

GfK

Marketing

Intelligence

Review



Marketing

MIT VERANTWORTUNG

Gutes tun und erfolgreich sein

CSR zur Differenzierung im Wettbewerb

CSR und Kundenservice

Shared Value in der Pharmaindustrie

Branding von Rohstoffen

Kommunikation von Öko-Produkten



GfK MIR – Marketingforschung für die Praxis

Für Marketingmanager
und Marktforschungsspezialisten

GfK MIR bringt Ihnen



Einsicht in neueste Ergebnisse
der Marketingforschung



Verständliche und relevante Erkenntnisse
der universitären Forschung, ohne
die oft langen und schwer verständlichen
Originalartikel lesen zu müssen



Ideen, wie Sie neue
Marktforschungstechniken
im Marketing Management
einsetzen können

GfK MIR –
am Puls der Marketingforschung



Editorial



Aktuelle Schlagzeilen wie „Der Kapitalismus frisst seine Kinder“ oder „Klimawandel bedroht Weltwirtschaft“ zeigen den dringenden Bedarf an neuen Geschäftsmodellen, die nicht nur auf die Bilanz der Unternehmen, sondern auch auf die Bilanz von Gesellschaft und Umwelt achten. Während sich einige Firmen bereits erfolgreich für mehr als die unmittelbaren Unternehmensziele engagieren, zögern andere oder scheitern gar damit.

Zugegeben, Marketingstrategien, die das Wohl der unterschiedlichsten Gruppierungen berücksichtigen, steigern die Komplexität und konfrontieren uns mit neuen Herausforderungen. Erkenntnisse zum Thema Corporate Social Responsibility, kurz CSR, sind deshalb sehr gefragt und von großem Wert. Die Forschung hilft uns, relevante Muster zu erkennen und die gesamte Bandbreite der Auswirkungen eines verantwortungsvolleren Marketings auf Gesellschaft und Unternehmen zu verstehen. Darüber hinaus helfen Insights aus der Forschung beim Aufbau von symbiotischeren Beziehungen zwischen der Gesellschaft und den Unternehmen. Dieses Heft fasst einige der neuesten und relevantesten Erkenntnisse zum Thema „Marketing mit Verantwortung“ zusammen.

In aller Kürze kann man die Schlüsselfrage „Zahlt es sich aus, Gutes zu tun?“ nur laut und vernehmlich mit „Es kommt ganz darauf an“ beantworten. Investitionen in Nachhaltigkeit werden nur unter ganz spezifischen, in diesem Heft näher beschriebenen Umständen honoriert. Aber für diejenigen, die ihre CSR-Strategie gut hinbekommen, ist einiges an Wertschöpfung möglich. Viel Vergnügen beim Lesen!

Ihr
CB Bhattacharya
Editor



Berlin, Dezember 2015

Inhaltsverzeichnis

3

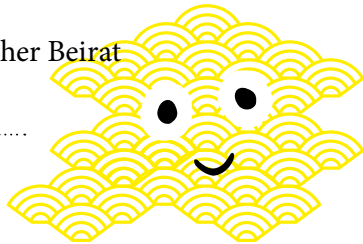
Editorial

6

Editoren

7

Wissenschaftlicher Beirat



8

Marketing mit Verantwortung:
Gutes tun und erfolgreich sein

CB Bhattacharya

Unternehmerische Vorteile und ein gutes Gewissen können gemeinsam erreicht werden, wenn man die richtigen Hebel betätigt.



18

CSR als Trumpf im Wettbewerb: Ein klares Profil durch Marketing mit Verantwortung

Shuili Du und Sankar Sen

Innovative CSR kann das Wettbewerbsfeld aufmischen und die Position der eigenen Marke stärken.



24

CSR an der Kundenfront: Wie soziale Programme den Kundenservice verbessern

Daniel Korschun, CB Bhattacharya und Scott D. Swain

CSR-Programme mit relevanten Anliegen motivieren Mitarbeiter an der Kundenfront.

30

Vom wohltätigen Unternehmen zum Shared Value: Die neuen Geschäftsmodelle der Pharmaindustrie in Entwicklungsländern

N. Craig Smith

Einige Pharmafirmen erzielen in Entwicklungsländern Wachstum, indem sie gleichzeitig ökonomische und gesellschaftliche Werte schaffen.

36

Mit dem Branding von Rohstoffen zu einer besseren Welt: Intel verbannt Konfliktminerale

Thomas Osburg

Intels langer Weg zu einem Monitoring-System in der Lieferkette zur Herstellung von Mikroprozessoren ohne Konfliktminerale.

42

Ökoprodukte und ihre Bewerbung: Weshalb umweltfreundliche Eigenschaften besser ankommen, wenn sie „ungeplant“ sind

George E. Newman, Margarita Gorlin und Ravi Dhar

Ein umweltfreundlicheres Produkt kann zu vermindertem Kundeninteresse führen, weil Kunden bei anderen Produktmerkmalen eine schlechtere Qualität vermuten.



46

Schokolade mit Verantwortung

Interview

MIR Interview mit Carlo Vassallo, Geschäftsführer von Ferrero Deutschland, über Ferreros Weg zu mehr Nachhaltigkeit.



52

Ethischer Textilkonsum:
Nur eine Frage der Selbstlosigkeit?

*Ronald Frank, Matthias Unfried,
Regina Schreder und Anja Dieckmann*

Bei Fair-Trade-Kleidung spiegeln sich die moralischen Ansprüche der Konsumenten nicht unbedingt im Kaufverhalten wider.

59

Executive Summaries

62

Vorschau nächste Ausgabe

63

Impressum

Editoren



EDITOR

CB Bhattacharya,

Pietro Ferrero Chair in Sustainability und
Direktor am Center for Sustainable Business
an der ESMT – European School of Management
and Technology, Berlin, Deutschland
cb@esmt.org



MANAGING EDITOR

Christine Kittinger-Rosanelli,

GfK Marketing Intelligence Review
christine.kittinger@gfk-verein.org

CB BHATTACHARYA

CB Bhattacharya ist Inhaber des Pietro Ferrero Lehrstuhls für Nachhaltigkeit und Direktor des Center for Sustainable Business an der ESMT, der European School of Management and Technology in Berlin, Deutschland. Prof. Bhattacharya hat über 100 Artikel publiziert und wurde laut Google Scholar über 13.000 Mal zitiert. Er ist Ko-Autor des Buchs „Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value“. Im „Handelsblatt-BWL-Ranking Beste Forschungsleistung“ erreichte er den 10. Rang der „Top-100-Forscher aktuell“ und in der Kategorie „Top-250 Forscher-Lebenswerk“ den 14. Rang. Als Berater hat er mit namhaften Unternehmen wie Allianz, AT&T, Eli Lilly, E.ON, Procter & Gamble und anderen gearbeitet. Er ist ein gefragter Interviewpartner und wird häufig in Publikationen wie Business Week, Forbes, Financial Times, Newsweek, The New York Times und The Economist zitiert. Sein Doktorat in Marketing erwarb er 1993 an der Wharton School, University of Pennsylvania, seinen MBA 1984 am Indian Institute of Management.

Wissenschaftlicher Beirat

Manfred Bruhn, Professor für Marketing,
Universität Basel, Schweiz

•

Hermann Diller, Emeritus Lehrstuhl für Marketing,
Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland

•

Susan Fournier, Questrom Professor in Management,
Professor für Marketing
Questrom School of Business, Boston University, USA

•

Andreas Herrmann, Professor für Marketing,
Universität St. Gallen, Schweiz

•

Oliver Hupp, Division Manager Brand & Communication
Research, GfK SE, Nürnberg, Deutschland

•

Alain Jolibert, Professor für Marktforschung,
INSEEC Business School, Pierre Mendès France University,
Frankreich

•

Nicole Koschate-Fischer, GfK Professor für Marketing
Intelligence, Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland

Srinivas Reddy, Professor für Marketing, Singapore
Management University, Singapur

•

Werner Reinartz, Professor für Handel und
Kundenmanagement, Universität zu Köln, Deutschland

•

Bernd Skiera, Professor für Electronic Commerce,
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main,
Deutschland

•

Raimund Wildner, Geschäftsführer und
Vizepräsident GfK Verein, Nürnberg, Deutschland



Marketing mit Verantwortung: Gutes tun und erfolgreich sein

CB Bhattacharya

KEYWORDS

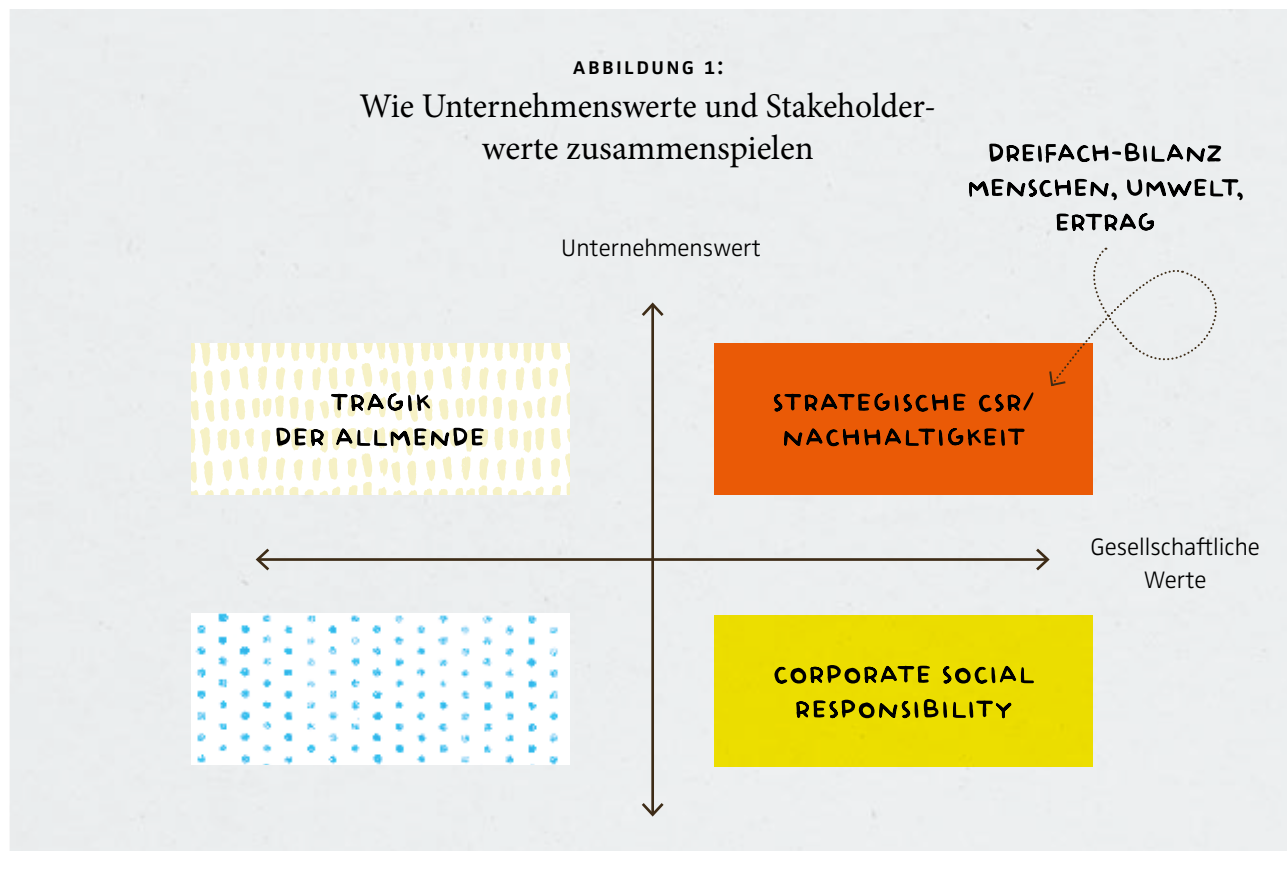
*CSR, Corporate Social Responsibility,
Shared Value, Nachhaltigkeit,
Stakeholder-Marketing, Dreifachbilanz*

AUTOR

CB Bhattacharya,
Pietro Ferrero Chair in Sustainability und Direktor,
am Center for Sustainable Business an der ESMT –
European School of Management and Technology,
Berlin, Deutschland
cb@esmt.org

Ein weiterer Horizont für das Marketing /// Traditionell betrachtet ist das primäre Ziel des Marketings die Ertragsmaximierung für eine Marke oder ein Unternehmen. Wenig bis keine Aufmerksamkeit erhalten oft weitere gesellschaftliche Gruppierungen, die ebenfalls von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind und diese auch selbst beeinflussen können. Dringliche Themen wie Klimaerwärmung, Menschenrechtsverletzungen und Nahrungsmittelsicherheit haben aber inzwischen zumindest teilweise ein Umdenken eingeleitet. Der von Marketingleuten mitverursachte Konsumhype hat zu Gegenreaktionen von Aktivisten, Mitarbeitern, Regulierungsbehörden oder Investoren geführt. Es gibt verstärkten Druck gegenüber Unternehmen mehr zu sehen als nur die unmittelbaren Kunden sowie eine breitere Perspektive einzunehmen und zusätzliche Effekte zu berücksichtigen. Anders ausgedrückt heißt das, dass nicht mehr nur Kunden und Unternehmen selbst die Profiteure des Marketings sein können, sondern die Marketingdisziplin insgesamt Verantwortung für ihr Tun übernehmen muss.

Um das Spannungsfeld zwischen einem Marketing mit Verantwortung und dem vorherrschenden Paradigma der Profitmaximierung zu illustrieren, bietet sich ein Beispiel aus der Geschichte an: die Tragik der Allmende aus dem 19. Jahrhundert. Es geht zurück auf Überlegungen von William Forster Lloyd, der anhand von Weideland beschrieb, welche negativen Effekte individuelle Entscheidungen im eigenen Interesse auf eine Gruppe als Ganzes haben können. Das unregulierte Weiden auf öffentlichem Weideland führte letztendlich zu dessen Zerstörung.



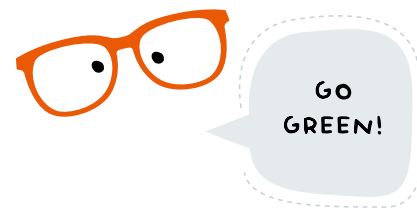
Auch heute noch führt individuelle Profitmaximierung zu kollektiven Verlusten. In unserer Zeit wird dieses Dilemma mit nachhaltiger Entwicklung in Verbindung gebracht und zur Erklärung von Themen wie dem verlangsamten Wirtschaftswachstum in Entwicklungsländern, dem Umweltschutz und der globalen Erwärmung herangezogen. Im Bericht der Bruntland Kommission der Vereinten Nationen wurde Nachhaltigkeit definiert als „die Bedürfnisse in der Gegenwart zu erfüllen, ohne zukünftigen Generationen die Möglichkeiten für die Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse zu nehmen“. Laut WWF verbrauchen wir heute schon Ressourcen, für die es eigentlich 1,5 Planeten bräuchte. Wenn man bedenkt, dass wir diesen Verbrauch bis 2050 sogar auf 3 Planeten steigern würden, falls wir weitermachen wie bisher, dann ist Nachhaltigkeit ein wirtschaftlicher Imperativ. Der Druck einzelner Stakeholder auf Unternehmen, die das nicht von selbst realisieren, wird dann wohl nicht vorhersehbare Dimensionen erreichen.

Mehr Wert durch Verteilen des Werts: Die Dreifach-Bilanz
/// Abbildung 1 zeigt, dass unternehmerische Vorteile und gesellschaftliche oder umweltbezogene Vorteile Hand in Hand gehen können. Unternehmen können es sich schlicht und ein-

fach nicht länger leisten, im Feld links oben zu verharren, in dem sie ihre glorreiche Vergangenheit hatten und ihre Erträge auf Kosten von Umwelt oder der Allgemeinheit maximierten. Für diejenigen, die ihre Existenzberechtigung nicht verspielen wollen, sind positive Beiträge für Gesellschaft und Umwelt immer mehr ein Muss.

Im Feld rechts unten sind Unternehmen gestrandet, denen es nicht gelungen ist, Nachhaltigkeitsthemen erfolgreich in ihre Strategien einzubinden. Sie investieren Mittel in spontane Wohltätigkeitsaktionen, die keine Rückflüsse für das Unternehmen generieren. Da diese Geld kosten, sind sie unterm Strich ertragsschädlich. Charity dieser Art ist vermutlich der Grund dafür, warum Nachhaltigkeitsinitiativen für Geschäftsinteressen oft generell als schädlich angesehen werden.

Meiner Überzeugung nach sollten sich Unternehmen auf das Feld rechts oben konzentrieren, das wir auch als „Dreifach-Bilanz“ oder „Triple Bottom Line“ bezeichnen. Wer dort angesiedelt ist, schafft nicht nur gesellschaftliche oder ökologische Werte, indem er sich für Menschen oder die Umwelt einsetzt, er vermehrt gleichzeitig auch Unternehmenswerte und Erträge. Nachhaltigkeitsinitiativen in diesem Quadranten leiten sich aus



dem Kerngeschäft ab, nutzen die unternehmensspezifischen Kompetenzen und bauen auf eigenen Prinzipien und Werten auf. Die positiven Effekte beinhalten gesteigerte Mitarbeiter- oder Kundenloyalität, positive Mundpropaganda, Gelassenheit bei negativer Berichterstattung und weitere erstrebenswerte Ergebnisse. So angelegt, bietet ein strategisches Engagement für Nachhaltigkeit, das oft als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet wird, eine Differenzierungsmöglichkeit, die sogar neue Wettbewerbsvorteile generiert.

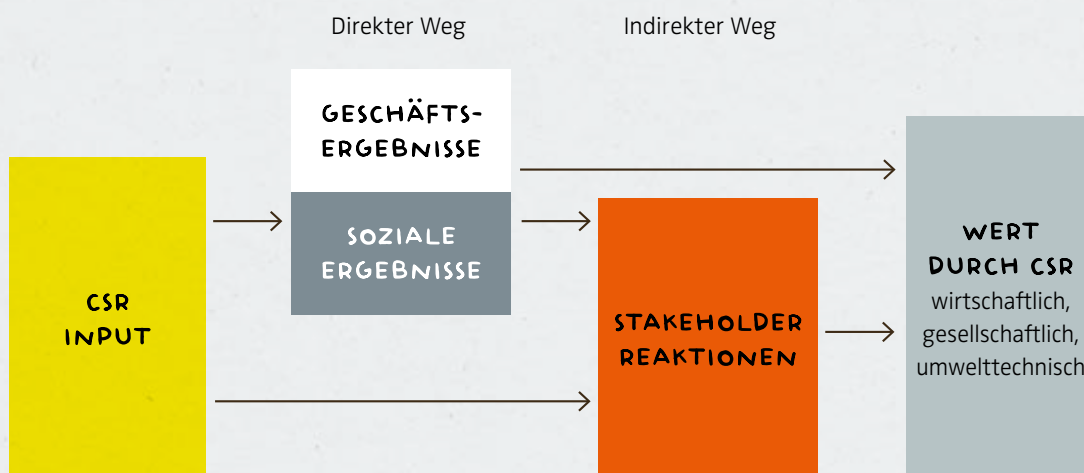
Nachhaltigkeit: Eine neue Quelle für die Wertentwicklung

/// Unsere Forschung zeigt, dass Wert über zwei unterschiedliche Wege generiert wird: direkt und indirekt. Nehmen wir einmal an, dass ein Unternehmen seinen Betrieb neu strukturiert und seine Gebäude renoviert, um sie energieeffizienter und umweltfreundlicher zu machen. Das kann zu unmittelbaren Kosteneinsparungen führen und generiert damit direkt Wert. Da Energie eine wertvolle Ressource ist, führt deren Einsparung gleichzeitig auch zu positiven Effekten für Umwelt und Gesell-

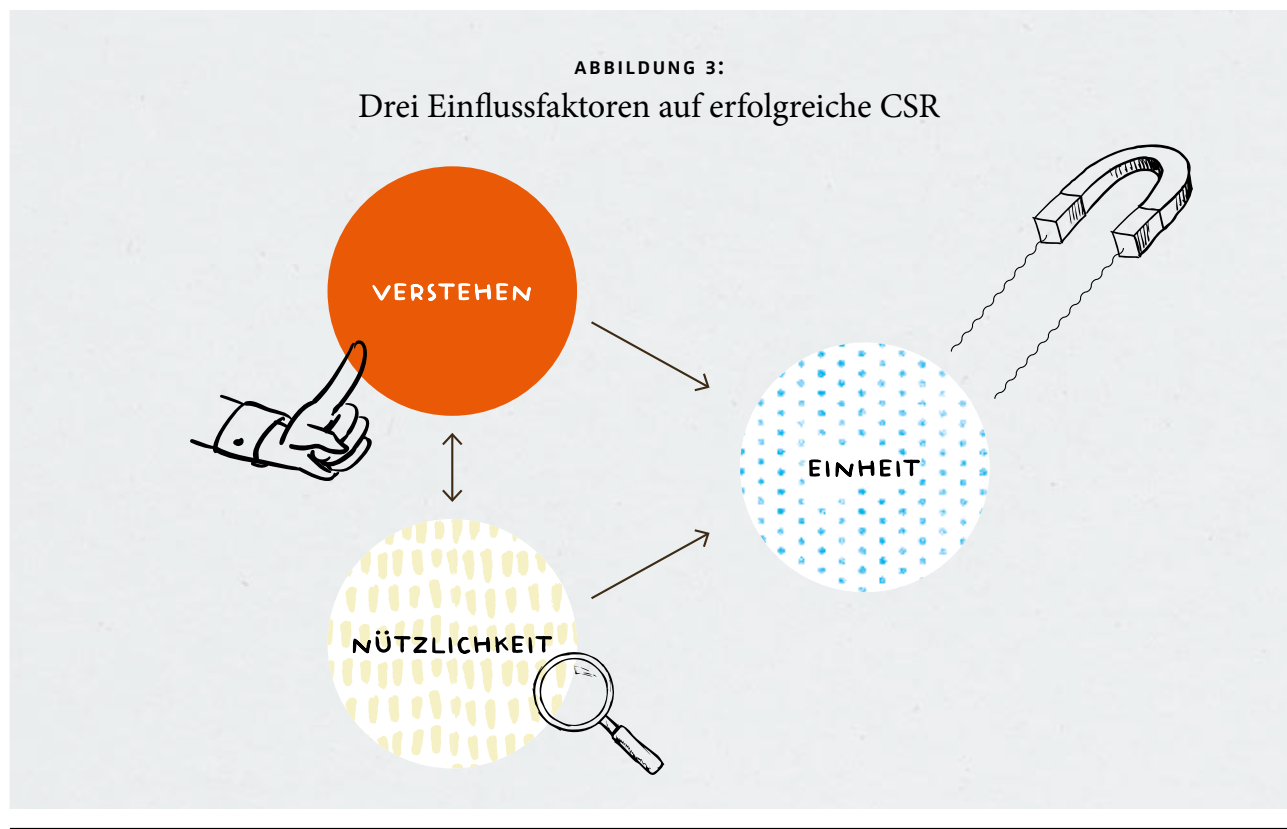
schaft. Deshalb gibt es auch den indirekten Weg, bei dem Wert auch noch durch die Reaktionen der Stakeholder entsteht. Die beschriebene Nachhaltigkeitsinitiative könnte zusätzlich positive Mitarbeiter- und Kundenreaktionen hervorrufen. Das Kaufinteresse an den Produkten könnte steigen oder das Interesse für das Unternehmen als Arbeitgeber, auch mehr positive Mundpropaganda ist möglich. Da nicht alle Stakeholder gleich reagieren, sollten Unternehmen versuchen, sich ein genaues Bild davon zu machen, wie, wann und warum Reaktionen für das Unternehmen von Wert sind. Während der direkte Weg eher betriebliche Aspekte wie die CO₂-, Wasser- oder Energiebilanz betrifft, sind die indirekten Stakeholder-Reaktionen eher die Spielwiese des Marketing. Um ein besseres Verständnis für Stakeholder-Reaktionen zu entwickeln, habe ich gemeinsam mit meinen Ko-Autoren Daniel Korschun und Sankar Sen tausende Stakeholder in unterschiedlichsten Unternehmen untersucht und Rahmenbedingungen identifiziert, unter denen es sich auszahlt, Gutes zu tun.

ABBILDUNG 2:

Wie Nachhaltigkeitsinitiativen Wert entwickeln



Quelle: Bhattacharya et al., 2011



Diese Forschung zeigte drei voneinander unabhängige, psychologische Einflussfaktoren, die Stakeholder-Reaktionen auf CSR beeinflussen: Verstehen, Nützlichkeit und Einheit (siehe Abb. 3)..

- > Der erste Faktor ist das **Verstehen** der CSR-Initiative durch die Stakeholder. Verstehen beginnt zunächst mit Kenntnis: Oft wissen Kunden und sogar Mitarbeiter kaum etwas über die Nachhaltigkeitsinitiativen eines Unternehmens. Was Stakeholder aber nicht kennen, können sie natürlich auch nicht belohnen. Bei bekannten Aktivitäten hinterfragen Stakeholder dann oft die Motive für das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens: Geht es ihnen ehrlich darum, einer Gemeinschaft zu helfen oder geht es in Wirklichkeit nur um Profit? Dabei sei angemerkt, dass viele Anspruchsgruppen Ertragsüberlegungen gegenüber durchaus aufgeschlossen sind, solange sie von einem echten Interesse an spürbaren Verbesserungen überzeugt sind.
- > Der zweite Faktor, der Stakeholder-Reaktionen auf CSR günstig beeinflusst, ist **Nützlichkeit**: Gibt es spürbare Verbesserungen für die Stakeholder? Die erfüllten Bedürfnisse und ihre positiven Wirkungen können entweder funktionaler Art sein, wie z. B. Energieeinsparungen bei effizienteren Geräten, oder psychosozial. Letzteres ist zum Beispiel der

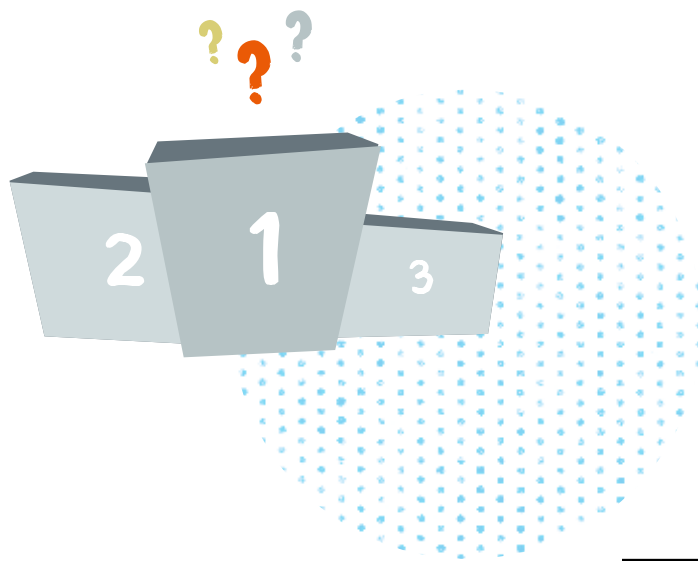
Fall, wenn persönliche Werte und berufliche Tätigkeit besser übereinstimmen, weil der Arbeitgeber soziale Verantwortung übernimmt.

- > Verständnis und Nützlichkeit führen in Kombination zu einer empfundenen **Einheit** und Verbundenheit, die man am besten als Zugehörigkeitsgefühl der Stakeholder zum Unternehmen beschreiben kann.

Wir haben viele Belege dafür gefunden, dass ein harmonisches Zusammenwirken dieser drei Faktoren den meisten Wert für Unternehmen und Gesellschaft generiert. Die gesamte dreifache Bilanz – für Menschen, unseren Planeten und Erträge – wird so maximiert.

Unser Artikel von Shuili Du und Sankar Sen (S. 18) zeigt an einem Beispiel, wie Verstehen, Nützlichkeit und Einheit helfen können, das Wohl von Konsumenten zu verbessern und gleichzeitig strategische Zielsetzungen zu erreichen. Die Autoren analysieren ein CSR-Programm, das bei der Mundhygiene hispanischer Immigranten ansetzt. Die untersuchte Marke verfolgte das Ziel, sich im wachsenden hispanischen Markt in den USA besser aufzustellen und zusätzliche Marktanteile vom Marktführer zu holen. Durch die beschriebene Initiative gelang es

BELOHNUNG



»

Was Stakeholder nicht kennen, können sie natürlich auch nicht belohnen.

«

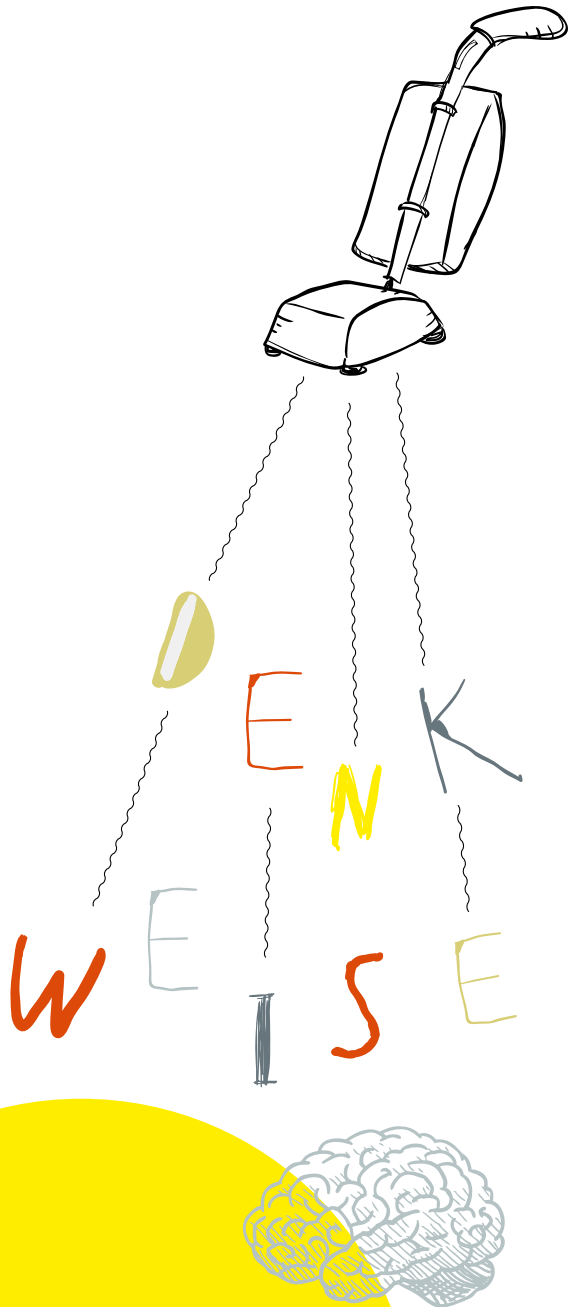
tatsächlich, Boden gutzumachen ... und ein schönes Fallbeispiel für den rechten oberen Quadranten in Abbildung 1 zu liefern.

Stolpersteine bei der CSR-Integration meistern /// An diesem Punkt drängt sich vielleicht die eine oder andere Frage auf: Warum steigern trotz all der positiven Forschungsergebnisse zu CSR nicht schon viel mehr Unternehmen ihren Wert durch gesellschaftlich oder ökologisch wirksame Initiativen? Warum gibt es nicht viel mehr Stakeholdergruppen, die unternehmerische Nachhaltigkeitsinitiativen belohnen? Wie kann man ein strategisches CSR-Konzept so gut implementieren, dass alle Mitarbeiter bei jeder Entscheidung auch Nachhaltigkeitsüberlegungen berücksichtigen? Das sind ein paar der Fragen, mit denen sich meine aktuelle Forschungstätigkeit beschäftigt. Ich habe mit Unternehmen wie Allianz, BASF, IBM, Nestlé, Unilever und vielen anderen zusammengearbeitet, um wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Nachhaltigkeit aufzuspüren.

Offensichtlich ist es als erstes wichtig, die eigenen Mitarbeiter an Bord zu holen. Internes Marketing ist also ein Gebot der Stunde. Darüber hinaus habe ich bei meinen Forschungsarbeiten gesehen, dass es schwierig ist, vorherrschende Denkweisen zu verändern. Auch das ist eine Herausforderung, der

sich das Marketing stellen muss. Um vom linken oberen Feld der Abbildung 1 ins rechte obere Feld zu wandern, braucht es Zeit: Profitmaximierung und kurzfristiges Denken sind oft tief verwurzelt.

Wenn man weiter gräbt, entdeckt man den nächsten Grund: Vielen Unternehmen gelingt es nur mangelhaft, einen tieferen Sinn für ihre Geschäftstätigkeit so eindringlich zu formulieren, dass er das gesamte Unternehmen erfasst und den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern nahegeht. Es klafft immer noch eine Lücke zwischen dem, was die Mitarbeiter herbeisehnen, und dem, was Unternehmen von ihnen verlangen. Wir müssen also verstehen, wie wir diese Lücke schließen können. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass Mitarbeiter oft rationale Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen, um bei ihren Vorgesetzten gemäß dem gängigen Profitmaximierungsparadigma zu punkten. Diese sind allerdings in vielen Fällen konträr zu dem Wertesystem, das sie anderen Lebensbereichen zu Grunde legen. Schön an der Nachhaltigkeitsbewegung ist nun, dass man mit der richtigen Strategie das Kosten-Nutzen-Denken mit dem persönlichen Wertesystem in Einklang bringen und dieses Spannungsverhältnis damit auflösen kann.



»

Es ist schwierig, vorherrschende
Denkweisen zu verändern.

«

Zusammen mit den Ko-Autoren Daniel Korschun und Scott D. Swain (S.24) nehme ich in meinem Artikel solche internen CSR-Effekte genauer unter die Lupe. Wir zeigen auf, dass Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber eine stärkere Bindung aufbauen, wenn sie sich mit den Nachhaltigkeitsinitiativen des Unternehmens identifizieren. CSR kann also die Motivation der Belegschaft steigern. In einem Modell vollziehen wir die psychologischen Prozesse nach, durch die verantwortliches Handeln zu einer verbesserten Arbeitsleistung von Servicemitarbeitern führt. Auch das ist wieder ein klarer Beleg dafür, dass die Dreifachbilanz aus Abbildung 1 umgesetzt werden kann.

Ein weiterer kritischer Faktor sind die Konsumentenreaktionen auf CSR. Es gibt keine Garantie dafür, dass Konsumenten alle Bemühungen für Gesellschaft und Umwelt mit offenen Armen willkommen heißen. Es kann auch sein, dass man mehr Nachhaltigkeit sorgfältig kommunizieren muss, damit die Konsumenten mitmachen. George E. Newman und seine Ko-Autoren (S. 42) zeigen uns in ihren Experimenten diese „dunkle Seite“ von CSR und mahnen zu überlegter Kommunikation, wenn es um ökologische Produktvorteile geht. Öko-Vorteile können sonst dazu führen, dass Konsumenten eine niedrigere Produktqualität vermuten. Aus diesen wertvollen Erkenntnissen leiten sie praktikable Kommunikationsstrategien ab, die negative Effekte vermeiden helfen und unternehmerischen Wert schaffen.

In eine ähnliche Kerbe schlägt unser Beitrag aus der GfK-Forschung. Der Artikel von Ronald Frank und seinen Ko-Autoren (S. 52) beschäftigt sich mit dem zögerlichen Kaufverhalten bei Fair-Trade- und Öko-Kleidung. Eine aktuelle Umfrage aus Deutschland zeigt beim Kleidungskauf eine Diskrepanz zwischen dem Denken und Tun der Konsumenten. Aus den Befragungsergebnissen und einem verhaltensökonomischen Spiel zu altruistischem Verhalten leiten die Autoren erfolgversprechendere Marketingansätze ab, die mehr Menschen dazu ermutigen könnten, beim Kleiderkauf im Einklang mit ihren Werten zu handeln.

UNILEVER – ERFOLG DURCH NACHHALTIGKEIT



Vor fünf Jahren startete Unilever mit seinem Sustainable Living Plan (USLP), einem Plan für nachhaltiges Wachstum für das ganze Unternehmen. Bis 2020 werden drei große Ziele angestrebt:

- > mehr als einer Milliarde Menschen dabei zu helfen, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu verbessern,
- > die Umweltbelastung der Produkte zu halbieren,
- > die Lebensbedingungen von Millionen von Menschen in der Lieferkette zu verbessern.

Um die Zielsetzung klar und verständlich zu machen, hat Unilever den Slogan, „Nachhaltigkeit alltäglich machen“ als Motto ins Leben gerufen. Nachhaltigkeit wird systematisch und ganzheitlich betrachtet in alle Kategorien sowie in die Forschung und Entwicklung der Unilever Markenwelt integriert. Auch die Entlohnungs- und Messsysteme und ein integriertes Führungssystem bauen auf Nachhaltigkeitsprinzipien auf. Durch funktionsübergreifende Kommunikation, Aus- und Weiterbildung und Verantwortlichkeiten sowie eine Reihe von weiteren Maßnahmen wird nachhaltiges Denken zusätzlich verankert. Die Führungskräfte arbeiten bereichsübergreifend und quer über die Produktkategorien Haushaltsreiniger, Körperpflegeprodukte und Lebensmittel zusammen. Durch die „Nachhaltigkeitsbrille“ betrachten sie nicht nur das eigene Geschäft, sondern auch das ihrer Zulieferer und Distributoren bis hin zu den Endkonsumenten. Deshalb ist Nachhaltigkeit nicht mehr das Aufgabengebiet einzelner Mitarbeiter, sondern aller, egal in welchem Land, für welche Marke oder welche Division sie tätig sind.

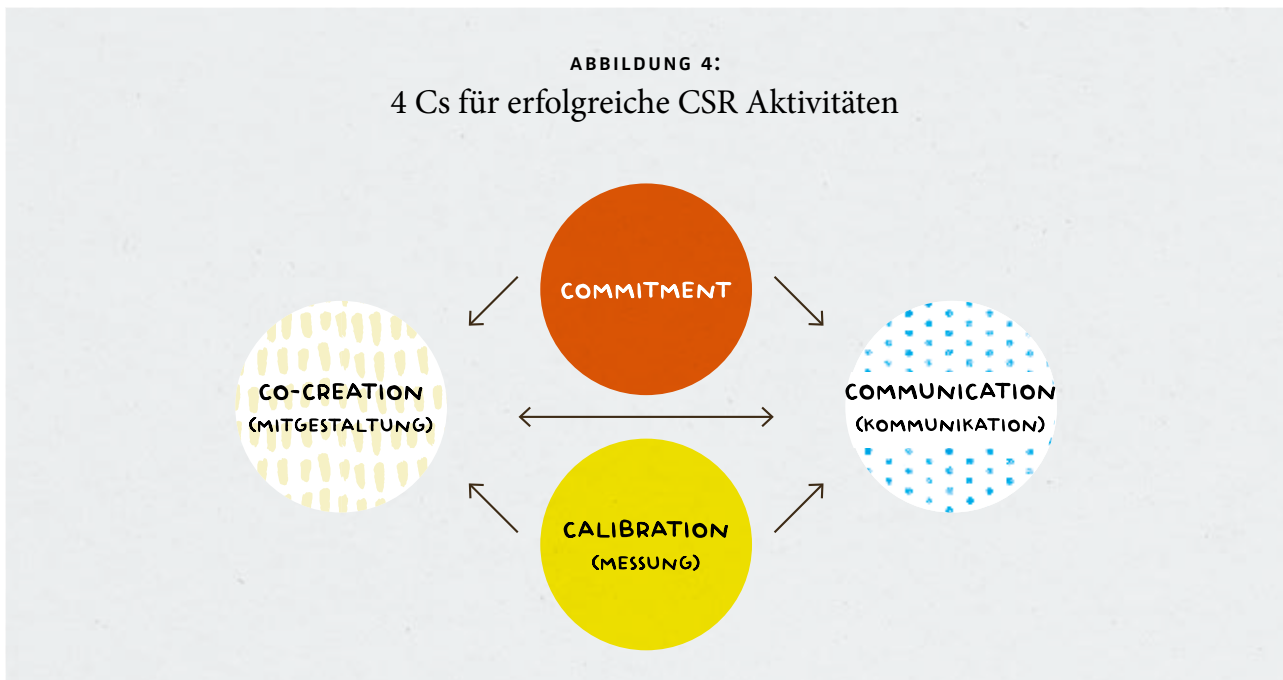
Auch durch die eigene Markenwelt – als wichtigster Verbindung zu den eigenen Stakeholdern – macht Unilever seine Zielsetzungen konkret. Das Unternehmen arbeitet intensiv daran, alle Marken mit einer speziellen sozialen Zielsetzung zu verknüpfen. Während man im Marketing üblicherweise von Markenpositionierung spricht, setzt Unilever auf „Markenzielsetzungsstatements“. Sehen wir uns zum Beispiel die Marke Domestos näher an: Domestos ist ein WC-Reiniger mit der sozialen Mission,

Gesundheit und Wohlbefinden zu steigern. Die Marke widmet sich der Problematik fehlender Toiletten in armen Regionen und arbeitet daran, breiten Schichten den Zugang zu Toiletten zu ermöglichen. Das konkrete Ziel lautet, bis 2020 für 25 Millionen Menschen zusätzlich die Verfügbarkeit von Toiletten sicherzustellen. Zu diesem Zweck hat Unilever mit anderen Unternehmen die „Toilet Board Coalition“ gegründet. Natürlich bedeuten mehr Toiletten auch mehr Marktchancen für Domestos. Das ändert aber nichts an der allgemeinen Zielsetzung, die sanitären Bedingungen zu verbessern, Infektionen zu vermeiden und mehr Menschenwürde durch die Nutzungsmöglichkeit einer Toilette herzustellen. Domestos und andere Marken mit stark verankerten sozialen Missionen, wie z. B. Dove, Pureit, Lifebuoy oder Knorr, zählen zu den wachstumsstärksten Marken des Konzerns.

Die strategische Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell ist klar und überzeugend: Unilevers Sustainable Living Plan schafft Wettbewerbsvorteile und unterscheidet das Unternehmen von seinen Mitbewerbern. In den sechs Jahren seit dem Startschuss für diesen Plan hat sich der Aktienkurs von 22 \$ auf 42 \$ fast verdoppelt und 2012 kamen mehr als 55 % der Unilever Erträge aus Entwicklungsländern in Asien, Afrika, Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika.

Die Errungenschaften in punkto Nachhaltigkeit stoßen allseits auf viel Anerkennung. So wurde Unilever zum Beispiel im Jahr 2015 in der jährlichen Dow-Jones-Sustainability-Indizes-Bewertung zum führenden Unternehmen der Nahrungsmittel-, Getränke- und Tabakindustrie gekürt. Auch sonst profitiert Unilever von seinem guten Ruf. Auf LinkedIn ist es das am dritthäufigsten besuchte Unternehmen nach Google und Apple. Auch die jährliche, globale Mitarbeiterumfrage zeigt, dass 80 % den USLP voll und ganz unterstützen. Viele geben diesen Plan sogar als Grund dafür an, dass sie sich für Unilever als Arbeitgeber entschieden haben. Mitarbeiter schätzen es einfach, wenn sie selbst mithelfen können, die Welt zu verbessern.

ABBILDUNG 4:
4 Cs für erfolgreiche CSR Aktivitäten



Nachhaltigkeitsdenken verankern: Lernen von den Pionieren

/// Nach wie vor gibt es viele Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung ignorieren oder bei der Umsetzung noch im Versuchsstadium stecken. Es gibt aber auch andere, die bereits mit beeindruckenden Erfolgsbilanzen für Unternehmen und Gesellschaft aufwarten können. Ich hatte das Privileg, mit Unilever, einem der Vorreiter auf diesem Gebiet, eng zusammenzuarbeiten. Als Paul Polmann 2009 als CEO die Unternehmensleitung übernahm, begann er sofort damit, das Unternehmen zu transformieren: Es sollte wachsen und gedeihen, aber gleichzeitig das Ziel verfolgen, die komplexen globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts in Angriff zu nehmen. Box 1 gibt einen breiten Einblick in Unilevers Ansatz und die erzielten Ergebnisse.

In diesem Heft finden Sie aber auch noch weitere CSR-Erfolgsgeschichten. Der Artikel von Craig Smith (S. 30) konzentriert sich auf große Pharmaunternehmen und deren Wachstumspotenzial durch die Entwicklung von „Shared Value“. Großer öffentlicher Druck hat viele Pharmariesen in der Vergangenheit dazu bewogen, Geld in diverse Charity-Veranstaltungen und andere Aktivitäten zu stecken, die dem unteren rechten Quadranten in Abbildung 1 zuzurechnen sind. Smith präsentiert lehrreiche Best-Practice-Beispiele von Pharmafirmen, die erfolgreich in den Quadranten rechts oben hinaufgewandert sind, und beschreibt deren Erfolgsprinzipien.

Thomas Osburg (S. 36) liefert ein Beispiel für den „direkten Weg“ (Abb. 2), um Wert durch Nachhaltigkeitsinitiativen zu entwickeln.

Er beschreibt Intels langjährige Bemühungen bei der Reorganisation der eigenen Lieferkette von sogenannten Konfliktmineralien. Sie stammen oft aus den schlimmsten Bürgerkriegsregionen in Afrika und der Artikel zeigt, wie es Intel gelang, die vielen Schwierigkeiten zu meistern und die Kontrolle über die Herkunft der Mineralien zu erlangen. Als Vorreiter in Bezug auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung war Intel das erste amerikanische Unternehmen, das konfliktfreie Mikroprozessoren auf den Markt brachte.

Für unser Interview habe ich mit Carlo Vassallo, dem CEO von Ferrero Deutschland, noch über eine weitere Branche gesprochen (S. 46). Er erläutert, wie Ferrero Verantwortung beim Einkauf von Rohprodukten wie Kakao, Nüssen und Palmöl übernimmt. Das Unternehmen ist bereits heute der größte Einzelkäufer von fair-trade-zertifiziertem Kakao in Deutschland, hat für die kommenden Jahre aber noch weitaus ehrgeizigere CSR-Pläne. Carlo Vassallo beschreibt, wie sein Unternehmen mit internen und externen Stakeholdern kooperiert, um sowohl direkt als auch indirekt Wert für Gesellschaft, Umwelt und das Unternehmen zu entwickeln, und liefert uns damit eine weitere, sehr interessante Best-Practice aus der Süßwarenindustrie.

Alle diese Fallbeispiele zeigen uns, dass man Nachhaltigkeit sowohl intern als auch extern gut vermarkten kann. Nachhaltigkeit ermöglicht positiven organisatorischen Wandel. Ich hoffe, dass einige dieser Erkenntnisse auch vielen anderen Unternehmen von Nutzen sein werden, wenn sie diesen Weg einschlagen wollen – oder müssen.

»

Die Führung muss glaubhaftes Engagement vermitteln und sollte die Kernbotschaften in die gesamte Organisation hineinragen.

«

Schlüssel zu erfolgreicher CSR /// Was ist nun also das Rüstzeug für den Marsch in Richtung Nachhaltigkeit? Zweifelsohne gibt es eine Vielzahl an Faktoren, von denen ich vier abschließend gesondert behandeln möchte. Sie werden auch als die 4Cs bezeichnet. Der erste und wohl wichtigste Punkt ist **Commitment**. Die Führung muss glaubhaftes Engagement vermitteln und sollte die Kernbotschaften quer über alle Funktionen und Bereiche gut in die gesamte Organisation hineinragen. Die Inhalte sollten bei der Belegschaft Anklang finden, und die Nachhaltigkeitsbestrebungen sollten die Motivation der Mitarbeiter stärken und ihre Identifikation mit dem Unternehmen verbessern.

Außerdem sollte das Top-Management Möglichkeiten schaffen, um interne und externe Stakeholder systematisch in die Aktivitäten einzubinden. **Co-Creation bzw. Mitgestaltungsmöglichkeiten** fördern das Wohlwollen der Stakeholder, erhöhen die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und reduzieren die Empfänglichkeit für negative Informationen. Um diese Ziele zu erreichen, ist **Kommunikation** auf unterschiedlichen Ebenen und über viele Kanäle wichtig. Die Unternehmen müssen ihre Stakeholder über Beweggründe und genaue Motive aufklären, um als transparent, authentisch und glaubwürdig zu gelten. Zu guter Letzt sollten Unternehmen auch in der Lage sein, ihre **Leistungen nachzuvollziehen und zu messen**. Gleich wie bei anderen Elementen einer Marketingstrategie, ist auch bei Nachhaltigkeitsinitiativen ein Monitoring angesagt. Schlüsselkennzahlen sollten zunächst festgelegt und dann auf geeignete Art und Weise gemessen werden. Kontinuierliche Verbesserung ist nur mit Hilfe akkurater Kennzahlen möglich und nur dann kann eine kontinuierliche Reise in Richtung Nachhaltigkeit zum Ziel führen.

/.

LITERATURHINWEISE

Bhattacharya, C.B.; Korschun, D. (2008):
„Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer“, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 27, No. 1, pp. 113–116.

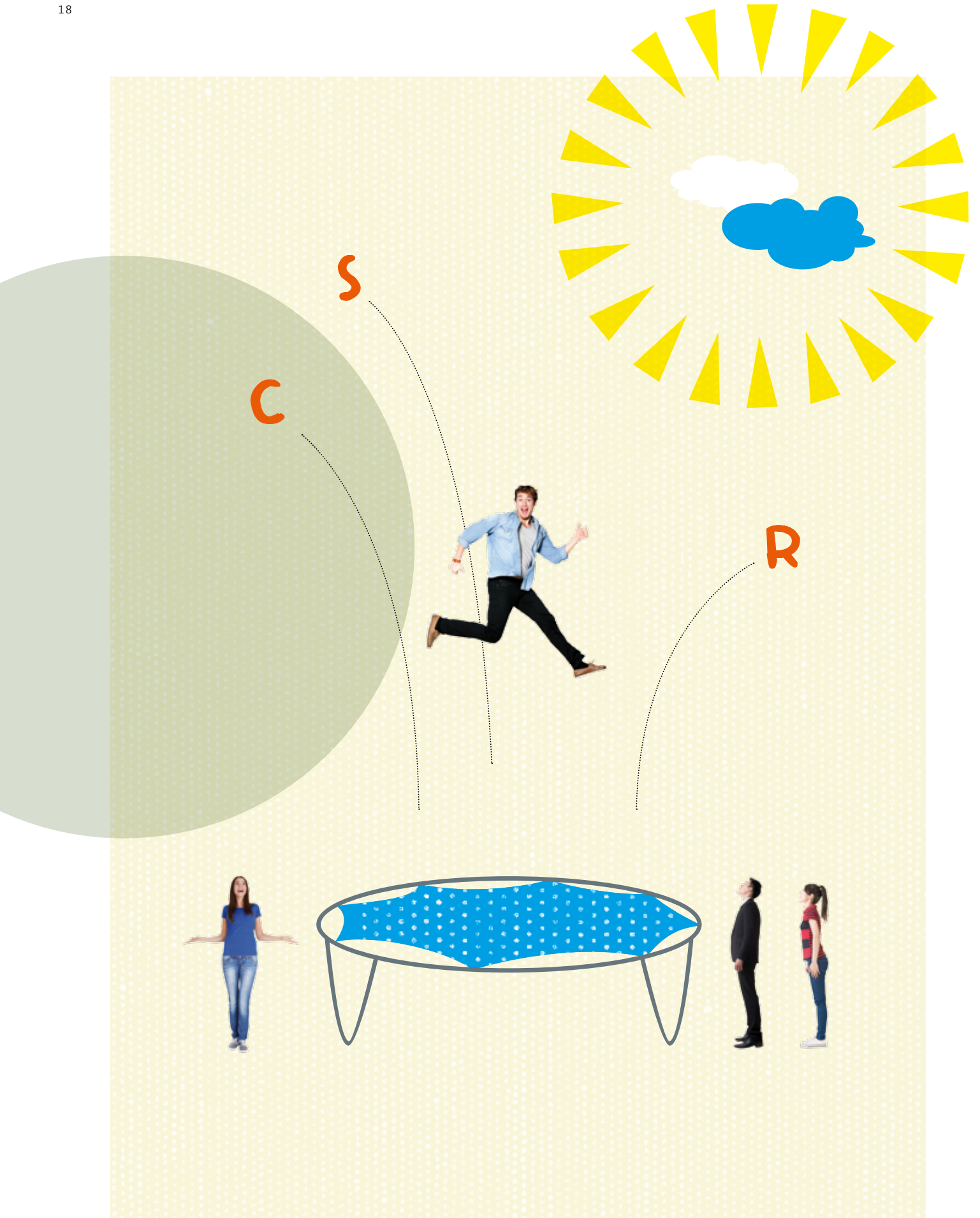
Bhattacharya, C.B.; Sen, S.; Korschun, D. (2011):
Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value, Cambridge University Press.

Lloyd, William Forster (1833):
Two Lectures on the Checks to Population.

WCED, U.N. (1987):
„Our Common Future“, World Commission on Environment and Development, Oxford University Press.

WWF (2010):
Living Planet Report, WWF.





CSR als Trumpf im Wettbewerb: Ein klares Profil durch Marketing mit Verantwortung

Shuili Du und Sankar Sen

■

KEYWORDS

*CSR, Wettbewerbsvorteil,
Differenzierung, Beziehungsmarketing,
Kommunikation*

•

AUTOREN

Shuili Du,

Assistant Professor of Marketing,
University of New Hampshire,
Durham, New Hampshire, USA
Shuili.Du@unh.edu

Sankar Sen,

Professor of Marketing,
Baruch College, City University of New York,
New York, USA
sankar.sen@baruch.cuny.edu

■

Kampagnen für mehr Wohlbefinden /// Im Jahr 2004 startete die Kosmetikmarke Dove eine weltweite Kampagne „für wahre Schönheit“. Obwohl es dazu durchaus auch Kritik gab und gibt, gilt diese Kampagne als klassisches Beispiel für einen modernen Ansatz von CSR, bei dem sowohl die Konsumenten als auch das Unternehmen profitieren. Das Ziel der Kampagne ist es, das Selbstbewusstsein junger Frauen zu heben und gleichzeitig strategische Ziele wie den Ausbau von Märkten und Verkaufszuwächse zu erreichen. Die Initialzündung erfolgte mit einer Plakatkampagne, die „Naturschönheiten“ in Kontrast zu typischen, von der Modeindustrie gehypten „Magermodels“ präsentierte. Später folgten virale Kampagnen mit Videos wie Evolution und Partnerschaften mit Organisationen wie den Pfadfindermädchen in Amerika oder einem Zentrum für Ess-Störungen in Frankfurt. Im Zuge der Kooperation „Free Being Me“ mit den Pfadfinderinnen gab es gemeinsam entwickelte Workshops und altersgerechte Unterlagen, die die Popularität der Marke ankurbelten und den Absatz der Produkte förderten. Ihr Ziel war es, Mädchen zu ermuntern, Schönheit weniger eng zu definieren, und ihnen Tipps zur Steigerung des körperlichen und seelischen Wohlbefindens mitzugeben. Der enorme Erfolg der Dove Kampagne war sicherlich ein wesentlicher Faktor dafür, dass auch andere Unternehmen immer mehr auf die Entwicklung von strategischen CSR-Programmen setzen und soziale Verantwortung übernehmen.

Was macht CSR-Programme erfolgreich? /// Zeigt das Dove Beispiel, dass CSR heutzutage ein generelles Erfolgsrezept für alle Marken ist? Nein, denn es gilt einige Hausaufgaben gewissenhaft zu erledigen, damit die Ergebnisse den hohen Erwartungen entsprechen. CSR muss sich gut in die Unternehmensstrategie einfügen. Deshalb sollte man zunächst erfolgsfördernde und -bremsende Faktoren herausarbeiten. Dabei sind beide Seiten der Medaille relevant: Erreicht man signifikante Verbesserungen sowohl beim gewählten sozialen Anliegen

WIE WIRKT MARKENUNTERSTÜTZTE FÖRDERUNG VON ZAHNGESUNDHEIT BEI IMMIGRANTENKINDERN?

In der Mundhygienebranche sind viele Anbieter mit einer sozial relevanten und ernst zu nehmenden „stillen Epidemie“ konfrontiert, die zahlreiche Konsumenten betrifft: Weitverbreitete Zahn- und Mundhöhlenprobleme, vor allem bei sozial benachteiligten Schichten sowie ethnischen Minderheiten und deren Kindern. Zahnprobleme verursachen Schmerzen, sehen unschön aus und führen zu Fehlstunden in der Schule. Als Reaktion auf einen Aufruf des US-Gesundheitsministeriums nahm sich einer der großen Anbieter von Zahnhygieneprodukten (die Marke CB) des Anliegens an und lancierte im Jahr 2000 ein landesweites Förderprogramm. Gemeinsam mit dem Boys and Girls Club of America, der American Dental Association und in der Mundhygieneerziehung tätigen Organisationen stellte CB in ökonomisch benachteiligten Gebieten Informationen sowie Zahnpflegeprodukte und -dienstleistungen für Kinder zur Verfügung. Kernstück des entwickelten Programms war ein altersgerechtes Curriculum, bei dem die Teilnehmer durch Videos, Audio-Angebote, Web-Inhalte und interaktive Einheiten wichtige Grundlagen der Mundhygiene erlernten. Alle teilnehmenden Kinder erhielten außerdem Produkte wie Zahnbürste, Zahnpasta und Zahnseide zum Mitnehmen sowie eine Elternbroschüre. Zusätzlich baute CB an mehreren Standorten Full-Service-Zahnkliniken auf, die zu günstigen Preisen Zahnkontrollen und -behandlungen anboten.

Um die Wirkung des Programms zu verstehen, haben wir die individuellen Erfahrungen in den jeweiligen Communities erhoben. Zunächst führten wir Gruppendiskussionen mit Eltern von teilnehmenden und nicht teilnehmenden Kindern durch, danach eine Befragung. Mithilfe eines quasi-experimentellen Designs verglichen wir die Wahrnehmung des Programms bei unterschiedlichen Gruppen und überprüften unsere Thesen zur Wirkungsweise. Die Gruppen waren Eltern teilnehmender Kinder sowie Eltern nicht teilnehmender Kinder, die wir für einzelne Analysen noch einmal unterteilten in solche, die die Initiative kannten und solche, die noch nie davon gehört hatten.

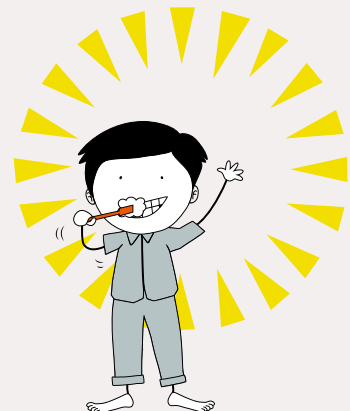
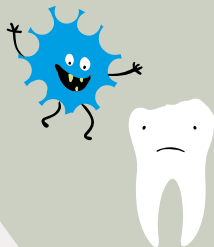
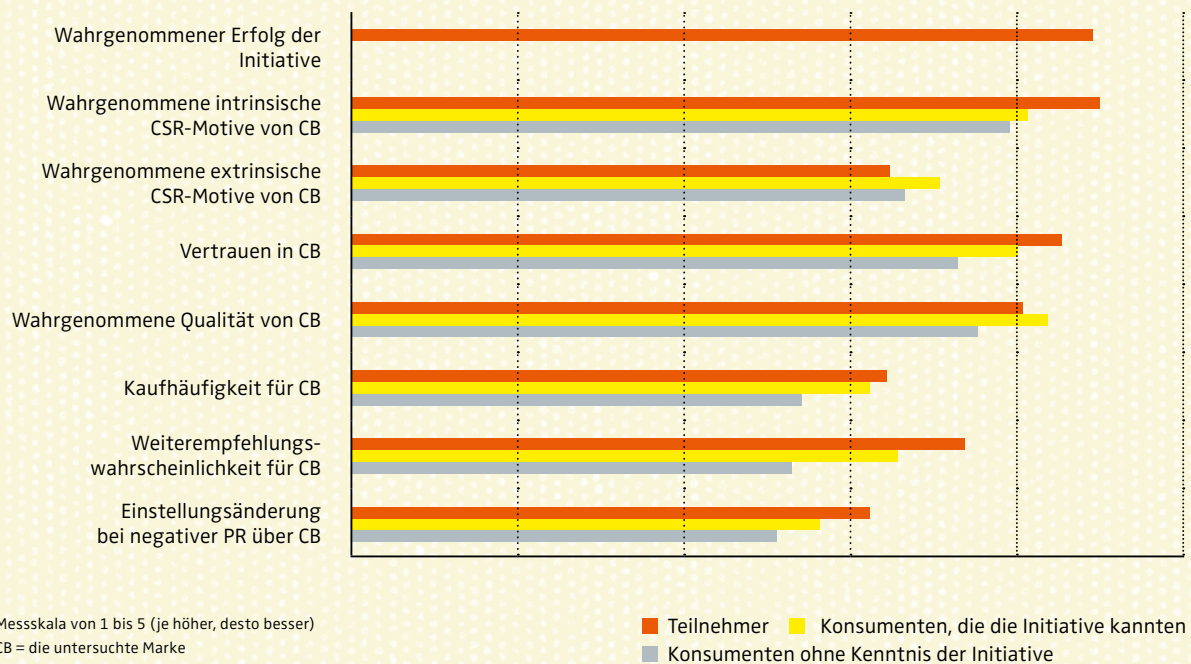


ABBILDUNG 1:

Einstellungen und Verhalten verschiedener Gruppen gegenüber der Marke CB



als auch bei den ökonomischen Zielen der Marke? Durch die detaillierte Untersuchung eines realen CSR-Programms in den USA, das sich landesweit für die Förderung der Zahnhygiene von hispanischen Immigrantenkinder einsetzt, haben wir versucht, Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Die untersuchte Marke verfolgte das Ziel, im wachsenden Segment der Hispanoamerikaner gegenüber dem Marktführer Boden gutzumachen. Die Marke wird in weiterer Folge als CB-Marke (Challenger Brand) bezeichnet.

Erkenntnisse aus einer realen CSR-Initiative für bessere Mundhygiene

> **Teilnehmer sind positiver zur Marke eingestellt als reine Beobachter** /// Konsumenten, die an der CSR-Initiative der Marke CB teilnahmen und selbst direkt davon profitierten, waren in ihren Einstellungen und ihrem Verhalten positiver gegenüber CB als Konsumenten, die die Initiative nur als Beobachter kannten (Abb. 1). Die Teilnehmer entwickelten eine vertrauensvolle Beziehung zu CB. Sie kauften die Marke nicht nur, sondern unterstützten sie darüber hinaus, indem sie sie weiterempfehlen oder sich ehrenamtlich an weiteren Aktionen beteiligten.

> **Die Qualität der Beziehung zum Marktführer spielt eine Rolle** /// Unterschiedliche Ergebnisse gab es je nach Intensität der Beziehung der Konsumenten zum Marktführer. Nichtteilnehmer, die die Initiative kannten und keine besondere Beziehung zum Marktführer hatten, nahmen die Aktivitäten sehr wohlwollend auf und begrüßten die Unterstützung der Community begeistert. Anders diejenigen, die eine starke Bindung an den Marktführer empfanden: Sie reagierten eher mit Widerstand, bezweifelten die Rechtfertigung der Motive von CB oder argumentierten, dass auch der Marktführer die Community unterstützen würde. Dieses Ergebnis legt nahe, dass Marken bei Konsumenten mit einer engen Beziehung zum Konkurrenten zunächst eine Barriere überwinden müssen, bevor sie positiv wirken.

> **Aktive Teilnahme am Programm fördert ein Umdenken** /// Die Teilnahme an einer positiv empfundenen CSR-Initiative erhöhte nicht nur das Vertrauen zu dieser Marke. Auch im Falle einer starken Bindung zum Marktführer gab es positive Effekte: Die Informationsaufnahme und -verarbeitung bezüglich der CB-Kampagne erfolgte deutlich weniger verzerrt als bei Nichtteilnehmern. Unabhängig von der



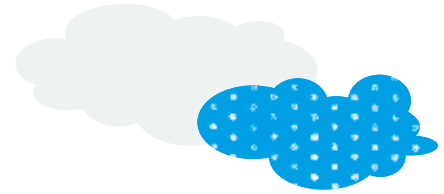
»
 Wenn die wohltätigen Motive
 ehrlich wirken, haben die Konsumenten
 in der Regel auch kein Problem mit
 marktbezogenen Zielsetzungen.
 «



Intensität der früheren Bindung an den Marktführer ergaben sich Einstellungsveränderungen und Verhaltensweisen zu Gunsten der CB-Marke.

- > **Psychosoziale Nutzen sind wichtiger als gesundheitliche Effekte** /// Die Eltern der teilnehmenden Kinder bemerkten, dass gesundheitliche Verbesserungen durch Mundhygiene wie die Vermeidung von Karies oder Zahnfleischproblemen für die Kinder selbst nicht im Vordergrund standen. Viel motivierender waren für sie die erwarteten psychosozialen Effekte wie ein besseres Aussehen, mehr Akzeptanz in der Gruppe und letztendlich mehr Selbstbewusstsein. Junge Leute scheinen sich immun zu fühlen gegen gesundheitliche Risiken, sind aber bezüglich ihres sozialen Umfelds sehr sensibel.
- > **Wahrgenommener Erfolg fördert Gegenleistungen** /// Je positiver Eltern die Auswirkungen des Programms auf ihre Kinder beurteilten, desto motivierter waren sie, eine Gegenleistung zu erbringen. In den Fokusgruppenrunden erwähnten sie ungefragt, wie wichtig es ihnen wäre, CB zu kaufen und zu unterstützen, um etwas zurückzugeben und selbst etwas beizutragen. Ein Teilnehmer formulierte dazu Folgendes: „Es motiviert einen, die Produkte zu kaufen, weil CB die Community unterstützt. Indirekt unterstützt man also selbst die Community, weil das Geld ja in die Community zurückfließt.“

Wie man mit CSR-Programmen Wettbewerbsvorteile aufbaut /// Soziale Initiativen, die einen echten gesellschaftlichen Beitrag leisten, können die Herzen der Konsumenten erobern und zu langen, engen Kundenbeziehungen führen. Mit Programmen, die über den klassischen Marketing-Mix hinausgehen und es Kunden ermöglichen, real teilzunehmen und teilzuhaben, kann man darüber hinaus das Wettbewerberfeld aufmischen und die Position der eigenen Marke gegenüber dem Marktführer stärken. Gesellschaftliche Anliegen sind für Unternehmen neue Möglichkeiten, um langfristige Wettbewerbsvorteile auszubauen und sowohl das Gemeinwohl als auch den Wert des Unternehmens zu steigern. Der offensichtliche Fortschritt bei der Mundhygiene hispanoamerikanischer Migrantenkinder half der Marke CB, diesen Markt massiv auszubauen. CB hat den direkten Wettbewerb über kleine



Produktverbesserungen oder Preispromotionen vermieden und sich mit einer innovativen CSR-Kampagne gegenüber dem Marktführer besser aufgestellt sowie emotionale Bindungen zu Konsumenten aufgebaut. Aus unseren Erkenntnissen können wir die folgenden Tipps ableiten, um sowohl für die Allgemeinheit als auch für Unternehmen bessere Ergebnisse zu erzielen:

- > **Fördern Sie die aktive Teilnahme an Programmen** /// CSR-Budgets sollten besser in die Förderung einer aktiven Teilnahme an den Programmen investiert werden als in Kommunikation über die Aktivitäten. Aktive Teilnehmer entwickeln häufig klare und stabile Vorstellungen der Marke und sind überzeugter, dass die Marke aus echtem Interesse an der Verbesserung der Lebensbedingungen der Teilnehmer agiert. Kommunikation über CSR bewirkt hingegen nur eine mäßige Verbesserung von markenunterstützendem Verhalten. Vor allem, wenn ursprünglich eine Mitbewerbermarke bevorzugt wurde und man erst Vorbehalte aus dem Weg räumen muss, ist eine aktive Teilnahme viel wirkungsvoller bei Einstellungsänderungen und dem Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung.
- > **Streben Sie eine nachhaltige Wirkung an** /// Managern sollte allerdings bewusst sein, dass eine aktive Teilnahme allein kein Erfolgsgarant ist. Wenn man Konsumenten überzeugen möchte, dass es einem Unternehmen wirklich um die Sache geht, spielt auch die wahrgenommene Wirksamkeit einer Initiative eine bedeutende Rolle. Ein vertrauensvolles Verhältnis zur Marke entsteht nur, wenn eine tatsächlich spürbare Verbesserung in der jeweiligen Sache erzielt wird. Wenn die wohlthätigen Motive ehrlich wirken, haben die Konsumenten in der Regel auch kein Problem mit marktbezogenen Zielsetzungen. Die Geschäftsinteressen eines Sponsors werden sogar positiv gesehen. Sie werden als eine Art Garantie empfunden, dass das Engagement auch zukünftig bestehen bleibt. Für die zuständigen Manager heißt das, dass Altruismus als Motiv in der CSR-Kommunikation nicht überstrapaziert werden sollte und man andererseits unternehmerische Zielsetzungen nicht zu verstecken braucht.
- > **Die Aktivitäten sollten auf einzelne Kundensegmente zugeschnitten sein** /// Ein gut geplantes und effektives Programm ist auf die jeweilige Kultur in der Zielgruppe abge-

stimmt und berücksichtigt die Lebensentwürfe und Sorgen der Konsumenten. Das von uns untersuchte Programm war unter anderem deshalb so erfolgreich, weil es unter dem Motto „Smile“, also „Lächeln“ lief. Durch dieses Motto wurden gerade die psychosozialen Nutzen angesprochen, die für die Gruppe der unterprivilegierten hispanoamerikanischen Immigrantenfamilien so relevant waren. Die Kampagne wurde so gut aufgenommen, weil sie diese Menschen bei ihren täglichen Bemühungen unterstützte, sich in die amerikanische Kultur einzufügen und in ihr erfolgreich zu sein. Sozial relevante Nutzen erzielt man nur, wenn die Konsumenten ihr Verhalten ändern und dadurch echte Verbesserungen erreichen. Verhaltensänderungen schafft man aber nur, wenn man die wirklichen Anliegen der jeweiligen Zielgruppen versteht, aufgreift und gut in entsprechende Programme übersetzt.

l.

ORIGINALARTIKEL

Du, Shuili; Bhattacharya, CB; Sen, Sankar (2011):
 „Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier“,
 Management Science,
 Vol. 57, No. 9, pp. 1528 – 1545.

Du, Shuili; Sen, Sankar; Bhattacharya, CB (2008):
 „Exploring the Social and Business Returns of a Corporate Oral Health Initiative Aimed at Disadvantaged Hispanic Families“, Journal of Consumer Research,
 Vol. 35, No. 3, pp. 483 – 494.



CSR an der Kundenfront: Wie soziale Programme den Kundenservice verbessern

Daniel Korschun, CB Bhattacharya und Scott D. Swain

KEYWORDS

*Corporate Social Responsibility,
CSR, Unternehmensidentifikation,
Kundenbeziehung, Kundenorientierung,
Job Performance*

•

AUTOREN

Daniel Korschun,

Professor of Marketing, LeBow College of Business,
Drexel University, Philadelphia, USA
dek46@drexel.edu

CB Bhattacharya,

Professor of Marketing, Pietro Ferrero Chair
in Sustainability der ESMT European School of
Management and Technology, Berlin, Deutschland
cb@esmt.org

Scott D. Swain,

Professor of Marketing, College of Business
and Behavioral Science, Clemson University,
Clemson SC, USA
sdswain@clemson.edu

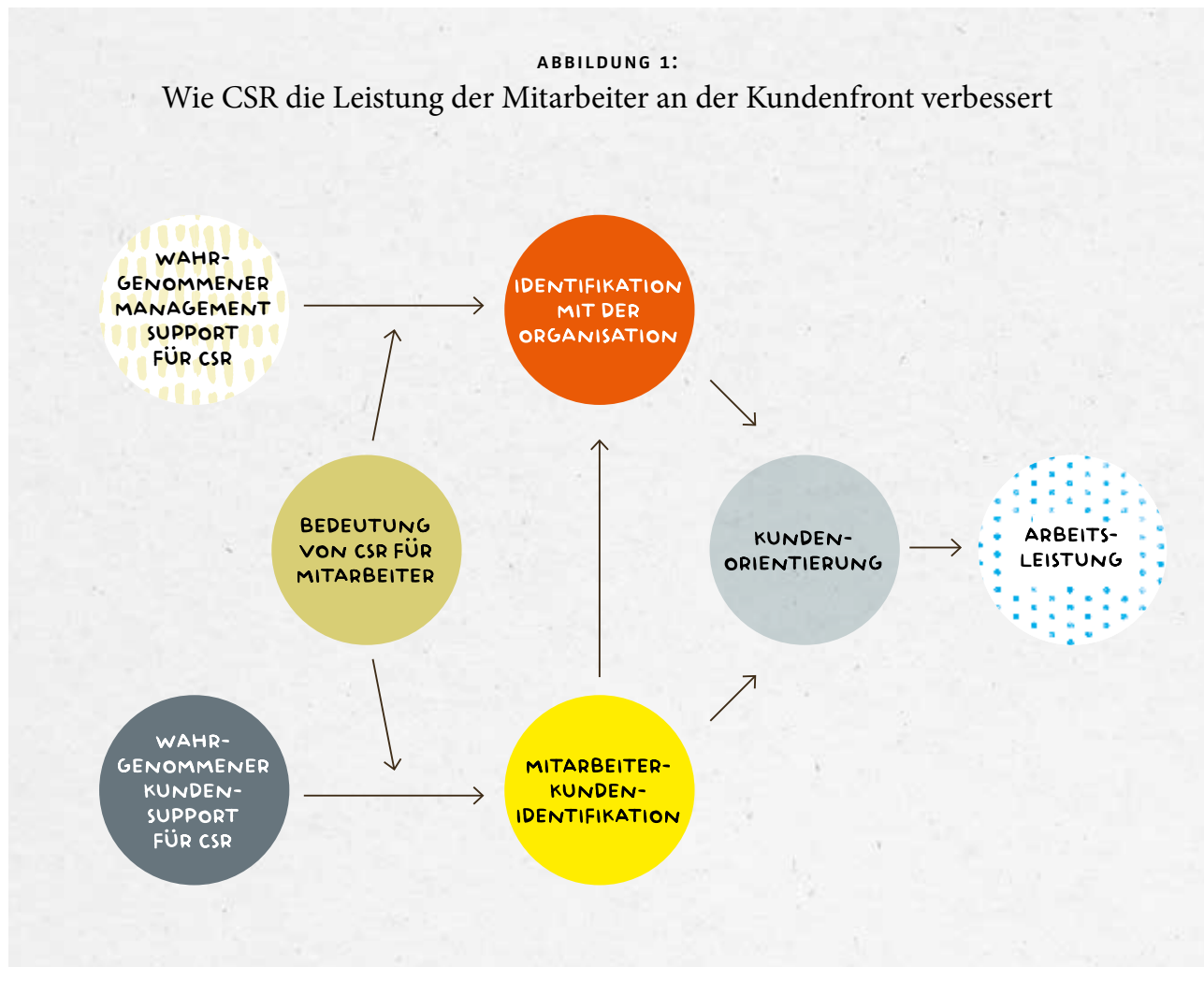
Sich gut fühlen und besser arbeiten? /// Viele Forschungsarbeiten beschäftigen sich mit den externen Effekten des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Die Studien kreisen oft um folgende Themen: Welche Auswirkungen hat CSR auf die Gemeinschaft? Fühlen sich Kunden Unternehmen, die sozial verantwortungsvoll handeln, stärker verbunden als anderen? Kann man durch gute Taten das Markenimage verbessern?

Aber neben diesen externen, marktbezogenen Effekten gibt es auch interne Auswirkungen von CSR. Mitarbeiter identifizieren sich mehr mit Unternehmen, die gesellschaftliche Beiträge leisten, fühlen sich mit solchen Arbeitgebern enger verbunden und sind deshalb motivierter als andere. Eine Arbeit mit positiven gesellschaftlichen Auswirkungen gilt auch unter sogenannten „High Potentials“ als wichtigstes Kriterium für beruflichen Erfolg. Das zeigte sich deutlich im „Global Perspectives Barometer 2015“, in dem der GfK Verein gemeinsam mit dem St. Gallen Symposium Ansichten der „Leaders of Tomorrow“ erhob.

Während kaum jemand bezweifelt, dass es den meisten Mitarbeitern angenehm ist, für ein gesellschaftlich engagiertes Unternehmen zu arbeiten, sind manche Kritiker deutlich skeptischer bezüglich zusätzlicher positiver Effekte. Sie bezweifeln, dass es zu einem tatsächlich veränderten Verhalten der Mitarbeiter kommt, das nicht auch mit finanziellen Anreizen erzielbar wäre. Vor allem im direkten Kundenkontakt geht es nicht nur um mehr oder weniger Identifikation mit dem Unternehmen. Mitarbeiter im Service haben täglich mit Kunden zu tun. Wenn sie sich derselben sozialen Gruppe zugehörig fühlen, können sie sich auch mit dieser identifizieren. Dieser Dualismus zwischen Kunde und Unternehmen stellt ein ganz spezielles soziales Gefüge dar, das für CSR einen besonders fruchtbaren Boden darstellen könnte. In einer Studie mit mehreren hundert Mitarbeitern eines globalen Top-500-Finanzdienstleisters entwickelten und testeten wir ein Modell über das Zusammenwirken von CSR und der Arbeitsleistung von Mitarbeitern an der Kundenfront in diesem besonderen Kontext.



ABBILDUNG 1:
Wie CSR die Leistung der Mitarbeiter an der Kundenfront verbessert

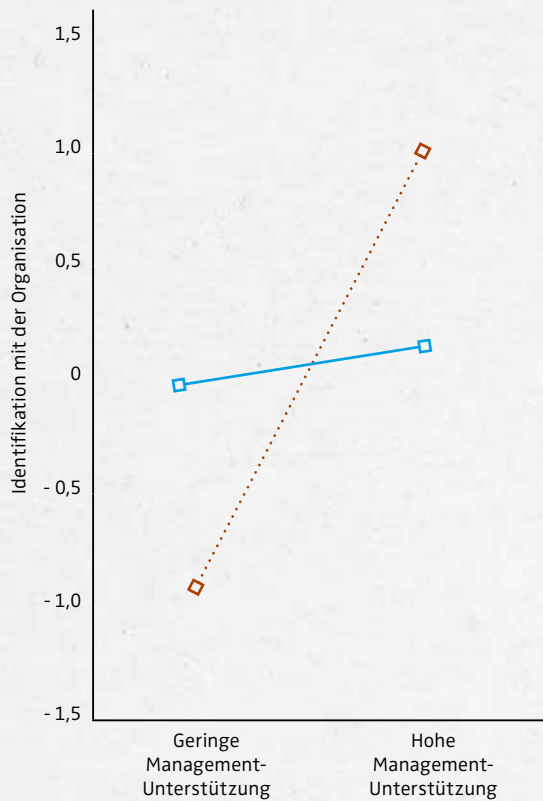


CSR kann den Kundenservice verbessern /// Insgesamt zeigte unsere Studie, dass CSR-Programme wie karitative Spenden, Umweltprogramme oder ethische Richtlinien Mitarbeiter an der Kundenfront motivieren können. CSR ist demgemäß tatsächlich als neuartiges Motivationsinstrument im Kundenservice einsetzbar. Das gilt allerdings nicht in jedem Fall. Indem wir die psychologischen Mechanismen aufzeigen, durch die CSR einen besseren Kundenservice bewirkt, können wir die Erfolgsvoraussetzungen erklären. Das folgende Modell (Abb. 1) zeigt auf, welche Faktoren relevant sind und wie sie zusammenspielen.

Einer der Schlüsselfaktoren ist die Identifikation mit der Organisation. CSR kommuniziert Werte und wenn diese mit den Werthaltungen der jeweiligen Person übereinstimmen, wird auch die Identifikation mit dem Unternehmen stärker. Indem die verantwortlichen Manager die CSR-Aktivitäten offenkundig unterstützen, fördern sie die Identifikation mit dem Unternehmen zusätzlich. Die Intensität der Wirkung hängt davon ab, wie relevant die CSR-Aktivitäten für den jeweiligen Mitarbeiter sind. Wenn das unterstützte Anliegen der Person wichtig ist, reagiert sie positiver auf den Management-Support und setzt sich entsprechend stärker für das Unternehmen ein (Abb. 2).



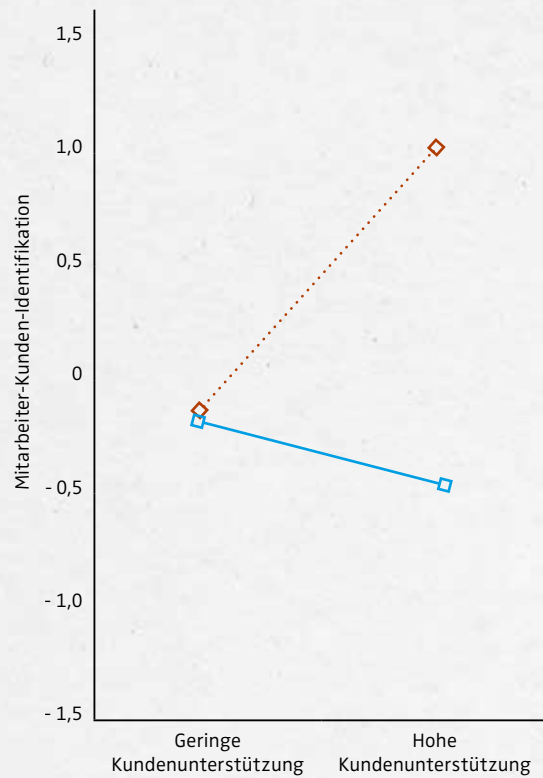
ABBILDUNG 2:
Management-Unterstützung für CSR



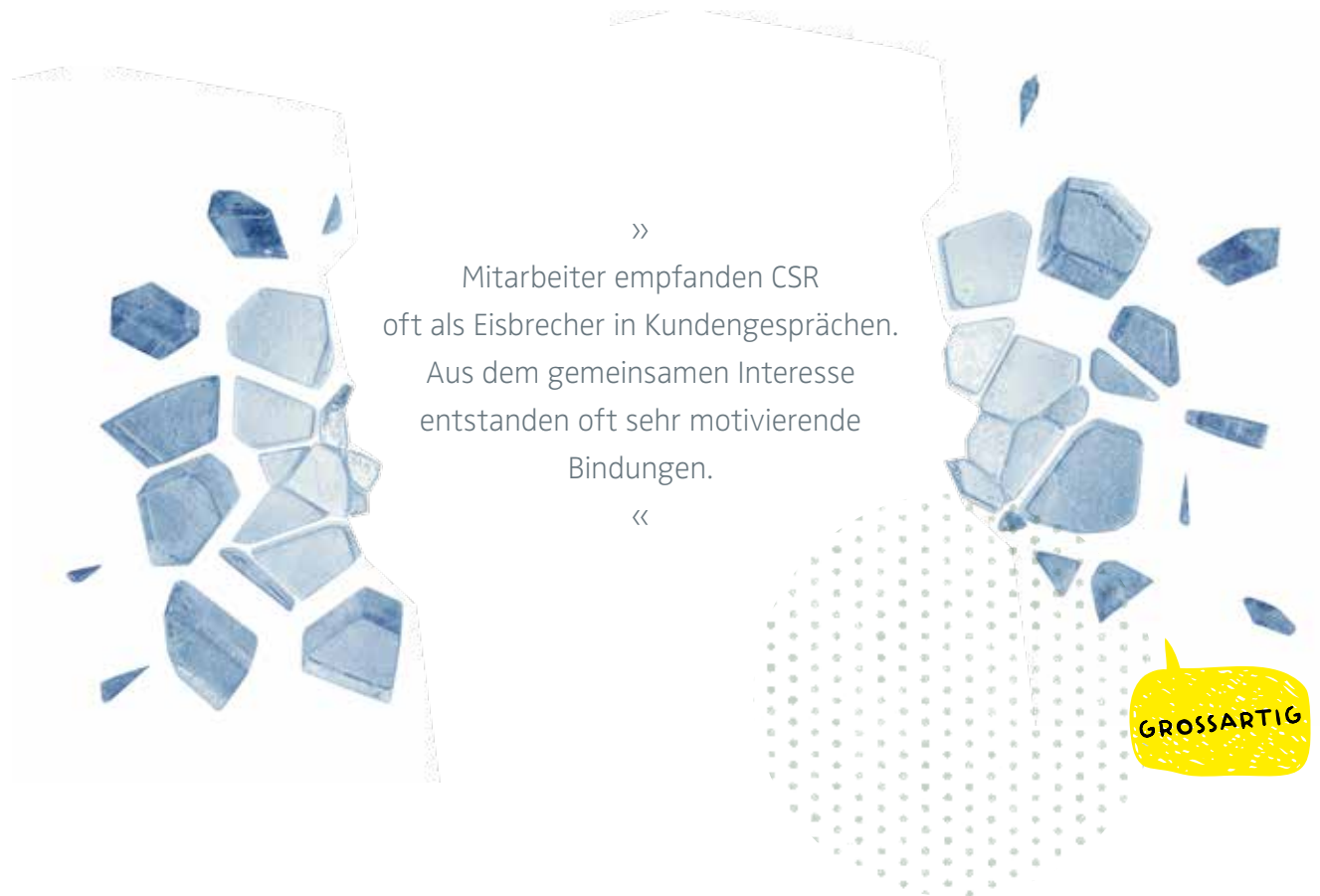
- — □ Geringe Bedeutung von CSR
- ····· □ Große Bedeutung von CSR

Anmerkung: Die Darstellungen zeigen Effekte für Standardabweichungen, die 1,5 Punkte ober- und unterhalb des Mittelwerts liegen.

ABBILDUNG 3:
Kundenunterstützung für CSR



- — □ Geringe Bedeutung von CSR
- ····· □ Große Bedeutung von CSR



Auf der Kundenseite läuft ein ähnlicher Prozess ab. Mitarbeiter, die erkennen, dass die CSR-Aktivitäten bei ihren Kunden gut ankommen, identifizieren sich noch mehr mit ihrem Unternehmen. Anliegen, die sowohl im eigenen Wertesystem als auch in dem der Kunden wichtig sind, ergeben neuen Gesprächsstoff, der über das Geschäftliche hinausgeht. Die befragten Mitarbeiter empfanden CSR oft als Eisbrecher in Kundengesprächen. Aus dem gemeinsamen Interesse für ähnliche soziale oder umweltbezogene Anliegen entstanden oft sehr motivierende Bindungen (Abb. 3). Mitarbeiter, die glauben, dass ihre Kunden die eigene Begeisterung für die CSR-Aktivitäten teilen, sind überzeugter, die Wünsche ihrer Kunden zu kennen. Die gemeinsame Interessenbasis motiviert sie, diese Kunden noch besser zu betreuen.

Wie man CSR-Potenziale an der Kundenfront bestmöglich nutzt /// Einige Unternehmen experimentieren bereits damit, CSR-Aktivitäten zur verstärkten Mitarbeitermotivation an der Kundenfront zu nutzen. Die aufgezeigten Mechanismen helfen dabei, Verkäufer, Servicemitarbeiter, Kellner und Account-Manager mit CSR ganz gezielt zu einer produktiveren Arbeit am Kunden zu motivieren. Unsere Erkenntnisse liefern die folgenden Tipps, wie man CSR-Aktivitäten gezielt zur Motivationssteigerung einsetzen kann:

- > **Stellen Sie passende Mitarbeiter ein** /// Es zeigte sich, dass die Ergebnisse bei jenen Mitarbeitern besser ausfielen, für die CSR eine hohe persönliche Relevanz hat. Um CSR als Hebel für eine verbesserte Arbeitsleistung zu nutzen, sollte man also in Erfahrung bringen, für welche Servicemitarbeiter die Projekte besonders interessant sind. Wenn die CSR-Initiativen ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sind, sollte man schon bei den Einstellungsgesprächen CSR-Affinität als Kriterium mitberücksichtigen.
- > **Fördern Sie Unterstützung durch das Management** /// Mitarbeiter beobachten meist ganz genau, welche Ansichten das obere Management vertritt und welche Verhaltensweisen bei den Führungskräften gut ankommen. Auch Statements oder Initiativen, die CSR-Aktivitäten unterstützen, nehmen die Mitarbeiter sofort wahr. Positive Effekte durch Vorbildwirkung können dann vor allem bei Personen bewirkt werden, denen CSR auch selbst wichtig ist. Das Engagement der Führungskräfte verleiht den Initiativen Gewicht und ermuntert Mitarbeiter, auch selbst im Fundraising oder bei freiwilligen Einsätzen aktiv zu werden.
- > **Beobachten Sie, wie sich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Aktivitäten entwickelt** /// Die Identifikation mit dem Unternehmen ist einer der

Schlüsselfaktoren, wenn man die Leistung der Mitarbeiter steigern möchte. Da CSR die Identifikation stärken kann, sollte man nicht nur in den Einstellungsgesprächen auf persönliches Interesse an CSR achten, sondern auch in weiterer Folge beobachten, wie sich dieses Interesse entwickelt. Man könnte z. B. erheben, wie einzelne Aktivitäten bei den Servicemitarbeitern ankommen und ob die Programme die Identifikation fördern. Wichtig wäre das nicht nur bei Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt, sondern auch bei allen Mitarbeitern, die zum Kundenerlebnis beitragen, etwa durch Produktdesign oder Qualitätskontrolle.

> **Beobachten Sie auch die Mitarbeiter-Kunden-Identifikation**

/// Mitarbeiter an der Kundenfront identifizieren sich nicht nur mit ihrem Unternehmen, sondern auch mit ihren Kunden. Die CSR-Programme sollten deshalb so implementiert werden, dass sie nicht nur bei den eigenen Mitarbeitern gut ankommen, sondern auch bei den wichtigsten Kundensegmenten. Ob das der Fall ist und welche Aktivitäten am besten zu einer gemeinsamen Gesprächsbasis führen, sollte ebenfalls laufend erhoben werden. Beide Formen der Mitarbeiteridentifikation – mit dem Unternehmen und mit den Kunden sind relevant, je nach Art der Aufgaben aber unterschiedlich stark. Wenn die Kernaufgabe aus einem möglichst guten Service am Kunden besteht, sollten die Verantwortlichen ihr Augenmerk vor allem auf die Mitarbeiter-Kunden-Verbindung legen. Wenn die geforderten Leistungen hingegen eher allgemeinerer Natur sind und unternehmenszentrierte Ziele wie mehr Effizienz oder eine gute Zusammenarbeit im Vordergrund stehen, ist die Identifikation mit dem Unternehmen wichtiger.

> **Fördern Sie CSR-Kommunikation auch stakeholder-übergreifend**

/// Sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden sollten die laufenden CSR-Programme kennen, damit die positiven Effekte greifen. Somit ist das Unternehmen in der Pflicht, die Kommunikation zu diesem Thema zu fördern, und zwar über traditionelle Stakeholder-Grenzen hinweg. Ein erster logischer Schritt wäre, die Aktivitäten bei beiden Gruppen bekannt zu machen. Mit zunehmender Bekanntheit sollten sich dann bereits positive Wirkungen einstellen, zum Beispiel eine verbesserte Kundenorientierung durch die entstandene Kommunikation über CSR. Um Mitarbeiter und Kunden noch zusätzlich zu aktivieren, ist es ratsam, nicht nur Informationen zu bieten, sondern auch Gelegenheiten, bei denen beide Seiten gemeinsam aktiv mitgestalten können.

Egal ob Umweltinitiative, wohltätige Spenden oder stärker ethisch ausgerichtete Unternehmenspraktiken: Alle diese Aktivitäten unterstützen Mitarbeiter, indem sie gemein-

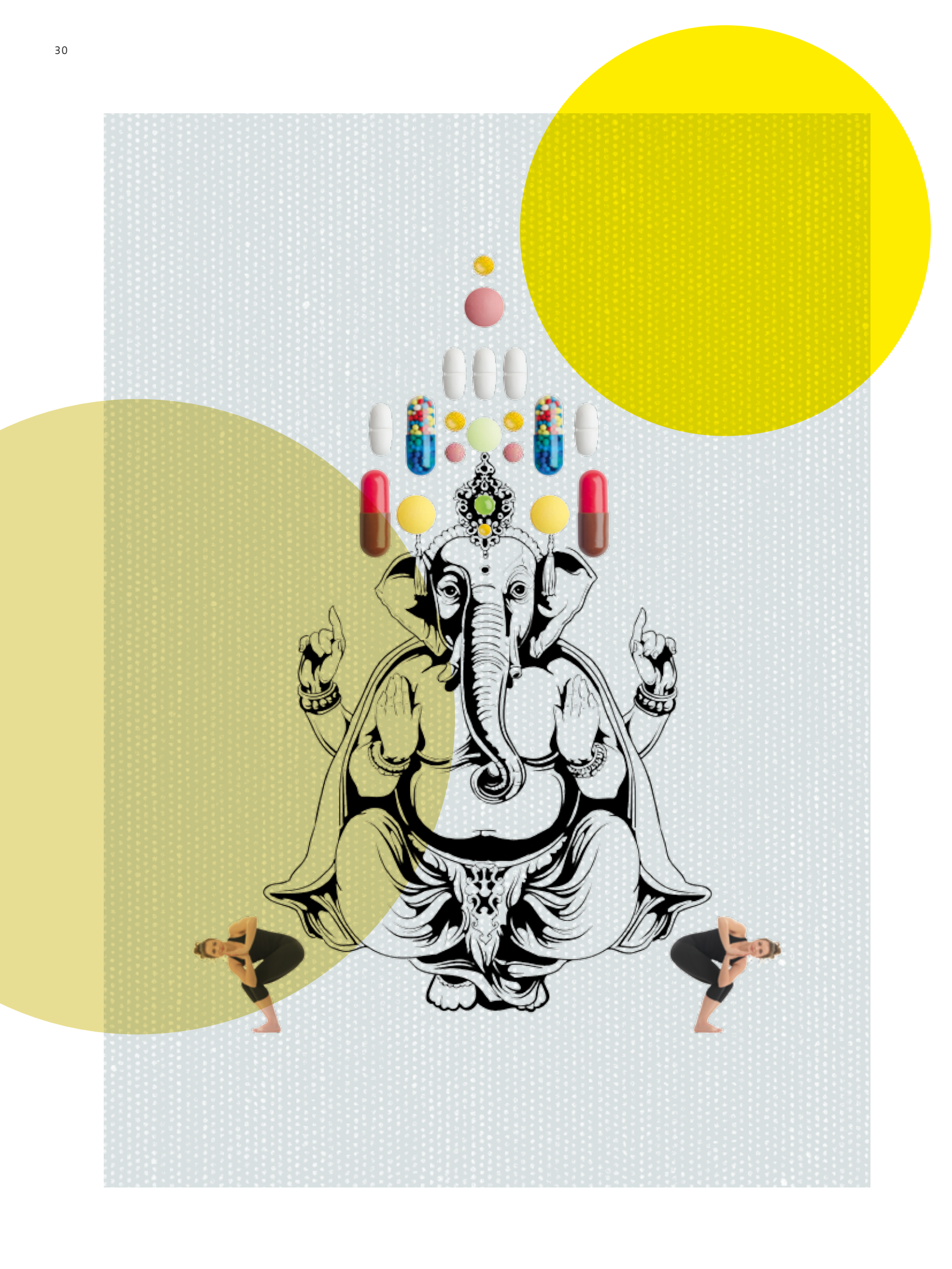
same Werthaltungen mit Unternehmen und Kunden erlebbar machen. Sie bieten auch Führungskräften die Möglichkeit, eine aktive und sichtbare Rolle zu übernehmen. Führende Unternehmen wie Hewlett Packard, Starbucks, Cisco oder SAP haben zum Beispiel mit ehrenamtlichen Einsätzen experimentiert, die diese Gruppen zusammenbringen und ihnen gemeinsame CSRErfahrungen ermöglichen. DHL, ein Logistikunternehmen mit Sitz in Deutschland, organisiert beispielsweise einen „Global Volunteer Day“, an dem in 220 Ländern Mitarbeiter an den unterschiedlichsten Community-Projekten oder Umweltinitiativen ehrenamtlich mitarbeiten. Auch Kunden und Geschäftspartner sind eingeladen mitzuwirken. Solche Projekte bringen die engagiertesten Mitarbeiter und Kunden in einem realen Umfeld zusammen und haben großes Potenzial, Identifikationsprozesse anzukurbeln und dann auch die Arbeitsleistung günstig zu beeinflussen. Für kreative Unternehmen gibt es jedenfalls unzählige Möglichkeiten, wie man durch soziale Verantwortung Mitarbeiter stärker an das Unternehmen und seine Kunden binden und letztendlich auch selbst davon profitieren kann.

./.

LITERATURHINWEISE

Korschun, D.; Bhattacharya, CB; Swain, S. D. (2014):
„Corporate Social Responsibility, Customer Orientation,
and the Job Performance of Frontline Employees“,
Journal of Marketing, Vol. 78, No. 3, pp. 20 – 37.

Buder, F. Neus, A. (2015):
„Global Perspectives Barometer 2015 –
Voices of the Leaders of Tomorrow“.
GfK Verein & St. Gallen Symposium.



Vom wohltätigen Unternehmen zum Shared Value: Die neuen Geschäftsmodelle der Pharmaindustrie in Entwicklungsländern

N. Craig Smith

■■■■■

KEYWORDS

*Corporate Social Responsibility,
Shared Value, Nachhaltigkeit,
Schwellenländer, Pharmaindustrie*

•

AUTOR

N. Craig Smith,
INSEAD Chaired Professor of Ethics
and Social Responsibility,
Craig.SMITH@insead.edu

■■■■■

Der Balanceakt zwischen Aktionärsinteressen und der öffentlichen Meinung ///

Große Pharmakonzerne agieren in einem sehr sensiblen Spannungsfeld. Einerseits müssen sie hohe Erträge erwirtschaften, um ihre Aktionäre zufriedenzustellen und die Forschung für neue Behandlungsmöglichkeiten zu finanzieren. Andererseits tragen sie wesentlich dazu bei, dass Millionen von Menschen gesund und glücklich leben – zumindest diejenigen, die sich die Medikamente leisten können. Vor allem das Thema der Leistbarkeit rückt die Gebarung der Pharmakonzerne zunehmend in den Mittelpunkt öffentlichen Interesses. NGOs und andere Aktivisten kritisieren, dass gerade diejenigen, die den größten Bedarf hätten, zu schlecht versorgt würden. Vor allem in Südostasien und Afrika, wo weit verbreitete Infektionskrankheiten und nichtübertragbare Krankheiten wie z. B. Krebs oder Diabetes eine doppelte Bedrohung für die Bevölkerung darstellen, orten die Gruppierungen Probleme. In der Vergangenheit traten die Pharmakonzerne den NGOs mit Wohltätigkeit entgegen und spendeten z. B. allein im Jahr 2009 geschätzte 3,4 Mrd. US\$ für entsprechende Programme. Reine Philanthropie ist allerdings ertragsmindernd und vor allem, wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen härter werden, ist sie schwer aufrechtzuerhalten. Neben dem wachsenden Auge der Öffentlichkeit ist die Pharmaindustrie mit weiteren Herausforderungen konfrontiert: F & E generieren weniger Blockbuster-Medikamente und die schwierigere ökonomische Lage sowie die Sparpolitik vieler Regierungen in den entwickelten Ländern verlangsamen das Wachstum. Dazu kommen noch höhere Ausgaben aufgrund verstärkter Regulierung und eine verminderte Profitabilität, die die F & E-Budgets unter Druck setzt.

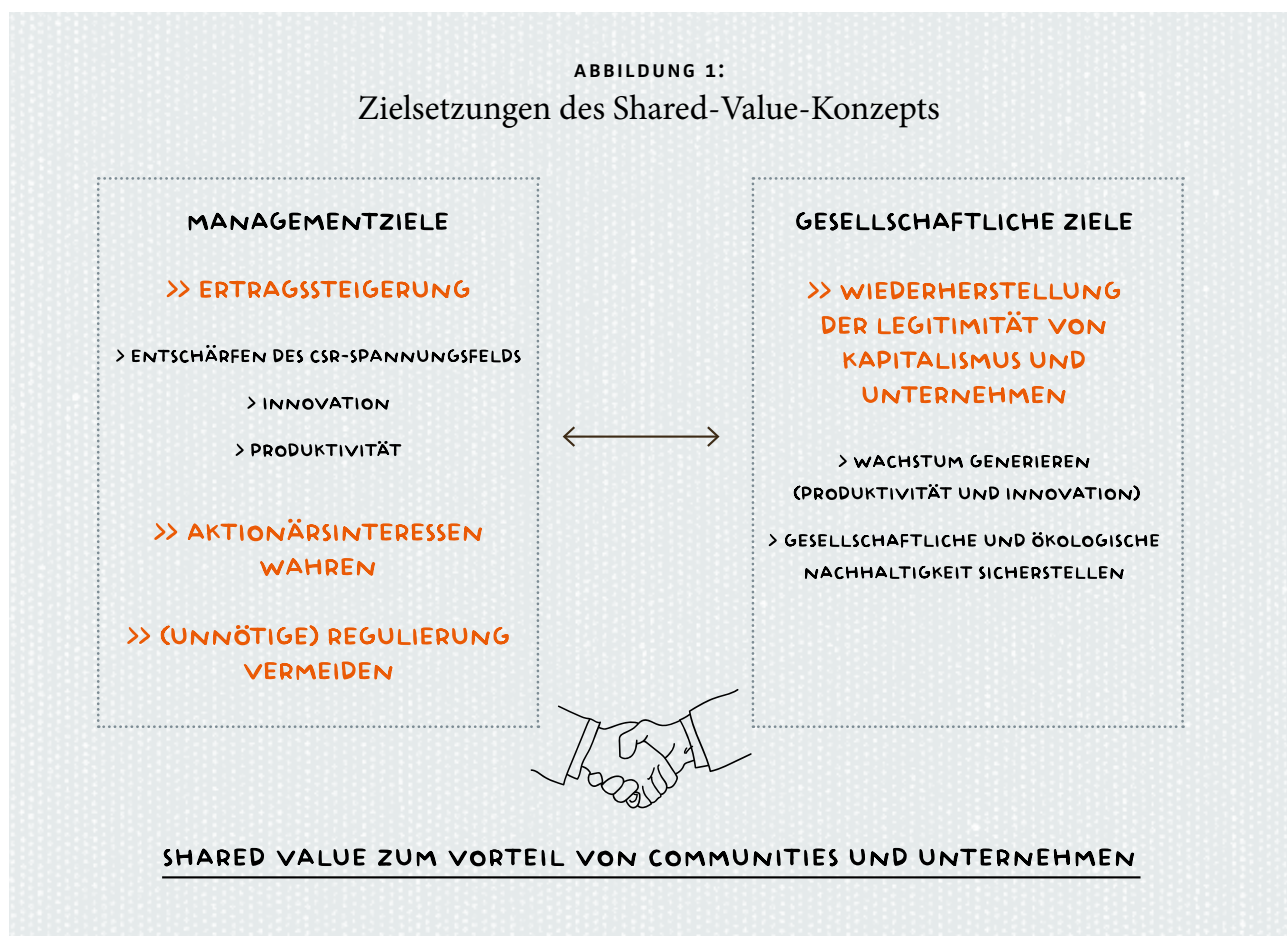
Wie man mit Shared Value positive Ergebnisse für Unternehmen und Allgemeinheit schafft /// Was ist in diesem Umfeld die beste Strategie? Offensichtlich mussten die Pharmafirmen Neuland betreten, um die aufgezeigten Herausforderungen zu meistern. Einige Unternehmen entdeckten dafür das „Shared-Value“-Konzept. Dieser Ansatz wendet sich von der Vorstellung ab, dass sich die Unternehmen gut entwickeln können, die eigene Interessen vor jene der Gemeinschaft stellen. Einer breiten Öffentlichkeit wurde das Konzept durch einen richtungsweisenden Artikel von Michael Porter und Mark Kramer in der Harvard Business Review 2011 bekannt. Das Schaffen von Shared Value wird darin definiert als „Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der es tätig ist“. Daraus resultiert eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Der Ansatz umfasst die Kernprinzipien von Corporate Social

Responsibility (CSR), wie es allgemein verstanden wird, unterscheidet sich aber gemäß Porter und Kramer in zwei wesentlichen Punkten:

- > Shared Value ist proaktiv, nicht reaktiv
- > Shared Value ist ein unmittelbarer Teil der Ertragsmaximierung und kein Aspekt, der nebenbei und unabhängig von umsatzfördernden Aktivitäten läuft

Die beiden Autoren setzen die Latte für Shared Value allerdings noch höher und argumentieren, dass z. B. Fair-Trade-Handel ihrem Konzept nicht entspräche, da dabei nur Wert umverteilt wird. Um sich als echte Beispiele für ihre „höhere Form von Kapitalismus“ zu qualifizieren, müssen Unternehmen mehr leisten als nur Gelder umzuverteilen. Das ganze Unternehmen muss an der neuen Leitidee ausgerichtet werden, gesellschaftliche und ökonomische Werte gemeinsam durch den Kern der Geschäftstätigkeit zu entwickeln (Abb. 1).

ABBILDUNG 1:
Zielsetzungen des Shared-Value-Konzepts



{ Box 1 }

ELI LILLY UND DER KAMPF GEGEN DIABETES IN UNTERENTWICKELTEN REGIONEN

Der Vorstoß in die Welt des Shared Value erfolgte bei Eli Lilly erst nach jahrelanger Planung. 2011 lancierte das Unternehmen die NCD-Partnerschaft und kündigte an, innerhalb der folgenden 5 Jahre 30 Mio. US\$ zu investieren. Die erste Phase der Partnerschaft konzentrierte sich auf den Kampf gegen das zunehmende Problem von Diabetes in den Regionen Brasilien, Indien, Südafrika und Mexiko. Lilly ist auf diesem Gebiet seit dem Jahr 1923 führend, als das Unternehmen das weltweit erste Insulinpräparat zur allgemeinen Verwendung auf den Markt brachte.

Die neue Initiative verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz der Diabetesbekämpfung. Gemeinsam mit anderen Organisationen fördert Lilly die Bewusstseinsbildung, da viele Personen gar nicht wissen, dass sie an Diabetes erkrankt sind und wenn sie es erfahren, die Behandlungsmöglichkeiten nicht kennen. In zwei indischen Städten hat Lilly z. B. mediale Aufklärungskampagnen zu Diabetes organisiert und zu Screenings eingeladen. Zusätzlich wurden gemeinsam mit Non-Profit-Organisationen Weiterbildungen zur Diabetes-Behandlung für das Gesundheitspersonal in Erstversorgungszentren geplant.

Mit der NCD-Partnerschaft gelang es Lilly, mehrere Aktivitäten wie Ausbildungen oder karitative Zuwendungen unter einen Hut zu bringen und gleichzeitig den eigenen Marktanteil in den Zielmärkten zu steigern. Der ganzheitliche Ansatz der Krankheitsbekämpfung umfasst viel mehr als nur den zusätzlichen

Absatz von Medikamenten, auch wenn er die Business Units dabei unterstützt, ehrgeizige Wachstumsziele zu erreichen. Obwohl Lilly ganz klar zu Profitzielen in den unterversorgten Märkten steht, sieht das Unternehmen seine Aufgabe darin, „die richtigen Anwendungen für die richtigen Medikamente zu finden ...“, auch wenn diese nicht von uns kommen“, wie es in einem Werbefilm für die Partnerschaft heißt.

POSTER, DAS IN INDIEN IN EINER INFORMATIONSKAMPAGNE EINGESETZT WIRD, DIE ÜBER DIABETES UND BLUTHOCHDRUCK AUFKLÄRT



Wachstum durch gerechtes Verteilen der geschaffenen Werte /// Große Unternehmen – nicht nur in der Pharmaindustrie – sehen eine große Chance darin, gleichzeitig ökonomische und gesellschaftliche Werte zu schaffen und ihre Ertragssituation in aufstrebenden Märkten zu verbessern. So hat Vodafone mit Safaricom in Kenia den Zahlungsverkehr durch ein neu entwickeltes System für Überweisungen über Mobiltelefonie erfunden. Millionen von Menschen ohne Zugang zu Bankkonten konnten dadurch Überweisungen empfangen

und tätigen, Rechnungen begleichen oder Gesprächsguthaben aufladen. Marks & Spencer hat das Produktivitätsmanagement in seiner Lieferkette neu aufgestellt, indem die lokalen Zulieferer mehr Gestaltungsspielräume erhielten und dadurch auch ihre Lebenssituationen verbessern konnten. Einen ähnlichen Weg schlugen Nestlé und Illy ein. Sie förderten die Entwicklung von Clustern, indem sie durch Direkteinkauf und Ausbildungsmaßnahmen gemeinsam mit Kaffeebauern und anderen Farmern die Qualität der Ware und deren Ertrag verbesserten.

{ Box 2 }

NOVARTIS UND DIE VERBESSERUNG DER GESUNDHEITS- VERSORGUNG IN LÄNDLICHEN GEBIETEN INDIENS

Im Jahr 2007 gründete Novartis die Business Unit „Arogya Parivar“, was auf Hindi „gesunde Familie“ bedeutet. Ihr Ziel ist es, dringend benötigte Medikamente in abgelegene indische Dörfer zu schaffen. Dass es in den ländlichen Gebieten Indiens massive gesundheitliche Probleme gibt, steht außer Zweifel. Obwohl in den Dörfern 2/3 der Gesamtbevölkerung lebt, sind ihnen nur 22 % der Gesundheitsausgaben des Landes zuzurechnen.

Um die Landbevölkerung zu erreichen, von der 1/4 mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen muss, hat Novartis ein Portfolio leistbarer und generischer Medikamente zusammengestellt. Nicht alle davon werden von Novartis produziert. Zusätzlich wurde die Vermarktung an die Bedürfnisse des Zielmarktes angepasst. In manchen Fällen wurden z. B. Einzelpackungen angeboten, um die Medikamente leistbarer zu machen, oder man entwickelte bildliche Gebrauchsanweisungen für Analphabeten.

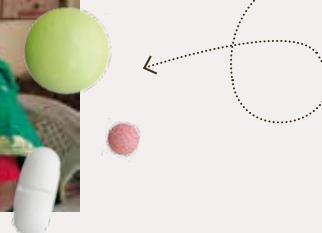
Um auch das Fehlen von adäquater medizinischer Infrastruktur anzugehen, hat Arogya Parivar lokale Distributionsnetzwerke aufgebaut. Arogya Parivars Vertriebsbetreuer arbeiten mit Ärzten, Hospitälern und NGOs zusammen, um regelmäßige lokale Gesundheitscamps zu organisieren. Das Unternehmen gibt an, dass sich die Arztbesuche in den teilnehmenden Dörfern seit der Gründung der Gesundheitscamps verdreifacht haben.

Innerhalb von sechs Jahren hat Arogya Parivar mitgeholfen, über 500 Stellen zu schaffen und die Kenntnisse und Kapazitäten bei mehreren Hundert Geschäftspartnern, Apotheken und im Gesundheitswesen tätigen Personen aufgebaut. Gemäß den Angaben von Novartis wurden 50.000 Ärzte und Apotheker mit medizinischem Zusatzwissen versorgt. Insgesamt hat sich für 42 Millionen Patienten in 33.000 indischen Dörfern der Zugang zu Medikamenten verbessert.

Arogya Parivar schreibt bereits schwarze Zahlen und hat die Erwartungen des Unternehmens übertroffen, indem ein Break-even bereits 31 Monate nach dem Start der Aktionen erreicht wurde. Das Modell soll nun auch auf China und Vietnam übertragen werden, wo derzeit gerade Pilotprojekte laufen. Geplant ist außerdem eine Ausweitung auf Indonesien. Um das Programm weiterzuentwickeln, hat Novartis eine eigene Einheit für Sozialprojekte installiert, die innerhalb des Mutterkonzerns mit einem eigenen Managementteam und eigenen Prozessen agiert.



**BEWUSSTSEINSBILDUNG UND
VERBESSERUNG DER MEDIZINISCHEN
VERSORGUNG FÜR DIE INDISCHE
LANDBEVÖLKERUNG**



© Novartis International AG

Und auch in der Pharmaindustrie gibt es Pioniere bezüglich des Shared-Value-Konzepts, die vor allem in Entwicklungsmärkten durch Innovationen Wachstum erreicht haben (siehe Boxen mit den Shared-Value-Initiativen von Eli Lilly und Novartis).

Herausforderungen bei der Umsetzung des Shared-Value-Konzepts

- > **Top-Management-Support** /// Beim Übergang zu einem Shared-Value-Ansatz sind in und außerhalb der Pharmaindustrie einige Hürden zu überwinden. Bei Lilly wurden die ersten Schritte bei der Entwicklung der NCD-Partnerschaft durch einen internen Culture Clash etwas gebremst: Einzelne Führungskräfte waren der Meinung, dass soziales Engagement und Geschäftsinteressen strikt getrennt laufen sollten, wie es in einem öffentlichen Bericht des Beratungsunternehmens FSG aus dem Jahr 2012 nachzulesen ist. Die Entscheidung für den integrierten Zugang fiel erst, nachdem sich die oberste Ebene eingehend mit den Potenzialen eines Shared-Value-Ansatzes auseinandergesetzt hatte. Jeder Paradigmenwechsel benötigt Zeit, um in einem großen Unternehmen auf Wohlwollen zu stoßen, doch ohne einen Konsens in der obersten Ebene ist die Wahrscheinlichkeit für ein Scheitern von Shared-Value-Programmen viel höher.
- > **Die richtigen Shared-Value-Möglichkeiten identifizieren** /// Wenn die Unterstützung durch das Top-Management passt, ist es als nächstes gar nicht immer so einfach, geeignete Projekte zu entwickeln. Manche Initiativen, wie die Pharmabeispiele in den Boxen, bieten Win-Win-Chancen. Andere könnten sich aber auch als Win-Lose- oder Lose-Win-Situationen entwickeln. Im ersten Fall profitiert zwar die Gesellschaft, aber die erwarteten Erträge bleiben aus; im zweiten Fall profitiert das Unternehmen, aber es stellen sich zu wenige positive gesellschaftliche Entwicklungen ein. Das kann passieren, wenn nur Teile der Gesellschaft Vorteile spüren, während es für andere Stakeholder zu Nachteilen kommt. So eine Schiefelage hat sich beispielsweise bei einer Initiative in Sub-Sahara-Afrika ergeben, bei der sich die Exportförderung für Viktoriabarsche als massiv umweltschädlich erwies.
- > **Lokale Partnerschaften** /// Eine andere Herausforderung liegt im lokalen Fokus, der bei vielen Initiativen eine Erfolgsvoraussetzung darstellt. Meistens ist es unumgänglich, sich intensiv mit der Sprache und Kultur der einzelnen Communities auseinanderzusetzen, um deren Bedürfnisse zu verstehen. Es ist nicht empfehlenswert, dabei ausschließlich auf die eigenen Ressourcen zu setzen. Die Unternehmen sollten besser vertrauensvolle Kooperationen mit lokalen, bodenständigen Gruppierungen aufbauen, wie man es sowohl bei Lilly als auch bei Novartis sieht.

Die Geschäftsmodelle der Pharmaindustrie zu verändern, ist zwar kein leichtes Unterfangen, aber trotzdem ist es sehr wahrscheinlich, dass sich immer mehr Unternehmen in Richtung des Shared-Value-Ansatzes bewegen werden. Gerade in dieser Industrie sind Unternehmen und Gesellschaft besonders aufeinander angewiesen und es macht keinerlei Sinn, aneinander vorbeizureden. Die Schlüsselfrage ist deshalb weniger, ob und wie die Pharmaindustrie Shared-Value-Konzepte umsetzen wird. Nachdem einzelne Vorreiter den Ball bereits ins Rollen gebracht haben, ist die vordringlichere Frage eher: Wie lang werden einzelne Gemeinschaften Unternehmen dulden, die nicht auf diesen Zug aufspringen?

./.

LITERATURHINWEISE

Smith, N. Craig (2013):

„Sharing Big Pharma's Value“, INSEAD Knowledge

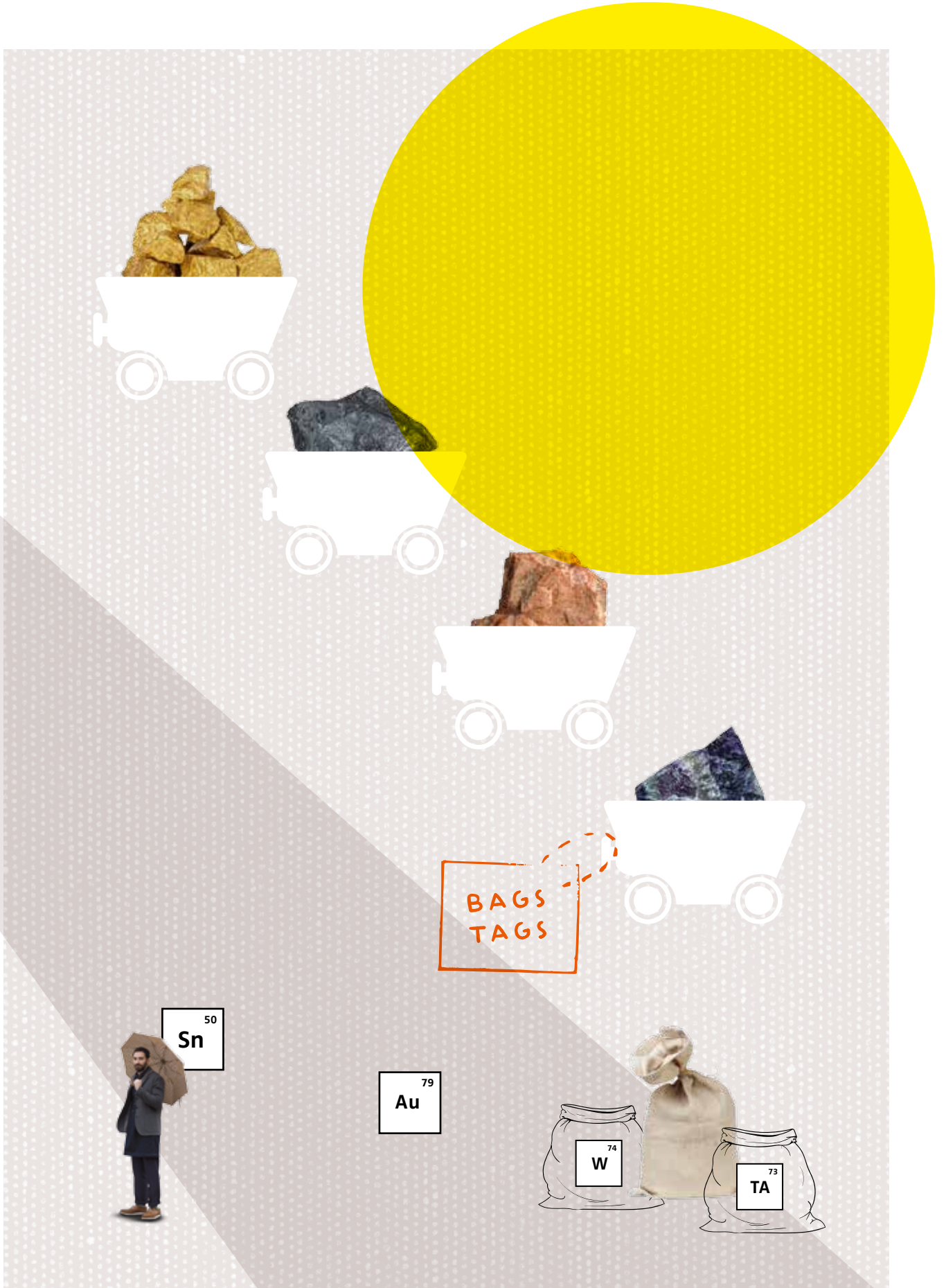
Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011):

„Creating Shared Value.“ Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1 – 2, pp. 62 – 77.

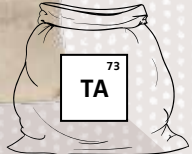
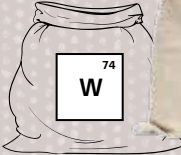
[www.lilly.com/Responsibility/
improving-global-health/global-health-programs/
Pages/diabetes-partnership.aspx](http://www.lilly.com/Responsibility/improving-global-health/global-health-programs/Pages/diabetes-partnership.aspx)

[www.businesscalltoaction.org/wp-content/
files_mf/bctacasestudy_novartis_web.pdf](http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/files_mf/bctacasestudy_novartis_web.pdf)





BAGS
TAGS



Mit dem Branding von Rohstoffen zu einer besseren Welt: Intel verbannt Konfliktminerale

Thomas Osburg



KEYWORDS

*CSR, Konfliktminerale,
Lieferkette, Ostkongo,
Intel*



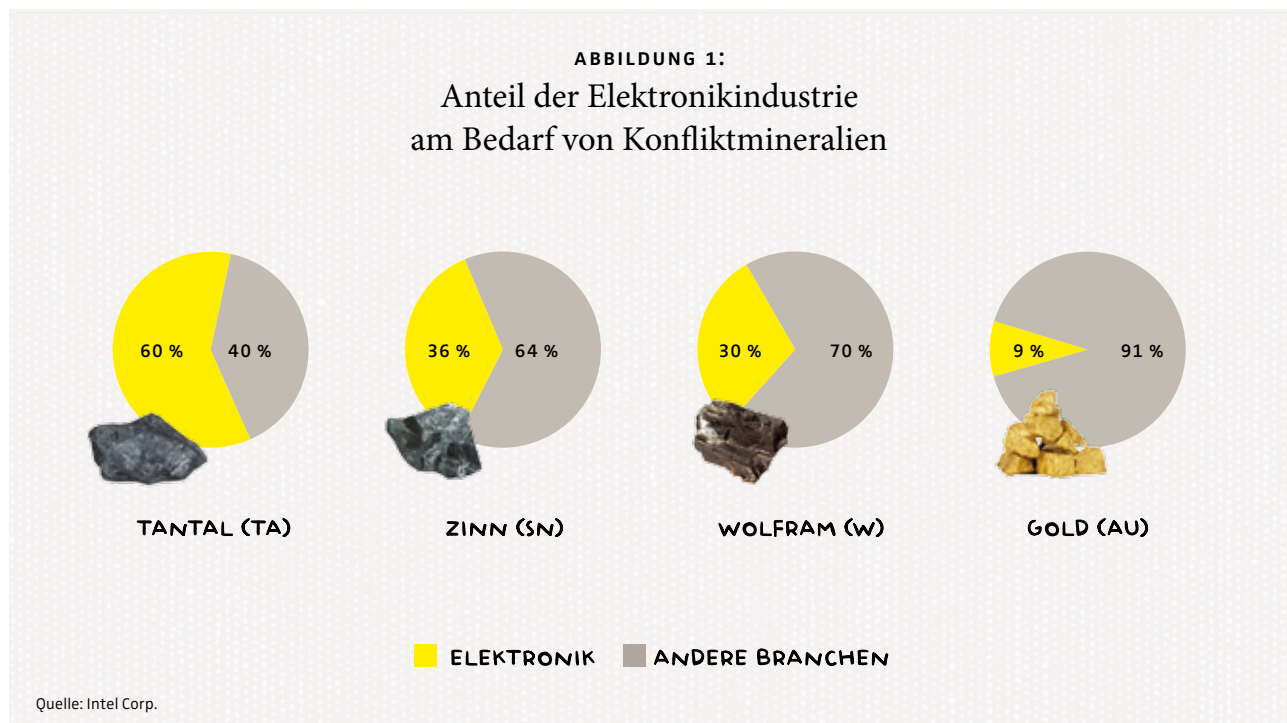
AUTOR

Dr. Thomas Osburg
Intel GmbH,
Director Europe Corporate Affairs,
Feldkirchen/München, Deutschland
tho@thomasosburg.com



Rohstoffe und Konfliktregionen /// Unter dem Begriff Konfliktminerale versteht man Rohstoffe und Bodenschätze, die in Regionen mit starken völkerrechtlichen und ethnischen Konflikten abgebaut oder gefördert werden. Der Abbau dieser Stoffe geschieht oft illegal und unkontrolliert, etwa durch Rebellen oder Milizen. Bei der Förderung der umkämpften Stoffe werden systematisch Menschenrechts- und Völkerrechtsverletzungen in Kauf genommen. Zwangsarbeit ist an der Tagesordnung und die Erträge werden zur Finanzierung der Kampfhandlungen eingesetzt und verlängern und verschärfen regionale Konflikte und Guerillakriege. Speziell im Osten des Kongo tobt seit Jahrzehnten ein erbitterter Kampf, in dem es um ethnische Konflikte, aber auch um Rohstoffe geht. Mit über fünf Millionen geschätzten Opfern ist dies inzwischen der tödlichste Konflikt seit dem Zweiten Weltkrieg. Einige Milizen finanzieren sich unter anderem durch Tantal-, Gold-, Zinn- und Wolframminen. Auf der anderen Seite sind diese vier Konfliktminerale von existenzieller Bedeutung für die Elektronikindustrie, aber auch für andere Branchen und deren Kunden (siehe Abb. 1). Gold, Tantal, Zinn und Wolfram sind die Grundlage von weitverbreiteten Produkten wie Notebooks, Smartphones, Tablets, Autos, Flugzeugen und Beleuchtungsmaterial.

Konfliktfreie Rohstoffe – aber wie? /// Aufgrund verstärkter gesellschaftlicher und zunehmend auch rechtlicher Forderungen wollen Unternehmen in diesen Branchen mehr Verantwortung für ihre Rohstoffe und ihre Lieferkette übernehmen. Im Falle der vier angeführten Rohmaterialien, die oft aus dem Krisenherd Ostkongo stammen, sieht die Lieferkette folgendermaßen aus: Viele größere und kleine Förderbetriebe

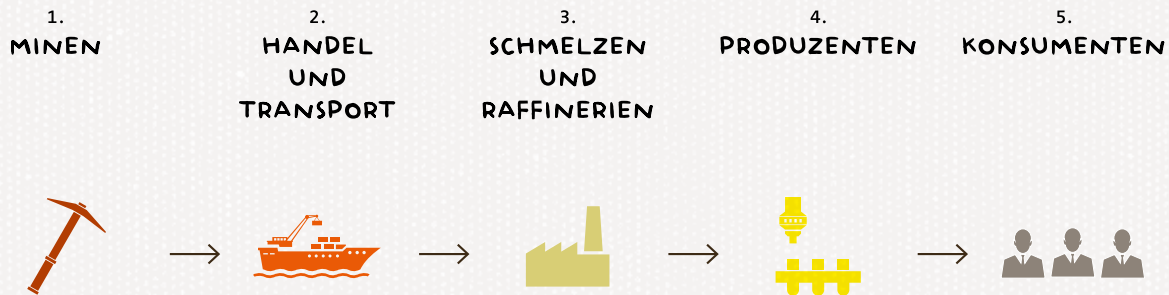


bauen die Rohmaterialien ab. Nach ihrer Gewinnung werden diese – egal ob legal oder illegal – gefördert, auf nationalen und internationalen Märkten über Händler verkauft, exportiert und in Schmelzbetrieben oder Raffinerien zu Metallen verarbeitet. Die Metalle werden dann ohne Wissen über ihre genaue Herkunft in Produktionsbetrieben weiterverarbeitet und in Endprodukte wie Mobiletelefone oder Laptops eingebaut, die dann von den Konsumenten gekauft werden (Abb. 2 und 3).

Die Conflict-Free Initiative von Intel /// Festzustellen oder gar zu beweisen, dass die gekauften Rohmaterialien konfliktfrei sind, stellte eine auf den ersten Blick ziemlich unlösbare Aufgabe für Intel dar. Gegründet 1968, ist Intel mit inzwischen ca. 100.000 Mitarbeitern das weltweit führende Unternehmen in der Halbleiterinnovation. Als einer der Vorreiter in den Bereichen unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit hat Intel es aber tatsächlich geschafft, die weltweit ersten auf dem Markt verfügbaren konfliktfreien Mikroprozessoren zu produzieren. Dieses Ziel wurde 2014 nach mehr als vier Jahren konsequenter Vorbereitung und aufwendiger Prozessarbeit erreicht. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bestand in den klaren und kompromisslosen Vorgaben von Brian Krzanich, CEO von Intel, der sich auch durch Anlaufschwierigkeiten nicht aus dem Konzept bringen ließ und an seiner Zielsetzung festhielt: „I want this stuff out of the Supply Chain, a roadmap with targets and dates“. Der Weg dorthin war nicht einfach:

- > **Die Lieferanten konnten das Problem nicht lösen** /// Als ersten Schritt kontaktierte Intel seine Lieferanten, um mehr darüber zu erfahren, ob und in welchem Ausmaß Konfliktmineralien aus dem Kongo eingesetzt wurden. Ein Drittel reagierte nicht auf die Anfrage, ein weiteres Drittel gab an, nichts über die Herkunft der Mineralien zu wissen. Der Rest gab an, keine Konfliktmineralien zu vertreiben, konnte diese Aussage aber nicht belegen. Die Lieferanten erwiesen sich also als Sackgasse.
- > **Alle Mineralien aus dem Kongo zu verbieten, war auch keine Lösung** /// Als nächstes verbot Intel deshalb den Einsatz aller Mineralien aus der Demokratischen Republik Kongo gänzlich. Mit diesem Verbot entzog man aber auch unzähligen im legalen Kleinbergbau beschäftigten Minenarbeitern die Lebensgrundlage und lief Gefahr, die humanitären Probleme des Landes weiter zu vergrößern statt zu reduzieren. Man musste also weiterarbeiten und eine andere Lösung finden.
- > **Schmelzen als mögliche Kooperationspartner** /// Schließlich identifizierte man Schmelzen und Raffinerien als potenzielle Partner zur Lösung des Problems der Konfliktmineralien. Die Prozessanalyse zeigte, dass die Schmelzen im Erstellungsprozess ein Nadelöhr darstellten. Alle Mineralien gelangen über Händler in eine von ca. 160 Schmelzen weltweit. Es liegt auf der Hand, dass diese 160 Schmelzen

ABBILDUNG 2:
Die Lieferkette der Mineralien



Quelle: Intel Corp.

ABBILDUNG 3:
Weltweite Prozessströme für Mineralien
aus der Demokratischen Republik Kongo



ABBILDUNG 1:
Überblick über Intel-Besuche und Audits bei Schmelzen Ende 2013

	TANTAL 	WOLFRAM 	GOLD 	ZINN 	TOTAL 
SCHMELZEN UND RAFFINERIEEN IN INTELS LIEFERKETTE	22	22	80	61	185
SCHMELZEN UND RAFFINERIEEN, DIE DURCH EINEN INTEL-BEAUFTRAGTEN BESUCHT WURDEN	8	16	34	28	86
WEITERE SCHMELZEN UND RAFFINERIEEN, DIE EINEN AUDIT DURCHLAUFEN HABEN ¹	23	1	31	9	64
¹ Alle Schmelzen und Raffinerien, die von der Conflict-free Sourcing Initiative (CFSI) die Kennzeichnung „konfliktfrei“ erhalten haben. Nicht alle dieser Betriebe sind für Intel tätig.					
Besuche wurden in folgenden Ländern durchgeführt: Australien, Österreich, Belgien, Bolivien, Kanada, Chile, China, Deutschland, Hongkong, Indonesien, Japan, Malaysia, Norwegen, Peru, Polen, Südafrika, Südkorea, Schweiz, Taiwan, Thailand und USA.					

Quelle: Intel Corp.

einfacher zu kontrollieren sind als über 16.000 Lieferanten. Die Unternehmen sind vor allem in Asien und dem Nahen Osten beheimatet und verarbeiten die angelieferten Mineralien mit chemischen Prozessen in großen Öfen. Da hier Mineralien aus verschiedenen Quellen zusammengemischt werden, ist es von zentraler Bedeutung, vor der Verschmelzung den Ursprung der angelieferten Mineralien zu erfassen und klar zu dokumentieren. Deshalb hat Intel zusammen mit anderen Firmen, NGOs und Regierungen ein eigenes System entwickelt, das bereits bei den Minen im Kongo ansetzt und den Schmelzen Kontrollen ermöglicht.

- > **Bags & Tags zur Kennzeichnung des Rohmaterials** /// Legal im Kongo geförderte Mineralien wurden sofort am Förderort durch „Bags & Tags“ versiegelt und gekennzeichnet. Diese Kennzeichnungen sind für die Schmelzen im späteren Prozess zur Überprüfung der Herkunft von entscheidender Bedeutung. Zwar wurden die Bags selbst sehr schnell zum begehrten Handelsgut, aber Intel schaffte es, missbräuch-

lich verwendete Taschen zu identifizieren und konnte diese Schlupflöcher schnell schließen.

- > **Zertifizierung, Kontrollen und Audits der kooperierenden Schmelzen** /// Durch die relativ überschaubare Anzahl der Schmelzen sowie deren inzwischen eher proaktiven und positiven Einstellung zur Kooperation mit den Kunden kann die Bestimmung der Herkunft der angelieferten Mineralien als Kernstück der Conflict-Free Initiative gelten. Hier setzten Kontrollen und Audits von Intel an, mit denen die Schmelzen für die einwandfreie Dokumentation der Herkunft der Mineralien sowie die Verarbeitung von Mineralien ausschließlich aus konfliktfreien Minen verantwortlich gemacht werden.

Seit dem Beginn der Initiative im Jahr 2009 wurden fast 90 Schmelzen in über 20 Ländern besucht (vgl. Abb. 4). Das Ziel dieser Besuche war, die Bedeutung der Konfliktfreiheit von Mineralien darzustellen sowie die Herkunft der Mineralien in den Schmelzen zu erfassen und zu dokumentieren. Entsprechende Kontrollsysteme wurden gemeinsam mit den Schmelzen

installiert und Intel empfahl die Teilnahme am Conflict-Free Smelter Program der weltweit agierenden Conflict-Free Sourcing Initiative. Zusätzlich wurden unangekündigte Besuche durchgeführt und Projekte gestartet, um gemeinsam mit der Schmelze die Herkunft der Mineralien zu eruieren sowie den Dokumentationsprozess zu beobachten und gegebenenfalls zu korrigieren. Das mit Abstand größte Problem für die Unternehmen ist es zu belegen, dass die Mineralien konfliktfrei sind. Dies gestaltet sich als besonders schwierig, wenn die Firmen nicht in irgendeiner Form direkt an einer Zertifizierung oder Nachverfolgung ihrer Supply Chain beteiligt sind. Trotz internationaler Kooperationen muss jedes einzelne Unternehmen seine eigene Supply Chain konfliktfrei gestalten. Die Mehrzahl der Schmelzen wurde deshalb bereits durch externe Evaluierungsstellen zertifiziert, z. B. durch das London Bullion Market Association's Responsible Gold Program bzw. das Responsible Jewellery Council Chain-of-Custody Certification Program.

Ergebnisse der Intel Conflict-Free Initiative /// Intel kann als weltweit erstes Unternehmen den Weg der Mineralien von der Mine bis zur Schmelze nachverfolgen und ist das erste US-Unternehmen, das sich komplett zu konfliktfreien Mikroprozessoren bekennt. Intel kauft nach wie vor Mineralien aus der umstrittenen Region im Kongo – allerdings nur, wenn gesichert ist, dass die Förderminen in verantwortungsvollen Händen sind. Durch die Kooperation der Schmelzen werden die legal geförderten Mineralien viel stärker nachgefragt und erzielen höhere Preise am Markt. Das kommt den Minenarbeitern und ihren Familien direkt zu Gute. Gleichzeitig wurde es für Guerillagruppen schwieriger, sich über illegalen Bergbau zu finanzieren. Ein Bürgerkrieg wie der im Ostkongo kann durch solche Initiativen leider nicht beendet werden. Trotzdem machen sie die Welt ein kleines Stückchen besser, und sowohl das Unternehmen als auch dessen Konsumenten können sich zumindest sicher sein, den Konflikt indirekt nicht sogar zu fördern.

Intel hofft, durch die positive Bilanz auch andere Unternehmen dazu zu motivieren, ihre Lieferkette kritisch zu hinterfragen und nach ethischen Kriterien zu optimieren.

Es bleibt noch viel zu tun /// Eine Conflict-free-Garantie von Intel gibt es bislang nur für Mikroprozessoren, aber das Unternehmen hat sich das Ziel gesetzt, bis 2016 auch die restlichen Produkte aus konfliktfreien Materialien zu produzieren, etwa SSD-Karten oder Ethernet- und WiFi-Produkte.

Gefordert ist aber nicht nur Intel, sondern die gesamte Elektronikindustrie: Zinn, Tantal, Wolfram und Gold sind nur vier von rund 30 Metallen, die jedes Smartphone beinhaltet. Und auch in anderen Gegenden als dem Kongo gibt es Konflikte um Roh-

stoffe. Von Fair-Trade-Standards ist der Abbau vieler Hightech-Rohstoffe in den meisten Ländern noch weit entfernt. Bis der Endkonsument schließlich ein ganzes Elektronikprodukt und nicht nur einzelne Komponenten konfliktfrei und fair gehandelt erwerben kann, müssen sich noch viele Produzenten einzelnen Initiativen anschließen und intensive, oft auch mühsame Prozessarbeit in ihren eigenen Lieferketten leisten.

./.

ZUSATZINFORMATIONEN

www.enoughproject.org

www.globalwitness.org/campaigns/conflict-minerals

www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/conflict-free-minerals.html

www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/white-papers/conflict-minerals-white-paper.pdf

www.ted.com/watch/ted-institute/ted-intel/gary-niekerk-chips-conflict-and-the-congo





Ökoprodukte und ihre Bewerbung: Weshalb umweltfreundliche Eigenschaften besser ankommen, wenn sie „ungeplant“ sind

George E. Newman, Margarita Gorlin und Ravi Dhar

KEYWORDS

*Öko-Produkte,
Beurteilung von Öko-Produkten,
Produkteigenschaften, Produktqualität,
Kommunikation*

•

AUTOREN

George E. Newman,
Professor of Organizational Behavior,
Yale School of Management,
New Haven, CT, USA
george.newman@yale.edu

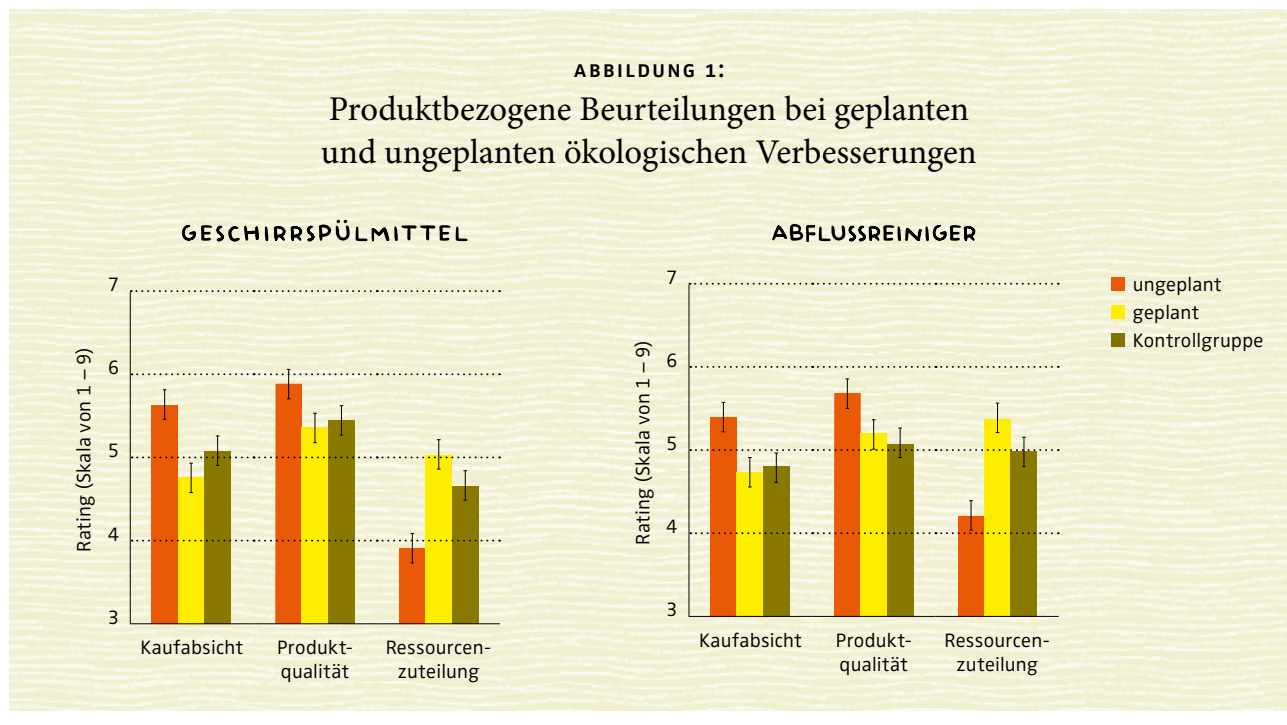
Ravi Dhar,
George Rogers Clark Professor
of Management and Marketing,
Yale School of Management,
New Haven, CT, USA
ravi.dhar@yale.edu

Margarita Gorlin,
PhD candidate at the Yale School of
Management, New Haven, CT, USA

Ist eine Öko-Produkt-Strategie sinnvoll? /// Stellen wir uns einmal ein Unternehmen vor, das ein neues, umweltfreundliches Produkt entwickelt hat. Eine Option wäre es nun, den ökologischen Vorteil als geplante Verbesserung aktiv zu vermarkten: Man könnte argumentieren, wie wichtig dem Unternehmen nachhaltige Produkte wären und dass man die Entwicklung des umweltschonenden Produkts deshalb forciert hätte. Das Unternehmen könnte die verbesserte Umweltverträglichkeit aber auch als Nebenprodukt einer ganz anderen Zielsetzung präsentieren. Es könnte zum Beispiel damit werben, dass sich die ökologische Verbesserung zufällig ergeben hat, als man eine andere Leistungseigenschaft des Produktes verbesserte. Welche dieser beiden Optionen ist nun erfolgversprechender?

Der Hausverstand würde einem wohl sagen, dass Produkte, die gezielt umweltfreundlicher konzipiert sind, besser ankommen als solche, die so nebenbei ökologischer werden. Unsere Untersuchung zeigt aber den gegenteiligen Effekt: Wenn ein Unternehmen ein umweltfreundlicheres Produkt herstellt, greifen die Konsumenten weniger gern zum gezielt ökologisch verbesserten Produkt als zu einem, bei dem der gleiche ökologische Vorteil ein unbeabsichtigter Nebeneffekt war. Durch eine geplante Verbesserung der Umweltverträglichkeit kann die Kaufabsicht der Konsumenten also sogar sinken.

Warum Konsumenten bei Produkten mit einem grünen Touch skeptisch sind /// Dieser Effekt geht wohl darauf zurück, dass Konsumenten ihre eigenen Vorstellungen darüber haben, wie die Unternehmen bei Produktverbesserungen agieren: Sie gehen von einem Null-Summen-Spiel aus: Verbesserungen in einem Bereich führen zu Verschlechterungen an anderer Stelle. In unserem Fall vermuten sie, dass eine verbesserte Umweltverträglichkeit automatisch zu geringeren Ausgaben für andere Qualitätsmerkmale führt. Wenn also mehr Umweltfreundlichkeit geplant war, muss wohl die Produktqualität insgesamt niedriger sein, und deshalb sinkt das Kaufinteresse.



Diesen Effekt konnten wir nachweisen, indem wir drei unterschiedliche Gruppen hypothetische Reinigungsprodukte beurteilen ließen. Bei allen Gruppen wurden die Reiniger als „signifikant besser für die Umwelt als vergleichbare Marken“ beschrieben. Eine Gruppe wurde informiert, dass die höhere Umweltverträglichkeit geplant war, während diese Verbesserung bei der zweiten Gruppe als ungeplant dargestellt wurde. Die dritte Gruppe erhielt keine weiteren Informationen zu zugrundeliegenden Absichten. Alle Teilnehmer beantworteten in weiterer Folge eine Reihe von Fragen zu ihrer Wahrnehmung der Produktqualität, zur vermuteten Ressourcenaufteilung im Unternehmen und zu ihrem Kaufinteresse.

Die in Abbildung 1 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Produktqualität bei ungeplanten Öko-Verbesserungen signifikant besser beurteilt wurde als bei geplanten. Auch die vermutete Ressourcenaufteilung bestätigte, dass die Personen von reduzierten Mitteln für die Qualität des Produktes ausgehen, wenn die Öko-Verbesserungen geplant waren. Wenn es keine Informationen zu den Motiven für die Verbesserung gab, fielen die Ergebnisse interessanterweise ähnlich aus wie im geplanten Szenario. Das zeigt, dass Kunden normalerweise davon ausgehen, dass eine verbesserte Umweltverträglichkeit bei Produkten geplant ist.

In einem Folgeexperiment führten wir ein „Beides-ist-wichtig“-Szenario ein, bei dem das Unternehmen explizit angab, sowohl die Umweltverträglichkeit als auch die Qualität gezielt verbessert

zu haben. Trotzdem zeigten sich die gleichen Muster wie vorher im geplanten bzw. dem neutralen Szenario. Die vorgefassten Meinungen der Konsumenten und eine reduzierte Kaufabsicht können also nicht einfach aus der Welt geschafft werden, indem sich das Unternehmen zu Umwelt UND Qualität als Zielsetzungen bekennt.

Kommen alle gesellschaftlich relevanten Nutzen besser an, wenn sie zufällig erreicht werden? ///

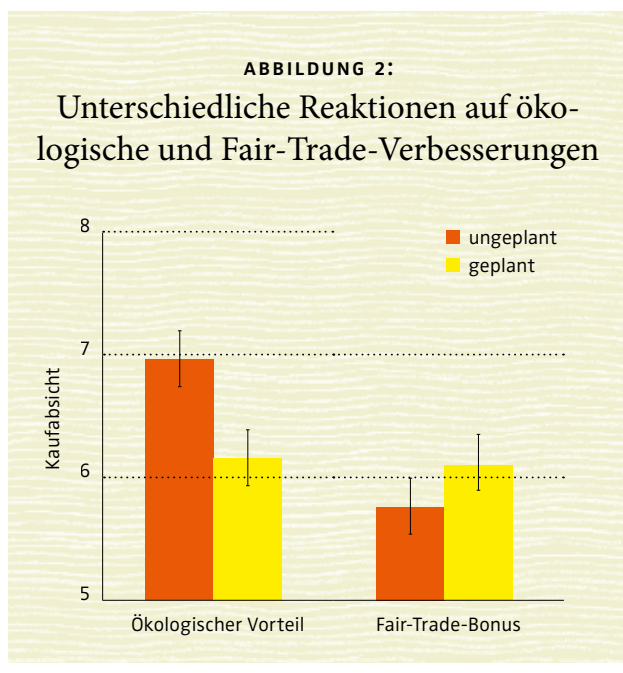
Die Antwort auf diese Frage ist „nein“, denn das hängt von der Art der Verbesserung ab. In einem weiteren Experiment hat sich gezeigt, dass es einen Unterschied macht, ob die jeweils verbesserte Eigenschaft ein integraler Bestandteil des Produkts ist oder nicht. So sind ökologisch relevante Eigenschaften wie bessere biologische Abbaubarkeit oder weniger schädliche Chemikalien in der Regel unmittelbare Bestandteile des Produkts. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch zusätzliche Nutzen in Form von Fair Trade oder CSR, die mehr das gesamte Unternehmen und weniger die einzelnen Produkte betreffen.

Als wir in einem weiteren Experiment CSR-Aktivitäten wiederum als entweder geplant oder zufällig entstanden präsentierten, waren die Ergebnisse genau umgekehrt. Ein gezielt verhandeltes Fair-Trade-Abkommen wirkte sich positiver auf die Kaufabsicht der Konsumenten aus als soziale Verbesserungen für ausländische Arbeitskräfte, die sich ungeplant ergaben, z. B. durch neue gesetzliche Vorschriften (siehe Abb. 2).

Wie man umweltfreundliche Produktverbesserungen erfolgreich kommuniziert

/// Unsere Ergebnisse zeigen, dass gute Taten nicht automatisch gut für das Unternehmen sein müssen. Paradoxerweise kann im Falle von umweltfreundlichen Produkten sogar das Gegenteil eintreten. Der Versuch, ein Produkt grüner und dadurch attraktiver zu machen, kann tatsächlich zu vermindertem Kundeninteresse führen. Unsere Ergebnisse liefern aber auch zahlreiche Anhaltspunkte, die Hersteller von umweltfreundlichen Produkten aufgreifen könnten, um ökologische Verbesserungen zu vermarkten, ohne dass die Kunden das Interesse an den Produkten verlieren.

> **Umweltfreundlichkeit behutsam bewerben** /// Unternehmen, die eine grundlegende Produkteigenschaft wie z. B. die Umweltfreundlichkeit verbessern, sollten diese Verbesserung entweder als ungeplant präsentieren oder eine damit einhergehende Qualitätsverbesserung in den Vordergrund stellen. Ein paar Unternehmen haben die „Grün-als-Zufallsprodukt“-Kommunikationsstrategie bereits erfolgreich angewendet. Als Anheuser Busch 2005 neue Aluminiumflaschen für die beliebtesten Biersorten einführte, war das Hauptargument der Kampagne der neuartige Look, während die ökologischen Vorteile von Aluminium eher heruntergespielt wurden. Ähnlich war es beim Roll-out der neu designten Apple-Unibody-Laptops. Apple betonte den innovativen Aspekt von Aluminium und stellte ihn als wesentlich für eine bessere Performance und Haltbarkeit der Laptops dar, während ökologische Vorteile des neuen Materials nur nebenbei erwähnt wurden.



Slogans wie „Bei jeder von uns entwickelten Flasche denken wir auch an Mutter Erde“ von Method, einem B-zertifizierten Hersteller von Haushaltsreinigern und Pflegeprodukten, scheinen im Licht unserer Ergebnisse eher riskant. Sogar die „EfficientDynamics“-Kampagne von BMW für umweltfreundlichere und nachhaltigere Autos, die mit dem Anspruch arbeitet, Effizienz und Leistung gleichzeitig zu forcieren, ist eventuell nicht ausreichend, um die Bedenken der Konsumenten bezüglich reduzierter Qualität in anderen Belangen zu zerstreuen.

> **Öko-Kommunikation auf spezielle Marktsegmente konzentrieren** /// Obwohl unsere Ergebnisse eine tiefe Skepsis gegenüber geplanten umweltfreundlichen Eigenschaften zeigten, könnte sich der Sachverhalt bei Konsumenten mit ausgeprägtem Umweltbewusstsein ganz anders darstellen. In einem weiteren Experiment widmeten wir uns dem Vergleich zweier Gruppen mit entweder niedrigem oder hohem Umweltbewusstsein. Dabei zeigte sich tatsächlich, dass geplante Verbesserungen bei der umweltsensiblen Gruppe keine negativen Auswirkungen auf die Beurteilung der Produktqualität hatten. Bei solchen Segmenten ist es weniger riskant – und möglicherweise sogar vorteilhaft – ökologische Verbesserungen als geplante Initiativen darzustellen.

> **Andere Formen andeuten, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen** /// Neben dem Thema der Umweltfreundlichkeit gibt es für Unternehmen noch viele andere Möglichkeiten zu zeigen, dass ihnen mehr am Herzen liegt als die eigenen Geschäftsziele. Firmen, die ihre gesellschaftspolitische Positionierung noch nicht klar festgelegt haben, könnten eher auf Initiativen setzen, die unabhängig von unmittelbaren Produktverbesserungen möglich sind. Wer auf Fair Trade oder nachhaltige Produktionsbedingungen setzt oder karitativ tätig ist, kann diese Themen beruhigt kommunizieren, um die Reputation des Unternehmens zu verbessern. Bei solchen Initiativen sind keine nachteiligen Effekte bezüglich der Produktwahrnehmung zu befürchten. /.

ORIGINALARTIKEL

Newman, G. E.; Gorlin, M.; Dhar, R. (2014): „When Going Green Backfires: How Company Intentions Shape the Evaluation of Socially Beneficial Product Enhancements.“ *Journal of Consumer Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 823 – 839.



ÜBER FERRERO

Ferrero ist ein internationales familiengeführtes Unternehmen mit italienischen Wurzeln. Es wurde 1946 in italienischen Alba gegründet und ist heute weltweit der drittgrößte Produzent von Süßwaren. Die Ferrero Gruppe verfügt über 21 Produktionsstätten, von denen drei als Social Enterprises geführt werden. Ferrero Produkte werden sowohl direkt als auch über autorisierte Handelsunternehmen in über 160 Ländern der Erde vermarktet. Im Geschäftsjahr 2013/14 erwirtschafteten rund 27.500 Mitarbeiter einen konsolidierten Konzernumsatz von € 8.412 Millionen. Einen wichtigen Beitrag dazu liefert Ferrero Deutschland. Mit 27 bekannten Marken wie Mon Chéri, Ferrero Küsschen, nutella oder kinder Schokolade ist Ferrero Marktführer im Süßwarenbereich. Deutscher Produktionsstandort ist seit 1956 Stadtallendorf nahe Marburg, Administration und Marketing sitzen in Frankfurt am Main. In Deutschland beschäftigt Ferrero mehr als 4.000 Mitarbeiter.



ÜBER CARLO VASSALLO

Die Ferrero Karriere von Carlo Vassallo begann 1981 im Marketing in Brüssel. In den Folgejahren arbeitete er unter anderem im Projektmanagement im F&E-Bereich „Soremartec“ in Luxemburg und im operativen Marketing in Italien. Von 1994 bis 2001 war er für den Aufbau der Märkte in Tschechien und der Slowakei zuständig und baute dort eine Ferrero Gesellschaft auf. Von 2001 bis 2009 war er für den Ausbau und die strategische Neuausrichtung von Produktion und Vermarktung für Ferrero Polen verantwortlich und übernahm zusätzlich Verantwortung als „Area Manager Central and Eastern Europe“. Seit 2009 ist er Geschäftsführer und Sprecher der Geschäftsführung von Ferrero Deutschland.

INTERVIEWER

Das Interview wurde im November 2015 von Professor CB Bhattacharya geführt.

Schokolade mit Verantwortung

*MIR Interview mit Carlo Vassallo,
Geschäftsführer Ferrero Deutschland*



Als einer der größten und erfolgreichsten Player in der Schokoladenindustrie führt für Ferrero kein Weg vorbei an Themen wie Verantwortung und Nachhaltigkeit. Carlo Vassallo, CEO von Ferrero Deutschland, erklärt uns die Philosophie seines Unternehmens beim Einkauf von Rohprodukten wie Kakaobohnen, Haselnüssen oder dem umstrittenen Palmöl. Außerdem geht er darauf ein, wie das Unternehmen in Zeiten zunehmender Fettleibigkeit seine Leckereien vermarktet. Die Aktivitäten, mit denen sich Ferrero seiner Verantwortung stellt und mit seinen diversen Stakeholdern umgeht, sind beeindruckend. Wir denken, dass Ihnen Ihr Nutella Brot nach der Lektüre unseres Interviews noch besser schmecken wird.

MIR: Könnten Sie uns zu Beginn erklären, wie Ferrero generell zum Thema Verantwortung steht?

CARLO VASSALLO: Wir verstehen unter unternehmerischer Verantwortung nicht nur die verantwortungsvolle Vermarktung unserer Produkte. Verantwortung ist das übergeordnete strategische Thema – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Wir leben in einer hochkomplexen Welt, und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, ist unsere Art, angemessen damit umzugehen. Unsere CSR-Strategie umfasst den Einkauf und die Verarbeitung von Rohprodukten wie Kakaobohnen und Nüssen ebenso wie die Art, wie unsere Produkte vermarktet und konsumiert werden.

MIR: Was würden Sie als Kernelemente ihrer CSR-Aktivitäten bezeichnen?

CARLO VASSALLO: Unsere Strategie fußt auf zwei Säulen, „people“ und „planet“. Verantwortung zu übernehmen für Mensch und Umwelt, ist Teil der Ferrero DNA. Bereits unserem Gründer, Michele Ferrero, war soziale Verantwortung wichtig und er realisierte laufend Dinge, ohne viel Aufhebens zu machen. Damals sprach niemand von CSR, der Begriff war überhaupt nicht üblich. Trotzdem hat er die Grundidee aufgegriffen und ganz selbstverständlich nachhaltiges Handeln in der Unternehmenspraxis gelebt.

MIR: Sie haben also eine längere CSR-Tradition als viele andere Unternehmen. Was waren damals Ihre ersten Schritte?

CARLO VASSALLO: Michele Ferrero hat schon sehr früh die Ferrero Stiftung gegründet. Sie hat sich hauptsächlich um Ferrero Rentner gekümmert und sich darüber hinaus in der italienischen Region Alba kulturell engagiert. Heutzutage ist die Ferrero Stiftung aber auch in anderen Ländern aktiv, zum Beispiel in Deutschland.

MIR: Und abgesehen davon, wie äußert sich das Engagement von Ferrero für unsere Gesellschaft heute sonst noch?

CARLO VASSALLO: Wie schon gesagt, unser Engagement umfasst inzwischen die gesamte Wertschöpfungskette, angefangen bei den Mitarbeitern in unseren weltweiten Produktionsstätten und den Familien der Menschen, die die Rohprodukte anbauen, über jede einzelne Region, in der wir tätig sind, bis hin zum Umweltschutz auf globaler Ebene. Vielfältige Initiativen und Aktivitäten werden durch dieses Konzept geleitet. Wir haben zum Beispiel in einigen der ärmsten Regionen der Welt Ferrero Sozialunternehmen aufgebaut. Und wir nehmen die Einhaltung der Menschenrechte sehr ernst. Auf die Säule „people“ bezieht sich auch unser pädagogisches Bewegungsprogramm „kinder+Sport“, das wir weltweit anbieten. Bereits 3,8 Millionen Kinder aus 21 Ländern haben an den Sportprogrammen teilgenommen. Verantwortung gegenüber Menschen übernehmen wir auch durch unsere ins Leben gerufene Ernährungsphilosophie, anhaltende Innovationen und Programme der Lebensmittelsicherheit. Und wir haben uns selbst verpflichtet, die Kommunikation gegenüber Konsumenten verantwortungsvoll zu gestalten. Außerdem haben wir immer ein besonderes Augenmerk auf unsere Mitarbeiter, Rentner und die lokalen Gemeinschaften, in denen wir tätig sind.

MIR: Sie haben viele Aktivitäten für „people“ genannt. Welche Aktivitäten gibt es für unseren Planeten beziehungsweise die Umwelt?

CARLO VASSALLO: Auch dieser CSR-Schwerpunkt bezieht sich auf die gesamte Wertschöpfungskette und wir setzen dabei in allen Bereichen auf Nachhaltigkeit. Wir achten auf einen verantwortungsvollen Einkauf von Rohstoffen, berücksichtigen die natürlichen Ressourcen, haben uns zur Reduktion von CO₂-Emissionen und den effizienten Einsatz von Energie selbst verpflichtet. Viele unserer Fabriken produzieren zum Beispiel selbst Energie.

MIR: Können wir auf ein paar Ihrer Projekte näher eingehen? Sie haben Ihr Engagement für lokale Communities erwähnt und selbstgeführte, sogenannte Ferrero Sozialunternehmen. Was verstehen Sie unter diesen Sozialunternehmen und was bewirken sie?

CARLO VASSALLO: Ferrero Sozialunternehmen sind vollwertige Unternehmen, aber mit einer sozialen Mission: Sie wollen nicht nur Arbeitsplätze in benachteiligten Gebieten von Schwellenländern schaffen, sondern bauen ein soziales Umfeld auf, in dem sich Kinder gut entwickeln können. Sie organisieren soziale und humanitäre Projekte, um Gesundheit, soziale Entwicklung und Ausbildung von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen. Solche Sozialunternehmen haben wir in Kamerun, Südafrika und Indien.

MIR: Und wie sieht es in anderen Entwicklungsregionen aus?

CARLO VASSALLO: Auch in anderen Ländern, aus denen wir Rohstoffe beziehen, unterstützen wir zahlreiche Projekte. Zum Beispiel in Ghana, wo wir Kakao einkaufen, unterstützt und finanziert Ferrero Schulen. Um die Teilnahme am Unterricht zu fördern, analysieren wir auch die Gründe, warum Eltern ihre Kinder nicht zur Schule schicken. So haben wir zum Beispiel erkannt, dass Eltern ihre Kinder eher zum Unterricht schicken, wenn sie dort auch ein kleines Frühstück erhalten. Außerdem haben wir in einigen Gemeinschaften den Bau eigener Brunnen gefördert, damit das Holen von malariefreiem Wasser sicher und weniger zeitaufwändig ist. Indem wir Malarianetze zur Verfügung stellen, kümmern wir uns indirekt auch um die Gesundheit der Eltern. Denn wenn die Eltern gesund bleiben, müssen nicht die Kinder das Geld verdienen. Üblicherweise führen wir diese Projekte mit lokalen Organisationen oder im kollektiven Engagement durch.

MIR: Sind solche Initiativen nicht nur ein Tropfen auf dem heißen Stein? Können Sie eine echte Verbesserung bewirken?

CARLO VASSALLO: Wir meinen es wirklich ernst mit unseren Programmen und wollen echte Verbesserungen. Deshalb haben wir auch vor ein paar Jahren unser F-ACTS-Programm gestartet. Es bedeutet „Ferrero Agricultural Commitment to Sustainability“ und gilt für alle wichtigen Rohstoffe wie Kakaobohnen, Haselnüsse und Palmöl. In diesem Programm arbeiten wir daran, bis 2020 100 % als nachhaltig zertifizierten Kakao zu kaufen. Bei Haselnüssen ist unser Ziel, bis 2020 die verwendeten Haselnüsse zu 100 % zurückverfolgbar zu machen. Bei Palmöl sind wir unserem Plan weit voraus und haben unser Ziel bereits im Jahr 2014 erreicht. Wir fühlen uns unseren gesetzten Zielen ehrlich verpflichtet und setzen dafür Kapital, Personal und weitere Ressourcen ein.

MIR: Sind Sie mit Ihren Fortschritten zufrieden? Kooperieren Sie mit Partnern, um diese ehrgeizigen Ziele zu erreichen?

CARLO VASSALLO: Wir verlangen von allen Zulieferern und Kooperationspartnern die strikte Einhaltung des Ferrero Code of Business Conduct. Alle müssen die definierten, nicht verhan-

delbaren, hohen und strikten Standards einhalten. Außerdem sind sie verpflichtet, die grundlegenden Menschenrechte und Umweltschutzstandards zu respektieren. Wir sind uns bewusst, dass viele Rohstoffe aus Ländern kommen, in denen wir diesbezüglich noch einen weiten Weg vor uns haben, aber wir arbeiten intensiv und halten die Dinge am Laufen. Jede einzelne Lieferkette hat ihre Eigenheiten, aber alle sind sie hochkomplex. Deshalb müssen alle beteiligten Stakeholder entlang der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Die lokalen Regierungen, die Gesellschaft und die lokalen Einrichtungen, alle müssen mitmachen und die gemeinsamen Bemühungen unterstützen.

MIR: Arbeiten Sie auch mit Fairtrade International zusammen?

CARLO VASSALLO: Gewiss, Ferrero hat sich im Jahr 2013 dazu verpflichtet, bis 2016 20.000 Tonnen Kakao nach Fairtrade-Richtlinien einzukaufen. Derzeit bezieht die Ferrero Gruppe als nachhaltig zertifizierte Kakaobohnen von Farmen, die von Fairtrade oder unseren anderen Partnerorganisationen Rainforest Alliance Certified und UTZ Certified zertifiziert sind. Neben den 2020er-Zielen arbeitet Ferrero laufend mit Non-Profit-Organisationen und Farmer-Organisationen an landwirtschaftlichen, sozialen, wirtschaftlichen und umweltspezifischen Themen im Kakaoanbau. Darüber hinaus unterstützt Ferrero weiter lokale Projekte, die sowohl den nachhaltigen Kakaoanbau als auch die Lebensbedingungen der Farmer und der lokalen Gemeinden verbessern sollen.

MIR: Klingt nach einer ziemlichen Herausforderung. Könnten Sie vielleicht noch weitere Kooperationen mit Non-Profit-Organisationen näher beschreiben?

CARLO VASSALLO: Beispielsweise arbeiten wir auch mit GeoTraceability zusammen, deren Farm-Mapping-System wir nutzen. Dieses System ermöglicht das Kartographieren der einzelnen Farmen und macht dadurch nachvollziehbar, von welchen Farmen rückverfolgbarer Kakao stammt. Die Rückverfolgbarkeit von Kakao war und ist ein Mega-Projekt. Sobald die Kakaobohnen geerntet und aufbereitet sind, werden sie in Säcke gefüllt und mit einem Barcode versehen, der Informationen über die Farmgemeinschaft enthält. Dadurch wird Rückverfolgbarkeit über die gesamte Lieferkette hin gewährleistet und ermöglicht es Ferrero, den Weg von der Farming Community bis zur Fabrik zu verfolgen.

MIR: Sie haben vorhin den Einsatz von Palmöl erwähnt. Das ist ja ein ziemlich heißes Thema. Muss es denn wirklich Palmöl sein?

CARLO VASSALLO: Palmöl ist nicht so schlecht, wie es oft dargestellt wird. Ölpalmen sind höchstproduktiv und liefern mehr



»

Palmöl ist nicht so schlecht,
wie es oft dargestellt wird.

«



Öl pro Anbaufläche als jede andere Ölpflanze, noch dazu mit einem vergleichbar geringen Aufwand. Deshalb hat es sich zu einer wichtigen Einnahmequelle entwickelt und stellt für die Regionen, in denen es produziert wird, einen wichtigen Wirtschaftszweig dar. Wir verwenden Palmöl, weil es für die Süßwarenproduktion einzigartige Eigenschaften besitzt. Es verleiht den Produkten eine besondere Konsistenz, ohne dass man chemische Zusatzstoffe hinzufügen muss. Es entstehen auch keinerlei Transfette, die als gesundheitsschädlich einzustufen sind. Außerdem ist Palmöl geruchs- und geschmacksneutral und verstärkt dadurch das Aroma der anderen Zutaten.

MIR: Wie geht Ferrero mit dem Problem der Regenwaldrodungen um?

CARLO VASSALLO: Bereits seit 2014 beziehen wir ausschließlich 100 % segregiertes, als nachhaltig zertifiziertes RSPO-Palmöl. Das ist aber noch lange nicht das Ende unserer Bemühungen. Darüber hinaus sind wir im Rahmen unserer eigenen Ferrero Palm Oil Charter mit der Non-Profit-Organisation TFT (die vorher Forest Trust hieß) eine strategische Partnerschaft eingegangen. Die Ferrero Palm Oil Charter enthält noch zusätzliche Nachhaltigkeitskriterien. Außerdem unterstützt Ferrero aktiv die POIG (Palm Oil Innovation Group), deren Ziel es ist, Innovationen im Palmölgeschäft zu fördern und Defizite auszumerzen.

MIR: War Ferrero schon einmal im Visier von Umweltschützern und wurde attackiert? Wie reagieren Sie auf solche Angriffe?

CARLO VASSALLO: Der bekannteste Fall in letzter Zeit kommt aus Frankreich, es wurde aber auch in der internationalen Presse darüber berichtet. Im Sommer 2015 hat die frühere Umweltministerin Ségolène Royal Nutella angegriffen, weil es Palmöl enthält, und rief zu einem Nutella-Boycott auf. Wir haben versucht, sachlich, ruhig und klar zu antworten und nicht überzureagieren. Interessanterweise fielen die Reaktionen von NGOs und Nutella-Fans viel schärfer aus, und zwar gegen Frau Royal und für Nutella. Das war das erste Mal, dass sogar Greenpeace auf unserer Seite war. Auch der WWF und andere NGOs ergriffen für Ferrero Partei, indem sie Ferreros führende Rolle bei der Förderung und Sicherstellung von nachhaltiger Palmölproduktion anführten. Frau Royal hat sich bereits zwei Tage später via Twitter für ihre Kritik entschuldigt.

MIR: Das ist eine schöne Geschichte. Aber lassen Sie uns noch von der Beschaffungsseite zur Konsumentenseite Ihres Geschäfts wechseln. In Zeiten zunehmender Fettleibigkeit und anderer Zivilisationskrankheiten sehen manche auch die Werbung für Süßigkeiten und Schokolade kritisch. Wie gehen Sie mit Gesundheitsthemen um?

CARLO VASSALLO: Übergewicht hat immer mehrere Ursachen. Möglicherweise spielt dabei auch die Süßwarenindustrie eine Rolle, aber einzig der Schokolade die Schuld zuzuschreiben, ist wohl irreführend. Der ganze Lebensstil spielt eine Rolle, die Ernährungsgewohnheiten und ob man Sport treibt. Deshalb verfolgen wir zwei Strategien. Erstens fördern wir Sport und körperliche Aktivitäten bei Kindern zum Beispiel durch unser edukatives Programm „kinder+Sport“. Der zweite Hebel ist die Portionsgröße. Bei der Ernährung Genuss und Ausgewogenheit zu kombinieren, ist natürlich eine persönliche Entscheidung. Indem wir den größten Teil unserer Produkte in Portionspackungen anbieten, zeigen wir die empfohlene Portionsgröße und Aufnahmemenge.

MIR: Sie haben auf das kinder+Sport-Programm verwiesen. Kinder als Zielgruppe bedeuten ja noch zusätzliche Verantwortung. Was ist Ihre Philosophie bezüglich der Vermarktung von „ungesunden“ Nahrungsmitteln für Kinder?

CARLO VASSALLO: Unsere Werbung ist nie direkt an Kinder adressiert. Wir haben uns schon vor Jahren einer Vereinbarung der International Food and Beverage Association angeschlossen und uns damit selbst verpflichtet, keine Werbung an Kinder unter 13 Jahren zu adressieren. An diese Regel halten wir uns strikt. Unsere Botschaften richten sich hauptsächlich an die für den Einkauf von Lebensmitteln und Schokolade verantwortlichen Mütter und Väter. Wir glauben an die Selbstverantwortung der Eltern, wenn es um die Ernährung ihrer Kinder geht und versuchen Eltern, dies zu vermitteln. Dabei kann Schokolade sehr wohl Teil einer ausgewogenen Ernährung sein – in Maßen und wenn sich die Kinder sportlich betätigen.

MIR: Was sind für Sie persönlich die wichtigsten CSR-Anliegen in den nächsten Jahren?

CARLO VASSALLO: Am allerwichtigsten ist mir, dass CSR nicht nur eine Philosophie ist oder für Absichtserklärungen und Botschaften steht, sondern etwas Reales und Anfassbares, das sowohl intern als auch extern gelebt wird. Um das zu gewährleisten, gibt es eine ganze Reihe von Aktivitäten und Initiativen sowie umfassende interne Kommunikation mit allen Mitarbeitern. Wir führen diverse Veranstaltungen, Konferenzen und Meetings durch, in denen wir über CSR-Inhalte berichten und in Aktivitäten umsetzen. Wir ermutigen unsere Leute, sich mit einzubringen und zu engagieren, zum Beispiel durch die Teilnahme an einem jährlich stattfindenden „Social Day“ oder bei einem unserer verschiedenen Gesundheitsprogramme. Extern arbeiten wir mit vielen Stakeholdern, suchen den Dialog und binden sie ein, damit unser CSR-Commitment gelebt und konkret wird.

»
Schokolade kann sehr wohl Teil
einer ausgewogenen Ernährung sein –
in Maßen und wenn sich die Kinder
sportlich betätigen.
«



Alle Aktivitäten werden intern und extern heruntergebrochen und kommuniziert. Wir arbeiten laufend und aus unterschiedlichsten Perspektiven an den jeweiligen Themen. So halten wir unseren CSR-Spirit lebendig.

MIR: Wird es besondere Schwerpunkte geben?

CARLO VASSALLO: Unser grundlegendes Ziel ist es, und auch das kommt von der Familie Ferrero, immer transparent und ehrlich zu sein. Es ist weniger wichtig, ob man richtig oder falsch liegt, solange man transparent, verlässlich und ehrlich agiert.

MIR: Ich kenne Ihren CSR-Bericht und ich bin wirklich beeindruckt von all den Dingen, die sie rund um das Thema Corporate Social Responsibility machen. Aber glauben Sie, dass auch die Konsumenten das honorieren? Wissen die denn überhaupt, was Sie alles machen?

CARLO VASSALLO: Die Konsumenten kennen mit Sicherheit keine Details. Aber als großes Unternehmen und Marktführer fühlen wir uns einer ethischen und nachhaltigen Handlungsweise verpflichtet. Wenn wir dann einmal kritisiert werden, können wir die Dinge so erklären, wie sie tatsächlich sind und auf Anfragen eingehen. Solche Dinge nehmen auch die Konsumenten wahr. Ich bin der festen Überzeugung und ich weiß, dass viele kleine Dinge zusammengenommen den Unterschied ausmachen.

Konsumenten belohnen Unternehmen, die fair und klar sind. Oft kommt die Bestätigung auch über unsere Handelspartner. Wenn uns die Konsumenten vertrauen, kann man auch leichter zu unseren Handelspartnern ein vertrauensvolles Verhältnis aufbauen. Sie unterstützen uns dann, indem sie unsere Produkte gut und ansprechend platzieren. Wir ernten also Vertrauen, und dieses Vertrauen ist unser Lohn.

MIR: Das heißt, es gibt auch geschäftliche Interessen für Ihre CSR-Investitionen, nach dem Motto „doing well by doing good“?

CARLO VASSALLO: Erfolgreich sind wir zweifelsohne. Häufig sagt man uns jedoch, dass wir unsere CSR-Themen viel zu wenig kommunizieren. Für uns ist das aber normal, das ist nun einmal die Art, wie Ferrero die Dinge angeht. Viele der genannten CSR-Aktivitäten machen wir schon seit 25 oder 30 Jahren. Wir sind nach wie vor ein Familienbetrieb und wollen die Werte der Familie und unseres Gründers weitertragen.

MIR: Ausgezeichnet. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, uns diesen umfassenden Einblick in das weite Feld Ihrer CSR-Aktivitäten zu geben. Unser Dank gilt Ihnen und Ihrem gesamten Team aber auch dafür, dass Sie unsere Welt jeden Tag ein kleines Stückchen besser machen.

/.



Ethischer Textilkonsum: Nur eine Frage der Selbstlosigkeit?

Ronald Frank, Matthias Unfried, Regina Schreder und Anja Dieckmann

■■■■■

KEYWORDS

*Fair Trade, Kleidung, Öko-Label,
Kaufmotive, Konsumententypologie,
Diktatorspiel, Verhaltensökonomie*

•

AUTOREN

Ronald Frank,
GfK Verein, Studien,
ronald.frank@gfk-verein.org

Matthias Unfried,
GfK Verein, Grundlagenforschung,
matthias.unfried@gfk-verein.org

Regina Schreder,
GfK Verein, Grundlagenforschung,
regina.schreder@gfk-verein.org

Anja Dieckmann,
GfK Verein, Grundlagenforschung,
anja.dieckmann@gfk-verein.org

■■■■■

Ja, aber ... /// Würden Sie ein T-Shirt kaufen, wenn Sie wüssten, dass es unter menschenunwürdigen Bedingungen hergestellt wurde? Vermutlich würden die meisten diese Frage mit Nein beantworten. Gleichzeitig fristet, was harte Verkaufszahlen angeht, Fair-Trade-Kleidung immer noch ein Nischendasein. Laut Zahlen aus dem Textilpanel von GfK Fashion & Lifestyle hat in den ersten drei Quartalen des Jahres 2015 nur etwa jeder vierte Konsument in Deutschland mindestens ein Bekleidungsstück mit einem Ökolabel wie FAIRTRADE, GOTS oder Textiles Vertrauen gekauft. Der Anteil der Bekleidung mit einem expliziten Fair-Trade-Label fällt noch merklich geringer aus.

Warum also kaufen wir selbst nach Katastrophen wie dem Einsturz des Rana Plaza im Jahr 2014 mit über 1.100 Toten nicht häufiger fair produzierte und gehandelte Kleidung? Sicherlich gibt es Konsumenten, denen die Herstellungsbedingungen eher egal sind, auch wenn sie das vielleicht nicht offen zugeben. Und selbst bei Konsumenten, denen soziale Standards bei der Herstellung wichtig sind, kann es an Vertrauen in Fair-Trade-Labels fehlen. Oder sie betrachten es als Verantwortung der Politik, solche Standards durchzusetzen, weil sie meinen, als Einzelne sowieso nichts an den Zuständen ändern zu können.

Individuelle Einstellungen sind ein Aspekt, aber es gibt auch noch andere Gründe für die mangelnde Kaufbereitschaft. Fair-Trade-Kleidung ist oft nur in spezialisierten Läden verfügbar. Die Auswahl ist geringer und nicht jeder Geschmack wird getroffen. Auch der meist signifikant höhere Preis spielt eine Rolle. Viele können oder wollen nicht mehr als notwendig bezahlen. Die Produktionsstätten sind normalerweise weit entfernt, so dass sich das Leid der Näherinnen leicht ausblenden lässt. Außerdem sieht man der Kleidung das Öko oder Fair meist nicht an. Man kann sich durch den ethischen Konsum also weniger leicht profilieren als durch die übliche Designerkleidung.



{ Box 1 }

STUDIE: WELCHE ROLLE SPIELEN FAIRNESS UND ALTRUISMUS BEIM KLEIDERKAUF DER DEUTSCHEN?

Im Sommer 2015 wurde zu diesem Thema eine kurze repräsentative GfK-CAPI-BUS-Befragung unter knapp 2000 deutschen Konsumenten durchgeführt. Neben soziodemografischen Daten haben wir allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, die Wichtigkeit verschiedener Kaufkriterien, die Zahlungsbereitschaft sowie Einstellungen zu Fair-Trade-Siegeln erfragt und schließlich altruistisches Verhalten im sogenannten Diktatorspiel, einem Konzept aus der Verhaltensökonomie, erfasst.

Beim Diktatorspiel handelt es sich um ein einfaches, verhaltensökonomisches Instrument, mit dem man testet, wie altruistisch Individuen sind. Ein Befragter bekommt einen Geldbetrag und kann entscheiden diesen zu behalten oder nach Belieben mit einer anderen Person zu teilen. Da die monetären Folgen real sind, kommt das Verhalten im Spiel einer echten ökonomischen Entscheidung näher. Die Ergebnisse sind realistischer als bei hypothetischen Fragen ohne reale Auswirkungen, und die Gefahr von Verzerrungen durch sozial erwünschte Antworten ist geringer.

Im Rahmen der Studie erhielten die Befragten vom Interviewer 2 Euro. Diese konnten sie entweder behalten oder aber in Schritten von 50 Cent an ein Kinder- und Jugendhilfezentrum spenden..

FAIR
TRADE



Aber was bewegt Konsumenten nun tatsächlich Fair Trade zu kaufen oder eben nicht? Gibt es vielleicht Kundensegmente, die schneller und öfter nach ethischen Kriterien einkaufen als andere? Welche Typen haben mit Öko gar nichts am Hut? Um genauer zu ergründen, warum der Anteil fair gehandelter Kleidung so gering ausfällt, hat der GfK Verein eine Untersuchung durchgeführt (siehe Box 1).

Fair Trade und Umweltschutz sind wenig relevante Kaufmotive /// Verglichen mit Einkaufskriterien, die sich auf Qualität oder Preis der Kleidung beziehen, spielen umweltverträgliche bzw. sozial faire Bedingungen eine untergeordnete Rolle. Den meisten Personen (> 85 %) ist es wichtig, dass das Kleidungsstück passt, angenehm zu tragen, gut verarbeitet, pflegeleicht und aus einem guten Stoff ist. Mehr als 93 % der Befragten sind der Preis und das Preis-Leistungs-Verhältnis wichtig, aber lediglich 59 % die Umweltverträglichkeit oder sozial faire Bedingungen bei Herstellung und Handel. Dieser

ABBILDUNG 1:
Unterschiedliche Bedeutung
von Umweltschutz und Fair Trade
bei Männern und Frauen

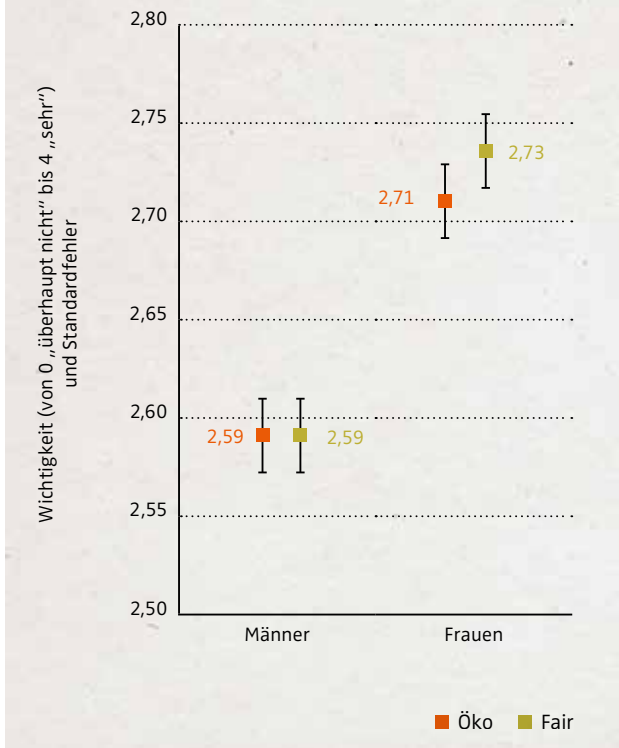
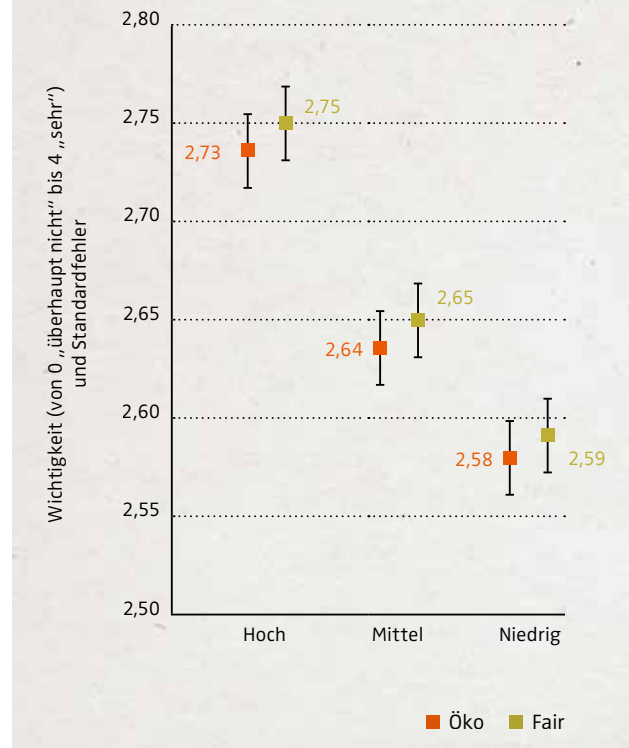


ABBILDUNG 2:
Einschätzung von Umweltschutz
und Fair Trade in Abhängigkeit vom
Einkommensniveau



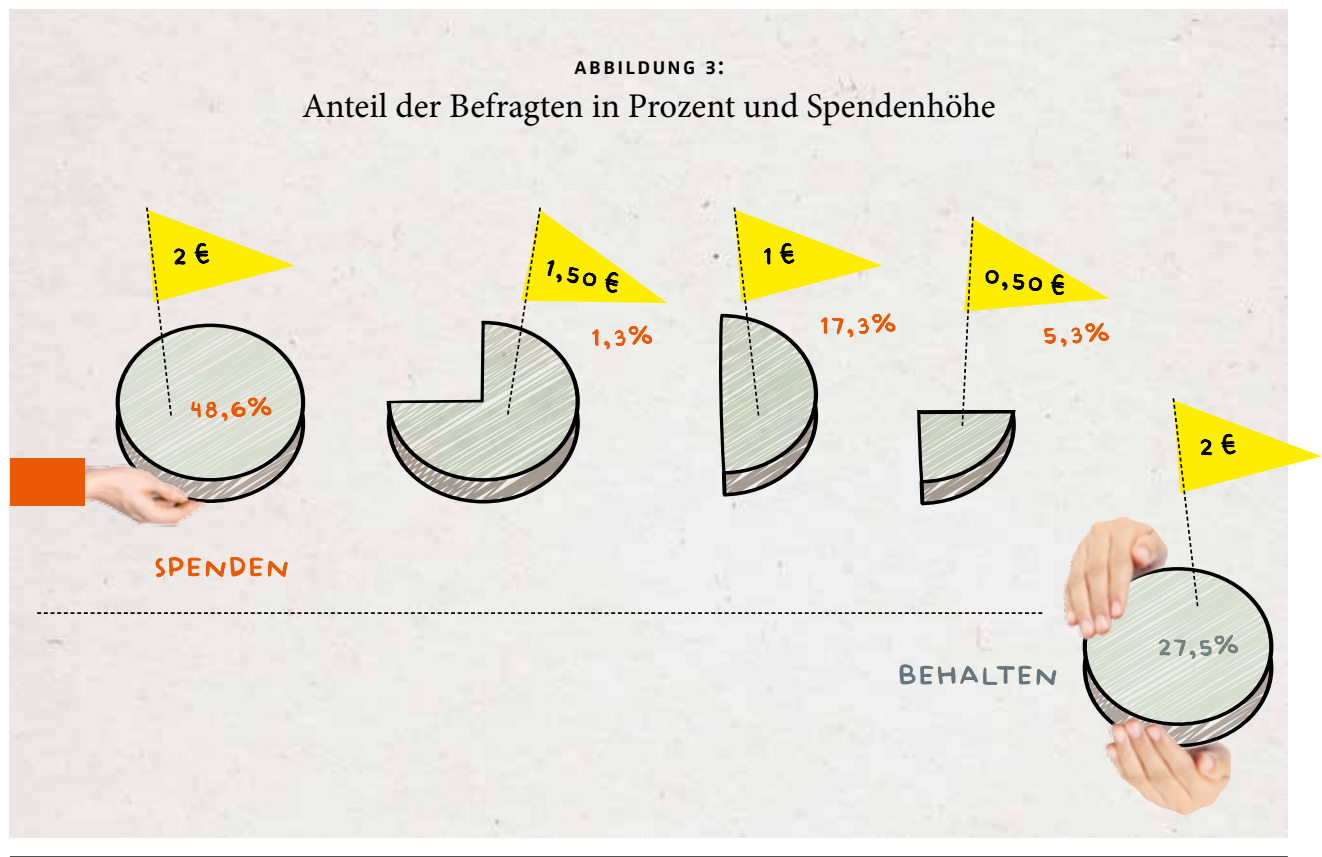
Prozentsatz ist zwar deutlich niedriger, aber im Vergleich mit dem im Panel ermittelten Anteil von 25 %, die sich 2015 bis zum Befragungszeitpunkt mindestens ein Kleidungsstück mit Ökolabel gekauft haben, doch deutlich höher. Unsere Untersuchung bestätigt also eine Lücke zwischen Denken und Handeln. Dabei legen Frauen im Durchschnitt signifikant mehr Wert auf Fair Trade und Umweltschutz als Männer. Außerdem spielt das Einkommen eine Rolle. Höherverdiener tendieren signifikant stärker zu Fair Trade und Umweltschutz als Personen mit mittlerem oder geringerem Einkommen (siehe Abb. 1 und 2).

Mangelndes Vertrauen in Fair-Trade-Siegel /// Möglicherweise ist mangelndes Vertrauen in entsprechende Siegel der Grund, warum der Anteil der tatsächlich gekauften Produkte mit Ökolabel so stark von den Befragungsergebnissen abweicht. Fast die Hälfte der Befragten (47 %) gab an, eine ambivalente Einstellung gegenüber Fair-Trade-Siegeln zu

haben. Sie halten diese nur unter bestimmten Bedingungen für sinnvoll, nämlich, wenn sie „für alle Hersteller/Marken verpflichtend“ und „ausreichend überprüft und kontrolliert“ sind. 29 % der Befragten sehen Siegel sogar negativ und meinen, diese dienten nur dazu, Bekleidung teurer zu verkaufen und sehen sie als Versuch, das Gewissen der Konsumenten zu beruhigen. Nur 12 % haben eine positive Einstellung gegenüber Fair-Trade-Siegeln und vertrauen diesen ohne Einschränkung; die übrigen 12 % machten keine Angabe.

Verzerrung durch sozial erwünschtes Antwortverhalten?

/// Neben dem mangelnden Vertrauen in Fair-Trade-Siegel könnte auch sozial erwünschtes Antwortverhalten zur Diskrepanz zwischen Einstellungen und tatsächlichen Käufen beitragen. Um diese Vermutung genauer zu untersuchen, haben wir die Befragten im Anschluss an die Befragung zu einem kleinen Spiel eingeladen und ihre Spendenbereitschaft beobachtet (siehe Box 1).



Über alle Befragten hinweg spendete fast die Hälfte die verfügbaren 2 EUR vollständig. 27 % behielten den gesamten Betrag. 23 % behielten einen Teil und spendeten den Rest (s. Abb. 3).

Schweigt das soziale Gewissen also schnell, wenn es an die eigene Geldbörse geht? /// Obwohl zwischen Taten und Worten eine Lücke klafft, kann man nicht pauschal von mangelndem sozialen Gewissen sprechen: Im Diktatorspiel spendeten immerhin zwei Drittel der Befragten mindestens die Hälfte ihrer zwei Euro für eine gemeinnützige Organisation.

Zwischen dem Spendenverhalten und den anderen abgefragten Merkmalen wurden einige (häufig jedoch schwache) Zusammenhänge gefunden. Je wichtiger preisbezogene Kriterien waren, desto geringer fiel die Spendenhöhe aus. Hingegen fiel die Spende umso höher aus, je wichtiger der Person umweltfreundliche bzw. faire Bedingungen waren. Ältere Personen spendeten mehr als jüngere. Den stärksten positiven

Zusammenhang mit der Spendenhöhe zeigt die Zahlungsbereitschaft. Personen, die mehr Geld für Kleidung ausgeben, spendeten auch einen höheren Betrag.

Eine Faktoren- und Clusteranalyse der erhobenen Daten ergab die in Box 2 beschriebene „Fair -Trade-Typologie“ deutscher Konsumenten.

Vom Denken zum Tun: Strategien zur Förderung von fairem Textilkonsum /// Gibt es nun Strategien, um die aufgezeigte Lücke zwischen Kaufbereitschaft und den moralischen Ansprüchen, die viele Konsumenten an sich selbst stellen, zu verkleinern? Unsere Daten und Typen liefern ein paar vielversprechende Ansatzpunkte, die nicht auf Selbstlosigkeit bauen, sondern den einzelnen Konsumentengruppen handfestere Nutzen stiften. Immerhin drei der fünf Typen (in Box 2 farbig gekennzeichnet) oder zwei Drittel der Konsumenten kommen gemäß unseren Ergebnissen als mögliche Zielgruppen in Frage.

{ Box 2 }

FAIR-TRADE-KLEIDUNG: JA, BITTE – NEIN, DANKE: EINE KONSUMENTENTYPOLOGIE FÜR DIE PRAXIS

Typ
1

Typ 1 (21 %): Der moralische Perfektionist Dieser Typ hat, zusammen mit Typ 2, die höchsten Ansprüche an Kleidung und man findet hier etwas mehr Frauen als Männer. Alle erfassten Kriterien beim Kleidungskauf sind überdurchschnittlich wichtig. Auch umweltfreundliche und faire Herstellungsbedingungen sind Typ 1 wichtiger als allen anderen. Dieses Bewusstsein spiegelt sich auch in der Persönlichkeit wider, denn die Menschen dieses Typs bezeichnen sich überdurchschnittlich häufig als hilfsbereit, wenig nachtragend, vertrauend, rücksichtsvoll und kooperativ. Sie sind besonders altruistisch, sozial kompetent und verantwortungsbewusst. Der Anteil derjenigen, die beim Diktatorspiel den kompletten Betrag über 2 Euro spendeten ist mit 56 % am höchsten. Sie gönnen sich aber auch selbst etwas. Für knapp zwei Drittel darf eine Jeans mehr als 50 € und für 33 % ein Shirt mehr als 25 € kosten.

Typ
2

Typ 2 (22 %): Der Modisch-Schicke mit gutem Gewissen Typ 2 ist von allen Gruppen am jüngsten, nämlich im Durchschnitt 41 Jahre alt. Zwar bezeichnet sich dieser Typ als vertrauend, selbstlos und kooperativ, doch neigt er auch dazu, andere zu kritisieren und kann sich kalt und distanziert verhalten. Er hat ebenfalls höchste Ansprüche an Kleidung, auch faire und umweltverträgliche Produktionsbedingungen sind ihm überdurchschnittlich wichtig. Im Vergleich mit den anderen bedeuten ihm aber modische Aktualität und Marke der Kleidung am meisten. Dementsprechend ausgabebereit ist dieser Typ bei Kleidung: Für knapp die Hälfte darf eine Jeans auch mehr als 75 € und für 41 % ein Shirt deutlich über 25 € kosten.

Typ
3

Typ 3 (18 %): Der preissensible, moralzugängliche Skeptiker Dieser mit durchschnittlich 55 Jahren älteste Typ hat bei Kleidung insgesamt zwar einen recht hohen Anspruch an Passform, Komfort und Preis-Leistungs-Verhältnis, ist aber gleichzeitig sehr preissensibel. Er zeigt sich eher wenig ausgabefreudig bei Bekleidung. So darf ein T-Shirt für 32 % maximal 15 € kosten und für eine Jeans ist die Mehrheit nur bereit zwischen 25 und 75 Euro auszugeben. Vermutlich hat ihn seine längere Lebenserfahrung als Konsument etwas misstrauisch gemacht. 35 % dieses Typs gegenüber durchschnittlich 27 % kennen Fair-Trade-Siegel zwar gut, stufen sie aber aufgrund unzureichender Kontrollen als wenig verlässlich ein. Der Anteil derjenigen, die beim Diktatorspiel den kompletten Betrag über 2 Euro für sich behielten, ist mit 29 % am zweithöchsten.

Typ 4 (14 %): Der preisbewusste Egoist Dieser Typ neigt mit Abstand am häufigsten dazu, andere zu kritisieren und kann sich kalt und distanziert oder auch schroff und abweisend verhalten. Für Kleidung gibt er eher wenig aus, so darf ein T-Shirt bei 30 % max. 15 € kosten. Die Marke eines Kleidungsstücks spielt nur bei jedem Zehnten eine Rolle. Mit Fair-Trade-Siegeln assoziiert Typ 4 hauptsächlich einen höheren Preis und Gewissensberuhigung. Der Anteil derjenigen, die beim Diktatorspiel den kompletten Betrag über 2 Euro für sich behielten, ist mit 33 % am höchsten.

Typ 5 (22 %): Der nette, preisbewusste Fair-Trade-Muffel Diese Gruppe erweist sich ähnlich altruistisch und sozial wie Typ 1, sie ist also auch hilfsbereit und selbstlos, wenig nachtragend, vertrauend, rücksichtsvoll und kooperativ. Hier sind etwas mehr Männer als Frauen vertreten. Der Preis bei Kleidung ist sehr wichtig, umweltfreundliche und faire Herstellungsbedingungen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Siegel werden kaum akzeptiert und dienen ihrer Meinung nach ebenfalls hauptsächlich dazu, Kleidung zu verteuern (31 %).

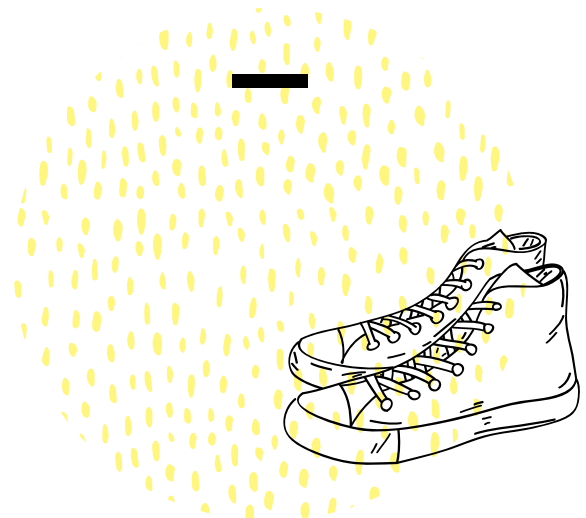
- > **Den Mehrwert von Öko und Fair Trade kommunizieren** /// Vor allem unsere Typen 1 – der moralische Perfektionist und 3 – der preissensible, aber moralzugängliche Skeptiker – sind empfänglich für moralische Argumente. Marken, die kommunizieren, welche sozialen oder ökologischen Wirkungen ihre Produkte haben, stoßen hier auf offene Ohren. Sowohl der Point-of-Sale als auch alle sonstigen Kommunikationskanäle, wie Prospekte, die eigene Homepage oder spezielle CSR-Berichte, eignen sich dafür, die positiven Wirkungen des nachhaltigen Konsums zu kommunizieren.
- > **Die Glaubwürdigkeit von Öko- und Fair-Trade-Siegeln erhöhen** /// In unserer Umfrage gab knapp die Hälfte der Befragten an, bei Fair-Trade-Siegeln bestimmte Aspekte wie Verbindlichkeit und Kontrolle kritisch zu sehen. Maßnahmen, die das Vertrauen in Fair-Trade-Siegel steigern, wie vom Textilbündnis der Bundesregierung angestrebt, erscheinen also vielversprechend.
- > **Die Sichtbarkeit nachhaltiger Kleidung erhöhen** /// Die derzeit eingesetzten Fair-Trade- und Öko-Labels sind nach außen hin meist nicht erkenntlich. Gerade wenn es um soziale Normen geht, ist es von Nachteil, wenn Inkonsistenzen zwischen Worten und Taten nicht sichtbar sind. Wenn ethische Kaufentscheidungen durch das soziale Umfeld beobachtbar wären, könnten sich Konsumenten durch den Konsum entsprechender Produkte profilieren. Ein immer wieder angedachter sichtbarer „grüner Knopf“ oder ein nach außen erkennbares Fair-Trade-Logo wäre eine Möglichkeit, die eigene Moral zur Schau zu stellen. Diese Strategie könnte neben unseren Typen 1 und 3 auch den auf seine Außenwirkung bedachten Typ 2 überzeugen, bei fair produzierter Kleidung zuzugreifen, und vielleicht sogar zusätzliche Segmente erschließen.
- > **Kleine Brötchen backen** /// Nicht alle Fair-Trade-Interessenten sind kaufkräftig. Auch bei unserem Typ 3 spielen Kaufkraft und das Preis-Leistungs-Verhältnis eine wichtige Rolle. Da schon minimale Beträge pro Kleidungsstück eine signifikante Verbesserung der Lohnniveaus und Lebensumstände von Näherinnen bewirken können, ist auch eine „Strategie der kleinen Schritte“ denkbar. Indem man zum Beispiel mit einem T-Shirt nicht gleich auf öko plus fair setzt, sondern nur auf einen Aspekt, können bereits geringe Preissteigerungen Gutes bewirken. So ermöglicht man auch Konsumenten mit knapper Kasse ethische Kaufentscheidungen und in den nachhaltigen Kleiderkonsum einzusteigen. Allerdings muss auch diese Strategie gut und glaubwürdig kommuniziert werden, um das vorhandene Misstrauen abzubauen.

Wie unsere Studie ebenfalls zeigt, kann bei der Erforschung von Kaufmotiven für ethischen Konsum die methodische Reduzierung auf Befragungsdaten und Verkaufszahlen auf die falsche Fährte führen. Der hohe Anteil von altruistischem Verhalten, wie er durch das Diktatorspiel offengelegt wurde, wäre unentdeckt geblieben. Gleichzeitig ist bekannt, dass Märkte moralische Entscheidungen unterminieren können. Verhaltensökonomische Experimente, die Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten der Marktakteure abstrahiert nachbilden und mit echten monetären Anreizen koppeln, können bei der Identifikation der kritischen Faktoren und der Ableitung von Maßnahmen helfen.

/.

LITERATURHINWEISE

- Kahneman, D.; Knetsch, J. L.; Thaler, R. H. (1986):**
Fairness and the Assumptions of Economics.
Journal of Business,
Vol. 59, No. 4, pp. 285 – 300.
- Bolton, G. E.; Ockenfels, A. (2000):**
ERC: A Theory of Equity, Reciprocity and Competition,
American Economic Review,
Vol. 90, No. 1, pp. 166 – 193.
- Falk, A.; Szech, N. (2013):**
Morals and Markets.
Science, Vol. 340, No. 6133, pp. 707 – 711.



Executive Summaries

Marketing mit Verantwortung: Gutes tun und erfolgreich sein

CB Bhattacharya

Unternehmerische Vorteile und ein gutes Gewissen kann man gemeinsam erreichen, wenn man die richtigen Hebel betätigt. Unternehmen können Differenzierungsmöglichkeiten und Wettbewerbsvorteile entwickeln, wenn sie nicht nur nachhaltig und verantwortungsvoll handeln, sondern CSR auch als Chance für Wachstum sehen. Erfolgreiche Nachhaltigkeitsinitiativen leiten sich aus dem Kerngeschäft ab, nutzen die unternehmensspezifischen Kompetenzen und bauen auf eigenen Prinzipien und Werten auf. Der Weg dorthin ist zwar nicht immer einfach, aber zahlreiche Unternehmen haben ihn bereits erfolgreich beschritten. Positive Effekte beinhalten gesteigerte Mitarbeiter- oder Kundenloyalität, positive Mundpropaganda, Gelassenheit bei negativer Berichterstattung und weitere erstrebenswerte Ergebnisse.

Um CSR erfolgreich zu implementieren, sollte das Management ehrliches Interesse an den unterstützten Anliegen zeigen, alle Stakeholder mit einbeziehen sowie Projekte offen, ehrlich und authentisch kommunizieren. Wie bei anderen Elementen einer Marketingstrategie auch, ist bei Nachhaltigkeitsinitiativen ein Monitoring der Schlüsselkennzahlen anzuraten.

CSR als Trumpf im Wettbewerb: Ein klares Profil durch Marketing mit Verantwortung

Shuili Du und Sankar Sen

Wenn soziale Initiativen einen echten gesellschaftlichen Beitrag leisten, können sie die Herzen der Konsumenten erobern und zu langen, engen Kundenbeziehungen führen. CSR-Programme gehen über den klassischen Marketing-Mix hinaus. Für Kunden wird es möglich, real teilzunehmen und teilzuhaben und eine enge Beziehung zu Marken zu entwickeln. Positives Wirken ermöglicht es, das Wettbewerbsfeld eines Marktes aufzumischen und die Position der eigenen Marke gegenüber dem Marktführer zu stärken. Gesellschaftliche Anliegen sind für Unternehmen neue und gute Möglichkeiten, langfristige Wettbewerbsvorteile auszubauen und sowohl das Gemeinwohl als auch den Wert des Unternehmens zu steigern.

Wir zeigen, wie sich eine amerikanische Zahnpflegemarke mit CSR den Markt erfolgreich erobert. Der offensichtliche Fortschritt bei der Mundhygiene hispanoamerikanischer Migrantenkinder half der Marke, ihren Marktanteil in diesem Segment zu steigern. Die Herausforderer haben den direkten Wettbewerb über kleine Produktverbesserungen oder Preispromotionen vermieden und sich dagegen mit einer innovativen CSR-Kampagne gegenüber dem Marktführer besser aufgestellt sowie emotionale Bindungen zu Konsumenten aufgebaut.

CSR an der Kundenfront: Wie soziale Programme den Kundenservice verbessern

Daniel Korschun, CB Bhattacharya und Scott D. Swain

CSR-Programme wie karitative Spenden, Umweltprogramme oder ethische Richtlinien sind in der Lage, Mitarbeiter an der Kundenfront zu motivieren. Einer der Schlüsselfaktoren ist dabei die Identifikation mit der Organisation. CSR kommuniziert Werte und wenn diese mit den Werthaltungen der jeweiligen Person übereinstimmen, wird auch die Identifikation mit dem Unternehmen stärker.

Auf der Kundenseite läuft ein ähnlicher Prozess ab. Mitarbeiter, die herausfinden, dass die CSR-Aktivitäten bei ihren Kunden gut ankommen, identifizieren sich noch mehr mit ihrem Unternehmen. Es ergibt sich zusätzlicher Gesprächsstoff, der über das Geschäftliche hinausgeht. CSR wirkt dann oft als Eisbrecher in Kundengesprächen. Geteiltes Interesse für ähnliche soziale oder umweltbezogene Anliegen kann deshalb zu sehr motivierenden Bindungen führen. Mitarbeiter sind überzeugter, die Wünsche ihrer Kunden zu kennen. Die gemeinsame Interessenbasis motiviert sie, diese Kunden noch besser zu betreuen.

Vom wohltätigen Unternehmen zu Shared Value: Die neuen Geschäftsmodelle der Pharmaindustrie in Entwicklungsländern

N. Craig Smith

Einige große Unternehmen erreichen in Entwicklungsländern Wachstum, indem sie gleichzeitig ökonomische und gesellschaftliche Werte schaffen. Auch in der Pharmaindustrie gibt es Pioniere, die mit „Shared Value“ gute Erfahrungen machen. Zwei Fallstudien liefern wertvolle Erkenntnisse zur Umsetzung eines Shared-Value-Konzepts.

Eli Lilly lancierte die NCD-Partnerschaft, um in unterversorgten Gebieten der ganzen Welt die Diabetesbehandlung zu verbessern. Die Partnerschaft führt mediale Aufklärungskampagnen zu Diabetes durch, verbessert den Zugang zu Screenings und Medikamenten und unterstützt die Weiterbildung von Gesundheitspersonal. Die Initiative dient gleichzeitig aber auch dazu, lokale Niederlassungen des Unternehmens beim Erreichen von Wachstumszielen zu unterstützen.

Novartis hat eine eigene Unternehmenseinheit für soziale Projekte installiert und die „Arogya Parivar“-Initiative entwickelt, die abgelegene indische Dörfer mit dringend benötigten Medikamenten versorgt. Insgesamt hat sich dadurch gemäß den Angaben von Novartis für 42 Millionen Patienten in 33.000 indischen Dörfern der Zugang zu Medikamenten verbessert. Die Erwartungen des Unternehmens wurden deutlich übertroffen, indem die Aktion bereits 31 Monate nach dem Start ein Break-Even erreichte.

Mit dem Branding von Rohstoffen zu einer besseren Welt: Intel verbannt Konfliktminerale

Thomas Osburg

Viele Unternehmen versuchen, mehr Verantwortung für ihre Rohstoffe und ihre Lieferkette zu übernehmen. Intel war unter den Ersten, die sich den Ursprung sogenannter Konfliktminerale wie Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold genauer ansahen, da diese in vielen elektronischen Produkten verwendet werden. Um letztendlich konfliktfreie Mikroprozessoren anbieten zu können, waren mehr als fünf Jahre konsequenter Vorbereitung und aufwendiger Prozessarbeit notwendig. Innerhalb der Lieferkette erkannte man die Schmelzbetriebe als Flaschenhals und baute mit ihnen eine intensive Kooperation auf, um Weg und Herkunft der Mineralien transparent zu machen. Durch ein „Bag-and-Tag-System“ kann das Unternehmen nun sicherstellen, dass die eingesetzten Mineralien nicht aus illegalen Minen stammen. Durch die Kooperation der Schmelzen werden die legal geförderten Mineralien viel stärker nachgefragt und erzielen höhere Preise am Markt. Das kommt den Minenarbeitern und ihren Familien direkt zu Gute.

Ökoprodukte und ihre Bewerbung: Weshalb umweltfreundliche Eigenschaften besser ankommen, wenn sie „ungeplant“ sind

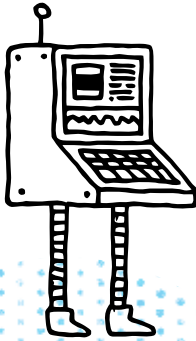
George E. Newman, Margarita Gorlin und Ravi Dhar

Gute Taten müssen nicht automatisch gut für Unternehmen sein. Paradoxiertweise kann im Falle von umweltfreundlichen Produkten sogar das Gegenteil eintreten. Ein umweltfreundlicheres Produkt kann auch zu vermindertem Kundeninteresse führen, weil Kunden bei anderen Produktmerkmalen eine schlechtere Qualität vermuten. Sogar wenn ein Unternehmen explizit betont, dass sowohl die Qualität des Produktes als auch die Umwelt gleichermaßen wichtig wären, bleiben die Konsumenten gemäß den beschriebenen Experimenten skeptisch. Die Ergebnisse liefern aber auch Anhaltspunkte, um ökologische Verbesserungen erfolgreich zu vermarkten.

Unternehmen, die eine grundlegende Produkteigenschaft wie z. B. die Umweltfreundlichkeit verbessern, sollten diese Verbesserung entweder als ungeplant präsentieren oder eine damit einhergehende Qualitätsverbesserung in den Vordergrund stellen. Indem man Marktsegmente mit hohem Umweltbewusstsein anspricht, kann man ebenfalls Schaden vermeiden oder sogar profitieren. Verbesserungen bei Eigenschaften wie Fair Trade oder anderen sozial relevanten Nutzen, die mehr das gesamte Unternehmen und weniger einzelne Produkte betreffen, erwiesen sich in den Experimenten als weniger kritisch.

Vorschau nächste Ausgabe

Marketing UND DATA SCIENCE



Data Science: Eine neue Marketing-Disziplin?

Bernd Skiera

Über die zunehmende Bedeutung
der Data Science im Marketing

Dominique Hanssens

Bessere Marketingentscheidungen
mit Social Network Daten

Gerard J. Tellis

Wie man in Marketinganwendungen
Korrelationen und Kausalitäten richtig erkennt

Anja Lambrecht und Catherine Tucker

Schlüsselqualifikationen
für die Marketingmanager von morgen

Kay Lemon

Data Science im Online Marketing

Mark Grether

Impressum



Die GfK Marketing Intelligence Review® (GfK MIR) ist ein Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Der GfK Verein übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des GfK Vereins.

GfK VEREIN

Der GfK Verein wurde 1934 gegründet, um „der Stimme der Konsumenten Gehör zu verschaffen“. Heute versteht sich der GfK Verein als Think Tank der Marktforschung und als Vereinigung zur Förderung der Marketingforschung. Primärer Zweck der Non-Profit-Organisation ist es, Wissen zu entwickeln und zu vermitteln. Der GfK Verein wurde mit dem Innovationspreis der deutschen Markt- und Sozialforschung ausgezeichnet. Er ist Gesellschafter der GfK SE.

COPYRIGHT

© GfK Verein 2016. Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.
hello@gfk-verein.org.



HERAUSGEBER

GfK-Nürnberg e.V.
Nordwestring 101
90419 Nürnberg
Deutschland
Tel +49 911 395 22 31
Fax +49 911 395 27 15
E-Mail: hello@gfk-verein.org
www.gfk-verein.org
www.gfkmir.com



DESIGN & LAYOUT KONZEPTION

Scheufele Hesse Eigler
Kommunikationsagentur GmbH



DRUCK

Druckerei Eugen Seubert GmbH,
Nürnberg



ABONNEMENT

75 € per annum



ISSN 2198-9354



ENGLISCHE ONLINE VERSION

www.degruyter.com/view/j/gfkmir

