

PHILIP
KOTLER

mit DAVID HESSEKIEL
und NANCY R. LEE

GOOD WORKS!

Wie Sie mit dem
richtigen **MARKETING**
die **WELT** – und
Ihre **BILANZEN**
verbessern

GABAL

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

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

GOOD WORKS!

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

Aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

E-Book - ISBN 978-3-86200-842-1

ISBN 978-3-86936-471-1

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright für die deutsche Ausgabe

© 2013 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

Inhalt

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

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

Danksagungen

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

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

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

Einführung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.

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

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

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

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

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

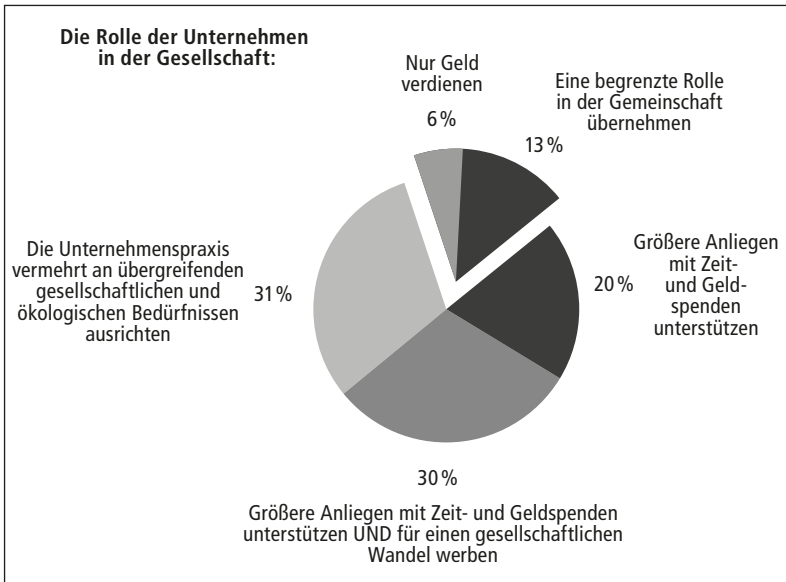


ABBILDUNG 1: Die überwiegende Mehrheit der im Rahmen der Cone/Echo Global CR Opportunity Study 2011 befragten Verbraucher war der Überzeugung, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen über die reine Gewinnerwirtschaftung hinausgeht

die Bedürfnisse und Probleme der Allgemeinheit Berücksichtigung finden«. Sie kritisieren, dass die meisten Unternehmen »einer Philosophie der ›gesellschaftlichen Verantwortung‹ anhängen, die den Belangen der Allgemeinheit lediglich periphere Bedeutung beimisst«⁴.

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

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

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

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

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

■ Was heißt »Gutes tun«?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

■ Welche Trends gibt es?

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

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

■ Gestiegene Spendenbereitschaft

Laut der Studie »Giving USA 2011« stieg das Gesamtvolumen der von Unternehmen geleisteten Geld- und Sachspenden in den Vereinigten Staaten im Jahr 2010 ungeachtet der Rezession um 10,6 Prozent auf 15,29 Milliarden US-Dollar (davon 4,7 Milliarden Kredite und Spenden von Unternehmensstiftungen).⁶ Und dem Jahresbericht des Committee Encouraging Corporate Philanthropy zufolge berichteten zwei Drittel der Unternehmen von einer Ausweitung ihres Engagements von 2009 bis 2010.⁷

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

■ Vermehrte Berichterstattung

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

■ Gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen

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

- General Mills: »Unser Ziel ist es, in der vordersten Reihe der verantwortungsbewussten Unternehmen in der Lebensmittelbranche mitzumarschieren. Wir arbeiten täglich daran, das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen, wobei die Sicherheit unserer Produkte für uns oberste Priorität hat. Unser Verantwortungsbewusstsein als *Corporate Citizen* ist integrale Voraussetzung für dieses Vertrauen.« – Ken Powell, Chairman und CEO¹⁴
- IBM: »Die Auseinandersetzung mit den aktuellen Herausforderungen – und die reichen von sauberem Wasser und besserer Gesundheitsversorgung über grüne Energie und bessere Schulen bis zu nachhaltigen und lebendigen Städten und mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz und in der Politik – verlangt keine Entscheidung zwischen Geschäftsstrategie und Gemeinwohlstrategie. Sie steht vielmehr für eine Verschmelzung von beidem.« – Samuel J. Palmisano, Chairman, President und CEO¹⁵
- Nike: »Es wird Zeit, dass die Welt sich bewegt. Alle Unternehmen kämpfen mit den unmittelbaren Auswirkungen schrumpfender natürlicher Ressourcen, der Bevölkerungsentwicklung und des Klimawandels. Und was heute noch vernachlässigbar erscheinen mag, kann sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu einem großen Problem auswachsen. Niemals war der Ruf an die Unternehmen, sich zu erneuern, lauter als heute – nicht nur um der Gesundheit und der Wachstumschancen der Unternehmen willen, sondern für das Wohl der ganzen Welt.« – Mark Parker, President und CEO¹⁶
- Seventh Generation: »Wir sind bestrebt, zur *Most Trusted Brand* der Welt zu werden. Wir wollen mehr Kunden erreichen, mit gleichgesinnten Einzelhändlern Partnerschaften schließen und mit verantwortungsbewussten Zulieferern zusammenarbeiten, um auf diese Weise unseren Umsatz in den nächsten fünf

Jahren zu verdoppeln. Wir werden unser Wachstum damit sichern, dass wir in die Seventh-Generation-Community und in unsere Marke investieren und neue und innovative Möglichkeiten auf tun, wie wir die Bedürfnisse unserer Kunden auf nachhaltigere Weise erfüllen können.« – John B. Replogle, President und CEO¹⁷

- Starbucks: »Heute zählen die Menschen vielleicht mehr denn je darauf, dass die Unternehmen ihnen helfen, die vielen komplexen Probleme dieser unserer Welt zu bewältigen. Wir von Starbucks stehen zu dieser Verantwortung und werden einmal mehr neue *Corporate-Responsibility-Standards* setzen.« – Howard Schultz, President und CEO¹⁸

■ Weg von der Pflichterfüllung und hin zur Strategie

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

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

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

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

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

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

Der traditionelle Ansatz: Erfüllung einer Pflicht

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

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

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

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

Der neue Ansatz: Einbeziehung der Unternehmensziele

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

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

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

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

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

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

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

■ Warum Gutes tun?

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

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

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

Business for Social Responsibility ist eine führende globale Non-Profit-Organisation, die Unternehmen mit Informationen, Instrumenten und Schulungen bei der Integration des *Corporate-Social-Responsibility*-Prinzips in den operativen Betrieb sowie bei der Strategieentwicklung unterstützt. Aus Umfragen und praktischen Erfahrungen schließt man dort, dass sich der bilanztechnische Nutzen für die Unternehmen an einer ganzen Reihe von Punkten festmachen lässt, als da wären²³:

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

■ Gesteigerter Umsatz und vergrößerter Marktanteil

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

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

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

Solche Befunde, wonach ein Unternehmensengagement für gesellschaftliche Anliegen die Markenpräferenz steigern kann, werden sowohl von Studien gestützt, die von PR- und Brandingagenturen erstellt wurden (wie der Edelman Goodpurpose Study²⁸ oder dem PRWeek / Barkley Cause Survey²⁹) als auch von wissenschaftlichen Studien.

Bloom, Hoeffler, Keller und Basurto beispielsweise behaupten:

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

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

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

■ Gestärkte Markenposition

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

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

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

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

■ Verbessertes Unternehmensimage und größere Schlagkraft

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

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

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

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

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

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

■ Größere Attraktivität als Arbeitgeber und bessere Mitarbeiter-motivation

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