

Prof. Dr. Norbert Bolz anlässlich des 5. Ständehaus-Gesprächs zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zum Thema „CSR als Chance für die Marken-Kommunikation“

am 17. Juli 2013

Meine sehr verehrten Damen und Herren, verehrter Herr Minister,

Ihre netten einleitenden Worte lassen Sie jetzt erwarten:

„Provokation“ – das kann ich, leider Gottes, heute zu diesem Thema gar nicht bieten. Ich könnte es sehr, sehr kurz machen und zu Ihnen sagen, Herr Minister: „Genauso ist es“. Das wäre die kürzest mögliche Fassung meines Beitrags. Das würde Sie natürlich doch ein bisschen enttäuschen, deshalb lege ich es ein bisschen anders an. Nämlich als eine Art Exegese eines Satzes der Einleitung der Einladung, die Sie alle gekriegt haben. Denn ich denke in diesem Satz steckt alles, was man wissen muss. Und wenn man ihn versteht, ist man im Grunde gerüstet für das 21. Jahrhundert. Der Satz lautet:

„CSR steht für eine unternehmerische Strategie, bei der der Nutzen für das Unternehmen und der Nutzen für die Gesellschaft keine Gegensätze sind, sondern sich ergänzen und befördern. CSR meint ein Unternehmertum, das ökonomische, ökologische und soziale Unternehmensziele ausbalanciert.“

Wunderbarer Satz, er trifft genau den Kern. Ich will nichts anderes machen in den wenigen nächsten Minuten, diesen einen Satz ein bisschen zu entwickeln, ein bisschen zu entfalten. Ich gehe aus von einem Wort in diesem Satz, dem letzten Wort nämlich:

„ausbalancieren“.

Denn es ist eben nicht so, dass soziale Verantwortlichkeit, auch ökologisches Bewusstsein, so ohne weiteres und von sich aus harmoniert mit dem unternehmerischen – auch verantwortlichen – Handeln eines Unternehmens. Diese Harmonie ist ein Resultat eines sehr, sehr langwierigen Lernprozesses und dieser Lernprozess hat im Wesentlichen das Ende des 20. Jahrhunderts geprägt.

Ich erinnere Sie an eine Selbstverständlichkeit, weil ich auf eine Analogie hinaus will. Ich würde sagen, was am Ende des 20. Jahrhunderts geschehen ist, ist im Wesentlichen das Erarbeiten einer Balance zwischen Ökologie und Ökonomie.

Für Sie alle ist das selbstverständlich, schon lange kein Widerspruch mehr, aber die Älteren unter Ihnen werden sich daran erinnern, das war einmal ein Widerspruch und diejenigen, die als Unternehmer, als verantwortliche Manager mit der Erwartung **Umweltbewusstsein, ökologisches Bewusstsein** konfrontiert wurden, haben darin eine Attacke auf ihre Profitchancen gesehen, eine Attacke auf ihre unternehmerische Freiheit und es hat unendlich lange gedauert, bis man erkannt hat, und das ist mittlerweile common sense, dass gerade in diesen ökologischen Erwartungen, die mittlerweile eben gesamtgesellschaftliche Erwartung geworden sind, enorme eigene Profitchancen stecken, dass darin Geschäftsmodelle stecken, so dass man nicht sagen muss: „Ich zweige etwas von meinem hart erarbeiteten Profit ab und opfere das jetzt diesen ökologischen Erwartungen“, sondern ganz im Gegenteil. Es kommt zu einer wechselseitigen Verstärkung ökologischer und ökonomischer Interessen und das macht die Sache überhaupt erst interessant. Also, in dem Augenblick, in dem wir es schaffen, über rein ethische Apelle hinauszukommen: „Sei doch auch umweltbewusst“ oder ähnliches mehr, da wird die Sache gesellschaftlich erst interessant, und das haben wir mit dem Ende des 20. Jahrhunderts erreicht. Für Sie eine Trivialität, eine alltägliche Selbstverständlichkeit.

Ich erinnere Sie nur daran, weil ich davon ausgehe, dass zu Beginn des 21. Jahrhunderts, das wir gerade gemeinsam erleben und Sie zumindest gestalten, dass wir zudem in diesem 21. Jahrhundert eine ganz ähnliche Balance erreichen müssen. Und zwar eben nicht nur die zwischen Ökologie und Ökonomie, sondern die zwischen Ökonomie – also im Kern immer ein Profitmotiv – und sozialer Verantwortlichkeit. Denn auch das beißt sich zunächst einmal und das Wort von Milton Friedman, das Sie zitiert haben, ist ja zunächst einmal ein wahres Wort und entspricht ganz und gar dem Selbstverständnis des klassischen Wirtschaftens. Aber es ist eben in der Tat so, dass wir lernen müssen - und die intelligentesten Unternehmen haben das dann auch schon gelernt - eben in dieser großen Aufgabe gesellschaftliche Verantwortung zu

übernehmen, selber wieder Geschäftsmodelle zu entdecken und Profitchancen zu sehen.

Also, wir haben die grüne Balance schon erreicht am Ende des 20. Jahrhunderts, und ich gehe davon aus, dass wir eben zu Beginn des 21. Jahrhunderts - lassen Sie es mich so nennen - eine rote Balance erreichen. Die Balance zwischen Profitmotiv und sozialer Verantwortung. Das ist für mich der äußere Rahmen, in dem wir alle Überlegungen einpassen müssen.

Was bedeutet das eigentlich für ein großes Unternehmen oder für eine große Marke in unserer Zeit? Ich glaube, große Marken, große Unternehmen müssen sich zunehmend verstehen als große Bürger. Es gibt diese Figur in Amerika schon sehr, sehr lange, den großen Bürger. Das heißt also, ein Unternehmen oder eine Organisation versteht sich als verantwortlich, nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, nicht nur im Blick auf die eigenen Kunden, was ja eigentlich Selbstverständlichkeiten sein sollten, sondern vor allen Dingen auch im Blick auf die eigene Region, ja sogar noch mehr: Man ist bereit oder sieht sich in der Pflicht, soziale Verantwortung zu übernehmen für große gesellschaftliche Fragen, an denen oft die Politik selber, die klassisch dafür zuständig ist, kapitulieren muss. Das sage ich natürlich in Anwesenheit von Politikern nicht so ganz frei heraus, aber es ist eben so: Politiker stoßen zunehmend auch an Grenzen des politisch Machbaren. Die Bürger spüren das und wir merken sehr deutlich, dass die Bürger Erwartungen, die man früher vor allem an das politische System gerichtet hat, zunehmend verlagert auf die Wirtschaft und von der Wirtschaft die soziale und politische Verantwortlichkeit einklagt, die man früher ganz einfach den Politikern zugeschoben hat. Die meisten Unternehmen, vielleicht alle, sind durch diese Erwartungen prinzipiell überfordert und doch muss man ihr gerecht werden. Und das kann man natürlich nur mit Kommunikation und darauf will ich dann auch in den nächsten Minuten mein Augenmerk richten.

Mit welcher Situation hat man es heute eigentlich auf den Märkten zu tun? Ich muss es kurz machen und will das deshalb auf zwei Stichworte reduzieren. Auf der Seite der Kunden haben Sie es mit einem Phänomen zu tun, das man sich vor 20 Jahren überhaupt nicht hätte vorstellen können und das, kurz gesagt, wiederum mit einem amerikanischen Begriff Ihnen leicht verständlich definiert wird als „Ethical Shopping“, also

ein ethisches Einkaufen. D.h., man vollzieht mehr oder minder die eigene ethische Lebensgestaltung in Form von Konsum. Eine faszinierende Entwicklung, an die man niemals gedacht hätte, denn früher fiel das völlig auseinander. Auf der einen Seite gab es das Konsumieren - Befriedigen von Bedürfnissen - und dann gab es auch noch einen Ethos oder ein ethisches Selbstverständnis, mehr oder minder stark ausgeprägt. Heute konvergiert das zunehmend. Immer mehr Menschen versuchen ihre eigene ethisch verstandene Lebensführung in Konsumformen zu gießen bzw. Konsumangebote, die ihnen genau das suggerieren oder anbieten, zu ergreifen und immer mehr ins Zentrum ihres eigenen Lebens zu stellen. Wer hätte das jemals gedacht, dass jemand bereit ist, freiwillig für ein Produkt mehr Geld zu bezahlen, erheblich mehr Geld zu bezahlen, als das, was der Marktpreis eigentlich wäre, nur um einen ethischen Gedanken, einen ethischen Wert damit zu verknüpfen. Und das geschieht heute dauerhaft und überall. So wie Sie bei Aldi und Lidl mittlerweile ganze Regale mit Bio und Öko finden, so werden Sie bald auch überall diese Zertifikate ethisch verantwortlichen Handels und ethisch verantwortlicher Produktion finden. Das ist heute schon Wirklichkeit und das wird genau wie Bio und Öko die Zukunft, die allernächste Zukunft des Konsums bestimmen und wird den Unterschied machen, ob eine Marke oder ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht. Und diese Marken und diese Unternehmen, die da erfolgreich sein wollen, müssen natürlich ein vollkommen verändertes Selbstverständnis entwickeln.

Das ist – und da stimme ich Ihnen auch wieder zu, der Schritt über Milton Friedman und die klassische Definition kapitalistischer Wirtschaft hinaus. Hier entsteht ein völlig neuer Begriff von Kapitalismus und etwas anderes - das kann man ja in aller Öffentlichkeit sagen – existiert heute nicht mehr. Es gibt keine andere Wirtschaft mehr als eine kapitalistische. Ich glaube, selbst Kuba macht mittlerweile mit. Also geht es nur noch um die Frage, welcher Kapitalismus. In England ist dafür ein Begriff entwickelt worden, der sehr stark in die Richtung zeigt, in die es gehen wird:

„Caring Capitalism“.

Das klingt zunächst wie ein Widerspruch in sich, aber ich denke, das ist ein sehr, sehr interessanter Ausdruck. Also, der Kapitalismus, der sorgt, der sich nicht nur sorgt um die eigenen Kunden und vor allen Dingen auch um die eigenen Mitarbeiter, sondern auch um die großen Probleme der Welt. Und dieser sich sorgende Kapitalismus, der vieles an antikapitalistischen Affekten bricht, wenn Sie es so wollen, der ist, denke ich, die dominierende Form des Kapitalismus in Zukunft.

Ich selber habe einmal in einem Definitionsversuch von „Sozialkapitalismus“ geredet, Caring Capitalism klingt noch schöner, gebe ich zu. Und ich denke, er macht auch prägnanter deutlich, in welche Richtung es geht.

Was bedeutet das eigentlich für eine Marke oder für ein konkretes Produkt? Wir leben - Gott sei Dank - seit Jahrzehnten in einer Welt, einer westlichen Wohlstandswelt, wo wir für fast immer dasselbe Geld hervorragende technische Produkte bekommen. Ich will niemandem im Einzelnen zu nahe treten, aber nehmen Sie etwa deutsche Autos. Die sind eigentlich – egal in welcher Klasse sie sich bewegen – hervorragend, sie sind alle grandios. Und wenn Sie sich ein neues Auto kaufen, stellt sich doch die Frage, kaufen Sie sich einen Audi, BMW oder einen neuen VW oder Mercedes oder was auch immer. Und die Frage, die sich dann stellt ist, was macht eigentlich den Unterschied aus. Und wenn Sie kein Ingenieur sind und wenn Sie keinen wirklich hohen technischen Sachverstand haben, dann macht den Unterschied nichts sachlich Technisches aus und eben auch nicht mehr der Preis. Die Preise sind ja ziemlich gut vergleichbar.

Was den Unterschied macht, das würde ich gerne nennen: den „spirituellen Mehrwert der Marke“. Die Marke selber oder das Produkt transportiert etwas über die sachlich technische Qualität hinaus. Und das ist der Claim dieser Marke, den Anspruch, den sie vertritt.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel; ich bleibe bei den Autos, weil sie ja im eminenten Sinne Hardware sind. Also, wenn es noch irgendwo Hardware gibt, dann bei den Autos und da würde man doch sagen, da es geht es um Technik. Vorsprung durch Technik oder was auch immer.

Aber schauen Sie sich einmal an, wie Autos heute werben oder wie Automarken heute werben. Ich glaube, es war Mercedes, die sogar mal gesagt haben: „Lassen Sie doch mal Ihr Auto zu Hause“. So etwas in dieser Art. D.h. der Claim ist, wir verkaufen keine Autos, sondern wir verkaufen Mobilität im 21. Jahrhundert. Genial, wie ich finde. Das ist brillant, und genau so muss man es machen. Das machen die meisten erfolgreichen Marken und Unternehmen heutzutage, sie verkaufen nicht einfach nur ein Produkt. Dass dieses Produkt technisch Klasse ist, wissen wir sowieso schon, nein, sie verkaufen ein Gefühl, einen Wert, eine Idee. Und das würde ich gerne unter dem Begriff „spiritueller Mehrwert“ zusammenfassen.

Meine These ist hier ganz schlicht: Das entscheidet über Erfolg und Misserfolg im 21. Jahrhundert. Und ich denke, Sie sehen, wie eng dieser Zusammenhang ist, zwischen einem Caring Capitalism – also einem sozialverantwortlichen unternehmerischen Handeln - dem Appeal, dem Claim, dem Anspruch, mit dem eine Marke auf einem Markt auftritt - und mit welcher Überzeugungskraft und Vertrauenswürdigkeit diese Marke dann rechnen kann.

Das alles, was ich Ihnen bisher gesagt habe, ist für Sie nichts Neues. Ich will aber zum Schluss einen Gedanken bringen, der vielleicht nicht so selbstverständlich ist und der betrifft nun mein eigenes Spezialgebiet. Wie Sie gehört haben, bin ich Medienwissenschaftler und damit bin ich bei dem Thema. Da wird Sie nicht überraschen, für was sich meine Studenten als einziges interessieren, nämlich

„Soziale Netzwerke“.

Dieses Thema „Soziale Netzwerke“ wird meines Erachtens in der Wirtschaft immer noch überwiegend falsch behandelt und falsch betrachtet. Ich habe heute - bevor ich losgefahren bin von Berlin- im Briefkasten noch eine Werbung gefunden für einen Handelstag - da stand irgendwie drüber Smart Retail oder so irgendetwas - und dann drunter als Unterschrift „Kommunizieren aus allen Kanälen oder in allen Kanälen“. Also, ich habe sofort verstanden, was die meinten:

Es gibt jetzt das Internet, es gibt jetzt Facebook und so weiter, das müssen wir auch noch machen. Wir kommunizieren ja schon ganz toll mit Telefonaten und Briefwerbung oder was wir alles schon gemacht haben. Aber jetzt gibt es noch einen Kanal, den benutzen wir jetzt auch noch und wir zeigen Euch, wie das geht.

Liegt eigentlich auf der Hand, ist relativ naheliegend, aber wie ich finde, grundfalsch. Wenn man denkt, das Internet, die sozialen Netzwerke, die sozialen Medien seien ein weiterer Kommunikationskanal, dann hat man die Revolution, von der man meines Achtsens mit Recht spricht, wenn man heute über die Internetkultur spricht, völlig missverstanden. Es geht hier nämlich nicht um eine neue Möglichkeit für Unternehmen, Organisationen, auch für die Politik im weitesten Sinne, mit den Bürgern, den Kunden, den Usern ins Gespräch zu kommen oder mit ihnen zu kommunizieren - was ja für Unternehmen bisher meistens hieß, wir haben tolle Ideen, wir haben tolle Informationen und die teilen wir euch jetzt mit. Bis hin zu dem berühmten Kundendialog, wo man dann vielleicht sogar noch bereit war, Reklamationen zu akzeptieren oder irgendwie zu verarbeiten.

Damit hat Internetkommunikation überhaupt nichts mehr zu tun. Ich will es auch aus Zeitgründen ultrakurz machen und wieder thesenhaft verknappen:

Wenn Sie sich über Kommunikation im Internetzeitalter klar werden wollen als Organisation und als Unternehmen, müssen Sie sich vor allem klar werden, dass die Kommunikation bestimmt wird von der Selbstorganisation der Kunden. Das Primäre ist heute - das primäre Kommunikationsfaktum ist, dass die Kunden, die Bürger, die User - gilt auch für die Politik - die Bürger untereinander kommunizieren und Sie dann als Unternehmen, als Politiker allergrößte Probleme haben, Anschluss zu finden an diese Kommunikation, an der sich alles entscheidet.

Meine These wäre: Es geht in Zukunft vor allen Dingen darum, diese sich selbst organisierenden Kunden, Laien, User, Bürger in Kontakt zu bringen, also mit ihnen in Kommunikation zu treten, denn sie sind längst schon vernetzt, sie organisieren sich höchst erfolgreich. Die

Bewertungen, die in den sozialen Netzwerken abgegeben werden, die Rankings, die dort ganz automatisch stattfinden, die Reputation, die Sie bei den Kunden, den Bürgern und Usern gewinnen, ist unendlich viel wichtiger für den Erfolg, den Sie auf den Märkten haben als Ihre Werbung im klassischen Sinne.

Und deshalb will ich Ihnen abschließend drei ganz simple Begriffe in Erinnerung rufen, mit der diese Selbstorganisation der Kunden, der Bürger, der User im Netz läuft. Sie kennen sie alle und ich vermute, die meisten unterschätzen den Effekt, den diese simplen Mittel der Kommunikation selber haben. Die Stichworte sind:

„Link, Like, Care“.

Das Linking, wenn Sie mich fragen würden als Medienwissenschaftler: „Was ist der wichtigste Begriff im Internetzeitalter?“ würde ich sofort sagen: „Link“. Also, das schlichte Verknüpfen. Alle großen Firmen, alle erfolgreichen Firmen der Internetwelt tun nichts anderes. Google, der größte Gewinner des 21. Jahrhunderts, Google macht nichts anderes als Linking, also das Verknüpfen von Websites. Genau dasselbe macht Ebay. Ebay hat nirgendwo Lagerhallen oder sonst irgendetwas. Sie verknüpfen Leute, die Geld haben mit Leuten, die irgendwelches Zeug haben, das sie loswerden wollen. Sonst machen die gar nichts. Selbst Amazon, die ja wirklich Hallen haben, in denen Bücher und CDs liegen, haben eine ganz andere Unique Selling Proposition, nämlich das, was ich Marketing der Präferenzen nenne. Sie kennen das alle, wenn Sie mal was bei Amazon bestellt haben. Der Zauber von Amazon beginnt, wenn Sie den Button schon gedrückt haben, dann kommt die berühmte Einblendung:

„Kunden, die das gekauft haben, haben auch das und das und das gekauft“.

Das ist der Witz – wenn Sie so wollen – und das ist das eigentliche Geschäftsmodell, um das es geht. Linking ist alles.

Und dazu sind in den letzten Jahren zwei weitere phantastische Phänomene getreten:

Nämlich diese Internetkultur hat erkannt, dass die Menschen alle eine ungeheure Lust dazu haben, zu **bewerten**, was andere tun, vor allen Dingen was Leute, die auf den Märkten etwas anbieten, tun und wie groß die Qualität ist. Und deshalb dieser berühmte „**I-Like**“-**Button** oder „Gefällt mir“-Button, den man anklickt. Das klingt wie eine Spielerei, wie eine Kinderei, aber nichts ist bedeutsamer für den Erfolg von Angeboten in dieser unendlich großen Internetkultur.

Und mittlerweile gibt es viele Websites, die nicht nur den I-Like-Button haben, sondern auch noch den **I-Care-Button**. Das kümmert mich, das interessiert mich, das ist ein Thema, das mir auf den Nägeln brennt. Und wenn es Ihnen gelingt, da hineinzukommen, in diese Welt des Linking, der Verknüpfung, wenn Sie hineinkommen in diese Welt der Reputation, nämlich gemocht zu werden, und wenn es Ihnen gelingt, Ihre eigene Sorge um die Gesellschaft, die ja in der Corporate Social Responsibility reklamiert wird, zu vermitteln, dann werden Sie im 21. Jahrhundert auch Erfolg haben.