



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice- Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft

Authors: Carsten Baumgarth | Lars Binckebanck

Working Papers No. 62

09/2011

Editors:

Gert Bruche | Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

CASE STUDY

CSR-Markenmanagement
Markenmodell und Best-Practice-Fälle
am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft

Carsten Baumgarth
Lars Binckebanck

Paper No. 62, Date: 09/2011

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:
Gert Bruche
Christoph Dörrenbächer
Friedrich Nagel
Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

- All rights reserved -

Biographic note:

Prof. Dr. Carsten Baumgarth was born in Darmstadt, Germany, in 1968 and obtained his diploma, doctorate and habilitation at the University Siegen, Germany. He has taught Marketing in Paderborn, Vienna, St. Gallen, Hamburg, Cologne, Würzburg, Lucern and Frankfurt. Before he joined the Berlin School of Economics and Law, Baumgarth has been Associate Professor of Marketing at the Marmara University Istanbul, Turkey, for three years. He has published over 200 papers on marketing-related issues, in publications including the Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft. He is also the head of a brand consultancy company.

Contact: cb@cbaumgarth.net

Prof. Dr. Lars Binckebanck was born in Marne, Germany, in 1969. He has graduated at the University of Kiel, Germany, and earned his Bachelor and MBA degrees at the University of Central Lancashire in Preston, UK. The doctorate was obtained at the University of St. Gallen, Switzerland. For more than 10 years, Lars has worked for a variety of renowned companies as market research manager, business consultant, sales trainer and managing director in the property development sector. He is teaching marketing and international management full-time at the Nordakademie, a private university of applied sciences in Elmshorn, since 2009.

Contact: lars.binckebanck@nordakademie.de

Prof. Dr. Carsten Baumgarth, 1968 geboren in Darmstadt, hat studiert, promoviert und habilitiert an der Universität Siegen. Er hat u. a. an Hochschulen in Paderborn, Wien, St. Gallen, Hamburg, Köln, Würzburg, Luzern und Frankfurt gelehrt. Vor seinem Ruf an die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin war er drei Jahre als Associate-Professor an der Marmara Universität in Istanbul tätig. Er hat bislang über 200 Buch- und Zeitschriftenbeiträge mit Schwerpunkt Markenpolitik, B-to-B-Marketing und Empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft erschienen. Er ist ferner Gründer und Vorsitzender eines Markenberatungsunternehmens.

Kontakt: cb@cbaumgarth.net

Prof. Dr. Lars Binckebanck, 1969 geboren in Marne, hat Betriebswirtschaftslehre in Kiel studiert und an der University of Central Lancashire (UK) als Bachelor und MBA graduiert. Die Promotion erfolgte am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (CH). Er war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Unternehmensberater und Vertriebstrainer tätig, bevor er zuletzt als Geschäftsführer bei einem führenden Münchener Bauträger für Verkauf und Marketing verantwortlich zeichnete. Seit 2009 lehrt er an der privaten Nordakademie – Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn die Fächer Marketing und Internationales Management.

Kontakt: lars.binckebanck@nordakademie.de

Abstract:

Corporate Social Responsibility (CSR) is a double-edged sword for brands. If brand values and socio-ecological concerns can credibly be reconciled with each other, today's environment promises strategic competitive advantages for such brands. If not, the result may be greenwashing with serious damage potential for the brand's equity. Thus, a professional and holistic approach is needed for the evolution towards a CSR brand. This paper examines the relevant literature for success factors for such CSR brands, and then proposes a model for CSR brand management with four integrated elements. An analysis of gaps between these elements then provides a good risk assessment for practical purposes. The model's consistency and logic are subsequently being tested using explorative case study analysis of five firms in the construction and real estate sector. This approach not only demonstrates the model's suitability for practical application, but also provides a couple of interesting learning regarding the status of CSR activities in a business sector where CSR is of particular interest.

Zusammenfassung:

Corporate Social Responsibility (CSR) ist für Marken ein zweischneidiges Schwert: Gelingt eine glaubwürdige Verbindung von Markenwerten und ökologisch-sozialem Engagement, so sind heute zunehmend strategische Wettbewerbsvorteile realisierbar. Im anderen Fall droht Greenwashing mit erheblichem Schadenspotenzial für den Markenwert. Entscheidend ist daher ein professioneller und ganzheitlicher Ansatz für die Evolution zur CSR-Marke. Dieser Beitrag leitet literaturgestützt Erfolgsfaktoren solcher CSR-Marken ab und entwirft sodann ein Modell zum CSR-Markenmanagement mit vier integrierten Bausteinen. Insbesondere die Lückenanalyse zwischen diesen Modellelementen kann in der Praxis Gefahrenpotenziale erkennen helfen. Konsistenz und Logik des Modells werden sodann im Rahmen von fünf qualitativen Fallstudien aus der Bau- und Immobilienwirtschaft explorativ überprüft. Diese Vorgehensweise belegt nicht nur die Eignung des Modells für praktische Belange, sondern liefert gleichzeitig eine Reihe von interessanten Erkenntnissen zum Status von CSR-Aktivitäten in einer hierfür ergiebigen Branche.

Inhaltsverzeichnis

1.	Greenwashing oder CSR-Marke?	5
2.	CSR-Markenmanagement	6
2.1	Begriff und Forschungsstand	6
2.2	CSR-Markenmanagement-Modell	8
3.	CSR-Marken in der Bau- und Immobilienwirtschaft	11
3.1	Bau- und Immobilienwirtschaft	11
3.1.1	Charakteristika von Immobilien und Immobilienmärkten	11
3.1.2	Bau- und Immobilienwirtschaft	11
3.2	CSR-Aktivitäten in der Bau- und Immobilienwirtschaft	13
3.3	CSR-Marken ausgewählter Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft	16
3.3.1	Methodische Vorbemerkung	16
3.3.2	BAUFRITZ	17
3.3.3	AURO	22
3.3.4	KASSECKER	27
3.3.5	GESOBAU	30
3.3.6	REINHART IMMOBILIEN MARKETING	34
4.	Fazit	37
5.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	39
6.	Literaturverzeichnis	40
7.	Anhang: Quellenverzeichnis Fallstudien	44
8.	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	45

1. Greenwashing oder CSR-Marke?

Der amerikanische Umweltaktivist Jay Westerveld hat in einem Beitrag 1986 den Begriff Greenwashing etabliert (Linder 2010). Er hat sich nach einem Besuch von einem Hotel über die überall vorzufindenden Aufsteller mit dem Hinweis, dass die Gäste durch ihre Entscheidung die Handtücher aufzuhängen, die Umwelt schützen, geärgert. Nach seiner Ansicht handelt es sich dabei aber nicht um eine ökologische, sondern um eine rein ökonomisch motivierte Maßnahme des Hotels.

Heute bezeichnet der Begriff *Greenwashing* (Bluewashing, Sweatwashing oder Deep Greenwashing sind Begriffe für dieses Verhalten in Bezug auf andere Dimensionen der Nachhaltigkeit, Corpwatch 2010) ein Verhalten von Unternehmen, das in der (externen) Kommunikation auf ökologische Aspekte abstellt, wobei sich aber bei genauem Hinsehen zeigt, dass entweder die versprochenen Aspekte Selbstverständlichkeiten oder Unwahrheiten darstellen, oder dass das tatsächliche Verhalten dem kommunizierten Anspruch nicht genügt (Linder 2010). Exemplarisch belegen die Studien von terrachoice (2007, 2010), die systematisch in den USA Produkte mit ökologischen Hinweisen auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft haben und feststellten, dass fast alle (2007: 99 %, 2010: 95 %) untersuchten Produkte mit einem Hinweis auf Ökologie mindestens eine „Sünde“ (z. B. fehlender Beweis der ausgelobten Ökoeigenschaft) aufweisen, das Ausmaß des Greenwashing.

Im Gegensatz zum Greenwashing etablieren sich zunehmend Unternehmen, die soziale und ökologische Verantwortung im Sinne von Corporate Social Responsibility (CSR) als Kern ihrer *Identität* ansehen und die gesamte Unternehmensführung danach ausrichten. Dabei handelt es sich entweder um Unternehmen, die aus einer CSR-Motivation heraus gegründet wurden (z. B. TOMS-Schuhe, LICHTBLICK) oder um Unternehmen, die das bestehende Geschäftsmodell in Richtung CSR (z.B. Werner & Mertz mit der Marke FROSCHE; RITTER SPORT mit der Bio-Linie) ausbauen oder verändern. In vielen Branchen finden sich mittlerweile Unternehmen, die CSR zur Differenzierung ihres Leistungsangebotes auf Absatzmärkten einsetzen. Fraglich ist allerdings, wie eine Marke geführt werden muss, damit diese nicht eine Greenwashing-, sondern eine echte CSR-Identität aufweist, die auch zu einem nachhaltigen erfolgreichen Wettbewerbsvorteil beitragen kann. Ziel dieses Beitrags ist es, aufbauend auf der Marken- und CSR-Literatur ein CSR-Markenmodell zu präsentieren und deren deskriptives, explikatives und technologisches Potenzial anschließend anhand von Fallstudien aus der Bau- und Immobilienwirtschaft zu verdeutlichen.

Die *Bau- und Immobilienwirtschaft* wurde als Referenzbranche ausgewählt, weil sich diese in besonderer Weise im *Spannungsfeld* zwischen ethischem Anspruch und kommerziellem Druck befindet. Die gesellschaftliche Relevanz der Branche ergibt sich aus ihrem überproportionalen ökologischen Beitrag (Energieeffizienz von Gebäuden, Baubiologie, Recycling in der Bauwirtschaft) sowie spezifischen sozialen Herausforderungen (Lohndumping, Korruption, Wohnformen und -kosten). Auf der anderen Seite wird diese Branche stark durch staatliche Maßnahmen, wie z. B. Mindestlöhne, KfW-Förderprogramme oder energetische Vorschriften, beeinflusst, die zwar soziales oder ökologisches Verhalten der Marktteilnehmer stimulieren, dann allerdings definitionsgemäß (vgl. Kap. 2) keine „echten“ CSR-Maßnahmen darstellen, da diese nicht aus einer Freiwilligkeit oder inneren Überzeugung resultieren, sondern rein dem ökonomischen Kalkül bzw. gesetzlichem Zwang folgen.

2. CSR-Markenmanagement

2.1 Begriff und Forschungsstand

Corporate Social Responsibility (CSR) ist weder ein neues Konzept noch ein neuer Begriff. Unternehmer wie Henry Ford (1863-1947) oder George Cadbury (1839-1922), aber auch Dynastien und Adelsgeschlechter wie die Fugger in Deutschland (Blütezeit: 14.-17. Jahrhundert) oder die Medici in Italien (Blütezeit: 15.-16. Jahrhundert) verbanden ihre geschäftlichen Aktivitäten mit sozialem Engagement. Der Begriff CSR selbst wurde in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts von Bowen (1953) in seinem Buch "Social Responsibility of the Businessman" in die Literatur eingeführt. Aktuell ist CSR ein Modebegriff, der vielfältig verwendet wird. Die Grenzen des Konzeptes, auch im Vergleich zu verwandten Begriffen wie Nachhaltigkeit, Corporate Philanthropy etc., sind vage und der Inhalt wird nicht selten durch die Interessen der Autoren geprägt (Carroll 1991; Werther/Chandler 2006). Eine für die vorliegende Betrachtung sinnvolle Definition stammt von der Europäischen Kommission (2002), die CSR folgendermaßen definiert:

"CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with stakeholders on a voluntary basis."

Wichtig für die weitere Diskussion ist, dass CSR (1) soziale und ökologische Ziele im Zusammenspiel mit ökonomischen Prozessen umfasst, (2) ein breites Spektrum an potenziellen Stakeholdern berücksichtigt, und (3) diese Aktivitäten einen freiwilligen Charakter aufweisen.

Ähnlich vielfältig und uneinheitlich wie CSR wird auch der Begriff der *Marke* und die darauf aufbauende *Markenführung* in Literatur und Praxis verwendet (Baumgarth 2008; de Chernatony/Dall'Olmo Riley 1998). Wir folgen der Definition von de Chernatony (2009) und kombinieren diese mit einem allgemeinen Managementverständnis:

Markenmanagement ist ein systematischer Prozess zur Schaffung von differenzierenden und Präferenz auslösenden Assoziationen in den Köpfen der relevanten Abnehmer.

CSR-Markenmanagement (teilweise synonyme Begriffe sind Ethical Branding, Sustainable Branding, Citizen Brands, z. B. Fan 2005; Hermann 2005; Willmott 2001) ist dann die Kombination dieser beiden Konzepte und lässt sich wie folgt definieren:

CSR-Markenmanagement ist ein systematischer Prozess zur Schaffung von differenzierenden und Präferenz auslösenden, ökologisch und sozial orientierten Assoziationen in den Köpfen der relevanten Stakeholder.

CSR-Markenmanagement ist damit eine spezielle Ausprägung der Markenführung, die sich zum einen durch die *Art der Markenwerte* und zum anderen durch die *breitere Abdeckung von Ziel- bzw. Stakeholdergruppen* auszeichnet.

Bislang hat sich die Forschung noch nicht intensiv mit CSR-Marken beschäftigt. Neben allgemeinen Arbeiten zum CSR-Marketing (z. B. Beltz/Peattie 2009; Bronn/Vrioni 2001; Kotler/Lee 2005; Sharma et al. 2010; Vacaro 2009) oder zum CSR-Produktmanagement (z. B. Chen 2008; Dangelico/Pujari 2010) lassen sich die bisherigen Forschungsarbeiten grob den beiden folgenden Bereichen zuordnen:

1. Markenwirkungen

Den bislang am stärksten untersuchten Wirkungsbereich von CSR-Marken bilden vorökonomische Wirkungen von CSR auf Abnehmer-Einstellungen und -Vertrauen (z. B. Folkes/Kamins 1999; Mayerhofer et al. 2008), wobei Konsumenten im Vergleich zu professionellen Nachfragern (Ausnahme: Lai et al. 2010) im Vordergrund standen. Darüber hinaus finden sich einige wenige Arbeiten, die den Einfluss von CSR auf *ökonomische Wirkungsgrößen* wie Marken- bzw. Firmenwert (Luo/Bhattacharya 2006; Wang 2010) oder Preisbereitschaften (de Pelsmacker et al. 2005) analysieren. Im Gegensatz zu dieser Kundensicht liegen bislang nur wenige Arbeiten vor, die Wirkungen von CSR auf andere Stakeholdergruppen wie Mitarbeiter (z. B. Bhattacharya et al. 2009; Korschun et al. 2009), Lieferanten (z. B. Bendixen/Abratt 2007) und Investoren (z. B. Sen et al. 2006) analysieren.

Erweitert werden diese Wirkungsstudien durch Analyse der Faktoren, die die Wirkung von CSR-Marken auf Stakeholder schwächen oder stärken. Zunächst konnte empirisch gezeigt werden, dass CSR besonders dann positiv auf den Abnehmer wirkt, wenn die Nachfrager die Motivation des Unternehmens zum Einsatz von CSR-Aktivitäten als *altruistisch* und *strategisch* (im Gegensatz zu egoistisch und stakeholdergetrieben) einschätzen (Ellen et al. 2006; Vlachos et al. 2009; Woisetschläger/Backhaus 2010; Yoon et al. 2006), woraus sich ableiten lässt, dass eine CSR-Marke auf altruistischen und langfristigen Motiven aufbauen sollte.

Weiterhin zeigen Studien, dass die Wirkung von CSR auf den Konsumenten verstärkt wird, wenn dieser einen Zusammenhang (*Fit*) zwischen CSR und der Unternehmenstätigkeit wahrnimmt (Berens et al. 2005; Ellen et al. 2006; Menon/Kahn 2003; Nan/Heo, 2007; Simmons/Becker-Olsen 2006; Woisetschläger/Backhaus 2010). Schließlich konnten Folkes/Kamins (1999) empirisch belegen, dass negative CSR-Wahrnehmungen auf die Einstellung wirken und dieser Negativeffekt auch durch exzellente Produktleistungen nicht heilbar ist. Hingegen führt eine positive CSR-Wahrnehmung nur dann zu einer positiven Einstellung, wenn gleichzeitig eine hohe *Produktqualität* vorliegt. Daraus folgt, dass eine CSR-Marke auf einer hohen Leistungsqualität aufbauen muss.

2. Markenmanagement

Im Bereich des CSR-Markenmanagements dominieren bislang konzeptionelle Beiträge, die entweder umfassende Markenmodelle (z. B. Brady 2003; Meffert et al. 2010; Middlemiss 2003; Morsing 2006; Piercy/Lane 2009; Polonsky/Jevons, 2009) oder einzelne Instrumente wie Online-Kommunikation (z. B. Rolland/O'Keefe Bazoni 2009) und Markenbeirat (z. B. Blumenthal/Bergstrom 2003) diskutieren.

Mehrere CSR-Markenmodelle betonen die Notwendigkeit der Unterstützung durch das *Top-Management* (Middlemiss 2003; Piercy/Lane 2009; Meffert et al. 2010; Morsing 2006) sowie durch *alle Mitarbeiter* (Piercy/Lane 2009). In diesem Zusammenhang wird auch auf die Wichtigkeit hingewiesen,

dass die verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereiche ein *gemeinsames Verständnis* von CSR entwickeln (Middlemiss 2003; Polonsky/Jevons 2009). Darüber hinaus betonen Polonsky/Jevons (2009) die Notwendigkeit, bei einer CSR-Markenführung die *gesamte Organisation*, inklusive Wertschöpfungskette und Niederlassungen, zu berücksichtigen. Meffert et al. (2010) sprechen in diesem Zusammenhang von Nachhaltigkeit in der Markensubstanz. Ferner sollten auch aus Markenführungssicht Synergien zwischen CSR und Unternehmenstätigkeit existieren (Middlemiss 2003; Morsing 2006).

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

Zusammenfassend lassen sich folgende potenzielle Erfolgsfaktoren für CSR-Marken ableiten:

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

2.2 CSR-Markenmanagement-Modell

Um die Gestaltung einer CSR-Marke, die die erwähnten Erfolgsfaktoren aufweist, modellorientiert zu unterstützen, bieten sich daher insbesondere identitätsbasierte Modelle der Markenführung an. Aus der Vielzahl der Modelle (z. B. Corporate Identity-Konzept nach Brikigt/Stadler 2002; Identitätsbasierte Markenführung nach Meffert et al. 2005; Integrierte Marke nach de Chernatony 2009) wird im Folgenden das Modell von Hatch/Schulz (2001, 2008) skizziert, weiterentwickelt und bezogen auf das Thema

CSR adaptiert. Dieses Modell, welches für Unternehmensmarken entwickelt wurde, geht davon aus, dass eine Marke auf den drei Elementen *Strategische Vision*, *Unternehmenskultur* und *Image* aufbaut. Die Strategische Vision umfasst die Ziele und strategischen Entscheidungen des Topmanagements. Die Unternehmenskultur umfasst die von allen Mitarbeitern geteilten Wertvorstellungen. Das Image hingegen umfasst die Erwartungen der externen Stakeholder. Eine starke Markenidentität resultiert nach diesem Modell darauf, dass diese drei Bausteine eine hohe Übereinstimmung aufweisen.

Dieses Modell (vgl. Abbildung 1) ist umfassend und interpretiert Marke als ein von innen, aus der Markenidentität entstehendes Konzept. Allerdings vernachlässigt das Modell das tatsächliche *Verhalten* des Unternehmens sowie die Vermittlung der Markenidentität an die verschiedenen Stakeholder mittels *Kommunikation*. Da diese beiden Elemente speziell für CSR-Marken von Bedeutung sind, wird das Grundmodell entsprechend erweitert. Weiterhin wird die Ebene Strategische Vision durch das Konzept der *Markenpositionierung* als bewusste Entscheidung über den Sollzustand der Marke aus Managementsicht (Baumgarth 2008) ersetzt. Dabei ist anzumerken, dass speziell bei Unternehmensmarken die Vision und die Mission Bestandteile oder zumindest starke Einflussfaktoren der Markenpositionierung darstellen.

Das Modell umfasst folgende fünf Bausteine:

1. **Positionierung:** Dieser Baustein beinhaltet die explizite Entscheidung des (Top-)Managements über die grundsätzliche Ausrichtung der Marke, wobei die Vision und Mission des Unternehmens integrale Bestandteile sind. Beschreibungs- und Beurteilungsmerkmale sind, ob und in welchem Umfang die Markenpositionierung CSR umfassend beinhaltet, ob diese aus altruistischen Motiven des Top-Managements resultiert, ob diese schriftlich kodifiziert wurde, ob diese vom Top-Management als relevant eingeschätzt und auch aktiv vorgelebt wird sowie ob ein hoher Fit zwischen der Positionierung und der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Fit) besteht.
2. **Unternehmenskultur:** Diese umfasst Werte, die von allen Mitarbeitern geteilt werden. In Anlehnung an das Unternehmenskulturmodell von Schein (2004) können sich diese Werte in expliziten und impliziten Normen (z. B. Richtlinien zum Energiesparen) und Symbolen (z. B. Einsatz von Elektroautos) widerspiegeln. Eine CSR-Marke basiert darauf, dass alle Mitarbeiter die CSR-Idee als relevant wahrnehmen, diese leben und sich aktiv dafür einsetzen.
- 3) **Verhalten:** Darunter sind konkrete, nach innen und außen wirkende Maßnahmen des Unternehmens zu verstehen. Der CSR-Bezug lässt sich mit Hilfe des Wertschöpfungsprozesses von der Beschaffung und Produktion über den Vertrieb bis hin zum Recycling beschreiben und bewerten. Weiterhin ist zu beurteilen, ob die CSR-relevanten Maßnahmen alle Funktionsbereiche und regionalen Standorte umfassen.
- 4) **Kommunikation:** Dieser Baustein berücksichtigt alle nach außen gerichteten persönlichen oder medialen Kontakte mit den verschiedenen Stakeholdergruppen. Dabei ist aus CSR-Sicht insbesondere die Glaubwürdigkeit, die durch Faktoren wie Transparenz, Beleg durch nachprüfbar Fakten (z. B. CSR-Bericht, Zertifikate, Teilnahme an CSR-orientierten Preisen), Offenheit und Interaktion mit den verschiedenen Stakeholdern beeinflusst wird, von Bedeutung.

Darüber hinaus bildet auch das Branding (Name, Logo, Markenfarben etc.) einen zentralen Markenkontaktpunkt, der die CSR-Identität wahrnehmbar und erlebbar machen kann.

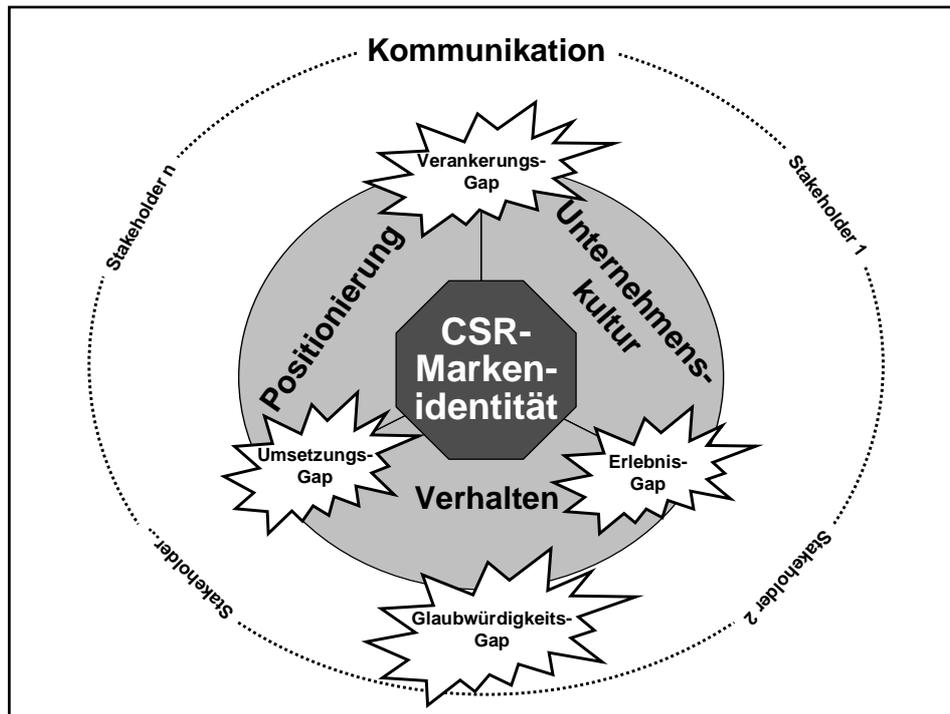


Abbildung 1: CSR-Markenmanagement-Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

- 5) **Gaps:** Zwischen diesen vier Elementen sollte eine hohe Übereinstimmung vorliegen. Ein Verankerungs-Gap liegt vor, wenn die vom Top-Management propagierte und fixierte Ausrichtung der Marke nicht mit den von den Mitarbeitern gelebten Werten übereinstimmt. Das Erlebnis-Gap resultiert aus Abweichungen des tatsächlichen Verhaltens des Unternehmens und den innerhalb der Belegschaft gelebten Werten. Ein Umsetzungs-Gap bedeutet, dass die festgelegten CSR-Werte nicht in konkrete Verhaltensweisen umgesetzt sind. Schließlich kann ein Glaubwürdigkeits-Gap entstehen, wenn die CSR-Markenidentität und die nach außen gerichtete Kommunikation nicht übereinstimmen. Diese Aufspaltung in vier Gaps dient der analytischen Vereinfachung. Eine starke CSR-Marke basiert auf einer simultanen Übereinstimmung zwischen allen vier Elementen.

Beim vorgeschlagenen Modell handelt es sich um einen Entwurf für einen Bezugsrahmen zur Beschreibung, Evaluation und Führung von CSR-Marken. Um die Fruchtbarkeit dieses Modells zu verdeutlichen, aber auch zur Weiterentwicklung, erfolgt im Weiteren die Anwendung auf die Bau- und Immobilienwirtschaft. Neben der Modellexemplifizierung dient dies auch dazu, Best-Practice-Beispiele für CSR-Marken zu identifizieren und darzustellen. Diese können auch trotz aller Markt- und Unternehmensspezifika als „Blaupause“ für die Entwicklung einer CSR-Marke in anderen Branchen dienen.

3. CSR-Marken in der Bau- und Immobilienwirtschaft

3.1 Bau- und Immobilienwirtschaft

3.1.1 Charakteristika von Immobilien und Immobilienmärkten

Immobilien befriedigen menschliche Grundbedürfnisse. Sie unterscheiden sich von anderen Wirtschaftsgütern durch einige Besonderheiten wie z. B. Langlebigkeit, Standortgebundenheit und relative geringe Nutzungsflexibilität (Brauer 2001; Georgi 2002).

Für das Immobilienmarketing, jedenfalls für Wohnimmobilien, bedeutet dies sowohl hohes kognitives wie auch hohes emotionales Involvement, was zu einem extensiven Kaufentscheidungsprozess führt (Esch/Levermann 1995). Gleichzeitig weisen Immobilienmärkte eine Reihe von Besonderheiten auf (Schulte et al. 2000), welche die Übertragung von Konzepten des klassischen Konsumgütermarketings problematisch erscheinen lassen:

- fehlende Markttransparenz (Zeit- und Kostenaufwand der Informationsbeschaffung),
- geringe Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen (geringe Angebotselastizität gegenüber Nachfrageschwankungen aufgrund der langen Lebensdauer von Immobilien),
- Interdependenzen zu vor- und nachgelagerten Märkten (z. B. Bau- und Bauzulieferindustrie, Vermarktung durch Makler und Bewirtschaftung durch Wohnungsverwalter),
- hoher Stellenwert politisch-rechtlicher Faktoren (z. B. Bau- und Mietrecht), und
- fehlende Vermehr- und Transferierbarkeit des Faktors „Boden“ (Unikatcharakter von Immobilien).

3.1.2 Bau- und Immobilienwirtschaft

Es gibt keine allgemeingültige Definition des Begriffs „Immobilienwirtschaft“, jedoch wird hierunter häufig der Teilbereich einer Volkswirtschaft verstanden, der sich mit der Bewirtschaftung, Nutzung und Veränderung von Immobilienbeständen beschäftigt (Kämpf-Dern/Pfnür 2009).

Die Immobilienwirtschaft ist ein interdisziplinärer Teilbereich der funktionalen Betriebswirtschaftslehre, der sich durch unterschiedliche Ansätze auszeichnet (Feigl 2008). Hier wird im Folgenden die transaktionsbasierte Sichtweise der Immobilienwirtschaft (Rottke 2007; Schulte/Schäfers 2008) zugrunde gelegt. Diese umfasst die Wertschöpfung der Immobilie in ihrem Lebenszyklus, also von der Immobilienentwicklung bzw. dem Immobilienkauf über das Management von Immobilien bis zum Exit. Der transaktionsbasierte Ansatz besteht aus drei Perspektiven:

- Management-Perspektive inklusive Führung, Genese, Strategie und Funktion.
- Generische Perspektive, d. h. die differenzierte Beschäftigung mit einzelnen Immobiliengruppen. Typische Erscheinungsformen sind Wohn-, Industrie-, Gewerbe- und Sonderimmobilien. Diese Perspektive erlaubt die Fokussierung dieses Beitrags auf Wohnimmobilien.

- Institutionelle Perspektive, welche die Behandlung verschiedenster Unternehmen ermöglicht, die in der Immobilienwirtschaft tätig sind

Aus einer institutionellen Perspektive lassen sich folgende Anbieter von Immobilien unterscheiden (Feigl 2008):

- Projektentwickler, die Immobilienprojekte von der Initiierung bis zur Fertigstellung entwickeln. Die fertig gestellten Projekte gehen dann in den eigenen Bestand über (Investor-Developer) oder werden vermarktet (Trade-Developer). Zunehmend wird auch die Modernisierung und Revitalisierung von Bestandsimmobilien zu einem Geschäftsfeld von Projektentwicklern.
- Bestandshalter, die sich in Selbstnutzer, private Kleinanbieter und unternehmerische Anbieter differenzieren lassen.
- Immobiliendienstleister als Ergebnisverwerter sind insbesondere Immobilienbetreiber und Immobilienmakler. Während Betreiber überwiegend im Segment der Sonderimmobilien zu finden sind, werden Makler grundsätzlich für alle Immobilientypen und insbesondere für Wohnungen aktiv. Andere Dienstleister, wie z. B. Architekten und Planer, sollen im Folgenden nicht betrachtet werden.

Von der Immobilienwirtschaft abzugrenzen ist zunächst die *Bauwirtschaft*, die Planungs- und Ausführungsleistungen aller Art, die zur Errichtung von Immobilien dienen, erbringt. Damit ist sie in der Regel ein der Immobilienwirtschaft (Fokus: Immobilienbestände) vorgelagerter Wirtschaftszweig: Die Bauwirtschaft übernimmt die „Produktion“ der Immobilie (Bone-Winkel et al. 2008). Sie erbringt damit einen wesentlichen Teil der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung.

Die Bauwirtschaft wiederum wird von der *Zulieferindustrie* mit Rohstoffen, Materialien und Zwischenprodukten versorgt. Als Bauzulieferindustrie wird die Gesamtheit aller Industriebetriebe definiert, die wesentlich von der Vorleistungsnachfrage für Bauleistungen abhängen (Löbbe 2007). Die Bauzulieferindustrie zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus hinsichtlich der verwendeten Rohstoffe und Technologien, der Produktgruppen und der Unternehmensgrößen.

Insgesamt lassen sich wie Abbildung 2 zeigt fünf grundsätzliche Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft identifizieren.

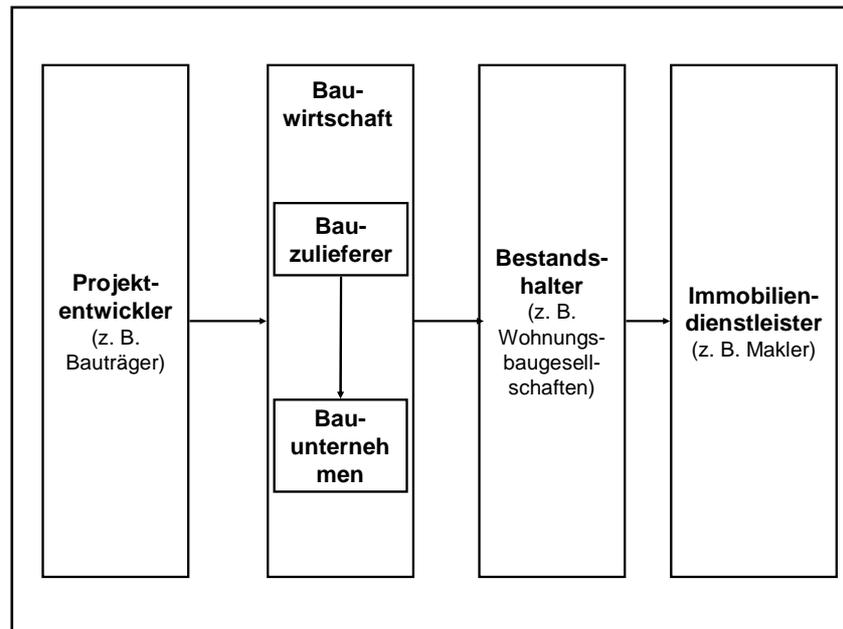


Abbildung 2: Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2 CSR-Aktivitäten in der Bau- und Immobilienwirtschaft

Dieser Abschnitt skizziert allgemeine CSR-Ansätze in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Der Gebäudesektor ist verantwortlich für 42 % des Endenergieverbrauchs der EU und für 35 % der gesamten Emissionen von Treibhausgasen. Diese Zahlen zeigen das ökologische Potenzial im Immobiliensektor. Das größte Einsparpotenzial liegt dabei im Wohnungsbau, dessen Anteil am Energieverbrauch 26 % beträgt (European Commission 2007; Deutsche Bank Research 2010). Daher wurde seitens der Politik bereits eine Reihe von Maßnahmen zur Schaffung einer nachhaltigeren Immobilienwirtschaft umgesetzt. Erneuerbare Energien werden staatlich gefördert, ebenso wie Maßnahmen zur Verbesserung der Wärmedämmung. Über die Energieeinsparverordnung (EnEV) wurden die energetischen Standards für Neubauten und Bestandssanierungen in den letzten Jahren kontinuierlich verschärft.

Wären ordnungspolitische Vorgaben durch den „Stakeholder Staat“ der alleinige Grund für die Initiierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten, so wären diese nicht freiwillig und demnach auch nicht dem CSR-Konzept zuzuordnen. Es gibt jedoch noch weitere Triebkräfte des nachhaltigen Bauens (Deutsche Bank Research 2010):

- Investoren: „Grüne“ Investitionen bieten angesichts der volatilen Energiepreise und vermehrter Marktintervention des Staates zunehmend attraktive Renditen, zumal die notwendigen Technologien (z. B. Photovoltaik) erschwinglicher geworden sind. Denn höhere Mieten, geringere Leerstände, schnellere Vermietbarkeit und niedrigere Betriebskosten versprechen höhere Nettoeinnahmen als konventionelle Bauten. Entsprechend berücksichtigen sozial verantwortliche Investitionen in der Immobilienwirtschaft (Responsible Property Investing bzw. RPI) die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit („Triple Bottom Line“ nach Eklington 1994).
- Private Nutzer: Auch aus Sicht der Bewohner von Gebäuden werden nachhaltige Gebäude interessant. Neben erhöhtem Umweltbewusstsein sind hierfür auch finanzielle Aspekte ver-

antwortlich. Denn der Energiebedarf macht für gewöhnlich einen Großteil der Nebenkosten von Immobilien aus. Das Energieeinsparpotenzial von „Green Buildings“ gegenüber konventionellen Bauwerken beträgt Studien zufolge über 30 % (Kats 2003).

- Gewerbliche Nutzer: Unternehmen erkennen bei der Wahl von Wirtschaftsgebäuden zunehmend das wirtschaftliche Potenzial von „Green Buildings“. Denn eine Reihe der energiesparenden Nachhaltigkeitsmerkmale kann auch zu spürbaren Verbesserungen bei Arbeitsproduktivität, Krankenstand und Mitarbeitergesundheit führen. Auch reagieren immer mehr Unternehmen auf das höhere Umweltbewusstsein ihrer Kunden mit der Berücksichtigung von Kriterien der Nachhaltigkeit in ihrer Geschäftspolitik. Dies beeinflusst die Berichterstattung über das gesellschaftliche Engagement und wirkt sich positiv auf die Gewinnung und Bindung gerade jüngerer Mitarbeiter aus, die ihre Arbeitgeber zunehmend auch nach dessen sozialem und ökologischem Engagement beurteilen.

Immobilien mit hoher Energieeffizienz werden als „Green Buildings“, aber auch als Niedrigenergiehäuser, Niedrigemissionshäuser oder nachhaltige Gebäude bezeichnet (Lützkendorf 2009). Diese Begriffsvielfalt ist ein Hinweis auf eine Unschlüssigkeit hinsichtlich einheitlicher Standards. Bereits die Analyse der Triebkräfte nachhaltigen Bauens legt nahe, zwischen „nachhaltigen Gebäuden“ und „energieeffizienten Gebäuden“ zu unterscheiden. Während letztere Sichtweise auf die energetische Gebäudequalität (insb. Energieverbrauch) fokussiert, werden bei nachhaltigen Gebäuden weitere Aspekte berücksichtigt. Nach RICS (2009) weist ein nachhaltiges Gebäude Eigenschaften auf, die schädliche Umwelteinflüsse über den gesamten Lebenszyklus hinweg minimieren, den Nutzern eine gesundheitsfördernde Umgebung bieten, die Nutzung für Eigentümer, Nutzer und die Öffentlichkeit optimieren und dabei die Verwendung natürlicher Ressourcen so weit möglich reduziert. Energieeffizienz ist demnach eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für nachhaltige Gebäude. Folgende Kriterien kennzeichnen demnach ein *nachhaltiges Gebäude*:

- Ökologie, insbesondere Ressourcenverbrauch, Emissionen und Abfallaufkommen, aber auch Rückbaubarkeit und Standortfragen;
- Soziale Aspekte, wie etwa Gesundheit, Behaglichkeit, Nutzerzufriedenheit und Funktionalität, aber auch Milieueffekte;
- Ökonomie, insbesondere Lebenszykluskosten, Wertentwicklung und Flexibilität der Nutzung, aber auch Dauerhaftigkeit des Baumaterials und Instandhaltungsfreundlichkeit.

CSR-Maßnahmen in der Bau- und Immobilienwirtschaft sind vor diesem Hintergrund Aktivitäten, die auf diesen drei Dimensionen über die ordnungspolitischen Vorgaben hinausgehen. Tabelle 1 liefert beispielhafte CSR-Aktivitäten für die oben beschriebenen Akteure.

	Projektentwicklung	Bauwirtschaft	Bestandshalter	Immobilien-dienstleister
Ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Standortwahl • Architektur • Garten- und Landschaftsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisches Baumaterial • Baubiologie • Baustellenökologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Sanierung • Energetische Optimierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Öko-Siegel und Nachhaltigkeits-Zertifikate als Verkaufsargumente
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Lebensstilen • Flexible Nutzung (Universal Design) • Altersgerechter Wohnraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitssicherheit • Umgang mit Schwarzarbeit • Tariflöhne 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialwohnungen • Mietermanagement • Nutzerzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundengerechte Beratungsqualität • Zielgruppenspezifische Dienstleistungen
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklus-Planung • Investoren- bzw. RPI-Kompatibilität • Projektrendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Prozesse • Gewährleistungsmängel verhindern • Kundenzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzinsung des gebundenen Kapitals • Werterhalt bzw. -entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Weiterempfehlung • Honorarstruktur

Tabelle 1: Beispielhafte CSR-Maßnahmen nach Akteur und Nachhaltigkeitsdimension
 (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine Vielzahl von CSR-Maßnahmen steht uneinheitlichen Vorgaben und Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Gebäuden gegenüber. Vor diesem Hintergrund existiert eine ganze Reihe von *Zertifizierungssystemen*, die Kriterien auf den Nachhaltigkeitsdimensionen kontrollieren und so für Transparenz und Vergleichbarkeit sorgen. Darüber hinaus definieren die Systeme Standards und konkrete Leitlinien, die jedoch international stark variieren. Während LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) aus den USA und BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment) aus Großbritannien mittlerweile international anerkannte Standards zur Gebäudebewertung sind, ist das „Deutsche Gütesiegel Nachhaltiges Bauen“ (DGNB) erst 2009 eingeführt worden. Im Verhältnis zum internationalen Standard sind die ökologischen Standards höher, und es werden außerdem explizit ökonomische und soziale Merkmale bewertet (Deutsche Bank Research 2010).

Neben diesen Systemen existieren *Ratings*, die zwar keinen Nachweis der Gebäudequalität per Zertifikat ermöglichen, jedoch definierte Nachhaltigkeitsstandards für die Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft definieren. Die deutlich geringeren Kosten machen den Einsatz von Ratingsystemen gerade für Wohnimmobilien attraktiv. Unternehmen können darüber hinaus per Audit ihre Managementsysteme zertifizieren lassen, z. B. nach der europäischen Öko-Audit-Verordnung EMAS, nach den Forderungen des Leitfadens Corporate Social Responsibility oder auch für „geprüfte Lebensqualität in Siedlungen“ (TÜV Rheinland). Schließlich gibt es eine Vielzahl von *Preisen*, so etwa den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ oder den „Sonder-Award Öko-Marketing in der Immobilienwirtschaft“.

Insgesamt haben die Unternehmen also eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihr CSR-Engagement zu signalisieren. Während die Zertifizierungssysteme für institutionelle Investoren mittlerweile zum Handwerkszeug gehören, dürften nicht-institutionelle Mieter und Käufer durch die vielfältigen Signale eher verunsichert sein (Customer Confusion). Da es kaum noch Unternehmen in der Branche gibt, die

sich nicht als ökologisch und/oder sozial darstellen, inflationiert der mit CSR-Maßnahmen verbundene Wettbewerbsvorteil. Langfristig werden daher nur solche Unternehmen einen ökonomischen „Return on CSR-Investment“ realisieren, die eine echte CSR-Marke aufbauen. Da dies unternehmensindividuell geschieht, werden im nächsten Abschnitt konkrete Fallbeispiele untersucht.

3.3 CSR-Marken ausgewählter Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft

3.3.1 Methodische Vorbemerkung

Zur Exemplifizierung des CSR-Markenmodells wurde eine Fallstudienforschung (Yin 2009) in der Bau- und Immobilienbranche durchgeführt. Zur Auswahl von Unternehmen wurden zwei Suchkriterien festgelegt:

- Abdeckung aller Stufen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
- Positive CSR-Marken („Best Practice“)

Abdeckung aller Stufen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Die Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft lassen sich im Hinblick auf den gewählten Fokus „Wohnimmobilien“ konkretisieren. Als Projektentwickler sind in diesem Kontext insbesondere Bauträger interessant. Diese kaufen in der Regel Grundstücke, die sodann parzelliert, erschlossen, bebaut und vermarktet werden. Als Bestandshalter im Bereich der Wohnimmobilien treten vor allem Wohnungsunternehmen auf. Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten liegen in der Bewirtschaftung und Verwaltung von eigenen Wohnimmobilien. Schließlich können als wichtigste Immobiliendienstleister für Wohnungen die Immobilienmakler angesehen werden. Hinsichtlich der „Produzenten“ von Immobilien bedarf es keiner Konkretisierung für Wohnungen, da sich der Produktionsprozess nach Immobilientypen nur rudimentär unterscheidet. Für jede dieser Stufen wurden zunächst mehrere Unternehmen identifiziert, welche sich durch ein im Vergleich zu anderen Akteuren hohes Maß an CSR-Aktivitäten auszeichnen.

Positive CSR-Marken („Best Practice“)

Als zweites Kriterium wurden dann pro Stufe der wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette jeweils ein Unternehmen identifiziert, welches eine starke CSR-Marke aufgebaut hat und damit ein „Best Practice“ für die jeweilige Stufe darstellt.

Neben einer internetgestützten Sekundärrecherche (Selbstauskunft auf den Internetseiten, Fremdeinstufungen durch Experten und Journalisten) wurden dabei auch die Preisträgerlisten diverser CSR-Preise und Rankings (u. a. Deutscher Nachhaltigkeitspreis, Ökomanager des Jahres von WWF und Capital) als „objektiver“ Maßstab berücksichtigt. Tabelle 2 zeigt einen Überblick über die analysierten Marken.

CSR-Marke					
Stufe	Bauträger	Bauzulieferer	Bauunternehmen	Wohnungsunternehmen	Makler
Unternehmenssitz	Erkheim	Braunschweig	Waldhessen	Berlin	Würzburg
Unternehmensgröße	248 Mitarbeiter	ca. 40 Mitarbeiter	400 Mitarbeiter	282 Mitarbeiter	15 Mitarbeiter (in der gesamten Gruppe)
Verwendete Quellen (siehe Anhang)	Homepage, Preise, Best-Practice-Portal, Meinungsplattform, Verband, Marketingmaterialien, TV-Reportagen, Besuch, Interview	Homepage, Best-Practice-Portal, Interview, Verband, Marketing-Material, Besuch	Homepage, Verband	Homepage, Preise, Geschäftsberichte, Interview	Homepage, Medien, Interview

Tabelle 2: Analytierte CSR-Marken in der Bau- und Immobilienwirtschaft (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Datensammlung für die Fallstudien folgt den Empfehlungen von Yin (2009) und Schögel/Tomczak (2010) und kombiniert verschiedene Informationsquellen wie Internetauftritt, Publikationen, Marketingmaterialien, Besuch des Unternehmens sowie Interviews mit Unternehmensverantwortlichen. Zur Erhöhung der Validität wurden vier der fünf Fallstudien durch Unternehmensverantwortliche nach Erstellung des Fallstudienberichts validiert (kommunikative Validierung). Bei der Fallstudie KASSECKER konnte kein persönlicher Kontakt hergestellt werden, weshalb diese Fallstudie vollständig auf Sekundärmaterialien basiert.

3.3.2 BAUFRITZ

Das 1896 gegründete Holzhaus-Unternehmen BAUFRITZ mit Sitz in Erkheim fertigt mit 248 Mitarbeitern jährlich rund 200 Ein-, Zwei- und Mehrfamilienhäuser als Holztafelbau in Großelemente-Bauweise. Das Produktangebot umfasst darüber hinaus aber auch Gewerbe- und Bürogebäude, Sonderbauten sowie Zweckbauten (z. B. Kindergärten) nach ganzheitlichem Gesundheitskonzept. Die Service-Leistungen umfassen ökologische und baubiologische Beratung.

Markenpositionierung

Schon in den 1980er Jahren wurde mit dem Konzept des VOLL-WERT-HAUSES (ganzheitliches, ökologisches und nachhaltiges Holzbausystem) ökologisches Bauen in Deutschland, z. B. durch den Verzicht auf chemische Holzschutzmittel, umgesetzt. Der damalige Geschäftsführer, Hubert Fritz, hat nach einer tragischen Familientragödie (Krebserkrankung seiner Frau) das Unternehmen BAUFRITZ vollständig umgebaut und die Ökobau-Szene in Deutschland maßgeblich geprägt, wofür er 1995 als Ökomanager des Jahres ausgezeichnet wurde. Seit 2005 führt Dagmar Fritz-Kramer das Unternehmen. Die ökologische Grundorientierung stellt seit der familiären Tragödie eine *innere Überzeugung der Inhaberfamilie* über Generationen hinweg dar und bildet seit rund 30 Jahren den Kern der Markenpositionierung. Diese findet sich auch in der *schriftlich fixierten* und öffentlich kommunizierten Mar-

kenpositionierung wieder. Danach definiert sich BAUFRITZ als Anbieter *ökologisch wertvoller Häuser* mit den Merkmalen individuelles Design, höchste Qualität sowie gesundes und naturnahes Wohnen und Leben. Die Philosophie des Unternehmens „gut für Mensch und Natur“ bestimmt die Zielrichtung des Engagements. Gleichzeitig übernimmt die Unternehmerfamilie aber auch explizit eine *gesellschaftliche Verantwortung* und versucht, diese nach innen und außen umzusetzen. Die von BAUFRITZ gewählte Markenpositionierung weist einen *hohen Fit* zu der Geschäftstätigkeit „Holzhaus-Architektur“ des Unternehmens auf.

Unternehmenskultur

Das ökologische Bewusstsein im Markenkern manifestiert sich in *gelebten Werten* im Unternehmen. Die ethischen Grundsätze des Unternehmens gehen über die ökologische Dimension hinaus und umfassen auch eine soziale Verantwortung. Der Fokus der sozialen Verantwortung liegt intern auf den eigenen Mitarbeitern. Das Umweltmanagementsystem bei BAUFRITZ, welches nach EMAS III zertifiziert ist, umfasst alle Unternehmensbereiche und damit auch Aspekte wie Gesundheit, Arbeitsschutz und soziale Belange. Beispielhaft seien hier Projekte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie die erste *eigenfinanzierte betriebliche Kindertagesstätte* in Bayern oder die *flexiblen Arbeitszeiten* erwähnt.

Schwerpunkt der sozialen Facette der Unternehmenskultur bildet aber die mitarbeiterorientierte Gestaltung des direkten Arbeitsumfeldes der einzelnen Mitarbeiter. Um seinen Mitarbeitern einen gesunden Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, ergreift BAUFRITZ alle technisch möglichen und wirtschaftlich sinnvollen Maßnahmen. Umfangreiche *Schulungsmaßnahmen* werden durchgeführt, um die Mitarbeitergesundheit nachhaltig zu verbessern. *Offene und warme Bürogestaltung* fördern die Kommunikation und das Wohlbefinden (vgl. Abbildung 3). *Großzügige Balkone* erlauben es den Mitarbeitern, mit Laptops ausgestattet, ihre Arbeit im Freien zu erledigen. *Wippstühle, Stehpulte* sowie *Fußstützen* entlasten den Muskel- und Gelenkapparat des Körpers. Eine weitere Maßnahme im Bereich Gesundheitsförderung wurde mit der *Body-Relax-Massage* und einer speziellen *Rückenschule* für alle Mitarbeiter eingeführt. Außerdem wurden die zum schnurlosen hausinternen telefonieren benötigten DECT-Repeater geschirmt, um die Hochfrequenzbelastung an den Arbeitsplätzen zu minimieren.

Daher leiden die Mitarbeiter seltener unter berufsbedingten Krankheiten. Die *Mitarbeiter identifizieren* sich mit den Zielen, den Produkten und der Unternehmenskultur, fühlen sich als Teil von BAUFRITZ und schlagen aktiv Verbesserungen für Produkte und Prozesse vor. Mit dem Qualitäts- und Umweltbewusstsein soll sich bei BAUFRITZ die gesamte Belegschaft identifizieren, um die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit langfristig zu sichern. Jeder einzelne Mitarbeiter ist *aktiv am Umweltschutz* beteiligt, dazu wurde das Thema Umweltschutz auch in das betriebliche Vorschlagswesen integriert. Außerdem wurden so genannte Denkerrunden in allen Bereichen installiert, in denen ökologische und qualitätsbezogene Verbesserungsvorschläge diskutiert werden. Die Moderation erfolgt teilweise direkt durch die Geschäftsleitung, teilweise durch die einzelnen Bereichsleiter. Die Denkerrunden sichern damit eine schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung der neuen Ideen im Unternehmen und stellen so einen Motor für kontinuierliche Verbesserungen dar. Viele Vorschläge werden am Ende eines Jahres auch prämiert.

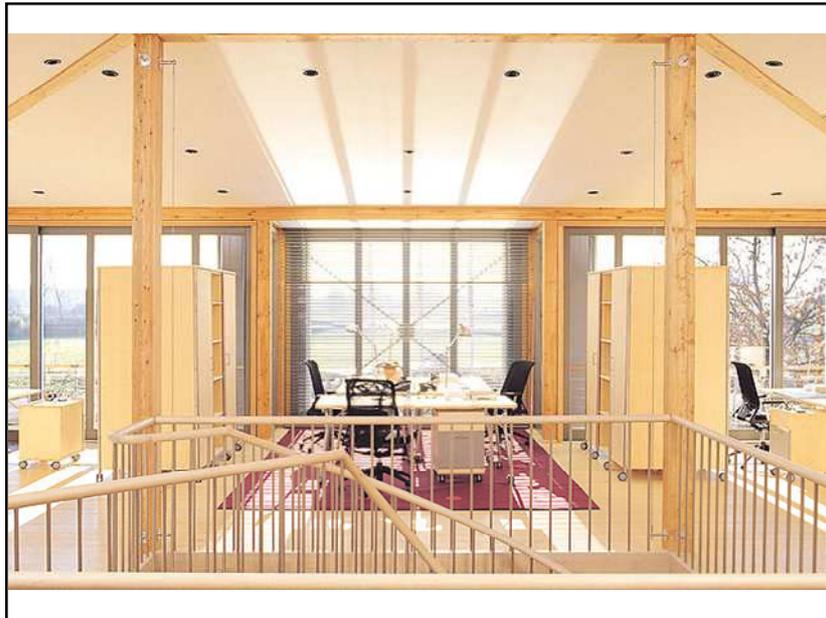


Abbildung 3: Büro- und Arbeitsplatzgestaltung der Fa. BAUFRITZ (Quelle: Baufritz 2011)

Die geringe Fluktuation weist auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und ein Commitment mit der Positionierung und den Werten von BAUFRITZ hin. Neben den positiven Effekten motivierter Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit bedeutet dies auch, dass das Mitarbeiter-Know-how im Unternehmen gehalten werden kann.

Verhalten

Markenpositionierung und Unternehmenskultur von BAUFRITZ konkretisieren sich in konkreten Verhaltensweisen. Im Mittelpunkt steht dabei zunächst die angebotene Unternehmensleistung. Das VOLL-WERT-HAUS stellt einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung dar, da diese Bau- und Wohnweise *umweltfreundlich* in den *Materialien* und im *Ressourcenverbrauch* ist. Auch werden die Produkte mit Schutzausrüstung gegen gesundheitsschädigende Einflüsse der Mobilfunknetze ausgestattet. Durch überdurchschnittliche Aufwendungen für Forschung und Entwicklung wird im Produktangebot eine besondere Kombination von ökologischer Verantwortung, Design und Hightech realisiert. Dazu gehören auch Innovationen, wie z. B. im Bereich Wärmeschutz, gegen Elektrosmog oder für allergikergerechtes Bauen.

Neben der eigenen Fertigung der Produkte umfasst diese Umweltfreundlichkeit aber auch die gesamte Wertschöpfungskette. Mittels Holzschutzmittel-Screening werden alle verwendeten Holzsortimente auf mögliche Pestizidbelastungen untersucht. Ferner fertigt BAUFRITZ ausschließlich in Deutschland, wodurch Qualitäten sichergestellt als auch Logistikwege reduziert werden können. Auch bei der Auslieferung der Produkte wird durch den Einsatz von recyclebaren Verpackungsmaterialien und einem Schadstoffmonitoring auf den Baustellen der Ökologieaspekt weitergeführt. BAUFRITZ bietet ferner als einziges Unternehmen der Baubranche ein *Rücknahmeangebot* für gebaute Häuser, da diese auch nach vielen Generationen in den Kreislauf der Natur zurückgeführt werden können. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass seit der Übernahme der Geschäftsführung durch Dagmar Fritz-Kramer im

Jahre 2005 systematisch der ökologische Markenkern durch hochwertiges Produktdesign ausgebaut wird.

Kommunikation

Ökologie, Tradition, Nachhaltigkeit und Design sind zentrale Botschaften der Unternehmenskommunikation. Das Unternehmen bietet Transparenz über direkte und indirekte Umweltauswirkungen anhand von Kennzahlen, ökologischen Zielen, Fortschritten, aber auch Schwachstellen an denen noch gearbeitet wird. Die erfolgreiche *Teilnahme an diversen Wettbewerben* sowie die vielfältigen *Zertifizierungen*, die in diversen Kommunikationsinstrumenten wie Internet, Katalog, Unternehmensbroschüre, Briefpapier etc. unter dem Slogan „Brief und Siegel für höchste Qualität“ deutlich kommuniziert werden (vgl. Abbildung 4), führen neben der erhöhten Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation auch zu positiven Effekten bei vorökonomischen Zielgrößen wie Bekanntheit oder Image. Beispielsweise wurde BAUFRITZ bereits 1996 als erstes deutsches Hausbau-Unternehmen nach dem EG-ÖKO-Audit und dem Biosiegel „natureplus – for better living“ zertifiziert. Außerdem führt BAUFRITZ eigene Emissionsprüfungen mit einem speziellen Photoionisationsdetektor in einer hauseigenen Prüfkammer durch.

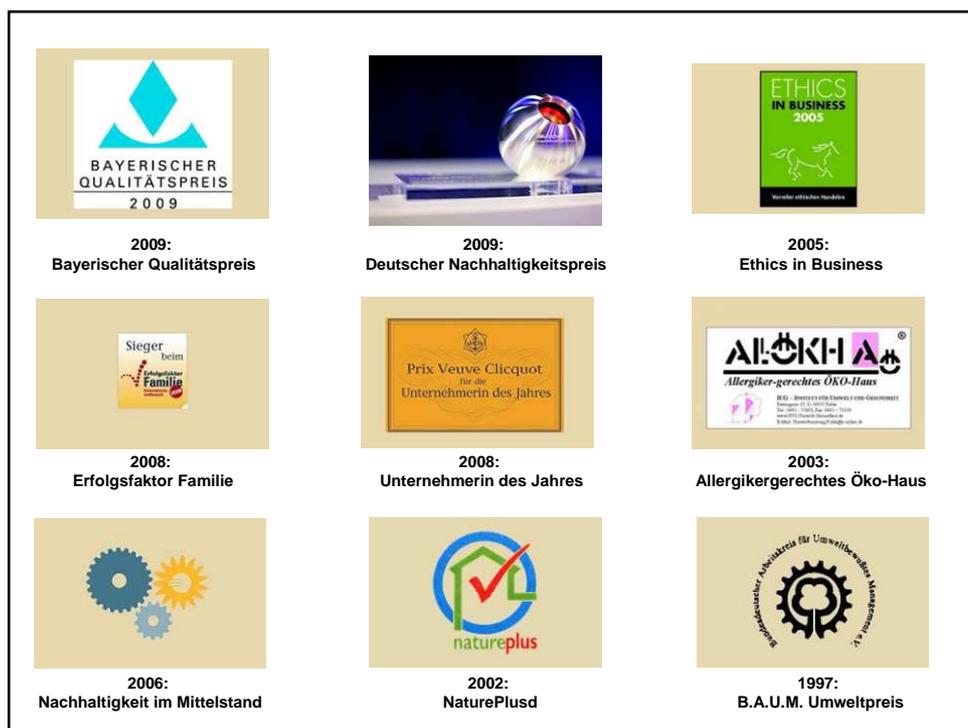


Abbildung 4: Auswahl von „Brief und Siegel für höchste Qualität“ der Marke BAUFRITZ
(Quelle: Baufritz 2011)

Das nach außen gerichtete soziale Engagement von BAUFRITZ, umfasst diverse Hilfsprojekte im In- und Ausland (z. B. Die Arche in Slowenien). Schließlich ist der Unternehmensauftritt durch einen starken *regionalen Bezug* zu Bayern und zum Unterallgäu geprägt.

Neben klassischen Kommunikationsinstrumenten wie Homepage, Newsletter, Musterhäuser und Kataloge setzt BAUFRITZ auch stark dialogorientierte und innovative Kommunikationsinstrumente wie die aktive Mitarbeit auf der Meinungsplattform UTOPIA, das eigene Erlebniszentrum HausSchneiderei

oder die Baumpatenschaft ein. Auf UTOPIA, einer *unabhängigen Meinungsplattform* für nachhaltigen Konsum, präsentiert sich BAUFRITZ und die Geschäftsführerin Dagmar Kramer-Fitz oder die Gesundheits- bzw. Umweltexperten des Unternehmens beteiligen sich an Live-Chats. Die *Erlebnisswelt HausSchneiderei* kommuniziert auf einer Fläche von rund 1.800 m² die Markenwerte in interaktiver Form (vgl. Abbildung 5). Im Rahmen der Baumpatenschaft bietet BAUFRITZ Kunden die Möglichkeit an, kostenlos die Patenschaft für einen neu gepflanzten Baum im eigenen Klimaschutzwald zu übernehmen.

Zusätzlich zur Kommunikation Richtung Absatzmarkt und eigenen Mitarbeiter kommuniziert BAUFRITZ auch mit Zulieferern und Non-Profit-Organisationen wie dem NABU. 2010 war BAUFRITZ Gründungsmitglied des NABU-Dialogforums „Klima- und Ressourcenschonung im Gebäudebestand“. Seit über 15 Jahren kooperiert BAUFRITZ bei Aktionstagen auch mit dem BUND NATURSCHUTZ.



Abbildung 5: Impressionen der HausSchneiderei von BAUFRITZ (Quelle: Baufritz 2011)

Insgesamt wirken die Transparenz und die über Generationen aufgebaute Glaubwürdigkeit von BAUFRITZ vertrauensstiftend in Richtung Kunden.

Fazit

In der Zusammenfassung (vgl. Tabelle 3) zeigt sich, dass BAUFRITZ die ökologische Grundausrichtung des Geschäftsmodells um soziale Aspekte ergänzt und diese umfassend und professionell in die Markenführung umgesetzt hat. Alle vier Bausteine der Marke BAUFRITZ weisen einen hohen Fit auf. Das macht BAUFRITZ in einem Wettbewerbsumfeld, in dem teilweise gesetzliche Standards als überlegene Produktvorteile verkauft werden, zu einem Best-Practice-Beispiel einer „echten“ CSR-Marke. Der Erfolg des Unternehmens mit dieser Strategie belegt, welches Potenzial eine CSR-Marke für Bau-träger erschließen kann.

Positionierung	Unternehmenskultur	Verhalten	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ökologische und gesellschaftliche Verantwortung als Kern der Marke („BAUFRITZ steht für gesundes und naturnahes Wohnen und Leben“) ▪ innere Überzeugung der Familie ausgelöst durch eine familiäre Tragödie ▪ explizit formulierte und kodifizierte Positionierung ▪ hoher Fit zwischen CSR-Markenpositionierung und der tatsächlichen Geschäftstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ökologisches und soziales Bewusstsein als Kern der gelebten Werte im Unternehmen ▪ Vielzahl von internen Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit (z.B. Arbeitsplatzgestaltung) und -zufriedenheit (z. B. eigene KITA) ▪ geringe Mitarbeiterfluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umweltfreundliche Gestaltung der Wertschöpfungskette (Zulieferer, Produktionsprozesse, Rücknahmegarantie) ▪ Umweltfreundliche und gesundheitsfördernde Produktgestaltung ▪ hohe Produktqualität, Design und Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökologie, Tradition, Region und Nachhaltigkeit als zentrale Botschaften der gesamten Unternehmenskommunikation ▪ Teilnahme an CSR-orientierten Wettbewerben und Zertifizierungen und deutliche Einbindung dieser Zeichen in allen Kommunikationsinstrumenten ▪ Aktive Beteiligung in CSR-relevanten Meinungsplattformen und Institutionen ▪ Erlebniswelt „Haus-Schneiderei“ ▪ Baupatenschaft für Kunden ▪ Kommunikation mit vielen Stakeholdergruppen
<p>Umfang der CSR-Identität: Ökologische, soziale und ökonomische Markenidentität Gap: keine Gaps zwischen den vier Bausteinen einer CSR-Marke erkennbar</p>			

Tabelle 3: CSR-Markenprofil BAUFRITZ (Quelle: Eigene Darstellung)

3.3.3 AURO

Das Unternehmen AURO mit Hauptsitz in Braunschweig wurde 1983 gegründet und hat rund 40 Mitarbeiter. AURO stellt Farben sowie Pflege- und Reinigungsprodukte für Neubau, Renovierung und Haushalt her, und zwar ohne petrochemische oder synthetische Inhaltsstoffe. Produziert wird an den Standorten Deutschland und Österreich. Alle Produkte sind im Inland in über 700 Fachgeschäften erhältlich. Der Export erfolgt ins europäische Ausland sowie nach Nordamerika, Asien und Australien.

Markenpositionierung

Dr. Hermann Fischer, Gründer und heutiger Vorstand der AURO AG, ist schon während seines Chemiestudiums mit der *Umweltbewegung* in Kontakt gekommen und hat seitdem versucht, durch die Beschäftigung mit der Chemie- und Kulturhistorie eine andere Art der Chemie zu entwickeln, die von ihm auch als *Sanfte Chemie* (Fischer 1993) bezeichnet wird. Diese Überzeugung war auch die Motivation zur Gründung der Unternehmen LIVOS und später AURO.

AURO hat sich explizit auf technisch hochwertige Produkte in den Bereichen Naturfarben, Anstrichmittel, Imprägnierungen und Klebstoffe aus konsequent ökologisch-natürlichen Stoffen spezialisiert und gehört damit zu den *Pionieren* in Sachen Ökologie und Nachhaltigkeit in der chemischen Industrie. Alle Produkte des Unternehmens entstehen auf der Basis *nachwachsender* und *mineralischer Rohstoffe*. Mit Naturfarben behandelte Flächen unterstützen den natürlichen Feuchtigkeits- und Lufthaushalt, geben Sicherheit beim Holzschutz und unterstützen das Wohlbefinden. Neben dem Schutz der

Umwelt unterstützen damit die Produkte von AURO auch die Gesundheit der Handwerker sowie der Nutzer der Immobilie.

Nur ungefähr 1,5 % der in Deutschland hergestellten Farben und Lacke gelten als Naturfarben, zwei Drittel davon deckt AURO ab. Anders als in vielen Unternehmen sind die Naturfarben kein Nebensortiment neben konventionell ausgerichteten Standardsortimenten, sondern der Verzicht auf petrochemisch-synthetische Inhaltsstoffe ist *zentrales Element* des Firmenkonzeptes. Daher besteht zwischen der CSR-Positionierung und der tatsächlichen Geschäftstätigkeit ein *hoher Fit*.

Unternehmenskultur

Gesundes Bauen, Wohnen und Leben sind das *prägende Leitbild* der Naturfarbenmarke AURO. Seit Gründung ist AURO bei Forschungsgrundsätzen, Rohstoffauswahl, Herstellungsverfahren, Produktgestaltung und -dokumentation sowie Verbrauchsminimierung und Abfallentsorgung einer strikten Orientierung an Nachhaltigkeitskriterien verpflichtet. Die *hohe personelle Kontinuität* bei AURO spricht für die bindende Kraft der gemeinsamen Idee nach innen.

Darüber hinaus haben sich die Führung und die Belegschaft von AURO auch immer wieder in Verbänden und Organisationen wie z. B. NABU, natureplus oder der Interessengemeinschaft der Holzschutzmittelgeschädigten (IHG) ehrenamtlich engagiert.

Auch *Symbole* wie eine *Photovoltaik-Anlage* auf dem Dach der Produktion, die Verwendung von *Naturholzmöbeln*, *biologischem Kaffee* und *Keks*en sowie die eigene Bücherei mit Werken über die Kultur- und Chemiegeschichte im Sitzungsraum kommunizieren die Philosophie des Unternehmens (vgl. Abbildung 6).

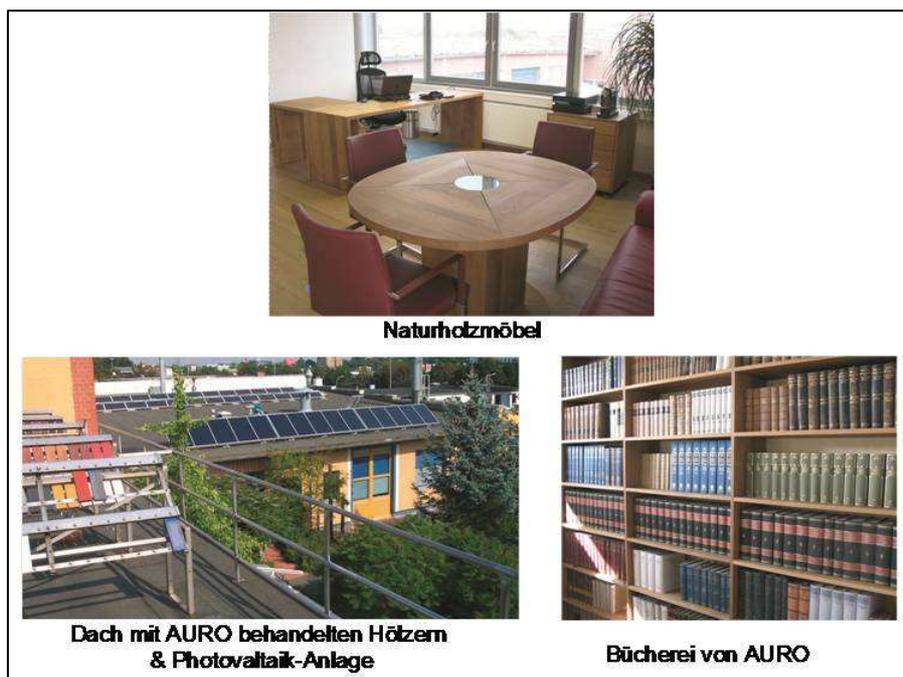


Abbildung 6: Symbole der Unternehmenskultur von AURO (Quelle: Auro 2011)

Verhalten

Neben der Auswahl der Rohstoffe gehört bei AURO eine ständige Qualitätskontrolle und Optimierung der Produktionsprozesse (z. B. Reduzierung von Rohstoffen in der Produktion und Verpackungsrecycling) zum Geschäftsmodell. Höchstmögliche Transparenz dem Kunden gegenüber erreicht das Unternehmen unter anderem durch die lückenlose Deklaration aller Inhaltsstoffe.

Im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses in Kooperation mit der Climate Neutral Group wurden alle CO₂-relevanten Aspekte der Unternehmenstätigkeit erfasst und vollständig kompensiert. Damit ist AURO *CO₂-neutrale Farbenhersteller*.

Der Fachhandel als Vertriebskanal ist von zentraler Bedeutung für AURO, da die Produkte selbst für Fachleute beratungsintensiv sind. Mit ausgewählten Händlern des primär *baubiologischen Fachhandels* geht AURO eine nach außen sichtbare Partnerschaft ein. AURO-Partnerhändler erhalten neben einem Umsatzbonus Marketing-Unterstützung, subventionierte Endkundenseminare, Anzeigenunterstützung und Etiketten mit ihrem Logo. Im Gegenzug verlangt AURO Exklusivität bei Naturfarben und darüber hinaus auch einen Mindestumsatz.

Die Anteile an der AURO AG befinden sich in *Familienbesitz* und durch *Schenkung* in den Händen von *Organisationen*, die sich dem Naturschutz oder sozialen Zwecken verschrieben haben. Seit 2007 fließt darüber hinaus ein Teil des Verkaufserlöses in Naturschutzprojekte des NABU.

Kommunikation

Durch seine Vorreiterrolle trägt AURO seit Jahrzehnten einen hohen Anteil der *Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit* für chemisch-technische Alltagsprodukte auf der Basis natürlicher und nachwachsender Rohstoffe gegenüber vielfältigen Stakeholdergruppen. Der Unternehmensgründer ist mit seiner Expertise auf einer Vielzahl von Seminaren, Podien und Vortragsveranstaltungen präsent. Die Wirkung dieser Aktivitäten reicht dabei über den engeren Bereich der Naturfarben hinaus und betrifft gesamtgesellschaftliche Themenbereiche. Dabei hat Dr. Hermann Fischer immer wieder auf die fatalen Wirkungen des Greenwashing und der häufigen pseudoökologischen Produktauslobung hingewiesen.

Dieses Engagement ist auch einer der Gründe für die zahlreichen *Ehrungen, Auszeichnungen und Zertifikate*, die AURO in den letzten Jahren empfangen hat und welche die Markenbotschaft glaubwürdig absichern. Neben der bereits genannten Zertifizierung als „CO₂-neutrales Unternehmen“ erhält AURO jedes Jahr vom Dualen System Deutschland ein Klima-Zertifikat, aus dem die genaue Menge der CO₂-Äquivalente hervorgeht, die durch das Unternehmen im Rahmen des Recyclings mit dem „Grünen Punkt“ eingespart wurden. Basis hierfür ist die DSD-Umweltbilanz, die in Anlehnung an eine Ökobilanz nach ISO 14040 und 14044 erstellt wurde. Weitere Auszeichnungen umfassen die Wahl von Dr. Hermann Fischer zum „Ökomanager des Jahres“ 1992 (durch den WWF und die Zeitschrift Capital), den B.A.U.M.-Umweltpreis 1994, den Umweltpreis der Niedersächsischen Landesregierung 1996 und den Umweltpreis „Friends of the Earth“ 1999. Schließlich werden Produkte von AURO regelmäßig durch die „*Stiftung Warentest*“ und „*Ökotest*“ mit „sehr gut“ bewertet.

Interessierte Parteien, vom Maler bis zum Architekten, können sich von AURO schulen und auch beraten lassen. Dieser Service wird via Mail sowie über eine Telefon-Hotline gewährleistet und zunehmend genutzt, denn im Zuge der allgemeinen Ökologisierung des Bauens kommt der Farben- und Beschichtungsauswahl eine immer größere Bedeutung zu. Des Weiteren gibt es eine Fachberatung vor Ort im Showroom & Shop.

Das bewusste Wohnen im Einklang mit der Natur transportiert auch der *Claim* „natürlich meine Welt“. Zum Leben mit AURO gehört auch das Gefühl, sich mit Farben kreativ selbst ausdrücken zu können. Dies wird durch eine Vielzahl von Ideen und Anleitungen sowie durch den neuen Showroom & Shop (Eröffnung 2010) unterstützt (vgl. Abbildung 7). Austauschbare Farbmodule an der Fassade des Gebäudes zeigen die aktuellen Farbtrends und machen Lust auf kreative Farbgestaltungen in den eigenen vier Wänden. Experten-Tipps zur Schimmelvorbeugung, Fußbodenbehandlung und zum Einsatz von umweltbewussten Reinigungsmitteln runden dort das Beratungsangebot für Jedermann ab.

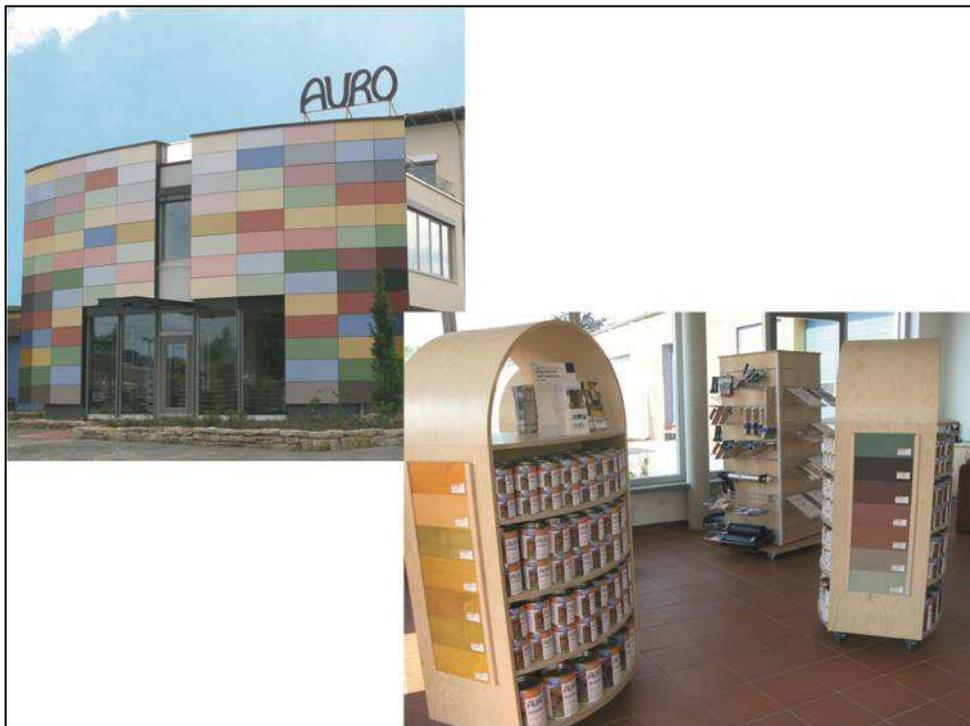


Abbildung 7: Showroom & Shop von AURO (Quelle: Auro 2011)

Schließlich führt AURO regelmäßig Cause-Related-Marketing-Aktionen durch, bei denen ein bestimmter Betrag pro verkauftes Produkt an NABU abgeführt wird (vgl. Abbildung 8).



Abbildung 8: Cause-Related-Marketing von AURO und NABU (Quelle: Auro 2011)

Fazit

Insgesamt zeigt sich (vgl. Tabelle 4), dass das Unternehmen AURO die ökologische Dimension des CSR-Ansatzes stark betont und professionell zu einem ökonomisch erfolgreichen Geschäftsmodell ausgebaut hat. Zwar bedeutet die konsequente Nischenstrategie eine Begrenzung des Marktpotenzials, allerdings handelt es sich dabei um ein Wachstumssegment. Vor diesem Hintergrund sind die zukünftigen Erfolgsaussichten des Unternehmens positiv zu bewerten. Damit beweist AURO, dass eine konsequente ökologische CSR-Marke positive ökonomische Effekte haben kann.

Positionierung	Unternehmenskultur	Verhalten	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> Fokussierung auf Naturfarben (nachwachsende und mineralische Rohstoffe, Schutz bzw. Förderung der Gesundheit für die Nutzer der Farben) tiefe innere Überzeugung des Gründers und Vorstands („Sanfte Chemie“) hoher Fit zwischen der ökologischen Positionierung und der tatsächlichen Geschäftstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> „Sanfte Chemie“ ist prägendes Leitbild Ehrenamtliches Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter in CSR-orientierten Verbänden geringe Mitarbeiterfluktuation Symbole für Ökologie und Historie 	<ul style="list-style-type: none"> Umweltfreundliche Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette (Zulieferer, Produktionsprozesse, Verpackungen) hohe Produktqualität (Qualitätssicherung) CO₂-neutrales Unternehmen Schenkung von Aktienanteilen an CSR-orientierte Institutionen, Institutionalisierte Spenden an NABU 	<ul style="list-style-type: none"> Vielfältige Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit Ehrungen und Auszeichnungen für den Gründer und das Unternehmen sowie Zertifizierungen Positive Testurteile durch Stiftung Warentest und Ökotest Intensive Kommunikation mit den Händlern und Handwerkern Branding (z. B. Claim) AURO-Showroom & Shop Cause-Related-Marketing Breite Abdeckung diverser Stakeholdergruppen
<p>Umfang der CSR-Identität: Ökologische Markenwerte dominieren die Markenidentität Gap: keine Gaps zwischen den vier Bausteinen erkennbar</p>			

Tabelle 4: CSR-Markenprofil AURO (Quelle: Eigene Darstellung)

Einschränkend anzumerken ist, dass die Marke AURO sich zwar durch die ökologische Dimension auszeichnet, ein soziales Engagement - abgesehen von der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmensgründers, dem ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeiter sowie den Gesundheitsaspekten der Produkte - jedoch weniger stark ausgebaut ist. Im Vergleich zu einer umfassenden CSR-Marke wie BAUFRITZ erscheint daher der Begriff der „Öko-Marke“ im Fall AURO treffender.

3.3.4 KASSECKER

Das Bauunternehmen FRANZ KASSECKER mit Sitz in Waldhessen arbeitet mit über 400 Mitarbeitern an nationalen und internationalen Projekten in den Geschäftsfeldern Hoch- und Industriebau, Bahn- und Ingenieurbau, Stahl- und Metallbau sowie Tiefbau. 1902 gegründet, war das Unternehmen die letzten rund 20 Jahre lang im Mehrheitsbesitz von BILFINGER + BERGER. Im Rahmen eines Management Buyout erwarben 2010 vier Führungskräfte das Unternehmen zu 100%.

Markenpositionierung

Die Philosophie der Marke KASSECKER basiert auf einer Kombination aus Tradition, technischen und handwerklichen Können sowie Offenheit für Neues. Zu diesem Anspruch gehört eine *partnerschaftliche Zusammenarbeit* und *vertrauensvoller Dialog* mit den Kunden. KASSECKER will auf der Basis eines dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs einen Beitrag zur Sicherstellung der Grundbedürfnisse der Menschen leisten und eine wachsende Verbesserung der Lebensqualität erreichen.

Mit dieser Positionierung entlang ethischer Grundsätze differenziert sich das Unternehmen von der Mehrzahl der konkurrierenden Bauunternehmen, die zumeist auf Erfahrung und handwerkliche Qualität als Markenkern setzen. Vor diesem Hintergrund hat sich KASSECKER dem *Ethik-Management* der Bauwirtschaft (EMB-Wertemanagement Bau e. V.) angeschlossen. Diese ursprünglich bayerische, mittlerweile nationale Initiative hat die Grundidee, dass die Orientierung an ethischen Wertvorstellungen wie Fairness, Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität eine unverzichtbare Voraussetzung für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist. Das *EMB-Wertemanagement Bau* institutionalisiert diese Werteorientierung, indem es seine Mitgliedsfirmen verpflichtet, ein Werteprogramm zu erarbeiten, dieses *schriftlich zu fixieren*, seine Anwendung zu dokumentieren und durch ein externes Audit. Die Verantwortung für das Ethikmanagement ist bei KASSECKER *organisatorisch* in der *Geschäftsführung* aufgehängt.

Durch die Etablierung eines *Werteprogramms* schützt und entwickelt KASSECKER seine Reputation als vertrauenswürdiger und fairer Partner – ein zunehmend wichtiger Wettbewerbsvorteil in einer von Megapleiten, Budgetexplosionen, Korruptionsskandalen und Mängelmeldungen geschüttelten Branche. Das EMB-Wertemanagement senkt interne und externe Transaktionskosten, verringert Schnittstellenkosten und vermeidet Risiken.

Die gewählte Positionierung ist zwar keine umfassende CSR-Positionierung, da sie nur einen Teilaspekt abdeckt, allerdings ist dieser relevant für die Geschäftstätigkeit von KASSECKER (hoher Fit).

Unternehmenskultur

Das Unternehmen KASSECKER setzt auf *ethische Werte* im Handeln sowie auf eine *qualitativ hochwertige Ausführung*, ohne die Gesundheit der Mitarbeiter und die Vorsorge für die Umwelt aus den Augen zu verlieren. Darüber hinaus werden *Teamgeist*, *Offenheit* und *fares Verhalten* als wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur anerkannt. Diese Wertevorstellungen werden in die *internen Kommunikations-, Anreiz- und Kontrollsysteme* integriert. Das Unternehmen dokumentiert darüber hinaus, dass es all seine Kräfte auf faires Verhalten ausrichtet, es also wirksam darauf verzichtet, Aufträge durch dolose Praktiken zu erhalten.

Das Unternehmen KASSECKER sichert Auftraggebern, Partnerfirmen sowie Subunternehmern und Lieferanten Partnerschaftlichkeit, Kooperation und Offenheit zu, fordert aber zugleich ebenso Respekt und Fairness ein. Besonders betont wird der Grundwert der *Integrität*, d. h. Führungskräfte und Mitarbeiter dürfen Geschäftsziele nur mit rechtmäßigen und ethisch vertretbaren Mitteln erreichen. Kunden werden überdurchschnittliche Leistungen durch Zuverlässigkeit und Qualität in Aussicht gestellt. Nach innen soll ein *mitbestimmter Führungsstil* gepflegt werden. Als Anerkennung für die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und zur Erbringung überdurchschnittlicher Leistungen sollen Mitarbeitern durchgängige *Aufstiegsmöglichkeiten* geboten werden, aufbauend auf einer eigenen *Aus- und Weiterbildung*. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass diese Regelungen für alle Mitarbeiter bindend sind.

Verhalten

Das Verhalten des Unternehmens wird durch die Implementierung, Kontrolle und Organisation des kodifizierten Ethikmanagements geprägt:

- *Implementierung*, d. h. die praktische Umsetzung der Grundwerteerklärung durch einen Verhaltenskodex und entsprechende Richtlinien: Zum Verhaltenskodex von KASSECKER gehören Richtlinien zu Zuwendungen von und an Geschäftspartner, zum Umgang mit Betriebsvermögen (sparsam, berechtigt und vorsichtig), zur Verschwiegenheit (Datenschutz), zum grundsätzlichen Verbot von Nebentätigkeiten und Beteiligungen (Vorbeugung von Interessenkonflikten) sowie zur strikten Trennung von privaten und geschäftlichen Interessen.
- *Kontrolle*, d. h. interne Kontrolle und externes Audit der Implementierung: Die Einhaltung und Umsetzung des Integritätsprogramms bei KASSECKER wird bei der Geschäftsleitung dokumentiert und gesammelt. Darüber hinaus wurde zuletzt 2008 ein externes Audit durch den EMB-Wertemanagement Bau e.V. durchgeführt und mit einer entsprechenden urkundlichen Bestätigung als EMB-Gütesiegel abgeschlossen.
- *Organisation*, d. h. organisatorische Verankerung und Verantwortung: Ansprechpartner für alle mit dem Integritätsprogramm zusammenhängenden Fragen sowie für Entscheidungskonflikte ist der Technische Geschäftsführer von KASSECKER. Darüber hinaus ist das Wertesystem rechtswirksamer Bestandteil aller Arbeits- und Nachunternehmerverträge und Tagesordnungspunkt bei Monatsgesprächen, Kalkulationsbesprechungen sowie Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsbesprechungen. Schließlich gibt es eine Meldepflicht zu einschlägigen staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen gegen Mitarbeiter.

Kommunikation

KASSECKER kommuniziert prominent im *Internet* sein *Ethikmanagement* und belegt dieses mit der Veröffentlichung des Verhaltenskodex und ergänzender Materialien. Weiterhin wird das Ethikmanagement durch Zertifikate belegt. Auch die Außenwirkung, also die Akzeptanz und Anerkennung bei Politik, Verwaltung, verschiedenen Auftraggebern und diversen Fachkreisen, wirkt sich positiv auf das Unternehmen KASSECKER aus. So wird etwa die EMB-Auditierung beim Präqualifikationsverfahren der DEUTSCHEN BAHN AG oder bei der Zulassung zu öffentlichen Aufträgen als Nachweis zur Korruptionsvermeidung in Unternehmen anerkannt.

Fazit

Zusammenfassend ergibt sich für KASSECKER das in Tabelle 5 dargestellte CSR-Markenprofil.

Positionierung	Unternehmenskultur	Verhalten	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionierung: Sicherstellung von menschlichen Grundbedürfnissen und Integrität in allen Geschäftsprozessen ▪ Ethikmanagement ist auf der Top-Führungsebene organisatorisch verankert ▪ Ethikmanagement ist schriftlich kodifiziert ▪ Ethikmanagement betrifft direkt das Tätigkeitsfeld von KASSECKER (hoher Fit) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundwerteerklärung mit Werten wie Partnerschaftlichkeit, Kooperation, Offenheit sowie Integrität ▪ Mitbestimmter Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ethikmanagement ist durch einen Verhaltenskodex, durch Kontrollsysteme sowie Integration in die Organisation verantwortet ▪ Regelmäßige Auditierung des Ethikmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ethikmanagement ist prominenter Inhalt der Internetkommunikation ▪ Zertifikate für Ethikmanagement und Qualität der Leistungen sowie der Managementsysteme werden kommuniziert
Umfang der CSR-Identität: Ökonomisch und soziale Markenwerte, die aber durch Qualitätswerte dominiert werden Gap: keine Gaps zwischen den vier Bausteinen erkennbar			

Tabelle 5: CSR-Markenprofil KASSECKER (Quelle: Eigene Darstellung)

Es wird deutlich, dass *Ethikmanagement* in der Bauwirtschaft unternehmerischen Nutzen stiften kann. Mit Blick auf das diesem Aufsatz zugrunde gelegte, umfassende Verständnis von CSR ist allerdings kritisch anzumerken, dass ökologisches oder soziales Engagement über das branchenübliche Maß hinaus nicht erkennbar ist. Vielmehr werden in erster Linie die ökonomischen Aktivitäten einem Ethikmanagement unterworfen, das de facto Aspekte abdeckt, die in vielen anderen Branchen weitgehend selbstverständlich sind und dort nicht unbedingt eines aufwändigen Systems wie dem des EMB bedürfen.

Dieser Sachverhalt kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Bewertung von CSR-Aktivitäten branchen- und stufenspezifisch erfolgen sollte. Im Vergleich zu den Möglichkeiten eines Baurägers, der als begleitende Marke diverse Wertschöpfungsstufen bis hin zum Endkunden abdeckt und dessen soziale und ökologische Verantwortung damit umfassend umsetzbar ist, ist die Situation eines Bauunternehmens weitgehend mit der einer Verarbeitungsmarke vergleichbar. Diese hat kaum Möglichkeiten für einen umfassenden Pull-Ansatz, sondern verfolgt ein bauherrenorientiertes Marketing. Solange Bauherren jedoch in der Bautätigkeit lediglich einen Kostenfaktor sehen, sind die wirtschaftlichen Differenzierungspotenziale durch eine umfassende CSR-Marke für ein Bauunternehmen

wie KASSECKER beschränkt. Angesichts des hohen Konkurrenz- und Kostendrucks in der Branche ist daher das dortige Wertemanagement bereits als vorbildlich zu werten, obgleich es dem hohen Anspruch an eine umfassende CSR-Marke nicht gerecht wird.

3.3.5 GESOBAU

Das städtische Berliner Wohnungsunternehmen GESOBAU betreut rund 100.000 Mieter in ca. 37.000 eigenen Wohnungen und ist damit der größten Anbieter von Wohnungen im Norden der Hauptstadt. Das Unternehmen blickt auf 111 Jahre Bestehen zurück und bewirtschaftet heute in erster Linie eigene Wohnungsbestände.

Markenpositionierung

Die GESOBAU engagiert sich nachhaltig für *gute Nachbarschaften* in den eigenen Quartieren. Dies wird auch explizit im Anspruch zum Ausdruck gebracht, Werte zu schaffen, und zwar materielle Werte für die finanzielle Solidität des Unternehmens und ideelle Werte für die Mieter. Ziel der GESOBAU ist es den Mietern eine gepflegte Umgebung, verlässlichen und qualitativ hochrangigen Service sowie gute Wohnatmosphäre zu bieten. Dieses Ziel, welches explizit formuliert und u. a. auf der Internetseite *publiziert* wurde, lässt sich als Markenpositionierung interpretieren. Diese wird auch vom *Vorstand getragen* und vorangetrieben, wie z. B. das Vorwort oder auch der Titel des Geschäftsberichts 2009 („Nachhaltig, werthaltig, innovativ“) belegen. Das primäre Aufgabenfeld der GESOBAU ist die Vermietung von Wohnungen. Allerdings handelt es sich dabei überwiegend um Wohnungen im unteren und mittleren Segment (durchschnittlicher Mietpreis von GESOBAU-Wohnungen: 4,48 € pro qm im Vergleich zu 4,83 € pro qm in Gesamtberlin, im Jahr 2009), die sowohl über den aktuellen Mietpreis als auch nach Nachhaltigkeitskriterien vermarktet werden. Eine detaillierte Markenpositionierung inklusive des Brandings wie Logo und Claim („Ihre Wohnfühl-Experten“) wurde vor einigen Jahren entwickelt, intern implementiert und steht insgesamt für die Marke GESOBAU und ihr Handeln.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur der GESOBAU wird aktiv durch Maßnahmen in Richtung CSR gestaltet. Beispielsweise fördert die GESOBAU die *Diversity* innerhalb des Unternehmens und hat deshalb als eines der ersten Wohnungsunternehmen in Deutschland die Charta der Vielfalt (www.charta-dervielfalt.de) unterschrieben. Auch Aspekte zur Verbesserung der *Work-Life-Balance*, wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Tätigkeit oder Massageangebote, finden sich als aktive Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur bei der GESOBAU. Allerdings sind ökologische Werte, die in der Markenpositionierung zurzeit dominieren, in der Unternehmenskultur kaum erkennbar. Es gibt allerdings bereits seit Jahrzehnten eine Umweltbeauftragte, die heute intern Themen wie Ressourcenschonung, Wertstofftrennung und Energiesparen innerhalb der Belegschaft vorantreibt. Durch ein Sachkostenreduzierungsprogramm in 2010 setzten sich die Mitarbeiter der GESOBAU mit ihrem eigenen Ressourcenverbrauch auseinander und entwickelten dabei Ideen zum Einsparen von Energie, Papier, Müll usw. und zur ressourcenschonenden Verwendung von Sachmitteln.

Verhalten

Die GESOBAU führt eine Vielzahl von Maßnahmen durch, die insbesondere drei CSR-Schwerpunkte aufweisen: Verbesserung des Miteinanders der Mieter, sozial-ökologische Quartiersentwicklung im Wohnungsbestand sowie Vermeidung von Korruption und Wirtschaftskriminalität.

Das Projekt „Gut miteinander wohnen!“ zur Verbesserung des Miteinanders der Mieter baut insbesondere auf folgenden Säulen auf:

- **Integration:** Die GESOBAU übernimmt Verantwortung für eine zukunftsorientierte Stadtentwicklung. Dazu stellt das Unternehmen Raum für Engagement und Kooperationspartner zur Verfügung. Partner aus dem Sozial- und Gemeinwesen bringen als Fachleute ihre Expertise und ihre Initiativen in das Projekt ein, um gemeinsam die Projektziele zu erreichen. Schwerpunkte der geförderten Projekte sind Bildung, Kultur, Gesundheit, Stadtteilökonomie, Beschäftigung, Nachbarschaften, bürgerschaftliches Engagement, Netzwerke und Kooperation.
- **Nachbarschaft:** Zu den Investitionen der GESOBAU in eine nachhaltige Entwicklung von Nachbarschaft gehören die Förderung von Treffpunkten (z. B. die Nachbarschaftsetagen im Märkischen Viertel und in Weißensee), Bewohnerengagement, Generationenbeziehungen, Quartiersentwicklung und Integrationsleistungen. Kernelemente dieses Konzepts sind Treffpunkte im Quartier (z. B. Mietertreff, Stadteiltreff), Feste (z. B. Mieterfeste, Kiezfeste, Kinderfeste, Kultur- und Kunstfeste) und die Förderung von Initiativen (z. B. Ausbildungsplatz-Paten, Konfliktagentur, freiwillige Besuchsdienste oder Schlichterbüros). Abbildung 9 zeigt einige Beispiele.



Abbildung 9: CSR-Verhalten der GESOBAU zur Stärkung der Nachbarschaft
(Quelle: Gesobau 2011)

- **Stadtkultur:** Mit dem Engagement für Stadtkultur möchte die GESOBAU ihre eigenen Standorte hinsichtlich der Funktion als Kultur-, Lern- und Lebensorte stärken, weiterentwickeln und eine tragfähige Identität der Bewohner mit ihrer Lebenswelt herausbilden. So gibt es etwa Tanzprojekte und Stadterkundungen, aber auch nachbarschaftliche Information durch die Kundenzeitschrift „Hallo Nachbar“.

Insgesamt investierte die GESOBAU 2009 rund 1,6 Mio. € (rund 1,2 % der Nettomieteinnahmen) für soziale Projekte.

Besondere Aufmerksamkeit hat die GESOBAU mit der *integrierten sozial-ökologischen Quartiersentwicklung* im Märkischen Viertel in Berlin erregt. Dort werden seit 2008 unter energetischen und sozialen Aspekten 13.000 Wohnungen umfassend modernisiert mit dem Ziel, das Märkische Viertel zur größten Niedrigenergiesiedlung Deutschlands umzubauen. Bis 2015 soll der CO₂-Ausstoß in der Wohnsiedlung von jährlich zuvor 43.000 t auf 11.000 t CO₂ sinken. Ein Biomasse-Heizkraftwerk soll den restlichen Energiebedarf decken, so dass das Viertel als erste Großwohnsiedlung eine CO₂-neutrale Energiebilanz aufweisen wird. Das integrierte Gesamtkonzept für das Märkische Viertel umfasst neben der energetischen Modernisierung zusätzlich auch ein Stadtteilentwicklungskonzept, die Erhöhung des Lebenskomforts durch entsprechende Angebote für alle Generationen sowie Partizipationsmöglichkeiten für die Bewohner. Insgesamt führen nach Angaben der GESOBAU 2009 74 % aller getätigten Investitionen zu einer Energie- und CO₂-Reduzierung.

Darüber hinaus hat die GESOBAU zur Vorbeugung von Wirtschaftskriminalität einen *Anti-Korruptions-Kodex* nach den Grundsätzen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der eigenen Satzung festgeschrieben. Unternehmensintern wurden Richtlinien, z. B. zur Annahme von Präsenten, erarbeitet, die von einem unabhängigen Juristen als *Ombudsmann* überwacht werden. Dieser steht als Ansprechpartner für Mitarbeiter, Mieter und Partnerfirmen der GESOBAU zur Verfügung, falls Verdachtsmomente auftreten.

Konkret äußert sich die soziale Ausrichtung auch in der Beschäftigung einer Sozialmanagerin und einer Integrationsbeauftragten sowie in der Institutionalisierung der GESOBAU-Stiftung, die gemeinnützige Institutionen wie Schulen, Kindergärten, Jugend- und Sportvereine sowie die Seniorenarbeit in den eigenen Quartieren ebenso unterstützt wie – im Einzelfall – in Not geratene Mieter.

Kommunikation

Die GESOBAU nutzt für die Kommunikation mit Mietern, der Politik und der allgemeinen Öffentlichkeit eine Vielzahl von Kommunikationskanälen wie persönliche Gespräche, Internet, Print und Publikationen, aber auch moderne Formen wie Social Media (z. B. Facebook-Präsenz, YouTube-Videos). Darüber hinaus erfolgt mit den Mietern neben der regulären Kommunikation (z. B. Mieterzeitschrift „Hallo Nachbar“) eine Kommunikation im Rahmen von Events. Viele dieser Kommunikationskanäle transportieren die soziale wie auch die ökologische Facette der Marke GESOBAU. Zur Kommunikation der Quartiersentwicklung „Märkisches Viertel“ hat die GESOBAU eine eigenständige Kommunikationskampagne mit Slogan („Mein Viertel“), Homepage und Informationszentrum (Infobox) entwickelt (vgl. Abbildung 10).

Darüber hinaus beteiligt sich die GESOBAU auch regelmäßig an *CSR-orientierten Wettbewerben*. So wurde das Modernisierungsprojekt im Märkischen Viertel mit dem Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2010 und mit der Plakette in Gold im Wettbewerb „Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen“ des Bundesministers für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung ausgezeichnet. In Anerkennung

dessen, dass sich die Nachhaltigkeitsstrategie wie ein roter Faden durch die gesamte Unternehmens-
 tätigkeit der GESOBAU zieht, wurde das Unternehmen 2010 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis
 ausgezeichnet. Auch Zertifizierungen wie z. B. das TÜV-Zertifikat „Wohnkomfort 50+“ belegen *glau-
 b-
 würdig* die Aussagen der GESOBAU in Bezug auf Nachhaltigkeit.



Abbildung 10: Kommunikationsbeispiele für die Vermarktung des „Märkischen Viertels“
 (Quelle: Gesobau 2011)

Diese CSR-Ausrichtung der GESOBAU findet sich in der *gesamten Unternehmenskommunikation*
 wieder, vom Geschäftsbericht über eine eigene Webseite (www.gut-miteinander-wohnen.de) bis hin
 zum veröffentlichten Anti-Korruptions-Kodex inklusive Ombudsmann.

Fazit

Zusammenfassend ergibt sich für GESOBAU das in Tabelle 6 zusammengefasste CSR-Markenprofil.

Positionierung	Unternehmenskultur	Verhalten	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionierung: Gute Nachbarschaft und ökologische Nachhaltigkeit ▪ Explizite Fixierung und öffentliche Publikation ▪ Commitment durch den Vorstand ▪ Mittlerer Fit zwischen der CSR-Positionierung und der tatsächlichen Geschäftstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversity (Charta der Vielfalt) ▪ Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen zur Förderung des Miteinanders zwischen den Mietern ▪ Integriert sozial-ökologische Quartiersentwicklung (Märkisches Viertel) ▪ Vorbeugemaßnahmen gegen Korruption und Wirtschaftskriminalität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung vielfältiger Kommunikationskanäle ▪ Teilnahme an CSR orientierten Wettbewerben ▪ Zertifizierungen ▪ Hauptzielgruppen der Kommunikation sind Mieter und die Politik
Umfang der CSR-Identität: Ökologische, soziale und ökonomische Markenidentität Gap: Verankerungs- und Glaubwürdigkeits-Gap			

Tabelle 6: CSR-Markenprofil GESOBAU (Quelle: Eigene Darstellung)

Die vielfältigen Auszeichnungen belegen die Vorreiterrolle von GESOBAU im Bereich der Wohnungsverwalter. Zwar veröffentlicht GESOBAU nicht, wie andere Wohnungsunternehmen (z. B. BAUVEREIN aus Darmstadt), einen eigenen CSR-Bericht, die dargestellten Aktivitäten belegen jedoch, dass das Unternehmen auf allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit aktiv ist.

Auch in ökonomischer Sicht versucht GESOBAU, die widersprüchlichen Forderungen nach Sicherung günstiger Mieten einerseits und angemessener Verzinsung des Kapitals andererseits mit Hilfe des Zielkriteriums Nachhaltigkeit auszugleichen. Insofern führt GESOBAU eine „echte“ CSR-Marke. Einschränkung ist jedoch anzumerken, dass das soziale Engagement eines städtischen Unternehmens wohl zumindest in Teilen politisch motiviert ist und daher nicht im gleichen Maße als „freiwillig“ im Sinne der gewählten Definition anzusehen ist wie bei einem kommerziellen Unternehmen. So dürfte etwa der Druck, der aus dem Widerspruch von ökonomischen Zielsetzungen einerseits und ökologischen und sozialen Zielen andererseits entstehen kann, im kommunalen Umfeld deutlich geringer sein als im privatwirtschaftlichen Wettbewerb. Weiterhin ist fraglich, inwieweit die von GESOBAU verfolgte Markenpositionierung relevant ist und damit Einfluss auf die Mietentscheidung der Mieter ausübt. Schließlich ist festzustellen, dass GESOBAU auf der inneren Ebene (Positionierung, Verhalten, Kultur) CSR umfassend implementiert hat, sich diese Identität aber nur bedingt im Branding widerspiegelt.

3.3.6 REINHART IMMOBILIEN MARKETING

Wohnungsmakler verfügen als reine Dienstleister nur über vergleichsweise eingeschränkte Möglichkeiten zur mehrdimensionalen CSR-Umsetzung. Gleichwohl sind Makler durch ihre Beratungsfunktion ein zentraler Multiplikator von CSR-Themen. Aus der Sicht der Käufer und Mieter von Wohnimmobilien repräsentieren die Makler häufig als „Face to the Customer“ die gesamte Wertschöpfungskette der Bau- und Immobilienwirtschaft. Vor diesem Hintergrund ist durchaus eine ganze Reihe von CSR-Aktivitäten von Maklern denkbar, beispielsweise:

- soziokulturelles Engagement, z. B. durch Charity-Events,
- professionelle Corporate Governance und Unternehmensleitlinien, welche die traditionelle Provisionsorientierung des Berufsstands durch Dimensionen wie Kundenzufriedenheit, Transparenz der Dienstleistung, Verantwortung für Mitarbeiter etc. ergänzen,
- Förderung von Umweltverträglichkeit und Energieeffizienz durch unabhängige, fachkundig-kompetente Beratung, z. B. durch Kompetenzaufbau im Hinblick auf KfW-Förderprogramme oder den Energieausweis,
- Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern durch sichere, angenehme und reizvolle Arbeitsplätze und -bedingungen, und
- positive Rolle bei sozialpolitisch relevanten Prozessen in der Immobilienwirtschaft, z. B. bei der Wohnungsprivatisierung (z. B. keine unlauteren „Entmietungsmaßnahmen“) und bei der Förderung der Immobilie als private Altersvorsorge (z. B. Erhöhung der Eigentumsquote in Deutschland).

Mit Ausnahme großer, internationaler Maklerunternehmen wie JONES LANG LASALLE sind die rund 9.000 Wohnungsmakler in Deutschland typischerweise kleine Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern. Selbst der Branchenführer, ENGEL & VÖLKERS, besteht als Franchisesystem weitgehend aus kleinen, rechtlich selbständigen Maklerbüros. Diese sind im Rahmen des Franchisevertrags hinsichtlich ihrer CSR-Freiheitsgrade beschränkt und von den Aktivitäten des Franchisegebers abhängig, der auf seiner Website in erster Linie den Aspekt Charity betont (www.engelvoelkers.de).

Die Zeitschrift Immobilien-Profi zeichnet auf der Grundlage so genannter *Business Scans* jährlich die professionellsten Immobilienmakler Deutschlands aus. Ergiebig ist eine Analyse der Webauftritte der laut diesem Ranking 25 besten Wohnungsmakler in Deutschland 2010:

- Von diesen 25 Maklern haben 17 keinerlei Verweise auf CSR-relevante Themen auf ihrer Homepage;
- Energieausweis als ökologisches Verkaufsargument verwenden explizit nur vier der 25 Makler in ihrem Internetauftritt, wobei nur in einem Fall die entsprechende Beratungskompetenz über ein TÜV-Zertifikat im eigenen Unternehmen nachgewiesen wird;
- Fünf der 25 Makler verweisen in ihrem Internetauftritt auf ihre soziale Verantwortung, wobei hiermit in der Regel „Charity“ gemeint ist, also die Unterstützung gemeinnütziger Zwecke durch Spenden. Hier variiert das Engagement der Charity-Maßnahmen von einem Verweis auf die Mitgliedschaft im örtlichen Lions Club bis hin zu Charity-Golf-Turnier.

Insgesamt weisen diese Ergebnisse darauf hin, dass das Niveau der CSR-Aktivitäten bei den Wohnungsmaklern niedrig ist und dass, wenn überhaupt, CSR mit Charity-Maßnahmen gleichgesetzt wird. Interessant ist vor diesem Hintergrund die Tatsache, dass der laut Immobilien-Profi beste Makler Deutschlands, REINHART IMMOBILIEN MARKETING in Würzburg, zugleich auch von allen Maklern im Top-25-Ranking derjenige ist, der am umfassendsten über sein CSR-Engagement informiert, freilich jedoch ohne diesen Begriff dabei explizit zu verwenden. REINHART IMMOBILIEN MARKETING wurde 1990 in Würzburg gegründet und ist schwerpunktmäßig in der Vermittlung von Gebrauchtimmobilien tätig.

Markenpositionierung

Eine explizite Markenpositionierung liegt bei REINHART IMMOBILIEN MARKETING nicht vor. Ableiten lässt sich diese aus der *veröffentlichten Unternehmensphilosophie*. Diese schriftlich fixierte und publizierte Ausrichtung fokussiert weitestgehend auf die Qualität der Dienstleistung und damit auf die ökonomische Nachhaltigkeit für das Unternehmen sowie den Nutzen für die Kunden, betont jedoch auch die Relevanz sozial verantwortlichen unternehmerischen Handelns. Die Markenpositionierung wird vom Inhaber und Geschäftsführer Roland Reinhart vorgelebt, u. a. durch eine aktive Mitgliedschaft bei ROTARY oder im von Respekt und Wertschätzung getragenen Umgang mit den Mitarbeitern.

Unternehmenskultur

REINHART IMMOBILIEN MARKETING achtet insbesondere im Rahmen der Personalauswahl auf einen hohen Fit zu den in der Unternehmensphilosophie und Identität festgeschriebenen Werten wie die Betonung des Teams, hohe ethische Grundsätze oder die persönliche Integrität. Darüber hinaus prägt und befördert der Inhaber mittels individueller Mitarbeitergespräche, wöchentlichen Meetings, internen Jahrestagungen sowie der Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungsfindungsprozessen die Unternehmenskultur.

Verhalten

In der Wertschöpfungskette lässt sich bei REINHART IMMOBILIEN MARKETING insbesondere die sogenannte „*sozialverantwortliche Wohnraumprivatisierung*“ als CSR-Verhalten interpretieren. Diese Wohnungsprivatisierung, bei der üblicherweise vermietete Wohnbestände in Eigentumswohnungen aufgeteilt und separat veräußert werden, wird mit freiwilligen Sonderleistungen verbunden, beispielsweise die Erweiterung des gesetzlich eingeräumten Vorkaufsrechts des aktuellen Mieters um zusätzlich günstigere Konditionen oder Unterstützung bei der Erstellung der Finanzierung und der Beantragung staatlicher Fördermittel. Ebenfalls einen CSR-Bezug weist das explizit so bezeichnete Geschäftsfeld *Vorsorgeimmobilien* auf, welches die Immobilie als Altersvorsorge vermarktet, die zunächst als Kapitalanlage dient und später bei Bedarf selbst genutzt werden kann. Dies ist mit Blick auf die niedrige Eigentumsquote in Deutschland und die zugleich nachlassende Leistungsfähigkeit staatlicher Altersvorsorge durchaus ein gesellschaftspolitisch relevantes Thema. Zudem fließt der CSR-Gedanke auch in Neubauprojekte ein; die Wohnanlage „Drei Eichen“ bietet als Mehrgenerationenwohnanlage eine zukunftsorientierte Antwort auf die prognostizierte Alterung der Bevölkerung, beim Bauprojekt „Am Kulturspeicher“ finden explizit ökologische Belange Berücksichtigung, etwa durch eine möglichst energieeffiziente Bauweise oder die Verwendung von Geothermie zugunsten der Reduktion des CO₂-Ausstoßes.

Kommunikation

REINHART IMMOBILIEN MARKETING informiert auf der Homepage im Vergleich zu anderen Maklern umfassend über den *Energiepass für Gebäude*, verweist aber im Hinblick auf die konkrete Ausstellung des Passes auf externe Partner. Darüber hinaus kommuniziert dieser Makler stark sein *Charity-Engagement*, wie z. B. Benefizkonzerte, eine Spende zugunsten einer Stiftung oder die Organisation von Vorträgen, deren Eintrittsgelder für einen guten Zweck gespendet wurden. Zertifizierungen oder Preise mit eindeutigem CSR-Bezug fehlen bislang. Zwar ist REINHART IMMOBILIEN MARKETING als bundesweit eines der ersten Immobilienbüros bereits seit 1997 nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert, diese bezieht sich aber schwerpunktmäßig auf ein Qualitätsmanagement.

Schließlich deuten die *Brandingelemente* Markenfarbe (grün) und Markenlogo (stilisierter Baum und Haus) auf die Integration ökologischer Aspekte in die Markenausrichtung hin.

Fazit

Trotz dieser im Branchenvergleich relativ differenzierten CSR-Aktivitäten (vgl. Tabelle 7) kann man REINHART IMMOBILIEN MARKETING jedoch (noch) nicht als CSR-Marke bezeichnen. Dazu ist die ökologische Dimension zu oberflächlich und die soziale zu Charity-lastig. Im Mittelpunkt der Positionierung und Markenführung steht die Qualität der klassischen Makler-Dienstleistungen.

Positionierung	Unternehmenskultur	Verhalten	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionierung: hohe Qualität ▪ Explizite Fixierung als Grundsätze (Unternehmensphilosophie) ▪ Kein CSR-Bezug 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertebasierte Personalauswahl ▪ Wöchentliche Treffen, regelmäßige Mitarbeitergespräche und Jahrestagungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsfelder: Vorsorgeimmobilien, sozialverantwortliche Wohnraumprivatisierung ▪ Organisation von Charity-Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation des Charity-Engagements ▪ Zertifizierungen (aber eher Qualität als CSR) ▪ CSR orientiertes Branding (Farbe, Logo)
Umfang der CSR-Identität: Ökonomisch und soziale Marktwerte, die aber durch Qualitätswerte dominiert werden Gap: Glaubwürdigkeits-Gap			

Tabelle 7: CSR-Markenprofil REINHART IMMOBILIEN MARKETING (Quelle: Eigene Darstellung)

4. Fazit

CSR ist ein prinzipiell freiwilliges ökologisches und soziales Engagement eines Unternehmens, welches über das reguläre Geschäftsmodell hinaus reicht und primär altruistische Wesenszüge aufweist. Unternehmen, die versuchen, dieses Engagement nur vorzutäuschen, werden zu Recht des „Greenwashings“ bezichtigt. Gleichwohl gibt es eine Reihe von Unternehmen, denen es mit ihren CSR-Aktivitäten dennoch gelingt, Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten. In diesen Fällen wird das Engagement als authentisch wahrgenommen, die ökonomischen Prozesse sind mit den CSR-Aktivitäten glaubwürdig verzahnt. Es handelt sich um Marken, für die CSR kein Marketing-Gag ist, sondern integraler Teil der eigenen Identität, kurzum: CSR-Marken.

Da die Erfolgsfaktoren für die CSR-Markenführung bislang erst unzureichend erforscht sind, lassen sich aus der Literatur nur recht generische Empfehlungen ableiten. Daher wird in diesem Beitrag ein ganzheitliches Modell zum CSR-Markenmanagement mit vier integrierten Bausteinen vorgeschlagen: Positionierung, Unternehmenskultur, Verhalten und Kommunikation. Passen diese Elemente nicht zusammen, entstehen Lücken (Gaps), die den Unterschied zwischen „echter“ CSR-Marke und Greenwashing ausmachen.

Konsistenz und Logik des Modells müssen den Anforderungen der Praxis gerecht werden. Daher werden in diesem Beitrag im Rahmen eines qualitativen Forschungsansatzes Fallstudien aus der Bau- und Immobilienwirtschaft untersucht. Dieser Wirtschaftsbereich ist aus einer ganzen Reihe von Gründen ergiebig.

Es wurden fünf Akteure auf unterschiedlichen Ebenen des Wertschöpfungsprozesses identifiziert und hinsichtlich der vier Elemente des CSR-Markenmodells untersucht. Dabei wurde deutlich, dass diese Bausteine einen Bezugsrahmen für die zielgerichtete Analyse von Praxisfällen liefern. Diese Analyse

wiederum belegt erhebliche Unterschiede zwischen den untersuchten Marken. Es zeigt sich, dass die Freiheitsgrade für ein umfassendes CSR-Engagement von der Rolle im Wertschöpfungsprozess abhängen.

Projektentwickler wie Bauträger mit ihrem umfassenden Aktivitätenspektrum und ihrer Nähe zu den Endadressaten der Immobilie, den Bewohnern, haben umfassende Möglichkeiten, CSR-Aktivitäten glaubwürdig in den Markenkern zu integrieren und sich so im Wettbewerb zu differenzieren. Dies gilt umso mehr, als dass die Branche insgesamt eher zum Greenwashing neigt. CSR hat daher für Bauträger nur dann einen strategischen Wert, wenn entsprechende Maßnahmen im Rahmen eines professionellen Markenmanagements stattfinden.

Ähnliches zeigt sich für Wohnungsverwalter. Insbesondere für kommunale Wohnungsgesellschaften kann die Positionierung als CSR-Marke ein hervorragender Integrationsmechanismus im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ökologie und soziokulturellem Anspruch sein.

Bauunternehmen und Baustoffzulieferer befinden sich zumeist in einer anderen Situation. Sie haben aufgrund ihrer produktionsnahen Stellung in der Wertschöpfungskette zumeist keinen direkten Kontakt zu den Endnutzern der Wohnungen. Sie sind als Zulieferer demnach eher davon abhängig, dass nachgelagerte Akteure eben kein Greenwashing betreiben. Für die meisten Bauträger und sonstigen Auftraggeber sind Bauunternehmen und ihre Zulieferer offenbar noch in erster Linie Kostenfaktor, nicht strategischer Partner in gemeinsamer Mission „Wettbewerbsdifferenzierung“. Daher sind die vorzufindenden CSR-Aktivitäten entweder noch recht zaghaft, nicht sonderlich umfassend und/oder auf Nischenspezialisierung beschränkt.

Die Makler wiederum haben mit Blick auf CSR das Problem, dass sie als reine Dienstleister substantiell deutlich weniger Möglichkeiten für entsprechendes Engagement zur Verfügung haben. Dennoch bietet speziell ihre Rolle als „Gesicht der Immobilienwirtschaft zum Kunden“ weit mehr Ansatzpunkte, als die meisten Makler derzeit umsetzen. Die Maklerbranche reduziert CSR auf Charity und übersieht so das Potenzial, das die zunehmende soziale und ökologische Sensibilität der Kunden für eine relevante Differenzierung im Wettbewerbsumfeld mit sich bringt.

So unterschiedlich der CSR-Status in den untersuchten Teilbranchen auch sein mag: Das vorgestellte Modell kann neben der Diagnose auch Hinweise zur Optimierung der CSR-Markenführung liefern.

5. **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: CSR-Markenmanagement-Modell (Quelle: Eigene Darstellung)	10
Abbildung 2: Akteure der Bau- und Immobilienwirtschaft (Quelle: Eigene Darstellung).....	13
Abbildung 3: Büro- und Arbeitsplatzgestaltung der Fa. BAUFRITZ (Quelle: Baufritz 2011).....	19
Abbildung 4: Auswahl von „Brief und Siegel für höchste Qualität“ der Marke BAUFRITZ (Quelle: Baufritz 2011)	20
Abbildung 5: Impressionen der HausSchneiderei von BAUFRITZ (Quelle: Baufritz 2011)	21
Abbildung 6: Symbole der Unternehmenskultur von AURO (Quelle: Auro 2011).....	23
Abbildung 7: Showroom & Shop von AURO (Quelle: Auro 2011)	25
Abbildung 8: Cause-Related-Marketing von AURO und NABU (Quelle: Auro 2011)	26
Abbildung 9: CSR-Verhalten der GESOBAU zur Stärkung der Nachbarschaft (Quelle: Gesobau 2011).....	31
Abbildung 10: Kommunikationsbeispiele für die Vermarktung des „Märkischen Viertels“ (Quelle: Gesobau 2011).....	33
Tabelle 1: Beispielhafte CSR-Maßnahmen nach Akteur und Nachhaltigkeitsdimension	15
Tabelle 2: Analysierte CSR-Marken in der Bau- und Immobilienwirtschaft (Quelle: Eigene Darstellung)	17
Tabelle 3: CSR-Markenprofil BAUFRITZ (Quelle: Eigene Darstellung)	22
Tabelle 4: CSR-Markenprofil AURO (Quelle: Eigene Darstellung)	26
Tabelle 5: CSR-Markenprofil KASSECKER (Quelle: Eigene Darstellung)	29
Tabelle 6: CSR-Markenprofil GESOBAU (Quelle: Eigene Darstellung).....	33
Tabelle 7: CSR-Markenprofil REINHART IMMOBILIEN MARKETING (Quelle: Eigene Darstellung) ..	37

6. Literaturverzeichnis

- Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Belz, F. M./Peattie, K. (2009): Sustainability Marketing: A Global Perspective, Chichester.
- Bendixen, M./Abratt, R. (2007): Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships, in: Journal of Business Ethics, Vol. 76, No. 1, pp. 69-82.
- Berens, G./van Riel, C. B. M./van Bruggen, G. H. (2005): Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3, pp. 35-48.
- Bhattacharya, C. B./Korschun, D./Sen, S. (2009): Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives, in: Journal of Business Ethics, Vol. 85, No. 2, pp. 257-272.
- Birkigt, K./Stadler, M. M. (2002): Corporate Identity, in: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity, 11. Aufl., München, S. 13-23.
- Blumenthal, D. (2003): Brand councils that care: Towards the convergence of branding and corporate social responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 10, No. 4-5, pp. 327-341.
- Bone-Winkel, S./Müller, T./Pfrang, D.C. (2008): Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl. München, S. 3-26
- Bowen, H. (1953): Social responsibilities of the businessman, New York.
- Brady, A. K. O. (2003): How to generate sustainable brand value from responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 10, No. 4-5, pp. 279-289.
- Brauer, K.-U. (2001): Einführung in die Immobilienwirtschaft, in: Brauer, K.-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 5-45
- Broon, P. S./Vrioni, A. B. (2001): Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview, in: International Journal of Advertising, Vol. 20, No. 2, pp. 207-222.
- Carroll, A. B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, in: Business Horizons, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48.
- Chen, Y. (2008): The driver of green innovation and green image: Green core competence, in: Journal of Business Ethics, Vol. 81, No. 3, pp. 531-543.
- Corpwatch (2010): Greenwash 101 Fact Sheet (URL: <http://www.corpwatch.org/article.php?id=943>, letzter Abruf: 1.2.2011).
- Dangelico, R. M./Pujari, D. (2010): Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability, in: Journal of Business Ethics, Vol. 95, No. 3, pp. 471-486.
- de Chernatony, L. (2009): From brand vision to brand evaluation, 3. ed., Amsterdam et al.
- de Chernatony, L./Dall'Olmo Riley, F. (1998): Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations, in: Journal of Marketing Management, Vol. 14, No. 5, pp. 417-443.
- de Pelsmacker, P./Driesen, L./Rayp, G. (2005): Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee, in: Journal of Consumer Affairs, Vol. 39, No. 2, pp. 363-385.
- Deutsche Bank Research (2010): Nachhaltige Gebäude – Von der Nische zum Standard, Aktuelle Themen 483 vom 11. Mai 2010, Frankfurt a. M..

- Eklington, J. (1994): Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development, in: *California Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 90-100
- Ellen, P. S./Webb, D. J./Mohr, L. A. (2006): Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 147-157.
- Esch, F.-R./Levermann, T. (1995): Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements auf Konsumgütermärkten, in: *Thexis*, 12. Jg., Nr. 4, S. 8-16.
- European Commission (2007): A lead market initiative for Europe, Brussels.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.
- Fan, Y. (2005): Ethical branding and corporate reputation, in: *Corporate Communication*, Vol. 10, No. 4, pp. 341-350.
- Feigl, P. (2008): Zielgruppenbestimmung von Mietern – Eine Analyse der Wohnbedürfnisse auf Basis von Nutzenerwartungen, Köln.
- Folkes, V. S./Kamins, M. A. (1999): Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 8, No. 3, pp. 243-259.
- Georgi, A. (2002): Immobilienmarkt-Research – Analyse einer neuen Bankdienstleistung, Wiesbaden.
- Hatch, M. J./Schultz, M. (2001): Are the strategic stars aligned for your corporate brand?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 2, pp. 128-134.
- Hatch, M. J./Schulz, M. (2008): Taking brand initiative, San Francisco.
- Hermann, S. (2005): Corporate Sustainability Branding: Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden.
- Jenkins, H. (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 3, pp. 241-256.
- Kämpf-Dern, A./Pfnür, A. (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben, in: Pfnür, A. (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 14, Darmstadt.
- Kats, G. (2003): The costs and financial benefits of green buildings: A report to California's sustainable building task force, Sacramento.
- Korschun, D./Bhattacharya, C. B./Sen, S. (2009): Using corporate social responsibility to strengthen employee and customer relationships, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, pp. 64-66.
- Kotler, P./Lee, N. (2005): Corporate social responsibility, Hoboken.
- Lai, C./Chiu, C./Yang, C./Pai, D. (2010): The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 3, pp. 457-469.
- Linder, M. (2010): The Two Mayor Types of 'Greenwash' definitions, the Problematic Implications of Indistinctness and a Set of Likely Inconsistencies, Working Paper, Center for Business Innovation, Göteborg (URL: http://cbi.chalmers.se/attachments/013_The%20Two....pdf, letzter Abruf: 20.2.2011).
- Löbbe, K. (2007): Bauzulieferindustrien in Deutschland – Struktur, Standortbedingungen und Entwicklungsperspektiven bis 2020, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 191, Düsseldorf.

- Luo, X./Bhattacharya, C. B. (2006): Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 1-18.
- Lützkendorf, T. (2009): Nachhaltiges Bauen – auf dem Weg zum Leitmarkt, in: *Stiftung Bauwesen* (Hrsg.): *Brennpunkt CO2-Reduktion – Chancen für das Bauwesen*, Stuttgart.
- Mayerhofer, W./Grusch, L./Mertzbach, M. (2008): *Corporate social responsibility*, Wien.
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Rauch, C./Lepp, H. L. (2010): Sustainable Branding: mehr als ein neues Schlagwort?, in: *Marketing Review* St. Gallen, 27. Jg., H. 5, S. 28-35.
- Menon, S./Kahn, B. E. (2003): Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand?, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, No. 3, pp. 316-327.
- Middlemiss, N. (2003): Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 4-5, pp. 353-361.
- Morsing, M. (2006): Strategic CSR communication: Telling others how good you are, in: Jonker, J./de Witte, M. (eds.): *Management models for corporate social responsibility*, Berlin/Heidelberg, pp. 238-246.
- Nan, X./Heo, K. (2007): Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives, in: *Journal of Advertising*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-74.
- Piercy, N. F./Lane, N. (2009): Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, in: *The Marketing Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 335-360.
- Polonsky, M./Jevons, C. (2009): Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity, in: *International Marketing Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 327-347.
- RICS (2009): Sustainability and commercial property valuation, *Valuation Information Paper No. 13*, Coventry.
- Rolland, D./O’Keefe Bazzoni, J. (2009): Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting, in: *Corporate Communication*, Vol. 14, No. 3, pp. 249-263.
- Rottke, N. B. (2007): The transaction-based Real Estate Approach: A paradigm for interdisciplinary real estate education, *Working Paper #07-002*, EBS Wiesbaden.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational culture and leadership*, 3. ed., San Francisco.
- Schögel, M./Tomczak, T. (2010): Fallstudie, in: *Empirische Mastertechniken*, Hrsg.: Baumgarth, C.; Eisend, M.; Evanschitzky, H., Wiesbaden, S. 77-105.
- Schulte, K. W./Schäfers, W. (2008): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 4. Aufl., München, S. 47-69.
- Schulte, K. W./Schäfers, W./Hoberg, W./Homann, K./Sotelo, R./Vogler, J. (2000): Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 2. Aufl., München, S. 13-80.
- Sen, S./Bhattacharya, C. B./Korschun, D. (2006): The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 158-166.
- Sharma, A./Iyer, G. R./Mehrota, A./Krishnan, R. (2010): Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 330-341.

- Simmons, C. J./Becker-Olsen, K. L. (2006): Achieving marketing objectives through social sponsorships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 154-169.
- Statistisches Bundesamt (2009): Statistisches Unternehmensregister - Unternehmen nach Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen in den Wirtschaftsabschnitten, Registerstand 30.9.2009, Berichtsjahr 2007.
- terrachoice (2007): The "Six Sins of Greenwashing" (URL: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2007>, letzter Abruf: 19.2.2011).
- terrachoice (2010): The Sins of Greenwashing (URL.: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010>, letzter Abruf: 19.2.2011).
- Vacaro, V. L. (2009): B2B green marketing & innovation theory for competitive advantage, in: *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 11, No. 4, pp. 315-330.
- Vlachos, P. A./Tsamakos, A./Vrechopoulos, A. P./Avramidis, P. K. (2009): Corporate social responsibility: attributions, loyalty and the mediating role of trust, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 2, pp. 170-180.
- Wang, H. D. (2010): Corporate social performance and financial-based brand equity, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 335-345.
- Werther, W. B./Chandler, D. (2006): *Strategic corporate social responsibility*, Thousand Oaks et al.
- Willmott, M. (2001): *Citizen Brands*, Chichester et al.
- Woisetschläger, D. M./Backhaus, C. (2010): CSR-Engagements: was davon beim Kunden ankommt, in: *Marketing Review* St. Gallen, 27. Jg., H. 5, S. 42-47.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research*, 4. Aufl., Thousand Oaks.
- Yoon, Y./Gürhan-Canli, Z./Schwarz, N. (2006): The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, No. 4, pp. 377-390.

7. Anhang: Quellenverzeichnis Fallstudien

Baufritz

- Homepage: baufritz.com
- Preise: www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de/
- Best-Practice-Portal: www.csr-mittelstand.de
- Meinungsplattform: www.utopia.de
- Verband: www.nabu.de
- Marketingmaterialien: Produktkataloge, Unternehmensbroschüre, Geschäftsausstattung
- Interview mit Dietmar Spitz (Marketingleiter BAUFRITZ) am 27.7.2011 in Erkheim
- TV-Sendungen aus dem Archiv von BAUFRITZ

Auro

- Homepage: www.auro.de
- Best-Practice-Portal: www.csr-mittelstand.de
- Marketing-Materialien & Pressetexte
- Interviews:
 - Interview von Sonja Schlabach mit Herrn Dr. Fischer (Gründer und Vorstand der AURO AG) <http://www.seilnacht.com/Lexikon/Auro3.htm>;
 - Persönliches Gespräch mit Frau Nadine Schrader (Marketing und Shop AURO AG) am 23.2.2011 in Braunschweig.
- Fischer, H. (1993): Plädoyer für eine sanfte Chemie, Karlsruhe, Braunschweig.
- Verband: www.nabu.de

Kassecker

- Homepage: www.kassecker.de
- Verband: www.bauindustrie-bayern.de

Gesobau

- Homepage: www.gesobau.de
- Preise: www.deutschernachhaltigkeitspreis.de
- Geschäftsberichte der GESOBAU AG 2007 – 2009
- Interview: Persönliches Gespräch mit Frau Kirsten Huthmann (Leiterin Unternehmenskommunikation und Marketing der GESOBAU AG) am 23.2.2011 in Berlin.

Reinhart Immobilien Marketing

- Homepage: www.reinhart-immo.de
- Medien: www.immobilien-profi.de/Immobilien Profi, 12. Jg., Ausgabe 53.
- Interview: Persönliches Gespräch mit Herrn Roland Reinhart (Inhaber und Geschäftsführer) am 21.2.2011 in Würzburg.

8. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreuzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreuzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreuzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruce, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreuzer, Ralf T./Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.

Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.