

STANDPUNKT

Kein Wundermittel

CSR ist in aller Munde. Grund genug, das Phänomen einmal kritisch zu hinterfragen.

Von **FRANZ-RUDOLF ESCH** und **CHRISTIAN BRUNNER**

Verantwortliches Handeln ist angesagt. Unternehmen müssen sich mehr denn je ihrer sozialen Verantwortung bewusstwerden. Doch braucht man dazu die Diskussion zur Corporate Social Responsibility (CSR)? Würden Unternehmen, Unternehmer und Top-Manager im Sinne des österreichischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter handeln, wäre eine neue Etikette möglicherweise überflüssig: Für ihn stand nicht der schnöde Mammon allein im Blickfeld, sondern auch die Menschen und das große Ganze, für das man als Unternehmer verantwortlich war. Wird der Begriff CSR möglicherweise missbraucht, um der Öffentlichkeit zu suggerieren, man würde sich sozial verantwortlich verhalten? Hat es überhaupt Auswirkungen auf das Kaufverhalten gegenüber Marken und Unternehmen? Oder kaufen Konsumenten trotzdem weiter Produkte von Nike, Nokia oder Lidl, obwohl diese in der Presse als sozial unverantwortlich hingestellt wurden?

Viele Unternehmen schmücken sich mit CSR: Im dritten „Good Company Ranking“ (2009) des „manager magazin“ landen BASF, RWL, Eon oder Bayer unter den Top Ten. Folgerichtig schließen CSR-Aktivitäten wie Pilze aus dem Boden: Das Krombacher-Regenwald-Projekt, der Brunnenbau in Äthiopien von Volvic oder Impfungen gegen Tetanus bei Neugeborenen von Pampers stellen nur einige Beispiele dar. Neun von zehn deutschen Unternehmen mit über 100.000 Euro Mindestumsatz jährlich zeigen laut einer Studie der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft von 2005 gesellschaftliches Engagement mit über 10 Milliarden Euro Mitteleinsatz. Ebenso erlangt CSR in einer Vielzahl von Veröffentlichungen als neues Wundermittel bei geringem Mitteleinsatz Ruhm und Ehre.

Doch genauso wie bei klassischer Werbung ist die tatsächliche Wirkung von CSR-Maßnahmen zu hinterfragen. Denn die Forschungsergebnisse sind teilweise widersprüchlich. Wichtige Fragen lauten zum Beispiel: Wird auch nur ein einziges Produkt einer Marke mehr verkauft, wenn diese sich CSR auf ihre eigenen Fahne schreibt? Oder ist CSR ein Modetrend, den man zu eigenen Zwecken instrumentalisiert?

Studien belegen, dass Konsumenten generell CSR-Aktivitäten positiv bewerten, und diese positiv auf die Einstellung zum Unternehmen wirken. Allerdings heißt dies noch lange nicht, dass es auch tatsächlich zum Kauf solcher Produkte führt. Auch nach Untersuchungen von Nan und Heo (2007) beeinflussen CSR-Aktivitäten die Beurteilung eines Unter-

nehmens, schlagen jedoch weniger stark auf dessen Produktmarken durch. Kunden kaufen aber keine Unternehmensmarke, sie kaufen konkrete Produkte.

Damit CSR-Aktivitäten ihre volle Wirkung entfalten können, muss eine Reihe von Einflussgrößen berücksichtigt werden. Zentral ist zum Beispiel die Frage, inwiefern die Maßnahme zur Marke sowie zum Kerngeschäft des Unternehmens passt. Des Weiteren ist die Einstellung des Konsumenten zur CSR-Maßnahme wichtig sowie die Art der Informationsquelle, die über die Maßnahme berichtet.

Grundsätzlich gilt: Die positive Wirkung ist umso größer, je besser die CSR-Aktivität zur Marke passt. Insofern sollte diese die Markenidentität widerspiegeln und in die Markenpositionierung integriert werden. Hier bieten sich drei Optionen an. Erstens: Die Markenidentität ist untrennbar mit CSR-Aktivitäten verknüpft. Dies war das Erfolgsgeheimnis der verstorbenen Anita Roddick als Gründerin von Body Shop. Zweitens: Die CSR-Aktivitäten sind eine Ergänzung zur Markenidentität, wie bei Krombacher oder Volvic. Drittens: CSR-Aktivitäten sind aus Markensicht nicht erforderlich. Letzteres heißt allerdings noch lange nicht, dass ein Unternehmen mit einer solchen Marke sich nicht seiner sozialen Verantwortung bewusst ist und nicht verantwortlich handelt.

In Bezug auf das Kerngeschäft des Unternehmens muss der Verbraucher eine logische Verbindung zur CSR-Maßnahme nachvollziehen können und in seiner inneren Überzeugung bestärkt werden. Auch hier stellt sich die provokante Frage, ob das Regenwaldprojekt von Krombacher deshalb erfolgreich war, weil die Einstellung zu dem sozialen Engagement hoch war oder weil die Käufer besser zu Hause argumentieren konnten, weshalb sie mehr Kästen gekauft hatten. Zudem sollte die Information über die CSR-Aktivität möglichst von einer neutralen Quelle an den Konsumenten herangetragen werden. Denn wird ein Unternehmen in der eigenen Werbung als besonders unverantwortlich dargestellt, kann dies unglaubwürdig erscheinen.

Bei aller Euphorie sollte stets die jeweilige CSR-Aktivität im Gesamtkontext der Markenidentität und der daraus abgeleiteten Markenstrategie betrachtet werden. Denn nur wenn eine Maßnahme auch die Markenidentität widerspiegelt und die Markenpositionierung unterstützt sowie die jeweiligen Einflussgrößen bedacht werden, können sich die positiven Wirkungen entfalten. CSR ist somit kein Wundermittel, man sollte es allerdings auch nicht aus Publicity Aspekten missbrauchen. Dann wäre es besser, im Stillen als Unternehmen seiner Gesamtverantwortung gerecht zu werden.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung Justus-Liebig-Universität Gießen und Dipl.-Kfm. Christian Brunner, wissenschaftlicher Mitarbeiter am selben Institut

Soziales Kapital schaffen

Die öffentlichen Kassen sind bekanntlich klamm. Das bedeutet: Ohne die finanzielle Förderung durch Private würden viele Bildungs- und Kulturangebote nicht realisiert.

Von **CHRISTOFER HABIG**

Wer sich entschlossen hat, sein gesellschaftliches Engagement als Investition in die Gesellschaft und damit auch in die Zukunft des eigenen Unternehmens zu begreifen, muss auch seine Bildungs- und Kulturförderung unter die Zielvorgabe stellen, „soziales Kapital“ zu schaffen. Dies wird zu einer Herausforderung für das Herkommliche, und zwar auf Seiten sowohl der Förderer wie auch der Geförderten. Schließlich hatten sich beide über die Jahre im Guten eingerichtet.

Danach war schon viel erreicht, wenn der Geförderte sein Projekt weitgehend umsetzen konnte und der Förderer für sich ein starkes Narrativ erhielt. Gelang beides – und dies gilt ja noch immer –, war es in der Tat ein Erfolg, weil auch privates Geld bekanntlich knapp ist und deshalb unzählige gute Initiativen ihre(n) Förderer nicht finden. Und weil Unternehmen keineswegs per se die Herausforderung annehmen, ihre Förderprojekte aus ihrer Markenidentität herzuleiten und sich anschließend dem Diskurs in der öffentlichen Arena zu stellen.

Privates Engagement von Unternehmen im Kulturbereich ist im besten Sinne Teil einer bürgerschaftlich verstandenen Gesellschaft. Im deutschen Kontext könnte sie zwar nicht an die Stelle der Finanzierung durch öffentliche Haushalte treten. Angesichts knapper öffentlicher Kassen ist allerdings klar, dass viele innovative Vorhaben im Bildungs- und Kultursektor ohne die finanzielle Förderung durch Private nicht realisiert würden. Das kulturelle

Engagement vieler Privater bemüht sich heute durchaus um eine mittel- bis langfristige Perspektive, statt sich in der oftmals populäreren Förderung von Einzelprojekten zu erschöpfen – und damit einem opportunistischen Projektzyklus den Vorzug zu geben. Eines der Beispiele nachhaltiger Kulturförderung im Rahmen der globalen Investitionen in das gesellschaftliche Engagement der

Deutschen Bank ist etwa die langjährige Partnerschaft mit den Berliner Philharmonikern. Sie ist auch in den schwierigen Zeiten weiter ausgebaut worden. So gelingt es beispielsweise seit Jahren, mit dem Bildungsprojekt „Zukunft@BPhil“ Kinder und Jugendliche unterschiedlicher Herkunft zu erreichen und über die Welt der klassischen Musik für ein Self-Empowerment zu begeistern. Das jüngste Projekt dieser exklusiven Partnerschaft ist die sogenannte „Digital Concert Hall“. Sie ermöglicht, dass die Konzerte der Berliner Philharmoniker via Internet an jedem Ort der Welt und zu jeder Zeit in erstklassiger Bild- und Tonqualität emp-

fangen werden können. Beide Projekte wären mit öffentlichen Mitteln nicht realisiert worden.

Auch und gerade in Krisenzeiten ist es erforderlich, gezielt in die Förderung von Kunst und Kultur zu investieren. Die Auseinandersetzung mit künstlerischem Schaffen fordert heraus und zwingt dazu, den eigenen Standpunkt zu überprüfen und sich selbst zu positionieren. Kreativität ist die Quelle, aus der Innovation, Wachstum und Mehrwert entstehen. Eine Gesellschaft kann in Krisenzeiten auf all das nicht verzichten.

Christofer Habig, Leiter Markenkommunikation und Gesellschaftliches Engagement der Deutschen Bank, Frankfurt am Main



Ganz nah dran: Im Rahmen des Projektes „Zukunft@BPhil“ begeistern Musiker der Berliner Philharmoniker Kinder und Jugendliche für klassische Musik.

Was Kunden wollen

Konsumenten wollen ein sozial und ökologisch verantwortliches Management und nehmen dafür nachweislich höhere Preise in Kauf. Jetzt liegt es an den Unternehmen, Corporate Responsibility in ihrer Strategie zu verankern.

Von **REGINA SCHMIDT** und **CAROLIN GRIESE-MICHEL**

Dass Unternehmen als ein wichtiger Teil der Gesellschaft dazu verpflichtet sind, verantwortungsvoll, nachhaltig und im Sinne des Gemeinwohls zu handeln, ist heute allgemeiner Konsens. Corporate Responsibility (CR), also ein sozial und ökologisch verantwortliches Management, ist deshalb schon lange mehr als ein Lippenbekenntnis. Der Einzelhandel beispielsweise bietet eine große Vielfalt an energieeffizienten Haushaltsgeräten und biologisch angebauten oder fair gehandelten Produkten an. Dahinter steckt nicht

nur reiner Altruismus, sondern auch die Tatsache, dass Kunden beim Einkauf auf die gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns achten. Konkret heißt das: Der Wunsch nach verantwortungsvollem Handeln schlägt sich im Kaufverhalten nieder. Das zeigt eine Studie des Marktforschungsinstituts GfK Panel Services und Roland Berger, in der nicht nur die Einstellung der Konsumenten zu verschiedenen Aspekten im Bereich CR abgefragt, sondern auch mit dem tatsächlichen Kaufverhalten abgeglichen wurde.

Aus den Ergebnissen lassen sich fünf Konsumententypen ableiten, die ein breites Spektrum abdecken. Einige davon, zum Beispiel der „Verantwortungsbewusste Engagierte“, fühlen sich eher durch klassische CR-Themen wie Umwelt, ethische Normen und Menschenrechte angesprochen. Andere, etwa der „Eigenverantwortliche Familienmensch“, interessieren sich dagegen mehr für Themen wie Ernährung und Gesundheit. Dieser Konsumententyp führt ein aktives Leben im engen eigenen Kosmos, ist aber an CR-Themen wenig interessiert.

Das Kaufverhalten zählt

Interessant ist der Vergleich der angegebenen Einstellung der Konsumenten mit ihrem konkreten Kaufverhalten. Dabei zeigte sich eindeutig, dass sich die Einstellung tatsächlich im Kaufverhalten niederschlägt: Beispielsweise ist die Zustimmung zur Frage „Kaufen Sie umweltverträgliche Produkte?“ bei den „Verantwortungsbewussten Engagierten“ (58%) und den „Kritisch Konsumierenden“ (59%) überdurchschnittlich hoch. Betrachtet man das Kaufverhalten, so geben diese beiden Gruppen beispielsweise überdurchschnittlich viel für ökologische Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel aus.

Ein anderes Beispiel ist die Bedeutung von Bioprodukten: Diese haben zwar insgesamt eine hohe Akzeptanz in allen Käufergruppen, aber auch hier zeigt sich, dass die Einstellung das Kaufverhalten beeinflusst: Jeweils 32% der „Verantwortungsbewussten Engagierten“ und der „Kritisch Konsumierenden“ gaben an, dass sie bei Nahrungsmitteln lieber Bioprodukte kaufen. Sie liegen damit nicht nur, was ihre Einstellung angeht, über dem Durchschnitt (21%), sondern geben auch tatsächlich prozentual mehr für Bioprodukte aus (im Durchschnitt jeweils 8% beziehungsweise 7%).

Viele Wege führen zum Ziel

Marken und Unternehmen erfüllen die Wünsche von Konsumenten in Sachen CR durchaus unterschiedlich. Konkrete Beispiele zeigen, dass verschiedene Marken daher auch verschiedene Konsumententypen anziehen. Vergleicht man beispielsweise die Kunden von Bionade mit denen von Coca-Cola, so zeigt sich, dass Käufer von Bionade sehr viel Wert auf bewusste Ernährung und regionale Produkte legen. Die Themen Entwicklungshilfe und Naturschutz sind ihnen äußerst wichtig. Im Unterschied dazu interessieren sich Coca-Cola-Käufer mehr für ein soziales Engagement in ihrem näheren Umfeld. Nachbarschaftshilfe und die Familie haben für sie einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert. Es ist wichtig für Unternehmen, diese Unterschiede zu kennen und sie in ihre Strategie einzubinden.

Insgesamt gilt: Das Thema CR ist gesellschaftlich zu wichtig geworden, um es zu ignorieren. Unternehmen müssen daher im eigenen Interesse eine ganzheitliche CR-Strategie entwickeln



Kritischer Blick: Immer mehr Menschen wollen verantwortungsbewusst konsumieren.

und in ihre Unternehmensstrategie einbinden. CR kann nur dann wirklich nachhaltig funktionieren, wenn sie als gewinnbringender Bestandteil des Kerngeschäfts wahrgenommen wird und nicht mehr als Kostenfaktor oder Spielerei. Oder wie Dr. August Oetker sagt: „CSR hat die Nische der sozio-romantischen Philanthropie hinter sich gelassen.“ Es ist an der Zeit, damit Geld zu verdienen.

Regina Schmidt, Partner im Competence Center Consumer Goods & Retail, und Carolin Griese-Michels, Principal im Competence Center Marketing & Sales bei Roland Berger Strategy Consultants, München

IMPRESSUM

CSR – Unternehmen, Gesellschaft, Verantwortung

Verlagsbeilage
Frankfurter Allgemeine Zeitung

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Hellerhofstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main, 2009

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Sarah Bautz (saba),
F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH,
Mainzer Landstraße 199,
60326 Frankfurt am Main

Verantwortlich für Anzeigen:
Andreas Formen (Verlagsgeschäftsführer);
für Anzeigenproduktion: Stephan Puls

Weitere Detailangaben siehe Politik, Seite 4

Verwendete Fotos: iStockphoto.com (S. 1, 3, 4, 6); Fotolia (S. 2, 3, 4); Peter Adamik/Berliner Philharmoniker (S. 2); TÜV Kids (S. 6); Das erste Buch (S. 6); Freudenberg (S. 6)

In Baden-Württemberg lernt Hänchen, was anderswo Hans lernt.

Mit freundlicher Unterstützung der



Das Wichtigste in Baden-Württemberg sind die kleinen Baden-Württemberger. Deshalb werden sie gefördert – von der Grundschule bis zum Studium. Außerdem unterstützt die L-Bank junge Familien mit der Vergabe von Elterngeld, Erziehungsgeld und auf dem Weg in die eigenen vier Wände. Damit die Kleinen eine große Zukunft haben. Weitere Informationen unter www.l-bank.de



JUMA/NTT/Neckar