

Macht es Sinn die Unternehmensmarke mit Corporate Social Responsibility (CSR) zu verknüpfen? Was muss dabei beachtet werden? Und welcher Mehrwert entsteht dadurch für die Unternehmens-, Produkt-, und Arbeitgebermarke? Diese und weitere Fragen wurden vom **Expertenzirkel „CSR im Mittelstand“**¹ am 28.04.2015 bei dem gastgebenden Unternehmen Ottobock in Duderstadt zum Thema **CSR und Marke** kontrovers diskutiert. In den vergangenen Jahren hat das Thema CSR an Wichtigkeit und öffentlicher Popularität gewonnen. Die Erwartungen an Unternehmen sind insbesondere im B2C Bereich enorm gestiegen. Kunden erwarten heute, dass Unternehmen sich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst werden und vor allem transparent über Produkte und Produktionsbedingungen informieren. Dass CSR aber nicht nur ein Thema für Unternehmen im B2C Bereich darstellt, zeigt beispielsweise die Debatte um den Fachkräftemangel und der „war of talents“. Studien zeigen, dass sich potentielle Bewerber zunehmend eine Wertekonformität mit ihrem Arbeitgeber wünschen. CSR hat somit nicht nur eine wichtige Funktion auf dem Produktmarkt, sondern kann Unternehmen Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen. Trotzdem birgt die Verbindung von CSR und Marke auch Reputationsrisiken für Unternehmen, unabhängig der Branchenzugehörigkeit. Irreführende Kommunikation oder nur „halbherziges“ Engagement kann einer Marke nachhaltig schaden. Authentizität, Ehrlichkeit und Transparenz lauten die Schlagwörter einer gewinnbringenden Verknüpfung des ökologischen und sozialen Unternehmensengagements mit der Marke.

Was genau bedeutet CSR?

Corporate Social Responsibility (CSR) umfasst soziale und ökologische Ziele im Zusammenspiel mit ökonomischen Prozessen. Der freiwillige Charakter der CSR Aktivitäten ist dabei zentral (vgl. Binckebank / Baumgarth (2011)).

Das Markenmanagement, eine kurze Definition:

Marken, bzw. Markenführung oder auch Markenmanagement beschreiben systemische Prozesse zur Schaffung von differenzierenden und Präferenz auslösenden Assoziationen bei relevanten Abnehmern (vgl. Binckebank / Baumgarth, 2011).

CSR und Produktmarke: Ist eine aktive Verknüpfung wirklich sinnvoll? Auf den ersten Blick scheint die Verbindung von Marke und CSR sinnvoll. Was sollte dagegen sprechen, Unternehmen und Produkt mit positiven Assoziationen wie Sozial- oder Umweltverträglichkeit zu verknüpfen und dies auch aktiv zu kommunizieren?

Es ist die Marke, die beim Kunden wünschenswerte und differenzierte Assoziationen hervorrufen soll und dazu beiträgt, dass letzten Endes Produkte einer bestimmten Firma bevorzugt werden. Dies gilt sowohl für Produkt- als auch für Unternehmensmarken. Die Unternehmensmarke hat nicht nur den Zweck der Eigendarstellung des Unternehmens, sondern kommuniziert gewisse

Was hat CSR mit Markenmanagement zu tun?

Das CSR- Markenmanagement ist eine spezielle Ausprägung der Markenführung, die sich durch die Art der Markenwerte (nachhaltig, ökologisch, sozialverträglich) auszeichnet (vgl. Binckebank / Baumgarth, 2011).

¹ Ein von der Bertelsmann Stiftung initiiertes und durch Unternehmen für die Region e.V. weitergeführter Vertrauensarbeitskreis von engagierten Unternehmern und CSR Managern aus dem Mittelstand.

Leistungsversprechen an Verbraucher, Kunden und weitere relevante Stakeholder.

Ein prominentes Beispiel ist die Firma Henkel, die 2008 im Zuge des Relaunchs ihrer Dachmarke ihren Slogan von „Qualität von Henkel“ in „Qualität & Verantwortung“ gerändert hat. Einige Unternehmen integrieren ihre gesellschaftliche Verantwortung somit bereits als Komponente der Markenidentität, betrachten CSR als Business Case und nutzen die Wirkung von CSR im Marketingkontext.

Damit die Verknüpfung von CSR und Marke aber tatsächlich eine positive Resonanz erzielt, müssen gewisse Aspekte beachtet werden.

CSR fest in die Unternehmens DNA integrieren: Die Anforderungen an eine glaubwürdige, integre CSR sind hoch. Sie erfordert eine feste Verankerung in die strategische Vision, die Ziele und strategischen Entscheidungen des Top Managements, die Unternehmenskultur, sowie in die von allen Mitarbeitern geteilten Wertvorstellungen. Von besonderer Bedeutung ist die strategische Positionierung des Themas CSR im Unternehmen bzw. in Hinblick auf das Produkt. Nur wenn die Positionierung und Kommunikation des Themas der tatsächlichen Geschäftstätigkeit entsprechen, werden diese auch als glaubwürdig wahrgenommen. Für bestimmte Branchen oder Produkte kann es aus Perspektive externer Stakeholder daher per se schwer sein, glaubwürdigen Gedanken von Nachhaltigkeit zu vermitteln.

Verknüpfung von CSR und Marke wirkungsvoll bei hoher CSR Integrität: Eine aktive Verknüpfung des Themas CSR mit einer Marke empfiehlt sich nur bei einer hohen Integrität der CSR Aktivitäten. Für die glaubwürdige und transparente Kommunikation von CSR und Marke eignen sich Unternehmens- und CSR Berichte sowie anerkannte Zertifizierungen. Um die Vergleichbarkeit und Transparenz zu erhöhen, empfiehlt es sich, je nach Branche nach den anerkannten Standards des UN Global Compact, der General Reporting Initiative (GRI) oder bestimmten ISO Standards wie der ISO 26000 zu berichten. Viele der Punkte, die in solchen Standards abgefragt werden (wie Ressourcenverbrauch oder Arbeits- und Sozialstandards entlang der Lieferkette), wirken sowohl direkt, als auch indirekt auf die Wahrnehmung des Unternehmens bzw. der Marke als fair, verantwortungsvoll und nachhaltig ein. Neben dem Bericht können auch anerkannte Zertifikate und Preise bzw. Auszeichnungen die Integrität nachhaltiger Marken unterstützen.

Was sind Stakeholder?

Als Stakeholder, oder auch Anspruchsgruppen, werden all jene Akteure bezeichnet, die durch die Tätigkeit eines Unternehmens beeinflusst werden oder in der Lage sind, Einfluss auf das Unternehmen auszuüben (vgl. Thommen, 2015).

Das Reputationsrisiko für die Marke im Auge behalten: Mit der Verbindung von CSR und Marke erhöht sich das Reputationsrisiko für Unternehmen. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Beispielsweise können sich die Ansprüche verschiedener Stakeholder stark widersprechen, so dass eine Erfüllung aller Wünsche meist gar nicht möglich ist. Es geht daher vielmehr darum, die relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren, deren Bedürfnisse zu erfassen und sich idealerweise in einem gemeinsamen Dialog darüber auszutauschen, wie diese aussehen und wie sie umgesetzt werden sollen.

Auch eine nur halbherzig implementierte CSR-Strategie erhöht das Reputationsrisiko. CSR benötigt nicht nur unternehmerische Ressourcen und transparente Kommunikation, sondern auch klar formulierte Ziele und Messwerte. Inkonsequentes Handeln kann beim Kunden schnell den Eindruck von Greenwashing erwecken, und somit positive Reputation und die gesamte Marke gefährden.

Dies gilt auch bei der Verbindung der Marke mit überbetrieblichen Markierungen. Durch die Verwendung von Siegeln steht die Reputation der Unternehmens- und Produktmarke in gewisser Abhängigkeit zur Reputation und Integrität des Siegels. Sollte also der Nachhaltigkeitsanspruch eines Siegels einmal nicht gehalten werden, kann sich das negativ auf die eigene Markenwahrnehmung auswirken. Deshalb ist es wichtig zu überlegen, welches Siegel den eigenen Nachhaltigkeits- und Qualitätsstandard erfüllt und inwiefern es in die CSR-Marke integriert werden soll.

CSR und Arbeitgebermarke: Kann CSR beim Employer Branding helfen?

Sich seiner sozialen Verantwortung bewusst zu sein und diese auch zu übernehmen, spricht nicht nur Konsumenten, sondern auch bestehende und potenzielle Mitarbeiter bei Produktentscheidungen an. Durch den Fachkräftemangel sind heute immer mehr Unternehmen mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Denn immer stärker hängt der unternehmerische Erfolg von der Gewinnung und langfristigen Bindung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter ab. Die Arbeitgebermarke scheint ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg um (potenzielle) Arbeitnehmer anzusprechen.

Sie schafft eine Identifikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, im Sinne einer moralischen Konformität. Zusätzlich stärkt sie die positive öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens. Laut der Millennial Studie von Deloitte

Was ist eigentlich eine Arbeitgebermarke?

Die Arbeitgebermarke ist der Unternehmensmarke untergeordnet und stellt das Wertesystem des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt dar (vgl. Geißler, 2009).

(2014) sind das durchaus Faktoren, die für zukünftige Arbeitnehmer von Bedeutung sind.

Während der Tagung des Expertenzirkels wurde die positive Wirkung einer nachhaltigen Arbeitgebermarke bestätigt. So berichteten die Unternehmensvertreter, dass insbesondere nach innen gerichtete CSR Aktivitäten die Arbeitgeberattraktivität gestärkt haben. Als ein herausragendes Beispiel wäre das Engagement Katja Hillenbrands von der Micas AG zu benennen. Da die unzureichende örtliche Kinderbetreuung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinderlich war, sah Frau Hillenbrand den Handlungsbedarf eine unternehmensinterne Kindertagesstätte aufzubauen. Es verwundert nicht, dass das gut durchdachte pädagogische Programm, sowie die langen Öffnungszeiten des Kindergartens positive Resonanzen mit sich bringen. Die individuelle Betreuung ermöglicht es den Mitarbeitern, Familie und Beruf besser zu vereinen und steigert somit die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeitgeberattraktivität.

Dennoch gibt es für die Arbeitgebermarke, ähnlich wie bei der Unternehmensmarke, ein gewisses Reputationsrisiko. Stellt sich ein Arbeitgeber ungerechtfertigter Weise als sozial verantwortlich und nachhaltig dar, kann das nachteilige Konsequenzen für das Personalmanagement haben. Denn immer mehr Beschäftigungssuchende beziehen ihre Informationen über potenzielle Arbeitgeber über das Internet. Etablierte Plattformen, wie in etwa Kununu oder Glassdoor, ermöglichen zudem einen direkten Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen. Bewerber können so einen Eindruck von „innen“ bekommen und entscheiden, ob die erlebte Unternehmenskultur den eigenen Ansprüchen gerecht wird.

Auch Empfehlungen von Mitarbeitern und Bekannten wird bei der Jobsuche Gehör geschenkt. Das verdeutlicht, dass die bestehende Belegschaft immer stärker als Markenbotschafter fungiert und ihre Eindrücke und Erfahrungen mit dem Arbeitgeber nach außen hin kommuniziert.

Generell lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen von einer Verbindung von CSR und Arbeitgebermarke profitieren können. Damit sich das unternehmerische CSR-Engagement positiv auf die Arbeitgebermarke auswirken kann, müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt werden.

Klare Unternehmenswerte definieren: Eine gemeinsame Wertebasis von Unternehmen und Arbeitnehmern wird zukünftig mehr Gewichtung haben.

Wer sind die Arbeitnehmer der Zukunft?

Bis 2025 stellt die Generation Y, der nach 1982 Geborenen, 75% der globalen Belegschaft. Eine sinnstiftende Tätigkeit in einem verantwortungsvollen Unternehmen ist für diese Generation von zentraler Bedeutung (vgl. Deloitte, 2014).

Deshalb sollten sich Unternehmen fragen, welche Werte sie repräsentieren wollen und inwiefern diese mit den Werten bestehender und zukünftiger Arbeitnehmer kongruent sind.

CSR in der Unternehmenskultur erlebbar machen: Das unternehmerische CSR-Engagement muss nicht nur innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden, sondern auch spürbar sein. Eine Personalpolitik, die familiäre, gesundheitliche und soziale Belange der Mitarbeiter berücksichtigt, kann neben sozialem und ökologischem Engagement ein guter Startpunkt sein. Der Vorteil liegt klar auf der Hand: zufriedene Mitarbeiter verstärken als Markenbotschafter die Arbeitgeberreputation nach außen.

Eine ehrliche CSR-Markenkommunikation sicherstellen: Um zukünftige Mitarbeiter anzusprechen, sollte das unternehmerische CSR-Engagement auch nach außen kommuniziert werden. Jobsuchende könnten beispielsweise direkt in Stellenausschreibungen auf die soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmens hingewiesen werden. Wichtig ist auch hier: Authentizität und Ehrlichkeit.

Welcher gesellschaftliche Mehrwert entsteht aus der Verknüpfung von CSR und Marke?

Durch ihr CSR-Engagement versuchen Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Themen aufzugreifen und positiv zu gestalten. So können durch aktives und integriertes CSR Ressourcen geschont, Arbeits- und Lebensbedingungen verbessert und somit eine lebenswerte Welt für zukünftige Generationen erhalten werden.

Aber nicht nur Unternehmen sind gefragt, wenn es um die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung geht. Konsumenten können und sollen auch ihren Beitrag leisten. Heutzutage sind CSR-Marken noch immer nicht die Norm, das sie nur bedingt nachgefragt werden. Der Trend zur Konsumentenverantwortung ist jedoch steigend und die Anforderungen an nachhaltige Produkte werden in den kommenden Jahren zum Muss. Um den Prozess zu beschleunigen, müssen noch mehr Konsumenten von CSR-Marken abgeholt werden. Die Grundlagen um Konsumenten die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit näher zu bringen, sind bereits vorhanden. Somit können Unternehmen durch konsumentenorientierte CSR-Markenkommunikation eine Bildungsfunktion übernehmen und Verbraucherverhalten positiv beeinflussen. Geeignet wäre z.B. eine aktive Distribution von Informationen durch die Kanäle Fernsehen, Hörfunk oder POS-Werbung. Darüber hinaus können Unternehmen den Mehrwert nachhaltiger

Was bedeutet nachhaltiger Konsum?

Nachhaltiger Konsum richtet sich an das Verbraucherverhalten und fordert z.B. den Konsum Umwelt- und sozialverträglich hergestellter Produkte, um so die ökonomischen, ökologischen und sozialen Kosten zu minimieren (vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, 2010).

Marken direkt mit dem Produkt und der Produktverpackung selbst kennzeichnen. Glaubwürdige überbetriebliche Markierungen, wie z.B. Labels, und auch Storytelling können den Konsumenten über die Wichtigkeit von CSR informieren, wenn sie glaubwürdig kommuniziert werden.

Eine hohe Nachfrage nach nachhaltigen Produkten würde sich zudem positiv auf die Handlungsweisen noch nicht nachhaltig agierender Firmen auswirken. Wenn CSR-Marken nicht mehr nur eine Nische, sondern die Masse bedienen, weil es gefordert wird, werden Wettbewerber erkennen, dass CSR ein integraler Bestandteil erfolgreichen Wirtschaftens ist. Somit haben CSR-Marken nicht nur eine wichtige Bildungsfunktion den Konsumenten gegenüber, sondern unterstützen auch den Business Case für CSR durch Best Practices.

Nachhaltigen Konsum fördern: CSR-Marken besitzen eine wichtige Signalfunktion und können Verbraucher über den ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert nachhaltiger Marken informieren. Durch zielgerichtete Kommunikation können Konsumenten darüber aufgeklärt werden, welchen Beitrag sie zu nachhaltiger Entwicklung leisten können und auch müssen.

Als Vorbild fungieren: Durch integriertes und transparentes CSR-Markenmanagement können Unternehmen aktiv an der Gestaltung des Business Cases für CSR mitwirken. Aktive CSR-Markenkommunikation verhilft dem Unternehmen nicht nur bei der Abgrenzung von Wettbewerbern, sondern kann gleichermaßen Inspiration und Vorbild für andere Marktteilnehmer sein. Denn letzten Endes ist das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung etwas, das uns alle tangiert.

Fazit! Unglaubwürdige und halbherzige CSR-Projekte rufen oft das Gegenteil der eigentlichen Absicht hervor und wirken sich negativ auf den Unternehmensruf aus. Anspruchsgruppen haben in der Regel ein sehr gutes Gespür dafür, ob die angekündigten Maßnahmen der tatsächlichen Unternehmenskultur entsprechen und können die relevanten Informationen leicht aus dem Internet beziehen.

Allerdings sollte man sich nicht von den hohen Anforderungen abschrecken lassen. Es ist nicht erforderlich, allen relevanten Punkten auf einmal zu begegnen. Vielmehr sollten Stück für Stück die wichtigsten Probleme identifiziert und umgesetzt werden. Solange dies aus Überzeugung geschieht und ehrlich kommuniziert wird, steht der Verknüpfung von CSR und Marke

nichts im Weg. Unternehmerisches Engagement schafft Bewusstsein und Vertrauen bei Konsumenten und lohnt sich, auch wenn noch nicht jederein Ohr dafür hat. Gute Absichten und unternehmerische Verantwortung werden honoriert und werden in Zukunft ein immer wichtigerer Bestandteil einer aufgeklärten Konsumentengruppe sein.

Autoren:

Luise Kuschnier

arbeitete im Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung.

Jana Müller

war in der Geschäftsstelle des „Unternehmen für die Region e.V.“ tätig.

Ansprechpartnerin

Tina Weber, Unternehmen für die Region e.V., tina.weber@ufdr.de

Weiterführende Literatur

Assmann, Jan (2011). *Corporate Social Responsibility in der Marketing- und Markenforschung: Ein systemischer Überblick zum aktuellen Stand der empirischen Forschung* (Universität Würzburg)

Binckebank / Baumgarth (2011): *CSR Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice* (Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics and Law)

Bustamante, S., & Brenninger, K. (2014). *CSR and its potential role in employer branding: An analysis of preferences of german graduates*. In R. J. Baumgartner, U. Gelbmann, R. Rauter, R. J. Baumgartner, U. Gelbmann, & R. Rauter (Hrsg.), *Making the Number of Options Grow. Contributions to the Corporate Responsibility Research Conference 2013*. Graz.

CONE Communications. (2015). *Global CSR Study*. Boston: CONE Communications.

Deloitte. (Januar 2014). *Big demands and high expectations: the Deloitte Millennial Survey*. Von www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/2014_MillennialSurvey_ExecutiveSummary_FINAL.pdf abgerufen

Geißler, C. (07. Mai 2009). *Harvard Business manager*. Abgerufen am 02. 06 2015 von Was ist...eine Arbeitgebermarke: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>

Jacoby, T. (August 2009). *Nur schöne Worte genügen nicht. Personalwirtschaft: Magazin für Human resources*, S. 15-17.

Laick, S. (August 2009). Die neue Generation abholen. *Personalwirtschaft: Magazin für Human Resources*, S. 21-33.

Rat für nachhaltige Entwicklung. (2010). *Konsum und Nachhaltigkeit: Wie Nachhaltigkeit in der Gesellschaft käuflich und (er)lerbbar wird*. Berlin. Von http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Konsum_und_Nachhaltigkeit_texte_Nr_31_Maerz_2010_01.pdf abgerufen

Schoenheit, I. (2012). *CSR-Kommunikation im Glaubwürdigkeitstest: Ein Anforderungsprofil aus Sicht der Konsumenten*. imug, Hannover. Abgerufen am 3. März 2015 von http://www.nachhaltig-einkaufen.de/media/file/60.Schoenheit_CSR-Kommunikation-Glaubw-Test_28_06_12.pdf

Spiller, A., Zühlsdorf, A., Schaltegger, S., & Petersen, H. (2007). *Nachhaltigkeitsmarketing II: Gestaltung & Einsatz der Marketing-Instrumente*. Göttingen. Abgerufen am 4. Mai 2015 von http://scholar.google.de/scholar?q=nachhaltigkeitsmarketing+II+Gestaltung+und+einsatz+der+Marketing-Instrumente&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0CCEQgQMwAGoVChMIxpzkKcKJxglVgzgUCh2SIgCE

Thommen, J.-P. (2015). *Anspruchsgruppen*. Abgerufen am 20. Juli 2015 von Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder>