



## Bachelorthesis

Vor- und Zuname:

Öznur Isitan



Titel:

**Der neue Ansatz des wertorientierten Marketings unter besonderer Betrachtung von Corporate Social Responsibility**

Abgabedatum:

31.08.2015

Betreuende/r Professor: Frau Heike Schröder

Zweite/r Prüfende/r: Frau Nuray Yilmaz

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

**Studiengang:**

Außenwirtschaft/ Internationales Management

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	2
<b>2. Definitionen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Wert oder Werte.....	4
2.2 Wertorientiertes vs. werteorientiertes Marketing .....	8
2.3 Corporate Social Responsibility .....	9
<b>3. Betrachtung des werteorientierten Marketings im Kontext mit CSR ....</b>	<b>12</b>
3.1 Maßnahmen zur Umsetzung des Marketings der Werte .....	13
3.2 CSR als Bestandteil des werteorientierten Marketing .....	15
3.3 CSR-orientiertes Marketing und marketingpolitische Instrumente.....	16
3.3.1 Innovationen bei Produktion und Entsorgung.....	17
3.3.2 Distributionspolitische Optionen .....	17
3.3.3 Kontrahierungspolitische Überlegungen.....	18
3.3.4 Kommunikationspolitische Ebene .....	18
<b>4. Praktische Umsetzung – Richtlinien der Unternehmen</b> .....	<b>20</b>
4.1 Ablauf in Unternehmen, welche werteorientiertes Marketing unter der Berücksichtigung der CSR umsetzen.....	21
4.2 Werteorientiertes Marketing nach CSR–Richtlinien, kritische Betrachtung	25
<b>5. Allgemeines zum Beispielunternehmen Deichmann SE</b> .....	<b>33</b>
5.1 Werteorientierung bei Deichmann .....	35
5.2 Werteorientierung unter besonderer Berücksichtigung der CSR.....	36
5.2.1 Lieferanten .....	36
5.2.2 Qualität und Sicherheit .....	37
5.2.3 Umwelt und Nachhaltigkeit.....	38
5.2.4 Soziales Engagement .....	38
5.3 Besondere Verantwortlichkeit für das Marketing .....	41
<b>6. Fazit</b> .....	<b>43</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Internetverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Stufen im Wertemanagement - Prozess nach Stark (ebenda) .....6

Abbildung 2: Eigene Abbildung, Werte (vgl. Guretzky 2007, 5).....7

Abbildung 3: “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility*” (Carroll 1991, 42) .9

Abbildung 4: Verantwortliches Handeln aus Kundensicht (Imug 2007, 9) ..... 10

Abbildung 5: Nachhaltigkeitsverständnis (Sahr 2012, 3) ..... 11

Abbildung 6: Eigene Grafik, CSR – Teildisziplinen, Relevanz aus Praxissicht. (vgl. Austmann 2011, 143)..... 12

Abbildung 7: CSR als Querschnittaufgabe im Unternehmen. (Sahr 2012, 8) .....20

Abbildung 8: *Wettbewerbsvorteile durch Corporate Social Responsibility (CSR)* (Sahr 2012, 4).....28

Abbildung 9: Screenshot 1, Wachstum (ebenda) .....33

Abbildung 10: Screenshot 2, Wachstum (ebenda) .....34

Abbildung 11: Screenshot: Registerblatt Verantwortung (Deichmann SE 2015e) .36

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Eigene Tabelle: Implementierung neuer CSR – Strategien bei Coca-Cola (vgl. Schwerk 2015, 522) .....24

Tabelle 2: Eigene Tabelle: Handlungsfeldbezogene Implementierung neuer CSR – Strategien bei Coca-Cola (vgl. Schwerk 2015, 525f) .....24

Tabelle 3: Sekundäre Kommunikationsmaßnahmen (Faber-Wiener 2015, 764)...27

Tabelle 4: Eigene Tabelle: Unternehmens- und Marketingaktivitäten: Werte und CSR (vgl. ebenda).....31

Tabelle 5: Eigene Tabelle: Soziales Engagement in Deutschland (vgl. Deichmann SE 2015e3 u.2015e2).....39

Tabelle 6: Eigene Tabelle: Soziales Engagement global (vgl. Deichmann SE 2015e9) .....40

**Abkürzungsverzeichnis**

BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
CSR	Corporate Social Responsibility
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
IKM	Institut für Konsum- und Markenforschung
imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft
NGO	Nichtregierungsorganisation, non governmental organisation
PR	Public Relations
TBC	Tuberkulose
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V

## **Zusammenfassung**

Ethik und Wertedenken werden in immer mehr Zusammenhängen kommuniziert: Im Rahmen von Diskussionen um die Schnelllebigkeit und dem Ruf nach Entschleunigung, in Bezug auf Arbeit und Familie und nicht zuletzt im Kontext mit dem Unternehmen als solches.

Was sind Werte, wie werden sie definiert und wo liegt der Unterschied zwischen Werten und dem Wert oder sind Übereinstimmungen möglich?

Diese und ähnliche Überlegungen führen zu der Frage, ob wertorientiertes Marketing unter Beachtung der CRS Richtlinien eine Basis für das unternehmerische Handeln sein können. Ethik, Wertedenken, Nachhaltigkeit und die Übernahme von Verantwortung könnten ein Ansatz sein.

Wie dies in der Theorie gesehen und in der Praxis umgesetzt wird, soll im Rahmen dieser Ausarbeitung detailliert betrachtet werden.

Dazu werden zunächst Vokabeln definiert und das wertorientierte Marketing mit CSR in Verbindung gesetzt. Eine detaillierte theoretische Erläuterung soll so das Wesentliche für die praktische Anwendung vorbereiten. Im Anschluss wird die praktische Umsetzung in Unternehmen sowohl im Allgemeinen, als auch am Beispiel von Firmenaktivitäten im Besonderen dargestellt. Eine kritische Betrachtung ist an diesem Punkt ebenso vorgesehen.

Letztlich soll die Deichmann SE genau ausgeleuchtet werden. Die Werteorientierung und die gelebte CSR des Unternehmens gilt es aufzuzeigen. Um aktuelle Informationen zu erhalten werden hier vor allem Internetseiten als Quellen verwendet. Insbesondere die Aktivitäten des Marketings bei der Deichmann SE sollen in diesem Kontext Betrachtung finden.

In einem Fazit werden die Erkenntnisse zusammengefasst und es kann so dargestellt werden, wie sich unternehmerisches Tun erfolgreich mit Werten und CSR-Richtlinien vereinbaren lassen.

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

„Ethics Education in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung nimmt erfreulicherweise seit einigen Jahren auch im deutschsprachigen Raum deutlich zu. In Deutschland, aber auch international, befassen sich mehrere Initiativen mit den Inhalten und der Implementierung von Ethics Education in die Hochschulausbildung.“ (Haase et al., 2011, S. 13).

Die Handhabung an den Universitäten ist derzeit noch unterschiedlich: Während Wirtschaftsethik bspw. an der Universität Kassel ein Pflichtfach für den Bachelor im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich darstellt, bieten andere Hochschulen unternehmens- oder wirtschaftsethische Seminare als Wahlpflichtelement an. Teilweise werden Themen zur Ethik in andere Studienfächer mit aufgenommen. Das Interesse der Studenten wächst stetig und Unternehmen bewerten dies positiv. Die Forderung nach ethischer Bildung unterstützt die UN (vgl. ebenda).

Ethik, ein Wort, welches mehr denn je die Medien füllt, ob mit Fragen zur Tierethik, oder Diskussionen um ethisches Management. Die Unternehmenskultur oder –philosophie sowie die Werte und Normen wurden ebenfalls zur Ethik. Die Flüchtlingsdebatte ist zu einer ethischen geworden. Letztlich handelt es sich hier in jedem Fall um die Moral, das Wertedenken – und genau dieses soll Studierenden der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge nun angeboten werden oder aber es gilt, sie dazu zu verpflichten. Fraglich wäre, warum dies nicht allen Studierenden bzw. allen Schülern angeboten werden sollte. Relevant für das weitere Leben scheint die Ethik bzw. die Werteorientierung auf jeden Fall. Hier sei ein weiteres Mal auf die vielfältigen Bereiche, in welchen über Werte diskutiert wird, hingewiesen. Familie, Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Tierrechte usw. sind Beispiele dafür.

Deep White<sup>2</sup> hat gemeinsam mit dem MCM Institut<sup>3</sup> der St- Gallener Universität eine Studie durchgeführt, in welcher der Zusammenhang zwischen einer Kultur der Werte und dem Erfolg des Unternehmens erforscht wurde. Insbesondere der Bereich Human Resources hat sich hier als besonders einflussreich herauskristallisiert (Schönborn / Peetz, 2004, S. 16).

---

<sup>1</sup>Der Einfachheit halber wird in dieser Bachelorarbeit meist die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet, die geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

<sup>2</sup> Unternehmensberatung

<sup>3</sup>Forschungs-, Qualifikations- und Beratungszentrum für Medien- und Kommunikationsmanagement, Medien u.Kultur

„Implementierung und Optimierung einer erfolgreichen Unternehmenskultur sind eng mit der Identität von Unternehmen verbunden und skizzieren damit die interdisziplinäre Aufgabe des 'Wertemanagements' auf der obersten Führungsebene.“ (ebenda).

## **1.1 Problemstellung**

Wo genau setzt das Unternehmen aber seine Prioritäten? Sind es Werte oder ist es der Wert und verhelfen nicht auch Werte zu mehr Wert? Wie genau lässt sich Wertorientierung in Unternehmen und insbesondere im Marketing implementieren? Stellen die Richtlinien von CSR einen Rahmen dafür dar?

## **1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise**

In dieser Ausarbeitung soll der neue Ansatz des wertorientierten Marketings in Unternehmen unter besonderer Betrachtung der Corporate Social Responsibility Richtlinien kritisch betrachtet werden. Es wird explizit das Marketing mit all seinen Aufgaben thematisiert. Weitere Unternehmensbereiche sollen nicht mit untersucht werden.

Zunächst werden Definitionen vorangestellt. Hier gilt es vor allem, die Vokabeln "Wert" und "Werte" zu differenzieren. Danach wird wertorientiertes Marketing dem wertorientierten gegenübergestellt. Die letzte Definition soll CSR zukommen.

Die hierzu benötigten Daten sollen neben dem im Studium erworbenen Wissen u. a. aus Texten von Prof. Archie B. Carroll, Gregor Schönborn und Dr. Sylvia Peetz von der Unternehmensberatung Deep White GmbH und Berichten von Marktforschungsinstituten wie imug und jenen des Genesis Institutes for Social Innovation and Impact Strategies, entnommen werden. Ebenso verwendet werden Schriften von Prof. Dr. Wolfgang Stark, Dr. Bernhard von Guretzky, Dr. Joachim Spangenberg und dem Autor Ulf Dietrich Posé.

Eine Zusammenführung der beschriebenen Begriffe ist dann vorgesehen. CSR-orientiertes Marketing gilt es hier im Kontext mit marketingpolitischen Instrumenten zu betrachten. Das wertorientierte Marketing, um welches es in der Folge geht, wird mit CSR in Beziehung gesetzt. Wie das Marketing der Werte umgesetzt werden kann, gilt es, gegliedert nach den Bereichen Produktion und Entsorgung, Distribution, Preispolitik, sowie Kommunikationspolitik zu klären. Letztlich wird CSR als Bestandteil des wertorientierten Marketings thematisiert.

Zu den im Vorfeld erwähnten Quellen ist u. a. die Einarbeitung von Informationen von Prof. Dr. Janina Curbach geplant. Klassiker von Prof. Dr. Heribert Meffert und Prof. Dr. Henner Schierenbeck sollen ebenso Erwähnung finden.

Den Übergang zum praktischen Teil der Analyse stellt der folgende Punkt dar, welcher die Umsetzung in den und die Richtlinien der Unternehmen aufzeigen soll. Der Ablauf innerhalb der Marketingabteilung wird dargestellt. Hier sollen Beispiele realer Unternehmen, welche werteorientiertes Marketing unter Berücksichtigung der CSR umsetzen, erfolgen. Dies gilt es im Anschluss kritisch zu betrachten.

Hier werden die Quellen wieder durch passende Websites aus dem Internet ergänzt und Niederschriften von Wirtschaftswissenschaftlerin Dr. Anja Schwerk, sollen neben weiteren Expertenaussagen, Erwähnung finden.

Der allgemeine Teil wird durch eine detaillierte Analyse des Problems am Beispielunternehmen Deichmann SE ergänzt. Nach einer Vorstellung des Unternehmens gilt es, seine Werteorientierung herauszuarbeiten. Die Werteorientierung unter besonderer Berücksichtigung der CSR folgt im Anschluss und letztlich erfolgt die Darstellung der besonderen Verantwortlichkeit des Marketings in diesem Kontext.

Informationen werden hierfür meist aus dem Internet und insbesondere auf der Firmenwebsite der Deichmann SE zur Verfügung stehen. Berichte über das Unternehmen sollen ebenso wie bisher genannte Quellen hinzugezogen werden.

Im Rahmen eines Fazits gilt es dann, relevante Daten zusammen zu fassen und offene Fragen zu klären.

Den ersten Schritt stellen nun die Definitionen der wesentlichen Begriffe dar.

## 2. Definitionen

### 2.1 Wert oder Werte

„Wert bezeichnet sprachgeschichtlich das, was wir wertschätzen, was uns wichtig ist. Der Duden spricht in seiner Etymologie beim Wert von der positiven Bedeutung, der Gewichtigkeit, der besonderen Qualität.“ (Spangenberg, 2015).

Der Wert im Singular kann aber auch addierbar sein und er dient zum Vergleich, wie bspw. ein Preis als Geld- oder Tauschwert. Hier liegt eine objektive Wertschätzung vor. Die subjektive Wertschätzung dagegen meint den Brauchwert, der von der Nützlichkeit eines Gutes für seinen Besitzer, Interessenten, Käufer oder Nutzer abhängt (vgl. ebenda).

„Werte umschreiben Verhaltensweisen und Ziele (actions and goals) oder Mittel und Zweck (means and ends) und stellen verbindliche Präferenzen und Prioritäten bezüglich möglicher Verhaltensweisen und Ziele. Setzt man diese beiden Punkte zueinander in Beziehung, so bedeutet dies, daß Werte Präferenzen und Prioritäten bezüglich verschiedener möglicher Ziele und Verhaltensweisen beschreiben. Sie bilden eine Art übergeordnetes Referenzsystem für die Einstellungen und Motive eines ums.“ (Schönborn / Peetz, 2004, S. 16).

Werte werden, wie im Vorfeld beschrieben, auch als Ethik, Moral, oder im unternehmerischen Kontext als Firmenphilosophie, definiert. Es handelt sich hierbei um nicht monetäre Elemente, was die Werte vom Wert unterscheidet.

Dass Werte aber auch den Wert steigern können, beweist eine 2003 – 2004 durchgeführte Studie. Hier führten 2134 Befragungen in 33 Organisationen zu dem Ergebnis, dass sich die Wertekultur eines Unternehmens auf den Erfolg auswirkt (vgl. ebenda).

In diesem Fall wird aus der zunächst nicht mit Zahlen auszudrückenden Werteorientierung der messbare Wert der Erfolgssteigerung ermittelt? Die Firmenphilosophie trägt so letztlich zu gesteigertem finanziell messbarem Erfolg bei.

Die Forscher haben in der Studie nachgewiesen, dass Wertekulturen mess- und quantifizierbar sind. Des Weiteren wurde dargestellt dass 25 % des unternehmeri-

schen Erfolges mit der Philosophie der Organisation erklärt werden können (vgl. ebenda).

Dies sagt aus, dass Werte nicht nur die Einstellungen und das Verhalten der Unternehmensverantwortlichen ausdrücken, sondern auch jenes von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten usw. beeinflussen, was wiederum in der Organisation messbar wird.

An den Studienergebnissen wurde deutlich, dass Mitarbeiter, welche Unternehmenswerte wie Transparenz u. dgl. erleben, sich mit den Werten und Zielen der Organisation bspw. in sieben von zehn Fällen, stark identifizieren. Sie fühlen sich dafür verantwortlich, am Erfolg des Unternehmens beizutragen und sind entsprechend leistungsbereit. Verantwortungs- und Pflichtgefühl bringen die Mitarbeiter dann dazu, Höchstleistungen erbringen zu wollen.

Zu den Werten im unternehmerischen Kontext werden zudem Toleranz, Verständnis, Rücksichtnahme und Anerkennung, ebenso wie ein entsprechender Führungs- und Delegationsstil genannt. Was jedoch der Erfolgssteigerung entgegensteht, ist gelebte Leistungskultur, die Werte wie Disziplin, Kontrolle und Macht meint. Hier ist Motivation nicht möglich und der Mitarbeiter hat keine Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen (vgl. ebenda).

Mit der Studie wurde insbesondere die Management – Mitarbeiterbeziehung und der Einfluss von werteorientiertem Handeln auf den Unternehmenserfolg untersucht. Doch nicht einzig im Bereich Human Resources spielen Werte eine große Rolle. Für sämtliche anderen Bereiche und Kontakte, für die Kommunikation des Unternehmens nach innen und vor allem auch nach außen, sind Werte relevant.

Stark schreibt zu Unternehmenskultur und Werten, dass jene in der Organisationsphilosophie aus Gründen der soziokulturellen Faktoren, wie der Änderung und Vielfalt des Wertedenkens ebenso wie durch ökonomische Gegebenheiten, wie bspw. den verstärkten Wettbewerb und durch organisationsinterne Entwicklungen, wie z. B. hohe Mitarbeiterfluktuation, bewusst gestaltet werden müssen. Werte, Normen und die Einstellung stellen für den Experten grundlegende Kernelemente der Unternehmensidentität dar. Werte sollen sichtbar und publik gemacht werden (vgl. Stark, 2015).

Der Prozess als solcher wird nun dargestellt:



Abbildung 1: Stufen im Wertemanagement - Prozess nach Stark (ebenda)

Auch Stark beschreibt hier die Werte als Unternehmensethik: Die Basis stellt die Kodifizierung dar, dieser folgt die Kommunikation nach innen und außen. Die Implementierung der Tools steht dann an, hier werden die Werte bspw. durch Schulungen vermittelt und sie müssen bewertet, also gemessen werden. Die Organisation des Prozesses und die Kontrollfunktion liegen auf der Leitungsebene und gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Qualitätsmanagements (vgl. ebenda).

„Schlagzeilen über das moralische Fehlverhalten von Unternehmen reißen nicht ab: Bankenkrise, Hartz-Affäre, Korruption bei BMW oder Prostituentenskandal beim Versicherungskonzern Ergo. International hat der Skandal um Enron die Börsenwelt erschüttert und zum Zwang ethischer Richtlinien der börsennotierten Unternehmen in den Vereinigten Staaten geführt.“ (Posé, 2012).

Diese negative Information zu, in diesem Fall nicht gelebten Werten, liefert Posé und er schreibt, dass ethisch motivierte Unternehmensführung sowohl moralisch als auch wirtschaftlich Vorteile bringt. Den Unternehmenserfolg beschreibt er als abhängig vom sozialverträglichen Miteinander und der Verwirklichung der Aufgaben des Unternehmens mit möglichst wenig Aufwand. Im Jahre 2005 wurde vom Gallup Institut eine Studie publiziert, deren Ergebnisse belegt haben, dass bei ethischer Mitarbeiterführung zu 73 % optimaler Einsatz geleistet wurde, wogegen unethische Führung nur zu 10 % geführt hat. Die Krankheitstage der Mitarbeiter haben ähnliche Aussagen geliefert, so sind unethisch geführte Mitarbeiter durchschnittlich elf, ethisch geführte rund fünf Tage krank. Die Werteorientierung, so auch Posé, ist nicht nur auf Mitarbei-

ter, sondern ebenfalls auf Kunden und Lieferanten bezogen, anwendbar (vgl. ebenda).

Zu Werten zählt das Vertrauen, die Offenheit für Lösungswege, Vielfalt und konstruktives Denken. Des Weiteren zählt dazu die Freiheit persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung. Die Aufrichtigkeit sich selbst und anderen gegenüber ist ebenso zu nennen, wie der Mut, der befähigt, innovativ zu handeln (vgl. Guretzky, 2007, S. 8f).

Er trennt Unternehmens- in Leit- und Verhaltenswerte, differenziert dann weiter und nennt letztlich Beispiele zu den jeweiligen Werten. Ein Leitwert aus ökonomischer Sicht ist bspw. die Qualität und bei der Herstellung dieser gilt es sozial und ethisch zu handeln. Der Verhaltenswert *Mut* zählt zu den Leistungswerten und der Respekt zu den Kommunikationswerten. Moralische Werte sind bspw. Integrität und Fairness. Die Leitwerte werden durch die Verhaltenswerte gestützt (vgl. ebenda, S. 5).

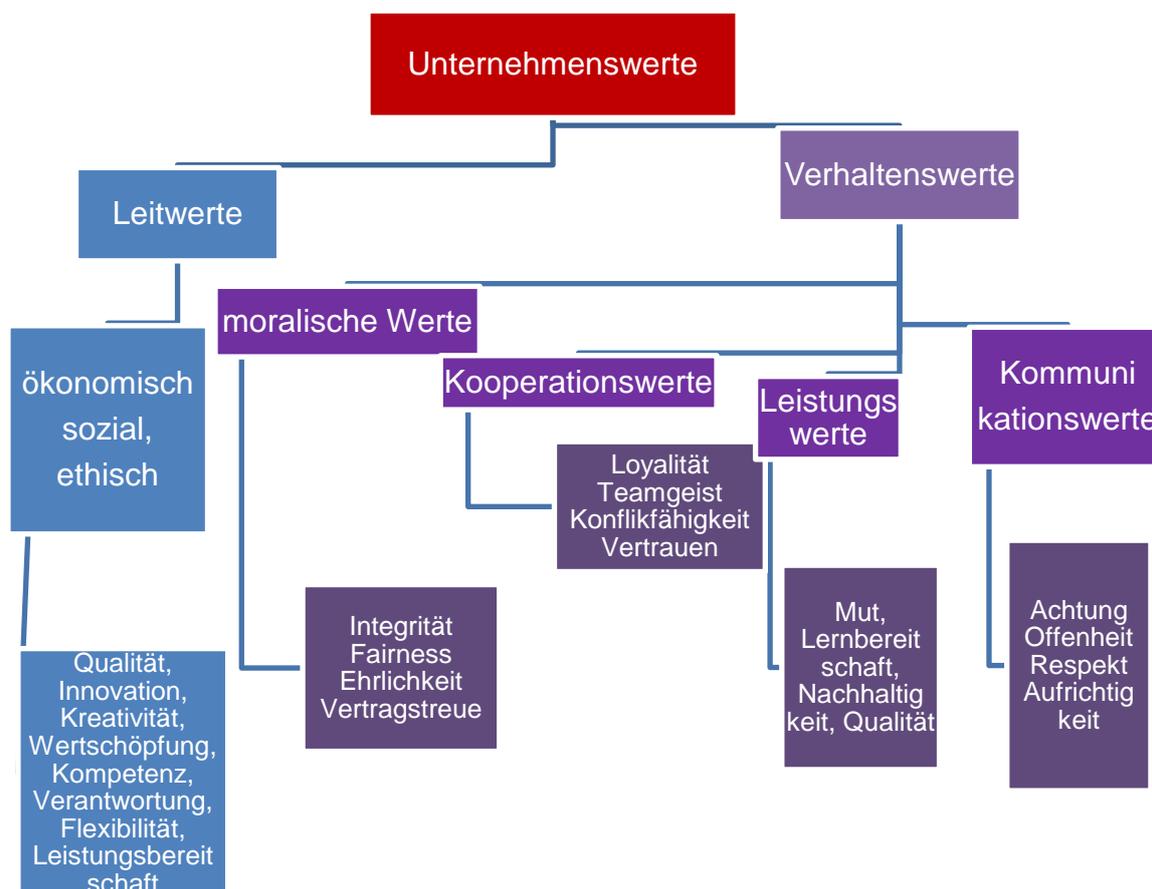


Abbildung 2: Eigene Abbildung, Werte (vgl. Guretzky, 2007, S. 5)

Werteorientierung ist nicht einzig Aufgabe der Leitung. Sie betrifft sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens und somit auch die Marketingabteilung. Wie wert- oder werte-

orientiertes Marketing zu verstehen und umzusetzen ist, gilt es nun aufzuzeigen. Zunächst soll auch hier wieder zwischen den Beiden differenziert werden.

## 2.2 Wertorientiertes vs. werteorientiertes Marketing

*„Ein Unternehmen wird also nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn wertebasierte Prinzipien zur Maxime des Handelns mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und den Eigentümern bzw. Anteilseignern werden. Solche sozialen Prinzipien werden durch klar formulierte Ziele, die den Zweck und Sinn – die Vision – des Unternehmens definieren, Werte, auf die sich jeder Anspruchsträger (Stakeholder) verlassen kann und eine Kultur, die das Handeln im Unternehmen bestimmt, definiert.“ (Guretzky, 2007, S. 2).*

Guretzky (2007) schreibt von einer Wiederkehr der Werte. Dazu müssen die Werte realisiert, wahrgenommen und vor allem auch publiziert und vermarktet werden. Er spricht davon, dass eine Entwicklung zum Wertemarketing in der Debatte ist (vgl. ebenda, S. 6).

Das werteorientierte Marketing meint somit ein Vorgehen nach den im Vorfeld definierten Werten. Wäre es ein Wertorientiertes Marketing, so würde es einzig auf Umsatzsteigerung und Neukundengewinnung, sowie auf Kostenersparnis abzielen. Letztlich kann aber auch, wie bereits angedacht, eine Werteorientierung durchaus auch neben der steigenden Reputation zur Wertsteigerung führen, was dem Unternehmen und seinen Share- und Stakeholdern durchaus nützlich wäre und die unternehmerischen Zwecke, wie bspw. Wachstum, unterstützen würde. Die vielfältigen Aufgaben des Marketings werden somit im Laufe der Ausarbeitung im Kontext mit Werten dargestellt.

Zunächst gilt es, den Begriff Corporate Social Responsibility zu klären, da dieser im weiteren Lauf ebenso eine Rolle spielen und genauer betrachtet werden soll.

## 2.3 Corporate Social Responsibility

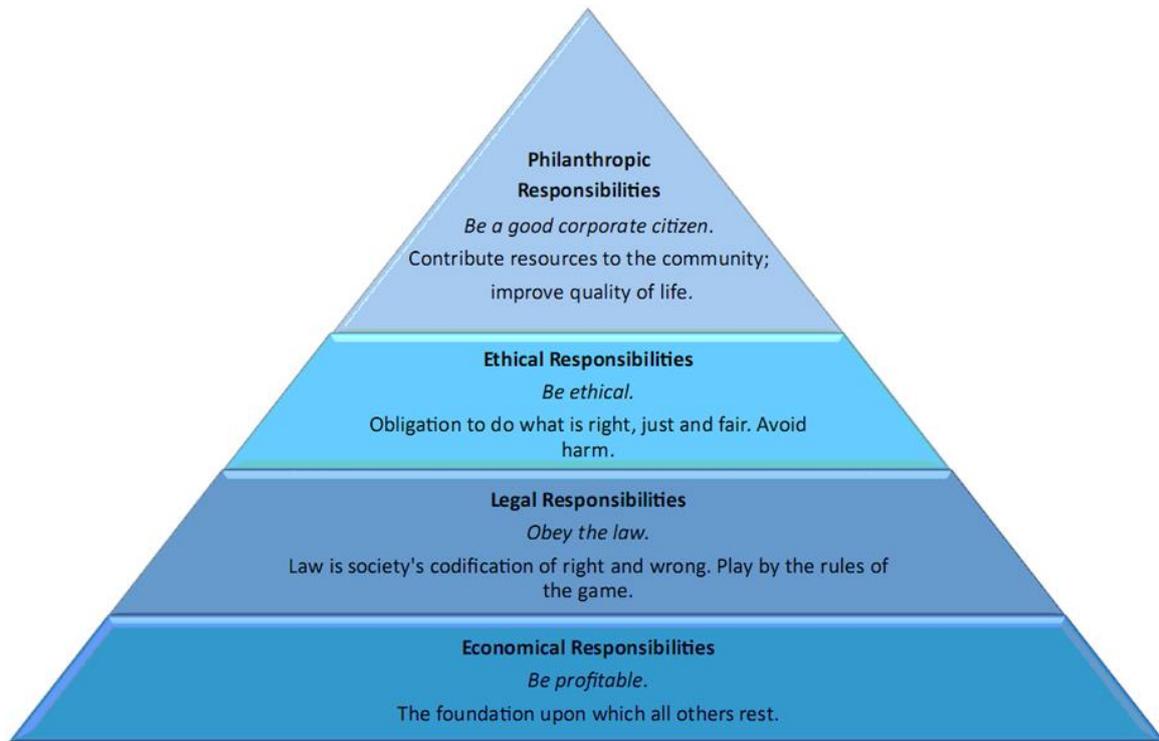


Abbildung3: "The Pyramid of Corporate Social Responsibility"(Carroll 1991, 42)

Die bildlich dargestellte Definition von CSR beschreibt zunächst auf der ersten Pyramidenstufe, die Übernahme ökonomischer Verantwortung, die von Unternehmen ausgeht und der Allgemeinheit zugutekommt. Die nächsthöhere Stufe zeigt die gesetzliche Verantwortung. Dieser folgt die ethische, mit welcher faires Handeln und die Schadensvermeidung gemeint sind. An der Spitze der Pyramide sieht Carroll philanthropisch verantwortliches Handeln. Dies entspricht dem heutigen Begriff der Corporate Citizenship, was gutes Bürgerverhalten meint. Hier geht es um Ressourcenerhalt für alle Individuen, die Umwelt und auch für nachfolgende Generationen sowie darum, die Lebensqualität Aller zu verbessern (vgl. ebenda).

Eine aktuellere Definition liefert das Genisis Institute:

„Corporate Social Responsibility umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs-

bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).“ (Genisis Institute for Social Innovation and Impact Strategies, 2014)

Von CSR gilt es weitere, ähnliche Begriffe abzugrenzen. Die Corporate Citizenship wurde im Vorfeld schon benannt. Die Ernst & Young Managerin Sahr, nennt weiter die nachhaltige Unternehmensführung, welche zukunftsorientiert ist und dies durch Planung und Bestandssicherung bewirkt. Das Sustainable Development, was in direkter Übersetzung nachhaltige Entwicklung bedeutet meint genau diese, eine Entwicklung, die Generationen zugutekommt, gerecht ist und global umgesetzt wird (vgl. Sahr, 2012).

Weitere Optionen zur Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt stehen Betrieben durch Social Business, Social Investment Business und Social Entrepreneurship offen (vgl. Genisis Institute for Social Innovation and Impact Strategies, 2014).

Diese Begriffe müssen nicht gesondert erklärt werden, nur insoweit, dass alleine die Übersetzung aussagt, dass auch hier ethisch motiviertes und somit werteorientiertes Handeln gemeint ist.

Was Konsumenten unter verantwortlichem Handeln verstehen, zeigt eine Grafik der imug. Im Rahmen einer offenen Umfrage wurden folgende Aussagen gesammelt und inhaltsanalytisch ausgewertet:

Soziales (n = 606)	Umwelt (n = 401)	Markt / Gesellschaft (n = 251)	„Ethische Themen“ (n = 47)
<p><b>Umgang mit Beschäftigten (n = 279)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verantwortliches, solidarisches Verhalten gegenüber Mitarbeitern (n = 138)</li> <li>▪ Sozialleistungen, soziale Absicherung (n = 72)</li> <li>▪ Vergütung (Löhne, Gehälter, Beteiligungen) (n = 42)</li> <li>▪ Gleichstellung benachteiligter Gruppen (n = 18)</li> <li>▪ Gesundheitsschutz (n = 5)</li> <li>▪ Mitarbeiterförderung (n = 4)</li> </ul> <p><b>Arbeitsplatzerhaltung (n = 175)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeits- / Ausbildungsplätze (n = 94)</li> <li>▪ Standort Deutschland (n = 81)</li> </ul> <p><b>Sozialstandards, fairer Handel (n = 162)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ keine Kinderarbeit (n = 63)</li> <li>▪ Menschenrechte / Sozialstandards einhalten (n = 62)</li> <li>▪ fairer Handel (n = 33)</li> <li>▪ Unterstützung der Wirtschaft in ärmeren Ländern (n = 4)</li> </ul>	<p><b>Umweltschutzmaßnahmen (n = 317)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reinhaltung von Luft, Böden, Gewässer (n = 268)</li> <li>▪ sparsamer Einsatz von Rohstoffen und Energie, nachwachsende Rohstoffe nutzen (n = 29)</li> <li>▪ artgerechte Tierhaltung (n = 16)</li> <li>▪ verantwortlicher Umgang mit neuen Technologien (n = 3)</li> <li>▪ kurze Transportwege (n = 1)</li> </ul> <p><b>Umweltverträgliche Produkte, Verpackungen (n = 84)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ umweltfreundliche Produkte, Verpackungen (n = 69)</li> <li>▪ regionale Produkte (n = 10)</li> <li>▪ Geräterücknahme, Recycling, Dosenpfand (n = 5)</li> </ul>	<p><b>Qualität zu fairen Preisen (n = 122)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualitativ hochwertige, „sichere“ Produkte (n = 78)</li> <li>▪ gutes Preis-Leistungsverhältnis (n = 44)</li> </ul> <p><b>Kundenorientierung und Service (n = 30)</b></p> <p><b>Verbraucherinformation (n = 73)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkt- und Herstellerinformationen (n = 57)</li> <li>▪ Transparente Produktionsprozesse (n = 16)</li> </ul> <p><b>Wirtschaftlichkeit (n = 6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rentabel wirtschaften, guter Umsatz (n = 2)</li> <li>▪ solide Finanzpolitik (n = 3)</li> <li>▪ Gewinne reinvestieren (n = 1)</li> </ul> <p><b>Informationsoffenheit (n = 3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiter über Unternehmensstand informieren (n = 2)</li> <li>▪ offen (n = 1)</li> </ul> <p><b>Unterstützung sozialer, ökologischer Projekte (n = 17)</b></p>	<p><b>mehr Verantwortung, weniger Gewinnorientierung (n = 26)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ moralisch vertretbar handeln (n = 20)</li> <li>▪ mehr Verantwortung für Gesellschaft übernehmen (n = 3)</li> <li>▪ weniger egoistisch, weniger Machtstreben (n = 2)</li> <li>▪ weniger Shareholderorientierung (n = 1)</li> </ul> <p><b>Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit (n = 17)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ehrlichkeit (n = 14)</li> <li>▪ Zuverlässigkeit (n = 3)</li> </ul> <p><b>Sonstiges (n = 4)</b></p> <p><b>wn / kA (n = 29)</b></p>

Abbildung 4: Verantwortliches Handeln aus Kundensicht (imug 2007, S. 9)

Hier wird deutlich, dass, soll CSR umgesetzt werden, neben dem Management, insbesondere dem Marketing eine große Aufgabe bevorsteht. Vor allem das Publizieren von verantwortlichem Handeln, wenn es implementiert wurde, ist hier zu nennen. Dies gilt auch für die ethischen Unternehmenswerte und Verhaltensrichtlinien, welche Sahr, Abteilungen wie CSR Management und Reporting zuspricht, die aber nicht in jedem Unternehmen separat vorhanden sind.

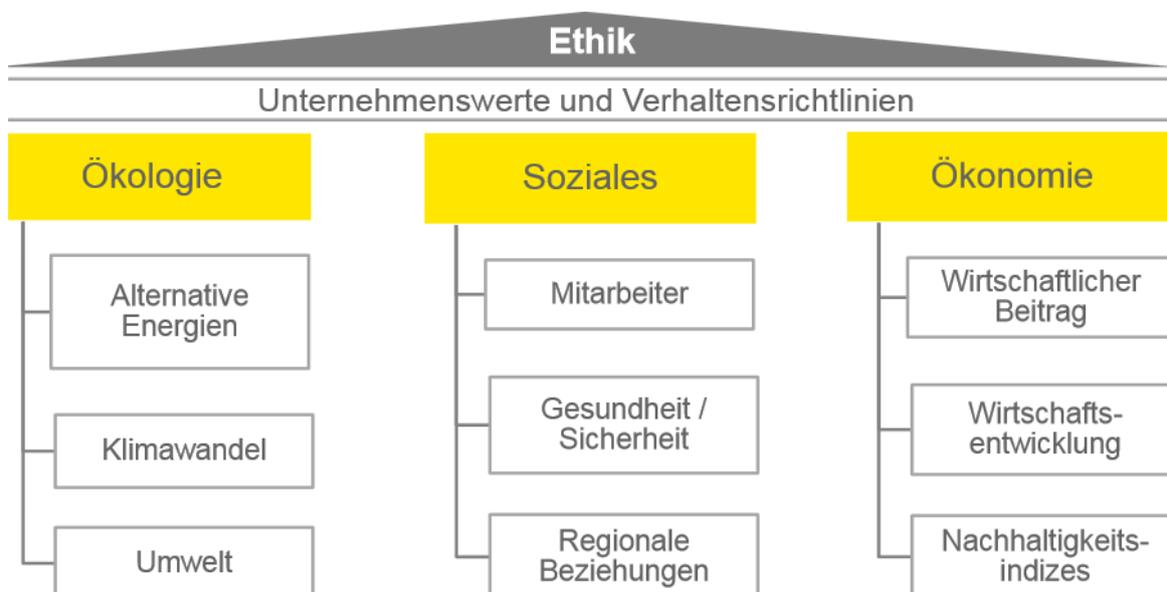


Abbildung 5: Nachhaltigkeitsverständnis (Sahr2012, 3)

Zu beachten ist, dass, wie hier erneut ersichtlich wird, umfassende Umstrukturierungen auf nahezu allen Unternehmensebenen dazu gehören und diese auch ehrlich und glaubwürdig eingehalten werden müssen. Dazu gehört bspw. auch, bei ökologischer Produktion die Vorgänge bei Lieferanten zu betrachten, die Abfallverwertung u. dgl. oder aber beim Bereich Gesundheit, die Umsetzung der Richtlinien bei Fertigteillieferanten oder Tochterfirmen im Ausland zu überwachen.

Nach den detaillierten Definitionen soll das werteorientierte Marketing mit CSR in Verbindung gebracht werden.

### 3. Betrachtung des wertorientierten Marketings im Kontext mit CSR

„Marketing bedeutet dementsprechend Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmungsziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß verwirklicht werden.“ (Meffert 1991, S. 31).

In der Einleitung dieser Ausarbeitung wurde erwähnt, dass Ethics Education als Studieninhalt für künftige Nachwuchskräfte seitens der Unternehmen durchaus erwünscht wäre. Eine Umfrage hat aufgezeigt, was Experten aus der Praxis hier für besonders relevant befinden. Aufgeführt sollen nur die Werte werden, welche die Unternehmensvertreter im Kontext mit CSR als wichtige oder sehr wichtige Teildisziplinen gewertet haben.

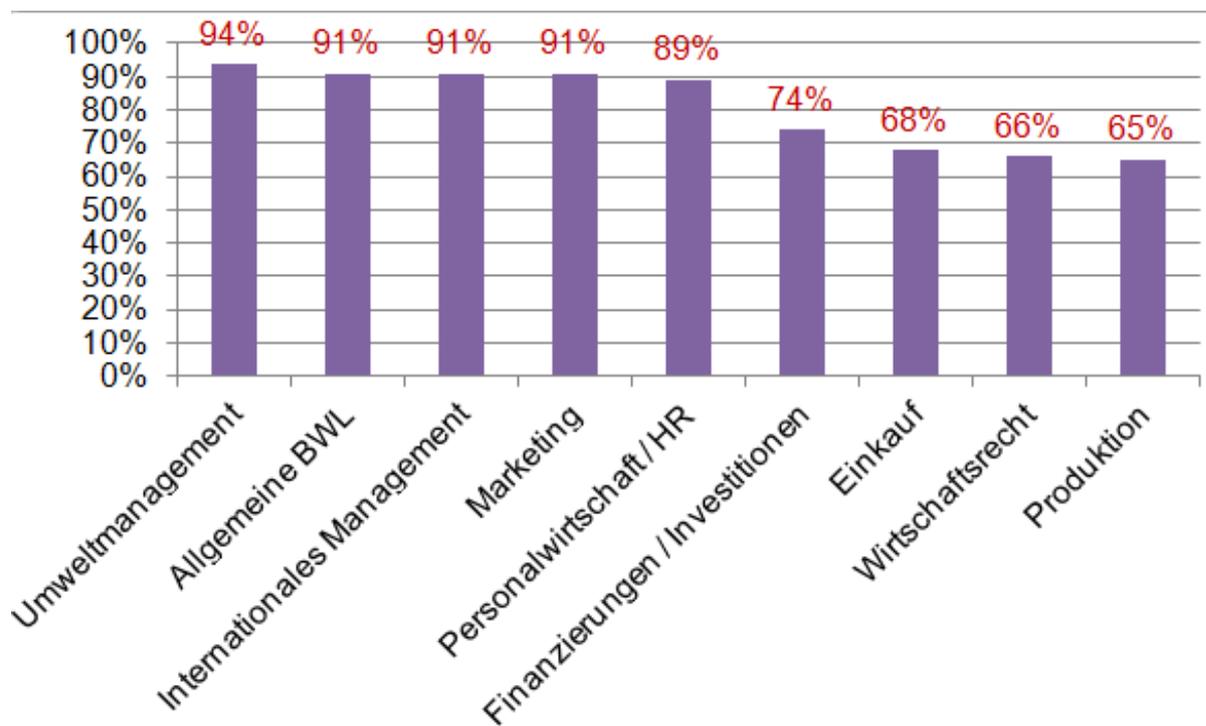


Abbildung 6: Eigene Grafik, CSR – Teildisziplinen, Relevanz aus Praxissicht (vgl. Austmann 2011, S. 143).

Die Grafik soll verdeutlichen, für wie wichtig Praktiker und Entscheider es befinden, dass ethische Werte im Studium ihrer Nachwuchskräfte zu festen Inhalten gehören. Die Abbildung zeigt auf, dass Marketing eine Teildisziplin ist, für die sich 91 % der Befragten die Implementierung von CSR wünschen (vgl. ebenda).

Dies würde dafür sprechen, dass wertorientiertes Marketing unter Berücksichtigung der CSR-Richtlinien einen sinnvollen Weg darstellt. Genaueres soll in der Folge ermittelt und kritisch betrachtet werden. Zunächst gilt es zu beschreiben, wie das Marketing der Werte umgesetzt werden kann.

### **3.1 Maßnahmen zur Umsetzung des Marketings der Werte**

„Unternehmen, die die Werte ihrer Kunden ansprechen und sie damit zu ihren eigenen machen, definieren fast automatisch dadurch neue Produkte und Dienstleistungen und sichern sich damit erweiterte Handlungsoptionen und ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit.“ (Guretzky 2007, S. 8).

Zuerst soll ermittelt werden, worauf bspw. Kunden und Mitarbeiter größten Wert legen. Dies wäre durch Fragebögen oder eine persönliche Befragung oder aber durch die Internetvariante möglich. Das hängt von der Art des Kontaktes mit den Kunden und den Kommunikationswegen mit den Mitarbeitern ab. Die Informationen müssen dann unter Betrachtung der Unternehmensziele, -visionen und der bisher gelebten Strategie verzahnt werden. Eine Relevanz gilt es hier festzulegen, denn letztlich sollen auch die Vision gestützt und die ökonomischen Ziele erreicht werden. Der folgende Schritt ist, das Potenzial der ermittelten Werte mit dem Markt in Kontext zu setzen, Kernkompetenzen und unternehmerische Leistungsmerkmale müssen hier einbezogen werden. Treten große Differenzen auf, so müssen die Werte sensibler betrachtet werden. Findet sich ein realistischer Konsens, dann gilt es, die Kommunikation so auszurichten, dass die Werte immer gemeinsam mit dem Unternehmen kommuniziert und publiziert werden, ein wertrelevantes Verhalten gehört so untrennbar zur Organisation. Das schafft Vertrauen und hebt von Wettbewerbern ab. Es handelt sich hierbei nicht um eine einmalige Aktivität. Die Aktualität der Werte gilt es regelmäßig zu überprüfen, bspw. auch hier wieder durch Umfragen. Außerdem ist die Wirkung der Werte im Unternehmen zu beurteilen. Treten Differenzen auf, können Korrekturen oder Ergänzungen vorgenommen werden. Stakeholdern und der Gesellschaft gegenüber hat eine Kommunikation über Werte eine Wirkung. Der Prozess als solcher wird zum Kommunikationskanal. Der Einfluss der Werte auf die Mitarbeiterzufriedenheit kann gemessen werden, wie auch jener auf die Reputation (vgl. ebenda, S. 6ff).

Die Wertekultur des Unternehmens und auch eine Veränderung derselben, beinhalten Wandlungen im Verhalten und auch in der persönlichen Einstellung. Da dies für alle Mitarbeiter so sein soll, muss die Führungsebene die Kultur vorleben und die Mitarbeiter in den Prozess einbeziehen. Dies ist nur möglich, wenn das Management beide Wege, also den Top-down- und auch den Bottom-up-Prozess akzeptiert, lebt und fördert. Die Veränderung muss für alle Beteiligten verbindlich sein. Sie muss verstanden und konsequent durchgeführt werden. Verhalten sich die Mitarbeiter wertorientiert, wie es die neue Unternehmenskultur vorsieht, so gilt es, dies anzuerkennen und bestenfalls mit persönlichen Erfolgserlebnissen zu honorieren. Ein Zuwiderhandeln muss sanktioniert werden (vgl. Schönborn / Peetz.2004, S. 16).

Curbach et. al. verweisen darauf, dass Unternehmen beim Implementierungsprozess von Industrieverbänden Unterstützung erhalten können. Sie nennen Broschüren, auch von NGOs, welche hilfreich sein können und Anleitung bieten. Insbesondere zum Thema "Implementierung von CSR" ist unterstützendes Material erhältlich, welches über Schlüsselanforderungen informiert und zu speziellen Fragen und Themen, Antworten bietet. Ebenso sind spezielle Tools und Softwarepakete erhältlich. Hier ist besonders darauf zu achten, dass durch den Einsatz zu vieler oder zu schwieriger Programme, die Implementierung eher verhindert als durchgeführt wird. Das eigentliche Ziel der Nachhaltigkeit und der unternehmerischen Verantwortung, gilt es zu verfolgen und darf nicht durch hochtechnisierte, komplizierte und aufwändige Prozesse in den Hintergrund geraten.

Zudem ergänzen Curbach et al. die von Guretzky (2007) und Schönborn/Peetz (2004) genannten Implementierungshinweise insofern, dass sie schreiben, innerhalb des Unternehmens müssen Zuständigkeiten geregelt werden. Sie nennen hier beispielhaft die Geschäftsstelle *Koordination Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit* bei VW und den bei BASF gebildeten, globalen *Nachhaltigkeitsrat*. Solche Stellen sind dafür zuständig, das System weiter zu entwickeln und aktiv zu kommunizieren, sowohl nach innen als auch an die Shareholder, die Stakeholder und die Gesellschaft. Zudem gehört hier zu den Aufgaben, die Elemente der Wertorientierung in Prozesse und unternehmerische Entscheidungen aufzunehmen (vgl. Curbach et al., 2009, S. 119ff.).

Spätestens an diesem Punkt wird deutlich, dass wertorientiertes Handeln und CSR stets aufs Neue nicht getrennt voneinander kommuniziert werden. Wissenschaftler

und Praktiker verbinden die Vokabeln immer wieder und es muss in diesem Zusammenhang festgestellt werden, dass CSR definitiv zur Werteorientierung zu zählen ist. Nur die Richtlinien und gesetzlichen Vorgaben zu CSR sind andere, als eine vom Unternehmen selbst festgelegte Werteorientierung. Das soll im Verlauf der Ausarbeitung noch deutlicher aufgezeigt werden. Zunächst gilt es, werteorientiertes Marketing im Kontext mit CSR zu betrachten.

### **3.2 CSR als Bestandteil des werteorientierten Marketing**

Wie im Vorfeld schon angedeutet, kann CSR als Bestandteil des werteorientierten Marketings definiert werden. So schreiben Curbach und ihre Mitautoren, dass CSR globales, freiwilliges Unternehmensengagement, welches die gesetzlichen Mindeststandards überschreitet und insbesondere Umweltthemen und soziale Werte anspricht, meint. Dies sagt die Botschaft der CSR-Bewegung aus und wird über die Informationskanäle publiziert (vgl. Curbach et al., 2009, S. 229).

Nachhaltigkeitsziele, zu kommunizierende Werte, werden in diesem Fall in die Logik, die Symbole und die Sprache des Marketings des jeweiligen Unternehmens implementiert und gewissermaßen übersetzt (vgl. ebenda, S. 122).

Handlungen von Marketingabteilungen, die dem Spruch *Tue Gutes und rede darüber*, entsprechen, was die Kommunikation auf verschiedenen Kanälen über jegliche sozialen, umweltbezogenen oder sonstigen werteorientierten und zugleich dem CSR gerechten Aktivitäten entspricht, erwähnen Curbach et al. im Zusammenhang mit Cause-Related Marketing. Dies meint die Zusammenarbeit mit NGOs<sup>4</sup> und die gemeinsame Durchführung von Kampagnen, Projekten und CSR-kompatiblen Zertifizierungsverfahren (vgl. ebenda, S. 24ff.).

Bekannt ist hier bspw. aus der Praxis, die zweckgebundene Zusammenarbeit des Bierherstellers Krombacher mit einer Umweltschutzorganisation, die darauf abzielt, einen Beitrag zum Ressourcenerhalt im Regenwald zu leisten.

Marketingpolitische Instrumente werden nun aufgezeigt und dann mit der CSR-Orientierung in Verbindung gesetzt.

---

<sup>4</sup> Nichtregierungsorganisationen, Interessensverbände wie Greenpeace, Brot für die Welt u. a.

### **3.3 CSR-orientiertes Marketing und marketingpolitische Instrumente**

Das CSR-orientierte Marketing zielt darauf ab, die Verantwortung, welche das Unternehmen übernimmt, sichtbar zu machen. Die von der Organisation gelebten Werte werden auch von den Zulieferern verpflichtend vorausgesetzt. Sowohl auf dem Arbeits-, dem Konsumgüter-, als auch auf dem Finanz- und Beschaffungsmarkt besteht hier ein intensiver Wettbewerb, in welchem die Marketingabteilungen des jeweiligen Unternehmens entsprechend gefordert sind (vgl. Imug, 2007, S. 4ff).

Schierenbeck beschreibt das Social Marketing. Hier nennt er Kampagnen und Aufklärungsarbeit zu Gunsten der Allgemeinheit und insbesondere unter Beachtung bestimmter gesellschaftlicher Randgruppen. Zudem wird im Rahmen solcher Marketingaktivitäten bspw. auf Subventionen hingewiesen, welche bei bleifreiem Benzin vergeben werden und auch auf Steuererleichterung beim Kauf von schadstoffarmen Fahrzeugen (vgl. Schierenbeck, 1999, S. 248).

Marketinginstrumente sind in vier Gruppen gegliedert.

Die Produkt- und Sortimentspolitik meint das Festlegen der Produkteigenschaften und des Produktionsprogrammes. Hier wird entschieden, welche Leistungen wie angeboten werden. Produktvariation, -elimination und -innovation gehören zu diesem Bereich.

Im Rahmen der Distributionspolitik werden Absatzwege, Standorte und Vertriebsmethoden festgelegt. Hier fällt die Entscheidung, auf welchem Weg welcher Kunde seine Produkte erhält.

Die Kontrahierungspolitik beschäftigt sich mit Konditionen. Die Bedingungen für das Angebot der Produkte oder Leistungen am Markt werden hier geregelt. Neben der Preispolitik zählen Rabatte und die Zahlungsbedingungen ebenfalls zur Kontrahierungspolitik.

Kommunikationspolitik meint Public Relations, Verkaufsförderung, die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. ebenda, S. 250).

Einzelne marketingpolitische Ebenen sollen nun thematisiert werden:

### 3.3.1 Innovationen bei Produktion und Entsorgung

Produktpolitische Optionen im Kontext mit der CSR bietet bspw. die Verwendung umweltschonender Materialien und ebensolcher Produktionsmechanismen, welche darauf ausgerichtet sind, die Ressourcen zu schonen und durch deren Verwendung keine bzw. möglichst wenig Umweltbelastung bewirkt wird.

Auf die Verpackung bezogen weist Meffert (1991) auf die Entwicklung hin. Optimierte Verpackung vom reinen Transportschutz über ihren Zweck als Verkaufseinheit, hin zum Medium der Verkaufsförderung und letztlich gilt diese als Bestandteil der Qualität, wobei alle im Vorfeld angestrebten Zwecke zusätzlich erhalten geblieben sind (vgl. Meffert, 1991, S. 406f.).

Die Verpackung enthält Aussagen zum Produkt und vermittelt, ob verbal oder durch das für sie verwendete Material, Werteorientierung wie bspw. den Schutz der Umwelt.

Als innovative Maßnahme ist hier z. B. der Verweis des Unternehmens zu nennen, welches so kommuniziert, an bestimmten Sozial- oder Nachhaltigkeits- bzw. Umweltprojekten durch den Erlös aus dem Verkauf eben des Produktes, welches die Verpackung beinhaltet, beteiligt zu sein. Hier handelt es sich einerseits um Verpackungspolitik, welche aber nahezu fließend in die kommunikationspolitische Ebene übergeht.

Bezüglich der Entsorgung des verkauften Produktes und wiederum auch seiner Verpackung sind ebensolche Werte zu beachten. Dem Verbraucher gilt es hier wieder anzubieten, durch die Nutzung des jeweiligen Produktes einen Beitrag zu Umwelt- und Ressourcenschutz, zu leisten. Zudem ist auf Nachhaltigkeit zu achten. Weniger Einweglösungen, mehr Naturprodukte und somit mehr Gewinn für nachfolgende Generationen, an welche so vorausschauend gedacht werden kann. Sowohl das Unternehmen als auch der Nutzer des Produktes tragen auf diese Weise zu einem Gewinn für die Gemeinschaft und somit auch für jeden Einzelnen bei.

### 3.3.2 Distributionspolitische Optionen

Die Distribution betreffend ist die Aufgabe des wertorientierten Marketings darin zu sehen, Lieferwege bzw. Vertriebswege, welche möglichst effizient sind und geringen Schadstoffausstoß bewirken, attraktiv darzustellen. Hier muss das Marketing Hand in

Hand mit der Logistikabteilung arbeiten, um gemeinsam die optimalen Lösungen finden zu können.

### 3.3.3 Kontrahierungspolitische Überlegungen

Diesem Instrument kommt insbesondere die Preispolitik zu – und somit hat der Kontrakt erheblichen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens, sowohl über den Preis als auch durch die Konditionen, welche im Vertrag vereinbart werden. Hier ist besonders auf die Transparenz, welche das Internet bietet, zu verweisen. Unternehmen sind gefordert, bei Preisen mitzuhalten und ihre Chancen durch Zusatzleistungen, wie bspw. besonderen Service, zu verbessern (vgl. Gerol, 2011, S. 74).

„Die Schnittstelle zwischen Preispolitik und CSR bilden ethische Beurteilungen bezüglich Fairness (des so genannten fairen Handels) und Verteilungsgerechtigkeit.“ (ebenda, S. 74).

Unternehmen müssen hier jonglieren zwischen moralisch gebotener Höhe eines Preises und einer Diskriminierung desselben. Beachtet werden muss hierbei die Globalität, welche Topangebote möglich macht und zugleich gilt es zu sehen, wie umfangreich und kostenintensiv bspw. Forschung ist. (vgl. ebenda, S. 74f.)

Besonders bei der Kontrahierungspolitik sind Unternehmen gefordert, denn einerseits soll den Kunden ein fairer Preis angeboten werden, andererseits gilt es, mit Angeboten aus aller Welt zu konkurrieren und letztlich die ethische Seite zu beachten.

### 3.3.4 Kommunikationspolitische Ebene

Meffert beschreibt die Marketingkommunikation folgendermaßen:

„Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischen Zielsetzungen.“ (Meffert, 1991, S. 443).

Die kommunikationspolitische Ebene unterteilt der Experte in Werbung, Verkaufsförderung, PR und persönlichen Verkauf. Zudem betont er, dass diese Ebene eng mit der produkt- und distributionspolitischen zusammenarbeiten muss (vgl. ebenda, S. 443f.).

*„Werte sind Urteile und Überzeugungen, die das Handeln, die Kommunikation und den Umgang mit Anderen jenseits von fest umrissenen Zielen und konkreten Situationen bestimmen.“ (Guretzky, 2006, S. 3).*

Die Marketingkommunikation transportiert diese Werte über Bilder, Texte, Stimme, Personen, Persönlichkeiten u. v. m. Es ist aber nicht selbstverständlich, dass die Werte richtig transportiert werden, da Sichtweise von Sender und Empfänger eine andere sein können. Während Kommunikationsexperten aus der Marketingabteilung meist positive Bilder senden, so wird dies seitens der Empfänger oft bemängelt. Diese meinen, falsche Werte und zu wenig transparente Informationen zu erhalten. Oft ist ihnen auch ihre Zeit zu kostbar, Werbung zu rezeptieren. Der stetige Wandel der Medien vereinfacht diese Situation nicht. Marketingabteilungen stehen ständig aufs Neue vor Entscheidungen, welche Mediengattung oder welches Netzwerk sie wählen sollen, um ihre Zielgruppen zu erreichen und ihnen wertvolle Marketingkommunikation zu übermitteln, die auch die Werte verdeutlicht (vgl. Schierl / Tropp, 2013, S. 9f.).

Die kommunikationspolitische Marketingebene spielt in allen weiteren Marketingebenen, wie im Vorfeld aufgezeigt werden konnte, eine wesentliche Rolle. Es kommt ihr eine besondere Wertschätzung zu: Werteorientierte PR und Werbung sind ebenso wie hierauf fixierte Sales Promotion, Herausforderungen, welche an das Marketing gestellt werden.

Die bisherigen, meist theoretischen Informationen, sollen nun praktisch unterfüttert werden. Die Umsetzung der Werteorientierung im Kontext mit Unternehmensrichtlinien gilt es nun zu beschreiben. Insbesondere das Marketing gilt es hier wieder zu fokussieren. Implementierung im Betrieb und was hierbei besonders zu beachten ist, soll an Hand realer Fallbeispiele aufgezeigt und kritisch diskutiert werden.

#### 4. Praktische Umsetzung – Richtlinien der Unternehmen

Als Anforderungen für die Umsetzung der Marketingentscheidungen im Unternehmen nennt Meffert:

„Zunächst müssen sie geeignet sein, isoliert oder gemeinsam mit anderen Mittelentscheidungen das akquisitorische Potential der Unternehmung zu beeinflussen. Darüber hinaus sollten sie als Führungsentscheidungen auf hoher Ebene unter Berücksichtigung gesamtbetrieblicher Zusammenhänge getroffen werden. Ebenso sollten sie stets eine Norm beinhalten, also als Richtschnur für Ausführungsentscheidungen dienen. Schließlich müssen Marketingentscheidungen bewußt, d. h. unter systematischer Abwägung aller sinnvollen Alternativen und Konsequenzen getroffen werden.“  
(Meffert, 1991, S. 50).

Ist also vorgesehen, die Marketingaktivitäten wertebasiert und an CSR-Richtlinien orientiert, auszurichten, so steht ein Prozess bevor, welcher Schritt für Schritt abgehandelt und stets aufs Neue auf Sinnhaftigkeit, Umsetzbarkeit und Erfolgsaussicht, überprüft werden muss. Das hierzu notwendige Miteinander wird in nachfolgender Grafik dargestellt.



Abbildung 7: CSR als Querschnittsaufgabe im Unternehmen. (Sahr, 2012, S. 8)

Hierzu schreibt Sahr, dass sämtliche Unternehmensgremien mit einbezogen werden müssen (vgl. ebenda).

All die Aufgaben und Optionen, welche in der Abbildung dargestellt sind, bedeuten zugleich eine Aufgabe für das Marketing. Anti-Korruption bspw. gilt es nicht nur zu implementieren und umzusetzen, sondern zugleich zu kommunizieren. So könnte Schritt für Schritt in Anlehnung an die Abbildung vorgegangen werden. Das Kommunizieren und hierfür den idealen Weg zu finden, fällt in den Aufgabenbereich des Marketings.

Die Integration des neuen Denkens betrifft zunächst die Marketingziele. Ist das verantwortliche Handeln ein das gesamte Unternehmen betreffendes, übergeordnetes Ziel, so lassen sich hiervon jene des Marketings ableiten. Beispielhaft hierfür wäre, energieeffizient vorzugehen, das Verpackungsmaterial zu reduzieren oder Anderes zu wählen und auch Umweltschutzaktivitäten, sowie Sponsoring im sozialen oder kulturellen Bereich verstärkt zu kommunizieren. Während ökologische Ziele meist Klima- und Ressourcenschutz meinen und die Produktion beeinflussen, beachten soziale Ziele die verschiedenen Anspruchsgruppen. Zudem kann sich Nachhaltigkeitsmarketing auf das Ausmaß oder den Zeitrahmen des Zieles beziehen. Zu beachten ist auf jeden Fall, dass nicht prinzipiell alle Marketingziele kompatibel sind. Sie können in Konflikt zueinander stehen, was insbesondere dann der Fall ist, wenn die ökonomischen Ziele, die beim unternehmerischen Handeln jenseits der NGOs unabdingbar sind, einbezogen und deren Erreichung verfolgt werden. Sollen bspw. Kosten gesenkt werden, so steht dem die Investition in umweltschonende Technologien oder bspw. ein bestimmtes Sponsoring, zunächst entgegen (vgl. Gerol, 2011, S. 65f).

Ein tieferer Einblick in die unternehmerische Praxis ist nun vorgesehen.

#### **4.1 Ablauf in Unternehmen, welche werteorientiertes Marketing unter der Berücksichtigung der CSR umsetzen**

Werte beziehen sich auf soziale und wirtschaftliche Belange und sind zeitlichem Wandel unterworfen. Durch sie erhält das Unternehmen Stabilität und sein Charakter wird geprägt. Für die Mitarbeiter bedeutet dies mehr als eine Handlungsorientierung.

Der *Guardian*<sup>5</sup> (vgl. Guretzky, 2006, S. 4) hat seine eigenen Unternehmenswerte folgendermaßen formuliert:

„... honesty, integrity, courage, fairness, a sense of duty to the reader and the community<sup>6</sup> ...“ (ebenda).

Diese wurden einer externen Prüfung unterzogen und dann veröffentlicht, so können sich sämtliche Stakeholder darauf berufen (vgl. ebenda).

Die Marketingabteilung hat die Aufgabe, die Unternehmenswerte zu kommunizieren. So werden die CSR-orientierten Werte auf Websites und in Broschüren eingebunden. Bei der Selbstdarstellung von Firmen finden sie teilweise auch als Unterkategorien in Form von zentralen Passagen, Erwähnung. Zu welchen Werten sich Unternehmen besonders bekennen und auf deren Einhaltung verpflichten, zeigen folgende Praxisbeispiele auf:

Bei Apple sind es Einfachheit, Innovation und Qualität. Der Elektronikhersteller Braun sowie das Schreibwarenlabel Lamy setzen auf Design, Innovation und Qualität. Jack Daniel's, der Whiskeyproduzent, verpflichtet sich zu Authentizität und wirbt u. a. mit Tradition. Hierfür gibt es zahlreiche Beispiele und es lässt sich leicht feststellen, dass oft ähnliche Werte kommuniziert werden, mit welchen sich Unternehmen profilieren. Unterschiede sind nach Produkt und Branche nachvollziehbar (vgl. Hellmann, 2011, S. 4f). Zu unterscheiden sind hier allerdings Werte welche dem Produkt zugeschrieben werden und solche die das Unternehmen als Ganzes meinen. So beziehen sich Innovation und Kundennähe bspw. meist auf das Produkt selbst und dies ist bei besonders vielen der kommunizierten Werte der Fall (vgl. ebenda, S. 6).

„Der Wert einer Marke besteht darin, dafür zu sorgen, daß der Verweis auf bestimmte Werte, die ein bestimmtes Produkt zu erfüllen verspricht, nicht ins Leere läuft. Insofern besteht die Funktion einer Marke darin, die Kommunikation über ein bestimmtes Produkt vertrauenswürdig erscheinen zu lassen.“(ebenda).

Hier zeigt sich deutlich die Kommunikationsaufgabe der Marketingabteilung. Sie besteht darin, intern zu kommunizieren und klarzulegen, welche Unternehmens- und Produktwerte an die Stakeholder weitergegeben werden sollen.

---

<sup>5</sup> britische Tageszeitung.

<sup>6</sup>Ehrlichkeit, Integrität, Mut, Fairness, Pflichtgefühl dem Leser und der Gemeinschaft gegenüber.

Erst wenn diese Differenzierung vorgenommen wurde, so scheint es nach Betrachtung der bisherigen Informationen für sinnvoll, die Werte auf Websites und in Broschüren u. dgl. darzustellen, denn nur so sind Klarheit und Glaubhaftigkeit gegeben.

Um das Ziel zu erreichen, den Verbraucher nicht zu enttäuschen, glaubhaft zu sein und zu bleiben, gilt es, nur die Werte zu kommunizieren, bei welchen das gegebene Versprechen erfüllt werden kann. Produktwerte können in großer Menge genannt werden, wenn sie vom Produkt selbst gewährleistet werden. Bei Markenwerten ist hier differenziert vorzugehen, da es meist wenige Werte sind, welche von einer bestimmten Marke definitiv und in jedem Fall erfüllt werden können (vgl. ebenda, S. 6).

Schwerk (2015) nennt mit dem Hybridfahrzeug, welches der Autohersteller Toyota entwickelt hat, ein Beispiel für den Bereich des an CSR und Werten orientierten Marketings. Hier sind produktions- und kommunikationspolitische Instrumente gefragt. Der Waschmittelhersteller Unilever arbeitet mit dem WWF im Bereich nachhaltiger Fischerei zusammen. Diese Aktivität lässt sich bspw. auf der Verpackung ebenso kommunizieren wie über Online- und Printmedien. Ein Beispiel für die enge Zusammenarbeit des Marketings mit der Logistik und somit eine distributionspolitische Maßnahme, zeigt Schwerk am Getränkeriesen Coca-Cola. Der Fuhrpark wurde unter Betrachtung der Schadstoffwerte optimiert. Zudem hat sich das Unternehmen dazu entschlossen, Recyclingmaterialien zu verwenden, was wiederum zur Produktions- und Kommunikationspolitik zählt (vgl. Schwerk, 2015, S. 522).

Die Implementierung von CSR als Gesamtprozess bei Coca-Cola wird folgendermaßen beschrieben:

Implementierung und Kommunikation nach Innen und Außen, u. a. durch den Nachhaltigkeitsbericht			
Vorschläge für konkrete Projekte und Einbindung in Prozesse			
Aufgabenverteilung zur strukturellen Einbettung der Corporate Social Responsibility			
Zielkonkretisierung pro Handlungsfeld			
Handlungsfelder: aktiver Lebensstil, Arbeitsplatz, Gesellschaft, Klimaschutz, Produkt, Verpackung, Wasser			
Neue CSR-Strategie: passend zu definierten Zielen und Unternehmenswerten			
Analyse: Wertekette, bestehende CSR-Maßnahmen			
Materialitätsanalyse	definieren, priorisieren, auf Ziele des Unternehmens abstimmen	Interviews: Stakeholder u. Mitarbeiter, Auswertung, Darstellung	Reduktion: Energieverbrauch u. CO <sub>2</sub> -Emission.. Beachtung: Trinkwasserknappheit, QM, Geschäftspartner: Fairness

Tabelle 1: Eigene Tabelle: Implementierung neuer CSR – Strategien bei Coca-Cola (vgl. Schwerk, 2015, S. 522)

Die wesentlichen Schritte des Vorganges sind in Tabelle 1 von unten nach oben dargestellt. Beispielhaft für konkrete Projekte im Kontext mit der CSR-Implementierung beim Getränkegiganten wird im Handlungsfeld "Verpackung" aufgezeigt.

Handlungsfeld	Aufgabe	Projekt	Begründung
Verpackung	Technologieentwicklung	Flasche, deren Bestandteile teilweise pflanzlicher Herkunft sind.	Erneuerbares Material als Alternative zu Kunststoff, welcher aus Erdöl gewonnen wird

Tabelle 2: Eigene Tabelle: Handlungsfeldbezogene Implementierung neuer CSR – Strategien bei Coca-Cola (vgl. Schwerk, 2015, S. 525f.)

In diesem Fall liegt der marketingpolitische Anteil in der anschließenden Kommunikation und insbesondere bei entsprechenden Werbemaßnahmen. Hierauf folgt in ent-

sprechender Zeit die Messung der Aktivität, welche unabdingbar ist, aber hier nicht separat beschrieben werden soll.

Das Handling von Zielkonflikten kann deutlich an der Vorgehensweise von Pharmaunternehmen dargestellt werden. Hier ist besonders hoher finanzieller Aufwand für die Forschung bekannt. Es gilt Gewinne zu erwirtschaften, um weiter forschen zu können. Neuentwicklungen sind dafür bekannt, Preise zu bestimmen. Allerdings müssen diese Unternehmen soziale Verantwortung für sichere Medikamente und auch für die Dritte Welt übernehmen. Das bedeutet, dass integrale Preispolitik unbedingt sozial verträglich sein muss, gerade in Bezug auf Drittweltländer. Diese Art der Preispolitik muss nicht nur dokumentiert werden, sie dient zugleich der Reputation. Beispielhaft hierfür ist Bayer zu nennen. Das Unternehmen forscht gemeinsam mit einer NGO an einem TBC-Medikament. Da nach wie vor zwar Medikamente erforscht werden und auf den Markt kommen, jedoch diese für Entwicklungsländer nicht bezahlbar sind, will Bayer das Medikament den meistbetroffenen Menschen, welche schwerpunktmäßig jene sind, welche in Drittweltländern leben, zu günstigem Preis liefern. Wyeth, ein weiteres Unternehmen aus der Pharmabranche unterstützt Ärzte, die sich dazu verpflichten, Medikamente kostenlos an die Patienten zu verteilen, welche sich die dringend benötigte Versorgung nicht leisten können.

Ethische Preispolitik lässt sich nicht nur über Endverbraucherpreise regeln; die Konditionen der Hersteller und Zulieferer müssen hier ebenfalls beachtet werden. Keinesfalls darf ein günstiger Endverbraucherpreis den Zulieferer benachteiligen (vgl. Gerol, 2011, S. 75).

Werteorientiertes Marketing nach CSR-Richtlinien - Fluch oder Segen? Dies gilt es nun zu betrachten.

#### **4.2 Werteorientiertes Marketing nach CSR-Richtlinien, kritische Betrachtung**

Die Publikation gelebter CSR-Strategien im Rahmen kommunikationspolitischer Marketingmaßnahmen scheint auf den ersten Blick positiv. Die offene Kommunikation der positiven Aktivitäten, welche das Unternehmen umsetzt, macht es für Kunden und Geschäftspartner sympathisch.

Ökologisches und soziales Engagement haben einen hohen Einfluss auf die Unternehmensreputation. Sie machen 40 % aus (vgl. Aachener Stiftung, Kathy Beys, 2013).

Doch müssen die kommunizierten Werte über Gesetze und branchenübliches Verhalten hinausgehen und tatsächlich gelebt werden. CSR unterliegt Rahmenbedingungen politischer und juristischer Art, was die Berichterstattung und Selbstverpflichtungsvereinbarungen betrifft (vgl. Guretzky, 2006, S. 3f.).

Trotzdem ist *Greenwashing* eine Vokabel, welche verstärkt im Kontext mit CSR gebraucht wird.

„Greenwashing betreibt, wer zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nimmt. Der international etablierte Begriff bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die sich mit ökologischen oder auch sozialen Leistungen brüsten, die entweder nicht vorhanden sind oder die minimal sind im Verhältnis zu negativen öko-sozialen Auswirkungen des Kerngeschäfts. Manche Werbekampagnen stufen Analysten klar als Greenwashing ein.“ (Aachener Stiftung Kathy Beys, 2013).

Ein Beispiel hierfür lieferte der Ölkonzern BP. „Über Erdöl hinaus“, so die Übersetzung des Slogans und dazu das Sonnenlogo, Marketing mit CSR. Doch ließ der Konzern Förderanlagen verrotten und machte sich damit mitverantwortlich an der größten Umweltkatastrophe der USA. Der Grund: Die Tiefsee-Ölplattform Deepwater Horizon war untergegangen.

Opel und VW sind weitere Beispiele, dass propagierte, aber nicht erfüllte Öffentlichkeitsarbeit dem Image sehr schaden kann. Die Werbekampagnen basierten auf ökologischem Handeln und das war irreführend. Auch das Deutsche Atomforum muss erwähnt werden, da die Werbegrafiker Windräder in die Werbebilder aufgenommen haben. Lidl warb mit Sozial- und Arbeitsstandards, die nie erfüllt wurden. So ließen Zulieferer ihre Mitarbeiter zu menschenunwürdigen Bedingungen arbeiten.

Diese Beispiele beweisen ein weiteres Mal, dass Marketing mit CSR nur sinnvoll ist, wenn es tatsächlich so gelebt wie propagiert wird. Sonst ist das Unternehmen für Kunden und Partner nicht mehr glaubwürdig und die Reputation ist geschädigt, was letztlich wirtschaftliche Risiken nach sich ziehen kann (vgl. ebenda).

Mag. Andreas Schneider schreibt von einer philanthropischen CSR, die unternehmensfremde Aktivitäten meint und zunächst nur Kosten verursacht. Spenden und Sponsoring, so der Autor, betreffen das Kerngeschäft nicht direkt, betonen aber das gesellschaftliche Engagement. Aus anfänglichen Geldspenden können Projekte wer-

den, welche dann mehr und mehr mit der unternehmerischen Aktivität zu tun haben. Bürgerschaftliches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship ist wie die philanthropische CSR als unsystematisch zu werten und basiert oft nur auf einer Säule, wie bspw. Abfallvermeidung oder Energieeffizienz. Es handelt sich hier insbesondere um Marketing- bzw. PR-Aktivitäten. Hier geht es schwerpunktmäßig um die Reputation des Unternehmens, um marketingbasierte Imagesteigerung und der eigenetliche Grund für nachhaltiges Handeln, einen Mehrwert für die Gesellschaft als Ganzes zu schaffen, ist hier schwer aufzufinden. Daher liegt hier ein Beispiel für das schon erwähnte, eher schädliche, als nützliche Greenwashing vor (vgl. Schneider, 2015, S. 33f).

Weitere Marketingaktivitäten, welche CSR und/oder Werteorientierung des Unternehmens kommunizieren sollen, nebst ihren Risiken, zeigt Universitätsdozentin Gabriele Faber-Wiener in der folgenden Tabelle auf:

Maßnahme	Anmerkungen / Beispiele / relevante Punkte
Klassische Werbung (z.B. TV-Spots, Anzeigen, Plakate):	Für CSR-Kommunikation nur bedingt geeignet. Nachteile: Kosten-Nutzen-Relation, Negativ-Reaktionen von kritischen Stakeholdern, v.a. Konsumenten, Gefahr von Selbstlob und Manipulation von KonsumentInnen
Social Campaigning	Marketing-Kampagnen für soziale Themen (sehr sensibel, muss mit Bedacht gewählt werden, Gefahr des Greenwashings) <sup>29</sup>
Aktionismus	v.a. Soft Actions, Foto-Events, Flashmobs etc
Cause Related Marketing	Marketing Tool, das als Ergänzung zu CSR-Maßnahmen wirken kann, allerdings nicht anstelle von echten CSR-Maßnahmen am Unternehmenskern stehen sollte. Ziel: Verkauf eines bestimmten Produkts, dessen Erlös zu ein bestimmten Anteil einem guten Zweck zukommt, Prinzip wird vor allem im angloamerikanischen Raum angewendet und ist nicht unumstritten (Gefahr von Greenwashing und Reputationsverlust)
„Advertorials“, d.h. bezahlte redaktionelle Artikel:	Sind zu vermeiden, da sie weder besonders kreativ sind noch inhaltlich zu CSR passen. Zudem Gefahr der Manipulation von Rezipienten, da diese bezahlten Anzeigen oft nicht oder nicht adäquat gekennzeichnet sind <sup>30</sup> . Besser Fokus auf Pressearbeit und gute Beziehungen mit Medien – CSR-Themen sind großteils spannend genug!
Prominente Testimonials	Glaubwürdigkeitsproblem – es sei denn, sie sind direkt in CSR-Maßnahmen involviert und authentisch. Imagetransfer funktioniert in beide Richtungen, d.h. Image von prominenten Testimonials kann sich auch negativ auf eigenes Image auswirken!

Tabelle 3: Sekundäre Kommunikationsmaßnahmen (Faber-Wiener, 2015, S. 764)

Die Kommunikation der CSR-Richtlinien, zu welchen sich Firmen verpflichten, wird nicht immer als ehrlich und uneigennützig empfunden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass CSR dem Unternehmen nicht nur Pflichten abverlangt, sondern dadurch

durchaus Vorteile, insbesondere wirtschaftlicher Art, für den bekennenden Verantwortungsübernehmer, entstehen können. CSR als Werbehype wurde im Vorfeld schon angesprochen und es muss nicht unbedingt Greenwashing sein, um dem Stakeholder zweifeln zu lassen, ob das Unternehmen wirklich nur Gutes will und seine kommunizierten Werte glaubhaft sind. Schon der Gedanke, dass das werbewirksame Kommunizieren guter Taten dem Geschäftserfolg dienen soll, macht Interessierte skeptisch. Die Vorteile im Wettbewerb, welche CSR ermöglicht, sind nicht zu unterschätzen. Sie sollen daher kurz dargestellt werden:



Abbildung 8: *Wettbewerbsvorteile durch Corporate Social Responsibility (CSR)* (Sahr, 2012, S. 4)

Wertekulturen können gemessen und Profile aufgestellt werden, allerdings dienen die Messungen meist nur dazu, den Einfluss der Werte auf den Erfolg des Unternehmens bewerten zu können. Relevant sind hierbei insbesondere die Vermittlung der Vision des Betriebes und die Übernahme von Verantwortung (vgl. Schönborn / Peetz, 2004, S. 16).

Für CSR bestehen gesetzliche Richtlinien, die einzuhalten sind. Da sie überprüf- und nachweisbar sind, scheint an CSR-orientierte Wertekommunikation in stärkerem Grad nachvollziehbar, als einzig die vom Unternehmen selbst definierte und propagierte Wertorientierung.

Beim Abwägen der Chancen und Risiken, welche werteorientiertes Marketing bietet, steht insbesondere der finanzielle Faktor in der Debatte.

Hierzu schreibt Posé (2012):

„Ethik ist nicht wirklich kostenintensiv: Es kostet nichts, die Kommunikationsfähigkeiten seiner Mitarbeiter zu fördern und sich redlich und anständig im Umgang mit ihnen zu verhalten. Es kostet nichts, seine Kunden und Lieferanten fair zu behandeln.“(Posé, 2012).

Beispielhaft nennt er den Body Shop. Das Unternehmen hat sich verpflichtet, ethisch zu handeln und so seine Leitlinien zu definieren. Keine Tierversuche und natürliche Inhaltsstoffe sind für den Body Shop selbstverständlich und die Kommunikation dieser Werte konnten die Kunden überzeugen. Dies kam nicht einzig der Natur, sondern auch den Finanzen des Unternehmens zugute.

Auf globaler Ebene dürfen Lieferanten des Otto Konzerns Kinderarbeit nicht zulassen. Zudem müssen Überstunden bezahlt werden und die Sicherheitsstandards gilt es innerhalb der Kette einzuhalten. Zulieferer, denen die Standards nicht bekannt sind, werden geschult, überprüft und so letztlich dazu gebracht, seine sozialen Verpflichtungen jenen des Konzerns anzupassen, insofern sie Otto weiter beliefern wollen.

Nicht nur für CSR, sondern auch die Ethik und Nachhaltigkeit betreffend gibt es Rankings, welche veröffentlicht werden. Hier sei besonders die Henkel & Co. KGaA, deren Wasserverbrauch im Verhältnis zum erwirtschafteten Umsatz als besonders verantwortlich gilt, federführend, so Posé.

Finanzielle Aufwendungen fallen für Unternehmen zunächst an, wenn sie bspw. spenden, Maßnahmen zum Schutz der Umwelt implementieren oder aber darauf achten, einzig ethisch verantwortliche Waren zu produzieren, bzw. die Zuliefererkette dementsprechend festlegen. Billigpartner fallen oft weg, da die Ersparnis und das nur so mögliche Preisangebot aus diesen Reihen meist auf Kosten der Mitarbeiter geht. Ethische Führung kann aber auch Geld sparen (vgl. ebenda).

„Die Transaktionskosten sind geringer. Werden Absprachen nicht eingehalten oder Verträge verletzt, einigen sich die Betroffenen bei ethisch motivierter Führung kostengünstiger. Die Wiedergutmachung wird nicht bis zum Letzten durchgefochten. Das gilt auch für Lieferanten und Kunden.

Die Migrationskosten sind geringer. Ethisch gut geführte Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden wollen nicht wechseln. Warum sollten Sie auch? Die Interaktionskosten sind geringer. Ethisch motivierte Führung erzeugt weniger Reibungsverluste und bedarf weniger Absicherungsaktivitäten.“ (ebenda).

Auch wenn besonders das letzte Zitat, die Führung als solche beschreibt, so hat auch hier das Marketing wieder seinen Anteil und sei es in diesem Fall nur auf die Kommunikation bezogen. Wobei, wie im Vorfeld schon beschrieben, insbesondere dieser ein wichtiger Anteil zukommt.

Der Soziologe und Konsumforscher Prof. Dr. Kai-Uwe Hellmann verweist auf die Tatsache, dass Unternehmen sich im Kontext mit Werten, verstärkt auf bestimmte Werte, berufen und diese für sich hervorheben. Dies ist möglich, da Werte nicht begrenzt verfügbar und für jeden nutz- bzw. für seine Sache kommunizierbar sind. Nachteilig an dieser Tatsache ist, dass so viele Kampagnen einfach austauschbar sind. Das Besondere geht verloren, wenn viele Unternehmen ein- und denselben Wert für die eigene Sache hervorheben. Das wirkt auf Kunden dann nicht mehr interessant sondern eher irritierend (vgl. Hellmann, 2011, S. 5).

Genau dasselbe kann im übertragenen Sinne auch für die CSR-Richtlinien der Fall sein: Die Übernahme von Verantwortung gilt es also, soll diese eine besondere Wertschätzung ausdrücken, explizit zu definieren und zu kommunizieren. Denn, wenn alle Unternehmen auf die eine oder andere Weise verantwortlich handeln, könnte das Besondere daran wieder verloren gehen.

Als große Herausforderung für Unternehmen beschreibt Dr. Thomas H. Osburg die strategische Implementierung von CSR: Während die Neuen Medien besonders hilfreich im Bezug auf Kundenbeziehungen sind und Facebook, Twitter und ähnliche Netzwerke, ideale Plattformen für Unternehmen darstellen, um mit ihren festen oder potentiellen Kunden in Kontakt zu treten und insbesondere die kommunikative Marketing-Ebene zu bedienen, scheint die Schwierigkeit darin zu liegen, CSR ganzheitlich im Unternehmen zu implementieren und die Kommunikation explizit darauf auszurichten (vgl. Osburg, 2015, S. 746).

Ritter Sport hat sich auf die Fahnen geschrieben, umweltschädliche Emissionen zu reduzieren. Die Aktivitäten stellen zunächst einen Kostenaufwand dar, doch sieht

Ritter Sport den Nutzen für Umwelt und Gesellschaft als den höheren Wert und ist daher bereit, zu investieren, solange ebendiese Mehrkosten die 10 %-Grenze nicht überschreiten. Bacardi kommuniziert in jeglicher Form des Marketings die vom Unternehmen gelebte CSR, gleich ob in der Promotion oder bei Events. CSR gehört untrennbar ins Marketing und zu Bacardi. Der Getränkeanbieter wendet sich einzig an Kunden ab 18 Jahren, von welchen verantwortungsvoller Genuss zu erwarten ist. Die Marketingziele sind fest in der Firmenphilosophie verankert. Dasselbe kann die METRO Group für sich behaupten. Insbesondere für den natürlichen Erhalt der Fischarten steht METRO ein.

Der Erfolg und Bekanntheitsgrad der beispielhaft genannten Unternehmen zeigt, dass die Implementierung von CSR ins Marketing und vor allem in die Firma als Ganzes, Wettbewerbsvorteile erbringt, empathisches Verhalten den Kunden gegenüber möglich macht und der Reputation des Unternehmens durchaus dienlich ist.

Unternehmen, welchen Werte am Herzen liegen, kooperieren oftmals mit Forschungsinstituten oder verwenden Mitarbeitervorschläge. Beispiele hierfür sind (vgl. Gerol, 2011, S. 65ff):

Adidas + Umweltberatungsorganisation	Produktionspolitik	Produktlebenszyklen	Steigerung der Umweltverträglichkeit der Produkte und technische Umsetzbarkeit
Ikea	Produktionspolitik, Design	Effizientes Produkt	Reduktion: Transportkosten und Abgase
Heiniken, Philip Morris, Bacardi	Kommunikation	Information	Verantwortlicher Umgang m. Produkten
Henkel	Produktion	Gefahrenreduktion	Pattex wird lösungsmittelfrei, Umsatzrückgang, doch Konsequenz

Tabelle 4: Eigene Tabelle: Unternehmens- und Marketingaktivitäten: Werte und CSR (vgl. ebenda)

Besonders bei Henkel wird hier deutlich, worauf das Unternehmen seine Prioritäten setzt, da der Umsatzrückgang in Kauf genommen wird und auf die Gesundheit der Kinder, welche Pattex geschnüffelt hatten, größer Wert gelegt wird.

Sowohl theoretische Informationen, als auch Praxisbeispiele haben bislang aufgezeigt, dass das Marketing der Werte und die Beachtung der CSR-Richtlinien den Unternehmen durchaus zu Vorteilen verhelfen können, jedoch ist es, soll tatsächlich ethisch gehandelt werden, mitunter unabdingbar zunächst finanzielle und die Arbeit betreffende Aufwendungen hinzunehmen.

Wie die Deichmann SE ihre ethische Einstellung umsetzt, gilt es nun aufzuzeigen. Welche Ziele hat das Unternehmen, wie arbeitet das Marketing in Bezug auf Werte und CSR-Richtlinien und handelt die Firma verantwortlich und glaubhaft, sind Projekte effizient? All dies gilt es in der Folge zu erörtern.

## 5. Allgemeines zum Beispielunternehmen Deichmann SE

Das Familienunternehmen existiert seit über 100 Jahren. Die Stadt Essen war der Gründungsort und hier befindet sich nach wie vor die Zentrale. Weltweit arbeiten bei der Deichmann SE rund 36 150 Menschen. Das Unternehmen agiert in 24 Ländern und unterhält über 3600 Filialen. Das Handelsprodukt ist der Schuh und in dieser Branche ist Deichmann sowohl in Deutschland als auch in Europa marktführend. Verkauft werden neben bekannten Markenschuhen auch eigene Schuhmarken und Accessoires (vgl. Deichmann SE, 2015d).

Auf der Internetseite der Firma kann der stetige Verkauf beobachtet werden. Hier ist ein System eingerichtet, welches dem Interessierten/Interessenten ermöglicht, sekundenaktuell Einblicke in aktuelle Zahlen des Unternehmens zu nehmen. Die folgenden zwei Abbildungen zeigen Screenshots im Abstand von genau 60 Sekunden. Die Anzahl der verkauften Schuhe hat sich in der beobachteten Minute am 08.07.2015 von 20:20:01 Uhr bis 20:21:01 Uhr um 80 gesteigert (vgl. Deichmann SE, 2015f).



Abbildung 9: Screenshot 1, Wachstum (ebenda)



Abbildung 10: Screenshot 2, Wachstum (ebenda)

Expansion war bei Deichmann im Laufe der Zeit stets nachweisbar und so ist es auch für die Zukunft geplant. Für 2015 ist die Einstellung weiterer 380 Mitarbeiter in Deutschland und die Eröffnung 66 neuer Filialen geplant. Weltweit sollen 150 neue Ladenlokale eröffnet und 180 Filialen modernisiert werden (vgl. ebenda).

Deichmann setzt im Bereich Marketing auf Frauen, die sicher die Zielgruppe darstellen. Dies ist besonders deutlich bei Betrachtung der Website (vgl. Deichmann SE 2015b).

„Frauen wissen es schon lang: Schuhe sind das i-Tüpfelchen eines jeden Outfits.“ (ebenda).

Dies spricht Frauen an, sie wissen etwas, sie sind voraus und achten auf ihr Äußeres - und auch folgende Formulierung muss hier genannt werden. Die Trendscouts, die auf der ganzen Welt das Neueste entdecken, so fühlt sich die Kundin up-to-date und jemand tut etwas für sie, die Menschen reisen nur für sie, die Kundinnen und bringen ihnen das Beste, Schönste und Modernste mit.

„Unsere Trendscouts sind den Neuheiten von morgen in der ganzen Welt auf der Spur. Sie beobachten die Modeszene, werfen auf Messen einen Blick in die Zukunft, halten in den Trendmetropolen Ausschau nach den neuesten Strömungen und entdecken, was angesagt ist.“ (ebenda).

Des Weiteren wirbt das Unternehmen mit erschwinglichen Preisen, gutem Service und intern geschultem Personal, sowie mit stetiger Qualitätsüberprüfung (vgl. ebenda).

Einen Online-Shop betreibt Deichmann zusätzlich zu den Filialen. Hier ist es interessant, die TV-Spots anzusehen. Die Marketingabteilung arbeitet wieder frauenorientiert: grün, Natur, schöne Menschen, attraktive, kräftige Männer, Sport und glückliche Kinder im Garten. Gesundheit, Lust und Freiheit, Freude und Genuss, diese und ähnliche Emotionen wecken die Kreativen (Deichmann SE, 2015c).

In der Folge gilt es die Werteorientierung der Deichmann SE zu betrachten, ein erster Hinweis ist bereits unter der Rubrik Geschichte zu finden, dort steht:

„Geblieden ist – neben der geschäftlichen Entwicklung – das soziale Engagement für notleidende Menschen in Deutschland, Europa, Indien und Tansania.“ (Deichmann SE, 2015a).

Über Werteorientierung ist dies zunächst die einzige Information. Werten hat das Marketing eine separate Rubrik auf der Website gewidmet.

### **5.1 Werteorientierung bei Deichmann**

„Das Unternehmen muss dem Menschen dienen.“ (Deichmann SE 2015e).

Diese vielsagende Überschrift wird auf der Internetseite genau erläutert. Deichmann verpflichtet sich gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten und die Firma engagiert sich für Menschen in Not. Das Anbieten hochwertiger und zugleich preisgünstiger Produkte sieht Deichmann als soziale Verpflichtung. Kundenorientiertes Handeln wird hier ebenfalls hervorgehoben.

Der Führungsstil ist geprägt von Freiheiten, Selbständigkeit und ergebnisorientierter Entlohnung der Mitarbeiter, so ist es zwischen den Zeilen zu lesen. Hierzu gehören ebenso Motivation, das Leben von Diversität und das Fördern der Zusammengehörigkeit was ebenso umschrieben wird, wie die Bereitschaft für Mitarbeiter auch in außerbetrieblichen Situationen da zu sein und freiwillige soziale und finanzielle Leistungen zu erbringen.

Zu Lieferantenbeziehungen ist zu entnehmen, dass günstiger Einkauf mit fairen, partnerschaftlichen Verhältnissen kombiniert wird. Besonders wird hervorgehoben, dass der Code of Conduct<sup>7</sup>, welchem sich Deichmann verpflichtet hat, bzgl. der Arbeitsbedingungen in Lieferbetrieben eingehalten wird.

Das Unternehmen unterstützt zudem Menschen in Not auf globaler Ebene (vgl. ebenda).

Teilweise wurden auch hier, wie im Vorfeld mehrfach festgestellt, Fakten genannt, welche sowohl das Marketing der Werte, als auch die Richtlinien der CSR ansprechen. Der Übergang ist, wie schon erwähnt, fließend. Dies gilt es im nächsten Punkt ein weiteres Mal zu verdeutlichen und an den Daten der Deichmann SE auszuarbeiten.

---

<sup>7</sup> Verhaltenscodex

## 5.2 Werteorientierung unter besonderer Berücksichtigung der CSR

Verschiedene Inhalte der Website des Unternehmens, welche speziell für das werteorientierte Marketing relevant sind, wurden bereits genannt oder interpretiert. Ein weiterer Screenshot soll aufzeigen, wie intensiv die Firmen und vor allem auch die Marketingaktivitäten, die Werteorientierung, ethische Ziele und auch den Einsatz von CSR-Richtlinien fokussieren. Dies verdeutlicht das Registerblatt Verantwortung mit all seinen Unterpunkten:

- 
- VERANTWORTUNG
  - > Kunden
  - > Mitarbeiter
  - > Lieferanten
    - > Globaler Handel
    - > Code of Conduct
  - > Qualität und Sicherheit
    - > Garantie
    - > Kontrollen
    - > Logistik
  - > Umwelt & Nachhaltigkeit
  - > Soziales Engagement
    - > Soziales Engagement - Deutschland
    - > Soziales Engagement - International
    - > DEICHMANN-Förderpreis für Integration
    - > wortundtat

Abbildung 11: Screenshot: Registerblatt Verantwortung (Deichmann SE, 2015e)

### 5.2.1 Lieferanten

„Global handeln – fair bleiben“ (Deichmann SE, 2015e4) kommuniziert Deichmann und ebenso setzt das Unternehmen dieses Versprechen auch um. Den Einkauf wickelt die Firma nämlich in ca. 40 Ländern ab. Dies ermöglicht günstige Angebote, welche letztlich dem Kunden von Nutzen sind. Da sich die Geschäftspartner auch in Schwellenländern befinden, ermöglicht Deichmann den Menschen dort, sichere und sozial verantwortlich gestaltete Arbeitsplätze und somit eine Zukunft. Vertraglich werden die Lieferanten zum Deichmann Code of Conduct, der einzuhalten ist, soll eine Kooperation mit dem deutschen Auftraggeber auf Dauer fruchtbar sein, verpflichtet. Auch

Entwicklungsländern bietet Deichmann Optionen der Zusammenarbeit an. So können auch dort die Bedingungen, unter welchen die Menschen beschäftigt werden, verbessert werden. Den Schutz der Ressourcen setzt Deichmann in jenen Ländern ebenso wie in der Heimat um. Um hier erfolgreich agieren zu können, hat sich das Unternehmen mit unabhängigen Partnern verbündet. So konnte bspw. in Indien ein Projekt durchgeführt werden. Deichmann behält sich vor, sämtliche Geschäftspartner, weltweit, auf die Einhaltung des Code of Conduct zu überprüfen (vgl. ebenda).

Arbeits-, Gesundheit- und Umweltschutzmaßnahmen werden nicht nur im Heimatland, sondern insbesondere in den Entwicklungs- und Schwellenländern umgesetzt und von firmeneigenen oder unabhängigen Prüfern, meist ohne Anmeldung, kontrolliert. Möchte ein Unternehmen für Deichmann liefern, sind Diskriminierung und Kinderarbeit ebenso, wie unregelmäßige Arbeitszeit oder Vergütung nicht möglich. Eine enge Zusammenarbeit mit dem TÜV und anderen Institutionen macht dies für die SE möglich. Das Aufdecken von Verstößen führt zunächst zu Gesprächen über Änderungen, sind diese nicht fruchtbar, werden Verträge storniert. Meist ist dies nicht nötig, da den Lieferanten bewusst und an der Leistung ihrer Arbeiter und schließlich der eigenen Position offensichtlich wird, dass es effektiv ist, sich an Deichmanns Regeln zu halten (vgl. Deichmann SE, 2015e1).

### 5.2.2 Qualität und Sicherheit

Damit Deichmann-Kunden qualitativ hochwertige, sicherere Produkte erhalten, welche möglichst wenige Schadstoffe enthalten, lässt das Unternehmen unabhängige Institute, Prüfungen durchführen. Dabei legt die SE besonderen Wert darauf, nicht nur gesetzliche Mindeststandards einzuhalten. Beispielhaft als Prüfinstitutionen seien hier verschiedene Niederlassungen des TÜV, das Prüf- und Forschungsinstitut für die Schuhherstellung e.V. und das Bureau Veritas, genannt (vgl. Deichmann SE, 2015e6).

Die Zuliefererkette wird von weltweit agierenden Logistikexperten gesteuert und überwacht, so kann den Kunden Sicherheit und Pünktlichkeit auch in diesem Bereich, für sämtliche Filialen, garantiert werden. Transporte erfolgen per Schiff, Bahn und LKWs. Distributionszentren sind in verschiedenen Ländern für reibungslosen Ablauf eingerichtet und auch in Deichmann Lagern wird besonderer Wert darauf ge-

legt, in Innovationen zu investieren, welche das Nutzen von Solarenergie und der Erdwärme möglich machen (vgl. Deichmann SE, 2015e7).

### 5.2.3 Umwelt und Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bedeutet für Deichmann u. a.:

„... in Generationen zu denken und zu planen. Viele Mitarbeiter sind seit Jahrzehnten bei uns.“ (Deichmann SE, 2015e8).

Auch die Tatsache, dass stets mehr Arbeitsplätze geschaffen werden und mehr Menschen eine Ausbildung im Unternehmen machen dürfen, als Deichmann selbst benötigt, wird ebenso erwähnt, wie das Gehalt, welches übertariflich bezahlt wird. Die freiwilligen Sozialleistungen der Firma zeigen sowohl CSR als auch Werteorientierung.

"Der gute Schuh zum fairen Preis", diesen Vorsatz hat Deichmann besonders für die Zukunft.

Hervorgehoben werden auch der Einsatz umweltschonender Technik, der Gebrauch von Solarenergie und das Beleuchten mit energiesparenden Lösungen in Verwaltungsgebäuden und den Verkaufsgeschäften. Zertifikate, welche ökologisch sinnvolle Vorgehensweisen bestätigen, liegen vor. Der Transport von Deichmann-Artikeln wird schwerpunktmäßig per Schiff und Zug vorgenommen, was der Schadstoffverringering besonders entgegenkommt. Auch Öko-Schuhe bietet Deichmann seit 2010 in größerer Auflage an.

Die gesetzlichen Umweltauflagen werden im Unternehmen aufgrund der Verpflichtung selbstverständlich umgesetzt, doch darüber hinaus hat sich Deichmann eigene, über die Verpflichtung hinaus gehende Standards, bspw. bei Schadstoffprüfungen, gesetzt (vgl. Deichmann SE, 2015e8).

### 5.2.4 Soziales Engagement

Neben Umweltbewusstsein, Ressourcenschutz und dem Einhalten sozialer Richtlinien, die Mitarbeiter betreffend, ist soziales Engagement Teil von Deichmanns Firmenphilosophie. An Projekten, welche die Dr. Heinz-Horst Deichmann-Stiftung, unterstützt, sind im Heimatland bspw. folgende zu nennen:

Bücherspende, Sponsoring	Leseförderung bei Grundschulkindern	Entwicklungsförderung des Geistes und des Charakters
Finanzielle Unterstützung des Christlichen Jugenddorfes Deutschland e. V.	Hilfsangebot für Schwangere, junge Mütter und Familien	Projektförderung zu Gunsten der Babies
Materielle Unterstützung der Stadtteolförderung Dortmund	Integration, Hilfe bei Arbeitslosigkeit und Armut	Für Benachteiligte, Mütterhilfe, Teenagertreff, Hausaufgabenunterstützung, freies Mittagessen für bedürftige Kinder.
Finanzielle Zuwendung für den Sozialdienst Katholischer Frauen Essen-Mitte	Gesundheitsverhalten für Kinder und Jugendliche	Bewegung und gesunde Ernährung lernen und üben
Unterstützung des jährlichen Marathons von Pater Tobias	Hilfe zur Selbsthilfe, Beratung und vor allem Gleichbehandlung	Für arme Kinder in Duisburg, Patenschaft u. ä. Projekte
Förderpreis: Bereitstellung des Preisgeldes für jährlich elf Projekte. Gesamtaufwand pro Jahr: 100 000 €.	Förderung benachteiligter Jugendlicher	Anregung an Unternehmen u. sonstige Initiatoren, für junge Menschen mit Behinderung, Migrationshintergrund u. dgl. Projekte zu entwickeln

Tabelle 5: Eigene Tabelle: Soziales Engagement in Deutschland (vgl. Deichmann SE, 2015e3 u.2015e2)

Neben den Projekten in Deutschland werden seit fast 50 Jahren weltweit Menschen von Deichmann unterstützt. Sowohl die ärmsten der Armen, als auch Projekte in Ländern, in welchen die SE Geschäftsverbindungen pflegt, erfahren die Zuwendung des Unternehmens (vgl. Deichmann SE, 2015e9).

Einen Einblick hierzu soll folgende Übersicht, gegliedert nach Ländern, bieten:

Ungarn	Engagement für Kinder in Kinderheimen: Finanzierung von Gebäudeinstandsetzung und -sanierung, Jahresausflug von Deichmann-Mitarbeitern mit Heimkindern.
Schweiz	Unterstützung von Aktionen, die den Namen <i>Kampf dem Brustkrebs</i> tragen, bspw. Kleidungsspende für Charity-Walks.
Tschechische Republik	a. Finanzielle Unterstützung für Menschen mit Behinderung, die im Heim leben, z. B. Anschaffung von Hebeeinrichtung. b. Materielle Zuwendung für Bau von Unterkunft für Frauen ohne Obdach.
Slowakische Republik	a. Hilfe für sonderpädagogische Einrichtung für Kinder und Jugendliche mit sozialen und emotionalen Problemen, bspw. Finanzierung von Heimsanierung. b. Bau- bzw. Umbaufinanzierung einer Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung. c. Unterstützung einer Hilfsorganisation, die darauf abzielt, Menschen mit Down-Syndrom in Arbeit zu integrieren.
Italien	Schuhspende für Flüchtlinge in Auffanglagern.
Österreich	a. Mitfinanzierung von Reisen und Kleidung für sehbehinderte ukrainische Kinder, Schuhgeschenke. b. Finanzielle Unterstützung eines Projektes zur Unterstützung von Teeniemüttern und ihren Kindern.
Türkei	a. Sammlung von Spenden in eigenen Ladengeschäften für eine Organisation, welche Kindern mit Leukämie, Heim, Schule und medizinische Versorgung, ermöglicht. b. Unterstützung der Down-Syndrom-Stiftung. Praktikum für Jugendliche mit dem Syndrom, Umsätze dieser jungen Menschen kommen ebenfalls der Stiftung zu.
Großbritannien	Kuchenspenden von Deichmann-Mitarbeitern, Erlöse werden Hilfsorganisation für krebskranke Menschen gespendet.
Polen	Finanzielle Beihilfe zur Renovierung und Neuausstattung eines Kinderheims sowie Kontaktpflege mit den Kindern

Tabelle 6: Eigene Tabelle: Soziales Engagement global (vgl. Deichmann SE, 2015e9)

Lokal und global, auf einzelne Länder oder Projekte oder aber dauerhaft installiert, hat die Deichmann SE ihr soziales Engagement und dies ist, wie bisher aufgezeigt wurde, besonders groß. Erwähnt werden muss zum Abschluss noch die Hilfe für diejenigen Menschen, welche definitiv *die ärmsten* genannt werden können.

Dr. Heinz-Horst Deichmann hat es sich in den 1970er Jahren zur Aufgabe gemacht, eben diesen Menschen zu helfen, zunächst mit eigenen Mitteln und der Bitte um Spenden im Freundeskreis und letztlich mit der Gründung des Vereines *wortundtat*. Ob Hilfe für Leprakranke in Indien, Entwicklungshilfe in Tansania oder Projekte in Moldawien, die Konzepte sahen und sehen vor, letztlich Optionen zur Selbsthilfe aufzuzeigen und zugleich finanziell, sowie mit Rat und Tat, unterstützend zu agieren. Eine enge Zusammenarbeit mit den Menschen, welche dort leben, ermöglicht dies (vgl. Deichmann SE, 2015e9).

### **5.3 Besondere Verantwortlichkeit für das Marketing**

Die Werte, die Ethik, das Denken und das besonders herausragende Engagement der Deichmann SE wurden im Vorfeld in Anlehnung an Informationen aus der Firmenwebseite dargestellt. Genau hier wird die Verantwortung des Marketings deutlich. Die Kommunikation der Werte, die Listung der Aktivitäten auf der Homepage, die klare Darstellung der Firmenphilosophie, welche als hochgradig wertorientiert zu kategorisieren ist - all dies sind Aufgaben der Marketingabteilung, selbstverständlich in Kooperation mit der Firmenleitung und den jeweils beteiligten weiteren Unternehmensbereichen. Nicht nur das soziale Engagement, auch die Orientierung an Nachhaltigkeit und Umweltschutz, die Ressourcenersparnis, die Bedingungen der SE, welche sie an die Zuliefererkette stellt, die verantwortliche Distribution und das Mitarbeitermanagement, gilt es zu kommunizieren.

Dies geschieht bei Deichmann nicht einzig auf der Homepage, auch Berichte in den Medien und Interviews werden arrangiert.

So ist bspw. auf der Seite *von CSR Germany* über die SE zu lesen (vgl. BDA / BDI / DIHK / ZDA, 2015) und Dr. Nikolaus Förster informiert auf der Seite von *impulse* über Details zum Unternehmen und seinen Menschen, Menschen, wie dem *Familienunternehmer des Jahres*, Herrn Heinrich Otto Deichmann, der das Erbe seiner Vorfahren weiter trägt, ausbaut und vor allem Ethik und Werte, welche schon im Jahr 1913

für den Deichmann-Gründer, nahezu essentiell waren, besonders hoch hält (vgl. Förster, 2012).

Förster (2012) macht in seinem Laudatio auch auf die Rolle der Fernsehwerbung in den 1990er Jahren aufmerksam, wobei diese Art des Marketings für den Schuhhändler damals noch sehr ungewöhnlich war. Marketing mit Prominenten wie bspw. Yvonne Catterfeld oder Cindy Crawford hätten Deichmann einen glamourösen Touch gegeben, so Förster. Marketing auf völlig neue Art, darauf hätte Deichmann damals gesetzt und Recht behalten. (vgl. Förster, 2012)

In einem Fazit gilt es nun, wesentliche Erkenntnisse darzustellen und vor allem offene Fragen zu beantworten.

## 6. Fazit

Der Einstieg in diese Ausarbeitung mag zunächst ungewöhnlich erschienen sein, jedoch war der gewählte Bezug zu *Ethics Education* bewusst gewählt. Im Laufe der Erörterung konnte belegt werden, dass genau dieser Bezug heute einen besonders hohen Stellenwert hat. Ethik, Werte und Verantwortung sind heute Begriffe, die aus Unternehmen und insbesondere aus dem Marketing, der Werbung und der Kommunikation nicht mehr wegzudenken sind. Lag die Priorität der Kunden einst darauf, möglichst viel für kleines Geld zu erwerben, so hat sich die Gesinnung heute wesentlich geändert. Der Kunde kauft bewusster, er will Hintergründe wissen, möchte dem Anbieter vertrauen können und letztlich mit gutem Gewissen konsumieren. Aspekte wie Umwelt, Nachhaltigkeit und dergleichen sind stärker in den Fokus geraten.

Für den Unternehmer ist diese veränderte Denkweise eine klare Vorgabe, wenn er Kunden halten und seinen Stamm ausbauen, expandieren, erfolgreich sein und bestenfalls selbst mit reinem Gewissen und gutem Gefühl agieren möchte.

Dass Wachstum, weitere Grundsätze und Ziele unternehmerischen Handels nach wie vor Priorität haben, ist unumstritten, doch gilt es heute, den Horizont zu erweitern, dem Kunden und den Geschäftspartnern mehr zu bieten, als Preis und Leistung. Dieses „Mehr“ meint Werte, meint Verantwortung, meint den Blick weit über den Tellerrand hinaus. Und genau hier ist er, der Ruf der Entscheider, seine Nachwuchskräfte auf ebendiese Werte ausgebildet haben zu wollen, die Aufforderung an die Universitäten, *Ethics Education*, für die Studenten anzubieten, um in der Firma Menschen beschäftigen zu können, die wissen, was Werte sind, wie man sie lebt und auch, wie man sie kommuniziert.

Schnell hat sich im Rahmen der Analyse herauskristallisiert, dass Werte und nicht nur allein der Wert zu sehen ist. Dass das ehrliche Wertedenken und ebensolches Handeln den Wert steigern, ist offenbar. Kunden priorisieren die Unternehmen, welchen sie vertrauen können und dies wirkt sich im Endeffekt auf den Umsatz, die Erlöse, also auf den Wert aus. Somit hat das ehrliche werteorientierte Handeln den angenehmen Nebeneffekt der Wertsteigerung.

Fokussiert wurde hier das Marketing der Werte unter Betrachtung der CSR. War es ein Einfaches, "Wert" und "Werte" zu definieren und voneinander abzugrenzen, so hat sich werteorientiertes Handeln und das Einhalten der CSR-Richtlinien stets aufs

Neue als nahezu übergangslos gezeigt. Werteorientierung geht einen Schritt weiter, über das Einhalten der Richtlinien hinaus, es ist intensiver, geht tiefer und weiter als es die gesetzliche Verpflichtung vorschreibt.

Werteorientiertes Marketing und die dafür zur Verfügung stehenden Instrumente, wie Produktpolitik u. dgl. wurden betrachtet. Hier konnte herausgearbeitet werden, wie umfangreich insbesondere die kommunikationspolitische Aufgabe des Marketings ist. Doch auch die weiteren Marketingbereiche und vor allem ihre Zusammenarbeit untereinander, insbesondere auch mit weiteren Unternehmensabteilungen und der Führungsebene konnten genannt werden. Ebenso konnten die hier notwendigen Vorgehensweisen, Aufwendungen und Probleme dargestellt werden.

Dass die Implementierung werteorientierten Marketings teilweise aufwändig und kostenintensiv ist, wurde ebenso erörtert, wie die Tatsache, dass bspw. ein fairer Umgang mit Kunden und Lieferanten keinerlei Kosten verursacht.

Sowohl in der theoretischen Herleitung als auch im praktischen Analyseteil der Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass werteorientiertes Marketing, ob mit oder ohne Orientierung an CSR-Richtlinien insbesondere eines sein muss, nämlich ehrlich. Es darf nicht einzig kommuniziert werden, um die Reputation des Unternehmens zu steigern. Es darf nichts versprochen werden, was nicht tatsächlich umgesetzt wird. Es ist schließlich nicht förderlich, Dingen zuzusagen, welche letztlich nachweisbar ignoriert werden. Ehrlichkeit, Offenheit, tatsächliches Stehen hinter der Werteorientierung macht ethisches oder werteorientiertes Marketing letztlich sogar zum wertsteigernden, zum reputationssteigernden, zum absoluten Erfolgsfaktor des Betriebes.

Nach Einblicken in die Praxis wurden insbesondere die Deichmann SE und ihre Werteorientierung, ihre Ethik und, hier besonders, ihr soziales Engagement ausgeleuchtet. Ebenso wurde Deichmann im Kontext mit CSR betrachtet.

Das Unternehmen habe, so Förster, mit seinem neuen, anderen, für die 1990er Jahre ungewöhnlichen Marketing Recht behalten. Recht behalten insofern, dass das Unternehmen durchaus gewachsen ist, heute die Spitze darstellt und vor allem der ökonomische Wachstum deutlich ist. Ohne dies wäre auch das Engagement in all die Werte, welche die Deichmann SE kommuniziert und intensiv lebt, all die Hilfe für Menschen, welche jener bedürfen und auch das Umsetzen der Unternehmensethik in diesen Dimensionen nicht möglich gewesen.

Ein letztes Zitat von Nikolaus Förster muss in diesem Kontext genannt werden:

*„‘Das Gute‘, hat Body-Shop-Gründerin Anita Roddick einmal gesagt, 'zahlt sich langfristig auch ökonomisch aus.' Ein Satz für Träumer? Für Sozialromantiker? Wer sich davon überzeugen will, wie viel Wahrheit in diesem Satz stecken kann, sollte sich Deichmann anschauen.“ (Förster, 2012).*

Werteorientiertes Marketing kann als win-win-Situation betrachtet werden, auch unter Einbezug der CSR-Richtlinien, insofern es ehrlich ist. Die Deichmann SE hat hierfür Zeichen gesetzt und wird dies wahrscheinlich auch in Zukunft tun. Sie sollte daher nicht nur als Beispiel für diese Ausarbeitung, sondern auch als Paradebeispiel für Ethik und Werteorientierung gesehen werden. Der angenehme Nebeneffekt ist sicherlich der wirtschaftliche Erfolg, doch ist er hier nicht der Fokus, sondern eine angenehme Begleiterscheinung, erarbeitet und verdient durch das tatsächliche Leben der Ethik und der Werte.

## **Literaturverzeichnis**

Austmann, Henning (2011): „Ethics Education“ aus Sicht der Wirtschaftspraxis: Vom theoretischen Hocheilakt zu breit gefächerter Praxisrelevanz. In: Haase, Michaela (Hrsg.) / Mirkovic, Sabine (Hrsg.) / Schumann, Olaf J. (Hrsg.) : Ethics Education: Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung. Rainer Hampp Verlag München und Mering. S. 137 – 154.

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons, Bd. 34, 1991, Nr. 4, S. 42.

Curbach, Janina /Maurer, Andrea (Hrsg.) / Schimank, Uwe (Hrsg.) (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, 1. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Faber-Wiener, Gabriele (2015): CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge. In: Schmidpeter, René / Schneider, Andreas (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg. S. 749 – 766.

Gerol, Valeria (2011): Corporate Social Responsibility als Konzept für die gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen. Diplomica Verlag, Hamburg.

Haase, Michaela (Hrsg.) / Mirkovic, Sabine (Hrsg.) / Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2011): Ethics Education: Unternehmens- und Wirtschaftsethik in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung. Rainer Hampp Verlag München und Mering.

Meffert, Heribert (1991): Marketing, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Osburg, Thomas H. (2015): Strategische CSR und Kommunikation. In: Schmidpeter, René / Schneider, Andreas (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg. S. 737 – 748.

Sahr, Karin (2012): Corporate Social Responsibility. Modisches Schlagwort oder Aushängeschild für Unternehmen? Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Essen, 19. November 2012.

Schierenbeck, Henner (1999): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 14. Auflage. Oldenbourg Verlag, München, Wien.

Schierl, Thomas / Tropp, Jörg (Hrsg.) (2013): Wert und Werte der Marketingkommunikation. Herbert von Halem Verlag, Köln.

Schneider, Andreas (2015): Reifegradmodell CSR – Eine Begriffserklärung und –abgrenzung. In: Schmidpeter, René / Schneider, Andreas (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg. S. 21 – 42.

Schönborn, Gregor / Peetz, Sylvia (02.08.2004): Unternehmenskultur Der Einfluss der Wertekultur auf den Erfolg. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 177 / Seite 16.

Schwerk, Anja (2015): Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In: Schmidpeter, René / Schneider, Andreas (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg. S. 519 - 542.

## Internetverzeichnis

Aachener Stiftung Kathy Beys (2013): Greenwashing,. In:  
[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing\\_1710.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm). Eigener Zugriff:  
07.07.2015.

BDA / BDI / DIHK / ZDA (2015): Deichmann engagiert sich im In- und Ausland. In:  
[http://www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/deichmann-de](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/deichmann-de). Eigener Zu-  
griff: 16.06.2015.

Deichmann SE (2015a): Geschichte. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/geschichte.jsp>. Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015b): Mode. In: <http://www.deichmann.com/DE/de/corp/mode.jsp>.  
Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015c): TV-Spots. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/shop/content/tvspots.jsp>. Eigener Zugriff:  
09.07.2015.

Deichmann SE (2015d): Unternehmen. In:  
<http://www.deichmann.com/DcE/de/corp/unternehmen.jsp> Eigener Zugriff:  
08.07.2015.

Deichmann SE (2015e): Verantwortung. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/verantwortung.jsp>. Eigener Zugriff:  
09.07.2015.

Deichmann SE (2015e1): Code ofConduct. In:  
[http://www.deichmann.com/DE/de/corp/code\\_of\\_conduct.jsp](http://www.deichmann.com/DE/de/corp/code_of_conduct.jsp). Eigener Zugriff:  
09.07.2015.

Deichmann SE (2015e2): Deichmann Förderpreis. In:  
[http://www.deichmann.com/DE/de/corp/deichmann\\_foerderpreis.jsp](http://www.deichmann.com/DE/de/corp/deichmann_foerderpreis.jsp). Eigener Zugriff:  
09.07.2015.

Deichmann SE (2015e3): Deutschland. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/Deutschland.jsp>. Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015e4): Globaler Handel. In:  
[http://www.deichmann.com/DE/de/corp/globaler\\_handel.jsp](http://www.deichmann.com/DE/de/corp/globaler_handel.jsp). Eigener Zugriff:  
09.07.2015.

Deichmann SE (2015e5): International. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/international.jsp>. Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015e6): Kontrollen. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/kontrollen.jsp>. Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015e7): Logistik. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/logistik.jsp>. Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015e8): Nachhaltigkeit seit 1913. In:  
[http://www.deichmann.com/DE/de/corp/umwelt\\_nachhaltigkeit.jsp](http://www.deichmann.com/DE/de/corp/umwelt_nachhaltigkeit.jsp). Eigener Zugriff:  
16.06.2015.

Deichmann SE (2015e9): Wort und Tat. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/wortundtat.jsp>. Eigener Zugriff: 09.07.2015.

Deichmann SE (2015f): Wachstum. In:  
<http://www.deichmann.com/DE/de/corp/wachstum.jsp>. Eigener Zugriff: 08.07.2015.

Förster, Nikolaus (13.11.2012): „Werte schaffen, Werte vorleben“ In:  
<https://www.impulse.de/management/werte-schaffen-werte-vorleben/1032279/>.  
EigenerZugriff: 04.07.2015.

Genesis Institute for Social Innovation and Impact Strategies (2014). Social Impact Definitionen. In: <http://www.genesis-institute.org/socialimpactbusiness1.html>. Eigener Zugriff: 16.06.2015.

Guretzky, Bernhard von (16.12.2006): Werte im Unternehmen. In: [http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/Werte\\_im\\_Unternehmen.pdf](http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Werte_im_Unternehmen.pdf). Eigener Zugriff: 04.07.2015.

Guretzky, Bernhard von (12.04.2007): Vom Wert der Werte. In: [http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/Vom\\_Wert\\_der\\_Werte.PDF](http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Vom_Wert_der_Werte.PDF). Eigener Zugriff: 04.07.2015.

Hellmann, Kai Uwe (2011): Wert und Werte einer Marke - Oder was Compliance Management und Markenführung gemeinsam haben. In: IKM. In: [http://www.markeninstitut.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/Wert%20und%20Werte%20einer%20Marke.pdf](http://www.markeninstitut.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Wert%20und%20Werte%20einer%20Marke.pdf). Eigener Zugriff: 04.07.2015.

Imug (2007): CSR-Strategien in Marketing und Kommunikation. In: [http://www.csr-mittelstand.de/download/Imug\\_CSRKommunikation.pdf](http://www.csr-mittelstand.de/download/Imug_CSRKommunikation.pdf). Eigener Zugriff: 16.06.2015.

Posé, Ulf Dietrich (23.05.2012): Kosten senken und Bilanz verbessern. Vom Nutzen ethischer Unternehmensführung. In: <http://www.business-wissen.de/artikel/ethische-unternehmensfuehrung-senkt-kosten-und-verbessert-bilanz/> Eigener Zugriff: 05.07.2015.

Spangenberger, Joachim (2015): Wert und Werte. In: <http://www.factory-magazin.de/themen/wert-schaetzung/wert-und-werte.html>. Eigener Zugriff: 04.07.2015.

Stark, Wolfgang (Stand 2015): Unternehmenskultur und Werte. In: [http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur\\_und\\_Werte.pdf](http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur_und_Werte.pdf). Eigener Zugriff: 05.07.2015.

## **Versicherung**

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig angefertigt und mich fremder Hilfe nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder nicht veröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Hamburg, den \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift der Studierenden)