WIE SICH DAS KOMPLEXE THEMA CSR EINFACH KOMMUNIZIEREN LÄSST

Die ethische Marke: So wird CSR zum USP

von Klaus Gourgé

CSR

Unternehmenskommunikation lässt sich buchstäblich beim Wort nehmen: Communicare bedeutet ja ursprünglich "miteinander teilen". Wie wäre es also, wenn Unternehmen nicht nur alles Mögliche mitteilen würden (via Werbung, Pressearbeit, Nachhaltigkeitskommunikation usw.), sondern das Teilen selbst ein Bestandteil ihres Geschäftsmodells und ihrer Markenführung wäre? Das Grundprinzip dabei ist sehr einfach: Von jedem verkauften Produkt, jeder erbrachten Dienstleistung fließt ein bestimmter – und zwar nennenswerter – Teil des Kaufpreises in ein gesellschaftlich erwünschtes Projekt. Jetzt denken Sie, das ist doch nichts Neues?

Vom Cause Related Marketing...

Nicht zu verwechseln ist der hier vorgestellte Ansatz der ethischen Markenführung, trotz gewisser Ähnlichkeiten auf den ersten Blick, mit Kampagnen wie dem Krombacher-Regenwaldprojekt oder den vorweihnachtlichen Pampers-Kinderschutzimpfungsaktionen. Bei solchen Aktivitäten des Cause Related

Marketing werden eher symbolische Beträge von meist noch nicht einmal einem Prozent gespendet, oft auch nur zeitlich begrenzt. Das sind Kampagnen, die in allererster Linie den Absatz fördern sollen und erst nachrangig das gemeinnützige Projekt. Das mag auch durchaus erfolgreich sein, eine ethische Marke entsteht so allerdings nicht. Die grundlegenden Unterschiede verdeutlicht Abbildung 1.



"Die langfristige Daseinsberechtigung der Purpose eines Unternehmens richtet sich danach, ob es in der öffentlichen Wahrnehmung eher Teil der Lösung oder Teil des Problems ist."

... zur ethischen Markenführung

Um als eine ethische Marke im hier vorgestellten Sinne zu gelten, braucht es ein substantielles, ernsthaftes, auf Dauer angelegtes Engagement. Eine solche "Wert-Marke" verknüpft systematisch ethische und ökonomische Motive. Wenn wir hier von ethischen Marken oder Wert-Marken sprechen, dann ist das übrigens gleichbedeutend mit den "Sharety Brands", einer Wortschöpfung

von Mike Kuhlmann (zusammengesetzt aus "Share" = Teilen und "Charity" = Wohltätigkeit).

Effektive Kommunikation: USP und CSR in einem

Verglichen mit den typischen Corporate-Citizenship-Aktivitäten vieler Unternehmen hat ethische Markenführung einen entscheidenden Vorteil: Sie verlagert das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens von der Peripherie ins Zentrum des Geschehens und der Kommunikation. Bisher herrscht in vielen Unternehmen noch ein gespaltenes Denken: Da ist zunächst das Kerngeschäft, hier gilt es, einfach nur möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften. Und dann fördert man abseits davon Kunst, Kultur etc., betreibt also klassisches Corporate Citizenship. Das ist aller Ehren wert – nur hat es leider kaum (nachweisbare) Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. Deshalb gerät dieses Engagement naturgemäß in arge Erklärungsnot, sobald das Controlling fragt, was das eigentlich bringe und ob man das nicht genauso gut einsparen könne. Das Problem dabei, nicht zuletzt auch aus Sicht des Kunden: Es besteht keine direkte Verbindung zwischen dem Produkt bzw. der Marke und dem, was das Unternehmen Gutes tut. Weder hat der Konsument mit seinem Kauf einen Einfluss auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens, noch trägt dieses Engagement direkt zur Positionierung der Marke bei, weil es kommunikativ kaum beim Verbraucher ankommt. Dass seine Bank ein Museum in Frankfurt fördert, wird den Kunden in Kiel oder Konstanz eher kaltlassen.

"ES REICHT"	
Wie Sie die Ernsthaftigkeit von CSR-Kom überprüfen können	nmunikation – auch Ihrer eigenen –
# 1 Es reicht, die Verantwortung für das eigene Tun tatsächlich ernst zu nehmen.	Es reicht nicht, von Verantwortung nur zu reden und sie dann auf andere abzuschieben.
# 2 Es reicht, als ersten Schritt einmal die bisherigen Unternehmensziele grund- sätzlich in Frage zu stellen.	Es reicht nicht, zu sagen: Wo kämen wir denn da hin?
# 3 Es reicht, die Unternehmenspolitik langfristig am Nutzen für alle Betei- ligten (Shared Value) auszurichten.	Es reicht nicht, auf die nächsten Quartalszahlen zu schauen.
# 4 Es reicht, wenn die Mitarbeiter vom Sinn der eigenen Arbeit und des Unternehmens überzeugt sind.	Es reicht nicht, ihnen Boni und raffinierte Anreizsysteme als Sinnersatz anzubieten.
# 5 Es reicht, nachhaltig zu wirtschaften und dann wahrheitsgemäß zu kommunizieren.	Es reicht nicht, ein solches Image mit Greenwash-PR suggerieren zu wollen
# 6 Es reicht, das eigene Produktangebot nachhaltig zu gestalten.	Es reicht nicht, zu behaupten, dafür gäbe es keine Nachfrage.
# 7 Es reicht, wenn jeder bei sich selbst anfängt.	Es reicht nicht, zu fordern, die Politik solle das regeln.
# 8 Es reicht, die weltweiten Wechsel- wirkungen des eigenen Handelns zu beachten.	Es reicht nicht, den globalen Wettbewerb als Ausrede vorzuschieben.
# 9 Es reicht, früher als die Konkurrenz auf wertorientiertes Wirtschaften umzustellen.	Es reicht nicht, zu sagen, die anderen sollen anfangen.
# 10 Es reicht, was wir darüber wissen, was zu tun wäre.	Es reicht nicht, zu sagen: Es reicht!

Von der Peripherie ins kommunikative Zentrum

Ganz anders dagegen die Sharety-Idee der "teilenden Marke": Hier ist das gesellschaftliche Engagement substantieller Bestandteil der Produkt-kommunikation und des Markenkerns. Vor allem involviert man dabei den Kunden als Akteur, weil er durch sein Konsumverhalten etwas bewirken kann. So wird das Teilen zum Kaufmotiv und sogar zum USP, dem Alleinstellungsmerkmal und Markenversprechen: Wenn du diese Marke kaufst, förderst du damit das gemeinnützige Projekt X. Oder, noch einen Schritt weiter gedacht und näher am Kunden: Du kannst sogar selbst entscheiden und uns mitteilen, welches Projekt wir mit deinem Beitrag fördern sollen.

Konsistenz von Marke, Image, Kommunikation und Produkt

Das Produkt, das Markenversprechen, die Kommunikation und das Image des Unternehmens verbinden sich so zu einer konsistenten, widerspruchsfreien Gesamtwahrnehmung. Dabei wird automatisch auch die Kommunikation auf einen Punkt fokussiert. Die Botschaft ist klar und ganz einfach zu verstehen. Das dürfte erfolgsentscheidend sein bei der großen Mehrheit all jener Konsumenten, die weder im Nachhaltigkeitsbericht noch auf der Website das CSREngagement studieren wollen.

4 Eckpunkte zur ethischen Positionierung einer "Wert-Marke" im Unterschied zu herkömmlichem "Cause Related Marketing"



- A: Es gibt sporadische Aktionen etwa "für den Regenwald", die jedoch primär nur den Absatz ankurbeln sollen
- B: Das Unternehmen versucht, sein Image "aufzupolieren" (greenwashing)
- C: Themen wie CSR finden kommunikativ eher am Rande statt, das eigentliche Kerngeschäft ist davon unabhängig
- D: Je nach vermuteter Bedarfslage betreibt man mal Imagekommunikation, mal Produktmarketing usw.



- A: Ein (ernst zu nehmender) Anteil des Kaufpreises wird vom Unternehmen geteilt mit sozialen oder ökologischen Projekten, die zum Produkt passen.
- B: Das Unternehmen setzt auf Glaubwürdigkeit und Transparenz im Dialog mit seinen Stakeholdern
- Der ethische Ansatz bildet den Kern des Markenversprechens.
- Die gesamte Kommunikation mit Kunden und Öffentlichkeit baut konsequent auf diesen Prinzipien auf

Mehr als nur ein Trend

Nun mag man das Konzept der ethischen Marken wie auch einer "Good Economy" charmant und wünschenswert finden, je nach Standpunkt aber auch arg naiv. Die entscheidende Frage lautet daher: Hat es tatsächlich Potential? Derzeit lassen sich mindestens drei Entwicklungen beobachten, die dieser Idee

Auftrieb geben. Da sind erstens die sogenannten Lohas – eine attraktive, weil kaufkräftige Klientel, die ihre Kaufentscheidungen auch an ethischen Motiven ausrichtet. Da ist zweitens das wachsende Bewusstsein, dass der Lebens- und Konsumstil der reichen Industrieländer (und bald auch Chinas, Indiens etc.) gravierende Folgen für unser Ökosystem hat, Stichwort Klimawandel.

Dieses Thema wird kaum von allein wieder verschwinden. Und da ist drittens das Phänomen der Social Media und des Web 2.0, mit dem jeder Einzelne zum vielfachen Multiplikator wird sowohl für gute wie für schlechte Botschaften über Produkt X oder Unternehmen Y – mit entsprechend positiven oder negativen Konsequenzen für Image und Reputation des betreffenden Anbieters.

Fünf Thesen:

- Der steigenden Nachfrage nach ethisch einwandfreien Produkten stehen in vielen Branchen noch immer keine entsprechenden Angebote gegenüber. So ist beispielsweise von fair gehandelten Computern und Autos bisher wenig bekannt. Kaufkräftige Kunden und (noch) keine Konkurrenz – was will man mehr?
- Ob Medien, Mitarbeiter, Kunden oder Investoren sie alle erwarten heute von Unternehmen eine Antwort auf die Frage: Seid ihr Teil der Lösung oder Teil des Problems? Danach wird ihre "Licence to operate" oder neuerdings ihr »purpose« beurteilt. Eine ernstgemeinte, ethische Markenführung bietet dazu überzeugende Antworten.

- Die meisten Unternehmen betonen inzwischen ihre gesellschaftliche Verantwortung und engagieren sich auf vielfältige Weise. Informationen über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens finden sich irgendwo auf der Website und im Geschäftsbericht, doch längst nicht jeder sucht danach.
- Professionelles CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement ist heute extrem komplex. Daher braucht es für die Alltagskommunikation mit den Konsumenten die Vermittlung über einfache Botschaften bzw. Chiffren. Dennoch wird das dahinterstehende CSR-Management deshalb nicht leichter. Das Unternehmen muss sich nun sogar erst recht ernsthaft und verantwortungsbewusst engagieren, denn:
- Mehr denn je sind Glaubwürdigkeit und Vertrauen die entscheidenden Erfolgskriterien der Unternehmenskommunikation und der Markenführung. Beides ist schnell verspielt. Windige PR-Tricks und Pseudo-CSR gehen leicht nach hinten los.

Alles nur naives Wunschdenken?

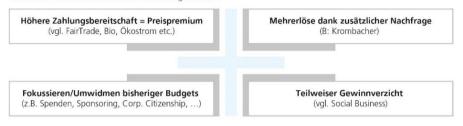
Sicherlich lassen sich heute noch viele Gegenbeispiele finden von Unternehmen, die weitgehend unbekümmert von den hier skizzierten Trends agieren und trotzdem sehr erfolgreich sind. Manche reagieren eben auf gesellschaftliche Änderungen früher, manche später, manche nie. Das heißt aber keinesfalls, dass dieser Wandel nur eingebildet sei. Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung sind wahrlich keine Nischen Themen mehr. Längst ist der Beweis erbracht, dass unternehmerisches Handeln nach ethischen

Prinzipien auch wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Eine glaubwürdige Positionierung, die ethisches und nachhaltiges Wirtschaften kommunikativ Zentrum ins rückt, kann das entscheidende Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern darstellen. Zur Wirtschaftlichkeit eines solchen Ansatzes zeigt Abbildung 2 vier grundsätzliche Möglichkeiten. Wenn die hier skizzierten Entwicklungen nicht völlig täuschen, ist ein Wandel hin zu werteorientiertem Wirtschaften bereits im Gange. Unternehmen, die mit ihrem Tun Probleme eher verschärfen als lösen, schaffen keinen gesellschaftlichen Nutzen und werden früher oder später ein Legitimationsproblem bekommen. <

Abbildung 2:

Wer soll das bezahlen?

Eine ethische Marke kann die Mittel für die zu fördernden Projekte auf verschiedenen Wegen generieren – idealerweise aus einer Kombination dieser Möglichkeiten:



Prof. Dr. Klaus Gourgé, Nürtingen - Geislingen