Mehr als nur leere Worte?

Der Schrei nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ist heutzutage nicht zu überhören. Doch sind die Kunden wirklich bereit, durch höhere Preise ein solches Verhalten zu unterstützen? Oder ist der Ruf lauter als die Tat?

IN DEN VERGANGENEN JAHREN wurde der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) als neues Wundermittel entdeckt. Der Ruf nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ist unüberhörbar. So warf Naomi Klein in ihrem Buch »No Logo« großen Unternehmen wie Nike vor, Menschen in der Dritten Welt bei der Produktion ihrer Produkte auszubeuten. Nokia schloss im vergangenen Jahr das Werk in Bochum. Dies wurde von Boykott-Aufrufen begleitet. Der Mobiltelefonhersteller wurde angeprangert. Lidl stand in jüngster Zeit mehrfach zu Recht in den Schlagzeilen. Die Vorwürfe reichten von Ausbeutung und Unterdrückung bis hin zur Bespitzelung eigener Mitarbeiter. Empörung allenthalben.

Doch reagieren Konsumenten wirklich auf solche Schlagzeilen? Oder ist der Ruf lauter als die Tat? So florierten zum Beispiel die Absätze von Nike weiter. Die Missstände wurden jedoch behoben. Nokia-Handys werden auch heute weiter in Deutschland gekauft. Ebenso änderten die negativen Schlagzeilen über die Praktiken des Discounters wenig. Der Kunde kauft fleißig weiter, denn schließlich gilt der Slogan: »Lidl lohnt sich.«

Unternehmen haben CSR entdeckt

Heutzutage sprießen CSR-Projekte wie Pilze aus dem Boden: Das Regenwald-Projekt von Krombacher, der Brunnenbau in Äthiopien von Volvic sowie Impfungen gegen Tetanus bei Neugeborenen von Pampers mit Unicef sind einige bekannte Beispiele. Ebenso gehören Unternehmen wie BASF, RWE, Eon oder Bayer zu den Top-10 des aktuellen »Good Company Ranking« des *Manager Magazins*.

Doch wie zeigen sich Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich? Grob gesehen gibt es drei verschiedene Strategieoptionen. Ausgangspunkt bildet dabei die Markenidentität. Erstens kann diese untrennbar mit der CSR-Aktivität verknüpft sein. Dies war das Erfolgsrezept von Anita Roddick, die einst Body Shop gründete. Zweitens kann eine CSR-Aktivität als Ergänzung zur Markenidentität dienen – Anbaustrategie: CSR als zusätzliche Positionierungseigenschaft. Typische Beispiele hierfür stellen Krombacher und Volvic dar. Drittens kann es auch sein, dass die CSR-Aktivität nicht nach außen kommuniziert wird, da sie aus Markensicht nicht erforderlich ist. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass man sich bei solchen Marken nicht der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist.

Ein Blick in die Köpfe der Konsumenten

Laut dem Global Consumer Report von Nielsen geben 68 Prozent der Befragten an, dass ihre Kaufentscheidung durch gesellschaftliches Engagement von Unternehmen beeinflusst wird. Eine Studie der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie ergab, dass jeder Fünfte der befragten Konsumenten lieber Bioprodukte einkauft. Tatsächlich liegt der Marktanteil von solchen Produkten jedoch lediglich bei 3,1 Prozent.

Im Bereich Waschmittel und Haushaltsreiniger bevorzugt angeblich sogar fast jeder Zweite umweltverträgliche Produkte. Der tatsächliche Marktanteil beträgt hingegen schlappe 5,4 Prozent. Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären?

In einer Studie des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK), Gießen, wird derzeit genauer der Frage nachgegangen, ob und inwieweit CSR-Kriterien tatsächlich in einer Kaufentscheidung durchschlagen. In einer Reihe von Produktkategorien (z.B. Milch, Kaffee, Kosmetik, Elektrogeräte und PKW) wurden hierzu Probanden befragt, wie wichtig bestimmte Kriterien bei einer konkreten Kaufentschei-

CSR-Engagements von Unternehmen: das Regenwald-Projekt von Krombacher und Impfungen gegen Tetanus von Pampers. Vor dem Start eines Projektes sollte überprüft werden, ob die jeweilige CSR-Aktivität auch zur Marke und zum Kerngeschäft passt

Quelle: Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen

dung für sie sind. Neben Eigenschaften wie Preis, Qualität und Marke werden auch explizit CSR-Kriterien berücksichtigt (z.B. artgerechte Tierhaltung, umweltverträgliche Herstellung sowie soziale Aktivitäten).

Einfluss auf Kaufentscheidung

Ergebnis: CSR-Kriterien divergieren stark je nach Branche in Bezug auf die beurteilte Wichtigkeit für die Kaufentscheidung. So werden beispielweise bei Kleidung Merkmale wie »faire Bezahlung und Behandlung der Mitarbeiter« oder »umweltverträgliche Herstellung« für nahezu unwichtig erachtet. Hier beeinflussen vor allem Passung, Design und Qualität die Kaufentscheidung.

Dagegen wird bei Kosmetika das Kriterium »Verpflichtung, keine Tierversuche zu machen« als wichtig erachtet, aber auch hier stellt die Qualität einen noch wichtigeren Faktor dar. Bei Kaffee dagegen steht der Fairness-Gedanke hoch im Kurs. Insgesamt ist jedoch zu erkennen, dass in den meisten der untersuchten Branchen die jeweiligen CSR-Kriterien lediglich im Mittelfeld der beurteilten Wichtigkeit liegen, wenn es um die konkrete Kaufentscheidung des Konsumenten geht.

Nach einer Studie von Sinus SocioVision und Karma-Konsum sind es vor allem die sogenannten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), die bevorzugt Produkte von solchen Unternehmen kaufen, die gesellschaftliches Engagement zeigen. Aber das nötige Kleingeld für solche Produkte ist bei diesen Bevölkerungsgruppen auch reichlich vorhanden.

Lohnen sich CSR-Aktivitäten?

In der heutigen Zeit scheint also CSR nicht nur lediglich eine ethische Komponente, sondern vielmehr ebenso eine ökonomische erlangt zu haben. So gaben laut einer Studie von KPMG aus dem Jahr 2005 insgesamt 74 Prozent der befragten Unternehmen ökonomische Überlegungen als Treiber für CSR-Aktivitäten an. Die einstige Debatte, »ob« ein Unternehmen überhaupt CSR betreiben soll, führt somit zur Frage nach dem »wie«.

Zwar sind CSR-Maßnahmen von Unternehmen grundsätzlich immer eine gute Tat und werden auch vom Konsumenten als gut beurteilt. Ob die Kunden deshalb aber eine höhere Kauf- beziehungsweise Preisbereitschaft zeigen, hängt von einer Reihe von Einflussfaktoren ab. Nach Untersuchungen von Xiaoli Nan und Kwangjun Heo im Jahr 2007 beeinflussen CSR-Aktivitäten die Beurteilung eines Unternehmens positiv, schlagen jedoch weniger stark auf dessen Produktmarken durch. Kunden kaufen aber keine Unternehmensmarke, sie kaufen konkrete Produkte.

Trotz der bis heute uneinheitlichen Forschungserkenntnisse gibt es einige Faktoren, die unbedingt berücksichtigt werden sollten, bevor ein Unternehmen blind in CSR-Aktionismus verfällt.

Fit muss stimmen

Zunächst sollte überprüft werden, ob die jeweilige CSR-Aktivität zur Marke und zum Kerngeschäft passt. Der Brunnenbau von Volvic stellt hier ein gelungenes Beispiel dar, wohingegen der Konsument bei Hassia-Mineralwasser weniger leicht den Bezug zur Umweltschutz-Aktion »1 Kasten = 1 Baum« erkennen kann. Für Iglo würde es sich anbieten, sich für artgerechten Fischfang zu engagieren. Und Ravensburger tut gut daran, eine Stiftung ins Leben gerufen zu haben, die das soziale und kulturelle Umfeld von Kindern und Familien unterstützt.

Es muss für den Konsumenten logisch nachvollziehbar sein, warum sich das Unternehmen gerade für eine solche Maßnahme engagiert. Auch in der IMK-Studie an der Universität Gießen zeigte sich, dass CSR-Kriterien für die Kaufentscheidung zumeist dort wichtiger eingeschätzt werden, wo ein direkter Bezug zur Branche besteht.

Quelle: Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen

Wer gesellschaftliche Verantwortung zeigen will, hat verschiedene Strategieoptionen: Die Markenidentität kann untrennbar mit der CSR-Aktivität verknüpft werden (Bsp. Body Shop), sie kann als Ergänzung zur Markenidentität dienen (Bsp. Krombacher, Volvic) oder auch nicht nach außen kommuniziert werden (Bsp. Würth)

Glaubhaftigkeit des Engagements

Wichtig ist dabei, dass die Informationen über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens nicht nur von ihm selbst kommen und es eine neutrale Quelle gibt, die über das Engagement berichtet und es einordnet. Zudem darf der Konsument nicht den Eindruck bekommen, dass das Unternehmen die CSR-Aktivität nur vornimmt, weil es sich davon ökonomische Vorteile erhofft.

Hat der Kunde Zweifel an der Ernsthaftigkeit der CSR-Strategie eines Unternehmens, kann es zu einem Backfire-Effekt kommen. Das hat zur Folge, dass der Hersteller sogar schlechter beurteilt wird als ohne CSR-Aktivität.

Weiterhin ist wichtig, wie der Konsument überhaupt zur CSR-Aktivität steht, und inwieweit eine wahrgenommene Kongruenz zwischen den Werten des Kunden und denen des Unternehmens herrscht. Grundsätzlich wird vom Konsumenten zudem eine gewisse Qualität der Produkte vorausgesetzt, denn die wenigsten sind bereit, qualitative Einbußen für CSR-Aktivitäten hinzunehmen. Vielmehr sollten die CSR-Bemühungen eher zu einer qualitativen Verbesserung der Produkte beitragen.

Viel Lärm um Nichts?

Zwar ist der Schrei nach gesellschaftlicher Verantwortung nicht zu überhören, dennoch sollten Unternehmen nicht in falschen Aktionismus verfallen. Denn nur, wenn das gesellschaftliche Engagement dem Konsumenten glaubwürdig vermittelt wird und für diesen nachvollziehbar ist, können sich die positiven Wirkungen von CSR-Aktivitäten entfalten.

Und selbst wenn der Kunde positiv über gesellschaftliches Engagement spricht, heißt das noch lange nicht, dass dies auch an der Kasse honoriert wird. Hier ist Grundvoraussetzung, dass der Konsument nicht auf Qualität verzichten muss. Zentral ist dabei, dass die jeweilige CSR-Maßnahme deutlich die Markenidentität widerspiegelt und die Markenpositionierung unterstützt beziehungsweise die Marke um eine weitere Positionierungseigenschaft sinnvoll ergänzt. Keinesfalls sollte CSR jedoch aus reinen Publicity-Aspekten missbraucht werden, denn dann kann es schnell dazu kommen, dass der Schuss nach hinten losgeht.

Franz-Rudolf Esch, Christian Brunner

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen. Zudem ist er Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Dipl.-Kfm. Christian Brunner ist Doktorand sowie ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung.