

Cause related Marketing

Der Status Quo in Deutschland

Cause related Marketing

Der Status Quo in Deutschland

Shamsey Oloko

- Cause related Marketing (CrM) bezeichnet eine Marketingtechnik, bei welcher der Kauf eines Produktes eine unmittelbare Spende zu Gunsten eines wohltätigen Zweckes auslöst.
- Für die große Mehrheit der Konsumenten ist CrM durchaus ein Begriff, jedoch kennen die meisten von ihnen nur die CrM-Kampagnen von zwei bestimmten Marken. Sie unterstützen den Unternehmen bei der Durchführung einer CrM-Kampagne eher egoistische denn altruistische Motive und sehen es als besonders wichtig an, über den Verlauf der CrM-Kampagne und das Endergebnis informiert zu werden. Unternehmen, die dies berücksichtigen, gewinnen aus Sicht der Konsumenten an Glaubwürdigkeit. Der große Teil der Konsumenten geht zudem davon aus, dass Unternehmen in der Regel weniger als 5% vom Preis pro Produkt spenden. Insgesamt hat die Mehrheit der Konsumenten eine positive Meinung von CrM.
- Bei den gemeinnützigen Organisationen kristallisiert sich heraus, dass neben einem guten Konzept zur CrM-Kampagne insbesondere die Glaubwürdigkeit der Unternehmen ausschlaggebend dafür ist, ob eine Partnerschaft überhaupt zustande kommt. Darüber hinaus ist es ein zentrales Anliegen der gemeinnützigen Organisationen, mithilfe der CrM-Kampagne ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zu erzeugen, um einerseits den eigenen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit zu erhöhen und andererseits die Verbreitung der gemeinnützigen Mission zu fördern. Insgesamt haben die gemeinnützigen Organisationen eine positive Meinung von CrM.
- Die Unternehmen sehen primär altruistische denn egoistische Motive als ausschlaggebend für die Durchführung einer CrM-Kampagne. Die „normale“ CrM-Kampagne in Deutschland wird via Promotion und PR sowohl am Point of Sale als auch im Internet und in den Printmedien beworben. Sie dauert häufig ein bis drei Monate und beinhaltet in der Regel die Kooperation mit einer gemeinnützigen Organisation, wobei es keine eindeutigen geographischen und inhaltlichen Schwerpunkte gibt. Die Mehrzahl der CrM-Kampagnen charakterisiert sich durch eine reine Geldspende und einem prozentualen Spendenbeitrag, der meistens weniger als 5% vom Preis beträgt. Insgesamt hat die Mehrheit der Unternehmen eine positive Meinung von CrM.



Shamsey Oloko ist Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing von Prof. Dr. Ingo Balderjahn an der Universität Potsdam. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der Emotionalisierung von Marken durch die strategische Anwendung von Cause related Marketing.

Kontakt: shamsey.oloko@uni-potsdam.de



MAKING SENSE ist eine Beratungsagentur, die sich insbesondere auf die Bereiche Corporate Social Responsibility und Cause related Marketing spezialisiert hat. Ihre Standorte hat die Agentur in Hamburg und München. Ansprechpartnerin ist Claudia Blankenfeld

Kontakt: blankenfeld@makingsense.de

Vorwort

Die Diskussion zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hat in den letzten Jahren deutlich an Fahrt aufgenommen. Verstärkt durch die Folgen der Globalisierung und die Vernetzung der Märkte, sowie durch den schrittweisen Rückzug des Sozialstaates und den gesellschaftlichen Wertewandel, lässt sich eine zunehmende Präsenz dieser Thematik in Medien, Politik und Öffentlichkeit feststellen. Aktuelle Themen wie bspw. Steuerhinterziehungen, Managergehälter, Korruptionsaffären und Mitarbeiterentlassungen werfen zunehmend die Frage auf, welche Rolle ein Unternehmen in unserer Gesellschaft spielen soll.

Neben der inhaltlichen Debatte, was genau gesellschaftliche Verantwortung zu umfassen hat und wie viel (freiwillige) Verantwortung ein Unternehmen generell übernehmen soll, geht es auch um die grundsätzliche Frage, ob und wie sich diese Verantwortung und das Streben nach Gewinnmaximierung miteinander kombinieren lassen.

Auf der einen Seite ist das Unternehmen per definitione dazu verpflichtet, die ökonomischen Interessen seiner Eigentümer zu berücksichtigen und das eingesetzte Kapital gewinnmaximierend einzusetzen. Ein Unternehmen, das also aus rein altruistischen Motiven freiwillige Zusatzkosten für gesellschaftliche Verantwortung – bspw. in Form von Spenden – auf sich nimmt, handelt demzufolge wider seinem originären Unternehmenszweck.

Auf der anderen Seite sieht sich das Unternehmen zunehmend der Forderung nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung ausgesetzt, die auf eine Berücksichtigung aller Interessensgruppen – nicht nur der Eigentümer – hinausläuft. In diesem Fall handelt ein Unternehmen, das lediglich das Streben nach Gewinn als gesellschaftliche Verantwortung im Sinne der sozialen Wohlfahrtsmaximierung ansieht, entgegen der gesellschaftlichen Erwartungshaltung und muss mit zunehmend heftigeren Reaktionen der Konsumenten aber auch der Investoren und Mitarbeiter rechnen.

Die Diskussion innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zielt daher immer mehr darauf ab, die Ziele Gewinnmaximierung und gesellschaftliche Verantwortung nicht substitutiv sondern komplementär zu verfolgen. Dazu bedarf es entsprechender Strategien und Techniken, die die ehemals divergierenden Interessen sinnvoll kombinieren sollen. Eine dieser Techniken kommt aus dem Marketing und wird – ganz im Einklang mit der wachsenden Anglizierung in der Betriebswirtschaftslehre – als Cause related Marketing bezeichnet. Dieser Technik ist die vorliegende Studie gewidmet, die erstmalig sowohl die Perspektiven der Unternehmen, der gemeinnützigen Organisationen und der Konsumenten in Deutschland zusammenhängend betrachtet.

Ich wünsche dem interessierten Leser viel Spaß beim Lesen und möglicherweise die eine oder andere neue Erkenntnis zu den Problemen, zu den Erfolgsfaktoren aber auch zur Zukunft von Cause related Marketing in Deutschland.

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Potsdam, Juli 2008

Einleitung

Cause related Marketing (CrM) ist eine in Deutschland noch relativ neue Marketingtechnik, die ihren wissenschaftlichen und praktischen Ursprung in den USA hat. Seitdem dort 1983 die erste große CrM-Kampagne von *American Express* durchgeführt wurde und 1988 auch der wissenschaftliche Durchbruch in der Marketingforschung gelang, wird diese Technik heutzutage vor allem in angelsächsischen Ländern wie bspw. den USA, Großbritannien oder Australien angewendet. Allein in den USA betragen die Ausgaben für CrM in 2007 mittlerweile 1,44 Milliarden Dollar! Tendenz steigend!

In Deutschland begann die bundesweite Umsetzung von CrM mit einer Kampagne von *Pedigree*, *Whiskas* und *Trill* bereits im Jahr 2001, erhielt allerdings erst durch die Kampagne von *Krombacher* im Jahr 2002 eine große mediale Präsenz. Von diesem Zeitpunkt an hat sich CrM sukzessive auf verschiedenste Branchen und unterschiedlichste Produkte und Dienstleistungen¹ ausgedehnt. Mittlerweile haben seit 2002 mehr als 90 Unternehmen in Deutschland ein Produkt angeboten, bei dem allein durch den Kauf dieses Produktes und ohne weiteren Aufwand für den Konsumenten eine Spende² zu Gunsten eines wohltätigen Zweckes ausgelöst wird.

Im Gegensatz zu den USA steckt die Forschung in Deutschland allerdings noch in den Kinderschuhen und hinkt der Entwicklung von CrM deutlich hinterher. Aus diesem Grund wurde mit tatkräftiger Unterstützung der Agentur MAKING SENSE eine bundesweite Studie durchgeführt, die zum Ziel hat, belastbare Ergebnisse zu den drei beteiligten Protagonisten einer CrM-Kampagne zu generieren und den Status Quo von CrM in Deutschland erstmalig umfassend festzuhalten.

Inhaltlich gliedert sich die vorliegende Studie in vier Abschnitte:

- (1) Konsumenten**
- (2) Organisationen**
- (3) Unternehmen**
- (4) Ausblick**

Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit den Aussagen der Konsumenten und beleuchtet deren Wahrnehmung von CrM. An dieser Stelle ist von besonderem Interesse, auf welche Bestandteile die Konsumenten besonderen Wert legen und wie sie auf CrM als Ganzes reagieren.

Im zweiten Abschnitt geht es um die Aussagen der gemeinnützigen Organisationen, die auf den kumulierten Erfahrungen vergangener CrM-Kampagnen beruhen. Zahlreiche Ergebnisse zum Prozesszyklus einer CrM-Kampagne bestehend aus Planung, Durchführung und Auswertung werden zusammengefasst und diskutiert.

Im dritten Abschnitt werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen präsentiert, die ebenfalls auf den kumulierten Erfahrungen vergangener CrM-Kampagnen basieren. Auch hier spannt der Prozesszyklus einer CrM-Kampagne den Rahmen, innerhalb dessen die Ergebnisse verdichtet und die Attribute einer „normalen“ CrM-Kampagne in Deutschland identifiziert werden.

Der Ausblick greift die zentralen Ergebnisse der Studie auf und diskutiert weiterführende Gedanken und Themen zu CrM.

Konsumenten

Stichprobe

Die Ergebnisse für den vorliegenden Abschnitt basieren auf einer Online-Befragung von 230 Konsumenten in Deutschland, die zwischen Ende Mai und Anfang Juni 2008 durchgeführt wurde. Die Stichprobe unterteilt sich in 45% männliche und 55% weibliche Teilnehmer. Das Durchschnittsalter liegt bei 31,7 Jahren, wobei das Alter des jüngsten Teilnehmers 20 Jahre und das des ältesten 67 Jahre beträgt.

Mit 53,5% besitzt der größte Teil der Stichprobe einen Hochschulabschluss und weitere 29,6% haben als höchsten erworbenen Bildungsgrad das Abitur angegeben. Die abgeschlossene Berufsausbildung rangiert mit 9,1% an dritter Stelle. Bezüglich des Einkommens verfügen 31,1% über ein monatliches Bruttoeinkommen von mehr als 3.000 Euro und weitere 29,3% verdienen zwischen 1.000 bis 3.000 Euro.

Die Ergebnisse – Teil 1

Im ersten Teil der Befragung geht es um allgemeine Aussagen zu CrM. Insgesamt kennen 93,9% der Konsumenten mindestens eine CrM-Kampagne, was auf den ersten Blick auf eine sehr hohe allgemeine Bekanntheit dieser Marketingtechnik schließen lässt. Allerdings kennen bloß 58,7% mehr als eine und lediglich 23,1% mehr als zwei CrM-Kampagnen. Mit 9,2% erinnert sich nur knapp jeder zehnte Konsument an mehr als drei CrM-Kampagnen, so dass die hohe Bekanntheit auf den zweiten Blick einen offensichtlich niedrigen Tiefgang besitzt. Vor dem Hintergrund, dass seit 2002 mehr als 90 Unternehmen eine oder mehrere CrM-Kampagnen durchgeführt haben, sind diese Werte auffällig gering.

In Bezug auf die Assoziation von CrM mit bestimmten Marken, gibt es eine ungestützte Bekanntheit von 67,6% für das „Regenwald-Projekt“ von *Krombacher* und

27,7% für die „Trinkwasser-Initiative“ von *Volvic*. Berücksichtigt man darüber hinaus auch solche Aussagen, die zwar nicht die richtige Marke, dafür aber die richtige Kampagne aufführen, so kommt *Krombacher* auf eine ungestützte Bekanntheit von 76,9% und *Volvic* auf 35,3%. Weitere Marken und CrM-Kampagnen wie bspw. das „Schulprojekt für Afrika“ von *Ritter Sport*, „KELLOGG'S macht Schule“ von *KELLOGG'S* oder „Jede Tube hilft“ von *blend-a-med* werden nur vereinzelt genannt. Insofern lässt sich an dieser Stelle die Schlussfolgerung ziehen, dass die Konsumenten sich an kaum mehr als zwei CrM-Kampagnen erinnern und diese größtenteils entweder *Krombacher* oder *Volvic* zuzuordnen sind.

Bei der Frage, über welche Medien die Konsumenten eine CrM-Kampagne bisher wahrgenommen haben, liegt das Fernsehen mit einer Zustimmung von 90,4% deutlich vor allen anderen.

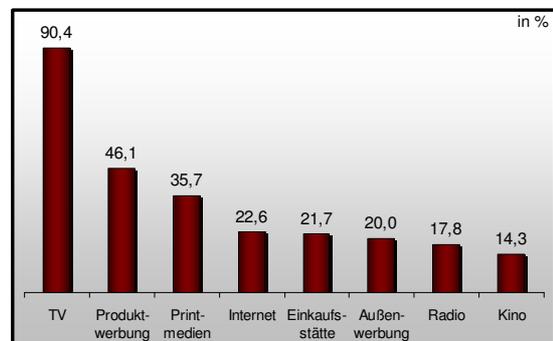


Abbildung 1: Wahrnehmung von CrM in den Medien

Da sowohl *Krombacher* als auch *Volvic* dieses Medium über mehrere Jahre hinweg eingesetzt haben, erklärt sich daraus auch deren hoher Bekanntheitsgrad und der vergleichsweise geringe Bekanntheitsgrad all jener Unternehmen, die nicht im Fernsehen geworben haben. Mit 46,1% liegt die Werbung auf dem Produkt klar an zweiter Stelle noch vor den Printmedien mit 35,7%. Es lässt sich daher die Beobachtung festhalten, dass bisher lediglich drei Medien existieren, über die die Kommunikation einer CrM-Kampagne bei mehr als einem Drittel der Konsumenten auch tatsächlich wahrgenommen wurde.

Konsumenten

Als letzte Frage in diesem Abschnitt wurden die Teilnehmer gebeten, ihre Einschätzung zur Höhe des durchschnittlichen Spendenbeitrags eines Unternehmens in Abhängigkeit vom Preis abzugeben.

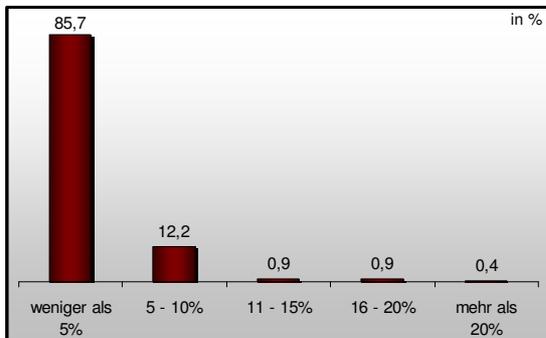


Abbildung 2: Höhe des vermuteten durchschnittlichen Spendenbeitrags von Unternehmen

Insgesamt sind 85,7% der Konsumenten sind der Meinung, dass Unternehmen im Rahmen einer CrM-Kampagne durchschnittlich nicht mehr als höchstens 5% vom Preis spenden.

Die Ergebnisse – Teil 2

Der zweite Teil der Befragung analysiert die Wahrnehmung der möglichen Motive der Unternehmen, die aus Sicht der Konsumenten hinter der Durchführung einer CrM-Kampagne stehen können.

Gemeinnützige Unterstützung

Lediglich 20% der Teilnehmer glauben, dass es den Unternehmen wichtig³ ist, die gemeinnützige Organisation und den wohltätigen Zweck zu unterstützen.

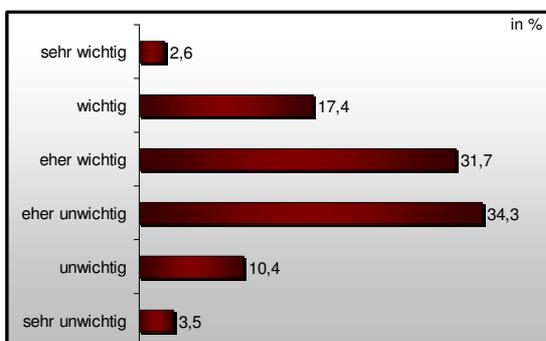


Abbildung 3: Die Unterstützung der gemeinnützigen Organisation und des wohltätigen Zweckes durch CrM

Dagegen scheinen 66% der Teilnehmer eher unentschlossen zu sein, welche Relevanz dieses Motiv für Unternehmen haben könnte. Vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmen gerade diesen Punkt besonders stark hervorheben (siehe **Unternehmen** Abb. 5) scheint hier eine offensichtliche Kommunikationsasymmetrie zwischen Sender (Unternehmen) und Empfänger (Konsument) vorzuliegen.

Absatzsteigerung des Produkts

Vollkommen anders ist die Lage dagegen bei der Absatzförderung als Motiv.

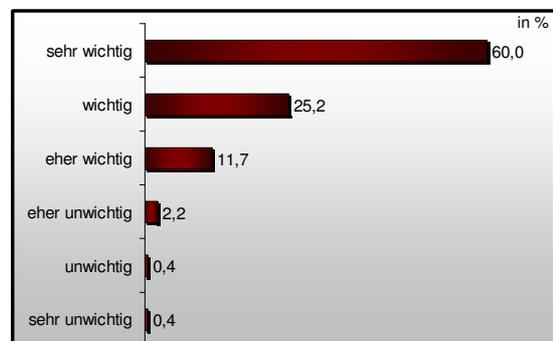


Abbildung 4: Die Steigerung des Absatzes durch CrM

Hier vertreten 85,2% der Befragten die Ansicht, dass Unternehmen eine CrM-Kampagne unter anderem auch deswegen durchführen, um den Absatz des beworbenen Produktes zu steigern.

Preiserhöhung

Dass Unternehmen eine CrM-Kampagne unter anderem auch deswegen durchführen, um die positive Einstellung der Konsumenten für eine Preiserhöhung auszunutzen, halten die Konsumenten dagegen für ein nur bedingt wichtiges Motiv.

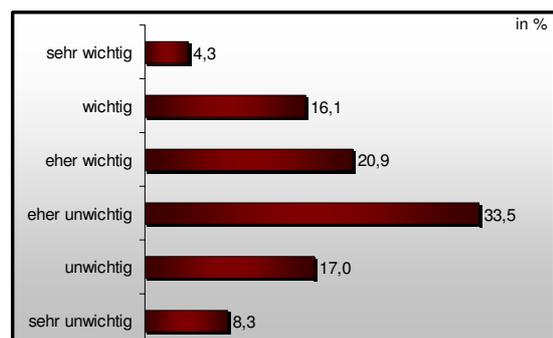


Abbildung 5: CrM als Vorbereitung für eine spätere Preiserhöhung

Konsumenten

Verbesserung des Markenimages

Die Verbesserung des Markenimages scheint für die Konsumenten ein eindeutig wichtiges Motiv der Unternehmen zu sein.

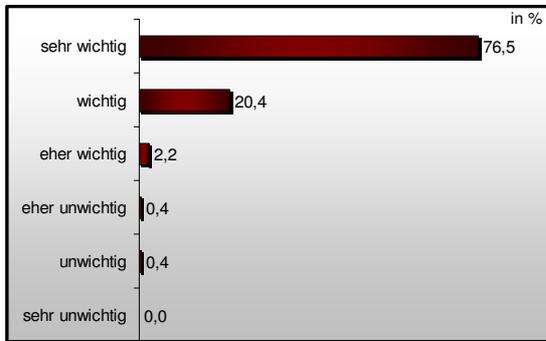


Abbildung 6: Die Verbesserung des Markenimages durch CrM

96,9% der Konsumenten attestieren diesem Motiv eine hohe Relevanz und so gut wie kein Konsument hält es für unwichtig.

Demonstration von Verantwortung

Dieses Motiv zielt darauf ab, dass die Unternehmen mit einer CrM-Kampagne ihre gesellschaftliche Verantwortung in der Öffentlichkeit demonstrieren möchten. Streng genommen leitet sich dieses Motiv von der Verbesserung des Markenimages ab, da die Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Engagements zu einem positiveren weil verantwortungsvolleren Image beitragen soll.

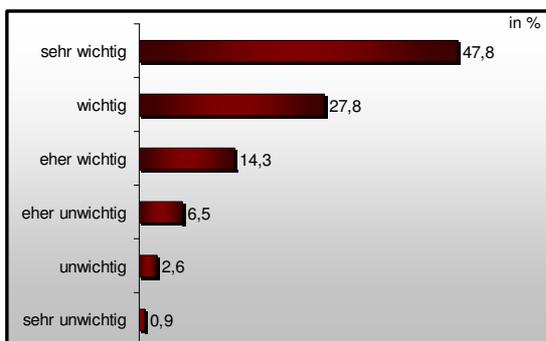


Abbildung 7: Die Demonstration von gesellschaftlicher Verantwortung in der Öffentlichkeit durch CrM

Mit 75,6% sieht die Mehrheit der Konsumenten in diesem Motiv eine hohe Relevanz, während nur 3,5% dieses Motiv für unwichtig halten.

Ranking der Motive

Bei einer Gegenüberstellung aller untersuchten Motive ergibt sich ein Ranking mit einer klaren Aussage: es wird deutlich, dass es primär die egoistischen Motive sind, die von den Konsumenten wahrgenommen oder den Unternehmen unterstellt werden. Egoismus steht in diesem Fall synonym für das Streben nach unternehmensrelevanten Zielen, die sich über kurz oder lang in positiver Art und Weise ökonomisch auswirken sollen.

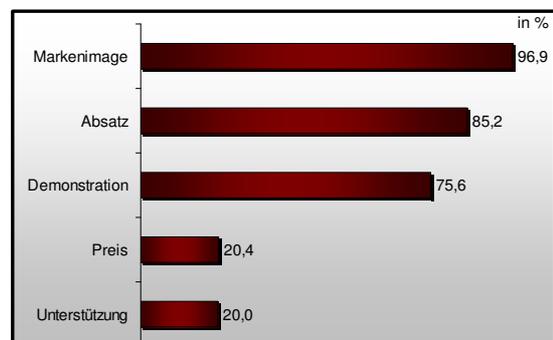


Abbildung 8: Gegenüberstellung der Top-2-Werte der wahrgenommenen Motive

Dieser Egoismus subsumiert sowohl die Verbesserung des Markenimages als auch die Steigerung des Absatzes, da sich ersteres direkt und letzteres indirekt auf den Umsatz auswirkt. Die Demonstration von gesellschaftlicher Verantwortung ist als imagebildende Maßnahme ebenfalls den egoistischen Zwecken zuzuordnen und rangiert auf dem dritten Platz. Das Gegenstück zum Egoismus, der pure Altruismus in Form der gemeinnützigen Unterstützung, liegt als wahrgenommenes Motiv für eine CrM-Kampagne abgeschlagen an letzter Stelle – sogar noch hinter einer möglichen Preiserhöhung. Es lässt sich daher festhalten, dass unter den Konsumenten offensichtlich eine gewisse Skepsis gegenüber dem altruistischen Motiv einer CrM-Kampagne vorherrscht. Woran das liegen könnte und wie sich das auf die Konsumenten auswirkt, soll im folgenden Abschnitt detaillierter untersucht werden.

Konsumenten

Die Ergebnisse – Teil 3

Dieser Teil der Befragung beschäftigt sich mit der Meinung und Einstellung der Konsumenten zu den Komponenten einer CrM-Kampagne und den daraus resultierenden Implikationen für Unternehmen.

3.1 CrM und Unternehmen

Gesellschaftliche Verantwortung

Zunächst wurde überprüft, ob Unternehmen grundsätzlich eine gesellschaftliche Verantwortung haben und die Konsumenten es generell befürworten, wenn sich ein Unternehmen gesellschaftlich engagiert. Das Resultat zeugt von einer starken Zustimmung dieser Aussage. Insgesamt halten 79,6% die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen für gut und wichtig und nur 3,9% stimmen dem nicht zu.

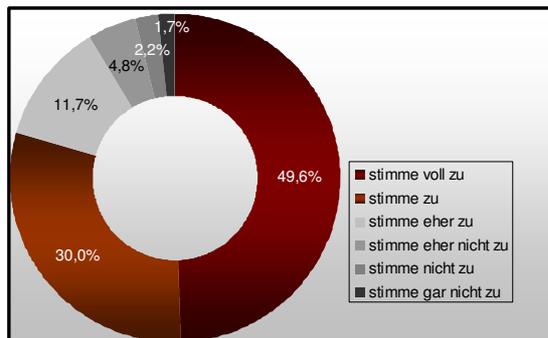


Abbildung 9: „Jedes Unternehmen besitzt eine klare Verantwortung gegenüber der Gesellschaft“

Dieses Ergebnis bestätigt die Aussagen anderer Befragungen zur gesellschaftlichen Verantwortung und impliziert für Unternehmen die grundsätzliche Notwendigkeit, sich ernsthaft mit diesem Thema auseinanderzusetzen.⁴ Dabei greift diese Verantwortung in alle Unternehmensbereiche ein: von der Beschaffung über die Produktion und dem Personal bis hin zur Distribution. Auch ist die strategisch bedeutsame Relevanz von gesellschaftlicher Verantwortung im Dialog mit verschiedenen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Politiker, Kapitalgeber, Medien, etc.) unumstritten.

Die anschließende Frage, ob CrM für ein Unternehmen eine adäquate Technik darstellt, um sich gesellschaftlich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, findet unter den Konsumenten eine Zustimmung von 49,6%.

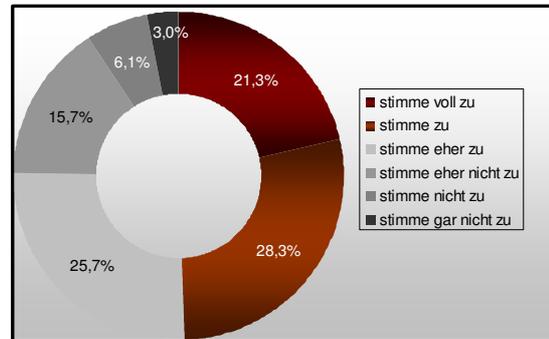


Abbildung 10: „Ich bin der Ansicht, dass ein modernes, zeitgemäßes Unternehmen regelmäßige CrM-Kampagnen durchführen sollte“

Damit wird CrM bei knapp der Hälfte der Konsumenten prinzipiell anerkannt. Lediglich 9,1% stimmen dieser Aussage gar nicht zu, wobei mit 41,3% ein großer Teil eher unentschlossen ist.

Skepsis

Diese Unentschlossenheit wirft erneut die Frage nach der latenten Skepsis gegenüber CrM-Kampagnen auf. Lediglich 34,4% der Konsumenten geben an, dass sie gegenüber Unternehmen, die eine CrM-Kampagne durchführen, nicht skeptisch sind, während bereits 21,3% eine grundsätzliche Skepsis eingesteht.

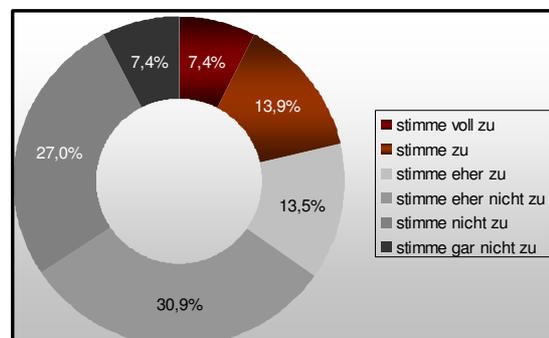


Abbildung 11: „Ich bin skeptisch gegenüber Unternehmen, die eine CrM-Kampagne durchführen“

Um die Gründe für diese latente Skepsis noch greifbarer zu machen, wurde im Vorfeld dieser Studie zunächst eine explorative Voruntersuchung durchgeführt. In dieser

Konsumenten

kam unter anderem das Argument auf, dass eine gute Tat durch exzessive Bewerbung an Wert verliere. Frei nach dem Motto „Tue Gutes aber schweige darüber, sonst ist es moralisch nicht mehr gut“ wurden die Teilnehmer in der vorliegenden Studie gefragt, inwiefern sie es prinzipiell in Ordnung finden, wenn Unternehmen eine CrM-Kampagne auch bewerben. Insgesamt stimmen 52,6% der Befragten der Aussage zu, dass CrM, respektive die durch CrM generierte Spende, auch dann eine gute Tat sei, wenn die Kampagne stark beworben wird. Nur 4,8% stimmen dem nicht zu. Darüber hinaus sprachen sich weitere 41,8% sogar normativ dafür aus, dass Unternehmen mit viel Werbung auf das Engagement aufmerksam machen sollten. Insofern scheint die moralische Erosion einer CrM-Kampagne durch eine entsprechende Bewerbung als Ursache für die Skepsis kaum von Relevanz zu sein.

Ein weiterer Kritikpunkt aus der explorativen Voruntersuchung betrifft die Ernsthaftigkeit einer CrM-Kampagne. In diesem Zusammenhang wurde überprüft, inwiefern Konsumenten möglicherweise daran zweifeln, dass das Geld der gemeinnützigen Organisation auch tatsächlich zufließt. Jedoch stimmen 51,8% dieser Aussage nicht zu und nur 5,7% haben starke Zweifel an der Ernsthaftigkeit einer CrM-Kampagne. Insofern scheint auch das Argument der mangelnden Ernsthaftigkeit als Ursache für die Skepsis auszuschneiden.

Glaubwürdigkeit

Es stellt sich die Frage, welcher weitere Grund für die latente Skepsis der Konsumenten ausschlaggebend sein könnte. Im Hinblick auf die von den Konsumenten wahrgenommenen egoistischen Motive (siehe **Konsumenten** Abb. 8), zeichnet sich die Vermutung ab, dass Konsumenten momentan erst noch davon „überzeugt“ werden müssen, dass Unternehmen mit CrM auch tatsächlich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können und auch wollen. Nachdem der Moralverlust

durch Werbung und die Zweifel an der Ernsthaftigkeit als relevante Gründe ausscheiden, rückt daher die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne als zentrales Kriterium in den Mittelpunkt der Analyse. Glaubwürdigkeit bedeutet in diesem Fall, dass es den Unternehmen bei einer CrM-Kampagne nicht (ausschließlich) um ökonomische und damit egoistische Ziele geht, sondern dass sie sich auch uneigennützig und damit altruistisch für das Wohl der Gesellschaft engagieren möchten. Insofern steht die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne quasi synonym für den wahrgenommenen Altruismus des Unternehmens.

Unter Berücksichtigung der aktuellen Forschungsergebnisse zu CrM lassen sich vier Faktoren identifizieren, die aus Sicht der Konsumenten für Glaubwürdigkeit sorgen und für Unternehmen ergo Erfolgsfaktoren darstellen. Diese Faktoren sind:

- Transparenz⁵ der CrM-Kampagne
- Höhe des Spendenbeitrags
- Dauer der CrM-Kampagne
- Auswahl der passenden gemeinnützigen Organisation

Diese Faktoren konstituieren nicht abschließend aber zu einem großen Teil die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne.

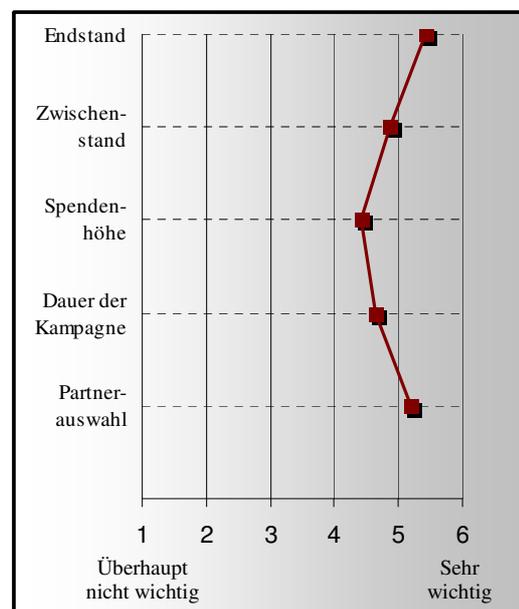


Abbildung 12: Relevanz der Erfolgsfaktoren zur Glaubwürdigkeit von CrM-Kampagnen

Transparenz

Für Konsumenten ist die transparente Kommunikation des Endergebnisses von äußerster Wichtigkeit. Mit einem Mittelwert von 5,41 und einem Top-2-Wert von 81,3% ist dieser Erfolgsfaktor am stärksten ausgeprägt. Ähnliches gilt – wenn auch in leicht abgeschwächter Form – für den Zwischenstand. Hier liegt der Mittelwert noch bei 4,86 und der Top-2-Wert bei 68,7%.

Die Unternehmen können daher einen großen Beitrag zur Glaubwürdigkeit ihrer CrM-Kampagne leisten, wenn sie die Konsumenten über den Verlauf ihrer Kampagne regelmäßig und umfassend informieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage der Konsumenten interessant, dass sich nur 23% von ihnen aktiv und selbstständig über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen informieren. Bei denen, die das tun, dient das Internet mit 78,7% als primäres Informationsmedium noch vor den Printmedien (59,1%), dem Newsletter (19,1%), der Pressemitteilung (27%) und den Geschäftsberichten (17,4%). Ein Unternehmen sollte demzufolge nicht davon ausgehen, dass sich die Konsumenten die Informationen zur CrM-Kampagne selbst zusammensuchen (Pull-Prinzip). Vielmehr sollte es versuchen, diese Informationen sowohl für passive Konsumenten bspw. auf dem Produkt bereitzustellen (Push-Prinzip) als auch für die aktiv Suchenden entsprechende Informationen auf der Homepage anzubieten. Bspw. gibt es zur Spendenaktion von *Volvic* eine recht umfangreiche Website, die detailliert auf das Interesse der Konsumenten eingeht und weiterführende Informationen zur CrM-Kampagne anbietet. Auch *blend-a-med*, *Pampers* und das „Bildungsprojekt“ von *Post-It* gingen bzw. gehen während ihrer jeweiligen CrM-Kampagne mit einer inhaltsreichen Website auf diese Interessen ein. Allerdings muss an dieser Stelle konstatiert werden, dass zwar jede dieser genannten Marken Hintergrundinformationen

zur CrM-Kampagne anbietet, aber nicht alle über den aktuellen Zwischenstand der Gesamtspende berichten.

Höhe des Spendenbeitrags

Die prozentuale Höhe des Spendenbeitrags halten im Mittel 4,42 der Konsumenten für wichtig. Zwar ist dieser Faktor im Vergleich zu den anderen relativ gesehen weniger wichtig, allerdings liegt die korrespondierende Zustimmung der Top-2-Werte bei 59,5% also noch bei über der Hälfte der Konsumenten. In diesem Zusammenhang stimmen auch 60,4% der Konsumenten der weiterführenden Aussage zu, dass sie den Spendenbeitrag in Abhängigkeit vom Preis in der Regel als zu gering erachten. Nur 6,1% stimmen dieser Aussage nicht zu. Da die meisten Konsumenten lediglich von einem Spendenbeitrag von weniger als 5% ausgehen (siehe **Konsumenten** Abb. 2), liegt der Schluss nahe, dass es auch genau diese vermutete Spendenhöhe ist, die von knapp zwei Dritteln der Konsumenten als zu niedrig angesehen wird. Interessanterweise scheint diese Höhe des Spendenbeitrags auch der Realität zu entsprechen (siehe **Unternehmen** Abb. 24).

Für Unternehmen bieten sich grundsätzlich mehrere Alternativen zum Spenden an, die sich in die beiden Arten **projektbezogene** Spende (eigene „Währung“ wie bspw. Schulstunden, Impfungen, Quadratmeter, Liter etc.) oder **reine** Geldspende (in % vom Preis) gliedern lassen:

- (1) Das Unternehmen kann eine **projektbezogene** Spende pro Kauf auswählen, um die tatsächliche Höhe der Spende möglichst intransparent zu gestalten. Bspw. gab es bei der CrM-Kampagne von *Capri Sonne* die Aktion „1 Box = 1 Tag lernen“. Allerdings besteht bei dieser Alternative die Gefahr, dass wenn der Konsument die Höhe der Spende gerne wissen möchte, er sie mangels Informationen eigenständig schätzen muss. Wenn er dann auf individuelle Erfahrungswerte und aktuelle

Vergleiche zurückgreift, kann die projektbezogene Spende schnell als gering wahrgenommen werden – auch wenn die tatsächliche Spendenhöhe de facto eigentlich höher ist als die Schätzung des Konsumenten. Eine weitere Gefahr liegt in der Entschlüsselung der Spendenhöhe durch Dritte. So ergab bspw. eine Aufschlüsselung der CrM-Kampagne von *Krombacher* aus dem Jahr 2002, dass der Quadratmeter pro Kasten einen Gegenwert von 6,7 Cent hatte.⁶ Bei einem damaligen Preis pro Kasten von ca. 11,50 Euro, liegt der prozentuale Spendenbeitrag bei 0,6%, was aus Sicht der Konsumenten, entsprechend der dargestellten Ergebnisse, als zu niedrig empfunden werden könnte und womöglich eine mangelnde Wertschätzung des Spendenbeitrags nach sich zieht.

- (2) Das Unternehmen kann eine *reine* Geldspende auswählen, dafür aber stärker die Verwendung dieser Spende hervorheben, um die Aufmerksamkeit weg von der Spendenhöhe hin zum Spendennutzen zu lenken. So verwendet bspw. *Pedigree* in seiner Aktion „Liebevolles Zuhause gesucht“ einen sehr emotionalen Ansatz, um auf den Nutzen der CrM-Kampagne für Tiere aufmerksam zu machen. Diese Methodik stellt hohe Anforderungen an die Planung der Kommunikationsstrategie und es ist in diesem Fall ratsam, großen Wert auch auf die anderen Erfolgsfaktoren zu legen, die additiv zur Höhe des Spendenbeitrags die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne konstituieren. Die Gefahr bei dieser Alternative liegt hauptsächlich darin begründet, dass es dem Unternehmen im Umfeld anderer CrM-Kampagnen möglicherweise nicht ausreichend gut gelingt, den Spendennutzen wie geplant emotional in den Vordergrund zu rücken. Da der Konsument neben dem Verwendungszweck der Spende (ökologisch vs. sozial) zunächst nur den kommuni-

zierten Spendenbeitrag als grobes Charakteristikum einer CrM-Kampagne wahrnimmt, ist es theoretisch möglich, dass letzterer als Heuristik für das wahrgenommene Ausmaß des unternehmerischen Altruismus fungiert. Bei einem Vergleich von CrM-Kampagnen verschiedener Unternehmen ist es dann denkbar, dass zunächst die Spendenhöhe als Schlüsselattribut für die grobe Bewertung der Kampagnen herangezogen wird. Ein starker Fokus auf den hohen Spendennutzen läuft daher Gefahr, bei einem gleichzeitig geringen Spendebeitrag gar nicht (ausreichend) wahrgenommen zu werden, so dass die CrM-Kampagne letztendlich doch nur auf ihren Spendenbeitrag reduziert wird.

- (3) Das Unternehmen kann eine *reine* Geldspende wählen und dem Konsumenten bewusst machen, dass eine verhältnismäßig kleine Spende pro Produktkauf eine recht große aggregierte Wirkung auf den wohltätigen Zweck hat. Dies ist bspw. der Fall, wenn das Produkt in großer Menge verkauft wird und die Gesamtspende trotz niedrigem prozentualen Spendenbeitrag somit sehr hoch ausfallen kann. Ein Beispiel dafür ist die „Stofftier-Aktion“ von *Ikea* aus dem Jahr 2007, bei der ein Euro pro Stofftier gespendet wurde. Im Nachgang zu dieser CrM-Kampagne wird kommuniziert, dass weltweit insgesamt 4.037.405 Stofftiere verkauft wurden. In diesem Fall macht *Ikea* dem Konsumenten deutlich, wie aus einem möglicherweise niedrig wirkenden Spendenbeitrag eine weltweit hohe Gesamtspende entstehen kann. Mittels eines entsprechenden Verweises auf dieses Endergebnis könnte es *Ikea* daher gelingen, bei der nächsten CrM-Kampagne die große Wirkung des womöglich niedrig anmutenden Spendenbeitrages bereits im Vorfeld bzw. während des Verlaufs der Kampagne quantitativ zu belegen und

die CrM-Kampagne damit in ihrer durch den Konsumenten wahrgenommenen Effektivität aufzuwerten. Die Gefahr dieser Alternative liegt darin begründet, dass Konsumenten möglicherweise von einem eigenen kausal-ökonomischen Verständnis ausgehen. So könnten sie sich fragen, warum bei einer hohen Gesamtspende – bedingt durch einen hohen Absatz und einem geringen Spendenbeitrag pro Produkt – nicht noch mehr Geld gespendet wird, da der Umsatz offensichtlich recht hoch sein muss. Im Umkehrschluss bedeutet dies: nur weil in der Summe trotz niedriger Spendenbeiträge bereits viel Geld gespendet wurde, heißt dies noch lange nicht, dass bei diesem hohen Umsatz nicht prinzipiell noch mehr gespendet werden könnte. Bei einer solchen Schlussfolgerung könnte die Darstellung der aggregierten Spendenwirkung kontraproduktiv sein.

- (4) Sowohl bei der **projektbezogenen** als auch bei der **reinen** Geldspende besitzt das Unternehmen die Möglichkeit, den prozentualen Spendenbeitrag (signifikant) zu erhöhen und dies nach außen hin entsprechend zu kommunizieren. Bei dieser Alternative grenzt sich das Unternehmen mit seiner CrM-Kampagne (deutlich) von den Erwartungen der Konsumenten ab und sorgt für eine positive Differenzierung, da die bisher erwartete durchschnittliche Spendenhöhe mit weniger als 5% recht niedrig ausfällt. Bspw. spendet *Montblanc* pro Exemplar einer bestimmten Edition seiner Stifte 149 Dollar an eine gemeinnützige Organisation. Bei einem Verkaufspreis von derzeit 549 Euro und unter Verwendung des aktuellen Wechselkurses entspricht das einem Spendenbeitrag von rund 18%. Damit liegt dieser Spendenbeitrag deutlich über den durchschnittlichen Erwartungen der Konsumenten. In diesem Fall ist allerdings zu empfehlen, den Spendenbeitrag auch als Prozentwert an-

zugeben, damit dieser von den Konsumenten leichter verglichen werden kann. Im Falle der projektbezogenen Geldspende bedarf es zunächst eines öffentlich kommunizierten „Umrechnungsfaktors“, so dass die tatsächliche Höhe des Spendenbeitrags von interessierten Konsumenten berechnet werden kann. Bspw. spendete *Ritter Sport* „1 Packung Quadrigo = 1 Tag lernen“ und gab darüber hinaus an, dass der Spendenbeitrag einen monetären Gegenwert von 1,4 Cent hat. Im zweiten Schritt sollte dann auch bei dieser Variante der prozentuale Spendenbeitrag kommuniziert werden, um die Vergleichbarkeit mit anderen CrM-Kampagnen zu erleichtern und eine positive Differenzierung zu erreichen. Die Gefahr bei dieser Alternative besteht in Form höherer, eventuell auch ineffizienter Ausgaben für das Unternehmen, da es möglicherweise mehr spendet als es spenden „müsste“, um bei den Konsumenten positiv aufzufallen. Es ist daher die Aufgabe des Unternehmens, die kritische Grenze des Spendenbeitrags zu erforschen und sich dabei insbesondere auf die Bedürfnisse seiner Hauptzielgruppe zu konzentrieren. Allerdings spricht selbstverständlich auch nichts dagegen, wenn das Unternehmen losgelöst vom ökonomischen Kalkül und basierend auf altruistischen Motiven einen „ineffizienten“ Spendenbeitrag festlegt, um den wohltätigen Zweck zu unterstützen.

- (5) Sowohl bei der **projektbezogenen** als auch bei der **reinen** Geldspende hat das Unternehmen die Möglichkeit, eine Mindestspende zu garantieren und den Konsumenten damit zu signalisieren, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung nicht ausschließlich vom Verkauf der Produkte abhängig macht. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass ein verhältnismäßig geringer prozentualer Spendenbeitrag möglicherweise nicht mehr ganz so negativ auf-

fällt, da er durch den (hohen) garantierten Mindestbetrag als neue Heuristik und neuer Schlüsselreiz substituiert wird. Bspw. wird in der CrM-Kampagne von *Steiff* damit geworben, dass mindestens 5.000 Euro und darüber hinaus weitere 5% pro Stofftier gespendet werden. Diese Abgrenzung vom reinen CrM durch die Hinzunahme einer ungekoppelten Mindestspende findet ihren Extrempunkt bei *Dr. Oetker*. Jenes Unternehmen betont demonstrativ, dass die Spende an das *SOS Kinderdorf* im Februar 2008 frei von jeglichen Verpflichtungen wie dem Verkauf von Produkten gewährt wurde. Es handelt sich demnach um eine klassische Spende. Möglicherweise geht das Unternehmen davon aus, dass CrM in der Öffentlichkeit im Vergleich zur klassischen Spende ein eher schlechtes Image hat und möchte sich an dieser Stelle von den negativen Assoziationen dieser Marketingtechnik distanzieren. Wie bereits aufgezeigt, sehen die Konsumenten CrM allerdings überwiegend positiv (siehe **Konsumenten** Abb. 10). Die Schwierigkeit dieser Alternative liegt ähnlich wie bei (4) in der Frage, welche Höhe der Mindestbeitrag haben sollte, damit sich das Unternehmen positiv differenziert ohne „unnötigerweise“ zuviel zu zahlen. Allerdings gilt auch hier, dass diese Schwierigkeit nur bei einer ökonomischen Betrachtungsweise existiert und altruistische Motive unberücksichtigt lässt.

- (6) Sowohl bei der **projektbezogenen** als auch bei der **reinen** Geldspende und unter der Voraussetzung, dass das Unternehmen den Zwischenstand der CrM-Kampagne regelmäßig kommuniziert, besteht auch die Möglichkeit, dass das Unternehmen eine kritische Spendenhöhe festlegt, ab der es die Gesamtspende noch verdoppelt. Ein niedriger Spendenbeitrag wird dann von der Aussicht auf eine mögliche Verdoppelung der Gesamtspende überlagert und

führt möglicherweise zu einer verstärkten Absatzsteigerung, da Konsumenten nicht nur durch ihren Kauf, sondern auch durch ihre Kaufhäufigkeit ab einer bestimmten Grenze die Gesamtspende erhöhen. Die Vermutung liegt nahe, dass bei einer realistisch anmutenden Grenze, die (überzeugten) Konsumenten die Botschaft der CrM-Kampagne weitertragen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, mit Unterstützung von anderen Konsumenten diese Grenze zu überschreiten. Das Unternehmen muss allerdings festlegen, bei welcher Spendenhöhe die kritische Grenze überschritten wird. Die Gefahr liegt darin, dass ein Konsument die Grenze für unrealistisch hält und sich diese Einschätzung negativ auf seine Einstellung zum Unternehmen auswirkt. Es kann auch sein, dass der Konsument die Art und Weise, wie er zu Wiederkäufen animiert wird, als moralisch unangemessen erachtet.

- (7) Bei einer **reinen** Geldspende besteht auch die Möglichkeit, die Spende nicht in Abhängigkeit vom Preis, sondern vom Deckungsbeitrag oder vom Gewinn zu gestalten. Insbesondere für letzteres gibt es in den USA mehrere CrM-Kampagnen, wie zurzeit bspw. vom Online-Händler *MrAirsoft*, bei denen der Spendenbeitrag an den Gewinn gekoppelt ist. Diese Alternative hat zum Vorteil, dass der Spendenbeitrag als größerer Prozentsatz kommuniziert werden kann, obwohl de facto der gleiche absolute Betrag an den wohltätigen Zweck fließt. Bspw. verkauft ein Unternehmen ein Produkt zu einem Preis von 100 Euro und macht einen Gewinn von 10 Euro. Wenn nun die absolute Spende pro Produkt einen Euro betragen soll, so kann das Unternehmen entweder damit werben, dass es 1% vom Preis oder 10% vom Gewinn spendet. Letzteres wirkt für den ökonomisch ungeschulten Konsumenten entsprechend höher und führt zu einer

(bewussten) Täuschung des Konsumenten hinsichtlich des tatsächlichen Spendenbeitrags.⁷ In Deutschland ist diese Alternative bisher noch nicht allzu häufig anzutreffen. Einige Mitglieder der Initiative „(PRODUCT) RED“ werben neben den USA allerdings auch in Deutschland damit, dass ein gewisser Anteil vom Gewinn gespendet wird. Dies trifft so bspw. auf *Armani* zu. Der Nachteil liegt analog zu (1) in der Gefahr, dass der tatsächliche Spendenbeitrag durch Dritte recherchiert wird und das Unternehmen womöglich an Glaubwürdigkeit verliert, wenn der tatsächliche Spendenbeitrag (signifikant) kleiner ist als der wahrgenommene.

- (8) Anstelle einer *reinen* oder *projektbezogenen* Geldspende kann sich das Unternehmen auch auf die abstrakte Aussage beschränken, dass es einen „Teil des Erlöses“ spendet. Dies war bspw. bei den *Katjes Rock 'n Gums* der Fall und wird gegenwärtig bei der Kollektion *JETTE by STACCATO* so gehandhabt. Auf diese Weise wird ähnlich wie bei (1) eine bewusste Intransparenz bzgl. des tatsächlichen Spendenbeitrags geschaffen und eine Vergleichbarkeit der CrM-Kampagnen erschwert. Analog zu (1) besteht auch hier die Gefahr, dass der Konsument den tatsächlichen Spendenbeitrag niedriger schätzt als er ist, oder dass er durch Dritte berechnet wird und sich als geringer herausstellt als vom Konsumenten geschätzt.

Dauer der CrM-Kampagne

Bei der Dauer der CrM-Kampagne als Faktor zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit liegt der Mittelwert der Aussagen und damit die Relevanz dieses Faktors bei 4,65. Der Top-2-Wert beträgt 63,5%, wobei 57,4% darüber hinaus noch angeben, dass sie eine CrM-Kampagne erst dann gut finden, wenn sich das Unternehmen für eine längere Zeit engagiert. Die Antwort auf die Frage, welcher Zeitraum dabei als ausreichend

lange betrachtet wird, basiert auf den Vorstellungen der Hauptzielgruppe und ist daher eine Aufgabe der jeweiligen Marktforschung eines Unternehmens.

Bezüglich des Zeitfaktors haben Unternehmen neben dem zusammenhängenden Aktionszeitraum noch eine weitere Schraube, um die wahrgenommene „Dauer“ und damit die Glaubwürdigkeit der CrM-Kampagne zu erhöhen: die Wiederholung von CrM. Während viele Unternehmen CrM häufig für einen eher kurzen Zeitraum ansetzen (siehe **Unternehmen** Abb. 18) und zudem nur eher selten wiederholen (siehe **Unternehmen** Abb. 4), gibt es andere Unternehmen, die CrM längerfristig oder sogar als permanente Technik einsetzen und in ihrem Geschäftsmodell strategisch verankern. Das Mobilfunkunternehmen *Talkgreener* bspw. spendet zeitraumunabhängig und damit permanent einen festen Prozentsatz seiner Umsätze für wohltätige Zwecke. Auch das Modelabel *armedangels* hat CrM in seine Geschäftsstrategie permanent implementiert. Nicht ganz so permanent aber dennoch durchgängig seit 2006 läuft die CrM-Kampagne der Telefonauskunft *11 8 99*. Vor dem Hintergrund, dass eine nachhaltige Verbesserung des Markenimages ein langwieriger Prozess ist, sollte ein Unternehmen mit dieser Intention eine CrM-Kampagne längerfristiger und regelmäßiger durchführen, um die Marke positiv aufzuladen. Ein gutes Beispiel für Kontinuität in CrM ist *Volvic*, das seit 2005 Jahr für Jahr die gleiche Kampagne durchführt.

Auswahl der Organisation

Die Auswahl der gemeinnützigen Organisation wird im Mittel von 5,20 der Konsumenten als wichtig angesehen. Der Top-2-Wert beträgt 83%, wobei es darüber hinaus noch 43,5% der Konsumenten befürworten, wenn es eine inhaltliche Verbindung zwischen der Marke und der gemeinnützigen Organisation gibt.

Konsumenten

Für ein Unternehmen bedeutet dieses Ergebnis, dass es nach Möglichkeit einen direkten oder indirekten Zusammenhang zwischen der Spende und der Marke/ dem Produkt herstellen sollte. In der Studie von GOOD BRAND⁸ wird bspw. darauf hingewiesen, dass in der Wahrnehmung der Konsumenten nur ein geringer Fit zwischen *Bitburger* und der Spende für Bolzplätze gesehen wird. Diametral zu diesem Beispiel lautet allerdings die Empfehlung aus der Wissenschaft, die Auswahl des wohltätigen Zweckes und damit auch der gemeinnützigen Organisation immer so zu gestalten, dass kurz-, mittel- oder langfristig ein erkennbarer Nutzen für das Unternehmen und seinem originärem Geschäftsmodell generiert wird.⁹ Bspw. kann ein Verlag für den nationalen Kampf gegen Analphabetismus spenden und hat dabei neben dem hohen inhaltlichen Fit zum Produkt gleichzeitig dafür gesorgt, dass das eigene Geschäftsmodell auch in Zukunft fortbestehen wird. Dies resultiert daraus, dass durch das Engagement des Verlages der Anteil der Leserschaft innerhalb der entsprechenden Nation auch in Zukunft sichergestellt wird und die Menschen ergo auch in Zukunft die Produkte des Verlages lesen können. Ein anderes Beispiel ist ein Finanzdienstleister, der sich für die Vergabe von Mikrokrediten¹⁰ in Entwicklungsländern einsetzt. Vorausgesetzt es handelt sich dabei um einen global aufgestellten Finanzdienstleister, kann das Unternehmen durch dieses Engagement potenzielle Kunden mit seinen Produkten vertraut machen. Weitere Ausführungen zum Fit folgen bei der Analyse der Unternehmen (siehe **Unternehmen** 2.3).

Interessant ist an dieser Stelle, welche Meinung die Konsumenten in Bezug auf den geographischen Zusammenhang zwischen Produkt und Spende vertreten. Bei der Frage, inwiefern bei regionalen Produkten für regionale Zwecke gespendet werden sollte, stimmen noch 44,8% dafür, während es für 47% bereits egal ist. In diesem Fall lautet die Empfehlung an ein Un-

ternehmen, sich bei einem regionalen Produkt eher regional einzusetzen, um die 44,8% der Konsumenten abzuholen. Bei der Frage, inwiefern bei nationalen Produkten für nationale Zwecke gespendet werden sollte, sind es nur noch 32%, die dieser Aussage zustimmen und 60,1% ist es egal. Analog zum regionalen Produkt lautet auch hier die Empfehlung an ein Unternehmen, bei einem nationalen Produkt eher nationale Zwecke zu unterstützen, um die 32% der Konsumenten zufrieden zu stellen. Bei der Frage, inwiefern bei internationalen Produkten für internationale Zwecke gespendet werden sollte, sind nur noch 29,3% dafür, während es mit 64,6% mehr als zwei Dritteln der Teilnehmer egal ist. Folgt man der bisherigen Schlussfolgerung, so lautet auch hier die Empfehlung an ein Unternehmen, mit einem internationalen Produkt eher international zu spenden. Prinzipiell gilt, dass egal ob regionales, nationales oder internationales Produkt, eine individuelle Marktforschung unerlässlich ist, um auf die spezifischen Wünsche der eigenen Hauptzielgruppe einzugehen. Die hier dargestellten Empfehlungen sind daher nur generelle Orientierungshilfen und keineswegs bindend. Allerdings lässt sich aus den bisherigen Ergebnissen ableiten, dass der inhaltliche Fit für die Konsumenten eine weitaus größere Rolle spielt als der geographische, weshalb auf ersterem auch die Priorität für Unternehmen liegen sollte.

Fazit zur Glaubwürdigkeit

Berücksichtigt man das diesem Abschnitt zugrunde gelegte Ziel, die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne zu erhöhen, so offenbart sich auf den ersten Blick ein Widerspruch: einerseits lautet die Empfehlung an die Unternehmen, einen wohltätigen Zweck zu unterstützen, der sich über die eine oder andere Art und Weise ökonomisch rentiert und andererseits soll das Unternehmen deutlich machen, dass es auch altruistisch sein kann und will. Letztendlich liegt in diesem Spannungsfeld eine

Konsumenten

der größten Aufgaben bei der Planung einer CrM-Kampagne aber auch eines der größten Defizite in der bisherigen Praxis. Dem Unternehmen muss es gelingen, Gutes zu tun, weil es Gutes tun will und gleichzeitig davon zu profitieren, ohne dass dieser Profit von den Konsumenten negativ bewertet wird. Es ist das kunstvolle Zusammenspiel von Marketing und Altruismus, basierend auf Fakten und Vermutungen aus Theorie und Praxis, das eine taktische Verkaufsförderung zu einer Marketingstrategie reifen lässt. CrM bietet wie keine andere Marketingtechnik die Chance, den Konsumenten mittels einer glaubwürdigen, markenauthentischen Inszenierung anzusprechen und ihn neben einer emotionalen Bindung womöglich sogar zum Mitstreiter für die eigene Sache zu machen.

3.2 CrM und Organisationen

Nach den Ergebnissen zu den Unternehmen rücken im Folgenden die gemeinnützigen Organisationen in den Fokus des Interesses. Der Schwerpunkt liegt auf der Frage, welche Meinung Konsumenten von den in einer CrM-Kampagne involvierten gemeinnützigen Organisationen haben.

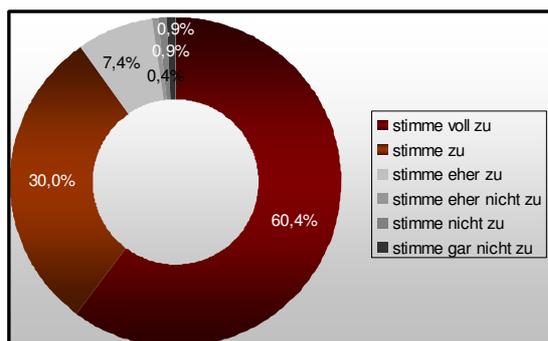


Abbildung 13: „Ich würde gerne wissen, wie sehr CrM einer gemeinnützigen Organisation tatsächlich hilft“

Insgesamt stimmen 90,4% der Konsumenten der Aussage zu, dass sie gerne wissen möchten, wie sehr CrM einer gemeinnützigen Organisation tatsächlich hilft. Weitere 89,1% stimmen der Aussage zu, dass die gemeinnützige Organisation nach Abschluss der CrM-Kampagne offenlegen sollte, wofür die Spendengelder eingesetzt werden.

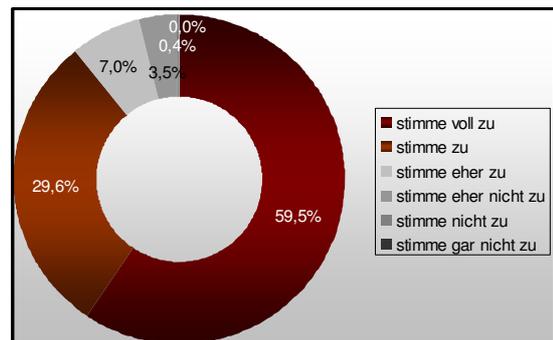


Abbildung 14: „Mir ist es wichtig, dass die Organisation nach Abschluss einer CrM-Kampagne offenlegt, wofür die Spendengelder eingesetzt werden“

Es wird deutlich, dass sich die Konsumenten sehr dafür interessieren, ob CrM für gemeinnützige Organisationen überhaupt einen Nutzen bringt und wie genau das Geld eingesetzt wird. Während die „Pflicht“ der Unternehmen mit der Veröffentlichung des Endergebnisses endet, beginnt die „Pflicht“ der gemeinnützigen Organisationen mit einem Bericht über die Verwendung der Spendengelder. Bisher gibt es bereits einige gemeinnützige Organisationen, die die begleiteten CrM-Kampagnen nicht nur namentlich auflisten, sondern darüber hinaus auch im Rahmen einer kurzen Beschreibung auf die konkrete Zusammenarbeit und die gemeinsamen Erfolge eingehen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. der *WWF* und *Plan International*. Dagegen kommt es gerade bei kleinen Organisationen vor, dass eine Beschreibung der CrM-Kampagne recht spartanisch ausfällt.

Der Frage, ob CrM für gemeinnützige Organisationen eine schlechte Quelle zum Fundraising¹¹ darstellt, stimmen lediglich 12,6% zu. 34,8% der Konsumenten hingegen stimmen dieser Aussage nicht zu, woraus sich schließen lässt, dass gemeinnützige Organisationen für ihre Partnerschaft mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht von vornherein moralisch abgestraft werden. In diesem Zusammenhang stimmen auch nur 10,9% der Aussage zu, dass gemeinnützige Organisationen im Rahmen einer CrM-Kampagne durch Unternehmen ausgenutzt werden. 28,6% der Konsumenten stimmen dieser Aussage

Konsumenten

hingegen nicht zu. Resümierend lässt sich für gemeinnützige Organisationen festhalten, dass insgesamt 64,7% der Konsumenten eine Partnerschaft mit einem Unternehmen im Rahmen einer CrM-Kampagne befürworten. Es ist daher davon auszugehen, dass sich das Image der gemeinnützigen Organisation aufgrund einer CrM-Kampagne nicht signifikant verschlechtert.

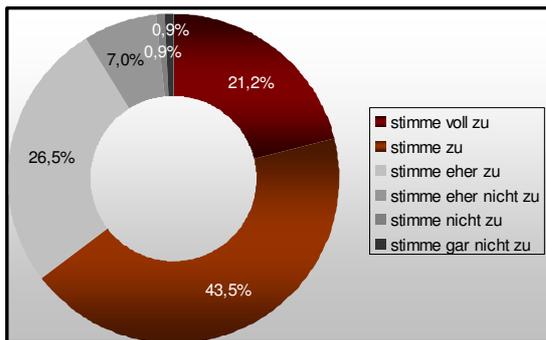


Abbildung 15: „Ich finde es gut, wenn eine gemeinnützige Organisation mit einem Unternehmen zusammenarbeitet“

3.3 CrM und Konsumenten

Bei den Fragen zum Konsumenten selbst geht es primär um die Effekte und um das Verhalten, das CrM bei Konsumenten auslöst bzw. bewirkt.

Mehrwert und Emotionen

Lediglich 20,5% stimmen der Aussage zu, dass CrM für sie einen Mehrwert bedeutet, während 29,1% dieser Aussage nicht zustimmen.

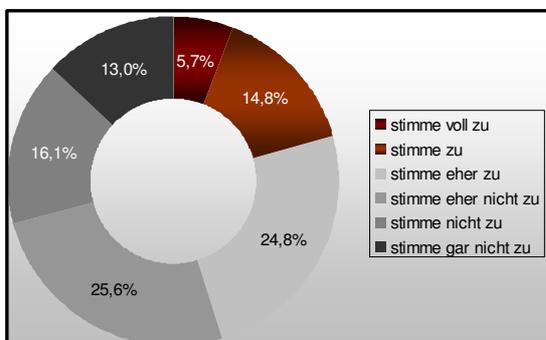


Abbildung 16: „Für mich ist eine Marke, die mit CrM wirbt, mehr wert als wenn sie nicht mit CrM wirbt“

Die Mehrheit befindet sich mit ihrer Aussage im eher unentschlossenen Mittelfeld. Da CrM in der Regel einen Zusatznutzen basierend auf einem „Guten Gefühl“ auslö-

sen soll (siehe **Konsumenten** Abb. 21), ist die offensichtlich verhaltene Zustimmung zu dieser Aussage ungewöhnlich. Gleiches gilt auch für die Frage, ob CrM die Marke emotionalisiert. Hier stimmen 24% dieser Aussage zu, während 22,6% nicht zustimmen. Analog zum Mehrwert befindet sich auch hier der größte Teil der Befragten im eher unentschlossenen Mittelfeld. Es ist zu vermuten, dass die geringe Anzahl an bekannten CrM-Kampagnen bei der Beantwortung dieser Frage eine große Rolle gespielt hat, da sich das Wissen der Konsumenten überwiegend auf *Krombacher* und *Volvic* beschränkt. Die Fragen, inwiefern CrM die Marke emotional auflädt und einen Mehrwert darstellt, wurden daher womöglich schwerpunktmäßig in Bezug auf diese beiden Marken beantwortet. Demzufolge zeugt dieses Ergebnis auch bei den beiden bekanntesten CrM-Kampagnen noch von großen Optimierungspotenzialen, was die Inszenierung und Ausgestaltung von CrM zur Emotionalisierung der Marke betrifft.¹³ Für andere Unternehmen gilt zudem die Voraussetzung, dass eine Überschreitung der kritischen Bewusstseinschwelle des Konsumenten durch eine ausreichend hohe mediale Präsenz erreicht werden muss.

Kaufintention

Nur 18,3% stimmen der Frage zu, aufgrund einer CrM-Kampagne grundsätzlich das Produkt zu wechseln.

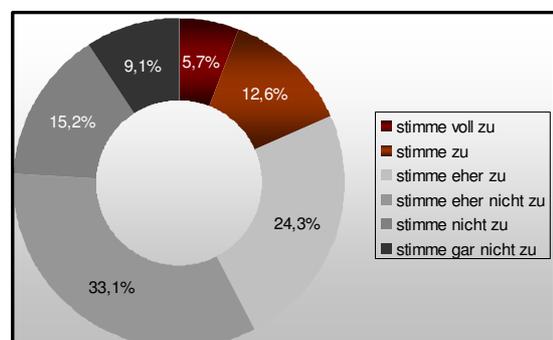


Abbildung 17: „Wenn ein Unternehmen CrM durchführt, bin ich grundsätzlich bereit, deswegen das Produkt zu wechseln“

Ganz anders sieht es dagegen aus, wenn Konsumenten vor eine konkrete Wahl mit

Konsumenten

zwei ähnlichen Produkten gestellt werden. Hier stimmen mit 59,1% deutlich mehr Konsumenten einem Produktwechsel aufgrund von CrM zu.

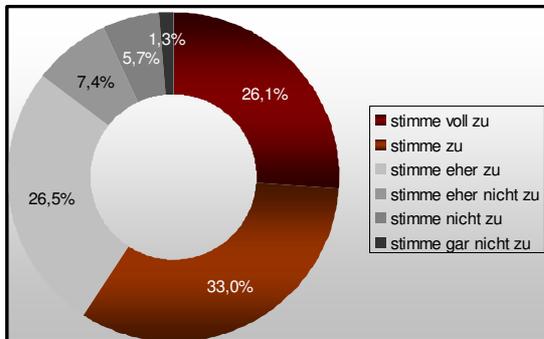


Abbildung 18: „Könnte ich wählen und wären die Produkte sehr ähnlich, so würde ich mich immer für das Produkt entscheiden, das gleichzeitig einen guten Zweck fördert“

Da Verhaltensabsichten – in diesem Fall die Kaufintention – nur bedingt Rückschlüsse auf das tatsächliche Verhalten liefern, wurde in einer dritten Frage auch das vergangene Verhalten abgefragt. Konkret geht es dabei um die Frage, ob bereits in der Vergangenheit ein Produkt aufgrund einer CrM-Kampagne gewechselt wurde.

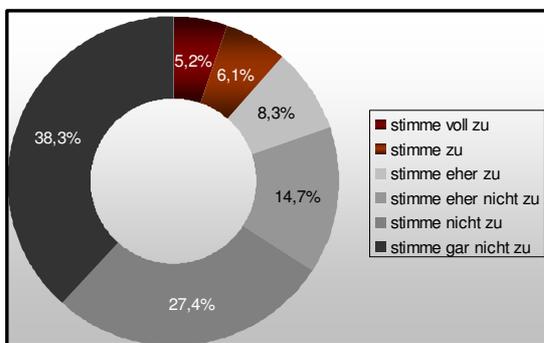


Abbildung 19: „Wegen einer CrM-Kampagne habe ich in der Vergangenheit bereits ein Produkt gewechselt“

Lediglich 11,3% stimmen dieser Aussage zu, während mit 65,7% fast zwei Drittel nicht zustimmen. Die Ursache für dieses Verhalten kann vielfältiger Natur sein:

(1) Zum einen ist es möglich, dass bei bestimmten Produkten wie bspw. Kleidung verstärkt auf andere Faktoren wie Prestige oder Identifikation mit der Marke Wert gelegt wird. CrM spielt dann eine eher untergeordnete Rolle, da *psychologische* Wechselbarrieren existieren. An dieser Stelle ist zu ver-

muten, dass der Konsument das Produkt zwar wechseln *kann*, aber nicht wechseln *will*. Insofern lautet die Schlussfolgerung, dass die Wechselbereitschaft stark von der Art des Produktes abhängt. Darunter fallen bspw. die Werthaltigkeit des Produktes (teuer vs. preiswert) und die persönliche Relevanz des Produktes (hohes Involvement¹² vs. niedriges Involvement). Es ist bspw. davon auszugehen, dass CrM bei einer Automobilmарke generell zu einer geringeren Wechselbereitschaft führt als bei einer Kaugummimарke oder bei Ohrenstäbchen.

(2) Eine weitere Möglichkeit bezieht sich auf *strukturelle* Wechselbarrieren. Der Finanzdienstleister *comdirect* bspw. bietet ein Girokonto an, bei dem monatlich ein bestimmter Betrag an eine gemeinnützige Organisation gespendet werden kann. Auch wenn diese Dienstleistung für einen Konsumenten nicht unter die subjektiven Restriktionen von (1) fällt, so müsste er im Rahmen eines Kontowechsels sein altes Konto gegebenenfalls kündigen und all seine Vertragspartner auf das neue Konto hinweisen. Insofern ist zu vermuten, dass ein Konsument zwar wechseln *will* aber nicht wechseln *„kann“*, weil ihm die daraus resultierenden Wechselkosten zu hoch sind.

(3) Eine dritte Möglichkeit liegt in der relativ geringen Bekanntheit der bisherigen CrM-Kampagnen. Wer nicht weiß, dass es alternative Produkte gibt, die mit CrM werben und einen wohltätigen Zweck unterstützen, kann das Produkt auch nicht wechseln. Insofern ist in diesem Falle zu vermuten, dass der Konsument zwar wechseln *will* aber nicht wechseln *kann*, weil er die CrM-Kampagne nicht kennt.

Alle drei Fälle bieten einen ersten Ansatz, um die geringe Anzahl der bisherigen Produktwechsler unter den Konsumenten zu erklären. Das Unternehmen, das im Rah-

Konsumenten

men einer CrM-Kampagne eine Absatzsteigerung anstrebt, sollte daher zunächst im Vorfeld prüfen, ob das Produkt und die Branche womöglich unter (1) fallen bzw. welche Möglichkeiten es gibt, existierende psychologische Wechselbarrieren zu reduzieren. Anschließend sollte geprüft werden, wie hoch die strukturellen Wechselbarrieren aus (2) für diese Produktkategorie sind. Auch hier sollten entsprechende Maßnahmen entwickelt werden, um die strukturellen Wechselbarrieren zu eliminieren. Bspw. könnte hierzu ein zusätzlicher Service angeboten werden, der den Produktwechsel unterstützt und vom Konsumenten (kostenlos) in Anspruch genommen werden kann. Zu guter letzt bedarf es einer sorgfältig geplanten Kommunikationsstrategie, um auf die CrM-Kampagne aufmerksam zu machen und dem möglicherweise geringen Bekanntheitsgrad aus (3) entgegenzuwirken.

Aufpreis

Bei der Frage, ob Konsumenten prinzipiell bereit wären, für ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Produkt einen Aufpreis zu bezahlen, gibt es ein uneinheitliches Bild: 52,8% antworten mit „ja“ und 47,2% mit „nein“. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass unter dem Verständnis eines gesellschaftlich verantwortungsvollen Produktes nicht nur Produkte mit CrM, sondern auch Produkte wie bspw. solche von *The Body Shop* fallen können. Diese Produkte zeichnen sich in ihrer Herstellung und/ oder in ihrer Verwendung durch ein hohes gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein aus.

Bei der anschließenden Frage, in welcher Höhe der Aufpreis für ein solches Produkt ausfallen würde, antworteten 92,1% der 52,8%, dass sie bis zu 5% mehr zahlen würden. Weitere 36,1% würden sogar bis zu 10% mehr zahlen.

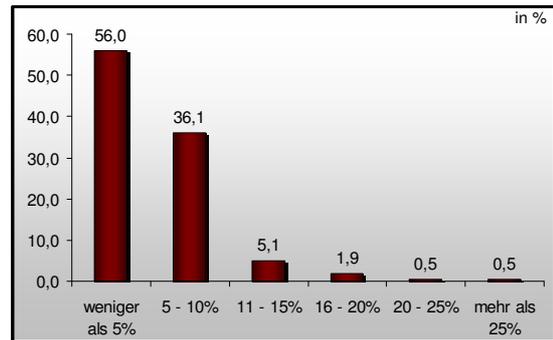


Abbildung 20: Höhe des Aufpreises für ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Produkt

Bei einer abschließenden Grundsatzfrage zu CrM stimmen 70,5% der Aussage zu, dass sie durch CrM ein „Gutes Gefühl“ erhalten. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass dieses „Gute Gefühl“ für Konsumenten einen Zusatznutzen darstellt, der aus Sicht der Unternehmen umsatzseitig in eine erhöhte Wechselbereitschaft, sprich Neukundenakquise, oder eine erhöhte Wiederkauffrequenz, sprich Kundenwertsteigerung, transformiert werden kann. Auf Ebene des Pricings birgt CrM das Potenzial, bei erfolgreicher Implementierung in die Marke ein Preispremium durchzusetzen bzw. einen bestehenden Preis zu rechtfertigen.

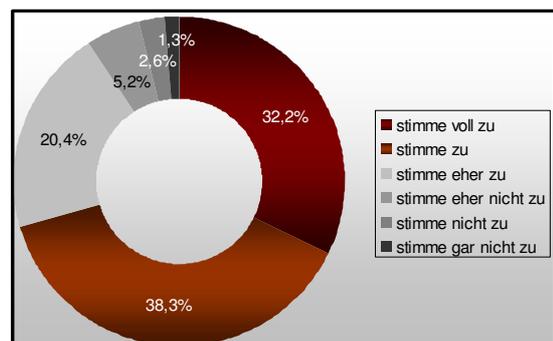


Abbildung 21: „Ich finde es gut, wenn ich mit dem Kauf eines Produktes gleichzeitig etwas Gutes für die Gesellschaft tun kann“

Sowohl die Absatzsteigerung als auch das Preispremium resultieren jeweils in einem höheren Umsatz und in einem höheren Gewinn für das Unternehmen.

Anmerkungen

- ¹ Innerhalb der Studie gilt der Begriff „Produkt“ synonym auch für „Dienstleistungen“.
- ² Innerhalb der Studie wird der Begriff „Spende“ verwendet, auch wenn es sich bei CrM streng genommen nicht um eine Spende im steuerrechtlichen Sinne handelt, sondern in der Regel Sponsoring- und Lizenzverträge zwischen dem Unternehmen und der gemeinnützigen Organisation abgeschlossen werden.
- ³ Im Folgenden werden immer die Top-2-Werte berücksichtigt. Wichtigkeit beinhaltet demnach die Aussagen „sehr wichtig“ und „wichtig“, während Unwichtigkeit die Aussagen „sehr unwichtig“, und „unwichtig“ vereint. Gleiches gilt für die Zustimmung.
- ⁴ Vgl. Riess/ Peters, 2006.
- ⁵ Die Transparenz der CrM-Kampagne wurde in der vorliegenden Befragung durch die Kommunikation von Zwischen- und Endergebnis operationalisiert.
- ⁶ Vgl. Luchtefeld et al. 2006.
- ⁷ Vgl. Olsen et al. 2003.
- ⁸ Vgl. GOOD BRAND, 2006.
- ⁹ Vgl. Porter/ Kramer, 2006.
- ¹⁰ Mikrokredite sind Kleinstkredite bis zu 1.000 Euro, die an Kleingewerbetreibende überwiegend in Entwicklungsländern vergeben werden.
- ¹¹ Fundraising beschreibt die Beschaffung von (finanziellen) Ressourcen, um die am Gemeinwohl orientierten Zwecke zu verwirklichen.
- ¹² Involvement beschreibt das persönliche Engagement, mit dem sich ein Konsument einer Marke/ einem Produkt zuwendet.
- ¹³ Die Frage, inwiefern CrM aus Sicht der Konsumenten einen ethischen Zusatznutzen darstellt, der die Marke emotional

auflädt und dadurch differenziert, untersucht der Autor im Rahmen seiner Dissertation.

Literaturhinweise

- Blumberg, Martin/ Conrad, Christian** (2006): GOOD BRAND 2006. Gutes tun und davon profitieren, Bremen
- Luchtefeld, Anja/ Neidhart, Jörg/ Schröder, Sören/ Schwital, Astrid** (2006): Unternehmerische Sozialkampagnen – total sozial? Eine Untersuchung am Beispiel der Krombacher Regendwald-Kampagne, in Röttger, Ulrike (Hrsg.), PR-Kampagnen: Über die Inszenierung von Öffentlichkeit, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 313 – 326
- Olsen, Douglas/ Pracejus, John/ Brown, Norman** (2003): When Profit equals Price: Consumer Confusion about Donation Amounts in Cause-Related Marketing, in Journal of Public Policy & Marketing, Jg. 22, H. 2, S. 170 – 180
- Porter, Michael/ Kramer, Mark** (2006): Strategy & Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in Harvard Business Review, Jg. 84, H. 12, S. 78 – 92
- Riess, Birgit/ Peters, Anna** (2006): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Varadarajan, Rajan/ Menon, Anil** (1988): Cause Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, in Journal of Marketing, Jg. 52, H. 3, S. 58 – 74

Allgemeines zu CrM

- 93,9% der Konsumenten kennen mindestens eine CrM-Kampagne, aber nur 23,1% kennen mehr als zwei.
- Mit einer ungestützten Bekanntheit von 67,6% für *Krombacher* und 27,7% für *Volvic* werden diese CrM-Kampagnen von den Konsumenten am häufigsten erinnert.
- Hinsichtlich der Wahrnehmung von CrM in den Medien liegt das Fernsehen mit 90,4% deutlich vor der Produktwerbung mit 46,1% und den Printmedien mit 35,7%.

Charakteristika einer CrM-Kampagne

- 85,7% der Konsumenten glauben, dass der durchschnittliche Spendenbeitrag eines Unternehmens bei weniger als 5% liegt.
- Mit 96,9% halten die Konsumenten die Verbesserung des Markenimages als wichtigstes Motiv der Unternehmen, direkt gefolgt von der Absatzsteigerung mit 85,2%. Das altruistische Motiv halten dagegen nur 20% als wichtig für die Unternehmen.

CrM und Unternehmen

- Mit 85,4% stimmt die Mehrheit der Konsumenten der Aussage zu, dass Unternehmen eine grundsätzliche Verantwortung haben und weitere 56,8% stimmen zu, dass CrM eine adäquate Technik zur Umsetzung dieser Verantwortung sei.
- Die latente Skepsis in der Bevölkerung kann mit einer erhöhten Glaubwürdigkeit der CrM-Kampagne reduziert werden. Dazu bedarf es einer transparenten Kommunikation des Zwischen- und Endstandes, eines ausreichend hohen Spendenbeitrags, einer angemessenen Kampagendauer und einer wohlüberlegten Auswahl der passenden gemeinnützigen Organisation.

CrM und Organisationen

- Die Konsumenten wünschen sich mehr Transparenz bei der Verwendung (90,4%) und beim Nutzen (89,1%) der Spendengelder für die gemeinnützige Organisation.
- Grundsätzlich finden es 64,7% gut, wenn eine gemeinnützige Organisation mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen zusammenarbeitet.

CrM und Konsumenten

- CrM stellt bisher nur für 20,5% einen klaren Mehrwert dar und emotionalisiert die Marke nur für 24% der Konsumenten.
- Die Bereitschaft zum Produktwechsel aufgrund einer CrM-Kampagne ist bei 59,1% der Konsumenten vorhanden, wobei in der Vergangenheit erst 11,3% ein Produkt deswegen auch tatsächlich gewechselt haben.
- 52,8% der Konsumenten würden für ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Produkt einen höheren Preis zahlen.
- Insgesamt finden es 70,5% gut, wenn sie mit dem Kauf eines Produktes gleichzeitig etwas Gutes für die Gesellschaft tun können.

Organisationen

Organisationen

Stichprobe

Die Ergebnisse für den vorliegenden Abschnitt basieren auf einer repräsentativen Befragung unter gemeinnützigen Organisationen in Deutschland. Als Grundgesamtheit wurden dabei alle gemeinnützigen Organisationen definiert,

- (1) die seit 2002 mindestens eine CrM-Kampagne in Deutschland begleitet haben,
- (2) die in Deutschland eine nationale und weitestgehend autonome Repräsentanz haben,
- (3) die nicht für ein genau definiertes Projekt im Zusammenhang mit einer CrM-Kampagne gegründet wurden.

Diese Definition traf auf insgesamt 19 gemeinnützige Organisationen zu, die anschließend im Zeitraum von Ende April bis Anfang Juni 2008 schriftlich befragt wurden. Acht Fragebögen kamen zurück, was einer Responserate von 42% entspricht.

Von ihrer regionalen Ausrichtung her sind 62,5% der gemeinnützigen Organisationen national und 37,5% international tätig. Bei 62,5% der Stichprobe ist der Themenbereich im sozialen Umfeld anzusiedeln und bei 25% im ökologischen Bereich.¹ Hinsichtlich der Mitarbeiter, zu denen sowohl festangestellte als auch ehrenamtliche Mitarbeiter zählen, verteilen sich die gemeinnützigen Organisationen wie folgt:

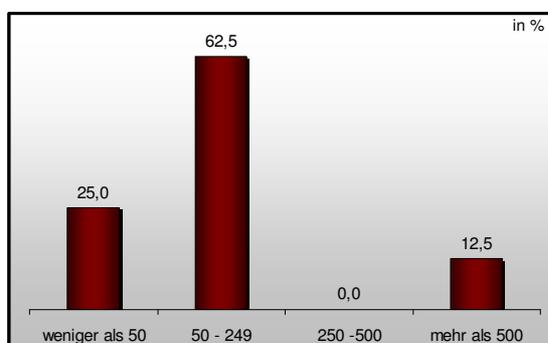


Abbildung 1: Anzahl der festen und ehrenamtlichen Mitarbeiter

In Bezug auf das Jahresbudget der gemeinnützigen Organisationen ergibt sich folgende Verteilung:²

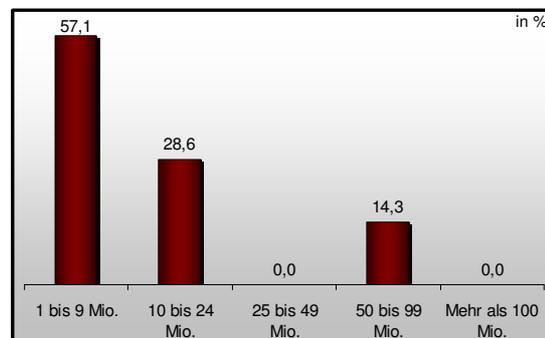


Abbildung 2: Höhe des Jahresbudgets in Euro

Die Ergebnisse – Teil 1

Im ersten Teil der Befragung geht es um allgemeine Aussagen zu CrM. So sind bereits 62,5% der gemeinnützigen Organisationen der Meinung, dass es sich bei CrM um eine bekannte Marketingtechnik handelt. Allerdings bewerben nur 25% aktiv die Möglichkeit einer Partnerschaft. Die Hälfte der gemeinnützigen Organisationen hat mindestens sechs CrM-Kampagnen durchgeführt und drei Viertel der gemeinnützigen Organisationen bereits vier. Insofern vereinen die gemeinnützigen Organisationen der Stichprobe die Erfahrung aus mehr als 42 CrM-Kampagnen.

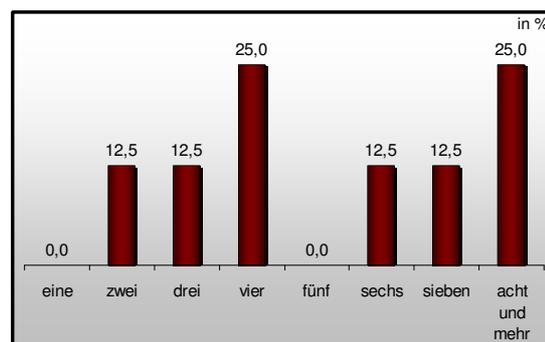


Abbildung 3: Anzahl der beteiligten CrM-Kampagnen

Damit einhergehend geben weitere 87,5% der Befragten an, dass es in den letzten drei Jahren ein wachsendes Interesse seitens der Unternehmen gab, eine CrM-Kampagne durchzuführen. Die Einnahmen durch Spenden im Zusammenhang mit CrM sind laut 37,5% der Befragten gestiegen oder

Organisationen

stark gestiegen. Weitere 37,5% geben an, dass diese Einnahmen eher gestiegen sind und nur 25% gehen davon aus, dass sie eher gesunken sind. Mittlerweile stellen die Einnahmen durch CrM bei 50% der Befragten bereits über 5% des Gesamtbudgets.

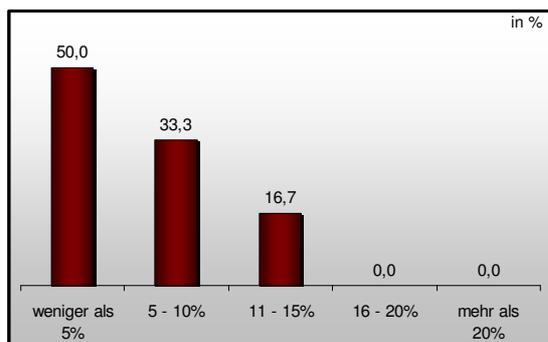


Abbildung 4: Anteil von CrM am Gesamtbudget im vergangenen Jahr

Die Ergebnisse – Teil 2

Im folgenden Abschnitt werden jene Aspekte näher beleuchtet, die sich um die Planung einer CrM-Kampagne drehen.

2.1 Kriterien für Auswahl

Nicht jedes Unternehmen ist ein geeigneter Partner für eine CrM-Kampagne. Daher ist es von besonderem Interesse, nach welchen Kriterien eine gemeinnützige Organisation ein Partnerunternehmen auswählt.

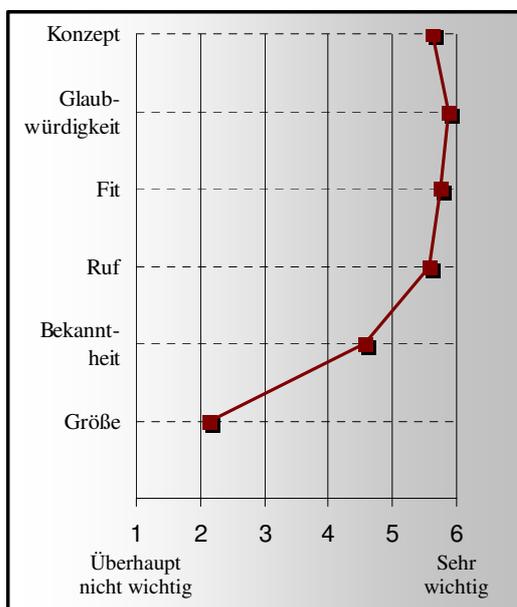


Abbildung 5: Kriterien für die Auswahl von Unternehmen für eine CrM-Kampagne

Konzept

Dass die Art einer CrM-Kampagne und das dahinterliegende Konzept wichtig sind, sehen bei den Top-2-Werten³ 100% der Befragten. Der Mittelwert liegt bei 5,63. Aus diesem Ergebnis lässt sich die Empfehlung ableiten, dass Unternehmen klare Vorstellungen über Inhalt und Ablauf einer CrM-Kampagne haben sollten und dabei auch die Interessen der gemeinnützigen Organisation berücksichtigen müssen. Einige Unternehmen sind mit ihrem Vorschlag für eine CrM-Kampagne in der Vergangenheit unter anderem auch daran gescheitert, dass sie nicht erfüllbare Anforderungen an die gemeinnützigen Organisationen gestellt haben. Dieser Aussage stimmen 50% der Befragten zu. Das bedeutet für Unternehmen, dass sie im Vorfeld einer Kontaktaufnahme genau überlegen sollten, welche Erwartungen sie gegenüber der gemeinnützigen Organisation haben und inwiefern diese überhaupt erfüllen werden können. Unternehmen sollten überlegen, welche Erwartungen und Anforderungen im Rahmen einer CrM-Kampagne möglicherweise flexibel gestaltet werden können, um der gemeinnützigen Organisation in einigen (kritischen) Punkten entgegen zu kommen. Den gemeinnützigen Organisationen wiederum ist zu empfehlen, sich ebenfalls im Vorfeld grundsätzliche Gedanken darüber zu machen, welche eigenen Erwartungen sie an das Unternehmen und an die CrM-Kampagne haben und welche davon flexibel und somit verhandelbar sind.

Glaubwürdigkeit

Analog zu den Konsumenten beschreibt auch hier die Glaubwürdigkeit die Frage, inwiefern ein Unternehmen wirklich altruistische Interessen verfolgt oder ob lediglich das Image der gemeinnützigen Organisation angezapft werden soll (siehe **Konsumenten** Abb. 3). Diese Glaubwürdigkeit hat mit einem Mittelwert von 5,88 und einer Zustimmung von 100% die Spitzen-

Organisationen

position unter den abgefragten Kriterien. Aus Sicht der gemeinnützigen Organisationen gibt es demnach nichts wichtigeres, als ein glaubwürdiges Bekenntnis der Unternehmen zur jeweiligen CrM-Kampagne und dem dahinterliegenden wohltätigen Zweck. Dieser Punkt deckt sich mit den Forderungen der Konsumenten, bei denen die Glaubwürdigkeit ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. Insofern sollten Unternehmen nicht nur während der Kampagne versuchen, der Konsumenten wegen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit zu erzeugen, sondern bereits im Vorfeld ein seriöses Auftreten an den Tag legen, um die gemeinnützigen Organisationen von der CrM-Kampagne überhaupt erst überzeugen zu können.

Fit

Nach Aussage der gemeinnützigen Organisationen stimmen 87,5% der Aussage zu, dass das anfragende Unternehmen zu ihnen passen muss. Der Mittelwert für diese Aussage liegt bei 5,75. Es ist davon auszugehen, dass dieser Fit verschiedene Dimensionen wie bspw. Branche, Unternehmenskultur und Unternehmenswerte umfasst. Gerade letzteres ist eine fundamentale Voraussetzung für einen hohen Fit. Für Unternehmen bedeutet dieses Ergebnis, dass sie sich im Vorfeld der Planung zur CrM-Kampagne stärker an den Werten und Prinzipien der angefragten gemeinnützigen Organisation orientieren sollten, da auch für sie ein hoher wahrgenommener Fit von großer Relevanz ist (siehe **Unternehmen** Abb. 21). Für gemeinnützige Organisationen bedeutet das im Umkehrschluss, dass sie ihre Werte und Prinzipien klar kommunizieren sollten, um unpassende Unternehmen frühzeitig auszuschließen und dadurch überflüssigen Arbeitsaufwand bspw. in Form von Meetings und Verhandlungen vorab reduzieren zu können.

Ruf

Der Ruf des Unternehmens ist für 87,5% ein wichtiges Kriterium, wobei der Mittel-

wert bei 5,57 liegt. Es ist naheliegend, dass eine gemeinnützige Organisation ihren Namen nicht dazu benutzt wissen möchte, den schlechten Ruf eines Unternehmens zu verbessern. Die Gefahr, dass eine solche Partnerschaft zu negativen Schlagzeilen in der Öffentlichkeit führt und den Ruf der gemeinnützigen Organisation nachhaltig schädigt, ist nicht zu unterschätzen. Deshalb wird der Ruf eines Unternehmens genauestens geprüft und kann gegebenenfalls ein Ausschlusskriterium darstellen.

Bekanntheit

Die Bekanntheit eines Unternehmens in der Öffentlichkeit erachten noch 37,5% als wichtiges Kriterium, wobei das Mittel bei 4,57 liegt. Da die gemeinnützigen Organisationen ein sehr großes Interesse daran haben, im Rahmen der CrM-Kampagne möglichst viel Aufmerksamkeit zu generieren (siehe **Organisationen** Abb. 1), ist es naheliegend, dass dies besonders bei bereits bekannten Unternehmen recht wahrscheinlich ist. Unternehmen sollten diesen Punkt allerdings nicht als ein Ausschlusskriterium betrachten, da in der Vergangenheit bereits auch relativ unbekanntere Unternehmen eine CrM-Kampagne durchgeführt haben. Ein Beispiel für ein relativ unbekanntes Unternehmen ist *SCALA Z* mit der Hörbuchreihe *AFRIKA ERZÄHLT*, das gemeinsam mit *UNICEF* eine CrM-Kampagne durchführt.

Größe

Die Größe des Unternehmens ist im Vergleich zu den anderen untersuchten Kriterien am wenigsten wichtig. Bei einem Mittelwert von lediglich 2,14 und einer Wichtigkeit von 12,5% scheinen die gemeinnützigen Organisationen diesem Kriterium keine große Beachtung zu schenken. Dies ist insbesondere für kleinere Unternehmen eine Ermutigung, bei einem stimmigen Gesamtkonzept ruhig auf eine gemeinnützige Organisation zuzugehen und eine CrM-Kampagne vorzuschlagen.

Organisationen

2.2 Externe Motive

Die Motive, aufgrund derer eine gemeinnützige Organisation eine CrM-Kampagne begleitet, lassen sich in zwei Kategorien einteilen: interne und externe Motive. Externe Motive subsumieren in diesem Fall gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, die von einer gemeinnützigen Organisation nur in einem geringen Maße steuerbar sind. Zunächst wurde daher überprüft, inwiefern es in den letzten drei Jahren eine Veränderung der verschiedenen Einnahmequellen gegeben hat, auf die Organisationen prinzipiell zurückgreifen (können).

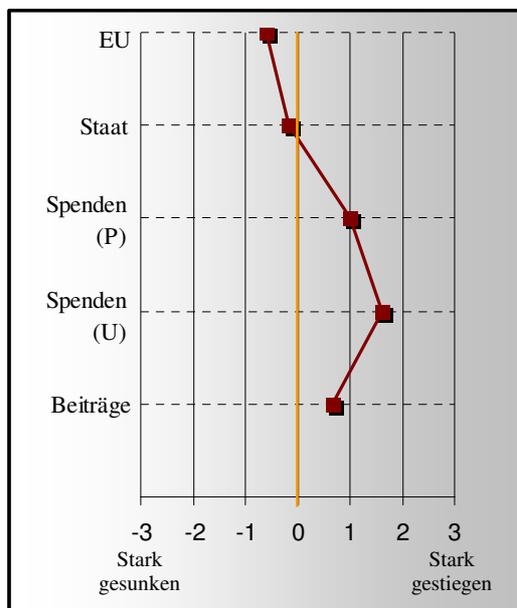


Abbildung 6: Veränderung der Einnahmequellen in den letzten drei Jahren

Die finanziellen Zuwendungen des Staates und der EU scheinen sich verringert zu haben. In diesem Zusammenhang lässt sich der auch von anderen Wissenschaftlern postulierte Trend beobachten, dass der Staat sich sukzessive aus seiner (finanziellen) Verantwortung zurückzieht.⁵ Mit den Unternehmensspenden, den Spenden von Privatpersonen und den Mitgliedsbeiträgen sind alle anderen Quellen laut Einschätzung der Befragten eher gestiegen. Dennoch scheint der Rückzug des Staates viele gemeinnützige Organisationen zu alternativen Wegen des Fundraisings zu inspirieren (siehe **Organisationen** Abb. 7).

2.3 Interne Motive

Die internen Motive für die Durchführung einer CrM-Kampagne können vielfältig sein und werden daher genauer analysiert.

Neues Instrument

Die Frage, ob eine CrM-Kampagne auch deswegen begleitet wird, um ein neues Instrument zur Generierung von Einnahmen auszuprobieren, halten 62,5% der Befragten für wichtig.

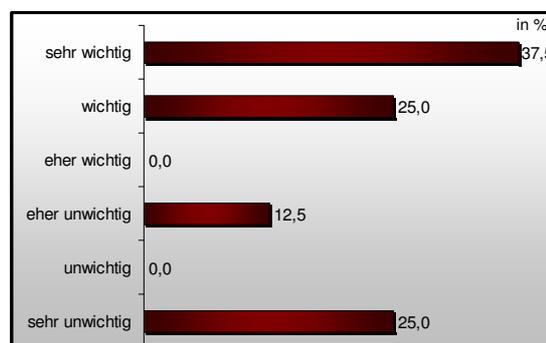


Abbildung 7: CrM als neues Instrument zum Fundraising

Lediglich 25% halten dieses Motiv für unwichtig. Insofern scheint bei knapp zwei Dritteln eine gewisse Neugier vorhanden zu sein, CrM als innovative Methode zum Fundraising auszuprobieren. Dieses Motiv ist insbesondere dann nachzuvollziehen, wenn berücksichtigt wird, dass CrM in den USA seit 25 Jahren erfolgreich praktiziert wird, während es in Deutschland gegenwärtig erst seit sechs Jahren bewusst wahrgenommen und eingesetzt wird.

Verbesserung des Images

Die Verbesserung des Images der gemeinnützigen Organisation sehen dagegen nur 25% der Befragten als wichtig an.

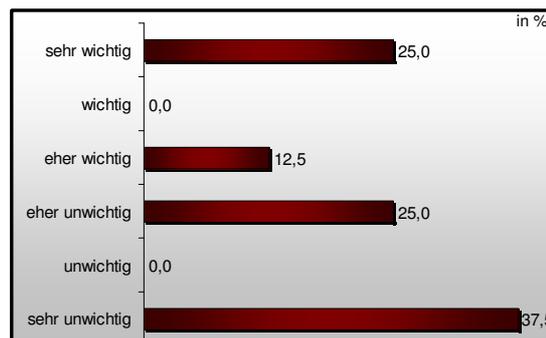


Abbildung 8: Verbesserung des Images durch CrM

Organisationen

Ansonsten hält der große Teil der gemeinnützigen Organisationen dieses Motiv tendenziell für unwichtig, was zumindest insofern nachvollziehbar ist, als dass gemeinnützige Organisationen nur in Ausnahmefällen ein klassisches Markenmanagement betreiben, zu dem auch die Steuerung des Markenimages gehört. Aufgrund ihrer originären Aufgabe haben die meisten gemeinnützigen Organisationen allerdings ohnehin ein recht positives Image in der Öffentlichkeit, wobei Fehlritte umso härter sanktioniert werden, wie es bspw. bei UNICEF Deutschland⁶ geschehen ist.

Steigerung des Bekanntheitsgrades

Für alle Befragten ist es wichtig, mittels der CrM-Kampagne die eigene Bekanntheit zu steigern.

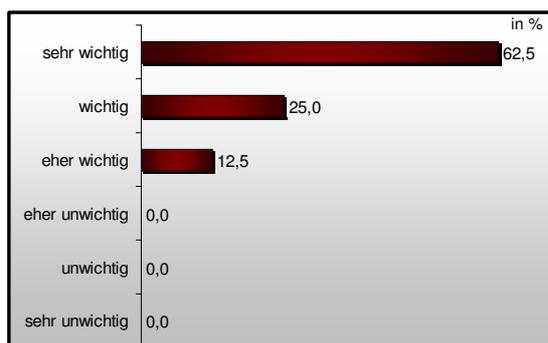


Abbildung 9: Die Steigerung der Bekanntheit durch CrM

87,5% halten dieses Motiv für wichtig, was insofern nachvollziehbar ist, als dass eine große Anzahl von gemeinnützigen Organisationen um begrenzte Ressourcen kämpft, die sowohl finanzieller als auch zeitlicher Natur sind (bspw. ehrenamtliche Mitarbeit). Insofern sind für gemeinnützige Organisationen solche Unternehmen besonders attraktiv, die für eine breite Streuung der CrM-Kampagne in den Medien sorgen können.

Verbreitung der Mission

Inwiefern es das Ziel der gemeinnützigen Organisationen ist, das eigene Anliegen/die eigene Mission einer breiten Masse zugänglich zu machen, wird ebenfalls eindeutig beantwortet.

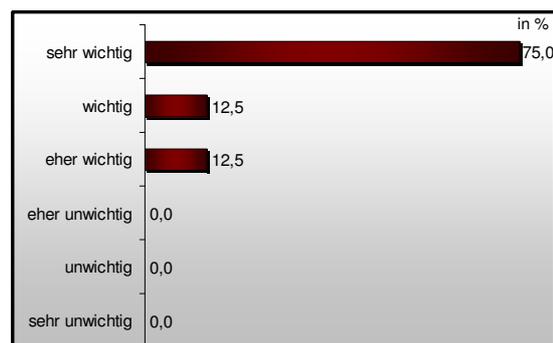


Abbildung 10: Die Verbreitung der eigenen Mission durch CrM

So geben 87,5% der gemeinnützigen Organisationen an, dieses Motiv für wichtig zu halten. Ähnlich wie bei der Bekanntheit muss auch hier jede gemeinnützige Organisation versuchen, sich von der Masse abzuheben, um auf ihre Mission aufmerksam zu machen. Für ein Unternehmen bedeutet dieser Punkt, dass im Rahmen der Bewerbung einer CrM-Kampagne nicht nur auf die Zusammenarbeit (Steigerung der Bekanntheit), sondern auch auf den Spendennutzen (Verbreitung der Mission) hingewiesen werden sollte, damit die Kampagne für die gemeinnützige Organisation attraktiv ist.

Mobilisierung freiwilliger Helfer

Dass die mediale Aufmerksamkeit einer CrM-Kampagne unter anderem dafür genutzt wird, um neue ehrenamtliche Helfer zu gewinnen, ist aus Sicht der gemeinnützigen Organisationen ein eher untergeordnetes Motiv.

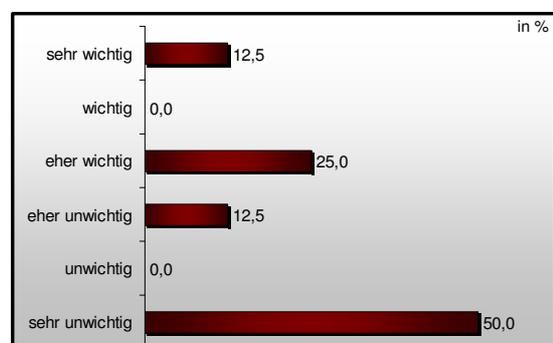


Abbildung 11: Die Mobilisierung zusätzlicher freiwilliger Helfer durch CrM

Mit 50% hält die Hälfte der gemeinnützigen Organisationen dieses Motiv für unwichtig.

Organisationen

Zusätzliche Spendengelder

In Abgrenzung zu CrM als neues Instrument des Fundraisings geht es bei dieser Frage darum, ob sich die gemeinnützigen Organisationen von CrM einen konkreten finanziellen Mehrwert versprechen.

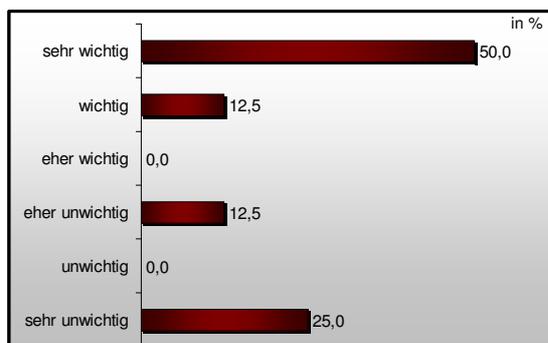


Abbildung 12: Die Einnahme von zusätzlichen Spendengeldern durch CrM

62,5% halten dieses Motiv für wichtig, was den Status von CrM als zusätzliche Quelle für den Erwerb finanzieller Ressourcen untermauert.

Ranking der Motive

Bei einer Gegenüberstellung aller abgefragten Motive zeigt sich deutlich, dass die primären Ziele der gemeinnützigen Organisationen sowohl die Steigerung der Bekanntheit als auch die Verbreitung der Mission umfassen. In beiden Fällen geht es ergo um die Erregung von Aufmerksamkeit. Erst an zweiter Stelle kommen die finanziellen Aspekte. Die Verbesserung des Images und die Mobilisierung zusätzlicher Helfer können als Motive für die Begleitung einer CrM-Kampagne eher vernachlässigt werden.

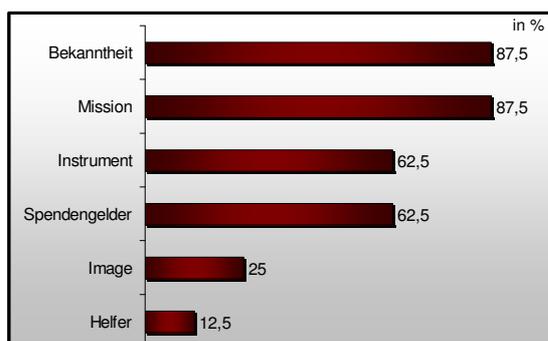


Abbildung 13: Ranking der Top-2-Werte der Motive von gemeinnützigen Organisationen

Wie bereits angedeutet, sollten Unternehmen diese Informationen nutzen, um bei der nächsten CrM-Kampagne eine entsprechende Kommunikationsstrategie aufzusetzen, die den Motiven der gemeinnützigen Organisationen gerecht wird. Für die gemeinnützige Organisation wertet dieser Punkt die CrM-Kampagne deutlich auf.

Die Ergebnisse – Teil 3

Im folgenden Abschnitt werden jene Aspekte näher beleuchtet, die sich um die Begleitung und Auswertung einer CrM-Kampagne drehen.

3.1 Beurteilung der Zusammenarbeit

Bei jeder Zusammenarbeit kann es vorkommen, dass der Weg zum Ziel wider Erwarten steinig ist. Aus diesem Grund wurden die gemeinnützigen Organisationen nach ihren bisherigen Erfahrungen im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Unternehmen befragt.

Reibung

Laut 75% der Befragten gab es während des Verlaufs der CrM-Kampagne keine nennenswerten Probleme.

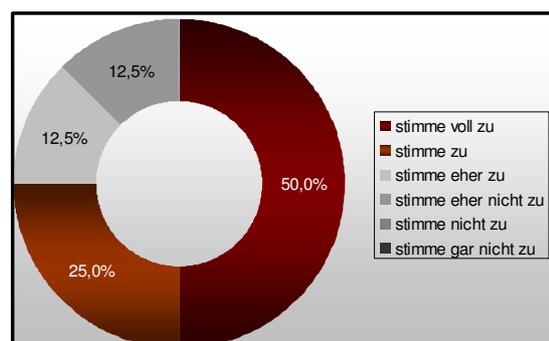


Abbildung 14: „Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen verlief reibungslos“

Vor dem Hintergrund, dass mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen und einer gemeinnützigen Organisation oft gänzlich verschiedene Unternehmenskulturen und Denkansätze aufeinander treffen, ist dieser Punkt keine Selbstverständlichkeit.

Organisationen

Gleichberechtigung

Auch bei dieser Aussage gibt es keine nennenswerte negative Ausprägung. Die Zustimmung liegt bei 87,5%.

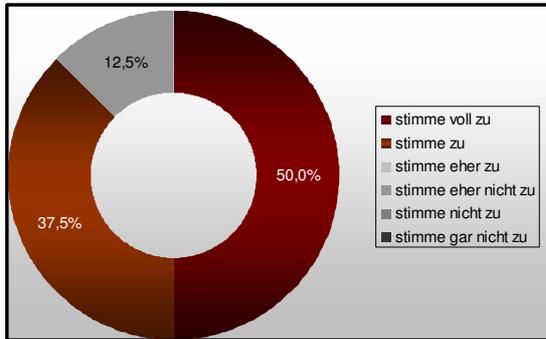


Abbildung 15: „Ihre gemeinnützige Organisation war ein gleichberechtigter Partner“

Gestützt auf einer vertraglichen Basis sitzen beide Parteien auf gleicher Augenhöhe im selben Boot.

Gemeinsame Zieldefinitionen

Offensichtlich gab es zu Beginn der Kampagne ein klar definiertes Zielformfolio. 75% der gemeinnützigen Organisationen stimmen dieser Aussage zu.

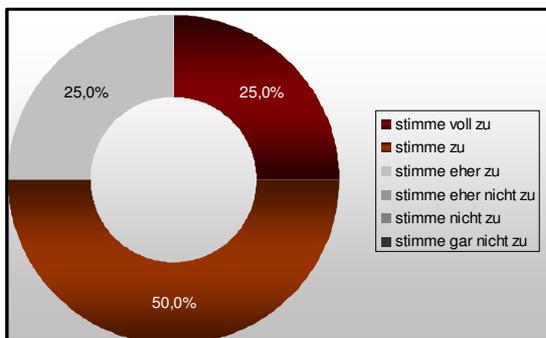


Abbildung 16: „Zu Beginn der CrM-Kampagne wurden gemeinsame Ziele definiert“

Zieldefinitionen sind wie bei jeder Zusammenarbeit insofern wichtig, als dass die individuellen Leistungen der Vertragspartner einerseits und die Endergebnisse der CrM-Kampagne andererseits messbar und bewertbar gemacht werden können.

Hohe Priorität

Die Unterstützung durch die Unternehmensführung wird oft als zentral für den Erfolg einer CrM-Kampagne angesehen.

Hintergrund ist der, dass nur eine Verankerung auf hohem Niveau schnelle Entscheidungen mit ausreichend vielen Ressourcen und ein starkes Engagement der Mitarbeiter gewährleisten kann.

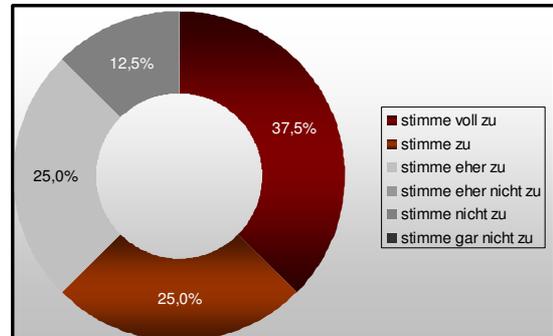


Abbildung 17: „Die CrM-Kampagne wurde von der Unternehmensführung begleitet“

Offensichtlich scheint es auch an dieser Stelle bisher kaum einen Verbesserungsbedarf zu geben. 62,5% stimmen dieser Aussage zu.

3.2 Beurteilung der Ergebnisse

Bei der Frage nach den bisherigen Ergebnissen mit CrM-Kampagnen und unter Berücksichtigung der Relevanz der jeweiligen Motive, ergibt sich folgendes Bild:

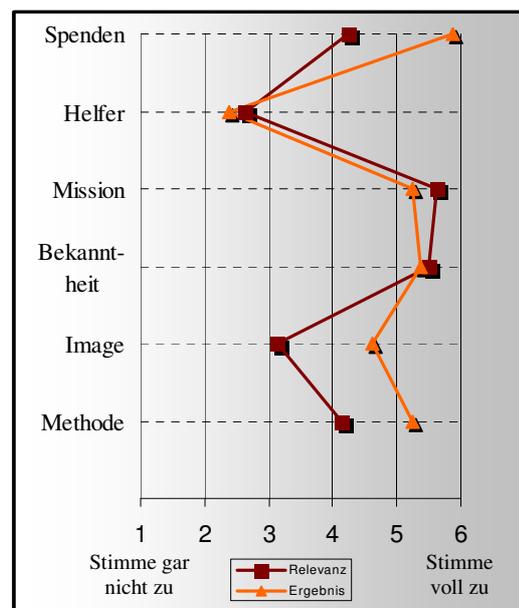


Abbildung 18: Gegenüberstellung von Relevanz und Ergebnissen einer CrM-Kampagne

Es fällt auf, dass CrM sowohl finanziell als auch im Hinblick auf die Verbesserung des

Organisationen

Images eine sinnvolle Ergänzung zum klassischen Fundraising darstellt. Mit Blick auf die beiden wichtigsten Kriterien aus Sicht der gemeinnützigen Organisationen gibt es zwar kleine Abweichungen nach unten, allerdings lässt sich festhalten, dass die bisherigen CrM-Kampagnen auch bezüglich der Steigerung der Bekanntheit und der Verbreitung der Mission erfolgreich sein sollten und auch erfolgreich waren.

Diese auf einzelne Aspekte bezogenen Ergebnisse werden auch den Gesamteindruck von CrM bestätigt. Die Aussage, dass die jeweils letzte CrM-Kampagne für die gemeinnützige Organisation insgesamt zufriedenstellend war, erhält eine Zustimmung von 100%

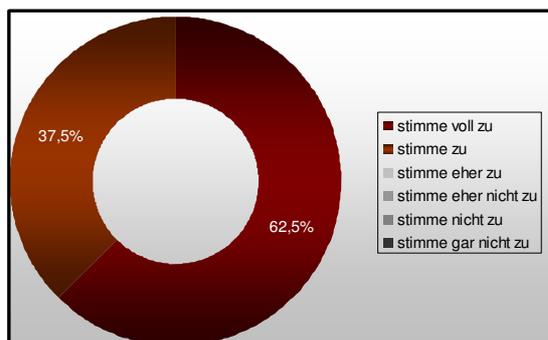


Abbildung 19: „Die letzte CrM-Kampagne war für die gemeinnützige Organisation insgesamt zufriedenstellend“

Ausgehend von diesen positiven Erfahrungen aus der Vergangenheit liegt der Schluss nahe, dass CrM auch in Zukunft eine große Rolle spielen wird. Diese Vermutung wird durch eine Zustimmung von 87,5% bestätigt.

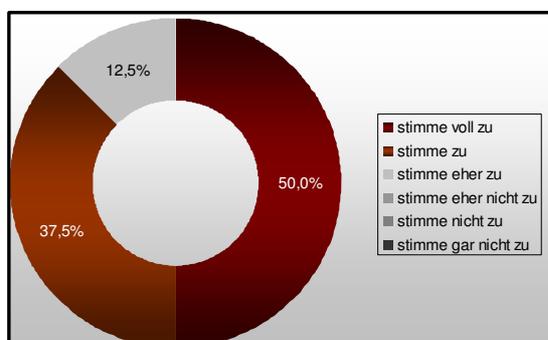


Abbildung 20: „CrM wird auch in Zukunft eine große Rolle für Ihre gemeinnützige Organisation spielen“

Inwiefern die durch CrM generierten Spenden in ihrer Bedeutung im Gesamtbudget

noch weiter steigen, wird ebenfalls in einer klaren Aussage deutlich.

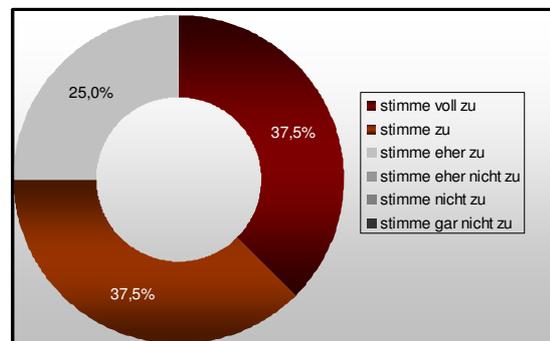


Abbildung 21: „Der Anteil von CrM-Spenden am Gesamtspendenaufkommen wird steigen“

Die eindeutig positive Bewertung von CrM in der Vergangenheit und dessen hohe attestierte Relevanz in der Gegenwart lassen erwarten, dass CrM in Zukunft noch öfter zum Einsatz kommen wird und nicht zu einer temporären Modeerscheinung verkommt.

Anmerkungen

- ¹ Es gab eine Enthaltung.
- ² Es gab eine Enthaltung.
- ³ Im Folgenden werden immer die Top-2-Werte berücksichtigt. Wichtigkeit beinhaltet demnach die Aussagen „sehr wichtig“ und „wichtig“, während Unwichtigkeit die Aussagen „sehr unwichtig“, und „wichtig“ vereint. Gleiches gilt für die Zustimmung.
- ⁵ Vgl. Köhler/ Haderlein, 2007.
- ⁶ UNICEF wurde im Frühjahr 2008 mit den Vorwürfen konfrontiert, jahrelang eine Misswirtschaft mit Spendengeldern betrieben zu haben, indem externe Berater mit großzügigen Summen honoriert wurden. Helfer, Unternehmen und Botschafter haben sich daraufhin von UNICEF distanziert. Das Spendensiegel wurde durch das *Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen* aberkannt.

Literaturhinweise

Daw, Jocelyne (2006): Cause Marketing for Nonprofits: Partner for Purpose, Passion, and Profits, 1. Auflage, Hoboken

Köhler, Susanne/ Haderlein, Andreas (2007): Die neue Business-Moral. Corporate Social Responsibility prägt die Märkte von morgen, 1. Auflage, Zukunftsinstitut, Kelkheim

Lichtenstein, Donald/ Drumwright, Minette/ Braig, Bridgette (2004): The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits, in Journal of Marketing, Jg. 68, H. 10, S. 16 – 32

Basil, Debra/ Herr, Paul (2002): Dangerous Donations? The Effects of Cause-Related Marketing on Charity Attitude, in Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, Jg. 11, H. 1, S. 59 – 76

Kriterien für die Partnerwahl

- Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens ist für die gemeinnützigen Organisationen das wichtigste Auswahlkriterium bei der Entscheidung über die Begleitung einer CrM-Kampagne.
- Die Größe des Unternehmens und auch dessen Bekanntheit spielen im Vergleich zu den anderen Kriterien eine eher untergeordnete Rolle.

Motive für eine CrM-Kampagne

- Für jeweils 87,5% der gemeinnützigen Organisationen sind die Steigerung der Bekanntheit und die Verbreitung der Mission die wichtigsten Motive bei der Begleitung einer CrM-Kampagne.
- Für 62,5% der gemeinnützigen Organisationen ist der Erwerb zusätzlicher finanzieller Ressourcen wichtig.

Beurteilung der Zusammenarbeit

- Bei 75% der gemeinnützigen Organisationen verlief die Zusammenarbeit im Rahmen der letzten CrM-Kampagne reibungslos.
- 87,5% stimmen der Aussage zu, dass sie die CrM-Kampagne als gleichberechtigte Partner durchgeführt haben und 75% geben an, dass zu Beginn der Zusammenarbeit klare Ziele definiert wurden.
- Insgesamt geben 62,5% der gemeinnützigen Organisationen an, dass die CrM-Kampagne auch auf hoher Managementebene begleitet und unterstützt wurde.

Beurteilung der Ergebnisse

- Die bisher durch CrM eingesammelten Spenden haben den Erwartungen entsprochen oder sie teilweise sogar übertroffen. Gleiches gilt für die Verbesserung des Images.
- Bei der Steigerung der Bekanntheit und der Verbreitung der Mission liegen die bisherigen Ergebnisse leicht unter den Erwartungen der gemeinnützigen Organisation.
- Während CrM derzeit bei bereits 50% der gemeinnützigen Organisationen mehr als 5% vom Gesamtbudget ausmacht, gehen 75% davon aus, dass dieser Anteil noch steigen wird.
- 100% der gemeinnützigen Organisationen halten ihre letzte CrM-Kampagne für zufriedenstellend und weitere 87,5% sind davon überzeugt, dass CrM auch in Zukunft eine große Rolle spielen wird.

Unternehmen

Unternehmen

Stichprobe

Die Ergebnisse für den vorliegenden Abschnitt basieren auf einer repräsentativen Befragung unter Unternehmen in Deutschland. Als Grundgesamtheit wurden dabei alle Unternehmen definiert,

- (1) die seit 2002 mindestens eine CrM-Kampagne in Deutschland durchgeführt haben,¹
- (2) bei denen CrM in der Definition als eine an den Produktkauf gekoppelte, transaktionsbasierte Spende angewendet wird,²
- (3) die in Deutschland weitestgehend autonom über ihre Marketingaktivitäten entscheiden dürfen.³

Von den 91 Unternehmen, die in Deutschland CrM durchführen oder durchgeführt haben, wurden 67 identifiziert, die in die Grundgesamtheit aufgenommen wurden.⁴ Diese Unternehmen wurden anschließend im Zeitraum von Ende April bis Anfang Juni 2008 schriftlich befragt. 26 Fragebögen kamen zurück, was einer Responserate von 39% entspricht.

Hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl haben mit 76,9% über drei Viertel der Stichprobe mehr als 50 Mitarbeiter. Mit 50% hat die Hälfte mehr als 250 Mitarbeiter.

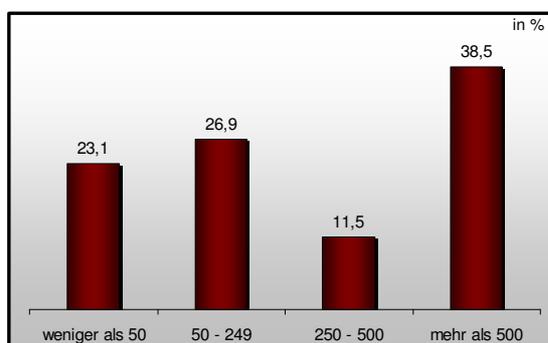


Abbildung 1: Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Gefragt nach dem Preissegment ihres Produktes ist mit 56% über die Hälfte der Stichprobe im oberen Preissegment vertreten, während sich 28% im mittleren und 16% im unteren Preissegment ansiedeln.⁵ Insgesamt hat 65,3% der Stichprobe einen

Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro. 38,4% der Stichprobe hat sogar einen Jahresumsatz von mehr als 250 Mio. Euro.

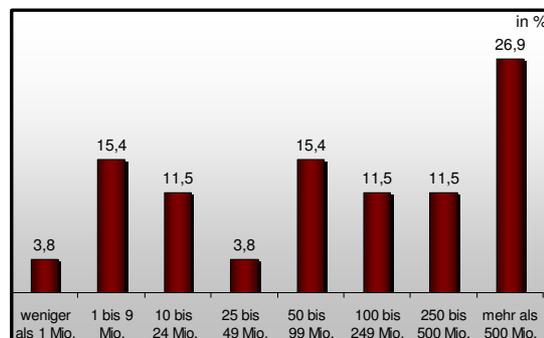


Abbildung 2: Jahresumsatz in Euro

Die Verteilung der Stichprobe nach Branchen ergibt ein recht heterogenes Bild mit deutlichen Schwerpunkten in der Nahrungsmittelbranche und im Handel.

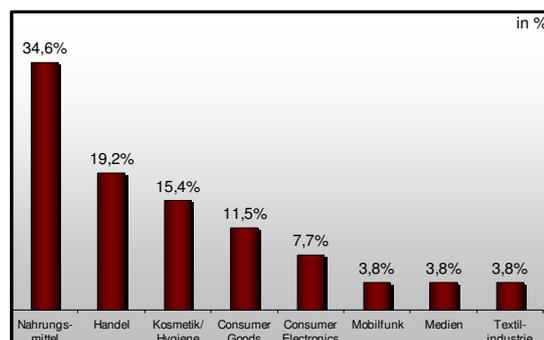


Abbildung 3: Unternehmen nach Branchen

Aufgeschlüsselt nach den Erfahrungen mit CrM-Kampagnen haben 50% der Stichprobe mehr als drei Kampagnen durchgeführt.

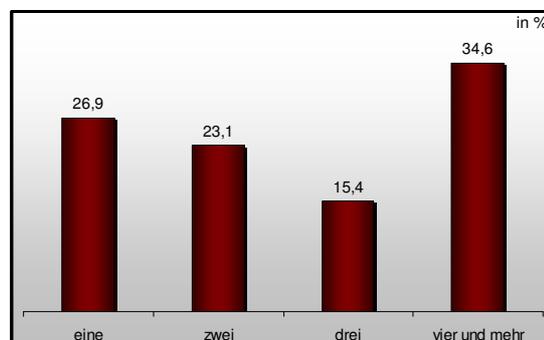


Abbildung 4: Anzahl der durchgeführten CrM-Kampagnen

Insgesamt vereinen die Unternehmen der Stichprobe eine kumulierte Erfahrung von mindestens 67 CrM-Kampagnen.

Die Ergebnisse – Teil 1

Gefragt nach den Motiven, die ein Unternehmen zur Durchführung einer CrM-Kampagne bewegen, ergibt sich folgendes Bild.

Gemeinnützige Unterstützung

88,5% der Unternehmen⁶ halten es für wichtig, die gemeinnützige Organisation und den wohltätigen Zweck zu fördern.

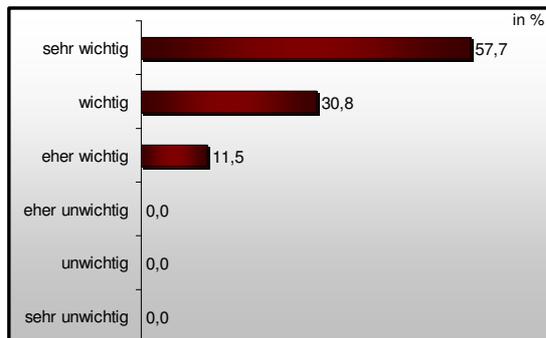


Abbildung 5: Die Förderung der gemeinnützigen Organisation und des wohltätigen Zwecks

Damit gibt es aus Sicht der Unternehmen eine starke Ausprägung des altruistischen Motivs.

Absatzsteigerung des Produktes

Der Absatz des Produktes ist nur für 50% der Befragten ein wichtiges Kriterium.

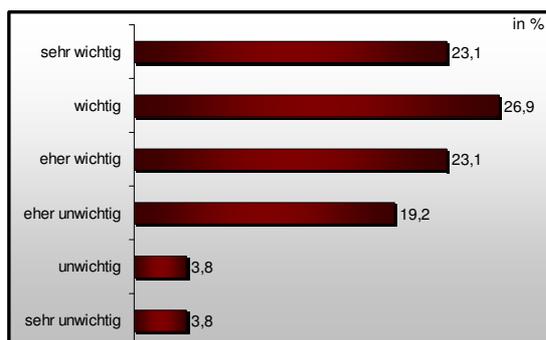


Abbildung 6: Der Absatz des Produktes soll gesteigert werden

Dieses Ergebnis ist insofern ungewöhnlich, als dass CrM in seiner rudimentären Form im Bereich der Verkaufsförderung angesiedelt ist und sich dort zunächst auch profiliert hat. So zum Beispiel bei der weltweit ersten großen CrM-Kampagne von *American Express* aus dem Jahr 1983, bei

der jeweils ein Cent pro Kreditkartentransaktion für die Restauration der Freiheitsstatue gespendet wurde. Für das Unternehmen war diese CrM-Kampagne ein voller Erfolg und führte zu einer Steigerung der Kartennutzung von 28% und einer Erhöhung der Neukunden um 45% gegenüber dem Vorjahr. Das Unternehmen *Coca-Cola*, das 1997 in den USA während einer sechswöchigen CrM-Kampagne in 400 Läden der Handelskette *Wal-Mart* 15 Cent pro Dose an eine gemeinnützige Organisation spendete, konnte eine Absatzsteigerung von 490% verzeichnen. In Großbritannien führte *Persil* 2001 eine CrM-Kampagne durch und erhöhte den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 19% bei einer gleichzeitigen Steigerung des Marktanteils von 3%.⁷ Auch in Deutschland verbuchte bspw. *Krombacher* in dem Jahr seiner ersten CrM-Kampagne nach eigenen Angaben eine Umsatzsteigerung von 8,1% gegenüber dem Vorjahr und verzeichnete den zum damaligen Zeitpunkt höchsten Ausstoß in der Geschichte des Unternehmens.

Verbesserung des Markenimages

Die Verbesserung des Markenimages ist für 88,5% der Unternehmen ein wichtiges Anliegen. Ziel einer CrM-Kampagne ist es häufig, dem Kunden durch die Erweiterung des Markenimages einen Mehrwert zu bieten.

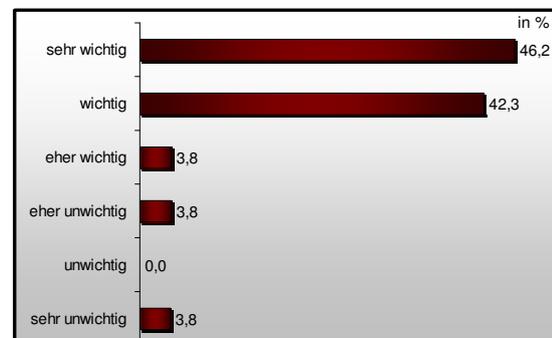


Abbildung 7: Das Image der Marke soll verbessert werden

Gab es zuvor die Marke X zum Preis Y, so lautet die Konstellation nunmehr Marke X + Zusatznutzen Z zum Preis Y.

Ethische Differenzierung

Die Verbesserung des Markenimages kann auf vielfältige Weise angegangen werden, erfolgt aber bei CrM in der Regel durch eine Anreicherung der Marke mit einer ethischen Dimension. Insofern ist das Motiv der ethischen Differenzierung eine Spezifizierung der allgemeinen Verbesserung des Markenimages.

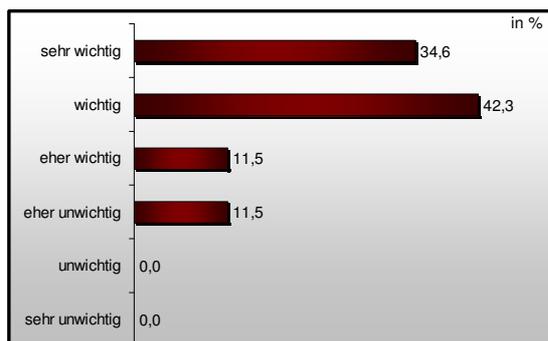


Abbildung 8: Die Marke sollte sich ethisch differenzieren

Mit einer Zustimmung von 76,9% liegt dieser Wert sehr weit oben. Die Unternehmen, die CrM bisher durchgeführt haben, zielen demzufolge in der Regel darauf ab, ihre Marke von ihren Wettbewerbern ethisch abzugrenzen, um sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten.

Steigerung der Kundenzufriedenheit

Unter Berücksichtigung weiterer moderierender Einflussgrößen, führt eine hohe Kundenzufriedenheit oft auch zu einer hohen Kundenbindung/ -loyalität, was sich wiederum in hohen (psychologischen) Wechselbarrieren auswirkt.

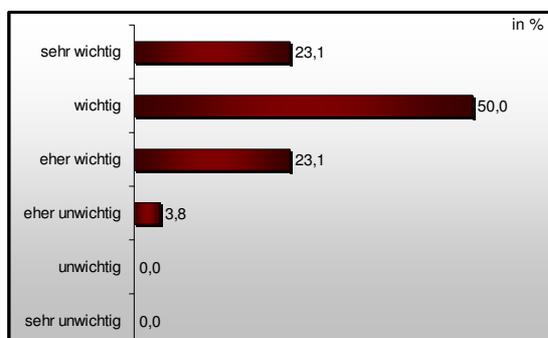


Abbildung 9: Die Kundenzufriedenheit sollte gesteigert werden

Für die Unternehmen wird das Motiv der Steigerung der Kundenzufriedenheit bei

73,1% als wichtig angesehen. Erhöht werden soll die Kundenzufriedenheit, indem auf die Forderung der Konsumenten nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung eingegangen wird.

Erhöhung der Kundenbindung

Die Erhöhung der Kundenbindung als wichtiges Motiv ist eine logische Konsequenz aus der Steigerung der Kundenzufriedenheit.

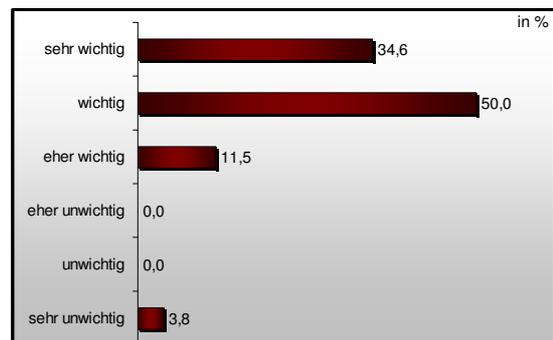


Abbildung 10: Die Kundenbindung sollte erhöht werden

Mit 84,6% ist dieser Wert für die Unternehmen sogar noch wichtiger als die Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Preiserhöhung

Die Möglichkeit, dass Unternehmen den Zusatznutzen des „Guten Gefühls“ über eine Preiserhöhung abschöpfen möchten, findet absolut gar keine Zustimmung. Mit 76,9% sprechen sich mehr als drei Viertel der Unternehmen dagegen aus.

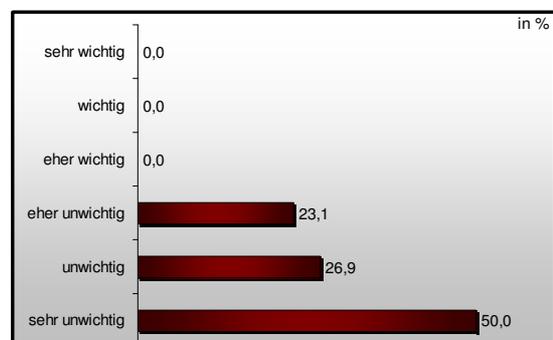


Abbildung 11: Eine spätere Preiserhöhung des Produktes soll vorbereitet werden

Abstrahiert von einem möglicherweise sozial erwünschten Antwortverhalten der Befragten, kann aus dieser Aussage geschlossen werden, dass die Anreicherung

Unternehmen

der Marke durch eine ethisch verantwortungsvolle Dimension (noch) nicht als Rechtfertigung für ein Preispremium angesehen wird, so wie es unter anderem bei anderen Markendimensionen häufig der Fall ist. Der Schluss liegt nahe, dass diese ethische Dimension in Deutschland derzeit noch ein (relativ) kleines Differenzierungskriterium darstellt, das aber aufgrund der Forderung der Konsumenten ein hohes Wirkungspotenzial entfalten kann.

Verbesserung des Arbeitgeberimages

Ob ein Unternehmen mit einer CrM-Kampagne auch das Ziel verfolgt, im aufkeimenden „War of Talents“ die gesellschaftliche Verantwortung als Differenzierungsmerkmal für Bewerber einzusetzen, wird eher heterogen beantwortet.

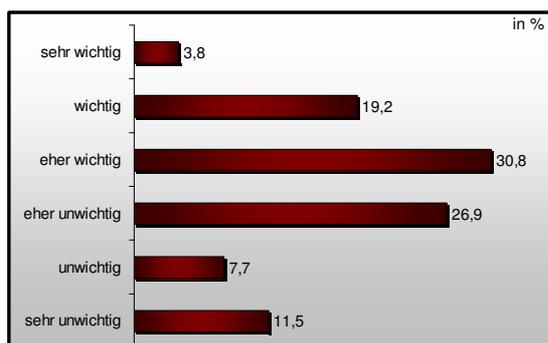


Abbildung 12: Das Image als Arbeitgeber soll verbessert werden

In den USA wird die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens mittlerweile als wichtiges Kriterium bei der Arbeitsplatzwahl von Bewerbern angesehen. In einer entsprechenden Umfrage geben dort 79% an, dass sie gerne für ein Unternehmen arbeiten möchten, das sich gesellschaftlich engagiert.⁸ Es bleibt daher abzuwarten, mit welchem Gewicht dieser Faktor in Deutschland zukünftig eine Rolle spielen wird und ob CrM möglicherweise auch in dieser Richtung an Bedeutung gewinnt.

Erhöhung der Mitarbeitermotivation

Analog zum Arbeitgeberimage nach außen stellt sich auch die Frage, inwiefern CrM womöglich für die bereits bestehenden

Mitarbeiter als Motivationsmaßnahme beitragen soll. Dieses Ziel sehen nur 23% der Unternehmen als wichtig an.

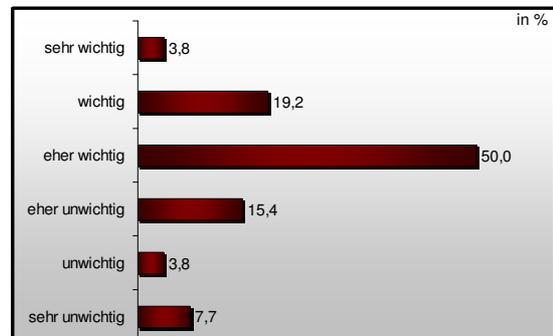


Abbildung 13: Die Motivation der Mitarbeiter sollte erhöht werden

Bspw. bietet *Post-It* im Rahmen seiner CrM-Kampagne auch Workshops für Kinder an, die von *3M*-Mitarbeitern durchgeführt werden und das übergeordnete Ziel der Kampagne unterstützen sollen. CrM hat dadurch die Chance, über ein reines „Lippenbekenntnis“ nach außen zu einer gelebten Unternehmenskultur nach innen zu werden. Die oft auch als „Corporate Volunteering“ bezeichnete Technik kann Teil einer CrM-Kampagne sein und die Mitarbeiter somit zu Markenbotschaftern werden lassen. Verschiedene Modelle sind denkbar wie bspw. individuell nutzbare Zeitkonten der Mitarbeiter für den wohltätigen Zweck und die Erlaubnis, auf Unternehmensressourcen zurückzugreifen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die von den Konsumenten geforderte Glaubwürdigkeit auch durch ein öffentlich sichtbares Engagement der Mitarbeiter des Unternehmens gesteigert werden könnte. Von daher bleibt abzuwarten, ob sich die Verknüpfung dieser beiden gemeinnützigen Techniken – CrM aus dem Marketing und Corporate Volunteering aus dem Personalbereich – auch als ökonomisch sinnvoll erweist und sich in der Praxis weiter durchsetzen wird. Die größte Aufgabe liegt in diesem Fall darin, die Mitarbeiter von dem persönlichen und gesellschaftlichen Nutzen ihres freiwilligen Engagements zu überzeugen.

Unternehmen

Demonstration von Verantwortung

Dieser Punkt ist für 92,3% der Unternehmen sehr wichtig und steht grundsätzlich im Einklang mit der Verbesserung und ethischen Differenzierung des Markenimages.

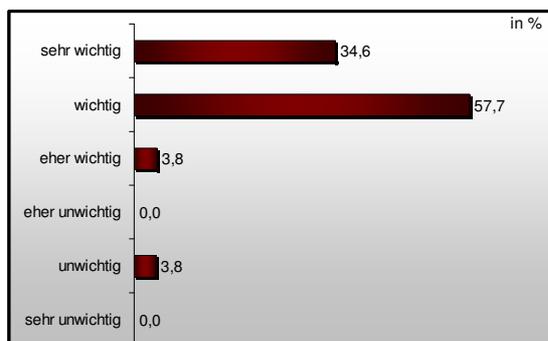


Abbildung 14: Demonstration von gesellschaftlicher Verantwortung in der Öffentlichkeit durch CrM

Gegenüberstellung der Motive

Bei einer Gegenüberstellung der Motive der Unternehmen und ihrer Wahrnehmung aus Sicht der Konsumenten und der gemeinnützigen Organisationen, ergibt sich folgendes Bild:⁹

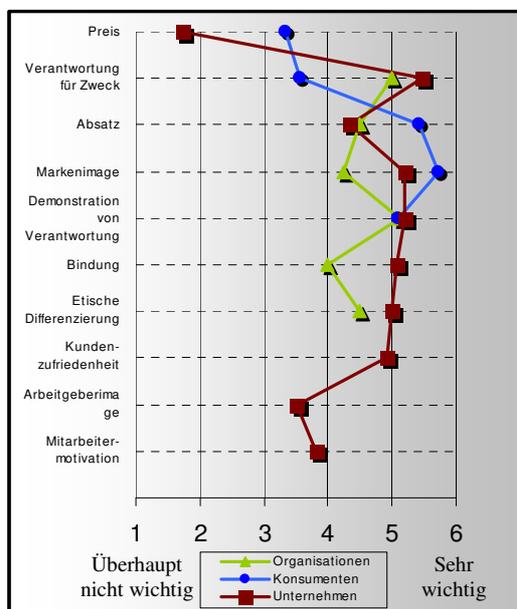


Abbildung 15: Gegenüberstellung der Motive

Auffällig ist, dass die Konsumenten die Absatzsteigerung als Motiv der Unternehmen als weitaus wichtiger wahrnehmen als die Unternehmen selbst. Vollkommen konträr ist die Lage bei der gemeinnützigen Verantwortung für den wohlthätigen

Zweck. Es herrscht eine offensichtliche Diskrepanz zwischen den eigenen Motiven und deren Wahrnehmung durch Außenstehende: die Unternehmen sehen sich als deutlich altruistischer als sie von den Konsumenten und damit ihrer primären Zielgruppe wahrgenommen werden.

Die Ergebnisse – Teil 2

Im folgenden Abschnitt geht es um die Charakteristika und Attribute einer „normalen“ CrM-Kampagne in Deutschland.

2.1 Kommunikation

Mediennutzung

Zunächst lässt sich festhalten, dass als häufigste Medienkanäle der Direktkontakt am Point of Sale, das Internet und die Printmedien eingesetzt werden, um auf die CrM-Kampagne aufmerksam zu machen. Das Fernsehen als Massenmedium wird nur von 15,4% der Unternehmen eingesetzt.

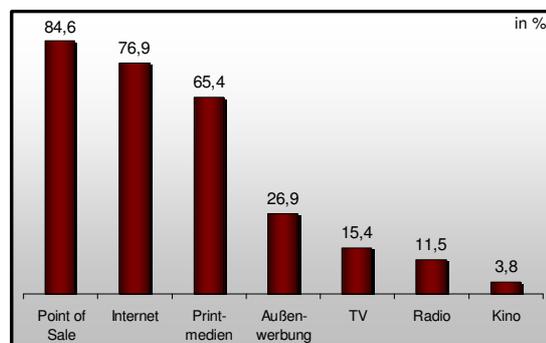


Abbildung 16: Nutzungshäufigkeit der Medien

Da sich Konsumenten zu 90% an CrM-Kampagnen im Fernsehen erinnern können (siehe **Konsumenten** Abb. 1), liegt an dieser Stelle ein zwar kostspieliges, aber dennoch wirkungsvolles Potenzial, um die eigene CrM-Kampagne im Bewusstsein der Konsumenten zu verankern. Allerdings bietet womöglich auch die Nutzung eines von den Unternehmen bisher selten eingesetzten und von den Konsumenten selten wahrgenommenen Mediums ein potenzielles Abgrenzungskriterium zu anderen

CrM-Kampagnen. Bspw. ist das Kino als Medium kaum belegt: lediglich 3,8% der Unternehmen haben es bisher zur Kommunikation ihrer CrM-Kampagne eingesetzt. Aus Sicht der Konsumenten besitzt es ergo einen entsprechenden Neuheitsgrad und kann bei guter Planung der Kommunikationsstrategie zu einem Alleinstellungsmerkmal der CrM-Kampagne führen.

Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Hinsichtlich der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente, die im Rahmen einer CrM-Kampagne zum Einsatz kommen können, gibt es einen eindeutigen Schwerpunkt auf PR und Promotion.

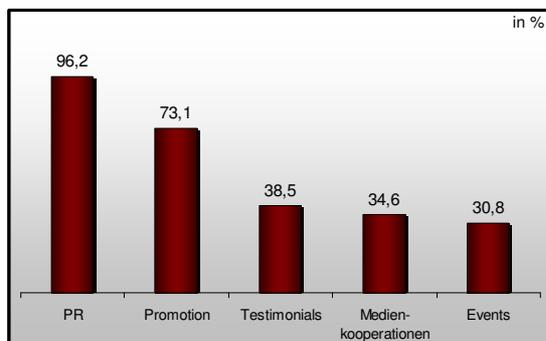


Abbildung 17: Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Auf den Einsatz von Testimonials als Markenbotschafter wird bisher nur von 38,5% der Unternehmen zurückgegriffen.

Dauer der Kampagne

Mit 53,8% dauert die Mehrheit der CrM-Kampagnen zwischen einem und drei Monaten.

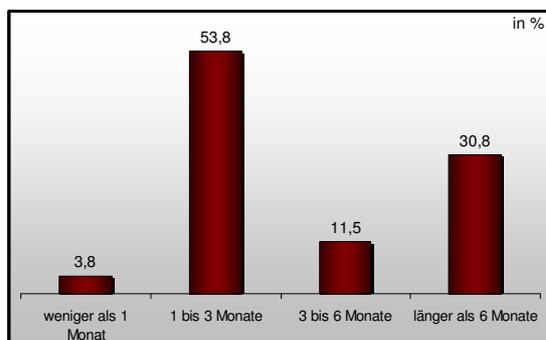


Abbildung 18: Dauer der CrM-Kampagne

2.2 Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen

Prinzipiell kann ein Unternehmen sich entscheiden, ob es eine CrM-Kampagne alleine oder zusammen mit einer gemeinnützigen Organisation durchführen möchte. In Großbritannien ist bspw. *TESCO* mit seiner CrM-Kampagne „Computers for School“ diesen Weg gegangen und hat sich selbstständig ohne die Unterstützung einer gemeinnützigen Organisation in Schulen engagiert. In Deutschland kooperieren allerdings 96,2% der Unternehmen mit einer gemeinnützigen Organisation, während nur 3,8% die CrM-Kampagne alleine durchführen. Der Vorteil für eine Zusammenarbeit liegt primär in einem Zuwachs an Glaubwürdigkeit durch das Image der gemeinnützigen Organisation. Darüber hinaus ist eine Zusammenarbeit für das Unternehmen auch kostengünstiger, weil es sich keine eigenen, neuen Strukturen aufbauen muss, um den wohltätigen Zweck zu unterstützen, sondern auf die Kompetenz und Expertise der gemeinnützigen Organisation zurückgreifen kann. Daneben besteht auch die Möglichkeit, die Anhänger und Befürworter dieser gemeinnützigen Organisation als Neukunden gewinnen zu können.

Geographische Ausrichtung

Von der Ausrichtung her haben sich die meisten CrM-Kampagnen entweder auf nationale oder auf internationale Zwecke konzentriert.

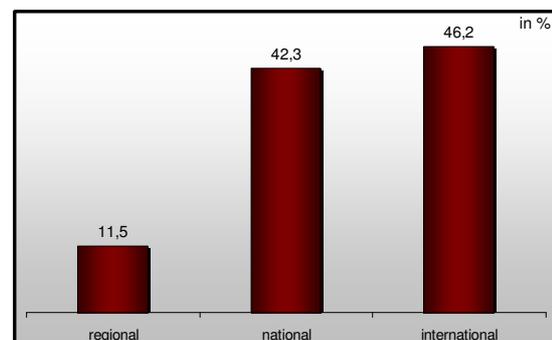


Abbildung 19: Regionale Ausrichtung des wohltätigen Zweckes

Unternehmen

Inhaltliche Ausrichtung

Inhaltlich gibt es eine annähernd paritätische Verteilung zwischen ökologischen und sozialen wohltätigen Zwecken.

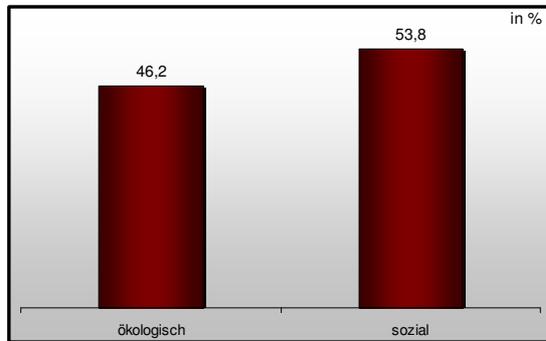


Abbildung 20: Inhaltliche Ausrichtung des wohltätigen Zweckes

Offensichtlich gibt es keine starke Präferenz der Unternehmen für eine der beiden inhaltlichen Ausrichtungen.

2.3 Auswahlkriterien

Bei der Frage, nach welchen Kriterien ein Unternehmen eine gemeinnützige Organisation aussucht, gibt es ein recht eindeutiges Bild.

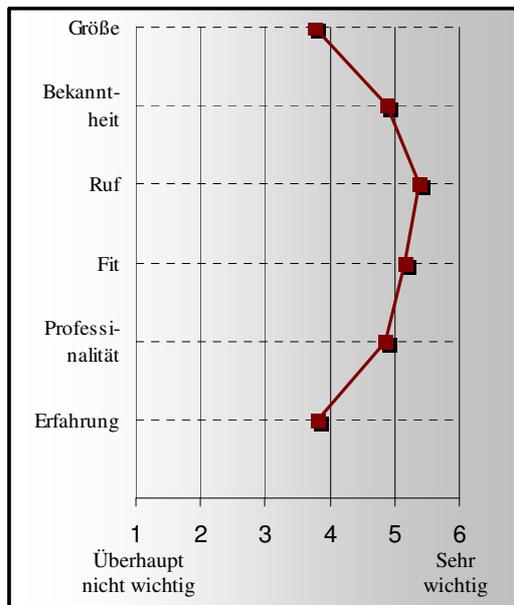


Abbildung 21: Kriterien für die Auswahl einer gemeinnützigen Organisation

Größe

Die Größe der gemeinnützigen Organisation scheint mit einem Mittelwert von 3,77

kein ausschlaggebendes Kriterium für die Auswahl zu sein. Ähnlich wie bei den gemeinnützigen Organisationen, die der Größe von Unternehmen ebenfalls nur einen geringen Stellenwert zusprechen (siehe **Organisationen** Abb. 5) bedeutet dieses Ergebnis für kleinere gemeinnützige Organisationen, dass sie nicht bereits aufgrund ihrer Größe als potenzieller Partner einer CrM-Kampagne ausscheiden.

Bekanntheit

Der Mittelwert bei dem Kriterium Bekanntheit liegt bei 4,88 und damit im oberen Bereich. Obwohl einige Unternehmen wie bspw. *Jever* mit regionalen und daher eher unbekanntem gemeinnützigen Organisationen zusammenarbeiten, scheint dieses Kriterium dennoch nicht unwichtig zu sein. Es ist davon auszugehen, dass die Bekanntheit insbesondere in Kombination mit dem Ruf einer gemeinnützigen Organisation von großer Bedeutung ist.

Ruf

Der Mittelwert beim Ruf liegt bei 5,38 und repräsentiert damit den Spitzenwert der Kriterien. Vor dem Hintergrund, dass eine CrM-Kampagne häufig auch dazu dienen soll, das Image der Marke durch einen Imagetransfer zu verbessern und die Glaubwürdigkeit der gesamten CrM-Kampagne zu erhöhen, liegt es nahe, dass dieses Vorhaben nur dann gelingen kann, wenn eine gemeinnützige Organisation einen besseren oder zumindest gleich positiven Ruf hat. An dieser Stelle schließt sich auch die Bekanntheit einer gemeinnützigen Organisation an. Der exzellente Ruf einer gemeinnützigen Organisation hat für ein Unternehmen nur einen geringen Wert, wenn dieser kaum jemandem bekannt ist.

Fit

Der Fit liegt mit 5,15 an zweiter Stelle. Dieser Aspekt, der auch von den gemeinnützigen Organisationen als sehr wichtig wahrgenommen wird (siehe **Organisatio-**

nen Abb. 5), beinhaltet die unter anderem auch strategische Fragestellung, welche Marke/ Markenwerte zu welchen gemeinnützigen Organisationen passen. Ein Zigarettenhersteller, der sich für die Bekämpfung von Lungenkrebs einsetzt, kann dabei ebenso gering passend wirken, wie ein Anbieter von Rasiercreme, der sich für die Erhaltung einer gefährdeten Fischart einsetzt. In beiden Fällen scheint es nicht nur auf den ersten Blick keine logische Verknüpfung zu geben. Inwiefern es u. U. eine Übereinstimmung der Werte gibt, wird an dieser Stelle vernachlässigt.

Bei der Frage nach dem bisherigen Fit zwischen dem unterstützten Zweck und unterschiedlichen Schwerpunkten, stellt sich heraus, dass die höchste Übereinstimmung mit einem Mittelwert von 5,62 zwischen dem wohltätigen Zweck und den Unternehmenswerten liegt (bspw. spendet ein Kosmetikhersteller mit dem grundlegenden Unternehmenswert „Gleichberechtigung“ an eine Organisation zur Förderung der Rechte von behinderten Menschen).

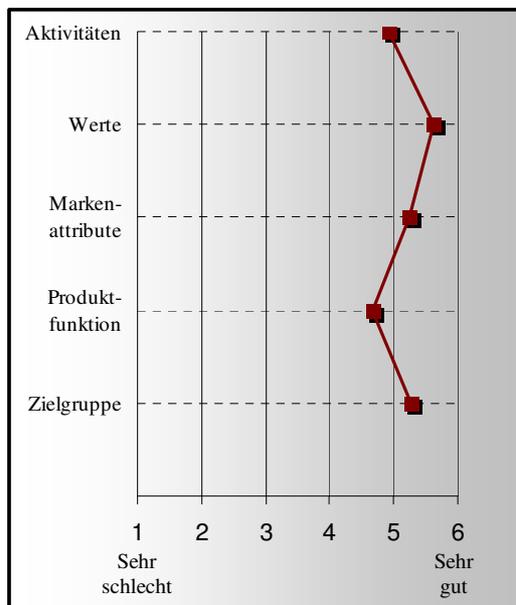


Abbildung 22: Bisheriger Fit zwischen dem wohltätigen Zweck und verschiedenen Kriterien

Dicht gefolgt liegt an zweiter Stelle mit einem Mittelwert von 5,28 die Übereinstimmung mit den Charakteristika der Zielgruppe (bspw. spendet ein Hersteller von Tampons für die Heilung von Brustkrebs)

und mit einem Mittelwert von 5,24 der Fit mit den Markenattributen (bspw. spendet ein Anbieter von Versicherungen, der mit dem Slogan „Vertrauen in die Zukunft wirbt“ für den Klimaschutz). An dritter Stelle kommt mit einem Mittelwert von 4,92 eine Übereinstimmung des wohltätigen Zweckes mit den bisherigen Aktivitäten des Unternehmens (bspw. engagiert sich ein Hersteller von Autoreifen seit Jahren für die Bekämpfung von Malaria und tut das auch in seiner CrM-Kampagne). An letzter Stelle steht mit einem Mittelwert von 4,68 die Übereinstimmung mit den generischen Produktfunktionen (bspw. spendet ein Brothersteller für die Bekämpfung der Hungersnot in Entwicklungsländern).

Professionalität

Dieses Kriterium hat mit einem Mittelwert von 4,8 ebenfalls einen hohen Stellenwert. Es zielt darauf ab, dass die gemeinnützige Organisation weiß was sie will und auf was sie sich im Rahmen einer CrM-Kampagne möglicherweise einlässt. Ein Negativbeispiel für diesen Punkt kommt aus den USA. Dort haben die *Sunbeam Corporation* und die *American Medical Association (AMA)* 1997 eine exklusive Partnerschaft mit einer Laufzeit von fünf Jahren starten wollen. Nachdem diese öffentlich bekannt gegeben wurde, gab es zahlreiche Beschwerden von Aktivisten, Mitgliedern, Ärzten und weiteren Interessensvertretern, die die *AMA* beschuldigten, ihr Logo verkauft zu haben. Nur drei Wochen nach der Ankündigung stieg die *AMA* aus dem Vertrag aus, was zur Folge hatte, dass sie von *Sunbeam* wegen Vertragsbruch verklagt wurde und letztendlich 9,9 Millionen Dollar zahlen musste.⁹

Erfahrung

Dieser Punkt ist mit einem Mittelwert von 3,81 vergleichsweise unwichtig. Es ist zu vermuten, dass die Menge der Erfahrung positiv mit der Professionalität der gemeinnützigen Organisation korreliert.

2.4 Vertragsmodalitäten

Art der Spende

In Hinblick auf die Frage, nach welcher Art innerhalb einer CrM-Kampagne gespendet wurde, zeigt sich, dass mit 64% knapp zwei Drittel der Unternehmen eine reine und 36% eine projektbezogene Geldspende durchgeführt haben.

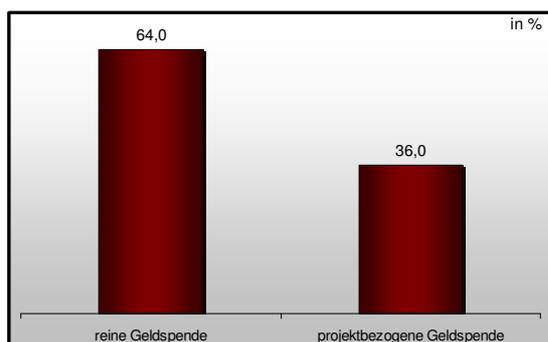


Abbildung 23: Art der Spende (n=25)

Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen könnte sein, dass eine CrM-Kampagne mit einer reinen Geldspende leichter durchzuführen ist, da im Vorfeld keine Berechnung der „Währung“ erfolgen muss. Auch mag es mitunter schwierig sein, eine ansprechende und gleichzeitig passende „Währung“ ausfindig zu machen, die noch nicht von einem anderen Unternehmen besetzt worden ist.

Höhe des Spendenbeitrags

Bei der Höhe der Spende zeigt sich, dass 71,4% der Unternehmen höchstens 5% vom Preis spenden. Berücksichtigt man an dieser Stelle die Aussage der Konsumenten (siehe **Konsumenten** Abb. 2), so bestätigt sich deren Vermutung zur geringen Höhe des prozentualen Spendenbeitrags.

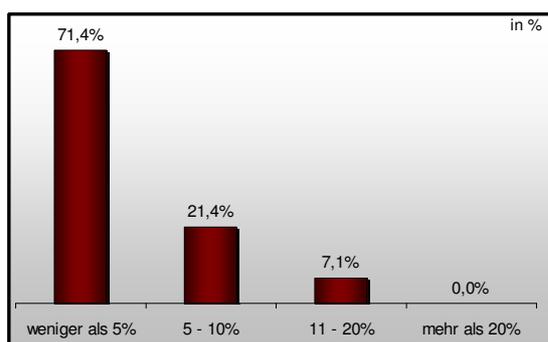


Abbildung 24: Höhe des prozentualen Spendenbeitrags (n=14)

Garantiebeiträge

Eine vertragliche Regelung eines Mindestbetrags, um den gemeinnützigen Organisationen eine vom Verlauf der CrM-Kampagne unabhängige Mindestspende zu garantieren, haben mit 53,8% mehr als die Hälfte der Unternehmen. Eine vertragliche Regelung eines Maximalbetrags, um die Ausgaben zu beschränken, haben nur 11,5% der Unternehmen.

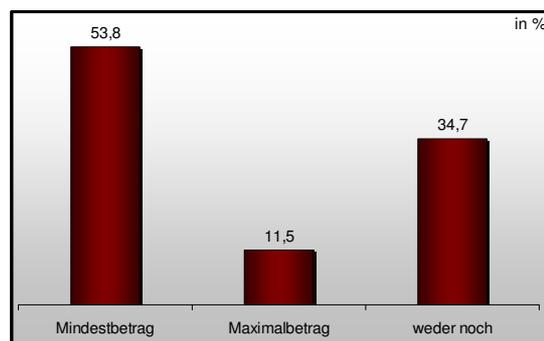


Abbildung 25: Garantierte Mindest- und Maximalbeträge

Transparenz der CrM-Kampagne

Im Hinblick auf die Transparenz von CrM-Kampagnen in der Form, als dass Zwischen- und/ oder Endergebnis öffentlich bekannt gegeben werden, zeigt sich, dass an dieser Stelle noch ein großer Nachholbedarf besteht, wenn ein Unternehmen in den Augen der Konsumenten als glaubwürdig gelten möchte (siehe **Konsumenten** Abb. 12). Mit 26,9% veröffentlichen nur wenige Unternehmen ein Zwischenergebnis, um die Konsumenten über den aktuellen Verlauf der CrM-Kampagne zu informieren.

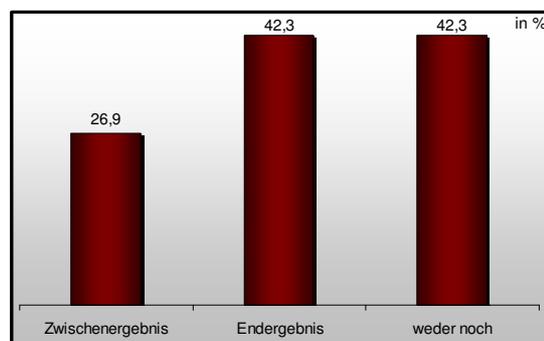


Abbildung 26: Transparenz der Kommunikation

Auch wenn immerhin 42,3% der Unternehmen zumindest ein Endergebnis der

Unternehmen

CrM-Kampagne veröffentlicht, so ist dieser Wert dennoch relativ niedrig. Es stellt sich die Frage, woher Konsumenten wissen sollen, ob ihr Beitrag in Form des Produktkaufes tatsächlich das „Gute Gefühl“ wert ist, welches es zunächst einmal ausgelöst hat.

Die Ergebnisse – Teil 3

Im folgenden Abschnitt geht es um die bisherigen Ergebnisse aus den CrM-Kampagnen und die Einschätzungen zu den relevanten Erfolgsfaktoren.

3.1 Resultate von CrM-Kampagnen

Organisationen

Mit 60,9% hat der größte Teil der Unternehmen bis zu 50.000 Euro für wohltätige Zwecke gespendet.

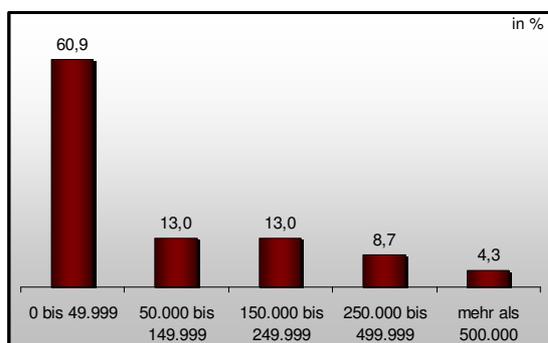


Abbildung 27: Gesamtspenden an die gemeinnützigen Organisationen (n=23)

Da auch die gemeinnützigen Organisationen an den bisher erhaltenen Spendengeldern nichts auszusetzen haben (siehe **Organisationen** Abb. 18), ist davon auszugehen, dass die gegenwärtig vorliegende Verteilung für diese beiden Parteien zufriedenstellend ist. Unberücksichtigt bleibt an dieser Stelle allerdings die implizite Forderung der Konsumenten nach einer höheren Gesamtspende basierend auf einem höheren prozentualen Spendenbeitrag, um die Glaubwürdigkeit einer CrM-Kampagne zu erhöhen (siehe **Konsumenten** Abb. 12).

Unternehmen

Die Unternehmen geben nach eigenem Ermessen an, dass in fast der Hälfte aller CrM-Kampagnen keine (damit direkt zusammenhängende) Steigerung des Absatzes zu verzeichnen war bzw. ist. Allerdings gibt auch mehr als die Hälfte der Unternehmen an, dass eine entsprechende Steigerung eingetreten ist, so dass an dieser Stelle die Schlussfolgerung gezogen werden kann, dass sich CrM zumindest für mehr als die Hälfte auch finanziell rentiert.

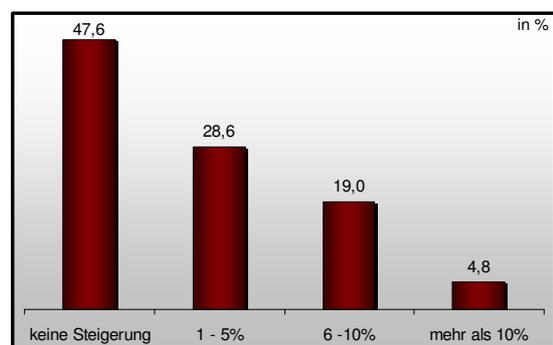


Abbildung 28: Absatzsteigerung für Unternehmen (n=21)

Beurteilung der Ergebnisse

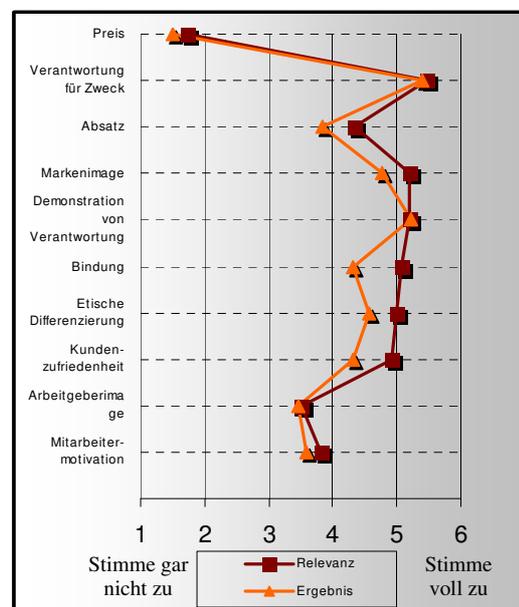


Abbildung 29: Gegenüberstellung von Relevanz und Ergebnis verschiedener Aspekte einer CrM-Kampagne

Bei einer Gegenüberstellung der Relevanz der einzelnen Motive mit den Ergebnissen einer CrM-Kampagne ist jedoch zu konstatieren, dass in fast allen Fällen das Ergeb-

Unternehmen

nis die Relevanz und damit die Erwartung unterschreitet.

Als abschließende Gesamtbeurteilung der Ergebnisse von CrM-Kampagnen stimmen 61,6% der Unternehmen der Aussage zu, dass die letzte CrM-Kampagne insgesamt zufriedenstellend war.

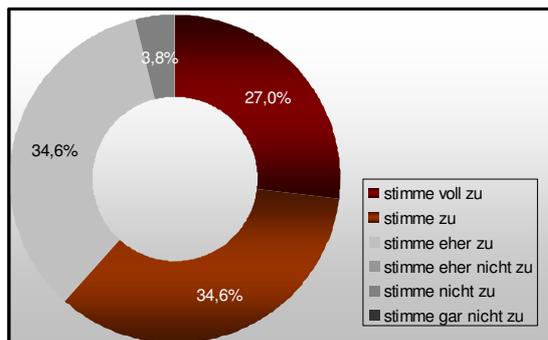


Abbildung 30: „Die letzte CrM-Kampagne war insgesamt zufriedenstellend“

3.2 Erfolgsfaktoren zukünftiger CrM-Kampagnen

Gefragt nach den zukünftigen Erfolgsfaktoren einer CrM-Kampagne gibt es eine überwiegende große Übereinstimmung zwischen den Ansichten der gemeinnützigen Organisationen und denen der Unternehmen.

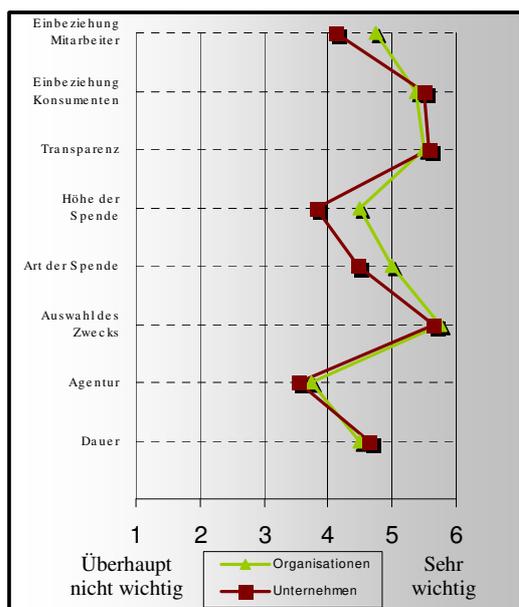


Abbildung 31: Erfolgsfaktoren einer CrM-Kampagne

Erwartungsgemäß halten die gemeinnützigen Organisationen die Höhe des Spen-

denbeitrags für wichtiger als die Unternehmen, aber auch bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in die CrM-Kampagne sehen die gemeinnützigen Organisationen einen wichtigeren Erfolgsfaktor.

Bei der Frage, woher Unternehmen und gemeinnützige Organisationen ihr Wissen für die Konzeption und Durchführung einer CrM-Kampagne nehmen, ist zu beobachten, dass der überwiegende Teil beider Parteien mit jeweils 84,8% und 75% auf eigenes Wissen im Hause zurückgreift.

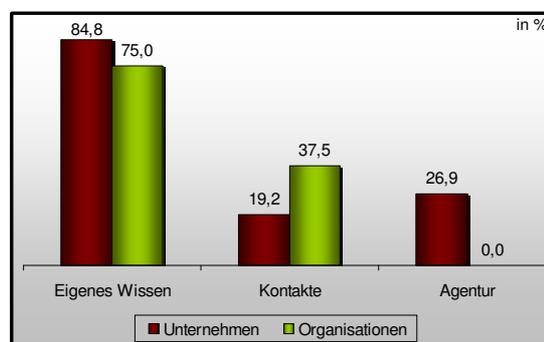


Abbildung 32: Quellen des CrM-Wissens

Lediglich 19,2% der Unternehmen greifen auf bestehende externe Kontakte zurück und nur 26,9% holen sich professionellen Rat von Spezialisten. Vor dem Hintergrund, dass es innerhalb einer CrM-Kampagne diverse Fallstricke gibt, wie bspw. die suboptimale Auswahl der gemeinnützigen Organisation und des wohltätigen Zweckes oder die suboptimale Auswahl der Spendenart und -höhe, sollte sich jedes Unternehmen und auch jede beteiligte gemeinnützige Organisation gut überlegen, inwiefern die Komplexität der banal anmutenden CrM-Kampagne mit eigenen Ressourcen ausreichend gut beherrscht wird.

Anmerkungen

¹ Nach dieser Definition entfallen bspw. *Trill* und *T-Mobile*. Ersteres hat zwar mit der Aktion „Deutscher Tierschutzpfennig“ eine CrM-Kampagne in Deutschland durchgeführt, diese war allerdings im Jahr 2001. *T-Mobile* hat zwar in 2008

eine CrM-Kampagne durchgeführt, allerdings nur mit der amerikanischen Division in den USA.

² Nach dieser Definition entfallen bspw. *Coca-Cola* und *Langnese*, die zwar eine Spende im Zusammenhang mit dem Produktkauf ermöglichen, allerdings bedarf es bei deren CrM-Kampagnen erst dem aktiven Mitwirken des Konsumenten, der sich zunächst auf der jeweiligen Website einloggen und die gesammelten Punkte anschließend spenden muss. In diesem Fall handelt es sich um ein zweistufiges CrM was in dieser Studie nicht berücksichtigt wird.

³ Es wurden in Deutschland einige Unternehmen identifiziert, die zwar CrM durchführen aber kaum eine eigene Marketing-Autonomie besitzen. Als Beispiele sind da zu nennen *Apple*, *Motorola*, *Dell* und *Microsoft*, die mit ihrer „PRODUCT (RED)“ Initiative ein internationales CrM auch in Deutschland durchführen, selbiges aber international steuern.

⁴ Die Zahl zur Grundgesamtheit basiert auf einer intensiven online und offline Recherche in Deutschland und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

⁵ Es gab eine Enthaltung.

⁶ Im Folgenden werden immer die Top-2-Werte berücksichtigt. Wichtigkeit beinhaltet demnach die Aussagen „sehr wichtig“ und „wichtig“, während Unwichtigkeit die Aussagen „sehr unwichtig“, und „wichtig“ vereint. Gleiches gilt für die Zustimmung.

⁷ Vgl. www.causemarketingforum.com.

⁸ Vgl. Cone, 2006.

⁸ Da sowohl die Konsumenten als auch die gemeinnützigen Organisationen nicht nach allen Motiven gefragt wurden, sind deren Linien nicht durchgängig.

⁹ Vgl. Adkins, 1999. Es handelte sich hierbei allerdings nicht um eine CrM-

Kampagne im definierten Sinne, sondern um eine Form des Licensing des Logos der *AMA* für die Verwendung auf Produkten der *Sunbeam Corporation*.

Literaturhinweise

Adkins, Sue (1999): *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*, 1, Auflage, Oxford

Cone, Inc. (2006): *The 2006 Millennial Cause Study. The Millennial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World*

Dresewski, Felix/ Koch, Stephan (2006): *Verkaufen mit dem Guten Zweck. Cause Related Marketing in Deutschland*, in Ruckh, Mario/ Noll, Christian, Bornholdt, Martin (Hrsg.) *Sozialmarketing als Stakeholder-Management*, 1. Auflage, Bern

Pringle, Hamish/ Thompson, Marjorie (2001): *Brand Spirit. How Cause Related Marketing builds Brands*, 1, Auflage, Chichester

Motive für eine CrM-Kampagne

- Für 88,5% der Unternehmen ist die altruistische Unterstützung eines der wichtigsten Motive neben der öffentlichen Demonstration von Verantwortung, die für 92,3% der Unternehmen wichtig ist.
- Die Absatzsteigerung und die Verbesserung des Images spielen eine weniger wichtige Rolle und auch eine spätere Preiserhöhung oder die Verbesserung des Images als Arbeitgeber sind von eher untergeordneter Priorität.

Die „normale“ CrM-Kampagne

- 84,6% der Unternehmen nutzen den Direktkontakt am Point of Sale als häufigstes Medium, dicht gefolgt vom Internet mit 76,9% und den Printmedien mit 65,4%.
- Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente fokussieren sich mit 96,2% auf PR und mit 73,1% auf Promotion.
- 57,6% der CrM-Kampagnen dauern bis zu drei Monate und 30,8% länger als sechs.
- Insgesamt wurden 96,2% der CrM-Kampagnen bisher in Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen durchgeführt. Dabei sind insbesondere der Ruf, der Fit und die Bekanntheit ausschlaggebende Kriterien für die Auswahl der gemeinnützigen Organisation.
- Mit 42,3% werden nationale Projekte und mit 46,2% internationale Projekte gefördert.
- Inhaltlich liegt der Schwerpunkt leicht auf den sozialen Projekten, die mit 53,8% eher durchgeführt werden als ökologische mit 46,2%.
- 64% der CrM-Kampagnen wurden mit einer reinen Geldspende durchgeführt und bei 36% war die Geldspende projektbezogen.
- In Bezug auf die Höhe des Spendenbeitrags wurde von 71,4% der Unternehmen weniger als 5% vom Preis gespendet.
- 53,8% garantieren eine Mindestspende und weitere 11,5% eine Maximalspende.
- 26,9% der Unternehmen veröffentlichen ein Zwischenergebnis und 42,3% ein Endergebnis.

Die Ergebnisse einer CrM-Kampagne

- 73,9% der Unternehmen haben mit ihrer letzten CrM-Kampagne bis zu 150.000 Euro gespendet.
- Der Absatz ist bei 52,4% der Unternehmen um mindestens 5% gestiegen.
- Insgesamt sind 61,6% der Unternehmen mit ihrer letzten CrM-Kampagne zufrieden.

Erfolgsfaktoren einer CrM-Kampagne

- Die Auswahl des wohltätigen Zweckes, sowie die Transparenz der CrM-Kampagne und die emotionale Einbeziehung des Konsumenten halten sowohl die gemeinnützigen Organisationen als auch die Unternehmen für die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass CrM als Marketingtechnik sowohl bei den Konsumenten als auch bei den Unternehmen und den gemeinnützigen Organisationen auf eine breite Akzeptanz stößt und daher auch in Zukunft verstärkt zur Anwendung kommen wird. Es ist das grundlegende und gleichzeitig auch faszinierende Charakteristikum einer jeden CrM-Kampagne, dass sie theoretisch eine Triple-Win-Situation herbeiführen kann, bei der am Ende alle Akteure profitieren können: das Unternehmen erhält ein besseres Image und einen höheren Umsatz, die gemeinnützige Organisation erhält mehr Aufmerksamkeit und zusätzliche Spendengelder und der Konsument kann mit gutem Gewissen konsumieren.

Naturgemäß sind es die Unternehmen, die als Initiator einer CrM-Kampagne auch die größten Gestaltungsmöglichkeiten haben. Prinzipiell sind der Kreativität bei der Gestaltung einer solchen CrM-Kampagne keine Grenzen gesetzt. So kann bspw. eine CrM-Kampagne nicht nur von einer gemeinnützigen Organisation, sondern auch von mehreren gleichzeitig begleitet werden. *Krombacher* ist 2006 diesen Weg gegangen und hat die Konsumenten über die Verteilung der Spendengelder an drei gemeinnützige Organisationen abstimmen lassen. Die *Deutsche Bahn* ist bereits schon 2005 diesen Weg gegangen und hat dem Konsumenten ebenfalls drei gemeinnützige Organisationen zur Auswahl gestellt, für die die Inhaber einer „Umwelt-BahnCard“ spenden konnten. Der Vorteil liegt offenkundig darin, für jeden Konsumenten aus einer größeren Menge an gemeinnützigen Organisationen genau jene anzubieten, zu der er sich emotional am meisten hingezogen fühlt und für die er auch gerne spenden möchte. Mit anderen Worten: für jeden Konsumenten die passende gemeinnützige Organisation. Allerdings löst ein solches Vorgehen womöglich auch Interessenskonflikte und einen destruktiven Wettbewerb unter den beteiligten gemeinnützigen Or-

ganisationen aus. Auch ist fraglich, inwiefern der strategisch wichtige Fit zu allen beteiligten gemeinnützigen Organisationen und der Marke gleichermaßen hergestellt und von den Konsumenten so auch wahrgenommen werden kann.

Neben der Multiplizierung der gemeinnützigen Organisationen besteht für ein Unternehmen theoretisch auch die Möglichkeit, gemeinsam mit anderen Unternehmen zu kooperieren und die CrM-Kampagne dadurch auszuweiten. Naheliegender ist dabei der Gedanke, dass es sich idealerweise um Anbieter von Komplementärprodukten handeln sollte (bspw. Waschmaschinen und Waschpulver) oder die Unternehmen zumindest nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen sollten. Auch hier lässt sich wieder eine Kampagne von *Krombacher* heranziehen, diesmal aus dem Jahr 2003, bei der sich sowohl *Web.de* als auch *LTU* und *CineStar* an der CrM-Kampagne beteiligten. Der Vorteil dieser konzertierten CrM-Kampagne liegt darin begründet, dass der Konsument im Vergleich zu vorher noch mehr Möglichkeiten hat, sich durch sein habituelles Verhalten für einen bestimmten Zweck einzusetzen. Sein persönlich wahrgenommener Einfluss auf den Spendennutzen ist folglich größer und womöglich stellen sich hier ähnliche „Sammel- und Bindungseffekte“ ein, wie sie bei traditionellen Bonuskartenprogrammen wie bspw. *Payback* oder *Miles & More* auftreten können. Der Nachteil ist in dem mitunter höheren Koordinations- und Organisationsaufwand zu sehen, der anfällt, um die Interessen aller beteiligten Unternehmen zielführend zu harmonisieren.

Neben der Frage, ob mehrere Unternehmen oder mehrere gemeinnützige Organisationen an der CrM-Kampagne teilnehmen sollen, stellt sich auch die Frage, in welcher Form das Engagement der Konsumenten noch stärker gefordert und gefördert werden kann. In diesem Zusammenhang bietet sich bspw. die zweistufige CrM-

Kampagne an, bei der der Konsument nach Abschluss des Kaufaktes erneut aktiv werden muss, um die Spende zu Gunsten des wohltätigen Zweckes auch tatsächlich auszulösen. Beispiele dafür sind *Langnese* (2008) und *Coca-Cola* (2006), bei denen der Konsument erst nach Einloggen auf der Website seine gesammelten Punkte spenden kann. Gleiches gilt auch für die CrM-Kampagne von *TESCO* (seit 1992) in Großbritannien, bei der die Konsumenten Gutscheine sammeln und sie dann an eine Schule ihrer Wahl spenden, die diese Gutscheine anschließend für Computer einlösen kann. Es ist unschwer vorzustellen, mit welcher Dynamik die Eltern der Schüler sich zusammengeschlossen haben, um ihre Schule durch ihren (alltäglichen) Kaufakt im Supermarkt größtmöglich unterstützen zu können. Allerdings besteht bei dieser Form auch das Risiko, dass Konsumenten den zusätzlichen „Aufwand“ der Interaktion vor allem im Hinblick auf den Vergleich mit einstufigen CrM-Kampagnen negativ bewerten. Darüber hinaus werden zweistufige CrM-Kampagnen generell etwas kritischer betrachtet, weil der Konsument neben der Anzahl der verkauften Produkte auch den Prozentsatz der aktiven Konsumenten schätzen muss, um den Nutzen der CrM-Kampagne bei fehlenden Informationen eigenständig zu bewerten. In diesem Zusammenhang kann es dann dazu kommen, dass die CrM-Kampagne als viel wirkungsvoller wahrgenommen wird als sie de facto eigentlich ist, weil der Konsument die Aktivität der anderen Konsumenten überschätzt.

Das Engagement der Konsumenten kann aber auch dadurch erhöht werden, dass jeder Käufer parallel zum „Guten Gefühl“ auch mit einem sichtbaren Zeichen belohnt wird. Dies trifft bspw. auf die gelben Livestrong-Armbänder der *Lance Armstrong Foundation* zu, die sich für die Krebsforschung einsetzt. Diese Armbänder wurden weltweit millionenfach verkauft und sind nach wie vor äußerst populär. Sie signalisieren eine erstrebenswerte Gruppenzuge-

hörigkeit, die sich in diesem Fall vor allem durch ihre gesellschaftliche Verantwortung definiert. Die Zeitschrift *HÖRZU* ist einen vom Grundgedanken her ähnlichen Weg gegangen und hat im Rahmen ihrer CrM-Kampagne im Jahr 2004/05 jeden Teilnehmer für sein Engagement mit einer Urkunde belohnt. Auch hier symbolisiert der Erhalt diese Urkunde eine gewisse Gruppenzugehörigkeit, die jedoch kaum öffentlich zur Schau getragen werden konnte und daher nur einen geringen Statureffekt hatte. Unternehmen können sich also im Rahmen ihrer CrM-Kampagne grundsätzlich überlegen, mit welchen weiteren Symbolen sie die Konsumenten für ihren Produktkauf noch zusätzlich belohnen möchten. Dabei ist vom Ansteckpin über exklusive Mitgliedsausweise bis hin zum Zertifikat für gesellschaftliches Engagement prinzipiell alles denkbar und möglich. So wie Unternehmen möchten, dass Konsumenten sie für altruistisch halten, so möchten auch Konsumenten, dass andere Konsumenten sie für altruistisch halten – besonders heutzutage, wo Ethik, Moral und Anstand eine immer größere Wertschätzung genießen.

Im Zusammenhang mit CrM gibt es nach wie vor jede Menge Forschungslücken. Bspw. ist es interessant zu wissen, inwiefern die Ausgaben für die Spende an die gemeinnützige Organisation aus dem Marketingbudget oder aus dem Spendenbudget erfolgen. Konkret: sind die Gesamtausgaben eines Unternehmens für wohltätige Zwecke gestiegen oder lediglich umgeschichtet und daher gleich geblieben? Ist letzteres der Fall, ist CrM für die gemeinnützigen Organisationen lediglich ein Nullsummenspiel, da sich nur die Zusammensetzung, nicht aber die Höhe der finanziellen Zuwendungen von Unternehmen verändert hat. Nur wenn es sich um eine Erhöhung der Gesamtausgaben handelt, profitieren die gemeinnützigen Organisationen auch wirklich von CrM. Auf der anderen Seite wird von Kritikern häufig konstatiert, dass CrM den Konsumenten dazu verfüh-

ren könnte, seine eigenen Spenden an die gemeinnützige Organisation zu reduzieren, da er sie durch CrM womöglich als substituiert sieht. Auch hier stellt sich daher die Frage, ob CrM für die gemeinnützigen Organisationen womöglich ein Nullsummenspiel darstellt. Weitere Forschungen und Erfahrungswerte zu den verschiedenen Komponenten einer CrM-Kampagne werden den Nutzen dieser Technik noch weiter steigern.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass sich CrM ständig im Wandel befindet und sich den Bedürfnissen und Anforderungen der drei beteiligten Akteure permanent anpassen muss. Allerdings kann diese Anpassung in ihrer Qualität divergieren: zum einen auf Ebene der kurzfristigen, taktischen Verkaufsförderung und zum anderen auf Ebene der langfristigen, strategischen Markenführung. Ein Blick auf den Großteil der bisherigen CrM-Kampagnen lässt den Schluss zu, dass Deutschland vor allem im Vergleich zu den USA momentan noch den Status eines kreativen Entwicklungslands innehat, da CrM häufig nur rein aktivistisch zum Zwecke der Verkaufsförderung eingesetzt wird. Die Potenziale, die darin bestehen, den Konsumenten noch stärker emotional einzubeziehen und auch die eigenen Mitarbeiter zu Botschaftern der Kampagne werden zu lassen, sind noch weitestgehend ungenutzt. Nur selten gelingt es einer CrM-Kampagne in Deutschland, eine wirklich glaubwürdige Geschichte zu erzählen, mit der die Marke ethisch aufgeladen wird und damit aus Sicht der Konsumenten auch tatsächlich einen signifikanten Mehrwert darstellt. Eine einmalige CrM-Kampagne zum Beispiel, die spontan zum Jubiläum mit einer Laufzeit von vier Wochen und einer abstrakten, undefinierten Spendenangabe durchgeführt wird, lässt keinen Konsumenten in Ekstase verfallen. Die Chance zu nachhaltigen Profilierung der Marke durch CrM verfällt.

Vor dem Hintergrund des schleichenden Wertewandels in dieser Gesellschaft, besitzt CrM bei richtiger Anwendung weitaus mehr Kraft für die ethische Differenzierung der Marke, als viele andere konventionelle Instrumente des Markenmanagements. Eine CrM-Kampagne, die aus dem Schatten der Verkaufsförderung heraustritt und als Teil der Marketingstrategie den gesamten Marketing-Mix beeinflusst, kann die Marke neben der funktionellen und der emotionalen auch um eine neuartige, ethische Dimension anreichern.

Impressum

Herausgeber

Shamsey Oloko
Amfortasweg 40
12167 Berlin
Tel.: +49 30 768 83 949
E-Mail: shamsey.oloکو@uni-potsdam.de

MAKING SENSE GbR

An der Alster 36
20099 Hamburg
Tel. +49 40 380 87 372
E-Mail: blankenfeld@makingsense.de

Autor

Shamsey Oloko

Urheberrechte

Alle genannten und dargestellten Ideen und Gedanken sind geistiges Eigentum von Shamsey Oloko und unterliegen den geltenden Urheberrechtsgesetzen. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig und strafbar.