



UmweltDialog

Wirtschaft · Verantwortung · Nachhaltigkeit

4

November
2015

Das **CSR-**
Magazin

m.A.R.R.ke

gut –
alles gut?

DE/A 5,00 EUR



www.umweltdialog.de

Sie sind von der CSR-Berichtspflicht
der EU betroffen?

Oder Sie wollen ihre Nachhaltigkeitsdaten
gegenüber Ihren Stakeholdern berichten?

Sie haben aber keine Zeit, komplexe
Richtlinien zu studieren?

Und Sie wollen keine komplizierte
Software auf Ihrem Rechner
installieren?



Dann haben wir für Sie die richtige Lösung!

Mit dem Softwaretool CSRmanager können Sie einfach, effizient
und sicher Ihre Nachhaltigkeitsdaten managen, evaluieren und
nach internationalen Standards reporten.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.csr-manager.org

Oder sprechen Sie uns persönlich an:

Tel. +49 (0) 251 200 782 0
E-Mail: support@csr-manager.org



Liebe Leserinnen und Leser,

Marken sind in unserem Leben
allgegenwärtig „Markenproduk-
te“ stehen für Qualität, und
das berechtigt zu höheren
Preisen. Doch allzu oft wird
das Markenversprechen nicht
eingehalten. Vor allem bei
Umwelt- und Sozialstandards
erfüllen die Firmen nicht,

was sie sollten. Das sind Reputationsrisiken, die
im Zeitalter des „digitalen Shitstorms“ immer
deutlicher zutage treten und Unternehmen zum
Umdenken zwingen.

Das berühmteste Beispiel für eine solche Marken-
umdeutung ist übrigens das allseits bekannte
„Made in Germany“. Damit mussten Waren aus
deutschen Landen im 19. Jahrhundert für den

englischen Markt ausgezeichnet werden, um
die Verbraucher zu warnen. „Made in Germany“
stand da noch für billige Replikate. Erst Fleiß
und ein Strategiewechsel machten aus „Made in
Germany“ das, was es heute ist.

Das Gleiche müssen wir heute bei nachhaltig
produzierten Waren erreichen. In den Köpfen der
Verbraucher, aber vor allem auch der Unternehmer
muss sich verankern, dass Umwelt- und Sozial-
standards nicht neben Qualitätsstandards
existieren, sondern immanent sind.

Viel Spaß bei der Lektüre und empfehlen
Sie uns weiter!

Ihr



Impressum

UmweltDialog ist ein unabhängiger Nachrichtendienst rund um die Themen Nachhaltig-
keit und Corporate Social Responsibility. Die Redaktion von UmweltDialog berichtet unab-
hängig, auch von den Interessen der eigenen Gesellschafter, über alle relevanten Themen
und Ereignisse aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Herausgeber:

macondo publishing GmbH
Dahlweg 87
48153 Münster
Tel.: 0251 / 200782-0
Fax: 0251 / 200782-22
E-Mail: redaktion@umweltdialog.de

Redaktion dieser Ausgabe:

Dr. Elmer Lenzen, Marion Lenzen,
Sonja Scheferling, Milena Strunz,
Thomas Wischniewski
Gestaltung: Daniela Wübbeling
Lektorat: Milena Strunz, Marion Lenzen

Verbreitete Auflage:

ca. 30.000 gedruckt und digital



Klimaneutraler Druck,
FSC-zertifiziertes Papier,
CO₂-neutrale Server
© 2015 macondo publishing GmbH

Inhalt



- 6 Titel
- 6 Marke gut – alles gut?
- 12 Infografik: Wertvollste und nachhaltigste Marken im Überblick

- 14 Meinung
- 14 Ethische Markenführung: verständlich, einfach, gut
- 19 Markenartikler vergeben Chancen bei der Kommunikation mit dem Konsumenten
- 20 Marken treiben gesellschaftliche Innovation
- 24 Cause-related Marketing: Ein scheinheiliges Kooperationskonzept?
- 27 Sozialer Status bestimmt Image von US-Marken
- 28 Ich kaufe, also bin ich?
- 32 Hinsehen, analysieren, einmischen

- 36 Praxis
- 36 Verbraucher Initiative zeichnet nachhaltige Hersteller 2015 aus
- 38 Fashion Weak: Billigmode im Trend
- 40 Markenführung bei Hess Natur
- 44 Faire neue Themenwelten
- 46 Wie die Waschmaschine den Alltag revolutionierte
- 50 Enerji Almany: Strom auf Türkisch
- 52 Schoko Riegel ohne Reue
- 54 Zuvielitis: Die Qual der Wahl



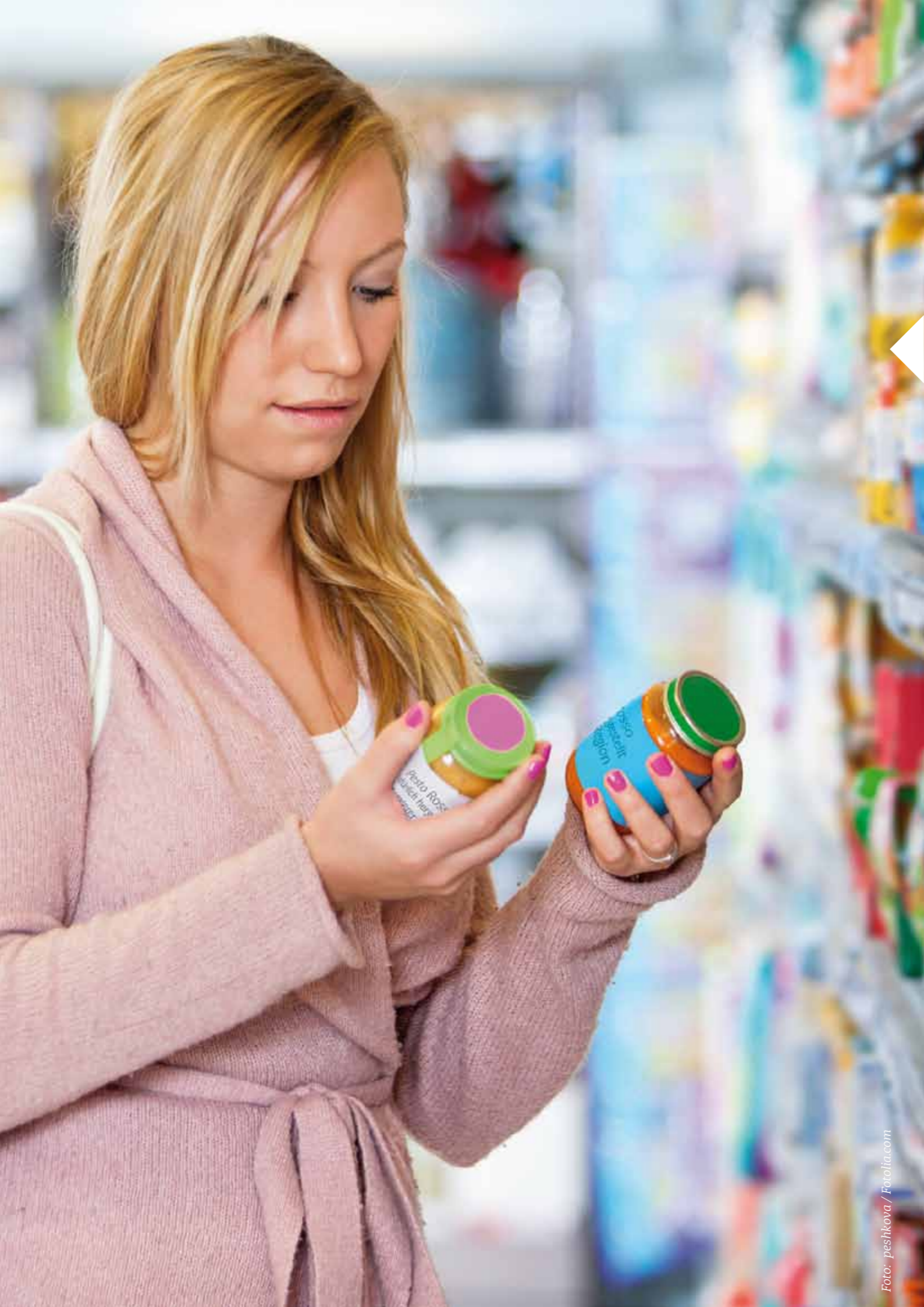


Foto: peshkova / Fotolia.com

Marke gut - alles gut?

Wie Markenhersteller Verbraucher für mehr Nachhaltigkeit gewinnen können

Von Dr. Elmer Lenzen

Marken bestimmen unser Leben. Studien zufolge wird jeder von uns mit mindestens 5.000 Werbe- und Markenbotschaften pro Tag konfrontiert. Die Botschaft dahinter ist immer gleich: Der Kunde soll zum Kauf animiert werden. Jetzt stelle man sich einmal vor, was passieren würde, wenn viele dieser Botschaften die Themen Verantwortung, Fairness und Nachhaltigkeit als erstrebenswerten Lifestyle und Leitmilieu propagieren würden! Würden wir alle zu LOHAS oder würde der vielbeschworene „Tipping Point“ zu gerechtem, CO2-neutralem und glücklichem Leben erreicht? Wer weiß. Die Realität sieht bekanntlich anders aus. Aber Nachhaltigkeit ist dennoch längst kein reines Nischenthema mehr, sondern es gewinnt - und sei es auch nur in ausgewählten Branchen oder Standorten - zunehmend an Markt- und damit auch Markenrelevanz.

Das Beispiel, das jedem hierzu sofort einfällt, ist die Lebensmittelbranche: Nach Informationen des Bundes Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) lag zuletzt der Bio-Umsatz in Deutschland bei 7,55 Mrd. Euro - das ist eine Steigerung um 7,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Pro Kopf geben deutsche Verbraucher folglich 86 Euro im Jahr für ökologisch produzierte Lebensmittel aus. Das klingt gut, doch es bleibt Luft nach oben: Die Bio-Produkte machen nämlich lediglich 3,9 Prozent des gesamten Lebensmittelumsatzes in Deutschland aus. Dennoch: Bio-Lebensmittel sind eine Erfolgsgeschichte. Bio ist in den Supermärkten das neue Premiumprodukt und nimmt entsprechend oft die auffälligsten und prominentesten Plätze ein. Das Phänomen „Bio, Organic, Ecological, Natural“ etc.

lässt sich in vielen Ländern in Europa, Nordamerika und Asien beobachten.

Das ist dann auch der zweite interessante Trend: Nachhaltigkeit als Ausdruck von Lebensstil setzt sich nicht alleine entlang von sozialen Schichten, sondern auch an ausgewählten Standorten, sogenannten Hotspots, durch. Berlin-Mitte/Prenzlauer Berg, das Silicon Valley und bald der Eco-District in San Francisco oder auch Portland sind solche Orte. Nachhaltigkeit setzt sich hier durchaus in der Fläche durch, und Marken, die auf diesen Lebensstil einzahlen, profitieren. Ausgangspunkt sind natürlich bestimmte Zielgruppen und Schichten, aber die Sogwirkung erfasst darüber hinaus auch nicht-affine Schichten. So hat die Bio-Supermarktkette und gleichnamige Marke „Trader Joe’s“ dem Lebensmittelkonzern Aldi im US-Markt mehr als nur die traditionelle Reformhausklientel beschert. Zwar schrieb anfangs das Handelsblatt spöttisch: „Die Produktauswahl ist begrenzt - eine Mischung aus ein bisschen Öko, ein bisschen Gourmet und ein bisschen Discount. Kurzum alles, was der standesbewusste, linksliberale Amerikaner braucht.“

Generation Y - Konsum der neuen Art

Doch dies erfasst nicht die Sichtweise der Generation Y, die Konsum weniger als politischen als vielmehr identitätsstiftenden Lebensentwurf begreift. Doch welche Einstellung haben die heute 25- bis 34-Jährigen zum Konsum und zu Marken? Eine Studie des Marktforschungsinstituts concept m in Zusammenarbeit mit der Initiative Media un-

Was ist eine Marke?

Rein rechtlich betrachtet ist eine Marke ein Warenzeichen, ein Zeichen oder auch ein Symbol, mit dem der Hersteller seine Produkte kennzeichnet und von anderen abgrenzt.

ter Frauen und Männern dieser Altersgruppe fördernde unlängst zutage, dass die Generation Y eine ganz eigene Haltung entwickelt hat. Weder wird dem Konsum entsagt, noch wird hemmungslos materialistisch konsumiert. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass eine Marke nicht mehr des bloßen Besitzes wegen geschätzt wird, sondern weil sie als „Enabler“ agiert und einem die Möglichkeit verschafft, damit das Leben zu gestalten und die eigene Persönlichkeit zu erweitern.

Dieser Wandel hat Folgen für die Kommunikation. Die klassische Trennung zwischen Low-Interest- und High-Interest-Produkten existiert nicht mehr. Ausschlaggebend dafür, wie die Konsumenten ein Produkt für sich einordnen, ist die Story, die um ein Produkt oder eine Marke herum kreiert wird. „Wichtig ist, dass dem Kunden das Produkt erlebbar gemacht werden muss“, sagt Dirk Ziem, Managing Partner concept m. „Er muss einen Zusatznutzen bekommen und nicht nur alleine das Produkt kaufen.“ Ein klassisches Beispiel dafür ist die iPhone-Kampagne „Fotografiert mit dem iPhone 6“. Typisch für Angehörige der Generation Y ist das Leben in Projekten, und der Überdruß daran, der die Sehnsucht nach einer neuen Stabilität weckt. Deshalb werden Konsumprodukte, die aus der eigenen Kindheit bekannt sind, als Anker der Stabilität erlebt (zum Beispiel Haribo). Deren Hersteller sind gut beraten, in der Kommunikation den Markenkern zu behalten. Darüber hinaus aber können mit Hilfe der „Projektkommunikation“ neue Zielgruppen angesprochen und aktuelle Trends aufgegriffen werden. Ein gutes Beispiel für erfolgreiche Projektkommunikation ist die Sparkasse, die Testimonials von Joko und Klaas einsetzte, um speziell die junge Zielgruppe zu erreichen.

Wertschätzende Marken gesucht

Doch nicht nur junge Menschen erwarten heute von einer Marke mehr. Generell wünschen sich Konsumenten in Deutschland, dass ihnen von Marken mehr Wertschätzung entgegengebracht wird. Das ist das zentrale Ergebnis einer ande-

ren Markenstudie, in dem Fall von „brandshare“ der PR-Agentur Edelman. Für die Studie wurden 15.000 Menschen in zwölf Ländern, darunter 1.010 in Deutschland, zu ihrer Beziehung zu Marken befragt. Die Untersuchung zeigt, dass Marken viel von Konsumenten wissen wollen, selbst aber nicht schnell und umfassend genug antworten, wenn Verbraucher sich mit Fragen oder Problemen an sie wenden. Kein Wunder, dass 80 Prozent der Befragten in Deutschland sagen, dass sich Marken allein aus Profitgründen für sie interessieren. Dabei zeigt die Studie auch, dass Menschen mehr und nicht weniger von Marken wollen – keine Selbstverständlichkeit in einer Welt, in der permanent Botschaften auf Konsumenten einströmen.

„Wir sehen ein riesiges Potenzial für Marken, das Unternehmen nicht ausschöpfen“, sagt Uta Behnke, Managing Director Edelman Hamburg und Practice Lead Brand Marketing. „Konsumenten sind bereit, persönliche Informationen und Inhalte zu teilen, eine Marke zu empfehlen und gegen Kritik zu verteidigen. Dafür erwarten sie mehr als eine werbliche Belohnung oder ein austauschbares Kundenbindungsprogramm.“ Es gehe nicht mehr darum, einen noch teureren Gewinn zu verlosen, sondern um die Qualität der Beziehung und des Austauschs. „Konsumenten haben konkrete Vorstellungen davon, was Marken tun müssen, um sie an sich zu binden“, so Behnke weiter.

Wertschätzung fängt beim Zuhören an

Am Wichtigsten ist den Befragten in Deutschland laut der Studie mit 80 Prozent, dass Unternehmen ihr Feedback wertschätzen, indem sie sie bei Meinungsäußerungen und Beschwerden ernst nehmen und eine schnelle Lösung für Probleme finden. Ein Wunsch, der selbstverständlich klingt, dem aber nur in einem sehr geringen Maß entsprochen wird: Lediglich 13 Prozent der Befragten sagen, dass dies der Realität entspricht.

Zwischen den Bedürfnissen der Konsumenten und ihrer Wahrnehmung davon, was Marken tatsäch-

lich bieten, klafft eine große Lücke, was auch dieses Ergebnis bestätigt: Nur 14 Prozent der Befragten sehen sich in einer Beziehung zu einer Marke, die von Wertschätzung geprägt ist. Dabei ist das Potenzial zu einer stärkeren Bindung zwischen Kunde und Marke durchaus vorhanden, denn neun von zehn Konsumenten in Deutschland wünschen sich eine solche. „Dafür reicht es nicht mehr aus, dem Kunden nur die technischen Möglichkeiten zum Gespräch zu bieten. Die Marke muss sich vor allem auch inhaltlich mit dem Feedback des Konsumenten auseinandersetzen, um tatsächlich in einen Dialog mit ihm treten zu können“, sagt Behnke.

Die Marke muss sinnstiftend sein

Die brandshare-Studie zeigt, dass die Menschen über die Wertschätzung hinaus noch etwas anderes suchen. 58 Prozent der befragten Konsumenten verlangen, dass Marken einen gesellschaftlichen Nutzen erbringen und sich dafür einsetzen, die Welt zum Positiven zu verändern. Besonders am Herzen liegt den Konsumenten – gerade den Frauen – in diesem Zusammenhang das Thema Transparenz: Über 70 Prozent wollen wissen, wo die im Produkt verarbeiteten Rohstoffe herkommen und wie die Produktionsbedingungen sind. Darüber hinaus verstehen 58 Prozent der Konsumenten in Deutschland unter Sinnstiftung auch, dass eine Marke eine Mission sowie eine Vision hat und auch im Alltag danach handelt. „Wenn eine Marke nicht definieren kann, welchen konkreten Beitrag sie innerhalb der Gesellschaft leistet, wird sie irgendwann ihre Daseinsberechtigung verlieren und wirtschaftlich langfristig nicht mehr erfolgreich sein können“, sagt Uta Behnke.

Eine Marke ist also zunächst immer ein Versprechen. Bedeutung und Wert einer Marke bestimmen sich heute weniger denn je über materielle Aspekte wie Warenwert oder Produktionsanlagen, sondern vor allem über den immateriellen Wert. Vor allem im Konsumgüter-Sektor macht dieser psychologische Vermögensanteil mehr als 60 Prozent des Markenwertes aus. Der Begriff psychologisch ist hier bewusst gewählt, denn Alexander Rauch, Strategy Director bei Interbrand bestätigt, dass neue Studien zeigen, dass beim Kauf eines positiv besetzten Markenproduktes im Gehirn das Belohnungszentrum aktiviert wird.

Doch Lob und Tadel liegen auch im Hirn eng beieinander, deshalb tun Markenhersteller gut daran, Kundenerwartungen zu erfüllen. Und diese sind häufig gewaltig, wie das Beispiel Coca-Cola zeigt: In

regelmäßig wiederholten Materialitätsanalysen befragt Coca-Cola Deutschland seine Anspruchsgruppen: In einer Skala von 1 bis 5 wird gesellschaftliches Engagement von den Stakeholdern regelmäßig im oberen Tertiär eingeordnet, berichtet Uwe Kleiner, Leiter Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung. Das ist, im Vergleich auch zu anderen Branchen, ein latent hoher Erwartungspegel.

Wenn man Verbrauchererwartungen und genannte Studien ernst nimmt, dann sind gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit für Markenhersteller, gerade für solche aus dem Consumer-Bereich, eindeutig Teil des Kerngeschäfts. Nachhaltigkeit ist aber kein Selbstläufer. Selbst Marken, die willig sind, hier mehr zu investieren, kämpfen mit mindestens drei Dilemmata:

1. Der Sowohl-als-auch-Bürger

„Bitte grün, gut und kostenlos“ beschrieb unlängst die FAZ das Phänomen des „Sowohl-als-auch-Bürgers“. Wir Verbraucher neigen demnach dazu, Nachhaltigkeits- oder auch Gerechtigkeitsthemen nicht so sehr als unsere persönliche Pflicht zu sehen, sondern als „gesellschaftliche Aufgabe“, um die sich wahlweise Politik oder Unternehmen kümmern sollen. Und wenn das nicht schnell genug geschieht oder das Ergebnis nicht wie gewünscht ausfällt, dann ist die Wut groß. Delegieren heißt nicht, dass wir Verbraucher uns nicht weiter einmischen und es im Grunde besser wissen. Neu ist dabei die atemberaubende Geschwindigkeit, mit der wir unsere Meinungen fassen und ändern. Jens Lönneker von der Agentur Rheingold sagte gegenüber der FAZ. „Der innere Widerspruch wird salonfähig. Die Deutschen leisten es sich, immer häufiger paradoxe Auffassungen gleichzeitig zu vertreten“. Wunderbarstes Beispiel ist der „Flexitarier“: Menschen, die vegetarische Ernährung für sinnvoll und ethisch richtig halten, aber selbst im Alltag häufig Fleisch essen.

2. Die Tragik der Allmende

Gegen Kommerzialisierung, Konsumdenken und Kaufen-als-Prinzip regt sich Widerstand. Am bekanntesten ist der aktuelle Trend der Share Economy, bei der Teilen/Teilhabe statt Haben im Mittelpunkt steht. Nachhaltig wird die Idee der Share Economy aber erst, wenn das, was geteilt wird, Gemeingut ist oder zumindest der Erlös der Gemeinschaft zugute kommt. Das formuliert sehr deutlich die sogenannte Commons-Bewegung (zu deutsch: Allmende). Peter Zschunke definiert diesen Ansatz im Heise-Portal treffend: „Die Bewegung der Commons empfiehlt das Konzept jenseits von Staats-



und Privatbesitz als Lösung für Zukunftsprobleme. Neue Impulse kommen aus dem Internet, von freier Software und freien Inhalten.“ Das Kollektiv als Korrektur der Privatinteressen? Die Idee ist nicht ganz neu und die Geschichte reich an praktischen Erfahrungen. Als „Tragik der Allmende“ (im englischen Original „Tragedy of the Commons“) bezeichnet die Wissenschaft den Effekt, dass vieles, was Gemeingut ist, von Übernutzung bedroht wird. Bestes Beispiel sind die Weltmeere. Jenseits der nationalen 20-Meilen-Zone wird gefischt, verklappt und gejagt, was die Ozeane hergeben. Fisch, die Nahrungsgrundlage von mehr als einer Milliarde Menschen, ist heute längst eine bedrohte Ressource. Jeder weiß das, aber keiner will sich einschränken, während die Anderen weitermachen.

3. A Brand like a Friend?

Nicht nur Sachlichkeit und Vernunftargumente, sondern vor allem Emotionen machen am Ende bei den meisten von uns die Verkaufsentscheidung aus: Gute Markenmanager wissen daher, dass Verbraucherbindung vor allem dann stabil ist, wenn sie auch eine emotionale Bindung einschließt. Über Marketing und andere Instrumente der Kundenbindung setzen Unternehmen daher gezielt darauf, aus einer reinen Marktbeziehung (Kun-

de entscheidet sich aus Vernunftgründen für ein Produkt) eine persönliche Beziehung zu machen. Die Marke soll zum Freund werden. „A brand like a friend“ hat das Henkel vor einigen Jahren einmal als Firmenslogan formuliert. So weit, so gut. Allerdings hat die Aufhebung der Distanz für das Unternehmen auch Folgen. Wer sich zum „Freund“ macht, an den werden auch Forderungen gestellt, die weit über eine klassische, sachliche Markt- und Geschäftsbeziehung hinausgehen. In das Leben von Freunden mischt man sich ein, so wie man die Marke ja auch an persönlichen Momenten oder Feiern teilhaben lässt. Und im Umkehrschluss ist man tief enttäuscht, wenn das Markenunternehmen eine Entscheidung trifft, ohne dass man als Stakeholder eingebunden wurde.

Dr. Elmer Lenzen ist Herausgeber von UmweltDialog und Geschäftsführer der macondo publishing GmbH. Mitarbeit: Milena Strunz (Ice Bucket Beispiel), UmweltDialog.de (Generation Y u. Edelman-Studie)

Foto: Marion Lenzen

Gibt es für nachhaltige Kampagnen eine Erfolgsformel?

Es gibt unglaublich erfolgreiche Kampagnen, von denen man viel für die eigene Arbeit lernen kann. Das jedoch in eine proaktive Planung – Stichwort „Erfolgsformel“ – umzumünzen, ist mehr als schwierig. Immerhin lassen sich aus erfolgreichen Beispielen einige Grundprinzipien herausarbeiten.

1. Einfach = gut

Eine gutes Marketing hat eine ganz einfache, klare, unkomplizierte Botschaft, die auch einfach zu befolgen/umsetzbar ist.

2. Sichtbarkeit

Das Ergebnis nachhaltigen Handelns sollte vorzeigbar sein. So kann es im Umfeld – etwa dem Freundeskreis – dafür werben, das Verhalten nachzuahmen.

Mehrwert

3. Der Verbraucher will für sein ethisch korrektes Handeln nicht nur ein Produkt, sondern einen zusätzlichen Gegenwert erhalten. Das macht ja gerade den Unterschied zum konventionellen Handeln aus. Mehrwert erfolgt in der Regel durch sozialen Status und Anerkennung. Experten sprechen hier von sogenanntem Sozialkapital.

Beispiel Ice Bucket Challenge

Bill Gates, Marc Zuckerberg und Lady Gaga haben es getan: die Ice Bucket Challenge angenommen und sich einen Kübel Eiswasser über den Kopf gegossen. Die spektakuläre Performance hat einen ernsten Hintergrund: Die Videos machen auf die seltene Muskelerkrankung Amyotrophe Lateralsklerose (ALS) aufmerksam und sorgen für Spenden in Rekordhöhe.

Im Verlauf mehrerer Monate übergossen sich daher tausende Menschen weltweit für den guten Zweck eimerweise mit Eiswasser und forderten andere auf, ihrem Beispiel zu folgen. Dabei nutzten einige Prominente die Ice Bucket Challenge als Plattform der Selbstinszenierung und Selbstvermarktung. Die Unterstützer müssten jedoch „immer die Perspektive des Patienten im Blick haben“, sagt Giovanni Mario, Professor am Institut für Ethik und Geschichte der Medizin der Universität Freiburg, in dem ARD-Magazin „Kontraste“. Doch auch wenn einige Unterstützer die Aktion zum Zweck der Selbstdarstellung nutzen und damit der ernste Anlass in den Hintergrund rückt, hat die Ice Bucket Challenge ihr Ziel erreicht.

Sie hat für Aufmerksamkeit für die seltene Krankheit sowie für eine hohe Spendenbeteiligung weltweit gesorgt.

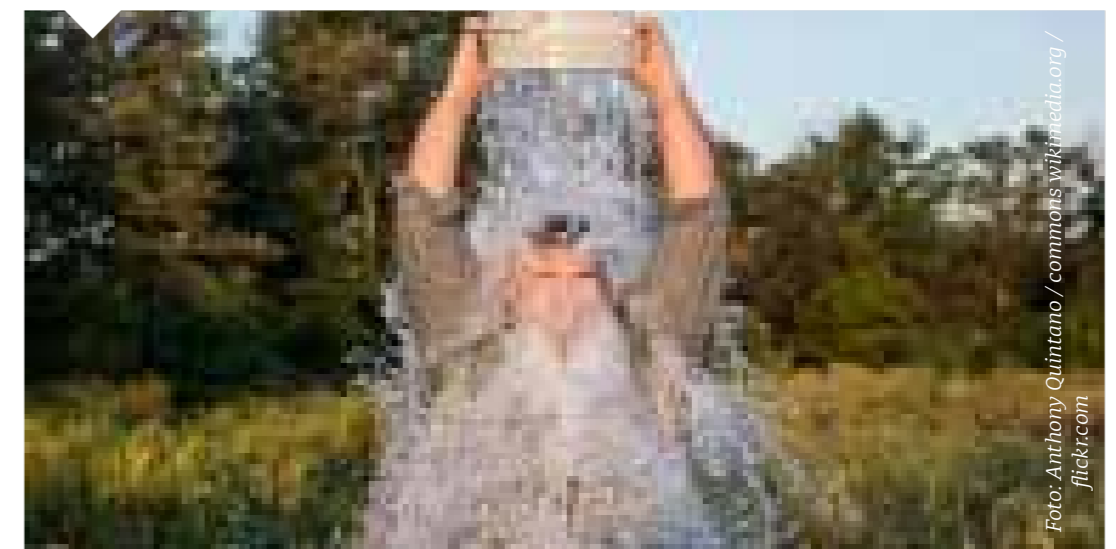


Foto: Anthony Quintano / commons.wikimedia.org / flickr.com

Wertvollste Marken der Welt

Rang	Name	Wert 2015 in Mio. USD
1	Apple	136.903
2	Google	73.632
3	Microsoft	66.598
4	Coca-Cola	66.521
5	Johnson & Johnson	52.212
6	China Mobile	48.679
7	P&G	47.931
8	Verizon	47.257
9	AT&T	47.064
10	Philip Morris	46.339



Quelle: eurobrand.cc

Nachhaltigstes Markenimage weltweit

Rang	Name	Bewertung in %
1	Google	72,7
2	Microsoft	72,1
3	Disney	72,0
4	BMW	70,8
5	Apple	70,5
6	Lego	70,2
7	Volkswagen	69,5
8	Intel	69,4
9	Rolex	69,4
10	Daimler	69,3

Quelle: Reputation Institute: 2014 Global CSR Reputation Winners

Wertvollste Marken in Deutschland

Rang	Name	Wert 2015 in Mio. EUR
1	Daimler	25.438
2	BMW	25.195
3	Deutsche Telekom	12.923
4	SAP	12.846
5	Volkswagen*	10.161
6	Audi	7.283
7	BASF	7.011
8	Siemens	6.424
9	Bayer	6.276
10	Allianz	5.706



Quelle: Interbrand, Stand September 2015

* Hier ist der aktuelle Dieselskandal bei VW bereits berücksichtigt

Nachhaltigstes Markenimage in Deutschland

Rang	Name	Bewertung in %
1	Audi	77
2	BMW	76
3	Hipp	74
4	Frosta	74
5	Milupa	73
6	Bärenmarke	73
7	Bosch	72
8	Alete	71
9	Coppenrath & Wiese	71
10	Landliebe	71

Quelle: „Sustainability Image Score“ (SIS) 2014, von Facit Research

Ethische Markenführung: verständlich, einfach, gut

Wie einfach kann und darf die Kommunikation sein, wenn das Thema arg komplex ist? Konkret: Wie kann ein Unternehmen sein gesellschaftliches Engagement (CSR) so auf den Punkt bringen, dass es im Kopf der Konsumenten „ankommt“? Hier ein Vorschlag: Schaffen Sie eine ethische Marke und machen Sie CSR zum USP.

Von Prof. Dr. Klaus Gourgé

Nehmen wir einmal die Unternehmenskommunikation beim Wort: *communicare* bedeutet „miteinander teilen“. Wie wäre es also, wenn Unternehmen nicht nur alles Mögliche mitteilen würden (via Werbung, Pressearbeit, Nachhaltigkeitskommunikation usw.), sondern das Teilen selbst zu einem Bestandteil ihres Geschäftsmodells und ihrer Markenführung machten? Das Grundprinzip dabei ist sehr einfach: Für jedes verkaufte Produkt, jede erbrachte Dienstleistung fördert das Unternehmen ein gesellschaftlich erwünschtes Projekt – spürbar, dauerhaft, ernsthaft. Das Teilen und das gesellschaftliche Engagement wird zum zentralen Bestandteil der Marke wie auch der Unternehmens- und Marketingkommunikation.

I. USP und CSR in einem: Beispiel „oneforone“ (TOMS)

Mustergültig lebt das die Marke TOMS seit ihrer Gründung vor: Unter dem Motto *oneforone* spendet das Unternehmen für jedes verkaufte Paar Schuhe ein (neues!) Paar Schuhe an Kinder in Not. Weil viele Kinder in Entwicklungsländern keine Schuhe haben, kommt es zu Verletzungen, Infektionen, mitunter ist ohne Schuhe sogar der Schulbesuch verboten. Das Engagement ist wirksam, glaubwürdig, passt perfekt zum Geschäftsmodell und ist vor allem absolut eingängig. Um das in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, braucht es weder wiederkehrende Kampagnen noch dicke Nachhaltigkeitsberichte. Wer einmal davon hört, hat die Botschaft verstanden und die Marke im Kopf. So hebt sich eine ethische Marke mit einem

klar erkennbaren und einfach zu kommunizierenden Alleinstellungsmerkmal vom Wettbewerb ab. Kurz: CSR wird zum USP.

II. Der entscheidende Unterschied zum Cause Related Marketing

Auf den ersten Blick mag das an das sogenannte Cause Related Marketing erinnern – wenn also eine Biermarke für den Regenwald oder ein Windelhersteller für Kinderimpfungen deutlich weniger als ein Prozent vom Kaufpreis spendet. Der entscheidende Unterschied: Solche Aktionen sind primär als Werbekampagnen konzipiert, die pro Kauf gespendeten Cent-Beträge sind eher symbolische Akte als ernst gemeintes Engagement. Sie sollen in erster Linie den Absatz fördern und nutzen dafür das gemeinnützige Projekt als (pseudo-)moralisches Verkaufsargument. Das lässt sich schon daran sehen, dass solche Kampagnen oft nur zeitlich befristet laufen, also nach Bedarf an- und abgeschaltet werden. Das mag als Vertriebstaktik durchaus funktionieren, eine ethische Marke entsteht so allerdings nicht.

III. Die vier Erfolgskriterien der ethischen Marke

Ethische Markenführung braucht ein substanzielles, ernsthaftes, auf Dauer angelegtes Engagement. Die grundlegenden Unterschiede zwischen herkömmlichen Marken mit gelegentlich moralischer Aufladung und einer ethischen Marke im hier vorgeschlagenen Sinne lassen sich an vier Kriterien festmachen (siehe Tabelle):

Foto: Prof. Dr. Klaus Gourgé

Herkömmliche Marke mit ethischem „Touch“	Ethische Marke (mit CSR als Markenkern)
<p>(A) Substanz (Ernsthaftigkeit) <i>Es gibt sporadische Aktionen etwa „für den Regenwald“, die jedoch primär nur den Absatz ankurbeln sollen. Der Beitrag ist eher symbolisch als substanzuell.</i></p>	<p>(A) Substanz (Ernsthaftigkeit) <i>Das gesellschaftliche Engagement ist substanzuell, dauerhaft und ernsthaft; die Konsumenten wissen: Mit dem Kauf der Marke X leiste ich meinen konkreten Beitrag Y zum gesellschaftlich erwünschten Projekt Z.</i></p>
<p>(B) Resonanz (Glaubwürdigkeit) <i>Das Unternehmen will Aufmerksamkeit für sein Produkt; es versucht vom Nachhaltigkeits-Trend zu profitieren und sich ein entsprechendes Image zu geben.</i></p>	<p>(B) Resonanz (Glaubwürdigkeit) <i>Das Unternehmen will Resonanz erzeugen für ein Thema; es versteht sich als Teil der Gesellschaft und setzt auf Glaubwürdigkeit und Dialog.</i></p>
<p>(C) Relevanz (für die Markenführung) <i>Themen wie CSR finden kommunikativ eher am Rande statt, das eigentliche Kerngeschäft ist davon unabhängig.</i></p>	<p>(C) Relevanz (für die Markenführung) <i>Der ethische Ansatz bildet den Kern des Markenversprechens. Er ist wesentlicher Bestandteil der Kaufentscheidung und dadurch auch eine wesentliche Produkteigenschaft.</i></p>
<p>(D) Konsistenz (in der Kommunikation) <i>Je nach Bedarf setzen Unternehmenskommunikation und Marketing auf Nachhaltigkeit oder auch nicht, es ist ein austauschbares Thema unter vielen.</i></p>	<p>(D) Konsistenz (in der Kommunikation) <i>Die gesamte Kommunikation mit Kunden und Öffentlichkeit baut auf die bekannte und glaubwürdige Basis der ethisch positionierten Marke auf.</i></p>

IV. Von der Peripherie ins kommunikative Zentrum

Gerade weil viel zu viele Marken um die knappe Aufmerksamkeit des Konsumenten buhlen, besteht die Kunst der erfolgreichen Positionierung in der Vereinfachung (vgl. etwa Al Ries und Jack Trout: Positioning, 2012), denn: Erfolgreiche Positionierung heißt, etwas im Gedächtnis des Kunden zu verankern. Unser Gehirn kann aber nur einen Bruchteil der Informationen verarbeiten, mit denen es täglich konfrontiert ist. Daraus folgt, dass Botschaften klar und einfach formuliert sein sollten. Die hier skizzierte ethische Markenführung folgt genau diesen Erkenntnissen. Auch verglichen mit den typischen Corporate-Citizenship-Aktivitäten vieler Unternehmen hat ethische Markenführung einen entscheidenden Vorteil: Sie verlagert das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens von der Peripherie ins Zentrum des Geschehens und der Kommunikation. Bisher herrscht in Unternehmen häufig noch eine nicht nur kommunikative Spaltung: Da ist zunächst das Kernge-

schäft, das möglichst viel Gewinn erwirtschaften soll. Und abseits davon fördert man dann Kunst, Kultur oder Ähnliches. Das Problem dabei: Weder hat der Konsument mit seinem Kauf einen Einfluss auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens, noch trägt dieses Engagement direkt zur Positionierung der Marke bei, weil es kommunikativ kaum beim Verbraucher ankommt. Dass seine Bank ein Museum in Frankfurt fördert, wird den Kunden in Kiel oder Konstanz eher kaltlassen.

V. Konsistenz von Marke, Image, Kommunikation und Produkt

Ganz anders dagegen die ethische Marke: Hier ist das gesellschaftliche Engagement substanzueller Bestandteil der Produktkommunikation und des Markenkerns. Vor allem involviert man dabei den Kunden als Akteur, weil er durch sein Konsumverhalten etwas bewirken kann. So wird das Teilen zum Kaufmotiv und Markenversprechen: Wenn du Produkt X kaufst, förderst du damit direkt das

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



Foto: Yuri Arcurs / Fotolia.com

VI. Erwartbare Einwände

Einspruch gegen solch ein naiv anmutendes Modell ist aus mindestens drei Richtungen zu erwarten.

1. Die CSR-Experten werden sagen:
Das ist viel zu einfach für so ein komplexes Thema. Allein unser Nachhaltigkeitsmanagementsystem umfasst schließlich 23 Dimensionen mit 138 Positionen. Wer also beurteilen will, wie verantwortungsvoll unser Unternehmen wirtschaftet, muss schon unseren 80-seitigen CSR-Report lesen.
Antwort: So wichtig ein professionelles CSR-Management und Reporting ist – Kommunikation in der realen Kaufsituation von Schokoriegeln, Schuhen oder Shampoo funktioniert anders.
2. Die Abteilung Marketing-Kommunikation wird einwenden:
Das geht aber nicht bei unserem Produktsortiment. Außerdem wären wir dann ja bald überflüssig ...
Antwort: Je nach Produkt einen passenden und überzeugenden Ansatz zum Teilen zu finden, mag nicht ganz einfach sein. Aber „Nichts ist unmöglich“, und kreative Köpfe werden für eine zukunftsfähige Markenführung immer gebraucht.
3. Die Geschäftsführung wird fragen:
Und wie soll sich das rechnen?
Antwort: Eine ethische Marke kann die Mittel für die zu fördernden Projekte auf verschiedenen Wegen generieren – idealerweise aus einer Kombination dieser Möglichkeiten:
 - Preispremium = höhere Zahlungsbereitschaft (vgl. Fair Trade, Bio, Ökostrom etc.)
 - Mehrerlöse dank zusätzlicher Nachfrage (siehe Cause Related Marketing)
 - Umwidmen bisheriger Budgets (z.B. Spenden, Sponsoring, Corp. Citizenship)

- Reduzieren der Marketing-Aufwendungen („gelernte“ Positionierung erspart wiederkehrende Kampagnen)
- eigener Beitrag aus anteiligem Gewinnverzicht (reduzierte Renditeerwartungen)

VII. Vier Thesen

1. Ob Medien, Mitarbeiter, Kunden oder Investoren – sie alle erwarten heute von Unternehmen eine Antwort auf die Frage: Seid ihr Teil der Lösung oder Teil des Problems? Danach wird ihre „Licence to operate“ beurteilt, letztlich ihre Daseinsberechtigung. Eine ernstgemeinte ethische Markenführung bietet dazu überzeugende Antworten.
2. Die meisten Unternehmen betonen inzwischen ihre gesellschaftliche Verantwortung und engagieren sich auf vielfältige Weise. Informationen über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens finden sich irgendwo auf der Website und im Geschäftsbericht, doch längst nicht jeder sucht danach.
3. Professionelles CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement ist heute extrem komplex. Gerade deswegen braucht es für die Alltagskommunikation mit den Konsumenten die Übersetzung in eingängige Botschaften bzw. Chiffren. Das macht das eigentliche CSR-Management keineswegs überflüssig, im Gegenteil: Das Unternehmen muss sich nun sogar erst recht verantwortungsbewusst verhalten, denn:
4. Mehr denn je sind Glaubwürdigkeit und Vertrauen die entscheidenden Erfolgskriterien der Unternehmenskommunikation und der Markenführung. Beides ist schnell verspielt. Pseudo-CSR, Greenwashing und ethischer Etikettenschwindel gehen leicht nach hinten los.

VIII. Werteorientiertes Wirtschaften, ethische Markenführung – muss das sein?

Sicherlich lassen sich heute noch genügend Gegenbeispiele finden von Unternehmen, die weitgehend unberührt von ethischen Ansprüchen agieren und dennoch (noch!) erfolgreich sind. Manche reagieren auf gesellschaftliche Änderungen früher, manche später, manche nie. Doch Nachhaltigkeit und CSR sind wahrlich keine Nischenthemen mehr. Eine glaubwürdige Positionierung, die ethisches und nachhaltiges Wirtschaften auch kommunikativ ins Zentrum rückt, kann das entscheidende Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern darstellen. Unternehmen, die mit ihrem Tun Probleme eher verschärfen als lösen, schaffen keinen gesellschaftlichen Nutzen und werden früher oder später ein Legitimationsproblem bekommen. Anders gesagt: Der Trend zu nachhaltigem und gesellschaftlich verantwortungsvollem Wirtschaften ist keine vorübergehende Mode, genauso wenig wie der Klimawandel, globale Ungleichheit, die (daraus entstehenden) weltweiten Flüchtlingsbewegungen und andere Entwicklungen morgen verschwunden sein werden. Daher ließe sich als Ausblick die These formulieren: So wie schon jetzt ein professionelles CSR-Management für die Unternehmensführung immer wichtiger wird, werden ethische Aspekte für die Markenführung an Bedeutung gewinnen.



Prof. Dr. Klaus Gourgé lehrt Unternehmenskommunikation und CSR an der Hochschule Nürtingen-Geislingen und leitet das berufsbegleitende MBA-Programm „Trend- und Nachhaltigkeitsmanagement“. Er ist Geschäftsführer des IFU Institut für Unternehmenskommunikation in Frankfurt.

Leben wie andere Kinder.
Schule. Freunde. Fußball spielen.

UNO-Flüchtlingshilfe

jetzt spenden
Konto 2000 88 50,
Sparkasse KölnBonn, BLZ 370 501 98
www.uno-fluechtlingshilfe.de

Markenartikler vergeben Chancen bei der Kommunikation mit dem Konsumenten

Was geschieht, wenn der Verbraucher versucht, in Dialog mit einem Unternehmen zu treten? Sei es, weil ihm die Wurst nicht schmeckt, die Kuchenverpackung schwer zu öffnen ist oder er wissen möchte, ob die Milch von glücklichen Kühen stammt? In ihrer aktuellen Untersuchung zur Verbraucherkommunikation in der Lebensmittelwirtschaft stellte die Engel & Zimmermann AG 60 deutsche Markenhersteller auf den Prüfstand. Das Fazit überrascht: „Nur wenige Unternehmen haben die Kommunikation mit dem Verbraucher bereits als Differenzierungsmerkmal für sich entdeckt“, erklärt Maria Große Böckmann, Expertin für Verbraucherkommunikation. Damit verschenken die Firmen Potenzial, insbesondere im Hinblick auf die Krisenprävention und eine erfolgreiche Positionierung bei Verbrauchern und im Markt. Gerade im Kreuzfeuer von Verbrauchermisstrauen und krisenwirksamen Medienauftritten von Meinungsbildnern bleiben wertvolle Chancen für Unternehmen noch ungenutzt.

Einmaliger Einblick in die Qualität der Verbraucherkommunikation

Untersucht wurden jeweils 15 Unternehmen aus den Teilbranchen Fleischerzeugnisse, Molkereiprodukte, Süß-/Dauerbackwaren und alkoholfreie Getränke. Die breit angelegte Studie wurde über einen Zeitraum von sechs Monaten erhoben; mittels eines Pseudonyms wurden Markenhersteller mit bis zu drei aufeinander aufbauenden, realitätsnahen Verbraucheranfragen konfrontiert und die Antwortschreiben nach Inhalt, Sprache und Form beurteilt. Große Böckmann: „Damit geben wir einen

bislang einmaligen Einblick in die Verbraucherkommunikation der Lebensmittelwirtschaft.“ Wissenschaftliche Unterstützung erfolgte durch Dipl.-Ing. Marla Reck M. Sc. von der Universität Hohenheim.

Wie's dem Verbraucher schmeckt, interessiert nicht

Aus der Analyse der Antwortschreiben gehen große Defizite hervor: Gerade bei Kritik an der Produktsensorik, einem der wichtigsten Aspekte bei Lebensmitteln, enttäuschen viele Hersteller. Auch bei Fragen zu den Aspekten Inhaltsstoffe und Produktverpackung gibt es noch substanziellen Verbesserungsbedarf.

Es gibt sie noch: Die Kommunikationsverweigerer

„Viele Unternehmen haben noch nicht verstanden, dass Kunden immer mehr in einen echten Dialog treten wollen – gerade in Zeiten, in denen eine E-Mail oder ein Facebook-Post schnell geschrieben sind“, so Große Böckmann. Oft reiche es daher nicht mehr aus, eine Anfrage nur einmal zu beantworten, denn immer öfter stellten die Verbraucher Rückfragen.

Engel & Zimmermann bietet den untersuchten Unternehmen eine individuelle Auswertung der Ergebnisse sowie die Darstellung von Verbesserungsmöglichkeiten an. Hierbei können auch Vergleiche mit anderen Unternehmen der Teilbranche sowie mit vergleichbarer Unternehmensgröße erfolgen. Auch nicht untersuchte Unternehmen können auf Anfrage getestet werden und eine Analyse erhalten.



Marken treiben gesellschaftliche Innovation

Unternehmen integrieren zunehmend ökologische und soziale Aspekte in ihre Markenstrategie. Wer auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Produkte anbietet, steigert nicht nur die eigene Reputation, sondern kann positive Entwicklungen in der Gesellschaft fördern.

Von Prof. Dr. René Schmidpeter

Marken leben von Qualität, Emotion und Vertrauen und machen einen nicht unerheblichen Anteil des Gesamtwerts eines Unternehmens aus. Ähnliche Faktoren spielen auch beim Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise CSR eine herausragende Rolle. Verantwortungsbewusste Hersteller haben längst erkannt, dass qualitativ hochwertige Produkte und Services unerlässlich für den unternehmerischen Erfolg sind. Wer sich engagiert, genießt das Vertrauen der Kunden und ist oft präferierter Arbeitgeber oder Zulieferer. Schon allein deshalb sind die Themen Marke und Verantwortung eng miteinander verbunden.

Nachhaltigkeit setzt sich durch

CSR ist dabei längst keine Schönwetterveranstaltung mehr, bei der man Produkten durch PR-Veranstaltungen einen grünen Anstrich verleiht (Greenwashing). Vielmehr geht es um eine konsistente und transparente Markenpolitik, in die das Thema authentisch integriert ist. In Unternehmen wie etwa bei Hipp gehört Nachhaltigkeit längst zum Standard, aber auch in klassischen Branchen findet das Thema immer mehr Anhänger, wie die Entwicklung des BMW i durch den Münchner Autobauer zeigt. Insbesondere im Premiumbereich spielt Nachhaltigkeit eine immer wichtigere Rolle. Viele Branchen etwa aus dem Automobil-, Energie- oder Transportsektor können ohne Innovationen in diesem Bereich langfristig nicht mehr bestehen.

CSR wandelt sich damit von einem defensiven Ansatz hin zu einem progressiven Innovationsansatz, der Produkte und Services entlang der Interessen

der Gesellschaft weiterentwickelt. Damit verändert sich auch der Markenkern der Unternehmen: Markenunternehmen werden immer mehr zum zentralen Treiber gesellschaftlicher Innovation. Dabei stellen sie immer öfter gesellschaftlich relevante Fragen, um das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln: Wie sollen Mobilität, Gesundheitsversorgung und Bildung von sieben Milliarden Menschen gewährleistet werden?

Allein diese Frage macht klar, dass wir neue Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensansätze brauchen, um den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen. Ähnlich wie in der Ära der Industrialisierung, in der völlig neue Technologien entstanden sind, leben wir wieder in einer Zeit, wo wir Neues nicht nur zulassen, sondern aktiv fördern müssen. Hätte man die Konsumenten im 19. Jahrhundert gefragt, was sie brauchen, wäre die Antwort wohl gewesen: schnellere Pferde. Es waren jedoch innovative Unternehmer, die auf die damalige Frage nach Individualmobilität mit der Entwicklung des Automobils reagiert haben. Die Pferdekutschenhersteller sind innerhalb weniger Jahre aus dem Markt verschwunden. Die Marken der Automobilhersteller, die die richtigen Fragen der Zeit adressierten (z.B. Mercedes, Ford), sind heute weltbekannt. Und eine große Anzahl Menschen kann sich heute individuelle Mobilität leisten.

Unternehmen treiben Entwicklung voran

In Anbetracht der gegenwärtigen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen

Foto: AdrianHancu/iStockphoto.com



nehmen innovative Unternehmen abermals eine entscheidende Rolle in der gesellschaftlichen Entwicklung ein. Ähnlich wie im 19. Jahrhundert sind es wiederum visionäre Wirtschaftslenker, die die Zeichen der Zeit erkannt haben und die Notwendigkeit, nachhaltige Produkte und Services zu entwickeln, um neue Lösungen für die bestehenden gesellschaftlichen Probleme zu finden. Die Frage, was nach dem Auto kommt, ist abermals eine unternehmerische. Viele neue Konzepte nachhaltiger Mobilität sind im Entstehen.

E-Health, E-Mobility und E-Bildung stellen alle Beteiligten aber vor Herausforderungen. Zahlreiche Fragen sind noch unbeantwortet: Bedeuten leise Autos eine Gefahr für blinde Menschen? Wollen ältere Menschen wirklich zu Hause bleiben, anstatt zum Arzt zu gehen? Können kreative Wissensprozesse über das Internet gelehrt werden? Hier sind noch viele Entwicklungen und Ideen notwendig. Der vermeintliche Gegensatz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wird in der Weiterentwicklung bestehender beziehungsweise in der Neuentwicklung von Marken aufgelöst, indem es eine neue Art des Wirtschaftens proklamiert.

Konsistenz, Identifikation und Differenzierung

Insbesondere im Management von Marken breitet sich die Erkenntnis aus, dass im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Gesellschaft oft die entscheidenden Differenzierungsmerkmale liegen. Dieser sogenannte Sweet Spot, in dem Unternehmensinteressen und gesellschaftliche Interessen in einer authentischen Marke zusammengebracht werden, führt nicht nur zu neuen Produkt-, Prozess- und Managementinnovationen, sondern erschließt neue Märkte und Kundengruppen und führt zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Somit ist es logisch, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ein zentraler Bestandteil ihres Markenmanagements wird. Erfolgreiche Markenartikel werden zu gesellschaftlichen Innovatoren und sind immer auf der Suche nach den besten Lösungen für Unternehmen und Gesellschaft.

So ist es nur logisch, dass sich verantwortungsvolle Markenführung derzeit zu einem strategischen Managementthema entwickelt. Sowohl im Markenmanagement als auch beim Thema Verantwortung geht es um Konsistenz, klare Identifikation und Differenzierung vom Wettbewerber. Übertragen auf CSR und Markenmanagement bedeutet dies, dass ein klarer Fit zwischen der CSR-Strategie und der Markenpolitik vorliegen muss. Hier kann und sollte es durchaus unterschiedliche Ansätze geben. So gibt es Marken wie etwa The Body Shop, für die CSR identitätsstiftend ist, und andere Marken, bei denen andere Merkmale im Vordergrund stehen – zum Beispiel bei Apple das Thema Design.

Ökologische und soziale Aspekte integrieren

Das Thema Verantwortungsübernahme ist künftig mehr denn je in jeder Markenstrategie entscheidend. Zum einen, weil negative Einflüsse des Unternehmens auf sein Umfeld über kurz oder lang negativ auf die Marke wirken. Gerade Unternehmen mit hohem Markenwert haben viel zu verlieren und werden oft Ziel von kritischen Konsumenten oder NGOs. Zum anderen liegen gerade im Thema nachhaltige Innovationen große Potenziale für die Reputation. Zudem können neue Kundengruppen und -märkte erschlossen werden. So entstehen laufend neue Marken (z.B. Tesla) und Geschäftsmodelle (z.B. Whole Foods Market), die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Produkte anbieten, damit erfolgreich Kunden an sich binden und dabei gesellschaftliche Innovationen befördern wie die Slow Food- bzw. Organic Food-Bewegung. Marken, denen es gelingt, ökologische und soziale

Aspekte zu integrieren, werden mit großer Wahrscheinlichkeit diejenigen sein, von denen noch unsere Enkelkinder sprechen.

Handlungsempfehlungen

Um eine unternehmerische Alleinstellung zu entwickeln, stellen führende Unternehmen ihre Markenstrategie von einer reinen defensiven Compliance-Strategie auf eine progressive CSR-Strategie um. Es gilt dabei, die gegenwärtigen und zukünftigen Kundenwünsche auch im sozialen und ökologischen Bereich zu identifizieren, um darauf aufbauend gemeinsam mit den Stakeholdern neue Lösungsansätze zu entwickeln. CSR ist dabei keine zusätzliche Aufgabe, sondern ein integraler Bestandteil des Markenmanagements des Unternehmens.

Innovation per se ist weder positiv noch negativ, sie bedeutet neutral gesehen die Schaffung neuer Lösungen. CSR im proaktiven Sinne bedeutet, den Innovationsprozess im Unternehmen in eine Richtung zu treiben, die sowohl gesellschaftlichen als auch unternehmerischen Mehrwert schafft. Der unternehmerische Beitrag zu gesellschaftlichen Innovationsprozessen sollte wie jede andere Produktinnovation oder Unternehmensinvestition gemessen und gesteuert werden. Innovation wird so zu einem messbaren Faktor und die wechselseitigen Synergien zwischen CSR und Markenwert werden sichtbar.

Hauptvorteil der direkten Integration von CSR in den Markenkern von Unternehmen ist die Tragfähigkeit der daraus entstehenden Lösungen. Je mehr gesellschaftliche Innovationen von einem reinen Zusatzgeschäft zum tatsächlichen Markenkern werden, desto mehr gewinnen sie an betriebswirtschaftlicher Bedeutung für das Unternehmen. CSR, eingebettet in die Markensteuerung des gesamten Unternehmensportfolios, ist somit ein Garant dafür, dass auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die kommunizierte Strategie nachhaltig umgesetzt wird.

Prof. Dr. René Schmidpeter hat den Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für internationale Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility der Cologne Business School inne. Er ist ständiger Gastprofessor an der Nanjing University of Finance and Economics (NUFE) in China und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für humane Marktwirtschaft in Salzburg. Der Beitrag erschien im Original in der Zeitschrift „Markenartikel“, Ausgabe 10/2015 im New Business Verlag.

www.fair-feels-good.de

Ich will's anders.

Konsum gegen Armut

Fairer Genuss pur:
Über 750 Produkte mit dem TRANSFAIR-Siegel



Faire Löhne garantiert:
Produzenten in den Entwicklungsländern werden gerecht bezahlt

fair feels good.

EINE INFORMATIONSKAMPAGNE
ZUM FAIREN HANDEL

Cause-related Marketing: Ein scheinheiliges Kooperationskonzept?

Wenn Krombacher für jeden verkauften Kasten Bier ein Stück Regenwald rettet oder Volvic pro verkauftem Liter Mineralwasser zehn Liter Trinkwasser in Afrika fördert, dann steht dahinter ein besonderes Konzept, Cause-related Marketing (CrM): Ein Wirtschaftsunternehmen kooperiert mit einer Nonprofit-Organisation, und sein Beitrag wird mit dem Umsatz von Produkten verbunden. Was erwarten Unternehmen, NPOs, aber auch die Konsumenten von CrM? Inwieweit stehen ihre Ziele in Einklang? Und was sollten die Beteiligten beachten, um CrM zum Erfolg zu führen?

Von Prof. Dr. Heribert Meffert und Dr. Martin Holzberg

Kooperationen und Netzwerke haben sich zu wesentlichen Triebkräften des wirtschaftlichen, staatlichen und gesellschaftlichen Wandels entwickelt. Im Unternehmensbereich befinden sich seit geraumer Zeit intrasektorale Kooperationen als strategische Allianzen, Joint Ventures und vielfältige Formen funktionsübergreifender Zusammenarbeit auf dem Vormarsch. Neben dieser Entwicklung ist ein aufsteigender Trend hin zu sektorübergreifenden Kooperationen zu beobachten.

Unternehmen kooperieren beispielsweise mit staatlichen Organisationen in Form sogenannter Public Private Partnerships oder mit Nonprofit-Organisationen (NPO) im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR). Diesen Entwicklungen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass sich gesellschaftliche Aufgaben (z.B. in den Bereichen Bildung, Kultur, Umwelt und Gesundheit) im Zusammenwirken sektorübergreifender Expertise und

Umsetzungskompetenzen effektiver und effizienter lösen lassen. Der Erwartungsdruck der Öffentlichkeit und der NPOs an Unternehmen, mehr gesellschaftliche Aufgaben zu übernehmen, wächst. So liegt es nahe, neue Formen der intersektoralen Kooperation zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen zu entwickeln, die im Sinne angestrebter Win-win-Positionen wirtschaftlichen und sozialen Zielen der Partner gleichermaßen Rechnung tragen.

Die Formen intersektoraler Kooperationen reichen von philanthropisch motivierten Sponsoring- und Lizenzvereinbarungen über transaktionsfreie und transaktionsgebundene Promotions bis hin zu längerfristig strategischen Kooperationen mit Stiftungen oder NPOs. Während über Sponsoring und Lizenzierung umfangreiche praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Untersuchungen vorliegen, haben transaktionsbasierte Promotions unter der Bezeichnung Cause-related Marketing erst relativ

Die Krombacher Kampagne gehört zu den bekanntesten Beispielen für CrM. Quelle: obs/Krombacher Brauerei GmbH & Co.

spät Beachtung in der wissenschaftlichen Diskussion gefunden.

Ein zentrales Kennzeichen des CrM ist, dass der Beitrag eines Unternehmens für eine NPO mit dem Umsatz von Produkten oder Dienstleistungen verbunden wird. Richtungweisend war Anfang der 1980er Jahre eine Kampagne von American Express, die mit jedem transaktionsbezogenen Einsatz der Kreditkarte einen bestimmten Betrag zur Restaurierung der Freiheitsstatue in New York abführte. Zwischenzeitlich haben sich von diesem unternehmensgesteuerten Einsatz zahlreiche Varianten in den USA herausgebildet, die in jüngerer Zeit in Deutschland rasche Verbreitung finden. Immer mehr Unternehmen versprechen: „Wenn Sie unser Produkt kaufen, setzen wir uns ein für Umwelt und Gesellschaft.“ Vorreiter ist in Deutschland die Kooperationskampagne „Rettet den Regenwald“ der Brauerei Krombacher mit der Stiftung WWF (World Wildlife Fund).

Der Einsatz von CrM wird in Wissenschaft und Praxis unterschiedlich beurteilt. Einerseits wird nach

dem Motto „Tue Gutes und konsumiere dafür“ CrM als neue Form der Marketingkooperation gepriesen, die Kaufimpulse setzt und zugleich zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beiträgt. Andererseits werden diesen hybriden Formen der Zusammenarbeit rechtliche Bedenken und ethische Vorbehalte („scheinheilige Lösungen“) entgegengebracht.

Aus Unternehmensperspektive fungiert die glaubwürdige Demonstration der CSR durch die öffentlichkeitswirksame Unterstützung eines gesellschaftlichen Anliegens als wesentliches Motiv einer sektorübergreifenden CrM-Kampagne. Dies erfolgt nicht zum Selbstzweck, sondern zur Realisierung ökonomischer Ziele. Angesichts eines immer homogeneren Produktangebots, zunehmend gesättigter Märkte (insbesondere im Konsumgüterbereich) sowie kürzerer Produktlebenszyklen zielen Unternehmen darauf ab, die unternehmens- oder produktspezifische Markenidentität um eine ethische Dimension anzureichern und somit ihre Marke emotional aufzuladen. Dies dient der Differenzierung im Wettbewerb und einer Stärkung der Markenpositionierung im „Relevant Set“ der Kon-

sumenten. Neben diesen markenspezifischen Motiven stellt auch die kurzfristige Absatzförderung einen zentralen Treiber des CrM-Engagements von Unternehmen dar.

Der Anreiz von CrM liegt für Konsumenten darin, im Rahmen des Konsums gleichzeitig etwas Gutes zu tun. Der Nutzen besteht neben dem direkten Produktnutzen in einem erweiterten immateriellen Nutzen, der sich beispielsweise durch ein „gutes Gefühl“ äußert. Eine Studie von Oloko zur Akzeptanz von CrM bestätigt eine grundsätzlich positive Einstellung der Konsumenten gegenüber dieser Kampagnenform. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in der Vielzahl erfolgreicher CrM-Kampagnen der letzten Jahre wider.

Die Rolle von Unternehmen wird jedoch auch kritisch gesehen. Die Verbindung zwischen unternehmerischer Gewinn- und gesellschaftlicher Gemeinwohlorientierung stellt für viele Konsumenten nach wie vor einen Widerspruch dar. Ein altruistisches Motiv als Treiber des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen wird häufig abgelehnt. CrM wird in der Öffentlichkeit vielmehr als ein operatives Instrument des Marketing-Mix interpretiert, dessen primäres Ziel die Förderung des Produktverkaufs und die Verbesserung des Markenimages sind. Als Beleg der öffentlichen Skepsis gegenüber den unternehmensspezifischen Motiven lassen sich die häufig zynischen Kommentare der Medienberichterstattung, z.B. „Saufen für den Regenwald“, gegenüber CrM-Kampagnen identifizieren.

Aufbauend auf dem Konzept der identitätsorientierten Markenführung lassen sich diese Diskrepanzen als Abweichungen zwischen der unternehmenseigenen Markenidentität – dem sogenannten Selbstbild der Marke – und dem wahrgenommenen Markenimage – dem sogenannten Fremdbild der Marke – interpretieren. Unternehmen kommunizieren, sie seien verantwortlich, denken aber an Absatzsteigerung. Das Unausgesprochene wird verstanden, das Ausgesprochene nicht geglaubt. Angesichts der Logik der identitätsorientierten Markenführung, nach der sich starke und glaubwürdige Marken durch eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild auszeichnen, sind Lösungswege zu erörtern, wie ein Fit im CrM-Kontext hergestellt werden kann.

Es müssen deshalb Erfolgsvoraussetzungen identifiziert werden, die eine erfolgreiche Kooperation zwischen Unternehmen und NPOs gewährleisten und die garantieren, dass die Konsumenten die

Botschaft so aufnehmen, wie es von den Partnern gewünscht ist. Diese Win-win-win-Situation bildet die Grundlage eines öffentlich glaubwürdigen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und dient dem Ziel, sich vom Wettbewerb abzuheben. Hierbei ist ein Fit zwischen gesellschaftlichem Anliegen und Unternehmen (Cause-Fit), ein Fit zwischen Selbstbild der Partner und Fremdbild der Konsumenten (Marken-Fit) und ein Fit zwischen den Partnern (Partner-Fit) von besonderer Bedeutung.

Cause- und Marken-Fit hängen eng zusammen. Die Identifikation eines adäquaten gesellschaftlichen Problemfelds erweist sich als zentrale Aufgabe des Markenmanagements der Unternehmen, um ihre CSR glaubwürdig zu demonstrieren. Hierbei gilt es, derartige Anliegen auszumachen, die aus Sicht der Konsumenten einen inhaltlichen Bezug (Cause-Fit) zur Produktmarke aufweisen. In Anlehnung an die Erkenntnisse aus der Brand-Extension-Forschung ist ein inhaltlicher Bezug zwischen gesellschaftlichem Anliegen und mindestens einem dominanten Produktmarkenattribut als erfolgskritisch einzuordnen.

Diese Betrachtung ist ausschließlich nachfragerorientiert. Es ist nicht erforderlich, dass das Unternehmen die Kompetenz mitbringt, das gemeinsame Projekt beispielsweise in Form von In-Kind-Contributions umzusetzen oder zu unterstützen (z. B. DHL stellt die Logistikleistung für ein Entwicklungshilfeprojekt). Ein wahrgenommener Cause-Fit, wie er etwa bei der CrM-Kampagne zur Trinkwasserversorgung des Mineralwasserproduzenten Volvic mit Unicef vorliegt, gilt als ausreichend (Volvic fördert zwar Wasser, besitzt aber keine Kompetenz im Brunnenbau für Entwicklungshilfzwecke).

Gekürzte Fassung eines Beitrags aus der „Marketing Review St. Gallen“



Sozialer Status bestimmt Image von US-Marken

Foto: Ford

Made in USA – das klingt nur in der sozialen Unterschicht gut, so das Fazit der „American Demographics Perception Study“. Das Image amerikanischer Konsumgüter und Automarken hängt demnach vom sozialen Status ab. Die besten Noten kommen aus den ärmeren und weniger gebildeten Bevölkerungsschichten: Erwachsene mit einem Highschool-Abschluss und Haushalte mit einem Einkommen von unter 25.000 Dollar sehen US-Autos als „oberste Liga“ und wählen auch am ehesten US-Produkte beim täglichen Shopping aus.

Dennoch: Die Mehrzahl der US-Konsumenten achtet Produkte „Made in USA“ als qualitativ hochwertig. US-Hersteller und -Marken kommen in der Erhebung durchaus gut weg. Unter den 1.133 Ende Mai 2015 befragten Erwachsenen kämpften bei den Automarken die heimischen Produkte mit den japanischen um Platz zwei gleich hinter den deutschen Marken. Beim Rating der innovativsten Computer-Marken kommen drei US-Hersteller (Dell, HP und Apple) sogar unter die Top Five, berichtet Adage.com.

Die Aussagen über Produktqualitäten sind laut Studie in den USA regional verschieden. Im Süden geben die Menschen US-Automarken die höchstmögliche Qualitätsbewertung. Ähnlich gestaltet es sich auch bei den Konsumgütern. Zustimmung zu US-Fabrikaten kam landesweit aber auch von Menschen im Alter von 18 bis 24 Jahren. Wenn

es um den Besitz eines Autos geht, dann fahren die jungen Erwachsenen jedoch meist japanische Marken. All jene mit einer etwas größeren Umsicht sehen auch den Eintritt von chinesischen Marken in den US-Markt.

Die Erhebung zeigt den nur langsam voranschreitenden Imagewandel für den koreanischen Autohersteller Hyundai in den USA. Konsumenten aller Alters-, Einkommens- und Ausbildungs-Levels geben der Marke die geringste Punktzahl in Sachen Qualität. Ähnlich erging es Samsung und LG. Beide Unternehmen, ebenfalls aus Korea, haben massiv in Produkt-Design und Werbeauftritt investiert. Samsung rangiert derzeit auf Platz sechs im Innovationsbereich. LG hingegen belegt nur den 13. von insgesamt 14 Plätzen. „Made in Korea“ ist für US-Konsumenten gleich bedeutend mit „Made in China“. In der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen genießen Samsung und LG jedoch einen durchweg guten Ruf. Bei Haushalten mit einem jährlichen Einkommen über 75.000 Dollar ist dieser am besten.

Einer der bemerkenswertesten Turnarounds im Markenimage ist dem Computerhersteller Dell durch das gute Preis-Leistungs-Verhältnis gelungen. Das US-Unternehmen belegt laut Studie hinter Sony den zweiten Platz im Innovationsbereich. Etwas abgeschlagen überraschender Weise die „Innovationsfabrik“ von Steve Jobs. Apple schaffte es in dieser Kategorie nur auf Platz fünf.

Ich kaufe, also bin ich?

Die Rolle von Marken als Mittel menschlicher Identitätskonstitution

Von Dr. Gerhard Schwarz

In Gesellschaften mit marktwirtschaftlich organisierten Ökonomien gewinnen Marken zunehmend an Bedeutung als Mittel menschlicher Identitätskonstitution. Über ihre Produkte und Leistungen, über ihre Kommunikation, insbesondere Werbung und andere Formen der Präsentation, sind Marken im lebensweltlichen Alltag der Menschen allgegenwärtig. Vielfach liefern sie Handlungs-, Rollen- und Lebensstilmuster, geben damit umfassende Sinn- und Werteorientierungen und beeinflussen so das Handeln, Wollen, Wünschen, Fühlen und Denken der Menschen. Indem sie als kognitiv-emotionale Modelle der Wahrnehmung, Reflexion, Aneignung und Gestaltung von Welt und Selbst dienen, prägen sie das menschliche In-der-Welt- und Selbstsein. Indem sie als Medien der Selbstpräsentation und Selbstdeklaration die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen und Wertegemeinschaften bewerkstelligen, übernehmen sie zudem soziale Identifizierungs- und Differenzierungsfunktionen. Das Werte- und Sinnangebot von Marken kann dabei bis zu weltanschaulichen und quasi-religiösen Identifikationsbildungen reichen und ist damit letztlich auch gesellschafts- und kulturprägend.

Insbesondere bei Kindern und Jugendlichen ist ein wachsender Einfluss auf die Persönlichkeits- und Sozialitätsentwicklung zu verzeichnen. Der Umgang mit Marken kann dabei so intim und für den einzelnen so bedeutsam sein, dass sie zu Lebens(abschnitts)gefährten, Freunden und libidinös besetzten Partnern werden, die den Heranwachsenden im Durchleben von Entwicklungskonflikten und im Meistern von Krisen unterstützen und begleiten. Auf diese Weise werden Marken zu integralen Bestandteilen und strukturierenden Elementen menschlicher Identität.

Der ökonomische Blick auf die Marke

Bemerkenswerter Weise spielen die hier skizzierten Aspekte in einer rein ökonomisch geprägten Verständnisperspektive so gut wie keine Rolle. In be-

triebswirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung erscheinen Marken mit Blick auf das am Markt agierende Unternehmen vor allem als marketing-technisch interessante Instrumente, etwa der Produkteinführung, Produktdifferenzierung, Absatzsteigerung, Preisgestaltung, Kundenbindung etc. und sollen letztlich vor allem der Umsatz- und Gewinnsicherung bzw. -steigerung dienen. Mit Blick auf den Konsumenten treten weitere, technisch-praktische Nutzenfunktionen in den Vordergrund: Für den primär an der Befriedigung seiner individuellen Bedürfnisse interessierten Konsumenten erhöhen Marken die Überschaubarkeit komplexer Produkt- und Dienstleistungsmärkte, verringern den Aufwand in der Suche und der Auswahl entsprechender Angebote und fungieren in sachlich intransparenten Kaufsituationen als risikoreduzierende Erfahrungs- und Vertrauensanker.

Das Problematische an einem derart reduzierten Blick auf die Marke wird daran sichtbar, dass sich in ihm eine Reihe von Problemen und Gefahrenpotenzialen nicht abbilden lassen, die in der realen Markenkultur gleichwohl anzutreffen sind.

Beispielsweise machen Marken nicht nur freundliche Orientierungsangebote, die Menschen nach Belieben annehmen oder ablehnen könnten. Junge und auch ältere Konsumenten werden stattdessen nicht selten von Markenimperativen maltretiert und sind oft genug Opfer eines Markenterrors, der sich in Abhängigkeit und Markensucht niederschlägt. Anders als es die Idee des Marktes als Gemeinschaft freier Marktteilnehmer suggeriert, sind Konsumenten oft Spielball der Macht der Marken, die über psychosoziale und gesellschaftliche Zwangsdynamiken die Masse der Konsumenten beherrschen.

Zudem erscheint die Überantwortung von Kernstrukturen psychischen und sozialen Lebens an marktwirtschaftlich vermittelte Leistungen prinzipiell problematisch, da diese hierdurch an öko-



Foto: SVLima/Fotolia.com

nomische Machtverhältnisse gekoppelt werden: Offen stehen sie nur dem, der das nötige Geld hat, entsprechende Angebote zu kaufen. Wer keins hat, geht leider leer aus. Die tiefgreifenden Folgen für eine sich freiheitlich und nach demokratischen Wertmaßstäben verstehen und gestalten wollende Gesellschaft sind kaum zu übersehen.

Darüber hinaus ist fraglich, ob und wie in einer rein ökonomischen Perspektive plausibel gemacht werden kann, dass Marken das in ihnen liegende Potenzial zu einer lebens- und entwicklungsdienlichen Orientierung und Erziehung der Menschen tatsächlich realisieren und zu einer für sie heilsamen Sinn- und Werteorientierung beitragen. Für Unternehmen mit ökonomisch verengtem Selbstverständnis ist es wahrscheinlich, dass sie Marken zur Sicherung eigener Interessen bloß nach Marketinggesichtspunkten zu gestalten suchen und Konsumenten durch Marken manipulieren. Die zunehmende Ökonomisierung und finanztechnische Durchdringung des Wirtschaftslebens, in der sämtliche anderen Werteorientierungen immer weiter ausgeblendet werden, bewirkt, dass die lebensweltlichen, psychosozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Sinn Dimensionen der Marke nur insofern interessieren, als sie sich in den Dienst des Eigeninteresses des Unternehmens stellen lassen.

Außerdem setzt die Idee der Bindung an die Bedürfnisse der Konsumenten die Marke der Gefahr aus, zum beflissenen Promotor und Legitimierer problematischer Bedürfnisse und Werteorientierungen zu werden, um deren kritische Reflexion und Distanzierung es ginge. Das Potenzial der Marken, lebensdienliche Hilfestellung bei der Überwindung kritischer Entwicklungsaufgaben oder der Wahrnehmung und Bearbeitung gesellschaftlicher Konflikte und Probleme zu leisten, sinkt so zur entwicklungshemmenden Einschwörung der Konsumenten auf defizitäre Bedürfniskulturen herab. Die Ausblendung umweltlicher, gesellschaftlicher und politischer Dimensionen des mensch-

lichen Lebens, Seins und Handelns münzt einen Freifahrtschein auch für bewusst oder unbewusst umweltschädigende, antisoziale und gesellschaftsdestruktive Praxen, Lebensstile und Identitätsmodelle, die von Marken aufgenommen und präsentiert, damit verstärkt und so scheinbar legitimiert werden. Der Marke wäre auf diese Weise nicht nur die Fähigkeit zur Unterstützung kritischer Selbstdistanzierung und Selbsttransformation, Aufklärung und Autonomieentwicklung entzogen, sondern auch die Kraft der Bewusstmachung umweltlich-gesellschaftlich-politischer Werte- und Sinn Dimensionen jeden Konsumierens.

Angesichts der Schwierigkeiten einer auf markt- und finanztechnische Kategorien fokussierten Ökonomie, die die komplexen, psychisch, sozial und gesellschaftlich tiefgreifenden Werte- und Sinn Dimensionen der Marke nicht in den Blick nehmen, geschweige denn lebensdienlich gestalten kann, wundert es nicht, dass die Forderung nach einer ethischen Orientierung unseres Wirtschaftens zunehmend auch gegenüber der Marke formuliert wird.

Die Perspektive der Markenethik

Begreift man Ethik als die Haltung und Anstrengung, uns selbst, unser Denken, Fühlen, Wünschen, Wollen und Handeln (und darüber hinaus auch andere Wesen) aus Einsicht an der Idee des Guten zu orientieren, so impliziert Ethik die Idee der Verwirklichung eines Maximums an Güte und Sinn. Eine ethische Orientierung zielt darauf, aktiv mitzuwirken an einer wahrhaft guten Welt, d.h. an einem wert- und sinnvoll gestalteten Kosmos all dessen, was ist und sein kann. Dabei geht es immer (auch) ums Ganze: Die ethische Güte einer Sache – sei es eine Handlung, eine Leistung, ein Produkt, ein Vorhaben, eine Strategie, ein Wesen, z.B. ein Gerät, ein Unternehmen, eine Marke etc. – ist zu bemessen an ihrem Enthaltenseinkönnen und ihrer das Gute des Ganzen befördernkönnen-

den Kraft. Ethik ist damit nicht auf menschliche Verhältnisse beschränkt, sondern schließt das Gute anderer Lebensformen sowie nicht lebender Wesen mit ein. Als ein qualitatives Maximum an Sinn- und Werteorientierung bildet Ethik denjenigen Rahmen, in dem alle anderen Sinn- und Werteorientierungen (z.B. ökonomische) integriert sind. Sie steht deshalb auch nie neben oder in Konkurrenz mit ihnen.

In einem solchen Verständnis zielt die Markenethik auf eine an der Idee des Guten ausgerichtete Gestaltung einer Markenkultur, in der Marken durch ihr Wirken und Sein, durch ihre Produkte, Leistungen, Präsentationen, Kommunikationen sowie durch die in ihnen verkörperten Werte und Sinnorientierungen beitragen zu einer wahrhaft guten Welt, von der beispielsweise ein gutes Wirtschaftsleben und eine gute Gesellschaft wichtige Teilbereiche darstellen. Ziel ist so die ethisch integre Marke, die für das Ganze aller an ihr Beteiligten und von ihr Betroffenen das Schlechte vermeidet und mindert und stattdessen aus sich das Gute für alle und alles erstrebt.

Das durch die Marke zu verwirklichende Gute und zu vermeidende Schlechte ist dabei in concreto stets marken- und in hohem Maße situations- und kontextspezifisch zu bestimmen. Es besteht bei der Marke Wiesenhof in etwas anderem als im Falle der Marken Moorhuhn, Shell, Barby, Harley Davidson, Charly Hebdo, Deutsche Bank oder Aldi etc. Entsprechend ist die ethische Orientierung der Marke je nach den markenspezifischen Leistungs-, Wirk- und Themenbereichen eng verwoben mit anderen spezialethischen Fokussierungen, beispielsweise mit wirtschaftsethischen, technikethischen, umwelt-, bio-, tier- und pflanzenethischen, medien-, rechts-, sozial- und gesellschaftsethischen etc.

Markenethisches Engagement

Die Verwirklichung einer in dieser Weise ethisch orientierten Markenentwicklung und Markenkultur erfordert von allen Beteiligten die Einübung einer bislang kaum ausgebildeten ethischen Achtsamkeit und Urteilskraft, die sich übrigens nicht im plakativen Hochhalten und Beschwören mehr oder weniger flacher Moralstereotype erschöpft. Vielmehr geht es darum, das Handeln, Wirken und Sein der Marke und ihrer Repräsentanten ethisch differenziert und umfassend wahrzunehmen, zu reflektieren und zu bewerten, und unter einer pragmatisch sinnvollen Berücksichtigung existierender Rahmenbedingungen und Constraints ethisch-kreativ konkret zu verbessern.

Letzteres ist vor allem mit Blick auf den oft übersehenen Umstand wichtig, dass der Ethik eine genuin moralkritische Kraft innewohnt. Als eine auf Vernunft und Einsicht zielende Erkenntnisanstrengung stellt sie in aufklärerischer Absicht viele durch Tradition, Erziehung und Gewohnheit übernommene Praxen und gesellschaftlich akzeptierte Wertvorstellungen infrage und trachtet im Falle ihrer Illegitimität auf deren Überwindung. Für ein markenethisches Engagement ist es daher wichtig, bei ethisch motivierten Veränderungs- und Verbesserungsideen stets mit moralisch motivierter Reaktanz von Seiten diverser Anspruchsgruppen zu rechnen.

Insgesamt überfordert dabei die Komplexität ethischer Problemstellungen in fast allen Fällen das ungeschulte Bauchgefühl und erfordert daher die Bearbeitung nach einer methodisch geleiteten Vorgehensweise, in der die komplexen Wirk-, Werte- und Sinnaspekte des konkreten Markenhandelns und -seins analytisch in Betracht gezogen und zu einer realitätsgerechten Synthese geführt werden können. Als wissenschaftliche Disziplin unterstützt die Markenethik eine entsprechende Ausbildung markenethischer Achtsamkeit und Urteilskraft durch die Entwicklung und didaktisch-pädagogische Vermittlung leistungsfähiger ethischer Prinzipien, Methoden und Instrumente.

Da Marken aber nicht vom Himmel fallen, sondern vor allem geistig-kulturelle Erzeugnisse menschlichen Handelns sind, ist die Verwirklichung einer ethischen Orientierung von Marken in einer insgesamt ethisch orientierten Markenkultur nur dann zu erwarten, wenn eine hinreichend große Anzahl relevanter Stakeholder selbst den Mut aufbringt, ihr markenbezogenes Handeln ethisch zu reflektieren, zu bewerten und zu optimieren und die dafür nötigen Kompetenzen durch tägliche Praxis ühend zu erwerben. Dabei sind selbstverständlich nicht nur die Unternehmen und die von ihnen beauftragten Dienstleister (Markenberatung, Markenkommunikation, Werbung etc.) gefragt, sondern auch die Konsumenten, Markenanhänger, -interessenten und -kritiker und insbesondere öffentlich wirksame Organisationen und Medien.

Dr. Gerhard Schwarz ist Philosoph und Diplom-Psychologe. Er forscht und berät Unternehmen zu Fragestellungen der Identitäts- und Kulturentwicklung, Werteorientierung und Ethik von und in Organisationen, Markenethik. www.gerhardschwarz.de



Kampagnen von NGOs können eine Marke gefährden:
Am 01.09.2012 protestierten diese Greenpeace-Aktivisten in Münster
gegen die Pläne von Shell, in der Arktis nach Öl zu bohren.
Foto: Greenpeace Münster

Hinsehen, analysieren, einmischen

Warum sich Nachhaltigkeit & Brand Management aus Sicht der Zivilgesellschaft bedingen.

Von Anne Kirchhof

Marke gut – alles gut? Die Zivilgesellschaft hat da ihren ganz eigenen Blickwinkel auf diese Fragestellung. „Hinsehen, analysieren, einmischen – für globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen!“ Germanwatch wurde unter diesem Leitgedanken 1991 gegründet. Damit sollte eine starke Nord-Süd- und Gerechtigkeits-Perspektive in den gesamtgesellschaftlichen Diskurs eingebracht werden. Germanwatch sieht wie andere deutsche NGOs hier besondere Gestaltungsmöglichkeiten aber auch -notwendigkeiten. Mit den Akteuren der Zivilgesellschaft – nicht nur im eigenen Land – mischt sich die NGO daher immer wieder ein. Mitunter dem Slogan „so viel Kooperation wie möglich, so viel Konflikt wie nötig“ folgend auch gemeinsam mit Wirtschaftsakteuren. Dies durchaus, um wiederum der Politik in besonderer Weise Beine zu machen.

Es ist eine wahrhaft doppelgesichtige Welt, in der wir leben: Auf der einen Seite wächst auf allen Ebenen – Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Medien – das Bewusstsein und die Notwendigkeit für mehr Nachhaltigkeit, mehr Fairness, globale Gerechtigkeit, Regeln für den globalen Markt und für die Beachtung der planetarischen Grenzen enorm. Die Debatten um Zukunftsfähigkeit und mehr Nachhaltigkeit sind mittlerweile keine Minderheiten- oder Nischendebatten mehr. In großen Konferenzen der UN, aber auch der Wirtschaft (und in offensichtlich leider noch zu vielen Sonntagsreden), wird eindringlich für mehr gemeinsames und zügiges Vorgehen plädiert. Auf der anderen Seite häufen sich die globalen Krisen um Ernährung, Klima, Wasser, Land und andere knappe Ressourcen, sie überlagern sich und verstärken sich gar noch. Die Staatsschulden- und Wirtschaftskrisen – vor allem auch innerhalb der EU – sind hier ebenfalls als zusätzliche Herausforderung hervorzuheben.

Die Bandagen werden für viele Beteiligte, vor allem für die Schwachen, immer härter. Um kurzfristiger

Profite willen weiten sich unfaire und kriminelle Praktiken aus. Gewalt und Zerstörung schlagen brutal zu, junge Menschen verlieren jegliche Perspektive, soziale Spannungen nehmen zu, sorgen für Unsicherheiten und treiben Menschen in die Flucht. Unternehmen aus allen Kontinenten und zunehmend auch gerade aus den aufstrebenden Schwellenländern sichern sich weltweit in enormem Umfang Ressourcen und Land – zum Teil auch nur, um damit für die Zukunft eine Spekulationsanlage im Kampf um Rohstoffe und Landnutzung zu haben. Aber die Fabrikkatastrophen und menschenunwürdigen Produktionsbedingungen in Bangladesch und anderswo für unsere Billigtextilien auf den Krabbelplätzen unserer Supermärkte halten auch uns selbst als Konsumenten einen Spiegel vor, wo jeder von uns ein Stück weit selbst zum Täter wird. Und mit dem vorherigen in Spannung nehmen immer mehr Unternehmen in Deutschland das Thema Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung (CSR) ernst, einige von ihnen treiben erfreulicherweise dabei noch immer bremsende Wirtschaftsverbände vor sich her. Der Dialog mit der Zivilgesellschaft nimmt zu.

Reputationsrisiken steigen

Für manche Unternehmen ist das noch immer sperrige Wort „Nachhaltigkeit“ ja auch besser zu übersetzen mit „umfassende Risikovorsorge“. Aus der Perspektive von Unternehmen kann sich durch die verschiedenen NGO-Aktivitäten, die eine Verantwortungsübernahme und Regulierungen einfordern, ein dreifaches Risiko aufbauen:

1. Das Reputationsrisiko entsteht vor allem für Unternehmen, die nahe am Markt agieren und einen Markennamen etabliert haben. Das klassische Beispiel ist hier die Greenpeace-Kampagne gegen Shell (Brent Spar). Aber der Markennamen vieler Unternehmen hat bereits unter Kampagnen von

NGOs gelitten. Apple bewegt sich vor allem deswegen und geht den Menschenrechtsvorwürfen in seiner Lieferkette (bei Foxconn) nach, weil die durch NGOs und Presse aufgeschreckte Kundschaft keine iPhones nutzen wollen, an denen u.U. Blut klebt.

2. Für Unternehmen, die sich nicht vorsorglich auf mögliche Regulierungen zum Schutz öffentlicher Güter einstellen, können diese zum regulativen Risiko werden: Während die, die die Reduktion von Emissionen rechtzeitig in ihr Geschäftsmodell einbauen, von einem funktionierenden EU-Emissionshandel profitieren, sind in ein und derselben Branche die, deren Emissionen weiter steigen, die ökonomischen Verlierer.
3. Als drittes Risiko baut sich allmählich auch ein Klagerisiko für Unternehmen auf – vor allem, aber nicht nur – im Rahmen des angelsächsischen Rechtssystems. Im Extremfall geht es um große Schadensersatzsummen, wie gegen die Tabak-, Asbest- oder Fastfood-Industrie. Oft führt eine Klage aber auch dazu, dass ein Unternehmen sein Verhalten ändern muss oder ein Imageverlust droht. Ein wichtiges Beispiel ist hier die Klage, die die lokale Bevölkerung vom Niger Delta mit Unterstützung von Friends of the Earth gegen Exxon-Mobile (Esso), Shell und andere Ölkonzerne eingereicht hat. Damit soll die Praxis des Gas Abfackelns beendet werden. In keinem anderen Land der Welt wird mehr Gas nutzlos abgefackelt als in Nigeria. Dadurch verantwortet das Land mehr Treibhausgasemissionen als das gesamte restliche Subsahara Afrika. Zahlreiche Menschen vor Ort leiden durch die Emissionen unter Risiken für Gesundheit und Eigentum. Zudem scheint die Praxis auch noch gegen ein Landesgesetz zu verstoßen. Und die Gruppen der Zivilgesellschaft und die der Unternehmen reden miteinander.

Nachhaltigkeit als Megatrend

Das Thema ist Verantwortung: Nachhaltigkeit ist ein globaler Megatrend. Dies wird verstärkt durch die digitale Transformation in der gesellschaftlichen Kommunikation, die dank der technischen Innovationen immer mehr Transparenz und Dialog fordert und lebt.

Die Millennium-Generation mit ihren veränderten Werten, Einstellungen und Lebensweisen manifestiert dies. Unternehmen sind in wachsendem

Maße Adressaten von Forderungen nach verantwortungsvollem Handeln. Je größer sie sind und je globaler sie agieren, desto mehr.

Erfolgreiche Marken haben in erster Linie die Aufgabe der zielgruppengerechten Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen. Sie stehen für ein Versprechen, vermitteln Sinn, wecken Emotionen, befriedigen latente Bedürfnisse und Wünsche, und schaffen am Ende Identifikation und Bindungen. Marken sind wie ein sensorischer Fingerabdruck eines Unternehmens, denn mit ihren Logos und dem gesamten Markenauftritt sind sie eindeutig und unverwechselbar erkennbar. Eine starke Marke „steht für etwas“, hat eine spezifische Haltung und verfügt daher über ihre eigene, unverwechselbare Markenidentität.

Dabei hat Markenführung eine dynamische und eine statische Komponente. Marken müssen sich an den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Zielgruppen orientieren und reflektieren den aktuellen Zeitgeist und den kulturellen Kontext, dürfen andererseits aber dabei ihren Markenkern nicht verlieren. Mit Maß und Vorsicht müssen sich Marken aber sich ändernden Rahmenbedingungen oder dem gesellschaftlichen Wandel anpassen, neue Trends im Sinne einer Stilanpassung reflektieren oder gar selber als erste beschreiten. Dynamisierung kann man daher mit Aktualität gleichsetzen. Tradition ist für Marken immer dann interessant, wenn man sie auch im Zeitverlauf fortsetzen kann. Insofern sind Dynamik und Statik in der Markenführung auch kein Widerspruch.

Deutschland sensibilisiert

Der aktuelle kulturelle Kontext scheint auf den ersten Blick positiv und befördernd: Gerade in Deutschland treffen Marken auf eine sensibilisierte Gesellschaft, die besonders intensiv und in kurzen Frequenzen nachhaltige Themen über die Medien reflektiert, von Energiewende und CO₂-Ausstoßquoten, über Fair Play und Burn-out, bis zu Toleranz und Frauenquote. „Der gesellschaftliche Druck auf die Unternehmen und die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen, verantwortlich zu handeln, ist in Deutschland größer als in den anderen europäischen Ländern“, so Klaus Rainer Kirchhoff im Vorwort des „Good Company Ranking 2013“. Aber auch im übrigen Europa ist eine Sensibilisierung der Gesellschaft spürbar. In England findet man einen bunten Mix aus Nachhaltigkeit und Protektionismus vor: Von der „Transition Town“ Totnes in Südengland, wo sich eine ganze Stadt gemeinschaftlich auf den Pfad zum Wandel hin zu einer postfossilen, relokalierten Wirtschaft begeben

hat, bis hin zu Kampagnen für Milch mit dem Appell „Think global, buy local“. Britische Kreativität plus Begeisterung entfachen seit einigen Jahren immer wieder neue Gemeinschaftsgefühle auf dem Weg in eine bessere Welt mit weniger Stress, weniger Eile, weniger Angst, besserer Nahrung, besserer Gesundheit, mehr Achtsamkeit.

Dazu stehen wir vor massiven Globalisierungsproblemen der Unternehmen. Eine Inselbetrachtung des eigenen Handelns kann sich schon der Mittelstand nicht mehr erlauben. Diese Konstellation wird sich eher verstärken, denn auflösen. Und die Einstellung der Menschen unterliegt global einem bemerkenswerten Wandel – einem Wandel, der sich jahrelang angedeutet hat und dabei ist, sich zu einem Megatrend zu entwickeln. Selbst in Ländern wie den USA, wo Ökologie jahrzehntlang ein Fremdwort war, oder Großbritannien, wo Umweltschutz lange nicht über Tierschutz hinausging, haben sich die Menschen der Bewegung angeschlossen oder führen sie sogar mit an.

Marken wiederum sind wichtige Bindeglieder und Vertrauensanker zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Richtig eingesetzt wirken sie nahezu wie Vitamin B für die Markenführung, denn Marken können zum einen hohe Strahlkraft nach draußen entwickeln, zum anderen ist Vertrauen das zentrale Bindeglied zwischen der Marke und der unternehmerischen Verantwortung. Menschen vertrauen dem Qualitätsversprechen von Marken und entlasten sich damit bei der Informationssuche und Kaufentscheidung. Ist im Qualitätsversprechen der Marken das CSR-Engagement des Unternehmens – also das verantwortungsvolle, unternehmerische Handeln entlang der Wertschöpfungskette, kurz CSR – glaubwürdig und nachvollziehbar beinhaltet, dann weitet sich das Vertrauen auch darauf aus. CSR hat sich auch deshalb für das Marketing zu einer relevanten Dimension entwickelt.

Moral als Mehrwert

Das klingt nach einer simplen Wirkungskette, so wie „frisch->gesund->schön“, ist aber erheblich komplexer, denn die Merkmale verantwortlichen Handelns sind Vertrauenseigenschaften, die der Konsument nur sehr bedingt erfahren und überprüfen kann. In verschiedenen Studien kann man jedoch eine wachsende Bedeutung „moralischer Mehrwerte“ bei Markenprodukten finden. Das zeigt den Wunsch der Verbraucher, beim Kauf von Produkten die sozialen und ökologischen Herstellungsqualitäten zu berücksichtigen. Wir treffen auf ein zunehmendes Hinter-

fragen der Qualitäts- und Imageversprechen, und viele Konsumenten sind nicht nur an den sozialen und ökologischen Qualitäten der Markenprodukte interessiert, sondern auch an dem verantwortlichen Verhalten der Markenanbieter. Positioniert sich eine Marke gezielt als CSR-Marke, kann ein Image- und Reputationsaufbau auf längere Sicht erfolgen. Transportiert die Marke sogar die CSR-Strategie eines Unternehmens, kann die Strategie effektive Ansatzpunkte zur Schaffung von Markenpräferenzen, -loyalitäten und Mehrpreisbereitschaften bei den Käufern schaffen. Damit muss ein Unternehmen, das eine nachhaltige Strategie einführen will, auch eine nachhaltige Markenführung umsetzen. Corporate Social Responsibility, kurz: CSR, ist kein Add-on, sondern elementarer Teil der Unternehmensstrategie. Marken können auf diese Weise Ausdruck des CSR-Engagements eines Unternehmens werden. CSR bedeutet Vertrauen, Transparenz, Partizipation – sind das nicht genau die Prinzipien, die Marken heute auch in sich tragen müssen? Es geht dabei um die Haltung eines Unternehmens, die sich in Richtung der Gesellschaft vor allem in der Marke ausdrücken kann.

Verbraucher stimmen bereits heute mit dem Portemonnaie ab und wenden sich von Marken ab, die ethisch fragwürdige Produktionsmethoden praktizieren. Aber von einer Macht des Konsumenten zu sprechen, ist zu weit gegriffen. Es findet noch kein politischer Konsum statt. Was man jedoch belegen kann, ist, dass räumliche Nähe soziale Nähe schafft und je näher einem das Produkt kommt, desto sensibler wird die Kaufentscheidung getroffen. Gibt es so etwas wie einen moralischen Mehrwert beim Konsum? Ja, wenn man merkt, dass man etwas Sinnvolles bewirken kann, ist das ein Erfolgserlebnis, das wiederum die Bereitschaft steigert, sich für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen und am Ende dafür auch etwas mehr zu bezahlen. Und dies gewinnt an Bedeutung. Hierfür setzen sich NGOs ein, hier wird der Einzelne aktiv – gerne in den sozialen Medien – und beide gehen in den Diskurs mit Unternehmen. Und sie streiten sich, was aber auch sehr wichtig ist. Manche Lösungen liegen nicht einfach auf der Straße, und nur der konstruktive Konflikt kann weitere Erkenntnisse und Lernbereitschaften befördern. Ganz im Sinne des Germanwatch-Leit-spruchs: „So viel Kooperation wie möglich, so viel Konflikt wie nötig“.

Anne Kirchhof ist stellv. Vorsitzende von Germanwatch und Account Managerin bei SWELL.



Foto: Coca-Cola Deutschland

Verbraucher Initiative zeichnet nachhaltige Hersteller 2015 aus

Nestlé Deutschland, memo und Coca-Cola Deutschland erzielen Gold-Medaillen.

Von Thomas Wischniewski

Die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung ist in Unternehmen am Standort Deutschland weiter auf dem Vormarsch. Das zeigt eine neue Erhebung des Bundesverbands Verbraucher Initiative (VI), einem 1985 gegründeten Verein kritischer Konsumenten mit Sitz in Berlin. Zugenommen hat demnach etwa das Angebot nachhaltiger Produkte der befragten Unternehmen. Nestlé Deutschland und Coca-Cola Deutschland erzielten erstmals Gold-Medaillen.

Sie zählen damit zur Riege der insgesamt 46 Unternehmen, die von der VI ausgezeichnet wurden und jetzt zeitlich befristet den Titel „Nachhaltiges Einzelhandelsunternehmen 2015“ respektive „Nachhaltiger Hersteller 2015“ in Gold, Silber oder Bronze tragen dürfen. Weitere Gold-Medaillen gingen unter anderem an den „grünen“ Versandhändler memo AG, den Bekleidungshersteller Jack Wolfskin sowie die Einzelhändler REWE, Penny und Kaufland.

Bettina Knothe, die Bundesvorsitzende der VI, sagt, die Ergebnisse „helfen Verbrauchern bei der Suche nach nachhaltig agierenden Unternehmen“. Sie könnten bei ihrem Einkauf so neben der Qualität auch engagierte Unternehmen berücksichtigen. „Als Verbraucherverband begrüßen wir die kontinuierliche Pflege und den Ausbau des CSR-Engagements in den Unternehmen“, so Knothe.

„Umwelt- und Sozialverantwortung von Unternehmen weiter gestiegen“

Ähnliche Befragungen hatte die VI bereits 2009 und 2011 durchgeführt. Gegenüber der Befragung aus dem Jahr 2011 konnten sich zehn Medaillenträger verbessern. Insgesamt, so das Fazit der VI, sei die „Umwelt- und Sozialverantwortung von Unternehmen weiter gestiegen“. Christoph-Daniel Teusch, Referent im Fachbereich Nachhaltigkeit bei der VI, sieht im Vergleich mit den vorangegangenen Untersuchungen gleich mehrere Bereiche, in denen die teilnehmenden Unternehmen zulegen konnten. „Wir konnten zum Beispiel feststellen, dass das Umwelt- und Sozialengagement der Unternehmen in den eigenen Reihen gesteigert werden konnte“, so Teusch. Das umfasse Elemente wie Managementziele oder die Festlegung organisatorischer Zuständigkeiten für die Corporate Social Responsibility (CSR). Positive Entwicklungen sieht der Referent auch „in der umweltfreundlichen und sozialen Gestaltung von Einkaufsrichtlinien in der Lieferkette“. Außerdem böten die befragten Unternehmen neben ihrem konventionellen Sortiment zunehmend nachhaltigere Produktlinien an.

Dass das Umwelt- und Sozialengagement in Unternehmen weiter zugelegt hat, zeigen unter anderem die Beispiele von Nestlé Deutschland und

Coca-Cola Deutschland. Beide Konzerne, sagt Teusch, hätten wie alle mit einer Gold-Medaille ausgezeichneten Unternehmen fast immer die volle Punktzahl bei den abgefragten CSR-Bereichen erreicht. Über ihr Umwelt- und Sozialengagement gaben sie in einem insgesamt 350 Punkte umfassenden Kriterienkatalog Auskunft, der von der VI ausgewertet wurde. Finanziert wurde die Erhebung aus Eigenmitteln des Vereins.

Mehr Transparenz, weniger CO2-Emissionen

Das Unternehmen Nestlé Deutschland bescheinigt Fachreferent Teusch unter anderem Veränderungen „im Bereich der Transparenz und in der Außenkommunikation“. So habe das Unternehmen 2013 einen Verbraucherbeirat ins Leben gerufen, über den Konsumenten ihre Erwartungen und Bedürfnisse direkt an Nestlé weitergeben könnten. Positiv hervorzuheben sei zudem der siebenköpfige Experten- und NGO-Beirat, über den sich der Konzern der Diskussion über Themen wie Ernährung, Umwelt, Gesellschaft und Sicherheit stelle. Unterstützt wird dieser Beirat unter anderem vom Wuppertaler Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) und der Verbraucher Initiative.

Coca-Cola Deutschland konnte in der Befragung unter anderem damit punkten, dass es seine Getränke nahezu regional abfüllt. Im Vergleich zur Untersuchung aus dem Jahr 2011 hat der Konzern Teusch zufolge auch „soziale und gesellschaftliche Aspekte im Einkauf optimiert“. Außerdem habe das Unternehmen die Treibhausgasemissionen seiner LKW-Flotte gesenkt und setze im Verkauf verstärkt energieeffizientere Kühler ein. Den CO2-Fußabdruck pro verkauften Liter Limo konnte Coca-Cola Deutschland gegenüber den Vorjahren verbessern.

Nachhaltigkeitsexperte Teusch sagt, auch viele andere von der VI ausgezeichnete Unternehmen hätten Positives nachzuweisen: Der Modehändler C&A etwa sei inzwischen „weltweit einer der größten Abnehmer von Biobaumwolle“ und plane, bis zum Jahr 2020 alle seine Textilien zu 100 Prozent aus nachhaltiger Baumwolle anzubieten. Der Einzelhändler REWE Group wiederum fördere mit seinem „Pro Planet“-Sortiment den nachhaltigen Konsum im Massenmarkt. Produkte mit diesem Label würden Umwelt und Mensch nachweislich weniger belasten als konventionelle Produkte. Das Label selbst werde unter Beteiligung eines Beirats aus Nichtregierungsorganisationen vergeben.

VI: Mehr nachhaltige Produkte wünschenswert

Verbesserungsbedarf in Sachen Nachhaltigkeit und CSR gibt es Teusch zufolge dennoch weiterhin in der deutschen Unternehmenslandschaft. „Insgesamt wäre es wünschenswert, wenn der Anteil nachhaltiger Produkte am Sortiment zukünftig weiter wächst, damit Verbraucher diese noch einfacher finden können.“ Damit verbunden sei auch ein kontinuierlicher Ausbau der verbrauchergerechten CSR-Kommunikation. Beim Management der Einkaufsrichtlinien habe die Befragung ebenfalls noch Verbesserungsbedarf offenbart. In der Branche der Gesundheits- und Körperpflege müssten zudem beim Einkauf Tierschutzaspekte noch stärker Berücksichtigung finden.

Unterm Strich jedoch, das sagt Teusch, zeige die aktuelle Erhebung, dass das Nachhaltigkeitsengagement der teilnehmenden Unternehmen gestiegen sei. Die VI als Verbraucherverband begrüße das. Und die Unternehmen reagierten damit auf eine wichtige Zukunftsanforderung. Teusch: „Wer als Unternehmer dauerhaft erfolgreich sein will, kommt nicht daran vorbei, seine geschäftliche Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt wahrzunehmen.“

Über die CSR-Erhebung der Verbraucher Initiative

Die Verbraucher Initiative hat die Umwelt- und Sozialverantwortung von Unternehmen an deutschen Standorten bereits 2009 und 2011 untersucht. Befragt wurden Unternehmen aus den sechs umsatzstärksten Einzelhandelsbranchen: Nahrungs- und Genussmittel, Textilien und Schuhe, Möbel, Bau- und Heimwerkermaterial, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Gesundheit und Körperpflege. Sie gaben Auskunft zu ihrem nachhaltigen Engagement in Sachen Geschäftstätigkeit (Unternehmensführung, CSR-Maßnahmen im Unternehmen, Transparenz), Lieferkette (Umwelt- und Sozialaspekte, wenn relevant auch zu Tierschutzaspekten) sowie zur Förderung des nachhaltigen Konsums. Die Qualität der Antworten hat die VI nach eigenen Angaben an international anerkannten Standards, Gütesiegeln und Best Practice-Beispielen gemessen.



Fashion Weak: Billigmode im Trend

Der Mehrheit der Deutschen sind die Herstellungsbedingungen von T-Shirts, Hosen und Jacken beim Kleiderkauf egal. Das zeigt eine Umfrage der Studentin Natalie Wäsch von der Universität Würzburg. Für ihre wirtschaftswissenschaftliche Masterarbeit befragte sie rund 170 „Primark“-Kunden. Knapp 65 Prozent haben sich demnach bereits damit beschäftigt, unter welchen Voraussetzungen billige Kleidung produziert wird. Über die Hälfte von ihnen gab allerdings an, sich davon beim Einkauf nicht beeinflussen zu lassen.

Ob Primark, Zara, H&M oder KiK: Niedrigpreise von Billigmode-Anbietern ziehen Kunden in Scharen in die Filialen. Pullis, Hosen und T-Shirts für unter zehn Euro sind keine Seltenheit. Unter welchen Bedingungen die Discountpreise erzielt werden, interessiert viele Käufer nicht – Billigmode boomt, weil eine „Geiz ist geil“-Mentalität dominiert. Dazu gesellt sich das Fast Fashion-Prinzip, nach dem Billigketten handeln: In immer kürzeren Abständen stehen neue Kollektionen griffbereit im Regal. Das führt dazu, dass Kunden ihre Billigkleidung oft nur sel-

ten tragen und schnell entsorgen, da sie nur wenig gekostet hat. Ein Konsumverhalten, das nicht nachhaltig ist.

Einfluss von NGOs nur gering

NGOs wie terre des hommes oder Earth Link üben Kritik an Discontnern und werfen ihnen vor, ihre Niedrigpreise auf Kosten schlechter Arbeitsbedingungen bei der Warenproduktion in ärmeren Ländern zu erzielen. „NGOs gelten als wichtige Akteure, um für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und um Druck auf Unternehmen aufzubauen, damit Nachhaltigkeit dort zu einem wesentlichen Kriterium des Handelns wird“, schreibt Wäsch in ihrer Arbeit. Dabei gelten vor allem Kampagnen als erfolgsversprechend, die konkret auf ein Unternehmen zielen und dessen Ruf schädigen.

Dass Billigmodeketten dennoch weiter erfolgreich agieren, liegt laut Wäsch auch daran, dass NGOs nicht mehr so öffentlichkeitswirksam sind wie vor 20 Jahren, da die Informationsflut der Medien stark zugenommen hat. „Die NGOs versuchen natürlich trotzdem, Dinge zu verändern, und entwickeln sich weiter. Beispielsweise setzen sie heute vermehrt auf Partnerschaft und Dialog mit Unternehmen“, erläutert Wäsch. Sie hat aber auch festgestellt, dass die Evaluation beendeter Aktivitäten für NGOs nur eine geringe Rolle spielt. Eine systematische Analyse könne jedoch aufzeigen, wann Aktivitäten erfolgreich sind. Mit diesen Erkenntnissen könne der Einfluss von NGOs auf Unternehmen vielleicht zunehmen.

Jugend denkt grün, kauft aber konventionell

Jugendliche achten beim Kleiderkauf vor allem auf Design, Preis und Marken. Die Herstellungsbedingungen spielen dagegen kaum eine Rolle. Gleichzeitig sind die Ausbeutung der Textilarbeiter und der hohe Chemikalieneinsatz in der Textilindustrie fast allen Jugendlichen bewusst. Die Teenager wünschen sich zudem mehr praktische Informationen zu nachhaltiger Mode. Das ergibt eine repräsentative Umfrage des Instituts nuggets unter 500 Jugendlichen im Auftrag von Greenpeace.

„Jugendliche wissen um die Ausbeutung von Mensch und Natur in der Textilproduktion, allerdings blenden sie das im Laden aus. Und kreative Lösungen wie Kleidung teilen, tauschen oder aufmöbeln sind einfach noch nicht sichtbar und populär genug“, sagt Kirsten Brodde, Textil-Expertin von Greenpeace.

Über achtzig Prozent der Jugendlichen kauft ihre Kleidung bei Fast Fashion-Ketten wie H&M oder C&A. Etwas mehr als die Hälfte kauft auch online auf den Seiten der Modeketten oder von Amazon. Die Herstellungsbedingungen oder Textilsiegel sind nur für gut zehn Prozent der Jugendlichen ein Kauffaktor. Ein ähnliches Verhältnis zeigt sich auch in der Bekanntheit der Marken: Während über 90 Prozent der Teenager Marken wie Nike oder Adidas kennen, wissen nur drei bis sechs Prozent der Jugendlichen von bekannten grünen Labels wie Armedangels oder Reclamation.

Nachhaltige Labels unbekannt

Der nachhaltige Kleiderkonsum der Jugendlichen wird vor allem durch Vorurteile gebremst. So meint etwa ein Drittel der Befragten, sich grüne Mode nicht leisten zu können. Außerdem sei sie weder cool genug, noch gebe es genug Auswahl. Auch sind Läden und Siegel für ökologisch hergestellte Kleidung nicht bekannt genug. Fast siebzig Prozent der Jugendlichen mag Secondhand-Kleidung nicht, weil sie „nicht sauber“ sei.

„Das sind alte Zöpfe, die abgeschnitten gehören. Das Angebot an gut gemachter Ökomode wächst rasant. Und wer ein Teil weniger kauft, kann sich die hochwertigere Alternative auch leisten“, sagt Brodde. Leider halten sich diese Vorurteile hartnäckig, da sich die Jugendlichen zunehmend auf kommerziellen Shoppingseiten wie Zalando (43 Prozent) oder auf den Websites der Modeketten (35 Prozent) über Trends informieren.

Jeder Fünfte wirft Altkleider einfach weg

Die Probleme, die durch die Massen an Altkleidern und deren Verwertung entstehen, scheinen weitgehend unbekannt. Über 70 Prozent der Befragten bringen die ausrangierte Mode zur Altkleidersammlung, jeder Fünfte wirft sie einfach weg. Immerhin die Hälfte spendet sie direkt sozialen Einrichtungen oder gibt sie privat weiter. Nur etwa ein Drittel verkauft ausrangierte Kleidung über das Internet.

Greenpeace kämpft seit Jahren für eine saubere Textilindustrie. Nachdem sich bereits 30 Firmen von H&M über Adidas bis Lidl zu einer giftfreien Kleidungsproduktion verpflichtet haben, tritt Greenpeace dieses Jahr verstärkt für einen anderen Kleidungskonsum ein: gebraucht statt neu kaufen, reparieren statt wegwerfen, zertifizierte Mode statt billiger Massenware.

Steckbrief Hess Natur-Kundin

- Weiblich, 42 Jahre, verheiratet, 2 Kinder (4 und 7 Jahre)
- Hohes Bildungsniveau (Abitur, Hochschule)
- > 3.000 € netto Haushaltseinkommen
- Urban, aber ländlich, im eigenen Haus
- Berufstätig (Teilzeit)
- VW Touran ecofuel, würde aber gerne Mini Cooper fahren
- Urlaub an der See - entspannen - „Zeit für sich haben“
- Hört gern Klassik, Jazz, Rock - Nora Jones-Fan
- Macht Yoga und ist sehr gesundheitsbewusst



Foto: mimagephotos / Fotolia.com

Markenführung bei Hess Natur

Der Pionier der nachhaltigen Mode – so kann man Hess Natur umschreiben. Seit 1976 steht die Marke für konsequent natürliche Kleidung, die weder Mensch noch Natur schadet und die unter Einhaltung strenger ökologischer und sozialer Standards gefertigt wird. Und damit befand sich die Marke schon immer im Haifischbecken – wie überleben als nachhaltige Marke in einer schnelllebigen Branche, die auf Masse und Trends ausgelegt ist und blind ist in Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Ökologie?

Von Marc Sommer

Nach über 30 Jahren stehen die Marke und das Unternehmen vor großen Herausforderungen, seine Rolle als Pionier neu zu erfinden. Bio und öko ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen, die Einzigartigkeit in der Positionierung droht durch ein Umdenken bei Wettbewerbern verloren zu gehen. Wie aber bewirbt man ein Produkt bei Menschen, die grundsätzlich Werbung ablehnend gegenüber stehen? Wie aus der Nische wachsen und neue Kunden erreichen, ohne die alten zu verlieren?

Die Antwort in Schlagworten: als Basis eine Kombination aus Fokusgruppen und Conjoint-Analyse, Kommunikation zu den relevanten Zielgruppen intensivieren und neu strukturieren, stärkere Orientierung an Lebensstilen und gemeinsames Wachstum mit den Kunden.

Der Kern der Hess Natur-Familie darf im übertragenen Sinne als eine echte „Glaubensgemeinschaft“ interpretiert werden. Menschen mit klaren Über-

zeugungen und Prinzipien, mit gemeinsamen Werten, die sich in direkter Linie aus dem Gedanken- gut der Umweltbewegung der späten 1970er Jahre gebildet haben, die „Grenzen des Wachstums“ fest im Auge. Dabei waren die Kunden erkennbar nicht dogmatisch stehen geblieben, sondern sind aktiv mit der Zeit gegangen, so wie in analoger Weise die Partei der Grünen. Aus der Protesthaltung wurde der verantwortliche Gestaltungswille. Doch gibt es keinen fließenden Übergang zu der vermeintlichen LOHAS-Gruppe. Ein echter Klassik-Kenner wird auch nicht über Nacht zum Fan von Crossover und Nigel Kennedy. War die schrittweise Erweiterung der Zielgruppe von den „Dunkelgrünen“ zu den „Hellgrünen“ also nur eine Marktforschungs-Chimäre? Lag die Antwort eher im Entweder-oder als im Sowohl-als-auch?

Authentizität und Marketing – ein Widerspruch?

Die grundlegende Herausforderung der ökologisch und sozial verantwortlich entwickelten Mode liegt in der Komplexität des Kundennutzens. Dabei begründet sich die Komplexität zunächst in der sehr spezifischen textilen Kette. Bei Bio-Lebensmitteln ist der Unterschied zwischen einem gespritzten und einem ungespritzten Apfel schnell erklärt. Bei nachhaltigen Textilien liegt der Fall etwas anders: Vermag der geübte Kommunikator noch den besonderen Gehalt von Bio-Baumwolle schlüssig und überschaubar darzulegen, beginnt er den potenziellen Kunden bald zu verlieren, wenn er dann die textile Kette weiter marschiert und entdeckt, dass sein Shirt aus zertifizierter Fair Trade- und Bio-Baumwolle made in Bangladesch ist. Was beim Apfel entweder bio oder konventionell ist, ist beim T-Shirt alles andere als einfach. Denn bio heißt nicht automatisch gleich fair hergestellt. Und wenn dann die Rede auf die acht Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation kommt, bewegt sich die Markenarbeit langsam in Richtung Nachhaltigkeitsbericht. Sollte diese Quadratur des Kreises gelingen, kommt als nächstes der nicht unberechtigte Verdacht auf, einen Anfängerfehler im klassischen Marketing zu begehen. Damit ist die berühmte Herstellerperspektive anstelle der geforderten Kundenperspektive gemeint. Und nun wird es langsam spannend. Die nicht triviale Frage lautet nämlich: Was verursacht das gute Gefühl der Kundin beim Kauf eines Hess Natur-Produkts?

a. das Bewusstsein, ökologisch und sozial korrekt gehandelt zu haben?

b. die Gewissheit, keine Schadstoffe auf der Haut zu tragen?

c. die besonders angenehme Qualität und das haptische Erleben der exquisiten Naturstoffe?

d. die modische Attraktivität?

Je nachdem, wo man den Schwerpunkt setzt, verändert sich die Kommunikationslinie deutlich.

Rationale versus emotionale Ansprache

Die eindeutige Beantwortung dieser entscheidenden Frage führt unweigerlich zu der notwendigen Entscheidung zwischen rationaler und emotionaler Kundenansprache. Der Weg der rationalen Ansprache ist umso verführerischer, als die Marke Hess Natur objektiv den Wettbewerbern in der Konsequenz und Nachprüfbarkeit ihres ganzheitlichen Ansatzes deutlich überlegen ist. Der Stil des Hauses war und ist es aber nicht, das eigene Profil durch den oberlehrerhaften Fingerzeig auf die Mitbewerber zu schärfen. Noch gravierender ist aber die Fragestellung, ob es richtig sein kann, einen Kundenkreis mit zu 90 Prozent Frauen auf dem rationalen Weg gewinnen zu wollen.

Der berechtigte Einwand, dass nichts schwarz oder weiß ist, mag gelten. Daher muss die Fragestellung etwas differenzierter erfolgen. Vereinfacht gefragt: Ist Hess Natur der modischste unter den Öko-Textilherstellern oder die nachhaltigste Modemarke? Now we are talking! So locker diese Diskussion erscheinen mag – von der ernsthaften Beantwortung dieser Frage hängt die Wahl sehr unterschiedlicher Markenstrategien ab.

Die richtige Orchestrierung

Wie gewinne ich eine Kundin, die nicht durch Werbung beeinflusst werden will? Wie setze ich den richtigen Marktauftritt und die richtige Marktoffensive in Bewegung, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen? Unsere erste wichtige Erkenntnis war ja, dass der Weg der klassischen Werbung und der traditionellen Markenkommunikation in diesem Falle nicht Erfolgs versprechend ist. Eine weitere Erkenntnis betrifft die Vorgehensweise. Je anspruchsvoller die Kommunikationswege, desto klarer muss der Inhalt sein!

Erst die Relevanz, dann die Reichweite

Jedes Unternehmen möchte und muss wachsen. Wachstum bedeutet insbesondere, kontinuierlich neue Kunden von der Wertschöpfung des Unternehmens und der Marke zu überzeugen. Dies erfor-

dert Reichweite. Ich kann mich nur für eine Marke oder ein Produkt begeistern, wenn ich es wahrnehme und mich dafür entscheide, es zu erleben. Vor die Reichweite hat der kluge Markenstrategie aber die Relevanz gelegt. Wenn mich etwas nicht interessiert, kann es mir jemand noch so laut zuschreiben, meine Ablehnung wird bleiben.

Die Botschaft muss Relevanz für mich haben, mich berühren. Und dies ist nichts anderes als die Differenzierung, das Besondere, das Reizvolle einer Marke. Vom Kenner zum Käufer und Wiederkäufer – Erotik statt Pornografie. Dies erfordert ein tieferes Verständnis der Menschen, die ich erreichen möchte. Um eine solide Basisarbeit der Marktforschung kommt auch der kreativste Nachhaltigkeitsunternehmer nicht herum. Deshalb haben wir bei Hess Natur in 2012 und 2013 noch einmal Grundlagenarbeit durchgeführt, um ein gesichertes Verständnis unserer Kunden zu gewinnen.

Marktforschung und danach

Die Möglichkeiten sind vielfältig. Bei Hess Natur haben wir die Kombination aus Fokusgruppen und Conjoint-Analyse gewählt. Die Fokusgruppen von jeweils zehn bis zwölf Teilnehmern haben wir in vier Segmente unterteilt:

- > langjährige gute Kunden
- > Neukunden
- > ehemalige Kunden, die nicht mehr aktiv sind
- > Nichtkunden

Die qualitativen Ergebnisse dieser Diskussionen wurden dann die Basis einer sehr umfangreichen quantitativen Conjoint-Analyse. Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl von über 20.000 konnten äußerst valide und in sich stimmige Erkenntnisse gewonnen werden. Eine wichtige Frage war zum Beispiel die Bedeutung von ökologischen und sozialen Aspekten in der Produktentwicklung – was ist wichtiger? Das Ergebnis war sehr eindeutig: Beide Aspekte sind nicht mehr voneinander zu dissoziieren und wurden von allen Teilgruppen als gleichwertig bewertet.

Die spannendste und entscheidende Frage für uns war aber die Bedeutung unserer ökologischen und sozialen Aspekte bei Naturtextilien. Vereinfacht ausgedrückt: Sind alle Menschen, die einen hohen Anspruch an Nachhaltigkeit in der Mode haben, bereits Hess Natur-Kunden? Oder aber gibt es ein mehr oder weniger großes Potenzial an Menschen, die wir für unsere besonderen Produkte begeistern können?

Das Ergebnis war überwältigend und hat unsere Erwartungen weit übertroffen: Etwa 30 Prozent der Textilkäufer im relevanten Bereich (Frauen, ohne Discounttextilien) teilen die gleichen Werte im Hinblick auf Nachhaltigkeit. Mit anderen Worten: Es gibt eine substantielle potenzielle Nachfrage, für die aber noch das Angebot fehlt. Die subjektive Wahrnehmung des fehlenden Angebots mag zum einen an den Vertriebswegen liegen – nachhaltige Mode hat noch keinen Platz im textilen Einzelhandel gefunden, im Gegensatz zu dem Bio-Lebensmittelbereich. Zum anderen liegt die Ursache aber auch in dem noch nicht als ausreichend empfundenen Stil und Design der Ökomode. Die Anbieter haben den Wandel der zweiten Generation noch nicht mit vollzogen.

Die überraschende Erkenntnis war also die Größe der affinen Zielgruppe. Mit 30 Prozent der relevanten Konsumenten (Frauen mit Kauf im mittleren bis gehobenen Preissegment bei Mode) war die bereits gehante Einschätzung, dass sich der Markt der Ökotextilien bzw. Eco Fashion aus der Nische in Richtung Mainstream bewegt, eine weitgehend gesicherte Erkenntnis geworden. Die gute Nachricht: Die (potenzielle) Nachfrage ist um ein Vielfaches größer als das Angebot. Die schlechte Nachricht: Die Menschen, um die es geht, signalisieren eine deutliche Ablehnung von Werbung und Marketing. Greenwashing wird relativ schnell dekodiert, zu direkte Maßnahmen werden als Eingriff in die persönliche Privatsphäre empfunden. Die „neuen“ Grünen zeichnen sich durch einen bewussten Lebensstil aus, mit aktiver, aus dem freien Willen empfundener Haltung zum Konsum und einer grundtiefen Ablehnung von äußerer Beeinflussung und versuchter Manipulation.

Der Marktauftritt muss sitzen

Das Schlüsselwort für die Kommunikation ist die Authentizität. Nicht ohne Grund wurde in 2013 bei der Überprüfung und teilweisen Neufassung der Grundwerte des Unternehmens Hess Natur neben die beiden historischen Kernkompetenzen „ökologisch“ und „sozial“ die Eigenschaft „authentisch“ als dritte Säule etabliert. Die vierte knüpft übrigens an die Pionierrolle der Heinz Hess-Ära an: wegweisend.

Nun ist kaum ein Begriff so einfach und komplex wie die Authentizität. Als Synonym von echt und natürlich führt er eigentlich bei konsequenter Anwendung zur Negierung jeglicher Marketingarbeit. Aber die naheliegende Schlussfolgerung: Men-

schon statt Models im Katalog, junge und alte wie schöne und weniger schöne, lassen das Herz der Kundinnen nicht höher schlagen. Dies konnten einige andere recht bekannte Marketingkampagnen in dieser Richtung bereits erleben. Authentisch, ja. Aber bitte auch die Phantasie anregen, Attraktivität und Begehrlichkeit zeigen. Aber glaubwürdig, vor allem glaubwürdig. Auch hier zeigt sich die immer wiederkehrende Erkenntnis, dass nichts schwieriger ist als einfach zu sein.

Wie „dehnbar“ ist die Marke?

Die entscheidende Frage für eine markenkohärente Wachstumsstrategie ist die Dehnbarkeit der Marke. Bei jeder Marke, die sich aus einer klar definierten Nische in Richtung Mehrheitsfähigkeit entwickeln möchte, besteht das Risiko der Verwässerung. Es ist wie der Zusammenhalt einer kleinen, eingeschworenen Gruppe, deren Anzahl von Mitgliedern sich nach und nach vergrößert. Eine Marke bildet sich aus Opposition und klarer Abgrenzung. Damit ermöglicht sie ihren Fans – insbesondere denen „der ersten Stunde“ – eine ausreichend starke Identifikationsplattform. Das Erfolgsgeheimnis liegt in der Stärke des intersubjektiven Zusammenhalts und Zugehörigkeitsgefühls, die eine Marke vermittelt. Diese Stärke entsteht im Bereich der nachhaltigen Unternehmenswelt sowohl durch eine authentische Realität des Produktes und des Anbieters als auch durch eine klare, mitreißende Kommunikation.

Weder „Öko-Märtyrer“ noch LOHAS-Greenwashing

Die Spannkraft von Hess Natur bewegt sich zwischen zwei Eckpunkten im Positionierungs-Koordinatensystem: auf der einen Seite der harte Kern einer sehr puristischen und asketischen Öko-Community, die sich durch bewussten Verzicht auf Komfort und Äußerlichkeiten auszeichnet. Diese fast schon gefühlt als „dunkelgrüne Öko-Fundis“ zu charakterisierende Community hat einen maximalen Identifikationsgrad, eine durch radikale Opposition und Abgrenzung definierte Haltung, steht gleichwohl jeder stärkeren Ausdehnung der Marke und Ausweitung der Zielgruppe äußerst kritisch gegenüber. Diese Community ist trotzdem, oder besser gesagt gerade deswegen, die „Nagelprobe“ für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und seines Angebotes. Auf der gegenüberliegenden Seite bilden die sogenannten LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability“) eine immens große potenzielle Zielgruppe, deren Affinität zu nachhaltigen Produkten auf den ersten Blick ähnlich

hoch zu sein scheint, deren Priorität de facto aber mehr auf Design, Ästhetik und Genuss liegt. In diesem Spannungsfeld muss sich Hess Natur wie jede andere Marke positionieren, die in diesem hoch komplexen Umfeld eine Erweiterung ihres Kundenkreises zum Ziel hat. Und diese Positionierung bedeutet eine klare Antwort auf die Frage: Was ist das ausreichend starke verbindende Element für all unsere Kunden?

Lebensstil als innerer Zusammenhalt

Hess Natur hat für sich diese Frage beantwortet: Es ist eine gemeinsame Haltung, die die bestehenden und zukünftigen Kunden verbindet. Wenn man es sehr vereinfachen würde, dann würde sich am ehesten die „verantwortungsvolle Lebensfreude“ als Kern herauschälen. Hinter diesem Begriff liegt die als einheitlich gefühlte Synthese einer positiven, bejahenden Einstellung zu Mensch und Natur, aber auch zur modernen Gesellschaft und Ästhetik mit einem Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt, soziale Gerechtigkeit und die nachfolgenden Generationen. Damit einher geht ein bewusster Lebensstil mit einer kritischen Sicht auf das eigene Konsumverhalten. Ebenso stark ausgeprägt sind auch die Liebe zur Qualität und die Freude am Genuss. Es ist somit kein rückwärtsgerichtetes „zurück zur Natur“, sondern ein Bedürfnis der aktiven Mitgestaltung zukünftiger Entwicklungen, und sei es nur auf der Ebene des eigenen persönlichen Umfeldes. Um dieser Haltung auf Unternehmensseite ein klares Gesicht zu geben, hat sich Hess Natur der oben bereits angeführten Maxime der Nachhaltigkeit (ökologisch, sozial), verbunden mit einer vorwärts gerichteten Glaubwürdigkeit (wegweisend, authentisch), verpflichtet.



Marc Sommer ist Geschäftsführer von Hess Natur-Textilien GmbH. Auszug seines Beitrags aus A.-K. Kirchhof, O. Nickel (Hrsg.): CSR und Brand Management, Hamburg 2014.



Faire neue Themenwelten

Das rote Sommerkleid, die edle Holzkommode, der Hightech-Fernseher - all diese Produkte verschönern unser Leben. Die Produkte für die Tchibo Themenwelten und Sortimente werden in Produktionsstätten rund um den Globus gefertigt, in Europa, Afrika und Asien. Ob Bangladesch, Vietnam oder China: Die Schaffung von Arbeitsplätzen in Schwellen- und Entwicklungsländern eröffnet den Menschen vor Ort neue Chancen und Perspektiven - bringt aber auch soziale und politische Herausforderungen mit sich.

Leider werden an vielen Produktionsorten Arbeitsrechte und Umweltstandards nicht eingehalten, oft mangelt es an demokratischer Mitbestimmung, an staatlicher Kontrolle oder an Fachwissen. Mit dem WE Programm engagiert Tchibo sich in den Produktionsländern, um diese Themen aktiv anzugehen.

Im Rahmen des Nachhaltigkeitsengagements verfolgt Tchibo das Ziel, bei der Produktion der Gebrauchsartikel dauerhafte Verbesserungen von Arbeitsbedingungen auf Fabrikebene zu erreichen. „Als hanseatisches Unternehmen meinen wir es

ernst mit verantwortlichem Handeln“, sagt Nanda Bergstein, Leiterin Lieferantenbeziehungen & Nachhaltigkeit Non Food bei Tchibo. Bergstein hat das WE Programm vor acht Jahren ins Leben gerufen. Denn die Erfahrung hatte gezeigt: Standards vorgeben und über Kontrollmaßnahmen sicherzustellen führt nicht zum gewünschten Erfolg, denn die Fabriken fühlen sich bevormundet und identifizieren sich nicht mit den Anforderungen. „Wir haben uns damals gefragt, wie wir es anders machen können“, erinnert sich Bergstein. „Wir wollten einen Weg finden, dass Fabriken aus sich heraus Veränderungen treiben. Wir waren davon überzeugt, dass

bessere Beziehungen zwischen Beschäftigten und dem Management der Schlüssel seien.“

Doch dies zu erreichen ist gar nicht so einfach: Oftmals sind die Berührungspunkte zwischen Managern und Fabrikarbeitern groß; sie kommen sprichwörtlich aus einer anderen Welt und haben oft noch nie miteinander gesprochen. Während die Manager mehr Loyalität und Produktivität erwarten, empfinden die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen zuweilen als nicht tragbar; ein unausgesprochener Konflikt, der Unzufriedenheit auf beiden Seiten auslöst.

Genau hier setzt das WE Programm an: Es etabliert den Dialog zwischen Beschäftigten und Managern und schafft dadurch Offenheit für Veränderungen und Eigeninitiative.

Gemeinsame Workshops für gemeinsames Handeln

Der Fokus des Programms liegt auf der Stärkung aller Beteiligten im Dialog. Manager wie Beschäftigte lernen in Workshops gegenseitige Akzeptanz und miteinander zu sprechen. Sie erfahren, wie sie sich für ihre eigenen Interessen einsetzen können. Das Bewusstsein der persönlichen Interessen schärft wiederum den Blick für Kollegen und auch Vorgesetzte: Was ist anderen wichtig? Inwiefern sind meine Interessen mit denen meiner Kollegen vereinbar? Aus den identifizierten Gemeinsamkeiten definieren die Teilnehmer Ziele. Lokale Trainer, die mit der Kultur und Sprache vertraut sind, stehen den WE Teilnehmern unterstützend und moderierend zur Seite.

Die Workshops werden auf die jeweilige Kultur angepasst, aber müssen immer die relevanten Ar-

beitsrechte und Sozialstandards, etwa zu Gesundheitsschutz, Löhnen oder Überstunden abdecken. Zu jedem Thema entwickeln die Manager und Beschäftigten konkrete Aktionspläne, deren Umsetzung von Tchibo begleitet und überprüft wird.

Gemeinsame Erfolge

In Äthiopien, Bangladesch, China, Indien, Kambodscha sowie Laos, Thailand, Türkei und Vietnam hat Tchibo das WE Programm bereits aufgebaut und viele Verbesserungen bei der Einhaltung von Menschen- und Arbeitsrechten sowie von Umweltstandards erreicht. „Wir haben damit gezeigt, dass es eben doch geht, konkrete Verbesserungen für die Beschäftigten in der Lieferkette zu erreichen“, sagt Bergstein. Gesundheits- und Arbeitsschutz wurde verbessert, Löhne erhöht und bessere Sozialleistungen wie Unterkünfte, Kantinenessen und Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung eingeführt. In einigen Produktionsstätten treten gewählte Arbeitnehmervertreter für die Belange ihrer Kollegen ein, ohne dabei Angst vor Sanktionen haben zu müssen. Das gemeinsame Ziehen an einem Strang führt zu Zufriedenheit auf beiden Seiten und noch mehr Veränderungen: Die Mitarbeiter können durch die verbesserten Arbeitsbedingungen motivierter arbeiten - und erhöhen somit auch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Gemeinsame Perspektiven

Der große Erfolg zeigt allen Beteiligten, wie wichtig der Dialog zwischen Managern und Beschäftigten in Produktionsstätten sowie zwischen Handelsunternehmen und Lieferanten ist, um langfristige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten zu erreichen. Das WE Programm stößt aber auch an Grenzen, wenn strukturelle Voraussetzungen eine Rolle spielen, die nicht von einer einzelnen Fabrik und einem einzelnen Unternehmen beeinflusst werden können. „Bei der Erhöhung der Löhne und dem Thema gewerkschaftlicher Organisationsfreiheit haben wir noch nicht das erreicht, was wir uns wünschen“, stellt Bergstein fest. Im WE Programm gelingen Lohnerhöhungen von im Schnitt 30-50 Prozent. Gemessen an externen Berechnungen z.B. an dem Asia Floor Wage besteht aber noch eine deutliche Lücke zu einem sogenannten Existenzsichernden Lohn. Im Sinne des WE Dialogansatzes arbeitet Tchibo deshalb auch gemeinsam mit Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Politik und anderen Handelsunternehmen an globalen Lösungen für diese fabrikübergreifenden Themen.



„Nur **Miele Miele**“
sagte Tante,
die alle Waschmaschinen kannte



Mielewerke A.G.
Größte Waschmaschinenfabrik Deutschlands
Gütersloh/Westfalen
Über 2000 Beamte und Arbeiter.

Foto: Miele & Cie. KG

Wie die Waschmaschine den Alltag revolutionierte

Mit der Marke Miele verbinden viele vor allem ein Produkt: die Waschmaschine. Vor 114 Jahren hat die erste davon das Werk in Herzebrock bei Gütersloh verlassen. Genau wie alle anderen Hausgeräte des Familienunternehmens stehen die Waschmaschinen für Qualität, Langlebigkeit und geringen Energie- und Wasserverbrauch. Dabei achtet Miele schon in der Produktentwicklung auf Nachhaltigkeit durch Ressourcenschonung: Ist es heute der hohe Metallanteil, der die Qualität der Produkte ausmacht und für eine hohe Recyclingfähigkeit sorgt, ist es anfänglich das hochwertige Eichenholz gewesen, das für die Holzbottichwaschmaschinen eingesetzt wurde. Und vor allem: Die neuen Waschmaschinen entlasteten die Frauen.

Von Sonja Scheferling

Das Wäschewaschen war um die Jahrhundertwende der aufwendigste Teil der Hausarbeit. Heute kaum vorstellbar, aber die ganze Prozedur konnte sich über mehrere Tage hinziehen und musste unter Umständen mit anderen Familien abgesprochen werden. Denn nicht jede besaß eine eigene Waschküche, sondern wusch die Kleider in dem jeweiligen Waschhaus des Dorfes. Der Vorgang lief immer nach demselben Muster ab: Am Abend zuvor wurde das Brennmaterial für die Beheizung des Waschkessels herangeschafft. Danach weichten die Frauen die Wäsche sortiert in verschiedenen Bottichen mit Soda ein und ließen sie über Nacht stehen. Zu Beginn des Waschtags erhitzen die Frauen frühmorgens das Wasser im Kessel, bevor sie dann die vorbehandelte Wäsche und Waschlauge dazugaben und mit einem Holzpaddel umrührten. Nach dem Kochen nahmen die Frauen

die Textilstücke mit einer Waschzange heraus, rubbelten die Wäsche auf einem Waschbrett und wuschen sie dann erneut aus. Schließlich wrangen sie die schweren Laken und Kleider noch per Hand aus, blichen und bügelten sie. Rückenprobleme und Unterleibserkrankungen vom schweren Heben, Schwielen an den Händen und häufige Erkältungen wegen des Wasserdampfs waren die Folgen der kräftezehrenden Hausarbeit.

Erleichterung des Hausfrauenalltags und Qualitätsphilosophie

Durch die Einführung der Waschmaschinen verbesserte sich der Arbeitsalltag der Frauen spürbar, sparten sie doch beim Waschen Kraft und Zeit. Waren in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bereits verschiedene sogenannte Dampfwasch-

„Früher hatte ich neben meinem Mädchen noch immer eine Waschfrau bei der Wäsche, die zusammen fast einen ganzen Tag für die Wäsche brauchten, heute macht es mein Mädchen allein in einem halben Tag.“

maschinen in Amerika, England und Deutschland aufgetaucht, setzte Miele bei der Entwicklung auf Holzbottichwaschmaschinen, deren Konstruktionsteile ursprünglich aus anderen Miele-Produkten wie der Buttermaschine stammten. So funktionierten die ersten Modelle von Miele, etwa die „Meteor“ von 1901 oder die „Hera“ von 1902, mit einer handbetriebenen Zentrifuge. Diese bewegte die Wäsche über eine Kurbel in den Holzbottichen, wodurch sie nicht mehr per Hand umgerührt werden musste.

„Früher hatte ich neben meinem Mädchen noch immer eine Waschfrau bei der Wäsche, die zusammen fast einen ganzen Tag für die Wäsche brauchten, heute macht es mein Mädchen allein in einem halben Tag“, sagte beispielweise eine Hausfrau 1901 im deutschen Familienblatt „Daheim“ über ihre neue „Haushaltshilfe“. Mit einem Fassungsvermögen von bis zu 100 Litern, hatten die ersten Waschmaschinen einen stolzen Preis: Das in zwei Ausführungen angebotene Modell „Hera“ etwa kostete zwischen 48 und 58 Mark, was ungefähr dem damaligen Monatslohn eines Arbeiters entsprach.

Gleich zu Beginn der Firmengeschichte im Jahr 1899 achtete Miele bei der Herstellung seiner Produkte auf gutes Material, die exakte Ausführung und Brauchbarkeit der Maschinen, sollten sie doch lange problemlos funktionieren. Von der Qualität der eigenen Produkte überzeugt, spiegelte sich dieser Anspruch in einer freiwilligen Garantieverpflichtung des Unternehmens wider. Dementsprechend versicherte Miele, jede Maschine, die trotz richtiger Handhabung während der 14-tägigen Probezeit keine befriedigende Arbeit leisten sollte, umzutauschen. Außerdem garantierte das Unternehmen, jedes Maschinenteil, welches im Laufe der ersten drei Jahre infolge eines Materialfehlers unbrauchbar werden sollte, ohne Berechnung zu ersetzen.

Neue Modelle im Zuge der Elektrifizierung

Für Miele bedeutete die Entwicklung der handbetriebenen Holzbottichwaschmaschine aber nur der erste Schritt auf dem Weg, den Frauen die schwere Arbeit zu erleichtern. Der zweite Schritt erfolgte im Zuge der Elektrifizierung in Deutschland. Der neuen technischen Entwicklung begegnete Miele 1904 ebenfalls mit einer Neuheit: der sogenannten „Kraftwaschmaschine“.

Der Betrieb erfolgte zum ersten Mal mit elektrischem Strom. Die Kraft für den Wäschebeweger lieferte ein mobiler oder an der Wand angebrachter Elektromotor, mit dem die Waschmaschine über einen Treibriemen verbunden war. Auf diese Weise reinigte sie die Wäsche selbständig. Der Arbeitszeitgewinn für die Frauen war enorm, weil sie dadurch die Wäsche nicht nur in der Hälfte der Zeit erledigen, sondern während des Vorgangs parallel andere Arbeit verrichten konnten.

Diese Arbeitsoptimierung setzte sich mit jeder weiteren Entwicklung der Waschmaschinen fort. Dazu gehörten etwa jene Modelle, die zu der Zeit mit einem manuellen oder elektrischen Wringer ausgestattet waren. Dadurch mussten die Frauen die schweren Leinenlaken oder Tischtücher nicht mehr mit der Hand auswringen. Außerdem brachte Miele 1914 beispielsweise die erste Waschmaschine mit eigenem elektrischen Motor für Haushalte mit Anschluss an das Stromnetz auf den Markt.

Auf der Konstruktion der legendären Waschmaschine Nr. 50 sollten alle künftigen Innovationen in diesem Bereich aufbauen. 1930 schließlich präsentierte das Unternehmen erstmals eine Ganzmetallwaschmaschine mit elektrischem Heizkörper. Dieser machte die umständliche Befuerung des Washbottichs durch Kohle oder Holz überflüssig.



Abschied vom Waschtag und Automatisierung des Waschens

Im Zuge des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden in Deutschland zum größten Teil Neubauwohnungen in großen Mietshäusern. Damit verschwanden die Waschküchen alter Prägung, denn die Hausfrauen wollten ihre Waschmaschinen lieber in der Wohnung haben, auch wenn der Platz gering war. Die Vorteile lagen auf der Hand: Der bisher übliche Waschtag wurde überflüssig und die Frauen konnten die ganze Woche über flexibel jederzeit ihre Arbeit erledigen. Außerdem entfielen die Wege mit den schweren Waschkörben und Waschmitteln. Eine echte Arbeitserleichterung, kommen doch in einem Drei-Personen-Haushalt durchschnittlich im Jahr 530 Kilogramm Schmutzwäsche zusammen, so die Miele Chronik.

Miele reagierte auf diese Entwicklung in den 1950er und 1960er Jahren mit dem Bau unterschiedlicher Waschmaschinen, die Platz sparten, im Bad oder der Küche installiert wurden und teilweise an die Maße moderner Küchenzeilen angepasst waren. Dem technischen Fortschritt entsprechend konnten sie nach und nach immer mehr Teilschritte des Waschens selbständig ausführen. So brachten die Gütersloher 1958 mit der Miele 505

den ersten Waschvollautomaten auf den Markt, der in seiner Form bereits typisch aussehenden Frontlader-Waschmaschinen ähnelte. Die Waschmaschine bot acht verschiedene Spezialprogramme an, die vollautomatisch abliefen und über eine Drucktastenschaltung ausgelöst wurden. Auch die Waschmittelzugabe funktionierte selbständig. Die Waschtrommel für fünf Kilogramm Trockenwäsche Fassungsvermögen bestand aus nicht rostendem Edelstahl, das Gerätegehäuse aus feuervermähltem Stahl. Der Luxus des Waschens auf Knopfdruck war nicht billig: Rund 2.000 Mark kostete die Maschine.

Die vollautomatischen Waschmaschinen bedeuteten für die Frauen, gerade von kinderreichen Familien, weitere Zeit- und Kräfteersparnisse. Besonders arbeitserleichternd wirkte sich aus, dass die einst großen Wäscheberge in kleine Partien aufgeteilt in verhältnismäßig kurzer Zeit erledigt werden konnten. Ein wichtiger Aspekt: Denn die Wäscheausstattung der Familien hatte in den vergangenen Jahren zugenommen und die Kleider wurden in wesentlich kürzeren Abständen als früher gewechselt. So wurde laut Miele-Chronik in den 1960er Jahren in einem Vier-Personen-Haushalt 20 Mal im Monat gewaschen.

Enerji Almanyanya: Strom auf Türkisch

Unter der Marke Enerji Almanyanya vertreibt E.ON seit 2014 Strom speziell für türkischstämmige Familien und Betriebe in Deutschland. Die Kernelemente der Angebote sind ein zweisprachiger Service auf Türkisch und Deutsch und die Möglichkeit, die eigenen Stromkosten jederzeit durch eine Verbrauchshochrechnung zu kontrollieren. Damit greift die Strommarke gezielt die Wünsche der Kunden auf. Das Start-up ist im Rahmen des :agile-Programms von E.ON gegründet worden. Als Teil der Innovationsförderung des Unternehmens fokussiert sich die Initiative auf Projekte im Bereich flexibler Energielösungen und Kundenorientierung.

Von Sonja Scheferling

Im Zuge des demografischen Wandels hat hierzulande die Bedeutung des sogenannten Ethno-Marketings zugenommen. Dieses basiert auf der Annahme, dass ethnische Zielgruppen ein spezifisch ethnisches Konsum- und Rezeptionsverhalten haben, wodurch eine gesonderte Ansprache dieser Kunden notwendig ist. „Unternehmen, die auf die Wünsche und kulturellen Eigenarten dieser Bevölkerungsgruppen eingehen und das Ethno-Marketing gekonnt umsetzen, verschaffen sich einen enormen Wettbewerbsvorteil“, schreibt etwa die Marketing-Expertin Nagihan Öztürk auf absatzwirtschaft.de.

Richtiges Unternehmen für türkische Kunden

Dabei erfordere das Vorgehen aber ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl und Kenntnisse über die

kulturellen Besonderheiten der Zielgruppe. Enerji Almanyanya kann etwa auf die Erfahrungen zurückgreifen, die E.ON durch sein Joint Venture EnerjiSA auf dem türkischen Energiemarkt gesammelt hat: „Die konkrete Idee zu einer Marke für türkischstämmige Kunden hatte ich, als EnerjiSA im Zuge der Privatisierung in der Türkei auf einen Schlag für neun Millionen Haushalte Verantwortung übernahm“, erklärt Dr. Christian Drepper, der Enerji Almanyanya 2014 gegründet hat. „Mein Gedanke war, dass wir mit der guten Reputation von E.ON und unserem Verständnis für die türkischen Kunden besser als jedes andere Energieunternehmen in Deutschland ein glaubwürdiges Angebot für Interessenten mit türkischem Migrationshintergrund machen können.“

Dieses setzt sich aus Produkten für Privathaushalte und mittelständische Betriebe zusammen. Die

Angebote orientieren sich dabei gezielt an den Vorstellungen der Kunden. Dazu zählen etwa die Möglichkeit, mittels einer Kostenvorschau über den aktuellen Stromverbrauch informiert zu werden oder eine Strompreisgarantie von teilweise bis zu drei Jahren. Auch Energieeffizienzberatungen und weitere Dienstleistungen gehören zu dem Produktportfolio von Enerji Almanyanya: „Immer mehr türkische Unternehmen äußern den Wunsch, ihre Betriebsabläufe energieeffizient zu optimieren und setzen auf Kosten-Planbarkeit und Zuverlässigkeit bei ihrer Energiebelieferung“, führt Drepper aus, der bis zum Jahr 2020 bis zu 150.000 Kunden mit seiner Strommarke gewinnen möchte.

:agile-Programm

Enerji Almanyanya wurde im Rahmen des :agile-Programms von E.ON realisiert. 2013 gegründet unterstützt die Initiative E.ON-Mitarbeiter, Studenten, Erfinder oder Unternehmensgründer, ihre Geschäftsideen zu verwirklichen und zu marktfähigen Geschäftsmodellen zu entwickeln. Voraussetzung ist, dass die Ideen einen Energiebezug haben. Im sogenannten :agile Accelerator werden jeweils fünf ausgesuchte Projekte pro Quartal besonders vorangetrieben und drei Monate lang getestet.

In dieser Zeit erhalten die Ideengeber eine individuelle Förderung bestehend aus finanziellen Mitteln, Coaching, Engineering-Expertise, Arbeitsplätzen sowie Beratung im Bereich Marketing. Bei Bedarf können sie die Ideen an E.ON-Kunden testen. Im Anschluss daran findet ein Demo-Tag statt, bei dem die Entwickler ihre Geschäftsideen und die ausgearbeiteten Strategieansätze den Führungskräften des Energieunternehmens vorstellen. Überzeugende Ideen wie etwa Enerji Almanyanya werden dann in eigenständigen Gesellschaften als Tochterunternehmen von E.ON fortgeführt. Neben der Strommarke für türkischstämmige Kunden ist das bis jetzt sechs weiteren Start-ups gelungen.

Gesellschaftliches Engagement

Das verbesserte Verständnis für die türkische Gemeinschaft in Deutschland will Enerji Almanyanya auch außerhalb der wirtschaftlichen Ebene einsetzen. Im Rahmen der E.ON-Ausbildungsinitiative und des Projekts „Kraftpaket Ausbildung“ fördert das Start-up gezielt türkischstämmige Schüler: „Die Jugendlichen lernen in Seminaren, ihre Fähigkeiten realistisch einzuschätzen, Interessen und Stärken zu erkennen und ein Bewerbungsverfahren bestmöglich zu meistern“, sagt Drepper.



5 EURO RETTEN EINE BEDROHTE ART: DICH!

Der Amazonaswald beschützt auch unser Leben. Schützen wir ihn.

STOPP DEN
WAHNSINN!
SPENDE AUF
WWF.DE



Geplante Gesetzesänderungen sollen die Schutzgebiete Amazoniens für Abholzung und Brandrodung öffnen. Jahrzehntelange Arbeit für die Regenwälder werden zunichte gemacht. Der WWF stemmt sich dagegen.

Unterstützen Sie den WWF bei seiner politischen Arbeit.
WWF-Spendenkonto: IBAN DE06 5502 0500 0222 2222 22,
BIC: BFSWDE33MNZ, Stichwort: Amazonas





Foto: Nachhaltiger Kakao e.V.

Schoko Riegel ohne Reue

Rund 56 Prozent aller Konsumenten wollen ethisch einwandfreie Produkte kaufen, aber noch achten nur acht Prozent der Verbraucher beim Kauf von Schokolade auf Nachhaltigkeit. Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft müssen ihren Beitrag leisten, dass es für Verbraucher leichter wird, sich für nachhaltige Produkte zu entscheiden, so das Fazit der Veranstaltung „Nachhaltiger Kakao – Wie bringen wir den Endverbraucher auf den Geschmack?“

Verbraucher möchten heute wissen, wie und unter welchen ökologischen, ökonomischen und sozialen Umständen Rohstoffe erzeugt werden, so Peter Bleser, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft, der die Veranstaltung eröffnete. Für den Verbraucher müsse transparenter werden, was nachhaltiges Wirtschaften konkret bedeute und wie es von den Unternehmen umgesetzt werde, forderte Bleser vor den über 70 Teilnehmern der Veranstaltung.

„Unser Ziel ist es, mittelfristig eine nachhaltige Lieferkette Kakao zu erreichen“, erklärte Wolf Kropp-Büttner, Vorsitzender des Forums Nachhaltiger Kakao. „Hierzu müssen alle beteiligten Akteure ihren Beitrag leisten. Trotz aller Bemühungen ist noch einiges zu tun. Wir sind jedoch auf einem guten

Weg dorthin.“ Bereits jetzt stammen 27 Prozent des Kakao aller in Deutschland verkauften Süßwaren aus nachhaltigen Quellen, bis zum Jahre 2020 soll die 50-Prozent-Marke überschritten sein.

„Wir müssen erreichen, dass Schokolade für Nachhaltigkeit steht“, forderte Friedel Hütz-Adams, stellvertretender Vorsitzender des Kakaoforums. Ingmar Streese von der Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. wies auf eine Studie hin, laut der 56 Prozent aller Verbraucher ethische Produkte kaufen wollen, aber noch achteten nur acht Prozent beim Kauf von Schokolade auf Nachhaltigkeit. Es komme für Verbraucher darauf an, dass die Unternehmen glaubwürdig ihre Lieferketten auf Nachhaltigkeit umstellen, und die Produkte auch

im Handel leicht zu finden und klar gekennzeichnet sind.“ Aus Sicht von Claudia Ramrath von den Meinungsforschern vom Rheingold Institut sei es für die Verbraucher vor allem wichtig, dass sie ihre Schokoladenprodukte frei von negativem Beigeschmack genießen könnten.

Genau hier setzt das Forum Nachhaltiger Kakao an, eine Multi-Stakeholder-Initiative, in der sich mittlerweile fast 70 Akteure aus der Kakao- und Schokoladenindustrie, dem Lebensmittelhandel, der Zivilgesellschaft und der Bundesregierung zusammengeschlossen haben. Die Akteure haben sich zum Ziel gesetzt, den Kakaosektor nachhaltiger zu gestalten, dabei insbesondere die Situation der Kakaobauern und ihrer Familien zu verbessern sowie den Anteil an nachhaltigem Kakao in Produktion und Vermarktung zu erhöhen.

Bei den Mitgliedern des Kakaoforums sind die Weichen schon seit Längerem auf Nachhaltigkeit gestellt: Beispielhaft stellten Handels- und Industrieunternehmen im Rahmen der Veranstaltung ihre Nachhaltigkeitsstrategien vor. Andreas Ronken, Vorsitzender der Geschäftsführung der Firma Ritter, erläuterte, wie das Unternehmen unter anderem mit seiner eigenen Plantage in Nicaragua die Versorgung mit nachhaltigem Kakao langfristig sichern und dabei über 300 Arbeitsplätze vor Ort schaffen will.

Florian Schütze von LIDL, Vertreter des Handels, wies auf das firmeneigene Engagement in der Côte d'Ivoire hin. Über den Aufbau einer Landwirtschaftsschule wurden bereits 2.500 Trainer in nachhaltigem Kakaobau geschult, die ihr Wissen an die Bauern weitertragen. Er und Dr. Ludger Breloh, REWE Group, hoben hervor, dass ihre Unternehmen im Eigenmarkenbereich komplett auf nachhaltigen Kakao umgestellt hätten. „Das war eine Mammutaufgabe und sie ist uns gelungen“, so Breloh. Die Veranstaltung diene auch dazu, von anderen Sektoren zu lernen. Achim Lohrie von Tchibo erläuterte, dass die Kunden am erfolgreichsten mit einfachen, verständlichen und emotionalen Informationen in direktem Produktzusammenhang für Nachhaltigkeit begeistert werden können.

Sabine Peters-Halfbrodt von Mondelez ergänzte seitens der Industrie, dass sich das Engagement nicht nur auf den Bezug von nachhaltigem Kakao beschränke: „Für viele Kakao verarbeitende Unternehmen beginnt verantwortungsvolles Handeln bereits in den Anbauländern. Mit aufwändigen

Programmen unterstützen wir Kakaobauern und -bäuerinnen, nachhaltigen Kakao anzubauen und helfen aufstrebenden Kakaobaugemeinden in den Ursprungsländern, sich weiterzuentwickeln.“ Es sei wichtig, diese Ansätze für die Verbraucher sichtbar und verständlicher zu machen, erklärte Peters-Halfbrodt weiter.



Foto: Albeni split / flickr.com

Hier setzt auch die Arbeit des Forums Nachhaltiger Kakao an. So hat das erste gemeinsame Projekt Pro Planteurs des Kakaoforums mit Beteiligung der Bundesregierung und der ivoirischen Regierung zum Ziel, 20.000 kakaoproduzierende Familienbetriebe und ihre Organisationen zu professionalisieren, ihre Einkommen zu steigern und ihre Ernährungs- und Lebenssituation insgesamt zu verbessern. Das Projekt will dazu beitragen, dass der Kakaobau vor allem für junge Kakaobauern und -bäuerinnen wieder attraktiver wird.

Gunther Beger, Abteilungsleiter im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, wies in seinem Schlusswort auf die sozialen und ökologischen Herausforderungen im Kakaosektor hin. Ziel müsse es sein, für rund 40 Millionen Kakaobauern menschenwürdige Lebensbedingungen zu erreichen. Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten sei kein Nischenthema mehr, sondern Schwerpunkt der deutschen G7 Präsidentschaft. Er würdigte das Engagement des Forums als ein Paradebeispiel dafür, wie eine Multi-Stakeholder-Partnerschaft für Nachhaltigkeit gelingen kann.



Zuvielitis: Die Qual der Wahl

Martin Krengel zeigt in seinem neuen Buch „Customer Navigation“ wie Händler, Verkäufer und Online Shops die Entscheidungen für ihre Kunden erleichtern und so auch Umsätze steigern können.

600 Fernseher im Online Shop, 300 Weine im Regal, Fahrradlampen mit acht Blinkstufen: Sortimente und Produkte werden immer komplexer und vielfältiger. „Zuvielitis“ nennt der Alumnus der Universität Witten/Herdecke, Dr. Martin Krengel, diese Qual der Wahl für den Kunden. Der nämlich wird in der Informationsflut oft übersehen und mit seinen Entscheidungskonflikten allein gelassen.

In seinem neuen Buch „Customer Navigation“ beschreibt Martin Krengel, die psychologischen Mechanismen hinter diesen Kaufhemmnissen und bietet einprägsame Beispiele, Fallstudien und Lösungen für verbesserte Verkaufsprozesse. In sieben Schritten erklärt der Konsumentenpsychologe, wie man sein Sortiment, Webseiten, Online Shops, Kataloge und Broschüren strafft und strukturiert. Leser lernen zwischen „harten“ und „weichen“ Kaufentscheidungen zu unterscheiden und wie man den Umsatz mit einer „Attributstreppe“ steigert. Damit ist gemeint, dass man sein Sortiment von einfachen Produkten zu komplexeren klar strukturiert, sodass der Kunde leichter die Über-

sicht behält. Nicht nur für Fachleute ist das Thema spannend - Konsumenten erfahren, warum sie sich immer schwerer entscheiden können und mit welchen psychologischen Tricks sie zum (teuren) Kauf verführt werden.

Krengel hat über fünf Jahre zur „Qual der Wahl“ geforscht und aus über 800 Fachartikeln die drei größten Kauf-Killer herauskristallisiert:

1. *Mangelnde Struktur. Sind Artikelbeschreibungen und Produktlinien nicht logisch aufgebaut, führt das schnell zum Verlust der Aufmerksamkeit.*
2. *Geringe Relevanz. Durch zu gleichartige Produkte und Beschreibungen werden unnötig Konflikte generiert, die dazu führen, dass Kaufentscheidungen verschoben werden.*
3. *Zuviel Bullshit. Irreführendes Marketing-Blabla kann verwirrend sein, Erwartungen überreizen und die Zufriedenheit mit dem Anbieter senken.*

Martin Krengel
Customer Navigation
ISBN-13: 978-3941193550
29,95 EUR

Bisherige Ausgaben



WAS WAR DAS NOCH MAL FÜR EIN FISCH?



Schwer zu sagen. Und eigentlich auch egal,
wenn es keine Fische mehr gibt.



Tragen Sie dazu bei, die dramatische Überfischung unserer Meere zu stoppen.
Informationen erhalten Sie telefonisch unter **040 306 18 120**, per E-Mail unter
mail@greenpeace.de oder auf www.greenpeace.de/fischratgeber

GREENPEACE