potenzial, über das Employer Branding hinaus in der weiteren Unternehmenskommunikation eingesetzt zu werden.

EMPLOYER BRANDING_ Markus Albers

zu begeistern." Weiche Kriterien? Für die Designerin keineswegs: „Die sind knallhart."

Wichtig ist, dass Markenversprechen, kommunizierter Stil und Haltung dann im Unternehmensalltag auch eingelöst werden. Wer hochgradig vernetztes Arbeiten erwartet, das Verschwimmen räumlicher und zeitlicher Grenzen, den Einsatz kollaborativer Werkzeuge und eine Kultur des Always-on, der tut sich mit 9to5, Hierarchien und Kaminkarriere schwer. Für die Digital Natives sind Angestelltenverhältnisse nur eine mögliche Option – ob Unternehmen sie überhaupt noch dafür begeistern können, scheint mindestens fraglich.

Die in den späten 80er- und frühen 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts geborene sogenannte Generation Y erwartet nicht, allzu lang in einem Job oder auch nur auf einem Karrierepfad zu bleiben. Sie hat gesehen, dass in der Krise auch traditionsreiche Unternehmensmarken wackeln, und stehen Konzepten wie Mitarbeiterloyalität darum skeptisch gegenüber. Die dänische Trendforscherin Marianne Levinsen hat gar schon die nächste Altersgruppe entdeckt, die Unternehmen umwerben sollten. Die Generation Z sind unter 20-Jährige – sie gelten als die wahren digitalen Ureinwohner. Im Beruf erwarten sie vor allem Abwechslung. Sie sind zugleich Albtraum und Chance für Personalabteilung und Employer Branding, denn sie sind, so Levinsen, „die erste Generation, die sich darauf freut, den Job zu wechseln".

VOM MORGENBLATT ZUM STÄNDIGEN BEGLEITER

Wie Geräte und Nutzer sich im Flow synchronisieren – und welche Rolle die Medien dabei spielen.

Wir spüren es alle: Es tut sich was in unserer Branche. Die Art und Weise, wie wir Inhalte konsumieren, verändert sich – und der Ausgang ist offen. Noch experimentieren wir. Eines aber kann man Apokalyptikern, die ein „Chaos-Szenario" kommen sehen, schon jetzt entgegenhalten: Die Bedeutung von Marken und Verlagen wird nicht abnehmen. Im Gegenteil.

Zwei Entwicklungen treiben die Veränderungen voran. Da ist zum einen der Triumphzug der Smartphones und Tablets. Endlich gibt es Geräte, die zum Konsum von Bildern, Texten, Videos einladen. Auf dem Computer hat das nie so richtig Spaß gemacht. Warum nicht? Weil es Inhalte sind, zu deren Nutzung man sich zurücklehnen will – wie mit einem Buch oder einem Magazin.

Heute, wo leistungsstarke Computertechnologie kompakt und günstig geworden ist, müssen wir diese Inhalte nicht mehr auf dem Lean-Forward-Medium Computer zu uns nehmen. Sie gehen über auf Lean-Back-Geräte wie Tablets und Smartphones. Die Menschen legen also wieder die Füße hoch, nehmen die Medien in die Hand – und schon nehmen die Nutzungszeiten wieder zu. Das iPad etwa wird häufig am Frühstückstisch und im Bett genutzt. Dort waren Notebooks eher unerwünscht.

Wenn nun aber die Inhalte wieder bewusster und länger genutzt werden, sind Verlage und Agenturen gefragt. Denn das ist ihre Kernkompetenz: die opulente Aufarbeitung von Geschichten und Botschaften mit hoher Aktualität.

Der zweite treibende Trend ist Synchronisation: Geräte und Anwendungen sind immer stärker miteinander vernetzt. Die Zeit des unabhängigen Nebeneinanders von Computern, Telefonen und Fernsehern ist vorbei. Und bald werden diese vernetzten Geräte allgegenwärtig sein – in denkbar unterschiedlichen Formen. Allzweck- und Spezialgeräte, große und kleine Bildschirme, handgerechte Smartphones und riesige Plasma-Displays. Die Zeiten, als man nur einen oder zwei Medienkanäle zu bespielen hatte, sind also vorbei.

Für die Anbieter von Content bedeutet das, die Konsumenten über den ganzen Tag auf allen Plattformen zu begleiten.

Bei den E-Books aus Amazons Kindle-Shop kann man das heute schon gut beobachten. Ganz gleich, auf welchem Gerät ich das Buch öffne, es passt sich dem Display an und öffnet stets genau jene „Seite", an der ich irgendwann, irgendwo aufgehört habe zu lesen. Bei Texten geht das noch relativ leicht. Die Anpassung komplexer, multimedialer Inhalte dagegen ist aufwendig. Momentan wird noch sehr viel händisch gemacht; das ist teuer und kann nicht so bleiben. Es kann aber ohnehin nicht darum gehen, alle Möglichkeiten des multimedialen Budenzaubers voll auszureizen. Unabhängig von möglichen technischen Hürden sollte das Ziel die Konzentration aufs Wesentliche sein. Es zeigt sich immer wieder: Die meisten Nutzer schätzen es, wenn das Neue auf dem Bewährten aufbaut.

Mit dem „connected TV" wird jetzt auch der größte Bildschirm im Haus in das Netzwerk eingebunden. Damit öffnet sich ein bislang abgeschottetes Medienbiotop den Mechanismen des Internets. Hinzu kommt, dass der „second screen", den man neben dem TV-Gerät nutzt (früher war das Programmzeitschriften oder Büchern vorbehalten), nun ebenfalls ein voll interaktives, ins Netz eingebundenes Gerät ist. Derselbe Anbieter kann beide Bildschirme zukünftig übergreifend bespielen.

Smartphone oder Tablet ersetzen nicht nur die Fernbedienung, sondern zeigen zusätzliche Infos und dienen als Feedback-Kanal – oder man chattet mit Freunden über das, was man gerade sieht. Digitale Marken können so ihre Nutzer über den ganzen Tag begleiten.

Wenn aber alle Geräte alles können und allgegenwärtig sind, wenn die Menschen also überall und zu jeder Zeit mit einem sich ständig synchronisierenden Netz verbunden sind – dann schauen sie möglicherweise 20-mal oder häufiger am Tag auf dasselbe Angebot. Die Inhalte müssen also laufend aktualisiert werden – und zwar angepasst an die jeweilige Nutzungssituation. Eine gewaltige Herausforderung für die Redaktionen.

Der Autor Dr. Uli Schmitz als Kampagnenmotiv

Das Gerät „versteht“ meine Situation und reagiert darauf? Klingt nach Science-Fiction. Aber im Grunde könnte das jetzt schon geschehen: Tageszeit und Aufenthaltsort, Kommentare, Empfehlungen und Vorlieben sind der Grundstoff. Man muss nur noch die richtigen Schlüsse daraus ziehen. Social Media sind längst untrennbar mit der Verbreitung von Inhalten verwoben. Was bedeutet das für die Zukunft von Marken und Verlagen? Früher waren ja vor allem sie es, über die man zu den Inhalten kam. Dann kamen die Suchmaschinen. Heute aber geschieht die Auswahl von Inhalten zunehmend kollaborativ und situativ. Und je mehr diese Dinge miteinander verknüpft werden – der Konsum und die sozialen Netze, der Ort und die Situation –, desto seltener muss überhaupt noch aktiv gesucht werden. Die Inhalte kommen ja zu mir.

Daher glauben viele, dass sich der Vertriebsweg automatisieren lässt. Im journalistischen Bereich gibt es beispielsweise Anwendungen wie „Zite“: Dieses personalisierte Magazin, mittlerweile von CNN aufgekauft, lernt den Nutzer über dessen Konsumverhalten immer besser kennen und schneidet die Auswahl der Inhalte zunehmend exakter auf ihn zu. Auch die Axel Springer AG testet und entwickelt mit „MyEdition“ oder „Watchmi“ bereits personalisierte Aggregatoren.

Doch der besondere Wert eines kuratierten Unterhaltungsflows ist durch nichts zu ersetzen. Ein Magazin zu lesen, das bedeutet doch, sich durch eine sorgsam arrangierte Sammlung von Bildern und Geschichten führen zu lassen. Es ist wie das Menü eines guten Kochs: Er stimmt die Gänge aufeinander ab, führt in Versuchung, überrascht.

Deshalb nimmt die Bedeutung starker Marken und Verlage weiter zu. Hinter einer Marke steckt ein Team, eine Redaktion, eine Gruppe erfahrener Spezialisten – lauter Experten für die Auswahl und Präsentation von Inhalten. Sie sind wichtig für die Orientierung und für die Bewertung von Informationen, die heute von überallher kommen können. Klassische Marken sind die Leuchttürme in der schwellenden Flut von Nachrichten und Meinungen.

Dr. Ulrich Schmitz, Berlin, ist CTO Elektronische Medien bei der Axel Springer AG.

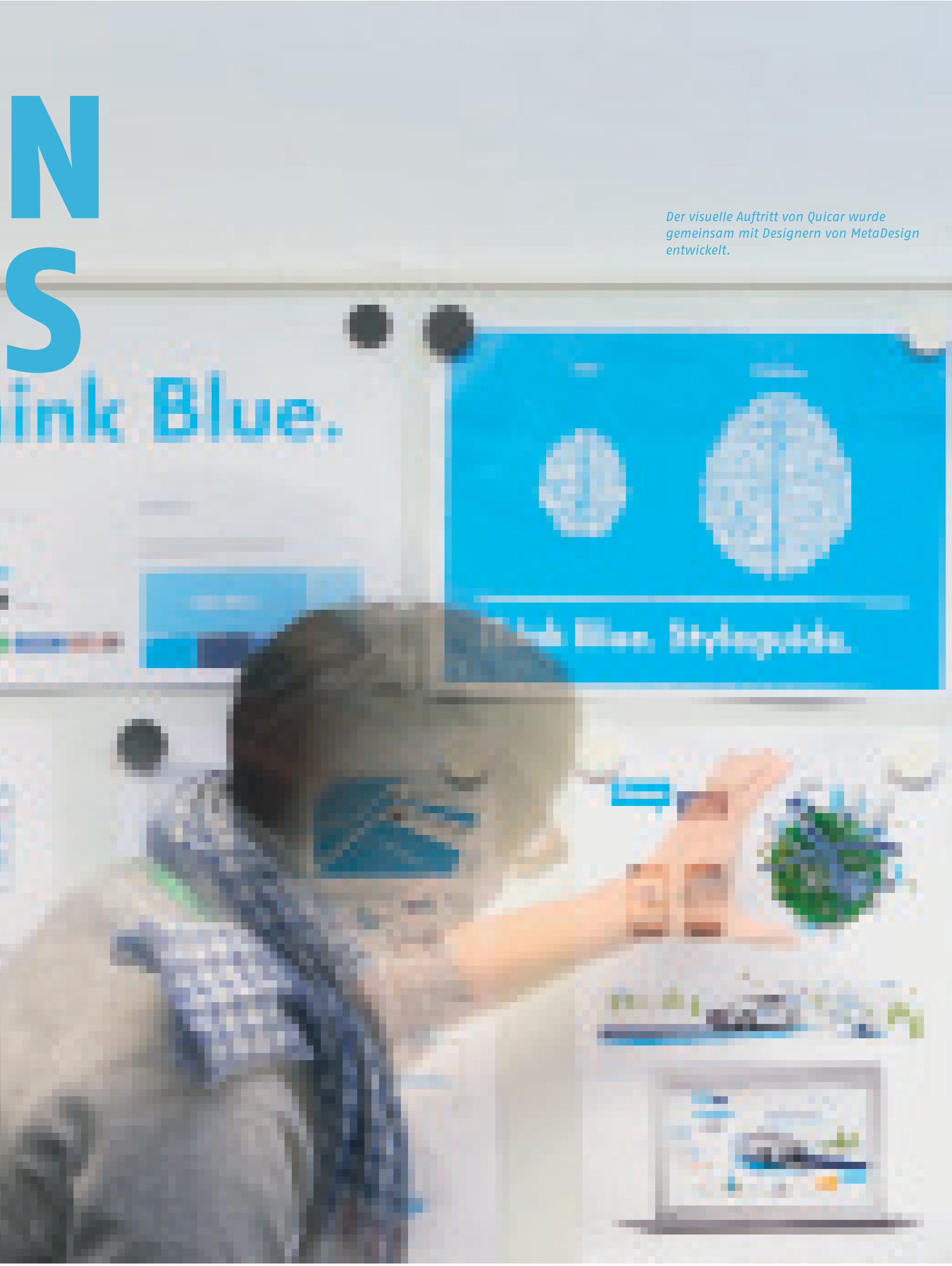
BLAU FAHRE MACHT SPAS

Th

Die Automobilindustrie steht vor einer dreifachen Revolution. Elektroautos sind nur der Anfang. Bald werden Autos alleine lenken. Für die Hersteller könnte eine scheinbar nebensächliche Frage noch entscheidender werden: Entwickelt sich Carsharing zum Massenphänomen?

Text: Thomas Ramge
Foto: Alex Trebus

N
S



Der visuelle Auftritt von Quicar wurde gemeinsam mit Designern von MetaDesign entwickelt.

1908 lief das erste Ford-T-Modell vom Band. Das Zeitalter der industriellen Autoproduktion hatte begonnen. Es folgten hundert Jahre technologische Optimierung.

Unsere Autos fahren heute 220 Stundenkilometer schnell, haben Airbags und ESP, Klimaautomatik und Soundsystem.

Aber im Grunde sind sie hochgezüchtete Tin Lizzies. Die Basistechnologie, die Nutzung und das Geschäftsmodell der Anbieter sind die gleichen. Der Verbrennungsmotor treibt an. Der Fahrer sitzt auf dem Fahrersitz und lenkt. Dem Kunden gehört in der Regel das Produkt.

In den kommenden zwanzig Jahren wird sich das System Auto stärker verändern als in den letzten hundert. Die Automobilindustrie befindet sich am Anfang eines dreifachen Paradigmenwechsels.

1. Otto- und Dieselmotoren werden harte Konkurrenz von Elektro-, Gas- und Wasserstoffantrieben bekommen.

2. Die Digitalisierung wird dem Fahrer zunehmend die Arbeit am Lenkrad abnehmen. Das selbstfahrende Auto ist technisch auf Autobahnen schon heute möglich.

3. Fahrzeugnutzung und Eigentum werden teilweise entkoppelt. In urbanen Milieus gibt es eine wachsende Zahl von (jungen) Verbrauchern, die zwar kein Auto kaufen wollen, aber dennoch Zugang zu individueller Mobilität wünschen.

In den 1980er-Jahren galt Carsharing als eine Vision von umweltbewegten Weltverbesserern. Heute gibt es keinen europäischen Automobilhersteller mehr, dessen Vorstände nicht intensiv und kontrovers über die Frage diskutieren: Was sind wir eigentlich – Autobauer oder Mobilitätsdienstleister? Und nahezu alle experimentieren mit Carsharing-Angeboten.

ALLE FAHREN MIT

Der Daimler-Konzern fuhr 2008 mit seiner Smart-Flotte Car2Go in Ulm voraus. Heute gibt es das Ad-hoc-Mietwagen-für-kurze-Strecken-Angebot in diversen Metropolen, darunter Hamburg, Amsterdam, Wien, Austin, San Diego und Vancouver. BMW (in Kooperation mit dem Autovermieter Sixt) und Audi haben in München und Berlin Miet-Minis und -A1er zu vergleichbaren Konditionen auf die Straße geschickt. Ford und Opel sind über das Carsharing-Angebot der Deutschen Bahn, Flinkster, im Geschäft, und Peugeot versucht, mit Mu nicht nur den französischen Markt zu erobern – kombiniert mit Leihrollern und Leihfahrrädern. Nun hat auch Volkswagen nachgezogen. Wie bei der Fahrzeugentwicklung verfolgen die Wolfsburger beim Carsharing eine Smart-Follower-Strategie: Die Pilotprojekte der Konkurrenz genau beobachten, aus den Fehlern der anderen lernen und dann mit einem ausgereiften Angebot auf den Markt.

Volkswagens Quicar in Hannover überzeugt seit November 2011 mit einem hochwertigen und differenzierten Fahrzeugangebot für jede Zielgruppe und jeden Fahrzweck, günstigen Konditionen und einem besonders gut durchdachten und daher bequemen Registrierungs-, Buchungs- und Nutzungsprozess für den Kunden. Damit senkt Quicar eine traditionelle Hürde bei Carsharing-Angeboten: den subjektiven Eindruck des potenziellen Carsharing-Kunden, dass er ganz

Der Showroom von Quicar vereint Design und klare Information rund um das Produkt in einem modernen Ambiente. Die Welt von Quicar soll locker wirken und den Konsumenten mit hellen Farben, viel Weiß und einfacher Kommunikation ansprechen.

schön viel Aufwand betreiben muss, bis er endlich hinter dem Lenkrad sitzt und losfahren kann. „Wir waren von Anfang an optimistisch, aber der Erfolg hat auch unsere Erwartungen noch übertroffen", sagt Quicar-Sprecher Eric Felber. Und lässt dann Zahlen sprechen: „In den ersten beiden Monaten hatten wir mehr als 4000 Anmeldungen." Ein Grund für die große Akzeptanz könnte das besonders transparente Preismodell sein, das an einfache Handytarif-Modelle erinnert. Sechs Euro für die ersten 30 Minuten. Dann 20 Cent für jede weitere Fahrminute. Alle Kosten inklusive. „Da braucht niemand einen Taschenrechner", kommentiert Felber. Ein auffälliger Unterschied zu anderen Carsharing-Modellen großer Hersteller ist: Volkswagen stemmt Quicar ohne externe Partner. Im Konzern vorangetrieben wurde das Pilotprojekt in Hannover von der Finanzsparte, den Volkswagen Financial Services. Dort war man selbstbewusst genug zu sagen: Wir haben aus dem Leasinggeschäft heraus das Know-how für ein solches Vermietungskonzept bei uns im Haus. Das bedeutet naturgemäß im Umkehrschluss, dass die Wertschöpfung ebenfalls vollständig im Haus bleibt.

DER STATUS FÄLLT WEG

Der Jumpstart von Quicar fügt sich ein ins Gesamtbild. Die Carsharing-Economy gewinnt an Fahrt, seit die großen Hersteller einen Markt für sich entdecken, der anfangs eher von kleinen, oft ökologisch motivierten Initiativen in den städtischen Quartieren bearbeitet wurde. Anfang 2011 zählte der Bundesverband Carsharing immerhin etwa 200.000 Nutzer bei rund 5000 Fahrzeugen. Anfang 2005 waren es noch 76.000 Menschen und nur halb so viele Autos. Die Zuwachsraten beschleunigen weiter mit ordentlichem Drehmoment, und der Autoexperte Ferdinand Dudenhöffer hält fünf Millionen Nutzer in zehn Jahren „nicht für unmöglich". Auch einer der renommiertesten deutschen Mobilitätsforscher, Stephan Rammler, ist der Überzeugung: „Die Entkopplung von Eigentum und motorisiertem Individualverkehr bietet große Chancen für alle Beteiligten." Für die Zweifler am Carsharing-Modell hat der Leiter des Instituts für Transportation Design an der HBK Braunschweig eine interessante Analyse auf die Frage parat: Welche Funktion übernimmt eigentlich das Auto in unserem Leben?

Seine Antwort fächert sich in drei Aspekte. Einen ästhetischen, einen symbolischen und einen funktionalen. „Autos sind erstens schön, und es macht Spaß, mit ihnen zu fahren. Sie bieten zweitens die Möglichkeit, uns sozial zu differenzieren. Wir mögen diese Eigenschaft an uns nicht lieben, aber die meisten von uns verbinden mit einem Auto sehr wohl auch noch Status. Drittens bringt uns ein Auto schnell und hoffentlich sicher von A nach B." Alle drei Funktionen können nach Einschätzung von Rammler auch von Carsharing-Fahrzeugen übernommen werden. Bei der Transportfunktion leuchtet das auf den ersten Blick ein, sofern das Netz der Abholstandorte dicht und der Zugangsprozess gut organisiert ist. Studien belegen zudem, dass auch hochwertige Mietwagen den Nutzern Statusgewinn ermöglichen. Sie können es sich eben leisten, einen noblen Wagen zu mieten, und freuen sich, wenn sie darin gesehen werden. In jungen, urbanen Milieus hingegen kann es Statusgewinn bedeuten, smarter Carsharing-Nutzer zu sein. Die soziale Differenzierungs-

QUICAR KOMMUNIZIERT EINFACH UND SCHNELL

So funktioniert die Welt von Quicar.

ZUKUNFT DER MOBILITÄT_ Thomas Ramge

1 Der Showroom von Quicar vereint Design und Information rund um das Produkt auf gelungene Art. 2 Quicars Welt ist locker und leicht – Autos flexibel zu fahren, soll Spaß machen und einfach sein. 3 Der Webauftritt von Quicar ist bunt, leicht verständlich, eine Mischung aus Fotos und Animationen. 4 Natürlich ist Quicar auch mobil immer verfügbar – sei es für die Buchung oder Standortbestimmung des nächsten Autos.

funktion übernimmt dann eher das iPhone. Bei der ästhetischen Komponente sieht der Braunschweiger Mobilitätsprofessor allerdings noch erheblichen Innovationsbedarf. „Auch Carsharing-Fahrzeuge sollten sich wie dein eigenes Auto anfühlen", findet Rammler. Dies werde der Fall, wenn der RFID-Chip nicht nur die Tür öffne, sondern auch gleich dem Sitz, Kopfstützen und den Spiegeln den Befehl gebe, in die individuell richtige Position zu fahren. Das digitale Signal aus dem Chip könnte umgehend die richtige Musik im MP3-Player des Fahrzeugs aktivieren, oder es könnte gar „ein olfaktorischer Akzent gesetzt werden". Im Klartext: Das Auto versprüht einen Duft, den der Fahrer besonders gerne mag. Auch über selbstreinigende oder antibakterielle Materialien, zum Beispiel am Lenkrad, sollten die Anbieter nachdenken.

DIE NATTER IM EIGENEN HAUS?

Optimierungsmöglichkeiten an den Fahrzeugen wird es noch lange geben. Denn schließlich wurden Autos über hundert Jahre lang für individuelle Nutzung optimiert, und nicht für geteilte. Doch in der Branche hat sich die Erkenntnis durchgesetzt: Carsharing funktioniert, wenn die Quantität und die Qualität des Angebots stimmen – also die Anzahl der nutzbaren Fahrzeuge und der Preis und Komfort bei der Abwicklung. Mit dem Erfolg der Testballons wachsen die finanziellen Erwartungen. Der Daimler-Finanzvorstand Bodo Uebber rechnet für Car2Go hoch: „Wenn wir das über die nächsten Jahre weiter so hochfahren, könnte es wie ein Fahrzeugprogramm einer A-, B- oder C-Klasse sein." Frohe Botschaften wie diese dürften in Vorstandszimmern die Kontroverse um Carsharing allerdings eher anheizen. Denn Carsharing ist natürlich im Kern ein Geschäftsmodell, das auf die höhere Auslastung von Fahrzeugen ausgelegt ist. Ein Privatwagen steht 23 von 24 Stunden nur herum. Ein ideales Carsharing-Auto dagegen ist rund um die Uhr im Einsatz und so konstruiert, dass es wie ein Schwerlaster bei regelmäßiger Wartung 1,5 Millionen Kilometer durchhält.

Das bedeutet: Wenn Carsharing skaliert, verkaufen die Hersteller weniger Fahrzeuge.

Das Sharing-Modell stellt also die klassische Wertschöpfung eines Automobilherstellers grundlegend infrage. „Wir züchten uns die Natter im eigenen Haus heran", formuliert ein kritischer Insider. Die Formulierung mag zugespitzt sein, aber sie hat einen wahren Kern.

Die Befürworter von Carsharing-Angeboten in Reihen des Automanagements halten dagegen. Selbst wenn dem so ist, hat ein Automobilkonzern nur die Wahl, mitzumachen – oder den Wachstumsmarkt für Mobilitätsdienstleistungen anderen zu überlassen. Dann heißt die Konkurrenz plötzlich nicht mehr Mercedes, BMW, Opel oder Volkswagen. Sondern Deutsche Bahn oder Europcar, Google oder Facebook, Buzzcar oder tamyca.de.

In der Carsharing Economy haben viele unterschiedliche Spieler Marktchancen, und es ist keineswegs ausgemacht, dass es zu einer friedlichen Koexistenz zwischen Autoherstellern und neuen Akteuren aus anderen Bereichen kommt. Öffentliche Transportunternehmen und Autovermieter waren schon immer Mobilitäts-Dienstleister und kennen das

Geschäft mit dem spontanen Mobilitätsbedarf in vieler Hinsicht besser.

Die großen Internetakteure aber verfügen über enormes Wissen bezüglich der Bewegungsprofile ihrer Nutzer und haben einen sehr direkten Zugang zu ihnen. Für sie wäre es nicht so schwer, eigene Flotten aufzubauen und diese gut zu vermarkten. Das sogenannte „peer-to-peer-lending" – Carsharing von Privat an Privat – scheint ebenfalls ein Unterfangen mit guten Erfolgschancen. Denn die Konditionen, die der Nachbar dem Nachbar einräumt, sind oft sensationell günstig. Insofern scheinen die Hersteller zurzeit alles richtig zu machen, wenn sie die Professionalisierung des Carsharings nicht anderen überlassen.

DAS GANZE MOBILITÄTS-PORTFOLIO

Gilbert Heise, oberster Marktforscher bei Volkswagen, bringt die Strategie wie folgt auf den Punkt: „Wir wollen unseren Kunden die Wahl zwischen Carsharing, Mietwagen, Leasing und Kauf lassen. Das bedeutet, dass wir auch das ganze Portfolio unterschiedlicher Mobilitätsformen anbieten – und die Finanzdienstleistungen, die zu ihnen gehören." Der letzte Halbsatz ist entscheidend. Leasing-Kunden sind doppelt so loyal wie Autokäufer, und die Wertschöpfung steigt durch die zusätzliche Finanzdienstleistung. Wenn die Automobilhersteller es richtig anstellen, bietet also auch die Carsharing Economy eine Reihe von Kundenwerthebeln. Nach dem Prinzip: Mit 25 Jahren teilen Nutzer sich eine Marke und lernen ihre Vorteile kennen und schätzen. Mit 35, wenn die Kinder kommen, kaufen sie den Kombi oder den Van der Marke.

THANKS FOR SHARING

Die Spielregeln des „What is mine is yours“.

In beinahe jedem Haushalt der westlichen Industrienationen liegt, irgendwo, eine Bohrmaschine. Jede dieser Bohrmaschinen bohrt im Schnitt mickrige elf Minuten im Laufe ihres gesamten Lebenszyklus. Den restlichen und größten Teil ihres Daseins fristet sie stumm auf dem Regalbrett, zu dessen Anbringung sie ursprünglich gekauft wurde. Was kann uns das einsame Schicksal der Bohrmaschine über den Zustand unserer Wirtschaft verraten?

Laut Prof. Dr. Niko Paech, Wirtschaftswissenschaftler am Lehrstuhl für Produktion und Umwelt an der Universität Oldenburg, befinden wir uns mitten im Zeitalter der „Postwachstumsökonomie“, und er ist sich sicher: Die Zukunft liegt in „Tauschbeziehungen im sozialen Nahraum“. In diesem Zeitalter gilt die simple Formel: „The link is more important than the thing“, wie Bernard Cova in seinem Bestseller „Consumer Tribes. From Marketing to Societing“ meint. Ob im Netz oder in der Nachbarschaft – Vertrauen ist die eigentliche Währung, Teilen und Nutzen das neue Besitzen.

Wie konnte es dazu kommen? Warum ist „Shareness“ das Gebot der Zukunft? „Technologie ermöglicht Vertrauen zwischen Fremden“ lesen wir bei Lisa Gansky im Buch „The Mesh. Why the Future of Business is Sharing“. Technisch mündet alles in der „Cloud“. Die Wolke ist auch metaphorisch das Sinnbild dieses neuen Zeitalters, gemeint als „neue Überindividualität“, in der wir unsere virtuelle Identität kollektiv auslagern. Eine Art „Bit-Kommune“ sozusagen. Das frisch wiedergeborene „kommunale Prinzip“ nistet sich im angeschlagenen, globalen Turbokapitalismus ein und bildet die soziale Antithese zum Mehr und Mein der ungebremsten Marktwirtschaft. „Collaborative Consumption: What’s mine is yours“ nennt das die australische soziale Innovatorin Rachel Botsman. Sie identifiziert verschiedene Typen von Systemen gemeinschaftlichen Konsums: Umverteilungsmärkte wie swap.com oder die Berliner Givebox, mittels derer die Lebensspanne von Gegenständen verlängert und – im gleichen Zug – Müll verringert wird; gemeinschaftsbasierte Lebensstile, die auf der gemeinschaftlichen Nutzung von Ressourcen beruhen wie Co-Working (z. B. das Berliner Betahaus) sowie Landsharing (landshare.net in England oder die Prinzessinnengärten in Berlin-Kreuzberg); und Produktservicesysteme wie Carsharing-Unternehmen oder privates Appartement-Sharing in der Urlaubszeit.

Wer heute verkaufen will, der muss nicht mehr allein das Produktmanagement beherrschen, sondern vor allem das Design des Beziehungsmanagements. Statt über Verkaufstechniken sprechen wir mittlerweile über „Ownership Design“ und „Kundenwertanalysen“. Dazu gehört jetzt auch, dass sich die Unternehmen gezielt mit dem Zweitmarkt ihrer Produkte beschäftigen. Unternehmen wie IKEA richten Tauschbörsen (Swapping) zwischen ihren Kunden ein. Oder nehmen ihre gebrauchten Produkte wieder zurück, um sie in eine neue Lebenszyklusschleife zu schicken. Für Automobilhersteller natürlich nichts Neues. Für IKEA schon.

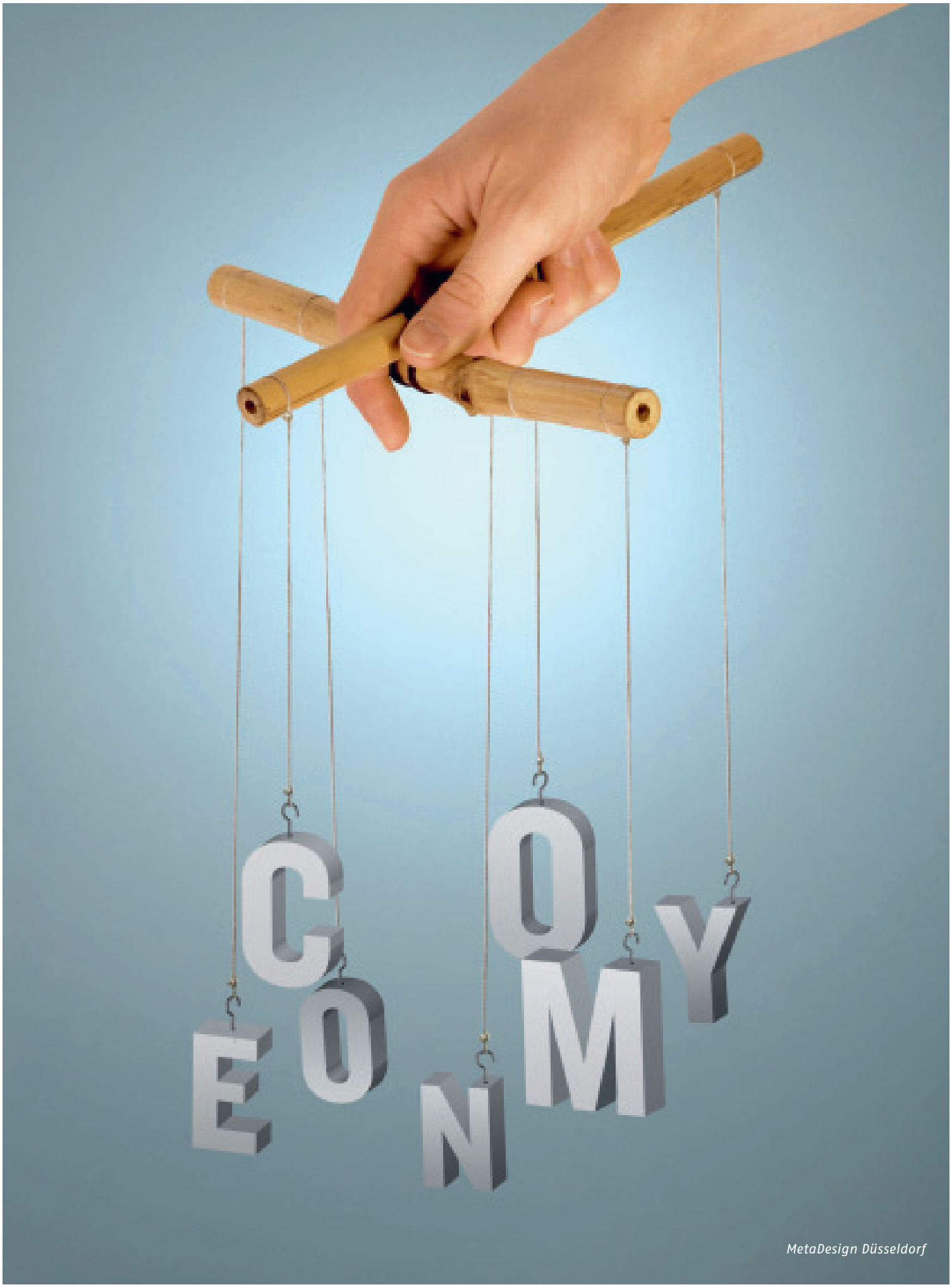
Wie reif sind wir also für die „gemeinsame Mehrfamilienbohrmaschine“? Zumindest die Sonntagszeitung lässt sich gut teilen – so rief die „Welt am Sonntag“ kürzlich ihre Leser dazu auf, die gelesene Zeitung dem Nachbarn vor die Tür zu legen, und liefert auch gleich einen passenden „Umschlag“ dafür mit. „Geteilte Freude gleich doppelte Freude“ lautet die eigentliche Formel der Postwachstumswirtschaft.

Stefan Baumann, Managing Partner
STURM und DRANG GmbH

GALLERY SECTION

Andere Länder, andere Sichtweisen – das gilt auch für das Thema Balanced Economy: Wir haben Designer auf drei Kontinenten, in fünf Ländern und sechs Städten gebeten, ihre Gedanken zu diesem Thema darzustellen. Die Kollegen bei MetaDesign Berlin, Beijing, San Francisco, Zürich und von LBi London haben Illustrationen und Bilder geschaffen, wie sie unterschiedlicher nicht sein können.

von MetaDesign



MetaDesign Düsseldorf

MetaDesign Zürich

STABI
LITY
99%
ECONOMY
BIO
Principal

私有
Private
精英
Elite
生产
Industry
农村
Rural
进口
Import
经平
济衡
BALANCED
ECONOMY
IN CHINA
和谐经济

MetaDesign Beijing

MetaDesign Berlin

1. Angaben des Umweltbundesamtes zufolge werden weltweit jährlich 12 Mrd. Tonnen Abfall produziert, bis 2020 wird diese Zahl auf 18 Mrd. Tonnen ansteigen. Der Müll der EU-Länder würde die Fläche des Saarlandes mit einer halben Meter hohen Schicht bedecken.*

2. Der Street Artist Banksy ist wahrscheinlich zurzeit der berühmteste Künstler der Welt, dem es gelingt, seine Identität geheim zu halten. Seine sozialkritischen Werke tauchen nicht nur als Schablonengraffiti an Hauswänden auf, er hängt sie auch ungefragt in die größten Museen der Welt.*

3. Trotz aller Krisen wächst der Luxusmarkt weltweit stetig. Deutschland ist unter den Top 3, in China, Russland und Brasilien ist der Zuwachs besonders stark.*

4. Wissenschaftler haben errechnet, dass die Erde ca. 4,54 Mrd. Jahre alt ist. Die Menschen existieren erst seit ca. 200.000 Jahren. Das sind in etwa 7100 Generationen.*

5. Zur Darstellung des Datums gibt es trotz zahlreicher Normen weltweit keine Vereinheitlichung. ISO 8601 und DIN 5008 legen für den deutschsprachigen Raum die Folge Jahr/Monat/Tag fest. Dennoch ist hier immer noch Tag/Monat/Jahr am gebräuchlichsten.*

6. Der japanische Künstler Takashi Murakami steht neben Andy Warhol wie kein anderer für das Überschreiten der Grenzen zwischen Kunst, Kommerz und Popkultur und damit für die Demokratisierung der Kunst.*

7. Bei insgesamt 4,5 Mrd. Flugpassagieren pro Jahr befinden sich rechnerisch gut 1,5 Mio. von ihnen gleichzeitig in der Luft.*

8. In Deutschland liegt der Anteil des Onlinehandels im Moment noch bei knapp unter 10 Prozent der Gesamtumsätze im Non-Food-Bereich, bis 2020 wird er voraussichtlich auf mindestens 20 Prozent steigen.*

9. Die WHO schätzt, dass die Schäden durch Alkoholmissbrauch Kosten in Höhe von 5 bis 10 Prozent des Bruttosozialprodukts einer Gesellschaft ausmachen, während die Erlöse der Alkoholindustrie nur 2 Prozent dazu beitragen.*

10. Maneki Neko, die winkende Katze, stammt ursprünglich aus Japan, soll aber mittlerweile auf der ganzen Welt Glück und gute Geschäfte ins Haus bringen.*

11. Schon in der Antike wurde das Füllhorn als Symbol für Fruchtbarkeit, Reichtum und Überfluss dem Inbegriff von Glück gleichgestellt.*

12. Derzeit verringert sich die Waldfläche weltweit um jährlich etwa 13 Mio. Hektar, also 130.000 km^2. Das entspricht der Größe Englands.*

13. Nach der Bibel ist der Apfel die Frucht vom Baum der Erkenntnis, die Adam und Eva verbotenerweise essen, um wie Gott das Gute und Böse zu erkennen. Geführt hat das zur Vertreibung aus dem Paradies.*

14. Im Jahr 2010 wurden weltweit 320 Mio. Flaschen Champagner im Wert von 4,3 Mrd. Euro verkauft.*

15. Obwohl PANTONE® mehr als 1000 Sonderfarben und über 3000 Mischfarben anbietet, ist das nur ein kleiner Bruchteil der Farben, die das menschliche Auge tatsächlich wahrnehmen und unterscheiden kann.*

*Quellen: siehe Impressum

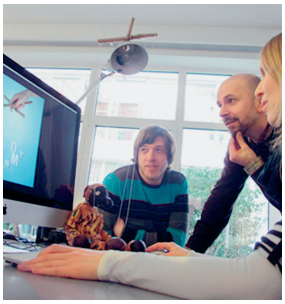
FOX
Google

LBi London

MetaDesign San Francisco

EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN

METADESIGN DÜSSELDORF



Philip, Marcus, Bianca

METADESIGN ZÜRICH

Paolo, Andrea, Salomon, Marjeta, Gabrielle, Aurore

METADESIGN BEIJING

Chuyang, Jack, Marcus, Xiaoye, Stefanie, Jana, Jennifer, Bamboo

METADESIGN BERLIN

Marco, Ragnar, Florian

LBi LONDON

Simon

METADESIGN SAN FRANCISCO

Damien, Peter, Neha

MIT DER KRAFT AUS ZWEI HERZEN

Wie man die Marke bei Mergers & Acquisitions als emotionalen Anker für Mitarbeiter und Kunden nutzen kann.

Text: Dirk Nitschke
Foto: Alex Trebus

Wenn Unternehmen zu einer neuen Einheit verschmelzen, werden in erster Linie Zahlen, Daten und Fakten gewälzt, Prozesse aufgesetzt, die Arbeit von Abteilungen analysiert, Ergebnisse interpretiert sowie Produktions- und Umsatzziele formuliert. Die Emotionen, die solche Veränderungen bei den Mitarbeitern auslösen, lassen sich allerdings nicht in Grafiken und Diagrammen darstellen.

Wenn sich zwei Unternehmen zusammenschließen, entsteht zunächst Unsicherheit: Was wird die Zukunft bringen? In welche Richtung wird das Unternehmen gehen? Inwieweit wird sich der Arbeitsplatz kulturell verändern? Kann das neu entstehende Unternehmen wieder eine „Heimat" werden? Das sind die Fragen von Mitarbeitern, die bei Mergers & Acquisitions genauso drängend sein können wie die nach den Karriereoptionen oder der Arbeitsplatzsicherheit.

Eine nur Fakten berücksichtigende Betrachtung von Unternehmensmigrationen unterstellt, dass Mitarbeiter eine professionelle Distanz zu den Entwicklungen hätten. Dabei haben wir es mit Menschen zu tun, die sich ihrem jeweiligen Unternehmen besonders verbunden fühlen, auf eine persönliche Geschichte mit ihm zurückblicken und damit Erfahrungen und Emotionen verbinden. Mit dieser Perspektive auf Mitarbeiter wird deutlich: Ein Unternehmenszusammenschluss geht an die persönliche Substanz und löst Gefühle aus, die es umzuwandeln gilt – in die Zuversicht, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist, in die Erkenntnis, dass man Teil eines vielversprechenden Ganzen wird, und in die Motivation, an diesem Ganzen mitzuwirken und es zu einem erfolgreichen „neuen" Unternehmen zu machen.

Dirk Nitschke, Head of Brand Consulting bei MetaDesign Berlin

ES GEHT NICHT NUR UM DIE GEMEINSAME BILANZ. ES GEHT UM DIE GEMEINSAME ZUKUNFT

Natürlich sind den Mitarbeitern die betriebswirtschaftlichen Ziele ihres Unternehmens wichtig, und sie können rein rational sicher auch die Gründe nachvollziehen, die eine Fusion notwendig machen. Die Migrationsarbeit endet allerdings nicht mit der Berechnung von Geschäftsmodellen, der Planung neuer Strukturen und der Kalkulation von Produktionseinheiten. Die begleitende Kommunikation wird zum wichtigsten Fundament für den Erfolg und die ggf. neu entstehende Marke eine wichtige Übersetzung der theoretischen Pläne. In ihr kumuliert die Identifikation und emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Die Frage, ob durch einen Merger eine Marke vom Markt verschwinden muss, zwei Marken integriert werden oder eine gänzlich neue Marke geschaffen und eingeführt wird, beantwortet meist die Analyse des jeweils bestehenden Markenwerts am Markt. Dazu können die beteiligten Marken schon im Vorfeld ein Bewertungsschema für den M&A-Prozess liefern: Passen die Marken überhaupt zusammen? Sind die produktiven und kulturellen Synergieeffekte für die Mitarbeiter und den Markt deutlich erkennbar? Wie kann man die Geschichte dieser Verbindung klar und nachvollziehbar erzählen? Und wie lassen sich die Mitarbeiter gleichberechtigt motivieren, selbst wenn eine Marke die andere dominieren oder eine von ihnen ganz vom Markt verschwinden sollte?

Kommunikation mit den Mitarbeitern wird wichtiger denn je. Je früher diese in den Prozess integriert werden, umso besser. Etwa durch Umfragen, in denen nach kulturellen Besonderheiten ihres Unternehmens gefragt wird, nach Werten und Eigenschaften oder nach den wichtigsten Herausforderungen der Zukunft. Auf diese Weise können vorherrschende Meinungen in den beteiligten Unternehmen vorzeitig erfasst und in der Inszenierung der zu entwickelnden M&A-Story berücksichtigt werden. Gleichzeitig fühlen sich die Mitarbeiter beachtet, gefragt und wertgeschätzt – und auf das Kommende besser vorbereitet.

UNTERNEHMEN SIND NICHT NUR EINE WELT AUS ZAHLEN

Die Zusammenführung von unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Markenwerten bedeutet, dass eine neue Kultur definiert, eine neue Identität geschaffen wird. Auch wenn eine Marke in der anderen aufgeht, ist die Integration von Mitarbeitern in die ihnen fremde Kultur zu organisieren, da mangelnde Motivation und unzureichende Kommunikation sonst kontraproduktiv wirken können. Tatsächlich liegt hier eine der wesentlichsten Fehlerquellen in Migrationsprozessen: dass die Identifikation von Mitarbeitern mit „ihrer“ Marke unterschätzt wird und sie den rigiden Umgang damit als mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeit und ihres Wirkens interpretieren.

Für alle internen Stakeholder ist es wichtig, ob und wie mit den beteiligten Marken verfahren wird, denn die Marke bündelt alle emotionalen Erfahrungen, die mit dem Unternehmen verbunden werden.

Wodurch werden diese Erlebnisse in Zukunft ersetzt oder kompensiert? Neben der unverwechselbaren Markenpositionierung und einer nachvollziehbaren Markenarchitektur stellt sich die Frage nach der Vision, der Haltung, der Rolle oder den Werten des nun entstehenden Unternehmens. Wie viel Identifikationspotenzial hält es bereit? Welche Ziele strebt es an, und wie finden sich die neuen Paradigmen der Markenführung – Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit, Relevanz und Sinnstiftung – wieder?

Das Argument einer anzustrebenden Marktmacht oder des Ziels, Marktanteile auszubauen, zahlt vielleicht auf das Selbstbewusstsein des neu migrierten Unternehmens ein. Faszination und Identifikation entstehen allerdings anders. Sie lassen sich eher aus den Fragen nach der gemeinsamen Zukunft ableiten: Wofür wollen wir als Unternehmen stehen, was unterscheidet uns tatsächlich von anderen, wie wollen wir wahrgenommen werden? Was ist uns wichtig im Umgang mit unseren Kunden und unseren Mitarbeitern? Was werden wir anders machen als bisher, und inwiefern ist das für Kunden und andere Zielgruppen relevant? Wie addieren sich die Stärken der Unternehmen zu einer neuen beeindruckenden Größe mit glaubwürdigem Handeln? Die Möglichkeit, hier einen Corporate Spirit zu definieren, der von den wichtigsten Mitarbeitern und Führungskräften getragen und weitergetragen wird, ist eine einmalige Chance im M&A-Prozess. Gemeinsame Workshops sind ein geeignetes Instrument der Entwicklungs- und Implementierungsarbeit. Sie schwören die Kultur- und Leistungsträger und damit die Multiplikatoren in verschiedenen Verantwortungsbereichen auf die gemeinsame Zukunft ein. So kann die

gemeinsame Vision bis in Teilbereiche des Unternehmens und in unterschiedliche Hierarchieebenen vordringen.

DIE WICHTIGSTEN ZIELGRUPPEN SITZEN IM UNTERNEHMEN SELBST

Ein oft wiederholter, weiterer Fehler in M&A-Prozessen ist die Konzentration von Kommunikationsmaßnahmen nach außen anstatt nach innen. Eine Missachtung der Menschen im Unternehmen und ihrer Bedeutung als zukünftige Markenbotschafter. Es ist immer ungünstig, wenn Mitarbeiter erst durch externe Kampagnen den Sinn und Zweck des Unternehmenszusammenschlusses erfahren. Es ist sogar schädlich, wenn sie dadurch eine Antihaltung entwickeln.

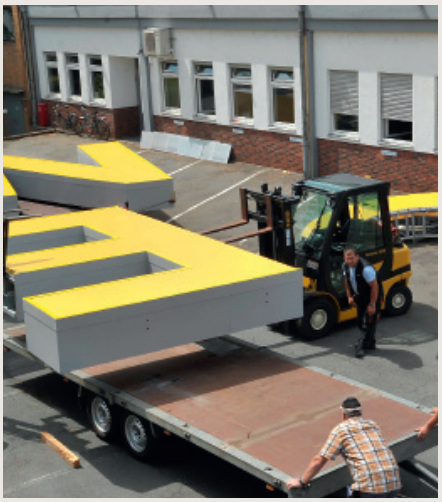
Mit der Transparenz und den Beteiligungsoptionen digitaler Medien müssen fusionierte Unternehmen im Markt den externen Glaubwürdigkeitstests standhalten, was den Fokus automatisch auf Mitarbeiter und ihr Service- und Qualitätsverständnis lenkt. Corporate Behavior wird zum Erfolgsfaktor, abhängig davon, wie sich Mitarbeiter als Marken- und Unternehmensbotschafter verhalten. Sehr gute Botschafter werden sie dann, wenn sie sich integriert, involviert und motiviert fühlen – wenn ihnen die Unternehmensstrategie vermittelt wurde, die dem M&A-Prozess zugrunde liegt, wenn sie diese überzeugt hat und sie sie selbst überzeugend argumentieren können.

Für die interne Kommunikation kommen dabei klassische Medien wie Markenbücher und Brand-Management-Systeme zum Einsatz. Eine motivierende Inszenierung bedient sich allerdings noch anderer Mechaniken, die darüber hinausgehen, die interaktiver, plakativer und sinnstiftend funktionieren. Neben dem Mitarbeiter-Event sind Roadshows und Ausstellungen denkbar, die nicht nur unter den Mitarbeitern, sondern auch zwischen verschiedenen Standorten Konsens herstellen. Dialogische Brand Games und Kreativwettbewerbe, emotionale Brand Movies, der eigene Corporate Song oder spezielle Trainingsmodule vermitteln eine übergreifende Idee von der Zukunftsfähigkeit oder Andersartigkeit des neu zu gestaltenden Unternehmens, als dessen Teil sich jeder Mitarbeiter fühlen und das er durch sein tägliches Handeln mitgestalten soll. Die Mitarbeiter werden sich ohnehin über den M&A-Prozess austauschen und sich dabei eine Meinung bilden.

KOMMUNIKATION MUSS AUF KONTINUITÄT SETZEN, NICHT AUF DEN KNALLEFFEKT

Mergers & Acquisitions sind immer als Prozess zu verstehen. Sie benötigen eine langfristige und nachhaltig wirkende Kommunikationsdramaturgie, in der Medien, Inhalte und Botschaften und die zu erreichenden internen Zielgruppen aufeinander abgestimmt werden. Kontinuität vor dem Launch zahlt auf Vertrauen ein und wirkt integrativ. Kontinuität nach dem Launch bedeutet, Mitarbeiter, Marketing, Unternehmens- und HR-Kommunikation langfristig zu begleiten und das Vertrauen, das inzwischen aufgebaut wurde, nicht zu verspielen.

COMMERZBANK UND DRESDNER BANK – GEMEINSAM MEHR ERREICHT



Die Migration von Commerzbank und Dresdner Bank fand ihre visuelle Übersetzung in einer neuen Wort-Bild-Marke, die ebenso einfach wie genial funktioniert. Das Gestaltungsprinzip „Ein Name, ein Logo, eine Bank" setzte ein eindeutiges, nun dreidimensionales Zeichen der Gleichberechtigung beider Institutionen, sodass sich die Kulturen beider Banken repräsentiert fühlen konnten. Auch für die Kunden stellte die plakative Verbindung von Schriftzug und Bild eine akzeptable positive Lösung des Mergers dar und gab ihnen in der Commerzbank eine neue und doch vertraute Heimat. Werkstattgespräche mit Multiplikatoren, die zeitgleiche Eröffnung von Filialen in deutschen Großstädten sowie die logistisch perfekte Einführung der neu gestalteten EC-Karten sorgten für eine schnelle Akzeptanz des neuen Auftritts, der durch den mehrdeutigen Claim „Gemeinsam mehr erreichen" unterstrichen wurde. Eine Botschaft, die auch nach innen wirkte und die Kraft von zwei Unternehmen betonte, deren Mitarbeiter sich nun als Einheit verstehen konnten.

DI
NAC

JACQUES TILLY, Bildhauer und Karnevalswagenbauer

DIE DÜSSELDORFER SIND OFFEN UND LEBENDIG. UND SIE KÖNNEN FEIERN – UND DAS IST JA NICHTS SCHLECHTES. IM GEGENTEIL: MAN WENDET SICH DEN SCHÖNEN DINGEN ZU. VIELE INTERPRETIEREN DAS STÄNDIG FALSCH

DÜSSELDORF: E SEHNSUCHT H DEM DORF

Die Stadt am Rheinknie steht in Konkurrenz mit den Städten Frankfurt am Main, Berlin, Hamburg und München. Düsseldorf ist auf der Suche nach seinem Kern, seinem Ursprung, seinem Dorf.

Text: Dr. Martin Roos
Foto: Judith Wagner

Düsseldorf ist wirtschaftlich gesund, die Kaufkraft so hoch wie fast nirgendwo im Land. Die Stadt ist schön, reich an Kunst und Kultur. Die Einwohner sind begeisterungsfähig und lebensfroh. Und doch nimmt die Außenwelt Düsseldorf oft als oberflächlich, schickimicki und langweilig wahr. Die Stadt will das jetzt ändern und hat mit der von MetaDesign entwickelten Kampagne „Dein Düsseldorf" einen klar definierten Weg eingeschlagen.

In Düsseldorf kennen ihn alle, den Josef Hinkel aus der Altstadt. Den Jupp eben, Ex-Karnevalsprinz und vermutlich fröhlichster Bäcker der ganzen Stadt. Stets ist er auf seinem Fahrrad mit großem Gepäckträger unterwegs, in Bäckermontur und weißer Bäckermütze. Urgroßvater Jean gründete 1891 den populären Familienbetrieb, „im Herzen von Düsseldorf", sagt Josef und lächelt. Die Freundlichkeit und Produktqualität der Hinkels sind legendär. „Man muss die Menschen mögen. Das ist das Geheimnis", meint Josef. Er nimmt es ernst mit der Freundlichkeit, denn er ist Rheinländer und Düsseldorfer durch und durch: Josef Hinkel versteht sein Fach, ist bodenständig, erfolgreich und stolz auf seine Stadt: „Düsseldorf ist ein Smaragd in Nordrhein-Westfalen."

Leute wie Hinkel machen den Charme der Stadt aus, schon seit Generationen: exzellente Handwerker, leistungsfreudig, offen für Innovationen, gastlich, lebenslustig, heimatverbunden und das Herz am richtigen Fleck. Mit dem Düsseldorf-Klischee von Kö, Chichi und Schönheitschirurgie haben sie meist so viel am Hut wie mit dem Kölner Dreigestirn – gar nichts.

BÜRGER SORGEN FÜR DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DER MARKE

Und doch wollen die Vorurteile über die Landeshauptstadt Nordrhein-Westfalens nicht verstummen. Das hat viele Gründe. Es liegt zum einen an der Ignoranz der Kritiker, die nicht aufhören, die alte Klischeeleier zu spielen. Zum anderen bedient die Stadt tatsächlich manche dieser Vorurteile. Und sie hat sich bisher kaum darum gekümmert, ihr Image systematisch zu verbessern. Ein erster Schritt ist die sehr erfolgreiche Kampagne „Dein Düsseldorf", entstanden in Zusammenarbeit mit MetaDesign. Die Bürger konnten auf der gleichnamigen Internetplattform Filme und Fotos aus „ihrem" Düsseldorf posten und schreiben, was ihre Heimatstadt für sie bedeutet – über 2000 persönliche Beiträge, Bilder und Filme wurden auf die Seite gestellt. Eine Jury aus Persönlichkeiten der Landeshauptstadt gewinnt nun aus dem weiten Spektrum der Beiträge einige thematische Schwerpunkte, die in die Entwicklung einer neuen Stadt- und Dachmarke sowie einer neuen Kommunikationsstrategie für Düsseldorf eingehen werden (siehe Info-Box).

„Eine solche Interaktion ist deswegen wichtig, weil es bei der Frage nach der Marke einer Stadt nicht nur darum geht, welche Identität und Kultur eine Stadt nach außen transportiert, sondern auch darum, welches Bild nach innen erzeugt wird", erklärt Angela Knewitz, Brand Innovation Director von MetaDesign. Ob ein Image gut oder schlecht ist, hänge auch von der Glaubwürdigkeit ab. Und diese würde erreicht, wenn echte Düsseldorfer auch echte Düsseldorfer Geschichten erzählten. „Düsseldorf ist ja schon sehr gut aufgestellt. Die Stadt verbindet Lebenslust mit Leistung auf ideale Weise", meint Knewitz. Nun gilt es, dieses Image noch stärker nach außen zu tragen.

MetaDesign hat bereits große Erfahrungen im „Region Branding". Das Unternehmen fühlt sich dabei nicht nur für Kreativität und Design zuständig, sondern auch für Prozesssteuerung und Umsetzung. „Uns zeichnet aus, dass wir die verschiedenen Interessen einer Region oder einer Stadt gut zusammenbringen und zu einem Konsens führen können", meint Knewitz. Die Stadt als Marke ist heute wichtiger denn je. Im Kampf der Metropolen um Investoren, Touristen und gut betuchte Einwohner wird das sogenannte City Branding zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Der Politikberater Simon Anholt prägte die Begriffe „Nation Brand" und „City Brand". Er sieht im Zusammenspiel zwischen Image und Wirtschaftswachstum den wichtigsten Motor für die Stärkung der „Stadt-Marke". Wohlhabende Städte sind bei den Einwohnern beliebt und ziehen Investoren an. Dadurch wird mehr gebaut, die Stadt wird schöner, die Bürger werden glücklicher, es kommen mehr Touristen.

DIE SCHULDENFREIE STADT

Düsseldorf hat in diesem Sinne eine hervorragende Ausgangsposition. Denn die Stadt ist wirtschaftlich in Bestform. Sie hat bilanziell keine Schulden und legte zum 13. Mal in Folge einen ausgeglichenen Haushalt vor. Auch dass die Rheinmetropole ein Zentrum für internationale Anwaltsfirmen ist, kommt nicht von ungefähr: Die großen Kanzleien folgen ihren Mandanten, die Dichte der globalen Unternehmen in Düsseldorf

BEI DER FRAGE NACH DER MARKE EINER STADT GEHT ES NICHT DARUM, WELCHE IDENTITÄT UND KULTUR EINE STADT NACH AUSSEN TRANSPORTIERT, SONDERN AUCH, WELCHES BILD NACH INNEN ERZEUGT WIRD.

Angela Knewitz, Brand Innovation Director von MetaDesign

und der Rhein-Ruhr-Region ist enorm: E.ON, Metro, Henkel, Vodafone, RWE, ThyssenKrupp, Bayer oder auch Hochtief haben hier ihre Headquarters.

Beim Wachstum des Bruttoinlandsprodukts im Zeitraum 1994 bis 2008 steht Düsseldorf mit sagenhaften 41,5 Prozent bundesweit an der Spitze, gefolgt von Frankfurt (41,1 Prozent) und München (40,6 Prozent). Die Region Düsseldorf ist der Stadtkreis mit der drittgrößten Kaufkraft in Deutschland. Und die Stadt ist auch teuer. In den besten Wohngegenden liegen die Kaufpreise zwischen 3600 und 6600 Euro pro Quadratmeter.

Auch international hat die Landeshauptstadt einiges zu bieten. Die Messe gehört europaweit zu den erfolgreichsten Unternehmen der Branche, der Flughafen ist Deutschlands drittgrößter und fertigt täglich 70.000 Passagiere ab. Darunter auch immer mehr Chinesen – 300 Unternehmen aus China sind in Düsseldorf angesiedelt – und natürlich Japaner. 8000 Japaner leben in Düsseldorf, so viel wie nirgendwo anders auf dem europäischen Festland. „Wir Japaner fühlen uns hier sehr wohl. Vergleicht man die Stadt mit japanischen Städten, ist Düsseldorf viel grüner“, schwärmt Professor Takao Aoyama, Direktor des Ekō-Haus, Düsseldorfs japanischem Kulturzentrum mit buddhistischem Tempel. In der Innenstadt zwischen Immermannstraße, Kloster- und Oststraße, im sogenannten Klein-

CHRISTIANE WINK, Schmuckdesignerin
„Ich bin vor 15 Jahren nach Düsseldorf gezogen. Am Anfang habe ich mich schwergetan. Jetzt fühle ich mich ganz als Düsseldorferin. Vor allem in Flingern leben und arbeiten viele Künstler und Kreative.“

TAKAO AOYAMA, Direktor Ekō-Haus
„Vergleicht man die Stadt mit japanischen Städten, ist Düsseldorf viel grüner. Düsseldorf ist in Japan so bekannt wie Tokio in Deutschland.“

JOSEF HINKEL, Bäcker

DÜSSELDORF IST EINE VITALE UND JUNGE STADT, DIE GROSSSTÄDTISCHES FLAIR BESITZT. DÜSSELDORF IST EIN SMARAGD IN NORDRHEIN-WESTFALEN.

THORSTEN NOLTING, Pfarrer
„Düsseldorf ist eine ganz normale Stadt mit Brennpunkten, mit durchschnittlichen und mit sehr guten Bezirken. Das Normale macht Düsseldorf sympathisch."

DR. FLORIAN BRAUNFELS, Notar
„Düsseldorf ist ein dynamischer und internationaler Wirtschaftsstandort. Wer in Deutschland investiert, wählt gerne Düsseldorf als Firmensitz."

UDO VAN MEETEREN, Stifter und Kulturförderer
„Düsseldorf ist eine lebens- und liebenswerte Stadt. Sie hat alles, was man braucht. Es ist eine Stadt der kurzen Wege. Auch was die Stadtverwaltung angeht. Hier können Entscheidungen viel schneller getroffen werden."

Tokio, finden die Asiaten alles, von Kleidung über Accessoires bis zu ausgefallenen Speisen. „Die Düsseldorfer haben ein sehr positives Image in Japan. Düsseldorf ist in Japan so bekannt wie Tokio in Deutschland", sagt Aoyama.

REICH SEIN UND NORMAL BLEIBEN

Das ist die exotische Seite. Düsseldorf hat jedoch auch etwas sehr Deutsches, etwas industriell Nachkriegsdeutsches: „Die Stadt profitiert heute noch davon, dass die Engländer sie nach dem Zweiten Weltkrieg zur Landeshauptstadt gemacht haben", meint Udo van Meeteren, 85, Stifter und Kulturförderer. Er lebt seit 1926 in Düsseldorf, wohnt mitten in der Stadt mit Blick auf den Hofgarten und gehört zu der alten Garde der Gentleman-Unternehmer, die mit den Stahlbaronen aus Duisburg, Essen und Co. verkehrten und die Düsseldorf als „Schreibtisch des Ruhrgebiets" groß gemacht haben. Noch heute fördert van Meeteren das kulturelle Leben der Stadt, wo er nur kann. Wie so viele prominente Kinder der Stadt, Heino, Marius Müller-Westernhagen, Wim Wenders oder Campino, ist er reich geworden und dabei bodenständig geblieben.

Zweifellos – die Stadt hat Charakter jenseits aller Vorurteile. Vor allem in der Kunst hat sie immer noch hohes Niveau: Hier sind die Kunstsammlung NRW mit zwei großen Museen, das Museum Kunstpalast, knapp vier Dutzend Galeristen und die Düsseldorfer Kunstakademie – Joseph Beuys, Hilla und Bernd Becher, Gerhard Richter, Thomas Schütte oder Andreas Gursky waren unter den Lehrern und Studenten. „Die Rheinländer sind offen und lebendig. Und die Stadt ist voller Kunst und Kreativität, immer offen für Innovation – jüngstes Beispiel ist Daniel Libeskinds Entwurf für

DIE STADT IST VOLLER KUNST UND KREATIVITÄT, IMMER OFFEN FÜR INNOVATIONEN.

Jacques Tilly, Bildhauer

den Kö-Bogen", erklärt Jacques Tilly, Bildhauer und möglicherweise der berühmteste Karnevalswagenbauer Deutschlands. Für die humoristische Schärfe seiner Motive an den Düsseldorfer Mottowagen heimst er bundesweit Lorbeeren ein. „Natürlich gibt es dieses merkwürdige Image von Düsseldorf", meint Tilly, „das gilt aber höchstens für die Kö oder die Modebranche."

Die Düsseldorfer Modebranche muss sich zurzeit von einem gewaltigen Riss erholen. Wegen anhaltender Erfolglosigkeit machte die einst größte Modemesse der Welt, die Collections-Premieren Düsseldorf (CPD), dicht. Die Düsseldorfer hatten einfach den Trend der Zeit verpasst: Berlin lief den Rheinländern mit frischeren Modemessen wie Bread & Butter den Rang ab. Ein Schlag, der jedoch nicht aufs Geld drückt. Denn der Umsatz wird da gemacht, wo die Showrooms sind. Und nirgendwo gibt es davon so viele wie in Düsseldorf: In 800 Ausstellungsräumen wickeln Modeunternehmen hier ihren Vertrieb ab.

SEHNSUCHT NACH DEM DORF

Dennoch darf ruhig mehr Party sein in Düsseldorf. Zumindest am Wochenende. „Das Angebot für die Touristen müsste noch attraktiver werden", meint Monique Dekker, Generaldirektorin Hyatt Regency im Medienhafen von Düsseldorf. Die meisten ihrer Gäste sind Geschäftskunden. Sie würden wohl auch bleiben, wenn das Angebot am Wochenende in der Stadt noch besser wäre. „Die Düsseldorfer Arena ist perfekt. Da sollten noch mehr Sänger und Künstler auftreten", schlägt Dekker vor. „Wir sollten das, was wir haben, noch besser vermarkten." Dass Düsseldorf in dieser Hinsicht tatsächlich ein wenig Nachhilfe braucht, sieht auch MetaDesign-Beraterin Angela Knewitz: „Düsseldorf hat eine sehr einladende Mentalität, viel Lebensfreude, viel Internationales – und doch auch die Sehnsucht nach dem Dorf." Also nach dem Überschaubaren, dem Gemütlichen.

„Düsseldorf hat zweifellos das Problem der falschen Attribute", erklärt Thorsten Nolting, Pfarrer und Leiter der Düsseldorfer Diakonie. Als einer der engagiertesten Pfarrer der Stadt versucht er mit innovativen Ausstellungen, Happenings und Events, Kirche zu einem Erlebnis zu machen. „Düsseldorf ist im Grunde eine ganz normale Stadt", sagt Nolting.

So gebe es Brennpunkte ebenso wie durchschnittliche oder eben auch sehr schöne Viertel. Tatsächlich gibt es viel Normales in Düsseldorf, ruhige Ecken wie

MONIQUE DEKKER, Generaldirektorin Hyatt Regency

WIE SCHÖN DÜSSELDORF IST, WISSEN DIE MEISTEN MENSCHEN ÜBERHAUPT NICHT. ES ERINNERT MICH SEHR AN MEINE LIEBLINGSSTADT CHICAGO.

JEAN CLAUDE BOURGUEIL, Sternekoch

ES IST NICHT SO LEICHT, DAS DÜSSELDORFER PUBLIKUM ZUFRIEDENZUSTELLEN. ABER MIT GUTEM HANDWERK GELINGT DAS. DIE STADT KONZENTRIERT SICH SEHR DARAUF UND DAS MACHT DEN ERFOLG AUS.

PETER INHOVEN, Metzger

DIE KLISCHEES SIND DOCH AMÜSANT. AUSSERHALB VON DÜSSELDORF HAT MAN SO DIREKT EIN GESPRÄCHS-THEMA. ICH BIN STOLZ AUF DIESE SCHÖNE STADT.

in Kaiserswerth, Derendorf oder Oberkassel. Selbst die „längste Theke der Welt“, wie man zu Düsseldorfs Altstadt sagt, besteht nicht nur aus Ballermann, sondern auch aus stilvollen Kneipen und Restaurants. Heimat aller sozialen Schichten sind die Hausbrauereien, in denen die Kellner „Köbes“ heißen, blaue Schürzen tragen und Altbier servieren – bernsteinfarben und mit Duft von Röst- und Karamellmalz. „Das Normale macht Düsseldorf doch sympathisch“, ist Nolting überzeugt.

LEICHTIGKEIT DES SEINS

Deswegen träumt auch nicht jeder Düsseldorfer von einem neuen Image. Im Gegenteil. „Das Image, das einem da so angedichtet wird, ist doch amüsant“, meint Metzgermeister Peter Inhoven. Im Boulevard wird er wegen seiner Innovationsfreude auch der Mozart-Metzger genannt. Seine neueste Kreation: Currywurst im Glas. „Die Klischees finde ich nicht schlimm. So hat man außerhalb von Düsseldorf direkt ein Gesprächsthema“, sagt Inhoven. Die Stadt zeichne eine gewisse Leichtigkeit aus, die Menschen seien locker und gleichzeitig durchaus höflich. „Hier mischt sich doch alles. Da flaniert die Oma aus der Vorstadt mit dem Enkel auf der Kö, und in der Altstadt hat auch der Armani-Anzugträger kein Problem, sich mal die Krawatte auszuziehen und fünfe gerade sein zu lassen.“

Schade sei allein, dass „das alternative Leben und die Kultur, die in Hinterhöfen entstehen, leider zu oft plattgemacht werden. Nicht alles muss doch immer fertig sein“, bedauert Inhoven. Auch deswegen hat er im alten Arbeiterviertel Flingern seinen Delikatessenladen eröffnet. Flingern – eine Oase der Subkultur mit Altbauten und 60er-Jahre-Wohnhäusern, mit Läden voller Klimbim und esoterischer Ware. Hier hat auch Star-Modedesigner Norman Icking sein Geschäft oder die Goldschmiedin Christiane Wink, die den Edel-Fans von Fortuna Düsseldorf Ringe und Ketten mit Fortuna-Wappen anfertigt. „Ich bin stolz auf das schöne Düsseldorf – eine Stadt, durch deren Mitte ein breiter Fluss geht. Das hat doch was!“, sagt Inhoven.

Die breiteste und bedeutendste Straße bleibt aber die Königsallee. Die will Josef Hinkel in seiner neuesten Funktion als Präsident des Düsseldorfer Karnevals nutzen. Er träumt davon, die Kö für den Rosenmontagszug zu einer riesigen Karnevalsmeile mit langer Tribüne umzubauen. „Wie in der Formel 1 – nur halt für Karnevalswagen“, meint der Josef. Das könnte eine Riesensause mit viel Spaß werden. Und natürlich mit teuren Tribünenplätzen. Denn eines ist für Düsseldorfer doch klar: Berlin mag arm, aber sexy sein. Düsseldorf aber ist reich und sexy.

DÜSSELDORF IST MEHR! ZEIG UNS DEIN DÜSSELDORF.

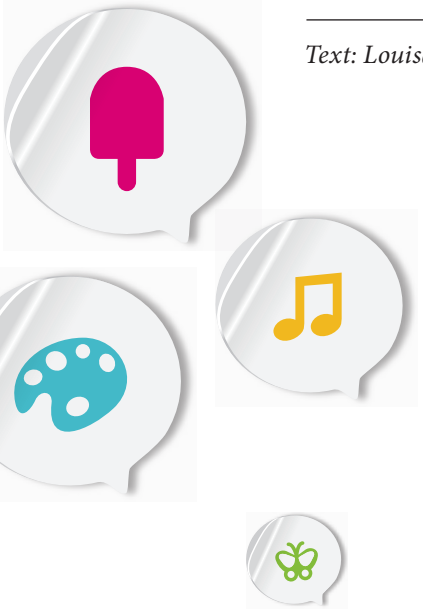
MetaDesign hat für Düsseldorf mit der Internetplattform **www.dein.duesseldorf.de** eine bisher einmalige und sehr erfolgreiche Kampagne ins Leben gerufen. Auf der Website konnten Einheimische „ihre Stadt“ beschreiben. Über 2000 Texte, Filme und Fotos haben die Düsseldorfer auf die Seite gestellt, über 100.000-mal wurde auf die Plattform zugegriffen. Die durchschnittliche Verweildauer betrug sieben Minuten pro Person.

Eine Jury aus stadtbekannten Persönlichkeiten arbeitet aus der Gesamtheit der Beiträge thematische und emotionale Schwerpunkte heraus, die in Zusammenarbeit mit MetaDesign und Düsseldorfer Designfakultäten in eine neue Stadt- und Dachmarke und eine neue Kommunikationsstrategie für die Stadt einfließen werden. Mit dem neuen Logo können dann heimische Institutionen, Hotels oder der Flughafen für sich und die Stadt werben.

WIR ERWECKEN WISSENSCHAFT SPIELERISCH ZUM LEBEN

Seit mehr als einem Jahrhundert assoziieren wir Coca-Cola mit Lebensfreude. Sie ist aber auch das Leitmotiv, das Marken- und Unternehmenskommunikation verbindet. Mit der Gründung des Happiness Instituts im April 2012 will Coca-Cola der Frage nach Lebensfreude spielerisch und dialogisch auf den Grund gehen.

Text: Louisa Löwenstein



Ein Interview mit Tanja Schüle, Projektleiterin Happiness Institut, und Michael Willeke, Leiter Marketing Communications Coca-Cola

Das Thema Happiness hat Konjunktur. Springt Coca-Cola auf diesen Zug auf?

Willeke: Bei Coca-Cola ist die Lebensfreude bereits seit 125 Jahren Bestandteil unserer Marken-DNA. Dass Happiness gefragt ist, freut uns alle. Die Welt kann ein bisschen Lebensfreude, wie wir es auf Deutsch nennen, gut gebrauchen.

Ein Coca-Cola-eigener Begriff ist „Happyfication". Glück zu verbreiten – ist das so einfach, wie es klingt?

Willeke: Natürlich ist das nicht immer ganz so einfach, gerade in einer Zeit, in der die wirtschaftliche Lage die Menschen stark beschäftigt. Aber auf der Welt gibt es auch eine Menge Dinge, über die man froh und dankbar sein kann. Diese Philosophie haben wir zum 125. Geburtstag von Coca-Cola im vergangenen Jahr in zahlreichen Kampagnen kommuniziert. Daraufhin haben uns sehr viele Verbraucher über dialogische Kanäle, wie Social Media oder unsere Coke-Hotline, mitgeteilt, dass sie das Thema toll finden. Endlich war da mal jemand, der die Welt nicht immer nur grau aussehen lässt. Wir haben zahlreiche Gründe zugesandt bekommen, warum Menschen an eine bessere Welt glauben. Teilweise waren das ganz simple Gründe, wie die einfache Tatsache, dass jeden Morgen die Sonne aufgeht, die Nähe ihrer Freunde und Lebenspartner und so weiter.

Es gibt also den Willen zur Lebensfreude. Wie nutzen Sie das für Ihr Marketing?

Willeke: Das Thema Happiness war in unseren Kampagnen immer schon ein roter Faden – beispielsweise in den Weihnachtskampagnen. Auch für das Sportjahr 2012 haben wir große Kampagnen geplant, deren Schwerpunkt auf Lebensfreude und dem Zusammensein mit anderen liegt. Lebensfreude ist ein zentraler Bestandteil unserer Marke. Wir haben aber auch erkannt, dass dieses Thema nicht nur die Marken-, sondern vor allem auch die Unternehmenskommunikation betrifft. Hier verbindet sich beides.

Nun ist Coca-Cola Deutschland im Begriff, ein Happiness Institut zu gründen. War diese Erkenntnis ausschlaggebend?

Schüle: Ja. Diese Reflexion hat uns zur Gründung des Happiness Instituts geführt. Die Marke Coca-Cola mit ihrem Lebensfreudemotiv ist vom restlichen Unternehmen und dessen Aktivitäten in der Wahrnehmung kaum zu trennen. So haben wir die Lebensfreude als ein übergeordnetes Leitmotiv für unser Unternehmen postuliert.

Welches Ziel verfolgen Sie mit dem Institut?

Schüle: Es gibt international bei Coca-Cola bereits ein sehr erfolgreiches Vorbild. Die spanischen Kollegen haben bereits 2008 ein Institut gegründet.

HAPPINESS
INSTITUT BY Coca-Cola

HAPPINESS: GLÜCK IST HEUTE EIN RIESENTHEMA GEWORDEN.

Louisa Löwenstein

Worauf Coca-Cola bereits seit 125 Jahren setzt, ist heute aktueller denn je. Glück und Lebensfreude beschäftigen uns alle. Bücher, die sich mit dem Suchen und Finden des Glücks befassen, stürmen die Bestsellerlisten. Den Grundstein dafür legte wohl Stefan Klein mit seinem Buch „Die Glücksformel". Aber auch andere haben Anleitungen für die Erfüllung der Wünsche: Der Komiker und Mediziner Dr. Eckart von Hirschhausen mit seinem Sachbuch „Glück kommt selten allein" und der bekannte Philosoph und Glücksautor Richard David Precht sind nur zwei Beispiele. Auch in der Politik und in der Bildung ist das Thema bereits angekommen. So berechnet der südasiatische Staat Bhutan den Zustand des Landes auch mithilfe des „Bruttonationalglücks", das durch den ehemaligen König Jigme Singye Wangchuck eingeführt wurde. Aber auch Marken neben Coca-Cola sind heute deshalb so erfolgreich, weil sie die Nutzer und Konsumenten glücklich machen.

Mit ihrem Expertenfokus unterscheidet sich das „Instituto Felicidad" allerdings ein wenig von unserer Richtung. Wir gründen das Institut, um Menschen Impulse und Inspiration zu dem zu geben, was Lebensfreude ausmacht. Das Ganze aber sehr Coke-like. Das heißt: sehr spielerisch, sehr dialogisch und mit dem Fokus auf den Verbrauchern. Wir sehen uns nicht als die fachlichen Lebensfreudeexperten. Vielmehr wollen wir uns gemeinsam mit unseren Fans und der Coca-Cola Community auf eine Reise begeben. Wir wollen herausfinden, was Lebensfreude ausmacht und wie sie im eigenen und dem Leben anderer gesteigert werden kann.

Worin liegt also genau der Mehrwert des Happiness Instituts?

Schüle: Glücksforschung ist im Moment Trendthema mit Unmengen von Experten. Umso wichtiger ist es natürlich, unseren eigenen Platz zu finden. Im Verbraucherzugang können wir einen Mehrwert bieten. Wir arbeiten eng mit Experten zusammen und beziehen von ihnen die Expertise, was Lebensfreude rein wissenschaftlich gesehen ausmacht. Unsere Aufgabe ist es, diese Ergebnisse in spielerische und dialogische Inhalte zu übersetzen. Wir als Unternehmen sind in dem, was wir tun können, naturgemäß eingeschränkt, denn wir haben zum Beispiel wenig Einfluss auf die Lebensumstände der Menschen. Für uns ist Lebensfreude deshalb eine Frage des Mindsets. Unsere Stärke liegt in der Sichtweise, in einer optimistischen Perspektive auf die Dinge. Letztendlich wollen wir dazu anregen, das Glas eher halb voll als halb leer zu sehen.

Wie möchten Sie das angehen?

Schüle: Wir wollen ganz bestimmt nicht mit erhobenem Zeigefinger vorschreiben, wie Lebensfreude funktioniert. Lebensfreude ist für jeden anders. Wir zeigen Beispiele von Menschen, die auf bestimmte Weise optimistisch ans Leben und dessen Herausforderungen herangehen.

Eine Glücksformel gibt es nicht. Aber wissenschaftlich gesehen gibt es zumindest bestimmte Muster – diese wollen wir mit Gesichtern und Geschichten zum Leben erwecken.

Außerdem haben wir eine Studie durchgeführt, die wir mit dem Start Ende April vorstellen werden. Wir haben Menschen gefragt, wie sie es schaffen, Lebensfreude in den verschiedenen Bereichen ihres Alltags zu leben. Wir wollten nicht, wie viele wissenschaftliche Studien, herausfinden, wie glücklich die Deutschen sind. Wir wollten wissen, mit welchen Strategien die Menschen Lebensfreude für sich und andere schaffen, wie sie das Leben mit einer positiven Einstellung angehen. So haben wir zum Beispiel nachgehakt, wie sie es schaffen, ihre Beziehung harmonisch und ihren Job interessant zu halten. Im Grunde wollten wir herausfinden, inwiefern all die Erkenntnisse der Glücks- und Lebensfreudeforschung tatsächlich auf die Menschen da draußen zutreffen. Neben der Studie haben wir noch tausend andere Ideen, die auch stark in Richtung Markenkommunikation gehen. Es sollen Aktionen sein, die Spaß machen, die die Leute einbinden und über die wir in den Dialog treten können.

Was ist die Struktur des Instituts, wo wird der Standort sein?

Schüle: Leider keine weiße Villa in Potsdam (lacht). Heimat des Instituts wird eine Website mit Magazincharakter sein. Das Team sitzt hier im Haus, und wir arbeiten natürlich mit Agenturen wie MetaDesign zusammen.

Ein hochkarätiger Expertenrat steuert Wissen bei. Die Glücksforschung hat bereits viele brillante Ergebnisse erarbeitet, die für den Verbraucher aber oftmals schwer zugänglich sind. Durch unsere spielerische und dialogische Art hoffen wir, das besser übersetzen zu können. Zudem ist Coca-Cola die Marke, die als Erstes genannt wird, wenn es um Lebensfreude geht – das gibt uns eine glaubwürdige Basis.

Wird sich dieser Auftrag ausschließlich auf Deutschland beziehen?
Schüle: Nein, uns interessieren auch globale Geschichten. Coca-Cola trinken die Menschen schließlich in 206 Ländern der Welt.

Wie werden Sie Onlinekanäle wie Social-Media-Plattformen nutzen?
Schüle: Wir werden auf der Website als Homebase tiefer gehende Artikel veröffentlichen sowie in Bildserien und Videos Menschen und deren Geschichte erzählen. Das lässt sich auch wunderbar über Social-Media-Kanäle streuen. Dadurch werden die Menschen dazu angeregt, sich selbst einzubringen.

Willeke: Und die Erkenntnisse, die durch die Arbeit des Happiness Instituts gesammelt werden, können wir auch wieder für unsere Markenprogramme verwenden. Viele Unternehmen tun sich schwer, die Bereiche Unternehmens- und Markenkommunikation zusammenzufassen. Über das Happiness Institut haben wir die Möglichkeit, diese Bereiche noch stärker miteinander zu verzahnen.

Welcher Vehikel bedienen Sie sich in Ihren Marketing- und Markenkommunikationsprogrammen? Über was lässt sich Lebensfreude am besten kommunizieren?
Willeke: Wir haben im Moment eine große Kampagne mit dem zentralen Thema Lebensfreude rund um die Olympischen Spiele 2012 in London laufen. Neben Sport greifen wir durch eine Kooperation mit dem Grammy-Preisträger Mark Ronson den Aspekt Musik auf. Ein klassischer Anlass der Lebensfreude ist natürlich auch Weihnachten. Das große Jahresfinale und andere Familienfeste sind bei Coca-Cola immer schon ein wichtiges Thema gewesen, weil Lebensfreude und Zusammenhalt, Familie und das Zusammenkommen ganz grundsätzliche Kernwerte der Marke sind.

Schüle: Und wir können das wiederum als Happiness Institut aufgreifen und den Wert von Musik, Sport und Familie für Lebensfreude spielerisch aufzeigen. In welchem Bezug zum Beispiel Musik und Lebensfreude zueinander stehen, hat die Wissenschaft erforscht. Was genau das für den einzelnen Menschen bedeutet, zeigen wir.

Was heißt das Leitmotiv Lebensfreude im Zusammenhang mit der Verantwortung, die sich das Unternehmen auferlegt?
Schüle: Die Ausrichtung auf Lebensfreude ist auch eine Verpflichtung und spiegelt sich in unserem gesellschaftlichen Engagement als Unternehmen wider. Wir müssen auch der zukünftigen Generation eine Basis für Lebensfreude hinterlassen.

Laut wissenschaftlicher Erkenntnisse hängt Lebensfreude auch mit einem gesunden Lebensstil zusammen – hat Coca-Cola hier mit Ressentiments zu kämpfen?
Willeke: Lebensfreude bedeutet auch, dass man sein Leben aktiv lebt. Es ist eine Frage des Mindsets – wie ich mit meinem Leben umgehe, wie ich mich täglich ernähre und bewege. Eines unserer größten Credos ist, dass Coca-Cola Teil eines gesunden Lebens sein kann, wenn man es ausgewogen führt. Hierbei unterstützen wir mit einer breiten Auswahl an alkoholfreien Getränken und ermöglichen, über transparente Nährwertkennzeichnung eine zum eigenen Lebensstil passende Ernährung zusammenzustellen.

Aber allein physisches Wohlbefinden reicht nicht für einen gesunden Lebensstil. Wirklich gesund sind nur Menschen, die sich auch mental wohlfühlen, die Freude am Leben haben. Genau dafür steht Coca-Cola, stehen auch unsere anderen Marken. Und genau dazu passt auch unser Konzept des Happiness Instituts.

Markenkommunikation hat eine starke optische Komponente – wie haben Sie den Auftritt des Instituts konzipiert?
Willeke: Die Visual Identity des Instituts haben wir gemeinsam mit MetaDesign entwickelt. Die Agentur hat uns dabei geholfen, unseren Auftritt gemeinsam zu definieren. Das Happiness Institut ist ein virtuelles und auch dialogisches Institut. Die Visual Identity musste also in verschiedenste Kanäle übersetzt werden. Das heißt eben nicht nur ein Logo, sondern auch Dinge wie Eventausstattung und natürlich Visual Design für Print und Web sowie für alle anderen Kanäle auch.

VERANTWORTUNG ENTSCHEIDET ÜBER IMAGE

Corporate Responsibility muss mehr sein als ein reines Lippenbekenntnis. Unternehmen erkennen, dass gesellschaftliche Verantwortung einen Schlüsselfaktor für ihr Image darstellt.

Wollte man seine Hoffnungen auf eine Senkung der Treibhausgase an die Ergebnisse der letzten Klimakonferenzen knüpfen, könnte man mutlos werden. Wo sich die Politiker weiter schwertun, gibt es indes in der Wirtschaft hoffnungsvolle Ansätze. Offenbar erkennt man hier langsam die Vorteile eines an den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftsmodells, erfüllen doch Beiträge für die Gesellschaft, deren Teil man ist, entsprechende öffentliche Erwartungen. Wer dies überzeugend zu kommunizieren versteht, hat von solcher Form der Profilierung zudem einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Noch vor Kurzem hätten wohl selbst Optimisten kaum daran geglaubt, dass sich die Gedanken von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen so schnell durchsetzen würden. Zwar hört man seit Jahren entsprechende Bekenntnisse. Das Ergebnis waren aber meist finanzielle Hilfen für soziale Projekte, die jedoch selten „nachhaltig" waren. Viele sind in der Finanz- und Wirtschaftskrise der Kostenschere zum Opfer gefallen.

Hatte die Wirtschaft lange Zeit betont, dass Corporate Social Responsibility ein freiwilliges Verhalten bedeute, beginnt sich das neuerdings zu ändern. Beispielgebend dafür ist die Deutsche Post DHL: „Wir sind eines der ersten Unternehmen, das Unternehmensverantwortung (Corporate Responsibility – CR) zum integralen Bestandteil seiner Unternehmensstrategie gemacht hat." Nun wird betont, dass man mit seiner gesamten Geschäftstätigkeit zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen wolle. Was für eine bemerkenswerte Entwicklung, zumal in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit! Corporate Responsibility wächst damit über das Stadium des rein verbalen Bekenntnisses hinaus. Indem nachhaltige Unternehmensführung zum Unternehmenskonzept wird, wird sie Unternehmenskultur und damit Teil der Corporate Identity. Ein solcher Schritt ist kaum umkehrbar. Zumal sich seit einiger Zeit auch die Politik verstärkt dieses Themas annimmt. So hat die EU-Kommission im Oktober 2011 eine neue Definition von Corporate Responsibility vorgelegt. Danach werden Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung „in vollem Umfang" nur durch ein Verfahren gerecht, „mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung

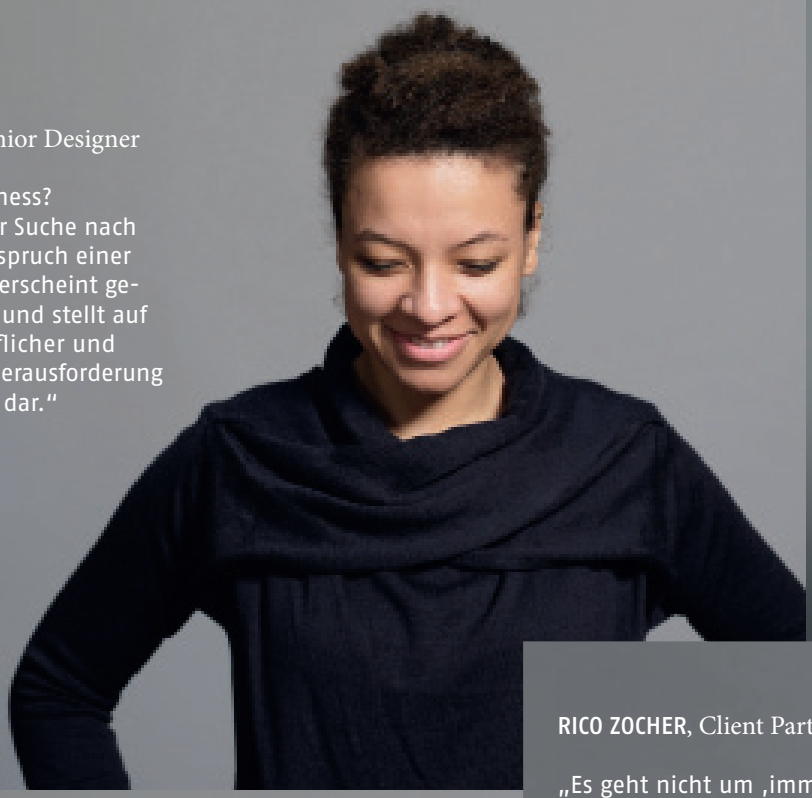
und in ihre Kernstrategie integriert werden". Wer kann sich jetzt einer solchen Verantwortung noch entziehen?

Der Druck öffentlicher Erwartungen kommt für die Unternehmen nicht von ungefähr. Sehen wir doch seit Jahren parallel mit der Entwicklung der neuen Medien ein stetig steigendes Selbstbewusstsein von Verbrauchern und Öffentlichkeit. Was die Deutsche Bahn bei Stuttgart 21 erlebt, hatte das Cluetrain Manifesto bereits 1999 den Unternehmen ins Stammbuch geschrieben: Die Märkte bestünden nicht aus demografischen Gruppen, Zuschauern oder Verbrauchern, sondern aus Menschen, die statt an Marketingprogrammen oder Werbung an einem Diskurs über die ihnen und ihrer Community wichtigen Anliegen und Bedürfnisse interessiert seien. Unternehmen sind daher gut beraten, ihr Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung an den Erwartungen der für sie relevanten Stakeholder auszurichten.

Imagefördernd wirkt das aber erst, wenn es auch gezeigt wird, denn Image bildet sich nicht ohne eigenes Zutun. Ein Hinweis auf der Website reicht nicht aus. Im gesamten Auftritt, in Werbung, PR und sonstiger Kommunikation muss die Haltung deutlich werden. Eine Aufgabe auch für die Markenführung, die allerdings nichts Neues bedeutet. Studien zeigen gleichbleibend seit vielen Jahren, dass für rund zwei Drittel der Verbraucher die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens eine wichtige Rolle bei ihrer Kaufentscheidung spielt.

Worten müssen aber Taten folgen! Wie schnell Image Schaden nehmen kann, zeigen Schleckers Umgang mit Mitarbeitern oder Nestlés Palmöl-Bezüge. Gerade im Zeitalter der „Mund-zu-Mund-Propaganda" in den Social Networks sind Image und Ruf entscheidend für den unternehmerischen Erfolg. Noch einmal das Cluetrain Manifesto: Unternehmen, die sich „positionieren" wollen, müssen eine relevante Position haben. Ein deutlicher Hinweis, seinen Ruf durch das Herausstellen der gesellschaftlichen Verantwortung zu festigen. Das geht kaum besser, als seine Beiträge zum Erreichen einer Balanced Economy zu kommunizieren, besonders in Zeiten, in denen es noch deutliche Unterschiede bei der Einstellung der Unternehmen zur gesellschaftlichen Verantwortung gibt.

Klaus-Peter Johanssen, Berlin, Kommunikationsberater, Mitgründer von Johanssen + Kretschmer



GENNETT AGBENU, Senior Designer

„Business stays Business? Unternehmen auf der Suche nach Legitimation? Der Anspruch einer ‚Balanced Economy' erscheint geradezu zwangsläufig und stellt auf ökonomischer, beruflicher und persönlicher Ebene Herausforderung und Chance zugleich dar."

MARKUS BLANKENBURG, Creative Director

„Wir alle umgeben uns mit Marken, die eine bestimmte Rolle in unserem Leben spielen. Marken, mit denen wir uns identifizieren können, ja, die wir mitunter sogar lieben. Den Marken, die in Haltung und Handeln diese Bedeutung für uns erlangen, gehört die Zukunft."

RICO ZOCHER, Client Partner – Geschäftsleitung

„Es geht nicht um ‚immer mehr', sondern um ‚immer besser' und ‚immer verantwortungsbewusster'. Was nützt den Menschen und der Gesellschaft wirklich? Nur Unternehmen mit innovativen und umfassenden Antworten werden zukünftig erfolgreich sein."

THEKLA WEGE, Senior Client Manager

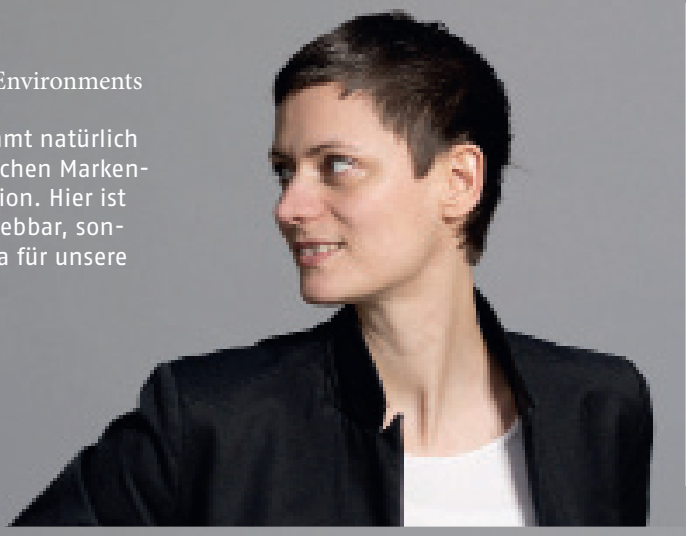
„Im beruflichen, aber auch im persönlichen Umfeld sein Handeln immer wieder zu hinterfragen, sich das Zusammenspiel von Ökologie, Gesellschaft, Technik und Ökonomie bewusst zu machen und zu versuchen, die Pole in Balance zu bringen."

BALANCED ECONOMY BEI METADESIGN

Balanced Economy betrifft uns alle: Bei MetaDesign Berlin machen sich Mitarbeiter täglich Gedanken, wie sie dieses Thema in ihrer Arbeit leben und verankern können.

LINDA STANNIEDER, Head of Brand Environments

„Das Thema Nachhaltigkeit bekommt natürlich ganz besonders in unseren räumlichen Markeninszenierungen eine neue Dimension. Hier ist auf einmal nicht nur inhaltlich erlebbar, sondern auch greifbar, was das Thema für unsere Kunden bedeutet."



MARCEL KLOPPENBURG, Director Music Movie Motion

„Nur wer nach innerer Balance strebt, kann nach außen kraftvoll und konsequent wirken. Das ist nicht nur für die eigene Persönlichkeit relevant, sondern auch für Unternehmen und Organisationen essenziell, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen."

MARCO MITTENZWEY, Senior Designer

„Balanced Economy funktioniert für mich wie eine gute Beziehung, in der man neben den Gemeinsamkeiten eben auch die Unterschiede in Einklang zu bringen vermag, sich so gegenseitig inspiriert und gemeinsam wächst."

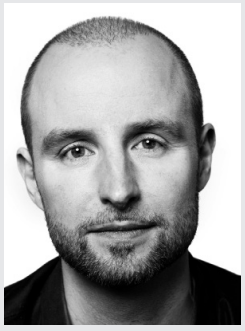
VORSTAND/GESCHÄFTSFÜHRUNG
Tobias E. Phleps, Uli Mayer-Johanssen,
Emmanuel Thomassin, Arne Brekenfeld

WIR BETREUEN KUNDEN AUS DEN BEREICHEN
Verlagswesen & Medien
Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen
Informations- & Kommunikationstechnologie
FMCG & Handel
Energie
Gesundheit
Automotive
Kultur & Bildung
Maschinenbau & Industriegüter
Transport & Logistik
Tourismus
Öffentlicher Sektor
Non-Profit

EINE AUSWAHL UNSERER KUNDEN
eBay, Triumph, Nike, Vodafone, Otto Group, SONY, Volkswagen, Audi, Deutsche Post DHL, real, entega, ERGO, Munich RE, Allianz, Commerzbank, SwissLife, DKV, Lufthansa, Düsseldorf International, HRS, Shangri-La, BVG, Alpiq, voestalpine, Merck Millipore, Siemens, SES, McAfee, Conrad, Bucher, Haier, Fisher & Paykel, BASF, Continental, Agfaphoto, Die Bundesregierung, Das MoMA in Berlin, Berliner Philharmoniker, Berlinale, Südtirol, FIFA

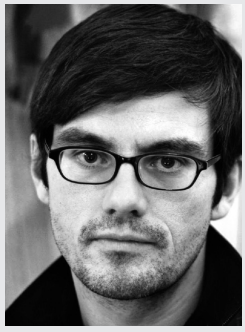
EINE AUSWAHL UNSERER AWARDS
Automotive Brand Contest 2011: Audi Corporate Sound + Apps (Award), Audi Designphilosophie Pure & Clean (Award), Audi Events (Award), Volkswagen Think Blue (Award), Volkswagen WeltAuto (Award) *BCP:* Volkswagen WeltAuto Handbuch (Silber) *Corporate Design Preis 2011:* Merck Millipore (Auszeichnung), Volkswagen Think Blue. (Auszeichnung), enercity (Nominierung), ERGO (Nominierung), Oberfranken (Nominierung), Siemens CD (Nominierung), Volkswagen WeltAuto (Nominierung) *Designpreis Deutschland 2012:* Amprion (Nominierung), Audi Mobile Apps (Nominierung), Audi Type (Nominierung), Commerzbank (Nominierung), CoBa Logo (Nominierung), eprimo (Nominierung), Munich Re (Nominierung), Volkswagen Think Blue. Ausstellung (Nominierung) *iF communication design 2011:* Audi Mobile Apps (Award), Audi Type (Award), Volkswagen Think Blue. Ausstellung (Award) *Rebrand 100:* Count + Care (Distinction), Commerzbank (Merit), ERGO (Merit), Hannover Airport (Merit), Audi (Merit) *red dot communication design 2011:* Klavierfieber (Auszeichnung), Volkswagen Think Blue. Ausstellung (Auszeichnung)

CONTRIBUTORS



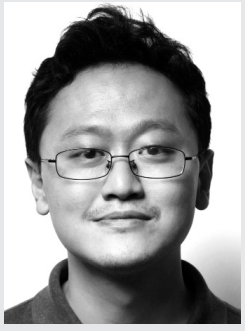
MARKUS ALBERS
Journalist und Autor, Berlin

STEFAN BAUMANN
STURM und DRANG, Hamburg



THOMAS RAMGE
Journalist und Autor, Berlin

DR. MARTIN ROOS
Journalist und Autor, Düsseldorf



QILAI SHEN
Fotograf, Shanghai

ALEX TREBUS
Fotograf, Berlin

JUDITH WAGNER
Fotografin, Düsseldorf

MARIO WAGNER
Illustrator, San Francisco

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
MetaDesign AG, Leibnizstraße 65,
10629 Berlin

INTERNET
www.metadesign.com

VORSTAND
Uli Mayer-Johanssen, Arne Brekenfeld,
Tobias E. Phleps, Emmanuel Thomassin

CREATIVE DIRECTION
Florian Dengler, Brian O'Connor

DESIGN
Nadja Weßlowsky, Marco Mittenzwey

REDAKTIONSLEITUNG
Markus Albers

TEXTCHEF
Sebastian Handke

KONZEPTION/REDAKTION
Rethink GmbH, Hegelplatz 1,
10117 Berlin

SCHLUSSREDAKTION
Klaus-Peter Johanssen

ÜBERSETZUNG
Rohland Schuknecht

KORREKTORAT
Heike Barnitzke,
Christine Kammel

PROJEKTMANAGEMENT
Melanie Rönnfeld, Henrike Heick

AUTOREN
Uli Mayer-Johanssen, Jeremy Rifkin,
Bernd Kolb, Dr. Michael Otto,
David Torcasso, Markus Albers,
Ulrich Schmitz, Thomas Ramge,
Stefan Baumann, Dirk Nitschke,
Dr. Martin Roos, Louisa Löwenstein,
Klaus-Peter Johanssen

FOTOREDAKTION
Jana Hallberg

FOTOS
Alex Trebus, Judith Wagner,
Ragnar Schmuck

ILLUSTRATIONEN
Mario Wagner, Nadja Weßlowsky

BILDNACHWEIS
Fotos
Ragnar Schmuck: Titel, S. 46/47
Alex Trebus: S. 5, S. 8, S. 34/35, S. 55,
S. 74/75, S. 76, Umschlagseite vorn innen
Qilai Shen: S. 12–15, S. 17, S. 18, S. 23
Stefan Krutsch: S. 57
Judith Wagner: S. 58/59, S. 61–63, S. 65–66
Alex Otto: S. 77
Illustrationen
Mario Wagner: S. 24–27, S. 31
Nadja Weßlowsky: S. 9–11, S. 73

QUELLENNACHWEIS SEITE 49

1. http://www.cleaner-production.de/green-tech-atlas/green-tech-leitmaerkte/leitmarkt-kreislaufwirtschaft, 2. http://de.wikipedia.org/wiki/Banksy, 3. http://www.presseportal.de/pm/roland-berger-studie-zum-luxusmarkt-in-deutschland-starke-marken-sind-gewinner-in-der-krise http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/Luxusmarkt-waechst-auf-185-Milliarden-Euro, 4. www.wolframalpha.com, http://www.wikipedia.de, 5. http://de.wikipedia.org/wiki/Datumsformat, 6. http://de.wikipedia.org/wiki/Takashi_Murakami, 7. http://www.cosmiq.de/qa/show/449844/Wie-viele-Menschen-sind-gleichzeitig-in-der-Luft, 8. http://www.unternehmenswelt.de/news/onlinehandel/onlinehandel-macht-er-bald-20-des-gesamthandels-aus, 9. http://www.drogen-aufklaerung.de/fakten-zu-alkohol, 10. http://de.wikipedia.org/wiki/Maneki_Neko, 11. http://de.wikipedia.org/wiki/Füllhorn, 12. http://www.wikipedia.de, Global Forest Resources Assessment 2005. FAO Forestry Paper 147, 13. http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturapfel, 14. http://www.champagne24.de/epages/Categories/Information/Zahlen, 15. http://www.pantone.de

SATZ & BILDBEARBEITUNG
MDetail, Leibnizstraße 65, 10629 Berlin

DRUCK
Ruksaldruck, Lankwitzer Straße 35,
12107 Berlin

PAPIER
BalanceSilk, hergestellt aus 60 % FSC-zertifizierten Recyclingfasern und 40 % FSC-zertifizierten Zellstoffen. BalanceSilk verfügt über das Umweltlabel: EU-Blume.
Für die Seiten 43–54 wurde Circleoffset white aus 100 % Altpapier, ausgezeichnet mit dem blauen Umweltengel und EU Eco-Label, eingesetzt.

Klima POSITIV

Print CO_2 kompensiert
Id-Nr. 1217199
www.bvdm-online.de