

CSR und Glaubwürdigkeit

Der Weg zu einer authentischen CSR-Strategie

DIE CSR-WELLE ROLLT. Und sie rollt mit einer solchen Geschwindigkeit und einer solchen öffentlichen Resonanz, dass man glauben könnte, die meisten Unternehmenslenker verbrächten inzwischen einen Großteil ihrer Zeit mit der Erarbeitung und Umsetzung ständig neuer, den Konsumenten beeindruckender CSR-Strategien. Doch tatsächlich scheint das Tempo der öffentlichen Diskussion nicht äquivalent zu dem Engagement und den Fortschritten der Unternehmen. Dies konstatierend, konnte man jüngst in der *Zeit* lesen, dass gerade in Deutschland viele Unternehmen noch in der CSR-Steinzeit steckten. Unter dem so entstehenden Druck, irgendetwas sozial Verantwortliches zu tun, verschleuderten sie statt dessen viel Geld und Vertrauen, indem Kommunikationsabteilungen alles zusammenklaubten, was ihr Unternehmen »Gutes« tut, um dann die Marke CSR darauf zu kleben (*Die Zeit*, 27.03.2008, »Können Unternehmen gut sein«).

sich nicht vielmehr in die Gefahr, Ressourcen einzusetzen, um sich schlussendlich dem Vorwurf ausgesetzt zu sehen, lediglich Augenwischerei zu betreiben oder unglaubwürdig zu sein. Von dem ein oder anderen Mittelständler hört man ohnehin den, nicht ganz zu unrecht, mit ärgerlichem Tonfall vorgetragenen Vorwurf, was an dem ganzen CSR-Getue eigentlich neu sei. Schließlich würde er als Unternehmer schon seit jeher auf verantwortungsbewussten Einkauf, umweltschonende Verfahren und gute Arbeitsbedingungen und Entlohnung für Mitarbeiter setzten. Auch örtliche oder regionale kulturelle oder sportliche Veranstaltungen unterstütze man schon seit Jahrzehnten und das alles, ohne darüber große Worte zu verlieren. All dies getreu dem Motto der Buddenbrooks »Mein Sohn, sei mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bei Nacht ruhig schlafen können«, das Thomas Mann in seinem Roman regelmäßig leitmotivisch wiederholt.

Doch im Anblick der medialen Präsenz des Themas und der in diesem Zusammenhang immer weiter sensibilisierten Verbraucher sollte es sich schon aus Eigennutz kein Unternehmen leisten, Gutes zu tun, ohne darüber zu sprechen oder im blinden Aktionismus täglich neue Vorhaben zu präsentieren. Am wenigsten sollte man jedoch darauf hoffen, dass es sich bei dem ganzen Thema um eine Modeerscheinung handelt, die man nur aussitzen müsse. Zu viele Unternehmen haben schon leidvoll erkennen müssen, wie groß der Image- und damit der finanzielle Schaden durch einen medialen Verriss aufgrund ethisch vorwerfbarer oder zumindest fragwürdigen Handelns ist.

Aber wie soll es dann aussehen, das eigene CSR-Engagement, die eigene CSR-Strategie?

Bei der Entwicklung einer solchen grundlegenden CSR-Unternehmens-Strategie wird nicht selten eine Outside-in-Perspektive eingenommen. Zunächst werden also alle CSR-relevanten Stakeholder des Unternehmens bestimmt. Dies beginnt mit den vertraglich mit dem Unternehmen verbundenen Stakeholdern wie Angestellte, Kunde, Shareholder, Service-Anbieter, Banken, Zulieferer und gegebenenfalls Lizenzgeber oder Lizenznehmer und wird dann ausgeweitet



Ein berechtigter Vorwurf? Wie immer sicherlich nicht in jedem Fall, aber das Phänomen kann nicht von der Hand gewiesen werden. Begriffe wie »Feigenblattpolitik« oder »Greenwashing« werden zwar teilweise in unnötiger Feindseligkeit vorgetragen, entbehren aber nicht immer einer gewissen Grundlage.

Braucht man daher eigentlich besondere CSR-Strategien? Oder begibt man



Die Markenherkunft wird auch als das Fundament der Markenidentität bezeichnet

auf indirekte Anspruchsgruppen wie NGO's, Medien, Öffentlichkeit, Behörden und Verwaltung, Wettbewerber, Politik, das kommunale Umfeld und vieles mehr. In einem zweiten Schritt werden deren tatsächliche oder vermeintliche Erwartungen an das Unternehmen definiert. Aus der so entstehenden Unsumme unterschiedlicher und teilweise kontroverser Anforderungen können dann Cluster gebildet und für widersprüchliche Erwartungen kleinste gemeinsame Nenner identifiziert werden. Hierauf aufbauend können unterschiedliche Aktionen oder dauerhafte Engagements entwickelt werden, die jeweils bestimmte Erwartungen aus den unterschiedlichen Anspruchsclustern bedienen, wobei die Tätigkeitsschwerpunkte allerdings mit den Anforderungsprioritäten korrespondieren müssen. Durch feedback loops, sei es durch Auswertung des Presseechos, eigene Marktforschung oder andere Instrumente, kann dann die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen nachverfolgt und gegebenenfalls korrigiert werden.

Das Problem dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand. Durch die Vielzahl der Stakeholder wächst die Anzahl der Erwartungen. Ein allumfassendes CSR-Engagement können aber viele oder sogar die meisten nicht bewältigen und so kann es zu eben jenem Stückwerk an Engagement auf allen möglichen Ebenen kommen, das nach außen den Eindruck einiger werbewirksamer Aktionen und damit der angeprangerten Feigenblattpolitik erweckt. Trotz grundsätzlicher Bemühungen fehlt es dem CSR-Engagement des Unternehmens dann an Glaubwürdigkeit. Natürlich ist dies nicht die zwingende Folge einer solchen Vorgehensweise, ihr ist jedoch genau diese Gefahr inhärent.

Doch diese Problematik ist nicht neu und wie so häufig hilft ein Blick in andere beziehungsweise hier in eine sehr eng benachbarte Disziplin, um blinden Aktionismus und damit fehlender Glaubwürdigkeit im Bereich CSR entgegenzuwirken.

Hat man früher bei der Markenführung ebenfalls mit einer einseitigen Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) abgestellt, wird diese klassische Outside-in-Perspektive nun um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Dieses Konzept der identitätsbasierten Markenführung von

Meffert/Burmann analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen. Das so entstehende Selbstbild wird als Markenidentität bezeichnet. Diese bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke zum Ausdruck, für die die Marke zunächst nach innen und später nach außen steht. Nach Meffert/Burmann (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 361) kann die Markenidentität auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Forschungsergebnisse in sechs Komponenten zerlegt werden: Markenherkunft, Markenführungskompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision und Markenleistungen. Diese müssen nun auf die Entwicklung der CSR-Strategie übertragen beziehungsweise angewandt werden, wobei an dieser Stelle nicht untersucht werden soll, ob das Instrument der Markenführung auf den Bereich CSR übertragen wird oder ob CSR nicht lediglich ein Bestandteil einer einheitlichen Markenführung ist. Sofern dies der Fall ist, und vieles spricht dafür, wird die Anwendung der Grundsätze moderner Markenführung auf den Bereich CSR jedoch um so zwingender. Die Markenherkunft (»woher kommen wir«) wird auch als das Fundament der Markenidentität bezeichnet. Sie ist von hoher Relevanz, da die Marke hier im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen wird. Im Rahmen einer CSR-Strategie muss demnach auf die Historie des Unternehmens und möglicherweise auch des bisherigen CSR-Engagements geschaut und geplante Aktivitäten auf inhaltliche Übereinstimmung mit dieser überprüft werden. Vielfach wird dies bedeuten, dass es auf die Historie der wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens ankommt, was für einen Gartengerätehersteller bedeutet, dass eine Aktion zur Begrünung deutscher Städte eher aus der Historie seiner Tätigkeit zu entwickeln ist als die Unterstützung eines Kindergartens in Südafrika. Allerdings können auch unternehmensfremde Tätigkeiten in die Historie eines Unternehmens eingebunden sein. Wird beispielsweise in einem familiengeführten Unternehmen seit Generationen die Liebe zur Kunst durch entsprechendes kulturelles Engagement gelebt, wird auch dies Teil der Unternehmens- und CSR-Historie. Durch die Beachtung der Marken-, beziehungsweise Unternehmensherkunft kann dem gesamten Engagement im Be-



Vor der Entwicklung einer CSR-Strategie steht die Verständigung und Fixierung eigener ethischer und moralischer Grundvorstellungen

reich CSR ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität verliehen werden.

Ein weiterer grundlegender Baustein sind die Markennwerte (»woran glauben wir«). Sie repräsentieren die Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern bezüglich des eigenen Verhaltens. Im Bereich CSR sind sie der Motivator und schlussendlich auch der Maßstab, der an alle Handlungen angelegt wird. Vor der Entwicklung einer CSR-Strategie steht daher die Verständigung und Fixierung eigener ethischer und moralischer Grundvorstellungen. Unter sie muss jede CSR-Aktivität stets subsumierbar sein, wobei die Kunst bei der Formulierung darin besteht, allgemeine Grundsätze aufzustellen, ohne hierbei in generelle Beliebigkeit zu verfallen. »Sei nicht böse« taugt als Unternehmensmotto daher wohl nicht für jedes Unternehmen. Letztlich ist es entscheidend, bei der Erarbeitung der Unternehmenswerte wieder auf die Herkunft zurückzugreifen, um so einen individuell zugeschnittenen und gleichzeitig glaubwürdigen Wertekanon aufzubauen. Faktisch wird dieser, wenn auch nicht unbedingt schriftlich festgehalten, in fast allen Unternehmen in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter vorhanden sein.

Daneben basiert die Identität einer Marke vor allem auf den Markenführungscompetenzen (»was können wir«). Diese werden definiert als »wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete, und daher nicht zufällige Handlungspotentiale einer markenführenden Organisation, die diejenigen Prozesse zielgerichtet ermöglichen, die im Zusammenhang mit den Aufgaben der Markenführung, dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsbewahrung und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile der markenführenden Organisation dienen« (Blinda 2007, S. 174). Innerhalb einer CSR-Strategie müssen damit Erfahrungen und Handlungspotentiale sowie hierauf beruhende Regeln und Prozesskenntnisse aus der wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens genutzt werden, um auf ihnen gesellschaftliches Engagement aufzubauen. Nur so kann dieses durch vorhandene Kompetenzen (»was können

wir«) getragen werden und sich von x-beliebigen Aktivitäten absetzen.

Gleich der Markenvision (»wohin wollen wir«) gilt es, ebenfalls eine CSR-Vision zu definieren. Sie gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer CSR-Strategie vor. Wie die Markenvision sollte sie internen Zielgruppen als Motivation und durch die Untergliederung in konkretere Ziele auch als Benchmark für tatsächlich Erreichtes dienen.

Die weiteren Elemente der Markenidentität sind die Markenpersönlichkeit und die Markenleistungen. Während es sich bei der Markenpersönlichkeit, ähnlich wie bei einem Menschen, um die individuellen Eigenheiten der Marke handelt, die ihren Ausdruck im jeweiligen Kommunikationsstil finden (»wie treten wir auf«), basiert die Festlegung der grundsätzlichen Form und Art der Markenleistungen (»was tun wir«) auf allen übrigen Komponenten der Markenidentität und ist in Übereinstimmung mit diesen abzuleiten, um die Authentizität der Marke sicherzustellen. Auch innerhalb einer CSR-Strategie sollte versucht werden, Merkmale die der Marke ihren besonderen Charakter geben, in die CSR-Aktivitäten zu übertragen. Auf diese Weise kann auch soziales Engagement zur Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern beitragen, selbst wenn diese sich auf dem gleichen Sektor und in ähnlicher Weise betätigen. Die Markenbeziehungsweise CSR-Leistungen sind als die tatsächliche Ausprägung der Form und Art der CSR-Aktivitäten die Manifestation der Nutzenstiftung des CSR-Engagements und damit das Verbindungselement zwischen der Identität und der im Bereich CSR angestrebten Imagebildung.

Exerziert man nun diesen identitätsbasierten Ansatz der Strategieentwicklung anhand eines konkreten Falles durch, so könnte sich dies beispielsweise für eine Bank wie folgt darstellen: Ausgehend von der Herkunft des Unternehmens und seiner Tätigkeiten wird ein CSR-Engagement seinen Kern und Ausgangspunkt im Bereich Finanzdienstleistungen finden. Die Wertedefinition könnte von der Grundüberzeugung getragen sein, dass professionelles Management auch weni-



Gleich der Markenvision gilt es, ebenfalls eine CSR-Vision zu definieren

ger Bemittelten zu mehr finanzieller Freiheit verhelfen kann. Dem eigenen Handeln könnte dann folgende Maxime zu Grunde gelegt werden: »Der Wertmaßstab unseres gesellschaftlichen Engagements ist der Wunsch und die Überzeugung, dass finanzielle Notlagen Einzelner in unserer Gesellschaft in vielen Fällen behoben oder zumindest gemildert werden können, wenn der Betroffene in dieser schwierigen Situation nicht alleine gelassen wird, sondern ihm professionelle Hilfe und Informationen Lösungen und Auswege aus seiner Notlage aufzeigen. Dies kombiniert mit aktiver Hilfe und Begleitung bei der Umsetzung notwendiger Schritte kann nicht nur die Notlage des Einzelnen, sondern in seiner Gänze auch der Gesellschaft helfen, hieraus resultierende soziale Probleme zu verbessern. Hierzu einen Beitrag zu leisten, entspricht unseren Werten und moralischen Vorstellungen von Unterstützung für hilfsbedürftige Menschen.« Nimmt man nun im Bereich der Kompetenzen an, dass sich die Bank schwerpunktmäßig im Privatkundengeschäft engagiert, so könnte der Schwerpunkt des CSR-Engagements folgendermaßen aussehen: Die Bank ermöglicht und ermuntert ihre Mitarbeiter im Rahmen freigestellter Arbeitszeit (Corporate Volunteering), finanziell in Not geratene Menschen zu beraten. Die hierzu notwendige Infrastruktur (Räume etc.) stellt ebenfalls die Bank zur Verfügung. Mit ihrem Know How beraten die Mitarbeiter Menschen zu Fragen von Umschuldungen, etwaigen Förderungsprogrammen, möglichen Einsparpotentialen oder begleiten sie bei Gesprächen mit Gläubigern. Dieses personenbezogene Engagement könnte durch eine allgemeine Informationskampagne zum verantwortungsbewussten Umgang mit Konsumkrediten flankiert werden. Wenn es im Rahmen der Markenpersönlichkeit noch spezielle Eigenheiten gibt, zum Beispiel besondere Beratungs- oder Informationsutensilien für den Kunden, sollten diese hier genauso konsequent genutzt werden wie im normalen Kundengeschäft. Auf diese Weise ist eine besondere Glaubwürdigkeit und Authentizität des CSR-Engagements gegeben, da es aus der Unternehmensherkunft und seinen Werten erwächst und man

grundsätzlich auch von der notwendigen Kompetenz für diese Tätigkeit ausgehen kann.

Natürlich ist dieses ein sehr stark vereinfachtes Beispiel. Nichtsdestotrotz kann man hierbei schon erahnen, dass seitens der öffentlichen Meinungsbildner kaum der Vorwurf erhoben würde, es handele sich um blinden Aktionismus vor dem Hintergrund, das öffentliche Image durch CSR-Aktivitäten »aufpolieren« zu wollen. Ein dergestalt aus dem Unternehmen entwickeltes Engagement ist sehr authentisch und fördert die Glaubwürdigkeit, dass es sich hierbei um echte Unternehmenswerte und nicht nur um PR-Maßnahmen handelt. Natürlich können auch weitere und völlig anders gelagerte Aktivitäten entfaltet werden. Wenn sich aber in unserem fiktiven Beispielsfall eine heimische Bank nur mit der Rettung des afrikanischen Regenwaldes und Kindergärten in Südamerika beschäftigt, wird der Vorwurf der Feigenblattpolitik zu PR-Zwecken sicherlich schneller erhoben, als wenn es sich um eine identitätsbasierte CSR-Strategie handelt.

Bei all dem muss natürlich berücksichtigt werden, dass eigene Werte nicht nur innerhalb der CSR-Strategie, sondern zumindest dem Grundsatz nach auch in der gesamten Unternehmenstätigkeit gelebt werden müssen. Glaubwürdigkeit geht nicht nur durch eine undifferenzierte, sachfremde oder aktionistische CSR-Strategie verloren, sondern vor allem durch unternehmerisches Handeln, das im Gegensatz zu eigenen oder allgemein gültigen ethischen und moralischen Werten steht.

Dr. Alexander Dröge



Dr. Alexander Dröge studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Marburg, Freiburg und Bonn und promovierte im Anschluss an der Universität München. Seit 2005 ist er beim Markenverband tätig, wo er als Justiziar auch für die Verbraucherpolitik und CSR zuständig ist.