

**Philip Kotler, David Hessekiel und Nancy R. Lee**  
**Good Works!**



**Philip Kotler,  
David Hessekiel und  
Nancy R. Lee**

# **GOOD WORKS!**

**Wie Sie mit dem richtigen  
Marketing die Welt –  
und Ihre Bilanzen verbessern**

**Aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau**

Die amerikanische Originalausgabe »Good Works! Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World ... and the Bottom Line« erschien 2012 bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.  
Copyright © 2012 by Philip Kotler, David Hessekiel, and Nancy R. Lee  
All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-471-1

Lektorat: Anke Schild, Hamburg  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |  
[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright für die deutsche Ausgabe  
© 2013 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

Danksagungen	7
<b>I Einführung</b>	<b>9</b>
1. Gute Absicht reicht nicht: Warum die eine <i>Social Initiative</i> scheitert und die andere gelingt	13
2. Sechs Formen von <i>Social Initiatives</i>	37
<b>II <i>Social Initiatives</i> mit Kundenbeteiligung: Wie Sie Ihren Absatz steigern und gleichzeitig das Kundenengagement fördern</b>	<b>65</b>
3. <i>Cause Promotion</i> : Wie Sie Ihre Kunden überzeugen, sich mit Ihnen gemeinsam für eine gute Sache zu engagieren	67
4. <i>Cause-Related Marketing</i> : Wie Sie Ihr Engagement an den Produktverkauf und das Verbraucherverhalten koppeln	105
5. <i>Social Marketing</i> : Wie Sie Kampagnen zur Veränderung des Verbraucherverhaltens unterstützen	139
<b>III <i>Social Initiatives</i> ohne unmittelbare Kundenbeteiligung: Wie Sie Ihren Werten und Zielen Ausdruck und Wirkungskraft verleihen</b>	<b>171</b>
6. <i>Corporate Philanthropy</i> : Wie Sie sich für eine gute Sache unmittelbar engagieren	173
7. <i>Community Volunteering</i> : Wie Mitarbeiter Zeit und Fähigkeiten für eine gute Sache einsetzen	195
8. <i>Socially Responsible Business Practices</i> : Wie Sie gesellschaftliche Interessen bei der Gestaltung Ihrer Unternehmenspraxis berücksichtigen	217

<b>IV Offensive und Verteidigung</b>	<b>241</b>
9. Offensive: Wählen Sie ein gesellschaftliches Problem, zu dessen Lösung Sie beitragen möchten	243
10. Offensive: Entscheiden Sie sich für eine <i>Social Initiative</i>	253
11. Offensive: Entwickeln Sie konkrete Programme	261
12. Offensive: Bewerten Sie das Erreichte	269
13. <i>Best Practices</i> : Was sich bewährt hat	277
14. Keine gute Tat bleibt ungestraft: Vom Umgang mit Zynikern und Kritikern	283
<b>V Nur für gemeinnützige Organisationen und staatliche Institutionen</b>	<b>295</b>
15. Zehn Empfehlungen, wie Sie von Unternehmen Geld und Unterstützung einwerben können	297
<b>VI Anhang</b>	<b>317</b>
Anmerkungen	319
Register	341

## Danksagungen

Die Autoren bedanken sich bei den folgenden Personen dafür, dass sie uns ihre Geschichten und Sichtweisen in Sachen *Social Initiatives* mitgeteilt und sich häufig die Mühe gemacht haben, Erhebungen durchzuführen, mit Kollegen und Geschäftspartnern zu sprechen, Archive zu konsultieren und unsere Darstellungen gegenzulesen.

Allstate: Kate Hollcraft, Emily Pukala  
Avon Products: Susan Arnot Heaney  
Best Buy: Kelly Groehler  
The Boston Beer Company: Michelle Sullivan  
Cause Consulting: Mark Feldman, Risa Sherman  
Chipotle Mexican Grill: Chris Arnold  
Church & Dwight Co.: Stacey Feldman  
Clorox: David Kellis  
Coca-Cola: April Jordan  
Comic Relief: Anne-Cecile Berthier  
Corporate Culture: John Drummond, Dave Thomas  
Cone Communications: Craig Bida, Whitney Dailey, Alison DaSilva, Sarah Kerkian  
ConAgra Foods: Kori Reed  
Do Good, Make Money: Laura Probst  
Edelman: Carol Cone, Amy Kalfus, Ann Clark  
Energizer: Harriet Blickenstaff (Blick + Staff Communications)  
Farmers Insurance: Charles Browning, Roger Daniel, Doris Dunn, Josh Krupp  
FedEx: Julia Chicoski, Philip Blackett  
Food Network: Katie Ilch, Kirstin Knezevich, Leah Lesko, Irika Slavin  
General Mills: Berit Morse, Zack Ruderman  
IBM: Stan Litow  
Johnson & Johnson: Andrea Higham  
Kraft Foods: Stephen Chriss  
Levi: Sarah Young, Sarah Anderson  
Macmillan Cancer Support: Katya Borowski, Francesca Insole

Macy's: Holly Thomas  
March of Dimes: Chad Royal-Pascoe  
Marks & Spencer: Richard Gillies  
Mars Petcare US: Lisa Campbell, Melissa Martellotti  
Miron Construction: Kristen Naimoli  
MSLGROUP Americas: Anne Erhard  
Monterey Bay Aquarium: Ken Peterson  
Nike: Jill Zanger, Tessa Sayers  
OneSight: Greg Hare  
Park and Company: Park Howell, Holly Lim  
Patagonia: Mark Shimahara, Bill Klyn  
Pearson Foundation: Mark Nieker  
PepsiCo: Andrea Canabal, Anamaria Irazabal  
PetSmart Charities: Susana Della Maddalena  
Pfizer: Ray Kerins, Jennifer Kokell, Peter Zhang  
Phillips Wyatt Knowlton: Lisa Wyatt Knowlton  
Procter & Gamble: Caroline Bozonet, Nada Dugas, July Ung  
Recharge: Doug Bamford  
Said Business School, University of Oxford: Linda Scott  
Sainsbury's Supermarkets: Jat Sahota  
Seattle Children's Hospital: Laura Tufts  
Sellen Construction: Todd Lee, Dave Scalzo  
Share Our Strength: Theresa Burton, Christy Felling,  
Catherine Puzo  
Starbucks: Ben Packard, Anna Kakos, Beth Baggaley  
Subaru of America: Brian Johnson  
SUBWAY: Cindy Carrasquilla, Les Winograd  
Target: Sarah Bakken, Liz Brennhofer, Laysha Ward  
TELUS: Jill Schnarr, Trisha Tambellini  
TOMS Shoes: Allie Dominguez  
U.S. Fish & Wildlife: Joe Starinchak  
UNICEF: Laura De Santis  
V/Line: Linda Brennan  
Western Union: Talya Bosch  
Whole Foods: Ashley Hawkins, Carrie Brownstein

# Einführung

Der feste Wille, das Richtige zu tun, garantiert noch keinen wirtschaftlichen Erfolg, und dennoch führen seit etwa dreißig Jahren immer mehr Unternehmen vor, dass es möglich ist, gleichzeitig etwas für eine bessere Welt und für die eigenen Bilanzen zu tun. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass die erfolgreiche Durchführung von *Social Initiatives* Intelligenz, Entschlossenheit und Fingerspitzengefühl erfordert. Ob Sie für einen Fortune-500-Riesen oder ein Start-up-Unternehmen arbeiten – die Vereinbarkeit von finanziellem Gewinn und gesellschaftlicher Dividende ist und bleibt ein Balanceakt. Für viele Unternehmer, Geschäftsführer und Manager gehört diese Aufgabe zum Spannendsten, was ihr Beruf ihnen zu bieten hat.

Wenn Sie diese Einführung lesen, arbeiten Sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit in der *Community-Relations-*, *Corporate-Communications-*, *Public-Affairs-*, *Public-Relations-*, *Environmental-Stewardship-*, *Corporate-Responsibility-* oder *Corporate-Citizenship-*Abteilung eines Unternehmens. Oder Sie sind Marketing- oder Produktmanager, sind für *Corporate-Philanthropy-Fragen* zuständig oder leiten eine Unternehmensstiftung. Möglicherweise sind Sie auch in einer *Public-Relations-*, Marketing- oder *Public-Affairs-*Agentur tätig und beraten Ihre Kunden in Marketingfragen und Fragen

des gesellschaftlichen Engagements. Vielleicht sind Sie Firmengründer oder CEO eines großen Unternehmens.

Vermutlich empfinden Sie die Anforderungen und Erwartungen, die sich Ihnen angesichts der viel diskutierten gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen stellen, als Herausforderung und Ansporn. Vielleicht sind Sie in der Position, entscheiden zu können, welche gesellschaftlichen Anliegen Sie unterstützen oder nicht unterstützen. Vielleicht ist es Ihre Aufgabe, mögliche Partnerunternehmen unter die Lupe zu nehmen und die finanzielle, organisatorische und vertragliche Beziehung zu ihnen zu gestalten. Vielleicht suchen Sie nach Wegen, wie Sie Ihre Ideen intern verkaufen, anspruchsvolle und zugleich realistische Ziele formulieren und funktionsübergreifende Unterstützung für Ihre Programme mobilisieren können. Oder Sie fragen sich gerade, was mit all dem Geld und den Ressourcen geschehen ist, die in die letztjährigen Programme geflossen sind.

Wenn Ihnen irgendwelche dieser Aufgabenstellungen vertraut klingen, dann ist dieses Buch für Sie geschrieben. Dutzende Ihrer Kollegen aus aller Welt, die für Unternehmen wie Allstate, Johnson & Johnson, Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, Patagonia, PepsiCo, Starbucks, Subaru, Telus oder TOMS arbeiten, haben sich die Zeit genommen, uns ihre Erfahrungen zu schildern und uns Empfehlungen zu geben, wie man gleichzeitig dem eigenen Unternehmen und dem Gemeinwohl optimal dienen kann.

Jahre der Erfahrung und Monate intensiver Forschung haben uns in unserer Überzeugung bestärkt, dass »gute Ergebnisse durch gute Taten« nicht nur eine gute Losung abgeben. Ein Unternehmen, das sich konsequent darum bemüht, *Social Initiatives* zu kreieren und umzusetzen, kann sehr wohl die Welt besser machen und zugleich selbst davon profitieren.

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Leser, die in der freien Wirtschaft arbeiten. Wenn Sie jedoch für eine gemeinnützige Organisation oder eine staatliche Institution Partner für die Verwirklichung sozialer Projekte suchen, kann dieses Buch auch sehr hilfreich sein: Sie haben hier die einmalige Gelegenheit, sich ein Bild von den Wünschen und Nöten der Unternehmen zu machen, und Sie erhalten Schützenhilfe bei der Entscheidung, an welche Unternehmen Sie sich in welcher Form wenden können. Das letzte Kapitel ist sogar aus-

schließlich für Sie; es gibt Ihnen Empfehlungen, wie Sie erfolgreich sektorenübergreifende Bündnisse schließen können.

Wir wünschen uns für dieses Buch, dass es Führungskräfte und Mitarbeiter in die Lage versetzt, sich für das geeignetste gesellschaftliche Projekt zu entscheiden, sich die richtigen Partner zu suchen und die Initiativen zu seiner Verwirklichung optimal zu gestalten. Möge es Ihnen helfen, in Ihrem Hause Unterstützung zu mobilisieren und Begeisterung zu wecken für Ihre Vorhaben und Vorschläge, und möge es Sie anregen, Programme zu entwickeln, die sich für künftige Fallstudien empfehlen. Unsere vielleicht wichtigste Hoffnung aber ist, dass Ihr Abschlussbericht dereinst mit großen Erfolgen sowohl für Ihr Unternehmen als auch für die gute Sache aufwarten kann, die Sie sich auf die Fahnen geschrieben haben.



# 1.

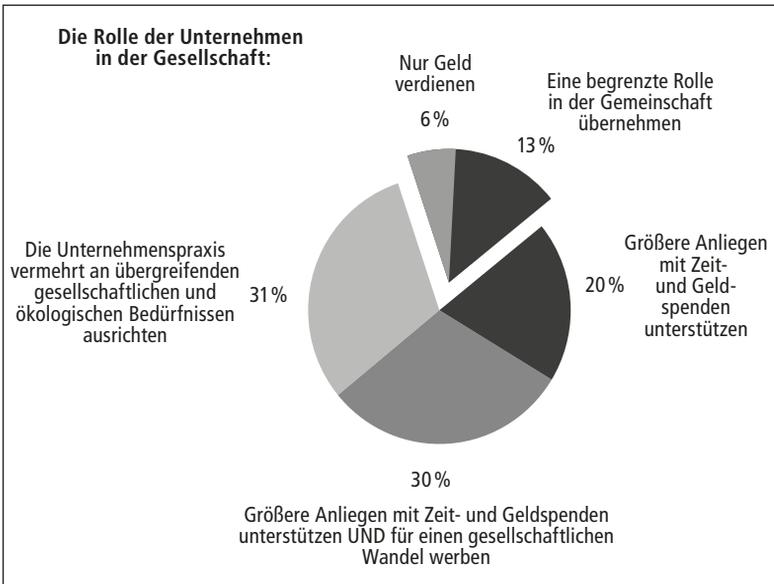
## Gute Absicht reicht nicht: Warum die eine *Social Initiative* scheitert und die andere gelingt

*Sobald sich dieser Nebel verzieht, wird sich zeigen, dass ein Unternehmen für etwas stehen muss – dass es für mehr verantwortlich ist als nur für das Geld, das es erwirtschaftet.<sup>1</sup>*

Jeffrey Immelt, Chairman und CEO, General Electric, auf der Jahreskonferenz der Unternehmensinitiative Business for Social Responsibility im November 2008

In seinem häufig zitierten Aufsatz »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits« aus dem Jahr 1970 erklärt der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman, Unternehmen seien letztlich zu nichts anderem da, als »für die Geldgeber eine maximale Rendite zu erwirtschaften«<sup>2</sup>. Heute, rund vier Jahrzehnte später, ist dies keineswegs die Mehrheitsmeinung, wie öffentliche Statements von Wirtschaftsgrößen wie dem oben zitierten General-Electric-CEO Jeffrey Immelt und Umfragen in der Bevölkerung belegen. Eine von Cone Communications durchgeführte Befragung von Kunden in zehn Ländern ergab, dass nur sechs Prozent der Ansicht sind, Unternehmen sollten sich darauf beschränken, Geld zu verdienen.<sup>3</sup> (Vgl. Abbildung 1)

Michael E. Porter und Mark R. Kramer von der Harvard University vertreten die These, die Unternehmen sollten sich das Prinzip »Shared Value« zu eigen machen. Dabei suchen sie nach Möglichkeiten, ihre »ökonomischen Interessen in einer Weise zu realisieren, dass zugleich



**ABBILDUNG 1:** Die überwiegende Mehrheit der im Rahmen der Cone/Echo Global CR Opportunity Study 2011 befragten Verbraucher war der Überzeugung, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen über die reine Gewinnerwirtschaftung hinausgeht

die Bedürfnisse und Probleme der Allgemeinheit Berücksichtigung finden«. Sie kritisieren, dass die meisten Unternehmen »einer Philosophie der ‚gesellschaftlichen Verantwortung‘ anhängen, die den Belangen der Allgemeinheit lediglich periphere Bedeutung beimisst«<sup>4</sup>.

Man braucht kein Anhänger von Friedman, Porter oder Kramer zu sein, um zu erkennen, dass so manches, was in den letzten Jahren im Namen der gesellschaftlichen Verantwortung auf die Beine gestellt wurde, schlecht geplant war und am Ende weder den Unternehmen noch der Allgemeinheit nützte. Die Planung, Ausgestaltung, Durchführung und Evaluation von *Social Initiatives* ist nicht einfach. Das vorliegende Buch versteht sich als praktischer Leitfaden für Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, mit beschränkten Ressourcen Strategien und Programme zu entwerfen, von denen am Ende Unternehmen und Allgemeinheit gleichermaßen profitieren.

Wir unterscheiden zwischen sechs Formen von *Social Initiatives*, deren jeweilige Stärken und Schwächen wir mit Blick auf ihren Nutzen

für die Unternehmen einerseits und die Allgemeinheit andererseits herausarbeiten wollen, indem wir erfahrene Praktiker zu Wort kommen lassen. Wir haben die Initiativen in zwei Gruppen unterteilt: Bei den Initiativen der ersten Gruppe sind die Kunden unmittelbar involviert (*Cause Promotion*, *Cause-Related Marketing* und *Social Marketing*), bei den Initiativen der zweiten Gruppe mittelbar oder gar nicht (*Corporate Philanthropy*, *Workforce Volunteering* und *Socially Responsible Business Practices*).<sup>5</sup> Um Sie mit der ganzen Bandbreite der Möglichkeiten vertraut zu machen, geben wir im zweiten Kapitel einen Überblick über alle sechs Formen, um anschließend auf jede von ihnen in einem gesonderten Kapitel näher einzugehen. (In der Praxis stellen viele Programme allerdings Kombinationen aus mehreren dieser Ansätze dar.)

Anschließend werden wir Sie mit empfohlenen *Best Practices* vertraut machen, um Ihnen die Auswahl einer *Social Initiative* zu erleichtern. Ihr Projekt sollte den größtmöglichen sozialen mit dem größtmöglichen unternehmerischen Nutzen verbinden. Sie erfahren, wie Sie erfolgreiche Programme entwickeln und wie Sie Ihre Anstrengungen messen und bewerten können.

Dieses Eröffnungskapitel schafft die nötigen Voraussetzungen, indem es in die entsprechenden Begrifflichkeiten einführt. Wir beleuchten die Trends und Statistiken, aus denen hervorgeht, dass die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung zunehmend ernst nehmen, wir beschreiben die verschiedenen Faktoren, die nach Expertenmeinung diesem Trend Vorschub leisten, und wir sprechen zum Schluss über die gegenwärtigen Herausforderungen und die Kritik, mit der sich jene konfrontiert sehen, die versuchen, für sich und die Welt das Beste herauszuholen.

## ■ Was heißt »Gutes tun«?

Ein kurzer Blick auf die Internetpräsenzen der Fortune-500-Unternehmen zeigt, dass das Grundkonzept der »guten Tat« die unterschiedlichsten Namen tragen kann: *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship*, *Corporate Philanthropy*, *Corporate Giving*, *Corporate*

*Community Involvement, Community Relations, Community Affairs, Community Development, Corporate Responsibility, Global Citizenship* oder *Corporate Societal Marketing*.

Für unsere Zwecke bevorzugen wir den Begriff der *Corporate Social Responsibility* (wörtlich: »Verantwortung der Unternehmen für das Gemeinwohl«) und schlagen dazu folgende Definition vor:

Unter *Corporate Social Responsibility* (CSR) verstehen wir die Bereitschaft und Entschlossenheit, mit selbst gewählten Strategien unter Einsatz von Unternehmensressourcen einen Beitrag zum Wohl der Allgemeinheit zu leisten.

Diese Definition bezieht sich konkret auf Unternehmensaktivitäten, die über das hinausgehen, was das Gesetz vorschreibt bzw. was aus moralischen und ethischen Gründen geboten erscheint und folglich erwartet werden kann. Wir sprechen hier von der freiwilligen Selbstverpflichtung eines Unternehmens, sich in dieser Weise zu engagieren. Mit einer solchen Selbstverpflichtung demonstriert ein Unternehmen gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein. Dazu bedient es sich neuer Unternehmenspraktiken und / oder setzt Geld- oder andere Ressourcen für einen guten Zweck ein. Und wenn wir von einem guten Zweck oder vom Wohl der Allgemeinheit sprechen, meinen wir menschliche Lebensbedingungen ebenso wie Umweltfragen oder die Belange von Gemeinschaften jeglicher Art, seien sie geografisch, demografisch oder durch ihre Probleme, ihre Ziele oder andere Faktoren definiert.

Wir beschreiben mit dem Begriff der *Social Initiative* die wichtigsten Aktivitäten, die im Rahmen der *Corporate Social Responsibility* entwickelt werden, und schlagen folgende Definition vor:

*Social Initiatives* sind größere Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, gesellschaftliche Anliegen zu fördern, das eigene Unternehmen zu stärken und der unternehmerischen Verantwortung für das Gemeinwohl gerecht zu werden.

Typische gesellschaftliche Interessen, die mit solchen Initiativen unterstützt werden, betreffen die Gesundheit (Aids-Prävention, Brust-

krebsfrüherkennung, Impfungen), die Sicherheit (Aktionen gegen Alkohol am Steuer, Verbrechensprävention, Verwendung von Sicherheitsgurten im Auto), Bildung und Erziehung (Kampagnen gegen Analphabetismus, Bereitstellung von Computern für Schulen, Förderprogramme), den Arbeitsmarkt (Fortbildung, Mitarbeiterfindung, Fabrikstandorte), die Umwelt (Recycling, Verzicht auf die Verwendung schädlicher Chemikalien, weniger Verpackung), die regionale Wirtschaftsförderung (zinsgünstige Hauskredite, Mentoringprogramme für Jungunternehmer) und andere elementare menschliche Bedürfnisse und Wünsche (Nahrung, Wohnung, Tierschutz, Wahrnehmung des Wahlrechts, keine Diskriminierung).

Die Unterstützung seitens der Unternehmen kann viele Formen annehmen, wie beispielsweise Geldspenden, Kredite, Sponsoring, technische Expertise, Sachzuwendungen (etwa Sachspenden wie Computerausrüstung oder kostenlose Bereitstellung von Dienstleistungen wie Druckkapazitäten), Anzeigen- und PR-Kampagnen, kostenlose Entsendung eigener Mitarbeiter oder Bereitstellung von Vertriebskanälen. Geldspenden kommen direkt vom Unternehmen oder über den Umweg von zu diesem Zweck gegründeten Stiftungen.

Die Unternehmen können diese Initiativen im Alleingang durchführen (Procter & Gamble etwa schickt im Rahmen der Aktion *Tide Loads of Hope* mobile Waschmaschinen in Notstandsgebiete) oder in einer Partnerschaft mit anderen (Food Network und *Share Our Strength* arbeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zusammen). Die Initiativen werden von einer konkreten Abteilung innerhalb des Unternehmens oder aber von einem Team geleitet, das sich aus Mitgliedern diverser Abteilungen zusammensetzt.

## ■ Welche Trends gibt es?

In den letzten zehn Jahren ist die Bereitschaft der Unternehmen, soziale Projekte und gesellschaftliche Anliegen finanziell zu unterstützen, offensichtlich gestiegen. Immer häufiger wird auch in den Unternehmensberichten auf *Corporate-Social-Responsibility*-Initiativen aufmerksam gemacht. Dem entsprechen wachsende gesellschaftliche

Erwartungen an die Unternehmen. Diese betrachten ihr Engagement zunehmend als strategische Chance und weniger als Pflichtübung.

### ■ Gestiegene Spendenbereitschaft

Laut der Studie »Giving USA 2011« stieg das Gesamtvolumen der von Unternehmen geleisteten Geld- und Sachspenden in den Vereinigten Staaten im Jahr 2010 ungeachtet der Rezession um 10,6 Prozent auf 15,29 Milliarden US-Dollar (davon 4,7 Milliarden Kredite und Spenden von Unternehmensstiftungen).<sup>6</sup> Und dem Jahresbericht des Committee Encouraging Corporate Philanthropy zufolge berichteten zwei Drittel der Unternehmen von einer Ausweitung ihres Engagements von 2009 bis 2010.<sup>7</sup>

Nach Berichten im IEG Sponsorship Report war das Sponsoring durch Unternehmen im Jahr 2010 mit einer Wachstumsrate von 6,7 Prozent das am schnellsten wachsende Sponsoring.<sup>8</sup> Ebenfalls laut IEG nahm das Engagement der Unternehmen auch im Jahr 2011 zu, allerdings mit 3,7 Prozent auf 1,68 Milliarden US-Dollar etwas langsamer.<sup>9</sup>

### ■ Vermehrte Berichterstattung

Die *Corporate-Social-Responsibility*-Berichterstattung ist in großen Unternehmen mittlerweile allgegenwärtiger Brauch und nimmt weltweit in raschem Tempo zu.<sup>10</sup> Gemäß einer Erhebung von KPMG aus dem Jahr 2011 berichteten 95 Prozent der Global-Fortune-250-Unternehmen über ihre *Corporate-Responsibility*-Aktivitäten.<sup>11</sup> Diese Zahl hat sich gegenüber den KPMG-Untersuchungen aus dem Jahr 2002 mehr als verdoppelt.<sup>12</sup> »Nahezu die Hälfte der G250-Unternehmen berichten von finanziellem Wertgewinn infolge ihrer CSR-Initiativen«, heißt es bei KPMG.<sup>13</sup>

## ■ Gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen

In diesen gedruckten und digitalen Berichten finden sich einander ähnelnde Botschaften von CEOs, die signalisieren, dass ein Bekenntnis zur Verantwortung der Unternehmen für das Gemeinwohl mittlerweile unverzichtbar ist, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- General Mills: »Unser Ziel ist es, in der vordersten Reihe der verantwortungsbewussten Unternehmen in der Lebensmittelbranche mitzumarschieren. Wir arbeiten täglich daran, das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen, wobei die Sicherheit unserer Produkte für uns oberste Priorität hat. Unser Verantwortungsbewusstsein als *Corporate Citizen* ist integrale Voraussetzung für dieses Vertrauen.« – Ken Powell, Chairman und CEO<sup>14</sup>
- IBM: »Die Auseinandersetzung mit den aktuellen Herausforderungen – und die reichen von sauberem Wasser und besserer Gesundheitsversorgung über grüne Energie und bessere Schulen bis zu nachhaltigen und lebendigen Städten und mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz und in der Politik – verlangt keine Entscheidung zwischen Geschäftsstrategie und Gemeinwohlstrategie. Sie steht vielmehr für eine Verschmelzung von beidem.« – Samuel J. Palmisano, Chairman, President und CEO<sup>15</sup>
- Nike: »Es wird Zeit, dass die Welt sich bewegt. Alle Unternehmen kämpfen mit den unmittelbaren Auswirkungen schrumpfender natürlicher Ressourcen, der Bevölkerungsentwicklung und des Klimawandels. Und was heute noch vernachlässigbar erscheinen mag, kann sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu einem großen Problem auswachsen. Niemals war der Ruf an die Unternehmen, sich zu erneuern, lauter als heute – nicht nur um der Gesundheit und der Wachstumschancen der Unternehmen willen, sondern für das Wohl der ganzen Welt.« – Mark Parker, President und CEO<sup>16</sup>
- Seventh Generation: »Wir sind bestrebt, zur *Most Trusted Brand* der Welt zu werden. Wir wollen mehr Kunden erreichen, mit gleichgesinnten Einzelhändlern Partnerschaften schließen und mit verantwortungsbewussten Zulieferern zusammenarbeiten, um auf diese Weise unseren Umsatz in den nächsten fünf

Jahren zu verdoppeln. Wir werden unser Wachstum damit sichern, dass wir in die Seventh-Generation-Community und in unsere Marke investieren und neue und innovative Möglichkeiten auf tun, wie wir die Bedürfnisse unserer Kunden auf nachhaltigere Weise erfüllen können.« – John B. Replogle, President und CEO<sup>17</sup>

- Starbucks: »Heute zählen die Menschen vielleicht mehr denn je darauf, dass die Unternehmen ihnen helfen, die vielen komplexen Probleme dieser unserer Welt zu bewältigen. Wir von Starbucks stehen zu dieser Verantwortung und werden einmal mehr neue *Corporate-Responsibility*-Standards setzen.« – Howard Schultz, President und CEO<sup>18</sup>

## ■ Weg von der Pflichterfüllung und hin zur Strategie

In seinem bahnbrechenden Artikel in der *Harvard Business Review* beschreibt Craig Smith die *New Corporate Philanthropy* als die Entwicklung hin zu einem langfristigen Engagement für gesellschaftliche Anliegen und Initiativen, das mehr umfasst als Geldspenden, das Mittel aus der Wirtschaft und aus karitativen Budgets erschließt, strategische Bündnisse knüpft und all dies auf eine Weise tut, dass davon auch die Geschäftsziele profitieren.

Einen Meilenstein in dieser Entwicklung sieht er in einer Entscheidung des Supreme Court aus den 1950er-Jahren, die jene rechtlichen Schranken und ungeschriebenen Regeln außer Kraft setzte, die bis dahin das soziale und gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, wenn nicht verhindert, so doch begrenzt hatten. Daraufhin verspürten die meisten US-Unternehmen in den 1960er-Jahren zunehmend den Druck, ihr gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein unter Beweis zu stellen und unternehmenseigene Stiftungen und Spendenprogramme ins Leben zu rufen.<sup>19</sup>

Einer der nächsten Meilensteine war Smith zufolge die von der Exxon Valdez verursachte Ölpest im Jahr 1989, die das Engagement der 1970er- und 1980er-Jahre ernsthaft infrage stellte. In jener Zeit unterstützten die Unternehmen tendenziell eine Vielzahl von sozialen Projekten und gesellschaftlichen Anliegen, die wenig oder nichts

mit ihrem Geschäftsfeld zu tun hatten, wobei sie die Koordination ihrer Spendenaktivitäten mit Vorliebe an eigenständige Stiftungen auslagerten. Als Exxon sich dann auf die Suche nach Expertise und Unterstützung aus dem Kreis der Umweltschützer begab, stellte das Management fest, dass »zu den von der Stiftung geförderten prominenten Umweltschützern kein Kontakt bestand«<sup>20</sup>. Als letzten Meilenstein nennt Smith Modelle aus den 1990er-Jahren wie das von AT&T verwendete, das »gleichermaßen dazu gedacht war, das eigene Unternehmen wie die Gesellschaft zu reformieren«<sup>21</sup>.

Hess, Rogovsky und Dunfee sehen als weitere Kraft hinter dieser Entwicklung den *New Moral Marketplace Factor*, der in der zunehmenden Bedeutung der Unternehmensethik für die Entscheidungen von Verbrauchern, Investoren und Arbeitnehmern zum Ausdruck kommt. Sie verdeutlichen die Rolle der Wirtschaftsethik an mehreren Beispielen, etwa wenn »Investoren Investmentfonds anhand sozialer Kriterien auswählen, Verbraucher den Ölkonzern Shell wegen seiner Entscheidung boykottieren, die Ölplattform Brent Spar zu versenken, und Arbeitnehmer gesellschaftlich verantwortungsbewusste Arbeitgeber vorziehen«<sup>22</sup>.

Im folgenden Abschnitt stellen wir den eher traditionellen Ansatz des karitativen Engagements von Unternehmen dem modernen strategischen Ansatz gegenüber und orientieren uns dabei an unseren *Best-Practice*-Kriterien der Auswahl, Entwicklung, Implementierung und Bewertung von *Social Initiatives*.

### **Der traditionelle Ansatz: Erfüllung einer Pflicht**

Bis Ende der 1980er-Jahre spiegelten Entscheidungen zu den gesellschaftlichen Anliegen, die es zu unterstützen galt, in aller Regel den zunehmenden Druck wider, Gutes zu tun, um gut dazustehen. Die Unternehmen legten ein Jahresbudget für karitative Zwecke fest, das je nach Umsatz und Gewinn auch schwanken konnte. Die Mittel wurden auf so viele Organisationen wie möglich verteilt, weil man sich davon ein Höchstmaß an Zufriedenheit und an eigener Sichtbarkeit versprach. Da im Lauf der Jahre eine Vielzahl von Organisationen und Anliegen unterstützt wurde, waren die einzelnen Engagements zu-

meist nur kurzfristiger Natur. Im Rückblick wird deutlich, dass dabei Anliegen, die möglicherweise im Zusammenhang mit Kernprodukten des Unternehmens standen, tendenziell eher gemieden wurden, um nicht eigennützig zu erscheinen. Ebenso wurden auch prominente und häufig kontroverse gesellschaftliche Problemfelder wie beispielsweise Aids ausgeklammert, weil staatliche Stellen und gemeinnützige Organisationen vermeintlich besser in der Lage waren, damit umzugehen. Die Entscheidung, welche Projekte oder Initiativen es zu unterstützen und welche Organisationen es zu finanzieren galt, richtete sich auch stark nach den Vorlieben und Wünschen der obersten Unternehmensleitung, während sie mit den Unternehmenszielen kaum etwas zu tun hatte.

Bei der Entwicklung und Durchführung konkreter Initiativen lautete die Devise häufig »Tue Gutes so einfach wie möglich«, mit der Folge, dass sich das Engagement nicht selten auf das Ausstellen eines Schecks beschränkte. Die meisten Unternehmen waren zufrieden mit der Rolle als ein Sponsor unter vielen, war doch die Sichtbarkeit des Engagements kein großes Thema. Und weil eine Integration und Koordination der Spendenprogramme mit anderen Unternehmensstrategien und Unternehmenseinheiten wie beispielsweise Marketing, Personalwesen oder operatives Geschäft lediglich zusätzliche Arbeit bedeutet hätte, wurden kaum Versuche in dieser Richtung unternommen.

Und was die Evaluation betrifft, so scheint es, dass kaum etwas getan wurde, um quantifizierbare Resultate für das Unternehmen oder für das karitative Projekt zu erzielen. Hauptsache, man tat etwas Gutes.

### **Der neue Ansatz: Einbeziehung der Unternehmensziele**

Wie bereits erwähnt, beschreibt Smith, dass Anfang der 1990er-Jahre viele Unternehmen zu einem neuen Spendenmodell wechselten, einem strategischen Ansatz, der in allen wesentlichen Fragen erhebliche Änderungen mit sich brachte: welche Anliegen die Unternehmen unterstützten, wie sie ihre Programme gestalteten und umsetzten und wie sie sie bewerteten.

Die moderne Form der Entscheidungsfindung spiegelt den zunehmenden Wunsch wider, gute Ergebnisse zu erzielen und Gutes zu tun. Immer mehr Unternehmen suchen sich einige wenige Schwerpunktanliegen aus, die mit den Unternehmenswerten im Einklang stehen, und entscheiden sich für Initiativen, die die Unternehmensziele unterstützen. Sie bevorzugen Themen, die mit Kernprodukten und Kernmärkten zusammenhängen, und unterstützen Anliegen, die sich positiv auf Marketingziele wie beispielsweise einen größeren Marktanteil, eine stärkere Marktdurchdringung oder den Aufbau einer gewünschten Markenidentität auswirken. Auch das Unterstützungspotenzial der Vertreter eines sozialen Projekts in Zeiten einer Unternehmenskrise oder im politischen Kontext spielt bei der Auswahl durchaus eine Rolle. Schon beim Auswahlprozess werden möglichst viele Abteilungen einbezogen, um zugleich die Voraussetzungen für eine gelungene Umsetzung des Programms zu schaffen. Das auszuwählende Anliegen soll sowohl den eigenen Angestellten und den Kunden als auch der Allgemeinheit besonders wichtig sein.

Die Entwicklung und Implementierung von Programmen im Rahmen dieses neuen Modells folgt eher dem Motto: »Wir tun nicht einfach nur irgendetwas Gutes, wir tun alles, um etwas wirklich Gutes zu tun.« Inzwischen ist es auch üblich geworden, dass sich Manager langfristig engagieren und nichtmonetäre Hilfe leisten, beispielsweise in Form von Expertenwissen, technischem Know-how, Dienstleistungen oder ausgemusterten Maschinen und Anlagen. Es werden vermehrt Anstrengungen unternommen, die eigenen Vertriebskanäle für die unterstützten Projekte oder Organisationen zu öffnen, Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten freizustellen, das soziale oder gesellschaftliche Anliegen in die Sparten Marketing, Unternehmenskommunikation, Personalwesen, Öffentlichkeitsarbeit und operativer Betrieb einzubeziehen, strategische Bündnisse mit einem oder mehreren externen (privaten, staatlichen, gemeinnützigen) Partnern zu schließen und Mittel aus weiteren Abteilungen wie beispielsweise Marketing oder Personalwesen zu bekommen.

Der Evaluation wird eine immer größere Bedeutung beigemessen, seit sie als Schlüssel für die Beantwortung der Frage begriffen wird: »Was haben wir Gutes getan?« Vertrauen ist nicht alles. Die Evaluation liefert ein Feedback, das sodann im Rahmen eines strategischen

Konzepts dazu genutzt werden kann, Kurskorrekturen vorzunehmen und eine glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Folglich wird der Druck größer, Kampagnenziele zu definieren und den Nutzen für das Unternehmen ebenso wie für die gute Sache zu evaluieren. Aber mag auch der Druck gewachsen sein, Ergebnisse zu bewerten – die Programmpartner tun sich häufig noch schwer mit der Entscheidung für die richtige Vorgehensweise und die Sicherung der dafür erforderlichen Ressourcen.

Die rasante Entwicklung der digitalen und mobilen Kommunikation während der letzten fünf Jahre hat den Unternehmen neue Instrumente an die Hand gegeben, um Stakeholder in ihre *Social Initiatives* einzubeziehen. Häufige Veränderungen auf den vergleichsweise etablierten Plattformen wie Facebook, Twitter und YouTube und die Entstehung neuer spezialisierter, massenwirksamer und / oder mobiler Instrumente bedeuten, dass das Wissen, wie sie bestmöglich genutzt werden können, noch in den Kinderschuhen steckt. Um Ihnen einen Einblick in einige aktuelle *Best Practices* zu geben, haben wir dieses Buch mit eigens hervorgehobenen Hinweisen zu *Social Media* angereichert.

Die Veränderung der digitalen Landschaft schafft für die Unternehmen nicht nur neue Möglichkeiten, sondern stellt sie auch vor ernste Herausforderungen. Die Dezentralisierung der Kommunikation erweitert und ermöglicht es Individuen und Gruppen in zunehmendem Maße, sich mit Kritik an den Unternehmen und ihren Aktivitäten hervorzutun.

## ■ Warum Gutes tun?

Die meisten Gesundheitsexperten versprechen demjenigen, der regelmäßig Sport treibt, ein besseres Aussehen, mehr Wohlbefinden, mehr Tatkraft und ein längeres Leben. Es gibt viele, die sagen, dass die Beteiligung an *Social Initiatives*, ob mit oder ohne unmittelbare Kundenbeteiligung, ähnliche Vorteile bringt. Ein solches Engagement scheint sich gut zu machen – in den Augen potenzieller Kunden, Investoren, Finanzanalysten, Geschäftskollegen, in Jahresberichten, in

den Nachrichten und vielleicht sogar im Parlament und im Gerichtssaal. Es vermittelt Arbeitnehmern, Kunden, Anteilseignern und den Vertretern der Unternehmensleitung ein positives Grundgefühl. Zudem spricht viel dafür, dass ein soziales oder gesellschaftliches Engagement sich vorteilhaft auf die Marke, die Jahresbilanz und die Gesellschaft als Ganzes auswirkt. Und einige behaupten sogar, dass Unternehmen mit einer starken Reputation in Sachen *Corporate Social Responsibility* länger überleben.

Wir wollen einige Indizien unter die Lupe nehmen, die dafür sprechen, dass eine Beteiligung an *Social Initiatives* wichtige Kennzahlen beeinflussen kann, was diese Behauptungen stützen würde.

*Business for Social Responsibility* ist eine führende globale Non-Profit-Organisation, die Unternehmen mit Informationen, Instrumenten und Schulungen bei der Integration des *Corporate-Social-Responsibility*-Prinzips in den operativen Betrieb sowie bei der Strategieentwicklung unterstützt. Aus Umfragen und praktischen Erfahrungen schließt man dort, dass sich der bilanztechnische Nutzen für die Unternehmen an einer ganzen Reihe von Punkten festmachen lässt, als da wären<sup>23</sup>:

- Gesteigerter Umsatz und vergrößerter Marktanteil
- Gestärkte Markenposition
- Verbessertes Unternehmensimage und größere Schlagkraft
- Größere Attraktivität als Arbeitgeber und bessere Mitarbeitermotivation
- Betriebskosteneinsparungen
- Größere Strahlkraft auf Investoren und Finanzanalysten

## ■ Gesteigerter Umsatz und vergrößerter Marktanteil

Cone Communications befragt seit 1993 US-Verbraucher und -Arbeitnehmer zu ihrer Einstellung zu Unternehmen und deren gesellschaftlichem Engagement. Möglicherweise infolge des wirtschaftlichen Abschwungs wiesen die Daten für 2011 in einigen Bereichen Werte für die Kundenerwartungen und -präferenzen auf, die über allem liegen, was Cone bislang gemessen hatte.<sup>24</sup>

- 94 Prozent der Befragten erklärten, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit bei gleichem Preis und gleicher Qualität zu einem Anbieter wechseln würden, der soziale Projekte oder gesellschaftliche Anliegen unterstützt – ein Allzeitrekord. (Im Jahr 1993 lag die Zahl noch bei 66 Prozent, zwei Monate nach dem 11. September 2001 bei 79 Prozent.<sup>25</sup>)
- 91 Prozent sagten, sie würden, wenn sich die Gelegenheit bietet, ein Produkt kaufen, das mit einem karitativen Zweck oder gesellschaftlichen Anliegen verbunden ist. 62 Prozent sagen, dass sie in den letzten Jahren ein solches Produkt erworben haben.
- 81 Prozent gaben an, sie würden für eine Wohltätigkeitsorganisation spenden, die von einem Unternehmen ihres Vertrauens unterstützt wird, falls sich die Gelegenheit dazu bietet. 70 Prozent haben dies nach eigenen Angaben in den letzten zwölf Monaten getan.

Im Jahr 2011 erweiterte Cone den Forschungsradius um neun weitere Länder und stellte dabei fest, dass »die Kunden weltweit den Unternehmen eine explizite Verantwortung attestieren, mitzuhelfen, dass die Welt eine andere wird«<sup>26</sup>. Insgesamt gaben 94 Prozent der 10 000 in Kanada, Brasilien, Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Russland, China, Indien, Japan und den Vereinigten Staaten befragten Menschen an, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit bereit seien, zu Marken zu wechseln, die ein gesellschaftliches Interesse unterstützen.<sup>27</sup>

Solche Befunde, wonach ein Unternehmensengagement für gesellschaftliche Anliegen die Markenpräferenz steigern kann, werden sowohl von Studien gestützt, die von PR- und Brandingagenturen erstellt wurden (wie der Edelman Goodpurpose Study<sup>28</sup> oder dem PRWeek/Barkley Cause Survey<sup>29</sup>) als auch von wissenschaftlichen Studien.

Bloom, Hoeffler, Keller und Basurto beispielsweise behaupten:

»Die Verbraucher von heute achten darauf, wie Marken vermarktet werden, und wenn ihnen das Marketing zusagt, weil es sie emotional anspricht oder sie eine gewisse Nähe zu dem im

Marketingprogramm unterstützten gesellschaftlichen Anliegen empfinden, werden sie den Marketingansatz der Marke gewichtiger und positiver aufnehmen, als wenn das Marketingprogramm rein kommerziell ausgerichtet ist.«<sup>30</sup>

In den folgenden Kapiteln finden Sie viele Fallbeispiele von Programmen, die Umsatz und Marktanteil vergrößerten. Ein Pionierprogramm, das im Lauf der Jahre viele andere inspirierte, ist die American-Express-Kampagne zur Restaurierung der New Yorker Freiheitsstatue, eine *Cause-Related-Marketing*-Initiative aus den frühen 1980er-Jahren. Statt lediglich einen Scheck auszustellen, probierte American Express einen neuen Ansatz aus: Das Unternehmen erklärte, für jeden Einsatz der Karte einen bestimmten Betrag in einen Fonds zur Restaurierung der Statue einzuzahlen und darüber hinaus für jeden neuen Kartenantrag einen weiteren festen Betrag zu spenden. Die Kampagne erbrachte 1,7 Millionen Dollar für die *Lady*, eine um 27 Prozent gesteigerte Kartennutzung und 10 Prozent mehr Kartenneuanträge.<sup>31</sup>

## ■ Gestärkte Markenposition

In ihrem Buch *Brand Spirit* betonen Pringle und Thompson, welchen Einfluss die Verknüpfung eines Unternehmens oder einer Marke mit einem guten Zweck auf den »Geist der Marke« hat. Die Verbraucher blicken dabei »über die praktischen Fragen der funktionellen Produktleistung und des rationalen Produktnutzens und auch über die emotionalen und psychologischen Aspekte der Markenpersönlichkeit und des Markenimages hinaus. Sie streben vielmehr den obersten Punkt der Maslowschen Bedürfnishierarchie an: die ›Selbstverwirklichung.«<sup>32</sup> Wonach sie heute schauen und was sie heute anzieht, das ist die Demonstration des Guten. »In einem anthropomorphen Sinne lässt sich sagen: Sobald die Verbraucher wissen, wie eine Marke funktioniert, wie sie ›denkt und fühlt‹, lautet die neue Frage, die es zu beantworten gilt: ›Woran glaubt sie?‹«<sup>33</sup>

Bloom, Hoeffler, Keller und Basurto diagnostizieren, dass »Marketinginitiativen mit einer starken karitativen oder sozialen Komponente einen positiveren Effekt auf die Beurteilung einer Marke haben

als Initiativen ähnlicher Größe und Reichweite, aber mit weniger sozialen Inhalten. Mit »sozialen Inhalten« meinen wir Aktivitäten im Rahmen der Marketinginitiative, die auf das Allgemeinwohl abzielen. Eine Kampagne, die jeden Kauf eines bestimmten Produkts mit einer Spende des Unternehmens an eine Umweltorganisation honoriert, hätte einen höheren sozialen Inhalt als eine Kampagne, die dem Verbraucher zu jedem gekauften Produkt ein Gratispielzeug schenkt.«

Denken Sie etwa daran, wie die Teilnahme an *Social Initiatives* die Eiscrememarke Ben & Jerry's »beseelt« hat. Dank jahrelanger Aktivitäten und Kommunikationsanstrengungen rufen die Worte *Ben & Jerry's* mittlerweile das Bild eines philanthropischen Unternehmens hervor, das positive gesellschaftliche Veränderungen fördert und unterstützt. Ein Beispiel ist das PartnerShops-Programm, das auf die üblichen Franchisegebühren verzichtet, damit gemeinnützige Organisationen bedürftigen Menschen Beschäftigungsmöglichkeiten anbieten können; ein anderes die *Lick-Global-Warming*-Kampagne, die den Menschen zeigt, wie sie ihren Kohlendioxidausstoß verringern und den Kampf gegen die globale Erwärmung unterstützen können. Darüber hinaus kauft Ben & Jerry's die für die Eiscremeproduktion benötigten Brownies bei der Greyston Bakery, einer gemeinnützigen Organisation, die ehemaligen Obdachlosen und anderen sozial Benachteiligten Arbeitsplätze anbietet und sie in ihrem Alltag unterstützt. Bei vielen Verbrauchern haben die zahlreichen sozialen Aktivitäten dazu geführt, dass sie die Phalanx der Ben-&-Jerry's-Becher in den Kühlregalen mit besonderer Sympathie betrachten.

### ■ Verbessertes Unternehmensimage und größere Schlagkraft

Es existieren zahlreiche Berichte und Rankings im Bereich der *Corporate Social Responsibility*. Um nur zwei zu nennen:

- *Fortune* veröffentlicht eine Jahresliste der »meistbewunderten Unternehmen der Welt«, und die gesellschaftliche Verantwortung ist eines der acht Kriterien, nach denen Führungskräfte und Analysten in aller Welt befragt werden, um die Unternehmen zu bewerten. Spitzenplätze auf der *Corporate-Social-Responsi-*

bility-Rangliste von 2011 belegten beispielsweise Statoil (Norwegen), Ferrovial (Spanien), Walt Disney (USA), ENI (Italien) und Whole Foods Market (USA).<sup>34</sup>

- Das *Corporate Responsibility Magazine* veröffentlicht eine Liste der »100 besten *Corporate Citizens*«, die sich den Grundsatz zu eigen gemacht haben, dass die unternehmerische Verantwortung gegenüber den Stakeholdern die Umwelt und die Allgemeinheit mit einschließt. Im Jahr 2011 waren die fünf besten *Corporate Citizens* Johnson Controls, Campbell Soup Company, IBM, Bristol-Myers Squibb und Mattel.<sup>35</sup>

Abgesehen von der positiven Presse, die solche Rankings erzeugen, gilt laut *Business for Social Responsibility*, dass Unternehmen, die mehr Engagement zeigen, als gesetzlich vorgeschrieben ist, von den nationalen und lokalen Behörden weniger streng überwacht werden und mehr Freiheiten genießen.

Eine gute Reputation kann in Krisenzeiten von echtem Wert sein. Als ein dramatisches Beispiel beschreiben Hess, Rogovsky und Dunfee die Erfahrungen von McDonald's während der Unruhen in South Central Los Angeles im Jahr 1992. »Mit seinen Ronald-McDonald's-Häusern und seinem Engagement für die Schaffung von Arbeitsplätzen war es dem Unternehmen gelungen, seine Beziehungen zur Öffentlichkeit entscheidend zu verbessern und sich ein positives Image zuzulegen. McDonald's-Führungskräfte wussten zu berichten, dass die Aufständischen sich scheuten, McDonald's-Restaurants in Mitleidenschaft zu ziehen. Während der Vandalismus der Wirtschaft der Region immensen Schaden zufügte, blieben alle sechzig McDonald's-Restaurants verschont.«<sup>36</sup>

## ■ Größere Attraktivität als Arbeitgeber und bessere Mitarbeitermotivation

Aus Verbrauchererhebungen geht hervor, dass die Teilnahme eines Unternehmens an *Social Initiatives* einen positiven Einfluss auf potenzielle und gegenwärtige Mitarbeiter sowie auf Bürger und Führungskräfte haben kann. Laut der *Cone Cause Evolution Study 2011* bekunde-

ten 69 Prozent der befragten US-Amerikaner, dass der Einsatz eines Unternehmens für gesellschaftliche oder ökologische Anliegen einen Einfluss darauf habe, ob sie gern für das Unternehmen arbeiten würden oder nicht.<sup>37</sup> Mitarbeiter, die an den Wohltätigkeitsprogrammen ihrer Unternehmen beteiligt waren, erklärten häufiger, dass sie auf ihr Unternehmen stolz seien und sich ihm treu verbunden fühlten, als Beschäftigte ohne eine solche Beteiligung.<sup>38</sup> »Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht umfassend beteiligen, müssen dies offenbar teuer bezahlen«, lesen wir bei Cone.<sup>39</sup>

Nach einer Erhebung des Aspen Institute aus dem Jahr 2011, die unter dem Titel *Beyond Grey Pinstripes* erschienen ist, reagieren die wirtschaftswissenschaftlichen Institute auf den zunehmenden Wunsch der Studenten nach *Social Entrepreneurship* und einer Beschäftigung bei einem verantwortungsbewussten Unternehmen mit einem verstärkten Angebot an Kursen, die die gesellschaftlichen, ökologischen und ethischen Konsequenzen wirtschaftlicher Entscheidungen unter die Lupe nehmen.<sup>40</sup>

## ■ Betriebskosteneinsparungen

Sinkende Betriebskosten und steigende Einkünfte aus Zuwendungen und Anreizen infolge der Implementierung von *Social Initiatives* sind in verschiedenen Bereichen der Unternehmen möglich, insbesondere wenn damit eine Veränderung der Unternehmenspraktiken verbunden ist. Ein Bereich, bei dem dies unmittelbar einleuchtet, sind Umweltinitiativen zwecks Ausschussreduzierung, Materialwiederverwertung, Recycling sowie Wasser- und Stromeinsparung.

AT&T beispielsweise hat ein Programm, das die Kunden mit dem Versprechen, die *Arbor Day Foundation* zu unterstützen, dazu anregt, sich für die papierlose elektronische Rechnungsstellung zu registrieren. Diese Kampagne hat dem Unternehmen Einsparungen an Papier-, Druck- und Portokosten in Millionenhöhe beschert, Bäume vor der Säge bewahrt und die Anpflanzung von Hunderttausenden neuer Bäume ermöglicht.<sup>41</sup>

Ein anderes Feld für potenzielle Kostenreduzierungen ist der Werbeetat, insbesondere infolge vermehrter kostenloser Publicity.

Seit ihrer Gründung in den 1970er-Jahren ist die Boutiquekette The Body Shop für ihren Einsatz für Fair Trade, für den Umweltschutz und gegen Tierversuche im Kosmetikbereich bekannt. Laut einem Artikel im *World Council of Sustainable Development* »wurde The Body Shop als Geschäft mit fairen Preisen für fair hergestellte Kosmetika eingeführt. Gründerin Anita Roddick erzeugte so viel wohlwollende Publicity, dass das Unternehmen auf weitere Werbung verzichten konnte: eine Win-win-Situation an der Kosten-Nutzen-Front, ganz abgesehen vom Nutzen für Umwelt und Gesellschaft.«<sup>42</sup>

In jüngerer Zeit durften sich die *Social Entrepreneurs* von TOMS Shoes einer Welle der Sympathie seitens der Verbraucher und der Medien erfreuen. Sie starteten den Aufruf: Kaufen Sie ein Paar Schuhe, und ein weiteres Paar geht an ein bedürftiges Kind. Zufällig sah im Jahr 2008 der Leiter einer Werbeagentur einen Fernsehbericht über diese Aktion. Über eine Verkettung von Ereignissen führte dies dazu, dass das Unternehmen im Folgejahr in einem viel beachteten ATT-Werbespot auftrat – eine geschäftsfördernde Gratiswerbung für TOMS Shoes von Millionenwert.<sup>43</sup>

## ■ Größere Strahlkraft auf Investoren und Finanzanalysten

Manche behaupten, ein Engagement in *Social Initiatives* könne einen gesteigerten Börsenwert zur Folge haben.

- In ihrem Buch *Firms of Endearment* präsentieren Rajendra Sisodia, David Wolfe und Jagdish Sheth Daten, denen zufolge Unternehmen, die sich bei allen Stakeholdern »beliebt« machen, in den Drei-, Fünf- und Zehnjahresperioden, die am 30. Juni 2006 endeten, auf dem breiten Aktienmarkt deutlich besser abschneiden.<sup>44</sup> »Großartige Unternehmen halten ihr überragendes Leistungsniveau nicht nur für die Investoren, sondern, was aus unserer Sicht ebenso wichtig ist, auch für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Allgemeinheit über längere Zeit aufrecht«, schreiben die Autoren.
- In »Corporate Social Responsibility and Shareholder Value – The Environmental Consciousness of Investors« untersucht

Caroline Flammer von der MIT School of Management die Beziehung zwischen Unternehmensverlautbarungen zu positiven und negativen Umweltnachrichten und dem Aktienkursverlauf von 1980 bis 2009. »Wir stellen fest, dass Unternehmen, von denen berichtet wird, dass sie sich verantwortungsbewusst gegenüber der Umwelt verhalten, einen signifikanten Kursanstieg verzeichneten, während Unternehmen, die sich unverantwortlich verhalten, einen signifikanten Kursverfall hinnehmen mussten.«<sup>45</sup>

- Laut dem *2010 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States* der *Social Investment Forum Foundation* »nehmen die nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsbewussten Investitionen (*Socially Responsible Investments*, SRI) in den Vereinigten Staaten schneller zu als das breitere Spektrum der konventionellen Anlagen unter professionellem Management. Anfang 2010 standen professionell nach SRI-Strategien gemanagte Anlagen bei 3,07 Billionen US-Dollar, was gegenüber einem Wert von 639 Milliarden US-Dollar im Jahr 1995 einen Anstieg von mehr als 380 Prozent bedeutet ... Im selben Zeitraum nahm das breitere Spektrum der Anlagen unter professionellem Management nur um 260 Prozent von 7 auf 25,2 Billionen US-Dollar zu.«<sup>46</sup>

## ■ Die wichtigsten Herausforderungen für diejenigen, die Gutes tun wollen

Sämtliche in diesem Buch identifizierten fundamentalen Entscheidungspunkte – Auswahl eines zu unterstützenden gesellschaftlichen Anliegens, Wahl einer Initiative zur Unterstützung dieses Anliegens, Entwicklung und Implementierung des Projekts und Bewertung der Resultate – stellen die Verantwortlichen in den Unternehmen vor beträchtliche Herausforderungen. Auf den nächsten Seiten wollen wir diese Punkte näher betrachten. Sie spielen aber auch in den folgenden Kapiteln eine wichtige Rolle.

## ■ Auswahl eines gesellschaftlichen Anliegens

Bei diesem ersten Schritt der Auswahl eines Anliegens haben wir es möglicherweise mit der größten Herausforderung zu tun, hat doch die Erfahrung gezeigt, dass nicht alle Anliegen für alle Unternehmen in gleicher Weise geeignet sind. Diese erste Entscheidung bestimmt zudem maßgeblich über alle weiteren Schritte. Diejenigen, die die Empfehlungen ausarbeiten, müssen also konkurrierende Prioritäten und Interessen sorgfältig gegeneinander abwägen. Sie müssen sich unter anderem folgende Fragen stellen:

- Inwiefern unterstützt dieses Projekt unsere Geschäftsziele?
- Wie groß ist das gesellschaftliche Problem? Welche Relevanz hat es?
- Beschäftigen sich damit bereits staatliche oder andere Stellen?
- Was werden unsere Aktionäre davon halten, wenn wir uns hier engagieren?
- Handelt es sich um ein Thema, für das sich unsere Mitarbeiter begeistern können?
- Ermuntern wir mit unserem Engagement nicht andere potenzielle Bittsteller, bei uns Mittel einzuwerben?
- Wie stellen wir sicher, dass wir ein langfristig aktuelles Thema aufgreifen?
- Kann diese Thematik negativ auf uns zurückfallen oder gar einen Skandal auslösen?
- Handelt es sich möglicherweise um ein Thema, für das sich bereits unsere Wettbewerber einsetzen, mit der Folge, dass es ihnen quasi gehört?

## ■ Wahl einer Initiative zur Unterstützung dieses Anliegens

Sobald ein Thema ausgewählt wurde, stehen die Manager vor der schwierigen Aufgabe, Empfehlungen abzugeben, mit welcher oder welchen der in Kapitel 2 identifizierten sechs *Social Initiatives* das gesellschaftliche Anliegen unterstützt werden soll. Und wieder müssen sie sich einige Fragen stellen:

- Wie können wir uns hier engagieren, ohne unser Kerngeschäft zu vernachlässigen?
- Inwiefern wird diese Initiative die Sichtbarkeit des Unternehmens fördern?
- Werden diese Programme wirklich funktionieren? Wer wird ihnen Beachtung schenken?
- Was ist, wenn die Verbraucher den Eindruck gewinnen, der für die gute Sache eingesetzte Betrag sei zu gering?
- Haben wir die Kosten einer Freistellung von Mitarbeitern für die Arbeit in dem sozialen Projekt durchkalkuliert?
- Ist es sinnvoll, diesem Anliegen in unseren Läden Sichtbarkeit und insbesondere Regalfläche zu geben? Oder sollten wir lieber einen Scheck ausstellen bzw. einen Zuschuss gewähren?

## ■ Entwicklung und Implementierung des Projekts

Zu den zentralen Entscheidungen an dieser Stelle gehören die über potenzielle Partner, über die grundsätzliche Ausrichtung der Strategie (inklusive Kommunikation und Vertriebskanäle), über Aufgaben und Verantwortlichkeiten, über Zeitpläne, über die Budgetaufteilung und die Ressourcennutzung. Auch hier sind einige grundlegende Fragen zu klären, insbesondere mit Blick auf die einzusetzenden Ressourcen Zeit und Geld:

- Wie können wir dieses Anliegen fördern, wenn das vorhandene Geld für Performancesteigerungen benötigt wird?
- Wie erklären wir dieses Engagement den Anteilseignern, die das Geld als das ihrige betrachten?
- Warum sollte unsere Abteilung hier Mittel investieren?
- Werden Partnerschaften den Entscheidungsprozess verlangsamten und infolgedessen mehr Mitarbeiterzeit in Anspruch nehmen?
- Kommt das, was wir investieren, wirklich dort an, wo es gebraucht wird?
- Handelt es sich nicht lediglich um eine verkappte Werbekampagne?

- Wie sieht unsere Ausstiegsstrategie aus?
- Wie vermeiden wir den Eindruck der Scheinheiligkeit?

## ■ Bewertung

Eine fortwährende Evaluation von Marketingaktivitäten und Finanzinvestitionen hat bei Unternehmen eine lange Geschichte, mit jahrzehntelangen Erfahrungen im Aufbau ausgeklügelter Systeme und Datenbanken, die es ermöglichen, Investitionsrenditen zu analysieren und gegenwärtige Aktivitäten anhand von Benchmarks und Goldstandards zu bewerten. Die Messung von Investitionsrenditen im Bereich von *Social Initiatives* hingegen hat eine sehr viel jüngere Tradition, insofern gibt es keine langjährigen Erfahrungen, auf die zurückgegriffen werden könnte. Sowohl die Marketingexperten als auch die Wissenschaftler sehen dieses Problem:

- Curt Weeden, ehemaliger CEO der Association of Corporate Contributions Professionals und einst bei Johnson & Johnson für *Corporate Philanthropy* zuständiger Vice President, formuliert es so: »Umfassende Bewertungen sind für 99 Prozent der Beiträge, für die sich die Unternehmen entscheiden, schlicht nicht praktikabel oder finanzierbar.«<sup>47</sup>
- Sinha, Dev und Salas schreiben: »Weil der Nutzen von CSR-Maßnahmen nicht direkt messbar ist und die meisten Unternehmen ihre Aufwendungen für solche Aktivitäten nicht offenlegen, fällt es schwer, den ROI von CSR-Investitionen direkt zu bestimmen.«<sup>48</sup>
- McDonald's etwa berichtet, dass selbst die Messung größerer Events eine Herausforderung darstellt: »Die meisten unserer gegenwärtigen Ziele und Messverfahren beziehen sich auf Prozesse, Systementwicklung und Standardsetzung ... wir arbeiten mit über die Welt verteilten Franchisenehmern. Gegenwärtig haben wir nicht die Systeme, mit denen wir die Daten von rund 5500 unabhängigen Betreibern sammeln und verarbeiten könnten, um dann zu erkennen, was sie auf lokaler Ebene für die Gemeinschaft, für die Gesellschaft insgesamt und für die Umwelt tun.«<sup>49</sup>

- Gourville und Rangan beschreiben dieses Problem ebenfalls:  
»Nur selten bewerten Unternehmen ihre *Cause-Marketing*-Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen und den Nutzen, den beide Seiten davon haben. Zwar gibt es einige schillernde Erfolgsgestories ... aber die meisten Unternehmen in der freien Wirtschaft hätten ihre liebe Not damit, die langfristigen Wirkungen ihrer *Cause-Marketing*-Kampagnen auf ihr Geschäft zu dokumentieren, und die meisten Non-Profit-Organisationen täten sich schwer damit, den Wert, den sie in die Partnerschaft einbringen, beim Namen zu nennen.«<sup>50</sup>

Erfreulicherweise gibt es zu zahlreichen der Fallbeispiele dieses Bandes gesicherte Daten über die Auswirkungen der CSR-Initiativen. Wirtschaft und Gesellschaft haben aufs Ganze gesehen sehr viel zu gewinnen aus gut geplanten und ausgeführten *Social Initiatives*. Machen Sie sich auf den folgenden Seiten mit dem praktischen Wissen von Dutzenden von Pionieren vertraut, die ihre Erfahrungen bereitwillig weiterreichen, damit zukünftige Manager in der Lage sind, bekannte Klippen zu umschiffen und erfolgreiche Programme zu entwerfen, die uns alle weiterbringen.

# 2.

## Sechs Formen von *Social Initiatives*

*Bei Starbucks finden sich die Werte, an denen wir uns bei jeder unserer Entscheidungen orientieren, in unserem Leitbild: Wir möchten Menschen in jeder Umgebung inspirieren und fördern – Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker. Seit vierzig Jahren leben wir mit diesen Werten: indem wir beim Einkauf der Kaffeebohnen ethische Kriterien berücksichtigen und uns um die Verbesserung der Lebensbedingungen derer bemühen, die sie anbauen, indem wir uns dort vor Ort engagieren, wo wir unternehmerisch aktiv sind, und indem wir unsere Läden entsprechend betreiben und uns für die Umwelt einsetzen.<sup>51</sup>*

Howard Schultz, Chairman, President und CEO,  
Starbucks

In Kapitel 1 definierten wir *Social Initiatives* als von einem Unternehmen unternommene größere Aktivitäten mit dem Ziel, gesellschaftliche Anliegen zu fördern, das eigene Unternehmen zu stärken und der unternehmerischen Verantwortung für das Gemeinwohl gerecht zu werden. Wir unterscheiden im Wesentlichen sechs Initiativen – drei davon werden vorrangig von der Marketingabteilung des Unternehmens entwickelt und gemanagt und zeichnen sich durch unmittelbare Kundenbeteiligung aus, während die drei übrigen von anderen Abteilungen entwickelt und gemanagt werden, wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit, Personalwesen, Stiftungen und operativer Betrieb. In diesem Kapitel wollen wir sämtliche Initiativen

kurz vorstellen. In den folgenden Kapiteln werden sodann die einzelnen Initiativen detailliert beschrieben; wir präsentieren typische Programme, den potenziellen Nutzen, mögliche Probleme, wichtige Erfolgsfaktoren, Kriterien dafür, wann die Initiative von Interesse sein könnte, und Schritte zur Entwicklung von Programmplänen. In den abschließenden Kapiteln werden wir diese Perspektiven zusammenfassen und 25 *Best Practices* vorstellen, wie wir diese Initiativen auswählen, implementieren und bewerten können.

Folgende sechs *Social Initiatives* werden wir in diesem Buch untersuchen:

#### **Initiativen mit unmittelbarer Kundenbeteiligung**

- **Cause Promotion:** Ein Unternehmen stellt finanzielle Mittel, Sachmittel und andere Ressourcen bereit für Werbekampagnen, um das Problembewusstsein für ein gesellschaftliches Anliegen zu stärken oder Fundraising, Partizipation und ehrenamtliche Arbeit für eine gute Sache zu unterstützen. Das Unternehmen kann die Werbekampagnen von sich aus initiieren und managen (so hat The Body Shop erfolgreich für ein Verbot von Tierversuchen für kosmetische Produkte in Europa geworben); es kann Hauptpartner einer Aktion oder eines Projekts sein (Amgen-Pfizer sponserte einen Fundraising-Walk der *Arthritis Foundation*); oder es tritt als ein Sponsor unter vielen auf (zu den wichtigsten Sponsoren von *Keep America Beautiful* für die Teilnahme am *Great American Cleanup 2011* gehörten The Dow Chemical Company, Lowe's, Pepsi-Cola, Solo Cup Company, Scotts, Glad und Nestlé).
- **Cause-Related Marketing:** Ein Unternehmen knüpft Geld- und Sachzuwendungen an den Verkauf seiner Produkte oder andere gewünschte Verhaltensweisen der Verbraucher. In den meisten Fällen gilt dieses Angebot für einen angekündigten Zeitraum, ein konkretes Produkt und ein klar umrissenes Wohltätigkeitsprojekt. In diesem Szenario geht das Unternehmen in der Regel mit einer gemeinnützigen Organisation eine für beide Seiten vorteilhafte Partnerschaft ein, die so gestaltet ist, dass sowohl Umsatzzuwächse erzielt als auch finanzielle Mittel für das Wohltätigkeitsprojekt erwirtschaftet werden (so spendet Kraft

Foods immer dann Mahlzeiten an *Feeding America*, wenn die Verbraucher Coupons einlösen oder sich online im *Huddle-to-Fight-Hunger*-Programm des Nahrungsmittelherstellers engagieren). Dieses Konzept wird bisweilen als Win-win-win-Situation bezeichnet, weil neben den Unternehmen und den sozialen Projekten auch die Kunden etwas davon haben: Ihnen wird ein einfacher Weg angeboten, etwas für einen guten Zweck zu tun, und sie können dabei auch gezielt bestimmte Projekte unterstützen.

- **Social Marketing:** Ein Unternehmen unterstützt die Entwicklung und / oder Implementierung einer Kampagne, die zur Verhaltensänderung aufruft, etwa mit dem Ziel, die allgemeine Gesundheit, die öffentliche Sicherheit, die Umwelt oder das Gemeinwohl zu fördern. Erkennungsmerkmal dieser Art von Initiative ist der Schwerpunkt auf der Verhaltensänderung, womit sie sich von der *Cause Promotion* unterscheidet, deren Fokus auf der Unterstützung von Bewusstseinsbildung, Fundraising und der Rekrutierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern für ein gesellschaftliches Anliegen liegt. Ein Unternehmen kann eine Verhaltensänderungskampagne in Eigenregie entwickeln und durchführen (so ermuntert Allstate Jugendliche, schriftlich zu geloben, nicht gleichzeitig zu fahren und zu simsens), aber noch häufiger arbeitet es mit Partnerinstitutionen aus dem staatlichen Sektor (Home Depot und ein Versorgungsdienstleister propagieren gemeinsam den sparsamen Umgang mit Wasser) und gemeinnützigen Organisationen zusammen (Pampers und die SIDS Foundation appellieren an Eltern und Betreuer, Säuglinge zum Schlafen auf den Rücken zu legen).

#### **Initiativen ohne unmittelbare Kundenbeteiligung**

- **Corporate Philanthropy:** Ein Unternehmen stellt unmittelbar Geld oder Sachleistungen für ein karitatives Projekt oder ein gesellschaftliches Anliegen bereit. Das ist vielleicht die traditionellste aller *Social Initiatives*, die über viele Jahrzehnte überwiegend reaktiv und häufig spontan betrieben wurde. Wie in Kapitel 1 erwähnt, verspüren heute jedoch immer mehr Unternehmen sowohl intern als auch extern den Druck, strategischer an die

Frage heranzugehen, sich für einen Schwerpunkt zu entscheiden und die philanthropischen Aktivitäten mit den mittel- und langfristigen Geschäftszielen zu verknüpfen. Und seit es die *Social Media* gibt, beginnen die Unternehmen, die Verbraucher mitentscheiden zu lassen, welche gemeinnützigen Organisationen unterstützt werden sollen.

- **Community Volunteering:** Ein Unternehmen unterstützt und ermuntert die eigenen Angestellten, Vertriebspartner und Franchisenehmer, sich für soziale Projekte vor Ort oder für lokale Anliegen zu engagieren. Diese Aktivität kann eine Einzelaktion sein (wenn beispielsweise die Beschäftigten eines Hightech-Unternehmens Schüler einer Mittelschule am Computer trainieren) oder in Partnerschaft mit einer gemeinnützigen Organisation erfolgen (AT&T stellt gemeinsam mit dem *American Red Cross* Mobiltelefone für den Katastropheneinsatz bereit). Die Arbeit für einen guten Zweck wird entweder vom Unternehmen koordiniert, oder die Beschäftigten entscheiden selbst über ihre Aktionen und werden vom Unternehmen unterstützt, etwa durch Freistellung oder die Vermittlung von passenden Projekten.
- **Socially Responsible Business Practices:** Ein Unternehmen setzt auf Verfahren und Prozesse und befolgt Investitionsgrundsätze, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gesellschaftliche Belange berücksichtigen, das Gemeinwohl fördern und die Umwelt schützen. Entweder entwirft und verwirklicht das Unternehmen die Initiative in Eigenregie (DuPont beispielsweise entschloss sich zu einer radikalen Verringerung von Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen), oder es tut sich mit anderen zusammen (Whole Foods Market arbeitet mit dem britischen Umwelt-, Ernährungs- und Landwirtschaftsministerium zusammen, um den Kauf von nachhaltigem Fisch zu fördern).

Um diese Unterscheidungen weiter zu illustrieren und mit Leben zu füllen, stellen wir im Folgenden drei Fallbeispiele vor: Starbucks, Target und Johnson & Johnson. Anhand von Hintergrundinformationen erläutern wir jeweils kurz die Motivation des Unternehmens, sich mit *Social Initiatives* zu beschäftigen, und führen im Anschluss daran für jede der sechs Formen von *Social Initiatives* jeweils ein Beispiel an.

## ■ Starbucks

### ■ Ökologie als strategischer Schwerpunkt



ABBILDUNG 2:  
Starbucks-Logo

Im Jahr 2008 unternahm die Kaffeehauskette Starbucks einen mutigen Schritt, als sie sich eine Reihe ambitionierter *Global-Responsibility*-Ziele setzte, die größte Auswirkungen auf die Umwelt versprochen und sich auf die ethische Rohstoffbeschaffung, den aktiven Umweltschutz und die Einbeziehung der Stakeholder vor Ort bezogen. Das Unternehmen war und ist davon überzeugt, dass eine verantwortungsbewusste wirtschaftliche Performance untrennbar mit ökologischen und sozialen Fortschritten verknüpft ist.<sup>52</sup> Wir denken, dass das funktioniert. Im Jahr 2011 erschien Starbucks auf der Fortune-500-Liste unter denjenigen, die im Vorjahr die größten Gewinnsteigerungen erzielt hatten (Platz 47)<sup>53</sup>, von Wirtschaftsgrößen zu einem der meist bewunderten Unternehmen gewählt (Platz 16)<sup>54</sup> und vom *CR Magazine* als *Best Corporate Citizen* bezeichnet worden waren (Platz 1 im Branchensektor)<sup>55</sup>. Darüber hinaus zählt Starbucks auch zu den besten Unternehmen aus Arbeitnehmersicht (Platz 98).<sup>56</sup> Und eine Vielzahl von Auszeichnungen und Preisen für sein Umweltengagement, wie beispielsweise von der EPA (für die Unterstützung grüner Energie), der National Recycling Coalition (für Pionierleistungen im Recyclingbereich), aus der Branche (für die Unterstützung von Fair-Trade-Bauern) und vom U.S. Composting Council (für die kostenlose Abgabe von Kaffeesatz als Kompostierhilfe für Verbraucher), belegt, dass die Anstrengungen des Unternehmens nicht unbemerkt bleiben.

Tabelle 1 zeigt, wie diese Selbstverpflichtung mit ökologischen Projekten in allen sechs Formen der *Social Initiatives* eingelöst wird. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie weitere Details zu ihrer Entwicklung und Implementierung.

**Tabelle 1** Beispiele von *Social Initiatives* bei Starbucks  
mit unmittelbarer Kundenbeteiligung

	Cause Promotion	Cause-Related Marketing	Social Marketing
<b>Beschreibung</b>	Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen durch Werbesponsoring	Verknüpfung von Geld- und Sachspenden mit Produktverkauf und anderen Kundenaktivitäten	Unterstützung von Kampagnen zur Verhaltensänderung
<b>Beispiel</b>	Ermunterung der Lebensmittelindustrie, Getränke in wiederverwendbaren oder wiederverwertbaren Gefäßen anzubieten (Earth-Day-Aktionen und Cup Summits)	Beiträge zu Wasserprojekten weltweit für jeden Kauf von Ethos-Wasser in einem Starbucks-Geschäft	Ermunterung und Unterstützung von Kunden beim Betrieb eines Komposts im Garten

### ■ Cause Promotion: Cup Summits

Die Herausforderungen des Recyclings sind nicht auf ein bestimmtes Unternehmen beschränkt. Die gesamte Lebensmittelbranche inklusive Einzelhandel und Getränkewirtschaft muss gemeinsam mit Zulieferern, Recyclingunternehmen und staatlichen Behörden sinnvolle und nachhaltige Veränderungen erarbeiten, um die Abfallmengen zu reduzieren. Starbucks verfolgt ein ambitioniertes Umweltziel. Bis 2015 sollen alle Getränke in wiederverwendbaren oder -verwertbaren Gefäßen ausgegeben werden, und andere Unternehmen in der Lebensmittelbranche sollen es Starbucks gleichtun.<sup>57</sup>

Im Jahr 2008 bat Starbucks das Massachusetts Institute of Technology und die Society for Organizational Learning um Hilfe bei der Entwicklung eines systematischen Ansatzes zur Wiederverwendung bzw. Wiederverwertung von Trinkgefäßen. Dabei kam ein Problemlösungsansatz zur Anwendung, der analysiert, wie die verschiedenen Segmente einer Struktur miteinander zusammenhängen.

Das führte zu den ersten Cup Summits der Jahre 2009 und 2010, an denen Regierungsvertreter, Rohstofflieferanten, Trinkgefäßhersteller, Einzelhandelsvertreter und Getränkeliieferanten, Recyclingunternehmen, Wettbewerber, Naturschutzorganisationen und Wissenschaft-

## Beispiele von *Social Initiatives* bei Starbucks

### ohne unmittelbare Kundenbeteiligung

Corporate Philanthropy	Community Volunteering	Socially Responsible Business Practices
Direkte Geld- oder Sachspenden für karitative Projekte oder gesellschaftliche Anliegen	Unterstützung von Mitarbeitern bei ehrenamtlichen oder von der Firma bezahlten Tätigkeiten vor Ort	Einführung von Verfahren und Prozessen und Tätigkeit von Investitionen, die jenseits gesetzlicher Vorgaben gesellschaftliche Anliegen unterstützen
Bereitstellung von Mitteln für die Umwelterziehung junger Menschen	Angebot für die Mitarbeiter, sich an Bürgerprojekten zur Verbesserung der Umwelt zu beteiligen (Ausrichtung des Global Month of Service im April 2011)	Selbstverpflichtung, alle neuen unternehmenseigenen Geschäfte mit LEED®-Zertifikat («Leadership in Energy and Environmental Design») zu errichten

ler teilnahmen. Die Zusammenarbeit förderte das grundlegende Bedürfnis zutage, die Recycling-Infrastruktur zu verbessern und gleichzeitig weiterhin neue Materialien und Gestaltungsformen zu erkunden.

Auf dem Cup Summit 2011 in Boston knüpften mehr als 150 Branchenführer, darunter Wettbewerber wie Dunkin' Donuts, McDonald's und Tim Horton's, an die Erfahrungen vergangener Gipfel an und entwarfen Pläne für die fortgesetzte gemeinsame Suche nach einer Lösung. Das Food Packaging Institute gab die Gründung der Paper Recovery Alliance bekannt – mit dem Ziel, die Initiative auf die gesamte Branche auszudehnen.



ABBILDUNG 3: Klares und einfaches Recycling in Starbucks-Shops

## ■ *Cause-Related Marketing: Ethos Water Fund*

Ethos Water wurde im Jahr 2002 gegründet, um den Zugang zu sauberem Wasser für Kinder in aller Welt zu verbessern und das Bewusstsein für die globale Wasserkrise zu stärken. Im Jahr 2005 übernahm Starbucks das Unternehmen, um mit dem Geld aus dem Wasserverkauf weltweit Programme für Wasserzugang, bessere sanitäre Bedingungen und bessere Hygiene zu unterstützen. Von jeder in einem Starbucks-Geschäft verkauften Flasche zweigt Starbucks fünf Cent für den Ethos Water Fund ab, der der Starbucks Foundation angegliedert ist. Bis 2011 wurden mehr als sechs Millionen US-Dollar für Projekte in Ländern mit Wasserproblemen ausgegeben, wovon mehr als 420 000 Menschen profitierten.<sup>58</sup>

## ■ *Social Marketing: Kaffeesatz für den Garten*

Im Rahmen der 1998 eingeführten Initiative *Grounds for Your Garden* erhalten Kunden einen Fünf-Pfund-Gratisbeutel mit Kaffeesatz, um ihn unter ihre Gartenerde zu mischen. Angestoßen wurde das Programm von Kunden, die nach Kaffeesatz für ihren heimischen Komposthaufen fragten, um damit ihren Boden anzureichern. Kostenloser Kaffeesatz ist mittlerweile in vielen Geschäften auf Nachfrage erhältlich. Verpackt wird er in wiederverwendeten Kaffeebohnenbüten, versiegelt mit dem Starbucks®-Coffee-Grounds-as-Compost-Sticker. Mehrere Webseiten werben für den Einsatz der Kompostzutat, wie etwa Sustainable Enterprises, wo detaillierte Kompostieranweisungen und Erfahrungsberichte zu dem Projekt angeboten werden. Der folgende Erfahrungsbericht stammt von einem Starbucks-Mitarbeiter:

»Hallo, ich arbeite für Starbucks und bin für meinen Distrikt der Umweltexperte. Ich erhalte überwältigende Reaktionen von Kunden, die Kaffeesatz als Kompostiermittel und Dünger nutzen. ... Zögern Sie also nicht ... fragen Sie nach Kaffeesatz, und wenn eine Filiale an diesem Programm nicht teilnimmt, erkundigen Sie sich einfach nach ihrem *Green-Team*-Vertreter und sprechen Sie ihn darauf an!«<sup>59</sup>

Und das US Composting Council »lobt die Starbucks-Kette für ihr ökologisch verantwortungsbewusstes Verhalten und ermuntert Verbraucher, von diesem Angebot Gebrauch zu machen«<sup>60</sup>.

Außerdem ist sich Starbucks bewusst, wie viel der Einzelne mit einfachen umweltbewussten Entscheidungen bewirken kann. Deshalb ermuntert das Unternehmen seine Kunden dazu, im Alltag Gläser oder wiederverwendbare Trinkbecher zu verwenden, um die Umwelt möglichst wenig zu belasten. Um dieser Aufforderung Nachdruck zu verleihen, bot Starbucks jedem Kunden, der an den Earth Days 2010 und 2011 seinen eigenen Becher zu einem der teilnehmenden Geschäfte

mitbrachte, einen kostenlosen Kaffee oder Tee seiner Wahl an. Täglich gewährt Starbucks in den teilnehmenden US-amerikanischen und kanadischen Geschäften Kunden, die ihren eigenen Becher oder ihr eigenes Glas mitbringen, einen Preisnachlass von zehn Cent. Kunden, die ihr Getränk im Geschäft konsumieren, können darum bitten, es in einem Keramikgefäß serviert zu bekommen. Jeder Verzicht auf einen Pappbecher hilft, unsere Wälder zu schonen.



ABBILDUNG 4: Kostenloser Kaffeesatz für den Gartenkompost

### ■ **Corporate Philanthropy: Umwelterziehung für die malaysische Jugend**

Im Jahr 2010 spendeten die Starbucks Corporation und die Starbucks Foundation zusammengerechnet 22,4 Millionen US-Dollar an gemeinschaftsbildende Programme, wovon die Starbucks Corporation 10,3 Millionen in bar und 6,7 Millionen in Sachleistungen beisteuerte. Die Starbucks Foundation vergab im Jahr 2010 mehr als 100 Zuschüsse an gemeinnützige Organisationen, davon 1,6 Millionen US-Dollar in Form von *Starbucks Youth Action Grants*.<sup>61</sup>

Zu den Zuschussempfängern gehörte die *Children's Environmental Heritage Foundation* in Kuala Lumpur in Malaysia, eine 1990 gegründete gemeinnützige Organisation, deren Ziel es ist, »in jungen Menschen die Liebe zur Umwelt zu entfachen und sie zu ermuntern, sich für die Umwelt einzusetzen«<sup>62</sup>. Im Jahr 2010 half ein Zuschuss an das YAWA-Eco-Youth-Programm, Jugendliche aus Problemvierteln darüber aufzuklären, wie wichtig Umweltschutz ist, und über eine Vielzahl von Umweltaktivitäten ein Interesse an eigenverantwortlichem Handeln zu wecken.

### ■ **Community Volunteering: Errichtung eines »grünen« Viertels in Minhang / China**

Zur Feier seines vierzigjährigen Bestehens veranstaltete der Kaffeehausbetreiber Starbucks im April 2011 einen globalen Monat des gemeinnützigen Engagements. Er unterstützte Mitarbeiter (im eigenen Sprachgebrauch *Partner*) aus aller Welt bei Aktivitäten, die sich positiv auf die Viertel und Kommunen auswirkten, in denen sie lebten und arbeiteten.

Eine dieser Nachbarschaften befand sich in der chinesischen Metropole Schanghai, wo 750 Starbucks-Mitarbeiter die Ärmel hochkrempelten, um zusammen mit anderen Freiwilligen die unmittelbare Umgebung aufzuwerten und Werbung für umweltfreundliche Lebensformen zu machen. Das gemeinsam mit der in Schanghai ansässigen Nichtregierungsorganisation *Charyou* und dem Büro des Unterdistrikts Gumei im Distrikt Minhang organisierte Event war Bestandteil einer ganzen Reihe von Projekten, die sich etwa mit der Gartenpflege, dem Streichen von Mauern und Wänden oder der Einrichtung eines funktionierenden Abfallbeseitigungssystems befassten. Andere Aktivitäten zielten darauf ab, auf spielerische Weise zu einem umweltfreundlichen Alltagsverhalten zu erziehen. Die Freiwilligen halfen zudem den Anwohnern bei der Installation einfacher Vorrichtungen in ihren Häusern, mit denen sie Energie und Wasser sparen konnten.<sup>63</sup>

## ■ *Socially Responsible Business Practices: »Grünes« Bauen*

Dass sich ein Unternehmen mit mehr als 17 000 Standorten in aller Welt intensiv mit der Frage des »grünen« Bauens beschäftigt, liegt nahe. Starbucks orientiert sich hier an den LEED®-Standards (*Leadership in Energy and Environmental Design*) des US Green Building Council und verfolgt das Ziel, sukzessive sämtliche unternehmenseigenen Läden gemäß diesem Standard umzugestalten und zertifizieren zu lassen.

Das Unternehmen arbeitet mit dem USGBC-LEED®-Volume-Certification-Programm zusammen, um auf diese Weise Umweltbelastungen durch die Läden in aller Welt zu reduzieren und dabei in signifikantem Umfang Geld und Zeit zu sparen. Seit Ende 2010 werden daher alle neuen unternehmenseigenen Läden nach LEED®-Standards errichtet und zertifiziert.

Einer der ersten LEED®-zertifizierten Läden war eine nostalgische Wahl. Das »1<sup>st</sup> & Pike«-Geschäft befindet sich am Eingang zu Seattles historischem Pike-Place-Markt, wo im Jahr 1971 das Ur-Starbucks seine Pforten öffnete. (Vgl. Abbildung 5) Die Gestaltung des neuen Kaffeehauses erinnert mit warmen Holzfarben und vielen anderen »grünen« Elementen an seinen Vorgänger<sup>64</sup>:

- Das Leder an der Außenseite der Bar stammt von Abfällen aus Schuh- und Autofabriken der näheren Umgebung.
- Das Nussholz der Tische und Türen kommt von einer nahegelegenen Farm.
- Ein großer Gemeinschaftstisch stand zuvor in einem Restaurant in Seattle und davor in einem Privathaus.
- Die Trennwände der Sanitärräume bestehen aus recycelten Waschmittelflaschen.



ABBILDUNG 5: Einer der ersten LEED®-zertifizierten Starbucks-Läden war eine nostalgische Wahl

## ■ Target Corporation

### ■ Bildung als strategischer Schwerpunkt



ABBILDUNG 6:  
Das Target-Logo

Das Thema Bildung genießt bei Target Corporation, dem zweitgrößten Discounter im US-amerikanischen Einzelhandel nach Wal Mart, seit Langem hohe Priorität, und dass auch Target-Kunden diesem Thema viel Bedeutung beimessen, ist gewiss kein Zufall. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass »jedes Kind die Möglichkeit verdient, einen Highschool-Abschluss zu machen und sein Potenzial zur vollen Entfaltung zu bringen.

Wir haben es uns deshalb zum Ziel gesetzt, bis Ende 2015 eine Milliarde US-Dollar für bildungsbezogene Projekte zu spenden.«<sup>65</sup>

Wie die folgenden Seiten zeigen werden, fließt ein signifikanter Teil dieser Spenden an Projekte und Organisationen, die sich einem noch enger gefassten Ziel verschrieben haben – mitzuhelfen, dass möglichst viele US-Kinder bis zum Ende der dritten Klasse flüssig lesen können. Die Target-Vertreter zitieren Erhebungen, denen zufolge die Lehrpläne zu diesem Zeitpunkt vom Lesenlernen zum Lernen durch Lesen übergehen und Kinder, die bis dahin das Lesen nicht auf Klassenniveau beherrschen, häufig den Anschluss verlieren.« Tabelle 2 fasst die bildungsorientierten Initiativen zusammen, deren Details dann im Folgenden erläutert werden.

**Tabelle 2** Beispiele von *Social Initiatives* bei Target  
mit unmittelbarer Kundenbeteiligung

	Cause Promotion	Cause-Related Marketing	Social Marketing
<b>Beschreibung</b>	Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen durch Werbesponsoring	Verknüpfung von Geld- und Sachspenden mit Produktverkauf und anderen Kundenaktivitäten	Unterstützung von Kampagnen zur Verhaltensänderung
<b>Beispiel</b>	Veranstaltung von Bücherfestivals für Familien, um Interesse am Lesen zu wecken	Spenden an eine staatliche Schule für Käufe mit einer Target-Kreditkarte	Unterstützung eines globalen Lesetages, an dem Eltern und Kinder in aller Welt dasselbe Buch lesen



ABBILDUNG 7: Jamie Lee Curtis auf einem Bücherfestival im Big Red Reading Chair von Target (Quelle: Target Corporation)

■ **Cause Promotion: Bücherfestivals**

Die von Target gesponserten Bücherfestivals zielen darauf ab, bei Kindern dieselbe Begeisterung fürs Lesen zu wecken wie für Jahrmärkte, Wasserspieltage oder sogar Disneyland! Jedes Jahr bieten zahlreiche Feste im ganzen Land kostenlose familiengerechte Live-Unterhaltung.

Im Jahr 2011 beispielsweise wartete das Los Angeles Times Festival of Books an der University of Southern California mit diversen Be-

**Beispiele von Social Initiatives bei Target**

ohne unmittelbare Kundenbeteiligung

Corporate Philanthropy	Community Volunteering	Socially Responsible Business Practices
Direkte Geld- oder Sachspenden für karitative Projekte oder gesellschaftliche Anliegen	Unterstützung von Mitarbeitern bei ehrenamtlichen oder von der Firma bezahlten Tätigkeiten vor Ort	Einführung von Verfahren und Prozessen und Tötigung von Investitionen, die jenseits gesetzlicher Vorgaben gesellschaftliche Anliegen unterstützen
Gewährung von Zuschüssen für Schulausflüge	Freistellung von Mitarbeitern für die Mithilfe bei der Renovierung von Schulbibliotheken	Erstattung der Kosten für MBA-Kurse der Mitarbeiter

rühmtheiten auf: Autoren wie Jamie Lee Curtis, R.L. Stine und Mo Willems lasen und signierten auf der *Target Children's Stage*, während die beliebte Musikgruppe Choo Choo Soul und der Grammy-nominierte Justin Roberts für das Begleitprogramm sorgten.<sup>66</sup>

### ■ **Cause-Related Marketing: Die REDcard®**

*Take Charge of Education*® ist eine 1997 gegründete Schul-Fundraising-Initiative zur Verbesserung der Bildungschancen von Kindern in einzelnen Stadtteilen oder Orten überall in den Vereinigten Staaten, bei der Eltern angeregt werden, für die Schulen ihrer Kinder zu spenden. Und das geht so: Target spendet ein Prozent aller Umsätze, die durch registrierte Kunden mit einer Target-Visacard oder einer Target-Kreditkarte (in einer Target-Filiale oder auf target.com) oder mit einer Target Debit Card (in einer Target-Filiale) erzielt werden, an einen Kindergarten oder eine Schule nach Wahl des Kartenbesitzers. Zudem spendet Target 0,5 Prozent der Summe, die mit einer Target-Visacard für Käufe bei anderen Anbietern ausgegeben wird. Die Schulen können frei über das Geld verfügen und selbst entscheiden, ob sie dafür zum Beispiel Bücher und andere Lernmaterialien anschaffen oder das Geld in die technische Ausstattung stecken.

An der Adams Elementary School in Corvallis in Oregon beispielsweise hat dieses Programm, so heißt es, das Leben einer Achtjährigen in der dritten Jahrgangsstufe von Grund auf verändert. Sie war die Einzige in ihrer Klasse, die nicht lesen konnte, und fühlte sich als »dumm« abgestempelt. Den Durchbruch verdankt sie der Initiative Art@Adams, die überwiegend aus Spenden finanziert wurde, darunter auch die Spenden von Targets REDcard®. Im Rahmen dieses Projekts stellte sich heraus, dass sie künstlerisch unglaublich talentiert war, und das Lob, das sie von ihren Klassenkameraden erhielt, half ihr, wieder mit Spaß zur Schule zu kommen – und zu lernen.<sup>67</sup>

Seit Beginn des Programms hat Target mehr als 298 Millionen US-Dollar an Kindergärten und Schulen gespendet und ist damit dem Unternehmensziel, bis 2015 insgesamt 425 Millionen US-Dollar zu spenden, bereits ein gutes Stück näher gekommen.<sup>68</sup>

## ■ Social Marketing: Read Across America

Angesichts des Bildungsschwerpunkts des Einzelhandelsunternehmens überrascht es nicht, dass Target zahlreiche Projekte unterstützt, die speziell das Lesen zum Thema haben.<sup>69</sup>

Das Unternehmen beteiligt sich jedes Jahr am *Read-Across-America*-Tag der National Education Association, um junge Menschen zum Lesen anzuregen. Im Jahr 2011 enthüllte Target in New York City eine acht Meter große Installation, bestehend aus 25 000 Werken des Kinderbuchautors Dr. Seuss, die anschließend New Yorker Schulen gestiftet wurden. (Vgl. Abbildung 8) Und das Unternehmen lud im ganzen Land Kinder und Eltern in seine Filialen ein, wo sie im Rahmen der Dr.-Seuss-Storytime Tüten mit Goodies erhielten und Mitarbeitern lauschen konnten, die aus Dr.-Seuss-Klassikern vorlasen.

Im Jahr 2010 beteiligte sich Target am *Read-for-the-Record*-Event von *Jumpstart*, bei dem Kinder und Erwachsene an einem Tag zu Hause, in Schulen und anderen Institutionen überall auf der Welt das gleiche Buch lesen.<sup>70</sup> In jenem Jahr brachen sie mit mehr als zwei Millionen



ABBILDUNG 8: 25 000 Dr.-Seuss-Klassiker bilden eine acht Meter hohe Installation in New York City (Quelle: Target Corporation)

Kindern und Erwachsenen, die rund um den Globus *The Snowy Day* von Ezra Jack Keats lasen, den damaligen Weltrekord.<sup>71</sup>

### ■ **Corporate Philanthropy: Zuschüsse für Schulausflüge**

Weil Lernen nicht auf Klassenräume beschränkt ist und weil die Schulen zunehmend Schwierigkeiten haben, Ausflüge in Museen, zu kulturellen Veranstaltungen, politischen und historischen Plätzen zu finanzieren, unterstützt Target auch Schulausflüge. Die Zuschüsse tragen dazu bei, dass mehr Kinder in den Genuss dieser unmittelbaren Lernerfahrungen kommen. Interessierte Schulen können sich online um einen Zuschuss bewerben, und regionale Organisationen machen diese Möglichkeiten publik und schaffen gleichzeitig eine positive Publicity für Target. In North Carolina beispielsweise ermuntert die Website des Büros für Umwelterziehung Schulen, sich um Gelder für einen Ausflug zu bewerben, der das Umweltbewusstsein der Schüler fördern soll. Auf der Website findet sich ein entsprechender Link zu einem Anmeldeformular auf der Website von Target.

Seit dem Start des Programms im Jahr 2007 verhalf Target auf diese Weise 1,6 Millionen Schülern zu insgesamt 17 400 Ausflügen und ermöglichte es jeder fünfundzwanzigsten Schule in den gesamten Vereinigten Staaten, eine Klasse auf einen Ausflug zu schicken.

### ■ **Community Volunteering: Renovierung von Schulbibliotheken**

Das im Jahr 2007 gemeinsam mit der *Heart of America Foundation* ins Leben gerufene *Target-School-Library-Makeover*-Programm macht sich die Erfahrungen von Target im Gestaltungs- und Einrichtungsbereich sowie die Zeit und die Fähigkeiten von Target-Mitarbeitern zunutze. Seit Beginn des Programms haben Freiwillige insgesamt 118 Bibliotheken von Kindergärten und Schulen im ganzen Land neu gestaltet. Eine typische Überholung kostet 200 000 US-Dollar und umfasst Beleuchtung, Möbel, Regale, Teppiche und Technologie sowie 2000 neue Bücher. Jeder Schüler erhält zudem sieben neue Bücher, um sie mit nach Hause zu nehmen. Im Mai 2011 verkündete Target in der



ABBILDUNG 9: Eine von Target-Mitarbeitern überholte Schulbibliothek (Quelle: Target Corporation)

Kongressbibliothek in Washington, D.C., dass bis zum Jahresende 42 Schulen, deren Schulleiter sämtlich zugegen waren, eine komplette Bibliotheksüberholung erhalten sollten.<sup>72</sup>

### ■ *Socially Responsible Business Practices: MBAs für Mitarbeiter*

Nicht alle Bildungsinitiativen von Target richten sich an Kindergärten und Schulen. Auch die Target-Mitarbeiter selbst kommen in den Genuss eines Programms, das ihnen die Gebühren für MBA-Kurse bis zu einer jährlichen Höhe von 5250 US-Dollar erstattet.<sup>73</sup> Dieser Umstand trug möglicherweise dazu bei, dass Target im Jahr 2009 auf der Liste der *Best Places to Launch a Career* unter 69 Unternehmen auf Platz acht gewählt wurde.<sup>74</sup>

## ■ Johnson & Johnson

- Rekrutierung und Bindung des Pflegepersonals als strategischer Schwerpunkt



ABBILDUNG 10: Das Logo der *Campaign for Nursing's Future*

Im Jahr 1943 verfasste Robert Wood Johnson ein Credo für das Unternehmen, ein Dokument im Umfang von einer Seite, das die Verantwortung für Kunden, Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Shareholder beschreibt. Der erste Absatz beginnt mit dem Satz: »Wir fühlen uns zuerst den Ärzten, Krankenschwestern und Pflegeern, den Patienten, den Müttern und Vätern sowie allen anderen gegenüber verpflichtet, die unsere Produkte und Dienstleistungen in Anspruch nehmen.« Und der letzte Absatz beginnt mit den Sätzen: »Und schließlich fühlen wir uns unseren Shareholdern gegenüber verpflichtet. Ein Unternehmen muss einen gesunden Gewinn erwirtschaften.«<sup>75</sup> Wir sind über-

**Tabelle 3** Beispiele von *Social Initiatives* bei Johnson & Johnson mit unmittelbarer Kundenbeteiligung

	Cause Promotion	Cause-Related Marketing	Social Marketing
<b>Beschreibung</b>	Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen durch Werbesponsoring	Verknüpfung von Geld- und Sachspenden mit Produktverkauf und anderen Kundenaktivitäten	Unterstützung von Kampagnen zur Verhaltensänderung
<b>Beispiel</b>	Entwicklung und Sponsoring einer Multimedia-kampagne zur Verbesserung des Images der Pflegeberufe	Eine Spende von einem US-Dollar für Pflegeschulstipendien für jedes auf die Pflegewebsite von Johnson & Johnson hochgeladene Foto	Entwicklung einer kostenlosen App für Pflegekräfte zum Umgang mit Stress

zeugt, dass Johnson & Johnsons strategischer Schwerpunkt auf *Social Initiatives*, die Werbung für Pflegeberufe machen, dem Unternehmen bei der Erfüllung all dieser Selbstverpflichtungen geholfen hat.

Andrea Higham, Director of Corporate Equity, berichtet: »Seit dem Start der Kampagne im Jahr 2002 nahmen nach Angaben der American Academy of Colleges and Nursing (AACN) die Anmeldungen an den Pflegeschulen signifikant zu. Schätzungsweise 750 000 Menschen entschieden sich seither für diesen Beruf. Eine Umfrage unter den US-amerikanischen Pflegeschulen aus dem Jahr 2003 ergab, dass 84 Prozent derjenigen Einrichtungen, die das Rekrutierungsmaterial dieser Kampagne erhielten, einen Zuwachs bei den Bewerbungen und Aufnahmen verzeichneten. Und laut einer ›Harris‹-Umfrage aus dem Jahr 2002 haben Werbeclips der Kampagne zahlreiche junge Menschen erfolgreich motiviert, einen Pflegeberuf in Erwägung zu ziehen, darunter 24 Prozent der 18- bis 24-Jährigen.«<sup>76</sup>

Im Jahr 2010 verlieh die National League for Nursing (NLN) der Kampagne für ihre anhaltenden Bemühungen um ein positives Image der Pflegeberufe den angesehenen *President's Award for Transforming the Image of Nursing*. Zuvor wurde die Kampagne bereits für ihre innovativen Initiativen zur Stärkung von Mitarbeitern und Nachbarschaften mit dem *Ron Brown Award for Corporate Leadership 2004/2005* ausgezeichnet. Das sind nur zwei von über 150 Preisen, die die Kampagne bis heute erhalten hat.

---

### Beispiele von *Social Initiatives* bei Johnson & Johnson

ohne unmittelbare Kundenbeteiligung

Corporate Philanthropy	Community Volunteering	Socially Responsible Business Practices
Direkte Geld- oder Sachspenden für karitative Projekte oder gesellschaftliche Anliegen	Unterstützung von Mitarbeitern bei ehrenamtlichen oder von der Firma bezahlten Tätigkeiten vor Ort	Einführung von Verfahren und Prozessen und Tätigung von Investitionen, die jenseits gesetzlicher Vorgaben gesellschaftliche Anliegen unterstützen
Unterstützung von Fundraising-Events für Pflegeschulstipendien und kontinuierliche Weiterbildung	Ermunterung von Pflegepersonal, sich freiwillig als Mentoren für den Nachwuchs und als politische Interessenvertreter zu engagieren	Befragung von Pflegekräften nach möglichen Verbesserungen im Arbeitsumfeld

---

Johnson & Johnsons *Social Initiatives* zur Förderung der Pflegeberufe sind in Tabelle 3 zusammengefasst. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Programme folgt auf den nächsten Seiten.

### ■ **Cause Promotion: Kampagne für die Zukunft der Pflegeberufe**

Im Jahr 2012 feierte der US-amerikanische Pharmazie- und Konsumgüterhersteller Johnson & Johnson das zehnjährige Bestehen seiner Kampagne für die Pflegeberufe, die darauf abzielt, das Image der Pflegeberufe zu verbessern, die Zahl der Pflegeschüler und Lehrkräfte zu erhöhen und die aktiven Pflegekräfte und Pflegelehrkräfte bei der Stange zu halten. Die Werbeanstrengungen der Kampagne sind sehr breit angelegt<sup>77</sup>:

- Fernsehspots seit 2011 mit echten Pflegekräften, die ihre wichtige medizinische und emotionale Rolle hervorheben: Pfleger heilen! Die »Nurses Heal«-Clips laufen als kommerzielle Werbespots und auf dem Gesundheitskanal von Johnson & Johnson.
- Videos, darunter eine Serie von Clips, die jeweils »einen Tag im Leben« von Pflegekräften wie beispielsweise der Intensivschwester Laurie, dem ambulanten Pfleger Ed oder der Pflegelehrerin Susan vorstellen.
- Rekrutierungsmaterial (bis heute über 30 Millionen Exemplare), das auf Möglichkeiten jenseits der Akutversorgung aufmerksam macht. Separate Broschüren behandeln Berufe wie Gemeindepfleger, ambulanter Pfleger, Schulkrankenpfleger, Langzeitpfleger oder Pflegelehrer.
- Eine Website, die online fortlaufende Kurse und Auffrischkurse sowie Links zu Onlineressourcen wie beispielsweise Informationen für ausländische Pflegekräfte anbietet.
- Werbematerial wie *Be-a-Nurse*-T-Shirts, von denen bis 2011 75 000 Stück an Pflegeschüler und -lehrer auf Abschlussveranstaltungen verteilt wurden, und Autoaufkleber (300 000 Stück) mit der Botschaft: »Pfleger retten Leben.«
- *Social-Media*-Präsenz, wie beispielsweise eine Facebook-Fanseite – »Nursing Notes by Johnson & Johnson« –, wo Facebook-Nutzer, die die Seite  *liken*, Zugang zu aktuellen und exklusiven

Inhalten erhalten. Diese Facebook-Seite ist mit über 100 000 Fans (Stand: September 2012) mittlerweile die beliebteste Adresse für Pfleger.

Ein spezieller Abschnitt der Johnson-&-Johnson-Website korrigiert verbreitete Mythen über Pflegeberufe<sup>78</sup>:

Mythos Nr. 1: Es ist schwer, einen Job zu bekommen. Wirklichkeit: Im Jahr 2020 wird es vermutlich 200 000 Pflegekräfte zu wenig geben.

Mythos Nr. 2: Pflegekräfte werden schlecht bezahlt. Wirklichkeit: Das Einstiegsgehalt bewegt sich zwischen 30 000 und 45 000 US-Dollar jährlich plus Zusatzleistungen.

Mythos Nr. 3: Der Pflegeberuf ist eintönig. Wirklichkeit: Es gibt mehr als hundert Pflegesparten, von der Infusionsschwester über den arbeitsmedizinischen Pfleger bis zum Branchenlobbyisten.

Mythos Nr. 4: Pflegekräfte arbeiten nur in Krankenhäusern. Wirklichkeit: Pflegekräfte können als Rechtsberater, gerichtsmedizinische Pfleger oder Schulkrankenpfleger arbeiten, um nur einige Beispiele zu nennen.

### ■ **Cause-Related Marketing: Ein Mosaikprojekt**

Das Mosaikprojekt *The Art of Nursing: A Portrait of Thanks* zielte darauf, die nächste Generation von Pflegekräften zu inspirieren und Geldquellen für Stipendien an Pflegeschüler aufzutun. Pflegekräfte aus aller Welt wurden aufgefordert, ein Foto auf die Pflegewebsite von Johnson & Johnson hochzuladen. Das konnte eine Aufnahme aus dem Berufsalltag, von einer Veranstaltung oder auch von einem Familienausflug sein. Für jedes zwischen dem 15. August 2011 und dem 1. Februar 2012 hochgeladene Foto spendete Johnson & Johnson einen US-Dollar an die Stiftung der National Student Nurses Association, eines Verbands, der die berufliche Ausbildung zukünftiger Pflegekräfte unterstützt. In weniger als einem Monat wurden 377 Fotos hochgeladen, und bis zum 21. Februar 2012 waren es bereits 7600.<sup>79</sup>

## ■ Social Marketing: Techniken zur Stressreduzierung

Über die Jahre haben die Kampagnenmacher immer wieder gehört, dass ein zentrales Argument gegen den Pflegeberuf der extreme Stress ist. Als Teil des fortlaufenden Online-Ausbildungsangebots der Kampagne wurde daher das Modul »From ›Distress‹ to ›De-Stress‹ with Stress Management« eingeführt, das Pflegekräfte mit effektiven Techniken zur Stressbewältigung vertraut machen will. *Happy Nurse*, die erste mobile App der Kampagne, ist ebenfalls Bestandteil der strategischen Kombinationslösung. (Vgl. Abbildung 11) Dieses kostenlose Spiel verbindet Tipps für den Stressabbau und die Ermunterung zu regelmäßigen Erholungspausen mit Spaß. Der Tenor der Werbetexten lautet: »Eine Pflegekraft zu sein, heißt, für sich selbst zu sorgen, um bestmöglich für andere sorgen zu können.«<sup>80</sup>

Die Spieler erzeugen ihren eigenen Pflege-Avatar, den sie anschließend in verschiedenen Umgebungen, von der ambulanten Pflege bis zum Krankenhaus, einen Hindernislauf vollführen lassen. Bei der häuslichen Pflege beispielsweise hat der Spieler eine Minute und



ABBILDUNG 11: Eine mobile App, um Spaß zu haben und Stress abzubauen  
(Quelle: <http://www.discovernursing.com/happynurse/> [Stand: September 2011])

zwanzig Sekunden Zeit, um zu dem pflegebedürftigen Patienten zu gelangen; dabei muss er diverse Hindernisse wie Mülleimer, Löschwasserhydranten und Parkbänke überspringen.

Ein Nutzer beschrieb seine Erfahrungen online: »Auf den ersten Blick scheint es widersinnig zu sein, mit einem Lauf gegen die Zeit zur Ruhe kommen und abschalten zu wollen, aber ich rate euch, es dennoch auszuprobieren – und anschließend wieder herzukommen und mir zu sagen, was ihr davon haltet.«<sup>81</sup>

### ■ **Corporate Philanthropy: Stipendien und Workshops für Pflegeschüler**

Den Pflegekräften von morgen dabei zu helfen, ihre Abschlüsse zu erreichen und ihre Fähigkeiten zu erweitern, gehört zu den prioritären philanthropischen Aktivitäten von Johnson & Johnson. Das Unternehmen hat mit regionalen Fundraising-Veranstaltungen unter dem Stichwort *Promise of Nursing* seit 2002 mehr als 17,5 Millionen US-Dollar gesammelt, um damit Pflegeschülerstipendien, Lehrerstellen und Zuschüsse an Pflegeschulen zu finanzieren.<sup>82</sup> Im Jahr 2009 beispielsweise wurde in vom Hurrikan Katrina besonders stark betroffenen Regionen in Mississippi ein Workshop-Programm für Pflegekräfte angeboten. Es schulte die Helfer zu Themen wie Traumatisierung, posttraumatischer Stress und Copingstrategien gegen die Folgen von Naturkatastrophen.<sup>83</sup>

### ■ **Community Volunteering: Mobilisierung erfahrener Pflegekräfte für die Nachwuchswerbung**

Eine Strategie, mit der Johnson & Johnson versucht, mehr junge Menschen für Pflegeberufe zu gewinnen, ist die Aufforderung an aktive Pflegekräfte, sich ehrenamtlich für die Nachwuchsrekrutierung zu engagieren. Zu den beworbenen Projekten gehört die Beteiligung an schulischen Berufsinformationstagen, das Mentoring für neue Kollegen oder das Verschicken von Briefen und E-Mails an gewählte Volksvertreter mit der Bitte um mehr Mittel für Pflegeschulen. Als

überzeugende Botschaften eignen sich solche, die auf Statistiken verweisen, wonach »wir, wenn nur jede Pflegekraft genau einen jungen Menschen für einen Pflegeberuf gewinnt, 2,5 Millionen neue Pflegekräfte hätten – womit der Pflegekräftemangel auf einen Schlag behoben wäre!« Oder: »68 Prozent der befragten Pflegeschüler gaben an, dass ein anderer Pfleger entscheidenden Einfluss auf ihre Berufswahl hatte.«<sup>84</sup>

### ■ *Socially Responsible Business Practices*: Befragung von Pflegekräften nach Verbesserungsmöglichkeiten

Regelmäßige Umfragen unter examinierten Pflegekräften liefern Johnson & Johnson wertvolle Daten für die Ausrichtung der eigenen Strategie sowie für die Einschätzung der Geschäftspartner. Im Jahr 2008 beispielsweise belegten diese Daten, dass examinierte Krankenhausschwester und -pfleger in mehreren Punkten über Verbesserungen im Vergleich zu den Jahren 2006, 2004 und 2002 berichteten, etwa bei der Arbeitsplatzzufriedenheit, der Fähigkeit der Pflegekräfte, die Patientensicherheit zu gewährleisten, der Kommunikation unter den Beschäftigten und der verfügbaren Zeit für gemeinsame Teamarbeit. Probleme wurden hingegen im Zusammenhang mit Muskel-Skelett-Verletzungen gemeldet. Zudem wurden mehr Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe gewünscht.<sup>85</sup>

## SOCIAL MEDIA

Während der *National Nurses Week* im Mai 2010 tat die Kampagne für die Zukunft der Pflegeberufe einen großen Schritt in Richtung *Social Media*, indem sie als Ergänzung zum monatlichen Newsletter *Nursing Notes* die Facebook-Fanseite *jnnursingnotes* startete. Zuvor war der Newsletter mit Nachrichten und Trendmeldungen aus dem Pflegebereich jeden Monat per E-Mail an mehr als 50 000 Abonnenten verschickt worden. Über die Facebook-Seite können die Leser Newsletter-Inhalte mühelos an Kollegen weiterreichen und Kommentare posten. Hier finden Besucher nicht nur die aktuelle Ausgabe der *Nursing Notes*, sondern auch Fotos und Videos, eine Veranstaltungsrubrik, Umfragen zu den Themen des Newsletters und Links zu Stipendien mit Bewerbungsfristen.

Eine Rubrik auf der Facebook-Seite lautet *Amazing Nurses*, wo Leser Pflegekräfte vorschlagen können, die sich besondere Verdienste erworben haben. *Amazing Nurses* ermöglicht es Verbrauchern, Patienten und der Gesundheits-Community, außergewöhnliche Pflegekräfte zu nominieren, die ihre Liebe zum Beruf Tag für Tag unter Beweis stellen und andere inspirieren, sich um ihre Mitmenschen zu kümmern.

## ■ Zusammenfassung

Die meisten *Social Initiatives* unter dem *Corporate-Social-Responsibility*-Schirm fallen in eine der folgenden Kategorien: *Cause Promotion*, *Cause-Related Marketing*, *Social Marketing*, *Corporate Philanthropy*, *Community Volunteering* und *Socially Responsible Business Practices*.

Wenngleich es zwischen den einzelnen Kategorien zu Überschneidungen kommen mag (Unterstützung ähnlicher gesellschaftlicher Anliegen, Bildung ähnlicher Partnerschaften, Verwendung vergleichbarer Kommunikationskanäle), hat doch jede ihre spezifischen Merkmale. Das Merkmal der *Cause Promotion* ist es, dass sie ein gesellschaftliches Anliegen unterstützt, indem sie das allgemeine Bewusstsein dafür und die Bereitschaft zum Engagement stärkt. *Cause-Related Marketing* zeich-

net sich dadurch aus, dass Spenden an den Produktverkauf oder andere Verbraucheraktivitäten gekoppelt werden. *Social Marketing* zielt stets auf Verhaltensänderungen beim Verbraucher ab. *Community Volunteering* bezeichnet die Bereitschaft von Mitarbeitern, Franchisenehmern und Einzelhandelspartnern, Zeit für die Unterstützung eines gesellschaftlichen Anliegens zu opfern. Von *Corporate Philanthropy* sprechen wir, wenn ein Unternehmen einen Scheck ausstellt oder unmittelbar Dienstleistungen und Ressourcen zur Verfügung stellt. Und unter *Socially Responsible Business Practices* verstehen wir die über gesetzliche Vorschriften hinausgehenden Verfahren und Prozesse sowie Investitionen, die der Umwelt und dem Gemeinwohl zugutekommen.

Warum ist es wichtig, diese Unterschiede herauszuarbeiten? Wie in den meisten Disziplinen wachsen mit der Vertrautheit mit den Instrumenten im Werkzeugkasten die Chancen, dass sie in Erwägung gezogen und schließlich eingesetzt werden. Wie in Kapitel 1 erwähnt, konzentriert sich das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen traditionell auf eine einzige Form der Initiative: *Corporate Philanthropy*. Die Beispiele dieses Kapitels zeigen jedoch, wie sinnvoll es ist, sich im Rahmen eines strategischen Konzepts für ein soziales Projekt oder gesellschaftliches Anliegen zu entscheiden und anschließend alle sechs möglichen Formen des Engagements zu prüfen.

Mit Blick auf die eingehender betrachteten Beispiele von Starbucks, Target und Johnson & Johnson lohnt es sich an dieser Stelle, einige Beobachtungen festzuhalten:

- Für ein und dasselbe Thema bieten sich unter Umständen alle sechs Formen von *Social Initiatives* an. Starbucks' Engagement für den Umweltschutz etwa findet seinen Ausdruck in allen sechs beschriebenen Initiativen. Ein Blick auf viele *Corporate-Social-Responsibility*-Programme zeigt, dass sich dieses Modell bestens dafür eignet, ein Unternehmen mit einem bestimmten gesellschaftlichen Anliegen in Verbindung zu bringen, wie wir in unserem Kapitel zu den *Best Practices* darlegen werden. In der Praxis begegnen wir ihm jedoch bislang noch sehr selten.
- Häufiger ist der Fall, dass ein Unternehmen mehrere Themen verfolgt und für jedes dieser Themen jeweils nur eine Initiative startet. Wenngleich Target den Schwerpunkt auf die Bildung

legt, widmet das Unternehmen darüber hinaus beträchtliche Gelder und Mitarbeiterkapazitäten Initiativen, die sich mit der Sicherheit vor Ort, mit gesunder Lebensweise und Nachhaltigkeitspraktiken beschäftigen.

- Eine Kampagne kann mehrere Initiativen in sich vereinen. Die *Lick-Global-Warming*-Kampagne von Ben & Jerry's beispielsweise umfasst eine *Cause-Promotion*-Komponente (ein Onlinetool, das auf Erwärmungstendenzen hinweist), eine *Corporate-Philanthropy*-Komponente (Zuschüsse an Unternehmen, die Windräder bauen) und eine *Socially-Responsible-Business-Practices*-Komponente (Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern zwecks Reduzierung des Energieverbrauchs der eigenen Tiefkühlgeräte).<sup>86</sup>

An dieser Stelle sei auf eine Vielzahl anderer Begrifflichkeiten verwiesen, die ebenfalls auf die beschriebenen sechs Formen der *Social Initiatives* abstellen. *Cause Promotion* ist stark verwandt mit Programmen, die unter dem Namen *Cause Marketing*, *Cause Sponsorships*, *Cause Advertising*, *Co-Branding* oder *Corporate Sponsorships* laufen. *Cause-Related Marketing* ist häufig mit gemeint, wenn von *Cause Marketing* oder *Co-Branding* die Rede ist. (*Corporate*) *Social Marketing* wird mitunter als Spezialfall des *Cause Marketing* begriffen. *Corporate Philanthropy* wird auch als *Corporate Giving*, *Community Giving*, *Community Development*, *Community Involvement*, *Corporate Social Investing* oder *Community Outreach* bezeichnet. *Community Volunteering* verbirgt sich auch hinter Programmen mit Titeln wie *Workforce Volunteering*, *Community Service*, *Community Development*, *Community Relations*, *Community Involvement*, *Community Outreach*, *Community Partnerships* oder *Corporate Citizenship*. Und *Socially Responsible Business Practices* wird von manchen synonym gebraucht mit *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Citizenship* und *Corporate Commitment*.

Wie schon gesagt, erwarten wir uns von der Schaffung klar voneinander getrennter Formen ein verstärktes Bewusstsein für diese Initiativen und eine größere Bereitschaft, sie sinnvoll einzusetzen. Jede dieser sechs *Social Initiatives* hat, wie die folgenden Kapitel zeigen werden, ihre speziellen Anwendungsbereiche, und bei jeder von ihnen gilt es ganz bestimmte Erfolgskriterien und Anwendungshinweise zu berücksichtigen.





*Social Initiatives*  
mit Kunden-  
beteiligung:  
Wie Sie Ihren  
Absatz steigern  
und gleichzeitig  
das Kunden-  
engagement  
fördern



# 3.

## *Cause Promotion:* Wie Sie Ihre Kunden überzeugen, sich mit Ihnen gemeinsam für eine gute Sache zu engagieren

*Der Geldbetrag, den wir für einen guten Zweck aufbringen können, ist begrenzt. Aber wir können viel Gutes für andere – und für uns – bewirken, indem wir den Zugang zu unseren Marken, Kunden und der ganzen Marks- $\emptyset$ -Spencer-Infrastruktur zur Verfügung stellen.<sup>87</sup>*

Richard Gillies, Plan A Director, Marks & Spencer

**D**ie erste Welle von *Social Initiatives* in den 1980er-Jahren war dominiert von Programmen, die Geldzuwendungen an Kundenaktivitäten knüpften. In den folgenden Jahrzehnten wurden *Cause-Promotion*-Initiativen als Strategie zur Erreichung von Umsatzzielen und gesellschaftlichen Zielen immer weiter ausgebaut.

*Cause Promotion* bezeichnet den Versuch, mittels Geld, Sachspenden und anderen Ressourcen das Bewusstsein für ein gesellschaftliches Anliegen zu schärfen, Fundraising-Bemühungen zu unterstützen oder das freiwillige Engagement für ein gesellschaftliches Anliegen zu stärken. Gut geplante und ausgeführte *Cause-Promotion*-Programme können sich positiv auf den Ruf eines Unternehmens auswirken, das Verbraucherinteresse stärken, den Umsatz ankurbeln, Kunden stärker an das Unternehmen binden und Mitarbeiter und Handelspartner

motivieren. *Cause-Promotion*-Initiativen konzentrieren sich typischerweise auf folgende Kommunikationsziele:

- Stärkung des Bewusstseins für ein gesellschaftliches Anliegen mittels Präsentation motivierender Statistiken und Fakten. Das kann die Veröffentlichung der Zahl US-amerikanischer Kinder sein, die jeden Abend hungrig zu Bett gehen, oder der Zahl der Hunde, die jedes Jahr eingeschlafert werden; individuelle Geschichten von Menschen oder Einrichtungen, denen bereits geholfen werden konnte, wie beispielsweise einem armen Mann mittleren Alters, der zum ersten Mal in seinem Leben eine dringend benötigte Brille bekommt; oder die Bereitstellung von Unterrichtsmaterial wie beispielsweise einer Broschüre zum gesundheitsbewussten Verhalten in der Schwangerschaft.
- Erhöhung der Bereitschaft, sich stärker über ein gesellschaftliches Anliegen zu informieren. Menschen lernen möglicherweise, wie sie eine Facebook-Seite mit Informationen zur Aufnahme eines Tieres aus dem Tierheim aufrufen oder wo sie anrufen müssen, um eine entsprechende Broschüre mit der Post zu erhalten.
- Förderung der Bereitschaft, Zeit zu investieren. So können beispielsweise ehrenamtliche Mitarbeiter angeworben werden, um ein Fundraising-Café zugunsten einer Krebshilfeinitiative zu betreiben.
- Mobilisierung von Spendengeldern. Die Unternehmenswebsite könnte beispielsweise Hinweise enthalten, wie man für Tierschutzorganisationen spenden kann, oder dazu anregen, für die Förderung der Lese- und Schreibfähigkeit von Kindern zu spenden.
- Aufruf zur Spende von nichtmonetären Ressourcen, wie beispielsweise ausgedienten Brillen oder Kleidungsstücken.
- Stärkung der Bereitschaft zum Engagement, beispielsweise in Form einer Beteiligung an einem Spendenlauf oder der Unterzeichnung einer Petition für das Verbot von Tierversuchen.

Tabelle 4 führt zehn in diesem Kapitel näher erläuterte Fallbeispiele auf und illustriert den Nutzen von *Cause-Promotion*-Initiativen für

eine Vielzahl unterschiedlicher Geschäftssparten. *Cause-Promotion*-Programme erfolgen häufig in Kooperation mit gemeinnützigen Partnern, die sich auf das jeweilige gesellschaftliche Anliegen spezialisiert haben. In den letzten Jahren gibt es allerdings die Tendenz, dass sich immer mehr Unternehmen für einen Alleingang ohne sichtbare Beteiligung gemeinnütziger Organisationen entscheiden.

**Tabelle 4** Beispiele für *Cause-Promotion*-Initiativen

Unternehmen	Gesellschaftliches Anliegen	Zielgruppe	Beispielaktivitäten	Wichtige Partner
<b>Chipotle Mexican Grill</b>	<i>Food with Integrity</i>	An nachhaltiger Landwirtschaft, bäuerlichen Familienbetrieben, Biolebensmitteln und Ernährungsfragen Interessierte; Kunden	Werbung in Geschäften; Fundraising; Facebook, Twitter & Co.; Onlinevideo; Einrichtung einer Unternehmensstiftung; PR	Chipotle Cultivate Foundation; Farm Aid; Jamie Olivers <i>Food Revolution</i>
<b>PetSmart</b>	Aufnahme herrenloser Tiere	Kunden; Tierhalter; Tierfreunde	Spendensammlung in den Geschäften und online; Bereitstellung von Ladenfläche für herrenlose Katzen und Hunde	PetSmart Charities; lokale Tierschutzgruppen
<b>First Response</b>	Schwangerenvorsorge	Frauen im gebärfähigen Alter	Werbung auf Produktpackungen; Druck-Erzeugnisse; Werbespots; Onlineinformationen; Sponsor des <i>March for Babies</i>	<i>March of Dimes</i>
<b>Macy's</b>	Lese- und Schreibfähigkeiten von Kindern	Kunden	Spende-gegen-Rabatt-Aktion in den Geschäften; Mitarbeiterengagement; Facebook-Gewinnspiel-App	<i>Reading Is Fundamental</i>
<b>Farmers Insurance</b>	Gesunde Säuglinge	Kunden; potenzielle Versicherungskunden; Vertragsagenturen und Partnerunternehmen	Fundraising-Aktivitäten der Vertragsagenturen	<i>March of Dimes</i>

**Beispiele für Cause-Promotion-Initiativen**

<b>Unternehmen</b>	<b>Gesellschaftliches Anliegen</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Beispielaktivitäten</b>	<b>Wichtige Partner</b>
<b>Food Network</b>	Kampf gegen Hunger	Food-Network-Zuschauer; Leser des <i>Food Network Magazine</i> ; Besucher von foodnetwork.com	<i>No Kid Hungry</i> ; <i>Public Service Announcements</i> Gespendete Werbezeit und -fläche in Fernsehen, Zeitschriften und online; Great American Bake Sale; Good Food Gardens; Aktionen mit Prominenten; PR	<i>Share Our Strength</i> ; Fernsehstationen; Medien- und Serviceanbieter
<b>Pearson</b>	Frühkindliche Erziehung	Erzieher; Schüler; Eltern; Bildungspolitiker	Teilnehmerrekrutierung; PR; Onlinewerbung; Fundraising	<i>Jumpstart</i>
<b>Marks &amp; Spencer</b>	Versorgung von Krebspatienten; Textilrecycling; Armutsbekämpfung	Kunden	Fundraising-Rekrutierung online und in Geschäften; Anreize für Sachspenden; Sammlung von Sachspenden in Geschäften; PR	<i>Macmillan Cancer Support</i> ; <i>Oxfam</i>
<b>Yoplait</b>	Kampf gegen Brustkrebs	Geschäftskunden; Verbraucher	Veranstaltungssponsoring; Eventmarketing; PR; Anzeigen; Onlineaktivitäten	<i>Susan G. Komen for the Cure</i>
<b>LensCrafters</b>	Sehhilfen für die Armen	Kunden; Mitarbeiter	Brillenkollektion; Augenuntersuchung und Brillenanpassung; Veranstaltungen; freiwilliges Mitarbeiterengagement; Druck-Erzeugnisse; Website	<i>OneSight</i>

## ■ Fall Nr. 1: Chipotle Mexican Grill – Stärkung der Markenposition

Steve Ells, Gründer, Chairman und Mit-CEO, gründete Chipotle Mexican Grill im Jahr 1993, weil er der Meinung war, dass rasch serviertes Essen noch lange nicht dem typischen Fast Food entsprechen muss. Mit der Zeit entwickelte das Unternehmen den Slogan *Food with Integrity* als Ausdruck für die Selbstverpflichtung, nur frische Zutaten zu verwenden, die, soweit möglich, »nachhaltig angebaut und naturnah und mit Respekt für Tiere, Land und Bauern aufgezogen wurden«<sup>88</sup>.

Die Kette für frische mexikanische Speisen, die im Jahr 2011 mehr als 1100 Restaurants betrieb, bedient sich erfolgreich des *Cause-Promotion*-Ansatzes, um das Bewusstsein für ihre Positionierung als Anbieter von *Food with Integrity* zu stärken. Im Oktober 2010 beispielsweise wies das Unternehmen »auf den Horror industriell verarbeiteter Lebensmittel« hin, indem es dazu aufrief, zu Halloween als das schlimmste vorstellbare Junkfood verkleidet zu Chipotle zu kommen.

»Bei uns gibt es seit Langem die Tradition, Kunden, die als ihre Lieblingsspeise aus unserem Angebot verkleidet kommen, mit einem Gratisburrito zu belohnen«<sup>89</sup>, erklärte Ells in einer Pressemitteilung. »Das war immer schon eine lustige Werbeaktion, aber in diesem Jahr wollen wir zugleich unseren Kunden deutlich machen, wie wichtig es ist, sich von gesunden, nicht industriell verarbeiteten Lebensmitteln zu ernähren.«<sup>90</sup>

Neben dem *Cause-Promotion*-Ansatz verwendet das Unternehmen auch eine *Cause-Related-Marketing*-Taktik: Kostümierte Kunden wurden eingeladen, zum reduzierten Preis von zwei US-Dollar ein Burrito zu kaufen, und Chipotle versprach, dieses Geld (bis zu einer Obergrenze von einer Million US-Dollar) an Jamie Olivers *Food Revolution* weiterzureichen, einer von der Stiftung des Starkochs initiierten Kampagne, mit der Menschen ermuntert werden sollen, sich zu Hause, in der Schule oder im Restaurant gesünder zu ernähren.

Chipotle erweiterte die Kostümaktion durch einen Onlinewettbewerb: Kunden konnten auf der Chipotle-Website Fotos von sich in Junkfood-Kostümen hochladen. Auf diese Weise wurde die Aktion auch im Internet dokumentiert.



ABBILDUNG 12: Werbeflyer für Chipotles Burrito-Programm 2011 im Rahmen der Initiative »Food with Integrity«

es hat funktioniert«, sagte er. »Die philanthropische Komponente bei dieser Aktion verbesserte unsere Möglichkeiten der Selbstdarstellung. Mithilfe des Burritos konnten wir verdeutlichen, wer wir sind, und wir konnten zugleich diese Veranstaltung dazu nutzen, eine wichtige Botschaft zu vermitteln.«<sup>93</sup>

## ■ Fall Nr. 2: PetSmart – Traffic erzeugen und Kunden binden

Mit über 1200 Filialen in den Vereinigten Staaten und Kanada ist PetSmart Nordamerikas größter Einzelhändler für Produkte und Dienstleistungen rund um das Haustier.<sup>94</sup> Viele seiner Kunden und Beschäftigten sind leidenschaftliche Hunde- und Katzenliebhaber, und er investiert massiv in auf diese Zielgruppe zugeschnittene *Cause-Promotion*-Initiativen.

Schon früh beschloss das Unternehmen, keine Katzen und Hunde zu verkaufen, sondern stattdessen in seinen Filialen Platz zu ma-

War das Programm erfolgreich? Das Unternehmen löste sein Versprechen ein, Jamie Olivers *Food Revolution* eine Million US-Dollar zu spenden.<sup>91</sup> Eine unglaubliche Zahl von Chipotle-Fans verkleidete sich als Toaster Pastries, Pommes Frites, raffiniertes Zucker, Hotdogs und andere Formen von Junkfood. Das Unternehmen wiederholte diese Aktion im Folgejahr, wobei nun andere Projekte finanziell unterstützt wurden.<sup>92</sup>

Chipotle gab keine Teilnehmerzahlen zu diesen Aktionen bekannt, war aber laut Firmensprecher Chris Arnold mit dem Ergebnis zufrieden. »Das was das erste Mal, dass wir Burritos zum Fundraising einsetzten, und

chen für Vermittlungszentren für herrenlose Haustiere. (Vgl. Abbildung 13) Lokale Tierschutzorganisationen betreiben diese prominent präsentierten Zentren gemeinsam mit PetSmart-Angestellten, wobei die Tierschutzorganisationen die Vermittlungsgebühren komplett einbehalten dürfen.<sup>95</sup>

Die Vermittlungszentren ziehen jeden Tag Tierfreunde an, die ein Haustier aufnehmen wollen. Publicity rund um nationale und lokale Vermittlungsveranstaltungen in einzelnen Filialen, bisweilen von anderen Unternehmen gesponsert, verstärkt diesen Traffic zusätzlich.<sup>96</sup> Im Jahr 2010 wurden in PetSmart-Filialen mehr als 403 000 Tiere vermittelt.<sup>97</sup>

Der Immobilienwert der von PetSmart insgesamt für dieses Projekt bereitgestellten Ladenfläche beträgt jährlich rund 13 Millionen US-Dollar, sagt Susana Della Maddalena, Executive Director von PetSmart Charities, einer mit Unterstützung des Unternehmens gegründeten Non-Profit-Organisation, deren Ziel es ist, »Programme zu fördern, die das Leben von herrenlosen Haustieren retten, das Bewusstsein für Fragen ihres Wohlergehens stärken und sich für eine richtig verstandene Tierliebe einsetzen<sup>98</sup>«.

Zwischen 1994 und 2010 förderte PetSmart Charities Tierschutzorganisationen mit insgesamt mehr als 134 Millionen US-Dollar und half das Leben von 4,5 Millionen Haustieren zu retten.<sup>99</sup> Das wäre ohne die Unterstützung von PetSmart nicht möglich gewesen: Rund achtzig Prozent der Mittel von PetSmart Charities sind der Infrastruktur von PetSmart zu verdanken, etwa dem Zugang zu Kunden und Lieferanten des Unternehmens (wenn beispielsweise an den Kassen Sammelbüchsen stehen oder Nestlé Purina den Vermittlungszentren Katzenstreu und -nahrung spendet), sowie dem Verzicht der Mitarbeiter auf Teile ihres Gehalts.<sup>100</sup>



ABBILDUNG 13: Vermittlungszentrum für herrenlose Haustiere in einer PetSmart-Filiale

## SOCIAL MEDIA

Im Jahr 2011 startete PetSmart Charities eine Kampagne namens *People Saving Pets* (PSP), die das Bewusstsein der Öffentlichkeit dafür stärken will, dass »Haustiere Freude und bedingungslose Liebe in unser Leben bringen, dass aber ohne Not jedes Jahr vier Millionen – täglich 11 000 – Tiere getötet werden, nur weil sie kein Zuhause haben«<sup>101</sup>.

Eine Facebook-Seite, andere *Social-Media*- und Offlinewerbung bringen zusätzliche Besucher auf die PSP-Website. Dort haben die Besucher Zugang zu Apps, die ihnen sagen, wo in ihrer Nähe Haustiere vermittelt oder aber kastriert werden, wo sie sich für den Tierschutz engagieren oder sich mit Spenden an PetSmart Charities oder lokalen Gruppen beteiligen können.

»PetSmart und PetSmart Charities haben große Pläne. Nach der bundesweiten Ausdehnung von PSP im Jahr 2012 hoffen die Partner, dass sich *People Saving Pets* zu einer breiten gesellschaftlichen Bewegung entwickelt«, sagt Della Maddalena.<sup>102</sup>

## ■ Fall Nr. 3: First Response und *March of Dimes* – Markenpräferenz in Zielmärkten erzeugen

Im Jahr 2004 arrangierten Vertreter von First Response ein Treffen mit der gemeinnützigen Organisation *March of Dimes*, die Mütter bei der Gesundheitsvorsorge für ihre Babys unterstützt. Sie waren überzeugt, dass das gemeinsame Ziel, gebärfähige Frauen mit Informationen zur Schwangerschaftsfrüherkennung zu versorgen, die Basis für eine starke *Cause-Promotion*-Partnerschaft darstellen könnte.



ABBILDUNG 14: First Response und *March of Dimes* arbeiten an vielen Fronten zusammen

Die Zeit hat gezeigt, wie recht sie hatten.

Im Folgejahr verkündeten Church & Dwight Co., der Hersteller der First-Response-Schwangerschaftstests, und *March of Dimes* eine langfristig angelegte Partnerschaft mit dem Ziel, »Frauen davon zu überzeugen, sich möglichst früh Gewissheit über eine potenzielle Schwangerschaft zu verschaffen, um ihrem Baby einen gesunden Start zu ermöglichen«<sup>103</sup>.

Über die Jahre haben die beiden Organisationen auf vielfältige Weise wechselseitig von den Kommunikationskanälen des anderen profitiert, beispielsweise in Form von gemeinsamen Botschaften auf Verpackungen oder gemeinsamen Broschürenausstellern.

In Zusammenarbeit mit First Response führte *March of Dimes* Meinungsumfragen durch (»National Survey Shows Planned Pregnancies May Also Be Healthier Pregnancies«<sup>104</sup>), bot Publikationen an (»Are You Ready?«, eine kostenlose 37-seitige Broschüre für werdende Mütter<sup>105</sup>) und stellte Onlineinformationen bereit (»Preparing for a Healthy Pregnancy«, Kolumne auf [firstresponse.com](http://firstresponse.com) von Kit Devine, Mitglied des Nurse Advisory Council von *March of Dimes*<sup>106</sup>). Außerdem ist First Response Sponsor der Fundraising-Veranstaltungen von *March of Dimes*.

So eng die Beziehung auch ist – *March of Dimes* weist als Wohltätigkeitsorganisation dennoch klar darauf hin, dass sie keine bestimmten Produkte oder Marken empfiehlt.

Es sind vor allem zwei Gründe, warum viele gemeinnützige Organisationen geflissentlich den Eindruck vermeiden, sie würden bestimmte Produkte oder Dienstleistungen empfehlen. Erstens kann eine solche Empfehlung einer Non-Profit-Organisation das Finanzamt dazu verleiten, Steuerforderungen zu stellen. Zweitens verklagte Mitte der 1990er-Jahre eine Gruppe von Bundesanwälten die *Arthritis Foundation* und die McNeil Consumer Products Company wegen der impliziten Empfehlung eines Analgetikums durch die gemeinnützige Organisation.<sup>107</sup>

First Response ist die Nummer 1 unter den Anbietern von Schwangerschaftstests in den Vereinigten Staaten.<sup>108</sup> Die Marke verzeichnet seit 2004 ein gesundes Wachstum ihres Marktanteils, was laut Stacey Feldman, Vice President of Marketing bei Church & Dwight, dem Hersteller der First-Response-Schwangerschaftstests, massiven Werbean-

strebungen, technologischen Innovationen, neuen Produkten und der Zusammenarbeit mit *March of Dimes* zu verdanken ist.<sup>109</sup>

»Es ist eine Kooperation. Wir machen ein 360-Grad-Marketing, um Frauen an jedem beliebigen Ort zu erreichen. *March of Dimes* ist ein strategischer Partner, ein sehr wichtiger Touchpoint«, so Feldman.<sup>110</sup>

#### ■ Fall Nr. 4: **Macy's und *Reading Is Fundamental* (RIF) – gesteigerter Umsatz**

Macy's hat die Zusammenarbeit mit landesweit aktiven gemeinnützigen Organisationen zur Wissenschaft erhoben, um mittels *Cause-Promotion*-Initiativen Kundenspenden und Umsatzsteigerungen in Millionenhöhe zu realisieren.

Zwischen 2004 und 2011 brachte die Partnerschaft von Macy's und *Reading Is Fundamental* der größten US-amerikanischen Non-Profit-Organisation im Bereich Leseförderung bei Kindern fast 21 Millionen US-Dollar ein. Mit diesen Geldern wurden Millionen Bücher angeschafft und Programme unterstützt, die Kinder zum Lesen anregen.<sup>111</sup>

Die Grundprinzipien des Programms sind seit 2006 unverändert. Über einen Zeitraum von fünf Wochen werden Kunden in mehr als 800 Macy's-Filialen über unterschiedliche Kanäle eingeladen, drei US-Dollar zu spenden, wofür sie im Gegenzug einen Zehn-Dollar-Rabattgutschein erhalten, den sie einlösen können, sobald sie für mindestens 50 US-Dollar bei Macy's einkaufen.

*Be Book Smart*, das Programm des Sommers 2011, brachte Spenden von 4,9 Millionen US-Dollar ein, während es im Vorjahr noch gut drei Millionen US-Dollar waren<sup>112</sup> und 2006 noch nicht einmal ein Viertel der Summe von 2011.<sup>113</sup> Besonders eindrücklich ist der Erfolg von 2011 in Anbetracht des schwierigen Wirtschaftsklimas, mit dem auch Macy's zu kämpfen hatte. Für die gemeinnützige Organisation, der im März 2011 im Rahmen allgemeiner Haushaltskürzungen die staatliche Unterstützung zusammengestrichen worden war, bedeutete dies eine wichtige Finanzspritze.

## SOCIAL MEDIA

Von Anfang an nutzten Macy's und *Reading Is Fundamental* Online-Strategien, um die Aufmerksamkeit für ihre Partnerschaft zu stärken. 2011 entwickelten sie dann eine Facebook-Gewinnspiel-App.

Das auf den Facebook-Seiten von RIF und Macy's bereitgestellte Spiel sollte Besucher anregen, Freunden von der *Be-Book-Smart*-Kampagne zu erzählen. Als Anreiz wurde jede Woche ein Teilnehmer mit einer Macy's-Geschenkkarte im Wert von 500 US-Dollar belohnt.<sup>119</sup>

Neben der Mobilisierung des Macy's-Fanpools von zwei Millionen Nutzern verlinkten auch fast alle von RIF herausgegebenen kampagnenbezogenen E-Mails, Blogbeiträge, Tweets, Facebook-Kommentare und Onlineanzeigen auf die Gewinnspiel-App.<sup>120</sup>

Die App hatte 13 001 Besucher/Views, 4373 Einträge und 3398 *Likes*, und sie ertete, so Holly Thomas, viele positive Kommentare seitens der Macy's-Filialmitarbeiter und der ehrenamtlichen RIF-Mitarbeiter vor Ort.<sup>121</sup>



ABBILDUNG 15: Mit Kreativität vor Ort machen Macy's und RIF ihre landesweite Partnerschaft für Kunden in deren Umgebung sichtbar

Martine Reardon, Marketingchefin bei Macy's, erklärt, das Programm habe zusätzlich profitiert von den ehrenamtlichen Mitarbeitern aus den lokalen RIF-Sektionen, die in die Macy's-Filialen gekommen seien, um über ihre Tätigkeit zu berichten.<sup>114</sup> Dieser Austausch hätte die Filialmitarbeiter zusätzlich motiviert, sich für das Programm zu engagieren und dafür Werbung zu machen.

Im Jahr 2008 beispielsweise hätten RIF-Freiwillige in 38 Zielmärkten 200 Filialbesuche und über 300 Telefonanrufe getätigt. Der Wert dieses Engagements spiegelt sich in der Tatsache, dass sieben der zehn leistungsstärksten Macy's-Filialen von ehrenamtlichen RIF-Mitarbeitern besucht wurden.<sup>115</sup> Die lokalen RIF-Aktionsprogramme sind seither stetig gewachsen. Im Jahr 2011 statteten lokale RIF-Unterstützer mehr als 300 Macy's-Filialen insgesamt rund 775 Besuche ab.<sup>116</sup>

Macy's investiert weiterhin in dieses und ähnliche Programme mit der *American Heart Association* und anderen Wohltätigkeitsorganisationen, weil sie laut Holly Thomas, bei Macy's zuständig für Media Relations und *Cause Marketing*, das Einkaufserlebnis verbessern, Mitarbeiter motivieren und den Umsatz steigern helfen.<sup>117</sup> Im Jahr 2008 lösten siebzig Prozent der Kunden die erhaltenen RIF-Gutscheine auch tatsächlich ein – eine sehr beeindruckende Quote, so Martine Reardon.<sup>118</sup>

## ■ Fall Nr. 5: Farmers Insurance und *Be a Hero for Babies Day* – Beziehungen stärken

Seit dem Gründungsjahr 1928 pflegt Farmers Insurance eine Kultur des Zurückgebens. »Unsere Gründer galten als sehr großzügig, aber sie stellten das nicht groß heraus«, erklärt Brandingchef Charles Browning, der seit drei Jahrzehnten für den drittgrößten Auto- und Hausversicherer der Vereinigten Staaten arbeitet.<sup>122</sup>

»Als die öffentlichen Erwartungen an die *Corporate Social Responsibility* wuchsen, wurde den Zuständigen von Farmers bewusst, dass es nicht schaden würde, die karitativen Aktivitäten des Unternehmens sichtbar zu machen«, sagt Browning.<sup>123</sup> Im Jahr 2005 befand CEO

Paul Hopkins, die Zeit sei reif, die Unterstützung des Unternehmens für *March of Dimes*, die führende gemeinnützige Organisation für die Gesundheit von Schwangeren und Neugeborenen, publik zu machen. Mit landesweiten Zweigstellen engagiert sich *March of Dimes* für eine Verbesserung der Gesundheit von Säuglingen. Die Organisation setzt dabei insbesondere auf den Kampf gegen Geburtsfehler, Frühgeburten und Kindersterblichkeit.

»Hopkins gab den Außendienstmitarbeitern – rund 15 000 Vertretern und Regionalleitern – das Ziel vor, an einem einzigen Tag mittels Grassroots-Fundraising eine Million US-Dollar (für *March of Dimes*) einzusammeln«, berichtet Browning.<sup>124</sup> Dank zahlreichen von den Vertretern organisierten Autowaschaktionen, Golfturnieren, Kuchenverkäufen und anderen Veranstaltungen sammelte das Unternehmen im Jahr 2006 am *Be a Hero for Babies Day* 1,4 Millionen US-Dollar ein.<sup>125</sup>

Bis zum Jahr 2011 konnten Unternehmensmitarbeiter und Farmers-Vertreter das Ergebnis des Vorjahres jeweils noch steigern und schufen dabei eine Art von Gemeinschaft, die den Vertretern auch geschäftlich nützt. Im Jahr 2011 brachte der *Be a Hero for Babies Day* 2,75 Millionen US-Dollar ein.<sup>126</sup> In den vergangenen Jahren veröffentlichte das Unternehmen in *USA Today* ganzseitige Anzeigen, in denen es auf den Erfolg der Aktion »*Be a Hero for Babies*« verwies und andere aufforderte, ebenfalls *March of Dimes* zu unterstützen.



ABBILDUNG 16: Farmers Insurance sammelte am *Be a Hero for Babies Day* im Jahr 2011 mit Aktionen wie diesem Spendenmarathon 2,7 Millionen US-Dollar für *March of Dimes*

»Wir wollen mehr sein als nur ein weiteres Unternehmen, das Versicherungspolicen verkauft«, sagt Browning. »So können wir uns in einem überfüllten Markt von anderen abheben und gleichzeitig unserer Verantwortung des Zurückgebens gerecht werden.«<sup>127</sup>

»Farmers verfügt über keine verlässlichen Daten, die beweisen würden, dass der Einsatz für *March of Dimes* den Absatz von Versicherungspolicen steigert – der kleinteilige Charakter der lokalen Aktionen und die Nachfrageschwankungen bei den Policen machen solche Messungen schwierig –, aber es gibt genügend Einzelberichte, die uns darin bestärken, dass es sich hierbei sowohl um eine gute Investition als auch um eine gute Tat handelt«, so Browning.<sup>128</sup>

Roger Daniel, Farmers-Insurance-Vertreter in Billings in dritter Generation, ist derselben Meinung. Er ist überzeugt davon, dass das von ihm organisierte jährliche Bowlingturnier den Einsatz an Zeit und Geld allemal wert ist – im Jahr 2011 kamen dabei 20 000 US-Dollar zusammen.<sup>129</sup> Mit wichtigen Geschäftspartnern wie Anwälten oder Autolackierern über eine Zusammenarbeit zugunsten einer guten Sache zu sprechen, hebt unsere Beziehung auf eine neue Ebene«, sagt er. »Diese Aktionen führen mir viele Menschen zu.«<sup>130</sup>

## ■ Fall Nr. 6: Food Network und *Share Our Strength* – Medienzugang

Manchmal spenden Medienunternehmen einfach freien Raum oder ungenutzte Sendekapazitäten an gemeinnützige Organisationen, und manchmal gehen sie wirkungsvolle, für beide Seiten vorteilhafte Partnerschaften ein. In diesem Beispiel leistete der führende US-amerikanische Fernsehsender mit dem Schwerpunkt Ernährung massive Unterstützung für eine gemeinnützige Organisation, während er zugleich das soziale Image seiner Marke stärkte und wichtige Branchenkontakte knüpfte.

Als die landesweite Non-Profit-Organisation *Share Our Strength* im Jahr 2004 ihren zwanzigsten Geburtstag feierte, verkündete sie ein ehrgeiziges Ziel: dem Hunger von Kindern in Amerika ein Ende zu

setzen. *Share Our Strength* startete zu diesem Zweck eine Public-private-Partnership auf der Ebene der Bundesstaaten, um mehr Kinder in Ernährungsprogramme einzubinden, unterstützt lokale Initiativen zur Hungerbekämpfung, bringt Familien bei, wie man für wenig Geld gesund kochen kann, und mobilisiert Mitstreiter im Kampf gegen den Hunger.

Um diese Herausforderung zu meistern, suchte sich die Organisation neue Partnerunternehmen, die Geld, Aufmerksamkeit und andere Ressourcen beisteuern konnten.

Im Jahr 2007 bestand eine der wichtigsten Errungenschaften der Organisation darin, dass Food Network, ein von über hundert Millionen Haushalten empfangener und für sein unverwechselbares Programm (etwa *Iron Chef America* mit Bobby Flay und *Good Eats* mit Alton Brown) bekannter Fernsehsender, sie zum prioritären Partner in Sachen gesellschaftliches Engagement erkor.

»Anfangs hing das Food-Network-Engagement im Wesentlichen von der Leidenschaft einiger weniger Führungskräfte ab«, sagt Irika Slavin, die PR-Chefin des Senders.<sup>131</sup> »Im Laufe der Zeit gewann die Partnerschaft mit *Share Our Strength* jedoch strategische Relevanz, und Food Network legte kräftig nach in Sachen Aufmerksamkeit der Führungsebene, Finanzierung, Sachspenden und Mitarbeiterkapazitäten.«<sup>132</sup>

Die Öffentlichkeit erfuhr von der Zusammenarbeit erstmals anlässlich der Unterstützung für den von *Share Our Strength* veranstalteten *Great American Bake Sale*, eine bundesweite Kampagne, die Menschen mobilisiert, durch Kuchenverkauf Geld zu sammeln, um den Hunger unter amerikanischen Kindern zu lindern. Food Network produzierte und sendete Werbeclips mit Fernsehstars, veranstaltete einen Fernsehkuchenbasar und setzte eine VIP-Reise als Preis für den erfolgreichsten Kuchenverkäufer aus.

Ein Wendepunkt war das Jahr 2010, als die Organisation ihre Aktivitäten und ihr Marketing auf das Thema *No Kid Hungry* konzentrierte. »Zuvor hatte uns *Share Our Strength* unterschiedliche Projekte vorgelegt und um Unterstützung gebeten«, sagt Katie Ilch, Food-Network-Planungschefin für On / Off-Air-Medienstrategien. »Die Losung *No Kid Hungry* aber hatte Zugkraft und war leicht zu verstehen, und so konnten wir uns entschlossen dahinterstellen.«<sup>133</sup>



ABBILDUNG 17: Food Network hat Sendezeit im Wert von mehreren Millionen US-Dollar für einen Werbeclip für die *Share-Our-Strength-Initiative No Kid Hungry* mit Schauspieler Jeff Bridges bereitgestellt

Der Fernsehsender erstellte zusammen mit der Werbeagentur BPG einen Fernsehclip, der für die *No-Kid-Hungry-Initiative* warb. Darin ist der Schauspieler Jeff Bridges zu sehen, der zu den wichtigsten Unterstützern von *Share Our Strength* zählt und mittlerweile das Gesicht von *No Kid Hungry* ist. (Vgl. Abbildung 17)

Die Food-Network-Unterstützung für *Share Our Strength* seit November 2010 in Form von Geld, Sendezeit, Präsenz im *Food Network Magazine* und im Internet sowie in Form des Zugangs zu Expertenwissen und anderen Ressourcen entspricht einem Wert von mehr als 20 Millionen Dollar, schätzt

Ilch. »Außerdem profitierte *Share Our Strength* gratis von den *Media-Buying-Kapazitäten* von Food Network, was *No Kid Hungry* eine Medienpräsenz verschaffte, die dieses Projekt sonst niemals bekommen hätte«, so Ilch weiter.<sup>134</sup>

Food Network hat zudem eigene Programme zugunsten von *Share Our Strength* entwickelt. Das Food Network New York City Wine & Food Festival beispielsweise hat seit 2008 mehrere Millionen für *Share Our Strength* gesammelt.

Diese Partnerschaft hat nicht nur *Share Our Strength* Geld, Aufmerksamkeit und verstärktes Engagement gebracht, sondern auch Food Network in mehrerer Hinsicht genützt.

Teils mit dem Ziel, die Beziehungen zu Fernsehnetzbetreibern zu stärken, schuf Food Network *Good Food Gardens*, ein Programm zur Einrichtung von Lehr- und Nutzgärten in Schulen und Stadtteilzentren. Das passt gut zu dem Ziel von *Share Our Strength*, Kinder dort, wo sie leben, lernen und spielen, mit gesunder Nahrung zu versorgen.

Food Network und *Share Our Strength* sind in der öffentlichen Wahrnehmung mittlerweile eng miteinander verknüpft, ganz anders als im Jahr 2006, als der Sender nicht unbedingt mit Freigebigkeit assoziiert wurde. »*No Kid Hungry, Good Food Gardens* und andere gemeinsame Anstrengungen haben für Food Network neue Umsatz-, Marketing-, PR-, Online- und Programmgestaltungsmöglichkeiten geschaffen«, sagt Ilch.<sup>135</sup>

Im Oktober 2011 erhielt Food Network von *Share Our Strength* den *Great Oak Award* verliehen, eine seltene Ehre, die den Championpartnern der Organisation vorbehalten ist. Entwicklungschef Chuck Scofield erklärte anlässlich der Preisverleihung: »Ohne die fortgesetzte Unterstützung und das unerschütterliche Engagement von Food Network wäre vieles von dem, was wir bei *Share Our Strength* tun, von der Öffentlichkeit unbemerkt geblieben.«

## ■ Fall Nr. 7: Pearson und *Jumpstart* – das Unternehmensimage stärken

Besucher der Pearson-Website werden mit einem Brief von CEO Marjorie Scardino begrüßt, der mit den Worten beginnt:

»Willkommen bei Pearson. Vor zehn Jahren beschlossen wir, aus uns ein *Bildungsunternehmen* zu machen.«<sup>136</sup>

Zu den bekannten Produkten der Mediengruppe gehören unter anderem die *Financial Times*, die Penguin-Bücher und zahlreiche Lernmittel. Nicht zuletzt über die Initiative *Read for the Record* präsentiert sich Pearson seit 2006 als ein Unternehmen, das sich ganz der Förderung des Lernens verschrieben hat.

Pearson-Mitarbeiter und -Filialen sowie die Pearson-Stiftung rufen gemeinsam jedes Jahr im Herbst die Bürger auf, einen Weltrekord aufzustellen: mit der größten Zahl von Menschen, die am selben Tag das gleiche Kinderbuch lesen. (Die gemeinsame Lektüre von Erwachsenen und Kind ist ein Kernelement der Bemühungen von *Jumpstart* um eine frühkindliche Bildung. Seit 1993 hat die in Boston beheimatete, landesweit agierende Bildungsorganisation Zehntausende von

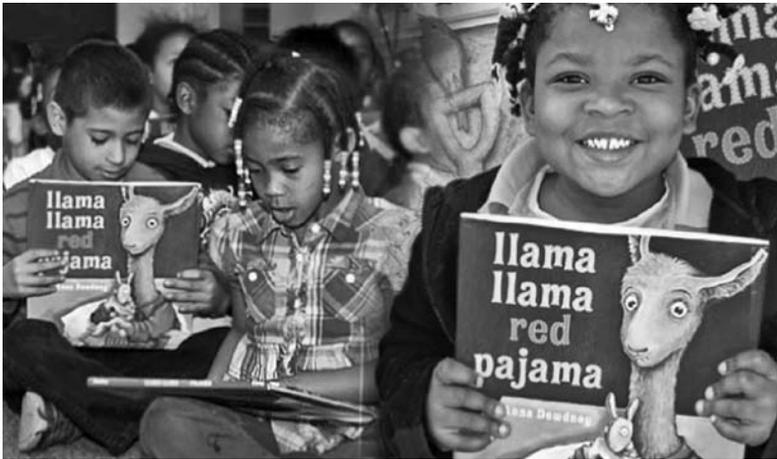


ABBILDUNG 18: Gemeinsam mobilisieren Pearson und *Jumpstart* Millionen Teilnehmer für ihr alljährliches *Read-for-the-Record-Event*

Collegestudenten und Ehrenamtlichen auf die Rolle des Mentors für Vorschulkinder in einkommensschwachen Wohnvierteln vorbereitet.)

Ziel von *Read for the Record* ist es, (1) publik zu machen, dass das gemeinsame Lesen mit einem Kind, bevor es in den Kindergarten kommt, seine Chancen, erfolgreich die Oberschule zu absolvieren, um sage und schreibe dreißig Prozent verbessern kann<sup>137</sup>, (2) auf die Arbeit von *Jumpstart* aufmerksam zu machen und (3) finanzielle Unterstützung für die gemeinnützige Organisation zu mobilisieren.

Jedes Jahr liefert die Pearson Foundation das ausgewählte Buch (beispielsweise *Die kleine Raupe Nimmersatt* oder *Die kleine Dampflokomotive*) an Tausende von teilnehmenden Schulen. Sie unterstützt *Jumpstart* zusätzlich, indem sie der Organisation sämtliche Erlöse aus dem Verkauf einer speziellen Ausgabe des Buches zukommen lässt. Seit 2006 hat die Pearson Foundation im Rahmen jener Initiative mehr als eine Million Bücher an junge Menschen verteilt und *Jumpstart* mehr als 5 Millionen US-Dollar zukommen lassen.<sup>138</sup>

Als Hauptsponsor übernimmt die Pearson Foundation zahlreiche Aufgaben; so kümmert sie sich beispielsweise um die hochgradig interaktive Website und die Beauftragung von PR-Firmen, die ihrerseits für die notwendige Aufmerksamkeit sorgen sollen. *Read for the*

*Record* steht zudem auf der Beliebtheitskala der Ehrenämter bei den Pearson-Mitarbeitern an oberster Stelle.<sup>139</sup>

Am 7. Oktober 2010 wurde ein neuer Rekord aufgestellt, als sich 2057513 Kinder von Erwachsenen *The Snowy Day* von Ezra Jack Keats vorlesen ließen und Pearson-Foundation-Präsident Mark Nieker 520677372 *Media Impressions* zählte.

»*Read for the Record* bietet Pearson-Mitarbeitern und Unternehmen die ideale Möglichkeit, Schulen und anderen Institutionen in der Nachbarschaft zu helfen, die sich für die Kinder einsetzen und ihnen Freude am Lesen vermitteln«, erklärt Nieker. »Jedes Jahr laden wir unsere Partner, mit denen wir das Jahr über zusammenarbeiten – Lehrer, Behördenvertreter, Politiker und Familien –, ein, mit uns gemeinsam *Jumpstart* zu unterstützen und der Organisation Anerkennung zu zollen für das, was sie das Jahr über leistet.«

## SOCIAL MEDIA

Seit 2010 bietet die Pearson Foundation die Möglichkeit, online vorzulesen, und zwar über die Website [WeGiveBooks.org](http://WeGiveBooks.org). Über E-Mails und Blogbeiträge wurden dafür ehrenamtliche Onlinevorleser rekrutiert.

Dieses Onlineangebot stellt eine wichtige Einladung an Menschen dar, die sonst nicht so leicht Zugang zu Büchern finden würden. Im Jahr 2010 beteiligten sich laut Nieker mehr als 65000 Menschen über *We Give Books* an der Kampagne *Read for the Record*.<sup>140</sup>

Die Internetpräsenz machte es möglich, auch nach dem Event mit den Vorlesern in Verbindung zu bleiben und sich über *Jumpstart* und die Bedeutung des Lesens auszutauschen. Sie brachte überdies ein ganzes Heer von engagierten Bürgern hervor, die Nieker zufolge »von dieser Initiative sehr überzeugt sind und künftig für sie Werbung machen« werden.<sup>141</sup>

## ■ Erfolgsfaktoren

Die folgenden drei Fallbeispiele lassen Führungskräfte von Marks & Spencer, General Mills und Luxottica zu den Schlüsselfaktoren erfolgreicher *Cause-Promotion*-Initiativen zu Wort kommen. Sie alle empfehlen, sich von vornherein für ein Anliegen zu entscheiden, das sich mit den Produkten und den Werten des Unternehmens in Einklang bringen lässt. Es sollte ein Anliegen sein, dem sich das Management langfristig verschreiben kann, das den Kunden und Zielmärkten am Herzen liegt, die Mitarbeiter motiviert und die größte Chance hat, von den Medien aufgegriffen zu werden. Bei der Entwicklung der *Cause-Promotion*-Initiative ist es wichtig, die Kampagne mit den Produkten zu verbinden, die richtigen Partner zu finden, die Sichtbarkeit der eigenen Marke zu gewährleisten und eine Möglichkeit zu schaffen, wie sich die Resultate messen und verfolgen lassen.

### ■ Fall Nr. 8: Marks & Spencer – Wert schöpfen aus Non-Profit-Partnerschaften

Im Januar 2007 startete Marks & Spencer, eine der führenden britischen Kaufhausketten, die vielleicht ambitionierteste und sichtbarste *Corporate-Social-Responsibility*-Plattform des Landes. Sie wurde »Plan A« genannt. Erklärtes Ziel von »Plan A«: Marks & Spencer schickte sich an, der nachhaltigste unter den großen Einzelhändlern der Welt zu werden.<sup>142</sup>

Seither hat das Unternehmen 180 Selbstverpflichtungen abgegeben, wonach es den Klimawandel bekämpfen, Abfall verringern, nachhaltige Rohstoffe verwenden, ethischen Handel betreiben und den eigenen Kunden helfen will, gesünder zu leben.<sup>143</sup> Bei Fragen, »die zu groß sind, um von Verbrauchern, Unternehmen oder sogar Regierungen allein gelöst zu werden«, geht Marks & Spencer häufig den Weg der Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen.<sup>144</sup>

Während eines Interview in seinem Londoner Büro sprach der bei Marks & Spencer für Plan A zuständige Abteilungschef Richard Gillies

über Hintergründe und Lektionen, die er im Rahmen zweier solcher Partnerschaften gelernt hatte.

Beide Organisationen, *Macmillan Coffee Morning* und *M&S and Oxfam Clothes Exchange*, stehen beispielhaft für die veränderte Ausrichtung von Marks & Spencers *Social Initiatives*. »In der Vergangenheit waren unsere Beziehungen zu Wohltätigkeitsorganisationen philanthropisch oder reaktiv, klein und gering an Zahl«, sagt Gillies. »Wir arbeiten jetzt aber daran, dass unsere Beziehungen zu Wohltätigkeitsorganisationen symbiotischer Natur sind und beiden Seiten echten Nutzen bringen.«<sup>145</sup>

### ■ Der größte Kaffeemorgen der Welt

Im Jahr 1990 veranstaltete ein lokales Unterstützungsgremium zugunsten von *Macmillan Cancer Support* eine morgendliche Kaffeerunde. Das von den Besuchern für ihren Morgenkaffee bezahlte Geld kam der bekannten britischen Wohlfahrtsorganisation *Macmillan* zugute, die an Krebs erkrankte Menschen praktisch, medizinisch, emotional und finanziell unterstützt.

Aus diesen bescheidenen Anfängen entwickelte sich der *Macmillan Coffee Morning*, das größte Fundraising-Programm der Organisation und eine nationale Institution. Im Jahr 2009 hielt Macmillan erstmals nach überregionalen Sponsoren Ausschau. Marks & Spencer bot sich als idealer Partner an: Die Cafés in den Filialen bildeten

für sich genommen die drittgrößte britische Cafékette, und eines der Plan-A-Ziele lautete, »unseren Kunden zu helfen, einen entscheidenden Beitrag zur Lösung jener gesellschaftlichen und ökologischen Probleme zu leisten, die ihnen besonders wichtig sind«<sup>146</sup>.



ABBILDUNG 19: Marks & Spencer hilft *Macmillan* mit Online- und Offlinemaßnahmen bei der Suche nach Bürgern, die bereit sind, zwecks Fundraising Kaffeemorgende auszurichten

Als das Unternehmen im Jahr 2010 erstmals den *World's Biggest Coffee Morning* sponserte, erwiesen sich die Marks-&-Spencer-Cafés als perfekte Orte, an denen man sich treffen oder durch Kaffeekäufe *Macmillan* unterstützen konnte. Das Unternehmen setzte seine Unterstützung für *Macmillan* auch im Folgejahr fort und spendierte 50 Pence für jede in seinen Cafés am *World's Biggest Coffee Morning* verkaufte Tasse Kaffee. Vor dem großen Tag spendete das Unternehmen zwei Monate lang für eine Vielzahl von Kaffeeprodukten je 10 Pence pro verkauftem Produkt und leitete alle Einnahmen aus dem Verkauf von Werbeartikeln weiter, die *Macmillan* selbst beisteuerte: so etwa ein Backbuch mit dem Titel *Little Book of Treats* und Anstecknadeln.<sup>147</sup>

Besonders hilfreich für *Macmillan* war laut Francesca Insole, Account Development Manager bei *Macmillan*, die Verteilung von Anmeldeformularen in den Filialen und auf der Website von Marks & Spencer. Diese und andere Werbemaßnahmen führten zu einer Zunahme der Gesamtzahl der innerhalb und außerhalb von Marks & Spencer veranstalteten Kaffeemorgende.<sup>148</sup> (Vgl. Abbildung 19)

Zwei Beispiele:

- Verbraucheranreiz: Jeder, der sich online als Ausrichter eines Kaffeemorgens registriert, erhält von Marks & Spencer zusammen mit den Planungsunterlagen einen Gutschein für eine Gratistasse Kaffee.
- Als der Chairman des Unternehmens seinen Freiwilligentag 2010 dazu verwendete, einen Kaffeemorgen auszurichten, um mit führenden *Macmillan*-Vertretern zu beraten, machte Marks & Spencer daraus ein Medienereignis.<sup>149</sup>

Die Partnerschaft zeigte einen messbaren Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für die Non-Profit-Organisation. Für Marks & Spencer zahlt sich der *World's Biggest Coffee Morning* vor allem in erhöhten Besucherzahlen aus, so Gillies. »Der 50-Pence-Beitrag lässt die Marge geringfügig schrumpfen, aber das Projekt erweist sich als Publikumsmagnet. Es stärkt die Kundenbindung und erzeugt PR-Wert für *Macmillan* und Marks & Spencer«, erklärt er.<sup>150</sup>

Im Jahr 2010 kamen über den Verkauf von Marks-&-Spencer-Kaffeeprodukten und Anstecknadeln sowie durch von Mitarbeitern und

Kunden ausgerichtete Fundraisingveranstaltungen für *Macmillan* etwas mehr als 400 000 britische Pfund zusammen. Zudem profitierten beide Partner laut Gillies von PR im Gegenwert von schätzungsweise einer halben Million Pfund.<sup>151</sup>

### ■ *M&S and Oxfam Clothes Exchange*

Zu den ursprünglichen Selbstverpflichtungen von Marks & Spencer im Rahmen von Plan A gehört die »Gründung von Partnerschaften, um Kunden zu helfen, alle unsere Produkte und Verpackungen wiederzuverwenden oder zu recyceln«.

Der als Versuchsprogramm im Januar 2008 gestartete *M&S and Oxfam Clothes Exchange* bringt das Unternehmen diesem Ziel ein entscheidendes Stück näher, regt zu zusätzlichen Käufen an und erwirtschaftet Millionenzuschüsse für *Oxfams* Kampf gegen die Armut.

Kunden, die in einem der rund 740 *Oxfam*-Secondhandläden im Vereinigten Königreich sowie in der Republik Irland Marks-&-Spencer-Bekleidung spenden, erhalten einen Rabattcoupon für Marks & Spencer über fünf britische Pfund, der an einen Mindesteinkaufswert von 35 Pfund geknüpft ist.

Die auf sechs Monate angelegte Probephase der Kampagne verlief so erfolgreich, dass sie mittlerweile auf unbestimmte Zeit verlängert wurde, erklärt Gillies.<sup>152</sup> Am 8. September 2010 ging das Unternehmen noch einen Schritt weiter und ermöglichte es seinen Kunden unter dem Motto *One-Day Wardrobe Clear-Out*, aussortierte Kleidungsstücke in den Marks-&-Spencer-Filialen selbst abzuliefern. Wenngleich die komplexe Logistik der Bearbeitung von Kleiderspenden in den Marks-&-Spencer-Filialen Gillies zufolge dem Unternehmen anfänglich »gelinde Magenkrämpfe« verursachte, lernten die Mitarbeiter schnell hinzu, sodass die Werbeaktion mittlerweile zweimal jährlich wiederholt wird.<sup>153</sup>

Bis September 2011 konnte *Oxfam* über den Verkauf der gespendeten Güter insgesamt 6,7 Millionen britische Pfund einnehmen, und 8,6 Millionen Kleidungsstücke wurden recycelt, anstatt sie für Landaufschüttungen zu verwenden, sagt Richard Gillies.<sup>154</sup>

Von den Gutscheinen, die *Oxfam* ausgibt, werden bei Marks-&-



ABBILDUNG 20: Ein Onlinebanner von Marks & Spencer, das zu Kleiderspenden für *Oxfam* aufruft

Spencer ungefähr fünfzig Prozent wieder eingelöst, eine beachtliche Quote im Vergleich zu den einstelligen Einlösungsquoten, die Marks & Spencer bei Gutscheinen verzeichnet, die nicht an einen guten Zweck gekoppelt sind. Diese Kampagne ist besonders einträglich, weil »das Programm überdurchschnittlich von Menschen genutzt wird, die von den Gutscheinen anschließend auch Gebrauch machen«, so Gillies.<sup>155</sup>

Richard Gillies gibt Unternehmern, die sich für eine mehrgleisige Vermarktung von *Social Initiatives* interessieren, folgenden Rat:

»Beginnen Sie bei der Planung Ihrer Initiative mit einem klaren Geschäftsziel, um sich dann eine Non-Profit-Organisation zur Umsetzung dieses Zieles zu suchen. Auf diese Weise erzeugen Sie am Ende für sich und das soziale Projekt sehr viel mehr Wert ...

Wichtig ist zudem, dass die Partnerschaft mit Ihrem Geschäftsmodell harmonisiert und Themen zum Gegenstand hat, die aus Sicht Ihrer Kunden zu Ihrer Geschäftstätigkeit passen.«<sup>156</sup>

## ■ Fall Nr. 9: Der Yoplait Joghurt von General Mills – Marktwert, Kundenbindung und Leidenschaft

Wer Yoplait in den Vereinigten Staaten kennt, wird es kaum glauben: Der führende Joghurt des Landes war einst eine Marke auf der Suche nach einer Vermarktungsidentität.

In den frühen 1990er-Jahren unternahmen die Markenchefs des Mutterunternehmens General Mills den – wenig erfolgreichen – Versuch, die Attraktivität der Marke im Zielmarkt der Frauen zwischen 18 und 43 Jahren über Themen wie Eiskunstlauf, Frauenhockey bis hin zum Science-Fiction-Film *Jurassic Park* zu erhöhen.<sup>157</sup>

Die Idee zu dem, was sich dann zu einer der bekanntesten *Cause-Promotion*-Initiativen der Welt entwickelte, geht auf eine Anfrage von Mitarbeitern der Yoplait-Fabrik in Kalifornien aus dem Jahr 1998 zurück: »Können wir einen hier vor Ort stattfindenden Brustkrebs-Spendenlauf sponsern?«

Die Leitung gab ihr Einverständnis und begann, sich intensiver mit dem Thema Brustkrebs zu beschäftigen. Im Laufe der Zeit stellte sich – auch dank einiger Tests – heraus, dass es sich, so Werbechefin Berit Morse, um eine »ausbaufähige Verbindung« handelte.<sup>158</sup> Yoplait's Zielgruppe wie auch die Vertriebspartner reagierten sehr positiv auf eine Unterstützung des Kampfes gegen den Brustkrebs.

Nach einer kurzzeitigen Kooperation mit einer Brustkrebs-Selbsthilfegruppe tat sich General Mills mit einer in Dallas beheimateten Gruppe zusammen, die heute unter dem Namen *Susan G. Komen for the Cure* firmiert. Das weltweit größte Netzwerk zur Heilung von Brustkrebs hat seit seiner Gründung im Jahr 1982 mehr als 685 Millionen US-Dollar in die Brustkrebsforschung und 1,3 Milliarden in Gesundheits- und Aufklärungsprogramme investiert.<sup>159</sup>

Im Lauf der Jahre haben die Yoplait-Vermarkter die Beziehung zu *Komen* weiter ausgebaut. Binnen dreier Jahre mauserte sich Yoplait zum landesweiten *Presenting Sponsor* von *Komens Race for the Cure* und damit zum wichtigsten Sponsor der Organisation. Das Unternehmen unterstützt seine Sponsorentätigkeit für *Komen* regelmäßig mit Fernseh-, Print- und Onlineanzeigen, mit dem Verteilen von Produktproben am Rande von Laufveranstaltungen und mit PR-Kampagnen.

Über die Beteiligung an dem mehr als hundert Läufe umfassenden Fundraising-Programm – und die unmittelbare Unterstützung lokaler *Komen*-Initiativen – ergeben sich für das Unternehmen zahlreiche Gelegenheiten zur Kooperation mit Händlern, die Yoplait-Produkte führen, um auf diese Weise mittels gezielter Werbemaßnahmen deren Umsatz zu steigern.

Ein zentrales Element dieser Anstrengungen im Sinne des *Cause-Related Marketing* ist das im Jahr 1998 gestartete *Save-Lids-to-Save-Lives*-Programm. Jedes Jahr im September und Oktober versieht das Unternehmen seine Produkte mit rosa Deckeln und bietet an, bis zu einer festgelegten Obergrenze für jeden eingesendeten Deckel 10 Cent zu spenden. Für das Jahr 2011 lag diese Grenze bei zwei Millionen US-Dollar.

Im Laufe von dreizehn Jahren hat Yoplait *Komen* im Rahmen diverser Kampagnen und Spendenprogramme mit insgesamt mehr als 30 Millionen US-Dollar unterstützt.<sup>160</sup> Für das Unternehmen steht der Nutzen dieses Programms außer Frage. Die Beteiligung an den *Race-for-the-Cure*-Läufen und das *Save-Lids-to-Save-Lives*-Programm erzeugen während der Monate September und Oktober regelmäßig Umsatzzuwächse.<sup>161</sup> Die Begeisterung der Kundinnen und Kunden für das Programm zeigt sich in der wachsenden Beteiligung an den *Race-for-the-Cure*-Läufen (im Jahr 2010 waren es 1,6 Millionen Menschen)<sup>162</sup> und an den Zigmillionen von Deckeln, die jedes Jahr eingeschickt werden.

Berit Morse gibt vor dem Hintergrund ihrer Yoplait-Erfahrung folgende Tipps:

- Suchen Sie sich einen Partner, der die Werte Ihrer Marke oder Ihres Unternehmens teilt.
- Achten Sie bei der Auswahl eines Partners darauf, dass dieser bereit ist, Ihnen bei der Entwicklung Ihres eigenen Zugangs zu dem gesellschaftlichen Anliegen zu helfen.
- Streben Sie eine verlässliche und langfristige Beziehung an.
- Bringen Sie Leben in Ihre Sponsorenrolle. Planen Sie neben dem eigentlichen Sponsorenbudget noch einmal ein ebenso großes Budget für begleitende Aktivitäten ein.
- Suchen Sie sich Ihren eigenen Weg. Unterschätzen Sie dabei

nicht die Bedeutung einer besonders gelungenen Gestaltung und Umsetzung.

- Machen Sie sich bemerkbar und bringen Sie sich in Erinnerung. Erzeugen Sie viel Aufmerksamkeit.
- Gehen Sie zu Ihren Kunden hin – warten Sie nicht darauf, dass Ihre Kunden zu Ihnen kommen.
- Binden Sie Ihre besten Kunden, Partner und Mitarbeiter mit ein.
- Stellen Sie sich vor. Suchen Sie nach neuen Zielmärkten und erweitern Sie Ihr Programm entsprechend (anstatt etwas völlig Neues zu kreieren).

### SOCIAL MEDIA

Zur Verstärkung des Kundenengagements bei der Aktion *Save Lids to Save Lives* – und zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks – startete Yoplait im Jahr 2011 ein neues Onlinetool, das es den Kunden erlaubt, Deckel online durch Eingabe eines Codes einzulösen.

Um die emotionale Anteilnahme der Kundinnen und Kunden zu erhöhen, schuf das Unternehmen die Möglichkeit, die Deckelspenden online mit einer persönlichen Widmung zu versehen. Welche Leidenschaft das *Pink-Lids*-Programm entzündet und welche Gemeinschaft es schafft, beweisen Tausende kurzer Widmungen, die Sie auf [save-lidstosavelives.com](http://save-lidstosavelives.com) finden können.



ABBILDUNG 21: Im Jahr 2011 ermöglichte es Yoplait den Verbrauchern, ihre Deckel wahlweise auch online einzulösen

Zwei Beispiele<sup>163</sup>:

- Rachel aus Yuma, Arizona, schreibt: »Ich widme diesen Deckel den Mädchen, die mit großem Engagement in der ganzen Schule Geld für den Kampf gegen den Brustkrebs sammeln.«
- Tony aus Fergus Falls, Minnesota, schreibt: »Anlass für mich, diese Deckel zu sammeln und einzulösen, ist meine Mutter, die gegenwärtig mit Brustkrebs zu kämpfen hat. Danke.«

Yoplait animiert auch die Verbraucher, Werbung für diese Initiative zu machen, indem sie auf der Facebook-Seite der *Save-Lids-to-Save-Lives*-Aktion auf den »Gefällt mir«-Button klicken und ihren Facebook-Status updaten nach dem Muster: »Ich sammle gerade Yoplait-Deckel für *Save Lids to Save Lives*« oder: »Ich sammle pinkfarbene Yoplait-Deckel für meine Mama [Schwester, Freundin, Tante etc.].«<sup>164</sup>

Frühere Versuche, Verbraucher zu Onlineaktivitäten statt zur Deckel-einsendung zu bewegen, waren auf wenig Gegenliebe gestoßen; die Kunden gaben an, dass ihnen die handfeste Aktion mit Einsenden der Deckel gefiel. Aber diesmal, so zeigen die ersten Resultate, scheint die Aktion anzukommen.

## ■ Fall Nr. 10: LensCrafters – Unverwechselbarkeit schaffen

*OneSight* ist eine 1988 gegründete Stiftung der Luxottica-Gruppe, die verschiedene karitative Projekte im Bereich Augenheilkunde bündelt. Sie versorgt Bedürftige in Nordamerika und in Entwicklungsländern mit kostenlosen Brillen und vermittelt ihnen eine kostenlose augenheilkundliche Versorgung. Die Luxottica-Gruppe gehört zu den Marktführern im Bereich hochwertiger Sehhilfen und unterhält weltweit etwa 7000 Filialen, darunter die LensCrafters-Kette.

*OneSight*-Chef Greg Hare beschreibt die Programmstruktur sowie Wirkung, Wert und Nutzen für das Unternehmen so<sup>165</sup>:

»Im Bereich der *Cause Promotion* ermutigen LensCrafters und *OneSight* ihre Kunden zu Geldspenden und zur Spende ihrer nicht mehr benötigten, aber gut erhaltenen Brillen an Bedürftige. In gedruckten und elektronischen Werbematerialien bitten wir unsere Kunden, »uns bei unserer internationalen klinischen Arbeit zu unterstützen, indem Sie uns Ihre ausgedienten Brillen zur Verfügung stellen. Häufig haben die Menschen, die zu uns in die Kliniken kommen, noch nie im Leben eine Brille getragen.«

Seit 1988 wurden über zwei Millionen Brillen gesammelt, aufgearbeitet und individuell an *OneSight*-Patienten in Entwicklungsländern ausgegeben. In den Aufrufen zu Geldspenden wird hervorgehoben, dass Luxottica über 95 Prozent der *OneSight*-Verwaltungskosten trägt und die Spenden somit unmittelbar in die Verteilung der Brillen an die Bedürftigen fließen.

*OneSight* erfordert die unmittelbare Beteiligung der Luxottica-Mitarbeiter. Weil jeder Mensch seine eigene Gläserstärke und Passform benötigt, müssen die Brillen von Fachkräften individuell ausgeteilt werden. Das Engagement unserer Mitarbeiter, die ihr Fachwissen einbringen, ist das Kennzeichen dieses Programms. Die Mehrheit der weltweit 20 000 LensCrafters- und 60 000 Luxottica-Mitarbeiter ist in der einen oder anderen Form an *OneSight* beteiligt: in den Filialen, in unseren beiden sogenannten *Vision Vans*, im Rahmen lokaler Aktionen oder in unseren Augenkliniken in Entwicklungsländern. Über *OneSight* entwickeln unsere Mitarbeiter eine emotionale Verbundenheit mit unserem Unternehmen, die uns einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft.

LensCrafters setzt im Wettbewerb auf überlegenen Service bei vergleichbarem Produktsortiment. Wenngleich *OneSight* aus karitativen Motiven heraus gegründet wurde, verstärken wir unser Engagement doch aus dem Grund, weil es uns bei der Schaffung einer serviceorientierten Kultur hilft. Die an *OneSight* beteiligten Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen und bleiben länger bei uns.

Wir bauen die *OneSight*-Programme weiter aus, weil wir wissen, dass sie den Teamgeist stärken und Führungsqualitäten fördern. Wie lassen sich Teamgeist, Flexibilität, Kreativität und

die Kraft der positiven Einstellung besser vermitteln, als wenn man 25 gleichgesinnte Erwachsene damit beauftragt, in einem Entwicklungsland zwei Wochen lang Augenchecks durchzuführen und an 10 000 Menschen Brillen auszugeben – wohl wissend, dass sie dabei mit Stromausfällen, beim Zoll festgehaltener Ausrüstung, ungewohntem Essen und wenig komfortablen Wohnsituationen zu kämpfen haben werden? In 200 Kliniken in 32 Entwicklungsländern haben unsere Teams erlebt, wie sie diese Schwierigkeiten gemeinsam meistern können. Diese Erfahrungen können sie anschließend auf ihre Arbeit und ihren Lebensalltag übertragen. Wie kann man den Wert von Diversity besser vermitteln als durch die Beauftragung der Mitarbeiter-teams, sich mit einer örtlichen Schule, einem Seniorenzentrum, Pflege- oder Obdachlosenheim zusammenzutun, um jährlich mehr als 200 000 Menschen kostenlos zu einer verbesserten Sehkraft zu verhelfen?

Für LensCrafters ist die Stärkung des Mitarbeiterengagements ein Wettbewerbsvorteil. Über *OneSight* erhalten unsere Jobs eine zusätzliche Bedeutungstiefe, sodass kein Mitarbeiter das Gefühl hat, ›lediglich Brillen zu verkaufen‹. Jemandem eine Brille auszuhändigen, der niemals zuvor klar sehen konnte, stellt eine unmittelbare Verbesserung der Lebenssituation jenes Menschen dar. Es ist ein von Tränen, Umarmungen und Küssen begleiteter magischer Augenblick, der unseren Mitarbeitern ebenso ›die Augen öffnet‹ wie unseren Patienten.

Als gemeinnützige Organisation (mit Steuerbefreiungen nach Abschnitt 501 (c)3-des US Tax Code) erlaubt es uns *OneSight*, das ›Kosten-Nutzen-Verhältnis‹ der Geld- und Sachspenden von Zulieferern, Mitarbeitern, Kunden und benachbarten Stiftungen zu verbessern. Wir sammeln jedes Jahr rund 5 Millionen US-Dollar in bar und 3,5 Millionen in Waren; hinzu kommen die Kapazitäten bei Luxottica, die nicht in Rechnung gestellt werden (21 Vollzeitmitarbeiter und Zugang zum Fachwissen sämtlicher Unternehmenseinheiten).

Zusammengefasst lauten die Prinzipien, die sich für uns bewährt haben und sich möglicherweise auch für andere bewähren, folgendermaßen:

- Konzentrieren Sie Ihren Dienst an der Allgemeinheit auf Ihre Kernkompetenzen bzw. Kernprodukte.
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an der konkreten Erbringung der Leistung.
- Verlagern Sie die Verantwortlichkeit für die Projekte auf die Kräfte vor Ort.
- Versehen Sie das Programm mit einer starken und einheitlichen Markenidentität.
- Gehen Sie gezielt Partnerschaften ein.
- Setzen und kommunizieren Sie Programmziele und überprüfen Sie deren Einhaltung.«



ABBILDUNG 22: OneSight-Brillensammelboxen stehen bei LensCrafters und in anderen Luxottica-Filialen

## ■ Potenzielle Probleme bei *Cause-Promotion*-Initiativen

Wie auch bei anderen Kampagnen und Programmen im Bereich Werbung oder Marketing sollten die Unternehmen bei der Planung von *Cause-Promotion*-Initiativen mehrere potenzielle Nachteile im Auge behalten.

**Die Sichtbarkeit des Unternehmens kann verloren gehen.** Die meisten Marketingchefs wollen mit ihrer Unterstützung für ein soziales Projekt die Sichtbarkeit ihres Unternehmens erhöhen. Wer sich als einer von vielen Sponsoren an einer Non-Profit-Veranstaltung beteiligt, kann dann aber enttäuscht werden – der marken- oder beziehungs-bildende Wert der Platzierung des eigenen Logos zwischen einer ganzen Reihe ähnlicher Logos auf Banden oder in Broschüren ist eher gering.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Entwicklung einer Kampagne und taktischer Elemente, die jene Art von Aufmerksamkeit zu zeu-

gen vermögen, die sich das Unternehmen wünscht, und zugleich dem gesellschaftlichen Anliegen gerecht werden. Als Yoplait den Kampf gegen den Brustkrebs zu seinem Anliegen machte, begnügte sich das Unternehmen nicht mit der Rolle als ein Sponsor unter vielen für den *Komen Race for the Cure*. Sobald der Platz des nationalen *Presenting Sponsor* frei wurde, griff Yoplait zu und hält bis heute daran fest. Yoplait bekommt dafür von *Komen* höchste Anerkennung und Aufmerksamkeit. Außerdem investiert das Unternehmen jedes Jahr Millionen, um seine Sponsorenrolle für die Spendenläufe mit Leben zu erfüllen, indem es gewaltige Werbe- und PR-Anstrengungen unternimmt und gemeinsam mit Vertriebspartnern kundenspezifische Programme veranstaltet.

**Die meisten Werbematerialien sind eher kurzlebig.** Broschüren, Flyer, Werbespots, Zeitungsartikel, Veranstaltungen oder Aktionen wie T-Shirts, Wasserflaschen oder Baseballkappen sind morgen schon wieder überholt. Die Manager sehen sich vor die Aufgabe gestellt, ihre Kampagnen mit langfristigen Elementen anzureichern. Pearsons Unterstützung des frühkindlichen Lernens gipfelt jeden Herbst in der *Jumpstart*-Aktion *Read for the Record*. Über das Jahr versorgt die Website [wegivebooks.org](http://wegivebooks.org) der Pearson Foundation interessierte Erwachsene mit digitalen Versionen von Kinderbuchklassikern, und für jedes online vorgelesene Werk spendet die Stiftung einem Kind ein Buch.

**Die Messung der Cause-Promotion-Investitionen und der damit erzielten Investitionsrendite ist zum Teil sehr schwierig.** Viele Firmenvertreter berichten, dass es nicht nur Mühe macht, den Nutzen der Werbeanstrengungen für das Unternehmen zu messen; auch der Einsatz nichtmonetärer Unternehmensressourcen (beispielsweise in Form von Mitarbeiterzeit oder Ladenfläche) lässt sich mitunter nur schwer bilanzieren. Zahlreiche *Cause-Promotion*-Initiativen verfolgen das Ziel, die Aufmerksamkeit für ein gesellschaftliches Anliegen zu erhöhen, ohne zu konkreten Handlungen aufzurufen. Der Erfolg lässt sich dann entsprechend schwerer messen als dort, wo es um Verhaltensänderungen geht oder wo Gutscheine eingelöst werden sollen. Um einen Bewusstseinswandel zu erfassen, sind in der Regel umfangreiche Erhebungen nötig, die wiederum mit zusätzlichen Kosten verbunden sind. Zwar ist der Bedarf an Messdaten ein häufiges Diskussionsthema unter den Programmteiligten; tatsächlich aber sind die Tracking-

Budgets fast immer zu gering bemessen und fallen zudem bevorzugt dem Rotstift zum Opfer.

Werbeaktionen lassen sich kopieren, was ihren Wettbewerbsvorteil schmälert. Erfolgreiche *Cause-Promotion*-Programme werden häufig imitiert. So führt beispielsweise der PetSmart-Wettbewerber Petto in seinen Filialen jetzt auch regelmäßig Vermittlungsaktionen in Zusammenarbeit mit einem Tierheim durch.<sup>166</sup>

## ■ Wann kommt eine *Cause-Promotion*-Initiative infrage?

Hat sich Ihr Unternehmen für ein gesellschaftliches Anliegen entschieden, sollten Sie eine *Cause-Promotion*-Initiative – entweder exklusiv oder zusammen mit anderen Initiativen – immer dann in Erwägung ziehen, wenn eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Ihr Unternehmen hat leichten Zugang zu den Zielmärkten, wie beispielsweise PetSmart bei der Vermittlung von herrenlosen Tieren oder Food Network bei Erzeugung von Aufmerksamkeit für *No Kid Hungry*.
- Das gesellschaftliche Anliegen lässt sich mit Ihren Produkten und Vertriebskanälen verbinden wie im Fall der Brillensammlung und -weiterleitung durch Luxottica oder der gesundheitlichen Aufklärung von künftigen Müttern durch First Response.
- Das gesellschaftliche Anliegen ergänzt Ihre bestehenden Geschäftsmethoden und -ziele, wie im Fall von Marks & Spencer, wo die Kleiderspende an *Oxfam* auf einer Linie liegt mit dem Unternehmensziel einer Verlängerung der Produktlebenszeit.
- Ein Engagement Ihrer Mitarbeiter oder Geschäftspartner kommt dem gesellschaftlichen Anliegen zugute und fördert den Teamgeist, so wie es die Fundraising-Aktivitäten im Rahmen des *Be a Hero for Babies Day* für die Mitarbeiter und Vertreter von Farmers Insurance tun.
- Es bietet sich die Gelegenheit zum Co-Branding, wie im Fall der von First Response und *March of Dimes* gemeinsam entworfenen

und verteilten Aufklärungsbroschüren, die für das gesellschaftliche Anliegen und die Marke zusätzliche Zielmärkte erschließen.

- Ein potenzieller Non-Profit-Partner kann beispielsweise mit Veranstaltungen, einer großen Kundenbasis, für Informationen oder Produktproben geeigneten Vertriebskanälen, namhaften Unterstützern oder besonderen Technologien aufwarten, die Ihre eigenen Möglichkeiten ergänzen.

## ■ Entwicklung eines *Cause-Promotion*-Kampagnenplans

Sobald die Entscheidung für einen bestimmten guten Zweck und eine geeignete *Cause-Promotion*-Initiative gefallen ist, müssen Sie entscheiden, ob Sie Partner einbinden wollen und wer dafür gegebenenfalls infrage kommt. Anschließend erstellen Sie gemeinsam Kampagnenpläne. In diesem Zusammenhang müssen Sie sich darüber klar werden, wer Ihre Zielgruppe ist, wie Ihre Schlüsselbotschaften lauten, welche Elemente Ihre Kampagne umfassen und welche Medienkanäle sie nutzen soll.

Eine gute Basis für diese Entscheidungen bietet die Entwicklung eines *Creative Brief*, der auf ein bis zwei Seiten die Eckpunkte des Programms skizziert und dann als Vorlage für die Formulierung von Botschaften, die Gestaltung von Kampagnenelementen und die Auswahl von Medienkanälen dienen kann. Dieses Instrument stellt sicher, dass alle Teammitglieder inklusive der externen Partner Zielgruppe, Kommunikationsziele und Schlüsselannahmen kennen, bevor die kostspieligeren Kommunikationsmaterialien entwickelt und produziert werden. Ein *Creative Brief* im Rahmen der Entwicklung einer Werbekampagne enthält typischerweise folgende Abschnitte:

1. Zielgruppe: Dieser Abschnitt beschreibt die Zielgruppe hinsichtlich geschätzter Größe, demografischer Zusammensetzung, geografischer Verteilung, psychischer Struktur und Verhaltensmuster.
2. Kommunikationsziele: Hier erklären wir, was unsere Zielgruppe auf der Grundlage unserer Kommunikation wissen (Fakten,

Informationen), glauben (fühlen) und tun soll (beispielsweise spenden oder Informationen in sozialen Netzwerken weitergeben).

3. Motivation: Hier bestimmen wir die wichtigsten Motivationsfaktoren für die Zielgruppe, sich freiwillig einzubringen oder etwas zu spenden – die Vorteile, die den Unterstützern aus ihrer Beteiligung erwachsen.
4. Aufmerksamkeitsfenster: Siegel und Doner beschreiben Aufmerksamkeitsfenster als »Zeiten, Orte und Situationen, in denen das Publikum für die Botschaft am aufgeschlossensten und bereit ist, auf sie zu reagieren«<sup>167</sup>. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Auswahl geeigneter Medienkanäle.
5. Positionierung und Vorgaben: Dieser Abschnitt beschreibt die angestrebte Gesamtatmosphäre der Kampagne (beispielsweise ernst oder heiter) und die Vorgaben wie beispielsweise die Verwendung des Firmenlogos.
6. Kampagnenziele: Dieser Abschnitt ist besonders wichtig für die Auswahl der Medienkanäle, weil er quantifizierbare Ziele für die Kampagne vorgibt. Das können Verfahrensziele (beispielsweise hinsichtlich Reichweite und Häufigkeit) oder konkrete Ergebnisziele (etwa die Zahl der Anmeldungen für einen Spendenlauf) sein.

Dieses Dokument bildet sodann die Grundlage für die Entwicklung der Kampagnenelemente, Slogans, Überschriften, Texte, Grafiken und Bilder, die Auswahl der Medienkanäle, den Evaluationsplan, die Budgetbemessung, die Erstellung der Durchführungspläne samt Zuständigkeiten und die Festlegung von Zielfristen für die Kampagnenaktivitäten.

## ■ Zusammenfassung

Unter *Cause Promotion* verstehen wir eine *Social Initiative*, deren Kernelement Werbung ist. Als primäre Strategie kommt dabei die überzeugende Kommunikation zum Einsatz. Wichtigstes Ziel der

Kommunikation ist es, Aufmerksamkeit und Problembewusstsein zu schaffen, Neugier zu wecken, die Menschen zu animieren, Zeit, Geld und nichtmonetäre Ressourcen für einen guten Zweck einzusetzen und/oder sich bei realen oder virtuellen Veranstaltungen zu engagieren. Während sich die Unternehmen für solche Initiativen klassischerweise mit einer oder mehreren Non-Profit-Organisationen zusammenschließen, wächst inzwischen die Zahl derer, die ihre Kampagnen allein starten und durchführen. In vielen Fällen erscheint das Unternehmen auf den Werbematerialien und in der Medienberichterstattung an prominenter Stelle.

Der Nutzen für das Unternehmen ist im Wesentlichen marketingtechnischer Natur: Die Markenposition wird ausgebaut, Markenpräferenz geschaffen, die Kundenbindung verstärkt und die Besucherzahlen werden erhöht. Viele Unternehmen verzeichnen daneben weitere Vorteile wie beispielsweise eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und die Bildung und Stärkung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.

Für das Unternehmen sind solche Werbekampagnen mit mehreren möglichen Risiken verbunden: Die Sichtbarkeit des Unternehmens ist möglicherweise nicht so groß wie gewünscht; die Messung der insgesamt getätigten Investitionen und der damit erzielten Investitionsrendite kann schwierig sein; Werbekampagnen dieser Art erfordern mehr Zeit und Engagement als das Ausstellen eines Schecks; Werbeaktionen lassen sich mitunter leicht kopieren, was den erhofften Wettbewerbsvorteil zunichtemacht.

Wichtig ist, dass Sie sich für ein gesellschaftliches Anliegen entscheiden, das mit Ihren Produkten und Ihren Unternehmenswerten im Einklang steht. Es sollte ein langfristiges Engagement zulassen, Ihre Kunden und Zielmärkte ansprechen, Ihre Mitarbeiter motivieren und die größtmögliche Chance bieten, von den Medien wahrgenommen zu werden. Bei der Entwicklung geeigneter *Cause-Promotion*-Pläne sollten Sie darauf achten, dass Sie die Kampagne an Ihre Produkte koppeln, Partnerschaften entwickeln, die Sichtbarkeit Ihrer Marke gewährleisten und Wege vorsehen, wie Sie die erzielten Ergebnisse verfolgen und messen können.

Diese Form der Initiative sollten Sie besonders dann in Erwägung ziehen, wenn Ihr Unternehmen leichten Zugang zu einem großen po-

tenziellen Zielmarkt hat, das gesellschaftliche Anliegen Verbindungen zu Ihren Produkten, Dienstleistungen und Vertriebskanälen aufweist, Sie mit Ihren Kompetenzen und Ressourcen die Kampagne unterstützen können, die Mitarbeitermotivation von einer Beteiligung profitieren und/oder sich Co-Branding- und andere Möglichkeiten eröffnen, wie Sie sich von der Masse Ihrer Wettbewerber abheben können.

Die Entwicklung eines Plans beginnt mit der Bestimmung Ihrer Ziele und Strategien. Daran schließt sich die wichtige Frage an, ob Sie sich mit einer oder mehreren gemeinnützigen Organisationen zusammenschließen oder den Weg allein gehen wollen. Planungsteams ermitteln anschließend die Zielgruppe, entwickeln Schlüsselbotschaften, bestimmen Kampagnenelemente, Medienkanäle, Evaluationspläne, Budgets und Durchführungspläne.



# 4.

## *Cause-Related Marketing: Wie Sie Ihr Engagement an den Produktverkauf und das Verbraucherverhalten koppeln*

*Bei Sainsbury's ist Unternehmensverantwortung kein Aktionsfeld zusätzlich zum Alltagsgeschäft. Wir betreiben hier nicht Philanthropie, sondern Investment.*

Jat Sahota, Head of Sponsorship, Sainsbury's Supermarkets Ltd.

**C**ause-Related Marketing – die Kopplung von Geld- oder Sachspenden an den Erwerb von Unternehmensprodukten oder andere Kundenaktionen – geht auf das Jahr 1983 zurück, als American Express jedes Mal einen Beitrag zur Restaurierung der Freiheitsstatue leistete, wenn ein Kunde eine Kreditkarte des Unternehmens nutzte oder beantragte. Die genaue Summe, die bislang im Rahmen von *Cause-Related-Marketing*-Programmen gesammelt wurde, kennt keiner. Eine Umfrage des *Cause Marketing Forum* bei zehn der größten Programme lässt jedoch vermuten, dass es sich um einen Milliardenbetrag handelt.<sup>168</sup>

Während manche *Cause-Related-Marketing*-Initiativen das ganze Jahr über laufen, beschränken sich die meisten dieser Angebote auf

ein bestimmtes Produkt und eine bestimmte Zeitspanne. Die Beiträge können Geldbeträge oder Sachleistungen (beispielsweise eine Spende von einem US-Dollar für jedes »Gefällt mir« auf einer Facebook-Seite oder ein gespendetes Paar Schuhe für jedes gekaufte Paar) oder ein prozentualer Anteil am Umsatz sein (beispielsweise zehn Prozent des Erlöses aus dem Verkauf eines speziellen Produkts).

Das Interesse vieler Unternehmen am *Cause-Related Marketing* wird insbesondere durch Erhebungen geweckt, denen zufolge viele Verbraucher Produkte und Dienstleistungen vorziehen, die zugleich einer guten Sache dienen. So gaben beispielsweise 94 Prozent der im Jahr 2011 im Rahmen der *Cone / Echo Global CR Opportunity Study* befragten Menschen aus zehn Ländern an, sie würden mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer Marke wechseln, die ein gesellschaftliches Anliegen unterstützt, solange Preis und Qualität vergleichbar sind.<sup>169</sup> Non-Profit-Organisationen interessieren sich für das *Cause-Related Marketing* wegen der Möglichkeit, von Unternehmen hohe, in der Summe häufig unbeschränkte Zuwendungen zu erhalten.

Die Beispiele in diesem Kapitel verdeutlichen, dass *Cause-Related-Marketing*-Programme gesellschaftlichen und finanziellen Nutzen bringen können. Zugleich wird gezeigt, woran sich klassischerweise die Kritik entzündet: etwa wenn Unternehmen nicht genau sagen, worin ihr Beitrag besteht (indem sie sich beispielsweise auf vage Formulierungen zurückziehen wie »Ein Teil des Erlöses wird gespendet«), wenn sie staatliche Vorschriften missachten oder ihre Aussagen in anderer Weise als irreführend oder opportunistisch in ihrer Unterstützung eines gesellschaftlichen Anliegens wahrgenommen werden.

Was das *Cause-Related Marketing* am meisten von den anderen fünf in diesem Buch beschriebenen Arten von *Social Initiatives* unterscheidet, ist die Art und Weise, wie es das Spendenverhalten des Unternehmens an das Verbraucherverhalten koppelt. Wegen dieser Verknüpfung erfordern *Cause-Related-Marketing*-Initiativen häufig detailliertere Vereinbarungen und eine engere Abstimmung mit Non-Profit-Partnern, was die Gestaltung von Angeboten, die Entwicklung gemeinsamer Anzeigen, die Einhaltung staatlicher Vorschriften und Branchenrichtlinien oder das Tracking von Kauf- und anderen Aktionen der Verbraucher betrifft.

## ■ Typische Formate von *Cause-Related-Marketing*-Angeboten

Zu einem typischen *Cause-Related-Marketing*-Angebot gehören ein oder mehrere Produkte, die das Unternehmen bewirbt, ein gesellschaftliches Anliegen, das es unterstützt, und eine oder mehrere Wohltätigkeitsorganisationen oder Unternehmensstiftungen, die von der Initiative profitieren werden. Während das Spektrum der Unternehmen, die an *Cause-Related-Marketing*-Initiativen teilhaben, breit ist, eignet sich dieser Ansatz möglicherweise besonders für Unternehmen, deren Produkte einen Massenmarkt ansprechen, die über eine große Kundenbasis und breite Vertriebskanäle verfügen und die idealerweise mit Konsumgütern, Einzelhandel, Finanzdienstleistungen, Verkehr oder Telekommunikation zu tun haben.

Es gibt mehrere gängige Arten der Verknüpfung zwischen Produkt und Spende, die, was die Transparenz betrifft, als *Best Practices* gelten:

- Ein festgelegter Geldbetrag für jedes verkaufte Produkt. So spendet beispielsweise Telus für jeden neuen Kabelfernsehkunden in einer der teilnehmenden kanadischen Städte hundert US-Dollar.<sup>170</sup>
- Ein festgelegter Geldbetrag für jede Kontoeröffnung. Die Bank of America etwa spendet für jedes neu eröffnete und aktivierte *Susan-G.-Komen*-Kreditkartenkonto drei US-Dollar an *Susan G. Komen for the Cure*.<sup>171</sup>
- Ein prozentualer Anteil des Umsatzes mit einem Produkt oder einer Transaktion geht an eine Wohltätigkeitsorganisation. So ermöglicht es zum Beispiel das *eBay-Giving-Works*-Programm den Onlinehändlern, zehn bis hundert Prozent des Verkaufspreises eines Produkts einer Non-Profit-Organisation zu spenden.<sup>172</sup>
- Das Unternehmen leistet eine genau spezifizierte Sachspende, sobald ein Kunde etwas Bestimmtes kauft oder etwas Bestimmtes tut. Ein Beispiel: TOMS Shoes schenkt für jedes gekaufte Paar Schuhe einem bedürftigen Kind ein Paar Schuhe.
- Ein Unternehmen spendet einen Geldbetrag in der Höhe, wie sie für einen konkreten Zweck erforderlich ist. Dementsprechend verpflichtet sich beispielsweise Pampers, für den Kauf

einer Packung Einmalwindeln die Summe an UNICEF zu spenden, die für die Tetanusimpfung eines Neugeborenen benötigt wird.

Neben der klaren Auskunft, was aufgrund welcher Kundenaktion gespendet wird, sollten die Unternehmen im Rahmen ihrer *Cause-Related-Marketing*-Initiativen auch angeben, wer die Spende bekommt, welche Produkte des Unternehmens an dem Programm teilnehmen, wie lange das Programm läuft, ob es Unter- oder Obergrenzen für das Spendenvolumen gibt und / oder ob es auf bestimmte Vertriebskanäle (beispielsweise den Einzelhandel) beschränkt ist.

*Cause-Related-Marketing*-Kampagnen eignen sich für ein breites Spektrum von gesellschaftlichen Anliegen. Viele Unternehmen setzen bei diesen Initiativen aber bevorzugt auf Themen, die zahlreiche Unterstützer haben, wie beispielsweise wichtige Gesundheitsfragen (Krebs,

**Tabelle 5**      **Beispiele für *Cause-Related-Marketing* -Initiativen**

<b>Unternehmen</b>	<b>Gesellschaftliches Anliegen</b>	<b>Zielgruppe</b>
<b>TOMS Shoes</b>	Schuhe für bedürftige Kinder	Schuhkäufer
<b>Sainsbury's</b>	Hilfe für benachteiligte Menschen in Afrika und Großbritannien	Bestehende und potenzielle Kunden, die sich für <i>Red-Nose-Day</i> -Produkte interessieren
<b>Avon</b>	Kampf gegen Brustkrebs	Frauen, die Kosmetika kaufen und sich für die Brustkrebsproblematik interessieren
<b>Pedigree</b>	Werbung für die Aufnahme herrenloser Hunde	Gegenwärtige und potenzielle Hundebesitzer
<b>Pampers</b>	Tetanusschutz für Mütter und Neugeborene	Käufer von Wegwerfwindeln
<b>General Mills</b>	Finanzierung von Kindergärten und Schulen	Eltern, Lehrer und andere Verbraucher, denen Kinder am Herzen liegen
<b>Subaru</b>	Anliegen, die der Zielkundschaft wichtig sind	Autokäufer
<b>Telus</b>	Wohlfahrtsorganisationen aus dem regionalen Umfeld	Haushalte mit Kabelfernsehanschluss
<b>Kraft Foods</b>	Kampf gegen den Hunger	Lebensmittelkunden

Arthritis, Herzkrankheiten, Asthma, Aids), Kinder (Ausbildung, Ernährung, medizinische Versorgung), Grundbedürfnisse (Ernährung, Obdach) und Umwelt (Schutz von Wildtieren, Naturschutzgebiete).

Nutznieser der gesammelten Gelder sind typischerweise Wohlfahrtsorganisationen, Stiftungen oder andere Non-Profit-Organisationen. Manchmal wird vom Unternehmen eigens eine Stiftung gegründet (beispielsweise die Pedigree Foundation), um die Gelder zu sammeln, zu verwalten und weiterzugeben. Die Unternehmen können die Gelder an eine Vielzahl von Organisationen weiterreichen oder die Ausbeute einer Kampagne einer einzelnen Organisation zukommen lassen. Manchmal sind mehrere Unternehmen und/oder eine staatliche Institution (beispielsweise eine Schule) an der Partnerschaft beteiligt.

Tabelle 5 listet die in diesem Kapitel analysierten *Cause-Related-Marketing*-Initiativen auf.

Das Angebot	Wichtige Partner
Für jedes gekaufte Paar Schuhe erhält ein bedürftiges Kind ebenfalls ein Paar	Eine Vielzahl von Non-Profit-Organisationen, die Schuhe verteilen
Ein bestimmter Anteil des Erlöses geht als Spende an <i>Comic Relief</i>	<i>Comic Relief</i>
Ein bestimmter Anteil des Erlöses aus Pink-Ribbon-Produkten geht als Spende an die Avon Foundation for Women	Avon-Vertreterinnen, Brustkrebsforschung und Patientendienste
Ein gespendeter US-Dollar für jeden Upload eines Bildes für das Million Dog Mosaic	The Pedigree Foundation
Jeder Kauf bestimmter Pampers-Packungen löst eine Spende an ein Impfprogramm aus	UNICEF
Eine Spende von zehn US-Cent an einen Kindergarten oder eine Schule, wenn ein Verbraucher ein Box-Tops-Icon von General Mills oder anderen teilnehmenden Unternehmen einlöst	Öffentliche Schulen, andere teilnehmende Unternehmen
250 US-Dollar, nach den Präferenzen des Käufers aufgeteilt auf teilnehmende Wohlfahrtsorganisationen	ASPCA, <i>Habitat for Humanity</i> und andere Non-Profit-Organisationen
100 US-Dollar für eine Wohlfahrtsorganisation in der Nachbarschaft, wenn ein Kunde bestimmte Dienstleistungen kauft	Wohlfahrtsorganisationen im Umfeld der 22 Telus-Märkte
Gespendete Mahlzeiten in Abhängigkeit von Käufen und anderen Kundenaktivitäten	<i>Feeding America</i>

## ■ Potenzieller Nutzen

Wie die folgenden Beispiele zeigen, können erfolgreiche *Cause-Related-Marketing*-Initiativen die Neukundengewinnung, die Eroberung von Marktnischen, die Umsatzsteigerung und den Aufbau einer positiven Markenidentität unterstützen und gleichzeitig erhebliche Summen für einen guten Zweck einbringen.

## ■ Fall Nr. 1: TOMS – Aufbau einer positiven Markenidentität

In nur vier Jahren wuchs TOMS vom Start-up im WG-Zimmer im kalifornischen Santa Monica zu einem Unternehmen heran, das bislang mehr als eine Million Paar Schuhe verkauft hat. Der Schlüssel zu diesem kometenhaften Erfolg war ein zentrales *Cause-Related-Marketing*-Angebot: Für jedes verkaufte Paar Schuhe verspricht TOMS, einem bedürftigen Kind ein Paar zu schenken.

»Wie wir festgestellt haben, erklärt sich der Erfolg von TOMS damit, dass wir ein neues Modell kreiert haben«, schreibt Gründer und Chef-Schuhverschenker Blake Mycoskie in seinem 2011 erschienenen Buch *Start Something That Matters*. »Die Spendenkomponente von TOMS macht aus unseren Schuhen mehr als ein Produkt. Sie sind Teil einer Story, einer Mission und einer Bewegung, an der jeder teilnehmen kann.«<sup>173</sup>

Anders als bei vielen *Cause-Related-Marketing*-Angeboten, die eine Marke für eine bestimmte (kurze) Zeit mit einer Wohltätigkeitskomponente versehen, ist TOMS' Versprechen »Buy one get one« fester Bestandteil der Unternehmenspolitik und gehört zur Gründungslegende des Unternehmens. Mycoskie erinnert sich noch an den Augenblick, als ihm bewusst wurde, dass »TOMS ebenso eine Story wie ein Produkt«<sup>174</sup> ist. Nur wenige Monate nach dem Start des Unternehmens stand er gerade am Check-in-Schalter, um nach einer erfolglosen Verkaufsfahrt zu New Yorker Modehäusern zurück nach Los Angeles zu fliegen. In der Warteschlange sah er eine Frau, die TOMS trug – sie war, abgesehen von Freunden, die erste Person überhaupt, die er mit

Schuhen seines Unternehmens sah. Ohne zu offenbaren, wer er war, fragte er sie nach ihren Schuhen.

»Die Augen der Frau weiteten sich, ihr Gesicht wurde lebhaft, und es brach aus ihr heraus: ›TOMS!‹ ... Begeistert erzählte sie mir die TOMS-Story. ›Als ich dieses Paar Schuhe kaufte, haben sie tatsächlich einem Kind in Argentinien ein Paar geschenkt. Und da ist dieser Mann, der in Los Angeles lebt und seine Ferien in Argentinien verbrachte und diese Idee hatte – ich glaube, er lebt auf einem Schiff und trat einmal in einer *Amazing-Race*-Show auf. Die Firma ist toll und sie hat schon Tausende Schuhe verschenkt!«<sup>175</sup>



ABBILDUNG 23: TOMS-Shoes-Gründer Blake Mycoskie zieht einem bedürftigen Kind ein neues Paar Schuhe an

Dieses Erlebnis half Mycoskie zu verstehen, dass »Menschen, die die TOMS-Story erzählen, viel mehr sind als nur Kunden – sie sind Unterstützer. Menschen, die TOMS kaufen, erzählen gern über ihre Unterstützung unserer Mission, anstatt nur zu erzählen, dass sie ein schönes Paar Schuhe von irgendeiner Marke gekauft haben. Sie unterstützen das Produkt und die Story in einer Weise, wie es Zufallskäufer niemals tun. Unterstützer sind allemal mehr wert als Kunden.«<sup>176</sup>

TOMS' Versprechen »Buy one get one« und die damit verbundene Story fördern nicht nur die Kundenbindung, sondern auch die »Attraktivität für potenzielle Partner, die mit etwas assoziiert werden wollen, was tiefer geht als kaufen und verkaufen«, sagt Mycoskie.<sup>177</sup> Ein Beispiel: Der Chef einer Werbeagentur sah im Jahr 2008 im Fernsehen zufällig einen Bericht über das Unternehmen. Das löste eine Kette von Ereignissen aus, die darin mündeten, dass AT&T im Folgejahr mit Mycoskie und TOMS einen in der Folge häufig aus-

gestrahlten Fernsehspot zur Nützlichkeit der Telefongesellschaft für kleine Unternehmen drehte. Der durch diesen Spot bewirkte ungeheure Bekanntheitsgrad von TOMS ließ den Unternehmensumsatz in die Höhe schnellen.

Inzwischen gibt es ein zweites Projekt, das gute Umsätze und gute Taten miteinander verbinden soll: TOMS startete im Juni 2011 TOMS Eyewear, um mithilfe des patentierten *One-for-One*-Konzepts bedürftigen Menschen zu helfen, ihre Sehkraft zu erhalten oder wiederherzustellen.

## ■ Fall Nr. 2: Sainsbury's und *Comic Relief* – neue Kunden gewinnen



ABBILDUNG 24: Die Engländerin Emma Brooks postete dieses Foto, das sie gemeinsam mit ihrer Tochter zeigt, zum *Red Nose Day 2011*

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, stellen moderne Supermärkte Tausende Artikel in die Regale, aber außer den eigenen Hausmarken vertreiben sie so gut wie nichts davon exklusiv. Das ist bei Sainsbury's anders – jedenfalls alle zwei Jahre für sechs Wochen. Dann ist Sainsbury's, die Nummer drei unter den britischen Lebensmittelketten, der einzige Ort, an dem die Verbraucher die angesagtesten Neuheiten des Marktes finden können: die roten Nasen von *Comic Relief* – Plastik- oder

Schaumstoffvariationen der traditionellen Clownsnase, die am zweijährlich stattfindenden, viel beachteten *Red Nose Day* der Wohltätigkeitsorganisation getragen werden.

Seit 1999 ist Sainsbury's der exklusive offizielle Anbieter von *Red-Nose*-Merchandising-Artikeln, eine höchst profilierte Form, die Arbeit der Wohltätigkeitsorganisation für bedürftige Menschen in Großbritannien und Afrika zu unterstützen. Der von *Comic Relief* organisierte *Red Nose Day* ist ein nationales Phänomen, das in einer Comedy-inspirierten BBC-Fundraising-Show mündet, bei der zahlreiche Pro-

minente mitmachen. Diese Freitagabendshow erzielt regelmäßig die höchsten Einschaltquoten des Landes. Im Vorfeld der Show 2011 sammelte Sainsbury's mit dem Verkauf von drei verschiedenen roten *Monster-Nasen*, der Tomatenpflanze *Nose That Grows*, aufziehbaren *Runny Noses* und anderen Neuheiten mehr als 11 Millionen britische Pfund für die Wohltätigkeitsorganisation.<sup>178</sup>

*Red-Nose*-Artikel werden ohne Gewinn verkauft, erhöhen aber den Gesamtumsatz für Sainsbury's, »weil neue Kunden unsere Läden besuchen und Stammkunden häufiger kommen«, sagt Jat Sahota, Sainsbury's Sponsoringchef. Außerdem gestattet *Comic Relief* es Sainsbury's, Sponsoringrechte an einige Hersteller von Produkten weiterzureichen, die in den Geschäften der Kette angeboten werden. Das schlägt sich positiv auf die Attraktivität der Filialen und den Umsatz nieder, so Sahota weiter.<sup>179</sup>

Sahotas Ausführungen zu den Auswirkungen des *Red Nose Day* auf das Image und den Umsatz beruhen nicht auf subjektiven Einschätzungen. Dank dem Kundenkartenprogramm *Nectar* kann Sainsbury's jeden Einkaufskorb analysieren, in dem sich ein *Comic-Relief*-Artikel befindet. Das Umsatzplus von Zigmillionen britischen Pfund übertrifft bei Weitem das, was das Unternehmen in das Sponsoring des *Red Nose Day* investiert, sagt Sahota.<sup>180</sup>

Der Nutzen der Kooperation mit *Comic Relief* wird auch an der Zahl der Verbraucher deutlich, die das Engagement des Unternehmens wahrnehmen: »Achtzig Prozent unserer Kunden wissen, dass wir *Comic Relief* unterstützen. Zum Vergleich: Unsere Bananen stammen seit vier Jahren aus dem Fair-Trade-Handel, und nur vierzig Prozent unserer Kunden wissen das, obwohl wir das ständig hervorheben«, erklärt er.<sup>181</sup>

### ■ Fall Nr. 3:

## **Avon Breast Cancer Crusade – Markenkapital schaffen und zugleich der guten Sache dienen**

Im Jahr 1992 versuchten Avon-Vertreterinnen in Großbritannien, rosa Schleifenanstecker zu verkaufen, um Geld für eine Non-Profit-Organisation zu sammeln, die sich dem Kampf gegen den Brustkrebs verschrieben hat. Daraus wurde schließlich *Avon Breast Cancer Crusade*, eine Initiative, die bis heute mehr als 700 Millionen US-Dollar Spendengelder für Brustkrebsprogramme in aller Welt gesammelt hat.<sup>182</sup> Das Thema Brustkrebs passt bestens zu Avons Positionierung als »das Unternehmen für Frauen«. Die Avon Foundation stellt Mittel für die medizinische Forschung, Screening und Diagnose, die klinische Betreuung von Krebspatientinnen, Hilfen im Alltag für Patienten und ihre Familien, Fortbildungsseminare und Früherkennungsprogramme bereit.



**ABBILDUNG 25:** Der Nagellack Pink Nailwear Pro gehört zu den Produkten, die Avon verkaufte, um von dem Erlös den Kampf gegen den Brustkrebs zu unterstützen. Von den 2,99 US-Dollar, die die Flasche kostete, gingen 2,27 US-Dollar an die Avon Foundation for Women

Der Erlös aus dem Verkauf der *Pink-Ribbon*-Fundraising-Produkte belief sich für den Zeitraum von 1992 bis 2010 auf 266 Millionen US-Dollar.<sup>183</sup> Weitere Mittel sammelte der internationale Direktvertrieb von Kosmetikartikeln über die *Avon-Walk-for-Breast-Cancer*-Reihe und andere Veranstaltungen in den Vereinigten Staaten und weltweit.

Der Gesamtumsatz von Avon ist besonders bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass die meisten Artikel, die die Avon-Vertreterinnen anbieten, weniger als 7 US-Dollar kosten. »Wir halten die Preise niedrig, weil wir ein Angebot für alle machen wollen«, sagt Avon-CSR-Chefin Susan Arnot Heaney. »Wir waren schon immer daran interessiert, dass jeder sich beteiligen kann – jeder Kunde, jeder Vertreter, jeder Mitarbeiter.«<sup>184</sup>

Unter den vielen *Pink-Ribbon*-Artikeln, die Avon im Laufe der Jahre vertrieben hat, sind Lippenstifte, Fußcremes, Anstecknadeln, Stifte, Becher, Kerzen, Plüschbären, Kosmetikkoffer und Schirme.

Das Unternehmen macht sehr präzise Angaben darüber, wie viel aus dem Verkauf eines jeden Fundrai-

sing-Produkts für die Avon Foundation for Women herauspringt. (Gespendet wird die Differenz zwischen Herstellungskosten und Verkaufspreis.) So war beispielsweise im Oktober 2011 auf der Avon-Website zu lesen, dass der Nagellack Think ... Pink! Nailwear Pro 2,99 US-Dollar kostete und eine Spende von 2,27 US-Dollar einbrachte.<sup>185</sup> (Vgl. Abbildung 25)

Das Unternehmen entschied sich für diesen Grad der Transparenz, nachdem die *Avon Breast Cancer Crusade* stark gewachsen war und dementsprechend immer mehr unter kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit stand, sagt Arnot Heaney, die seit 1997 für Avon arbeitet. »Wir können genau sagen, wie viel Geld aus jedem Verkauf gespendet wird und wohin das Geld geht.«<sup>186</sup>

Das Unternehmen fördert auch die Aufklärungsarbeit. Um das Bewusstsein und das Wissen in Sachen Brustkrebs zusätzlich zu fördern, gibt Avon zu jedem verkauften *Pink-Ribbon*-Fundraising-Produkt noch einen Informationsflyer mit Gesundheitstipps und Adressen mit. Wenngleich sich Arnot Heaney noch an eine Zeit erinnern kann, als nur wenige Menschen Avon mit Brustkrebs assoziierten, sagt sie: »Heute sind unsere philanthropischen Aktivitäten untrennbar mit unserem Unternehmen verbunden.«<sup>187</sup>

»Wir haben Untersuchungen angestellt, wonach unsere Kundinnen und unsere Avon-Vertreterinnen von unserem Unternehmen erwarten, dass es sich für gesellschaftliche Anliegen einsetzt. Das Thema Brustkrebs liegt offenbar vielen am Herzen; es ist definitiv ein Topthema«, so Heaney. »Diese Assoziation ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen, wenn es darum geht, Vertreterinnen zu rekrutieren, von denen Avon ungefähr 6,5 Millionen in 100 Ländern hat«, sagt sie.<sup>188</sup>

Der Stolz der Avon-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter darauf, dass ihr Unternehmen der Gesellschaft etwas zurückgibt, reicht bis hinauf in die Unternehmensführung. Tausende von Avon-Partnern beteiligen sich als Läufer und Ordner an den *Avon-Walk*-Veranstaltungen, und »an unserem letzten Lauf in New York verbrachten zehn Vertreter des North American Council, der höchsten Managementebene, eineinhalb Stunden damit, in rosa T-Shirts an einer Straßenkreuzung eine Meile vor der Ziellinie Fähnchen zu schwenken und die Läufer anzufeuern. So tief geht das«, berichtet Susan Arnot Heaney.<sup>189</sup>

## ■ Fall Nr 4: ***Pedigree Adoption Drive*** – Erschließung eines Nischenmarktes

Hundefutter mag nicht besonders glamourös erscheinen, aber der Markt dafür ist riesig und heiß umkämpft. Hundebesitzer wollen nur das Beste für ihre Schützlinge und investieren jährlich Milliarden in Produkte und Dienstleistungen, damit es den Tieren gut geht. Zur Veranschaulichung: 78 Prozent aller Hundebesitzer geben an, dass sie ihren Lieblingen im Jahr 2011 Geschenke kauften – zu einem Durchschnittspreis von 48 US-Dollar.<sup>190</sup>

Um den eigenen Anteil am Markt für Hundefutter abzusichern, begann die zu Mars Petcare US gehörende Marke Pedigree im Jahr 2005 damit, sich als diejenige Marke zu positionieren, die am entschiedensten die These vertritt, dass jeder Hund ein eigenes Zuhause verdient. Während die Konkurrenz sich darauf konzentrierte, herrenlose Hunde in Tierheimen unterzubringen, beschloss Pedigree, »dieses Thema als Marke zu besetzen und zu diesem Zweck ein groß angelegtes und langfristiges Programm namens *Pedigree Adoption Drive* zu starten«<sup>191</sup>.

Seither investiert die Marke jedes Jahr viel Geld in den *Pedigree Adoption Drive* und in die Erzeugung von Aufmerksamkeit für das Schicksal streunender Hunde, und zwar in Form von Fernsehwerbung und Printanzeigen, umfangreichen PR-Aktivitäten, ausgefeilter Digitalwerbung und experimentellen Marketingformen. Bis zum November 2011 sammelte Pedigree mehr als 7 Millionen US-Dollar, um Hunden zu einem liebevollen Zuhause zu verhelfen; allein im Jahr 2010 spendete die Marke Hundennahrung im Wert von mehr als 2,3 Millionen US-Dollar an Tierheime.<sup>192</sup> Vieles davon wird von der Pedigree Foundation geleistet, einer staatlich anerkannten Non-Profit-Organisation, die bundesweit Zuschüsse an Tierheime und Rettungsorganisationen vergibt.

In *Cause-Related-Marketing*-Begriffen ist die Marke Pedigree führend in der Onlinemobilisierung von Hundeliehabern. Zwei Beispiele:

- Million Dog Mosaic: Im Jahr 2008 forderte Pedigree Tierhalter auf, Bilder ihrer Hunde hochzuladen, um daraus ein Online-fotomosaik von Oliver, dem zum Gesicht des *Pedigree Adoption*

*Drive* erkorenen Hund, zu erstellen. Für jedes hochgeladene Foto oder Video wurde ein US-Dollar an die Pedigree Foundation gespendet. Mehr als 2000 Blogger schrieben über das Mosaik, das mit über 50 000 hochgeladenen Bildern und mehr als einer Million Seitenbesuchern schließlich zum bis dato größten Online-mosaik geriet.<sup>193</sup>

- Facebook-Kampagne: Im Februar 2010 startete Pedigree gemeinsam mit der Country-Musikerin und Tierliebhaberin Carrie Underwood die Kampagne *Become a Fan, Help a Dog*.

Die Marke forderte Hundeliebhaber über diverse Medienkanäle auf, Fans der *Pedigree-Adoption-Drive*-Facebook-Seite zu werden. Für jeden neuen Fan versprach Pedigree einem Tierheim eine Schüssel voll Hundefutter zu spenden. Das Ergebnis – der Anstieg der Fanzahlen von 55 000 auf 1,2 Millionen binnen eines Jahres – markierte einen Facebook-Rekord und resultierte in einer gewaltigen Spende, wie Lisa Campbell, Senior Brand Manager bei Pedigree, berichtet.<sup>194</sup> (Vgl. Abbildung 26)

In der Summe wirkt sich die *Pedigree-Adoption-Drive*-Kampagne positiv auf die Marke aus. Messbar war dies etwa an dem gewachsenen Einzelhändlerengagement mit vermehrter In-Store-Aktivität, einem gestiegenen Gesamtumsatz, einem verbesserten Onlinekontakt zum Kunden und in den *Social-Media*-Gemeinden, sagt Campbell.<sup>195</sup>



ABBILDUNG 26: Mehr als eine Million Menschen machten mit, als Pedigree anbot, für jeden Klick auf den Gefällt-mir-Button der Pedigree-Facebook-Seite eine Schüssel Hundefutter an ein Tierheim zu spenden

■ **Fall Nr. 5:**  
**Procter & Gamble und UNICEFs Projekt**  
**»1 Packung = 1 Impfdosis« – Absatzsteigerung**

Wegwerfwindeln sind in Nordamerika und Europa Produkte in einem gesättigten Markt. Führende Anbieter wie Pampers (Procter & Gamble) und Huggies (Kimberly Clark) sowie weitere Marken kämpfen erbittert um Marktanteile.

Im Jahr 2004 erprobte ein für Westeuropa zuständiger Pampers-Produktmanager Konzepte, die den Kauf von Pampers-Artikeln während der Vorweihnachtszeit mit Zuwendungen an UNICEF verknüpfen, mit denen Kinderimpfaktionen unterstützt werden sollten. Sein Ziel war ein doppeltes: ein Programm zu schaffen, mit dem sich Windeln kaufende Mütter emotional identifizieren konnten und das Einzelhändler als wichtige Umsatztreiber mit verstärkten Merchandising-Aktivitäten unterstützen würden.<sup>196</sup>

Nachdem in Belgien Kampagnen jeweils im vierten Quartal der Jahre 2004 und 2005, die Pampers mit Spenden an UNICEF in Verbindung brachten, eindrucksvolle Umsatzergebnisse geliefert hatten, beschloss die Führung von Procter & Gamble, über einen Ausbau des Programms in Europa nachzudenken.<sup>197</sup>

In Großbritannien wurden im Rahmen der Marktforschung Gruppendiskussionen angesetzt, um die Reaktion junger Mütter auf eine Reihe von *Cause-Related-Marketing*-Konzepten zu testen. Die Verbraucherinnen zeigten sich den meisten vorgeschlagenen Spendenideen gegenüber skeptisch. Ganz anders jedoch fiel die Reaktion auf das Konzept aus, das den Kauf einer Packung Wegwerfwindeln mit einer Spende verknüpfte, die ausreichen würde, um eine Impfdosis zu bezahlen, sagt Yannis Artinos, Pampers-Marketingchef für Westeuropa.<sup>198</sup>

»Als wir dieses Konzept vorstellten«, berichtet Artinos einem Fallstudienteam von der Oxford University, »wurde es still im Raum, richtig still. Und dann sagten sie: ›Das ist mal was. Das ist das erste Mal, dass ich etwas sehe, wo ich mir sage: Hier lohnt es sich, zu wechseln und womöglich etwas draufzuzahlen. Denn hier muss ich mir kein Bein ausreißen, ich kaufe lediglich eine Packung Windeln, die ich sowieso brauche, und ich kann einem Baby das Leben retten ...‹ So begann die Kampagne.«<sup>199</sup>

Gewappnet mit diesen Informationen, fragte die Pampers-Führung bei UNICEF an, welche Impfung sich mit einer Spende von zehn Cent oder weniger, der Summe, die Pampers angesichts der bestehenden Gewinnmargenerwartungen pro Produkteinheit erübrigen könnte, finanzieren ließe. Procter & Gamble und UNICEF kamen dann überein, dass sich Tetanusimpfungen für Mütter und Neugeborene anbieten würden. Indem Mütter in Europa Pampers-Windeln kauften, würden sie dann zugleich zur Gesundheit anderer Mütter und ihrer Babys beitragen.<sup>200</sup> (In den Entwicklungsländern gebären Frauen häufig unter unhygienischen Bedingungen, sodass für sie selbst und ihre Babys die Gefahr einer lebensbedrohlichen Tetanusinfektion besteht. Zwei Impfungen schützen eine werdende Mutter und ihren Nachwuchs drei Jahre lang.<sup>201</sup>)

Das Programm »1 Packung = 1 Impfdosis« wurde im Jahr 2006 in Großbritannien, den Niederlanden, Irland und Belgien erfolgreich gestartet, im Folgejahr auf sechzehn Länder ausgedehnt und im Jahr 2008 weltweit eingeführt.<sup>202</sup>

In den meisten Ländern hat die Kampagne den Pampers-Umsatz eindrucksvoll und nachhaltig gesteigert. In Großbritannien beispielsweise erhöhten sich die durch Verbraucher- und Händleranstrengungen erzeugten Spenden von 287 000 US-Dollar im Jahr 2006 auf 2,5 Millionen US-Dollar im Jahr 2010. In Deutschland ergab eine Marktstudie aus dem Jahr 2009, dass die Zahl der Verbraucher, die Pampers-Windeln kaufen wollen, bei denjenigen, die von der UNICEF-Kampagne wussten, um 29 Prozent gestiegen war.<sup>203</sup>

Während UNICEF das gespendete Geld für das Tetanus-Impfprogramm für Mütter und



ABBILDUNG 27: Die Botschaft »1 Packung = 1 Impfstoff« zahlt sich für Procter & Gamble und für UNICEF gleichermaßen aus

Säuglinge gut gebrauchen konnte, stellte die Durchführung einer so umfangreichen Gesundheitsinitiative in Entwicklungsländern die Organisation zugleich vor zahlreiche Probleme, beispielsweise durch die hohen Kosten für die Entsendung von geeignetem Personal in entlegene Gegenden. Anfangs interpretierte Procter & Gamble den Wortlaut der Vereinbarung mit UNICEF in einer Weise, die den Einsatz der Gelder auf die Beschaffung des Impfstoffes selbst beschränkte. Allmählich kamen das Unternehmen und die Nichtregierungsorganisation dann überein, dass das Geld auch für die Verabreichung der Impfung verwendet werden durfte.<sup>204</sup>

Bis September 2011 wurden mit der Kampagne *1 Packung = 1 Impfdosis* mehr als 300 Millionen Impfungen finanziert, genug, um 100 Millionen Mütter und ihre Babys zu schützen. Auf der *Clinton Global Initiative 2011* sagte Procter & Gamble verbindlich zu, die Zusammenarbeit mit UNICEF zum Zwecke der Tetanusimpfung von Müttern und Neugeborenen bis zum Jahr 2015 fortzusetzen.<sup>205</sup>

## ■ Fall Nr. 6: **General Mills und *Box Tops for Education* – Aufbau einer Unternehmenspartnerschaft**

Eine der bekanntesten amerikanischen Spendeninitiativen für Schulen, General Mills' *Box-Top-for-Education*-Programm (BTFE), sammelte zwischen 1996 und 2011 über 400 Millionen US-Dollar für mehr als 90 000 Kindergärten und Schulen bis zur Klassenstufe acht.<sup>206</sup>

BTFE spendet für jeden eingesandten Packungscoupon von mehr als 240 teilnehmenden Marken zehn US-Cent an eine Schule nach Wahl des Verbrauchers. Die umsatzfördernde und kundenbindende Wirkung dieser Maßnahme ist enorm. 51 Prozent der Programmteilnehmer gaben in einer Erhebung aus dem Jahr 2011 an, ihre Bindung an die teilnehmenden Marken sei mit BTFE gestiegen, und 27 Prozent sagten, sie hätten aufgrund des Programms die eine oder andere Marke gewechselt.<sup>207</sup>

So wirksam das Programm auch ist, seine Durchführung ist sehr teuer. Abgesehen von der Verarbeitung von mehreren Hundert Mil-

tionen BTFE-Coupons beschäftigt General Mills Zehntausende von freiwilligen Fundraising-Koordinatoren, denen das Unternehmen Online- und Offlinetools bereitstellt, um Eltern, Kollegen und Freunde dazu zu bewegen, Coupons auszuschneiden und einzusenden, erläutert *Box-Top-for-Education*-Chef Zack Ruderman.<sup>208</sup>

Um die Kosten zumindest teilweise zu kompensieren, begann General Mills im Jahr 2005 damit, andere Hersteller in das Programm aufzunehmen, wobei diese gegen eine Lizenzgebühr eine bestimmte Kategorie exklusiv bedienen können. »Wir suchen nach nationalen Marken mit einem guten Ruf, die für Familien mit Kindergarten- und Schulkindern relevant sind und deren Besitzer Interesse an einem langfristigen Engagement im Bildungsbereich haben«, sagt Ruderman. Im Schuljahr 2011 / 2012 waren dementsprechend ausgewählte Produkte von Avery Dennison, Boise, Brita, Hanes, Hefty, Kimberly-Clark, Land O'Lakes, Nestlé und SC Johnson beteiligt.<sup>209</sup>

Die Beteiligung dieser externen Partner ist für General Mills nicht nur finanziell von Vorteil, sie hilft dem Unternehmen auch, Merchandising-Unterstützung vonseiten der Einzelhändler zu erhalten, wo ihm dies im Alleingang nicht möglich wäre, erklärt Ruderman. Sam's Club beispielsweise stellte die begehrten Werbeflächen im Einkaufswagenabstellbereich an der Vorderseite der Filialen zum Schulbeginn im Sommer 2011 dem von vielen Marken gemeinsam getragenen BTFE-Programm zur Verfügung. »Das würden sie für einen einzelnen Hersteller nicht tun, aber wegen der Bandbreite der beteiligten Marken erschien ihnen die Gelegenheit attraktiv«, so Ruderman.<sup>210</sup>

Ruderman diagnostiziert hier eine positive Spirale: Je mehr Produkte am BTFE-Programm beteiligt sind, desto mehr Unterstützung erhalten sie von den Einzelhändlern und desto mehr Geld kann das Programm für die Schulen sammeln. Und so verwundert es nicht, dass dieses Programm im Schuljahr 2010 / 2011 eine Rekordsumme von 59,5 Millionen US-Dollar oder 21,5 Prozent mehr als im Jahr zuvor sammeln konnte.<sup>211</sup>

## SOCIAL MEDIA

Im Oktober 2011 verkündete General Mills zwei Neuigkeiten: die erste Automobilpartnerschaft und das erste Programm rund um eBox-Tops. Hinter »eBoxTops« verbergen sich elektronische Gutschriften im Wert von zehn Cent, die General Mills einer BTFE-qualifizierten Schule unmittelbar zukommen lässt.

Eine zwei Monate währende Werbeaktion mit Ford belohnte Verbraucher für das Betrachten von Ford-Videos (5 eBoxTops), die Onlinebestellung einer Broschüre (10 eBoxTops) und den Kauf eines neuen Fahrzeugs (250 eBoxTops). (Vgl. Abbildung 28) Die Ford-Website machte es ihren Besuchern einfach, Freunde per E-Mail oder Facebook auf das Programm aufmerksam zu machen.



ABBILDUNG 28: Ford beteiligte sich mit einer größeren Werbeaktion im Oktober 2011 am *Box-Tops-for-Education*-Programm

»Die Partnerschaft mit Ford ist ein wichtiger Schritt für das *Box-Tops-for-Education*-Programm, weil es eine neue Möglichkeit darstellt, das Programm über die Kategorie der verpackten Waren hinaus auszudehnen«, erklärt Mark Addicks, Senior Vice President und Marketingchef von General Mills.<sup>212</sup>

## ■ Erfolgsfaktoren

Die drei nachfolgend präsentierten Fälle verdeutlichen die Erfolgsstrategien von Managern, die für die Entwicklung und Durchführung von *Cause-Related-Marketing*-Programmen zuständig sind. Ihre Erfahrungen decken sich mit den folgenden *Best Practices*:

- Wählen Sie ein gesellschaftliches Anliegen, für das Ihr Unternehmen und Ihre Zielkundschaft sich leidenschaftlich interessieren oder interessieren könnten.
- Suchen Sie sich einen Partner, der über eine breite Basis engagierter Unterstützer verfügt, die sich zu einem hohen Grad an Aktivität motivieren lassen.
- Zielen Sie auf ein Produktangebot, das möglichst gut zu dem gesellschaftlichen Anliegen passt, damit sich eine große Überschneidung zwischen Ihrer Kundenbasis, Ihren Produkten und den Menschen ergibt, die sich für das gesellschaftliche Anliegen interessieren.
- Testen Sie die Idee zunächst mit ausgewählten Kunden, oder entwerfen Sie ein Pilotprogramm, um das allgemeine Interesse abzuschätzen und Ihre Marketingstrategien zu optimieren.
- Sorgen Sie für eine hinreichende Sichtbarkeit Ihres Programms bei potenziellen Käufern. Kleine Hinweise auf Produktetiketten oder auf bestehenden Werbeträgern bleiben möglicherweise unbemerkt.
- Achten Sie auf Einfachheit und Transparenz Ihres Angebots, um die Kommunikation zu erleichtern und Missverständnissen vorzubeugen. Überlegen Sie, ob es vorteilhaft sein könnte, die aktuelle oder die erwartete Spendensumme offenzulegen und zu erläutern, was die Wohltätigkeitsorganisation damit leisten kann (zum Beispiel: »Die nächste Million fließt in die weltweite Ausrottung der Kinderlähmung«).
- Seien Sie bereit, Fehler einzugestehen und Korrekturen vorzunehmen.

## ■ Fall Nr. 7: Subaru und *Share the Love* – kontinuierliche Verbesserungen

Mehr als vierzig Jahre, nachdem Subaru of America, Inc., damit begann, Autos mit Allradantrieb aus Japan einzuführen, fristete das Unternehmen mit einem Marktanteil am US-Automarkt von 2,1 Prozent noch immer ein Nischendasein.<sup>213</sup> Da Subaru mit dem Massenmarketing der größeren Wettbewerber ohnehin nicht mithalten konnte, konzentrierte sich sein Marketingteam über die Jahre auf Verbraucher in Nischenmärkten, so etwa auf Outdoorfans, Sprachtherapeuten und Tierliebhaber.

Im Jahr 2008 ging das Unternehmen einen Schritt weiter und schuf sein *Share-the-Love-Event*, ein *Cause-Related-Marketing*-Programm, das jeweils zum Jahresende jeden Käufer eines neuen Autos darüber entscheiden lässt, welcher von fünf US-amerikanischen gemeinnützigen Organisationen das Unternehmen 250 US-Dollar spendet. Zwischen 2008 und 2010 kamen dabei für die Wohltätigkeitsorganisationen fast fünfzehn Millionen US-Dollar zusammen, während der Subaru-Umsatz kräftig zulegte, berichtet Werbechef Brian Johnson.<sup>214</sup>

»Die meisten Automarken haben im Dezember Verkaufsveranstaltungen im Programm, bei denen die Kommunikation im Wesentlichen auf Anreizen basiert wie ›Bargeld zurück‹ oder ›Null-Prozent-Finanzierung‹«, erklärt Johnson. »Subaru ist keine typische Automarke. Wir definieren unsere Marke so, wie es unseren Kunden entspricht. Subaru-Besitzer lieben es, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Sie unterstützen gesellschaftliche Anliegen und engagieren sich für soziale Projekte. Unsere Verbraucher haben uns im Jahr 2008 dazu inspiriert, dieses Event zu kreieren. ... Das gefällt uns, denn während unsere Wettbewerber Luxus verkaufen oder ihre Ware marktschreierisch anpreisen, propagieren wir als Kernwerte unserer Marke das Bedürfnis, mit anderen zu teilen und uns in unseren Gemeinschaften zu engagieren.«<sup>215</sup>

Wie Johnson erklärt, ging Subaru bei der Entwicklung des *Share-the-Love-Events* ganz methodisch vor und investierte anschließend beträchtliche Marketingressourcen, um die Initiative unter seinen Zielkunden bekannt zu machen. Erst identifizierte das Unternehmen

Partner unter den Wohlfahrtsorganisationen, die zu der Marke passen und bereit und in der Lage waren, die Kampagne einer großen Zahl von Anhängern ans Herz zu legen. Folgende Auswahlkriterien spielten dabei eine Rolle: landesweite Präsenz, Wiedererkennungswert, Bekanntheitsgrad, positives Image, Politikferne, große und aktive Mitgliederbasis, Bereitschaft, an vielen Schnittstellen für das Event zu werben, keine Partnerschaft mit unmittelbaren Konkurrenten und Werte und Ziele, die bei Besitzern von Subaru-Autos hoch im Kurs stehen.<sup>216</sup>

Das Unternehmen entschied sich für ASPCA, *Boys & Girls Clubs of America*, *Habitat for Humanity*, *Meals on Wheels Association of America* und *National Wildlife Federation* als Partner für den Programmstart im Jahr 2008.

Anschließend erstellte und verbreitete Subaru Werbetexte, die erklärten, »wie das Unternehmen und seine Kunden versuchen, Gutes zu bewirken, wie dieses Verkaufsevent funktioniert und warum dies ein guter Zeitpunkt sei, sich ein neues Auto zuzulegen«, sagt Johnson.<sup>217</sup> Im Jahr 2008 arbeitete die Kampagne mit Fernsehspots und Radioclips, Zeitungsanzeigen, Direktmails, Point-of-Sale-Material, Pressemitteilungen, digitaler Unterstützung wie beispielsweise der Übernahme der Internetadresse *subaru.com*, Onlinebannerwerbung und *Social-Media*-Komponenten auf Facebook und Twitter.<sup>218</sup>

Wie die Zahlen belegen, war das Programm bereits im Einführungsjahr 2008 ein Riesenerfolg. Johnson nennt zwei Beispiele: Erstens stieg der Umsatz während der Aktion um 16,3 Prozent, verglichen mit einem Branchendurchschnitt von 5,3 Prozent, und zweitens erklärten 35 Prozent der Erstkäufer, dass ihre Wahrnehmung der Marke durch die Aktion positiv beeinflusst worden sei.<sup>219</sup>

Doch diese *Cause-Related-Marketing*-Initiative veränderte nicht nur das Kaufverhalten und die Einstellung der Kunden, sondern war auch effizienter als die traditionellen Anreize, die das Jahr über zum Einsatz kamen. Im Jahr 2009 gab Subaru während der *Share-the-Love*-Aktion pro verkauftes Auto durchschnittlich 890 US-Dollar für Anreize (inklusive der Spende) aus, verglichen mit 1024 US-Dollar zu anderen Zeiten.<sup>220</sup>

Sorgfältige Analysen im Anschluss an die Aktionen führen zu kontinuierlichen Verbesserungen, die sicherstellen, dass das Programm

auch weiterhin überzeugende Resultate liefert. Johnson zitiert einige Beispiele:

Das Unternehmen musste feststellen, dass mehr als ein Viertel der Interessenten vor Ort bei einem Händler gar nicht oder fehlerhaft von der Aktion in Kenntnis gesetzt wurden. Im zweiten Jahr wurden den Händlern Flyer gegeben, in denen die Details der Initiative genau nachzulesen waren.



ABBILDUNG 29: Subaru ermöglicht es Interessenten, eine Spende von 250 US-Dollar unter den am *Share-the-Love*-Programm teilnehmenden Non-Profit-Organisationen aufzuteilen

Solange die Verbraucher die Website *subaru.com* besuchen mussten, um ihre Auswahl unter den angebotenen Wohltätigkeitsorganisationen zu treffen, taten dies nur vierzig Prozent. Nachdem den Händlern Antwortkarten zur Verfügung gestellt wurden, auf denen die Kunden noch an Ort und Stelle ihre Spende auf den Weg bringen konnten, stieg die Einlösungsrate auf 65 Prozent.

Im ersten Jahr nutzten nur wenige Händler die Möglichkeit, die Aktion durch zusätzliche Veranstaltungen mit lokalen Vertretern der beteiligten Wohlfahrtsorganisationen und Partner zu verstärken. Oftmals wussten sie gar nicht, wie das geht oder wen sie ansprechen sollten. Subaru arbeitete daraufhin enger mit den Partnerorganisationen zusammen. Der Kontakt zwischen den Händlern und den Vertretern der sozialen Projekte vor Ort wurde unterstützt; Subaru schuf Anreize für lokale Kooperationen beispielsweise in Form einer gemeinsam mit ASPCA organisierten Vermittlungsbörse für herrenlose Haustiere in den Salons der Händler.<sup>221</sup>

## SOCIAL MEDIA

Um die Beteiligung der Verbraucher beim *Share-the-Love*-Event 2011/2012 zu steigern, räumte Subaru ihnen die Möglichkeit ein, auf Facebook für eine der teilnehmenden Wohlfahrtsorganisationen abzustimmen.<sup>222</sup>

Vom 25. August bis zum 15. September 2011 konnten die Mitglieder der Facebook-Gemeinde für eine von vier Wohlfahrtsorganisationen stimmen (*Teach for America*, *The American Red Cross*, *The Children's Miracle Network* und die *Make-a-Wish Foundation*). Um sicherzustellen, dass keine der Gruppen leer ausgehen würde, erhielt jede von ihnen zehn Cent pro Stimme für die ersten 200000 Stimmen, die eingingen.

Am Ende gelang es der *Make-a-Wish Foundation*, auch dank ihres großen Unterstützernetzwerks und ihrer eigenen Online- und *Social-Media*-Präsenz sowie die ihrer Geschäftspartner, ein Drittel der abgegebenen 133068 Stimmen auf sich zu vereinigen.<sup>223</sup> Subarus Facebook-Fangemeinde verdoppelte sich im Zuge der Initiative; die Zahl der »Likes« stieg von 79796 auf 181164.<sup>224</sup>

### ■ Fall Nr. 8: Telus – mehr Erfolg durch Stärkung des lokalen Engagements

Gesellschaftliches bzw. soziales Engagement ist strategischer Bestandteil der Unternehmenskultur von Telus, einem führenden kanadischen Telekommunikationsunternehmen. Im Jahr 2010 wurde Telus von der *Association of Fundraising Professionals* zum herausragendsten philanthropischen Unternehmen weltweit erklärt.<sup>225</sup>

Die Kampagne Community Telus TV (CTTV) steht beispielhaft für die Fähigkeit des Unternehmens, Wert und Werte miteinander zu verbinden. Im Rahmen der CTTV-Kampagne 2010 spendete das Unternehmen für jeden neuen Telus-TV-Kunden, der sich binnen zwölf

# Get a bunch, give a bunch.



Sign up for Optik TV and get a bunch of HD. Plus, we'll give **\$100** to the Kelowna General Hospital Foundation's Take Care, Take Part campaign.\*



Optik TV. The best in entertainment:

- Over 100 HD channels
- Pause, rewind and replay live TV
- Record all your favourite shows with just 1 PVR

Get a free HD PVR rental when you sign up!

Call 310-MYTV (6988) for details.



#### TELUS AUTHORIZED DEALERS

Kelowna

Orland Park, Ill

Food Place

Westbank, Korea Centre

2163 Springfield Pl.

1714 Burgin/Val Pl.

3905 Lakeshore Pl.

Banka Centre

\*Campaign runs March 8, 2011 to March 8, 2012. Maximum total contribution \$100,000. Eligible for new TELUS TV activation in Kelowna. 100% for available on a 3 year TELUS TV service agreement until December 31, 2011. An additional user who does not subscribe to the new 30-day TELUS TV service. Current PVR rental rates will apply at the end of the 3 year term. A consultation fee applies for each reactivation of the service agreement and is \$15 in addition to the number of months remaining on the term. TELUS Home Phone or Internet service required. Minimum system requirements apply. TELUS, the TELUS logo, Optik TV, TELUS TV and the Future is Friendly are trademarks of TELUS Corporation. See other terms. © 2011 TELUS.

ABBILDUNG 30: Telus spendet hundert US-Dollar an eine lokale Wohlfahrtsorganisation für jeden Neukunden

Monaten in bestimmten ausgewiesenen Regionen anmeldete, hundert US-Dollar für ein lokales gesellschaftliches Anliegen.

Getreu dem Motto »Wir geben, wo wir leben« konzentrierte das Unternehmen die Kampagne auf 22 kleinere Regionen in Alberta und in British Columbia mit hohem Anteil analoger TV-Kunden, denn dort versprach die Spende des Unternehmens die größte positive Wirkung, so Jill Schnarr, Vice President of Community Affairs.<sup>226</sup> An der Entscheidung, welches Anliegen in den einzelnen Regionen jeweils gefördert werden sollte, waren lokale Telus-Mitarbeiter und Mitarbeiter der Stadtverwaltung beteiligt.

Telus arbeitete mit vielen Non-Profit-Organisationen zusammen, um wechselseitig füreinander zu werben und diese Kampagne über die jeweiligen Kommunikationskanäle wie Newsletter, Poster, Webseiten sowie Facebook und Twitter publik zu machen, erklärt Schnarr. Häufig unterstützte Telus die Partnerorganisationen bei der Formulierung der *Social-Media*-Botschaften.<sup>227</sup>

Die CTTV-Kampagne übertraf alle Erwartungen und verzeichnete einen der größten Umsatzzuwächse in der Telus-Geschichte. In den Regionen, in denen die CTTV-Kampagne lief, verzeichnete Telus TV signifikant gestiegene Umsätze – ein klarer Beweis für die Effektivität dieser Initiative bei der Neukundengewinnung und Umsatzsteigerung, sagt Schnarr. Im Durchschnitt lagen die Umsätze in CTTV-Regionen um 46 Prozent über den Vorhersagen, verglichen mit 5,4 Prozent für alle Städte und Regionen, in denen Telus TV angeboten wird. Telus TV gewann im Jahr 2010 im Rahmen der *Cause-Related-Marketing*-Initiative 38 690 Kunden hinzu und spendete dementsprechend 3 869 000 US-Dollar. Im Jahr 2011 startete Telus 35 weitere CTTV-Kampagnen, für die erneut strenge finanzielle und gesellschaftliche Kriterien formuliert wurden.<sup>228</sup> Jill Schnarr beschreibt die Vorteile des regional differenzierten *Cause-Related-Marketing*-Ansatzes folgendermaßen:

#### **Nutzen für die Gemeinschaft**

- Schafft erforderliche regionale Infrastruktur und Zugang zu Familiendienstleistungen, Gesundheitsdiensten, Technologie sowie Wissen und Bildung.
- Leistet einen konkreten Beitrag, den der Kunde sehen und von dem er profitieren kann.

- Unterstützt regionale Verwaltungen und Gesundheitsprojekte und verbessert damit die finanzielle Gesamtsituation der Region.
- Erschließt Unternehmensmittel für Investitionen in Gemeinden und Stadtvierteln.

#### Nutzen für Unternehmen wie Telus

- Gibt dem Kunden einen weiteren Grund, bei Telus zu kaufen.
- Gestattet es der Unternehmensführung, die Beziehungen zum regionalen gesellschaftlichen Umfeld auszubauen.
- Verbessert die lokalen Gemeinschaften, in denen die Beschäftigten leben.
- Schafft eine starke und stabile Infrastruktur für das Unternehmen durch eine Aufwertung des Umfelds.
- Vergrößert den Pool an potenziellen Mitarbeitern durch verbesserten Zugang zu Technologie, Bildung und Gesundheit.<sup>229</sup>

### ■ Fall Nr. 9: Kraft Foods' Initiative *Huddle to Fight Hunger* – Social Media nutzen

Als das Lebensmittelunternehmen Kraft Foods im Jahr 2010 seine *Huddle-to-Fight-Hunger*-Kampagne startete, konfrontierte es die Verbraucher mit einer wahren Flut von Vorschlägen, wie sie *Feeding America* Lebensmittelspenden zukommen lassen können. Sie konnten Coupons des Herstellers oder seiner Vertriebspartner einlösen, sich auf der Kampagnenwebsite an einer virtuellen Umarmung beteiligen, eine SMS mit dem Wort *meals* und ihrer Postleitzahl versenden, die Facebook-Seite von Kraft Foods *liken* oder dort ein Foto hochladen, ein Video auf YouTube anschauen, #KraftFightsHunger twittern oder zwei Onlinespiele zum Thema Fußball und Hunger spielen, um nur einige der vielfältigen Möglichkeiten aufzuzählen.

Als das Programm endete, hatten Verbraucheraktionen 21 Millionen Mahlzeiten für *Feeding America* und ein kräftiges Umsatzplus sowie einen deutlich verbesserten Markenwert für Kraft Foods, Nordameri-

kas größten Nahrungsmittelhersteller, eingebracht.<sup>230</sup> Die erfolgreiche Orchestrierung eines so gewaltigen Programms ruhte auf drei konzeptionellen Pfeilern, sagt Stephen Chriss, der bei Kraft Foods für Kundenaktionen und Marketingpartnerschaften zuständig ist:

- Einbeziehung von Verbraucher- und Kundenexpertise
- Aktive Unterstützung durch die Unternehmensführung in Form von Engagement, Personal und Ressourcen
- Schaffung einer überzeugenden, integrierten Marketingkampagne mit vielfältigen Touchpoints

### ■ Verbraucherexpertise

Im Rahmen der Programmentwicklung führte Kraft Markterhebungen durch, um sicherzustellen, dass das Thema »Kampf gegen den Hunger« bei der weiblichen Zielkundschaft Widerhall fand. Die Umfragen ergaben, dass die Zielgruppe im Hunger ein echtes Problem sah, auf das sie ansprach, und dass sie verstehen würde, warum das Unternehmen sich hier engagiert, erklärt Chriss. Kraft Foods kam darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass die Zielgruppe positiv auf eine Verknüpfung des Hungerthemas mit dem traditionellen herbstlichen Einzelhandelsthema Football und Essen (beispielsweise beim gemeinsamen Betrachten eines Spiels mit Familie und Freunden) reagieren würde.<sup>231</sup>

### ■ Kundenexpertise

Für die großen Nahrungsmittelproduzenten ist die Unterstützung durch flankierende Merchandising-Maßnahmen der Einzelhändler (beispielsweise in Form von Aufstellern in den Filialen oder durch Wurfsendungen) erfolgsentscheidend. Um diese Unterstützung zu gewinnen, müssen die Hersteller ihren Handelskunden Programme anbieten, mit denen diese Umsatz und Gewinn steigern können. Kraft stellte den Einzelhändlern ein Konzept vor, dem zufolge sich die Monate September und Oktober zwischen Schulbeginn und Herbstferien

besonders dafür eignen, die Botschaft der Hungerbekämpfung mit dem Football-Essen-Thema zu verbinden.

»Wir brachten sie auf die Idee, dass Kraft plus *Feeding America* plus Football gleich Kraft *Huddle to Fight Hunger* ist«, sagt Chriss. Das Konzept erwies sich als so überzeugend, dass eine Rekordzahl von sechzig größeren Einzelhandelsketten sich an einem Programm beteiligte, das sich auf elf größere Marken wie Planters-Nüsse, Oreo-Kekse und Kraft-Käse konzentrierte.<sup>232</sup>

### ■ Unterstützung durch die Unternehmensführung

Um ein so gewaltiges Ereignis auf die Beine zu stellen, bedarf es enormer Ressourcen und der Mitarbeit diverser Unternehmensbereiche. Die Kombination von kritischen Geschäfts- und CSR-Zielen machte *Huddle to Fight Hunger* für die Unternehmensspitze interessant; CEO, Marketingchef und Nordamerikaleiter begleiteten das Programm mit aktivem Interesse und ebneten so einer erfolgreichen Implementierung den Weg.

»Ich organisiere seit Jahren großformatige Marketingkampagnen für Kraft Foods«, berichtet Chriss. »Einige waren sehr erfolgreich, andere weniger. Die Unterstützung der Unternehmensspitze ist häufig entscheidend, um das gesamte Unternehmen zu mobilisieren, alles Erforderliche auch wirklich zu tun.«<sup>233</sup>

### ■ Ein überzeugendes Gesamtprogramm

Im Jahr 2010 startete Kraft die größte abteilungsübergreifende Initiative in der Geschichte des Unternehmens. Es investierte in umfangreiche Online- und Offline-, Massen- und Spezialprogramme, wie beispielsweise: Sponsoring des ersten College-Bowl-Turniers mit Wohltätigkeitsthema (*Kraft Fight Hunger Bowl*), Werbung mit Prominenten wie Football-Legende Joe Montana, Anzeigen in der Zeitschrift *People*, auf Yahoo.com und im Sportsender ESPN, ein 2,5-Minuten-Film, der in 5100 Kinos und als Onlinevideostream lief, vielfältige Spendenaufrufe auf Facebook, In-Store-Kampagnen bei sechzig Ein-

zelhandelsketten, umfangreiche Couponaktionen, Programme für die hispanische Bevölkerung und Markenerweiterungen wie etwa der erste footballförmige Oreo-Keks.

Krafts Investitionsrendite im Zusammenhang mit der *Huddle-to-Fight-Hunger*-Kampagne wurde auf vielfältige Weise gemessen. Da gibt es zum einen die Umsatzzahlen: *Huddle to Fight Hunger* leistete einen entscheidenden Beitrag zum organischen Umsatzwachstum von mehr als vier Prozent im vierten Quartal, eine Performance, die so signifikant war, dass sie sogar im Quartalsbericht des Unternehmens Erwähnung fand. Die Investitionen im Vertriebsbereich rentierten sich im Verhältnis 3:1; angestrebt war ein Verhältnis von 2:1. Das Unternehmen beobachtete auch das Verbraucherverhalten sehr sorgfältig. Die Wahrnehmung von Kraft als ein Unternehmen, das sich im Kampf gegen den Hunger engagiert, stieg laut Chriss von Dezember 2009 bis Dezember 2010 um 55 Prozent. Diese Entwicklung ist eine entscheidende Voraussetzung für jene emotionale Bindung, die dazu führt, dass die Kunden auch tatsächlich vermehrt Kraft-Produkte kaufen, so Chriss weiter.<sup>234</sup>

## **SOCIAL MEDIA**

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem ersten Jahr verlagerte Kraft im zweiten Programmjahr Ressourcen von den traditionellen Couponaktionen auf das *Social-Media-Marketing*. Chriss gibt dazu folgenden Rat:

**Für die Mehrzahl der Verbraucher ist es entscheidend, die Hürde für das Onlineengagement möglichst niedrig zu halten.** »Machen Sie es dem Kunden einfach. Wir beschränken uns beim ersten Einstieg auf ein »Hier klicken«, denn sobald jemand das tut, ist er Teil unserer aktiven Gemeinschaft«, sagt er. »Dann bieten wir ihm die Möglichkeit, sich zu beteiligen, indem er beispielsweise ein Foto seiner Familie beim samstäglichem Footballspiel hochlädt oder sich Rezepte herunterlädt.«

**Die wachsende Popularität und Vernetzung der Social Media war für Kraft Anlass, das Zentrum der Kampagne von der eigenen Webadresse zu Facebook zu verlagern.**

»Die Präsenz auf Facebook schafft Raum für geteilte Inhalte, für Diskussionen zum gesellschaftlichen Anliegen, für Dankesbekundungen an Kraft, für Kritik an Kraft (auch wenn wir hoffen, dass es nicht allzu viel sein wird) und für emotionale Bindung.«

**Viele Menschen sehen es positiv, wenn Spenden in ihrer Region bleiben.** Bei vielen Onlinefunktionen des Programms können die Verbraucher ihre Postleitzahl eingeben, um Spenden an Hungertafeln in ihrer Umgebung zu lenken.



ABBILDUNG 31: Kraft Foods bietet Verbrauchern Dutzende von Möglichkeiten, wie sie Spenden auslösen können – beispielsweise indem sie dieses Onlineispiel namens *Kraft Huddle to Fight Hunger* spielen

## ■ Potenzielle Probleme beim *Cause-Related Marketing*

In einem Umfeld, in dem manche Verbraucher und Aktivisten-gruppen jedem Versuch von Unternehmen, Gutes zu tun, mit Skepsis begegnen, werden *Cause-Related-Marketing*-Initiativen schnell zu Zielscheiben der Kritik. Die Erfordernisse einer sorgfältigen Implementierung und Kommunikation machen *Cause-Related-Marketing*-Pro-

gramme mitunter arbeits- und ressourcenintensiver als andere Arten von *Social Initiatives* und bergen möglicherweise mehr rechtliche und marketingtechnische Risiken. Folgende Punkte gilt es zu beachten:

- Spezifizieren Sie die Spendenkonditionen in einer **vertraglichen Vereinbarung** zwischen Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisation.
- Klären und berücksichtigen Sie mögliche **rechtliche Beschränkungen und geltende Offenlegungspflichten**.
- Richten Sie **verlässliche Trackingsysteme** ein, um sicherzustellen, dass vom Unternehmen gemachte Versprechen auch erfüllt werden (so muss beispielsweise eine Kampagne, die Schulen entsprechend der Zahl eingelöster Coupons finanziell unterstützt, über die Zahl der Einlösungen Buch führen und dafür Sorge tragen, dass die richtigen Schulen die richtigen Summen erhalten).
- Nur durch **substanzielle Werbeanstrengungen** lassen sich die Verbraucher dazu motivieren, selbst aktiv zu werden. Das erfordert häufig Investitionen in bezahlte Werbeaktionen wie beispielsweise Anzeigen, Warenbeschilderungen, Packungsveränderungen oder *Social Media*, um hinreichend viele potenzielle Kunden entsprechend häufig zu erreichen.
- **Die Skepsis der Verbraucher** gegenüber solchen Kampagnen ist mitunter besonders groß, erscheinen diese Initiativen doch (zu Recht) als nicht allein philanthropisch motiviert. Das gilt insbesondere für Kampagnen, die nicht explizit transparent machen, welcher Anteil am Erlös der Wohlfahrtsorganisation zukommen wird und wie groß die erwartete Gesamtspendensumme sein wird.
- **Möglicherweise lehnen einige Kunden die Wohltätigkeitsorganisation**, mit der die Marke assoziiert wird, ab und kaufen das Produkt deshalb fortan nicht mehr.
- **Die Partnerorganisation** muss ihre Zustimmung zu Werbemaßnahmen geben, die den Grundsätzen dieser Organisation möglicherweise widersprechen. Dies kann zu Auseinandersetzungen und Verzögerungen führen.

## ■ Wann kommt eine *Cause-Related-Marketing-Initiative* infrage?

Obwohl die meisten Unternehmen das Potenzial haben, eine *Cause-Related-Marketing-Initiative* zu entwickeln und zu implementieren, sind die Erfolgsaussichten bei denjenigen am größten, deren Produkte einen Massenmarkt ansprechen, die Zugang zu etablierten und hinreichend großen Vertriebskanälen haben und die von einer Produktdifferenzierung profitieren würden, welche den Verbrauchern die Möglichkeit gibt, sich für eine von ihnen favorisierte Wohltätigkeitsorganisation zu engagieren. Eine solche Initiative sollte in Betracht gezogen werden, wenn ein erhöhter Produktumsatz, eine verbesserte Sichtbarkeit oder das Co-Branding mit einem populären gesellschaftlichen Anliegen die Marketingziele eines Produkts oder mehrerer Produkte unterstützen würde.

Sie mag besonders aussichtsreich sein, wenn ein Unternehmen bereits seit langer Zeit mit einem bestimmten gesellschaftlichen Anliegen oder einer Wohlfahrtsorganisation assoziiert wird und diese Initiative in das Gesamtkonzept eingebunden werden kann.

## ■ Entwicklung eines *Cause-Related-Marketing-Kampagnenplans*

Die Entwicklung einer CRM-Initiative umfasst ähnliche Schritte wie die eines traditionellen Marketingplans, beginnend mit einer Situationsanalyse über die Festlegung mittel- und langfristiger Ziele, die Definition der Zielgruppe und Bestimmung eines Marketingmix bis zur Entwicklung von Budget-, Implementierungs- und Bewertungsplan. Obwohl dieser sequenzielle, lineare Prozess nicht immer praktikabel oder üblich ist, wird er doch von erfahrenen Experten empfohlen.

Für die Situationsanalyse empfehlen viele, mit der Identifizierung der Marketinganfordernisse des Unternehmens zu beginnen. Will das Unternehmen mit bestehenden Produkten in einen neuen Markt vordringen? Wird diese Anstrengung vom Launch eines neuen Produkts unterstützt? Oder häufen sich im Markt die gleichartigen Produkte zu ähnlichen Preisen an ähnlichen Orten, sodass das Unternehmen nun nach einer neuen Produktdifferenzierungsstrategie sucht?

Im nächsten Schritt geht es um die Identifizierung eines unterstützenswerten gesellschaftlichen Anliegens. Welche Projekte unterstützt das Unternehmen bereits? Würde eine *Cause-Related-Marketing*-Initiative die Verknüpfung und Assoziation des Unternehmens mit dem guten Zweck stärken? Welche sozialen und gesellschaftlichen Fragen hält die Zielgruppe für besonders wichtig? Was davon weist die engste Beziehung zu den Kernwerten des Unternehmens auf und bietet das größte Potenzial für Verknüpfungen mit Produkten, die zugleich die Marketingziele unterstützen würden? An diesem Punkt sollten potenzielle Partner untersucht werden. Da es sich um ein Co-Branding handeln wird, stellt sich die Frage, welche Wohltätigkeitsorganisation oder Stiftung am besten zur Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte passt. Wie groß ist die Mitglieder- oder Spenderzahl der potenziellen Partnerorganisation und wie ist es um ihre Reputation in der Region bestellt?

Sobald die Entscheidung für ein gesellschaftliches Anliegen und eine Partnerorganisation gefallen ist, wird ein Marketingplan entwickelt, der die Marketingziele (beispielsweise eine Zunahme der Neuanmeldungen) und quantifizierbare Ziele (beispielsweise die gewünschte Gesamtspendensumme) enthält. Gemeinsam mit der Wohlfahrtsorganisation werden Zielgruppen identifiziert; und anschließend wird eine Marketingstrategie entwickelt, die die Produkte, mit denen die Kampagne verknüpft sein soll, Kaufanreize, Vertriebskanäle und Werbestrategien umfasst. In dieser Phase müssen höchstwahrscheinlich auch rechtliche Vereinbarungen und Verträge sowie Werbebudgets und Implementierungspläne entwickelt werden. Trackingsysteme mit klaren Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten müssen eingerichtet werden.

## ■ Zusammenfassung

*Cause-Related-Marketing*-Kampagnen unterscheiden sich deutlich von anderen *Social Initiatives*, und zwar durch die Kopplung des Unternehmensbeitrags an den Produktumsatz oder andere gewünschte Aktionen seitens des Verbrauchers, die Notwendigkeit formellerer

Vereinbarungen und Mess- und Trackingsysteme sowie die Wahrscheinlichkeit, dass das Programm von der Marketingabteilung finanziert und gemanagt wird, die häufig die größte Nutznießerin auf der Unternehmensseite ist. Die Art der Spendentätigkeit, zu der sich das Unternehmen gegenüber einer Non-Profit-Organisation und den Verbrauchern verpflichtet, variiert stark: vom prozentualen Anteil des Erlöses aus dem Verkauf bestimmter Produkte bis zur Sachspende nach Maßgabe der Verbraucheraktivitäten in den *Social Media*. Manche Kampagnen werden von vornherein nur für eine kurze Werbeperiode angelegt, andere sind zeitlich unbefristet.

Es liegt in der Natur der Sache, dass der Nutzen einer *Cause-Related-Marketing-Initiative* auf der Unternehmensseite in erster Linie ein marketingtechnischer ist, wenn neue Kunden gewonnen und Nischenmärkte erschlossen werden, wenn der Produktumsatz gesteigert und eine positive Markenidentität aufgebaut wird. Diese Form der *Social Initiative* erweist sich häufig als besonders erfolgreich darin, wirklich lohnende Summen für einen guten Zweck zu sammeln. Potenzielle Fragen und Probleme sollten ebenfalls antizipiert und angesprochen werden. Dazu gehört ein verglichen mit anderen *Social Initiatives* erhöhter Bedarf an finanziellen Werbemitteln, Mitarbeiterzeit für die Planung und Koordinierung der Kampagne mit Partnerorganisationen und Aufmerksamkeit für rechtliche und marketingtechnische Risiken.

Experten empfehlen den Managern, sich für ein gesellschaftliches Anliegen zu entscheiden, das sowohl bei den eigenen Mitarbeitern als auch bei den Zielkunden Leidenschaft weckt und nach Möglichkeit schon länger im Visier des Unternehmens ist. Ideal wäre ein Szenario, bei dem der Non-Profit-Partner eine große potenzielle Gefolgschaft mitbringt, das Produkt sich gut mit dem gesellschaftlichen Anliegen verträgt und der präsentierte Anreiz naheliegend und leicht zu verstehen ist. Es sollte ein formeller Marketingplan erstellt werden, der beträchtliche Werbeanstrengungen und Ressourcen umfasst und berücksichtigt, dass Erfolg höchstwahrscheinlich von hohen Beteiligungszahlen abhängt, besonders wenn der Beitrag pro Kundenaktion klein ist.

# 5.

## *Social Marketing:* Wie Sie Kampagnen zur Veränderung des Verbraucherver- haltens unterstützen

*Das Unternehmen Levi Strauss & Co. ist entschlossen, Nachhaltigkeit auf allen Ebenen und in allen Bereichen zu etablieren.<sup>235</sup>*

John Anderson, CEO, Levi Strauss & Co.

*Unsere Umfragen belegen, dass es wichtig ist, die Verbraucher in diese Diskussion mit einzubeziehen, da ein signifikanter Teil der von unseren Produkten ausgehenden Wirkung auf die Umwelt erst stattfindet, nachdem die Verbraucher die Kleider aus dem Laden getragen haben.<sup>236</sup>*

Robert Hanson, President, Levi Strauss Americas

**S**ocial Marketing entwickelt und / oder implementiert unter Rückgriff auf Unternehmensressourcen eine Kampagne zur Verhaltensänderung mit dem Ziel, Gesundheit und Sicherheit der Gesellschaft, die Umwelt oder das allgemeine Wohlergehen zu verbessern.

Schwerpunkt und intendiertes Resultat ist stets eine Verhaltensänderung.

Erfolgreiche Kampagnen machen sich einen strategischen Marketingplanungsansatz zunutze, der die Durchführung einer Situationsanalyse, die Definition einer Zielgruppe, die Festlegung von Verhaltenszielen, die Identifizierung von Vor- und Nachteilen einer

Verhaltensänderung und die anschließende Entwicklung einer Marketingmix-Strategie beinhaltet, mit der sich vermeintliche Barrieren überwinden und der potenzielle Nutzen maximieren lassen.

*Social Marketing* unterscheidet sich durch seinen Schwerpunkt auf der Verhaltensänderung deutlich von anderen *Social Initiatives*. Wenngleich zur Kampagne auch die Bewusstseinsbildung, die Aufklärung oder Bemühungen um eine Veränderung bestehender Überzeugungen und Einstellungen gehören mögen, ist ihr wesentlicher Zweck doch die Unterstützung oder Beeinflussung eines bestimmten Verhaltens (beispielsweise mit dem Ziel, auf das Simsen am Steuer zu verzichten oder vom Wahlrecht Gebrauch zu machen).

Philip Kotler und Gerald Zaltman begründeten das breite Feld des *Social Marketing* als eine Lehrdisziplin vor mehr als vierzig Jahren in einem bahnbrechenden Artikel im *Journal of Marketing*.<sup>237</sup> Kotler / Lee / Rothschild beschrieben es vor einigen Jahren als »einen Prozess, der mit Marketingprinzipien und -techniken Wert erzeugt, kommuniziert und bereitstellt, um Verhaltensweisen der Zielgruppe zum Nutzen der Gesellschaft sowie der Zielgruppe selbst zu beeinflussen.«<sup>238</sup> Über die letzten dreißig Jahre hat sich das inhaltliche Spektrum immer weiter ausgedehnt, von der Verbesserung der öffentlichen Gesundheit (beispielsweise HIV-Prävention) über die Sicherheit im Straßenverkehr (Anlegen von Sicherheitsgurten) bis hin zum Schutz der Umwelt (Wassereinsparung) und zur Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten (Mentoringprogramme).

## ■ Typische Formate von *Social-Marketing*-Kampagnen

*Social-Marketing*-Kampagnen konzentrieren sich im Allgemeinen auf die Förderung von Verhaltensweisen in bestimmten Lebensbereichen. Typische Themen sind:

- **Gesundheitsfragen** wie Tabakprävention, Nichtraucherenschutz, Kampf gegen Brustkrebs, Prostatakrebs und Hautkrebs, körperliche Bewegung, Aufklärung über das fetale Alkoholsyndrom, Vermeidung von Teenagerschwangerschaften, Aufklärung über

- und Bekämpfung von Essstörungen, Diabetes, Herzkrankheiten, HIV/Aids oder die Förderung der Mundhygiene
- **Fragen der Unfallprävention und körperlichen Unversehrtheit** wie Verkehrssicherheit, sichere Waffenaufbewahrung, Schutz vor Ertrinken, Suizidprävention und Notfallplanung
- **Umweltfragen** wie Wassereinsparung, Stromeinsparung, Pestizidverzicht, Luftreinhaltung, Lebensräume für Wildtiere und Abfallvermeidung
- **Fragen der Bürgerbeteiligung** wie ehrenamtliche Tätigkeit, Wahlbeteiligung, Tierrechte, Organspenden, Verbrechensprävention und Blutspenden

Die Auswahl der Themen wird typischerweise von einer inhaltlichen Verbindung zum Kerngeschäft des Unternehmens (beispielsweise Allstate und die Initiative gegen das Simsen am Steuer) beeinflusst. Die Entscheidung, eine Kampagne zur Verhaltensänderung zu unterstützen, wird dann möglicherweise durch einen aktuellen, vielleicht sogar alarmierenden Trend ausgelöst (etwa die Zunahme der Fettleibigkeit unter Kindern). Dieses Thema wird vielleicht von einer internen Gruppe oder einem einzelnen Mitarbeiter vorgeschlagen, beispielsweise von einem Produktmanager, der bestimmte Verbrauchergruppen und ihre Themen beobachtet. Oder eine staatliche oder gemeinnützige Organisation fragt bei dem Unternehmen an, ob es an einer Partnerschaft interessiert ist (wenn sich zum Beispiel ein medizinisches Zentrum wegen möglicher Preisnachlässe für verschließbare Aufbewahrungsbehälter für Schusswaffen an einen Einzelhändler wendet).

Wie Tabelle 6 zeigt, wird *Social Marketing* in den unterschiedlichsten Branchen genutzt. Zu den wichtigsten Kampagnenelementen gehören die Bildung von Partnerschaften, die Bestimmung von Verhaltenszielen, die Auswahl einer Zielgruppe und die Entwicklung und Implementierung von Kampagnenstrategien. Detailliertere Schritte, wie Sie einen *Social-Marketing*-Plan entwickeln, finden Sie gegen Ende dieses Kapitels.

*Social-Marketing*-Initiativen können zwar auch von einem Unternehmen allein entwickelt und umgesetzt werden; üblich ist es aber, dass Partnerschaften mit staatlichen Institutionen oder gemein-

<b>Tabelle 6 Beispiele für <i>Social-Marketing</i> -Initiativen</b>		
<b>Unternehmen</b>	<b>Gewünschtes Verhalten</b>	<b>Zielgruppe</b>
<b>Subway</b>	Sich gesund ernähren und regelmäßig Sport treiben	Erwachsene und Kinder, die Fast-Food-Restaurants nutzen
<b>Levi Strauss &amp; Co.</b>	Jeans in kaltem Wasser waschen, auf der Leine trocknen lassen und nach Ausmusterung <i>Goodwill</i> spenden	Levi's-Kunden und potenzielle Levi's-Kunden
<b>Best Buy</b>	Alte, ungenutzte oder nicht mehr benötigte Unterhaltungselektronik in Best-Buy-Filialen recyceln	Best-Buy-Kunden und potenzielle Best-Buy-Kunden
<b>Energizer</b>	Batterien von Rauch- und Kohlenmonoxidmeldern bei der Umrüstung im Frühjahr und Herbst wechseln	Privathaushalte, besonders solche mit Kindern
<b>Allstate</b>	Teenager verpflichten sich, am Steuer keine SMS-Nachrichten zu verfassen	Auto fahrende Teenager und ihre Eltern
<b>Clorox</b>	Grippeansteckungen verhindern: Hände waschen, typische Bakterienherde im Haus desinfizieren, in den Ellbogen husten	Familien mit Kindern
<b>Miron Construction</b>	Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs, Verbesserung der Luftqualität und Abfallvermeidung	Mitarbeiter
<b>UK Anglian Water</b>	Speiseöl, Essensreste und Hygienetücher richtig entsorgen	Privathaushalte, besonders solche mit verstärkter Verstopfungsneigung der Abflussrohre
<b>Lowe's</b>	Wasser sparen durch entsprechendes Verhalten und technische Mittel	Lowe's-Kunden und potenzielle Lowe's-Kunden
<b>V / Line (ein privatisiertes Eisenbahn- und Transportunternehmen)</b>	Vernünftiger Umgang mit Alkohol und Drogen	Jugendliche und ihre Eltern in Victoria, Australien

nützigen Organisationen gebildet werden, die die Kampagne und die Marke mit fachlicher Expertise zum gesellschaftlichen Anliegen (beispielsweise Herzkrankheiten), mit einem erweiterten Zugang zur Zielgruppe (beispielsweise zu den Pfadfinderklubs) sowie mit Glaubwürdigkeit oder ihrem guten Image bereichern können (wenn beispielsweise die *American Heart Association* mit Subway eine Part-

<b>Beispielaktivitäten</b>	<b>Wichtige Partner</b>
Sponsoring der <i>Start Walking Initiative</i> der <i>American Heart Association</i> ; Subway Fresh Fit Sandwiches und Subway Fresh Fit for Kids	<i>American Heart Association</i>
In Jeans eingenähte Etiketten, die über das gewünschte Verhalten informieren; Website; Selbstverpflichtungsprogramm; <i>Social Media</i>	<i>Goodwill</i>
Abgabestellen für Elektronikteile in den Filialen; Sicherstellung des Datenschutzes gemeinsam mit der Tochter Geed Squad	Keiner für diese Initiative
Toolkits zum Downloaden von Informationsmaterial; <i>Social Media</i>	<i>International Association of Fire Chiefs</i>
Selbstverpflichtungsformular; Interaktiver Eltern-Teenager-Vertrag	Allstate Foundation
Spezielle Events in den gesamten Vereinigten Staaten; Aufklärungsmaterial	<i>Centers for Disease Control and Prevention</i> ; <i>Visiting Nurse Association of America</i>
Spiele und Wettkämpfe mit Preisen und Anreizen für größtmögliche Aktivität	<i>Cool Choices</i>
Spezielles Event auf städtischen Plätzen; <i>Social Media</i>	Einziger Sponsor
Workshops; Informative In-Store-Tipps fürs Wassersparen; Wassersparbroschüre	Stadtverwaltungen; Versorgungsunternehmen; Department of Water Resources; Arizona Municipal Water Users Association
Trainingsstunden in Lebenskompetenz	Victorian Country Football League; Netball Victoria; Odyssey House Victoria; <i>Beyondblue</i> ; <i>The Butterfly Foundation</i>

nerschaft eingeht). In typischen Szenarios bietet das Unternehmen mehrerlei Unterstützung an: Zeit und Expertise des Marketingpersonals, Geld, Zugang zu Vertriebskanälen, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement und Sachspenden (beispielsweise das Drucken von Impfkalendern). Das Geld kann von mehreren Stellen innerhalb des Unternehmens stammen, wenngleich die Marketingabteilung hier in

der Regel die größte Begeisterung zeigt, da die Kampagnen häufig Marketingziele unterstützen.

Wie aus Tabelle 6 deutlich wird, konzentrieren sich viele *Social-Marketing*-Initiativen auf Verhaltensänderungen, die die Form einer singulären Handlung annehmen können (beispielsweise nicht mehr benötigte Unterhaltungselektronik recyceln), sich der Zielgruppe verständlich vermitteln lassen und eine Ergebnismessung zulassen. Eine Marktsegmentierung ist üblich, wobei der Schwerpunkt auf jener Zielgruppe liegt, die am meisten von der Verhaltensänderung profitiert, der Idee einer Veränderung besonders offen gegenübersteht und sich über die verfügbaren Medienkanäle effizient erreichen lässt. Zu den typischen Aktivitäten zählen traditionelle Werbemaßnahmen unter Verwendung diverser Medienkanäle wie etwa Fernsehen und Rundfunk, *Social Media*, Websites, Printmedien, Aktionen im öffentlichen Raum, Werbeartikel und Spezialereignisse.

## ■ Potenzieller Nutzen

Wie die folgenden Fallbeispiele für *Social-Marketing*-Initiativen zeigen, ist der potenzielle Nutzen für die Unternehmen häufig mit mittel- und langfristigen Marketingzielen verbunden: Unterstützung der Markenposition, Erzeugung von Markenpräferenz, Traffic- und Umsatzsteigerungen. Weitere mögliche Vorteile sind Rentabilitätsverbesserungen und positive gesellschaftliche Auswirkungen.

### ■ Fall Nr. 1: **Subway Restaurants und *Healthy Fast Food Options* – Unterstützung der Markenpositionierung**

Wenn Sie dafür zuständig wären, Subway als die gesunde Fast-Food-Marke zu positionieren, wären Sie zweifellos dankbar für die langfristige Partnerschaft Ihres Unternehmens mit der *American Health Association*.

Das Subway-Logo findet sich auf mehreren Unterseiten des Internetauftritts der *American Heart Association*, zuletzt (2011) im Zusammenhang mit der *Start Walking Initiative*. Bei dieser Aktion übernahm Subway die Rolle des landesweiten Sponsors. Und dies blieb nicht unbemerkt – neunzig Prozent der im Jahr 2006 befragten Teilnehmer des *Start! Heart Walk* identifizierten Subway als Förderer der *American Heart Association*.<sup>239</sup>

Unterstützt wird diese Positionierung durch weitere strategische Komponenten. Dies sind zunächst einmal die Produkteigenschaften, die ihren Ursprung im Jahr 1965 haben, als der damals siebzehnjährige Fred DeLuca für seine ersten Kunden in einem kleinen Straßengeschäft Sandwiches zubereitete. Er wollte »eine neue Art von Schnellrestaurant anbieten – ein Restaurant ohne Fritteuse, in dem die Speisen frisch zubereitet werden.«<sup>240</sup>. Im Jahr 2011 finden Sie mindestens acht Subway-Fresh-Fit-6-Inch-Sandwiches mit wenig Fett, gesättigten Fettsäuren und Cholesterin im Angebot, von denen vier unter 300 Kalorien und immerhin sieben unter 350 Kalorien haben. Und ab 2012 soll keines der 15-Zentimeter-Sandwiches mehr als 600 Kalorien haben und mindestens 50 Prozent der wichtigsten 15-Zentimeter-Sandwiches werden weniger als 400 Kalorien haben.

Eine weitere wichtige strategische Komponente ist das PR- und Werbekonzept: Die gesamte Kundenkommunikation konzentriert sich ebenfalls auf diese nährwertfokussierte Positionierung. Im Jahr 2007 war Subway die erste bekannte Restaurantkette, die auf Hunderten von New Yorker Menükarten Kalorien notierte. Seit 2010 gibt es auf der amerikanischen Website einen Nährwertrechner, der Nährwertinformationen zu selbst zusammengestellten Sandwiches liefert.



ABBILDUNG 32: Beschäftigte der Subway-Unternehmenszentrale nehmen gemeinsam am jährlichen *Heart Walk* in Milford, Connecticut, teil

Und Spots, die im Kinderfernsehen laufen, werben jedes Mal auch für die Subway-Fresh-Fit-for-Kids-Menüs, die strenge Nährwertkriterien einhalten und grundsätzlich eine Portion frisches Obst und entweder einen hundertprozentigen Fruchtsaft oder fettarme Milch, aber keine Limonade umfassen.

## ■ Fall Nr. 2: **Levi's Care Tag for Our Planet – Erzeugung von Markenpräferenz**

Levi Strauss & Co. ist Weltmarktführer bei Jeansbekleidung; die Produkte des Unternehmens werden in mehr als 110 Ländern rund um den Globus feilgeboten.<sup>241</sup> Es hat sich verpflichtet, für alle Prozesse und Produkte auf Nachhaltigkeit zu setzen, und seine *Social-Marketing-Initiative A Care Tag for Our Planet* profiliert die Marke und verstärkt die Kundenbindung.<sup>242</sup> Levi's ist das erste größere Einzelhandelsunternehmen, das auf seine Jeans Etiketten mit Botschaften näht, die die Verbraucher zum Umweltschutz auffordern: Sie sollen ihre Kleidung seltener und nur in kaltem Wasser waschen, sie auf der Leine trocknen lassen und nach ihrer Ausmusterung an *Goodwill* spenden. (Vgl. Abbildung 33)



ABBILDUNG 33: Levi's Care Tag for Our Planet

Diese seit Januar 2010 bestehende Partnerschaft mit *Goodwill* dient dazu, den Berg von geschätzten 10,8 Millionen Tonnen Altkleidung, die jedes Jahr auf US-amerikanischen Mülldeponien landen, zu reduzieren. Diese Kooperation ist die erste ihrer Art, die zu Spenden aufruft, um den Lebenszyklus von Kleidung zu verlängern und die von ihnen ausgehende Umweltbelastung zu reduzieren.<sup>243</sup>

Die Marke Levi's nutzt das *Care-Tag-Programm* für eine langfristig angelegte Kommunikation mit dem Kunden darüber, inwiefern

dieser Wasser und Strom sparen kann, nachdem er Levi's-Jeans oder Dockers-Khakis gekauft hat.

Auf der Website des Unternehmens werden dem Kunden mehrere Möglichkeiten vorgestellt, und zwar in Form von klaren und konkreten Verhaltensbeschreibungen, ergänzt durch Informationen darüber, wo der Konsument *Goodwill*-Spenden abgeben kann. (Vgl. Abbildung 34) Ein wichtiges Merkmal der Website ist die Möglichkeit, eine Selbstverpflichtung einzugehen (*Take a Pledge*) – eine *Best-Practice*-Strategie, die im *Social Marketing* häufig erfolgreich eingesetzt wird, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass eine Zielgruppe eine gewünschte Aktion auch tatsächlich ausführt.<sup>244</sup> *Social-Media*-Angebote sind ebenfalls prominent vertreten mit je einem Button, der zu Facebook, und einem, der zu Twitter führt. Im Herbst 2011 startete das Unternehmen eine neue Verbraucherkampagne, *Dirty Is the New Clean*. Levi's fordert die Verbraucher auf, ihre Waschgewohnheiten zu überdenken, und ermuntert sie, auf Twitter zu vermelden, wie häufig sie ihre Jeans tragen, bevor sie sie erneut wuschen (*#Care4OurPlanet*).<sup>245</sup>

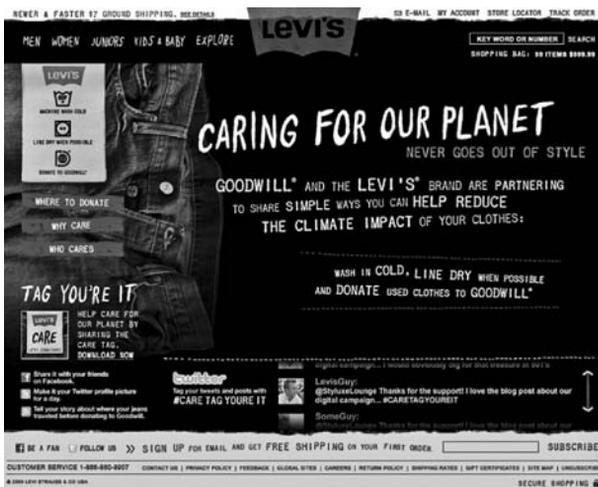


ABBILDUNG 34: Website mit Appellen an die Kunden

### ■ Fall Nr. 3: Best Buy und e-Cycle – Traffic erzeugen

»Ganz gleich, wo Sie das Gerät gekauft haben, wir recyceln es«, lautet die Überschrift auf Best Buys e-Cycle-Website zum Recycling alter Elektronikgeräte wie Computer, Tastaturen, Monitore, Mobiltelefone oder Fernseher.<sup>246</sup> Dann folgen nähere Informationen, beispielsweise darüber, dass alle US-amerikanischen Best-Buy-Filialen, auch die in Puerto Rico, diese In-Store-Lösung für Kunden anbieten, mit Boxen unmittelbar hinter der Eingangstür, wo man Tinten- und Tonerpatronen, Akkus, Drähte und Kabel unkompliziert loswerden kann. (Vgl. Abbildung 35) Und zumindest bis zum 6. November 2011 zahlte der Kunde für dieses Recycling keinen Cent.

Die Rubrik FAQ und ein Video auf der Best-Buy-Website sind darauf ausgerichtet, Kritik und Befürchtungen von Verbrauchern abzubauen, so etwa die Sorge, die Altgeräte könnten auf Hausmülldeponien bzw. gar in fremden Ländern landen oder Risikomaterialien würden nicht angemessen entsorgt. Dort findet sich auch der Hinweis, dass Kunden die Daten auf den Festplatten ihrer Laptops oder PCs entweder selbst löschen oder sich an einen Vertreter von Geek Squad wenden mögen, bevor sie sie zum Recycling geben.



ABBILDUNG 35: In allen US-amerikanischen Best-Buy-Filialen gibt es Recyclingboxen

Best Buys Nachhaltigkeitsbericht 2011 mit dem Titel *Our World, Connected* unterstreicht

die Wirksamkeit der globalen Nachhaltigkeitsstrategien des Unternehmens und verweist in diesem Zusammenhang auf 38 000 Tonnen elektronische und 33 000 Tonnen Haushaltsgeräte, die eingesammelt und recycelt wurden, entsprechend 175 Kilo E-Abfall pro Minute in US-amerikanischen Best-Buy-Filialen.<sup>247</sup> Wenngleich dort nichts

geschrieben steht zum Traffic und zum Umsatz, den diese Kundenkontakte erzeugen, lassen Daten aus Kundenbefragungen auf eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Einkäufen schließen. Man kann sich vorstellen, dass es sich um ein substanzielles Volumen handelt, denn wer ein ausgedientes Gerät abgibt, wird sich vermutlich nach einem neuen umschauen.

#### ■ Fall Nr. 4: **Energizer und *Change Your Clock Change Your Battery* – gesteigerter Umsatz**

Jedes Jahr kommen rund 2600 US-Amerikaner bei Wohnungsbränden ums Leben, und mehr als die Hälfte dieser Unglücke (52 Prozent) ereignet sich zwischen 22 und 7 Uhr, wenn die Bewohner gewöhnlich schlafen. Das Todesrisiko bei einem Hausbrand ist bei defekten Feuermeldern doppelt so hoch wie bei einem Gebäude mit funktionierenden Feuermeldern.<sup>248</sup> Auf Hausbewohner einzuwirken, dass sie sich von der Funktionstüchtigkeit der Batterien in ihren Feuermeldern überzeugen und sie notfalls auswechseln, bietet sich als *Social-Marketing*-Kampagne für eine Marke wie Energizer geradezu an. Und noch geschickter ist es, diese Aktion mit einem Routineverhalten zu verknüpfen.

Eine Presseerklärung von Energizer vom 19. Oktober 2011 verweist auf die Bedeutung des Brandschutzes und gibt entsprechende Verhaltensempfehlungen<sup>249</sup>:

»Ob es um ein Pflaster für ein aufgeschlagenes Knie oder die Ausstattung von Autos mit Kindersitzen geht – Eltern sind für



ABBILDUNG 36: Das Logo zu Energizers Brandschutzkampagne

die Sicherheit und das Wohlergehen ihrer Kinder verantwortlich. In diesem Oktober bitten Energizer (NYSE: ENR) und die *International Association of Fire Chiefs* (IAFC) aus Anlass des *National Fire Prevention Awareness Month* alle Mütter und Väter, einen wichtigen Schritt für die häusliche Sicherheit ihrer Kinder zu tun und mit der Uhrenumstellung auch die Batterien ihrer Feuermelder zu erneuern. Energizer lädt Eltern im ganzen Land ein, die Facebook-Seite der Energizer Bunny Brigade (<http://www.facebook.com/energizerbunny>) zu besuchen und sich an unserem Gewinnspiel zu beteiligen, bei dem es Feuermelder und Batterien und als Hauptpreis eine feuerschutztechnische Generalüberholung des gesamten Haushalts zu gewinnen gibt ...

›Seit 23 Jahren weisen Energizer, die IAFC und mehr als 6200 Feuerwehrestationen in einer gemeinsamen Anstrengung die Öffentlichkeit auf die Bedeutung des häuslichen Brandschutzes und funktionierender Feuermelder hin‹, sagt Michelle Atkinson, Marketingchefin für Energizer North America. ›Wenn wir Eltern und Familien zu der Selbstverpflichtung motivieren können, die Batterien in ihren Feuermeldern und Kohlenmonoxid-detektoren auszutauschen, hoffen wir, dass sie auch im Freundeskreis für ein entsprechendes Verhalten werben und somit zusätzlich anderen Familien helfen, diesen einfachen und potenziell lebensrettenden Schritt zu tun – das ist das, was wir *positivenergy*<sup>TM</sup> nennen.«

## ■ Fall Nr. 5: **Allstate und Teen Driver Pledge – die Rentabilität verbessern**

Allstate Insurance engagiert sich für eine sicherere Fahrweise von jungen Autofahrern – Autounfälle sind, so *Centers for Disease Control and Prevention*, die Todesursache Nummer eins unter US-amerikanischen Teenagern.<sup>250</sup> Und berücksichtigt man zusätzlich die alarmierende (manche würden sagen: epidemische) Ausbreitung der Unsitte, während des Fahrens zu simsen, verwundert es auch nicht, dass der

Versicherer speziell das Smartphone ins Visier genommen hat, in der Hoffnung, die Zahl der Schadensfälle reduzieren zu können.

Botschaften auf der Website und in den Broschüren von Allstate konfrontieren Eltern mit dem tragischen Faktum, dass jedes Jahr fast fünftausend (oder umgerechnet täglich dreizehn) Jugendliche bei Autounfällen ums Leben kommen<sup>251</sup> und 375 000 (rund tausend pro Tag) verletzt werden.<sup>252</sup> Und damit, dass »sex, drugs and rock 'n' roll« zwar mit großen Risiken einhergehen mögen, das größte Sicherheitsrisiko aber »vor der Haustür parkt«<sup>253</sup>.

Der Aufruf zur Selbstverpflichtung ist Teil von Allstates nationaler *X-the-TXT*-Kampagne, die das Bewusstsein für die Gefahren des Simsens am Steuer stärken will. Das Unternehmen fordert Teenager und ihre Familien dazu auf, sich explizit zu verpflichten, zukünftig am Steuer kein Smartphone in die Hand zu nehmen. Die Bewegung begann im November 2009 mit einer bundesweiten Dreißig-Städte-Tour mit öffentlichen Selbstverpflichtungen, einer Facebook-Seite für Onlineverpflichtungen und einer Petition, die den Kongress drängte, sich mit dem Thema zu befassen. Wer sein Versprechen abgegeben hat, erhält einen Daumenring mit den Worten *TXTNG KILLS*, der ihn täglich an seine Selbstverpflichtung erinnern soll. Bis heute (November 2011) hat Allstate mehr als 250 000 *X-the-TXT*-Verpflichtungen entgegengenommen.<sup>254</sup>

## ■ Fall Nr. 6: **Clorox und *Centers for Disease Control and Prevention* – aktive und glaubwürdige Partner gewinnen**

Gemeinnützige Organisationen und staatliche Institutionen wie beispielsweise *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC) setzen besonders oft auf *Social-Marketing*-Initiativen – vermutlich eben weil diese Form der *Social Initiatives* auf eine Verhaltensänderung zielt.

Schätzungen zufolge werden in den Vereinigten Staaten jedes Jahr mehr als 20 000 Kinder unter fünf Jahren mit saisonaler Grippe ins Krankenhaus eingeliefert. Und rund hundert von ihnen sterben dort.<sup>255</sup>

CDC empfiehlt in diesem Zusammenhang mehrere Präventivmaßnahmen. Eine davon lautet, typische Tummelplätze von Krankheitserregern in Haushalten wie Telefonhörer, Lichtschalter und TV-Fernbedienungen mit Desinfektionsmitteln zu behandeln. Darum ist gerade Clorox daran interessiert, diese Ratschläge zu verbreiten. Das Unternehmen macht dies mit einer Initiative namens *Say »Boo!« to the Flu*, die es gemeinsam mit *Families Fighting Flu, Inc.*, den *Visiting Nurse Associations of America* und Ketchum Communications betreibt.

Das *Say-»Boo!«-to-the-Flu*-Programm wurde geschaffen, um bei Familien für die Grippeimpfung und für einige einfache vorbeugende Verhaltensweisen zu werben. Neu im siebten Jahr des Programms (2011) war ein spaßiges Halloween-Thema und das *Boo Mobile*, das kreuz und quer von Boston bis San Francisco das Land bereiste. Im



Oktober wurden Veranstaltungen organisiert, bei denen die Familien an lustigen Spielen teilnehmen und lernen konnten, was man gegen die Ausbreitung des Grippevirus tun kann. Zudem wurden den Familien Grippeimpfungen vor Ort angeboten.

Zu den einfachen Tricks, für die auf diesen Veranstaltungen, in Broschüren und auf der Kampagnenwebsite geworben wurde, gehören das »Singen und Schrubben«, das Desinfizieren von Gegenständen, auf denen besonders viele Keime lauern, und das Husten in den Ellbogen. Familien wurden außerdem ermuntert, sich zur Impfung zu verpflichten, und wer dies tat, nahm an einem Gewinnspiel teil, bei dem es eine Reise zu einem beliebten Freizeitpark in Orlando in Florida zu gewinnen gab. Außerdem erhielten jede Woche fünf Gewinner ein Überraschungspaket.<sup>256</sup>

Zwischen 2006 und 2010 wurden auf 250 Veranstaltungen 38 613 Menschen gegen Grippe geimpft. Clorox profitierte von den zahlreichen Events und der damit verbundenen Werbung insofern, als das Unternehmen nun landauf, landab mit der Kampagne assoziiert wird.<sup>257</sup>

## ■ Fall Nr. 7:

### Miron Construction und *Cool Choices* – ein spürbarer gesellschaftlicher Wandel

Mehr als jede andere *Social Initiative* hat das *Social Marketing* das Potenzial, echte positive Verhaltensänderungen in großen Bevölkerungskreisen zu bewirken und so den gesellschaftlichen Wandel mitzugestalten.

Miron Construction, eine der größten Baufirmen Wisconsins, hat sich den ethischen Umgang mit der Natur auf die Fahnen geschrieben und will insbesondere die eigenen Mitarbeiter zu einem entsprechenden Verhalten motivieren.<sup>258</sup> *Cool Choices* ist eine in Wisconsin beheimatete gemeinnützige Organisation, die das Ziel verfolgt, »Bürgern, Gemeinden und Unternehmen dabei zu helfen, mit freiwilligen Aktionen die Treibhausgasemissionen deutlich zu verringern«<sup>259</sup>. Insofern bot sich also eine Kooperation zwischen Miron und der Non-Profit-Organisation geradezu an.

Im Jahr 2011 leitete Miron's Führung eine Partnerschaft mit *Cool Choices* in die Wege, um auf diesem Wege die Bereitschaft der eigenen Mitarbeiter zu fördern, sich im Sinne der Selbstverpflichtung des Unternehmens zur Nachhaltigkeit zu engagieren.

*Cool Choices* stellte gemeinsam mit Miron ein Nachhaltigkeitsteam mit interessierten Mitarbeitern aus dem gesamten Unternehmen zusammen, das dann mit *Cool Choices* ein zu Miron's Unternehmenskultur passendes Programm entwarf. Auf der Grundlage der Vorschläge des Teams schuf *Cool Choices* einen spielerischen Wettbewerb namens iChoose, bei dem Miron-Beschäftigte Punkte sammeln konnten, indem sie in Bereichen wie Energie, Wasser, Raumluftqualität, Abfallverwertung und Ernährung ökologisch nachhaltige Verhaltensweisen an den Tag legten und darüber berichteten. Beispiele dafür waren das Stromsparen mittels Energiesparfunktion am Computer, das Wassersparen durch Austausch alter WC-Spülvorrichtungen durch effizientere neuere und die Abfallreduzierung durch die Wiederverwendung von Plastiktüten. Die Mitarbeiter berichteten über ihre Aktionen online oder auf Karteikarten und konnten anschließend mit der Einreichung von Geschichten und Fotos zu ihren Aktionen Bonuspunkte sammeln.

*Cool Choices* stellte verschiedene Preise bereit, um die Mitarbeiter zur Teilnahme an dem Spiel zu motivieren, und Miron verpflichtete sich zu Spenden an vor Ort aktive Wohltätigkeitsorganisationen, die von den Mitarbeiterteams mit der höchsten Punktzahl bestimmt wurden.<sup>260</sup>

Das Pilotprojekt startete am *Earth Day*, und 75 Prozent aller Miron-Beschäftigten registrierten sich für die Teilnahme an der iChoose-Initiative. Von diesen wiederum berichteten 85 Prozent von einer oder mehreren Aktionen, was auf eine Beteiligungsquote von 67 Prozent hinausläuft. Bis zum Ende des Wettbewerbs meldeten die Teilnehmer insgesamt mehr als 3500 Einmalaktionen und Verhaltensänderungen. Gemeldet werden durften sowohl neue Aktionen als auch solche, die schon vor der Initiative begonnen hatten. Berücksichtigt man nur die neuen Aktionen, so ergaben die Verhaltensänderungen der Teilnehmer aufs Jahr hochgerechnet Einsparungen von 463 Megawattstunden Strom, 2,6 Millionen Liter Wasser, 66 000 Liter Benzin und 4300 Wärmeeinheiten Erdgas.<sup>261</sup> Insgesamt ergibt sich daraus eine Verminderung des jährlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 603 Tonnen.

Im Oktober 2011 erhielt Miron von der Zeitschrift *Corporate Report Wisconsin* und dem Edgewood College den *Corporate Citizenship Award 2011* verliehen. Zur Begründung hieß es: »Das Unternehmen verbindet ein ethisches Umweltbewusstsein mit dem Bekenntnis zum Mitarbeiterengagement und schafft damit ein Modell, das der Umwelt, der Region und dem persönlichen Geldbeutel der Beschäftigten zugutekommt.«<sup>262</sup>

## ■ Potenzielle Probleme beim *Social Marketing*

Mehrere gravierende potenzielle Nachteile von *Social-Marketing*-Kampagnen sollten bei der Planung berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere für die im Folgenden beschriebenen.

**Nicht jedes gesellschaftliche Anliegen passt zu jedem Unternehmen.** Verbraucher betrachten die offiziellen Motive, aus denen heraus ein Unternehmen für ein gesellschaftliches Anliegen wirbt oder es unterstützt, sehr kritisch. Häufig hinterfragen sie die Aufrichtigkeit

und Authentizität einer Aktion und suchen nach den wahren Beweggründen für das Engagement eines Unternehmens. Ein Beispiel: McDonald's unterstützt seit mehr als einem Jahrzehnt Kampagnen zur Impfung von Kleinkindern. Machen Sie sich einmal Ihre spontane Reaktion auf diese Information bewusst, und vergleichen Sie sie dann mit Ihrer Reaktion auf eine hypothetische *Social-Marketing*-Initiative, bei der McDonald's Kindern mehr Bewegung nahelegen und zu jedem Happy Meal eine Broschüre mit Empfehlungen austeilten würde, wie Übergewicht im Kindesalter durch mehr Sport zu vermeiden ist. Wäre eine solche Aktion geeignet, die gesundheitlichen Bedenken der Verbraucher gegenüber Fast Food auszuräumen? Ein anderes Beispiel: Wie glaubwürdig ist eine Kampagne eines Tabakunternehmens, Teenager vom Rauchen abzuhalten?

**Für viele Anliegen und Initiativen ist medizinisches oder technisches Fachwissen erforderlich.** Viele Themen, die sich für eine *Social-Marketing*-Kampagne anbieten, müssen von Experten begleitet werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn es um Diabetesprävention und -kontrolle geht, um die Cholesterinsenkung, um den Schutz vor dem West-Nil-Virus oder auch um natürlichen Gartenbau. Wie bereits erwähnt, bietet sich dann eine Kooperation mit einem Partner aus dem öffentlichen oder Non-Profit-Sektor mit den nötigen Fachkenntnissen an.

**Verhaltensänderungen erfolgen in der Regel nicht über Nacht.** Besonders unternehmensintern sollte rechtzeitig darauf hingewiesen werden, dass die Kampagne in Etappen verläuft und dass geeignete Messverfahren erforderlich sind, um die gemachten Fortschritte zu erkennen und zu dokumentieren. Eine Kampagne, die beispielsweise die Bürger dazu bewegen will, ihren Müll nicht einfach irgendwo abzuladen, könnte im ersten Jahr darauf aufmerksam machen, dass ein solches Verhalten strafbar ist, und im zweiten Jahr darauf, dass entsprechende Geldstrafen künftig auch wirklich verhängt werden, sodass nicht vor dem dritten Kampagnenjahr mit einer wirklichen Verhaltensänderung zu rechnen ist.

**Seien Sie auf Kritik von Bürgern gefasst, nach deren Meinung Ihnen *Social-Marketing*-Kampagnen gar nicht zustehen.** Manche Bürger und Organisationen sind der festen Überzeugung, dass Kampagnen, die ausschließlich das individuelle Verhalten (beispielsweise den Tabakkonsum) im Visier haben, Persönlichkeitsrechte tangieren und deshalb nicht Sache

von staatlichen Institutionen oder von Unternehmen sind. In Staaten beispielsweise, in denen eine gesetzliche Gurtpflicht besteht, gibt es Gruppen, die sich für eine Abschaffung dieser Gesetze stark machen, mit dem Argument, dass es die Entscheidung jedes Einzelnen sei, ob er sich durch das Nichtanlegen eines Gurtes in Gefahr bringen will. Am besten reagieren Sie auf solche Einwände mit Statistiken, die belegen, wie stark auch andere geschädigt werden (beispielsweise mit Statistiken zu den gesundheitlichen Folgen, die das Rauchen der Eltern für das Kind hat) oder wie viel zusätzliche Steuergelder infolge eines derartigen Verhaltens eingesetzt werden müssen (beispielsweise für die Notfallversorgung von Verletzungen, die durch das Anlegen eines Sicherheitsgurtes hätten vermieden werden können).

**Berücksichtigen Sie, dass zur Entwicklung oder allein zur Unterstützung einer *Social-Marketing-Initiative* mehr gehört als das bloße Ausfüllen eines *Schecks*.** Damit eine Kampagne gut funktioniert, bedarf es zusätzlicher Mitarbeiterzeit für die Planung, die Implementierung und die Koordination mit Partnerorganisationen, die Integration in bestehende Medien- und Vertriebskanäle, die sorgfältige Beobachtung und Messung der Resultate sowie die aufmerksame Beobachtung von aktuellen Entwicklungen und der öffentlichen Meinung bezüglich des unterstützten gesellschaftlichen Anliegens.

## ■ Erfolgsfaktoren

Die folgenden drei Fälle illustrieren wichtige Prinzipien erfolgreicher *Social-Marketing-Kampagnen*. Schwerpunkte sind die Identifizierung geeigneter Themen auf der Grundlage vorhandener Daten, die Berücksichtigung von Umfrageergebnissen, um die Bedürfnisse und Wünsche wichtiger Zielgruppen im Auge zu behalten, die Förderung gewünschter Verhaltensweisen mittels kompetenzbildender Programme und Dienstleistungen sowie eine langfristig ausgerichtete Erfolgserwartung.

## ■ Fall Nr. 8: V/Line und *Life Training* in Australien

V/Line ist Australiens größter Regionalverkehrsbetreiber, der Victoria wöchentlich mit 1400 Zügen und 600 Bussen anfährt. In einem CSR-Bericht aus dem Jahr 2011 wird gezeigt, wie das Unternehmen diese Aufgabe meistert, indem es sich auf die lokalen Belange konzentriert und an der Lösung wichtiger gesellschaftlicher Probleme vor Ort beteiligt.<sup>263</sup> Einen wichtigen Problemschwerpunkt kennen die Zugbetreiber aus erster Hand: das problematische Verhalten von Jugendlichen, sei es im Zusammenhang mit Trinkgelagen und Drogen oder Depressionen und Angstzuständen. Die Abgeschlossenheit vieler Ortschaften von der übrigen Welt führt dazu, dass viele junge Menschen keinen Zugang zu Präventionsangeboten oder Ausstiegsinformationen und -hilfen haben. Mit dem *V/Line Life Training* versucht das Unternehmen nun, diese Lücke zu füllen.

Das im Jahr 2007 gemeinsam mit der *Victorian Country Football League* gestartete Trainingsprogramm konzentriert sich darauf, Jugendlichen Lebenskompetenz zu vermitteln, damit sie in die Lage versetzt werden, verantwortliche Entscheidungen zu treffen. Bis 2011 wurden im Rahmen des Programms in 53 Städten und Ortschaften in ganz Victoria 75 öffentliche Veranstaltungen mit über 10000 Teilnehmern organisiert, auf denen weithin bekannte Sportler als Kampagnenbotschafter auftraten.<sup>264</sup> Diese Veranstaltungen sind inzwischen so beliebt, dass die Kampagnenbetreiber gar nicht alle Anfragen aus den lokalen Nachbarschaften erfüllen können.

V/Line hat dabei starke Partner mit entsprechendem Know-how an seiner Seite, insbesondere gemeinnützige Organisationen, die auf die Behandlung von Alkohol- und Drogenmissbrauch, psychischen Erkrankungen und Essstörungen spezialisiert sind. Das Programm wird von einer groß angelegten Werbekampagne flankiert, deren Ziel es ist, Teilnehmer für die Veranstaltungen zu gewinnen und in einer breiteren Bevölkerungsschicht das Bewusstsein für die Problematik zu schärfen. Zu den verwendeten Kommunikationskanälen gehören die Direktmail, *Social Media*, Poster, Websites und, besonders wichtig, über 25 Artikel in regionalen Zeitungen allein im Jahr 2010 sowie mehrere Features auf regionalen TV-Nachrichtensendern.



ABBILDUNG 37: Direktmail-Flyer, der Jugendliche zur Teilnahme am Training einlädt

Marketing-Professorin Linda Brennan von der RMIT University im australischen Melbourne benennt zahlreiche Vorteile dieses Programms für V/Line<sup>265</sup>:

- Ein engerer Kontakt zu Kunden in diversen Regionen
- Etablierung der eigenen Marke als relevant und glaubwürdig in einem zuvor schwer zugänglichen Markt (Jugendliche)
- Positionierung von V / Line als ein verantwortungsbewusstes, gemeinschaftsorientiertes regionales Unternehmen
- Kontakt zu Partnern, die Beziehungen zu den regionalen Märkten des Unternehmens unterhalten, und somit eine größere Reichweite in einem geografisch weiten Markt
- Stärkung der Glaubwürdigkeit gegenüber Regierung und regionalen Volksvertretern und somit mehr Rückendeckung für andere Aktivitäten
- Vergrößerung des Markenkapitals durch Medienpräsenz und gutes Image aufgrund des Einsatzes von Sportgrößen als Markenbotschafter
- Stärkung des Vertrauens in das Markenversprechen, wenn sich beispielsweise 84 Prozent der Kunden überzeugt zeigen, dass V / Line ihre Interessen hinsichtlich Wohlstand in der Region und Gemeinschaftsanliegen vertritt

- Ein hohes Maß an *Earned Media* und kostenloser Werbung, wie sie üblicherweise dem staatlichen Sektor vorbehalten sind

V/Line und den Partnerorganisationen des Unternehmens ist es also gelungen, sich erfolgreich mit schwierigen gesellschaftlichen Fragestellungen auseinanderzusetzen auf einem Gebiet, in dem die Zielgruppe notorisch schwer erreichbar ist. Wichtige Erfolgsfaktoren waren:

- die Bildung von Partnerschaften mit besonderer Berücksichtigung der dadurch ermöglichten Synergien; Kooperationen dieser Art leisten in der Summe mehr, als jeder für sich auf die Beine stellen könnte
- eine langfristig ausgerichtete Erfolgserwartung und der Mut, etwas zu beginnen, von dem nicht klar ist, ob es sich binnen weniger Jahre realisieren lässt
- die Zerlegung komplexer Herausforderungen in überschaubare Teilschritte und die aktive Nutzung von Umfrageergebnissen und Statistiken für die Phase der Projektentwicklung mit Pilotprojekten, Testphasen etc.
- Berücksichtigung der Bedürfnisse und Wünsche zentraler Zielmärkte bei der sukzessiven Projektentwicklung und Sicherung adäquater Ressourcen, um das Programm langfristig aufrechtzuerhalten
- Beteiligung des Unternehmens und der Allgemeinheit an der Programmentwicklung

## ■ Fall Nr. 9: Lowe's und *Water – Use It Wisely*

Seit mehr als sechzig Jahren unterstützt Lowe's, eine amerikanische Einzelhandelskette im Bereich Heimwerken und Haushaltsgeräte, die Orte, in denen das Unternehmen ansässig ist.<sup>266</sup> Das Unternehmen ist überzeugt davon, dass »die Schaffung eines gesünderen Unternehmens und einer gesünderen Umwelt Hand in Hand gehen«<sup>267</sup>. Die im Folgenden beschriebene *Social-Marketing*-Initiative in Arizona il-



ABBILDUNG 38: Mehr als 30 000 farbige Wassersparbroschüren wurden von Lowe's in Umlauf gebracht

lustriert das Engagement von Lowe's sowie die Vorteile einer starken Partnerschaft zwischen privaten und staatlichen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Im Kern geht es dabei um die Förderung von Verhaltensänderungen im Bereich der Wassernutzung. Die Lowe's-Story wird vorgestellt von Park Howell, Leiter der Marketingfirma Park & Co., die die Kampagne *Water – Use It Wisely* und die Werbeaktion *Lowe's Water Conservation* entwarf.

Im Jahr 2005 initiierte Lowe's in Arizona eine Public-private-Partnership, um eines der ambitioniertesten Projekte zum sparsamen Umgang mit Wasser in der Geschichte des

Bundesstaates zu verwirklichen. Im Rahmen des *Water – Use It Wisely Month* bot Lowe's in sämtlichen Filialen in Arizona gemeinsam mit Vertretern der Stadt bzw. der kommunalen Verwaltung, mit privaten und öffentlichen Versorgern, dem *Arizona Department of Water Resources* und der *Arizona Municipal Water Users Association* fünf Wochen lang Informationen und Workshops zum Thema Wassersparen an. Das technische Wissen und die Kampagnenressourcen der städtischen Institutionen trafen hier auf die Marketingmacht von Lowe's und seinen Zugang zu einem breiten Kundenstamm.

Die Initiative von 2005 wurde von Radiowerbung und einem aggressiven PR-Programm mit Geschichten rund ums Wassersparthema der Woche flankiert. Im Rahmen der regionalen Radiokampagne veranstalteten die Partnerorganisationen jeden Samstag Livesendungen an prominenten Lowe's-Standorten, um den Verkauf von wassersparenden Geräten anzukurbeln. Lowe's-Mitarbeiter führten an diesen Samstagen für ihre Kunden Workshops durch, die von Experten aus

den jeweiligen Kommunen konzipiert worden waren. Zu den Werbemaßnahmen gehörten vergrößerte Ladenschilder an der Außenfront der Filialen, Wasserspartipps (auf Englisch und Spanisch) auf Schildern, die in den Gängen, an den Kassen und auf den Türen angebracht waren, sowie Informationsbroschüren in jeder Einkaufsstüte. Mehr als 30 000 24-seitige farbige Wassersparbroschüren wurden an Kunden verteilt, zusätzlich zu den 350 000 farbigen Beilagen in der Zeitung *Arizona Republic*. (Vgl. Abbildung 38) Auf einer eigens für dieses Projekt eingerichteten Website konnten Verbraucher selbst Tipps zum Wassersparen geben. Sie nahmen dann automatisch an einem Gewinnspiel teil, bei dem es eine Waschmaschine und einen Trockner zu gewinnen gab.

Die im Rahmen des *Water – Use It Wisely Month* bei Lowe's veranstalteten Workshops wiesen eine um fünfzig Prozent höhere Besucherfrequenz auf als frühere vergleichbare Workshops, der Verkauf von wassereffizienten Geräten nahm um durchschnittlich dreißig Prozent zu, und die Werbung produzierte mehr als zwei Millionen *Impressions* in den Filialen und in den Medien. Laut einer Studie des *Behavior Research Center* wurde die Kampagne von achtzig Prozent der Stadtbevölkerung wahrgenommen, während die Bereitschaft, selbst Wasser zu sparen, um dreißig Prozent zunahm.<sup>268</sup> In den Jahren 2009, 2010 und 2011 zeichnete die *U.S. Environmental Protection Agency* das Unternehmen als *WaterSense Retail Partner of the Year* aus.<sup>269</sup>

Howell glaubt, dass der Schlüssel zu diesem Erfolg in der Partnerschaft liegt, von der jeder profitiert. Die städtischen Partner erhalten mit den Lowe's-Filialen ein Forum, um erheblich mehr Menschen in der Region mit ihrer Botschaft zu erreichen und sie zu den Produkten und Verhaltensweisen hinzuführen, die einen unmittelbaren Wasserspareffekt versprechen. Lowe's profitiert von einem Umsatzzuwachs im Bereich wassersparender Produkte und Geräte und verschafft sich bei Kunden, Mitarbeitern, Stakeholdern, Medien und Bürgern der Städte und Ortschaften, in denen das Unternehmen Filialen unterhält, ein positives Image.

Howell zufolge war die *Social-Marketing*-Initiative nicht zuletzt deshalb so erfolgreich, weil sie nicht nur für die entsprechenden Verhaltensweisen warb, sondern auch von Workshops mit Tipps zur Umsetzung und dem Verkauf wassersparender Produkte flankiert wurde.

## ■ Fall Nr. 10: Anglian Waters *Keep-It-Clear*-Kampagne in Großbritannien

Anglian Water ist ein privates Unternehmen, das mehr als sechs Millionen Privat- und Geschäftskunden im Osten Englands und in Hartlepool mit Wasser- und Abwasserdienstleistungen versorgt.<sup>270</sup> Und obgleich die Zahl der Kunden in den vergangenen zwanzig Jahren um zwanzig Prozent zugenommen hat, liefert das Unternehmen noch immer dieselbe Menge Wasser wie im Jahr 1990 (fast 1,1 Milliarden Liter täglich). Die Reduzierung des Pro-Kopf-Verbrauchs erreichte es durch die Beseitigung von Leitungslecks und die Anleitung seiner Kunden zu einer reservenschonenden Wassernutzung.<sup>271</sup> Zu diesem Erfolg hat auch seine *Social-Marketing*-Initiative unter dem Titel *Keep It Clean* beigetragen.

Die Kampagne wollte beim Verbraucher Aufmerksamkeit für das erzeugen, was in seine Küchen- und Toilettenabflüsse gelangt. Die Belastung des Abwassersystems mit Dingen, die dort nicht hingehören, verursachte geschätzte 15 000 Rohrverstopfungen pro Jahr,

deren Beseitigung über sechs Millionen britische Pfund kostete. Das Unternehmen startete im Jahr 2011 mit einem Pilotprojekt in Peterborough, wobei gezielt Wohnviertel mit besonders zahlreichen Fällen von Rohrverstopfungen ins Visier genommen wurden. Zu diesem Zweck wurden u. a. entsprechende Anschreiben verschickt und Straßenstände eingerichtet. Adressaten waren sowohl private Haushalte als auch gastronomische Einrichtungen.

Die Ergebnisse des Pilotversuchs waren eindrucksvoll<sup>272</sup>:

### In den Haushalten

- 100 Prozent machten sich Gedanken über mögliche Verstopfungen – ein Zuwachs um 31 Prozent gegenüber den bisherigen 69 Prozent.



ABBILDUNG 39: Logo der *Keep-It-Clear*-Kampagne

- 72 Prozent bemühen sich, ihren Abfall sachgerecht zu entsorgen, ein Anstieg um 21 Prozent.
- Der Anteil der Benutzerinnen von Slipeinlagen, die angeben, diese niemals über die Toilette zu entsorgen, stieg von 25 auf 60 Prozent.

#### **In gastronomischen Einrichtungen**

- 98 Prozent geben an, dass sie Teller von groben Resten befreien, bevor sie sie spülen, ein Zuwachs von 25 Prozent.
- 64 Prozent erklären, dass sie stets ein Abflusssieb verwenden, ein Anstieg von 26 Prozent.
- 73 Prozent haben in ihren Sanitärräumen Hinweisschilder zur richtigen Entsorgung von Hygieneartikeln, ein Zuwachs von 13 Prozent.
- Die Zahl der Essensausgaben, die nach eigenen Angaben Essensreste niemals über den Ausguss entsorgen, stieg auf 86 Prozent.

#### **Durchschnittliche Zahl wöchentlicher Verstopfungen im Pilotbereich**

- Vor dem Versuch: 3,3
- Nach dem Versuch: 1,16

John Drummond, Chairman von Corporate Culture, einem in London ansässigen Unternehmen für *Social Marketing*, schrieb am 14. Oktober 2011 in seinem Blog:

»Heute Abend startete Anglian Water in Peterborough eines der weltweit führenden Beispiele von *Social Marketing* ... oder wie man Kunden zu echten Verhaltensänderungen bewegt und messbare gesellschaftliche Resultate erzielt. ... Die Gestaltung der Kampagne folgte einem strengen Schritt-für-Schritt-Ansatz. Hinweise wurden gesammelt, welche Stoffe wo und in welchem Umfang in die Kanalisation gelangten. Wohnviertel und Quartiere, in denen es wiederholt zu Verstopfungen gekommen war, wurden identifiziert. Kundensegmente wurden bestimmt, und Daten zu Wissensstand, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Motivatoren dieser Kundenschichten erhoben. Auf dieser Basis

wurden alternative (gewünschte) Verhaltensweisen entworfen, die für die Menschen leicht umzusetzen waren. Zwei Adressatenkreise wurden als die dringlichsten identifiziert: gastronomische Einrichtungen, die Öl und Fett in den Abfluss geben, und Haushalte, die Sanitärartikel über die Toilette entsorgen. ... Warum ist diese Kampagne wichtig? ... Sie ist aus meiner Sicht wegweisend für die Versorgungsunternehmen: Das Spektrum der Möglichkeiten zur Bewältigung echter Probleme wird damit um eine Option erweitert: Neben finanziellen und technischen Ansätzen ist es auch machbar, auf das Verhalten der Verbraucher Einfluss zu nehmen ... einmal mehr zeigt sich, dass die Menschen bereit sind, zu handeln, sofern man ihnen Verhaltensmuster aufzeigt und Tipps gibt, an denen sie sich orientieren können.«<sup>273</sup>

## SOCIAL MEDIA

Am 13. Oktober 2011 startete das Versorgungsunternehmen Anglian Water seine *Keep-It-Clear*-Kampagne in der Peterborough-Region mit einer gewaltigen 3-D-Lightshow auf dem Cathedral Square, die anschließend als Video bei YouTube eingestellt und von Tausenden angeschaut wurde (<http://www.youtube.com/watch?v=Bs1aDpRWj44>). Paul Gibbs, bei Anglian Water zuständig für die Abwasserdienste, erklärte damals: »Diese Veranstaltung wird mit den drastischen Farbbildern die Größenordnung des Problems verdeutlichen, mit dem wir es zu tun haben, wenn wir unsere Kanalisation mit Dingen verstopfen, die dort nichts zu suchen haben.«<sup>274</sup>

Getreu den Prinzipien der *Social Marketing* wurden zuerst die problematischen Verhaltensweisen identifiziert: die Entsorgung von Öl, Fett sowie Essensresten über den Küchenabfluss und von Hygieneartikeln über die Toilette. Anschließend wurden die resultierenden Verstopfungen sichtbar gemacht und unmittelbar darauf die gewünschten alternativen Verhaltensweisen vorgeführt: Essensreste in den Mülleimer geben, Öl und Fett in geeignete Behälter gießen oder auswischen und ebenso wie die Essensreste und die Hygieneartikel im Mülleimer entsorgen.

## ■ Wann kommt eine *Social-Marketing-Initiative* infrage?

Aufgrund der besonderen Eigenschaften von *Social-Marketing-Kampagnen* (mit ihrem Schwerpunkt auf Verhaltensänderungen) sollte in folgenden Situationen eine *Social-Marketing-Initiative* in Erwägung gezogen werden:

- Das primäre Ziel einer Initiative ist nicht die Spendentätigkeit oder das Engagement für die Gemeinschaft, sondern die Unterstützung der mittel- und langfristigen Marketingziele des Unternehmens (wenn beispielsweise ein Elektronikanbieter die Kundenzahl erhöhen will und darauf aufmerksam macht, dass nach Behördenempfehlungen die Batterien der häuslichen Feuermelder regelmäßig ausgetauscht werden sollen, um im gleichen Atemzug Batterien zu einem Sonderpreis anzubieten).
- Das gesellschaftliche Anliegen, das das Unternehmen unterstützen will (beispielsweise die Gesundheit von Kindern) beinhaltet die Möglichkeit einer individuellen Verhaltensänderung (wenn beispielsweise ein Fast-Food-Restaurant sich mit dem örtlichen Kinderkrankenhaus und anderen Kliniken zusammenschließt, um Impfkalender auf Tabletaufleger zu drucken).
- Die Mittel für die Unterstützung einer Initiative stammen (vorrangig) aus der Marketingabteilung, und die Initiative lässt sich deshalb leicht in die Marketingkommunikation integrieren (wenn beispielsweise ein Anbieter landwirtschaftlicher Produkte das Logo der Aktion *5 am Tag*, die für fünf Portionen Obst bzw. Gemüse am Tag wirbt, auf seine Verpackungen, Anzeigen und Coupons setzt).
- Das proklamierte Verhalten steht in Bezug zu einem oder mehreren Produkten des Unternehmens und diese Verbindung lässt sich über die Produktgestaltung, Preisgebung, Vertriebskanäle und Werbeanstrengungen verstärken (wenn beispielsweise ein Hersteller von Rettungswesten seine Etiketten mit Tipps zur Sicherheit im Wasser versieht, dem Handel Tafeln mit Hinweisen für die Auswahl der richtigen Kinderwesten zur Verfügung stellt und anschließend in einem örtlichen Kinderkrankenhaus Rabattgutscheine verteilt).

## ■ Entwicklung eines *Social-Marketing*-Kampagnenplans

Wichtig für den Erfolg ist eine strategische Herangehensweise, wobei für die Entwicklung eines *Social-Marketing*-Plans die nachfolgend aufgeführten Schritte und Prinzipien zu empfehlen sind.<sup>275</sup> (Es ist dringend anzuraten, dass eventuelle Partnerorganisationen vor diesem formellen Planungsprozess angesprochen und anschließend in alle Phasen der Planentwicklung einbezogen werden.)

- Legen Sie Ziel und Schwerpunkt der Kampagne fest. Wer zeichnet für die Kampagne verantwortlich? Was bezweckt das Unternehmen mit der Kampagne? Auf welches gesellschaftliche Anliegen oder welchen Teil der Bevölkerung zielt der Plan ab, und warum?
- Führen Sie eine Situationsanalyse durch; nutzen Sie dafür die SWOT-Analyse, indem Sie Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren untersuchen. Überlegen Sie, was Sie aus früheren vergleichbaren Initiativen lernen und was Sie möglicherweise für Ihre gegenwärtige Kampagne übernehmen können (so wurde beispielsweise die *Click-It-or-Ticket*-Kampagne, die mittlerweile in vielen US-Bundesstaaten läuft, zunächst von einem Bundesstaat entwickelt: North Carolina).
- Entscheiden Sie sich für eine Zielgruppe. Setzen Sie dabei auf einen Adressatenkreis mit einem echten Bedarf, der leicht zu erreichen ist, gut zu den beteiligten Unternehmen und Organisationen passt und bereit ist zu handeln (beispielsweise Frauen, die gerade schwanger geworden sind, als Zielgruppe für eine Tabakentwöhnungshotline).
- Bestimmen Sie Verhaltensziele (gewünschte Verhaltensweisen) und Verhaltensänderungsziele. Ein Erfolgsschlüssel in dieser Phase ist die Definition von Verhaltenszielen in Form von singulären, einfachen Aktionen, die sich als Kernelement der Kampagne anbieten (beispielsweise Kinder zum Schlafen auf den Rücken zu legen). Verhaltensänderungen der Zielgruppe lassen sich als quantifizierbare Ziele definieren, ähnliche wie auch finanzielle Ziele des Unternehmens formuliert werden.

- Bestimmen Sie Hindernisse und Motivatoren für eine Verhaltensänderung. Klären Sie wahrgenommene Vor- und Nachteile des gewünschten Verhaltens, denn sie liefern reiches Material für die Entwicklung von Strategien. An dieser Stelle ist es außerdem wichtig, dass Sie Ihre Wettbewerber identifizieren und sich darüber klar werden, welche Verhaltensweisen Ihre Zielgruppe gegenwärtig zeigt (wenn beispielsweise Kinder zum Schlafen auf den Bauch gelegt werden).
- Entwerfen Sie ein Statement, das beschreibt, wie die Zielgruppe die gewünschte Verhaltensweise sehen soll.
- Entwickeln Sie einen Marketingmix aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, der die Hindernisse und Motivatoren der Zielgruppe berücksichtigt. Für jedes dieser vier Elemente gilt es bestimmte Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:
  - Produktpolitik: Verwenden Sie Gegenstände oder Dienstleistungen in der Kampagne, die das gewünschte Verhalten fördern (wenn beispielsweise kleine Supermärkte im Rahmen einer Kampagne gegen achtloses Wegwerfen von Müll Abfallbeutel austeilen).
  - Preispolitik: Suchen Sie nach nichtmonetären Formen der Anerkennung für die Verhaltensänderung (wenn beispielsweise Grundstückseigentümer, die bereit sind, ihre Gärten ökologisch zu gestalten, von einer benachbarten Baumschule eine Plakette mit der Aufschrift *Backyard Wildlife Sanctuary* überreicht bekommen).
  - Distributionspolitik: Suchen Sie nach Möglichkeiten, wie Sie einen bequemen Zugang zur Umsetzung des gewünschten Verhaltens schaffen können (wenn beispielsweise ein Versicherungsunternehmen mobile Zahnpraxen finanziert).
  - Kommunikationspolitik: Entwickeln Sie Ihre Botschaften, bevor Sie sich Ihre Medienkanäle aussuchen. Konzentrieren Sie sich auf klare, aussagekräftige und konkrete Botschaften (nach dem Muster *Don't Mess with Texas*) und Medienkanäle, die hinreichend Aufmerksamkeit erzeugen können und sich langfristig einsetzen lassen (beispielsweise Hinweisschilder, die Strafen für das achtlose Wegwerfen von Müll deutlich

machen und zudem die Namen von Sponsorunternehmen aufführen).

- Entwickeln Sie einen Plan für die Bewertung und das Monitoring Ihrer Kampagne. Die Bewertung sollte auf der Grundlage einer Messung der im vierten Punkt formulierten Verhaltensänderungsziele, also einer echten Ergebnismessung, erfolgen. Darüber hinaus können im Rahmen der Evaluation Änderungen bei Bewusstsein und Einstellungen erfasst oder bestimmte Aspekte der Kampagnen näher betrachtet werden (beispielsweise Reichweite und Frequenz der Kampagne oder die Streuung der verteilten Materialien).
- Erstellen Sie Budgets und suchen Sie nach Geldquellen. Erforschen Sie Möglichkeiten für Partnerschaften in allen Sektoren: mit staatlichen Institutionen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und Interessengruppen.
- Entwickeln Sie einen Implementierungsplan. Ideal ist ein Dreijahresplan, der berücksichtigt, dass Verhaltensänderungen mitunter langsam vonstattengehen und dass es Zeit braucht, um die nötigen Kenntnisse zu vermitteln, Einstellungen zu ändern und die erforderliche Infrastruktur einzurichten (beispielsweise mehr Mülleimer).

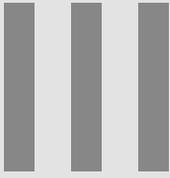
## ■ Zusammenfassung

*Social-Marketing*-Initiativen unterscheiden sich von anderen *Social Initiatives* in erster Linie durch ihren Schwerpunkt auf individueller Verhaltensänderung sowie auf Veränderungen, die dazu beitragen, die Gesundheit zu verbessern, Verletzungen zu vermeiden, die Umwelt zu schützen und das Bürgerengagement zu verstärken. Der Nutzen für das Unternehmen zeigt sich am deutlichsten in der Unterstützung von mittel- und langfristigen Marketingzielen, beispielsweise durch Stärkung der Markenpositionierung, Erzeugung von Markenpräferenz, Trafficsteigerung und Umsatzwachstum. Jenseits des Marketings ist es unter Umständen möglich, die Rentabilität zu steigern und der Gesellschaft einen echten Dienst zu erweisen.

Mehrere Probleme und mögliche Fallstricke im Zusammenhang mit *Social-Marketing*-Kampagnen sind nicht von der Hand zu weisen. Nicht jedes gesellschaftliche Anliegen, mag es auch noch so wichtig sein, passt zu jedem Unternehmen. Für manche Anliegen und Initiativen ist medizinisches oder technisches Fachwissen erforderlich. Eine Verhaltensänderung, und somit der Erfolg der Kampagne, stellt sich zudem nicht über Nacht ein, und Öffentlichkeit und Projektpartner müssen sich dies im Vorfeld bewusst machen. Seien Sie außerdem gefasst auf den Vorwurf, dass *Social-Marketing*-Kampagnen nicht Ihre Sache seien. Und berücksichtigen Sie, dass zur Entwicklung oder auch nur zur Unterstützung einer *Social-Marketing*-Initiative mehr gehört als das Ausschreiben eines Schecks.

Kampagnenerfahrene Unternehmensmanager unterstreichen die Bedeutung mehrerer Erfolgsfaktoren: Entscheiden Sie sich für ein gesellschaftliches Anliegen, das einen Bezug zum Kerngeschäft, zu den Mitarbeitern und den gegenwärtigen Marketingstrategien aufweist, konzentrieren Sie sich auf eine Initiative, die ein langfristiges Engagement zulässt, sichern Sie sich die Unterstützung Ihrer Vorgesetzten, schließen Sie sich mit staatlichen Institutionen oder gemeinnützigen Organisationen zusammen, die Fachwissen, Glaubwürdigkeit und einen breiten Zugang zur Zielgruppe mitbringen, und entwickeln Sie von vornherein solide Pläne mit klaren Angaben zur Finanzierung, mit messbaren Zielen und einer klaren Rollen- und Zuständigkeitsverteilung. Anschließend ist auch hier wie bei jeder strategischen Marketinginitiative ein sequenzieller Planungsprozess ausschlaggebend, in den in jeder Phase Kundenerhebungen einfließen und der von allen vier genannten Marketingtools – Produktpolitik, Preispolitik (Anerkennung), Distributionspolitik (Zugänglichkeit) und Kommunikationspolitik – Gebrauch macht.





*Social Initiatives*  
ohne unmittel-  
bare Kunden-  
beteiligung:  
Wie Sie Ihren  
Werten und Zielen  
Ausdruck und  
Wirkungskraft  
verleihen



# 6.

## *Corporate Philanthropy: Wie Sie sich für eine gute Sache unmittelbar engagieren*

*Indem sie Fähigkeiten, Zeit, finanzielle Mittel und Kreativität in den Dienst von gesellschaftlichen Anliegen stellen, die größer sind als sie selbst, stärken philanthropisch eingestellte Unternehmen unsere Gemeinschaft und bereichern unser Leben.*<sup>276</sup>

Barack Obama, Präsident der USA

Im Kern bedeutet *Corporate Philanthropy*, dass ein Unternehmen ein soziales Projekt oder ein gesellschaftliches Anliegen unmittelbar unterstützt, meist in Form von Geldspenden und / oder Sachleistungen. Im Jahr 2010 setzten sich die Spenden der Unternehmen zusammen aus 46 Prozent Geldspenden, 35 Prozent Fördergelder bzw. Zuschüsse und 19 Prozent Sachleistungen, wie aus einer Umfrage des *Committee Encouraging Corporate Philanthropy* unter 184 Unternehmen (darunter 63 Fortune-100-Unternehmen) hervorgeht.<sup>277</sup>

Noch in den 1980er-Jahren meinten viele Unternehmen, es reiche, der einen oder anderen Wohlfahrtsorganisation ein bisschen Geld zukommen zu lassen, um ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung gerecht zu werden.<sup>278</sup> Inzwischen hat sich der *Corporate-Philanthropy*-Charakter jedoch gewandelt; die Unternehmen verspüren von innen und außen den Druck, eine Balance zu schaffen zwischen den finanziellen Verpflichtungen gegenüber den Shareholdern und den

Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft, die erst die Voraussetzungen dafür liefert, dass das Unternehmen gedeihen kann.<sup>279</sup> Die häufigste Reaktion auf diesen Wandel war vermutlich der Wechsel zu einem stärker strategisch ausgerichteten Ansatz, was die Auswahl des zu unterstützenden gesellschaftlichen Anliegens betrifft. Dabei gibt es die Tendenz, sich für einen Schwerpunktbereich zu entscheiden und die philanthropischen Aktivitäten an den mittel- und langfristigen Geschäftszielen des Unternehmens auszurichten.

Zugleich geht der Trend in der *Corporate Philanthropy* zu immer langfristiger angelegten Beziehungen mit gemeinnützigen Organisationen. Die Form der Spenden ist im Laufe der Zeit vielfältiger geworden; das Spektrum umfasst die Abgabe überschüssiger Produktkontingente, die Nutzung von Vertriebskanälen und technische Expertise. Zum Wandel gehört auch, dass die Mitarbeiter immer stärker in die Auswahl der philanthropischen Objekte und Empfänger einbezogen werden, dass neue Methoden erprobt werden, um den Nutzen für das Unternehmen und das unterstützte gesellschaftliche Anliegen zu messen, und dass als Reaktion auf die Globalisierung immer mehr Ressourcen in internationale Gefilde fließen, in denen das Unternehmen ebenfalls geschäftlich aktiv ist.<sup>280</sup>

In den vergangenen Jahren hat das Wachstum der *Social Media* so manches Unternehmen dazu verleitet, mit Formen des *Crowd-Sourced Giving* zu experimentieren und Verbraucher zu animieren, online Empfänger zu nominieren oder über sie abzustimmen.

## ■ Typische Formate von *Corporate-Philanthropy-Initiativen*

Eine philanthropische Initiative umfasst üblicherweise die Auswahl eines gesellschaftlichen Anliegens, das für das Unternehmen von Bedeutung ist, die Bestimmung der Art von Beitrag, die das Unternehmen leisten will, und die Identifizierung eines Empfängers. Folgende Spendenoptionen stehen zur Auswahl:

- **Geldspenden** (beispielsweise Aufstockung von Mitarbeiter-spenden, finanzielle Unterstützung für ein YMCA-Teenager-programm oder eine Spende für notleidende Opfer von Natur-katastrophen)
- **Fördergelder bzw. Zuschüsse** (beispielsweise an lokale Einrichtungen, die zum Wassersparen aufrufen, oder an Schulen zwecks Schaffung von Bibliotheken)
- **Stipendien** (beispielsweise an Studenten mit Studien-fach Restaurantmanagement oder an Schulabsolventen in Entwicklungsländern, damit sie ein College in den Vereinigten Staaten besuchen können)
- **Produkte** (beispielsweise Medikamente gegen die Augenkrankheit Konjunktivitis, Spielzeug für Kinder in Krankenhäusern oder Haushaltsgeräte zur Unterstützung von Familien mit ge-ringerem Einkommen, die sich für einen Hausbau entschieden haben)
- **Dienstleistungen** (beispielsweise das Drucken von Kinderimpf-kalendern für eine benachbarte Klinik, Callcenter-Unter-stützung für eine Hotline, bei der man Fälle von wild entsorg-tem Müll melden kann, oder kostenlose Zahnbehandlungen für Mittellose, etwa in Heimen für Opfer häuslicher Gewalt)
- **Technische Expertise** (beispielsweise Strategien zur Einrichtung eines Lagerverwaltungssystems oder inhaltliche Überprüfung von Broschüren zur gesunden Ernährung)
- **Mitbenutzung von Einrichtungen und Vertriebskanälen** (wenn bei-spielsweise ein Autohändler Raum bereitstellt für Autositz-inspektionen oder Lebensmittelhändler Platz schaffen für das Sammeln von Konservenspenden für Armentafeln)
- **Mitbenutzung von Gerätschaften** (beispielsweise Lieferwagen zum Transport von Materialien für eine wissenschaftliche Ausstel-lung an Schulen oder Bereitstellung medizinischer Geräte für Veranstaltungen, die der Gesundheitsfürsorge gelten)

Die Empfänger dieser Unterstützungsleistungen sind in den meisten Fällen gemeinnützige Organisationen oder Stiftungen aus dem nähe-ren Umfeld des Unternehmens. Es kann sich aber auch um Stiftungen handeln, die das Unternehmen speziell für die Verwaltung und Vertei-

<b>Tabelle 7 Beispiele für Corporate-Philanthropy-Initiativen</b>		
<b>Unternehmen</b>	<b>Gesellschaftliches Anliegen</b>	<b>Beispielaktivitäten</b>
<b>PepsiCo</b>	Die Welt erfrischen mittels positiver Projekte	Finanzierung von sozialen Projekten
<b>Boston Beer Company</b>	Unterstützung von Kleinunternehmen im Lebensmittel- und Getränkesektor	Kleinkredite und Beratung
<b>Western Union</b>	Wirtschaftliche Unterstützung für Migranten	Zuschüsse, Kredite und Training
<b>Pfizer</b>	Ausrottung der zur Erblindung führenden Konjunktivitis	Medikamentenspenden; Programmfinanzierung
<b>ConAgra Foods</b>	Kampf gegen Unterernährung bei Kindern	Geldspenden, Zuschüsse, technische Hilfe und Sachspenden

lung der Spenden gegründet hat, oder um öffentliche Einrichtungen wie beispielsweise Schulen. An der Aktion können auch weitere Partner beteiligt sein, sogar solche, die selbst Mittel für das gesellschaftliche Anliegen bereitstellen.

Die Kriterien für die Bestimmung der Höhe dieser Zuwendungen variieren. Manche Unternehmen richten den Spendenumfang an den Einnahmen des Vorjahres aus. Andere legen ihren Berechnungen den Vorsteuergewinn zugrunde. Das *Committee Encouraging Corporate Philanthropy* berichtete im Jahr 2010, dass die von ihm befragten Unternehmen im Durchschnitt 0,69 Prozent ihres Vorsteuergewinns als Geldleistungen und noch einmal 0,22 Prozent in Form von Sachleistungen spendeten.<sup>281</sup> Ein *Forbes*-Artikel aus dem Jahr 2010 präsentierte eine Rangliste der Unternehmen nach ihren Geldspenden, gemessen als prozentualer Anteil am Betriebsgewinn: Angeführt wurde die Liste von Kroger mit 10,9 Prozent des Gewinns von 2009, gefolgt von Macy's (8,1 Prozent), Safeway (7,5 Prozent) und Dow Chemical Company (7,3 Prozent).<sup>282</sup>

Tabelle 7 listet die in diesem Kapitel beschriebenen Beispiele von *Corporate-Philanthropy*-Programmen auf.

<b>Empfänger</b>	<b>Wichtige Partner</b>
Einzelpersonen und Organisationen	Behörden und Berater
Kleinunternehmen	<i>Accion</i>
Migranten überall auf der Welt und die entsprechenden Wohnviertel	<i>Mercy Corps</i> und andere Non-Profit-Organisationen; Western-Union-Vertreter
Staatliche und nichtstaatliche Organisationen in aller Welt	<i>International Trachoma Initiative</i> , Weltgesundheitsbehörde
Nationale, regionale und lokale Organisationen, die sich dem Kampf gegen den Hunger verschrieben haben	<i>Share Our Strength</i> , <i>Feeding America</i>

## ■ Potenzieller Nutzen

Auf den ersten Blick scheint der Nutzen eines philanthropischen Engagements für das Unternehmen vor allem in der Imageverbesserung bei seinen diversen Stakeholdern wie beispielsweise Kunden, Vertriebspartnern, Mitarbeitern und gesellschaftlichem Umfeld zu liegen. Dies gilt umso mehr, wenn das Unternehmen den Erfolg seines Engagements regelmäßig misst und darüber berichtet. Viele Manager verweisen auf ein positives Image, eine wohlgesinnte Öffentlichkeit und einen höheren Markenwert.

In ihrem *Harvard-Business-Review*-Artikel »The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy« vertreten Michael Porter und Mark Kramer die Ansicht, philanthropisches Engagement könne und solle über die Erzeugung von Goodwill hinausgehen. An Beispielen zeigen sie, wie ein solches Engagement die Produktivität eines Unternehmens verbessern (Exxon Mobil spendet massiv für die Verbesserung von Straßen in den Entwicklungsländern, in denen das Unternehmen aktiv ist), Märkte erweitern (der Computerhersteller Apple verschenkt Computer an Schulen und fördert damit den Einsatz und die Attraktivität seiner Systeme) und ein starkes zukünftiges Arbeitskräftepotenzial schaffen kann (American Express unterstützt die Ausbildung von Studenten in Tourismusberufen).<sup>283</sup>

Die folgenden Beispiele illustrieren diese und andere Vorteile eines *Corporate-Philanthropy*-Engagements und zeigen, wie Unternehmen die traditionelle Definition von *Corporate Philanthropy* sprengen, indem sie mit extrem unterschiedlichen Ansätzen experimentieren.

### ■ Fall Nr. 1: **Pepsi Refresh – Erzeugung von gesellschaftlichem Goodwill und landesweiter Aufmerksamkeit**

Als Indra Nooyi im Jahr 2006 PepsiCo-CEO wurde, kündigte sie an, PepsiCo »zu einem der verantwortungsbewusstesten Unternehmen der Welt« zu machen.<sup>284</sup> Die Richtung, die sie ihrem Unternehmen gab, lässt sich in wenigen Worten zusammenfassen: *Performance with Purpose* oder »Leistung mit Sinn«.

Beeindruckt von Umfrageergebnissen, denen zufolge »Verbraucher eine Vorliebe haben für Marken mit Seele – für Marken, die Wärme ausstrahlen und einen Sinn verkörpern«<sup>285</sup> –, ermunterte Nooyi die Marketingchefs von PepsiCo, zu ergründen, wie sich die mehr als 19 Milliarden US-Dollar schweren Marken des Unternehmens um neue, gesellschaftsbewusste Dimensionen erweitern ließen.

Das Marketingteam der Marke Pepsi entwickelte daraufhin eine bahnbrechende, sinnorientierte Initiative namens *Pepsi Refresh*, die von zwei grundlegenden Annahmen ausging: Jede Generation will die Welt neu gestalten, und heute bieten die *Social Media* aufregende Möglichkeiten, um die Verbraucher in diesem Sinne zu mobilisieren.

Im Herbst 2009 verkündete das Unternehmen, dass es künftig auf die traditionelle, viele Millionen US-Dollar schwere Super-Bowl-Anzeigenkampagne verzichten und diese Mittel stattdessen in die Finanzierung einer Kampagne investieren wird, die von der *Social-Media*-Öffentlichkeit vorgeschlagene und ausgewählte soziale Projekte mit Summen zwischen 5000 und 250 000 US-Dollar unterstützt (Gesamt-volumen: 20 Millionen US-Dollar).

Damit ließ das Unternehmen den traditionellen philanthropischen Ansatz weit hinter sich und machte sich zum Vorreiter eines *Crowd-Sourced Giving*, bei dem Verbraucher und Non-Profit-Gruppen

unterstützenswerte Projekte nominieren und eine breite *Social-Media*-Öffentlichkeit anschließend darüber abstimmt. Im Fall von Pepsi Refresh wurde das gesamte Programm – inklusive der gewährten Zuschüsse – aus dem Pepsi-Marketingbudget finanziert.

In einem TED-Talk im März 2011 erklärte Nooyi<sup>286</sup>.)

»Für jeden Monat hatten wir tausend Projekte vorgesehen, über die die Menschen abstimmen konnten. Im ersten Monat waren wir noch besorgt, ob wir überhaupt tausend Projekte zusammenkriegen würden, aber binnen siebzehn Stunden hatten wir schon die ersten tausend Vorschläge! Im zweiten Monat hatten wir die Tausendermarke schon nach siebzehn Minuten erreicht. Im dritten Monat hatten wir nach siebzehn Sekunden tausend Videos vorliegen. Zehntausende von Anträgen warteten auf die Bearbeitung. Wir hatten da ein Feld gefunden, das sich gut anfühlte.

Die Projekte, die uns erreichten, waren alle so unglaublich und so emotional bewegend. Mit 5000 oder 10 000 US-Dollar kann man in der Gesellschaft so viel bewegen! Aber lassen Sie mich die Größenordnungen erläutern: Insgesamt wurden 183 000 Ideen vorgestellt, und die 20 Millionen US-Dollar gingen an 1000 Empfänger. Es gab 84 Millionen abgegebene Stimmen, die aus dem Projekt resultierende Medienberichterstattung hatte einen Wert von 65 Millionen US-Dollar, 48 neue Organisationen wurden gegründet, und insgesamt 108 Schulen profitierten von unserer Initiative.«

Auch wenn es bei dieser ambitionierten Kampagne einige technische Pannen gab und Kritik laut wurde, man habe zu wenig Vorkehrungen gegen Manipulationen bei der Onlineabstimmung getroffen<sup>287</sup>, brachte sie Pepsi bei vielen Menschen als positive, verantwortliche Marke ins Gespräch. In einer von Edelman PR im Herbst 2010 durchgeführten Umfrage erklärten Verbraucher Pepsi zur Nummer eins unter den Marken, »die der Unterstützung einer guten Sache mindestens ebenso viel oder sogar mehr Bedeutung beimessen als dem eigenen Profit«<sup>288</sup>.

Manche Analysten der Getränkebranche verbuchten Pepsi Refresh als Misserfolg, weil Pepsi im Jahr 2010 Marktanteile an Coca-Cola

verlor.<sup>289</sup> Daraufhin erklärte jedoch Shiv Singh, Leiter im Bereich digitale Medien von PepsiCo Beverages America, gegenüber der *New York Times*, dass es der Sinn des Programms sei, Markenbewusstsein zu



ABBILDUNG 40: Das *Pepsi-Refresh*-Projekt zielte sowohl auf jüngere als auch auf ältere Verbraucher – es setzte an deren Überzeugung an, dass sie die Welt verändern können

schaffen und eine Langzeitbeziehung zu den Verbrauchern zu kultivieren, nicht aber, kurzfristig den Umsatz zu steigern. »Wir blicken auf das Markenskapital, die Markengesundheit und den Umsatz – und wir sehen in allen drei Bereichen Bewegung.«<sup>290</sup>

Im Jahr 2011 überarbeitete das Unternehmen auf der Grundlage der 2010 gemachten Erfahrungen Teile des Programms und dehnte es international aus.

## ■ Fall Nr. 2: Die Boston Beer Company und ihr *Samuel-Adams-Brewing-the-American-Dream*-Programm – die eigene Branche stärken

Jim Koch gründete die Boston Beer Company im Jahr 1984 mit minimalen finanziellen Mitteln, braute die ersten Chargen seines Samuel Adams Boston Lager in seiner Küche und verkaufte sie, als die Getränkevertriebe ihm die kalte Schulter zeigten, direkt an die Kneipen. Auch wenn die Boston Beer Company mit der Zeit wuchs und zur größten unabhängigen Privatbrauerei wurde, bedient sie nach wie vor nur ein Prozent des gesamten US-Biermarkts.<sup>291</sup> Privatbrauereien haben insgesamt einen Marktanteil von sechs Prozent. In diesem Zusammenhang bezeichnet Koch sein Samuel Adams stolz als den »größten Pygmäen« im Angebot der privaten Bierbrauer, auch wenn er und seine Leute niemals die Kämpfe der Anfangszeit vergessen werden.<sup>292</sup>

Im Jahr 2008 startete das Unternehmen *Samuel Adams Brewing the American Dream*, ein Programm mit dem Ziel, Kleinunternehmern der Lebensmittel- und Getränkebranche die erforderlichen Instrumente

bereitzustellen, damit sie wachsen und gedeihen können. Boston Beer richtete zu Beginn des Programms einen 250 000-US-Dollar-Fonds für Mikrokredite ein und bot eine Reihe von Trainingsprogrammen für Kleinunternehmer in New England an. Ein Highlight sind die Speed-Coaching-Events, bei denen Samuel-Adams-Mitarbeiter – Experten in Markenbildung, Marketing, Umsatz und Vertrieb, Verpackung, Einkauf, PR und anderen für die Lebensmittel- und Getränkebranche wichtigen Disziplinen – an einem Abend zahlreiche Zwanzig-Minuten-Gespräche mit Kleinunternehmern führen.

Boston Beer kennt sich in der Getränkebranche aus, ist aber kein Mikrofinanzexperte und betraute deshalb ACCION USA, eine Non-Profit-Organisation zur Unterstützung von Mikrofinanzinstituten, mit der Aufsicht über diesen Teil des Programms. Kleinunternehmer können sich für Kredite zwischen 500 und 25 000 US-Dollar bewerben, die sie für eine Vielzahl von Geschäftszwecken wie Expansion, Ausstattung und Marketing einsetzen können. Sämtliche Zins- und Tilgungszahlungen fließen wieder in den Fonds.

»Hätte ich damals, als ich Samuel Adams aus der Taufe hob, Unterstützung durch ein solches Programm gehabt, wäre vieles einfacher gewesen«, sagt Koch. »Nicht nur das Kapital, sondern auch der Zugang zum Branchenwissen hätte mir sehr geholfen. Ich hätte so manchen Fallstrick vermeiden können.«<sup>293</sup>

Die erste Nutznießerin des Programms war Carlene O'Garro, eine gelernte Konditorin, die mit dem *Samuel-Adams-Brewing-the-American-Dream*-Mikrokredit die Finanzierung ihres Catering-Betriebs sicherstellte und so keinen hochverzinslichen Kredit aufnehmen musste. (Vgl. Abbildung 41) Drei Jahre später erklärte O'Garro, die solide Situation ihres Unternehmen Delectable Desires verdanke sich zu einem großen Teil der Finanzierung und dem Training, das sie im Rahmen des Programms erhalten habe, und sie lasse sich auch weiterhin von Samuel-Adams-Mitarbeitern im Rahmen des Speed-Coaching-Programms beraten.<sup>294</sup>

Mit der Zeit erweiterte Boston Beer das Programm geografisch von New England auf die Märkte von New York City, Pennsylvania, Ohio und Chicago. Im Jahr 2011 konnten sich private Bierbrauer aus dem ganzen Land um Kredite bewerben, während im Rahmen des Experienceship-Programms ausgewählte Jungunternehmer die



**ABBILDUNG 41:** Boston-Beer-CEO Jim Koch überreicht den ersten *Samuel-Adams-Brewing-the-American-Dream*-Mikrokreditscheck an die Konditorin Carlene O'Garro

Samuel Adams Boston Brewery besuchen und sich von Fachleuten des Unternehmens beraten und betreuen lassen konnten. Das Unternehmen rechnete damit, dass es bis Ende 2011 Kredite im Gesamtumfang von einer Million US-Dollar gewährt haben würde, und erklärte, das Programm sukzessive weiter ausdehnen zu wollen.<sup>295</sup>

»Wir wollten bei unseren philanthropischen Bemühungen unser Wissen und unsere eigenen Erfahrungen aus den

letzten 27 Jahren einbringen, damit andere davon profitieren können«, sagt Koch. »Wir von Samuel Adams fühlen uns jedem unabhängigen ›David‹ unserer Branche verbunden. Diese Beharrlichkeit, den eigenen Traum zu verwirklichen und etwas zu tun, was die meisten für unmöglich halten, ist das, wofür das Unternehmen und die Marke stehen; es ist das, was unsere Kunden begeistert; es ist das, was unsere Mitarbeiter motiviert, jeden Morgen aufzustehen und zur Arbeit zu kommen. Für uns repräsentiert diese Art des Gebens den Kern dessen, wofür wir stehen.«<sup>296</sup>

### ■ Fall Nr. 3: **Western Unions *Our World, Our Family* – Gutes tun im eigenen Umfeld**

Rund 85 Prozent der Kunden von Western Union, dem weltweit führenden Anbieter von schnellen, verlässlichen und bequemen Geldtransfers, sind Migranten.<sup>297</sup> Im Jahr 2010 führte das – aus 470 000 Vertretungen in 200 Ländern bestehende – Unternehmensnetzwerk 214 Millionen C2C-Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von 76 Milliarden US-Dollar aus.<sup>298</sup>

Im Jahr 2007 startete Western Union *Our World, Our Family*, ein facettenreiches *Corporate-Citizenship*-Programm, das das in Englewood, Colorado, beheimatete Unternehmen auf die Schaffung wirtschaftlicher Chancen besonders in Migrantengemeinden einschwor. Das Programm will »weltweit wirtschaftliche Chancen schaffen, die engagierten Menschen und ihren Familien helfen, Kontakte zu pflegen, Barrieren zu überwinden und ihre Träume zu verwirklichen«<sup>299</sup>.

»Das sind Helden, die häufig zehn, zwanzig, dreißig oder sogar vierzig Prozent ihres Einkommens nach Hause schicken, um ihre Familienangehörigen und Verwandten zu unterstützen«, sagt Talya Bosch, CSR-Chefin von Western Union.<sup>300</sup>

Western Union fördert seit Langem die Spendentätigkeit seiner unabhängigen Vertretungen, die es dem Unternehmen ermöglichen, in so vielen verschiedenen Ländern seine Dienste anzubieten: Es verdoppelt jeweils die Spendensumme aus den einzelnen Agenturen. Bis 2007 wurden dabei soziale Projekte »quer durch den Gemüsegarten« unterstützt, so Bosch.<sup>301</sup>

Seit dem Start von *Our World, Our Family* gilt jedoch eine andere Devise. Heute unterstützt das Unternehmen nur noch Spenden, die der Schaffung wirtschaftlicher Chancen dienen. »Keine Gesundheitsfürsorge mehr, kein Sport, keine Tiere – das sind alles wunderbare Dinge, die jedoch wenig mit unserem Thema zu tun haben«, erklärt Bosch.<sup>302</sup> Manche Agenten waren mit diesem Schwenk nicht einverstanden, aber nach einer konzertierten Aufklärungskampagne konnte Western Union im Jahr 2010 vermelden, dass 92 Prozent der vom Unternehmen anteilig getragenen Spenden nunmehr die Schaffung ökonomischer Chancen betrafen, wobei der Schwerpunkt auf der Integration von Migranten in ihr neues Lebensumfeld oder der Unterstützung ihrer bedürftigen Anverwandten in ihren Herkunftsländern lag.<sup>303</sup>

Viele Western-Union-Kunden beispielsweise sind Kleinunternehmer, die wissen, wie schwer es ist, sich in rauen Zeiten über Wasser zu halten. In Pakistan hat die Western Union Foundation in Kooperation mit der lokalen Vertretung Ravi Exchange notleidenden Kleinunternehmern 60 000 US-Dollar vermittelt. Mit Fortbildungsangeboten und Mikrokrediten von 150 US-Dollar fördert sie zudem die lokale



**ABBILDUNG 42:** Als Anbieter von weltweiten Bargeldtransfers unterstützen Western Union und seine Agenten die wirtschaftliche Entwicklung in Migrantenvierteln in aller Welt

Wirtschaft. In Kenia bemühen sich fünf Agenten im Verein mit der Western Union Foundation um eine Verbesserung der Ausbildung und der wirtschaftlichen Aussichten der nächsten Generation. Bank of Africa Kenya, Equity Bank, Kenya Commercial Bank, Diamond Trust Bank Kenya und Postbank (Kenya Post Office Savings Bank) lenkten gemeinsam 55 000 US-Dollar in die Ausstattung von 25 überfüllten Schulen in Kenias acht Provinzen; dabei wurden dreißig neue Arbeitstische angeschafft.<sup>304</sup>

Im Jahr 2011 bot das Unternehmen seinen Agenten zusätzliche Anreize für die Unterstützung der Arbeit bestimmter Non-Profit-Organisationen wie *Mercy Corps* in den jeweiligen Ländern. Die gesteigerte Fokussierung soll dazu führen, dass »die kollektive Spenden-tätigkeit des Unternehmens in diesem Bereich noch klarer Wirkung zeigt«, erklärt Bosch. Dies erleichtert es dem Unternehmen, der Öffentlichkeit die Erfolge seines Engagements deutlich zu machen, was wiederum seinem Image und seinen Beziehungen zu Agenten und Verbrauchern in aller Welt zugutekommt, so Bosch weiter.<sup>305</sup>

## ■ Fall Nr. 4: Pfizers Trachom-Initiative – Sachspenden

Das Trachom oder *Konjunktivitis trachomatosa*, die weltweit häufigste Ursache von vermeidbarer Erblindung, ist eine ansteckende Augenkrankheit, ausgelöst durch das Bakterium *Chlamydia trachomatis*, das vorzugsweise durch Kontakt mit Händen und Kleidung eines infizierten Menschen übertragen wird. Zigmillionen armer Menschen in 57 überwiegend afrikanischen und asiatischen Ländern leiden unter einer akuten Trachominfektion und benötigen eine Behandlung. Am meisten leiden unter der Krankheit die Ärmsten der Armen, besonders wenn es an Wasser und sanitären Anlagen mangelt.

Glücklicherweise lässt sich das Trachom durch ein Maßnahmenpaket aus Chirurgie, Antibiotika, Hygiene und Umweltverbesserungen in den betroffenen Gebieten heilen bzw. vermeiden.

Seit 1988 engagiert sich Pfizer gemeinsam mit der *Alliance For The Global Elimination Of Blinding Trachoma By The Year 2020* der Weltgesund-

heitsorganisation (GET2020) und der *International Trachoma Initiative* (ITI) im Kampf gegen das Trachom.<sup>306</sup>

Pfizer hat sich verpflichtet, das dafür erforderliche Antibiotikum Zithromax bereitzustellen. Bis 2011 spendete Pfizer mehr als 250 Millionen Zithromax-Behandlungen in 21 Ländern mit einem geschätzten Gesamtwert von fünf Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen plant, diese Aktivitäten auf weitere Länder auszudehnen.<sup>307</sup>

ITI, deren Gründung von Pfizer unterstützt wurde, koordiniert die globalen Zithromax-Spenden des Unternehmens und kooperiert mit staatlichen und nichtstaatlichen Stellen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene bei der Umsetzung der Initiative. Pfizer finanziert zudem einen wesentlichen Teil der ITI-Aktivitäten in aller Welt. Mit der Unterstützung von Pfizer, ITI und anderen Partnern konnte Marokko als erstes Land die Ausrottung des Trachoms vermelden, und Gambia, Ghana und Vietnam stehen kurz vor Erreichung desselben Ziels.

Der damalige Pfizer-Chef William C. Steere schreibt, dass Wohltätigkeitsprogramme wie die Trachom-Initiative »geholfen haben, aus Pfizer den Weltmarktführer unter den Pharmaunternehmen zu machen. Unsere Branche ist hochgradig reglementiert, und die Schaffung starker Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern ist ausschlaggebend für unseren Geschäftserfolg. Das Image unseres Unternehmens gehört zu unseren wertvollsten Vermögenswerten, und wir arbeiten hart daran, dass dies so bleibt.«<sup>308</sup>



ABBILDUNG 43: Zithromax-Spenden von Pfizer helfen bei der Bekämpfung des zur Erblindung führenden Trachoms

## ■ Potenzielle Probleme bei *Corporate-Philanthropy-Initiativen*

Die Herausforderungen und Probleme bei *Corporate-Philanthropy-Initiativen* ähneln zum Teil jenen, denen wir bei der Entwicklung und Implementierung anderer *Social Initiatives* begegnen. Besondere Sorgfalt erfordert die Auswahl eines gemeinnützigen Partners, der eine starke Reputation genießt, mit dem sich gut zusammenarbeiten lässt und der eine Infrastruktur besitzt, die eine effektive Verwaltung und Nutzung der Spenden ermöglicht. Wie bei anderen Initiativen müssen sich die Manager möglicherweise mit der Forderung der Shareholder auseinandersetzen, das Unternehmen solle keine gesellschaftlichen Anliegen finanzieren, die eigentlich zum Aufgabenbereich staatlicher Institutionen gehören. Das betrifft aber vielleicht größere Geldspenden in besonderem Maße.

Andere Probleme sind jedoch spezifisch für philanthropische Aktivitäten. Traditionell bekam die Öffentlichkeit von *Corporate-Philanthropy*-Aktivitäten weniger mit als von anderen *Social Initiatives*, weil viele Unternehmer der Ansicht waren, dass man mit philanthropischem Engagement nicht prahlen sollte. Die Beispiele in diesem Kapitel – und die Heerscharen von CEOs, die sich anlässlich der jährlichen *Clinton Global Initiative* in öffentlichen Verlautbarungen über ihre *Corporate-Philanthropy*-Aktivitäten auslassen – verdeutlichen allerdings, wie sehr sich die Einstellungen mittlerweile gewandelt haben. Wie zahlreiche Studien belegen, erwarten und verfolgen die Kunden das philanthropische Engagement der Unternehmen und machen sogar häufig ihre Kaufentscheidungen davon abhängig.

Zu beachten ist auch: Die Steuerbehörde kann ein Unternehmen wegen »Eigengeschäften« bestrafen, wenn sie zu der Einschätzung kommt, dass die Spenden einer Unternehmensstiftung dem Unternehmen selbst mehr als nur »marginalen oder zufälligen« Nutzen einbringen.<sup>309</sup>

Eine weitere Herausforderung für die Manager von philanthropischen Initiativen besteht im Monitoring und in der Messung der Ergebnisse. Eine solche Beobachtung und Messung setzt häufig ein Feedback vonseiten externer Partner voraus, die jedoch nicht alle über entsprechende Messsysteme verfügen.

## ■ Erfolgsfaktoren

Mehrere Faktoren für den Erfolg von *Corporate-Philanthropy*-Projekten ähneln denen von anderen Initiativen. Entscheiden Sie sich für ein gesellschaftliches Anliegen, das eine Verbindung zu Ihrem Kerngeschäft, Ihren Beschäftigten und Ihrem generellen *Corporate-Citizenship*-Fokus aufweist. Stellen Sie sicher, dass die Unternehmensführung von Anfang an involviert ist, insbesondere wenn es sich um größere philanthropische Anstrengungen handelt. Wählen Sie geeignete Empfänger, überlegen Sie, was Sie konkret und positiv bewirken können, und erwägen Sie eine langjährige Partnerschaft. Erkunden Sie Möglichkeiten für Sachspenden und Dienstleistungen, vor allem im Umfeld Ihrer Kernprodukte. Und scheuen Sie sich nicht, in angemessener Form über die Ergebnisse Ihrer Anstrengungen zu sprechen und Erfolge zu feiern.

## ■ Fall Nr. 5: **ConAgra Foods – Entwurf eines stringenten Konzepts zur *Corporate Philanthropy***

Aufgabe von Kori Reed, Leiterin der ConAgra Foods Stiftung, ist es, die *Social Initiatives* von ConAgra Foods so zu integrieren, dass ein möglichst großer Nutzen für die Allgemeinheit und für das Unternehmen dabei herauspringt. Nachdem sich das Unternehmen bereits jahrelang mit Spenden im Kampf gegen den Hunger unter Kindern engagiert hatte, bewertete es seine Anstrengungen auf der Grundlage eines stringenten Konzepts – ein Vorgehen, das Kori Reed auch allen anderen Unternehmen empfiehlt. Die aus diesem Prozess gewonnenen Erfahrungen und Ratschläge fasst sie folgendermaßen zusammen:

»Innovation, Problemlösung, Führung und Verantwortung sind im Geschäftsumfeld verbreitete Begriffe; entscheidend für eine erfolgreiche *Corporate Citizenship* ist die Umsetzung dieser Konzepte innerhalb einer *Social Initiative*. Bei ConAgra Foods ist es uns gemeinsam mit der ConAgra Foods Foundation, Geschäfts-

partnern und unseren gemeinnützigen Partnern gelungen, den Nutzen für die Allgemeinheit sowie für unser Unternehmen deutlich zu steigern.

ConAgra Foods hat sich eine Führungsrolle im Kampf gegen den Hunger unter Kindern zum Ziel gesetzt, ein Problem, von dem jährlich mehr als 16 Millionen US-amerikanische Kinder betroffen sind.<sup>310</sup> Als ein Unternehmen aus der Lebensmittelbranche mit Marken, die in mehr als 97 Prozent aller US-amerikanischen Haushalte zu finden sind, stehen wir zu unserer Verantwortung, Kindern zu einer Ernährung zu verhelfen, wie sie für eine gesunde Entwicklung notwendig ist. Im Laufe von rund zwanzig Jahren hat die ConAgra Foods Foundation mehr als 50 Millionen US-Dollar in gemeinnützige Organisationen investiert und 125 000 Tonnen Lebensmittel bereitgestellt. Dabei wenden wir einen beträchtlichen Teil unserer Mittel für innovative Projekte wie beispielsweise die Ausweitung der Schulkantinen-Programme (*Kids Cafes*), die Einrichtung von *Hunger-Free-Summer*-Programmen und die Schaffung von *Child Hunger Corps* auf. In einer bilanzorientierten Geschäftskultur ist es jedoch schwierig, die Investitionsrendite innovationsfördernder Programme zu ermitteln.

Dieses Thema rückte in den Vordergrund, als eine Überprüfung unserer Tätigkeit einige entmutigende Fakten zutage förderte. All unseren finanziellen Investitionen und Produktspenden zum Trotz hatten sich die Zahlen verschlechtert: Gab es im Jahr 2006 noch dreizehn Millionen hungernde Kinder, so waren es vier Jahre später bereits sechzehn Millionen. Wir setzten uns daher das Ziel, einen fokussierteren, längerfristig ausgerichteten und stärker ergebnisorientierten Problemlösungsansatz zu entwickeln.

Gemeinsam mit externen Fachleuten erstellten wir mit Methoden, die wir auch im Supply-Chain-Management und in der strategischen Planung verwenden, ein stringentes Konzept, das die Strategie auf das angestrebte Ergebnis – die Verbesserung der Ernährungssituation in den Vereinigten Staaten – ausrichtet. (Vgl. Abbildung 44).<sup>311</sup> Zusammen mit führenden Non-Profit-Organisation aus dem Bereich der Hungerbekämpfung katego-

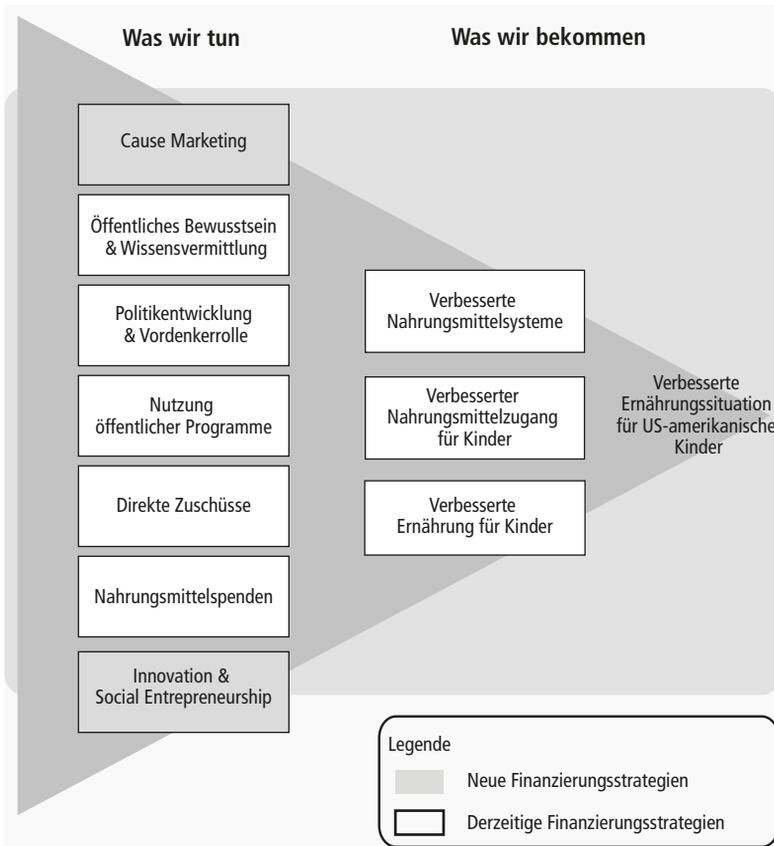


ABBILDUNG 44: Eine vereinfachte Darstellung der Theory of Change von ConAgra Foods

risierten wir die von ConAgra Foods und der ConAgra Foods Foundation unterstützten Aktivitäten. Dabei betrachteten wir sowohl Input als auch Output. Um herauszufinden, ob unsere Aktionen und auch die Messverfahren angemessen sind, fragten wir unsere Partner, wie ihre Organisationen mit den bislang finanzierten Strategien zurechtgekommen waren und in welchen Punkten es möglicherweise Schwierigkeiten gab. Wir fragten sie auch, woran sich ein Erfolg im Kampf gegen den Hunger von Kindern ablesen lasse.

Anschließend wurden konkrete Parameter und Ziele definiert, beispielsweise die Zahl und die Art der Teilnehmer in einem Essensausgabeprogramm oder die Menge und Art der Nahrung, die eine Verbesserung der Ernährungssituation charakterisieren sollten.

Die von ConAgra Foods entwickelte Theory of Change identifiziert fünf zentrale und zwei zusätzliche Strategien, von denen wir erwarteten, dass sie kombiniert zu einer Verbesserung der Ernährungssituation führen würden.

Wir verstehen dieses Konzept nicht als abgeschlossenes, sondern als dynamisches und unvollständiges. In seiner jetzigen Form diente es uns als Grundlage für einen Plan mit einem stark ergebnisorientierten Fokus. Das geschaffene Tool verstärkte den Dialog zwischen den im selben Bereich tätigen Partnern. Es verschaffte uns eine klare Momentaufnahme von dem, was wir heute tun, und ein Instrument, um unsere Anstrengungen mit der Zeit weiterzuentwickeln. Heute konzentriert sich unsere Aufmerksamkeit auf die Frage: Unterstützen wir die richtigen Dinge, um in diesem Bereich wirklich etwas zu bewirken? Wie können wir einen Plan entwickeln, der den Schwerpunkt auf Aktivitäten legt, die die Ernährungssituation erwiesenermaßen verbessern? Wir entwickeln das Modell fortlaufend weiter. Gemeinsam mit den Empfängern unserer Spenden haben wir parallel zu dem stringenten Konzept Messverfahren entwickelt, die ein klares Bild von dem Wert liefern, den wir mit unserem Engagement schaffen.

ConAgra Foods hilft, den Hunger unter Kindern zu beenden. Die Schaffung eines stringenten Konzepts und die weitere Verbesserung von Programmbewertung und -management waren ein wichtiger Schritt nach vorn, denn, um einen im *Wall Street Journal* unter der Überschrift ›Should Philanthropies Operate Like Businesses‹ veröffentlichten Artikel zu zitieren: ›Träume ohne Pläne bleiben Träume. Träume mit Plänen werden Wirklichkeit.«<sup>312</sup>

## ■ Wann kommt eine *Corporate-Philanthropy-Initiative* infrage?

Philanthropische Aktivitäten sind für die meisten Unternehmen die Norm und fast immer eine Überlegung wert, wenn ein Unternehmen *Corporate-Citizenship*- oder philanthropische Ziele hat. Sie sollten auch dann in Erwägung gezogen werden, wenn Non-Profit-Organisationen und soziale Einrichtungen von Unternehmensressourcen profitieren könnten, die im Überfluss vorhanden oder ungenutzt sind. In diesem Kapitel liegt die Betonung auf Strategien zur Entwicklung philanthropischer Initiativen, die strategischen Charakter haben und sowohl für das gesellschaftliche Anliegen als auch für das Unternehmen größtmöglichen Nutzen bringen.

## ■ Entwicklung eines *Corporate-Philanthropy-Kampagnenplans*

Zu den wichtigsten Entscheidungen im Rahmen philanthropischer Aktivitäten gehört die Auswahl eines zu unterstützenden gesellschaftlichen Anliegens, die Entscheidung für eine gemeinnützige Organisation oder einen anderen Empfänger, die Bestimmung von Art und Höhe der Zuwendungen sowie die Entwicklung von Kommunikations- und Bewertungsplänen. Dabei sind folgende Richtlinien zu berücksichtigen:

- Die Auswahl eines zu unterstützenden gesellschaftlichen Anliegens sollte sich im Idealfall an bereits bestehenden philanthropischen Schwerpunkten des Unternehmens orientieren, sofern bei diesen Faktoren wie Geschäftsziele, Mitarbeiter- und Kundeninteressen berücksichtigt wurden. Damit stellen Sie sicher, dass das Management Ihre Bemühungen unterstützt und dass es Anknüpfungspunkte für die geplanten Aktivitäten gibt. Die Chancen, etwas bewirken zu können, steigen dadurch beträchtlich. Eine klare Schwerpunktsetzung erleichtert auch den Führungskräften die Orientierung, deren Abteilungen bei der

Planung nicht einbezogen waren. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich alle Bereiche und Abteilungen des Unternehmens für die Kampagne engagieren.

- Bei der Wahl eines gemeinnützigen Partners ist es möglicherweise ratsam, sich zuerst die bestehenden Partnerschaften daraufhin anschauen, ob sie durch eine funktionierende Arbeitsbeziehung, ein gutes Fiskalmanagement und eine gemeinsame Erfolgsbilanz gekennzeichnet sind. Ein weiteres nützliches Kriterium bei der Wahl eines Partners ist die Frage, ob das Unternehmen diesen sinnvoll unterstützen kann, etwa mit Unternehmensprodukten, der Nutzung von Vertriebskanälen oder technischer Expertise.
- Bei der Bestimmung des Umfangs der geplanten Spendentätigkeit lohnt ebenfalls ein Blick auf bestehende Unternehmensrichtlinien, die möglicherweise einen prozentualen Anteil am Vorsteuergewinn, eine Orientierung an verschiedenen Rentabilitätsniveaus, einen festen Dollarbetrag oder irgendeinen anderen Index wie beispielsweise die Zahl der Beschäftigten des Unternehmens vorsehen.
- Da Verbraucher, Mitarbeiter und andere Stakeholder immer stärker einen positiven gesellschaftlichen Beitrag der Unternehmen einfordern, ist es wichtig, dass die Unternehmen ihre philanthropischen Initiativen effektiv kommunizieren, ein Schritt, auf den manche Unternehmen in der Vergangenheit bewusst verzichtet haben.
- Auch wenn es im Einzelfall schwierig sein mag, sollten die Manager stets versuchen, Monitoring- und Messverfahren zu entwickeln, die die Gesamtsumme der Geldspenden ausweisen, den Wert der Sachspenden abschätzen und im Idealfall Informationen über die Ergebnisse und den Nutzen für das gesellschaftliche Anliegen bereitstellen.

## ■ Zusammenfassung

Das gegenwärtige Spektrum für philanthropische Aktivitäten ist breit. Ganz anders als in der Vergangenheit, als der Schwerpunkt auf Geldspenden lag, sind heute kreativere Strategien gefragt, wie die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen sowie technischer Expertise und die Mitnutzung von Anlagen, Vertriebskanälen und Geräten.

Zu den Vorteilen der *Corporate Philanthropy* gehören die Imageverbesserung für das Unternehmen, die Gewinnung und der Erhalt einer motivierten Belegschaft, ein positiver gesellschaftlicher Einfluss (besonders im lokalen Umfeld) und die wechselseitige Befruchtung mit weiteren *Social Initiatives* des Unternehmens. In jüngster Zeit drängen die Fachleute die Unternehmen, nach Möglichkeiten zu suchen, wie sie mittels *Corporate-Philanthropy*-Aktivitäten ihre Produktivität steigern, Märkte erweitern und die zukünftige Verfügbarkeit eines starken Arbeitskräftepotenzials sicherstellen können.

Am meisten Mühe bereitet vielen die Auswahl und Bewertung eines starken Non-Profit-Partners, der Umgang mit besorgten Anteilseignern, die angemessene Sichtbarmachung des Unternehmensengagements in der Öffentlichkeit und das Monitoring sowie die Messung der erzielten Erfolge.

In diesem Zusammenhang wird eindringlich dazu geraten, sich für gesellschaftliche Anliegen zu entscheiden, die mit den Geschäftszielen des Unternehmens in Verbindung stehen, und weitere Abteilungen in die Auswahl der Anliegen und des Spendenvolumens einzubeziehen. Bei der Programmentwicklung ist es wichtig, die Mitarbeiter zu beteiligen, sich die Unterstützung der Vorgesetzten zu sichern und geeignete Kommunikationspläne zu entwickeln.



# 7.

## *Community Volunteering:* Wie Mitarbeiter Zeit und Fähigkeiten für eine gute Sache einsetzen

*Während in den Vereinigten Staaten die Geldspenden von 2007 bis 2008 nach mehr als zwanzig Jahren zum ersten Mal rückläufig waren, wuchs die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement.<sup>313</sup>*

*Darüber hinaus fand der Deloitte Volunteer IMPACT Survey heraus, dass das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Fachleuten in der Unternehmenswelt immer mehr Zuspruch findet.<sup>314</sup>*

2010 Deloitte Volunteer IMPACT Survey

**E**ine *Community-Volunteering*-Initiative unterstützt und ermuntert Mitarbeiter, Einzelhandelspartner und / oder Franchisenehmer, freiwillig Zeit zu opfern, um sich für lokale Non-Profit-Organisationen und soziale Projekte einzusetzen. Unternehmensmitarbeiter können beispielsweise Fachwissen, Spezialbegabungen, Ideen und / oder ihre physische Arbeitskraft beisteuern. Ein Unternehmen kann dies unterstützen, indem es seine Mitarbeiter für ein solches Engagement bei Lohnfortzahlung freistellt, ihnen hilft, geeignete Gelegenheiten ausfindig zu machen, ihnen für ihren Einsatz Anerkennung zollt oder

Teams organisiert, die bestimmte Anliegen unterstützen, die sich das Unternehmen auf die Fahnen geschrieben hat.

*Community-Volunteering*-Initiativen unterscheiden sich klar von anderen Initiativen: nämlich durch das persönliche Engagement von Beschäftigten eines Unternehmens in gesellschaftlichen Institutionen (beispielsweise bei den Pfadfindern) für ein bestimmtes Anliegen (beispielsweise die Beseitigung von Abfall an Straßenrändern). Der freiwillige Einsatz für die Gesellschaft ist keine neue Form der *Social Initiatives*; neu und bemerkenswert jedoch ist die zunehmende Tendenz, das freiwillige Mitarbeiterengagement in bestehende *Social Initiatives* einzubinden und den Freiwilligeneinsatz mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen. Einmal mehr scheint hier ein strategischer Ansatz die Norm zu sein, wonach die Beschäftigten ermuntert werden, sich für gesellschaftliche Anliegen zu engagieren, die gegenwärtig von anderen *Social Initiatives* des Unternehmens unterstützt werden und in der Regel einen engen Bezug zu dessen Kernwerten und Zielen aufweisen.

Der vom Arbeitgeber unterstützte Einsatz für die Gemeinschaft erscheint vielen (wie auch den Managern, deren Geschichten wir in diesem Kapitel lesen werden) als eine der authentischsten und erfüllendsten Formen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. In seinem Buch *Revolution of the Heart* vermittelt Bill Shore Sichtweisen und Erkenntnisse, die möglicherweise zu diesem Revival beitragen und die Unternehmen ebenso wie die Menschen, die in ihnen arbeiten, ermuntern, »ihre einzigartigen Kenntnisse und kreativen Fähigkeiten in den Dienst der Gesellschaft zu stellen« und auf diese Weise »eben genau das zu geben, was sie auszeichnet und was ihnen niemand nehmen kann.«<sup>315</sup> Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Sie »jungen Müttern beibringen, wie eine sinnvolle Ernährung aussieht und wie man dabei optimal wirtschaftet, wenn Sie Koch sind, dass Sie Mathenachhilfe geben, wenn Sie Buchhalter sind, Turngruppen leiten, wenn Sie Sportler sind, Kinder untersuchen, wenn Sie Arzt sind, oder Häuser bauen, wenn Sie Zimmermann oder Bauunternehmer sind«<sup>316</sup>. Shore schreibt über »das starke Bedürfnis der Menschen nach Verbundenheit sowohl mit dem Besonderen, das in ihnen steckt, als auch mit etwas, was größer ist als sie selbst und ihr Eigeninteresse«<sup>317</sup>.

## ■ Typische Formate von *Community-Volunteering-Initiativen*

Die Unterstützung des freiwilligen Engagements der Beschäftigten durch die Unternehmen reicht von Programmen, die die Mitarbeiter schlicht ermuntern, etwas für die Gemeinschaft zu tun, bis zu solchen, die mit signifikanten finanziellen Investitionen verbunden sind und mit Anerkennung und Belohnungen einhergehen. Die Unterstützung kann unter anderem folgende Formen annehmen:

- **Förderung einer entsprechenden Einstellung mittels einer Unternehmenskommunikation**, die die Beschäftigten ermuntert, sich für die Gemeinschaft zu engagieren, und sie vielleicht auch schon über konkrete Möglichkeiten für ein solches Engagement informiert.
- **Empfehlung bestimmter gesellschaftlicher Anliegen und wohltätiger Organisationen**, die die Beschäftigten in Betracht ziehen könnten, und detaillierte Informationen über Möglichkeiten des Engagements. Häufig handelt es sich dabei um Anliegen und Organisationen, die das Unternehmen bereits mit anderen *Social Initiatives* unterstützt.
- **Organisation eines Freiwilligenteams** für ein bestimmtes gesellschaftliches Anliegen oder ein Event wie beispielsweise den von der Non-Profit-Organisation *United Way* initiierten *Day of Caring*, an dem Beschäftigte die Innenräume einer Betreuungseinrichtung für obdachlose Kinder streichen.
- **Unterstützung der Mitarbeiter bei der Suche nach Möglichkeiten, sich zu engagieren**, über lokale Koordinatoren, Onlinelisten oder sogar ausgefeilte Computerprogramme, mit denen sich Übereinstimmungen zwischen den Interessen der Beschäftigten und dem Bedarf an ehrenamtlichen Mitarbeitern ermitteln lassen.
- **Angebot an die Mitarbeiter, sich während der bezahlten Arbeitszeit für einen guten Zweck zu engagieren**. Der typische Zeitrahmen reicht von einer Handvoll Tagen pro Jahr bis zu Programmen, bei denen die Beschäftigten ein ganzes Jahr lang in einem Entwicklungsland soziale Projekte unterstützen und dafür von ihrem Unternehmen bezahlt werden.

- **Spenden an Wohltätigkeitsorganisationen**, bei denen sich die Mitarbeiter engagieren. Die Höhe des Zuschusses richtet sich häufig nach der Zahl der Stunden, die die Beschäftigten dort tätig sind.
- **Anerkennung von Freiwilligendienst leistenden Mitarbeitern** durch Artikel im internen Newsletter, die Verleihung von Anstecknadeln oder Plaketten, spezielle Präsentationen auf Abteilungs- oder Jahresversammlungen etc.

Die Bandbreite der Projekte, für die sich die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis engagieren, reicht von Nachbarschaftsprojekten über solche, die die individuelle Gesundheit und Sicherheit fördern, bis zu Umweltschutzaktionen.

- **Nachbarschaftsprojekte** sind vermutlich das häufigste Ziel des freiwilligen Engagements von Unternehmensmitarbeitern. Dazu gehören die Schaffung von Wohnraum, das Sammeln von Nahrungsmitteln für Armentafeln, Telefondienst bei Spendenaktionen von Funk und Fernsehen, die Organisation von Spendenläufen, das Säubern von Parks, Lesestunden für Kinder, die Betreuung von Jugendlichen aus Risikogruppen, Einsätze in Schulen, der Besuch von Kindern in Krankenhäusern oder Senioren in Pflegeheimen, die Vermittlung von Computerkenntnissen, Besuche in Obdachlosenheimen, Essensausgabe in Suppenküchen, Theatergruppen für Waisenkinder oder Standdienst bei der Vermittlung von herrenlosen Haustieren.
- **Die Projekte in der Gesundheitsfürsorge und Unfallprävention** reichen von der Zahnarztprechstunde für Kinder über Sportprogramme für Jugendliche bis zur Durchführung von Autositzsicherheitschecks, der Verteilung von Aufklärungsbroschüren zu HIV/Aids, der Begleitung von Senioren zur jährlichen Grippeimpfung und dem Verkehrsunterricht für Kinder.
- **Im Bereich des Umweltschutzes** können Freiwillige zum Beispiel Müll auflesen, nach Waldbränden neue Bäume pflanzen, Blumensaat entlang von Überlandstraßen ausbringen, Lachsreservate pflegen, Pflanzen bestimmen, Unkraut jäten, eingewanderte Pflanzen ausrotten, Feuchtgebiete renaturieren, Bäche reinigen oder Regenkanäle von Müll befreien.

Tabelle 8 enthält Beispiele von Programmen der in diesem Kapitel vorgestellten Unternehmen. Beachten Sie die inhaltliche Verbindung der von den Unternehmen unterstützten gesellschaftlichen Anliegen zu den jeweiligen Unternehmenszielen.

<b>Tabelle 8 Beispiele für <i>Community-Volunteering</i>-Aktivitäten von Unternehmen</b>			
<b>Unternehmen</b>	<b>Beispiel für ein unterstütztes Anliegen</b>	<b>Beispiele für Mitarbeiteraktivitäten</b>	<b>Beispiele für die Unterstützung durch das Unternehmen</b>
<b>Sellen Construction</b>	Kindern in Krankenhäusern Aufmerksamkeit und Freude schenken	Namen von Kindern auf Stahlträger malen	Firmeninterne Anerkennung und Berichte in den Medien
<b>Pfizer</b>	HIV/Aids-Prävention	Mitarbeiter engagieren sich freiwillig sechs Monate lang als Trainer	Sechs Monate bezahlter Urlaub
<b>IBM</b>	Lese- und Schreibfähigkeiten von Kindern	Mitarbeiter organisieren im indischen Bangalore Unterrichtsveranstaltungen und andere Events	Firmeninterne Auszeichnungen
<b>FedEx</b>	Sicherheit für Kinder im Straßenverkehr	Tipps für Eltern und Praxisschulung für Kinder	Organisation von Events und bezahlte Freistellung von Mitarbeitern
<b>AT &amp; T Wireless</b>	Katastrophenhilfe	Bereitstellung von Mobiltelefonen	Organisation von Events und Bereitstellung von Geräten
<b>Patagonia</b>	Lebensraum für Wildtiere	Fotos, die die Vorteile einer Biolandwirtschaft illustrieren	Freistellung bei Lohnfortzahlung bis zu zwei Monate

## ■ Potenzieller Nutzen

Nach Einschätzung jener Führungskräfte, von denen die Beispiele in diesem Buch stammen, liegen die Vorteile der *Community-Volunteering*-Initiative darin, dass sie starke Beziehungen mit dem lokalen gesellschaftlichen Umfeld knüpft, die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht und die Attraktivität als Arbeitgeber steigert. Möglicherweise eignet sie sich auch dazu, die Wirksamkeit anderer *Social Initiatives* zu verstärken. Wie schon bei mehreren anderen Initiativen wurden auch

hier zusätzliche potenzielle Vorteile beobachtet, wie beispielsweise die Förderung der Unternehmensziele, eine Verbesserung des Unternehmensimages und die Schaffung von Gelegenheiten, um die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren.

### ■ Fall Nr. 1: Sellen Construction und Seattle Children's Hospital – starke Beziehungen zum lokalen Umfeld knüpfen



ABBILDUNG 45: Jeden Tag taucht Walter an einer anderen Stelle auf der Sellen-Baustelle am Kinderkrankenhaus auf

Stellen Sie sich vor: Bauarbeiter, die einen neuen Flügel für ein Kinderkrankenhaus errichten, denken sich ein Spiel aus, mit dem sie die hospitalisierten Patienten unterhalten und ablenken. Viele Kinder kennen die Wimmelbücher *Wo ist Walter?*. Die Bauarbeiter schaffen einen lebensgroßen *Walter*, der mit seinem rot und weiß gestreiften Hemd wie die Figur in den Kinderbüchern aussieht. Jeden Tag befindet sich Walter

irgendwo auf dem Gelände, und die Kinder – und Eltern und Pflegekräfte – können versuchen, ihn zu finden. (Vgl. Abbildung 45) Wer ihn findet, bekommt einen lustigen Preis.<sup>318</sup>

Stellen Sie sich jetzt vor: dasselbe Krankenhaus, dasselbe Projekt. Einige Stahlbauarbeiter überlegen sich ebenfalls etwas, um die Kinder aufzuheitern. Sie sprühen sehr sichtbare Grüße an die einzelnen Patienten auf die Stahlträger, bevor sie diese montieren. Und das machen sie über Wochen. (Vgl. Abbildung 46) Ein Vater beschrieb auf der Facebookseite des Krankenhauses, wie seine Tochter, als sie nach einem harten Behandlungstag in ihr Zimmer zurückkehrte, aus dem Fenster schaute und dort auf einem Stahlträger die Worte »HI KIRA«<sup>319</sup> erblickte, zum ersten Mal wieder lächelte.

Diese liebevollen, freiwilligen Aktionen gab es im Jahr 2011 tatsächlich. Es waren die Mitarbeiter und Subunternehmer von Sellen Construction in Seattle, Washington, die einen neuen Flügel mit achtzig neuen Betten für Krebs- und Intensivpatienten errichteten. In einem Artikel in der *Seattle Times* über die Initiative wird der zuständige Projektleiter Tim McKey von Sellen mit den Worten zitiert:



ABBILDUNG 46: Stahlarbeiter ermuntern die kleinen Patienten mit persönlichen Grüßen

»Jeder unserer Leute da draußen fühlt mit jedem Kind im Krankenhaus. Wir drücken ihnen die Daumen, wir denken an sie, und das sollen sie auch wissen.«

Die Geschichte wurde von mindestens zwei lokalen Radiosendern und vier Fernsehstationen aufgegriffen; eine davon titelte: »*Local iron workers building hope, one beam at a time.*«<sup>320</sup> Diese Aktion hat in der Region sowohl der Baufirma als auch dem Krankenhaus zahlreiche Sympathien eingebracht.

Bedenken Sie auch, mit wie viel Stolz die Aktion die Mitarbeiter des Krankenhauses erfüllte. Eine Krankenschwester erklärt: »Hier zeigt sich der Geist von Seattle Children's. Zu sehen, wie Bauarbeiter, die in keiner Weise dazu verpflichtet wären, sich die Werte und Ziele des Krankenhauses zu eigen machen, etwas Alltägliches in etwas so Heiteres und Aufregendes für unsere Kinder verwandeln, lässt mich stolz darauf sein, hier zu arbeiten.«<sup>321</sup> Und ganz bestimmt sind auch die Mitarbeiter und Subunternehmer von Sellen stolz darauf, für ein Unternehmen zu arbeiten, das Aktionen wie diese hier unterstützt und sogar belohnt.

## ■ Fall Nr. 2: Pfizers *Global-Health-Fellows-Programm* – Unterstützung der Unternehmensziele

Das von den Vettern Charles Pfizer und Charles Erhart im Jahr 1849 gegründete Pharmaunternehmen Pfizer »hat sich der Entdeckung und Entwicklung neuer und besserer Möglichkeiten verschrieben, Krankheiten zu verhindern und zu behandeln sowie die Gesundheit und das Wohlergehen von Menschen in aller Welt zu verbessern«<sup>322</sup>. Das internationale Freiwilligenprogramm des Unternehmens, *Global Health Fellows* (GHF), ist eine der Strategien, mit denen es diesem Anspruch gerecht zu werden versucht. Pfizer-Mitarbeiter arbeiten drei bis sechs Monate lang in einer internationalen Entwicklungsorganisation mit, wo sie sich mit wichtigen Gesundheitsproblemen auseinandersetzen und um unterversorgte Bevölkerungsgruppen kümmern. Die Einsätze stehen in engem Zusammenhang mit Pfizers Kernkompetenzen und umfassen Aufgaben wie den Aufbau eines Gesundheitssysteme, die Aus- und Fortbildung von Pflegekräften und Ärzten, die Verbesserung von Dienstleistungen oder Unterstützung beim



**ABBILDUNG 47:** Peter Zhang zeigt kenianischen PSI-Mitarbeitern, wie sie den Absatz wichtiger Gesundheitsprodukte steigern können

Projektmanagement in Sachen Medikamente, Impfstoffe und Technologien. Ein Freiwilliger, Peter Zhang, hielt sich im Jahr 2011 sechs Monate lang in Kenia auf, wo er sich den Traum erfüllte, die Lebensbedingungen der Menschen in Afrika zu verbessern.<sup>323</sup>

In Kenia arbeitete Zhang mit *Population Services International* (PSI) zusammen, einer führenden Non-Profit-Organisation aus dem *Social-Marketing*-Bereich, die in mehr als sechzig

Entwicklungsländern mit Marketingmethoden aus dem privaten Sektor die Nachfrage nach lebenswichtigen medizinischen Produkten und Dienstleistungen ankurbelt. Zhang, der für Pfizer in China

die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit leitet, half dem PSI-Team, die Umsätze und Marketingaktivitäten zu messen und zu bewerten, und gab Empfehlungen für Verbesserungen, schulte PSI-Verkäufer in Vertriebs- und Marketingtechniken und zeigte der Marketingabteilung, wie man mit einer Werbekampagne den Umsatz ankurbelt.<sup>324</sup> (Vgl. Abbildung 47)

Welchen Nutzen hatte diese Initiative für Zhang und für Pfizer? Zhang berichtet:

»Die *Global-Health-Fellow*-Erfahrung kam mir nach meiner Rückkehr nach China bei meinen Begegnungen mit wichtigen externen Stakeholdern zugute. Aufgrund meiner Arbeit in Afrika kann ich jetzt aus eigener Erfahrung beschreiben, wie Pfizer auf innovative Art und Weise seiner Unternehmensverantwortung gerecht wird und die Entwicklung der Gesundheitsversorgung in aller Welt fördert. Das öffnete mir Türen und lenkte den Dialog mit altvertrauten Stakeholdern in neue Bahnen. Vor Kurzem beschrieb ich meine Erfahrungen beispielsweise dem Leiter einer wichtigen Denkfabrik unter dem Dach des Gesundheitsministeriums, der jetzt an einer Ausweitung der bestehenden Partnerschaft mit Pfizer interessiert ist.«<sup>325</sup>

Seit 2003 haben über 270 *Global Health Fellows* von Pfizer-Standorten in aller Welt an dem Programm teilgenommen und dabei in vierzig Ländern mit über vierzig Partnerorganisationen zusammengearbeitet.<sup>326</sup>

### ■ Fall Nr. 3: **IBMs *On Demand Community* – Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation**

Laut Stan Litow, bei IBM zuständig für *Corporate Citizenship & Corporate Affairs* und Präsident der IBM International Foundation, zeigen die folgenden Beispiele, worauf es ankommt, wenn *Community Volunteering* die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigern

soll: »Beginnen Sie mit *Volunteering*-Projekten, die den persönlichen Leidenschaften Ihrer Mitarbeiter entsprechen. Bemühen Sie sich anschließend nach Kräften um *Volunteering*-Projekte, die die besonderen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zur vollen Entfaltung bringen.«<sup>327</sup>

Im Jahr 2011 feierte IBM einhundert Jahre freiwilliges gesellschaftliches Engagement seiner Mitarbeiter. Einer dieser Freiwilligen wurde für seinen Einsatz mit dem *On Demand Community Excellence Award* ausgezeichnet: Abhishek Singh aus dem indischen Bangalore, dessen Leidenschaft darin besteht, Kindern zu helfen. Das *On-Demand-Community*-Programm unterstützt Mitarbeiter wie Abhishek Singh ebenso wie pensionierte Mitarbeiter mit modernster Technologie, um ihrer Freiwilligentätigkeit möglichst viel Wirkung zu verleihen. Onlinematerialien, wie Präsentationen oder Unterrichtseinheiten, erleichtern

den Freiwilligen die Arbeit in Schulen und Nachbarschaften.

Während der vergangenen Jahre haben sich Abhishek Singh und hundert weitere von ihm rekrutierte IBM-Mitarbeiter an Wochenenden im *Kadesh Children's Home* engagiert, einer Non-Profit-Organisation in Bangalore, die verlassenen oder elternlosen Kindern beisteht. Um diesen Schülern staatlicher Schulen zu helfen,



**ABBILDUNG 48:** Abhishek Singh mit unterprivilegierten Schülern in Indien im Rahmen einer Initiative, allen Kindern des Landes eine gute Ausbildung zu ermöglichen

den Wissensabstand zu Schülern privater Schulen zu verringern, organisierten sie Nachhilfestunden in Naturwissenschaften, Mathematik und Englisch und schufen ein spaßorientiertes Lernumfeld. Im Rahmen von Sommercamps vermittelten sie den Kindern zwischenmenschliche Fähigkeiten und Computerkenntnisse. Als sie mit dem Unterricht begannen, konnten die meisten Schüler kaum Englisch, und die Fehlquote war hoch. Nach einem Jahr kamen die Schüler regelmäßiger, sie konnten flüssiger lesen und zeigten mehr Interesse an Naturwissenschaft und Technik.<sup>328</sup>

Am Vortag des hundertjährigen IBM-Jubiläums leisteten 300 000 IBM-Mitarbeiter in 120 Ländern insgesamt 2,8 Millionen Stunden

Freiwilligendienst. Über zehn Millionen Menschen waren Nutznießer von insgesamt 5000 IBM-geleiteten Veranstaltungen an diesem Tag.<sup>329</sup>

Vom Beginn des Programms bis Ende Juni 2011 leisteten 186 000 IBM-Beschäftigte und IBM-Pensionäre aus über 84 Ländern insgesamt zwölf Millionen Stunden Freiwilligenarbeit.<sup>330</sup>

Im Juni 2011 ehrte das *Points of Light Institute* IBM mit seinem angesehenen *Corporate Engagement Award of Excellence* für die Schaffung eines effektiven Freiwilligenprogramms, das die lokalen Gemeinschaften stärkt und die Lebensqualität der Bewohner verbessert.

#### ■ Fall Nr. 4: FedEx und *Safe Kids Walk This Way* – Unterstützung für andere *Social Initiatives*

Die Förderung eines freiwilligen Mitarbeiterengagements zugunsten gesellschaftlicher Anliegen, die bereits einen strategischen Schwerpunkt des Unternehmens bilden, kann eine wechselseitige positive Verstärkung bedeuten. Der Fall Nr. 4 handelt von einem Unternehmen, das sich seit Längerem mit *Corporate-Philanthropy*-Initiativen für die Sicherheit von Fußgängern im Straßenverkehr einsetzt. Indem der bestehende strategische Mix um eine weitere Initiative erweitert wird, entsteht zusätzliche Synergie, die das Konzept noch wirksamer macht.

Bei US-amerikanischen Kindern im Alter von zehn bis vierzehn Jahren gehören Unfälle im Straßenverkehr zu den häufigsten Todes- und Verletzungsursachen. Im Jahr 2009 wurden schätzungsweise 13 000 Kinder (über 35 pro Tag) verletzt und 244 getötet.<sup>331</sup>

*Safe Kids Worldwide* und FedEx als Sponsor entwickelten im Jahr 2000 *Safe Kids Walk This Way* mit der erklärten Absicht, diese Zahlen zu reduzieren. Und die Bemühungen beschränken sich nicht auf die Vereinigten Staaten. Im Rahmen diverser Aktionen, deren größte der *International Walk to School Day* ist, versuchen FedEx-Freiwillige, Familien in ihrer eigenen Nachbarschaft anzusprechen.

Am 5. Oktober 2011 nahmen Millionen Kinder in aller Welt an diesem Ereignis teil, dessen Ziel es ist, die Vorteile einer sicheren und

fußgängerfreundlichen Verkehrsinfrastruktur für die Schulkinder ins Bewusstsein zu rücken. Gleichzeitig bietet sich hier die Gelegenheit, dass FedEx-Mitarbeiter Broschüren mit Tipps zur Sicherheit im Straßenverkehr unter die Leute bringen.

Auf den Philippinen beispielsweise, wo fast alle Kinder zu Fuß zur Schule gehen, informierten FedEx-Freiwillige Eltern darüber, wie sie Kindergruppen sicher zur Schule und zurück nach Hause geleiten. Und in New York City trafen sich 120 Drittklässler mit einer Gruppe von FedEx-Freiwilligen, die mit den Klassen zu einem Ort namens *Safety City* gingen – der Replik einer New Yorker Straßenlandschaft



**ABBILDUNG 49:** Ein Kind erkennt mit eigenen Augen, wie begrenzt die Fahrersicht sein kann

nur für Kinder, geschaffen von der New Yorker Verkehrsbehörde. Die Kinder konnten sich hinter das Steuer eines FedEx-Lieferwagens setzen, um mit eigenen Augen zu erkennen, wie begrenzt die Sicht des Fahrers auf die Kinder ist, die sich vor dem Auto befinden.<sup>332</sup> (Vgl. Abbildung 49)

Seit Beginn des Programms haben allein in den Vereinigten Staaten mehr als 2,2 Millionen

Schüler aus 5500 Schulen zusammen mit nahezu 14 000 FedEx-Freiwilligen diesen *Walk to School Day* begangen. Diese alltagspraktische Aktion stärkt andere FedEx-Initiativen zur Sicherheit von Kindern im Straßenverkehr ganz enorm, beispielsweise das Spendenprogramm für verbesserte Infrastrukturen (*Corporate Philanthropy*) oder die Finanzierung von Broschüren mit Sicherheitstipps oder von Giveaways, die der Sichtbarkeit dienen, wie etwa reflektierende Süßigkeitensammeltüten für Halloween (*Corporate Social Marketing*).<sup>333</sup>

## ■ Fall Nr. 5: AT&T Wireless und *American Red Cross* – Produkte und Dienstleistungen präsentieren

Philanthropische Initiativen, die Produkt- und Dienstleistungsspenden umfassen, können von *Community-Volunteering*-Aktionen flankiert werden, um die Assoziation der Produkte mit Gemeinsinn zu verstärken. Diese menschliche Geste von Angesicht zu Angesicht erzeugt unvergessliche Momente der Begegnung, wie der Katastropheneinsatz von AT&T-Wireless-Freiwilligen zeigt.

Das Unternehmen AT&T verpflichtet sich selbst explizit dazu, das Engagement seiner Beschäftigten für die Allgemeinheit zu unterstützen. »Freiwilliges Engagement ist tief in der AT&T-Kultur verankert. Seit fast hundert Jahren setzen wir unsere Zeit und unser Können ein, um unterprivilegierte Bevölkerungsschichten zu unterstützen und die Gemeinschaft zu stärken. Jedes Jahr nehmen sich rund 300 000 unserer Mitarbeiter Zeit, um sich in ihrem Umfeld zu engagieren. Im Jahr 2010 leisteten AT&T-Mitarbeiter und -Pensionäre neun Millionen Stunden Arbeit im Wert von mehr als 192 Millionen US-Dollar zum Wohle der Allgemeinheit.«<sup>334</sup> Das Unternehmen konzentriert sich dabei auf solche Bedürfnisse der Allgemeinheit, die eine strategische Verbindung zu seinen Produkten und Dienstleistungen aufweisen.

Bereits im Jahr 2002 gab das *American Red Cross* eine erweiterte Partnerschaft mit AT&T Wireless als langfristigem Unterstützer der Katastrophenhilfe der Organisation bekannt. Nun kam das *Corporate Volunteering* zwecks Unterstützung der über tausend Rotkreuzstellen im ganzen Land hinzu. Diese Aktionen finden bis heute statt, wobei der Bedarf im Jahr 2011 mit der Versorgung der Opfer von Hurrikan Irene an der Ostküste und der verheerenden Stürme in Joplin, Missouri, besonders groß war. Das Unternehmen stellt nicht nur Freiwillige für den Vor-Ort-Einsatz sowie Mobiltelefone zur Verfügung, sondern sammelt auch Millionengelder ein, indem es seine Kunden ermuntert, besonders betroffene Gebiete finanziell zu unterstützen und ihre Zusagen per SMS an bestimmte Adressen zu richten, für die AT&T keine Gebühren nimmt.<sup>335</sup>

## ■ **Potenzielle Probleme bei *Community-Volunteering*-Initiativen**

Besondere Vorteile bringen manchmal besondere Probleme mit sich. Bei *Community-Volunteering*-Initiativen stellen sich insbesondere Fragen nach Art und Umfang der Unterstützung von Mitarbeiterengagement durch das Unternehmen. Sie finden ihren Ausdruck regelmäßig in Befürchtungen wie den folgenden:

- **Das kann teuer werden.** Wenn beispielsweise ein Unternehmen mit 300 000 Mitarbeitern einem jeden von ihnen jedes Jahr 24 Stunden bezahlte Zeit für soziales Engagement offeriert und fünfzig Prozent der Beschäftigten dieses Angebot wahrnehmen, spendet das Unternehmen 3,6 Millionen Stunden »Produktivität«. Die Nützlichkeitsabwägung gegen die Möglichkeit von Geldspenden ist unter Umständen keine leichte Rechenübung, und die bloße Ermunterung der Mitarbeiter zu ehrenamtlicher Arbeit (in der Freizeit) erscheint da möglicherweise als der weniger riskante Weg.
- **Bei so vielen Mitarbeitern fällt es schwer, das freiwillige Engagement auf wenige Themen zu konzentrieren, mit der Folge, dass ein echter gesellschaftlicher Nutzen nicht erkennbar ist.** Das könnte besonders dann zum Problem werden, wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter ermuntert, sich für die Allgemeinheit zu engagieren, ohne organisierte Programme und flankierende Dienstleistungen anzubieten, die die Mitarbeiter zu bestimmten Anliegen leiten.
- **In dieselbe Richtung gehen die Fragen: Wenn sich der Einsatz der Mitarbeiter über den gesamten Markt und möglicherweise über den gesamten Globus verteilt, wie können wir dann den Nutzen für das Unternehmen ermitteln?** Wenn philanthropische Initiativen einen echten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen bringen, wie können wir die weit gestreuten und vielfältigen Aktivitäten so bündeln und koordinieren, dass ihre Verbindung zum Unternehmen und zur Marke sichtbar wird?
- **Die schwierigste Aufgabe überhaupt besteht darin, die Aktionen und ihre Resultate zu dokumentieren und zu bewerten.** Auch das gilt vor

allem für global aufgestellte Unternehmen mit Freiwilligen in unterschiedlichsten Märkten, insbesondere wenn Tracking- und Berichtssysteme nicht zentralisiert und automatisiert sind.

- **Bei dieser Art von Initiative fällt es besonders schwer, die richtige Balance zu finden zwischen der Demonstration der Aktionen nach außen und der nötigen Bescheidenheit.** Vielleicht liegt es am persönlichen Charakter des Freiwilligenengagements, dass sich der geleistete Unternehmensbeitrag weniger gut kommunizieren lässt als bei anderen Initiativen. Das wiederum dämpft den Enthusiasmus oder sogar die Investitionsbereitschaft, ist das Unternehmen doch daran interessiert, seine Bemühungen der Marke und dem Unternehmensimage zugutekommen zu lassen.

## ■ Erfolgsfaktoren

Bei den Erfolgsfaktoren von *Community-Volunteering*-Initiativen handelt es sich überwiegend um solche, die Sie bereits kennen. Die meisten Führungskräfte empfehlen, bei der Entwicklung von *Volunteering*-Programmen darauf zu achten, dass die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Anliegen, auf die sich der Fokus richtet, auf ein echtes Interesse seitens der Mitarbeiter treffen und mit den Bedürfnissen des Unternehmens im Einklang stehen. Sie unterstreichen die Vorteile einer Verknüpfung des Freiwilligenengagements mit der breiteren *Corporate-Citizenship*-Strategie sowie den übrigen *Social Initiatives*, die das Unternehmen bereits praktiziert, wie beispielsweise *Cause-Promotion*- oder *Corporate-Philanthropy*-Initiativen. Sie empfehlen zudem, von Anfang an sicherzustellen, dass die oberste Unternehmensführung ein langfristiges Engagement unterstützt, sowie einen starken gemeinnützigen Partner mit ins Boot zu nehmen. Sie scheinen sich auch darin einig zu sein, dass die Mitarbeiter unterstützt und für ihr Engagement gelobt werden sollten und dass ein Monitoring in Verbindung mit einer Messung der erzielten Wirkung absolut wünschenswert ist. Etwas unterschiedlich fällt ihr Urteil darüber aus, ob, wann und wo dieses Engagement publik gemacht werden sollte. Übereinstimmend empfehlen sie jedoch, in diesem Fall die Empfän-

ger der Wohltaten über den Nutzen sprechen zu lassen, den ihnen das Engagement gebracht hat, oder die Mitarbeiter selbst persönliche Geschichten erzählen zu lassen, wie im folgenden Beispiel.

## ■ Fall Nr. 6: Patagonias Umweltprogramm

Patagonia ist ein im kalifornischen Ventura beheimatetes Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 414 Millionen US-Dollar, das ein breites Sortiment an Sport-, Freizeit- und Alltagskleidung anbietet. Es ist vor allem bekannt für seine innovativen Entwürfe, für seine Qualitätsprodukte und sein ökologisches Gewissen.<sup>336</sup> Sein erklärtes Ziel ist es, »die besten Produkte herzustellen, keinen unnötigen Schaden anzurichten und Lösungen für die ökologische Krise zu entwickeln und umzusetzen«<sup>337</sup>. Dieser letzte Teil des *Mission Statement* war der Auslöser für das 1993 geschaffene *Environmental-Internship-Programm*.

Im Rahmen dieses Programms nehmen Patagonia-Mitarbeiter bis zu zwei Monate Auszeit, um für eine Umweltgruppe ihrer Wahl zu arbeiten. Patagonia zahlt weiter ihre Gehälter und Zulagen, sodass die Umweltgruppen für diesen Dienst nichts bezahlen müssen. Eine Erwartung ist, dass die Patagonia-Mitarbeiter zu positiven Veränderungen in der ökologischen Praxis dieser Organisationen anregen und beitragen, wie es Mark Shimahara, Internet-Vermarkter bei Patagonia und freischaffender Fotograf, in Guatemala tat:

»Im Jahr 2010 besuchte ich in Guatemala eine Kaffeeplantage, die vom *Smithsonian Migratory Bird Center* als »vogelfreundlich« zertifiziert worden war, was neben ökologischer Landwirtschaft die Existenz einer diversifizierten und natürlichen Schattensbewaldung als vogelfreundliches Habitat voraussetzt. Um die Kaffeeproduktion zu erhöhen, hatten viele Kaffeebauern ihre schattigen Plantagen, auf denen die Kaffeestauden zwischen Schatten spendenden Bäumen stehen, durch schattenlose Plantagen ersetzt, wo die Kaffeepflanzen auf felderähnlichen Arealen

stehen. Dazu müssen jedoch Bäume und natürliche Wälder gerodet werden. Wissenschaftler sind überzeugt, dass dies zu einem Rückgang des Vogelzugs in Gebieten wie Lateinamerika und zu einem Verlust von Lebensraum für andere Tiere und Pflanzen tropischer Wälder geführt hat.

Meine Aufgabe bestand nun in einer ›fotografischen Bestandsaufnahme‹, um den Wissenschaftlern Belege für die Vogelpräsenz zu geben und zu zeigen, dass die ökologischen Standards auf der Farm eingehalten wurden ... und ihren Zweck erfüllten. Meine Bilder landeten bei den Wissenschaftlern des National Zoo in Washington, D. C., und wurden auf der Smithsonian-Website der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, damit insbesondere Kaffeekäufer darüber informiert wurden, wie sie mit ihrem Einkaufsverhalten den Vogelschutz unterstützen können.

Ich bin sicher, dass ich mit meiner Zeit in Guatemala zur Verwirklichung des Wunsches unseres Unternehmensgründers Yvon Chouinard beitragen konnte, positive Veränderungen anzustoßen.«<sup>338</sup>

Bis zum Jahr 2011 haben insgesamt 850 Patagonia-Mitarbeiter an dem Umweltprogramm teilgenommen, fast fünfzig pro Jahr.<sup>339</sup>



ABBILDUNG 50: Ein Patagonia-Mitarbeiter im Umwelteinsatz: Dokumentation der Präsenz von Vögeln

## ■ Wann kommt eine *Community-Volunteering-Initiative* infrage?

Die meisten großen und viele kleinere Unternehmen machen ihren Mitarbeitern Mut, sich für die Allgemeinheit zu engagieren. Den Führungskräften stellen sich dann in der Regel vor allem zwei Fragen: Wie und in welchem Umfang soll das Unternehmen sie dabei unterstützen? Und soll das Unternehmen für konkrete Projekte werben oder es den Beschäftigten überlassen, ihren Interessen zu folgen? Eine intensivere und stärker formalisierte Unterstützung sowie die gezielte Fokussierung auf bestimmte Anliegen ist vor allem dann sinnvoll, wenn folgende Bedingungen vorliegen:

- Bestehende *Social Initiatives* würden von einer *Community-Volunteering*-Kampagne profitieren (wenn beispielsweise ein Haushaltswarenhändler, der für ökologischen Gartenbau wirbt, seinen Beschäftigten die Möglichkeit einräumt, sich an der Einrichtung eines Gartens mit einheimischen Pflanzen in einem nahe gelegenen Park zu beteiligen).
- Eine Gruppe von Mitarbeitern bringt ihr Interesse an einem bestimmten gesellschaftlichen Anliegen zum Ausdruck (wenn beispielsweise Mitarbeiter eines Anbieters von Freizeitausrüstung mithelfen wollen, durch Entfernung von Unterholz die Waldbrandgefahr an gefährdeten Berghängen zu bannen).
- Ein akuter Bedarf tritt auf, insbesondere ein unerwarteter, der gut zu den Ressourcen und Fähigkeiten der Belegschaft passt (wie in dem später erwähnten Beispiel, wo American Express Kleinunternehmern in Lower Manhattan unter die Arme griff).
- Technologische Fortschritte machen es einfacher, die Freiwilligentätigkeit der Mitarbeiter zu organisieren und zu koordinieren (wenn beispielsweise AT&T die Freiwilligentätigkeit von Mitarbeitern mittels eines von VolunteerMatch.org angebotenen Programms verfolgt).
- Eine starke Non-Profit-Organisation bittet ein Unternehmen um Unterstützung und präsentiert ein gesellschaftliches Anliegen, das bei den Mitarbeitern auf großes Interesse stößt und eine in-

haltliche Verbindung zu den strategischen *Corporate-Citizenship*- und Geschäftszielen des Unternehmens aufweist.

- Ein Freiwilligeneinsatz könnte neue Märkte eröffnen und Gelegenheiten für neue Produktentwicklungen und Forschungsprojekte schaffen (wie im Beispiel von Pfizers Aktivitäten in Afrika).

## ■ Entwicklung eines *Community-Volunteering*-Kampagnenplans

Angenommen, ein Unternehmen interessiert sich für die Entwicklung formalisierter *Community-Volunteering*-Programme und beschließt, mehr zu tun, als lediglich seine Beschäftigten zu ermuntern, sich für die Allgemeinheit zu engagieren. Mehrere Schritte stehen dann an:

### ▪ Entwicklung von Richtlinien für das Mitarbeiterengagement

Es muss entschieden werden, ob die Mitarbeiter ermuntert werden, sich für beliebige gesellschaftliche Anliegen zu engagieren, die sie interessieren, oder ob ein oder mehrere Wohltätigkeitsorganisationen oder Anliegen konkret beworben werden. In den meisten Fällen läuft die Entscheidung auf eine Kombination beider Optionen hinaus. Wenn die Entscheidung zugunsten eines festgelegten Angebots fällt, sollte die Auswahl das *Mission Statement* des Unternehmens, seinen *Corporate-Citizenship*-Schwerpunkt, bestehende *Social Initiatives*, Mitarbeiterinteressen, bestehende Kooperationen mit gemeinnützigen Partnern und drängende Bedürfnisse der Allgemeinheit berücksichtigen.

### ▪ Bestimmung von Art und Umfang der Mitarbeiterunterstützung

Die Programmoptionen reichen von der Gewährung finanzieller Anreize wie beispielsweise bezahlter Zeit bis zur Gewährung von Geldspenden an die Wohltätigkeitsorganisation nach Maßgabe der von Freiwilligen geleisteten Stunden. Als nichtmonetäre Unterstützung bieten sich die Beteiligung von Mitarbeitergruppen an bestimmten Veranstaltungen und die Bereitstellung

von Computerprogrammen an, die die Mitarbeiterinteressen mit den bestehenden Einsatzmöglichkeiten abgleichen.

- **Entwicklung eines internen Kommunikationsplans**

Der Erfolg eines unternehmensweiten *Volunteering*-Programms kann entscheidend davon abhängen, dass sämtliche Beschäftigte auf allen Ebenen und an allen Standorten einbezogen werden. Dafür reichen in der Regel die traditionellen Elemente der Kommunikationsplanung wie die Entwicklung eines Programmnamens und eines grafischen Konzepts sowie von Schlüsselbotschaften, die den Willen des Unternehmens, den Bedarf an Unterstützung und den Wunsch nach einer Beteiligung der Mitarbeiter zum Ausdruck bringen.

- **Entwicklung eines Konzepts zur Anerkennung der beteiligten Mitarbeiter**

Die Anerkennung für die Mitarbeiter kann so aussehen, dass Freiwilligeneinsätze in der internen Mitarbeiterkommunikation wie Intranet oder Newsletter kommuniziert oder auf Abteilungs- oder Unternehmenssitzungen lobend erwähnt werden. Manche Unternehmen machen mit dieser Komponente des Programms auch Werbung, wie Walt Disney mit dem *EARS-to-YOU*-Programm.

- **Entwicklung eines externen Kommunikationsplans**

Im ersten Schritt werden die Kommunikationsziele bestimmt: Was soll durch die Kommunikation unterstützt werden? Besteht der Zweck darin, lediglich das Unternehmensengagement publik zu machen, was sich mit einem Passus im Jahresbericht bewerkstelligen ließe? Oder wird eine Stärkung des Unternehmensimages in der Gesellschaft angestrebt, sodass breitere Medienanstrengungen geboten sind? Vielleicht soll die Mitarbeiterrekrutierung unterstützt werden oder den beteiligten Mitarbeitern öffentliche Anerkennung verschafft werden? Sobald über diese Ziele Einigkeit besteht, folgen die Aktionspläne.

- **Entwicklung eines Tracking- und Bewertungsplans**

Zuletzt muss noch ein System für die Dokumentation der geleisteten Freiwilligenstunden und der Empfänger dieser Leistungen eingerichtet werden. Zusätzlich sollte Einigung darüber erzielt

werden, wie die im Kommunikationsplan festgelegten Kommunikationsziele gemessen werden sollen.

## ■ Zusammenfassung

Ein freiwilliges Mitarbeiterengagement für die Allgemeinheit, das von den Unternehmen entsprechend unterstützt wird, gilt in den Augen vieler als die glaubwürdigste und befriedigendste Form des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. *Community Volunteering* unterscheidet sich als Initiative klar von anderen *Social Initiatives*, wenngleich der Trend zu beobachten ist, diese Bemühungen als zusätzliche Komponente mit anderen bestehenden *Social Initiatives* zu verbinden.

Die Unterstützung für *Volunteering*-Einsätze reicht von Programmen, die die Mitarbeiter lediglich ermuntern, sich für die Allgemeinheit einzusetzen, bis zu solchen mit formellen, schriftlich festgehaltenen Richtlinien und signifikanten finanziellen Investitionen über einen längeren Zeitraum.

*Community-Volunteering*-Programme stehen in dem Ruf, dass sie die Bildung starker und beständiger Beziehungen zum unmittelbaren Umfeld fördern, die Mitarbeiterbindung und -rekrutierung unterstützen, bereits laufende Engagements und Investitionen in *Social Initiatives* verstärken, zum Erreichen der Geschäftsziele beitragen, das Unternehmensimage verbessern und Möglichkeiten schaffen, die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren.

Die kritischen Punkte bei der Entwicklung und Durchführung solcher Programme sind beispielsweise die Kosten, der Nutzen für die Allgemeinheit, die Realisierung geschäftlicher Vorteile oder das Monitoring und die Messung der Resultate.

Viele Erfolgsfaktoren sind aus anderen Bereichen schon vertraut: Achten Sie darauf, dass die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Themen mit den Interessen der Mitarbeiter und den geschäftlichen Erfordernissen des Unternehmens harmonisieren und dass das Freiwilligenengagement in einer inhaltlichen Verbindung zur breiteren *Corporate-Citizenship*-Strategie und anderen bestehenden *Social*

*Initiatives* des Unternehmens steht. Wählen Sie starke Non-Profit-Partner, unterstützen und loben Sie Ihre Mitarbeiter für ihren Einsatz und errichten Sie Tracking- und Messsysteme. Auch wenn es unterschiedliche Ansichten zum Umfang und zur Art der externen Kommunikation gibt, scheint die beste Form von Sichtbarkeit gegeben zu sein, wenn die Botschaft von den Empfängern der Wohltaten oder von den Mitarbeitern in persönlichen, inspirierenden Geschichten vermittelt wird.

*Community-Volunteering*-Programme sollten Sie vor allem dann einsetzen, wenn bestehende *Social Initiatives* von einer solchen Komponente profitieren würden, eine Gruppe von Mitarbeitern ausdrücklich Interesse an einem bestimmten gesellschaftlichen Anliegen anmeldet, ein akuter gesellschaftlicher Bedarf besteht, technologische Fortschritte eine Vermittlung von Mitarbeitern an passende Freiwilligendienste erleichtern oder eine Freiwilligenaktion neue Märkte öffnen bzw. neue Produktentwicklungen unterstützen würde. *Community-Volunteering*-Initiativen profitieren von strategischen Plänen, die Entwicklungsrichtlinien vorsehen, Art und Umfang der Unterstützung durch das Unternehmen festlegen und Pläne für die interne Kommunikation, die Belohnung der engagierten Mitarbeiter, die externe Kommunikation sowie für Tracking und Bewertung umfassen.

# 8.

## *Socially Responsible Business Practices:* Wie Sie gesellschaftliche Interessen bei der Gestaltung Ihrer Unternehmenspraxis berücksichtigen

*Zuletzt ist es immer eine Frage des Teams. Unsere Kunden, Käufer, Fischersleute und Fischereimanager verstehen es, kluge Entscheidungen zu treffen, die die Nachhaltigkeit im Segment Fisch und Meeresfrüchte fördern. Das neue farbenbasierte Bewertungssystem liefert transparente Statusinformationen zur Nachhaltigkeit. Zusammen mit unserem Versprechen, uns aus dem Geschäft mit bedrohten Arten allmählich zurückzuziehen, untermauert dieses Programm unsere Entschlossenheit, unsere Abteilung für Fisch- und Meeresfrüchte komplett nach den Kriterien der Nachhaltigkeit auszurichten.<sup>340</sup>*

Carrie Brownstein, Whole Foods Market

Von einer gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmenspraxis sprechen wir, wenn ein Unternehmen im Rahmen seiner Geschäftsmethoden, Betriebsabläufe und Produktionsverfahren etwas tut, wozu es von Gesetz wegen nicht verpflichtet ist, um auf

diese Weise ein gesellschaftliches Anliegen zu fördern, dem Wohl der Allgemeinheit zu dienen und/oder zum Umweltschutz beizutragen. Wesentliches Kennzeichen einer *Socially Responsible Business Practice* ist, dass sie freiwillig geschieht und über das hinausgeht, was Gesetze und Vorschriften oder auch Moral und ethische Standards selbstverständlich erscheinen lassen. »Allgemeinheit« umfasst die Mitarbeiter des Unternehmens, seine Zulieferer, Vertriebspartner, Non-Profit-Partner sowie die Öffentlichkeit insgesamt. Und »Wohl« kann sich auf Gesundheit und Sicherheit, Umwelt und/oder psychologische und emotionale Bedürfnisse beziehen.

Während es in der Vergangenheit häufig Vorschriften, Verbraucherklagen oder Interventionen spezieller Interessenverbände waren, die die Unternehmen veranlassten, sich mit verantwortungsbewussten Geschäftspraktiken zu befassen, ist seit etwa zehn Jahren der Trend zu beobachten, dass die Unternehmen zunehmend von sich aus nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme suchen und neue Unternehmenspraktiken einführen, die das Wohl der Allgemeinheit berücksichtigen.

Warum dieser Wandel?

- Immer häufiger gibt es Berichte und Meldungen, aus denen hervorgeht, dass **verantwortungsbewusste Unternehmenspraktiken tatsächlich den Gewinn steigern können** (DuPont beispielsweise berichtete von Einsparungen in Höhe von drei Milliarden US-Dollar aufgrund eines gesunkenen Energieverbrauchs<sup>341</sup>) und **sich möglicherweise auch positiv auf den Umsatz auswirken** (darauf spekuliert beispielsweise McDonald's mit dem neuen Happy-Meal-Angebot unter Verwendung von Apfelschnitzen aus regionalem Anbau<sup>342</sup>).
- In unserem globalen Markt **haben Verbraucher mehr Optionen** und können ihre Entscheidungen auf mehr Kriterien gründen als Produkt, Preis und Vertriebskanäle. Die Studien, die wir in Kapitel 1 zitiert haben, belegen, dass die Verbraucher bei ihren Kaufentscheidungen auch berücksichtigen, ob die Unternehmen für faire und nachhaltige Geschäftspraktiken bekannt sind und sich für das Wohl der Allgemeinheit einsetzen (wenn beispielsweise Whole Foods »grüne« Kunden damit anlockt, dass

es ein Labelsystem für die Nachhaltigkeit von Fischprodukten einführt).

- Investoren und verschiedene Stakeholder machen ebenfalls ihren Einfluss geltend, beispielsweise in Form von erhöhter öffentlicher Aufmerksamkeit und der Ausübung von Druck mittels neuer Technologien und insbesondere der **Macht des Internets** (wenn beispielsweise die Bank of America eine Entscheidung, für ihre Kreditkarte monatlich fünf US-Dollar zu berechnen, zurücknimmt, nachdem eine Onlinepetition mit über 300 000 Unterschriften den Protest der Verbraucher deutlich gemacht hat).
- Um die **Produktivität ihrer Beschäftigten zu verbessern und sie stärker ans Unternehmen zu binden**, versuchen Unternehmensleitungen regelmäßig, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen und etwas für ihr Wohl zu tun (wenn beispielsweise Coca-Cola-Abfüller in Südafrika ein HIV/Aids-Präventionsprogramm starten).
- Die technologische Entwicklung bewirkt, dass **Unternehmensaktivitäten zunehmend publik werden**, insbesondere wenn etwas schiefgeht (siehe beispielsweise BP und das Ölleck im Golf von Mexiko). Die Unternehmensskandale der jüngeren Vergangenheit haben die Öffentlichkeit argwöhnisch gemacht, sodass die Unternehmen nun nach neuen Möglichkeiten suchen, wie sie ihren Geschäftsaktivitäten einen positiven »Anstrich« geben können. Das wird immer wichtiger in einer Welt, in der 24-Stunden-Nachrichtenkanäle wie CNN, das Internet und E-Mail-Alerts die Öffentlichkeit in Echtzeit unterrichten.
- Die Erwartungen an die **Transparenz** werden immer unerbittlicher. Potenzielle Kunden wollen nicht mehr nur über mögliche Gefahren aufgeklärt werden, sondern sie verlangen umfassende Informationen über alle relevanten Unternehmenspraktiken, was die Produktzutaten, die Herkunft der Ausgangsmaterialien und den Herstellungsprozess betrifft<sup>343</sup> (siehe beispielsweise die Initiative der Getränkebranche, auf den Getränkepackungen die darin enthaltenen Gesamtkalorien groß zu vermerken).

## ■ Typische Formate von *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiativen

Bei den meisten *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiativen geht es um die Veränderung interner Verfahren und Richtlinien. Diese können beispielsweise das Produktangebot, das Gebäude und seine Ausstattung, die Herstellung oder die Mitarbeiterunterstützung betreffen. Bisweilen geht es aber auch um die externe Kommunikation mit Kunden und Investoren, beispielsweise wenn neue Regeln aufgestellt werden, wie Kunden ihre Daten einsehen können oder Kundendaten geschützt werden, oder um Entscheidungen über Einstellungsverfahren, Gebäudeausstattung oder Betriebsstandort, sofern diese von der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zeugen sollen.

Typische Formate von *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiativen können sich in folgenden Vorgehensweisen zeigen:

- Bei **Gebäuden und Betriebsanlagen** finden Umwelt- und Sicherheitsfragen besondere Berücksichtigung, beispielsweise in Sachen Energieverbrauch.
- Das Unternehmen arbeitet an der **Verbesserung von Herstellungsverfahren**, um zum Beispiel den Einsatz gefährlicher Stoffe zu vermeiden, den Chemikalieneinsatz in der Landwirtschaft zu reduzieren oder in Fritteusen auf bestimmte Fettsorten zu verzichten.
- **Produkte werden vom Markt genommen**, sofern sich herausstellt, dass sie zwar nicht illegal, aber dennoch schädlich sind (wenn etwa McDonald's keine übergroßen Pommesportionen mehr anbietet).
- **Die Wahl der Zulieferer** erfolgt je nach ihrer Bereitschaft, ihre Produktionsverfahren an ökologischen Nachhaltigkeitskriterien auszurichten; entsprechende Anstrengungen werden unterstützt und belohnt.
- **Produktions- und Verpackungsmaterialien** werden danach ausgewählt, ob sie umweltfreundlich sind und dazu beitragen, Abfallmengen zu reduzieren, erneuerbare Ressourcen zu nutzen und giftige Emissionen zu vermeiden.

- Das Unternehmen sorgt für **volle Transparenz** hinsichtlich der verwendeten Rohstoffe, ihrer Herkunft und ihrer möglichen Gefahren und stellt darüber hinaus zusätzliche Informationen bereit (wenn beispielsweise auf der Verpackung eines Schokoriegels die Menge an körperlicher Bewegung angegeben wird, die nötig ist, um die aufgenommenen Kalorien wieder zu verbrennen, oder wenn bei einem benzinbetriebenen Rasenmäher die Menge der produzierten Luftschadstoffe beziffert wird).
- Es werden **Programme zum Wohle** der Beschäftigten angeboten (Sporteinrichtungen am Arbeitsplatz, Kindertagesbetreuung oder Betreuungsprogramme für drogen- oder medikamentenabhängige Mitarbeiter etc.).
- Es gibt **Mess-, Tracking- und Berichtssysteme** für quantifizierbare Ziele, die neben den Erfolgen auch die Misserfolge deutlich machen.
- **Für die Vermarktung an Kinder wurden spezielle Richtlinien entwickelt**, um eine verantwortungsbewusste Kommunikation und geeignete Vertriebskanäle zu gewährleisten (um beispielsweise auszuschließen, dass bestimmte Produkte im Onlinehandel an Kinder unter 18 Jahren gelangen können).
- Für **Menschen mit Behinderungen**, etwa für Hör- oder Sehgeschädigte, wird durch den Einsatz moderner Technologien ein verbesserter Zugang zu den Produkten oder Dienstleistungen angeboten.
- Für den **Schutz von Kundendaten** wird Sorge getragen. Dies ist ein Bereich von wachsender Bedeutung angesichts immer ausgereifterer Techniken zur Datensammlung, Bilderkennung und Erstellung von Persönlichkeitsprofilen, insbesondere über das Internet (wenn etwa Einzelhändler darauf verzichten, von ihren Kunden die Eingabe persönlicher Daten zu statistischen Zwecken zu verlangen).
- **Die wirtschaftlichen Auswirkungen von Entscheidungen über Produktionsstandorte, Outsourcing oder Vertriebswege** auf die jeweilige Kommune werden berücksichtigt.

Obgleich die Bandbreite der Branchen, die sich grundsätzlich mit gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmenspraktiken

auseinandersetzt, groß ist, überwiegen hier doch, wie Tabelle 9 zeigt, Unternehmen aus dem Fertigungs-, Technologie- und Landwirtschaftsbereich, wo besonders viele Entscheidungen zu Vertriebswegen, Rohstoffen, Produktionsverfahren und Arbeitssicherheit zu treffen sind. Die Konzeption und die Entwicklung gesellschaftlich verantwortungsbewusster Unternehmenspraktiken obliegt in der Regel den für Betrieb, Anlagen, *Corporate Social Responsibility* oder andere Bereiche zuständigen Topmanagern und in gewissem Umfang den Marketing- und Strategieplanern. Die Kommunikation der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zielt in erster Linie auf Behörden, Investoren, Kunden und spezielle Interessenverbände. In der Regel entwickeln und implementieren die Unternehmen derartige Praktiken in Eigenregie; es ist aber auch möglich, dies gemeinsam mit Behörden, gemeinnützigen Organisationen, Zulieferern oder Vertriebspartnern zu bewerkstelligen.

## ■ Potenzieller Nutzen

Wie die folgenden kurzen Beispiele zeigen, profitieren Unternehmen, die sich gesellschaftlich verantwortungsbewusster Unternehmenspraktiken bedienen, von diversen Vorteilen, und es scheint

<b>Tabelle 9      Beispiele für <i>Socially Responsible Business Practices</i></b>		
<b>Unternehmen</b>	<b>Gesellschaftliches Anliegen</b>	<b>Zielgruppe</b>
<b>DuPont</b>	Energieeinsparung	Gebäudetechniker, Hausmeister, Vertriebsleiter
<b>Nike</b>	Mehr sportliche Betätigung für Indianer	Menschen indianischer Abstammung
<b>Coca-Cola</b>	Kampf gegen HIV/Aids	Mitarbeiter von Abfüllbetrieben in Afrika
<b>Whole Foods Market</b>	Nachhaltigkeit in der Fisch- und Meeresfrüchtebranche	Whole-Foods-Market-Kunden
<b>Microsoft</b>	Vermeidung von Verkehrsstaus	Mitarbeiter
<b>Patagonia</b>	Faire Arbeitsbedingungen	Fabrikleiter

ihnen zunehmend zu gelingen, aus diesen Anstrengungen auch finanziell Kapital zu schlagen.<sup>344</sup>

Der finanzielle Nutzen resultiert häufig aus verringerten Betriebskosten, monetären Anreizen seitens staatlicher Stellen und einer verbesserten Mitarbeiterproduktivität samt verminderter Fluktuation. Die Vorteile für das Marketing sind ebenfalls zahlreich, bietet sich hier doch die Möglichkeit, das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern, Markenpräferenz zu schaffen, die Markenpositionierung auszubauen und die Produktqualität zu verbessern. Und wie bei anderen *Social Initiatives* bieten auch diese Aktivitäten die Chance, Beziehungen zu externen Partnern wie beispielsweise Behörden, Zulieferern und Non-Profit-Organisationen zu knüpfen.

## ■ Fall Nr. 1: DuPont – Reduzierung der Betriebskosten

In einem 2006 erschienenen Artikel des Nachrichtenmagazins *U.S. News & World Report* mit der Überschrift »Saving Earth, Saving Money« wird DuPont als ein Chemieunternehmen beschrieben, das »sich vom Schreckgespenst der Umweltbewegung zum Vorzeigeunternehmen gewandelt hat, indem es freiwillig Energieverbrauch und Treibhaus-

Beispielaktivitäten	Wichtige Partner
Bewertung der einzelnen Fabriken und Effizienzverbesserungen	<i>Environmental Protection Agency</i>
Spezielle Sportschuhe mit breiterer Sohle und höherem Spann	<i>Indian Health Services; National Indian Health Board; Fußspezialisten</i>
Aufklärung; Beratung; kostenlose Tests; kostenlose Kondome	Abfüllbetriebe
Nachhaltigkeitsampel auf Produktverpackungen: grün, gelb oder rot	<i>United Kingdom's Department of the Environment, Food and Rural Affairs</i>
Kostenloser regionaler Busservice	<i>Commuter Challenge</i>
Bewertung der Arbeitsbedingungen bestehender und geplanter Fabriken	<i>Fair Labor Association</i>

gasemissionen dezimierte – auf ein Niveau, das 72 Prozent unter dem von 1990 liegt«<sup>345</sup>. Weiter heißt es dort, dass die Umweltmaßnahmen der letzten fünfzehn Jahre dem Unternehmen Kosteneinsparungen von rund drei Milliarden US-Dollar bescherten und dass die treibende Kraft hinter DuPonts grüner Agenda Linda Fisher war, die frühere stellvertretende Leiterin der *Environmental Protection Agency* und für den Nachhaltigkeitsbereich zuständige DuPont-Vizepräsidentin.

Auf die Frage, wie sie diese Reduzierung des Energieverbrauchs geschafft haben, erwidert sie: »Wir hatten nicht die eine Wunderwaffe. Wir gingen vielmehr Fabrik für Fabrik und Verfahren für Verfahren durch und suchten nach Möglichkeiten für Effizienzverbesserungen. Wir nutzen die Kraft-Wärme-Kopplung und andere energiesparende Techniken, wo immer wir können, indem wir beispielsweise aus Abfällen Energie erzeugen, die wir an anderer Stelle wieder einsetzen.«<sup>346</sup>

Fisher leitet diesen Bereich noch heute und ist entschlossen, die Anstrengungen des Unternehmens weiter zu intensivieren und beispielsweise den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck bis 2015 auf freiwilliger Basis noch weiter zu reduzieren. Sie erklärt:

»Als in den 1970er- und 1980er-Jahren neue Umwelt- und Sicherheitsvorschriften in Kraft traten, waren wir natürlich bereit, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Aber erst in den späten 1980er- und 1990er-Jahren wurde uns klar, dass die bloße Erfüllung der Vorschriften nicht reichte und dass unsere Stakeholder mehr von uns erwarteten. Wir gingen also über das Verlangte hinaus und beschlossen, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck unserer Fabriken noch einmal deutlich zu reduzieren.«<sup>347</sup>

Und Fisher weiß, dass noch mehr getan werden muss, dass »die Öffentlichkeit von uns erwartet, dass wir die Thematik offen angehen, und das tun wir auch«<sup>348</sup>.

Auf der DuPont-Website ist ein eigener Bereich dem Thema Nachhaltigkeit gewidmet. Hier macht das Unternehmen seinen Fortschritt bei den Umweltschutzziele transparent. Dazu gehört beispielsweise die Erhöhung des Jahresumsatzes um mindestens zwei Milliarden US-Dollar durch solche Produkte, mit deren Hilfe die Kunden ihre Energieeffizienz verbessern und / oder ihre Treibhausgasemissionen

signifikant verringern können. Das Unternehmen schätzt, dass diese Produkte auf Verbraucherseite zu einer CO<sub>2</sub>-äquivalenten Ausstoß-reduzierung von mindestens vierzig Millionen Tonnen führen. Bis 2010 ist der betreffende Umsatzanteil auf 1,6 Milliarden US-Dollar gestiegen.<sup>349</sup>

## ■ Fall Nr. 2: Nike-Schuhe für Indianer – Schaffung von Marken- präferenz

Indianischer Philosophie zufolge sollte jede Generation »auf der Suche nach Weisheit drei Generationen zurück- und auf der Suche nach ihrem Vermächtnis drei Generationen vorausschauen«. <sup>350</sup> Und das Unternehmen Nike setzt sich mit seinem *N7*-Programm seit Längem dafür ein, den Ureinwohnern Nordamerikas den Sport nahezu-bringen. Seit mehr als zehn Jahren engagiert sich das Unternehmen in den Vereinigten Staaten und in Kanada dort, wo viele Indianer leben, mit diversen Gesundheits- und Vorsorgeprogrammen, indem es die Menschen zu einer körperlich aktiven und gesunden Lebens-weise animiert und ihnen eine geeignete Ausrüstung zur Verfügung stellt. Im Jahr 2007 gab es dabei einen echten Meilenstein zu fei-ern: Nike stellte seinen ersten ausdrücklich für Indianer entwickelten Turn- und Laufschuh vor. Er trug den Namen *Nike Air Native N7*, und Sam McCracken, der Leiter von Nikes *N7*-Programm, erklärte damals: »Wir verstärken unser Engagement und erheben auf lokaler, regio-naler und nationaler Ebene unsere Stimme, um für die Gesundheit und das Wohl der amerikanischen Ureinwohner einzutreten. Wir sind davon überzeugt, dass körperliche Betätigung eine zentrale Rolle für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Indianer spielen kann und sollte.« <sup>351</sup>

Zwei Jahre vor der Markteinführung berieten sich Nike-Designer und Forscher mit Fußspezialisten und Mitgliedern der *Indian Health Services* und des *National Indian Health Board*. Sie untersuchten die Füße von mehr als zweihundert Indianern aus rund siebzig Stämmen aus dem ganzen Land und stellten fest, dass Indianer generell einen viel



ABBILDUNG 51: Technische Spezifikationen für den Nike Air Native N7

breiteren und höheren Fuß haben, als er beim Durchschnittschuh zugrunde gelegt wird. Die erforderliche Schuhbreite lag in der Tat drei Nummern über dem Standard-Nike-Schuh.<sup>352</sup> Infolgedessen hat der *Air Native* einen größeren Zehenraum, weniger Nähte, die irritieren könnten, und eine dickere Einlegesohle. (Vgl. Abbildung 51)

Während die *Nike-Air-Native-N7*-Schuhe nur in indianischen Fitnessstudios in den Vereinigten Staaten und Kanada erhältlich sind, startete Nike im Jahr 2009 die *N7*-Kollektion, eine Auswahl von Sportschuhen und passender Sportbekleidung, die auf das allgemeine Publikum zielte. Beim Entwurf dieser Kollektion diente die indianische Kultur als Inspira-

tionsquelle. Zugleich wurde Nikes *Considered-Design*-Ethos mit seinen Schwerpunkten Leistungsfähigkeit und Umweltfreundlichkeit betont. Die *Nike-N7*-Kollektion unterstützt den *N7 Fund* über einen Anteil am Verkaufsgewinn. Der *N7 Fund* vergibt Zuschüsse an Sport- und Fitnessprogramme für indianische Jugendliche und hat seit seiner Gründung mehr als eine Million US-Dollar gesammelt.

Im Jahr 2008 lobte Hannah Jones, die für Nachhaltigkeit und Innovation zuständige Nike-Vizepräsidentin, McCrackens Bemühungen:

»Unternehmerische Initiative wie die von Sam McCracken hilft uns bei Innovationen, mit denen wir die Welt ein Stück besser machen können. Diese Projekte tragen dazu bei, neue Sichtweisen zu entwickeln und Innovationschancen wahrzunehmen, die der Allgemeinheit nützen, ein nachhaltiges Design fördern und auf diese Weise zum gesellschaftlichen Wandel beitragen.«<sup>353</sup>

### ■ Fall Nr. 3: Coca-Cola und der Kampf gegen HIV/Aids – die Gesundheit der Mitarbeiter fördern

Wie wir gesehen haben, können die meisten *Social Initiatives* die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit positiv beeinflussen. Die Mitarbeiter sind stolz darauf, zu einem Unternehmen zu gehören, das in der Öffentlichkeit wegen seines Engagements für die Belange der Allgemeinheit so gut angeschrieben ist. Gesellschaftlich verantwortungsbewusste Unternehmenspraktiken können hier ein Übriges tun, indem sie die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten aktiv fördern, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Bei Coca-Cola ist man davon überzeugt, dass die Wirtschaft eine maßgebliche Rolle bei der Aids-Bekämpfung spielen kann, indem sie wichtige Initiativen und Programme auf die Beine stellt. Seitdem das Unternehmen im Juni 2001 sein HIV/Aids-Programm startete, bestand ein zentrales strategisches Moment in der Einführung von entsprechenden Aktionen in seinen afrikanischen Betrieben.<sup>354</sup>

Das *HIV & Aids Workplace Program* umfasst die Bildung eines lokalen Anti-Aids-Komitees, die Unterweisung im richtigen Kondomgebrauch, die Bereitstellung von Materialien zur Aidsprävention, die Rekrutierung und Ausbildung von einheimischen Beratern, elementare HIV/Aids-Aufklärung für Mitarbeiter, kostenlose Tests, vertrauliche Beratung und den Zugang zu antiretroviralen Arzneimitteln und prophylaktischen Behandlungen. Qualitativ hochwertige Kondome sind über Automaten in den Sanitarräumen, in Lohntüten und in Personalläden kostenlos erhältlich.

Coca-Cola entwickelte Richtlinien für den Umgang mit HIV, die jegliche Diskriminierung von Infizierten untersagen, die Beschäftigten ein Recht auf Privatsphäre zugestehen und zur freiwilligen Offenlegung positiver HIV-Befunde, zu freiwilligen Tests und zu präventiven Praktiken ermuntern. Das Unternehmen macht zudem auf staatliche Hilfsangebote aufmerksam und fördert die Kooperation mit Behörden und NGOs zwecks Durchführung von HIV/Aids-Programmen.

Im Jahr 2003 konzentrierte die Coca-Cola Africa Foundation ihre Ressourcen auf die mehr als vierzig Abfüllpartner in Afrika mit ihren fast 60 000 Beschäftigten samt Ehepartnern und Kindern.<sup>355</sup> Damals

unterhielten nur zwei der Abfüllpartner HIV-Programme. Drei Jahre später nahmen sämtliche Abfüllpartner entweder an bestehenden Gesundheitsprogrammen teil oder hatten sich den *Bottling Partners' HIV/AIDS Workplace Programs* von Coca-Cola angeschlossen.<sup>356</sup> Vor allem aber hatten 34 041 Beschäftigte an Aufklärungsaktionen teilgenommen; 13 740 hatten sich auf HIV testen lassen und 1 115 erhielten eine antiretrovirale Medikamentenbehandlung.

#### ■ Fall Nr. 4: Whole Foods Market – Gründung einflussreicher Kooperationen



ABBILDUNG 53: Produktauszeichnung in einem Whole Foods Market

Im Jahr 2011 veröffentlichte das britische Ministerium für Umwelt, Ernährung und Landwirtschaft Ergebnisse einer Forschungsstudie, aus denen sich für Einzelhändler interessante Möglichkeiten ergeben: Siebzig Prozent der Kunden behaupten, dass sie es wichtig finden, nachhaltigen Fisch zu kaufen, aber nur dreißig Prozent tun dies auch wirklich.<sup>357</sup> Das Problem der Übrigen ist ganz offensichtlich, dass sie aufgrund einer verwirrenden Kennzeichnungspraxis nicht sehen, welche Fischprodukte nachhaltig sind. Die Studie zeigt ganz deutlich, dass Einzelhändler und Erzeuger auf eine klare und effektive Kennzeichnung achten müssen. Ein Einzelhändler tat

genau dies und setzte dabei auf Kooperationen, die wirklich etwas bewegen können.

Whole Foods Market startete im Jahr 1980 mit einem kleinen Geschäft im texanischen Austin und entwickelte sich bis 2011 zum Weltmarktführer im Bereich natürlicher und ökologischer Nahrungsmittel.

tel mit mehr als 310 Filialen in Nordamerika und Großbritannien.<sup>358</sup> Mit Blick auf die Unternehmensmission, biologische Lebensmittel bereitzustellen und gleichzeitig Sorge für den ganzen Planeten (*Whole Foods – Whole Planet*) zu tragen, fiel im Jahr 2010 die Entscheidung, dem Kunden die Möglichkeit zu geben, nachhaltige Fisch- und Meeresfrüchteleprodukte zu wählen. Als erste überregionale Einzelhandelskette machte es das Unternehmen seinen Kunden einfach, herauszufinden, welches Produkt im Regal das »grünste« war: Die Produkte erhielten eine entsprechende Kennzeichnung.

Zu diesem Zweck ging Whole Foods Market mit zwei Organisationen – *Blue Ocean Institute* und *Monterey Bay Aquarium* – Partnerschaften ein, um alle Fisch- und Meeresfrüchteleprodukte, die keine Nachhaltigkeitszertifizierung des *Marine Stewardship Council* (MSC) tragen, mit einer farbigen Information zum Nachhaltigkeitsstatus zu versehen. Auf Basis wissenschaftlich begleiteter Recherchen kategorisieren diese Organisationen die einzelnen Produkte je nach ihrer Nachhaltigkeit als *grün (beste Wahl)*, *gelb (gute Alternative)* oder *rot (nicht empfehlenswert)*.<sup>359</sup> Mit dem neuen System von Whole Foods Market, das in sämtlichen Filialen, auch in Großbritannien, implementiert ist, können die Verbraucher zur Fischtheke gehen und dort Ausschau halten nach MSC-zertifizierten Produkten oder solchen mit grüner, gelber bzw. roter Kennzeichnung, die den Nachhaltigkeitsstatus des jeweiligen Fischereibetriebs angibt. Übrigens nimmt Whole Foods Market seit 2010 jedes Jahr mehrere rot gekennzeichnete Fischarten aus dem Sortiment und hat ange-



ABBILDUNG 52: Whole Food Market ermöglicht es den Verbrauchern, bei der Entscheidung für ein Fisch- oder Meeresfrüchteleprodukt mithilfe farbiger Kennzeichnungen den Nachhaltigkeitsaspekt zu berücksichtigen<sup>361</sup>.

kündigt, sämtliche rot gekennzeichneten Fische und Meeresfrüchte zu verbannen, mit Ausnahme von Kabeljau und Seezunge, für die eine Ausnahmeregelung bis 2013 gilt.<sup>360</sup>

## ■ Fall Nr. 5: Microsoft und alternative Verkehrskonzepte – Sympathie und Goodwill schaffen

Obleich Microsoft rund um den Globus Fabriken unterhält und die Produkte des Unternehmens in jedem Winkel der Welt zu finden sind, nennen das Unternehmen und mehr als 40 000 seiner Beschäftigten den US-amerikanischen Bundesstaat Washington ihr Zuhause.<sup>362</sup> Und weil er ihr Zuhause ist, erklärt das Unternehmen, es habe »ein starkes Interesse an der Zukunft des Bundesstaates und daran, sich an wichtigen öffentlichen Initiativen und Diskussionen zu beteiligen«<sup>363</sup>, die nicht nur ihre Beschäftigten und das Unternehmen, sondern die gesamte Region betreffen. Ein Thema, bei dem Verbesserungen möglich sind, die allen Seiten Vorteile bringen, ist der tägliche Pendlerverkehr von Tausenden von Beschäftigten zum Firmenareal in Redmond, Washington, wobei das Ziel darin besteht, den Anteil der Alleinfahrer (ein Mensch pro Auto) zu reduzieren.

Umfragen unter den Mitarbeitern offenbaren immer wieder die gleichen Barrieren für die Wahl alternativer Transportmittel:

- »Wenn ich mehrfach umsteigen muss, dauert es einfach zu lange.«
- »Ich brauche mein Auto vor Ort, um geschäftliche Termine wahrzunehmen.«
- »Fahrgemeinschaften zu organisieren, ist zu mühsam.«
- »Ich habe Kinder, und wenn eines von ihnen krank wird, muss ich sofort nach Hause fahren können.«

Das Unternehmen entwickelte Programme, die diesen Einwänden begegnen. Eines dieser Programme ist *The Connector*, ein kostenloses Pendlersystem, das im Jahr 2007 gestartet wurde.

Die *Connector*-Flotte besteht aus komfortablen und gut ausgestatteten Fahrzeugen verschiedener Marken und Größen, die mit vielen Extras ausgestattet sind, darunter Stereoanlage, Fahrradhalter, Dachstauraum, Becherhalter und in manchen Fällen Liegesitze. Es gibt (natürlich) ein Online-Reservierungstool und die Möglichkeit, sich per E-Mail über unerwartete Verspätungen unterrichten zu lassen. Und das Programm bietet garantierte Rückfahrten für Notfälle, wenn beispielsweise ein Kind erkrankt.

In den ersten drei Jahren wurde *Connector* von 13 500 Beschäftigten genutzt, von denen mehr als sechzig Prozent zuvor allein zur Arbeit gefahren waren.<sup>364</sup> Ein Mitarbeiter berichtet, dass er früher »zwischen 25 und 45 Minuten benötigte, um von seinem Haus in Seattle bis nach Redmond zu fahren. Der Rückweg war noch viel unberechenbarer und dauerte wegen der täglichen Staus auf dem Highway 250 mitunter zwei Stunden.«<sup>365</sup> Heute sammelt der *Connector* ihn eineinhalb Straßenblocks von seinem Haus entfernt auf, und die Fahrt dauert in jeder Richtung ungefähr eine Stunde, die er nutzt, um an seinem Computer zu arbeiten, Kreuzworträtsel zu lösen oder einfach nur im Internet zu surfen.<sup>366</sup>

Das Projekt stößt nicht nur bei den Mitarbeitern auf ein positives Echo, sondern brachte Microsoft auch den *Greater Redmond Chamber of Commerce Way to Go Award* 2010, den *Computer Challenge Diamond Ring Award* 2009, den *Governor's Commute Smart Award* 2009 und 2008 und einen *Best Workplaces Award* ein.<sup>367</sup>

## ■ Potenzielle Probleme bei *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiativen

Vielleicht mehr als bei jeder anderen *Social Initiative* werden bei *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiativen die Motive des Unternehmens skeptisch hinterfragt, die Aktionen im Einzelnen beurteilt und die Ergebnisse kritisch geprüft. Die Frage lautet dann: »Geschieht dies im Interesse der Sache oder des Gewinns?« Und gestellt wird sie von vielen, wenn nicht gar den meisten der beteiligten Gruppen: den Kunden, der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern, den Investoren, den

Behörden und den Medien. Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Herausforderungen, auf die Sie sich vorbereiten sollten:

- **Es gibt Leute, die die Motive des Unternehmens anzweifeln.** Sie würden den Nachrichten nur zu gern Glauben schenken (dass eine Fabrik beispielsweise weniger schädliche Chemikalien verwendet), fragen sich aber, ob es sich dabei nicht um eine Art PR-Ente handelt (die Nachricht sich beispielsweise nur auf eine Chemikalie in einer einzigen Fabrik bezieht). Sie würden nur zu gern glauben, dass das Unternehmen seine Praxis substantiell verändert, fragen sich aber, ob die Kampagne nicht womöglich nur etwas verdecken soll, was die Öffentlichkeit besser nicht erfährt, oder ob sie die Aufmerksamkeit von einer zu erwartenden schlechten Publicity ablenken soll.
- **Man wird darauf warten, dass Sie Ihren Worten Taten folgen lassen und Ihre Versprechungen wahr machen.** Wenn beispielsweise ein Unternehmen ein großes Programm ankündigt, das verstärktes Gewicht auf nachhaltiges Bauen legt, wird es Bürger geben, die wissen wollen, ob sich die Änderungen nur auf neue Fabriken beziehen oder ob das Unternehmen vorhat, bestehende Fabriken nach- und aufzurüsten. Wenn es im Jahresbericht heißt, dass dem Recycling am Arbeitsplatz vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt wird, kommt die Frage auf, welche konkreten Veränderungen an der Infrastruktur vorgenommen werden. Wird es separate Sammelbehälter für Papier, Glas und Plastikflaschen geben, und wird man sie überall im Gebäude, auch in Konferenzräumen, finden? Verwendet das Unternehmen für interne Zwecke Recyclingpapier oder zumindest Papier, das selbst recycelbar ist? Werden interne Sitzungsdokumente zweiseitig gedruckt, und werden die Mitarbeiter ermahnt, nur E-Mails auszudrucken, die sie archivieren müssen?
- **Man wird wissen wollen, ob es sich um eine lang- oder kurzlebige Kampagne handelt.** Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das folgende Erklärung abgibt: »In diesem Jahr wollen wir, dass jeder versucht, sich einer Fahrgemeinschaft anzuschließen oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu kommen.« Und nun stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das ein langfristiges

Konzept entwickelt und in diesem Rahmen kostenlose Busfahr-scheine, überdachte Fahrradständer, eine Mitfahrvermittlung, Mietwagen für den persönlichen Gebrauch und monatliche An-reize bietet. Zusätzlich erhöht es die Parkgebühren für einzeln genutzte Autos und veröffentlicht die Namen aller Mitarbeiter, die sich im Programm engagiert haben (oder auch nicht), Füh-rungskräfte inbegriffen.

- **Man wird im Einzelnen fragen, ob und wie sich die neuen Praktiken konkret auswirken.** Es wird nicht reichen, zu sagen, dass Ihre Initiative die Umwelt verbessert, die Arbeitssicherheit erhöht oder Verbraucher besser schützt. Erwartet werden konkrete, messbare Fakten, die die Wirkung belegen (etwa wie viele Tonnen Abfall nun zusätzlich recycelt werden, anstatt auf Deponien zu landen, wie viele Beschäftigte infolge des Programms nicht länger allein im Auto kommen, wie viel Treibstoff dadurch eingespart und um wie viel weniger die Umwelt mit Luftschadstoffen belastet wird).
- **Man wird wissen wollen, was Sie früher gemacht haben.** Wenn eine neue Unternehmenspraktik angekündigt wird (beispielsweise mehr Transparenz in Sachen Inhaltsstoffe), lautet die nahelie-gende Frage: »Was verschweigen Sie uns denn alles?« Oder wenn ein schädliches Verfahren (beispielsweise die Entsorgung von Giftstoffen in Flüssen) eingestellt wird, wird man wissen wollen, wie viel Schaden Sie in all den Jahren angerichtet haben, bevor Sie diesem Treiben ein Ende setzten.
- **Man wird gespannt auf die Ergebnisse Ihrer Bemühungen warten.** So-bald Sie Ihr Programm implementiert haben, werden die Leute nach Berichten Ausschau halten, die zeigen, ob Sie Ihre (bei-spielsweise in Jahresberichten) publizierten Ziele auch umset-zen und welche zusätzlichen Maßnahmen Sie ergreifen. Wich-tig ist, dass Sie sowohl extern als auch intern die schlechten Nachrichten genauso bekannt geben wie die guten.

## ■ Erfolgsfaktoren

Viele Erfolgsfaktoren haben damit zu tun, wie wir die Schwierigkeiten der Implementierung und der Kommunikation neuer Unternehmensinitiativen meistern. Um es kurz zu sagen: Erfolgreiche Manager kommen der Skepsis und der Kritik anderer zuvor, indem sie ein Thema wählen, das sowohl geschäftlichen Nutzen bringt als auch einem gesellschaftlichen Anliegen dient, indem sie langfristige Verpflichtungen eingehen, die Begeisterung der Mitarbeiter wecken, Infrastrukturen entwickeln und implementieren, die das gegebene Versprechen unterstützen, und offen, ehrlich und direkt kommunizieren.

Wie der Bekleidungshersteller Patagonia *Volunteering*-Aktionen seiner Mitarbeiter unterstützt, haben wir bereits in Kapitel 7 beschrieben. Nun soll es um das Eintreten des Unternehmens für faire Arbeitsbedingungen gehen.

## ■ Fall Nr. 6: Patagonia und faire Arbeitsbedingungen<sup>368</sup>

Manche sagen, Patagonias langjähriger Erfolg sei wesentlich der Leidenschaft des Unternehmensgründers Yvon Chouinard für das Leben im Freien und seinem persönlichen Erfahrungsschatz geschuldet. Aber er hatte noch eine weitere Leidenschaft: faire Arbeitsbedingungen. Daher entschied er, sein eigenes Unternehmen zu einem Modellunternehmen zu machen, das sich andere Unternehmen zum Vorbild nehmen können.<sup>369</sup>

Viele Menschen kennen den Ausdruck »Sweatshop« (Ausbeutungsbetrieb), und noch viel mehr kannten ihn, als die in New York ansässige Menschenrechtsgruppe *National Labor Committee* im Jahr 1996 über konkrete Vorfälle in Honduras berichtete, die landesweit Aufmerksamkeit erregten. Patagonia hatte ähnliche Geschichten von Arbeitsbedingungen in Textilfabriken von Asien bis Amerika gehört – Fabriken mit endlos langen Arbeitswochen, Niedrigstlöhnen, unbezahlten Überstunden, hohem Gefahrenpotenzial am Arbeitsplatz und Kinderarbeit.

Wie die meisten Textilunternehmen stellt Patagonia keine eigenen Produkte her und ist auch nicht Eigentümer der über siebzig Fabriken, in denen die Herstellung erfolgt. Das Unternehmen konzentriert sich vielmehr auf das, worin es gut ist: Entwurf, Überprüfung und Vertrieb von Textilwaren. Es bezahlt andere Unternehmen mit der erforderlichen technischen Expertise und Ausrüstung dafür, dass diese die Stoffe herstellen und das eigentliche Zuschneiden und Nähen übernehmen. In der Vergangenheit achtete Patagonia bei der Auswahl der Fabriken auf Werte wie Seriosität und Umweltfreundlichkeit, was ohne größeren Aufwand möglich schien. Die hohen Qualitätsanforderungen und die engen Beziehungen zu einer begrenzten Zahl von Fabriken galten als Gewähr. Als das Unternehmen seine Tätigkeit jedoch Anfang der 1990er-Jahre ausdehnte, beschloss es, diese Annahmen zu überprüfen und regelmäßige Fabrikbesuche durchzuführen. Dies führte zu einer strengeren Politik: Nun kamen für eine Zusammenarbeit nur noch solche Fabriken infrage, die Besuche zwecks formeller Überprüfung von Produktqualität und Arbeitsbedingungen zuließen.

Nach den Vorfällen von 1996 und in Reaktion auf Präsident Clintons *No Sweat Initiative* schuf das Unternehmen einen noch stärker formalisierten Prozess, bei dem nur unparteiische Gutachter zugelassen sind, und wurde zum Gründungsmitglied der *Fair Labor Association*, einer unabhängigen Non-Profit-Organisation, die die Fabriken, die für Patagonia arbeiten, regelmäßig begutachtet.

Patagonias Erfolge beim Einsatz für faire Arbeitsbedingungen erklärt Joe Starinchak, beim *U.S. Fish and Wildlife Service* für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig, folgendermaßen:

»Während unserer Tätigkeit für Amerikas einzige nationale Fisch- und Wildschutzbehörde beobachteten wir den kumulativen Einfluss von 312 Millionen Menschen auf die Umwelt. Die Folgen manifestieren sich auf vielfältige Weise und immer sind Fisch und Wild davon betroffen. Wenngleich Konsumgewohnheiten und Wegwerfmentalität ihren Beitrag dazu leisten, geht die größte Zerstörungskraft doch immer noch von den Unternehmen aus. Aber auch wenn sie aufgrund ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Stellung die Hauptschuldigen sind, haben sie zugleich die beste Chance, diese Krise zu lösen. Sie verfügen

über die Anreizsysteme, das operative Know-how, die Skalierbarkeit und die Erfindungsgabe, auf die globalen Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, zu reagieren.

Mit dieser Perspektive habe ich Arbeitsbeziehungen zu Unternehmen geknüpft und entwickelt, die sich des Themas Nachhaltigkeit angenommen haben. Der nebulöse und geradezu inflationär gebrauchte Begriff lässt sich als die Fähigkeit eines Unternehmens definieren, gesellschaftlichen, ökologischen und finanziellen Nutzen zu produzieren. Im Laufe von sechs Jahren habe ich Patagonia als ein einzigartiges und faszinierendes Unternehmen kennengelernt. Es hat nicht nur ökologische Erwägungen zum Bestandteil sämtlicher Entscheidungsprozesse gemacht, sondern berücksichtigt ebenso soziale Aspekte. Es tritt für faire Arbeitsbedingungen ein, hat die *Fair Labor Association* mitgegründet und führt regelmäßig *Social Audits* durch, um sicherzustellen, dass in der gesamten Lieferkette faire Arbeitsbedingungen herrschen. Ob ökologische Nachhaltigkeit oder faire Arbeitsbedingungen – alle diese betrieblichen Benchmarks lassen sich unmittelbar auf den Unternehmenseigner Yvon Chouinard zurückführen. Seine ethischen Grundsätze, sein Glaube an die Gestaltungskraft der Wirtschaft und seine Bereitschaft, das Konzept der Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln, indem er die besten Mitarbeiter rekrutiert und ihnen Entfaltungsmöglichkeiten bietet, sind das Erfolgsrezept von Patagonia.«<sup>370</sup>

### ■ Wann kommt eine *Socially-Responsible-Business-Practices-Initiative* infrage?

Manche verstehen unter »Verantwortungsbewusstsein«, ob auf der persönlichen Ebene oder mit Bezug auf ein Unternehmen, die Fähigkeit, zu reagieren, anstatt lediglich Schuldzuweisungen auszuteilen. Demnach sollte ein Unternehmen seine Verfahren und Prozesse regelmäßig überprüfen und neue oder veränderte Unternehmenspraktiken in Erwägung ziehen, die die Lebensqualität verbessern und zugleich dem Unternehmen einen Nutzen bescheren, der im Idealfall

finanzieller, betrieblicher, beziehungsbildender oder marketingtechnischer Natur ist. Umstände, unter denen diese optimale Situation denkbar ist, könnten folgendermaßen aussehen, wobei wir über die meisten Beispiele bereits gesprochen haben:

- Einem Unternehmen wird, typischerweise von einer staatlichen Stelle bzw. Behörde, ein **finanzieller Anreiz** geboten, eine Unternehmenspraxis zum Nutzen der Umwelt zu verändern.
- **Eine veränderte Unternehmenspraxis würde Kosteneinsparungen ermöglichen** und zugleich ein gesellschaftliches Anliegen unterstützen.
- **Die bisherige Unternehmenspraxis trägt nachweislich zu einem gravierenden gesellschaftlichen Problem bei**, und Veränderungen oder Verbesserungen könnten dieses Problem lösen helfen.
- Es besteht die Möglichkeit, **die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitern** vermittels der Veränderung bestimmter Unternehmenspraktiken oder einer Investition in Infrastruktur und Fortbildung zu verbessern.
- Ein Engagement in diesem Bereich würde dem Unternehmen helfen, sich in einem undifferenzierten Markt mit einem riesigen Angebot zu **profilieren**.
- Es eröffnen sich Möglichkeiten für **Bündnisse, die die Markenpositionierung stärken**.
- Eine veränderte Unternehmenspraxis würde zur **Produktqualität und -performance beitragen** und sich wertsteigernd und profilbildend auswirken.
- Investitionen oder Veränderungen in Unternehmenspraktiken **stärken die Beziehungen zu Zulieferern oder Vertriebspartnern**.

## ■ **Entwicklung eines *Socially-Responsible-Business-Practices*-Kampagnenplans**

Wie sich in der Praxis derjenigen Unternehmen gezeigt hat, die wir in diesem Kapitel vorgestellt haben, erfordert die Einführung und Umsetzung einer *Socially Responsible Business Practice*, dass wir uns mit Be-

dacht für ein zu unterstützendes gesellschaftliches Anliegen entscheiden, umfassende strategische Implementierungspläne entwickeln, messbare Ziele vereinbaren und deren Einhaltung kontrollieren.

Wie aus vielen der angeführten Fallbeispiele hervorgeht, wird überwiegend empfohlen, zuerst die geschäftlichen Anforderungen zu identifizieren. Dabei mag es sich um eine Senkung der Betriebskosten, eine Verbesserung der Zuliefererbeziehungen oder der Beziehungen zu den Behörden handeln, oder es gilt, wichtige Marketingherausforderungen zu bestehen, wie die Neupositionierung der Marke oder die Markenprofilierung in einem undifferenzierten und angebotsüberladenen Markt. Als Nächstes müssen gesellschaftliche Probleme identifiziert werden, zu deren Lösung das Unternehmen durch veränderte Unternehmenspraktiken und entsprechende Investitionen beitragen könnte. Wie bei anderen *Social Initiatives* sollte die Entscheidung für ein gesellschaftliches Anliegen fallen, das substantiell ist, mit den Werten und Zielen des Unternehmens harmonisiert und wichtigen Stakeholdern am Herzen liegt. Die eigentliche Initiative (die zu übernehmende oder zu verändernde Unternehmenspraxis) wird sodann danach ausgewählt, ob sie den Unternehmenszielen förderlich ist und zugleich das gesellschaftliche Anliegen unterstützt.

Erfahrene Experten betonen die Notwendigkeit eines umfassenden, gut geplanten Implementierungsansatzes, hinter dem auch die Unternehmensführung steht. Die Einführung oder Veränderung von Unternehmenspraktiken sollte flankiert werden von einer entsprechenden Mitarbeiterkommunikation und allen erforderlichen Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Und in vielen Fällen werden wichtige Veränderungen der Infrastruktur erforderlich sein, um die Übernahme der neuen Prozesse und Verfahren zu erleichtern und zu gewährleisten, dass den Worten auch Taten folgen.

Und schließlich gilt es, Zuständigkeiten zu verteilen, Ziele zu setzen und Mess-, Tracking- und Berichtssysteme zu installieren. Viele empfehlen die Entwicklung von Kommunikationsplänen, die auch die Veröffentlichung von Zielen und eine laufende Berichterstattung über den Fortschritt der Initiative beinhalten. Für den Fall, dass die Ziele nicht erreicht werden, sollten Korrekturpläne bereitstehen, um zu gewährleisten, dass das Engagement nicht abreißt und die Ziele am Ende dennoch erreicht werden.

## ■ Zusammenfassung

Von einer *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiative sprechen wir, wenn ein Unternehmen aus freien Stücken eine Unternehmenspraxis einführt oder verändert, um ein gesellschaftliches Anliegen zu unterstützen, das typischerweise mit dem Wohl der Allgemeinheit oder dem Umweltschutz zu tun hat. Wichtig ist, dass das Unternehmen mehr tut, als es aufgrund von Vorschriften oder moralischem Druck tun müsste; mit »Allgemeinheit« sind die Beschäftigten des Unternehmens und andere Stakeholder ebenso gemeint wie die breite Öffentlichkeit, und das Wohl dieser Allgemeinheit kann sich auf Gesundheit und Sicherheit sowie auf psychologische und emotionale Bedürfnisse beziehen.

Während der letzten zehn Jahre gab es einen Wandel bei den Auslösern für Veränderungen: weg von einer Reaktion auf veränderte Vorschriften, Verbraucherklagen und den Druck spezieller Interessengruppen hin zu einer aktiven Bemühung um ökonomisch praktikable Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Mehrere Faktoren tragen möglicherweise zu diesem Wandel bei: die Erfahrung, dass *Social Responsible Business Practices* tatsächlich den Gewinn steigern können, ein globaler Markt mit wachsendem Konkurrenzdruck und vermehrten Wahlmöglichkeiten für die Verbraucher, das Interesse an einer verbesserten Mitarbeiterproduktivität und -bindung sowie eine verstärkte Sichtbarkeit und Medienpräsenz von gesellschaftlich verantwortungsbewussten Aktivitäten (und solchen, die es nicht sind).

Die meisten Initiativen beziehen sich auf die Veränderung interner Verfahren und Richtlinien, eine verstärkte Transparenz gegenüber Kunden und Investoren, eine Sicherung der informationellen Selbstbestimmung und auf die Standortwahl für Einrichtungen und Fabriken.

Finanzielle Vorteile ergeben sich beispielsweise aus einer Verminderung der Betriebskosten, monetären Anreizen der Behörden oder einer verstärkten Mitarbeiterproduktivität und -bindung. Auch für das Marketing ergeben sich zahlreiche Vorteile, etwa durch eine Verbesserung des Unternehmensimages in der Gesellschaft, die Schaffung von Markenpräferenz, die Stärkung der Markenpositionierung und die Verbesserung der Produktqualität. Diese Aktivitäten bieten

zudem die Möglichkeit, gute Beziehungen zu externen Partnern wie beispielsweise Behörden, Zulieferern und gemeinnützigen Organisationen zu knüpfen.

Wissen muss man, dass es auch kritische Stimmen geben wird, die die Unternehmensmotive für neue oder verantwortungsbewusstere Unternehmenspraktiken hinterfragen, Verhaltensweisen skeptisch beurteilen und die Resultate auf Herz und Nieren prüfen werden. Die Unternehmen beugen solcher Kritik am besten damit vor, dass sie gesellschaftliche Anliegen wählen, die sowohl den Geschäftszielen als auch dem Allgemeinwohl nützen, dass sie sich langfristig verpflichten, bei ihren Mitarbeitern Begeisterung wecken, unterstützende Infrastrukturen entwickeln und implementieren und offen, ehrlich und direkt kommunizieren.

Die wichtigsten Entscheidungen bei der Entwicklung und Implementierung gesellschaftlich verantwortungsbewusster Unternehmenspraktiken betreffen die sorgfältige Auswahl eines zu unterstützenden gesellschaftlichen Angelegens, die Entwicklung umfassender strategischer Implementierungspläne, die Festlegung messbarer Ziele und die Erstellung entsprechender Tracking- und Berichtspläne.

# IV

## Offensive und Verteidigung



# 9.

## Offensive: Wählen Sie ein gesellschaftliches Problem, zu dessen Lösung Sie beitragen möchten

*Es stimmt, dass ökonomische Ziele und Allgemeinwohl lange Zeit als zweierlei Dinge angesehen wurden, die häufig miteinander konkurrierten. Aber diese Entgegensetzung ist falsch; sie steht für eine zunehmend obsoletere Sichtweise in einer Welt des offenen und wissensbasierten Wettbewerbs. Die Unternehmen operieren nicht getrennt von der Welt um sie herum. Vielmehr hängt ihre Konkurrenzfähigkeit in starkem Maße davon ab, wie die allgemeine Situation an ihren Betriebsstandorten aussieht.*

Michael E. Porter und Mark R. Kramer<sup>371</sup>

Dieses Buch wurde geschrieben, um Managern zu helfen, geeignete *Social Initiatives* auszuwählen, zu entwickeln, zu implementieren und zu bewerten, um größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen und das gesellschaftliche Anliegen zu erzielen. Es will ein Leitfaden für eine unter gesamtgesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten optimale Entscheidungsfindung im Bereich der *Corporate Social Responsibility* sein. Letztlich soll die Rendite auf freiwillige Unternehmensinvestitionen in die Verbesserung der Lebensqualität gesteigert werden. Es besteht die berechtigte Hoffnung, dass ein Engagement in diesem Bereich sich in Zukunft immer stärker

auszahlen wird. Wir sprachen bereits davon, dass es nicht mehr nur akzeptabel ist, wenn ein Unternehmen mit guten Taten gute Umsätze macht. Heute wird dies vielmehr erwartet.

Was also ist »gut«?

Für ein von *Social Initiatives* unterstütztes gesellschaftliches Anliegen und für die Non-Profit-Organisationen, die dieses verfolgen, bringen die sechs in diesem Buch vorgestellten *Social Initiatives*, wie sich gezeigt hat, so manchen Nutzen. Wie zahlreiche Adressaten von Unternehmenszuwendungen berichten, können solche Initiativen:

- die Öffentlichkeit mit Mitteln der Kommunikation und der Werbung für ein konkretes Anliegen sensibilisieren (wenn beispielsweise Chipotle Mexican Grill auf Probleme mit industriell verarbeiteten Lebensmitteln hinweist);
- Fundraising-Aktionen unterstützen, indem sie Kunden und andere zu Spenden aufrufen (siehe die seit fünfzehn Jahren bestehende British-Airways-Kampagne, Kleingeld für Kinderwohltätigkeitsorganisationen zu sammeln);
- die Teilnahme an Wohltätigkeits- und Hilfsaktionen fördern, indem sie Werbung dafür machen und ihre Vertriebskanäle zur Verfügung stellen (wenn beispielsweise PetSmart Verkaufsflächen für die Vermittlung herrenloser Haustiere zur Verfügung stellt);
- Bemühungen um Verhaltensänderungen von Mensch und Unternehmen unterstützen, die der öffentlichen Gesundheit (siehe die *HIV/Aids-Workplace-Initiative* der Coca-Cola Africa Foundation), der Sicherheit (siehe FedEx' *Safe-Kids-Walk-This-Way-Programm*) und dem Umweltschutz (siehe das Elektronikrecycling durch Best Buy) dienen;
- finanzielle und andere Ressourcen bereitstellen, die es Non-Profit-Organisationen erlauben, ihre Aktivitäten auszuweiten (wenn beispielsweise General Mills Mittel für Projekte bereitstellt, die die Ernährung und die körperliche Bewegung von Jugendlichen verbessern);
- die Zahl der Freiwilligen erhöhen, die ihr Fachwissen, ihre Ideen und ihre körperliche Kraft einem gesellschaftlichen Anliegen widmen, indem sie für ehrenamtliche Arbeit werben

und das freiwillige Engagement von Unternehmensmitarbeitern unterstützen (wenn beispielsweise IBM mehr als 300 000 Beschäftigte in 120 Ländern an einem einzigen Tag des Jahres 2011 2,8 Millionen Stunden Freiwilligendienst leisten lässt).

Wie wir anhand von Beispielen und Sichtweisen aus der Unternehmenswelt gesehen haben, nützen diese Initiativen nicht nur der Allgemeinheit, sondern bringen auch den Unternehmen Vorteile. Sie können:

- ein starkes Unternehmensimage schaffen, sobald wichtige Stakeholder erkennen, dass gute Absichten in Sachen *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* auch in die Tat umgesetzt werden (siehe beispielsweise die Subway-Initiative zur Reduzierung von Herzkrankheiten);
- die allgemeinen Unternehmensziele unterstützen, indem sie neue Märkte erschließen und Gelegenheiten schaffen, Langzeitbeziehungen zu Vertriebspartnern und Zulieferern zu knüpfen (siehe beispielsweise die Starbucks-Initiative zur Unterstützung von Kaffeebauern, die den Schattenanbau praktizieren);
- motivierte Mitarbeiter anziehen und binden, sobald ein Unternehmen in den Ruf kommt, dass sich die Mitarbeiter dort für ihnen wichtige Projekte engagieren können und dafür die Unterstützung und Anerkennung ihres Arbeitgebers bekommen (siehe beispielsweise die persönliche Geschichte des Pfizer-Mitarbeiters, der sich mit seinem freiwilligen Engagement den Kindheitstraum erfüllte, etwas für die Menschen in Afrika zu tun);
- die Betriebsausgaben verringern, indem zum Beispiel mit Rohstoffen und Energie effizienter umgegangen wird (so konnte DuPont durch Energieeinsparungen die Kosten um mehrere Milliarden US-Dollar senken);
- die Zusammenarbeit mit den Behörden verbessern, indem das Unternehmen eng mit den zuständigen Stellen zusammenarbeitet und die Vorschriften erfüllt oder gar übererfüllt und auf diese Weise Vertrauen und starke Beziehungen für die Zukunft schafft (siehe beispielsweise Patagonias Einsatz für faire Arbeits-

bedingungen und die Beteiligung an der Gründung der *Fair Labor Association*);

- Marketingziele unterstützen durch Erzeugung von mehr Traffic, Stärkung der Markenpositionierung, Produktprofilierung, Erschließung von Nischenmärkten, Gewinnung neuer Kunden und Umsatzsteigerungen, besonders wenn Produkte und Dienstleistungen integraler Programmbestandteil sind (siehe die Lowe's-Initiative zur Reduzierung des Wasserverbrauchs, die eine klare Verbindung zwischen konkreten Einsparungsmöglichkeiten und Lowe's-Produkten herstellte);
- starke Beziehungen zu Institutionen und Organisationen knüpfen, die technische Expertise einbringen, die Kampagnenreichweite vermittels ihres eigenen Mitglieder- und Unterstützerpools ausweiten und den Bemühungen des Unternehmens mehr Glaubwürdigkeit und Rückendeckung verschaffen (siehe Tylenol als nationaler Sponsor der *Arthritis Foundation*);
- bestehende *Social Initiatives* und Investitionen des Unternehmens verstärken, indem sie die Verbindung des Unternehmens zum gesellschaftlichen Anliegen weiter intensivieren und so die Chancen erhöhen, dass sowohl das gesellschaftliche Anliegen als auch das Unternehmen von den bestehenden Initiativen und Investitionen profitieren (wenn beispielsweise Johnson & Johnson bestehende *Social Initiatives* um die *Cause-Related-Marketing-Initiative The Art of Nursing* erweitert, jenes Mosaikprojekt, das für jedes hochgeladene Foto einen US-Dollar an die *Foundation of the National Student Nurses Association* spendete).

## ■ **Best Practices für die Wahl eines gesellschaftlichen Anliegens**

An gesellschaftlichen Bedürfnissen scheint ebenso wenig Mangel zu herrschen wie an Möglichkeiten, hier unterstützend tätig zu werden. Auf der globalen wie auf der lokalen Ebene sollte es nicht allzu schwer sein, ein gesellschaftliches Anliegen oder soziales Projekt zu finden, das Hilfe von Unternehmensseite gebrauchen kann –

von solchen, die sich um die Befriedigung von Grundbedürfnissen kümmern, bis zu solchen, die der Gesundheitsverbesserung, der Unfallprävention, der Stärkung des öffentlichen Engagements, der Verbesserung der Ausbildung und dem Umweltschutz dienen. Die Schwierigkeit liegt eher darin, sich zwischen den vielen Möglichkeiten zu entscheiden. Die folgenden sechs *Best Practices* helfen bei der strategischen Wahl.

### ■ Beschränken Sie sich auf wenige gesellschaftliche Anliegen

Viele Führungskräfte, die wir für diesen Text interviewt haben, betonen, wie wichtig es ist, die *Corporate-Citizenship*- und Spendenaktivitäten auf einige wenige gesellschaftliche Problemstellungen zu konzentrieren. Wie wir aus Kapitel 2 wissen, ist Bildung ein Langzeitschwerpunkt des gesellschaftlichen Engagements von Target, und ein signifikanter Teil der Spenden des Unternehmens fließt in Programme und an Organisationen, die US-amerikanischen Kindern beim Lesen- und Schreibenlernen helfen. Die Vorteile dieser Vorgehensweise scheinen heute auf der Hand zu liegen – und erinnern an die Vorteile, die sich Unternehmen davon erhoffen, dass sie Zielmärkte definieren und ganze Marketingstrategien zu ihrer Eroberung entwickeln. Indem es seine Ressourcen bündelt und alle *Social Initiatives* auf ein spezielles gesellschaftliches Anliegen ausrichtet, erhöhen sich die Chancen, dass ein Unternehmen mit seinem Engagement tatsächlich etwas bewegen kann. So kann das Unternehmen auch leichter an anderer Stelle Nein sagen, es muss dort nur auf sein Schwerpunktengagement verweisen. Zugleich steigen die Chancen für das Unternehmen, langfristige Kooperationen mit attraktiven Partnern zu entwickeln, denn diese sind ihrerseits an einem Partner interessiert, der signifikante Ressourcen bereitstellen kann und ein langfristiges Engagement anstrebt. Und zu guter Letzt führt die Konzentration der Ressourcen auf wenige Bereiche dazu, dass das Unternehmen mit dem Anliegen assoziiert wird und von den möglichen Vorteilen profitieren kann, die sich daraus für die Markenpositionierung und das Marketing insgesamt ergeben können.

## ■ Achten Sie auf lokale Attraktivität

Eine Aufwertung der Regionen, in denen Sie Ihre Standorte haben, Ihre (zukünftigen) Mitarbeiter leben und Ihre Kunden zu Hause sind, kann sowohl Ihren gesellschaftlichen wie auch Ihren wirtschaftlichen Zielen nützen. Wie bereits geschildert, nutzte der Einzelhändler Lowe's diesen Ansatz, als er sich in einer von Trockenheit bedrohten Region auf das Thema Wassernutzung konzentrierte, während Levi Strauss zu den Ersten gehörte, die in der San Francisco Bay Area die Aids-Prävention unterstützten. Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 erkannte der Kreditkartenbetreiber American Express, wie wichtig es war, Lower Manhattan wiederzubeleben, und brachte mit seinem Engagement seine Verbundenheit mit der Gegend zum Ausdruck, in der er zu Hause ist. Die Fokussierung auf Themen, die in diesen Gemeinschaften virulent sind, und auf die Menschen, die dort leben, erhöht die Chance, dass das Engagement wahrgenommen und von wichtigen Stakeholdern wertgeschätzt wird. Es verleiht den Standardverlautbarungen in Jahresberichten und Verkaufskatalogen zusätzliche Glaubwürdigkeit, wenn es dort heißt: »Es ist uns wichtig, den Kommunen und Quartieren, in denen wir geschäftlich aktiv sind, etwas zurückzugeben.« Das kann auch dazu beitragen, reale Probleme des Unternehmens zu lösen: durch gut ausgebildete potenzielle Mitarbeiter, qualitativ hochwertige Zulieferer und ein stabiles wirtschaftliches Umfeld.

## ■ Setzen Sie auf Synergien mit Ihren Unternehmenszielen, Werten und Produkten

Ebenso wie ein Unternehmen Produkte und Dienstleistungen anbietet, die mit seinen erklärten Zielen im Einklang stehen, und sie dann in einer Weise bewirbt, die seine Wertvorstellungen widerspiegeln, sollten auch die Schwerpunktbereiche seiner *Social Initiatives* ähnliche Synergien erzeugen. Häufig liegt eine bestimmte Wahl nahe. So war es auch bei dem Zahnpastahersteller Crest, als er mehr erfuhr über die epidemische Verbreitung von Mundkrankheiten in Amerika, besonders bei Kindern einkommensschwacher Familien; und so war es

beim Rettungswestenhersteller Mustang Survival, als sich ein regionales Kinderkrankenhaus mit der Bitte um Unterstützung einer Kampagne an ihn wandte, die die Zahl der ertrunkenen Kinder in diesem Bundesstaat reduzieren sollte. Für AT&T scheint die Entscheidung, sich mit dem amerikanischen Roten Kreuz zusammenzutun und mit Telefonspenden die Katastrophenhilfe der Organisation zu unterstützen, ebenso naheliegend gewesen zu sein wie für die General-Motors-Vertretungen die Entscheidung, Autositz-Sicherheitschecks zu unterstützen. Wenn Unternehmen sich für gesellschaftliche Anliegen engagieren, für die es inhaltliche Anknüpfungspunkte gibt, hegen die Verbraucher weniger Argwohn, sind die Investoren eher bereit, die Entscheidung gutzuheißen, und haben die Mitarbeiter mit größerer Wahrscheinlichkeit die benötigte Expertise und Leidenschaft, um sich freiwillig einzubringen.

■ **Wählen Sie gesellschaftliche Anliegen, die das Potenzial haben, Ihre Unternehmensziele zu unterstützen: Marketing, Zulieferbeziehungen, Produktivitätssteigerung und Kostenreduzierung**

Experten wie Michael Porter von der Harvard Business School und Mark Kramer, Managing Director der Foundation Strategy Group, bezeichnen die simultane Unterstützung der Unternehmensziele als wahre strategische Philanthropie: »Nur wo die Ausgaben des Unternehmens gleichzeitig gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen erzeugen, konvergieren *Corporate Philanthropy* und Shareholder-Interessen. Hier erhält Philanthropie ihren wahrhaft strategischen Charakter.«<sup>372</sup> Das Pharmaunternehmen Pfizer wusste um die Vorteile, die es mit sich brachte, wenn es einen Freiwilligen stellte, der den Mitarbeitern von Population Services International, dem Anbieter von Gesundheitsprodukten und -dienstleistungen in Entwicklungsländern, Verkaufs- und Marketingtechniken beibrachte. In diesem wie in ähnlichen Beispielen entschied sich das Unternehmen für die Unterstützung eines gesellschaftlichen Anliegens, das auch den Unternehmenszielen diene und zugleich Verbindungen zu seiner »Mission«, seinen Werten, Stakeholdern, Produkten und Dienstleistungen aufwies.

## ■ Wählen Sie Themen, die wichtigen Stakeholdern am Herzen liegen: den Mitarbeitern, Zielmärkten, Kunden, Investoren und der Unternehmensführung

Ihre *Social Initiatives* werden dann besondere Unterstützung erfahren, wenn das verfolgte gesellschaftliche Anliegen Ihren wichtigsten internen ebenso wie externen Stakeholdern besonders nahegeht. Dass LensCrafters so erfolgreich gebrauchte Brillen sammeln konnte, geht auf das Engagement und die Begeisterung der Mitarbeiter an der Kundenfront zurück. Eltern wussten es zu schätzen, als Pampers die Windeln mit dem Aufdruck »Legen Sie Ihr Baby zum Schlafen auf den Rücken« versah, um den plötzlichen Kindstod vermeiden zu helfen. Verbraucher griffen im Regal vielleicht genau dann zu Silk Soymilk, als sie hörten, dass das Unternehmen den gesamten Betrieb komplett auf Windenergie umgestellt hatte. Investoren lasen möglicherweise höchst interessiert Berichte darüber, dass Nike eine neue, speziell auf die Wünsche und Bedürfnisse der Indianergemeinschaften Nordamerikas abgestimmte Schuhkollektion entworfen hatte. Und Topmanager vernehmen vermutlich mit Freude und vielleicht auch mit Erleichterung Berichte über Freiwilligenaktionen wie die der Mitarbeiter von Sellen Construction, die ein Lächeln in die Gesichter der schwer kranken Kinder brachte. Der Erfolg der meisten in diesem Buch besprochenen *Social Initiatives* beruht mit Sicherheit auf der Resonanz, die sie bei einer oder mehreren dieser Stakeholdergruppen gefunden haben. Solche Verbindungen sollten deshalb bei der Entscheidung für ein zu unterstützendes gesellschaftliches Anliegen berücksichtigt werden.

## ■ Setzen Sie auf eine langfristige Unterstützung

Ein maximaler Nutzen für das Unternehmen (und das gesellschaftliche Anliegen) bedeutet in der Regel ein langfristiges Engagement von drei Jahren oder länger. Wie bei den meisten Kommunikationsprojekten bedarf es mehrmaliger Botschaften und Events, bis ein Projekt wirklich wahrgenommen wird und die Zielgruppe beginnt, auf Fundraising-Aufrufe und Verhaltensänderungskampagnen zu reagieren.

Häufig braucht es auch viel Zeit, bis sich bei Ihrem Projekt, sei es bei der Erforschung neuer Krebstherapien oder bei der Reduzierung giftiger Fabrikabgase, ein sichtbarer Erfolg einstellt. Langzeitengagements sind mitunter auch ökonomischer, ist doch anfangs der Lernbedarf groß und die Koordination mit den Partnerorganisationen aufwendig, während in späteren Jahren die Effizienz zunimmt. Und schließlich sind Unternehmen, die einem gesellschaftlichen Anliegen über viele Jahre treu bleiben, eher in der Lage, davon zu profitieren, wie beispielsweise die L'Oréal-Tochter The Body Shop, die ihre Kampagnen gegen Tierversuche in der Kosmetikbranche mit großer Beharrlichkeit betreibt. Selbst wenn ein Wettbewerber beschlösse, sich dieses Anliegen ebenfalls auf die Fahnen zu schreiben, wüssten viele Kunden dennoch, dass The Body Shop zuerst da war.

Wer diese Regel befolgt, fragt sich und seine Partner, ob dieses gesellschaftliche Thema seine Relevanz während der nächsten Jahre behalten, ob es auch weiterhin mit den Zielen und Werten, Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens harmonieren und wichtigen Stakeholdern ein zentrales Anliegen sein wird. In Anbetracht dieser Kriterien ist davon auszugehen, dass die Energizer Battery Company ihre Kampagne *Change Your Clock – Change Your Battery* als Langzeitengagement geplant hat, dass Target auch in Zukunft staatlichen Schulen in der Nachbarschaft unter die Arme greifen und Subway die *American Heart Association* unterstützen wird.



# 10.

## Offensive: Entscheiden Sie sich für eine *Social Initiative*

*Wir stecken da alle gemeinsam drin. Wir sind ein bunt zusammengewürfelter Haufen von Umweltschützern, innovativen Eiscremeerfindern und Musikern, die sich zusammen an der Lösung des menschengemachten Problems der globalen Erwärmung versuchen.*<sup>373</sup>

Ben & Jerry's, SaveOurEnvironment.org und die Dave Matthews Band

Sobald die Entscheidung für ein gesellschaftliches Anliegen (idealerweise als Schwerpunktthema für das Unternehmen) gefallen ist, sollten alle sechs *Social Initiatives* auf ihr Potenzial hin überprüft werden, einen Beitrag zum guten Zweck wie auch zum Unternehmenserfolg zu leisten. Tabelle 10 fasst die wichtigsten Stärken der einzelnen Initiativen sowohl für das Unternehmen als auch für das gesellschaftliche Anliegen zusammen. Die Manager sollten die Initiativen danach bewerten, ob sie konkrete mittel- und langfristige Ziele sowohl des Unternehmens als auch des gesellschaftlichen Anliegens zu unterstützen vermögen.

**Tabelle 10 Die zentralen Vorteile der sechs *Social Initiatives***

	Cause Promotion	Cause-Related Marketing
<b>Für das gesellschaftliche Anliegen</b>		
Sensibilisierung für das gesellschaftliche Anliegen	×	×
Fundraising-Unterstützung	×	×
Verstärktes Engagement für das Anliegen	×	
Änderungen im Verhalten der Menschen		
Verstärkte Geld- und andere Spenden	×	×
<b>Für das Unternehmen</b>		
Aufbau eines starken Images	×	
Unterstützung der Unternehmensziele		
Rekrutierung und Bindung motivierter Mitarbeiter	×	
Reduzierung der Betriebskosten		
Verbesserung der Zusammenarbeit mit Behörden		
Unterstützung von Marketingzielen	×	×
Aufbau starker Beziehungen zum Umfeld	×	×
Verstärkung bestehender <i>Social Initiatives</i>	×	

## ■ **Best Practices für die Wahl einer *Social Initiative***

Unsere *Best Practices* setzen an diesem übergeordneten Auswahlkriterium an und konkretisieren sie. Sie beruhen auf den Erfahrungen von Managern, die wir für dieses Buch interviewt haben, sowie auf dem Fachwissen von Wissenschaftlern und anderen *Corporate-Social-Responsibility*-Experten.

Social Marketing	Corporate Philanthropy	Community Volunteering	Socially Responsible Business Practices
x			
x		x	x
x			
	x	x	
x	x	x	x
x			x
x	x	x	x
			x
			x
x			
x	x	x	x
x	x	x	x

■ Wählen Sie Initiativen, die bestmöglich mit den mittel- und langfristigen Zielen des Unternehmens harmonieren

Zahlreiche mittel- und langfristige Unternehmensziele lassen sich durch *Social Initiatives* unterstützen. In dieser Planungsphase sollten die Manager klären, was konkret mit der Unterstützung des gesellschaftlichen Anliegens für das Unternehmen erreicht werden soll: für die finanziellen Ziele, fürs Marketing, fürs Image, für die Mitarbeiter etc. Premera Blue Cross beispielsweise ist ein Versicherungsunternehmen im US-Bundesstaat Washington, das die durch Infektionen der oberen Atemwege verursachten Kosten reduzieren möchte. Das war einer der Faktoren, die zu der Entscheidung führten, sich mit Partnern zusammenzuschließen und eine *Cause-Promotion*-Initiative

zu starten, um die Öffentlichkeit für die Risiken eines übermäßigen Antibiotikaeinsatzes zu sensibilisieren, sowie eine *Corporate-Social-Marketing*-Initiative, um Ärzte zu bewegen, bei der Verschreibung von Antibiotika restriktivere Maßstäbe anzulegen.

### ■ Wählen Sie Initiativen, die das gesellschaftliche Anliegen in wesentlichen Punkten unterstützen

Jene Initiativen, die das Potenzial haben, mittel- und langfristige Unternehmensziele zu unterstützen, werden anschließend daraufhin analysiert, ob sie das gesellschaftliche Anliegen in zentralen Aspekten, die zuvor identifiziert wurden, fördern. Das Versicherungsunternehmen Safeco war beispielsweise daran interessiert, die durch Buschfeuer verursachten Sachschäden zu reduzieren. Als Erstes bot der Versicherer einer Feuerwehrstation in Oregon, die mit einer Serie von Buschfeuern zu kämpfen hatte, Geld für die Beschaffung von geeignetem Feuerlöschgerät an – eine philanthropische Initiative. Gespräche mit dem Feuermarschall von Oregon jedoch resultierten in einer Verlagerung der Initiative auf die Unterstützung einer *Social-Marketing*-Kampagne, mit der Hausbesitzer bewegt werden sollten, Feuerschneisen um ihre Häuser zu legen. Die Gründe brachte der Feuermarschall klar zum Ausdruck: »Ein neues Löschgerät bewahrt möglicherweise ein Haus vor den Flammen. Aber um im großen Stil Häuser zu retten, müssen die Menschen persönliche Verantwortung für ihr Hab und Gut übernehmen, bevor der Schadensfall eintritt.«<sup>374</sup> Diese *Social-Marketing*-Initiative hat das Potenzial dazu, den Umsatz von Safeco zu steigern und Kosten zu reduzieren, während sie zugleich maßgeblich zur Verhinderung von Feuern in dieser und in anderen Regionen des Landes beiträgt.

### ■ Schnüren Sie aus mehreren *Social Initiatives* ein effektives Gesamtpaket

So wie jeder Marketingchef seinen spezifischen Marketingmix entwickelt, können Sie auch bei der Auswahl geeigneter *Social Initia-*

tives auf ein individuell zusammengestelltes Konzept setzen. Im Fall des integrierten Marketingansatzes werden die Kommunikation und die Medienkanäle des Unternehmens so koordiniert, dass die Botschaften über das Unternehmen und seine Produkte »stimmig, klar und überzeugend« sind.<sup>375</sup> Und wenn ein Unternehmen in ähnlicher Weise in eine Vielzahl von Initiativen investiert, um ein bestimmtes gesellschaftliches Anliegen zu unterstützen, erhöht es damit die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen klar mit dem Anliegen assoziiert wird. Gleichzeitig erfährt das ausgewählte Projekt damit mehr Unterstützung, als durch eine einzelne Initiative möglich wäre.

Die Ben-&-Jerry's-Kampagne zur Bekämpfung des Klimawandels, *Lick Global Warming*, illustriert dieses Vorgehen. Als eine von mehreren Komponenten finden wir hier eine *Cause-Promotion*-Initiative zur Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die von der globalen Erwärmung ausgehende Bedrohung. Diese Initiative ist jedoch in weitere Initiativen eingebettet. Im Jahr 2006 gehörten dazu eine *Cause-Related-Marketing*-Initiative, bei der ein Prozent des Umsatzes mit der Eissorte *One Sweet Whirled* an Organisationen ging, die sich am Kampf gegen die globale Erwärmung beteiligen, eine *Social-Marketing*-Initiative, bei der Verbraucher zu Briefen an den Kongress ermuntert wurden, in denen sie sich verpflichteten, den eigenen Kohlendioxidausstoß zu verringern, eine *Corporate-Philanthropy*-Initiative, die Zuschüsse für entsprechende Projekte vergab, eine *Community-Volunteering*-Initiative, die die Mitarbeiter aufforderte, »das Auto einen Tag stehen zu lassen« und alternative Transportmittel auszuprobieren, sowie eine *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiative, die auf der Unternehmenswebsite im Jahr 2011 so beschrieben wurde:

»Im Rahmen unseres Umweltengagements arbeiten wir in enger Kooperation mit *Efficiency Vermont* daran, den Energieverbrauch in unseren Fabriken zu senken – von der Abfallreduzierung über die Installation kleinerer und kürzerer Rohre bis zur Verbesserung der Produktionseffizienz ... Manch einer meint vielleicht, ein wärmerer Planet sei gut für den Eisverkauf. Wir aber finden die Entwicklung eher schlecht für das Geschäft – sie bedroht unsere Existenz!«<sup>376</sup>

## ■ Berücksichtigen Sie den optimalen Nutzen für die Partnerorganisationen

Die Unternehmen sollten mögliche Initiativen auch danach bewerten, ob sie für potenzielle Partner aus dem Non-Profit-Bereich und dem staatlichen Sektor attraktiv sind. Denn es geht darum, starke Partner zu finden, die ihrerseits Ressourcen und Glaubwürdigkeit in die Initiative einbringen können. Crest beispielsweise engagiert sich für die Mundhygiene von Kindern aus benachteiligten Bevölkerungsschichten. Zu diesem Zweck wurden eine *Cause-Promotion*-Initiative und eine *Social-Marketing*-Partnerschaft mit dem *Boys & Girls Clubs of America* entwickelt, die den Beifall des Leiters der US-Gesundheitsbehörde erntete. Und die Johnson-&-Johnson-Kampagne zur Stärkung der Pflegeberufe baute auf Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern wie Gesundheitsorganisationen und Pflegefachverbänden in aller Welt auf.

## ■ Nutzen Sie Ihre Erfahrungen

Jede der sechs *Social Initiatives* bringt ihre eigenen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen mit. Eine Überlegung im Zusammenhang mit der Wahl geeigneter neuer Initiativen betrifft den Erfahrungsschatz des Unternehmens mit dem Entwickeln und Managen vergleichbarer Initiativen in der Vergangenheit. Hier bietet sich unter Umständen die Möglichkeit, auf Gelerntem aufzubauen und effizienter in die neue Initiative zu starten. So profitierte die American-Express-Kampagne zur Wiederbelebung von Lower Manhattan nach den Anschlägen vom 9. September zweifellos von den früheren Erfahrungen des Unternehmens mit *Cause-Related-Marketing*-Initiativen zur Restaurierung der Freiheitsstatue. Und blickt man auf den strategischen Pflegegeschwerpunkt von Johnson & Johnson zurück, so trägt die zusätzliche *Volunteering*-Initiative, die Pflegekräfte ermuntert, aktiv für diesen Beruf zu werben, sicherlich zum Unternehmenserfolg bei.

## ■ Berücksichtigen Sie vorhandene, aber ungenutzte Ressourcen

Überlegen Sie, welche Initiativen von vorhandenen Ressourcen Gebrauch machen könnten – insbesondere von solchen, die für das gesellschaftliche Anliegen von hohem Wert und im Unternehmen im Übermaß vorhanden sind oder sich kostengünstig beschaffen lassen. Ressourcen zur Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen kommen möglicherweise allein schon dadurch zustande, dass laufende Projekte durch weitere Kommunikationskanäle verstärkt werden (wenn beispielsweise Food Network der *Share-Our-Strength*-Kampagne *No Kid Hungry* mittels Präsenz im Fernsehen, im *Food Network Magazine* und online zu mehr Sichtbarkeit verhilft). *Cause-Related-Marketing*-Initiativen lassen sich häufig auf bestehende bezahlte Produktwerbemaßnahmen aufbauen (wenn beispielsweise Avons Werbung für Pink Nailwear Pro Nail Enamel mit einem Aufruf zur Brustkrebsfrüherkennung verbunden wird). *Social-Marketing*-Initiativen können von bestehenden Vertriebskanälen und Produktetiketten profitieren (wenn beispielsweise Obst- und Gemüsebauern das *5-am-Tag*-Programm mit Aufklebern auf den Früchten und dem *5-am-Tag*-Logo auf den Gemüseverpackungen unterstützen). *Corporate-Philanthropy*-Initiativen können auf bestehende Ressourcen zurückgreifen (wenn beispielsweise Microsoft benachteiligten Menschen in kommunalen Technologie- und Lernzentren Computerkenntnisse vermittelt und dazu die Software spendet). *Community-Volunteering*-Initiativen können an bestehende Forschungs- und Entwicklungsprojekte anschließen (siehe Pfizers *Global-Health-Fellows*-Programm, das die Kernkompetenzen des Unternehmens nutzt, wie beispielsweise die Verbesserung von Systemen zur Gesundheitsvorsorge). Und *Socially Responsible Business Practices* können implementiert werden, wenn neue Gebäude oder die Überarbeitung bestehender Betriebsabläufe geplant sind (siehe Starbucks' Aktion, seit Ende 2010 alle neuen unternehmenseigenen Filialen LEED-zertifizieren zu lassen).



# 11.

## Offensive: Entwickeln Sie konkrete Programme

*Wenn es darum geht, in diesem rauen Wirtschaftsklima Kaufentscheidungen zu treffen, hat der Kunde viele Optionen. Wir sehen eine wachsende Unterstützung für Patagonia durch Umsatzzuwächse in diesem Krisenmarkt, und wir sind davon überzeugt, dass vieles davon den Werten zu verdanken ist, die unsere Marke für die Kunden verkörpert: qualitativ hochwertige Produkte, großartige Mitarbeiterprogramme und unser Fokus auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit.<sup>377</sup>*

Bill Klyn, International Business Development  
Manager, Patagonia

In diesem Kapitel geht es um die Entwicklung eines konkreten Kampagnenplans. Er gliedert sich in mehrere Schritte. Sehr zu empfehlen ist die Einbeziehung verschiedener Abteilungen.

### ■ **Best Practices für die Entwicklung einer Social Initiative**

Viele der hier zusammengetragenen *Best Practices* für die Entwicklung von *Social-Initiative*-Programmen wurden in Reaktion auf Befürchtungen und Probleme formuliert, von denen uns sowohl

**Tabelle 11** Potenzielle Problembereiche bei den sechs *Social Initiatives*

	Cause Promotion	Cause-Related Marketing
Die Sichtbarkeit der Unternehmensanstrengungen geht leicht verloren.	×	
Die Koordination mit Partnerorganisationen nimmt viel Zeit in Anspruch.	×	×
Die Mitarbeiter investieren viel Zeit und Kraft.	×	×
Externe Expertise ist erforderlich.		
Es entstehen erhebliche Werbekosten.	×	×
Die Verbraucher sind skeptisch hinsichtlich Motivation und Absichten des Unternehmens.	×	×
Ein Tracking des Ressourcenaufwands und des damit geschaffenen Wertes erweist sich als schwierig und teuer.		

Manager aus der Praxis als auch Wissenschaftler berichteten. Sorgen bereiteten die Sichtbarkeit der Unternehmensanstrengungen, die Koordination mit Partnerorganisationen, der zeitliche Aufwand der Mitarbeiter für Engagement und Verwaltung, der potenzielle Bedarf an externer Expertise, die Werbekosten, mögliche Kritik seitens der Öffentlichkeit und das Tracking der Ressourcenverwendung. Die wichtigsten der mit den einzelnen Initiativen assoziierten Befürchtungen haben wir in Tabelle 11 zusammengetragen. Die nachfolgenden *Best-Practice*-Beschreibungen dienen dazu, die mit der Entwicklung und Implementierung der einzelnen Initiativen verbundenen potenziellen Risiken und Kosten zu minimieren.

### ■ Bilden Sie interne, funktionsübergreifende Planungsteams

Kampagnenpläne haben häufig die größte Wirkung und lassen sich am effizientesten umsetzen, wenn sie von Teams entwickelt wurden, die sich aus Vertretern verschiedener Abteilungen des Unternehmens zusammensetzen – Marketing, Finanzen, operatives Geschäft, Facilitymanagement, Personalabteilung und Unternehmensführung. Das

Social Marketing	Corporate Philanthropy	Community Volunteering	Socially Responsible Business Practices
	x	x	x
x			
x		x	
x			x
x			x
	x	x	

ist besonders zu Beginn der Kampagnenplanung wichtig, wenn die mittel- und langfristigen Programmziele festgelegt werden, denn die Teamarbeit kann entscheidend dazu beitragen, interne Unterstützung für das Projekt zu mobilisieren und realistische Ergebniserwartungen zu formulieren. Bei Microsoft begann die Suche nach alternativen Verkehrsmitteln für Mitarbeiter mit Umfragen, die bestehende Barrieren für einen Umstieg ermittelten. Daraus ergaben sich diverse Anforderungen, für die eine Vielzahl von Teams benötigt wurde, um beispielsweise eine Minibusflotte zu betreiben, ein Online-Registrierungstool einzurichten oder Mitarbeiter in Notfällen jederzeit nach Hause zu fahren.

### ■ Beziehen Sie Partnerorganisationen in die Planentwicklung ein

Auch eine frühzeitige Einbeziehung eventueller Projektpartner in den Planungsprozess sorgt für eine Maximierung von Effektivität und Effizienz. Die Partner sollten an der Definition der mittel- und langfristigen Programmziele, an der Fundamentlegung für strategische Lösungen und an der Formulierung der Ergebniserwartungen

beteiligt werden. Sie sollten zudem an der Entwicklung strategischer Kommunikationspläne, insbesondere an Entscheidungen zu Zielgruppe, Kernbotschaften und wichtigen Medienkanälen, teilhaben – ein Prozess, der kostspielige und zeitintensive Überarbeitungen von Werbematerial überflüssig machen kann. Die Einbeziehung von Projektpartnern in die Formulierung der Implementierungspläne hilft, Missverständnisse über Rollen und Zuständigkeiten zu vermeiden. Die Kampagne zur Reduzierung des Wasserverbrauchs beispielsweise, an der sich Lowe's beteiligte, erforderte eine strategische Abstimmung mit sämtlichen Projektpartnern, zu denen mehrere Stadtverwaltungen, private und staatliche Versorgungsunternehmen, das *Arizona Department of Water Resources*, die *Arizona Municipal Water Users Association* und ein Kommunikationsunternehmen gehörten.

### ■ Definieren Sie klare und messbare Ziele für das Unternehmen

Wir können die häufig schwierige Aufgabe der Programmbewertung erheblich vereinfachen, indem wir uns im Rahmen der Programmplanung die Zeit nehmen, klare und messbare Ziele für die Initiative zu formulieren, anhand derer wir anschließend den Programmerfolg bewerten. Unternehmensziele betreffen finanzielle Aspekte (beispielsweise die Reduzierung der Energiekosten in neuen Einrichtungen), das Marketing (beispielsweise die Erhöhung des Marktanteils bei den Schwimmwesten für Kleinkinder), die Mitarbeiter (beispielsweise die Gewinnung talentierter und motivierter Mitarbeiter) oder das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit (beispielsweise durch Reduzierung des Giftstoffausstoßes). Ziele in dieser Typologie sind idealerweise SMART (spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert).<sup>378</sup>

### ■ Definieren Sie klare und messbare Ziele für das gesellschaftliche Anliegen

Dieselben Überlegungen gelten für das gesellschaftliche Anliegen. Quantifizierbare Ziele können die Freiwilligenstunden, die zu

spendende Ausrüstung, die Zahl der *Media Impressions* oder den zu sammelnden Dollarbetrag betreffen. In Chipotles Geschichte beispielsweise haben wir gelernt, dass das Unternehmen sich für seine Werbeaktion 2010 das klare Ziel von einer Million US-Dollar für Jamie Olivers *Food Revolution* setzte. Und dass es dieses Versprechen auch hielt.

### ■ Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan

Darüber, wie Sie eine *Social Initiative* Ihren diversen Stakeholdern am besten verkaufen können, gehen die Meinungen auseinander. Manche empfehlen eine sehr aktive, offene Kommunikation, während andere nach dem Rezept verfahren, »das Reden anderen zu überlassen«. Egal, wie man theoretisch dazu steht – die Entwicklung eines Kommunikationsplans für die Initiative stellt in jedem Fall eine *Best Practice* dar. Häufig bedarf es unterschiedlicher Strategien für die verschiedenen Stakeholder: für die Adressaten der Initiative, für externe Parteien wie beispielsweise Investoren, Behörden und Zulieferer sowie für die eigenen Mitarbeiter und andere interne Stakeholder. Die Kommunikationspläne sollten traditionelle strategische Komponenten wie Kommunikationsziele, zentrale Botschaften, wichtige Botschafter und die Hauptmedienkanäle benennen. Die Kommunikationsziele sollten die Ergebnisse auf Adressatenseite bezeichnen (beispielsweise Sensibilisierung, Interesse, aktive Teilnahme und / oder individuelle Verhaltensänderung). Eine Handlungsaufforderung als zentrale Botschaft vereinfacht, so die Erfahrung, die Beobachtung und Auswertung des Projektverlaufs; und mit der Nutzung bestehender Medienkanäle und Vertriebsaußenstellen lassen sich Werbekosten einsparen.

### ■ Identifizieren und planen Sie zusätzliche strategische Elemente

Die meisten Initiativen beinhalten neben der Kommunikation weitere strategische Elemente, die im Planungsprozess berücksichtigt werden müssen. *Cause-Promotion*-Initiativen setzen häufig das Engagement von Mitarbeitern voraus, wie im Fall von FedEx' Projekt zur Verkehrs-

sicherheit, bei dem die Fahrer den Kindern unmittelbar vorführten, wie begrenzt die Sicht aus der Fahrerposition sein kann. *Cause-Related-Marketing*-Initiativen erfordern Entscheidungen zur Einbindung von Produkten, zu Fristen und komplexeren Vereinbarungen mit Partnerorganisationen, wie es beispielsweise der Fall gewesen sein wird bei der Partnerschaft von General Mills und Ford, wo immer dann Spenden an die Schulen flossen, wenn Verbraucher sich im Internet Ford-Videos anschauten. *Social-Marketing*-Initiativen beinhalten häufig die Unterstützung für das Engagement von Bürgern und Partnerorganisationen, wie beispielsweise das *Care-Tag*-Programm von Levi's, bei dem die Menschen aufgerufen wurden, dem Planeten zu helfen, indem sie ihre Jeans seltener, und wenn, dann kalt waschen, sie auf der Leine trocknen lassen und sie, wenn sie sie nicht mehr benötigen, *Goodwill* schenken. Bei der Planung von *Corporate-Philanthropy*-Initiativen muss geklärt werden, in welcher konkreten Form gespendet wird, und dann müssen Implementierungspläne entwickelt werden; exemplarisch sei auf *Starbucks Youth Action Grants* verwiesen, eine Initiative, die allein im Jahr 2010 Zuschüsse über 1,6 Millionen US-Dollar gewährte – da müssen zunächst Kriterien für die Vergabe definiert werden. *Community-Volunteering*-Initiativen verlangen eine Entscheidung über mögliche Arten des Mitarbeiterengagements und anschließend in vielen Fällen die Entwicklung von Systemen wie IBMs *On Demand Community*, die Mitarbeiter und Pensionäre an lokale Projekte vermitteln helfen. Und *Socially Responsible Business Practices* erfordern mitunter Pläne für signifikante Veränderungen, in deren Verlauf neue Arbeitsprozesse eingerichtet, Verhandlungen mit Zulieferern geführt und Entscheidungen zu Anlagengestaltung und Standorten getroffen werden müssen.

### ■ Sichern Sie sich die Unterstützung der Unternehmensführung

Die meisten Manager, die Unterstützung für *Social Initiatives* suchen, wissen von Vorgesetzten zu berichten, die der Gesellschaft etwas zurückgeben möchten, weil diese es ihnen überhaupt erst ermöglicht, als Unternehmer erfolgreich zu sein. Die Schwierigkeit liegt insofern eher darin, ihre Zustimmung für die Unterstützung eines konkreten

Anliegens und den Umfang des geplanten Engagements zu bekommen. An früherer Stelle wurde bereits die *Best Practice* vorgestellt, die Unternehmensführung an der Auswahl der zu unterstützenden gesellschaftlichen Anliegen zu beteiligen und sich mit ihr über die zu ergreifenden Initiativen abzustimmen. Dasselbe Prinzip gilt auch für die Planentwicklung und -implementierung, werden doch an diesem Punkt wichtige Budgetentscheidungen getroffen, Mitarbeiterressourcen zugeteilt und gegebenenfalls bestehende Unternehmenspraktiken geändert. Die Planer wissen höchstwahrscheinlich um die Notwendigkeit, sich auf harte Fragen und klare Antworten vorzubereiten.

Wichtig ist, dass Einigkeit erzielt wird, bevor Programmziele, Budgets und Ressourcenverteilung festgeschrieben werden. Manche Führungskräfte tun sich schwer damit, zu Beginn eines Geschäftsjahres eine feste Summe Geld, gegebenenfalls in Abhängigkeit vom Umsatz, für *Social Initiatives* zuzusagen. Curt Weeden schreibt dazu:

»CEOs müssen akzeptieren, dass der Umfang des gesellschaftlichen Engagements im Wesentlichen von der historischen Rentabilität des Unternehmens abhängt. Kurz gesagt funktioniert das so: Die Unternehmen investieren einen Prozentsatz der durchschnittlichen Vorsteuergewinne der letzten drei Jahre. Es gibt eine Notbremse für den Fall der Fälle – der CEO hat die Macht, das gesellschaftliche Engagement zu stoppen, wenn die Rendite des laufenden Jahres in Gefahr ist.«<sup>379</sup>



# 12.

## Offensive: Bewerten Sie das Erreichte

*Die Messung des Wertes und der Resultate einer Corporate-Philanthropy-Initiative bleibt eine der größten Herausforderungen, vor die sich spendenwillige Unternehmen gestellt sehen. Der gesellschaftliche und der geschäftliche Nutzen sind häufig langfristiger oder ideeller Art, was eine systematische Messung hochgradig komplex macht. Und dennoch: Corporate-Philanthropy-Initiativen stehen zunehmend unter dem Druck, zu zeigen, dass sie so strategisch, kosteneffektiv und wertsteigernd wie möglich sind. Die Branche muss dem dringenden Bedürfnis Rechnung tragen, gegenwärtige Praktiken und Messverfahren zu evaluieren, praxisbezogene Forderungen nach Wirkungsevidenz zu erfüllen und diejenigen Instrumente zu identifizieren, mit denen sich in diesen Punkten am besten Fortschritte erzielen lassen.*

Terence Lim, PhD, Manager für Standards und Messverfahren, Committee Encouraging Corporate Philanthropy

**W**arum es wichtig ist, die *Social Initiatives* zu bewerten und ihre Investitionsrendite zu berechnen, liegt auf der Hand. Die meisten sehen darin den richtigen Weg, um zukünftige Programme zu verbessern und der Verpflichtung nachzukommen, den diversen Stakeholdern Rechenschaft abzulegen. Wir wissen, dass wir dieselben

strengen Verfahrensregeln anwenden sollten wie bei unseren rein geschäftlichen Investitionen. Die Schwierigkeit besteht darin, es auch wirklich zu tun.

## ■ **Best Practices für die Bewertung einer *Social Initiative***

Von allen *Best Practices* bezüglich *Social Initiatives* sind die Bewertungsstrategien immer noch am wenigsten entwickelt. Die folgenden sechs *Best Practices* bieten zumindest eine Struktur für die benötigten Daten und ein Gerüst für die Gliederung der Informationen in bedeutungsvolle Kategorien an. So können Sie feststellen, was an Geld und Aufwand in die Initiativen fließt und was am Ende dabei herauskommt.

### ■ **Bestimmen Sie den Zweck der Bewertung**

Wie bei den meisten Datenerhebungsprojekten üblich beginnen wir mit dem Ziel: »Wofür benötigen wir die Informationen?« Die Möglichkeiten reichen von der Verbesserung zukünftiger Projekte und der Notwendigkeit, unseren Partnerorganisationen und Stakeholdern Rechenschaft abzulegen, über die Berechnung einer konkreten Investitionsrendite für unser Projekt bis zur Bestimmung jenes Spenden-niveaus, jenseits dessen die Investitionsrendite sowohl für das Unternehmen als auch für das gesellschaftliche Anliegen wieder sinkt. Für viele lautet die Antwort vermutlich, dass wir sämtliche Antworten haben möchten. Aber die Frage sollte dennoch gestellt werden, da für die Beschaffung dieser Informationen jeweils unterschiedliche Kosten anfallen.

### ■ **Messen Sie den Ressourceneinsatz**

Der Schwerpunkt liegt an dieser Stelle auf den Ressourcen, die das Unternehmen zur Initiative beisteuert, und auf dem finanziellen Ge-

samtwert dieser Ressourcen. Wesentliche Kategorien sind Geldbeträge sowie (im Idealfall) der finanzielle Wert von Sachspenden in Form von Produkten und Dienstleistungen, Mitarbeiterstunden und Ladenfläche. Hier gilt es zu betonen, dass die an dieser Stelle gesammelten Informationen nicht dazu dienen, die Wirkung dieser einzelnen Investitionen zu messen. Sie dienen vielmehr dazu, den finanziellen Gesamtwert der Investitionen zu beziffern, um auf dieser Grundlage die Effizienz und die tatsächlichen Kosten jener Resultate zu bewerten, die mit diesen Investitionen erzielt werden.

Zur Erhebung der Daten bieten sich interne Berichte (beispielsweise zu geleisteten Mitarbeiterstunden), Finanzberichte (bezüglich Geldzuwendungen) und Informationen an, die von Partnerorganisationen, der PR-Abteilung oder Werbeunternehmen bereitgestellt werden.

In den vergangenen Jahren gab es Fortschritte bei der Entwicklung von Messverfahren und -standards, die den Unternehmen dabei helfen, den Gesamtumfang ihrer Spendenprogramme zu berechnen und zu dokumentieren. Im Jahr 2002 beispielsweise ging das *Committee to Encourage Corporate Philanthropy* eine strategische Partnerschaft mit dem *American Productivity and Quality Center*, dem *Boston College Center for Corporate Citizenship* und der *Corporate Citizenship Company* ein, um gemeinsam ein Gerüst von Definitionen, Verfahren und Systemen zu entwickeln, das die Spendentätigkeit von Unternehmen effektiver zu messen vermag. Dazu gehört auch die Entwicklung eines Instrumentariums, das den Nutzern globale Standards, Bewertungsrahmen, Managementtools und Kooperationsnetze bereitstellt. Ziel ist es, die Unternehmen darin zu unterstützen, »ihren Beitrag zum Gemeinwohl nach allgemeinen Kriterien effektiv und vollständig zu erfassen und zu kommunizieren«<sup>380</sup>. Mittlerweile (Stand: Dezember 2011) kann das Benchmarking-Tool auf Spendendaten von Unternehmen – Geld- und Sachspenden, Freiwilligenprogramme, Management- und Programmkosten, Spendenschwerpunktbereich und mehr – mit einem Gesamtvolumen von 85 Milliarden US-Dollar zurückgreifen.<sup>381</sup>

## ■ Messen Sie die Resultate für das Unternehmen auf der Grundlage der zuvor definierten Ziele

Der Schwerpunkt verlagert sich jetzt auf die Messung der durch das Unternehmensengagement erzielten Resultate. Dabei wird das Erreichte mit in den frühen Planungsphasen definierten Zielen für das Unternehmen abgeglichen.

Im Bereich der allgemeinen Unternehmensziele betreffen die zu bewertenden und zu berichtenden Resultate häufig das Unternehmensimage, die Stärkung der Wahrnehmung der Unternehmensaktivitäten durch diverse Stakeholdergruppen, die Reduzierung der Betriebskosten, die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Senkung der Ausgaben für die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern, die verbesserte Zusammenarbeit mit Behörden und den Bezug zusätzlicher Mittel oder Fördergelder infolge der Erfüllung staatlicher Vorgaben und Richtlinien.

Im Bereich der Marketingziele betreffen die zu bewertenden und zu berichtenden Resultate die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmensengagements für die Initiative, die Stärkung der Markenidentität und Verbesserungen in den Bereichen Kundenbindung, Umsatz, Traffic und Medienpräsenz infolge der Initiative. Besondere Anstrengungen sollten unternommen werden, um Daten über den Gesamtumfang der durch das Unternehmensengagement bewirkten Medienpräsenz (beispielsweise *Media Impressions* über bezahlte Medien, Publicity, verteilte Materialien, besondere Events und Webseitenbesuche) und ihren finanziellen Gegenwert zu sammeln. Eine *Cause-Promotion*-Initiative beispielsweise, bei der das Unternehmen 35 000 US-Dollar in bezahlte Werbung investiert, erzielt damit möglicherweise eine Medienpräsenz im Gegenwert von 75 000 US-Dollar, weil die wohltätige Partnerorganisation in der Regel Rabatte erhält, und zwar häufig um die fünfzig Prozent.

Die Methoden zur Messung dieser Resultate sind häufig komplexer und kostspieliger als jene für die Messung des betriebenen Aufwands. Einige dieser Daten lassen sich internen Berichten und bestehenden Trackingsystemen entnehmen (beispielsweise Umsatzzahlen) sowie Berichten von externen Einrichtungen (beispielsweise Radio und Fernsehen) und Partnerorganisationen (wenn beispielsweise

eine Wohltätigkeitsorganisation die Zahl der Menschen angibt, die auf einer Gesundheitsmesse den vom Unternehmen gesponserten Stand besucht haben). Die Mehrheit dieser Faktoren erfordert jedoch spezielle Verbrauchererhebungen mit repräsentativen Stichproben und Methoden, die sich in Zukunft wiederverwenden lassen. Möglicherweise werden auch eine Anfangsmessung als Vergleichsmaßstab, Zwischenmessungen an bestimmten Kampagnenetappen und eine Abschlusserhebung benötigt.

Sobald die Resultate quantifiziert sind, sollte der Versuch unternommen werden, die Investitionsrendite zu bestimmen. Nehmen wir der Einfachheit halber an, ein Unternehmen beteiligt sich mit 50 000 US-Dollar an den Werbeausgaben für einen Spendenlauf, der hypothetisch 500 000 *Impressions* erzeugt. Das macht dann zehn Cent pro *Impression* – und kann mit den Kosten für frühere ähnliche Initiativen verglichen werden. Ein anderes Beispiel wäre eine *Cause-Related-Marketing-Initiative*, die tausend Produktverkäufe mehr als in vergleichbaren früheren Jahren zur Folge hat und den Bekanntheitsgrad des beworbenen Produkts in der Zielgruppe um 25 Prozent steigert. Dieses Ergebnis würde vor dem Hintergrund des für die Initiative betriebenen Gesamtaufwands bewertet und anschließend ebenfalls mit vergleichbaren vergangenen Initiativen verglichen.

Wie wir schon sagten, befindet sich diese Disziplin noch im frühen Entwicklungsstadium. Wir empfehlen den Managern, die Datenbanken der Vergangenheit rigorosener zu nutzen und daraus Maße für die Bewertung und Entscheidungsfindung zu entwickeln.

### ■ Messen Sie die Resultate für das gesellschaftliche Anliegen auf der Grundlage der zuvor definierten Ziele

Wie bei den Resultaten für das Unternehmen interessieren auch hier die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Ziele, die zuvor für das gesellschaftliche Anliegen und/oder die Wohlfahrtsorganisation definiert wurden. Diese Ergebnisse müssen sich dann konkret auf den Beitrag des Unternehmens zur Initiative (häufig *Cause-Promotion-* und *Cause-Related-Marketing-Initiativen*) zurückführen lassen. Gemessen werden können zum Beispiel:

- ein verändertes Bewusstsein für das gesellschaftliche Anliegen,
- eine veränderte Bereitschaft, sich für das gesellschaftliche Anliegen zu engagieren,
- die Zahl der freiwilligen Mitarbeiter und der von ihnen im Rahmen der Initiative geleisteten Stunden,
- die Menge Geld, die für die Wohlfahrtsorganisation oder das gesellschaftliche Anliegen gesammelt wurde.

In manchen Fällen ist es möglich, die Resultate konkreter zum Ausdruck zu bringen, wobei es sich hier häufig um *Social-Marketing*-, *Corporate-Philanthropy*-, *Community-Volunteering*- oder *Socially-Responsible-Business-Practices*-Initiativen handelt. Quantifizierbare Ergebnisse, die sich mit einer konkreten *Social Initiative* in Verbindung bringen lassen, sind zum Beispiel:

- die Zahl der Kinder, die in der Schule ein Mittagessen bekommen,
- die Zahl der Obdachlosen, die ein Dach über dem Kopf erhalten,
- bessere Noten bei Tests,
- die Menge des Abfalls, der nicht auf der Deponie landet,
- die Reduzierung giftiger Emissionen,
- die Zahl der installierten wassersparenden Toiletten,
- die Zahl der wiederverwerteten Computer,
- die Zahl der Familien, die bei Krankenhausaufenthalten ihrer Kinder für eine bestimmte Zeit vor Ort wohnen können,
- die Zahl der Kleinkinder mit Schwimmweste an einem bestimmten Strand und
- die Zahl der Hausbesitzer, die die empfohlenen Maßnahmen zur Brandverhütung ergriffen haben.

Diese Bewertungen sollten gemeinsam mit den Partnerorganisationen vorgenommen werden. Im Idealfall werden die Daten von anderen gesammelt und dann an das Unternehmen übermittelt. Wir raten Unternehmensmanagern, sich über entsprechende Vorgehensweisen frühzeitig mit gemeinnützigen und staatlichen Partnern abzustimmen.

### ■ Beobachten Sie die Entwicklung der gesellschaftlichen Anliegen, die Sie mit Ihren Initiativen unterstützen

Wir raten Managern dazu, Systeme einzurichten, um regelmäßig den aktuellen Stand und neueste Entwicklungen bei dem von ihnen unterstützten Projekt abzufragen (beispielsweise die Zahl der jährlichen neuen HIV-Fälle). Den meisten von ihnen ist bewusst, dass spürbare Verbesserungen häufig Zeit brauchen und dass neben der *Social Initiative* des Unternehmens viele weitere Faktoren für Verbesserungen verantwortlich sein können. Handelt es sich jedoch um ein langfristiges Engagement des Unternehmens für ein gesellschaftliches Anliegen, so folgt daraus, dass es eine *Best Practice* wäre, die Veränderungen und Implikationen dieser Veränderungen im Interesse zukünftiger gesellschaftlicher Investitionen zu beobachten.

### ■ Stellen Sie ausreichend Ressourcen für die Bewertung und Berichterstattung bereit

Die wichtigste Herausforderung bei der Bewertung von *Social Initiatives* und der Berechnung der Investitionsrenditen ist letztlich eine ökonomische. Ein ideales Budgetierungsszenario sähe so aus, dass zuerst die Kosten für die Bewertung auf der Grundlage vereinbarter Ziele bestimmt werden, um diesen Betrag sodann als Budgetposten zu präsentieren. In der Praxis wird dieser Betrag häufig aufgrund finanzieller Überlegungen und Prioritätensetzungen noch angepasst. Die Manager sind in diesem Fall aufgefordert, weniger kostspielige, aber dennoch sinnvolle Methoden ins Kalkül zu ziehen, beispielsweise Studien, die gemeinsam mit einem Partner erstellt und gemeinsam finanziert werden, oder Ad-hoc-Erhebungen.



# 13.

## *Best Practices:* Was sich bewährt hat

*Ihre Werbespots sind das Letzte. Sunny ist darin unausstehlich. Wegen dieser Spots hatten wir uns geschworen, lieber auf blankem Beton zu schlafen, als bei Ihnen ein Bett zu kaufen. Aber wegen all der Dinge, die Sie für die Region tun, sind wir doch zu Ihnen gekommen, und wirklich überzeugt hat uns dann Ihr Service.*

Kommentarkarte eines Kunden, die auf dem Schreibtisch von Sunny Kobe Cook, CEO von Sleep Country USA, landete

**Z**um schnellen Nachschlagen finden Sie in diesem Kapitel in kompakter Form einige *Best Practices* für die Auswahl eines zu unterstützenden gesellschaftlichen Anliegens und die Wahl, Entwicklung und Evaluierung dazu passender *Social Initiatives*. In Tabelle 12 haben wir die wichtigsten Stärken und Schwächen der einzelnen *Social Initiatives* zusammengefasst.

Typische gesellschaftliche Anliegen betreffen menschliche Grundbedürfnisse (Nahrung, Obdach, sauberes Wasser), Gesundheit, Sicherheit, Bildung, faire Arbeitsbedingungen, Kampf gegen Armut und Arbeitslosigkeit, Umwelt und Tierschutz. Typische *Social Initiatives* beteiligen den Kunden unmittelbar (*Cause Promotion, Cause-Related Marketing, Social Marketing*) oder mittelbar über das Bild, das er sich vom Unternehmen macht (*Corporate Philanthropy, Community Volunteering, Socially Responsible Business Practices*).

**Tabelle 12 Stärken und Schwächen der sechs *Social Initiatives***

	Stärken/Chancen	Mögliche Schwächen/Gefahren
<b>Cause Promotion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkt das Ansehen des Unternehmens</li> <li>▪ Erhöht die Arbeitsplatzattraktivität für motivierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Unterstützt Marketingziele</li> <li>▪ Erzeugt starke Beziehungen zum lokalen Umfeld</li> <li>▪ Erzeugt positive Wechselwirkung mit bestehenden <i>Social Initiatives</i> des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Anstrengungen des Unternehmens sind zu wenig sichtbar</li> <li>▪ Die Abstimmung mit den Partnern ist sehr zeitaufwendig</li> <li>▪ Die Mitarbeiter investieren viel Kraft und Zeit</li> <li>▪ Der Werbeaufwand ist signifikant</li> <li>▪ Kunden stellen Motive und Ernsthaftigkeit des Unternehmensengagements infrage</li> </ul>
<b>Cause-Related Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützt Marketingziele</li> <li>▪ Erzeugt starke Beziehungen zum lokalen Umfeld</li> <li>▪ Erzeugt positive Wechselwirkung mit bestehenden <i>Social Initiatives</i> des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Abstimmung mit den Partnern ist sehr zeitaufwendig</li> <li>▪ Die Mitarbeiter investieren viel Kraft und Zeit</li> <li>▪ Der Werbeaufwand ist signifikant</li> <li>▪ Kunden stellen Motive und Ernsthaftigkeit des Unternehmensengagements infrage</li> </ul>
<b>Social Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkt das Ansehen des Unternehmens</li> <li>▪ Unterstützt Geschäftsziele</li> <li>▪ Erhöht die Arbeitsplatzattraktivität für motivierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Unterstützt Marketingziele</li> <li>▪ Erzeugt starke Beziehungen zum gesellschaftlichen Umfeld</li> <li>▪ Erzeugt positive Wechselwirkung mit bestehenden <i>Social Initiatives</i> des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Abstimmung mit den Partnern ist sehr zeitaufwendig</li> <li>▪ Die Mitarbeiter investieren viel Kraft und Zeit</li> <li>▪ Externe Expertise wird benötigt</li> <li>▪ Der Werbeaufwand ist signifikant</li> </ul>

**Entscheiden Sie sich für ein gesellschaftliches Problem, an dessen Lösung Sie mitarbeiten wollen:**

1. Beschränken Sie die Zahl der gesellschaftlichen Anliegen, mit denen Sie sich befassen wollen.
2. Konzentrieren Sie sich auf Probleme, die mit dem Lebensumfeld Ihrer Kunden zu tun haben.
3. Konzentrieren Sie sich auf Probleme, für die Sie Anknüpfungspunkte in Ihrem Unternehmen haben: Denken Sie an Leitbild, Werte, Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens.

Forts. Tabelle 12

	Stärken/Chancen	Mögliche Schwächen/Gefahren
<b>Corporate Philanthropy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkt das Ansehen des Unternehmens</li> <li>▪ Erhöht die Arbeitsplatzattraktivität für motivierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Erzeugt starke Beziehungen zum lokalen Umfeld</li> <li>▪ Erzeugt positive Wechselwirkung mit bestehenden <i>Social Initiatives</i> des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Anstrengungen des Unternehmens sind zu wenig sichtbar</li> <li>▪ Ein Monitoring des Ressourcenaufwands ist schwierig und kostspielig</li> </ul>
<b>Community Volunteering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkt das Ansehen des Unternehmens</li> <li>▪ Erhöht die Arbeitsplatzattraktivität für motivierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Erzeugt starke Beziehungen zum lokalen Umfeld</li> <li>▪ Erzeugt positive Wechselwirkung mit bestehenden <i>Social Initiatives</i> des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Anstrengungen des Unternehmens sind zu wenig sichtbar</li> <li>▪ Die Mitarbeiter investieren viel Kraft und Zeit</li> <li>▪ Ein Monitoring des Ressourcenaufwands ist schwierig und kostspielig</li> </ul>
<b>Socially Responsible Business Practices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkt das Ansehen des Unternehmens</li> <li>▪ Unterstützt Geschäftsziele</li> <li>▪ Erhöht die Arbeitsplatzattraktivität für motivierte Mitarbeiter</li> <li>▪ Reduziert Betriebskosten</li> <li>▪ Verbessert die Zusammenarbeit mit Behörden</li> <li>▪ Erzeugt starke Beziehungen zum lokalen Umfeld</li> <li>▪ Erzeugt positive Wechselwirkung mit bestehenden <i>Social Initiatives</i> des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Anstrengungen des Unternehmens sind zu wenig sichtbar</li> <li>▪ Externe Expertise wird benötigt</li> <li>▪ Kunden stellen Motive und Ernsthaftigkeit des Unternehmensengagements infrage</li> </ul>

4. Wählen Sie Anliegen, die Ihren Geschäftszielen in Bereichen wie Marketing, Lieferantenbeziehungen, Produktivitätssteigerung oder Kostenminderung potenziell zuträglich sind.
5. Wählen Sie Anliegen, die für wichtige Stakeholder wie beispielsweise Mitarbeiter, Zielmärkte, Kunden, Investoren und Führungskräfte von Bedeutung sind.
6. Wählen Sie Anliegen, die Sie über einen längeren Zeitraum verfolgen können.

**Wählen Sie geeignete *Social Initiatives*:**

7. Wählen Sie *Social Initiatives*, die mit Ihren mittel- und langfristigen Geschäftszielen am besten harmonisieren.
8. Wählen Sie *Social Initiatives*, die das gewählte gesellschaftliche Anliegen substanziell voranbringen können.
9. Wählen Sie für ein und dasselbe gesellschaftliche Problem mehrere *Social Initiatives* – insbesondere solche, die im Kontext dieses Problems bislang fehlten.
10. Wählen Sie *Social Initiatives*, die starken Partnern Beteiligungsmöglichkeiten bieten.
11. Wählen Sie *Social Initiatives*, mit denen Sie bereits Erfahrung haben.
12. Wählen Sie *Social Initiatives*, die von ungenutzten Unternehmensressourcen Gebrauch machen.

**Entwickeln und implementieren Sie Programmpläne:**

13. Bilden Sie funktionsübergreifende Teams.
14. Beziehen Sie Partner außerhalb Ihres Unternehmens mit ein.
15. Definieren Sie klare und messbare Ziele und Meilensteine für Ihr Unternehmen.
16. Definieren Sie klare und messbare Ziele und Meilensteine für die Lösung oder Linderung des gesellschaftlichen Problems.
17. Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan.
18. Identifizieren Sie weitere strategische Elemente und erstellen Sie entsprechende Pläne.
19. Mobilisieren Sie die Unterstützung Ihrer Vorgesetzten.

**Bewerten Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen:**

20. Definieren Sie den Zweck Ihrer Bewertung.
21. Messen und berichten Sie den Ressourceneinsatz.
22. Messen und berichten Sie den erzielten Erfolg für Ihr Unternehmen unter Bezugnahme auf die zuvor definierten Ziele und Meilensteine.
23. Messen und berichten Sie den erzielten Erfolg bei der Lösung oder Linderung des gesellschaftlichen Problems unter Bezugnahme auf die zuvor definierten Ziele und Meilensteine.

24. Beobachten Sie die Entwicklung des gesellschaftlichen Anliegens, das Sie mit Ihren *Social Initiatives* unterstützen.
25. Stellen Sie genügend Ressourcen für Tracking, Bewertung und Berichtsprozess bereit.

## ■ Ein Tipp aus der Praxis

Der vielleicht wichtigste Tipp, den uns die breite Mehrheit der Befragten gab, lautet, sich die Zeit zu nehmen, ein formelles Dokument zu entwickeln, das die Unternehmensrichtlinien für *Social Initiatives* schriftlich fixiert: Richtlinien, die den Entscheidungsprozess im Sinne der in diesem Kapitel vorgestellten 25 Schritte kanalisieren und fördern und zugleich die einzigartige Geschichte und Kultur sowie die Ziele, Märkte und Strategien Ihres Unternehmens widerspiegeln.

Diese Richtlinien sollten von abteilungsübergreifenden Teams entwickelt (und mindestens alle zwei bis drei Jahre aktualisiert) werden und unter anderem die folgenden grundlegenden Fragen beantworten:

- Welche gesellschaftlichen Anliegen gilt es vorrangig zu unterstützen?
- Welchen Gewinn verspricht sich das Unternehmen für sich selbst von der Beschäftigung mit *Social Initiatives*?
- Welchen sozialen und ökologischen Gewinn sollen diese Initiativen bringen?
- Welche Arten von *Social Initiatives* bevorzugt das Unternehmen?
- In welchem Umfang engagiert sich das Unternehmen?
- Welche Form des Beitrags (Geldspenden, Sachspenden und / oder Zeiteinsatz) bevorzugt das Unternehmen?
- Mit welchen Partnern arbeitet das Unternehmen idealerweise zusammen?
- Welche Unternehmensabteilungen werden am Planungsprozess beteiligt?
- Nach welchem Schema werden die internen und externen Kommunikationspläne erstellt?

- Wie stark tritt das Unternehmen im Zusammenhang mit den *Social Initiatives* öffentlich in Erscheinung? Wer erntet die Meriten?
- Welche Standards gelten für Monitoring, Bewertung und Berichterstattung?

Lassen Sie zumindest maßgebliche Teile dieses Dokuments Ihren potenziellen Partnern zukommen, um frühzeitig klarzustellen, wo Ihre Prioritäten liegen und was Sie sich von Ihren Bemühungen erhoffen.

Wie immer hängt die Nützlichkeit dieser Richtlinien entscheidend davon ab, dass Sie Ihre Vorgesetzten dafür gewinnen können. Idealerweise identifizieren sich diese damit und schreiben sich die Förderung der »guten Sache« auf die eigenen Fahnen, wie es beispielsweise der CEO von Kenneth Cole Production tut:

»Aus dem anfänglich als Beitrag für die Allgemeinheit und als Geschäftsstrategie konzipierten persönlichen Projekt wurde schließlich unser Markenzeichen. Unser *Cause-Related Marketing* ist ein Prozess, der damit beginnt, dass wir uns zu Anfang jeder Saison zusammensetzen und eine Bestandsaufnahme dessen machen, was uns derzeit beschäftigt und was unserer Ansicht nach auch noch nach Monaten Bedeutung haben wird ... Mangels Therapie schimpfe und zetere ich, was das Zeug hält, bis ich vor Erschöpfung innehalte, um sodann den Übrigen zuzuhören, die es genauso machen. Zuletzt legt sich eine Stille über den Raum, in der wir uns fragen, wie wir das, was uns beschäftigt, in geeigneter Weise umsetzen können.«<sup>382</sup>

# 14.

## Keine gute Tat bleibt ungestraft: Vom Umgang mit Zynikern und Kritikern

**W**idersinnigerweise rufen *Social Initiatives* viel häufiger Kritiker auf den Plan, als dass sie den Unternehmen Lob oder Achtung einbringen. Während die meisten Kunden ausweislich der in diesem Buch zitierten Meinungsumfragen *Social Initiatives* positiv aufnehmen, gibt es genügend Aktivisten, Journalisten und kritische Bürger, die jede Nachricht von wohlthätigen Unternehmen mit Zynismus quittieren. Das eine oder andere schlecht entworfene und umgesetzte Programm hat sicherlich Kritik verdient, aber jene Art von negativem Feedback, die wir meinen, wenn wir davon sprechen, dass *keine gute Tat ungestraft bleibt*, geht entschieden darüber hinaus.

In diesem Kapitel präsentieren und analysieren wir dieses Kommunikationsproblem anhand mehrerer Fallbeispiele. Wir geben Tipps, wie Sie das Problem umgehen oder seine Tragweite reduzieren können, und zeigen Ihnen, wie Sie gegebenenfalls auf solche Kritik reagieren können.

### ■ Arten der Kritik

Es gibt viele Szenarien, die Aktivisten, Journalisten, Verbraucher oder andere zu Recht oder Unrecht dazu verleiten, sich öffentlich negativ über *Social Initiatives* zu äußern. Zu den häufigsten gehören die folgenden:

- Eine breitere Debatte zum Thema (beispielsweise zu der Frage, ob beim Kampf gegen den Brustkrebs der Schwerpunkt auf die Suche nach Therapien oder die Identifizierung krankheitsbegünstigender Umweltfaktoren gelegt werden sollte) macht das Unternehmen zur Zielscheibe der Kritik, weil es angeblich auf der falschen Seite steht.
- Die Unzufriedenheit mit dem Verhalten eines Unternehmens oder seines gemeinnützigen Partners in einem Bereich (wie beispielsweise den Arbeitsbedingungen in weniger entwickelten Ländern) provoziert Kritik, sobald sich dasselbe Unternehmen als positiver Akteur in einem anderen, damit in keinem Zusammenhang stehenden Bereich positioniert.
- Eine vermeintliche Diskrepanz zwischen einer *Social Initiative* und dem übrigen Verhalten des Unternehmens in diesem Zusammenhang (wenn sich beispielsweise ein Fast-Food-Anbieter den Kampf gegen die Fettleibigkeit auf die Fahnen schreibt, zugleich jedoch fette, kalorienreiche Gerichte auf seiner Speisekarte stehen hat) wird als Scheinheiligkeit interpretiert.
- Vorschriften werden nicht eingehalten (beispielsweise müssen in manchen Staaten *Cause-Related-Marketing*-Programme als sogenannte Co-Ventures angemeldet werden), oder es wurde versäumt, die Einwilligung der Nutznießerorganisation einer *Social Initiative* dafür einzuholen, dass sich das Unternehmen bei seinen Werbeaktivitäten mit deren Namen schmücken darf.
- Umfang, Zeitrahmen und andere Aspekte eines *Cause-Related-Marketing*-Programms (bei dem es beispielsweise heißt, ein – nicht näher bestimmter – »Teil der Verkaufserlöse« werde gespendet) entbehren der erforderlichen Transparenz.
- Es kommt während der Durchführung der Kampagne zu technischen und anderen Problemen (wenn beispielsweise der Vorwurf laut wird, dass es bei öffentlichen Abstimmungen über die Empfänger von Geldspenden zu Manipulationen gekommen sei).

Fünf Beispiele, die in den vergangenen Jahren den Weg in die Presse fanden, mögen diese Punkte illustrieren.

## ■ New Balance und *Susan G. Komen for the Cure*: Probleme wegen eines Versehens

Seit 1989 sponsert der in Massachusetts beheimatete Hersteller von Sportschuhen und Sportbekleidung New Balance die Lauf-, Walking- und Marathonprogramme sowie das Verkaufsprogramm *Lace Up for the Cure*<sup>®</sup> des Vereins *Susan G. Komen for the Cure*. Insgesamt belief sich das Engagement auf mehr als 8,9 Millionen US-Dollar als Geldspende, hinzu kamen noch nichtmonetäre Formen der Unterstützung.<sup>383</sup> Ein im Oktober 2009 in der Zeitschrift *Sunday Boston Globe* erschie- nener Artikel enthüllte, dass es New Balance versäumt hatte, sein kommerzielles Co-Venture bei der Wohltätigkeitsabteilung der Staats- anwaltschaft von Massachusetts anzumelden. Ein Sprecher von New Balance erklärte gegenüber der Zeitschrift, es habe sich um ein Ver- sehen gehandelt: »Ich ging davon aus, dass sich die Rechtsabteilung darum kümmern würde, und die Rechtsabteilung nahm an, ich täte es.«<sup>384</sup> Der Imageschaden für das Unternehmen – das sich ganz schnell daranmachte, Versäumtes nachzuholen – wäre sicherlich vermeidbar gewesen.

## ■ Gap und FEED: Ein Auszeichnungsfehler lenkt die Aufmerksam- keit auf ein Nebenthema

Im Dezember 2010 startete die Modekette Gap ein *Cause-Related-Mar- keting*-Programm, das Spenden für Anti-Hunger-Programme in den Vereinigten Staaten an den Verkauf einer von FEED Projects LLC her- gestellten Taschenserie knüpfte.<sup>385</sup> Auf Schildern in den Läden stand: *Made in the USA*. Das stimmte zwar für einige, aber nicht für alle an- gebotenen Taschen. Ein Kunde kam der Unstimmigkeit auf die Spur, machte davon ein Foto, und die Geschichte nahm ihren Lauf.<sup>386</sup> Gap gab daraufhin folgendes Statement ab:

»Wir bedauern, dass es im Zusammenhang mit unseren FEED-USA-Taschen Missverständnisse gegeben hat. Die FEED- USA-Kollektion umfasst mehrere Modelle. Das Modell *FEED USA Canvas Tote Bag* und die limitierte Edition von *FEED-USA-*

*Bandana-Bag*-Unikaten stammen aus US-amerikanischer Produktion. Die *FEED USA Denim Bucket Bags* werden hingegen in China hergestellt und hätten nicht mit dem Schild *Made in the USA* in Verbindung gebracht werden sollen. Die Etiketten in den Taschen sind korrekt, die Auszeichnung in den Läden ist teilweise falsch. Wir entfernen zurzeit die Schilder aus den Läden und überarbeiten unsere Website. Wir entschuldigen uns für die Fehlinformation. Wir sind stolz auf unsere Partnerschaft mit FEED USA. Für jede verkaufte Tasche unterstützt Gap das Schulungsprogramm von FEED USA mit fünf US-Dollar.«<sup>387</sup>

Die Frage der Herkunft der Taschen hatte mit dem Inhalt der Kampagne gar nichts zu tun und die ganze Aufregung hätte vermieden werden können.

### ■ Pepsi Refresh: Technische Probleme lenken vom Wesentlichen ab

Der Getränkehersteller PepsiCo erntete im Jahr 2010 viel Aufmerksamkeit und Lob, als er in größerem Umfang Marketingressourcen für die Kampagne *Pepsi Refresh* bereitstellte. Dabei konnten die Verbraucher soziale Projekte nominieren und sich an einer Abstimmung darüber beteiligen, in welche dieser Projekte die Mittel aus einem 20-Millionen-US-Dollar-*Refresh*-Topf fließen sollten. Eine Weile jedoch beherrschten nicht die guten Werke die Schlagzeilen, sondern die von einigen Partnerorganisationen erhobenen Vorwürfe, das Programm treffe zu wenig Vorkehrungen gegen Wahlmanipulationen.

Am 5. Januar 2011 beispielsweise brachte die *New York Times* unter der Überschrift »Neue Betrugsvorwürfe überschatten den Pepsi-Non-Profits-Spendenwettbewerb«<sup>388</sup> einen Bericht mit Zitaten von aufgebrachtten Vertretern beteiligter Non-Profit-Organisationen, die argwöhnten, dass einige der Wettbewerbssieger ihre Zahlen mittels gefälschter Stimmen aus dem Ausland in die Höhe getrieben hatten, und die mit der Reaktion von PepsiCo auf diese Vorwürfe nicht zufrieden waren. PepsiCo erwiderte, die verwendeten Computersysteme seien in der Lage, gefälschte Stimmen zu erkennen, man könne aber aus Sicherheitsgründen die verwendeten Methoden nicht offenlegen.

Rückblickend erklärt Anamaria Irazabal, die damalige Leiterin des Brand-Pepsi-Teams, die missliche Position, in der sich das Unternehmen befand: »Es war ein zweischneidiges Schwert. Wir wollten transparent sein, aber das konnten wir nicht, weil sonst Hacker leichtes Spiel gehabt hätten, unsere Systeme zu knacken.«<sup>389</sup>

### ■ Barneys New York und der *World Wildlife Fund*: Probleme durch dritte Parteien

Ein Artikel in der *New York Times* im Dezember 2007 raubte Barneys New York, einer Kaufhauskette für gehobene Mode, einen Teil seiner Urlaubsfreude. Darin hieß es, dass einige im Ferienkatalog des Unternehmens als Nutznießer von *Cause-Related-Marketing*-Angeboten genannte Non-Profit-Organisationen verlauten ließen, dass sie keine Verträge mit den Herstellern der Produkte haben.<sup>390</sup> »Leider wissen wir ebenso wenig wie die Barneys-Kunden, wie das Unternehmen und die Hersteller ihr Versprechen, einen Teil ihrer Erlöse aus diesen Produkten dem WWF zu spenden, einlösen wollen«, wird WWF-Senior-Vice-President John Donoghue zitiert.<sup>391</sup> Ein Barneys-Sprecher erklärte gegenüber der *New York Times*, verantwortlich für die Ausarbeitung von Verträgen mit den Non-Profit-Organisationen seien die Hersteller, deren Produkte im Katalog präsentiert würden.<sup>392</sup>

### ■ Unilever und Palmöl: Vermischung von Gesundheits- und Umweltfragen

Auf Forderungen nach der Entfernung von gesundheitsschädlichen Transfettsäuren aus seinen Nahrungsmitteln reagierte das Unternehmen Unilever mit einer *Socially Responsible Business Practice*: Es ersetzte die Transfettsäuren durch das gesündere und wirtschaftlich noch vertretbare Palmöl. Der Bezug des Palmöls durch das Unternehmen brachte hingegen ein ganz anderes Problem zum Vorschein.

Im Jahr 2008 wurde Unilever von Greenpeace für den Tod von indonesischen Orang-Utans verantwortlich gemacht, weil das Unternehmen im großen Stil Palmöl aus Plantagen bezog, die sich auf

einst von Regenwald, dem schrumpfenden Biotop der Menschenaffen, bewachsenen Flächen befanden. In groß angelegten Guerillamarketing-Kampagnen ließ Greenpeace beispielsweise Aktivisten in Orang-Utan-Verkleidung die Londoner Unilever-Zentrale erklettern und ein mittlerweile millionenfach angeklicktes Onlinevideo mit dem Titel »Dove Onslaught(er)« produzieren, das die *Dove Campaign for Real Beauty* des Unternehmens parodiert.<sup>393</sup> Binnen weniger Monate schloss sich Unilever einem Greenpeace-Aufruf zur Beendigung der Regenwaldzerstörung durch Palmölproduzenten an und kündigte an, ab 2015 ausschließlich nachhaltige Rohstoffe zu verwenden.<sup>394</sup>

Ein Unilever-Sprecher erklärte im Jahr 2008 gegenüber der Zeitschrift *Advertising Age*: »Die Mehrzahl der Aktivisten welcher Überzeugung und zu welchem Thema auch immer scheint zu glauben, dass sie die größte Wirkung erzielt (und die meiste Medienaufmerksamkeit bekommt), wenn sie sich die größten Namen vorknüpft, anstatt sich mit den größten Problemen auseinanderzusetzen ... Dabei scheint der größte Name häufig derjenige zu sein, der die meisten Anstrengungen zur Lösung des Problems unternommen hat.«<sup>395</sup>

## ■ Ratschläge von Kommunikationsexperten

Wir baten mehrere Kommunikationsexperten mit großer Erfahrung in diesem Bereich um Tipps, wie man sich dem Problem stellen soll, dass keine gute Tat ungestraft bleibt. Was sie erwiderten, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Angst vor möglicher Kritik sollte die Unternehmen nicht davon abhalten, sich in *Social Initiatives* zu engagieren. Sie sollten dabei jedoch größten Wert auf die Einhaltung von Bestimmungen und Vorschriften legen, eine sorgfältige PR betreiben, potenzielle Problemfelder im Vorfeld angehen und zur engagierten Auseinandersetzung mit Kritikern und den Medien bereit sein. Diese Punkte wollen wir im Folgenden der Reihe nach erörtern.

## ■ Seien Sie clever, nicht ängstlich

»Viele Unternehmen versäumen es, ihre Unterstützung für soziale und ökologische Projekte gebührend zu publizieren«, schreibt Craig Bida, Executive Vice President für *Cause Branding* bei Cone Communications. Und er fährt fort:

»Sie sprechen nicht gern darüber, was sie tun – häufig aus der Sorge heraus, unehrlich oder überheblich zu wirken.

Nach mehreren Jahrzehnten der Entwicklung gilt das *Cause Marketing* mittlerweile als mächtiges und wirkungsvolles Instrument zur Stärkung des Stakeholder-Engagements. Aber noch immer gibt es Unternehmen (und zwar mehr, als man vermuten würde), die brillante Vermarkter sind und in ihren Branchen Spitzenpositionen innehaben, die aber zögern, die von ihnen geleisteten guten Taten für ihr Marketing zu nutzen. Und das trotz überwältigender Hinweise in unserer Studie aus dem Jahr 2011, wonach eine breite Mehrheit der US-Amerikaner nicht dagegen ist, dass ein Unternehmen soziale Projekte in sein Marketing einbezieht (88 Prozent im Vergleich zu 66 Prozent im Jahr 1993).

Wenn Sie vorhaben, die Welt ein bisschen besser zu machen (und das sollten Sie – das ist zunehmend eine elementare Stakeholder-Erwartung), sollten Sie auch bereit sein, der Welt davon mit stolzen Worten zu berichten.«<sup>396</sup>

## ■ Schlagen Sie den richtigen Ton an

»Eine erfolgreiche Kampagne kommuniziert ein höheres Ziel für ein Unternehmen oder eine Marke, das über den Gewinn hinausgeht und die Stakeholder zu mehr Engagement veranlasst«, schreibt Carol Cone, *Cause-Marketing*-Pionierin und heute Direktorin und Executive Vice President für Marke und *Corporate Citizenship* bei Edelman. Sie fährt fort:

»Die Stakeholder müssen nicht nur rational überzeugt werden, sondern auch in ihren Gefühlen dem Unternehmen gegenüber.

Auch wenn die einzelnen Unternehmen, Branchen und Märkte notwendigerweise unterschiedliche Ziele verfolgen: Die größte Wirkung wird erzielt, wenn die oberste Unternehmensebene die Leitung übernimmt und wenn dabei Entschlossenheit, Kreativität, das Engagement verschiedener Stakeholder und Beharrlichkeit zum Tragen kommen.

Ein tiefes Verständnis für die eigene Marke und die eigenen Werte ist Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen in seiner Kommunikation den richtigen Ton trifft. Wenn eine Marke die Gesamtheit jener Wahrnehmungen ist, die es mit seiner Kommunikation, seinem Verhalten und seiner Interaktion hervorruft, dann baut eine erfolgreiche Kampagne auf diesen Werten auf und orientiert sich streng an dem, was unser Unternehmen auszeichnet. «<sup>397</sup>

## ■ Due Diligence ist Pflicht

Cone fährt fort:

»Wichtiger Teil der Kampagnenentwicklung ist die Suche nach geeigneten Partnern, die uns bei unseren Zielen und Aktionen unterstützen. Damit eine authentische und beständige Partnerschaft zustande kommt, müssen die beteiligten Unternehmen ebenso wie die Non-Profit-Organisationen eine sorgfältige Prüfung vornehmen. Im Rahmen dieser Due Diligence sollten sie unter anderem folgende Aspekte berücksichtigen:

- Gemeinsamkeiten: Gibt es strategische Übereinstimmungen in den Bereichen Markenwerte, Zielgruppe und Mission?
- Struktur: Existieren interne Supportsysteme und gesonderte Ressourcen für die Partnerschaft und ihre Ziele?
- Finanzen: Besteht Klarheit über die Ressourcenverwendung und wurden rechtliche Leitlinien vereinbart?
- Marketing und potenzielle Reichweite: Wirkt sich die geplante Partnerschaft positiv auf die Stakeholder aus, verstärkt sie Aufmerksamkeit und Engagement?

- Reputation und Risiko: Stärkt der potenzielle Partner den Ruf des Unternehmens? Wurden mögliche Risiken angemessen berücksichtigt? «<sup>398</sup>

Eine sorgfältige Prüfung ist zwar zeitaufwendig, aber im Interesse einer langfristigen Gesichtswahrung unerlässlich, schreibt Anne Erhard, Senior Vice President für *Cause Marketing* und *Corporate Social Responsibility* bei Schwartz MSL Boston.

»Sie kann das Geheimrezept gegen die schlimmsten Befürchtungen der Unternehmen sein ... von einem Deal, der kurz vor Programmstart durchfällt, bis zu einem Programmstart mit unberechenbaren negativen Schlagzeilen ...

Auf der Unternehmensseite ist sie besonders wichtig für die Entscheidung, welches Problem sich für das Unternehmensengagement als Thema anbietet. Wie wir aus Erhebungen der MSL Group wissen, erwarten Kunden, dass die Unternehmen sich mit Problemen befassen, die etwas mit ihrem Geschäftsfeld zu tun haben und mit ihrer Marke, ihrem Produkt und ihren höheren Zielen vereinbar sind. Das kann eine schwierige Entscheidung sein, wenn die Themen, die sich inhaltlich anbieten, gerade die besonders riskanten sind – wenn beispielsweise ein Nahrungsmittelunternehmen über Gesundheit und Fettleibigkeit spricht. Sie müssen also sorgfältig prüfen und sicherstellen, dass die Verlautbarungen und das Verhalten des Unternehmens in Einklang stehen; interne Geschäftspraktiken und externe Kommunikation, Produkte oder Dienstleistungen müssen mit dem gesellschaftlichen Engagement harmonieren. So würden wir beispielsweise einem Unternehmen nicht empfehlen, eine Kampagne gegen häusliche Gewalt zu starten, wenn das Arbeitsumfeld für Frauen in diesem Unternehmen nicht stimmt!

Due Diligence ist auch wichtig, um einen Partner zu finden, der das geplante Programm mit Leben erfüllen kann. Zu den Hausaufgaben des Unternehmens gehört es, sich eingehend mit der finanziellen Situation und den Wohltätigkeitsratings und -rankings des gemeinnützigen Partners zu beschäftigen. Darüber hinaus müssen Sie mit maßgeblichen Leuten aus der

Organisation sprechen, um sich ein Bild von deren Arbeitsweise zu machen – ob sie bereits eng mit Unternehmen zusammengearbeitet hat, ob die erforderlichen internen Kontrollinstanzen vorhanden sind und ob sie über die Kapazitäten und Ressourcen verfügt, um ihre Zusagen einzulösen. Sofern Sie einer Non-Profit-Organisation angehören, müssen Sie Richtlinien für die Art von Unternehmen entwickeln, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen, und für die zu verwendenden Methoden, auf dass Sie nicht nur Geld heranschaffen, sondern zugleich Ihre Mission voranbringen.«<sup>399</sup>

### ■ Reaktion auf Kritik

Im Zeitalter der digitalen Kommunikation leben Unternehmen, die keine Vorkehrungen für den Fall negativer Reaktionen auf ihre Initiativen treffen, gefährlich. »Wie Organisationen in Echtzeit auf unvermeidbare Kritik und Kommentare reagieren, ist unter Umständen nicht weniger markenbestimmend und erzeugt nicht weniger Kundenloyalität (oder das Gegenteil) als ein sorgfältig inszeniertes Marketing- und Kommunikationsprogramm«<sup>400</sup>, schreibt Craig Bida.

Der erste Schritt Ihrer Reaktion auf Kritik sollte die Analyse der Quelle sein, rät Anne Erhard:

»Finden Sie heraus, ob sie von der Mehrheit oder von einer Minderheit kommt. ... Jede mutige und bahnbrechende Kommunikation ruft Kritiker auf den Plan. Wenn sie von Randfiguren kommt, ist Zurückhaltung möglicherweise die beste Strategie, denn jede Kommunikation läuft Gefahr, Öl ins Feuer zu gießen. Wenn die Kritik weiter verbreitet ist, ist Ehrlichkeit die beste Politik – die Kommunikation muss authentisch, transparent und verständlich sein. Andernfalls stürzen sich Ihre Feinde lediglich auf die Informationen, die ihnen zupasskommen, und der Sturm wird womöglich nur immer kräftiger.«<sup>401</sup>

Als Nächstes, so Craig Bida, sollten die Unternehmen und ihre Partner eine Lageeinschätzung vornehmen: »Überlegen Sie, ob Sie tatsäch-

lich etwas falsch gemacht, Regeln, Normen oder womöglich Gesetze verletzt haben.« Ist dies der Fall, müssen Sie aktiv werden. »Dann müssen Sie die Kritik anerkennen und mitteilen, wie Sie das Problem zu lösen gedenken«, erklärt Bida weiter. Zuletzt müssen Sie nach vorn blicken: »Machen Sie sich das Problem zu eigen und überwinden Sie es, damit Sie sich anschließend wieder auf das konzentrieren können, was Ihre Marke in den Augen der Welt nach Möglichkeit darstellen soll.«<sup>402</sup>

Der Umgang mit Kritik ist häufig schmerzhaft, aber es führt kein Weg daran vorbei, und häufig gehen das Unternehmen und die Kampagne daraus gestärkt hervor. »Die Verbraucher schätzen Ehrlichkeit höher ein als Perfektion«, sagt Bida. »Im Zusammenhang mit dem Umweltschutz sind gemäß den Ergebnissen der Cone-Forschung 75 Prozent der Bürger der Ansicht, ein Unternehmen brauche nicht perfekt zu sein, solange es in Bezug auf seine Fortschritte und Ziele aufrichtig ist. In unserer Zeit der radikalen Transparenz zeigt sich, dass Aufrichtigkeit ebenso wichtig ist wie die Inhalte.«<sup>403</sup>

## ■ Zusammenfassung

*Social Initiatives* haben mitunter den unbeabsichtigten Nebeneffekt, dass sie anstelle von Lob und Preis auch – teils berechnete, teils unberechnete – Kritik hervorrufen. Programmmanagern, denen bewusst ist, an welchen Stellen mit negativer Kritik zu rechnen ist (wenn beispielsweise ein Unternehmen technische Probleme hat, sich mit dem Vorwurf der Heuchelei konfrontiert sieht oder aus anderen Gründen in die Schlagzeilen gerät), gelingt es in der Regel besser, Kommunikationskrisen zu vermeiden oder ihnen effektiv zu begegnen. PR-Spezialisten raten, den richtigen Ton anzuschlagen, eine sorgfältige Prüfung vorzunehmen und sich rechtzeitig angemessene Reaktionen für den Fall zurechtzulegen, dass kritische Stimmen laut werden.



**V**

**Nur für  
gemeinnützige  
Organisationen  
und  
staatliche  
Institutionen**



# 15.

## Zehn Empfehlungen, wie Sie von Unternehmen Geld und Unterstützung einwerben können

*Wenn substanzielle finanzielle Ressourcen erschlossen und über längere Zeit erhalten werden sollen, ist es wichtig, dass die unterstützenden Partner, insbesondere große Unternehmen, nicht nur geben, sondern auch etwas dafür bekommen. Setzen Sie sich mit Ihrem Partner zusammen, machen Sie sich ein Bild von seinen Bedürfnissen und bringen Sie Ihre eigenen zum Ausdruck, um eine Schnittmenge von Interessen zu ermitteln, die für Ihren Partner funktioniert. Wie sehen seine Herausforderungen in Marketing und Vertrieb aus? Welche konkrete PR-Botschaft will er vermitteln? Wer sind seine wichtigsten Wettbewerber und auf welchen Feldern steht er im Wettbewerb? Wie sollen nach Vorstellung des Unternehmens seine Mitarbeiter diese Partnerschaft betrachten? Ziehen Sie sich anschließend zurück und lassen Sie Ihre Kreativität spielen; überlegen Sie sich Instrumente, die Ihrer guten Sache sowohl Geldquellen erschließen als auch Aufmerksamkeit verschaffen, ohne die Geschäftsinteressen Ihres Partners zu vernachlässigen.<sup>404</sup>*

Bill Shore, Gründer und CEO von *Share Our Strength*

**B**ill Shores Ratschlag trifft unserer Meinung nach den Nagel auf den Kopf, denn er empfiehlt eine kundenorientierte Herangehensweise, die die besten Chancen bietet, Unternehmensunterstützung für *Social Initiatives* zu gewinnen. Die in diesem Kapitel gegebenen Empfehlungen erinnern in der Tat an die Schritte, die traditionell verwendet werden, um einen Marketingplan zu entwerfen: wo es darum geht, die beste Balance zwischen der Mission, den Zielen und den Fähigkeiten des Unternehmens und den Erfordernissen und Wünschen des Marktes zu finden. Dabei werden auf der Grundlage des speziellen Profils der ins Visier genommenen Kundenkreise Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbestrategien entwickelt und umgesetzt.

Dieses letzte Kapitel ist für Führungskräfte, Direktoren und Programmmanager von Non-Profit-Organisationen und staatlichen Institutionen geschrieben, die zwecks Unterstützung der einen oder anderen guten Sache Partnerschaften mit Unternehmen eingehen und gemeinsame Initiativen entwickeln und implementieren wollen. In den meisten Fällen suchen diese Organisationen finanzielle Unterstützung für Werbekampagnen, Programmweiterungen und Öffentlichkeitsarbeit. Vielleicht machen sie die Erfahrung, dass Unternehmen manchmal eher bereit sind, mit nichtfinanziellen Ressourcen zu helfen – besonders mit solchen, die sie im Überfluss zu haben meinen (beispielsweise Spezialisten, freiwillige Einsatzkräfte, nicht genutzte Ausrüstung, freie Flächen in Druck-Erzeugnissen und Zugang zu nicht voll ausgenutzten Vertriebskanälen). Obwohl die hier präsentierten Empfehlungen sich in erster Linie an Organisationen richten, die ihrerseits Unternehmen als Partner gewinnen wollen, gelten die grundlegenden Prinzipien genauso für jene, die von einem Unternehmen angesprochen werden, um die Möglichkeiten einer Partnerschaft auszuloten.

Die folgenden zehn Empfehlungen basieren auf dem, was wir von Führungskräften aus der freien Wirtschaft zum Thema *Social Initiatives* gelernt haben: welche Vorteile sie sich erhoffen, welche Befürchtungen sie zögern lassen, welche Faktoren bei ihnen das Interesse an einer Beteiligung wecken, wie sie sich zwischen mehreren unterstützenswerten Initiativen entscheiden, wie sie Vorschläge bewerten und was sie sich von ihren Partnern wünschen und erwarten. Unsere Perspektive wechselt jetzt: Standen bislang die Auswahl, Ent-

wicklung und Implementierung von *Social Initiatives* im Zentrum, so geht es nun um die Mobilisierung und Sicherung der Unterstützung von Unternehmen. Von jetzt an übernimmt der Entscheidungsträger im Unternehmen die Rolle des Kunden, während die Wohltätigkeitsorganisation als Vermarkter auftritt.<sup>405</sup>

## ■ Erste Empfehlung

*Beginnen Sie mit der Erstellung einer Liste von Problemfeldern und sozialen Projekten, in denen sich Ihre Organisation gegenwärtig engagiert und für die zusätzliche Ressourcen von Vorteil wären. Achten Sie bei der Wortwahl darauf, möglichst konkrete und spezifische Beschreibungen abzugeben.*

Die meisten gemeinnützigen Organisationen und viele staatliche Institutionen verfolgen den Zweck, eine gute Sache zu unterstützen, und konzentrieren sich auf Programme und Dienstleistungen, die ihre Mission voranbringen. Hier sind nun jene Projekte und Initiativen von Interesse, deren Wirkung sich durch zusätzliche finanzielle und andere Ressourcen steigern ließe. Entscheidend ist in dieser Anfangsphase die Identifizierung eines oder mehrerer konkreter Themen, die anschließend einer näheren Betrachtung unterzogen werden können.

Die *American Cancer Society* beispielsweise versucht, mit den Mitteln der Forschung, Aufklärung, Interessenvertretung und praktischer Hilfe dazu beizutragen, dem Krebs seine bedrohliche Macht zu nehmen.<sup>406</sup> Zur Bestimmung des Bedarfs an Unterstützung und Beteiligung durch Unternehmen gehört hier die Identifizierung konkreter Prioritäten für bestimmte Kampagnen oder Programme, wenn beispielsweise in Ferienzeiten vor erhöhtem Leberkrebsrisiko bei übermäßigem Alkoholgenuß gewarnt oder Frauen und Männern über fünfzig nahelegt werden soll, sich auf Darmkrebs testen zu lassen.

The *Nature Conservancy*, eine Organisation, die für den Schutz von Land und Wasser und den Erhalt von Pflanzen und Tieren und ihren natürlichen Biotopen kämpft, beschäftigt sich auf ihrer Website gegenwärtig schwerpunktmäßig mit vier Umweltthemen: Klimawandel, Wald und Wasser, invasive Arten und Meeresschutz.<sup>407</sup> Eine

solche Konkretisierung dient als Orientierung für die Suche nach potenziellen Partnern.

Die Themen der *Boys & Girls Clubs of America* reichen von Computerkursen über Gewaltprävention und Hilfe bei Konflikten bis zur Veranstaltung von *Family Fun Nights* und Angebote für Alleinerziehende im Rahmen einer groß angelegten Initiative zur Unterstützung von Familien. Für jedes dieser Themen lassen sich mit Sicherheit Unternehmen mit entsprechenden inhaltlichen Anknüpfungspunkten finden – Partner wie der Softwareriese Microsoft, der bereits Software und finanzielle Zuschüsse im Gesamtwert von über 150 Millionen US-Dollar zur Verfügung gestellt und neueste Microsoft-Produkte an Pfadfindergruppen im ganzen Land verteilt hat.<sup>408</sup>

Im Kontext eines Marketingmodells können wir uns diese konkreten gesellschaftlichen Themen als Produkte (Angebote) vorstellen, die die Non-Profit-Organisation oder die staatliche Institution auf dem Markt verkaufen will (beispielsweise Krebsprävention, Meeresschutz oder Vermittlung von Computerkenntnissen) und deren Umsatzvolumen durch finanzielle und nichtmonetäre Unterstützung wachsen würde. Und hier kommen dann die möglichen Partner aus den Reihen der Unternehmen ins Spiel. Denn tatsächlich suchen diese Organisationen Unternehmen, die ihnen helfen, ihre Produkte zu gestalten, zu verpacken, zu produzieren, zu bewerben und zu vertreiben. Unsere Empfehlung lautet also, dass wir uns zuallererst Klarheit über unsere potenziellen Produkte und ihre Gewichtung verschaffen müssen.

## ■ Zweite Empfehlung

*Erstellen Sie eine kurze Liste von Unternehmen, bei denen es möglicherweise inhaltliche Anknüpfungspunkte für diese gesellschaftlichen Themen gibt: mit ihrer Geschäftsmission, ihren Produkten und Dienstleistungen, ihrem Kundenstamm, der Leidenschaft ihrer Mitarbeiter, ihrem lokalen Umfeld und /oder früherem sozialen Engagement.*

Immer wieder haben unsere Gesprächspartner, denen wir die Fallstudien dieses Buches verdanken, als erstes und wichtigstes Kriterium für die Auswahl eines unterstützenswerten gesellschaftlichen Themas

den Bezug zu ihrer Geschäftstätigkeit genannt. Und wir sahen Beispiele, wie dies funktioniert.

Integraler Bestandteil der Geschäftsmission ist – explizit oder implizit – der Daseinszweck des Unternehmens oder was es in einem größeren Umfeld anbieten oder leisten will. In Anbetracht dessen erscheint es natürlich, wenn sich das amerikanische Rote Kreuz auf der Suche nach Mobiltelefonen für seine Mitarbeiter, mit denen diese sich im Ernstfall verständigen können, an AT&T Wireless wendet, ein Unternehmen, das die Menschen, »wo immer sie leben und arbeiten, mit ihrer Welt verbinden« will.<sup>409</sup>

Potenzielle Verbindungen zu Produkten machen die Sache noch einfacher. Für *Share Our Strength* ist es naheliegend, sich an Food Network zu wenden, wenn es um Unterstützung für ihren jährlichen *Great American Bake Sale* geht. Ebenso wenig überrascht es, wenn der *Lions Club* in LensCrafters einen Partner sieht, um alte oder ungenutzte Brillen einzusammeln, wenn ein Bündnis für einen sparsameren Wasserverbrauch in Arizona sich gute Chancen ausrechnet, von Lowe's gesponsert zu werden, oder wenn ein Kinderkrankenhaus sich vorstellt, ein regionaler Rettungswestenfabrikant könnte Interesse daran haben, dass sein Markenname in Broschüren zur Prävention von Ertrinkungsunfällen erscheint.

Manche Themen sprechen die Unternehmen an, weil sie für ihren Kundenstamm von Interesse sind. Die *Arthritis Foundation* hatte sich vielleicht ausgerechnet, dass Tylenol für das Sponsoring ihres jährlichen Spendenlaufs zu gewinnen sein könnte, und regionale Tierschutzvereine dachten sich vermutlich, dass PetSmart es gern sähe, wenn sie dort herrenlose Haustiere vermitteln würden. Ebenso wissen wir, dass Unternehmen an motivierten Mitarbeitern interessiert sind und deshalb für Themen zu haben sind, die diese ansprechen. Non-Profit-Organisationen im Umfeld von Seattle, Washington, die das Ziel verfolgen, für den Naturschutz und für Naturerfahrung zu werben, wissen vermutlich, dass die Mitarbeiter von *Recreational Equipment Incorporated* (REI) große Bereitschaft zeigen, sich dort freiwillig zu engagieren.

Wir haben gesehen, mit welcher Leidenschaft sich Unternehmen um Belange in ihrem lokalen Umfeld einsetzen, eine Entdeckung, die das *Seattle Children's Hospital* mit Sellen Construction und regionale

Organisationen zum Schutz vor Aids mit der Coca-Cola Foundation und mit Coca-Cola-Abfüllern in Afrika machten.

Die stärkste Beziehung zu einem gesellschaftlichen Thema schließlich finden wir möglicherweise in der CSR-Tradition eines Unternehmens. Sehen Sie sich an, welche Unternehmen traditionell welche Projekte unterstützen. *Safe Kids* wusste vermutlich, dass FedEx helfen würde, den *International Walk to School Day* bekannt zu machen, und ebenso wird regionalen Aids-Organisationen nicht unbekannt sein, dass Kenneth Cole Productions offen ist für Kampagnen, die die Verwendung von Kondomen propagieren.

Diese Verbindungen lassen sich mit einer Vielzahl vergleichsweise einfacher Rechartechniken finden; werfen Sie zum Beispiel einen Blick in die Statements zur Spendenpraxis und zum Selbstverständnis auf Unternehmenswebsites, in Jahresberichte und andere Publikationen (wie *Chronicle of Philanthropy*, *Foundation Center*, *Federal Register* und *Council on Foundations*) und in online verfügbare Pressemitteilungen. Empfehlenswert sind zudem Gespräche mit Führungskräften und anderen wichtigen Persönlichkeiten mit Beziehungen zur lokalen Geschäftswelt. Es ist natürlich von Vorteil, wenn zwischen der Unterstützung suchenden Organisation oder Institution und einem der Unternehmen auf unserer Shortlist bereits Beziehungen bestehen oder früher einmal bestanden.

Neben der Erstellung einer Shortlist idealer Kooperationspartner empfiehlt es sich zudem, in einem abschließenden Schritt auch solche Unternehmen zu identifizieren, die in den Augen Ihrer Organisation kein guter Partner wären oder Aktivitäten verfolgen, die nicht akzeptabel erscheinen (beispielsweise könnte eine landesweite Impfkoalition Richtlinien haben, die bestimmte Unternehmen wie etwa Pharmakonzerne ausschließen, oder eine staatliche Schule könnte beschließen, dass die Sponsoringaktivitäten eines Softdrinkanbieters auf Mineralwasser beschränkt bleiben sollen).

## ■ Dritte Empfehlung

*Sprechen Sie Unternehmen oder deren PR-Agenturen an und bringen Sie mehr über ihre Interessen und Erfahrungen in Bezug auf die Unterstützung von Social Initiatives in Erfahrung.*

Im Idealfall würde ein erster Kontakt mit einem kurzen Treffen oder einem Telefongespräch mit dem CEO des von Ihnen ins Visier genommenen Unternehmens beginnen. Seine Sicht der Dinge ist in dieser Phase des Prozesses von unschätzbarem Wert, liefert sie doch aktuelle Informationen über die Interessen, Erfahrungen und Präferenzen des Unternehmens in Bezug auf *Social Initiatives*, zudem vielleicht auch über aktuelle Herausforderungen und Chancen des Unternehmens. Ein Zugang auf dieser Ebene fällt möglicherweise leichter, wenn er durch den Leiter Ihrer Organisation oder durch eine bekannte Persönlichkeit mit Verbindungen zu Ihrer Institution gesucht wird. Das erste Gespräch kann sogar einer dieser VIPs persönlich führen, um das Thema anschließend im Unternehmen weiterzureichen.

Wahrscheinlicher ist jedoch der Fall, dass ein Abteilungsleiter oder seine Assistenten für den Erstkontakt zuständig sind. Als Abteilungen kommen beispielsweise diejenigen für *Public Affairs*, *Corporate Social Responsibility* und / oder *Community Relations* infrage, außerdem Unternehmenskommunikation, Marketing und / oder PR. Wenn das Unternehmen eine Stiftung unterhält, könnten bei den ersten Gesprächen auch deren Vertreter anwesend sein. Versuchen Sie nach Möglichkeit ein erstes Treffen zu arrangieren, bei dem ein Vertreter aus dem Öffentlichkeitsbereich und einer aus dem Marketing zugegen sind. Zusammen liefern ihre Sichtweisen und Zuständigkeiten den größten Input.

Versuchen Sie mit Ihren einführenden Bemerkungen, dem Treffen den Charakter eines Kennenlernens zu geben, bei dem es vor allem darum geht, Fragen zu stellen. Sie sind dabei, Chancen für Community-Partnerschaften auszuloten, um Initiativen zu unterstützen, an denen Ihre Organisation interessiert ist. Es ist Ihre Absicht, mehr über die Interessen und Bedürfnisse des Unternehmens in Erfahrung zu bringen und gegebenenfalls Ideen zu entwickeln, wie eine Zusammenarbeit aussehen könnte, die sowohl dem gesellschaftlichen Anliegen dient als auch dem Unternehmen hilft, dem einen oder anderen

seiner Ziele näher zu kommen. Dies ist ein Interview und kein konkretes Angebot. Sagen Sie Ihren Gesprächspartnern, was Sie über ihr Unternehmen herausgefunden haben, was Sie zur Kontaktaufnahme bewegte und wie dies zur Mission Ihrer Organisation passt.

Zu den ersten Fragen, die Sie in Kennenlerngesprächen stellen sollten, gehören solche, die sich auf die Interessen der anderen Seite im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Anliegen sowie auf ihre Erfahrungen mit *Social Initiatives* beziehen. Ihre Fragen könnten beispielsweise folgendermaßen lauten:

- Welche gesellschaftlichen Anliegen interessieren Ihr Unternehmen gegenwärtig am meisten und warum? (Sie können auch die Themen einfließen lassen, von denen Sie wissen, dass sich das Unternehmen dafür in der Vergangenheit interessiert hat, und nach den Gründen für diese Wahl fragen. Wenn die gegenwärtigen Themen sich von denen der Vergangenheit unterscheiden, können Sie sich nach den Gründen für diesen Sinneswandel erkundigen.)
- Gibt es soziale Projekte oder gesellschaftliche Anliegen, die für Ihre Mitarbeiter besonders relevant sind? Ist das für Sie ein wichtiger Gesichtspunkt für die Entscheidung, was Sie unterstützen und wo Sie sich engagieren wollen?
- Welche Anliegen sind Ihren Zielmärkten oder Kunden wichtig? Und auch hier die Frage: Spielt das für Ihre Entscheidung eine maßgebliche Rolle?
- Welche Formen der Unterstützung interessieren Sie am meisten? (Sie könnten verschiedene Typen von Initiativen erwähnen und ganz allgemein fragen, welche davon am ansprechendsten bzw. am wenigsten ansprechend sind.) Arbeiten Sie grundsätzlich gern mit Non-Profit-Partnern zusammen oder bevorzugen Sie unternehmensinterne Lösungen?
- Was hat sich in der Vergangenheit bewährt? Welche Ergebnisse schätzten Sie am meisten?
- Was hat in der Vergangenheit nicht funktioniert? Was haben Sie daraus gelernt?

## ■ Vierte Empfehlung

*Machen Sie sich ein Bild von den Geschäftserfordernissen des Unternehmens.*

Weitere Punkte, die Sie in einem ersten Gespräch ansprechen sollten, betreffen die Geschäftsziele und Absichten des Unternehmens. Ihr Interesse basiert auf der Vorstellung, dass *Social Initiatives* sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische Ziele unterstützen können und sollten und dass Unternehmen, sobald ihre Investitionen in *Social Initiatives* eine Rendite abwerfen, eher bereit sind, langfristige Beziehungen zu gemeinnützigen Partnern zu entwickeln. Stellen Sie sich das Unternehmen als potenziellen Kunden vor, und überlegen Sie, inwiefern dieser Kunde von einer Partnerschaft mit Ihnen profitieren könnte. Ihr Gespräch dient Ihren Mitarbeitern dann als Leitfaden für die Entwicklung von Ideen, die für das Unternehmen attraktiv sind.

Ihre Fragen sollten ein breites Spektrum von Unternehmensaspekten berücksichtigen, darunter Unternehmensimage, operatives Geschäft, Personalwesen, Beziehungen zum regionalen Umfeld, PR und Marketing. Sie könnten beispielsweise folgendermaßen lauten:

- Gibt es irgendwelche Aspekte Ihrer Sichtbarkeit oder Ihrer Reputation in der Öffentlichkeit, die Sie verbessern möchten? Das könnte etwas sein, was die Menschen über Sie nicht wissen, aber wissen sollten. Das können aber auch negative Unterstellungen sein oder ein negatives Image in bestimmten Bereichen.
- Gibt es zentrale Botschaften zu Ihrem Unternehmen, die Sie der Öffentlichkeit unbedingt vermitteln möchten?
- Wie steht es mit operativen Fragen? Müssen Sie behördliche Auflagen erfüllen, die Sie leichter erfüllen könnten, wenn Sie die entsprechende öffentliche Unterstützung hätten? Könnte die Beziehung zu Zulieferern, Franchisenehmern und / oder Vertriebsunternehmen durch ein soziales Engagement verbessert werden?
- Haben Sie Probleme, motivierte Mitarbeiter zu finden und zu halten, und könnte ein Unternehmensengagement vor Ort oder

der Einsatz von freiwilligen Kräften hier möglicherweise Verbesserungen mit sich bringen?

- Kann das Engagement für ein gesellschaftliches Anliegen Ihnen bei Endverbrauchern oder Geschäftskunden entscheidende Punkte einbringen? Könnte ein starker Non-Profit-Partner die Beziehung zu diesen Stakeholdern stärken?
- Gibt es im Bereich des Brandings bestimmte Produkte, die Sie neu positionieren wollen? Gibt es für diese Produkte ambitionierte Absatzziele?

Ein Beispiel, das wir in diesem Buch vorstellen und das vielleicht helfen kann, den Wert dieser Fragen zu demonstrieren, ist der in Kapitel 5 beschriebene Fall von Subway. Man könnte sich einfach mal vorstellen, wie ein Interview der oben beschriebenen Art, geführt von einem Vertreter der *American Heart Association*, Subways Interesse zum Vorschein gebracht hätte, als Anbieter von gesundem Fast Food wahrgenommen zu werden. Das Interview hätte vielleicht außerdem gezeigt, dass Subway seinen Franchisenehmern zu größeren Umsätzen verhelfen, bei den Mitarbeitern den Stolz auf ihre Produkte fördern, sich von anderen in der Fast-Food-Branche abheben und einen signifikanten Marktanteil im Segment des gesunden Fast Foods erobern will. Man kann sich weiter vorstellen, wie der Vertreter der *American Heart Association* es nicht abwarten kann, in sein Büro zurückzukehren, überzeugt davon, dass er soeben einen wichtigen Sponsor für den jährlichen Fundraising-Walk gefunden hat.

## ■ Fünfte Empfehlung

*Informieren Sie Ihre Gesprächspartner über die gesellschaftlichen Anliegen, die Ihre Organisation unterstützt, die Initiativen, in denen Sie sich bereits engagieren oder gern engagieren würden, und Ihre Stärken und Ressourcen. Finden Sie heraus, ob welche darunter sind, die für das Unternehmen besonders attraktiv sind.*

Gesellschaftliche Themen in dem von uns hier gemeinten Sinne sind konkrete Probleme, an deren Lösung Ihre Organisation inter-

essiert ist – und zwar solche, die von zusätzlicher finanzieller und nichtfinanzieller Unterstützung profitieren würden. Wir haben hier vorgeschlagen, diese Themen wie Produkte zu betrachten, die Sie auf dem Markt verkaufen möchten. An irgendeinem Punkt in diesem gegenseitigen Kennenlernprozess sollten Sie Ihre Liste der Gegenseite vorstellen. Beschränken Sie sich auf diejenigen Punkte, die Ihren Recherchen, Ihrer Intuition und vorausgegangenen Diskussionen nach zu urteilen auf das interviewte Unternehmen die größte Anziehungskraft ausüben müssten. Das ist auch der geeignete Augenblick, um dem Unternehmen die Richtlinien Ihrer Organisation für akzeptable Formen der Kooperation vorzustellen.

Die Geschichte der *American Legacy Foundation* und ihrer Suche nach Unternehmensunterstützung für eine ihrer Initiativen illustriert diesen Prozess gut. Gegründet wurde die *American Legacy Foundation* im Jahr 1999 mit Mitteln aus dem *Master Settlement Agreement* mit der Tabakindustrie. Die Organisation arbeitet daran, dass junge Menschen Tabak ablehnen und jeder mit dem Rauchen aufhören kann. Sie bietet Fördergelder, technisches Training und Beistand an und setzt dabei auf Jugendaktivitäten, strategische Partnerschaften, Countermarketing und Graswurzel-Marketingkampagnen sowie PR. Ein spezieller Schwerpunkt der Organisation ist die Hilfe für gesellschaftliche Gruppen, die von der Tabakproblematik überproportional betroffen sind, also beispielsweise für Afroamerikaner, Lateinamerikaner und Amerikaner indianischer Abstammung. Ein charakteristisches Programm der Stiftung ist *Circle of Friends – Uniting to Be Smoke-Free*, eine bundesweite Graswurzelbewegung, die darauf hinweisen will, wie wichtig es ist, aufhörwillige Raucher zu unterstützen und die Menschen auf tabakbedingte Krankheiten sowie die Auswirkungen auf Frauen, Familien und Gesamtgesellschaft hinzuweisen.

Für unseren Zusammenhang hier ist besonders eine Partnerschaft der Stiftung interessant, deren Ziel es ist, junge Raucherinnen zwischen 16 und 24 Jahren anzusprechen. Im Jahr 2003 unternahm die Stiftung den Versuch, jungen Frauen zu helfen, die mit dem Rauchen aufhören wollten. Parallel dazu gab es eine Aufklärungskampagne, die sich ebenfalls an junge Frauen richtete und sie darin bestärken sollte, gar nicht erst mit dem Rauchen anzufangen. Und genau diese Altersgruppe hatte auch Avon, der globale Kosmetikriese, im Visier:

300 Millionen junge US-Amerikanerinnen im Alter zwischen 16 und 24 mit ihrer geschätzten Kaufkraft von 250 Milliarden US-Dollar, von denen 75 Milliarden in den Beauty- und Fashion-Sektor fließen. Für diese Zielgruppe hatte Avon ein neues Beauty-Angebot unter dem Namen *mark* entwickelt.<sup>410</sup> Stellen Sie sich die Reaktion der Projektverantwortlichen bei Avon vor, als die *American Legacy Foundation* eine potenzielle Partnerschaft mit ihnen auslotete. Forschungsergebnisse kamen zu dem eindeutigen Schluss, dass von den 25 Prozent Raucherinnen unter den 16- bis 24-Jährigen 65 Prozent mit dem Rauchen aufhören wollten, dass aber nur drei Prozent ein Jahr oder länger durchhielten.<sup>411</sup>

Die beiden Organisationen vereinbarten eine Zusammenarbeit, um im Rahmen des Programms *Circle of Friends* junge Frauen mit gesunden Lifestyle-Botschaften rund um das Rauchen zu erreichen. In einer Pressemitteilung, in der die Partnerschaft bekannt gegeben wurde, erklärte Deborah Fine, die Präsidentin von Avon Future: »Vor dem Hintergrund von Avons mehr als hundertjähriger Erfolgsgeschichte auf dem Gebiet der Gesundheit von Frauen hat *mark* das Privileg, dieses Engagement mit einer neuen Generation von Frauen fortzusetzen, die gewillt sind, den Weg des Erfolgs zu gehen.«<sup>412</sup> Die Pressemitteilung von 2003 verkündete, dass *mark* zum Nichtraucher aufrufen werde, dass *mark*-Vertreterinnen mit Altersgenossinnen über den Tabakgenuss sprechen wollen und dass der komplette Erlös aus dem Verkauf des *Circle-of-Friends Sunburst Necklace* der *American Legacy Foundation* gespendet würde.

## ■ Sechste Empfehlung

*Unterbreiten Sie jenen Unternehmen, die das größte Interesse an Ihren gesellschaftlichen Anliegen zeigen, ein Angebot. Bereiten Sie mehrere optionale Initiativen für eine mögliche Unterstützung vor, die das Geschäftsfeld und die Marketinganforderungen des jeweiligen Unternehmens berücksichtigen.*

An diesem Punkt sollten Sie bereits über reichlich Input verfügen. Im Idealfall kennen Sie die bevorzugten gesellschaftlichen Anliegen, an denen die ins Visier genommenen Unternehmen interessiert sind,

und wissen, welche höchste Priorität genießen. Sie kennen die aktuellen Geschäftsziele und Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens und haben diejenigen identifiziert, bei denen Sie Unterstützung leisten können. Sie haben eine Idee, welche Form der Initiative dem Unternehmen besonders zusagt; und Sie haben in Erfahrung gebracht, was es in einer Partnerschaft am meisten schätzt – und was es misstrauisch macht. Dann sollte es Ihnen nicht schwerfallen, den nächsten Schritt zu tun und ein Angebot zu formulieren.

Ein Angebot sollte eine eindeutige Absichtserklärung enthalten und deutlich machen, inwiefern die vorgeschlagenen Initiativen sich positiv für die Gesellschaft auswirken könnten: »Ziel dieser Initiative ist es, durch eine verbesserte Verfügbarkeit von Zahnpflegeangeboten für einkommensschwache Bevölkerungsschichten die Verbreitung von Mundkrankheiten unter Kindern einzudämmen.« Es sollte deutlich werden, wie diese konkrete Initiative die definierten prioritären Anforderungen erfüllen will: »Ihre finanzielle Unterstützung wird uns in die Lage versetzen, eine breite Mehrheit der unterversorgten Jugendlichen im ganzen Land, soweit sie in Nachmittagsprogrammen der *Boys & Girls Clubs* betreut werden, anzusprechen.« Sie sollten auch auf Ihr Interesse und Ihre Entschlossenheit hinweisen, Bewertungsmechanismen zu entwickeln, um diese Wirkung messen zu können.

Identifizieren Sie die Stärken und Ressourcen, die Sie einzusetzen gedenken, wie beispielsweise Ihr technisches oder medizinisches Fachwissen zu dem betreffenden Thema, die Mitarbeiterzeit, die Sie dem Projekt widmen wollen, die Beteiligung prominenter Vertreter der Organisationsführung oder gewählter Mandatsträger, und die vorhandenen Mittel, die Sie einsetzen wollen. Erwähnen Sie Ihr Interesse an einer langfristigen Partnerschaft, sofern eine solche möglich ist.

Umreißen Sie die verschiedenen Optionen für die Beteiligung des Partnerunternehmens und berücksichtigen Sie dabei dessen Präferenzen hinsichtlich direkter finanzieller Beteiligung kontra Sachbeteiligung oder Freistellung von Mitarbeitern für das Projekt.

Unterstreichen Sie den potenziellen Nutzen für das Unternehmen. Erwähnen Sie unter anderem, wie diese neue Initiative Ihrer Einschätzung nach das frühere wie auch das aktuelle gesellschaftliche Engagement des Unternehmens ergänzt. Machen Sie Vorschläge, wie

die Mitarbeiter einbezogen werden können. Weisen Sie auf die Geschäfts- und Marketingziele hin, die sich damit Ihrer Ansicht nach voranbringen lassen, und machen Sie deutlich, dass Sie die Interessen des Unternehmens im Blick haben. Stellen Sie Optionen vor, wie sich die Beiträge sichtbar machen lassen, und bleiben Sie offen für die Präferenzen des Unternehmens hinsichtlich taktischer Strategien wie beispielsweise Logoplatzierung und Verwendung von Unternehmensfarben. Erwähnen Sie alle übrigen Partner, mit denen Sie gegenwärtig zusammenarbeiten oder die Sie anzusprechen gedenken, und was diese beizusteuern bereit sind. Entwickeln Sie erste Ideen, wie die Beiträge des Unternehmens, die seine Geschäfts- und Marketingziele sowie seine einzigartige Kultur und seinen Stil widerspiegeln, öffentlich honoriert werden können.

Stellen Sie sich nun wieder einen konkreten Fall vor: Wie könnten die Produktmanager von Dole auf einen Vorschlag des *5-am-Tag*-Programms des *National Cancer Institute* reagiert haben, dass Dole Gründungsmitglied der *5-am-Tag*-Initiative würde? Dole würde in Broschüren zur Ernährungsberatung vertreten sein, die vermutlich mehr als 30 000 Schulen und 100 000 Grundschullehrer in den Vereinigten Staaten erreichen und vielfältige Möglichkeiten für ein Co-Branding liefern würden, wie beispielsweise die Nutzung des *5-am-Tag*-Logostickers auf einer Banane. Da ist eigentlich nur eine Reaktion möglich: »Wo soll ich unterschreiben?«

## ■ Siebte Empfehlung

*Beteiligen Sie sich an der Entwicklung eines Implementierungsplans.*

Traditionelle Komponenten eines Implementierungsplans sind die Bestimmung von kurzfristigen und langfristigen Zielen (wünschenswerten Ergebnissen) für das Unternehmen und das gesellschaftliche Anliegen, die Definition einer Zielgruppe, die Identifizierung strategischer Aktivitäten und die Festlegung von Rollen, Zuständigkeiten, Fristen und Budgets. Wie wir von vielen Führungskräften gehört haben, ist die Beteiligung von funktionsübergreifenden Teams in diesem Planungsprozess (seitens des Unternehmens ebenso wie der

Non-Profit-Organisation oder der staatlichen Institution) wesentlich für ein erfolgreiches Programm; eine solche Beteiligung sollte von Anfang an gefördert werden.

Die ersten Pläne sollten als Entwürfe verstanden werden, denn wahrscheinlich müssen sowohl die Vertreter Ihrer Organisation als auch die des Partnerunternehmens die beabsichtigten Strategien mit den jeweiligen Führungsgremien abstimmen. Darüber hinaus ist es häufig sinnvoll, in Erfahrung zu bringen, wie andere wichtige Gruppen – beispielsweise die Kunden des Unternehmens oder die Spender der Organisation oder betroffene Bürger – zu dem Projekt stehen. Wenn sich beispielsweise eine staatliche Institution Unterstützung von Unternehmensseite für eine Kinderimpfkampagne wünscht, wird sie bei einer Umfrage unter Eltern rasch zu der Erkenntnis kommen, dass eine Partnerschaft, bei der der Name einer Apotheke auf dem Deckblatt der Broschüre steht, erhebliche Bedenken gegen ihren Inhalt weckt. Aber sie erfährt vielleicht auch, dass die Widerstände deutlich geringer sind, wenn es nur um den Hinweis »Gedruckt mit Mitteln ...« auf der Broschürenrückseite geht. Aus der Sicht des Unternehmens kann eine kurze Kundenbefragung in einer Ladenfiliale ergeben, dass *Cause-Promotion*-Botschaften auf Einkaufstüten wenig Beachtung finden, es sei denn, die Kassierer weisen noch einmal ausdrücklich darauf hin.

## ■ Achte Empfehlung

*Bieten Sie an, von der administrativen Arbeit so viel wie möglich zu übernehmen.*

Manche Initiativen – besonders *Cause Promotion*, *Cause-Related Marketing* und *Social Marketing* – erfordern mehr Verwaltungszeit und -arbeit als andere, vor allem als Geldspenden oder die Beteiligung an einem einmaligen Freiwilligeneinsatz. In Fällen, in denen diese Initiativen die besten Ergebnisse zu liefern versprechen, kann es wichtig sein, dass die Non-Profit-Organisation oder die staatliche Institution anbietet, diverse administrative Aufgaben zu übernehmen, von der Einrichtung von Buchführungssystemen über redaktionelle Arbeiten

bis hin zur Organisation des Dokumentendrucks und der Verteilung von Materialien. Die Bereitschaft, diese Aufgaben zu übernehmen, nimmt dem Unternehmen nicht nur einfach Arbeit ab, sondern hat möglicherweise unmittelbaren Einfluss darauf, auf welche Weise und wie lange sich das Unternehmen einbringt. Davon wiederum hängt ab, ob für die Zukunft an weitere Initiativen zu denken ist.

Ein Beispiel: Betrachten Sie die Beziehung zwischen der Zeitschrift *Family Circle* und *Share Our Strength* und anderen Sponsoren beim *Great American Bake Sale*. Die Zahl der Bürger, die im Rahmen des *Great American Bake Sale* im ganzen Land Ware gebacken, verkauft und gekauft haben, muss ermittelt und dokumentiert werden, damit anschließend die Einnahmen an berechnete Organisationen ausgeteilt werden können, wobei die geografische Nähe der Unternehmen zu den Empfängern eine wichtige Rolle spielt. Es wäre nicht verwunderlich, wenn das Angebot von *Share Our Strength* und anderen Partnern, diese Aufgaben zu übernehmen, entscheidenden Einfluss auf die Bereitschaft der Zeitschrift hatte, sich in hohem Umfang für das Programm zu engagieren.

## ■ Neunte Empfehlung

*Beteiligen Sie sich an der Messung und Dokumentation der Ergebnisse.*

Die Zuständigen der gemeinnützigen Organisation oder der staatlichen Institution sollten frühzeitig ihr Interesse an einer Auswertung des Programms bekunden. Zufriedenheit und langfristige Kooperationsbereitschaft des Partnerunternehmens hängen unter Umständen entscheidend von diesem Faktor ab.

Sobald die Programmziele und -strategien formuliert wurden, kann ein konkreter Evaluationsplan entwickelt werden, der die Programmprozesse ebenso beurteilt wie die Ergebnisse. Das sollte eine Teamanstrengung sein, denn es ist wichtig, die Resultate sowohl für das gesellschaftliche Anliegen als auch für das Unternehmen auf der Basis der zuvor definierten Ziele zu messen und zu berichten. Dieser Plan sollte auch eine Beschreibung von Rollen und Zuständigkeiten sowie des Mittelbedarfs umfassen.

Die Bewertungsmethoden variieren stark je nach der Art der Initiative, und jede bringt ihre eigenen Maßstäbe, Anforderungen und Schwierigkeiten mit sich. Das Rote Kreuz hätte AT & T Wireless schlicht die Zahl der Gruppen, die in den Genuss der gespendeten Telefone gekommen waren, die Zahl der getätigten Gespräche und die Art von Notsituationen zurückmelden können, bei denen die verbesserte Erreichbarkeit eine echte Linderung brachte. Die *Water Conservation Coalition* und Lowe's in Arizona hatten vermutlich etwas mehr zu tun mit der Definition geeigneter Messkriterien wie der Teilnehmerzahlen von Workshops oder der Reichweite und Häufigkeit von Werbebotschaften; in die Bewertung der Resultate werden Umsatzsteigerungen bei ausgewählten Produkten, eine gesteigerte Bereitschaft zur Wasserreinhaltung und die Höhe des Wasserverbrauchs in der Region eingegangen sein. Dazu waren sicherlich mehr Kräfte erforderlich.

## ■ Zehnte Empfehlung

*Zeigen Sie sich für den Beitrag des Unternehmens auf die von diesem bevorzugte Art und Weise erkenntlich.*

Auch wenn die Unternehmen nicht immer gleich große Begeisterung hervorrufen und die Form der bevorzugten Anerkennung variiert, gibt es einen Tipp, der für alle gilt: Lassen Sie die Nutznießer der Initiative erzählen.

Welch bessere Anerkennung könnte es geben, als wenn die Wohltätigkeitsorganisation *March of Dimes* auf ihrer Website *First Response*® *Pregnancy Tests* als Marktführer nennt<sup>413</sup> oder wenn die *Centers for Disease Control and Prevention* *Clorox'* Unterstützung der Grippeprävention loben. Und stellen Sie sich die Zufriedenheit der Unternehmen vor, wenn Tylenol von der *Arthritis Foundation*, Pampers von der *SIDS Foundation*, Target von der *National Education Association*, Subway von der *American Heart Association*, Pfizer von *Population Services International*, Dole vom *National Cancer Institute* und Whole Foods vom *Marine Stewardship Council* gelobt wird. Eine bessere Anerkennung ist kaum denkbar.

## ■ Zusammenfassung der Empfehlungen für alle, die sich Unterstützung von Unternehmensseite wünschen

In diesem Kapitel haben wir Richtlinien und Prinzipien vorgestellt, die nach unserer Überzeugung Non-Profit-Organisationen und staatlichen Institutionen die beste Chance bieten, bei Unternehmen Unterstützung für *Social Initiatives* einzuwerben:

1. Beginnen Sie mit der Erstellung einer Liste von gesellschaftlichen Problemfeldern und sozialen Projekten, in denen sich Ihre Organisation gegenwärtig engagiert und für die zusätzliche Ressourcen von Vorteil wären. Achten Sie bei der Wortwahl darauf, möglichst konkrete und spezifische Beschreibungen abzugeben.
2. Erstellen Sie eine kurze Liste von Unternehmen, bei denen es möglicherweise inhaltliche Anknüpfungspunkte für diese gesellschaftlichen Themen gibt: mit ihrer Geschäftsmission, ihren Produkten und Dienstleistungen, ihrem Kundenstamm, der Leidenschaft ihrer Mitarbeiter, ihrem lokalen Umfeld und / oder früherem sozialen Engagement.
3. Sprechen Sie Unternehmen oder deren PR-Agenturen an und bringen Sie mehr über ihre Interessen und Erfahrungen in Bezug auf die Unterstützung von *Social Initiatives* in Erfahrung.
4. Machen Sie sich ein Bild von den Geschäftserfordernissen des Unternehmens.
5. Informieren Sie Ihre Gesprächspartner über die gesellschaftlichen Anliegen, die Ihre Organisation unterstützt, die Initiativen, in denen Sie sich bereits engagieren oder gern engagieren würden, und Ihre Stärken und Ressourcen. Finden Sie heraus, ob welche darunter sind, die für das Unternehmen besonders attraktiv sind.
6. Unterbreiten Sie jenen Unternehmen, die das größte Interesse an Ihren gesellschaftlichen Anliegen zeigen, ein Angebot. Bereiten Sie mehrere optionale Initiativen für eine mögliche Unterstützung vor, die das Geschäftsfeld und die Marketinganforderungen des jeweiligen Unternehmens berücksichtigen.
7. Beteiligen Sie sich an der Entwicklung eines Implementierungsplans.

8. Bieten Sie an, von der administrativen Arbeit so viel wie möglich zu übernehmen.
9. Beteiligen Sie sich an der Messung und Dokumentation der Ergebnisse.
10. Zeigen Sie sich für den Beitrag des Unternehmens auf die von diesem bevorzugte Art und Weise erkenntlich.

Uns ist bewusst, dass nur wenige in der komfortablen Situation sind, über die Zeit, die Geduld und die idealen Bedingungen zu verfügen, die man wohl braucht, um diese Ratschläge einen nach dem anderen zu befolgen. Wir wissen, dass die Realität eher so aussieht: »Wir brauchen mehr Mittel, damit diese Kampagne funktioniert, und wir brauchen sie rasch, also lasst uns bei General Mills einen Antrag auf Unterstützung stellen oder eines unserer Aufsichtsratsmitglieder bitten, ob sein Unternehmen bereit wäre, seine Förderzusage um ein Jahr zu verlängern.« Wir wissen, dass dieses Konzept viel verlangt – von der Non-Profit-Organisation, von der öffentlichen Institution und vom potenziellen Partnerunternehmen.

Vielleicht können Sie sich als Minimum vornehmen, ein Programm zu entwickeln, das für Ihr gesellschaftliches Anliegen ebenso wie für das unterstützende Unternehmen den größten Nutzen bringt. Halten Sie an der Überzeugung fest, dass staatlicher, nicht gewinnorientierter und privater Sektor zusammenarbeiten können und sollten, um soziale, gesellschaftliche und ökologische Ziele ebenso umzusetzen wie wirtschaftliche. Denn sämtliche Stakeholder und Wohltäter wünschen sich, dass wir genau dies tun.



# VI

# Anhang



# Anmerkungen

- 1 »Surprising Survivors – Corporate Do-Gooders«, CNNMoney, [http://money.cnn.com/2009/01/19/magazines/fortune/do\\_gooder.fortune](http://money.cnn.com/2009/01/19/magazines/fortune/do_gooder.fortune).
- 2 »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits«, *The New York Times*, <http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=F10F11Fb3E5810718EDDAA0994D1405B808BF1D3>. Oder: <http://www.colorado.edu/student-groups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- 3 Cone Communications, »2011 Cone/Echo Global CR Opportunity Study«, <http://www.conecomm.com/contentmgr/showdetails.php/id/4067>.
- 4 »Creating Shared Value«, *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>.
- 5 Anmerkung des Übersetzers: Die Autoren der amerikanischen Originalausgabe unterscheiden begrifflich zwischen *marketing social initiatives* und *corporate social initiatives*.
- 6 Giving USA Foundation, »Giving USA 2011«, [http://www.givingusareports.org/products/GivingUSA\\_2011\\_ExecSummary\\_Print.pdf](http://www.givingusareports.org/products/GivingUSA_2011_ExecSummary_Print.pdf), Stand: 11. Dezember 2011.
- 7 Ebenda.
- 8 IEG Sponsorship Report: »Sponsorship Spending. 2010 Proves Better Than Expected; Bigger Gains Set for 2011«, <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Sponsorship-Spending--2010-Proves-Better-Than-Expe.aspx>.
- 9 Cause Marketing Forum, »The Growth of Cause Marketing«, <http://www.causemarketingforum.com/site/c.bkLUKcOTLkK4E/b.6452355/apps/s/content.asp?ct=8965443>.
- 10 KPMG, »Corporate Responsibility Reporting Hits All-Time High but Lacks Financial Reporting Rigour«, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Pages/corporate-responsibility-reporting.aspx>.
- 11 Ebenda.
- 12 Ebenda.

- 13 Ebenda.
- 14 General Mills, »Corporate Social Responsibility 2011«, [http://www.general-mills.com/~media/Files/CSR/2011\\_csr\\_final.pdf](http://www.general-mills.com/~media/Files/CSR/2011_csr_final.pdf).
- 15 IBM, »2009 Corporate Responsibility Report«, <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/report/2009/letter.shtml>.
- 16 Nike, »CEO Message«, <http://www.nikebiz.com/crreport/content/about/2-1-0-ceo-letter.php>.
- 17 John B. Replogle, »Corporate Consciousness Report«, Seventh Generation, <http://www.seventhgeneration.com/mission/healthy-company/ceo-letter>.
- 18 Howard Schultz, »Starbucks Global Responsibility Report 2010«, Starbucks, <http://www.starbucks.com/responsibility/learn-more/goals-and-progress/message-from-howard-schultz>, Stand: 11. Dezember 2011.
- 19 Craig Smith, »The New Corporate Philanthropy«, *Harvard Business Review*, Mai/Juni 1994, S. 105 ff.
- 20 Ebenda, S. 108.
- 21 Ebenda.
- 22 David Hess, Nikolai Rogovsky und Thomas W. Dunfee, »The Next Wave of Corporate Community Involvement. Corporate Social Initiatives«, *California Management Review*, Bd. 44, Nr. 2, 2002, S. 110–125.
- 23 Business for Social Responsibility, »Introduction«, <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>, Stand: 25. März 2004.
- 24 Cause Marketing Forum, »2010 Cone Cause Evolution Study«, <http://www.causemarketingforum.com/site/apps/nlnet/content2.aspx?c=bkLUKcOTLkK4E6b=6412289&ct=8968667>.
- 25 Cone Communications, »2002 Cone Corporate Citizenship Study. The Role of Cause Branding«, Executive Summary, [http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/7c6165bb378273babd958415d58ec980/files/2002\\_cone\\_corporate\\_citizenship\\_study.pdf](http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/7c6165bb378273babd958415d58ec980/files/2002_cone_corporate_citizenship_study.pdf).
- 26 2011 Cone / Echo Global CR Opportunity Study, S. 2.
- 27 Ebenda, S. 21.
- 28 Edelman, »Citizens in Emerging Markets Outpace the US and Europe as Most Engaged in Social Good«, <http://www.edelman.com/news/2010/Edelman2010goodpurposeglobalpressrelease.pdf>.
- 29 PR Newswire, »New Study Reveals: Men Really Do Have a Heart«, <http://www.prnewswire.com/news-releases/new-study-reveals-men-really-do-have-a-heart-106647888.html>.
- 30 Paul Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Keller und Carlos Basurto, »Consumer Responses to Social and Commercial Sponsorship«, Working Paper, 2003.

- 31 Hamish Pringle und Marjorie Thomson, *Brand Spirit. How Cause Related Marketing Builds Brands*, John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- 32 Ebenda, S. xxi.
- 33 Ebenda, S. xxii.
- 34 CNN Money, »World's Most Admired Companies, Best & Worst in: Social Responsibility«, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best\\_worst/best4.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best4.html).
- 35 The CRO, »CR's 100 Best Corporate Citizens 2011«, [http://www.thecro.com/files/100Best2011\\_List\\_revised.pdf](http://www.thecro.com/files/100Best2011_List_revised.pdf).
- 36 David Hess, Nikolai Rogovsky und Thomas W. Dunfee, S. 110–125. »The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives«, *California Management Review*, Bd. 44, Nr. 2 (Winter), 2002.
- 37 2010 Cone Cause Evolution Study, S. 8.
- 38 Ebenda, S. 21.
- 39 Ebenda.
- 40 Aspen Institute, »Aspen Institute's MBA Ranking Reveals Greater Focus on Teaching Business & Society Issues in Wake of Financial Crisis«, <http://www.aspeninstitute.org/news/2011/09/21/aspen-institute-s-mba-ranking-reveals-greater-focus-teaching-business-society-issues>.
- 41 AT&T 2006 Cause Marketing Halo Award Entry submission.
- 42 NewCircle Communications, »Corporate Social Responsibility – A New Ethic for a New Economy«, CSRWire, SRI World Group Inc., <http://www.csrwire.com/page.cgi/nc1.html>, Stand: 2. April 2004.
- 43 Blake Mycoskie, *Start Something That Matters*, Spiegel & Grau, New York 2011, S. 34 f.
- 44 Rajendra Sisodia, *Firms of Endearment*, Pearson Prentice Hall, New York 2007, S. 17.
- 45 Caroline Flammer, »Corporate Social Responsibility and Shareholder Value. The Environmental Consciousness of Investors«, 18. Juli 2011. Erhältlich bei SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1888742>.
- 46 Social Investment Forum Foundation, »2010 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States«, <http://ussif.org/resources/research/documents/2010TrendsES.pdf>.
- 47 Curt Weeden, *Smart Giving Is Good Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2011, S. 189.
- 48 Praveen Sinha, Chekitan S. Dev und Tania Salas, »The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability of Hospitality Firms. Do Firms That Do Good Also Do Well?«, Arbeitspapier, 15. Januar 2002, S. 4, Cornell School of Hospitality Management, <http://hotelschool.cornell.edu/chr/research/working>, Stand: 2. April 2004.

- 49 McDonald's Corporation, *Social Responsibility Report 2002*.
- 50 John Gourville und Kash Rangan, <http://management.bu.edu/research/ISIMS/presentations/1>, Stand: 2. April 2004.
- 51 Starbucks Global Responsibility Report, Goals & Progress 2010, S. 2.
- 52 Ebenda, S. 1.
- 53 CNNMoney, »A Service of CNN, Fortune & Money«, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2011/full_list).
- 54 Ebenda.
- 55 Ebenda.
- 56 Starbucks, 2011 Starbucks Cup Summit, <http://www.starbucks.com/promo/cup-summit>.
- 57 Ebenda.
- 58 Ethos Water Fund, <http://www.starbucks.com/responsibility/community/ethos-water-fund>.
- 59 Sustainable Enterprises Coffee and Gardening, <http://www.sustainableenterprises.com/Business/coffeeert.htm>.
- 60 About.com, Freebies Starbucks Coffee Grounds. A Green Thumbs Up, <http://freebies.about.com/cs/free/l/blstarbucks.htm?p=1>.
- 61 Starbucks Global Responsibility Report, Goals & Progress 2010, S. 8.
- 62 YAWA, »Committed to Changing Young Lives«, [http://www.yawa.org.my/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=27](http://www.yawa.org.my/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=27), Stand: 13. September 2011.
- 63 Starbucks Newsroom, »Starbucks Helps Build ›Green‹ Neighborhood in Minhang«, April 2011, [http://news.starbucks.com/article\\_display.cfm?article\\_id=523](http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=523).
- 64 Starbucks, »1st & Pike«, <http://www.starbucks.com/coffeehouse/store-design/1st-and-pike>.
- 65 Target, »Reading Matters«, <http://hereforgood.target.com/education>.
- 66 Target, »Books Come to Life for Families at the Target Children's Book Festival«, Pressroom, 20. August 2009, <http://pressroom.target.com/pr/news/PRN-books-com-to-life.aspx>.
- 67 Target, »Take Charge of Education«, <http://hereforgood.target.com/education/programs-partnerships>.
- 68 Target, »Investing in Kids, Families and Schools«, <http://hereforgood.target.com/education/our-goals>.
- 69 Target, »Focus on Reading«, <http://hereforgood.target.com/education/focus-on-reading>.
- 70 Ebenda.

- 71 Pearson Foundation, »Jumpstart's Read for The Record Campaign«, <http://www.pearsonfoundation.org/literacy/jumpstart-read-for-the-record.html>.
- 72 »Target Announces 2011 School Library Makeover Program«, PRNewswire, 24. Mai 2011, <http://multivu.prnewswire.com/mnr/target/50372/>.
- 73 Target, »Careers«, <http://sites.target.com/site/en/corporate/page.jsp?contentId=PRD03-000539>.
- 74 Target, »Awards & Recognition«, <http://pressroom.target.com/pr/news/launch-career-with-target.aspx>.
- 75 Johnson & Johnson, »Our Credo«, [http://www.jnj.com/wps/wcm/connect/c7933f004f5563df9e22be1bb31559c7/jnj\\_ourcredo\\_english\\_us\\_8.5x11\\_cmyk.pdf?MOD=AJPERES](http://www.jnj.com/wps/wcm/connect/c7933f004f5563df9e22be1bb31559c7/jnj_ourcredo_english_us_8.5x11_cmyk.pdf?MOD=AJPERES).
- 76 American Association of Colleges of Nursing, Research and Data Center, 2002–2010, <http://www.aacn.nche.edu/Media/pdf/EnrollChanges.pdf>, Stand: 15. September 2011, und eine persönliche E-Mail von Andrea Higham vom 5. März 2012.
- 77 Johnson & Johnson, »2010 Progress Report«, [http://campaignfornursing.com/jnj-sectionID\\_10003-pageID\\_10097-dsc-grafic.aspx](http://campaignfornursing.com/jnj-sectionID_10003-pageID_10097-dsc-grafic.aspx), Stand: 7. September 2011. Vgl. <http://www.discovernursing.com>.
- 78 Johnson & Johnson, »DiscoverNursing.com«, <http://www.discovernursing.com/why>.
- 79 Johnson & Johnson, »A Portrait of Thanks Mosaic Project«, <http://campaignfornursing.com/portraitofthanks>, Stand: 7. September 2011.
- 80 Johnson & Johnson, »Be a Happy Nurse«, [https://www.facebook.com/jnjnursingnotes?sk=app\\_132911166797599](https://www.facebook.com/jnjnursingnotes?sk=app_132911166797599), Stand: 7. September 2011.
- 81 Chuck Holt, Kommentar auf »Happy Nurse Game Launches for Nurses Week«, 9. Mai 2011, <http://community.advanceweb.com/blogs/nurses3/archives/2011/05/09/happy-nurse-game-launches-for-nurses-week.aspx>.
- 82 The Foundation of the National Student Nurses Association, Pressemitteilung vom 8. April 2011, <http://www.nсна.org/Portals/0/Skins/NSNA/pdf/FNSNA%20Awards%20Promise%20of%20Nursing%20Regional%20Scholarships.pdf>, Stand: 9. September 2011.
- 83 Johnson & Johnson, »2010 Progress Report«, [http://campaignfornursing.com/jnj-sectionID\\_10003-pageID10097-dsc-graphic.aspx](http://campaignfornursing.com/jnj-sectionID_10003-pageID10097-dsc-graphic.aspx), Stand: 7. September 2011.
- 84 Ebenda.
- 85 Ebenda.
- 86 Ben & Jerry's, »Global Warming«, <http://www.benjerry.com/activism/environmental/global-warming>.

- 87 Richard Gillies, Marks & Spencer, Interview des Autors vom 21. September 2011 in der Londoner Marks-&-Spencer-Zentrale.
- 88 Chipotle, »What is Food with Integrity?«, <http://www.chipotle.com/en-US/fwi/fwi.aspx>.
- 89 Chipotle, »Chipotle and Jamie Oliver Expose the Horrors of Processed Food This Halloween«, 6. Oktober 2011, [http://ir.chipotle.com/phoenix.zhtml?c=194775&p=irol-newsArticle\\_print&ID=1479718](http://ir.chipotle.com/phoenix.zhtml?c=194775&p=irol-newsArticle_print&ID=1479718).
- 90 Ebenda.
- 91 Chipotle, »Chipotle Cultivate Foundation Releases Short Film to Promote Halloween Fundraiser«, 12. Oktober 2011, <http://ir.chipotle.com/phoenix.zhtml?c=194775&p=irol-newsArticle&ID=1616398>.
- 92 Ebenda.
- 93 E-Mail von Chris Arnold an den Autor, 13. Oktober 2011.
- 94 PetSmart, »Company Information«, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=93506&p=irol-homeprofile>.
- 95 Susana Della Maddalena im Telefoninterview mit dem Autor, 28. September 2011.
- 96 PetSmart Charities, »Events and News«, <http://www.petsmartcharities.org/events-news/press-releases/sept-2011-national-adoption-weekend.html>.
- 97 PetSmart, »PetSmart 2010 Annual Report«, <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9OTE5MDB8Q2hpbGRJR0tMXxUeXB1PTM=&t=1>.
- 98 PetSmart, »Company Information«.
- 99 Ebenda.
- 100 Susana Della Maddalena, Telefoninterview mit dem Autor, 28. September 2011.
- 101 Facebook-Seite »People Saving Pets«, <http://www.facebook.com/peoplesavingpets?sk=info>, Stand: 2. Oktober 2011.
- 102 Susana Della Maddalena, Telefoninterview mit dem Autor, 28. September 2011.
- 103 March of Dimes, »Partners and Sponsors: First Response«, <http://www.marchofdimes.com/partnersandsponsors/firstresponse.html>.
- 104 March of Dimes, »National Survey Shows Planned Pregnancies May Also Be Healthier Pregnancies«, [http://www.marchofdimes.com/24503\\_25497.asp](http://www.marchofdimes.com/24503_25497.asp).
- 105 March of Dimes, »March of Dimes Booklet Request«, [http://www.milesforbabies.org/pnhec/first\\_response.asp](http://www.milesforbabies.org/pnhec/first_response.asp), Stand: 11. Oktober 2011.
- 106 First Response, »Preparing for a Healthy Pregnancy«, <http://www.first-response.com/devine-healthy-pregnancy.asp>.

- 107 Jocelyne Daw, *Cause Marketing for Nonprofits*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ) 2006, S. 252.
- 108 Stacey Feldman, Telefoninterview mit dem Autor, 17. Oktober 2011, in dem Feldman die neuesten Nielsen-FDMx-52-Wochen-Daten zitierte.
- 109 Ebenda.
- 110 Ebenda.
- 111 Reading Is Fundamental, »Macy's Be Book Smart Campaign Raises \$4.9 Million for RIF«, Press Release Library, <http://www.rif.org/us/about/press/macys-be-book-smart-campaign-raises-4-9-million-for-rif.htm>.
- 112 Ebenda.
- 113 Martine Reardon, Präsentation auf dem 2010 Cause Marketing Forum.
- 114 Ebenda.
- 115 Ebenda.
- 116 Reading Is Fundamental, Übersicht über die lokalen Programme für das Jahr 2011, bereitgestellt von Holly Thomas, Macy's VP of Media Relations and Cause Marketing.
- 117 Holly Thomas, E-Mail an den Autor, 18. Oktober 2011.
- 118 Martine Reardon, Präsentation auf dem 2010 Cause Marketing Forum.
- 119 Reading Is Fundamental, »Macy's and Reading Is Fundamental Team Up for 'Be Book Smart' This Summer«, <http://www.rif.org/us/about/press/1968.htm>.
- 120 Holly Thomas, E-Mail an den Autor, 18. Oktober 2011.
- 121 Reading Is Fundamental, E-Mail an den Autor, 18. Oktober 2011.
- 122 Farmers Insurance Group, »About Farmers«, [http://www.farmers.com/farmers\\_insurance.html](http://www.farmers.com/farmers_insurance.html).
- 123 Charles Browning, Telefoninterview mit dem Autor, 30. September 2011.
- 124 Ebenda.
- 125 Ebenda.
- 126 Ebenda.
- 127 Ebenda.
- 128 Ebenda.
- 129 Roger Daniels, Telefoninterview mit dem Autor, Oktober 2011.
- 130 Ebenda.
- 131 Irika Slavin, Telefoninterview mit dem Autor, 19. Oktober 2011.
- 132 Ebenda.
- 133 Katie Ilch, Telefoninterview mit dem Autor, 19. Oktober 2011.
- 134 Ebenda.

- 135 Ebenda.
- 136 Pearson, »About Us«, <http://www.pearson.com/about-us>.
- 137 Pearson Foundation, »Readers Nationwide Set New World Record By Reading the Children's Classic *The Snowy Day*«, <http://www.pearsonfoundation.org/pr/20101007-readfortherecord.html>.
- 138 So die Auskunft von Mark Nieker, Präsident der Pearson Foundation.
- 139 Jumpstart, Fragebogen zum Cause Marketing Halo Award 2009. Vgl. <http://www.pearsonfoundation.org/pr/090505-JumpstartRFTRCampaign.html>.
- 140 Auskunft von Mark Nieker, Präsident der Pearson Foundation.
- 141 Ebenda.
- 142 Marks & Spencer, »About Plan A«, <http://plana.marksandspencer.com/about>.
- 143 Ebenda.
- 144 Marks & Spencer, »Plan A – Partnerschaften«, <http://plana.marksandspencer.com/about/partnerships>.
- 145 Richard Gillies, Interview mit dem Autor in der Londoner Marks-&-Spencer-Zentrale, 21. September 2011.
- 146 Ebenda.
- 147 Marks & Spencer, »Plan A – Partnerschaften«, <http://plana.marksandspencer.com/about/partnerships/macmillan-cancer-support>.
- 148 Francesca Insole, Macmillan Cancer Support, Interview mit dem Autor in London, 20. September 2011.
- 149 Marks & Spencer, »Katherine Jenkins and Sir Stuart Rose Brew Up a Storm for Macmillan Cancer Support«, [http://corporate.marksandspencer.com/media/press\\_releases/macmillan\\_cancer\\_support](http://corporate.marksandspencer.com/media/press_releases/macmillan_cancer_support).
- 150 Richard Gillies, Interview mit dem Autor in der Londoner Marks-&-Spencer-Zentrale, 21. September 2011.
- 151 Ebenda.
- 152 Ebenda.
- 153 Marks & Spencer, »M&S Calls On Customers to Clear Out Their Wardrobe«, [http://corporate.marksandspencer.com/investors/press\\_releases/one\\_day\\_wardrobe\\_clearout](http://corporate.marksandspencer.com/investors/press_releases/one_day_wardrobe_clearout).
- 154 Richard Gillies, Interview mit dem Autor in der Londoner Marks-&-Spencer-Zentrale, 21. September 2011.
- 155 Ebenda.
- 156 Ebenda.
- 157 David Fisher, General Mills Promotion Manager, Präsentation auf dem Cause Marketing Forum 2004.

- 158 Berit Morse, Präsentation auf der Telekonferenz 2009 des Cause Marketing Forum.
- 159 Susan G. Komen for the Cure, »Susan G. Komen for the Cure Named the Non-Profit with Biggest Impact on Cancer«, <http://ww5.komen.org/Komen-NewsArticle.aspx?id=19327353786>.
- 160 Business Wire, »Yoplait Brings the Fight against Breast Cancer to Your Doorstep, with Additions to Save Lids to Save Lives Campaign Emphasizing the True Meaning of Community«, <http://www.businesswire.com/news/home/20110913007288/en/Yoplait-Brings-Fight-Breast-Cancer-Doorstep-Additions>.
- 161 Berit Morse, Präsentation auf der Telekonferenz 2009 des Cause Marketing Forum.
- 162 Susan G. Komen for the Cure, »A Global Movement«, <http://apps.komen.org/raceforthecure>.
- 163 <http://www.savelidstosavelives.com>.
- 164 Facebook, »Yoplait, Save Lids to Save Lives«, <http://www.facebook.com/Yoplait>.
- 165 Greg Hare, Executive Director von *OneSight*, E-Mail an den Autor, 11. Oktober 2011.
- 166 Petto, »In-Store Adoption Events«, [http://www.petco.com/petco\\_Page\\_PC\\_storeadoptions.aspx](http://www.petco.com/petco_Page_PC_storeadoptions.aspx).
- 167 Michael Siegel und Lynne Doner, *Marketing Public Health. Strategies to Promote Social Change*, Aspen, Gaithersburg (MD) 1998, S. 321.
- 168 Auskunft des Cause Marketing Forum, Inc.
- 169 Cone Communications, Inc., »Global Consumers Voice Demand for Greater Corporate Responsibility«, <http://www.conecomm.com/contentmgr/show-details.php/id/4067>.
- 170 Auskunft von Jill Schnarr, TELUS Vice President of Community Affairs.
- 171 Susan G. Komen for the Cure, »Bank of America«, <http://ww5.komen.org/ContentHeaderOnly.aspx?id=6442450996>.
- 172 eBay, »Sell to Make a Difference«, <http://www.ebaygivingworks.com/sell.html>.
- 173 Blake Mycoskie, *Start Something That Matters*, Spiegel & Grau, New York 2011, S. 19.
- 174 Ebenda, S. 30.
- 175 Ebenda, S. 30f.
- 176 Ebenda, S. 31.
- 177 Ebenda, S. 34f.

- 178 Comic Relief, »Record-breaking £102 million hit for Red Nose Day«, [http://cdn2.comicrelief.com/cdn/md5b5806df54c5c2f2620e1edd07d13851e/sites/default/files/doc/press\\_release/Updated%20RND%20total%20release.pdf](http://cdn2.comicrelief.com/cdn/md5b5806df54c5c2f2620e1edd07d13851e/sites/default/files/doc/press_release/Updated%20RND%20total%20release.pdf), Stand: 31. Oktober 2011. Vgl. auch [http://cdn1.comicrelief.com/cdn/farfuture/4cBCvHb8Re8-9HkhM\\_2yzKgGzXVun73VapkJR1ws0DQ/deploytime:1349433109/sites/comicrelief.com/files/doc/press\\_release/Updated%20RND%20total%20release.pdf](http://cdn1.comicrelief.com/cdn/farfuture/4cBCvHb8Re8-9HkhM_2yzKgGzXVun73VapkJR1ws0DQ/deploytime:1349433109/sites/comicrelief.com/files/doc/press_release/Updated%20RND%20total%20release.pdf). Vgl. ferner <http://www.comicrelief.com/news/2011-05/record-breaking-%C2%A3102-million-total>.
- 179 Jan Sahota, Interview mit dem Autor im Londoner Sainsbury's-Büro, 21. September 2011.
- 180 Ebenda.
- 181 Ebenda.
- 182 Avon Foundation, »The Avon Breast Cancer Crusade«, <http://www.avon-foundation.org/causes/breast-cancer-crusade>, Stand: 17. Oktober 2011.
- 183 Susan Arnot Heaney, Telefoninterview mit dem Autor, 17. Oktober 2011.
- 184 Ebenda.
- 185 Avon Foundation, »NAILWEAR PRO Nail Enamel in Power Pink«, [http://shop.avon.com/shop/product.aspx?pf\\_id=41092](http://shop.avon.com/shop/product.aspx?pf_id=41092), Stand: 31. Oktober 2011.
- 186 Susan Arnot Heaney, Telefoninterview mit dem Autor, 17. Oktober 2011.
- 187 Ebenda.
- 188 Ebenda.
- 189 Ebenda.
- 190 2011–2012 APPA National Pet Owners Survey, zur Verfügung gestellt von Pedigree.
- 191 Von Pedigree im Bewerbungsformular für den *Cause Marketing Halo Award 2009* gemachte Angaben.
- 192 Informationen bereitgestellt von Melissa Martelloni von Mars Petcare US.
- 193 Von Pedigree im Bewerbungsformular für den *Cause Marketing Halo Award 2009* gemachte Angaben.
- 194 Informationen bereitgestellt von Lisa Campbell von Mars Petcare US.
- 195 Ebenda.
- 196 Dieses Unterkapitel stützt sich auf Informationen aus folgender Fallstudie: Linda Scott, Mary Johnstone-Louis und Catherine Dolan, »Pampers and UNICEF Part 1 – The Marketing Campaign«, Saïd Business School, Oktober 2011. Vgl. auch <http://www.doublexeconomy.com/wp-content/uploads/2011/05/Pampers-Case-Part-One.pdf>.
- 197 Ebenda, S. 6 ff.
- 198 Ebenda, S. 9.

- 199 Ebenda.
- 200 Ebenda, S. 9f.
- 201 Ebenda, S. 3.
- 202 Ebenda, S. 11f.
- 203 Ebenda, S. 2f.
- 204 Linda Scott, Mary Johnstone-Louis und Catherine Dolan, »Pampers and UNICEF Part 2. The Marketing Campaign«, Fallstudie, Saïd Business School, Oktober 2011, S. 9. Vgl. auch <http://www.doublexeconomy.com/wp-content/uploads/2011/05/Pampers-Unicef-Case-Teaching-Note-Part-2.pdf>.
- 205 Business Wire, »P&G Announces New Social and Environmental Commitments and Recognizes Sustainability Partners at 2011 Clinton Global Initiative«, [http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink/?ndmViewId=news\\_view&newsId=20110921006975](http://www.businesswire.com/portal/site/home/permalink/?ndmViewId=news_view&newsId=20110921006975).
- 206 Ford, »Ford, General Mills Come Together to Help America's Schools«, [http://media.ford.com/article\\_display.cfm?article\\_id=35372](http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=35372).
- 207 »Box Tops for Education Tracker – Wave 2«, April 2011, bereitgestellt von *Box-Tops-for-Education-Chef Zack Ruderman*.
- 208 Zack Ruderman, Interview mit dem Autor, 12. Oktober 2011.
- 209 Ebenda.
- 210 Ebenda.
- 211 Ebenda.
- 212 Ford, »Ford, General Mills Come Together to Help America's Schools, Partner in Box Tops for Education Program«, [http://media.ford.com/article\\_display.cfm?article\\_id=35372](http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=35372).
- 213 »The Wall Street Journal Market Data Center«, *Wall Street Journal*, [http://online.wsj.com/mdc/public/page/2\\_3022-autosales.html](http://online.wsj.com/mdc/public/page/2_3022-autosales.html).
- 214 Brian Johnson in einer Telekonferenz des Subaru Share The Love Event Cause Marketing Forum, 21. Oktober 2010.
- 215 Ebenda.
- 216 Ebenda.
- 217 Ebenda.
- 218 Ebenda.
- 219 Ebenda.
- 220 Ebenda.
- 221 ASPCA, »Winners of the 2010 Subaru ›Share the Love‹ Contest«, 9. Mai 2011, <http://www.aspcapro.org/blog/2011/05/winners-of-the-2010-subaru-%E2%80%9Cshare-the-love%E2%80%9D-contest>.

- 222 Subaru, »Subaru Facebook Fans Vote to Share Their Love with the Make-A-Wish Foundation«, [http://www.subaru.com/company/news/2011\\_september.html](http://www.subaru.com/company/news/2011_september.html).
- 223 Informationen bereitgestellt von Brian Johnson von Subaru of America, Inc.
- 224 Ebenda.
- 225 Association of Fundraising Professionals (AFP), »TELUS Named Most Outstanding Philanthropic Corporation with Global Award«, <http://www.afpnet.org/About/AwardsDetail.cfm?ItemNumber=4318>.
- 226 Informationen bereitgestellt von Jill Schnarr, TELUS Vice President of Community Affairs.
- 227 Ebenda.
- 228 Ebenda.
- 229 Ebenda.
- 230 Stephen Chriss, Interview mit dem Autor, 13. Oktober 2011.
- 231 Ebenda.
- 232 Ebenda.
- 233 Ebenda.
- 234 Ebenda.
- 235 DONATE Powered by Goodwill, »Levi's«, <http://donate.goodwill.org/levis>.
- 236 Goodwill: »A Care Tag for Our Planet – Levi's Care Tags Promote Donating to Goodwill«, 25. Januar 2010, <http://www.goodwill.org/press-releases/a-care-tag-for-our-planet-levis-care-tags-promote-donating-to-goodwill>.
- 237 Philip Kotler und G. Zaltman, »Social Marketing. An Approach to Planned Change«, *Journal of Marketing* 35 (1971), S. 3–12.
- 238 Philip Kotler und Nancy Lee, *Social Marketing. Improving the Quality of Life*, SAGE Publications, Thousand Oaks (CA) 2008.
- 239 Subway / American Heart Association 2009. Von Subway und der American Heart Association im Bewerbungsformular für den *Cause Marketing Halo Award 2009* gemachte Angaben.
- 240 »Nutritional Leadership«, [http://www.subway.com/subwayroot/about\\_us/Social\\_Responsibility/NutritionalLeadership.aspx](http://www.subway.com/subwayroot/about_us/Social_Responsibility/NutritionalLeadership.aspx).
- 241 DONATE Powered by Goodwill, »Levi's«.
- 242 Ebenda.
- 243 Goodwill, »A Care Tag for Our Planet«.
- 244 Nancy Lee und Philip Kotler, *Social Marketing. Influencing Behaviors for Good*, 4. Auflage, SAGE Publications, Thousand Oaks (CA) 2012, Kap. 17.
- 245 Vgl. <http://www.youtube.com/watch?v=pf79ZvKz7ek>.

- 246 Best Buy, »e-cycle«, <http://www.bestbuy.com/site/Global-Promotions/Recycling-Electronics/pcmcat149900050025.c?id=pcmcat149900050025>.
- 247 Best Buy, »Best Buy Launches Online Sustainability Report: ›Our World, Connected«, <http://pr.bby.com/phoenix.zhtml?c=244152&rp=irol-newsArticle&ID=1585751>.
- 248 U.S. Fire Administration, »Focus on Fire Safety: Smoke Alarms«, [http://www.usfa.fema.gov/citizens/focus/smoke\\_alarms.shtm](http://www.usfa.fema.gov/citizens/focus/smoke_alarms.shtm).
- 249 Energizer, »Change Your Clock Change Your Battery«, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=124138&p=irol-newsArticle&ID=1619024>.
- 250 Allstate, »Helping Teen Drivers Become Safe Drivers«, <http://www.allstate.com/auto-insurance/auto-insurance-teen-driver.aspx> und Centers for Disease Control and Prevention, Web-based Injury Statistics Query and Reporting System (WISQARS), National Center for Injury Prevention and Control, <http://www.cdc.gov/injury/wisqars/>.
- 251 Allstate, »Helping Teen Drivers Become Safe Drivers«, und IIHS, Teenager-Fakten, <http://www.iihs.org/research/topics/teenagers.html>.
- 252 Allstate, »Helping Teen Drivers Become Safe Drivers«, und NHTSA, General Estimates System (GES) für 2007.
- 253 Allstate Foundation, »The Allstate Foundation Teen Safe Driving Program«, <http://www.allstatefoundation.org/teen-driving>.
- 254 Persönliche E-Mail-Nachricht von Kate Hollcraft, Allstate, 8. November 2011.
- 255 »Say ›Boo!‹ to the Flu!«-Broschüre, [http://sayboototheflu.com/pdf/sayboo\\_brochure.pdf](http://sayboototheflu.com/pdf/sayboo_brochure.pdf).
- 256 »Take the Prevention Pledge and Say ›Boo!‹ to the Flu!«, <http://sayboototheflu.com/pledge>.
- 257 Persönliche E-Mail-Nachricht von David Kellis, Clorox, 3. November 2011.
- 258 RE Journals, »Wisconsin's Miron Construction Earns Environmental Honor«, <http://www.rejournals.com/2011/1020/wisconsins-miron-construction-earns-environmental-honor>.
- 259 Cool Choices, »About«, <http://www.coolchoicesnetwork.org/>.
- 260 RE Journals, »Wisconsin's Miron Construction Earns Environmental Honor«, <http://www.rejournals.com/2011/1020/wisconsins-miron-construction-earns-environmental-honor>.
- 261 Cool Choices, »About«.
- 262 RE Journals, »Wisconsin's Miron Construction Earns Environmental Honor«, <http://www.rejournals.com/2011/1020/wisconsins-miron-construction-earns-environmental-honor>.
- 263 V/Line Corporate Social Responsibility, »2011 AMI Award Entry«.

- 264 Ebenda.
- 265 Persönliche E-Mail-Nachricht von Linda Brennan, 28. Oktober 2011.
- 266 Lowe's, »Corporate Citizenship«, [http://www.lowes.com/cd\\_Corporate+Citizenship\\_674540029\\_](http://www.lowes.com/cd_Corporate+Citizenship_674540029_).
- 267 Lowe's, »Social Responsibility«, <http://www.lowescreativeideas.com/social/environment-our-mission.html>.
- 268 Sustainable Business Oregon, »EPA Honors Lowe's for Water-Saving Products«, <http://www.sustainablebusinessoregon.com/national/2011/10/epa-honors-lowes-for-water-saving.html>.
- 269 Ebenda.
- 270 Anglian Water, »About Us«, <http://www.anglianwater.co.uk/about-us>.
- 271 Ebenda.
- 272 Anglian Water, »Anglian Water – The Water and Wastewater Company Serving the Largest Part of England and Wales – Will Launch Its ›Keep It Clear‹ Campaign Today«, Pressemitteilung, 13. Oktober 2011.
- 273 Corporate Culture, »Anglian Water Launch a World Leading Corporate Social Marketing Campaign«, 14. Oktober 2011, <http://www.corporateculture.co.uk/blog/anglian-water-launch-world-leading-corporate-social-marketing-campaign>.
- 274 Anglian Water, »Anglian Water – The Water and Wastewater Company«.
- 275 Nancy Lee und Philip Kotler, *Social Marketing. Influencing Behaviors for Good*, 4. Auflage, SAGE Publications, Thousand Oaks (CA) 2012, Kapitel 17.
- 276 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »Business CEOs Gather for International Corporate Philanthropy Day«, [http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/press/cecpr/ICPD2011PressRelease\\_Final.pdf](http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/press/cecpr/ICPD2011PressRelease_Final.pdf).
- 277 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »Giving in Numbers. 2011 Edition«, [http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/giving\\_in\\_numbers/GivinginNumbers2011.pdf](http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/giving_in_numbers/GivinginNumbers2011.pdf).
- 278 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »Business's Social Contract. Capturing the Corporate Philanthropy Opportunity«, 12, [http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/research\\_reports/SocialContract.pdf](http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/research_reports/SocialContract.pdf).
- 279 Ronald Paul Hill, Debra Stephens und Iain Smith, »Corporate Social Responsibility. An Examination of Individual Firm Behavior«, *Business and Society Review* 108, Nr. 3 (2003), S. 339–364.
- 280 Business for Social Responsibility, »Issue Brief: Philanthropy«, <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefList.cfm?area=all>, Stand: 14. April 2004.
- 281 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »Giving in Numbers. 2011 Edition«, 4, [http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/giving\\_in\\_numbers/GivinginNumbers2011.pdf](http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/giving_in_numbers/GivinginNumbers2011.pdf).

- 282 Forbes, »American Companies that Give Back the Most«, <http://www.forbes.com/pictures/mkl45ejjg/1-kroger-company/>.
- 283 Michael Porter und Mark Kramer, »The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy«, *Harvard Business Review*, Dezember 2002, [http://www.isc.hbs.edu/HBR\\_Dec2002\\_Corporate\\_Philanthropy.htm](http://www.isc.hbs.edu/HBR_Dec2002_Corporate_Philanthropy.htm).
- 284 PepsiCo, »TED2011 – Indra K. Nooyi«, 2. März 2011, <http://pepsico.com/assets/speeches/IKN%20TED2011%20Remarks%20-%20Final.pdf>. Vgl. auch <http://blog.ted.com/2011/03/03/ted2011-report-session-5-worlds-imagined/>.
- 285 Ebenda.
- 286 Ebenda.
- 287 Advertising Age, »Pepsi Refresh Project Faces Cheating Allegations«, <http://adage.com/article/news/pepsi-refresh-project-faces-cheating-allegations/148042>.
- 288 PR Newswire, »Role of Citizen Consumer to Tackle Social Issues Rises, as Expectation of Government to Lead Declines«, <http://www.prnewswire.com/news-releases/role-of-citizen-consumer-to-tackle-social-issues-rises-as-expectation-of-government-to-lead-declines-106678903.html>.
- 289 CMO, »Is There Meaning in PepsiCo's ›Refresh‹ Campaign Failure?«, <http://www.cmo.com/social-media/there-meaning-pepsico-s-refresh-campaign-failure>.
- 290 »Pepsi Bets on Local Grants, Not the Super Bowl«, *New York Times*, <http://nytimes.com/2011/01/31/business/media/31pepsi.html>.
- 291 Accion, »The Boston Beer Company Launches a New Philanthropy Program«, <http://www.accionusa.org/home/support-u.s.-microfinance/learn-about-u.s.-microfinance/press-releases.aspx?d=1123>.
- 292 E-Mail-Informationen von The Boston Beer Company, 23. November 2011.
- 293 Ebenda.
- 294 Carlene O'Garro, Telefoninterview mit dem Autor. Vgl. auch <http://www.delectabledesires.net/>.
- 295 PR Newswire, »Samuel Adams Expands Philanthropic Program to Include Craft Brewers Nationwide«, <http://www.prnewswire.com/news-releases/samuel-adams-expands-philanthropic-program-to-include-craft-brewers-nationwide-119243499.html>.
- 296 E-Mail-Informationen von The Boston Beer Company, 23. November 2011.
- 297 Talya Bosch, CSR-Chefin von Western Union, Telefoninterview mit dem Autor, 11. Oktober 2011.
- 298 Western Union, »Western Union to Release Third Quarter Results on October 25, 2011«, <http://ir.westernunion.com/phoenix.zhtml?c=203395&p=irol-newsArticle&ID=1614415&highlight>, Stand: 13. Oktober 2011. Vgl. auch

- <http://ir.westernunion.com/default.aspx?SectionId=5cc5ecae-6c48-4521-a1ad-480e593e4835&LanguageId=1&PressReleaseId=bb19a471-812e-46b9-b425-7aa201324dd7>.
- 299 Western Union, »Corporate Citizenship«, [http://corporate.westernunion.com/corporate\\_responsibility.html](http://corporate.westernunion.com/corporate_responsibility.html).
- 300 Talya Bosch, Telefoninterview mit dem Autor, 11. Oktober 2011.
- 301 Ebenda.
- 302 Ebenda.
- 303 Ebenda.
- 304 Ebenda.
- 305 Ebenda.
- 306 Pfizer, »Partnership to End Blinding Trachoma through the International Trachoma Initiative«, [http://www.pfizer.com/responsibility/global\\_health/international\\_trachoma\\_initiative.jsp](http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/international_trachoma_initiative.jsp).
- 307 Ebenda.
- 308 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »Corporate Philanthropy Builds Shareholder Value«, [http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/corporate\\_philanthropist/CECP\\_Fall2001.pdf](http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/corporate_philanthropist/CECP_Fall2001.pdf).
- 309 Council of New Jersey Grantmakers, »A Legal Guide to Corporate Philanthropy«, [http://www.cnjg.org/s\\_cnjg/bin.asp?CID=5174&DID=6298&DOC=FILE.PDF](http://www.cnjg.org/s_cnjg/bin.asp?CID=5174&DID=6298&DOC=FILE.PDF).
- 310 A. Coleman-Jensen, M. Nord, M. Andrews und S. Carlson, *Household Food Security in the United States in 2010*, United States Department of Agriculture/Economic Research Service.
- 311 Einige der in diesem Fallbeispiel enthaltenen Konzepte stammen aus: L. Wyatt Knowlton und C. Phillips, *The Logic Model Guidebook*, 2. Auflage, SAGE, Thousand Oaks (CA) 2012.
- 312 »Should Charities Operate Like Businesses?«, *Wall Street Journal*, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052979294554204577024313200627678.html>.
- 313 Corporation for National and Community Service, »Volunteering in America. Research Highlights«, Juli 2009, [http://www.fs.usda.gov/Internet/FSE\\_DOCUMENTS/stelprdb5108473.pdf](http://www.fs.usda.gov/Internet/FSE_DOCUMENTS/stelprdb5108473.pdf).
- 314 Deloitte, »2010 Executive Summary. Deloitte Volunteer IMPACT Survey«, [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/About/Community-Involvement/50eed830bee48210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/50eed830bee48210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm).
- 315 Bill Shore, *Revolution of the Heart*, Riverhead Books, New York 1995.
- 316 Ebenda, S. 8.
- 317 Ebenda, S. xix.

- 318 ABC News, »Where's Waldo? Game Brings Smiles to Young Patients«, <http://abcnews.go.com/Health/wheres-waldo-game-brings-smiles-young-patients-seattle/story?id=14466893>.
- 319 Seattle Children's Hospital, »Children's Community Says Thank You to Ironworkers«, <http://construction.seattlechildrens.org/2011/10/childrens-says-thank-you-to-ironworkers>.
- 320 Q13 FOX News, »Local Iron Workers Are Building Hope, One Beam at a Time«, <http://www.q13fox.com/news/kcpq-building-hope-one-beam-at-a-time-20110929,0,6651316.story>.
- 321 Seattle Children's Hospital, »Kids on Children's Inpatient Units Say »Beam Me UP!« to Ironworkers«, <http://construction.seattlechildrens.org/2011/09/names-on-beams>.
- 322 Pfizer, »Who We Are. What We Stand For«, <http://www.pfizer.com/about/history/history.jsp>.
- 323 Pfizer, »Doing Business Responsibly«, [http://www.pfizer.com/responsibility/global\\_health/Meet\\_our\\_fellows\\_zhang.jsp](http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/Meet_our_fellows_zhang.jsp).
- 324 Ebenda.
- 325 Persönliche E-Mail-Nachricht von Peter Xiaodong Zhang, Associate Director, Public Affairs and Policy, Worldwide Pharmaceuticals Operations, 18. November 2011.
- 326 Pfizer, »Who We Are. What We Stand For«.
- 327 Persönliche E-Mail-Nachricht von Stan Litow an Nancy Lee, 9. November 2011.
- 328 IBM, »Top Volunteers Help Change the World«, [http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/service/stories/odc\\_awards\\_apr\\_2011.html](http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/service/stories/odc_awards_apr_2011.html).
- 329 Persönliche E-Mail-Nachricht von Stan Litow an Nancy Lee, 9. November 2011.
- 330 Points of Light Institute, »Recognizes Extraordinary Corporate Volunteer Programs«, <http://www.pointsoflight.org/press-releases/points-light-institute-recognizes-extraordinary-corporate-volunteer-programs-0>.
- 331 Safe Kids USA, »Preventing Injuries. At Home, at Play, and On the Way«, <http://www.safekids.org/our-work/programs/walk-this-way>.
- 332 FedEx, »FedEx and Safe Kids – Walk This Way – International Walk to School Day«, <http://blog.fedex.designcdt.com/safe-kids2011>.
- 333 FedEx, »Child Pedestrian Safety«, <http://about.van.fedex.com/child-pedestrian-safety>.
- 334 AT&T, »People and Community. Engaging Employees«, <http://www.att.com/gen/corporate-citizenship?pid=17885>, Stand: 2. November 2011.
- 335 AT&T, »AT&T Contributes \$50,000 to American Red Cross Disaster Relief to

- Support Joplin Storm Relief and Care«, <http://www.att.com/gen/press-room?pid=19866&cdvn=news&newsarticleid=31947>.
- 336 Patagonia, »Corporate Responsibility«, <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=67372>.
- 337 Ebenda.
- 338 Persönliche E-Mail-Nachricht von Mark Shimahara, Patagonia, an Nancy Lee, 8. November 2011.
- 339 Patagonia: »Environmental Internships«, <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=1963>.
- 340 Whole Foods Market: »Whole Foods Market Empowers Shoppers to Make Sustainable Seafood Choices with Color-Coded Rating System«, <http://www.megafishnet.com/news//18603.html>.
- 341 Bret Schulte, »Saving Earth, Saving Money. Q&A: Linda Fisher«, *U.S. News & World Report*, 9. Oktober 2006, S. 24. Vgl. auch <http://www.usnews.com/usnews/news/articles/061001/9qa.htm>.
- 342 Farm Bureau Virginia, »McDonald's Plan for Apple Slices in All Happy Meals Is Good News for Growers«, [https://vafarmbureau.org/NewsVideo/NewsHeadlines/tabid/347/articleType/ArticleView/articleId/448/McDonalds\\_plan\\_for\\_apple\\_slices\\_in\\_all\\_Happy\\_Meals\\_is\\_good\\_news\\_for\\_growers.aspx](https://vafarmbureau.org/NewsVideo/NewsHeadlines/tabid/347/articleType/ArticleView/articleId/448/McDonalds_plan_for_apple_slices_in_all_Happy_Meals_is_good_news_for_growers.aspx).
- 343 Business for Responsibility Education Fund, *Corporate Social Responsibility. A Guide to Better Practices*, Business for Social Responsibility, San Francisco, 2000, S. 179.
- 344 Ebenda, S. 112.
- 345 Bret Schulte, »Saving Earth, Saving Money. Q&A: Linda Fisher«, *U.S. News & World Report*, 9. Oktober 2006, S. 24. Vgl. auch <http://www.usnews.com/usnews/news/articles/061001/9qa.htm>.
- 346 Ebenda.
- 347 DuPont, »Sustainability. Where We Stand«, [http://www2.dupont.com/Sustainability/en\\_US/positions\\_issues/index.html](http://www2.dupont.com/Sustainability/en_US/positions_issues/index.html), Stand: 11. November 2011.
- 348 Ebenda.
- 349 DuPont, »Market-Facing Goals«, <http://www2.dupont.com/inclusive-innovations/en-us/gss/sustainability/commitments/market-facing-goals.html>.
- 350 Nike Biz, »Nike Unveils First-Of-Its-Kind Performance Shoe Designed Specifically for Native Americans«, 25. September 2007, [http://www.info.nike.com/media/pr/2007/09/25\\_aimativen7.html](http://www.info.nike.com/media/pr/2007/09/25_aimativen7.html).
- 351 Ebenda.
- 352 CBC News, »Nike Designs Custom Running Shoe for American Indians«, September 2007, <http://www.cbc.ca/news/story/2007/09/26/nike-shoes.html>.

- 353 »Nike's Native American Business Honored for Special Programs, Product«, <http://nikeinc.com/news/nikes-native-american-business-honored-for-special-programs-product>.
- 354 The Coca-Cola Company, »HIV/AIDS Initiatives«, [http://www.thecoca-cola-company.com/citizenship/local\\_hiv\\_aids\\_initiatives.html](http://www.thecoca-cola-company.com/citizenship/local_hiv_aids_initiatives.html).
- 355 The Coca-Cola Africa Foundation, »HIV/AIDS Report 2006«, S. 12, [http://www.thecoca-cola-company.com/citizenship/pdf/tccaf\\_2006\\_hiv\\_aids\\_report.pdf](http://www.thecoca-cola-company.com/citizenship/pdf/tccaf_2006_hiv_aids_report.pdf).
- 356 Ebenda.
- 357 The Scottish White Fish Producers Association, »People Want to Buy Sustainable Fish, Concludes Defra Research«, 11. April 2011, [http://www.fishnewseu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5626:people-want-to-buy-sustainable-fish-concludes-defra-research&catid=44:uk&Itemid=55](http://www.fishnewseu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5626:people-want-to-buy-sustainable-fish-concludes-defra-research&catid=44:uk&Itemid=55).
- 358 Whole Foods Market, »Company Info«, <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info>.
- 359 Monterey Bay Aquarium, »Seafood Watch«, <http://www.montereybayaquarium.org/cr/seafoodwatch.aspx>.
- 360 Whole Foods Market, »Whole Foods Market Empowers Shoppers to Make Sustainable Seafood Choices with Color-Coded Rating System«, <http://www.megafishnet.com/news/18603.html>.
- 361 Ebenda. Vgl. auch <http://media.wholefoodsmarket.com/multimedia/seafood>.
- 362 Microsoft Corporate Citizenship, »Washington State – Transportation«, <https://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/our-actions/in-the-community/washington-state>, Stand: 14. November 2011.
- 363 Ebenda.
- 364 Commuter Challenge, »2010 ›Diamond Ring‹ for Outstanding Leadership«, <http://www.commuterchallenge.org/cc/profiles10/microsoft10.html>.
- 365 The JobsBlog, »Connector Makes Commuting Smoother, Riders Say«, Post vom 16. November 2009, <http://microsoftjobsblog.com/blog/commuter-makes-commuting-smoother-riders-say>.
- 366 Ebenda.
- 367 Commuter Challenge, »2010 ›Diamond Ring‹ for Outstanding Leadership«, <http://www.commuterchallenge.org/cc/profiles10/microsoft10.html>.
- 368 Patagonia, »Corporate Responsibility«, <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=67372>.
- 369 Yvon Chouinard, *The Next Hundred Years*, Patagonia, Inc. 1995; vgl. auch *Defining Quality. A Brief Description of How We Got Here*, Patagonia, Inc. 1998.

- 370 Persönliche E-Mail-Nachricht von Joe Starinchak an Nancy Lee, 16. November 2011.
- 371 Michael E. Porter und Mark R. Kramer, »The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy«, *Harvard Business Review*, Dezember 2002, S. 5. Vgl. auch <http://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy/ar/1>.
- 372 Ebenda.
- 373 Ben & Jerry's Homemade Holdings, Inc., »One Sweet Whirled. One Sweet Campaign to Fight Global Warming«, <http://www.onesweetwhirled.org>, Stand: 2. April 2004.
- 374 Philip Kotler und Nancy Lee, »Best of Breed. When It Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, »Corporate Social Marketing Leads the Pack«, *Stanford Social Innovation Review* 1, Nr. 4, 2008, S. 18.
- 375 Philip Kotler und Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9. Auflage, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2001, S. 514f.
- 376 Ben & Jerry's, »Global Warming«, <http://www.benjerry.com/activism/environmental/global-warming>, Stand: 6. Dezember 2011.
- 377 Persönliche E-Mail-Nachricht von Bill Klyn an Nancy Lee, 6. Dezember 2011.
- 378 »What Would You Do If You Knew You Couldn't Fail? Creating S.M.A.R.T. Goals«, <http://www.oma.ku.edu/soar/smartgoals.pdf>, Auszug aus: Paul J. Meyer, *Attitude is Everything. If You Want to Succeed Above and Beyond*, Meyer Resource Group, Inc., 2003.
- 379 Curt Weeden, *Corporate Social Investing*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, S. 68.
- 380 The Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »The Corporate Giving Standard. A Measurement Model for Corporate Philanthropy«, <http://www.givingstandard.com>, Stand: 21. April 2004.
- 381 The Committee Encouraging Corporate Philanthropy, »About the CGS – Corporate Giving Standard«, <http://www.corporatephilanthropy.org/measurement/cgs.html>.
- 382 Kenneth Cole, *Footnotes. What You Stand For Is More Important Than What You Stand In*, Simon & Schuster, New York 2003, S. 162 f.
- 383 Susan G. Komen for the Cure, »New Balance Athletic Shoe, Inc.«, <http://www5.komen.org/Partners/NewBalanceAthleticShoe.aspx>.
- 384 »Sick of Pink«, *The Boston Globe*, [http://www.boston.com/bostonglobe/magazine/articles/2009/10/04/sick\\_of\\_pink/?page=5](http://www.boston.com/bostonglobe/magazine/articles/2009/10/04/sick_of_pink/?page=5).
- 385 The Feed Foundation, »Feed USA for the Gap«, <http://feedusa.thefeedfoundation.org/feed-usa-for-the-gap>.

- 386 Brandchannel, »Gap Apologizes for Made in USA (vs Made in China) Flap«, <http://www.brandchannel.com/home/post/2010/12/16/Gap-Response-Made-in-USA.aspx>.
- 387 Ebenda.
- 388 »New Charges of Cheating Tarnish Pepsi Fund-Raising Contest of Non-profits«, New York Times, <http://www.nytimes.com/2011/01/06/business/06charity.html>.
- 389 Anamaria Irazabal, Interview mit dem Autor in der Pepsico-Zentrale in Purchase, New York, 30. November 2011.
- 390 »Charity Share from Shopping Raises Concern«, *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/2007/12/13/us/13giving.html?pagewanted=all>.
- 391 Ebenda.
- 392 Ebenda.
- 393 Greenpeace, »Unilever's »Monkey Business« – Greenpeace Swings into Action«, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/unilever-monkey-business210408/>.
- 394 Advertising Educational Foundation, »For Unilever, P&G, No Good Deed Is Going Unpunished«, <http://www.aef.com/industry/news/data/2008/8017>.
- 395 Ebenda.
- 396 Informationen bereitgestellt von Craig Bida von Cone Communications, Inc.
- 397 Informationen bereitgestellt von Carol Cone von Edelman.
- 398 Ebenda.
- 399 Informationen bereitgestellt von Anne Erhard von MSLGROUP Americas.
- 400 Informationen bereitgestellt von Craig Bida von Cone Communications, Inc.
- 401 Informationen bereitgestellt von Anne Erhard von MSLGROUP Americas.
- 402 Informationen bereitgestellt von Craig Bida von Cone Communications, Inc.
- 403 Ebenda.
- 404 Bill Shore, *Revolution of the Heart*, Riverhead Books, New York 1995, S. 118.
- 405 Samantha Coker, »Corporate/NGO Alliances. Engaging Corporations in Corporate Social Responsibility Initiatives«, Seattle University, Summary Project, 2003.
- 406 American Cancer Society, »ACS Mission Statement«, <http://www.cancer.org/AboutUs/WhoWeAre/acsmissonstatements>.
- 407 The Nature Conservancy, »How We Work. Conservation Priorities«, <http://www.nature.org/ourinitiatives/regions/northamerica/unitedstates/hawaii/howwework/conservation-priorities.xml>.
- 408 Microsoft News Center, »Microsoft Gives Kinect to Boys & Girls Clubs

- Nationwide«, <http://www.microsoft.com/presspass/features/2010/nov10/11-03boysgirlsclubs.msp.x>.
- 409 AT&T Wireless, »Media Relations. About US«, <http://www.att.com/gen/investor-relations?pid=5711>, Stand: 26. März 2012.
- 410 Avon Products Inc., »Mark: Makeup You Can Buy And Sell«, <http://pr.meetmark.com/PRSuite/about/pressroom.jsp?ArtID=PRESSRELEASE2&page=1>, Stand: 21. April 2004.
- 411 American Legacy Foundation, »Press Release July 16, 2003: New Research on Young Women and Smoking. Two-Thirds Want to Quit, but Only Three Percent Succeed«, [http://www.americanlegacy.org/AmericanLegacy/skins/all/display.aspx?moduleid=8cde2e88-3052-448c-893d-d0b4b14b31c4&mode=User&action=display\\_page&ObjectID=8f356b23-f3e2-4cde-925d-63656772acb5](http://www.americanlegacy.org/AmericanLegacy/skins/all/display.aspx?moduleid=8cde2e88-3052-448c-893d-d0b4b14b31c4&mode=User&action=display_page&ObjectID=8f356b23-f3e2-4cde-925d-63656772acb5), Stand: 21. April 2004.
- 412 Ebenda.
- 413 March of Dimes, »March of Dimes Sponsors«, <http://www.marchofdimes.com/partnersandsponsors/firstresponse.html>.

# Register

- Abwasser 162, 164  
ACCION 181  
Addicks 122  
Aids 227f.  
Alliance For The Global Elimination Of  
Blinding Trachoma 184  
Allstate Insurance 39, 142f., 150f.  
American Cancer Society 299  
American Express 27, 105, 177, 248, 258  
American Health Association 144  
American Legacy Foundation 307f.  
American Red Cross 40, 207  
Amgen-Pfizer 38  
*Anderson, John* 139  
Anglian Water 162–164  
Apple 177  
Arbeitsbedingungen 234, 236  
*Arnold, Chris* 72  
*Arnot Heaney, Susan* 114f.  
Arthritis Foundation 301  
*Artinos, Yannis* 118  
*Atkinson, Michelle* 150  
AT&T 21, 30, 40, 111, 199, 207, 249  
Aufmerksamkeit 97f.  
Ausbeutungsbetrieb 234  
Auswahl eines Anliegens 21, 23, 33,  
243–251  
Automobilmarkt 124  
Autounfälle 150  
Autoverkehr 230  
Avon 108, 114f., 259, 307f.  
Barneys New York 287  
*Basurto, Carlos* 26f.  
Be a Hero for Babies Day 78f.  
Be Book Smart 76  
Ben & Jerrys 28, 257  
Berichterstattung 18f.  
Best Buy 143, 148  
Best Practices 123, 277–282  
Bewertung 35f., 269–275  
*Bida, Craig* 289, 292  
Bildung 48, 50, 53, 83, 120f.  
*Bloom, Paul* 26f.  
Blue Ocean Institute 229  
Börsenwert 31  
Bosch 183  
Boston Beer Company 180–182  
Box Tops for Education 120–122  
Boys & Girls Clubs 258, 300  
Brandschutz 150  
*Brennan, Linda* 158  
*Bridges, Jeff* 82  
*Browning, Charles* 78, 80  
*Brownstein, Carrie* 217  
Brustkrebs 91, 94, 98, 114f.  
Bücherfestivals 49  
Business for Social Responsibility 13, 25  
*Campbell, Lisa* 117  
Cause Promotion 67–102  
– Beispiele 69  
– Erfolgsfaktoren 86  
– Kommunikationsziele 68, 100

- Nutzen 68, 102
- Probleme 97f., 102
- Cause-Related Marketing 38, 61, 105–138, 143
  - Angebot 107
  - Beispiele 108, 143
  - Erfolgsfaktoren 123
  - Kampagnenplan 136f.
  - Nutzen 110, 138
  - Probleme 106, 134f.
- Center for Disease Control and Prevention 150f.
- Charyou 46
- China 46
- Chipotle Mexican Grill 69, 71f.
- Chouinard, Yvon* 234, 236
- Chriss, Stephen* 131–133
- Church & Dwight Co. 75
- Clorox 143, 151f.
- Coca-Cola 223, 227f.
- Comic Relief 112f.
- Committee Encouraging Corporate Philanthropy 173, 176
- Community Volunteering 40, 62, 195–216
  - Beispiele 199
  - Definition 196
  - Erfolgsfaktoren 209, 215
  - Kampagnenplan 213f.
  - Nutzen 199f., 215
  - Probleme 208f.
- ConAgra Foods 177, 187–190
- Cone, Carol* 289
- Cone Communications 13, 25, 289
- Cool Choices 153f.
- Corporate Philanthropy 20, 39, 62, 173–193
  - Beispiele 176f.
  - Empfänger 175
  - Erfolgsfaktoren 187
  - Formen 174f.
  - Kampagnenplan 191f.
  - Nutzen 177f., 193
  - Probleme 186, 193
- Corporate Social Responsibility
  - Definition 16
- Creative Brief 100
- Crest 248, 258
- Crowd-Sourced Giving 174, 178
- CSR-Ranglisten 29, 176
- Cup Summits 42f.
  
- Daniel, Roger* 80
- Datenerhebung 270f.
- Della Maddalena, Susana* 73
- Deloitte Volunteer IMPACT Survey 195
- DeLuca, Fred* 145
- Dev, Chekitan S.* 35
- Donoghue, John* 287
- Dow Chemical Company 176
- Drummond, John* 163
- Due Diligence 290f.
- Dunfee, Thomas W.* 21, 29
- DuPont 40, 223f.
  
- Ells, Steve* 71
- Empfehlungen für Non-Profit-Organisationen 297–315
- Energizer 142, 149f.
- Erfolgskontrolle 98
- Erhard, Anne* 291f.
- Ernährung 71, 80, 82
- Erwartungen, gesellschaftliche 19
- Ethos Water 44
- Evaluation 22f., 35f., 269–272, 274f.
- Exxon Mobil 177
- Exxon Valdez 20
  
- Fair Labor Association 235f.
- Farmers Insurance 69, 78–80
- FedEx 199, 205f.
- Feeding America 130, 132
- FEED USA 285
- Feldman, Stacey* 75
- Fine, Deborah* 308
- First Response 69, 74f.
- Fisher, Linda* 224

*Flammer, Caroline* 32  
 Food Network 70, 80–83, 259  
 Food Revolution 71 f.  
 Ford 122, 266  
*Friedman, Milton* 13  
  
 Gap 285 f.  
 Gemeinwohl 16  
 General Mills 19, 91, 108, 120–122  
 General Motors 249  
*Gibbs, Paul* 164  
*Gillies, Richard* 67, 86, 88, 90  
 Good Food Gardens 82  
 Goodwill 146 f.  
*Gourville, John* 36  
 Greenpeace 287  
 Grippeimpfung 151 f.  
  
*Hanson, Robert* 139  
*Hare, Greg* 94  
 Haustiere 72–74, 116 f.  
*Hess, David* 21, 29  
*Higham, Andrea* 55  
 HIV 227 f.  
*Hoeffler, Steve* 26 f.  
 Home Depot 39  
*Hopkins, Paul* 79  
*Howell, Park* 160 f.  
 Huddle to Fight Hunger 130, 132 f.  
 Huggies 118  
 Hunger 80–82, 130 f., 133, 187–190  
  
 IBM 19, 199, 203–205  
*Ilch, Katie* 81 f.  
 Image 24, 29, 177, 223  
*Immelt, Jeffrey* 13  
 Indianer 225 f.  
*Insole, Francesca* 88  
 Interessen, gesellschaftliche 16  
 International Association of Fire  
     Chiefs 150  
 International Trachoma Initiative 184 f.  
*Irazabal, Anamaria* 287

*Johnson, Brian* 124 f.  
 Johnson & Johnson 54–61, 258  
*Jones, Hannah* 226  
 Jumpstart 83  
  
 Kaffeesatz 44  
*Keller, Kevin* 26 f.  
 Kenneth Cole Production 282  
 Kimberly Clark 118  
*Koch, Jim* 180–182  
 Komen 91 f., 107, 285  
 Kommunikation 288–293  
 Kommunikationsprobleme 283  
 Konjunktivitis 184 f.  
 Kosteneinsparungen 30 f.  
*Kotler, Philip* 140  
 Kraft Foods 39, 108, 130–133  
*Kramer, Mark R.* 13, 177, 249  
 Kritik 134, 283–293  
 Kroger 176  
 Kundenbindung 120  
  
 LEED®-Standard 43, 47  
 LensCrafters 94–96, 250, 301  
 Leseförderung 76  
 Levi Strauss & Co. 139, 143, 146 f., 248  
 Lions Club 301  
*Litow, Stan* 203  
 Lowe's 143, 159–161, 248, 264, 301  
 Luxottica 94–96  
  
 Macmillan Coffee Morning 87 f.  
 Macy's 69, 76–78, 176  
 Make-a-Wish Foundation 127  
 March of Dimes 74–76, 79 f.  
 Marine Stewardship Council 229  
 Marken 27 f.  
 Markenpositionierung 144  
 Marketingziele 272  
 Marks & Spencer 67, 70, 86–90  
 Mars Petcare 116  
*McCracken, Sam* 225 f.  
 McDonald's 29, 35, 218, 220

*McKey, Tim* 201  
 Medienpräsenz 80, 82  
 Microsoft 223, 230f., 259, 300  
 Mikrokredite 181, 183  
 Miron Construction 143, 153f.  
 Mitarbeiter  
     – Motivation 203  
     – Rekrutierung 29  
 Monterey Bay Aquarium 229  
*Morse, Berit* 91f.  
 M & S and Oxfam Clothes Exchange  
     87, 89  
 Mustang Survival 249  
*Mycoskie, Blake* 110f.  
  
 Nachbarschaftsprojekte 198  
 Nachhaltigkeit 146, 148, 153, 217, 228, 236  
 National Labor Committee 234  
 Nature Conservancy 299  
 New Balance 285  
*Nieker, Mark* 85  
 Nike 19, 223, 225f., 250  
 No Kid Hungry 81f.  
*Nooyi, Indra* 178f.  
  
*Obama, Barack* 173  
*O'Garro, Carlene* 181  
*Oliver, Jamie* 71f.  
 OneSight 94–96  
 Oxfam 87, 89f.  
  
*Palmisano, Samuel J.* 19  
 Palmöl 287  
 Pampers 39, 107f., 118f., 250  
 Park & Co. 160  
*Parker, Mark* 19  
 Partnerorganisationen 135, 137, 258, 263,  
     273f., 290f.  
 Patagonia 210f., 223, 234–236, 261  
 Pearson 70, 83–85, 98  
 Pedigree 108, 116f.  
 People Saving Pets 74  
 PepsiCo 177–180, 286  
  
 PetSmart 69, 72–74  
 Pfizer 177, 184f., 199, 202f., 249, 259  
 Pflegeberufe 54–59, 61  
 Points of Light Institute 205  
 Population Services International  
     202  
*Porter, Michael E.* 13, 177, 249  
*Powell, Ken* 19  
 Premera Blue Cross 255  
*Pringle, Hamish* 27  
 Procter & Gamble 118–120  
  
*Rangan, Kash* 36  
 Read for the Record 83, 85, 98  
 Reading Is Fundamental 76–78  
*Reardon, Martine* 78  
 Recreational Equipment Incorporated  
     301  
 Recycling 42, 148  
 REDcard® 50  
 Red Nose Day 112f.  
*Reed, Kori* 187  
*Replogle, John B.* 20  
 Reputation 25, 29  
 Ressourcen 259  
 Ressourceneinsatz 270  
 Resultate 272  
*Roddick, Anita* 31  
*Rogovsky, Nikolai* 21, 29  
 ROI 35, 269, 273, 275  
*Ruderman, Zack* 121  
  
 Safeco 256  
 Safe Kids Walk This Way 205  
 Safe Kids Worldwide 205  
 Safeway 176  
*Sahota, Jat* 105, 113  
 Sainsbury's 105, 108, 112f.  
*Salas, Tania* 35  
 Save Lids to Save Lives 92f.  
*Scardino, Marjorie* 83  
*Schnarr, Jill* 129  
*Schultz, Howard* 20, 37

- Schwartz MSL Boston 291
- Scofield, Chuck* 83
- Seattle Childrens Hospital 201
- Selbstverpflichtung 16
- Sellen Construction 200f., 250
- Seventh Generation 19
- Shared Value 13
- Share Our Strength 80–82, 301, 312
- Sheth, Jagdish* 31
- Shimahara, Mark* 210
- Shore, Bill* 196, 298
- Silk Soymilk 250
- Singh, Abhishek* 204
- Singh, Shiv* 180
- Sinha, Praveen* 35
- Sisodia, Rajendra* 31
- Situationsanalyse 136
- Slavin, Irika* 81
- Sleep Country 277
- Smith, Craig* 20–22
- Social Initiatives
- Auswahl 253–259
  - Bewertung 269–275
  - Definition 16
  - Formen 14, 37–39, 61–63
  - Kampagnenplan 262, 264–267
  - Nutzen 24–31, 35, 244–246, 264, 272, 278
  - Probleme 261, 278
  - Ziele 264
- Socially Responsible Business Practices 40, 62, 217–240
- Beispiele 223
  - Definition 218
  - Erfolgsfaktoren 234
  - Kampagnenplan 237f.
  - Nutzen 222f., 239
  - Probleme 231–233, 240
- Social Marketing 39, 62, 139–168
- Beispiele 140, 144
  - Best Practices 147
  - Definition 139f.
  - Erfolgsfaktoren 156, 167
  - Kampagnenplan 166–168
  - Nutzen 144, 153, 168
  - Probleme 154–156, 169
  - Zielgruppe 144, 166
- Social Media 40, 174, 178
- Spendenbereitschaft 17f.
- Stakeholder 29, 31, 192, 219, 250, 265
- Starbucks 20, 37, 41–47, 259
- Starinchak, Joe* 235
- Steere, William C.* 185
- Subaru 108, 124–127
- Subway 143–145
- Susan G. Komen for the Cure 91, 107, 285
- Sweatshop 234
- Target Corporation 48–53
- Telus 107f., 127–130
- The Body Shop 31, 38
- Thomas, Holly* 77f.
- Thompson, Marjorie* 27
- Tierschutz 73f.
- TOMS Shoes 31, 108, 110–112
- Trachom 184f.
- Traffic 72f., 148f.
- Transparenz 114f., 135, 219
- UK Anglian Water 143
- Umsatzsteigerung 25, 27
- Umweltschutz 153, 198, 210f., 223
- Underwood, Carrie* 117
- UNICEF 118–120
- Unilever 287f.
- United Way 197
- Unternehmensethik 21
- Unternehmensführung 266
- Unternehmensziele 272
- U.S. Fish and Wildlife Service 235
- Verantwortung 14, 16, 220, 236
- Verantwortungsbewusstsein 218
- Verhaltensänderung 39, 139–141, 144, 153–160, 163f., 168

Verkehr 206, 230  
Verkehrssicherheit 205 f.  
V/Line 143, 157–159

Wassernutzung 160–162  
*Weeden, Curt* 35, 267  
Wegwerfwindeln 107 f., 118 f.  
Western Union 177, 182 f.  
Whole Foods Market 40, 223, 228 f.

Wirtschaftsethik 21  
*Wolfe, David* 31  
World Wildlife Fund 287

Yoplait 70, 91–94, 98

*Zaltman, Gerald* 140  
*Zhang, Peter* 202 f.  
Zielgruppe 100, 166