

## INTERVIEW

# Haltung ist die Währung der Zukunft

Der Würzburger Marketing-Professor Karsten Kilian fordert von Unternehmen mehr Haltung und Wertebewusstsein. Wer sich in den sich wandelnden Märkten behaupten wolle, müsse dies zum wichtigen Baustein seiner Zukunftsstrategie machen.

*Herr Professor Kilian, Haltung in Unternehmen und Werte in den Marken – gibt es hier ein Revival?*

Prof. Dr. Karsten Kilian: Für Marken waren Werte schon immer wichtig. Mir geht es um eine weitere Ebene, die moralischen Werte. Sie sind die Basis für eine Haltung, die Kunden von Unternehmen zunehmend einfordern. Es gibt noch eine weitere Dimension, bei der es tief in die Unternehmenskultur geht: Das ist der höhere Unternehmenszweck, auch Purpose genannt. Dazu muss in den Unternehmen die Frage beantwortet werden, warum es uns als Unternehmen und als Marke gibt. Dieser Aspekt wurde bislang eher halbherzig oder mit bloßen Absichtserklärungen beantwortet. Heute fordern das die jungen Menschen der Generation Z als heranwachsende Kunden und als selbstbewusste Mitarbeiter immer stärker ein.

“

**„Eine Haltung, die einen nichts kostet, ist keine Haltung. Wenn Haltung gefragt ist, muss man an der einen oder anderen Stelle mehr bezahlen oder man bekommt für das gleiche Geld etwas weniger.“**

Prof. Dr. Karsten Kilian

*Wie kann man seinen Purpose finden, wenn man beispielsweise nicht ein langjähriger Anbieter in der Biobranche ist?*

Das beginnt mit der einfachen Frage, was man als Unternehmen besser machen kann. Man muss ja nicht gleich zum Beispiel bis 2025 komplett CO<sub>2</sub>-frei sein. Aber man muss als Unternehmer oder verantwortlicher Manager eine Antwort darauf finden, wie der eigene Beitrag für die Gesellschaft aussieht. Auch ein Tabakkonzern stiftet mit Genuss einen gesellschaftlichen Nutzen, er sollte aber zugleich ernsthaft bemüht sein, seine Zigaretten weniger gesundheitsschädlich zu ma-

chen. Beim Alkohol ist es genauso. Es geht dabei um kleine, aber klare Schritte. Auch ein Produzent von Plastikverpackungen steht heute gesellschaftlich unter Beobachtung, stiftet aber faktisch auch einen wichtigen Nutzen, zum Beispiel eine längere Haltbarkeit von Lebensmitteln oder Freude durch eine schöne Verpackungsgestaltung, die dann aber bitte ökologisch optimiert sein sollte.

*Wie weit muss ein Unternehmer in die eigene Produktion und in die teils lange Kette der Vorlieferanten einsteigen?*

Das ist eine Frage des moralischen Kompasses. Ein Hersteller von E-Autos kann ignorieren, woher die seltenen Erden für seine Batterien herkommen. Vielleicht erfüllt der Lieferant alle Erfordernisse guter Unternehmensführung und Compliance. Wenn man es ernst meint, muss man auch den Lieferanten des Vorlieferanten und dessen Vorlieferanten genauer unter die Lupe nehmen. Geht man es oberflächlicher an, begnügt man sich mit dem Sichtbaren am Horizont und kümmert sich weniger um das, was auf anderen Kontinenten passiert, dann wird die Lieferantenkette ganz bewusst verkürzt betrachtet. Das wäre nur eine unternehmerische Haltung „light“.

*Welche Rolle spielen eine selektive oder wechselhafte Kundenwahrnehmung?*

Als Unternehmer oder Manager sollte ich wachsam sein und meinen unternehmerischen Beitrag für die Gesellschaft immer wieder konstruktiv hinterfragen. Tatsächlich ist auch der Kunde alles andere als perfekt. Er gibt Absichtserklärungen für mehr E-Mobilität oder mehr Bio ab, aber die Neuanmeldungen von SUVs sprechen eine andere Sprache. Für Unternehmer und Verbraucher gilt gleichermaßen: Eine Haltung, die einen nichts kostet, ist keine Haltung. Wenn Haltung gefragt ist, muss man an der einen oder anderen Stelle mehr bezahlen oder man bekommt für das gleiche Geld etwas weniger. Vielleicht ist auch das Mindesthaltbarkeitsdatum kürzer, weil das Lebensmittel nicht in Plastik eingeschweißt ist. Hier ist oftmals die Absichtserklärung anders als die faktische Handlung.

*Wenn der Verbraucher mehrheitlich nicht besser, sondern primär preisbewusst ausgewählt, reicht dann für Unternehmen nur ein Werte-Mäntelchen, sprich Green Washing?*

Das gab es schon immer und wird es leider auch in Zukunft noch geben. Aber durch soziale Medien und eine deutlich kritischere Kundschaft fällt das heute zum Glück immer schwerer, weil so etwas mit großer Wahrscheinlichkeit aufgedeckt wird. Früher konnte man sich als Unternehmen noch durchmogeln, heute ist das schwieriger. Spätestens wenn ein Shitstorm über die sozialen Kanäle auf ihn zukommt, merkt auch der letzte Unternehmer oder Manager, dass er mit seinem abgespeckten Purpose nicht dauerhaft bestehen kann.

*Wie ernst meinen es die Kunden mit ihrem Purpose-Anspruch, wenn sie dann faktisch billiger einkaufen oder Ware online bestellen und am gleichen Tag zugestellt bekommen?*

Der hybride Kunde will sich auf der einen Seite nachhaltig verhalten, auf der anderen Seite hat er eine Tendenz zum „Sündigen“. Da findet dann innerhalb des Kunden selbst ein Ablasshandel, sprich ein Trade-off statt. Weil ich ein Elektroauto fahre, kann ich mir mit gutem Gewissen jeden Sommer die Flugreise ans Mittelmeer erlauben. Man darf allerdings auch nicht vergessen, dass bestimmte Bevölkerungsschichten auf preiswerte Kleidung und Lebensmittel angewiesen sind. Aber selbst hier kann man sein Verhalten dadurch ändern, dass man weniger und hochwertigeres Fleisch kauft oder statt dreimal nur einmal im Jahr in einen Flieger steigt und dafür länger Urlaub macht. Allein dadurch würde der persönliche CO<sub>2</sub>-Fußabdruck schon um zwei Drittel gesenkt werden.

*Wechseln wir noch einmal auf die B2B-Ebene zum Beispiel eines Maschinenbauers. Muss den die Purpose-Diskussion interessieren?*

Ja klar. Auch für einen Maschinenbauer ist Purpose relevant. Mitarbeiter können über Umwege auch Kunden sein. Mitarbeiter sollten auch angesichts des Fachkräftemangels selbst als



**Prof. Dr. Karsten Kilian**

Dr. Karsten Kilian sammelte nach dem Studium, unter anderem an der Universität Sorbonne und der University of Florida, Praxis-Know-how etwa bei Simon-Kucher & Partners. Seit 2003 berät er als Markenexperte mittelständische Unternehmen in Markenfragen, lehrt an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt und hat mit Markenlexikon.com das größte deutschsprachige Markenportal geschaffen. Er ist außerdem Gründungsmitglied im Expertenrat Technologiemarken.

Kunden begriffen werden. Ein junger IT-ler der Generation Z will wissen, was tun wir hier eigentlich? Er möchte nicht nur von 8 bis 18 Uhr an IT-Lösungen arbeiten, sondern auch wissen, wozu er das macht. Es geht dabei um die Frage, welchen Mehrwert die Produkte und Dienstleistungen dem Kunden bieten. Ist das für den Mitarbeiter nicht erkennbar, wird er oder sie sich mit großer Wahrscheinlichkeit in naher Zukunft einen anderen Job suchen. Wer das nicht möchte, sollte eine klare Haltung einnehmen und seinen höheren Unternehmenszweck klar formulieren und auch kommunizieren.

Interview und Foto: Thomas Tjiang

## Weihnachten steht vor der Tür!

Ihre Weihnachtspost erledigt City Mail für Sie.

Ein Anruf genügt. 0941/207 201



www.city-mail.de

Druck \* Kuvertierung \* Versand

 **CITYMAIL**  
Lösungen, die ankommen.