

# CSR auf wehenden Fahnen?

Wie kann ein Unternehmen auf die Herausforderungen bei der Entwicklung von Strategien für „Verantwortliches Marketing“ reagieren, wie können Marke und Unternehmen sie nutzen, und für welche Marken und Unternehmen kommen welche Strategien in Frage? Ein internationaler Vergleich von Icon Added Value

**Ob FAZ, Times, Figaro** oder all die vielen anderen: Ethische Themen rücken mehr und mehr in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Die Medien sind also bestens gefüllt mit Artikeln rund um ethisches Handeln, Verantwortung und Ökologie. Neben Dauerbrennern wie Klimaerwärmung und Umweltschutz nimmt die Sensibilität für soziale Gerechtigkeit hierzulande und anderer Orts immer mehr zu. Ganz aktuell lassen die Konsequenzen der weltweit explodierenden Lebensmittelpreise uns etwas ratlos den Kopf schütteln – wie konnte es nur dazu kommen? Und was nun? Der Ruf nach der Übernahme von Verantwortung durch die Mächtigen dieser Welt, mögen sie auf Regierungs- oder Industrieseite stehen, wird immer lauter. Die Einstellung der Menschen unterliegt global einem bemerkenswerten Wandel – einem Wandel, der sich jahrelang angedeutet hat und dabei ist, sich zu einem Megatrend zu entwickeln. Das Thema heißt Verantwortung. Unternehmen sind in wachsendem Maße Adressaten von Forderungen nach verantwortungsvollem Handeln. Je größer sie sind und je globaler sie agieren, desto mehr. Die Erwartungshaltung an sie steigt.

## **CSR gefragt?**

Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick auf unsere neuesten Erkenntnisse im internationalen Vergleich und die Entwicklung von Strategien werfen. Wie kann ein Unternehmen auf diese Herausforderungen reagieren, wie können Marke und Unternehmen sie nutzen, und für welche Marken und Unternehmen kommen welche Strategien in Frage?

Viele Unternehmen haben schon aktiv begonnen das Thema aufzugreifen. Aktuell und brandneu verleiht sich RWE mit „vorWEg gehen“ selbst ein neues, verantwortliches Konzernimage. Oder aber die sichtbaren Insignien der Macht in unseren Städten bekommen ein grünes Gewand. Unter „greentowers.de“ kann man sich ansehen, wie die

Zentrale der Deutschen Bank zu einem der umweltfreundlichsten Hochhäuser der Welt umgebaut wird.

„CSR – Corporate Social Responsibility“ heißt das Stichwort. „CSR“ ergibt heute sechs Millionen Treffer in Google. Wie häufig hat solch eine Medaille zwei Seiten: Während es Marken und Unternehmen gibt, die sich z.B. im Rahmen von Umweltschutz oder Fair Trade schon über lange Jahre einen Namen gemacht haben, springen in letzter Zeit mehr und mehr

Industrieunternehmen auf. Sie schreiben sich CSR auf die Fahnen, geben dicke CSR Jahresberichte heraus. Nicht zuletzt, weil die Finanzwelt und das angemahnte Risikomanagement das erforderlich machen. Also sollen gerade diejenigen, die man für die eigentlichen Verursacher vieler Missstände auf unserem Planeten und in unseren Gesellschaften hält, jetzt auf einmal das „Verantwortliche Handeln“ voranbringen? Ein merkwürdiger um nicht zu sagen befremdlicher Gedanke!

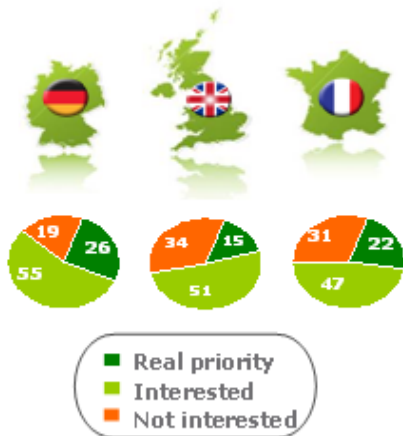
Wie werden die Menschen mit ihrem wachsenden kritischen Bewusstsein reagieren? Noch ist es nicht so weit, dass wie damals in den 80ern Bürgerinitiativen entstehen, aber das kann nur eine Frage der Zeit sein. Und wird auch von der Reaktion derer abhängen, die heute immer mehr mit dem Ruf nach Verantwortung gemeint sind – den Unternehmen.

Wie also steht es um Marketing? „Responsible Marketing“ gibt immerhin auch schon fünf Millionen Treffer in Google. Marketing und Verantwortung Hand in Hand auf dem Vormarsch? Oder eine der Ideen aus dem Elfenbeinturm?

## **CSR: von Land zu Land unterschiedlich**

Bevor wir auf Marketing eingehen, was meint der „Mann auf der Straße“ zum Thema „gesellschaftliche Verantwortung“ generell?

**A clear majority across western Europe claim to be interested in Ethical issues. Almost every fourth person perceives those issues as being real priorities.**



- Having long been busy recycling, the German population remain overall the most engaged with ethical issues with above a quarter rating them as a real priority and only a fifth showing disinterest.
- However the French and Britons are not far with around three quarters claiming to be interested in ethical issues in each country.
- Currently higher on the agenda of the **Brits** are: 'recycling' and 'fair treatment to employees' issues. 'Reduction of CO2' ranks lower than in G & F.
- The **French** are not surprisingly relatively more worried about 'local employment' and a 'ban on GMOs'.
- 'Involvement in local community' is dearer to the **Germans**

Bereits 26% stufen sie hierzulande als Top Priorität ein, im Vergleich zu 22% in Frankreich und 15% in Großbritannien. Doch das Thema wächst auch bei unseren Inselnachbarn – nur ein Drittel der Befragten zeigt sich noch desinteressiert.

Wie sieht es denn aus, wenn wir spezifisch die einzelnen übergreifenden Themenbereiche betrachten – also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung? Wiederum ist Deutschland Vorreiter: Während in Deutschland Umwelt und Soziales von jeweils knapp 90% der Befragten als wichtig erachtet werden, liegen in Frankreich und England die sozialen Aspekte (knapp 70%) sichtbar hinter den Umweltaspekten (ca. 80%).

Betrachten wir die Zukunftsbedeutung spezifischer einzelner Themen: In allen drei Staaten finden sich drei Themen unter den Top 5 Zukunftsthemen: „Umweltverschmutzung und kontrollierte Nutzung von Ressourcen“, „Reduktion von CO2“ sowie „Faire Behandlung von Mitarbeitern“. Bereits hier zeigen sich Unterschiede, die Engländer sehen CO2 nicht als so brennend wichtig an. Für Engländern und Franzosen ist Recycling ein weiteres Top Thema. Der Schutz lokaler Beschäftigung ist Deutschen und Franzosen wichtiger. Franzosen liegt auch viel am Verbot genmanipulierter Lebensmittel, ansonsten machen sie sich weniger Gedanken wegen der Gesundheit und Sicherheit ihrer Produkte als Deutsche und Engländer. Für Deutsche wird in Zukunft das lokale Engagement wichtiger werden - konkret und sichtbar vor Ort. Auch Transparenz und Ehrlichkeit im Geschäftsgebaren wird in Deutschland bedeutender, da hat wohl die Skandalflut der letzten Zeit ihr Scherflein beigetragen.

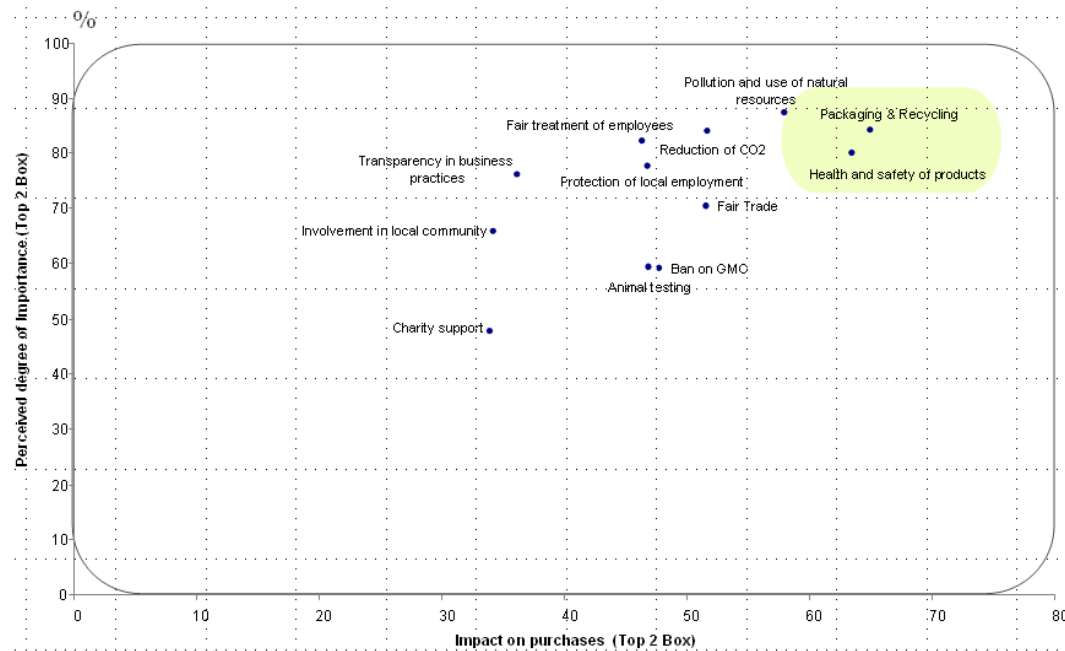
### **Ethik beeinflusst stärker das Kaufverhalten**

Wie aber steht es um Kaufentscheidungen? Die neuesten Ergebnisse aus England unterstreichen: Ethik ist in der Breite und auf paneuropäischer Ebene zum einem Kaufmotiv geworden - die Einstellung der Verbraucher schlägt sich immer mehr auch im Kaufverhalten nieder. Auch wenn man nicht jeden Preis dafür bezahlen will und wird. Denn der direkte Kauf wird nach wie vor zu einem großen Teil schlicht und ergreifend vom Preis bestimmt.

Und in der Wahrnehmung der Verbraucher sind ethische Produkte teurer: In Deutschland schätzen immerhin 79% der Befragten das Preis-Premium auf über 5% (davon schätzen es 41% auf zwischen 10 % und 25%). In Frankreich sind dies 73%, in England 65%. Des Weiteren ist bei uns die Bereitschaft, diese Preise auch zu bezahlen, am höchsten (57%), gefolgt wiederum von Frankreich (44%) und England (35%). Interessant ist dabei, dass die Preisbereitschaft der Engländer im Vergleich zum Vorjahr sogar abgenommen hat. Angesichts dieser Preissensibilität wird die Frage, wie sich die verschiedenen Themen auf das Kaufverhalten auswirken, umso bedeutender.

Betrachten wir den Status quo: Die Konsumenten wurden gefragt, ob diese Themen denn schon einmal Einfluss auf ihr Kaufverhalten gehabt hätten. Während in Frankreich bei dieser Frage Umweltthemen wie Verpackungsmüll & Recycling und Umweltverschmutzung & kontrollierte Nutzung von Ressourcen neben der Gesundheit und Sicherheit von Produkten ganz oben auf der Agenda stehen, kommt bei den Deutschen die Sicherheit und Gesundheit von Produkten vor den Umweltaspekten.

## Across Europe, Packaging/Recycling & Health and Safety have had the greatest impact on purchase in 2007



In England ist es wiederum der Verpackungsmüll & Recycling, gefolgt von gesunden und sicheren Produkten und Fair Trade.

Das war „gestern“ – wie wird es morgen aussehen? An der Einschätzung der Themen, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, lässt sich auch deren Potential für zukünftige Kaufentscheidungen ablesen: Es geht um die Sorge für unseren Planeten und die Menschen, die hier leben. Dabei ist für Marken und Unternehmen zu bedenken, dass prinzipiell gilt „Schuster, bleib bei deinem Leisten“. Das bedeutet, dass Aktivitäten zum Geschäft und zur Kernkompetenz einer Marke passen müssen.

### Einige Regeln für die Entwicklung von CSR-Strategien

Auch wenn der Preis die wohl wichtigste Variable bei Kauf oder Nichtkauf darstellt, bedeuten die Auswirkungen von verantwortlichem Handeln der Unternehmen auf Kaufentscheidungen zweierlei: Nicht nur die Konsumenten sind sich bewusst, dass etwas getan werden muss, sondern es gibt bereits Unternehmen, die sich dieser Themen angenommen haben und dem Verbraucher Lösungen anbieten. Doch was sind die Ansätze? Welche Möglichkeiten gibt es, auf diese Veränderungen zu reagieren?

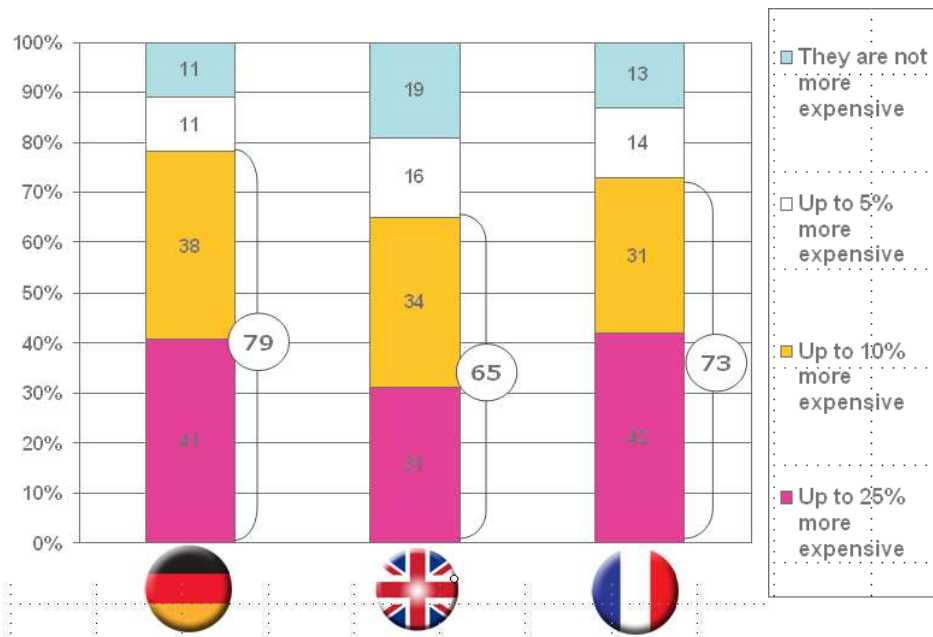
**Erstens** stellt unser internationaler Vergleich fest: Nicht an jedes Unternehmen werden die gleichen Themen herangetragen.

Verpackungsmüll wird von den Befragten der drei Länder hauptsächlich mit dem Einzelhandel, Food und Haushaltsgeräten in Verbindung gebracht. Sicherheit und Gesundheit sind Themen für Food, Haushaltsreiniger und Personal Care. Die CO<sub>2</sub>-Reduktion zielt unweigerlich auf den Automobilbereich, Energie und Airlines. Bei Banken wiederum geht es um mehr Transparenz. Verantwortliches Handeln ist begrüßenswert, aber es muss sich an den Erwartungen und dem Verständnis der Verbraucher ausrichten.

Ein gutes Beispiel ist die Innovation Ariel Kaltaktiv. Ein Ariel, das auch bei geringen Temperaturen strahlend weiß wäscht. Niedrigere Waschttemperaturen schonen nicht nur die Atmosphäre, sondern auch den Geldbeutel. Hier wurde bei der angebotenen Lösung direkt am Produkt angesetzt.

**Zweitens:** Manche Kategorien haben von vornherein ein schlechteres Image. Deutlich sichtbar ist der Zusammenhang, den wahrgenommene Verantwortung von Unternehmen auf die gefühlsmäßige Einstellung diesen gegenüber hat. Wo scheinbar wenig Verantwortung übernommen wird, werden die Unternehmen generell auch nicht so sehr gemocht. Als Fast Food Konzern, Airline oder Alkohol- und Tabakkonzern und auch als Energieanbieter habe ich von vornherein ein negatives Image als Ausgangspunkt. Dies gilt jedoch für die Wettbewerber in gleichem Maße.

**An overwhelming majority of European consumers find that ethical products are priced at a premium. From two thirds of Brits to 80% of Germans, all think they need to pay at least a 10% premium**



Je negativer das Kategorie-Image, desto mehr sollten sich die Unternehmen auf die dringlichsten und relevantesten Themen konzentrieren – auf diejenigen, die dem Verbraucher als erstes „Problem“ einfallen, wenn er an die Kategorie denkt.

Wie sehr und welche Verantwortung ein Unternehmen sich auf die Fahnen schreiben kann, wird durch das ethische Image einer Branche maßgeblich beeinflusst. Zum Beispiel werden die Bemühungen der Mineralölkonzerne, sich als CO2-Sparer und saubere Energielieferanten zu präsentieren, derzeit durch die Benzinpreise konterkariert.

**Drittes** wichtiges Kriterium ist die Frage, inwieweit das angegangene Thema überhaupt mit dem Markenkern kompatibel ist. Hat die Marke ein grünes oder weißes Herz, bei dem man ansetzen kann? Denn unglaubliche Aktionen werden schnell als Reinwaschung gebrandmarkt.

„Brand Fit“ ist gefragt, CSR Initiativen und Maßnahmen müssen am Markenkern ansetzen. Beispiel Kinderarbeit: Jack Wolfskin ist mit einem Kinder-Projekt in Uganda glaubwürdig, ein KIK wäre es sicher nicht.

**Viertens** heißt es Augen und Ohren offen halten und die Entwicklungen im Umfeld zu beobachten. Denn ethische Themen machen langfristig nicht halt vor Kategoriegrenzen. Der „Bio“-Aspekt hat

sich mittlerweile auch in die Modeindustrie vorgearbeitet, der Co2-Verbrauch wird mittlerweile schon auf einigen Lebensmittelverpackungen angegeben.

Nur wer die Trends (nicht die Hypes) um sich herum sicher im Blick hat, wird adäquate strategische Entscheidungen finden. Beispiel: Walkers Crisps ist mit dem Anbringen eines CO2-Labels auf einigen ihrer Chips-Verpackungen einer der ersten.

**Fünftens** ist es wichtig, seine Kundschaft genau zu kennen. Nicht alle Menschen sind für ethische Themen gleich empfänglich – es gibt unter den Käufern eines Autos mit niedrigem Verbrauch sowohl Betroffene, die sich um die Umwelt sorgen wie auch Value for Money Orientierte, die einfach nur Geld sparen wollen. Aber wenn es ein Erfolg ist, gibt es auch viele Mitläufer. Eine gezielte Ansprache von Kaufmotiven ist nur möglich, wenn man die verschiedenen Motive der eignen Kundschaft kennt. Beispiel: Toyota setzte beim Hybrid-Vorreiter Prius nicht nur auf Energie- und Geldsparer, sondern arbeitete zusätzlich mit Leonardo DiCaprio als Symbolfigur für ein breiteres Spektrum an potentiellen Kunden.

**Sechstens** ist auf Interessengruppen und Lobbys zu achten. Insbesondere die digitalen Medien

eignen sich für sie hervorragend zur Verbreitung von Meinungen über Unternehmen. Sie sind die Seismographen für die Frage, inwieweit deren Handeln überhaupt sinnvoll und unterstützenswert ist. Wenn man auf Interessensgruppen hört und mit den Konsumenten interagiert, kann man überzeugender wirken.

Beispiel: Bionade, in der Rhön mit einem Bio Landbauprojekt vertreten, hat das Rhön Biosphärenreservat der UNESCO gewählt, um einen Beitrag zu Schutz, Pflege und Entwicklung dieser Landschaft zu sichern.

Am Ende des Tages sind aber dennoch auch die altbekannten Regeln einzuhalten. Wenn ich als Marke oder Unternehmen kein klares Bild in den Köpfen der Verbraucher habe, wenn ich nicht unique auftrete und die Inhalte nicht in einem attraktiven Licht kommuniziere, wenn ich nicht auffalle und mich nicht klar verständige, dann werde ich auch mit CSR auf den Fahnen nicht viel erreichen.

Veröffentlicht in:  
Markenartikel 2008/06

Dr. Hildegard Keller-Kern ist nach dem Studium der Chemie an der Universität Wien zunächst den Naturwissenschaften treu geblieben und hat nach drei Jahren wissenschaftlichem Arbeiten in Wien, Groningen (NL) und Mülheim/Ruhr (Max Planck Institut) bei Procter & Gamble und danach von R.J. Reynolds Tobacco im Bereich R&D gearbeitet.

Das Engagement für Markenstrategie und Innovationsmanagement hat innerhalb von RJR zum Wechsel ins Marketing geführt. Weiter ging es mit Horizonterweiterung in strategischer Planung für Kunden und Akqui-se bei Y&R und danach mit dem Aufbau der Marketing Intelligence & Services bei Campina in Stuttgart, wo sie Kunde von Icon war.

Seit 1997 ist Hildegard Keller-Kern bei Icon Added Value tätig, seit 1998 als Managing Director, seit 2003 als Mitglied der Geschäftsführung und als Mitglied des aktuellen Executive Board für R&D verantwortlich. Zusätzlich zum Aufgabenbereich R&D national betreut Hildegard Keller-Kern auch R&D International für die Added Value Gruppe.

