

Corporate Social Responsibility:

Würdigt der Konsument die Maßnahmen von Unternehmen?

„Tue Gutes und rede darüber“, sagte bereits im Jahr 1961 Georg-Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim. Heute erfährt dieser Satz noch mehr an Bedeutung, denn der Ruf nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ist unüberhörbar. So kritisiert Naomi Klein in ihrem Buch „No Logo“ zu Recht große Unternehmen wie Nike, die die Menschen in der Dritten Welt bei der Produktion ihrer Produkte ausbeuten. Als im vergangenen Jahr der Handyhersteller Nokia sein Werk in Bochum schloss, wurde sogar zum Boykott des Unternehmens aufgerufen. Ähnlich erging es dem Lebensmitteldiscounter Lidl, dem Ausbeutung, Unterdrückung und Bespitzelung der eigenen Mitarbeiter vorgeworfen wurden.

Doch welche Wirkung haben solche Schlagzeilen auf den Konsumenten? Führen diese wirklich zu einem Boykott der Unternehmen? Die Realität sieht anders aus – vielmehr scheinen die Konsumenten unter einem kollektiven Gedächtnisverlust zu leiden: So florieren die Umsätze von Nike weiter und auch der Absatz von Nokia-Handys ist in Folge der Schlagzeilen nicht eingebrochen. Ebenso kauft der Konsument weiterhin bei Lidl, denn schließlich gilt der Slogan: „Lidl lohnt sich“.

Der Einsatz von Corporate Social Responsibility-Maßnahmen ist längst keine Besonderheit mehr.

Die Zahl der CSR-Projekte von Unternehmen wächst stetig. Bekannte Beispiele sind das Regenwald-Projekt von Krombacher, der Brunnenbau in Äthiopien von Volvic sowie Impfungen gegen Tetanus bei Neugeborenen von Pampers und Unicef mit Nadja Auermann. Aber auch Unternehmen wie BASF, RWE, Eon oder Bayer sind unter den Top Ten des aktuellen „Good Company Rankings“ des Manager Magazins zu finden (Abbildung 1).



Abbildung 1: Regenwald-Projekt von Krombacher und Impfungen gegen Tetanus von Pampers und Unicef

Im Vordergrund der derzeitigen Debatte um CSR-Maßnahmen steht somit nicht mehr die Frage, ob sich ein Unternehmen seiner sozialen und ökologischen Verantwortung widmen sollte, sondern vielmehr wie Unternehmen ihre CSR-Maßnahmen strategisch managen können. Auch wenn der Ruf nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen immer lauter wird, dürfen sie nicht in blinden Aktionismus verfallen. Denn gesellschaftliche Verantwortung muss umfassend mit der Marke verankert werden. Dabei sollte die Markenidentität des Unternehmens immer den Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen darstellen.

Für Unternehmen bieten sich grundsätzlich drei verschiedene Strategieoptionen an, gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen. Die erste Möglichkeit besteht in der untrennbaren Verknüpfung der Markenidentität mit der CSR-Aktivität. So setzt beispielsweise das Erfolgsrezept von Anita Roddick, der einstigen Gründerin von The Body Shop, direkt an der Markenidentität von The Body Shop an und achtet bei ihrer Kosmetikmarke von der Beschaffung über die Produktion bis hin zur Kommunikation stets auf Umwelt-

schutz und den Verzicht auf Tierversuche. Zweitens kann die Markenidentität durch CSR-Maßnahmen erweitert werden. Hierbei werden die bisherigen Positionierungseigenschaften um zusätzliche Attribute wie soziale oder ökologische Dimensionen ergänzt. Beispiele für diesen Einsatz von CSR-Maßnahmen sind Krombacher und Volvic. Als dritte Option kann der Einsatz von CSR-Maßnahmen unabhängig von der Markenidentität erfolgen und nicht nach außen kommuniziert werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sich solche Marken ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht bewusst sind. Beispielsweise betreibt der Montageprofi Würth sein soziales und kulturelles Engagement unabhängig vom Schrauben- und Dübelgeschäft, weil es den Verantwortlichen im Unternehmen wichtig ist (Abbildung 2).

Entscheidend ist zudem die Passung (Fit) zwischen der CSR-Aktivität und der Marke bzw. dem Kerngeschäft. Während der Brunnenbau von Volvic in diesem Zusammenhang ein gelungenes Beispiel darstellt, kann der Konsument bei Hassia-Mineralwasser nur schwer den Bezug zur Umweltschutz-Aktion „1 Kasten = 1 Baum“ erkennen. Bei Iglo würde sich bei-



Abbildung 2: CSR-Strategien von Unternehmen

spielsweise ein Engagement für artgerechten Fischfang empfehlen und Ravensburger tut gut daran, eine Stiftung, die das soziale und kulturelle Umfeld von Kindern und Familien unterstützt, ins Leben gerufen zu haben. Oberstes Gebot ist es demnach, dass es für den Konsumenten logisch nachvollziehbar ist, warum sich ein Unternehmen mit einer bestimmten Maßnahme engagiert (Abbildung 3).

Von zentraler Bedeutung sind zudem die Informationsquelle und die Glaubhaftigkeit der CSR-Aktivität. Hier besteht die Gefahr, dass der Konsument an der Ernsthaftigkeit des Unternehmens zweifelt, die CSR-Aktivität nicht nur aus ökonomischen Gründen vorzunehmen. Berichtet das Unternehmen beispielsweise nur selbst und nicht eine neutrale Informationsquelle über die eigenen Maßnahmen, so kann dies zur Folge haben,

dass das Unternehmen sogar schlechter beurteilt wird als ohne CSR-Aktivität. Die bloße Kommunikation der CSR-Maßnahmen nach außen ist jedoch zu kurz gegriffen, denn CSR muss nach innen gelebt werden und sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken. Ein aktuelles Negativbeispiel stellt die Bankenbranche dar. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Wirtschaftskrise fragen sich viele Konsumenten, inwieweit sie noch den Banken vertrauen können. Mehr noch: Markt und Moral werden inzwischen oftmals als Gegensätze erlebt. Was nützt dann das größte gesellschaftliche Engagement, wenn es bereits am Image mangelt? Statt zu diesen brennenden Fragen im Umgang mit Kunden überzeugende und markenkonforme Antworten zu suchen, „brillieren“ die Großen der Branche, wie die Deutsche Bank und die Commerzbank, durch stereotype Maßnahmen, von umweltfreundlichen

Bürogebäuden, über die Förderung von Kunst und Musik, bis hin zu sozialem Sponsoring. Man darf sich dann nicht wundern, wenn die Wirkungen solcher Maßnahmen verpuffen. Ein Lichtblick stellt jedoch die Aktion „Antworten zur Finanzkrise“ der Sparkasse dar. Durch die Möglichkeit, im Dialog die Fragen der Konsumenten rund um die Finanzkrise zu beantworten, zeigt die Sparkasse, wie gesellschaftliches Engagement in Zeiten der Wirtschaftskrise aussehen kann (Abbildung 4).

Weiterhin ist von Bedeutung, wie der Konsument zur CSR-Aktivität selbst steht, und inwieweit eine wahrgenommene Kongruenz zwischen den eigenen Werten des Konsumenten und denen des Unternehmens herrscht. Insbesondere die Produktqualität eines Unternehmens ist dabei eine maßgebende Grundvoraussetzung, da die wenigsten Konsumenten bereit sind, qualitative Einbußen im Gegenzug für eine vermehrte CSR-Aktivität hinzunehmen. Vielmehr sollten die CSR-Bemühungen zu einer qualitativen Verbesserung der Produkte beitragen.

Ein Blick in die Köpfe der Konsumenten

Stellt CSR tatsächlich ein neues Wundermittel für Unternehmen dar? Laut dem Global Consumer Report von Nielsen (2008) geben 68 Prozent der Befragten an, dass ihre Kaufentscheidung durch



Abbildung 3: Brunnenbau in Äthiopien von Volvic und Umweltschutz-Aktion von Hassia



Abbildung 4: Gesellschaftliches Engagement in Krisenzeiten – „Antworten zur Finanzkrise“ der Sparkasse und ökologische Bürotürme der Deutschen Bank

gesellschaftliches Engagement von Unternehmen beeinflusst wird. Diese breite Zustimmung zeigt sich jedoch nicht an der Ladenkasse. So gab in einer Untersuchung der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie aus dem Jahr 2009 jeder fünfte Verbraucher an, er kaufe lieber Bioprodukte. Deren Marktanteil beträgt allerdings gerade einmal 3,1 Prozent. Ähnlich ist es bei Waschmitteln und Haushaltsreinigern. Hier bevorzugt fast jeder zweite Befragte ein umweltverträgliches Produkt, wohingegen der Marktanteil dieser Produkte gerade einmal 5,4 Prozent beträgt. Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären? Das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK), Gießen geht dieser Frage derzeit nach und untersucht den Einfluss von CSR-Maßnahmen auf die tatsächliche Kaufentscheidung der Konsumenten. In einer Reihe unterschiedlicher Produktkategorien wie Milch, Kaffee, Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel, Elektrogeräte und Automobile wurden Probanden befragt, welche Kriterien sie bei einer Kaufentscheidung heranziehen. Dabei wurden neben Kriterien wie Preis, Qualität und Marke explizit CSR-Kriterien wie artgerechte Tierhaltung, umweltverträgliche Herstellung sowie soziale Aktivitäten berücksichtigt.

Als Ergebnis zeigt sich, dass die beurteilte Relevanz von CSR-Kriterien auf die

Kaufentscheidung je nach Branche erheblich divergiert. So achten Konsumenten beispielsweise bei Kleidung vorrangig auf Passung, Design und Qualität, während Kriterien wie „faire Bezahlung und Behandlung der Mitarbeiter“ oder „umweltverträgliche Herstellung“ als nahezu unwichtig erachtet werden. Hingegen zeigt sich bei Kosmetika, dass das Kriterium „Verpflichtung, keine Tierversuche zu machen“ genauso wichtig erscheint, wie die Qualität. Dem gegenüber steht bei Kaffee vor allem der Fairness-Gedanke im Vordergrund. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass die jeweiligen CSR-Kriterien im Rahmen der Beurteilung ihrer Bedeutung in den meisten der untersuchten Branchen lediglich im Mittelfeld rangieren, wenn es um eine konkrete Kaufentscheidung geht. Zentrales Ergebnis der Studie ist also, dass CSR oftmals überschätzt wird. Zwar können Unternehmen durch CSR-Maßnahmen ihr Image aufpolieren, der Konsument ist jedoch nicht bereit, dafür tiefer in die eigene Tasche zu greifen.

Viel Lärm um nichts?

Obwohl der Schrei nach gesellschaftlicher Verantwortung nicht zu überhören ist, dürfen Unternehmen nicht in falschen CSR-Aktionismus verfallen. Denn nur wenn es einem Unternehmen gelingt, sein gesellschaftliches Engagement dem Konsumenten glaubwürdig und für die-

sen nachvollziehbar zu vermitteln, können sich die positiven Wirkungen von CSR-Aktivitäten entfalten. Hierbei ist zentrale Voraussetzung, dass der Konsument auf die gewohnte Qualität der Produkte nicht verzichten muss. Denn auch wenn der Konsument das gesellschaftliche Engagement als positiv empfindet, heißt dies noch lange nicht, dass er es auch an der Ladenkasse honoriert. In jedem Fall muss die jeweilige CSR-Maßnahme die Markenidentität deutlich widerspiegeln und die Markenpositionierung unterstützen bzw. die Marke sinnvoll um eine weitere Positionierungseigenschaft ergänzen. Keinesfalls darf CSR jedoch aus reinen Publicity-Aspekten missbraucht werden – sonst kann der Schuss schnell nach hinten losgehen.