

# Tue Gutes und rede darüber

Viele Markenartikler investieren in Nachhaltigkeit und CSR. Es herrscht aber oft Unzufriedenheit mit dem Return on Investment bei grünen Themen. Ein Problem ist, dass die Investitionen in CSR von den Konsumenten oft nicht wahrgenommen werden.

**SPÄTESTENS SEIT DER JÜNGSTEN FINANZKRISE** und der anhaltenden Klimadebatte verlangt die breite Öffentlichkeit den Unternehmen verantwortungsvolles Handeln ab. Was der Politik – trotz G8-Gipfeln und Klimakonferenzen – offensichtlich kaum gelingt, sollen nun internationale Konzerne richten. Sie sind aufgefordert, nachhaltige Veränderung zu gestalten, sind sie doch in der Lage, aus eigener Kraft und über Grenzen hinweg etwas zu bewegen. Die Unternehmen könnten Profit aus der Haltung schlagen und die Investitionen in die Corporate Social Responsibility (CSR) für ihr eigenes Image nutzen.

Die Ansprüche an Unternehmen sind hoch. Heutzutage fordern Mitarbeiter und auch die Bevölkerung ein Höchstmaß an Ehrlichkeit, Transparenz und aktiv gelebter Verantwortung. Zu diesem Anspruch gesellt sich in der Führungsetage vieler Unternehmen ein wachsendes Interesse, das Image und die Reputation der eigenen Marke durch verantwortungsvolles Handeln bewusst zu beeinflussen.

## Diskrepanzen in der Wahrnehmung

Obwohl Unternehmen und Marken noch nie so viel in grüne Themen, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility investierten wie in den vergangenen Jahren, zeigt sich in den Vorstandsetagen eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Return on Investment bei grünen beziehungsweise verantwortungsvollen Themen. So waren in einer 2007 von McKinsey durchgeführten Befragung 81 Prozent der CEOs der Auffassung, dass ihre Investitionen im philanthropischen Bereich nicht oder nur unzureichend die gewünschten Effekte erzielen.

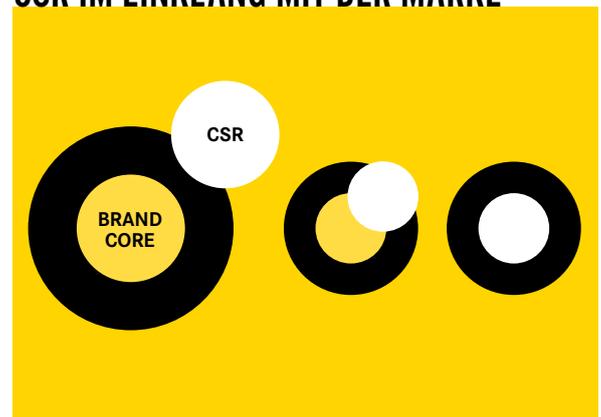
Dass diese Meinung berechtigt ist, zeigt auch die Green Brands-Studie von Landor Associates und seinen Partnern, nach der nur 41 Prozent aller Befragten in Deutschland darauf vertrauen, dass Unternehmen signifikante Maßnahmen ergreifen werden, um die Umwelt zu schützen – ein Rückgang um 13 Prozent

gegenüber 2009. Dabei gehören Umweltfragen laut der Studie, für die im Februar und März 2010 insgesamt 9.022 Online-Interviews in acht Ländern durchgeführt wurden, zu den relevantesten Themen, die die Bevölkerung beschäftigen. Es reicht also offenbar nicht aus, in CSR zu investieren – entscheidend ist, dass diese Investitionen auch tatsächlich von außen wahrgenommen werden.

Noch besteht ganz offensichtlich eine starke Diskrepanz zwischen dem, was sich Unternehmen von ihren Investitionen in verantwortungsvolle Themen erhoffen und dem, was Markt und Öffentlichkeit tatsächlich wahrnehmen. Dabei hat sich das Thema Unternehmensverantwortung von einer Randerscheinung zu einem zunehmend zentralen Thema entwickelt. Zudem lässt sich ein Wechsel von einer reaktiven zu einer antizipativen Haltung seitens der Unternehmen beobachten.

Auch wenn sich Unternehmen stärker sozial engagieren, können sie aber nicht zwangsläufig mit einer höheren öffentlichen Wertschätzung rechnen. Dieses Phänomen bezeichnet man als nicht funktionierenden Return on Responsible Investment (RORI).

## CSR IM EINKLANG MIT DER MARKE



Die Effektivität von CSR-Investitionen und -Aktivitäten hängt maßgeblich davon ab, wie gut diese zur Marke passen.

## VON DER MARKENIDEE ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

Quelle: Landor Associates



Für den wirtschaftlichen Erfolg ist die kausale Verkettung von Markenidee, Kundenerlebnis, Markenwahrnehmung und Kundenverhalten nötig.

Zwar entwickelte sich ein neuer Dialog zwischen den Corporate Affairs Departments der Industrie auf der einen und Investoren und Medien auf der anderen Seite, doch CSR wurde meist isoliert als eine Art Gegengewicht zum eigentlichen wirtschaftlichen Interesse des Unternehmens betrachtet. Dadurch fehlten dem Dialog lange Zeit der Bezug zum Kerngeschäft und die nötige Reichweite.

### CSR als Bestandteil der Strategie

Die Effektivität von CSR-Investitionen und -Aktivitäten hängt aber maßgeblich davon ab, wie gut diese zur Marke selbst passen und sie als Hebel nutzen. Ratsam ist es deshalb, verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen und Marken nicht als Add-on zu betrachten, sondern vielmehr als integralen Bestandteil der Marken- und Unternehmensstrategie. Ein Unternehmen sollte deshalb alle Aktivitäten und Investitionen in verantwortungsvolles Handeln zunächst analysieren, sie unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und des Kernmarkenversprechens filtern und schließlich entsprechend ausrichten.

Je klarer und einleuchtender CSR-Investitionen mit dem Geschäftsmodell, dem Markenversprechen und der Persönlichkeit der Marke im Einklang stehen, desto eher sind Konsumenten in der Lage, diese mit ihren Erwartungen an die Marke abzugleichen und entspre-

chend positiv abzulegen. Geschieht dies nicht, können Investitionen zwar effektiv in die beabsichtigten Engagements fließen – im Sinne eines RORI gehen sie für das Unternehmen jedoch verloren.

### CSR-Investitionen im Einklang mit Markenkern

Es bringt Unternehmen und Marken demnach auch wenig, sich mit grünen Aktivitäten taktisch und kurzfristig vom Wettbewerb abheben zu wollen. Im Gegenteil! Fehlt eine wahrnehmbare Verbindung zum Kern der Marke und des Geschäftsmodells, besteht sogar die Gefahr, von Kunden und anderen Marktteilnehmern des Greenwashings beschuldigt zu werden.

Stattdessen sollten Unternehmensführung, Corporate Affairs und Marketing das Selbstverständnis der Marke als Citizen Brand klar definieren, auf die sozialen Werte und wirtschaftlichen Interessen überprüfen und mit dem Markenbild in Einklang bringen.

Aus Markensicht lässt sich wirtschaftlicher Erfolg als eine kausale Verkettung von Markenidee, Kundenerlebnis, Markenwahrnehmung und Kundenverhalten erklären. Betrachtet man jeden einzelnen Schritt als wichtigen Hebel, optimale Bedingungen für den jeweils nachfolgenden Schritt zu schaffen, so kommt der Markenidee die größte Bedeutung zu.

Bestenfalls entwickelt ein Unternehmen eine individuelle Citizenship Story, die sich jenseits von Neu-

## DIE VIER ERFOLGSSTUFEN VON CITIZENSHIP BRANDING

**Message** – bezieht sich auf die Rolle, die das Unternehmen im Markenselbstverständnis spielen möchte. Diese kann sich in einem Vision/Mission Statement, einer Kampagne oder einer speziell dafür abgestellten Website darstellen. Wird die Botschaft von den gewünschten Zielgruppen gehört und verstanden, ist die Basis für ein erfolgreiches Citizenship Branding geschaffen.

**Initiative** – bezieht sich auf die tatsächliche Umsetzung der Botschaft im Sinne von relevanten Aktivitäten. Nur wenn diese auch sichtbar und für die Zielgruppen nachvollziehbar sind, ist der Schritt jenseits des Greenwashing getan.

**Results** – bezieht sich auf die transparente Berichterstattung über die Ergebnisse der Initiativen. Konkrete Resultate zu erzielen ist elementar wichtig für die Glaubwürdigkeit der Initiativen, ansonsten droht ein Imageverlust, der einem aufgedeckten Greenwashing gleich kommt.

**Involvement** – bezieht sich auf die Aktivierung von Zielgruppen – intern und/oder extern – im Rahmen der Initiative. Wenn Feedback-Mechanismen wie Partizipation oder Interaktion möglich sind, entfalten die Initiativen ihre volle Wirkung.

## MARKENSTRATEGIE UND CORPORATE CITIZENSHIP IM ZUSAMMENSPIEL



Quelle: Landor Associates

Je klarer und einleuchtender CSR-Investitionen mit dem Geschäftsmodell, dem Markenversprechen und der Persönlichkeit der Marke im Einklang stehen, desto eher sind Konsumenten in der Lage, diese mit ihren Erwartungen an die Marke abzugleichen und entsprechend positiv abzugelenken.

tralfaktoren der erwarteten CSR-Aktivitäten abspielt und sich – von der Markenidee inspiriert – bereits im frühen Stadium des Markenbildungsprozesses in die Wertschöpfungskette integriert.

Dies macht es möglich, Investitionen strategiekonform zu priorisieren und vor allem glaubhafte Initiativen auf den Weg zu bringen, die nicht nur dort wirken, wo sie gebraucht werden. Sie erzielen darüber hinaus eine positive Resonanz erzielen, die identitätsstiftend auf die Marke einwirkt und somit die getätigten Investitionen in das Unternehmen zurückführt. Ein klarer Fokus auf das Thema Citizenship zahlt sich dabei aus. Das beweisen Studien wie A.T. Kearney's Untersuchung »Green Winners« aus dem Jahr 2009, die nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit am Finanzmarkt attestiert.

### Gefahr bei blindem Aktionismus

Nicht aufeinander abgestimmte Einzelaktivitäten und Investitionen in Nachhaltigkeit und andere verantwortungsvolle Themen verfehlen allerdings meist ihre positive Wirkung auf die Marke. Dies zeigt eine 2009 von Landor und seinen Partnern durchgeführte Untersuchung für die 1.001 US-Konsumenten befragt wurden. Dafür wurden 69 Unternehmensmarken, von denen 23 im »100 Best Corporate Citizens-Ranking 2009« des Corporate Responsibility Officer Magazins

gelistet sind, mit Meinungen der amerikanischen Bevölkerung korreliert. Während das CRO 100 Ranking die tatsächlichen Investitionen der untersuchten Firmen in verantwortungsvolle Themen wie Umwelt, Klimawandel, Menschenrechte, Mitarbeiterbeziehungen oder Governance widerspiegelt, geben die abgefragten Meinungswerte Auskunft über die wahrgenommene Verantwortung derselben Unternehmen.

So erzielten beispielsweise die Wettbewerber Pepsi Cola und Coca-Cola vergleichbar hohe Wahrnehmungswerte von 76 und 77 Punkten in der Landor-Studie, während die CRO Ränge 85 und 56 darauf schließen lassen, dass sich die Höhe der Investitionen stark unterscheidet. Microsoft erreicht mit 96 Punkten den besten Wahrnehmungswert, rangiert im CRO100 Ranking jedoch nur auf Platz 47, HP hingegen erreicht lediglich 70 Punkte, belegt allerdings mit Platz 5 eine der Topplatzierungen hinsichtlich der Höhe der Investitionen in Corporate Citizenship-Projekte.

Die Studie machte deutlich, dass tatsächliche Investition und Wahrnehmung nicht zwangsläufig in einer linearen Beziehung stehen. Umso wichtiger erscheint es, strategisch ausgerichtete Felder der CSR zu definieren und diese dann auch glaubhaft nach außen zu tragen. Für den besten Return on Responsible Investment.

Florian Langhammer, Felix Stöckle



Florian Langhammer ist Senior Consultant bei Landor Associates. Seit 2005 begleitet er Kunden im deutschsprachigen Raum sowie in Zentral- und Osteuropa bei strategischen Transformationsprozessen.



Felix Stöckle ist Managing Director des Landor Büros in Hamburg und trägt die Verantwortung für den deutschsprachigen Raum und Osteuropa. Er berät Unternehmen in der Führung von Corporate und Consumer Brands.

# INHALT

4



Geburtstag: 125 Jahre Triumph **56**



Spreelings: Eine Gurke für alle **66**



Hannover: Die Messe dreht auf **72**

## NEWS

**6** DIE 100 WERTVOLLSTEN MARKEN / MOBILE COMMERCE / STUDIE UNTERNEHMENSKULTUR / WERBEMARKT IM AUFWIND / VOLK DER ERBEN / STABWECHSEL BEIM BUNDEPATENTGERICHT / KIDS LICENSE MONITOR / DEUTSCHER VERPACKUNGSPREIS / ABSATZ VON BIER SINKT LEICHT / WETTBEWERBSFAKTOR FACHKRÄFTE

## GEISTIGES EIGENTUM

- 14** MARKEN SIND WERTLIEFERANTEN – Christian Köhler, Hauptgeschäftsführer Markenverband, über Mehrwert durch Marke
- 16** EU-PATENT FORCIEREN – Dr. Arend Oetker, Vizepräsident des BDI, über Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit
- 17** MEHR RESPEKT, BITTE! – Dr. Rüdiger Stihl, Vorstandsvorsitzender des APM, will den Verbraucher als Verbündeten gewinnen
- 18** RECHTSSICHERHEIT AUCH IM NETZ – Prof. Dr. Stephan Wernicke, Leiter Bereich Recht des DIHK, über Urheberrechte im Internet
- 20** EUROPÄISCHES IP-OFFICE – Dr. Alexander Dröge vom Markenverband fordert eine Europa-Behörde für geistiges Eigentum
- 24** KOOPERATION TUT NOT – Internationale Zollverwaltungen arbeiten an gemeinsamen Schnittstellen
- 27** GEISTIGES EIGENTUM IM WEB – Bundestagsmitglied Dr. Günter Krings wünscht sich verschärfte Sanktionen
- 30** 3 FRAGEN AN – Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger
- 31** FIGHTING IP CRIME – Die Arbeit der britischen IP Crime Group

## MARKENFÜHRUNG

- 34** KUNDENDIALOG – Direktmarketing-Spezialisten im Interview
- 38** NACHHALTIGE EFFIZIENZ – Das Internet gewinnt auch für das Direktmarketing zunehmend an Bedeutung
- 42** COUPONING – Raus aus der Nische

<b>46</b>	<b>VIELSEITIG</b> – Direktmarketing-Aktionen müssen gut geplant sein
<b>48</b>	<b>DIREKTMARKETING</b> – Rechtliche Fallstricke beachten
<b>52</b>	<b>SCHWUNGVOLL</b> – Markenwirtschaft für 2011 optimistisch
<b>56</b>	<b>GEBURTSTAG</b> – Triumph International wird 125 Jahre jung
<b>60</b>	<b>STUDIE</b> – Experten diskutieren über die 100 Top-Marken der Welt
<b>63</b>	<b>HIGHTECH</b> – Systemkaffeemaschinen von Melitta
<b>66</b>	<b>SPREEWALDHOF</b> – Eine Ost-Marke schmeckt dem ganzen Land
<b>70</b>	<b>ONLINE-BRANDING</b> – Marken richtig aufwerten
<b>72</b>	<b>DEUTSCHE MESSE AG</b> – Das Karussell dreht sich
<b>76</b>	<b>CSR</b> – Tu Gutes und rede auch darüber
<b>79</b>	<b>RUSSLAND</b> – Seit die Wirtschaft wieder anzieht, wollen die Konsumenten verstärkt hochwertige Markenprodukte
<b>HANDEL</b>	
<b>82</b>	<b>LEH-RANKING</b> – Viel Licht, aber auch Schatten
<b>84</b>	<b>SHOPPEN</b> – Zwischen Online und Offline
<b>RECHT</b>	
<b>86</b>	<b>MARKEN &amp; COMPLIANCE</b> – Die Regeln beachten
<b>88</b>	<b>NEWS</b> – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen
<b>SERVICE</b>	
<b>90</b>	<b>KURZMELDUNGEN</b>
<b>91</b>	<b>PEOPLE</b>
<b>92</b>	<b>EVENTS</b>
<b>94</b>	<b>VORSCHAU / IMPRESSUM</b>