

Glaubwürdige CSR-Kommunikation durch eine identitätsbasierte CSR-Markenführung: Forschungsstand und konzeptionelles Modell

Carsten Baumgarth · Lars Binckebanck

Online publiziert: 21. Dezember 2011
© Springer-Verlag

1 Einleitung

Marken brauchen Kommunikation – nur so können differenzierende Images bei externen Stakeholdergruppen aufgebaut werden, welche die Voraussetzung für Präferenzen im Vergleich zu Konkurrenzangeboten darstellen (Baumgarth 2008). Eine solche Markenkommunikation ist aber langfristig nur glaubwürdig und authentisch, wenn diese auf einer eindeutigen und stabilen internen Verankerung – der sog. Markenidentität – basiert. Eine solche identitätsbasierte Kommunikation gilt im besonderen Maße für eine Corporate Social Responsibility-orientierte Kommunikation, die von diversen Stakeholdergruppen kritisch, teilweise sogar ablehnend und sarkastisch, beurteilt wird.

Die aktuelle Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Vielzahl von Unternehmen eine CSR-orientierte Kommunikation betreibt. Neuere Studien zeigen, dass knapp 80 % der weltweit größten Unternehmen (KPMG 2008) und über 80 % der DAX 30-Unternehmen (KPMG 2011) einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Auch der European Communication Monitor 2011 belegt die hohe und steigende Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation (Zerfass et al. 2011). Politische Initiativen, wie der „Aktionsplan der Bundesregierung“ aus dem Jahre 2010 (inklusive des Leitmotivs „CSR – Made in Germany“), und

gesellschaftliche Aktionen, wie z. B. die Etablierung des „Deutschen Nachhaltigkeitspreises“, belegen das hohe politische und gesellschaftliche Interesse am Thema.

Allerdings sind die Motivation und die Verbindung mit der Identität des Unternehmens unterschiedlich ausgeprägt. Es lassen sich im Prinzip vier Muster in der CSR-Kommunikation erkennen.

1. Für viele Unternehmer und Unternehmen ist es ohnehin selbstverständlich, sich für den guten Zweck zu engagieren, jedoch fragen sie sich häufig: Gilt hier das Motto „Tue Gutes und rede darüber“ oder konterkariert die Kommunikation die Intention? Daher verzichten diese Unternehmen auf CSR-Themen fast vollständig in der Kommunikation oder setzen diese nur in kurzfristigen Kampagnen ein. Einen Differenzierungseffekt auf den Absatzmärkten kann ein solches Kommunikationsverhalten nicht erzeugen.
2. Es gibt jedoch auch Unternehmen, die weiterhin nur ein ökonomisches Kalkül (z. B. Gewinn) verfolgen. Einige von ihnen sehen gesellschaftliche Verantwortung als Marketingthema und stellen sich in ihrer Kommunikation „grüner“ oder „sozialer“ dar als es der Realität entspricht. Sie widmen einfach ihre Not, Energie zu sparen und sozial gerecht zu agieren, in eine Tugend um. Immer häufiger jedoch werden solche Versuche durch Kunden, Medien oder Initiativen aufgedeckt und entsprechend sanktioniert – mit entsprechendem Schaden für Marke und Unternehmen. Es kann riskant sein, Gutes zu tun, nur um darüber zu reden. Diese Art der Kommunikation wird häufig mit dem Begriff des „Greenwashing“ belegt (Lindner 2010).
3. Daher entschließt sich ein nicht unerheblicher Teil der Unternehmen, einfach weiterzumachen wie bisher und gesellschaftliche Verantwortung als „Modeerscheinung“

Prof. Dr. L. Binckebanck (✉)
NORDAKADEMIE – Hochschule der
Wirtschaft, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn, Deutschland
E-Mail: lars.binckebanck@nordakademie.de

Prof. Dr. C. Baumgarth
HWR Berlin – School of Economics and Law,
Berlin, Deutschland

abzutun. Diese Unternehmen übersehen jedoch, dass es mit der „richtigen“ Markenkommunikation durchaus möglich sein kann, ökonomisch erfolgreich zu sein – nicht trotz, sondern wegen eines ökologischen und/oder sozialen Engagements.

4. Nur sehr wenige Unternehmen besitzen eine innere Überzeugung, die die drei Aspekte Ökonomie, Soziales und Ökologie in Einklang bringt, dies auch konsequent in Geschäftsprozesse und Produkte umsetzen, und denen es gelingt, durch Kommunikation diese CSR-basierte Markenidentität in eine echte CSR-Marke zu transformieren. Dabei handelt es sich entweder um Unternehmen, die aus einer CSR-Motivation heraus gegründet wurden (z. B. TOMS-Schuhe, manomama) oder um Unternehmen, die das bestehende Geschäftsmodell entsprechend ausbauen oder verändern (z. B. Werner & Mertz mit der Marke FROSCHE; Bau-Fritz im Fertighausbereich). In vielen Branchen finden sich mittlerweile einzelne Marken, die CSR zur Differenzierung ihres Leistungsangebotes auf Absatzmärkten einsetzen.

Die Herausforderung lautet also, gesellschaftliche Verantwortung als Wettbewerbsvorteil zu definieren und die vielfältigen Stakeholder durch authentische Kommunikation von der Glaubwürdigkeit des Engagements zu überzeugen – ohne dabei Reaktanzen zu provozieren. Das funktioniert nur, wenn die Kommunikation des eigenen Anspruchs den Stresstest der Realität besteht.

Ziel des Beitrags ist es, zunächst einen Überblick zur Bedeutung von CSR im Marketingkontext und zum Stand der Forschung im Bereich CSR-Marke zu skizzieren. Aus den bisherigen Forschungsergebnissen werden dann Erfolgsfaktoren extrahiert, die anschließend zu einem konzeptionellen, managementorientierten CSR-Marken-Modell transformiert werden.

2 CSR und Marketing

Im Marketingbereich wird CSR immer stärker diskutiert, allerdings sind die bisherigen Ergebnisse widersprüchlich. Eine Vielzahl von Studien belegt auf der einen Seite eine Präferenz von Konsumenten für nachhaltige Produkte (z. B. Chen 2009; Choi/Ng 2011). Auf der anderen Seite zeigen empirische Ergebnisse, dass der Konsument in der tatsächlichen Kaufentscheidung solche Produkte und Marken nur bedingt wählt und selten bereit ist, ein Preispremium zu bezahlen (z. B. de Pelsmacker et al. 2005). Auch die Diskussion über die oberflächliche und häufig irreführende Verwendung von CSR-Argumenten in der Marketingkommunikation oder die skeptische Haltung von Konsumenten gegenüber Cause-Related-Marketing (z. B. Webb/Mohr

1998) verdeutlichen die potenzielle Gefahr von CSR als Marketingansatz. Problematisch ist, dass sich viele dieser CSR-Marketingkonzepte durch Kurzfristigkeit, Umsatz- und Gewinnsteigerungsabsichten, Oberflächlichkeit und als reaktive Maßnahmen auf den Druck externer Stakeholder auszeichnen. Dies führt zur Wirkungslosigkeit sowie zu negativen Reaktionen wie Konsumentenboykott oder NGO-Kampagnen.

Diese Schwächen von CSR-Ansätzen in der Praxis sind zumindest teilweise auch darauf zurückzuführen, dass auch nach Jahrzehnten der wissenschaftlichen und politischen Diskussion noch immer eine einheitliche Definition sowie eine trennscharfe Abgrenzung gegenüber verwandten Begriffen wie Sustainability Marketing, Corporate Social Responsiveness, Corporate Citizenship oder Corporate Governance (z. B. Belz/Peattie 2009; Werther/Chandler 2006) fehlt. Eine weite und aus unserer Sicht ergiebige Begriffsfassung liegt der Definition der Europäischen Kommission zugrunde (vgl. auch Carroll 1979; Eklinton 1994), die CSR folgendermaßen definiert: „... ein Konzept (...), das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2002, S. 8).

Wichtig ist demnach festzuhalten, dass CSR (1) soziale und ökologische Ziele im Zusammenspiel mit ökonomischen Prozessen umfasst, (2) ein breites Spektrum an potenziellen Anspruchsgruppen („Stakeholder“, z. B. Mitarbeiter, Investoren oder auch Politiker) berücksichtigt, und (3) diese Aktivitäten einen freiwilligen Charakter aufweisen.

Ähnlich vielfältig und uneinheitlich wie CSR wird auch der Begriff der Marke und die darauf aufbauende Markenführung in Literatur und Praxis verwendet (Baumgarth 2008). Wir folgen der Definition von de Chernatony (2010) und kombinieren diese mit einem allgemeinen Managementverständnis. Danach lässt sich Markenmanagement als ein systematischer Prozess zur Schaffung und Pflege von differenzierenden und Präferenz auslösenden Assoziationen in den Köpfen der relevanten Abnehmer definieren.

CSR-Markenmanagement (teilweise synonyme Begriffe sind Cause Branding, Ethical Branding, Sustainable Branding, Citizen Brands) ist dann die Kombination dieser beiden Konzepte und lässt sich als ein systematischer Prozess zur Schaffung und Pflege von differenzierenden und Präferenz auslösenden ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigen Assoziationen in den Köpfen der relevanten Stakeholder definieren. CSR-Markenmanagement ist damit eine spezielle Ausprägung der Markenführung, die sich zum einen durch die Art der Markenwerte und zum anderen durch die breitere Abdeckung von Ziel- bzw. Stakeholdergruppen auszeichnet.

3 CSR-Markenführung aus wissenschaftlicher Sicht

Die bisherige Forschung zum Thema CSR-Marke lässt sich grundsätzlich in zwei Richtungen einteilen: Wirkungen von CSR-Marken und Management von CSR-Marken.

3.1 Markenwirkungen

Den bislang am stärksten untersuchten Wirkungsbereich von CSR-Marken bilden vorökonomische Wirkungen von CSR auf Abnehmer-Einstellungen und -Vertrauen (z. B. Folkes/Kamins 1999) sowie Markenimages (z. B. Brunk 2010), wobei Konsumenten im Vergleich zu professionellen Nachfragern (Ausnahme: Lai et al. 2010) im Vordergrund stehen. Darüber hinaus finden sich einige wenige Arbeiten, die den Einfluss von CSR auf ökonomische Wirkungsgrößen wie Marken- bzw. Firmenwert (Luo/Bhattacharya 2006; Wang 2010) oder Preisbereitschaften (de Pelsmacker et al. 2005) analysieren. Im Gegensatz zu dieser Kundensicht liegen bislang nur wenige Arbeiten vor, die Wirkungen von CSR-Marken auf andere Stakeholdergruppen wie Mitarbeiter (z. B. Bhattacharya et al. 2009), Lieferanten (z. B. Bendixen/Abbratt 2007) und Investoren (z. B. Sen et al. 2006) analysieren.

Erweitert werden diese allgemeinen Wirkungsstudien durch die Analyse einzelner Faktoren, welche die Wirkung von CSR-Marken auf Stakeholder schwächen oder stärken. Als potenzielle Erfolgsfaktoren wurden bislang u. a. die wahrgenommene Motivation der Unternehmen für das CSR-Engagement (Parguel et al. 2011), der Fit zwischen dem CSR-Engagement und dem Geschäftsmodell bzw. der Fit zwischen den eigenen CSR-Aussagen und unabhängigen CSR-Informationen (Wagner et al. 2009) sowie der Produkt- bzw. Servicequalität (z. B. He/Li 2011) berücksichtigt.

Insbesondere konnte empirisch gezeigt werden, dass CSR besonders dann positiv auf den Abnehmer wirkt, wenn die Nachfrager die Motivation des Unternehmens zum Einsatz von CSR-Aktivitäten als altruistisch und strategisch (im Gegensatz zu egoistisch und stakeholdergetrieben) einschätzen (z. B. Vlachos et al. 2009; Woisetschläger/Backhaus 2010), woraus sich ableiten lässt, dass eine CSR-Marke auf altruistischen und langfristigen Motiven aufbauen sollte. Weiterhin zeigen Studien, dass die Wirkung von CSR auf den Konsumenten verstärkt wird, wenn dieser einen Zusammenhang (Fit) zwischen CSR und der Unternehmenstätigkeit wahrnimmt (z. B. Berens et al. 2005; Simmons/Becker-Olsen 2006; Woisetschläger/Backhaus 2010). Schließlich konnten Folkes/Kamins (1999) empirisch belegen, dass negative CSR-Wahrnehmungen auf die Einstellung wirken. Dieser Negativeffekt ist auch durch exzellente Produktleistungen nicht heilbar. Hingegen führt eine positive CSR-Wahrnehmung nur dann zu einer Einstellungsverbesserung, wenn gleichzeitig eine hohe Produktqualität

vorliegt. Daraus folgt, dass eine CSR-Marke auf einer hohen Leistungsqualität aufbauen muss.

3.2 Markenmanagement

In der zweiten Forschungsrichtung, der CSR-Markenführung, dominieren bislang konzeptionelle Beiträge, die mehr oder weniger umfassende CSR-Markenmodelle (z. B. Brady 2003; Kujala et al. 2011; Meffert et al. 2010; Morsing 2006; Nasruddin/Bustami 2007; Piercy/Lane 2009; Polonsky/Jevons, 2009) vorstellen. Empirische Arbeiten zu umfassenden CSR-Markenmodellen existieren bislang kaum (Wang 2010). Darüber hinaus liegen konzeptionelle und (eingeschränkt) empirische Arbeiten zu den Themen Markenpositionierung (Szmigin et al. 2007), Führungsstil (Angus-Leppan et al. 2010), interne Implementierungsprozesse und interne Kommunikation (z. B. Bolton et al. 2011; Stevens 2009), Unternehmenskultur (Matten/Moon 2008) und CSR-Kommunikation (z. B. Brady 2003; Morsing/Schultz 2006) vor.

Mehrere CSR-Markenmodelle betonen die Notwendigkeit der Unterstützung durch das Top-Management (z. B. Piercy/Lane 2009; Meffert et al. 2010; Morsing 2006) sowie durch alle Mitarbeiter (Piercy/Lane 2009). In diesem Zusammenhang wird auch auf die Wichtigkeit hingewiesen, dass die verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereiche ein gemeinsames Verständnis von CSR entwickeln (Polonsky/Jevons 2009). Darüber hinaus betonen Polonsky/Jevons (2009) die Notwendigkeit, bei einer CSR-Markenführung die gesamte Organisation, inklusive Wertschöpfungskette und Niederlassungen, zu berücksichtigen. Meffert et al. (2010) sprechen in diesem Zusammenhang von Nachhaltigkeit in der Markensubstanz. Ferner sollten auch aus Markenführungssicht Synergien zwischen CSR und Unternehmenstätigkeit existieren (Morsing 2006).

Zusätzlich lässt sich aus dem Modell von Brady (2003) ableiten, dass eine CSR-Marke zunächst intern zu entwickeln ist, bevor diese nach außen kommuniziert wird. Schließlich lassen sich aus den Markenführungsmodellen Empfehlungen zur Markenkommunikation ableiten, die insbesondere die Transparenz (u. a. Offenheit, Faktenbasierung und unabhängige Zertifizierung) und den echten Dialog mit den Stakeholdern als zentrale Erfolgsfaktoren ansehen (Brady 2003; Piercy/Lane 2009; Morsing 2006). Darüber hinaus betonen Piercy/Lane (2009) die Notwendigkeit einer hohen Glaubwürdigkeit bzw. Reputation für das Entstehen von positiven Effekten. Eine solche Glaubwürdigkeit ist nur durch eine transparente, widerspruchsfreie (innerhalb der Kommunikation und zwischen Kommunikation und Identität) und im Zeitablauf konstante Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern erreichbar (Meffert et al. 2010; Polonsky/Jevons, 2009).

3.3 Erfolgsfaktoren für CSR-Marken

Zusammenfassend lassen sich auf der Basis der vorliegenden Literatur folgende potenzielle Erfolgsfaktoren für CSR-Marken ableiten:

- Altruistische und langfristige Motivation des Managements für den Einsatz von CSR, d. h. CSR ist eine wahre Überzeugung der Führungsmannschaft;
- Unterstützung und Vorleben durch das Top-Management;
- Hoher Fit und Synergien zwischen CSR und Unternehmensestätigkeit;
- Alle mit der CSR-Marke verbundenen Produkte und Dienstleistungen weisen eine qualitativ hochwertigen Produktqualität auf;
- Unternehmensweite Verankerung bei allen Mitarbeitern und in allen Funktionsbereichen, in allen Prozessen und Wertschöpfungsstufen (auch jenseits der Organisationsgrenzen) sowie in allen organisatorischen Teilen des Unternehmens (z. B. Niederlassungen);
- Interne Entwicklung einer CSR-Identität geht der (externen) CSR-Kommunikation voraus;
- Transparente, dialogische und integrierte Kommunikation mit dem Ziel einer hohen Glaubwürdigkeit.

4 CSR-Markenmanagement-Modell

Der Überblick über die bisherige Forschung lässt jedoch auch erkennen, dass bislang kein umfassendes Modell der CSR-Markenführung vorliegt.

Um die Gestaltung einer CSR-Marke, welche die abgeleiteten Erfolgsfaktoren berücksichtigt, modellorientiert zu unterstützen, bietet sich der Rückgriff insbesondere auf identitätsbasierte Überlegungen der Markenführung an (z. B. de Chernatony 2010; Meffert et al. 2005). Speziell der Ansatz von Hatch/Schultz (2001, 2008) in Verbindung mit den CSR orientierten Modellen von Kujala et al. (2011) und Nasruddin/Bustami (2007) erscheinen vor dem Hintergrund der Literaturanalyse ergiebig. Die Ansätze sind jedoch auf den CSR-Kontext zu adaptieren.

Folgende Grundüberlegungen zeichnen das neue Modell aus:

- CSR-Markenidentität ist nicht direkt gestaltbar, sondern hängt von der Übereinstimmung (keine Gaps) der Positionierung bzw. Mission und Vision, der Unternehmenskultur und dem tatsächlichen Verhalten ab;
- CSR-Marken entstehen nicht automatisch, sondern durch Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern;
- CSR-Markenkommunikation kann nur effektiv sein, wenn eine entsprechende CSR-Markenidentität vorliegt,

d. h. die CSR-Markenkommunikation sollte erst implementiert werden, wenn eine entsprechende Markenidentität existiert;

- Bausteine des CSR-Markenmodells (Positionierung, Unternehmenskultur, Verhalten, Kommunikation) weisen jeweils spezifische Erfolgsfaktoren auf.

Abbildung 1 zeigt das CSR-Markenmanagement-Modell im Überblick.

Das resultierende Modell interpretiert CSR-Marke als ein von innen, aus der Markenidentität entstehendes Konzept, welches fünf Bausteine umfasst:

1. Positionierung bzw. Vision und Mission: Dieser Baustein beinhaltet die explizite Entscheidung des (Top-) Managements über die grundsätzliche Ausrichtung der Marke, wobei die Vision und Mission des Unternehmens integrale Bestandteile sind. Beschreibungs- und Beurteilungsmerkmale sind, ob und in welchem Umfang die Markenpositionierung CSR umfassend beinhaltet, ob diese aus altruistischen Motiven des Top-Managements resultiert, ob die Markenpositionierung schriftlich kodifiziert wurde, ob diese vom Top-Management als relevant eingeschätzt und auch aktiv vorgelebt wird sowie ob ein hoher Fit zwischen der Positionierung und der eigentlichen Geschäftstätigkeit besteht.
2. Unternehmenskultur: Diese umfasst Werte, die von allen Mitarbeitern geteilt werden. In Anlehnung an das Unternehmenskulturmodell von Schein (2004) können sich diese Werte in expliziten und impliziten Normen (z. B. Richtlinien zum Energiesparen) und Symbolen (z. B.

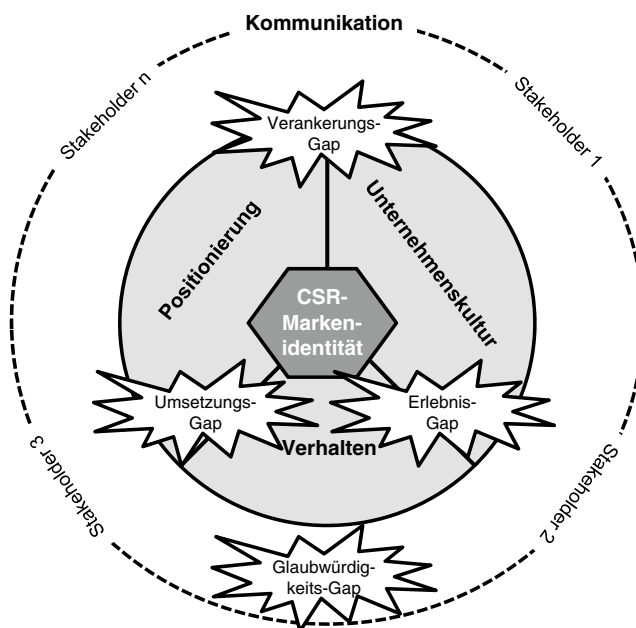


Abb. 1: CSR-Markenmanagement-Modell (Baumgarth/Binckebanck 2011a, S. 342)

Einsatz von Elektroautos) widerspiegeln. Eine CSR-Marke basiert darauf, dass alle Mitarbeiter die CSR-Idee als relevant wahrnehmen, diese leben und sich aktiv dafür einsetzen.

3. Verhalten: Darunter sind konkrete, nach innen und außen wirkende Maßnahmen des Unternehmens zu verstehen. Der CSR-Bezug lässt sich mit Hilfe des Wertschöpfungsprozesses von der Beschaffung und Produktion über den Vertrieb bis hin zum Recycling beschreiben und bewerten. Auch die angebotenen Leistungen sollten die propagierten CSR-Werte aufweisen. Weiterhin ist zu beurteilen, ob die CSR-relevanten Maßnahmen alle Funktionsbereiche und regionalen Standorte umfassen.
4. Kommunikation: Dieser Baustein berücksichtigt alle nach außen gerichteten persönlichen oder medialen Kontakte mit den verschiedenen Anspruchs- bzw. Stakeholdergruppen. Dabei ist aus CSR-Sicht insbesondere die Glaubwürdigkeit, die durch Faktoren wie Transparenz, Beleg durch nachprüfbar Fakten (z. B. CSR-Bericht, Zertifikate, Teilnahme an CSR-orientierten Preisen), Offenheit und echte Interaktion mit den verschiedenen Stakeholdern beeinflusst wird, von Bedeutung. Darüber hinaus bildet auch das eigentliche Branding (Name, Logo, Markenfarben etc.) einen zentralen Markenkontakt, der die CSR-Identität wahrnehmbar und erlebbar machen kann.
5. Gaps: Zwischen den ersten vier Elementen sollte eine möglichst hohe Übereinstimmung vorliegen. Ein Verankerungs-Gap liegt vor, wenn die vom Top-Management propagierte und fixierte Ausrichtung der Marke nicht mit den von den Mitarbeitern gelebten Überzeugungen und Werten übereinstimmt. Das Erlebnis-Gap resultiert aus Abweichungen des tatsächlichen Verhaltens des Unternehmens (z. B. Produkte) und den innerhalb der Belegschaft gelebten Werten. Ein Umsetzungs-Gap bedeutet, dass die festgelegten CSR-Werte nicht in konkrete Verhaltensweisen umgesetzt sind. Schließlich kann ein Glaubwürdigkeits-Gap entstehen, wenn die CSR-Markenidentität und die nach außen gerichtete Kommunikation nicht übereinstimmen. Diese Aufspaltung in vier Gaps dient der analytischen Vereinfachung. In der Realität entsteht eine starke CSR-Marke aus einer simultanen Übereinstimmung zwischen allen vier Modellelementen gleichzeitig.

5 Fazit

CSR ist ein prinzipiell freiwilliges ökologisches und soziales Engagement eines Unternehmens, welches über das reguläre Geschäftsmodell hinaus reicht und primär altruistische Wesenszüge aufweist. Unternehmen, die versuchen,

dieses Engagement nur vorzutäuschen, werden zu Recht des „Greenwashings“ bezichtigt.

Einen Lösungsansatz, der kontraproduktive Schwächen vieler CSR-Marketingansätze verhindern kann, stellt eine authentische CSR-Markenführung dar. Bislang fehlt aber eine Analyse über die Möglichkeit, durch CSR starke Marken auf dem Absatzmarkt aufzubauen, die sich dadurch auszeichnen, dass CSR-Werte den Kern der Marke darstellen und diese zu einer Differenzierung und Präferenzschaffung auf dem Absatzmarkt positiv beitragen (CSR als aktives Konzept). Dabei geht es nicht um kurzfristige und kosmetische CSR-Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen, sondern um Unternehmen und deren Marken, die im Kern eine CSR-Identität aufweisen.

Es ist zu erwarten, dass Unternehmen mit einer solchen CSR-Identität langfristig nur dann existieren können, wenn diese CSR-Identität mit Hilfe von Kommunikation auch in eine erfolgreiche Marke „übersetzt“ wird, die auf dem Markt entsprechende Präferenzen erzeugt. Wichtig ist dabei eine transparente, dialogische und integrierte Kommunikation mit dem Ziel einer hohen Glaubwürdigkeit.

Der Vertrauenswettbewerb in Kombination mit zunehmender Transparenz durch soziale Medien wird Unternehmen zukünftig verstärkt dazu zwingen, bestehende Paradigmen aufzugeben und neue Ansätze zu entwickeln. Ein neues Verständnis von Unternehmensverantwortung und eine systematische Umsetzung im Rahmen eines authentischen CSR-Konzepts erscheinen vor diesem Hintergrund ergebnisreich.

Das vorgeschlagene konzeptionelle Modell liefert sowohl der Unternehmenspraxis eine erste Orientierung sowie konkrete Hinweise zur Optimierung der CSR-Markenführung und CSR-Kommunikation als auch der Wissenschaft einen fruchtbaren und umfassenden Rahmen zur Analyse von CSR-Marken (z. B. Baumgarth/Binckebanck 2011b).

Literatur

- Angus-Leppan T, Metcalf L, Benn S (2010) Leadership Styles and CSR Practice. *Journal of Business Ethics* 93/2:189–213
- Baumgarth C (2008) Markenpolitik – Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling. 3. Auflage. Wiesbaden
- Baumgarth C, Binckebanck L (2011a) CSR-Markenmanagement in der mittelständischen Bau- und Immobilienwirtschaft – Konzeptionelle Überlegungen und Best-Practice-Beispiele. *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen*. Hrsg.: Meyer J-A, Lohmar: 335–365
- Baumgarth C, Binckebanck L (2011b) CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft. Working-Paper 62 des IMB Berlins. Berlin
- Belz F-M, Peattie K (2009) *Sustainability Marketing*. Chichester
- Bendixen M, Abratt R (2007) Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics* 76/1:69–82

- Berens G, van Riel C B M, van Bruggen G H (2005) Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing* 69/3:35–48
- Bhattacharya C B, Korschun D, Sen S (2009) Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics* 85/2:257–272
- Bolton S C, Kim C, O’Gorman K D (2011) Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process. *Journal of Business Ethics* 101/1:61–74
- Brady A K O (2003) How to generate sustainable brand value from responsibility. *Journal of Brand Management* 10:279–289
- Brunk K H (2010) Exploring origins of ethical company/brand perceptions. *Journal of Business Research* 63/3:255–262
- Carroll A B (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4/4:497–505
- Chen Y (2009) The Drivers of Green Brand Equity. *Journal of Business Ethics* 93/2:307–319
- Choi S, Ng A (2011) Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on consumer Responses. *Journal of Business Ethics* 104/2:269–282
- de Chernatony L (2010) From Brand Vision to Brand Evaluation. 3. Auflage. Amsterdam
- de Pelsmacker P, Driesen L, Rayp G (2005) Do Consumers Care about Ethics? *Journal of Consumer Ethics* 29/2:363–385
- Eklington J (1994) Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36/2:90–100
- Europäische Kommission (2002) Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel
- Folkes V S, Kamins M A (1999) Effects of information about firms’ ethical and unethical actions on consumers’ attitudes. *Journal of Consumer Psychology* 8/3:243–259
- Hatch M J, Schultz M (2001) Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review* 79/2:128–134
- Hatch M J, Schulz M (2008) Taking brand initiative. San Francisco
- He H, Li Y (2011) CSR and Service Brand. *Journal of Business Ethics* 100/4:673–688
- KPMG (2008): International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Amstelveen
- KPMG (2011) Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/2009– Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich. 2. Auflage. o. O.
- Kujala J, Penttilä K, Tuominen P (2011) Creating a conceptual Model for Building Responsible Brands. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 16/1:6–12
- Lai C, Chiu C, Yang C, Pai D (2010) The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics* 95/3:457–469
- Lindner M (2010) The Two Mayor Types of ‘Greenwash’ definitions, the Problematic Implications of Indistinctness and a Set of Likely Inconsistencies. Working Paper. Center for Business Innovation. Göteborg
- Luo X, Bhattacharya C B (2006) Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing* 70/4:1–18
- Matten D, Moon J (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR. *Academy of Management Review* 33/2:404–424
- Meffert H, Burmann C, Koers M (2005) Markenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden
- Meffert H, Rauch C, Lepp H L (2010) Sustainable Branding: mehr als ein neues Schlagwort? *Marketing Review* St. Gallen 27/5:28–35
- Morsing M (2006) Strategic CSR communication: Telling others how good you are. Management models for corporate social responsibility. Eds.: Jonker J, de Witte M, Berlin/Heidelberg: 238–246
- Nasruddin E, Bustami R (2007) The Yin and Yang of CSR Ethical Branding. *Asian Academy of Management Journal* 12/2:83–100
- Parguel B, Benoit-Moreau F, Lacreux F (2011) How Sustainability Ratings Might Deter ‘Greenwashing’. *Journal of Business Ethics* 102/1:15–28
- Piercy N F, Lane N (2009) Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review* 9/4:335–360
- Polonsky M, Jevons C (2009) Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity. *International Marketing Review* 26/3:327–347
- Schein E H (2004) Organizational culture and leadership. 3. Auflage. San Francisco
- Sen S, Bhattacharya C B, Korschun D (2006) The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34/2:158–166
- Simmons C J, Becker-Olsen K L (2006) Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing* 70/4:154–169
- Szmigin I, Carrigan M, O’Loughlin D (2007) Integrating ethical brands into our consumption lives. *Journal of Brand Management* 14/5:396–409
- Vlachos P A, Tsamakos A, Vrechopoulos A P, Avramidis P K (2009) Corporate social responsibility: attributions, loyalty and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37/2:170–180
- Wagner T, Lutz R J, Weitz B A (2009) Corporate Hypocrisy. *Journal of Marketing* 73/6:77–91
- Wang H D (2010) Corporate social performance and financial-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management* 19/5:335–345
- Webb J D, Mohr L A (1998) A typology of customers’ response to cause related marketing. *Journal of Public Policy and Marketing* 17/2:226–239
- Werther W B, Chandler D (2006) Strategic Corporate Social Responsibility. Thousand Oaks
- Woisetschlager D M, Backhaus K (2010) CSR-Engagements: was davon beim Kunden ankommt. *Marketing Review* St. Gallen 27/5:42–47
- Zerfass A, Verhoven P, Tench R, Moreno A, Vercic D (2011) European Communication Monitor 2011 (Chart Version), Brüssel (www.communicationsmonitor.eu, letzter Abruf: 6.11.2011)



Prof. Dr. Carsten Baumgarth, ist Marketingprofessor an der HWR Berlin – School of Economics and Law. Er studierte, promovierte und habilitierte an der Universität Siegen. Anschließend lehrte und forschte er u.a. an Hochschulen in Istanbul, Stockholm, Wien, St. Gallen und Luzern. Darüber hinaus ist er Gründer und Vorsitzender des Beirats von BAUMGARTH & BAUMGARTH – BRANDCONSULTING.



Prof. Dr. Lars Binckebanck, ist Marketingprofessor an der NORDAKADEMIE in Elmshorn. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston promovierte er an der Universität St. Gallen. Herr Binckebanck war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei JK Wohnbau in München für Verkauf und Marketing verantwortlich zeichnete.