
BACHELORARBEIT

Herr
Marc John Cichon

**Marken-Differenzierung in hoch-
kompetitiven Märkten: ein qualita-
tiver Vergleich von CSR-
Kommunikationsstrategien und
deren Wirksamkeit am Beispiel des
Lebensmitteleinzelhandels**

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Marken-Differenzierung in hochkompetitiven Märkten: ein qualitativer Vergleich von CSR- Kommunikationsstrategien und deren Wirksamkeit am Beispiel des Lebensmittelein- zelhandels

Autor/in:
Herr Marc John Cichon

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM16wK2-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. Oliver Errichiello

Zweitprüfer:
Herr Dr. Bernd Lindenberg

Einreichung:
Düsseldorf, 23.07.2019

BACHELOR THESIS

Brand differentiation in highly competitive markets: a qualitative comparison of CSR communication strategies and their effectiveness on the example of the food retail market

author:

Mr. Marc John Cichon

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM16wK2-B

first examiner:

Prof. Dr. Oliver Errichiello

second examiner:

Dr. Bernd Lindenberg

submission:

Düsseldorf, 23.07.2019

Bibliografische Angaben

Cichon, Marc John

Marken-Differenzierung in hochkompetitiven Märkten: ein qualitativer Vergleich von CSR-Kommunikationsstrategien und deren Wirksamkeit am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels

Brand differentiation in highly competitive markets: a qualitative comparison of CSR communication strategies and their effectiveness on the example of the food retail market

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Intention der Arbeit ist es, die CSR-Kommunikation für den Lebensmitteleinzelhandel zu erforschen. Im Fokus des Forschungsinteresses steht die Frage, ob sich durch diese Kommunikation eine Differenzierung im Markt erreichen lässt. Um dies herauszufinden, werden aus aktueller Literatur und Expertenbefragungen Handlungsempfehlungen zur CSR-Kommunikation ermittelt. Anschließend wird die CSR-Kommunikation einzelner Marken auf deren Anwendung untersucht. Die Arbeit zeigt, dass die Kommunikation von CSR zu einer Differenzierung im Markt führen kann und die untersuchten Marken ihre CSR-Kommunikationsstrategien anpassen sollten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Ziele, Forschungsfragen und Vorgehensweise	3
3 Begriffsbestimmung und Eingrenzung Corporate Social Responsibility	7
3.1 Begriffsbestimmung	7
3.2 Eingrenzung.....	8
4 Besondere und spezifische Relevanz von CSR für den Lebensmitteleinzelhandel.....	10
5 CSR-Strategien im Lebensmitteleinzelhandel.....	13
5.1 Edeka.....	13
5.2. Lidl	14
5.3 Penny.....	15
6 Qualitative Datenanalyse: Forschungsdesign	18
6.1 Entwicklung des Fragebogens	18
6.2 Auswahl der Experten	28
6.3 Auswertung des Fragebogens.....	29
6.4 Handlungsempfehlungen für den Lebensmitteleinzelhandel in der Kommunikation von CSR	33
7 Analyse und Vergleich der CSR-Kommunikationsstrategien	35
7.1 CSR-Kommunikation abseits des CSR-Berichtes.....	36
7.2 CSR-Strategie auf Basis der Stakeholder, CSR eins der Hauptthemen der Kommunikation	37
7.3 Angebot nachhaltiger Produkte mit Beitrag zur Nachhaltigkeit	38
7.4 Setzen von Themenschwerpunkten	38
7.5 Transparente und offene Kommunikation der Lieferkette	39
7.6 Belegte Kommunikation von Zielen und Fortschritten im CSR-Bereich	41
7.7 Dialogbasierte und regelmäßige CSR-Kommunikation auf Social Media....	42

7.8	Transparente Kommunikation von Fehlern und die Verknüpfung mit Maßnahmen	44
7.9	Zusammenfassung und Bewertung der CSR-Kommunikationsansätze	44
8	Fazit.....	46
	Literaturverzeichnis	VI
	Anlagen.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XXXIV

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
BCG	Boston Consulting Group
CSCP	Collaborating Center on sustainable consumption
CSR	soziale Verantwortung von Unternehmen
CR	Unternehmensverantwortung
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
HDE	Hauptverband des Einzelhandels
IFD	Institut für Demoskopie
IFH	Institut für Handelsforschung
ISO	International Organization for Standardisation
KPI	Schlüsselleistungsindikator
PR	Öffentlichkeitsarbeit
PwC	PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH
NGO	Nichtregierungsorganisation
UN	Vereinte Nationen
USP	Alleinstellungsmerkmal im Verkauf
WWF	Worldwide Fund for Nature

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Standards der GRI-Leitlinien, Quelle: DQS CFS (2016): Neu: GRI Sustainability Reporting Standards - Überblick über die wesentlichen Änderungen. URL: <https://dqs-cfs.com/de/2016/09/neu-die-gri-sustainability-reporting-standards-ueberblick-ueber-die-wesentlichen-aenderungen/> (Zugriff am 10.05.2019).....**20**
- Abbildung 2:** Umfrage zur Bedeutung von regionalen Produkten beim Einkauf in Deutschland 2017. Quelle: Statista (2017). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/155889/umfrage/bedeutung-von-regionalen-produkten-beim-einkauf-in-deutschland/>.(Zugriff am 10.07.2019).....**23**
- Abbildung 3:** Welches sind die wichtigsten Kanäle zur CSR-Kommunikation an die Verbraucher in Bezug auf das Unternehmen? Quelle: Beckers, Sarah; Pratt, Nadine; Wagner, Thomas (2012): CSR-Kommunikation im Wandel. Status Quo und Trends aus Sicht der Unternehmen. Wuppertal, S.5.....**27**
- Abbildung 4:** Top 30 Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen in Deutschland nach Umsatz im Jahr 2018 (Ausschnitt) Quelle: LZ Retailytics (2018): Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018 URL: <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606> (Stand 16.07.2019) (Zugriff am 13.07.2019).....**35**

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einer Thematik, die eine hohe Relevanz bezüglich des aktuellen öffentlichen Diskurses zur Nachhaltigkeit hat. Es ist zu beobachten, dass seit einiger Zeit sowohl in den Medien als auch in privaten Gesprächen zunehmend Themen wie der Klimawandel, der Plastikmüll in den Weltmeeren und der Schutz der Bienen thematisiert werden. Aktuelle Entwicklungen wie die Demonstrationen zur Erhaltung des Hambacher Forst, der hohe Prozentanteil einer Partei die den Umweltschutz als ihr Kernthema definiert bei den Europawahlen im Jahr 2019 und die „Fridays for Future“ Demonstrationen sind die besten Beispiele dieser Entwicklung. Dies veranlasst, das gesamte Konsumverhalten zu reflektieren. „Fahre ich zu viel mit meinem Auto, anstatt das Fahrrad oder öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen? Sollte ich wirklich jeden Tag in der Woche Fleisch essen? Wäre ein Urlaub an einem Ort, der auch ohne Flugzeug bequem zu erreichen ist, eine Alternative?“ Doch oftmals trifft einem dann auch der Gedanke, dass der einzelne Beitrag einen zu geringen Einfluss auf die gesamte Nachhaltigkeitsbilanz hat. So nimmt man doch eher die Industrie, insbesondere Energieunternehmen, die Politiker oder andere Nationen als Sündenbock.

Besonders von Unternehmen fordern Verbraucher¹, konkrete Maßnahmen zur Nachhaltigkeit zu leisten. Diese haben oft andere Möglichkeiten und können einen viel größeren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten als eine Person, die versucht nachhaltiger zu leben und ihre politische Stimme an die Nachhaltigkeit vergibt. Corporate Social Responsibility umfasst nicht nur den Beitrag, den Unternehmen mit ihrer Wertschöpfung zur Nachhaltigkeit leisten, sondern auch ein Engagement abseits des Unternehmenszwecks zum Wohl der gesamten Gesellschaft und Umwelt. Mittlerweile gibt es zahlreiche Initiativen von Unternehmen und das Thema rückt bei immer mehr Branchen weiter in den Vordergrund. Es ist vor allem Aufgabe der Unternehmenskommunikation, dieses Engagement glaubwürdig und überzeugend an alle Anspruchsgruppen des Unternehmens zu vermitteln. Doch ob man CSR zu einem relevanten Differenzierungsmerkmal einer Marke zählen kann, lässt sich nicht konkret sagen. Es kommt hier auf mehrere Umstände an, wie beispielsweise die Marktumstände der Branche, in der sich das Unternehmen aufhält, oder die Art und Weise, wie das CSR-Engagement kommuniziert wird. In dieser Arbeit soll daher unter bestimmten Umständen untersucht werden, wie die CSR-Kommunikation zu einer Differenzierung in einem bestimmten Markt führen kann.

¹ Es wird nur aus Gründen der besseren Lesbarkeit und wegen der Länge des Textes meist auf die weibliche Sprachform verzichtet.

Zunächst einmal wird die Untersuchung auf eine Branche beschränkt. Eine Branche, in der die Eigenverantwortung der Einzelperson und die Verantwortung von Unternehmen besonders stark aufeinandertreffen. Der Lebensmitteleinzelhandel ist einer der Mittelpunkte des Konsums. Ein Großteil aller Verbraucher in Deutschland konsumiert täglich mehrfach Produkte, die im Lebensmitteleinzelhandel erworben wurden. Hier nimmt das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Konsumenten eine große Rolle ein. Verbraucher können hier einen großen Einfluss auf ihren eigenen Beitrag zur Nachhaltigkeit nehmen. Zum einen durch den bewussten Kauf von Lebensmitteln, die einen möglichst hohen positiven Beitrag oder auch einen möglichst geringen negativen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten und zum anderen auch mit der bewussten Wahl eines Händlers, von dem man weiß, dass dieser sich im CSR-Bereich engagiert. Ein weiterer Grund der Wahl des Lebensmitteleinzelhandels ist die hohe Machtkonzentration einzelner Unternehmen in der Branche in Deutschland. Kann in hochkompetitiven Märkten CSR ein entscheidender Faktor sein, um sich durchzusetzen? Für ein Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel gäbe es sicher kaum positiveres Feedback, als Kunden, die sich trotz geringer Entfernung der Filiale des Konkurrenten, bewusst dazu entscheiden, in einer Filiale des Unternehmens einzukaufen.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass die Branche das Thema CSR zunehmend für sich entdeckt hat. So verkündet Lidl, dass sie vorhaben, bis 2020 der nachhaltigste Discounter in Deutschland zu sein² während Edeka eine zehnjährige Partnerschaft mit dem WWF feiert. Aldi Süd möchte bis 2022 alle Verpackungen des Standortsortiments recyclingfähig machen³ und Rewe kann zahlreiche Auszeichnungen zur Nachhaltigkeit für sich beanspruchen⁴. Doch dies sind nur Beispiele von zahlreichen CSR-Maßnahmen im Lebensmitteleinzelhandel. In dieser Arbeit soll die unterschiedliche Kommunikation dieser unterschiedlichen CSR-Ansätze bewertet werden.

² Lidl (o.J.): Verantwortung bei Lidl. URL: <https://www.lidl.de/de/verantwortung-bei-lidl/s7377405> (Stand 18.07.2019)

³ Aldi Süd (o.J.): Die Aldi Verpackungsmission. Vermeiden. Wiederverwenden. Recyclen. URL: <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/verantwortung/umwelt/verpackungen-und-plastik/> (Stand 18.07.2019)

⁴ Rewe Group (o.J.): Preise und Auszeichnungen. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/preise-und-auszeichnungen> (Stand 18.07.2019)

2 Ziele, Forschungsfragen und Vorgehensweise

In diesem Kapitel wird erläutert, was die Ziele der Arbeit sind und wie diese erreicht werden sollen und was die Forschungsfragen sind und wie diese beantwortet werden sollen.

Diese Arbeit soll erforschen, inwiefern CSR-Kommunikation dazu beitragen kann, dass man seine Marke in einem hochkompetitiven Markt zu einer höheren Differenzierung gegenüber anderen Marken führen kann. Dazu soll zunächst herausgefunden werden, auf welche Art man sein CSR-Engagement kommunizieren soll, um in diesem Vorhaben möglichst erfolgreich zu sein. Des Weiteren soll erforscht werden, wie Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel derzeit ihr CSR-Engagement kommunizieren und ob diese Art der Kommunikation zu einer Differenzierung im Markt führen kann.

Die folgenden Forschungsfragen lassen sich von diesen Zielen ableiten:

- 1.) Verhilft die Kommunikation von CSR im Lebensmitteleinzelhandel zu einer Differenzierung im Markt?
- 2.) Wie muss die CSR-Aktivität kommuniziert werden, damit die Marke des Unternehmens im Lebensmitteleinzelhandel sich gegenüber anderen Marken differenzieren lässt?
- 3.) Wie sind die derzeitigen CSR-Kommunikationsstrategien der Marken Edeka, Lidl und Penny im Lebensmitteleinzelhandel vor dem Hintergrund der erforschten empfohlenen Vorgehensweise zu bewerten?

Als Grundlage für diese Untersuchung soll zunächst der Begriff CSR erklärt werden. Daran anschließend wird erklärt, weswegen CSR gerade im deutschen Lebensmitteleinzelhandel so eine hohe Relevanz hat und inwiefern der Lebensmitteleinzelhandel ein hochkompetitiver Markt ist. Anschließend wird die derzeitige CSR-Kommunikation der untersuchten Lebensmitteleinzelhandelsmarken Edeka, Lidl und Penny dargestellt. In dieser Arbeit soll der Erkenntnisgewinn durch die qualitative Evaluation erfolgen. Genauer gesagt heißt dies, dass zunächst aus aktuellen Quellen Handlungsempfehlungen für den Lebensmitteleinzelhandel für die CSR-Kommunikation abgeleitet werden. Anschließend sollen durch Experteninterviews diese Handlungsempfehlungen bestätigt werden und gegebenenfalls eigene Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Daraufhin werden die Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen Edeka, Lidl und

Penny bezüglich der Anwendung dieser, von Experten bestätigten, Handlungsempfehlungen überprüft.

Die Anwendung der qualitativen Evaluation hat mehrere Gründe. Es ist vorteilhaft, automatisch die Einbettung des Kontextes zu erhalten oder die Möglichkeit zu haben eben diese oder auch andere Faktoren nachzufragen.⁵ Außerdem lässt sich hinsichtlich der Komplexität der Antworten eine Sorgfalt sicherstellen⁶ und man erhält mehr Interpretationshinweise⁷. Die entgegengebrachte Wertschätzung der Befragten ist ein weiterer Vorteil hinsichtlich der Komplexität der Beantwortung der Fragen.⁸ Auch Mayring listet in „Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken“ die Theorie- und Hypothesenprüfung als Aufgabe qualitativer Analyse⁹. Da es sich um eine qualitative Datenanalyse handelt und diese keine Empirik enthält, werden in dieser Arbeit aus dem erforschten Material nur Hypothesen hinsichtlich der Thematik gebildet.

Zur qualitativen Evaluation wurde das Sieben-Schritt-Verfahren in leicht abgewandelter Form benutzt, welches Dresing, Kuckartz, Rädiker und Stefer in „Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis“ beschreiben¹⁰. Die sieben Schritte sind folgende:

- Schritt 1: Evaluationsgegenstand und Evaluationsziele festlegen
- Schritt 2: Interviewleitfaden und Kurzfragebogen entwickeln
- Schritt 3: Interviews durchführen, aufnehmen und transkribieren
- Schritt 4: Daten erkunden, fallweise darstellen
- Schritt 5: Das Kategoriensystem erstellen und die Interviews codieren
- Schritt 6: Kategorienbasiert auswerten und Evaluationsbericht erstellen
- Schritt 7: Fazit erarbeiten, Ergebnisse rückmelden, Bericht abschließen

⁵ Vgl. Dresing, Thorsten; Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2009): Qualitative Evaluation, Der Einstieg in die Praxis, 2. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S.66 f.

⁶ Vgl. Ebd. S.66 f.

⁷ Vgl. Ebd. S.66 f.

⁸ Vgl. Ebd. S.66 f.

⁹ Vgl. Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aktualisierte und überarbeitete Auflage, o.O., S.22 ff.

¹⁰ Vgl. Dresing, et al. (2009): Qualitative Evaluation, S.15 ff.

Der erste Schritt umfasst in diesem Falle das Kapitel „Ziele, Forschungsfragen und Vorgehensweise“. Der Evaluationsgegenstand dieser Arbeit ist die CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland. Die Ziele der qualitativen Evaluation sind die Beantwortung konkreter Fragen bezüglich der Art und Weise der CSR-Kommunikation und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für den Einzelhandel.

Die Durchführung des zweiten Schrittes wurde im Kapitel „Entwicklung des Fragebogens“ dokumentiert. Dieser Schritt wurde jedoch für die Arbeit von von Dresing, Kuckartz, Rädiker und Stefer entworfenem Modell abgewandelt. Da nur eine kleine Anzahl an Leuten befragt wurde, sind soziodemographische Kriterien nicht relevant. Außerdem wurde der Fragebogen aufgrund der Offenheit der Fragen ohne Leitfaden erstellt.

Zur Anwendung des dritten Schritts wurden, wie von den Autoren empfohlen, die Interviews bei persönlicher Ausführung während der Durchführung per Mikrofon aufgenommen¹¹ und anschließend unter Beachtung der empfohlenen Transkriptionsregeln¹² transkribiert.

Die Schritte Vier, Fünf und Sechs wurden mit Unterstützung des Programmes MAXQDA durchgeführt. Kuckartz bestätigt die Stärke von QDA-Software in der Unterstützung der Auswertung von Texten¹³ und empfiehlt das Programm auch explizit zur Nutzung bei Experteninterviews.¹⁴ Die Ergebnisse sind in den Kapiteln „Auswertung der Interviews“ und „Interpretation der Ergebnisse“ beschrieben. Bezüglich Schritt Fünf wurden bei der Codierung beachtet, dass immer mindestens ein Satz und die einleitende Frage gemeinsam codiert wurden und dass gleiche Informationen nur einmal codiert werden.¹⁵ Die Antworten zu den jeweiligen Fragen wurden gemeinsam codiert und fallweise dargestellt. Anschließend wurden Aussagen, die öfters unabhängig der jeweiligen Fragen getroffen wurden und aus denen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden konnten, codiert. Für den sechsten Schritt wurden aus den erwähnten Kategorien Auffälligkeiten betont und Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Aussagen zu den jeweiligen Themen von den Experten beschrieben.

¹¹ Vgl. Ebd., S.25 f.

¹² Vgl. Ebd., S.27 f.

¹³ Vgl. Kuckartz, Udo. (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2.aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.14

¹⁴ Vgl. Ebd. S.17.

¹⁵ Vgl. Dresing, et al. (2009), S.39 f.

Im Kapitel „Handlungsempfehlungen für die CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel“ erfolgte die Durchführung des letzten Schrittes. Aus den codierten Aussagen ergeben sich Handlungsempfehlungen hinsichtlich der CSR-Kommunikation für den Lebensmitteleinzelhandel.

Zur Analyse der Lebensmitteleinzelhandel Unternehmen wurde sich nur auf die Selbstdarstellung bezogen. Hierzu wurde die Internetpräsenz der Unternehmen untersucht, da diese laut Hillmann die Visitenkarte des Unternehmens ist.¹⁶ Auch die Aktivität in den sozialen Medien wurde untersucht, da die direkte Kommunikation zunehmend an Bedeutung gewinnt.¹⁷

Die Auswahl der Unternehmen welche untersucht werden sollten erfolgte durch die Größe des Umsatzes. Als Marken wurden Edeka, aufgrund der Position des Marktführers ausgewählt¹⁸, Lidl wegen der großen weltweiten Präsenz¹⁹ und Penny, um auch einmal die vom Umsatz her kleinere Marke des Unternehmens (Rewe Group) in Betracht zu ziehen. Diese Auswahl berücksichtigt aufgrund der Machtkonzentration im Markt zum einen die größten Unternehmen, zum anderen aber auch unterschiedliche Sichtweisen durch einen Fokus auf verschiedene Marken und deren Beziehung zum Konzern.

¹⁶ Vgl. Hillmann, Mirko (2011): Unternehmenskommunikation Kompakt. Das 1x1 für Profis, Wiesbaden, S.30

¹⁷ Vgl. a.a.O., S.31

¹⁸ Vgl. LZ Retailytics (2018): Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606> (Stand 16.07.2019)

¹⁹ Vgl. Deloitte, Carrefour (2019): Einzelhandelsumsatz der führenden Einzelhandelsunternehmen weltweit im Jahr 2017 (in Millionen Dollar), URL:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75994/umfrage/groesste-unternehmen-nach-einzelhandelsumsatz-weltweit/> (Stand 10.07.2019)

3 Begriffsbestimmung und Eingrenzung Corporate Social Responsibility

3.1 Begriffsbestimmung

Es gibt sehr viele unterschiedliche Definitionen zu Corporate Social Responsibility. Im Geleitwort der Dissertation „Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten“ von Christoph Schleer definiert Prof. em. Dr. Dr. h.c. Ursula Hansen CSR folgendermaßen: „Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein normatives Konzept, das Unternehmen über den rechtlichen Rahmen hinausgehende sozia-
lökologische Verantwortung zuweist.“²⁰ Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales definiert CSR jedoch als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkung auf die Gesellschaft“.²¹ In der wissenschaftlichen Debatte herrscht demnach Uneinigkeit darüber was CSR bedeutet. So beginnt auch Moon das erste Kapitel seines Buches „Corporate Social Responsibility – A very short introduction“ mit der Begriffsbestimmung aus verschiedenen Definitionen.²² Er selbst meint, dass CSR im Kern die Wege, in denen Unternehmen ihre Beziehungen mit der Öffentlichkeit verwalten, betrifft. Seine 2008 gemeinsam mit Matten aufgestellte Definition lautet:

„Richtlinien und Verfahren von Unternehmen die Unternehmensverantwortung für das Gut der breiteren Gesellschaft spiegeln. Die präzise Manifestierung und Richtung dieser Verantwortung obliegt der Diskretion des Unternehmens.“²³

Laut Moon beinhaltet jedoch jede CSR-Definition folgende Faktoren:

- Unternehmensverantwortung gegenüber der Gesellschaft (Rechenschaftspflicht)
- Unternehmensverantwortung für die Gesellschaft (Kompensierung negativen Einflusses und Beitrag zum sozialen Wohlergehen)

²⁰ Hansen, Prof. em. Dr. Dr. h. c. Ursula in Schleer, Christoph (2014): Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten, Wiesbaden, Geleitwort

²¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.): Nachhaltigkeit und CSR, URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (Stand 10.05.2019)

²² Vgl. Moon, Jeremy (2014): Corporate Social Responsibility. A very short Introduction, Oxford, S.3 ff.

²³ Vgl. Moon (2014): S.4 – eigene Übersetzung des Autors

- Verantwortliches Verhalten von Unternehmen (ethische, verantwortliche und nachhaltige Unternehmensführung)
- Unternehmensverantwortung gegenüber und für die/der Gesellschaft im breiteren Sinne (Einbezug umwelttechnischer Faktoren)
- Das Verwalten der Beziehungen des Unternehmens mit der Gesellschaft

Für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit wird daher dieses Verständnis von CSR verwendet, zusammengefasst als Unternehmensverantwortung in Bezug auf die Gesellschaft unter den Faktoren der Umwelt, Ökonomie und des Sozialen im Sinne des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit.²⁴

3.2 Eingrenzung

Vor allem der letzte, der von Moon aufgelisteten Faktoren, ist hierbei zu beachten. Gerade dieser Faktor zeigt die Relevanz von CSR gegenüber der Unternehmenskommunikation. Dies bestätigen auch Heinrich und Schmidpeter zu Beginn ihres 2018 erschienen Buches „CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln“, indem sie zu Anfang des Buches klarstellen, dass „ein gutes CSR-Konzept seine Wirkung nur entfalten kann, wenn eine durchdachte Kommunikation stattfindet“²⁵. Auch Bruton befasst sich im ersten Kapitel seines Buches „Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln“ aus dem Jahre 2016 mit dem konzeptionellen Rahmen von CSR. Er beendet dieses Kapitel mit der Aussage, dass CSR die gesamte Verantwortung eines Unternehmens der Gesellschaft gegenüber umfasst.²⁶ Wichtig für die vorliegende Arbeit ist jedoch die Eingrenzung von CSR in diesem Kapitel. **Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit, Stakeholder-Management** und **Philanthropie** nennt er hier als komplementäre beziehungsweise überlappende Bezeichnungen.²⁷ Dies zeigt, dass zum gemeinsamen Verständnis von CSR die Anzahl an Bezeichnungen und ähnlichen Begriffen geklärt werden muss.

²⁴ Vgl. Spindler, Edmund A. (o.J): Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes, o.O., S.13

²⁵ Vgl. Heinrich, Peter (2018): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Köln, S.2

²⁶ Vgl. Bruton, James (2016): Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln. Konzepte – Maßnahmen – Kommunikation, Berlin, S.3

²⁷ Bruton (2016): S.1

So ist auch **CR (Corporate Responsibility)** ein geläufiger Begriff. CR wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf der Website [csr-in-deutschland.de](https://www.csr-in-deutschland.de) als Synonym zu CSR geltend gemacht.²⁸ Ferner wird auf [csr-in-deutschland.de](https://www.csr-in-deutschland.de) ausgeführt, dass sich die Nutzung des Begriffes CR anstelle von CSR auf Missverständnisse, die wegen des „Social“ in CSR auftreten können (Beschränkung von CSR auf die soziale Dimension)²⁹, beläuft.

Corporate Citizenship hingegen bezeichnet nur das über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinausgehende Engagement und umfasst damit den Bereich des gemeinnützigen Engagements der Unternehmen. Corporate Citizenship ist im Wesentlichen auf Sponsoring, Spenden und Stiftungsaktivitäten begrenzt.³⁰

Der Unterschied zwischen CSR und **Nachhaltigkeit** liegt darin, dass CSR den spezifischen Beitrag den Unternehmen zur Nachhaltigkeit leisten, bezeichnet.³¹

Stakeholder Management ist ein Ansatz der Unternehmensführung und bezeichnet die Berücksichtigung aller relevanten Anspruchsgruppen bei der Unternehmensführung³², wohingegen bei CSR der Fokus auf der Verantwortung gegenüber der gesamten Gesellschaft liegt.

Philanthropie bedeutet nach aktueller Ausgabe des Dudens „Menschenliebe“³³. CSR ist ein deutlich enger gefasster und konkreter Begriff.

²⁸ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.): Nachhaltigkeit und CSR, URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (Stand 10.05.2019)

²⁹ Vgl. Ebd.

³⁰ Vgl. Ebd.

³¹ Vgl. Ebd.

³² Vgl. Freeman, R.Edward; McVea, John (2001): A stakeholder approach to strategic management, Virginia, S.11ff.

³³ Duden (o.J.): Wörterbuch. URL: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/philanthropie> (Stand 10.05.2019)

4 Besondere und spezifische Relevanz von CSR für den Lebensmitteleinzelhandel

Die Relevanz von CSR für den Lebensmitteleinzelhandel lässt sich anhand vieler Gründe belegen. In diesem Kapitel wird jedoch das Hauptaugenmerk zum einen auf den Druck auf den Einzelhandelsmarken aufgrund des wachsenden ökologischen Bewusstseins der Gesellschaft und zum anderen auf die wirtschaftlichen Auswirkungen des CSR-Einsatzes gelegt. Außerdem soll erörtert werden, wie die derzeitige Marktsituation aussieht.

Schon 2014 konnte das Institut für Handelsforschung (IFH) Köln anhand ihres „CSR-Trackers“ aufweisen, dass immer mehr Verbraucher nachhaltig einkaufen wollen.³⁴ Eine Umfrage des Institut für Demoskopie (IFD) Allensbach aus dem Juli 2018 ergab, dass für über 60% der deutschen Bevölkerung Nachhaltigkeitsaspekte bei Konsumententscheidungen eine Rolle spielen.³⁵ Auch aus dem Handelsmarkenmonitor 2018 wird eine Orientierung zu nachhaltigen Produkten deutlich. Dort wird unter anderem gezeigt, dass 72% der Befragten von Händlern verlangen, dass sie bei ihren Handelsmarken auf eine sozial und ökologisch verantwortungsvolle Herstellung achten.³⁶ Eine weitere Erkenntnis aus dem Handelsmarkenmonitor ist, dass der Anteil der Befragten, die bereit sind für sozial und ökologisch verantwortungsvolle Handelsmarken etwas mehr zu zahlen, von 2016 bis 2018 um 6% angestiegen ist.³⁷

Der deutsche Naturschutzbund NABU begründet die Relevanz eines ökologischeren Verhaltens der Einzelhändler folgendermaßen:

„In keinem anderen Laden kaufen wir öfter ein und geben im Alltag mehr Geld aus als in Lebensmittelgeschäften. Kaufleute wie Kunden müssen sich der großen Herausforderung stellen, Konsum- und Produktionsstile ökologisch zukunftsfähig zu machen.“

³⁴ Vgl. IFH Köln (o.J.): Nachhaltigkeit im Handel: Verbraucher fordern mehr Informationen – Vor Allem am PoS, URL: <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/nachhaltigkeit-im-handel-verbraucher-fordern-mehr-informationen-vor-allem-am-pos/> (Stand 15.05.2019)

³⁵ Vgl. IfD Allensbach (2018): Personen mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsorientierung (LOHAS) in Deutschland nach Bedeutung von Nachhaltigkeit im Einkauf im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/988126/umfrage/umfrage-unter-lohas-in-deutschland-zur-bedeutung-von-nachhaltigkeit-beim-einkauf/> (Stand 15.05.2019)

³⁶ Vgl. Ipsos (2018): Handelsmarkenmonitor 2018, S. 12 URL: <https://www.lebensmittelzeitung.net/media/media/15/Handelsmarkenmonitor-2018-148387.pdf> (Stand 15.05.2019)

³⁷ Ebd.

Vom Apfel bis zum Zucker, vom Aprikosenjoghurt bis zur Zucchini – über elf Prozent unserer Konsumausgaben geben wir in Deutschland für Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke aus, in der Regel in einem der über 38.000 kleinen und großen Supermärkte, Discounter oder SB-Warenhäuser. All diese Geschäfte können und müssen dazu beizutragen, Konsum- und Produktionsstile ökologisch und sozial nachhaltiger zu gestalten.

Dies ist notwendig, wenn wir die planetaren Grenzen beachten, den Klimawandel in den Griff bekommen und die biologische Vielfalt erhalten wollen. Es gibt zig Ansatzpunkte, die negativen Auswirkungen unseres Lebensmitteleinkaufs einzudämmen: eine ökologischere Produktion, kürzere Transportwege, Mehrwegsysteme, weniger Verpackungsmüll, weniger Lebensmittelverschwendung und vieles mehr..³⁸

Doch auch aus eigenen Reihen wird der Ruf nach Nachhaltigkeit/CSR lauter, so veröffentlichte auch der Hauptverband des Einzelhandels eine mehrseitige Broschüre mit dem Thema „CSR im Einzelhandel – Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“. Dort wird unter anderem betont, dass immer mehr Leute auf Aspekte der Nachhaltigkeit beim Einkaufen achten.³⁹ Außerdem beinhaltet die Broschüre einen Ausblick, in dem vorausgesagt wird, dass der Trend zu CSR im Einzelhandel „ungebrochen“ ist und vom HDE gefördert wird.⁴⁰

Dass CSR auch zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann, wurde 2017 durch eine Untersuchung der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) deutlich. Sie ergab positive Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der CSR-Aktivitäten und der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung sowie dem Interesse von Investoren und Kunden.⁴¹ Auch Lucius bekräftigt dies 2018 im Buch „CSR und Geschäftsmodelle“: „Die Unternehmen, die die Nachhaltigkeitsherausforderung angenommen und sie in ihre Kerngeschäftsstrategie integriert haben, erzielen einen Wettbewerbsvorteil und zählen zu den Gewinnern von morgen.“⁴² Er beendet sein Kapitel sogar mit der Aussage, dass die jüngste Forschung zeigt, dass Unternehmen, die sich auf Nachhaltigkeitsfragen konzentriert haben, auch finanziell ihre Konkurrenz abhängen.⁴³

³⁸ NABU (o.J.): Nachhaltigkeit im Supermarkt, URL: <https://www.nabu.de/umwelt-und-ressourcen/ressourcenschonung/einzelhandel-und-umwelt/nachhaltigkeit/22114.html> (Stand 17.05.2019)

³⁹ Vgl. HDE (o.J.): CSR im Einzelhandel , Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, S.2, URL: http://einzelhandel.de/images/importedImages/30865/CSR_brochure.pdf (Stand 17.05.2019)

⁴⁰ Vgl. a.a.O., S.8

⁴¹ Vgl. BCG (2017): Total societal impact: a new lens for strategy, URL: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx> (Stand 17.05.2019)

⁴² Lucius, Hakan in Bungard, Patrick (2018): CSR und Geschäftsmodelle. Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften. Köln, S.151

⁴³ Vgl. Ebd.

Schon im Jahr 2013 kamen Haucap, Heimeshoff, Klein, Rickert und Wey in ihrem Working Paper „Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel“ zu folgendem Fazit:

„Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland steht seit geraumer Zeit im Fokus der öffentlichen Diskussion, der Politik sowie der Wettbewerbsbehörden. Durch den seit längerer Zeit andauernden Konzentrationsprozess verstärkt sich auch die Diskussion über potenzielle Nachfragemacht des Handels gegenüber ihren Lieferanten und die potenziellen Auswirkungen dieser Nachfragemacht auf Wettbewerb und Verbraucher.“⁴⁴

Weiterhin ist der Lebensmitteleinzelhandel eine sehr große Branche in Deutschland. Eine Studie des statistischen Bundesamtes vom Mai 2019 zeigt, dass der Branchenumsatz im Jahr 2017 bei 198,44 Milliarden Euro lag, prognostiziert einen Anstieg bis zu 219,9 Milliarden Euro im Jahr 2023 und zeigt, dass der Branchenumsatz seit dem Jahr 2013 kontinuierlich ansteigt.⁴⁵ Im Jahr 2017 beschäftigte der Lebensmitteleinzelhandel 778.700 Menschen in Deutschland und hatte eine Verkaufsfläche von 36,2 Millionen Quadratmetern.⁴⁶ Allerdings wird der Markt derzeit von einzelnen Marken dominiert. So machten 2017 die führenden Unternehmen der Edeka Verbund, die Schwarz Gruppe, die Rewe Group und Aldi einen Anteil fast 60% des Gesamtumsatzes der Branche aus, während kein weiteres Unternehmen auf einen Prozentanteil über 5 kommt.⁴⁷ Diese starke Marktkonzentration führt dazu, dass es für die führenden Unternehmen wichtig ist, ihre Marke von den Marken anderer Unternehmen abzugrenzen und in der öffentlichen Diskussion das Markenimage durch CSR möglichst positiv bei den Verbrauchern zu verankern.

⁴⁴ Haucap, Justus; Heimeshoff, Ulrich; Klein, Gordon J.; Rickert, Dennis; Wey, Christian (2013): Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel, (o.O.), S.26

⁴⁵ Vgl. Statista, Statistisches Bundesamt (2019): Umsatz der Branche Lebensmittel-Einzelhandel in Deutschland von 2011 bis 2017 und Prognose bis zum Jahr 2023 (in Milliarden Euro), <https://de.statista.com/prognosen/314107/lebensmittel-einzelhandel-umsatz-in-deutschland> (Stand 15.07.2019)

⁴⁶ Vgl. HDE (o.J.): Handelsreport Lebensmittel, Fakten zum Lebensmitteleinzelhandel, https://einzelhandel.de/images/HDE-Publikationen/HDE_IFH_Handelsreport_Lebensmittel_2018.pdf (Stand 15.07.2019)

⁴⁷ Vgl. LZ Retailytics (2018): Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018 <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606> (Stand 16.07.2019)

5 CSR-Strategien im Lebensmitteleinzelhandel

In diesem Kapitel sollen derzeitige CSR-Kommunikationsansätze im Lebensmitteleinzelhandel beschrieben werden. Zur Darstellung wurden die Marken Edeka, Lidl und Penny der Unternehmen Edeka Verbund, Schwarz Gruppe und Rewe Group ausgewählt. Die untersuchten Kanäle der Kommunikation sind die CSR-Bereiche im Internetauftritt der Unternehmen und Marken. Für die Facebook und Instagram Profile wird sich aufgrund des Umfangs auf die Aktivität vom 12. Juni 2019 bis zum 12. Juli 2019 beschränkt.

5.1 Edeka

CSR findet auf der Seite der Marke vor allem durch das Bündnis zwischen Edeka und dem WWF eine hohe Beachtung. Der Bereich Nachhaltigkeit der Internetseite ist aufgeteilt in Partnerschaft, Themenschwerpunkte, Siegel und Produkte. Unter einem Video, das den TV-Spot zur Nachhaltigkeit von Edeka zeigt, werden einzelne CSR-Aktivitäten der Marke in Form von Reportagen und Berichten beworben.⁴⁸ Diese Beiträge bestehen aus einem Titel, einem Bild und einer Überschrift sowie einem Hyperlink, der eine Aufforderung zum Lesen des Beitrags enthält. Meistens ist ein Panda auf dem Bild des Beitrages zu sehen. Darunter befindet sich ein Text mit weiteren Informationen zu CSR bei Edeka, der auf die jeweiligen Themen Partnerschaft, Themenschwerpunkte, Siegel und Produkte eingeht. Edeka ist in den sozialen Netzwerken Facebook⁴⁹, Instagram⁵⁰ und der Videoplattform YouTube⁵¹ präsent. Hierbei ist der Anteil an CSR-Themen gering. Im untersuchten Zeitraum gab es nur wenige Veröffentlichungen mit CSR-Bezug.

CSR wird auch auf der Konzernseite im Bereich Verantwortung kommuniziert.⁵² Dieser Bereich ist aufgeteilt in Zielbild⁵³, Handlungsfelder⁵⁴ sowie Projekte und Partnerschaften.

⁴⁸ Vgl. Edeka (o.J.): Edeka und WWF – gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit, URL: <https://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/die-partnerschaft/intro.jsp> (Stand 15.07.2019)

⁴⁹ Edeka (o.J.): Edeka. URL: <https://www.facebook.com/EDEKA> (Stand 20.07.2019)

⁵⁰ Edeka (o.J.): Edeka. URL: <https://www.instagram.com/edeka/> (Stand 20.07.2019)

⁵¹ Edeka (o.J.): Edeka. URL: <https://www.youtube.com/channel/UC4U21wzihiCvS3-SylvoeEA> (Stand 20.07.2019)

⁵² Vgl. Edeka (o.J.): Verantwortungsvolles Handeln, URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/> (Stand 15.07.2019)

ten. Unter Zielbild findet man einen Text bezüglich des eigenen Verständnisses der Verantwortung des Unternehmens, eine Unternehmensbroschüre mit dem Titel „Verantwortungsvolles Handeln“ und ein Interview zur Verantwortung mit dem Vorstandsvorsitzenden. Unter Handlungsfelder definiert der Konzern seine fünf Handlungsfelder der Verantwortung: Gesellschaft, Regionalität, Sortiment, Umwelt und Mitarbeiter. Zu jedem Handlungsfeld gibt es Unterseiten, in denen die jeweiligen Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfelder dargestellt werden. Unter Projekte und Partnerschaften wird die Edeka Stiftung beschrieben und beworben und das ökologische Engagement mit Fokus auf dem Bündnis mit dem WWF erklärt und durch Maßnahmen dargestellt. Außerdem wird das soziale Engagement und die dazugehörigen Maßnahmen dargestellt.

5.2. Lidl

Lidl hat neben dem CSR-Bereich auf der Website unter Verantwortung⁵⁵ eine eigene Internetseite zum Thema Nachhaltigkeit.⁵⁶ Auf dieser wird der CSR-Bericht für das aktuelle Geschäftsjahr in Form eines Fortschrittsbericht dargestellt. Außerdem gibt es auf dieser Seite Hintergrundgeschichten, Berichte und Reportagen zu einzelnen CSR-Maßnahmen, die Darlegung der CSR-Strategie und einen Download-Bereich, in dem verschiedene Broschüren, Positionspapiere und der Nachhaltigkeitsbericht des vergangenen Geschäftsjahrs hinterlegt sind. Lidl setzt hier die Unterpunkte Rohstoffe und Landwirtschaft, Lieferkette und Verarbeitung, Betrieb und Prozesse sowie Kunden und Gesellschaft. Auffällig ist auf dieser Seite vor allem, dass alle Behauptungen mit Zahlen und Fakten belegt werden und es einen großen Umfang an Informationen gibt. Zudem wird der Kontaktbereich, indem Besucher zum Dialog über Telefon oder Email eingeladen werden, prominenter als bei den anderen untersuchten Internetauftritten der Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen platziert. Lidl beschränkt seine CSR-Kommunikation in den sozialen Netzwerken fast ausschließlich auf einen Kanal. Auf den Facebook⁵⁷ und Instagram⁵⁸ Profilen gab es nur sehr wenige Veröffentlichungen

⁵³ Vgl. Edeka (o.J.): Das Zielverständnis unserer Verantwortung. URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/zielbild/> (Stand 13.07.2019)

⁵⁴ Vgl. Edeka (o.J.): Unsere Handlungsfelder. URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/handlungsfelder/übersicht-der-handlungsfelder/> (Stand 14.07.2019)

⁵⁵ Vgl. Lidl (o.J.): Verantwortung bei Lidl, URL: <https://www.lidl.de/de/verantwortung-bei-lidl/s7377405> (Stand 15.07.2019)

⁵⁶ Vgl. Lidl (o.J.): Heute für Morgen handeln, Nachhaltigkeits- und Fortschrittsbericht, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/startseite/> (Stand 15.07.2019)

⁵⁷ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://de-de.facebook.com/lidl/> (Stand 20.07.2019)

⁵⁸ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://www.instagram.com/lidlde/?hl=de> (Stand 20.07.2019)

mit CSR Bezug. Auch auf dem genutzten Kanal auf der Videoplattform YouTube⁵⁹ war der Anteil an Videos mit CSR-Bezug sehr gering. Jedoch wurden im untersuchten Zeitraum auf Twitter⁶⁰ ausschließlich Inhalte mit CSR-Bezug veröffentlicht.

Im CSR-Bereich der Unternehmenswebsite wird zunächst die Kooperation mit dem Verband Bioland in den Vordergrund gestellt. Darunter befinden sich unterschiedliche Beiträge, die ange teasert werden. Diese haben die Titel „Reduktionsziele“, „aktuelle News“, „Nachhaltigkeitsbericht“, „Verantwortung bei Lidl“ und „unsere Handlungsfelder“. Bei den Bereichen „Nachhaltigkeitsbericht“ und „Verantwortung bei Lidl“ werden YouTube-Videos des Unternehmens eingebettet, in denen die Themen per Video dargestellt werden. Die Handlungsfelder am Ende der Seite sind Sortiment, Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt und Geschäftspartner. Zu den Handlungsfelder gibt es noch jeweilige Unterseiten, in denen einzelne CSR-Aktivitäten im Handlungsfeld beschrieben werden und durch Beiträge in Form von Berichten oder Reportagen dargestellt werden. Auch auf dieser Seite gibt es erneut ein Kontakt und Download-Bereich, der fast analog zu dem der Nachhaltigkeitsseite gestaltet ist.⁶¹

5.3 Penny

Auch Penny kommuniziert ihre CSR-Aktivität im Internet unter dem Punkt Verantwortung.⁶² Zu verschiedenen CSR-Aktivitäten der Marke werden Beiträge in Form von Berichten oder Geschichten veröffentlicht. Im oberen Bereich der Website werden einige dieser Beiträge in einer Slideshow ange teasert, darunter befindet sich ein kurzer Text zum eigenen Verständnis von Verantwortung bei Penny. Am Ende der Seite findet man eine Übersicht aller Beiträge. Diese Beiträge lassen sich filtern in die Bereiche „Produkte“, „Verpackungs-Initiative“, „Siegel“, „Soziales Engagement“, „Food Waste“, „Partnerschaften“ und „Artenvielfalt schützen“. Die Beiträge haben zudem immer ein Bild, auf dem meistens der Frosch von Janosch der Bavaria Sonor in einer zum Beitrag relevanten Zeichnung zu sehen ist. Penny ist in den sozialen Netzwerken auf Facebook⁶³,

⁵⁹ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://www.youtube.com/user/Lidl> (Stand 20.07.2019)

⁶⁰ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://twitter.com/lidl> (Stand 20.07.2019)

⁶¹ Vgl. Lidl (o.J.): Verantwortung bei Lidl, URL: <https://www.lidl.de/de/verantwortung-bei-lidl/s7377405> (Stand 15.07.2019)

⁶² Vgl. Penny (o.J.): Verantwortung bei Penny, URL: <https://www.penny.de/verantwortung/> (Stand 15.07.2019)

⁶³ Vgl. Penny (o.J.): PennyDeutschland. URL: <https://www.facebook.com/PennyDeutschland> (Stand 12.07.2019)

Instagram⁶⁴ und YouTube⁶⁵ vertreten. Hier ist der Anteil an Inhalten mit CSR-Bezug gering (YouTube) beziehungsweise sehr gering (Facebook und Instagram).

Der Konzern Rewe Group kommuniziert CSR im Internetauftritt unter dem Titel Nachhaltigkeit.⁶⁶ Unterteilt ist diese Seite in die Themen „Strategie und Grundlagen“, „Grüne Produkte“, „Energie, Klima und Umwelt“, „Gesellschaftliches Engagement“, „Preise und Auszeichnungen“, „Kooperationen und Mitgliedschaften“ und „Leitlinien und Downloads der Rewe Group“. Unter „Strategie und Grundlagen“ wird die CSR-Strategie des Unternehmens erläutert. Dort wird auch geschrieben, dass „Grüne Produkte“, „Energie, Klima und Umwelt“, „Gesellschaftliches Engagement“ und „Mitarbeiter“ die vier Säulen der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens sind⁶⁷. Auf deren Seiten findet man jeweils ausführliche Texte zum Verständnis des Begriffes für das Unternehmen und deren Umsetzung. Für genauere Informationen zu den einzelnen Maßnahmen und Themen wird der Nachhaltigkeitsbericht verlinkt. Unter dem Reiter „Preise und Auszeichnungen“ findet man eine Auflistung aller Preise und Auszeichnungen, die der Konzern im CSR-Bereich bekommen konnte, sowie einen Bericht zum aktuellsten Preis.⁶⁸ Bei „Kooperationen und Mitgliedschaften“ werden Kooperationspartner des Konzernes im CSR-Bereich aufgelistet.⁶⁹ Eine nähere Beschreibung dieser Kooperationen findet man nicht. Im Download-Bereich findet man eine Beschreibung der veröffentlichten Leitlinien, welche dort auch heruntergeladen werden können. Alle Leitlinien beziehen sich auf Eigenmarken-Lieferanten.⁷⁰ Auffällig ist, dass Penny namentlich nicht auf der Website vorkommt und auch das Corporate Design sich an Rewe orientiert. Eine Verbindung zwischen Penny und der Rewe Group ist im Bereich der CSR-Kommunikation schwer festzustellen. Auf den sozialen Medien hat die Rewe Group neben den Profilen von Rewe und Penny auch für den Konzern Profile auf Facebook⁷¹

⁶⁴ Vgl. Penny (o.J.): pennydeutschland. URL: <https://www.instagram.com/pennydeutschland/> (Stand 12.07.2019)

⁶⁵ Vgl. Penny (o.J.): ErstmalzuPenny. URL: <https://www.youtube.com/user/ErstmalzuPenny> (Stand 12.07.2019)

⁶⁶ Vgl. Rewe Group (o.J.): Wir zeigen Verantwortung., URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit> (Stand 15.07.2019)

⁶⁷ Vgl. Rewe Group (o.J.): Nachhaltigkeitsstrategie der Rewe Group. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/strategie-und-grundlagen> (Stand 15.07.2019)

⁶⁸ Vgl. Rewe Group (o.J.): Wir wurden ausgezeichnet. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/preise-und-auszeichnungen> (Stand 15.07.2019)

⁶⁹ Vgl. Rewe Group (o.J.): Kooperationen & Mitgliedschaften – unsere Partner. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/kooperationen-und-mitgliedschaften> (Stand 15.07.2019)

⁷⁰ Vgl. Rewe Group (o.J.): Unsere Leitlinien und Dokumente. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/leitlinien> (Stand 15.07.2019)

⁷¹ Vgl. Rewe Group (o.J.): Rewe Group. URL: <https://de-de.facebook.com/rewegroup> (Stand 15.07.2019)

und YouTube⁷². Hier hat das Thema CSR einen sehr hohen Anteil an der Kommunikation, fast jeder veröffentlichte Inhalt hat einen CSR-Bezug.

⁷² Vgl. Rewe Group (o.J.): Rewe Group. URL: <https://www.youtube.com/user/rewegrouppresse/videos> (Stand 15.07.2019)

6 Qualitative Datenanalyse: Forschungsdesign

Der folgende Fragebogen wurde mit der Zielsetzung entwickelt, Handlungsempfehlungen von den jeweiligen Experten zur erfolgreichen Kommunikation von CSR im Einzelhandel zu bekommen. Hierzu wurden aktuelle Ratschläge aus der Literatur recherchiert, um diese durch Experten bestätigen zu lassen. Des Weiteren wurde sich zur qualitativen Entwicklung der Fragen und der Struktur des Fragebogens an verschiedenen aktuellen Quellen zur qualitativen Datenanalyse orientiert.

Qualitativen Methoden schreibt man üblicherweise eine größere Offenheit und eine Berücksichtigung der Perspektive der Beteiligten zu.⁷³ Gläser und Laudel bestätigen, dass Leitfadeninterviews sich bei einer Menge unterschiedlicher Themen und bei der Erhebung einzelner genauer Informationen eignen.⁷⁴ Da die Thematik CSR sehr komplex ist und es auch noch keine anerkannte Definition von CSR gibt, scheint eine Befragung von Experten besser als eine Umfrage durch Verbraucher. Zur qualitativen Evaluation wurde in dieser Arbeit das 7-Schritt Verfahren nach Dresing, Kuckartz, Rädiker und Stefer genutzt.⁷⁵

6.1 Entwicklung des Fragebogens

Der Autor stützte sich bei der Entwicklung des Fragebogens auf aktuelle Literatur. Hierbei wurde darauf geachtet, offene Fragen zu stellen⁷⁶ und Fragen sorgfältig zu formulieren.⁷⁷ Die Sorgfältigkeit bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Neutralität⁷⁸ und Klarheit⁷⁹ der Fragen. Außerdem wurde berücksichtigt, dass mit jeder Frage nur möglichst ein Gegenstand behandelt wird, damit die Antworten möglichst präzise dem jeweiligen Informationsbedürfnis entsprechen.⁸⁰ Dieses inhaltliche Informationsbedürfnis zu jeder Frage wird in diesem Kapitel ergründet. Die Fragen wurden so angeordnet, dass thematisch zusammenhängende Fragen nacheinander behandelt werden und die

⁷³ Kuckartz, Dresing, Rädiker, Stefer (2008): S.11

⁷⁴ Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Überarbeitete Auflage, S.111

⁷⁵ Vgl. Kuckartz et al. (2008): S.15 f.

⁷⁶ Vgl. a.a.O., S.20

⁷⁷ Vgl. Gläser, Laudel (2009): S.121

⁷⁸ Vgl. a.a.O., S.135 ff.

⁷⁹ Vgl. a.a.O., S.140 ff.

⁸⁰ Vgl. a.a.O., S.141 f.

Zahl der abrupten Übergänge so niedrig wie möglich ist, was auch von Gläser und Laudel empfohlen wird.⁸¹

Frage 1:

Die erste Frage beginnt mit der Orientierung an rechtliche Rahmenwerke. Von den untersuchten Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen ist vor allem bei Lidl die Orientierung an diesen Werken in der Kommunikation deutlich zu erkennen, da auf ihrer Nachhaltigkeitsseite sogar ein GRI-Bericht einsehbar ist.⁸² Im März 2017 wurde die CSR-Berichtspflicht vom deutschen Bundestag beschlossen, welche Unternehmen ab einer bestimmten Größe zu einem öffentlichen CSR-Bericht verpflichtet.⁸³ Um diesen zu erstellen, gibt es verschiedene Rahmenwerke. In einer Studie zur Erstanwendung des CSR-Richtliniengesetzes nutzten 81% der Teilnehmer eines dieser Rahmenwerke⁸⁴, was die Relevanz dieser verdeutlicht. Die EU-Richtlinie zur Berichterstattung von CSR verweist hierbei auf den **UN Global Compact**, die **ISO 26.000** und das **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)**.⁸⁵ Weitere bekannte Rahmenwerke sind die Leitlinien der **Global Reporting Initiative (GRI)** und der **deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)**, welcher sein Rahmenwerk nach Einführung der Berichtspflicht aktualisiert hat.⁸⁶ In der Frage soll der Einfluss dieser Standards auf die CSR-Kommunikation herausgefunden werden.

Heinrich hält in seinem Buch „CSR-Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln“ im Kapitel „CSR Kommunikation – Die Instrumente“ auf Seite 95 f. die **GRI-Leitlinien** „für die Umsetzung der Berichtspflicht geeignet.“⁸⁷ Sie werden kontinuierlich weiterentwickelt und set-

⁸¹ Vgl. a.a.O., S.146.

⁸² Lidl (o.J.): Rohstoffe und Landwirtschaft, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/gri-bericht/rohstoffe-und-landwirtschaft/> (Stand 10.07.2019)

⁸³ Bundestag (2017): Ausweitung der Berichtspflichten für Unternehmen beschlossen, URL: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr-493972> (Stand 20.05.2019)

⁸⁴ PwC (o.J.): Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, Studie zur praktischen Umsetzung im Dax 160, S.11, URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/pwc-studie-csr-berichterstattung-2018.pdf> (Stand 03.05.2019)

⁸⁵ Akzente Kommunikation und Beratung GmbH (2016): Die Umsetzung ist ein lebendiger Prozess., URL: https://www.csr-berichtspflicht.de/fragen-und-antworten?gclid=EAlaIqobChMlt9bOnOyu4glVFM53Ch3GtQitEAAAYASABEgIhpfD_BwE (Stand 12.05.2019)

⁸⁶ Ebd.

⁸⁷ Vgl. Heinrich (2018): S.95 f.

zen sich aus drei universellen und 33 themenspezifischen Standards zusammen. Letztere sind nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit strukturiert.⁸⁸



Abbildung 1: Standards der GRI-Leitlinien. Quelle: DQS CFS (2016): „Neu: GRI-Sustainability Reporting Standards – Überblick über die wesentlichen Änderungen.“

Der deutsche Nachhaltigkeitskodex baut auf unter anderem den GRI und dem UN Global Compact auf. Er reduziert komplexe Anforderungen auf das Wesentliche und ist der einzige nationale Standard, den die EU-Kommission für die Berichtspflicht empfohlen hat.⁸⁹

Der **UN Global Compact** ist das weltweit größte und wichtigste Netzwerk für unternehmerische Verantwortung.⁹⁰

Die **ISO 26.000** ist eine Standardnorm zur sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen. Der Leitfaden enthält auch „Best Practices“.⁹¹

Das **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)** ist ein von der EU entwickeltes, freiwilliges Instrument für Unternehmen und Organisationen, die ihre Umweltleistung kontinuierlich verbessern wollen. Bei erfolgreicher Prüfung einer jährlichen EMAS-Umwelterklärung durch einen Umweltgutachter werden Unter-

⁸⁸ Vgl. Ebd.

⁸⁹ Vgl. Ebd.

⁹⁰ Vgl. a.a.O., S.97

⁹¹ Vgl. Ebd.

nehmen in ein öffentlich zugängliches Register aufgenommen und dürfen das EMAS-Logo nutzen.⁹²

Frage 2:

In der zweiten Frage sollen die genauen Auswirkungen der Berichtspflicht auf die CSR-Kommunikation erforscht werden. Heinrich schreibt, es geht in der Berichterstattung um die gezielte Kommunikation des Wertes, den das Unternehmen in der Gesellschaft stiftet.⁹³ Die in Deutschland führende Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC zieht als Fazit aus einer Studie über die Umsetzung der CSR-Berichtspflicht:

„Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die CSR-Berichtslandschaft ein recht heterogenes Bild abgibt und Entwicklungspotenziale durchaus erkennbar sind. Da dies insbesondere die für die Adressaten wichtige Vergleichbarkeit der Berichterstattung erschwert, ist mittelfristig eine Anpassung der Regulierung zu erwarten.“⁹⁴

Die Relevanz dieser Vergleichbarkeit ist ein Beispiel für einen Ratschlag, der durch die Experten bestätigt werden soll. Hinsichtlich der untersuchten Unternehmen ist es auffällig, dass nur Lidl den Nachhaltigkeitsbericht in der Kommunikation prominent platziert.

Frage 3:

Die dritte Frage befasst sich mit der Relevanz von Stakeholdern auf die CSR-Kommunikation. Als Stakeholder wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat.⁹⁵ Die ISO 26.000 widmet dem Stakeholder-Ansatz einem eigenen Kapitel⁹⁶ und Walker

⁹² EMAS (o.J): EMAS. Geprüftes Umweltmanagement., URL:

https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Flyer_Was-ist-EMAS.pdf (Stand 05.05.2019)

⁹³ Vgl. Heinrich (2018): S.94 f.

⁹⁴ PwC (2018): Studie: Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, Studie zur praktischen Umsetzung im Dax 160, URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/studie-erstanwendung-des-csr-richtlinie-umsetzungsgesetzes.html> (Stand 02.05.2019)

⁹⁵ Behrend, Frank; Eilmann, Sonja; Hübner, Raimo; Weitlander, Erwin: Interessensgruppen/Interessierte Parteien. In Gessler, Michael (2011): Kompetenzbasiertes Projektmanagement, 4. Auflage, Band 1, Nürnberg, S.71

⁹⁶ ISO (2004): ISO 26.000, Kapitel 4

nennt den Stakeholder-Ansatz als Eckpfeiler im CSR-Fundament.⁹⁷ Dieser Stakeholder-Ansatz wird von Fleig im Jahre 2016 folgend definiert:

„Nach dem Stakeholder-Ansatz oder Stakeholder-Modell sollen Unternehmen ihre Stakeholder und deren Erwartungen und Anforderungen kennen und berücksichtigen. Demnach werden der Zweck, die Ziele und die Strategie eines Unternehmens darauf ausgerichtet, dass die Interessen, Erwartungen und Ansprüche der wichtigen und einflussreichen Stakeholder erfüllt werden. Dazu wird ein Stakeholder-Konzept entwickelt und im Rahmen des Stakeholder-Managements umgesetzt. Beachtet ein Unternehmen seine Stakeholder nicht, ist es in seiner Existenz bedroht.“⁹⁸

Fortführend betont er, dass „einige Unternehmen mit ihrem Stakeholder-Konzept anstreben, ihrer unternehmerischen Verantwortung gegenüber Menschen und der natürlichen Umwelt nachzukommen. Sie setzen sich sehr intensiv mit ethischen, ökologischen und gesellschaftlichen Anforderungen auseinander und versuchen, diese im Rahmen der Aktivitäten zur Corporate Social Responsibility (CSR) zu erfüllen.“⁹⁹ Falls die Experten diesen hohen Einfluss bestätigen, lässt sich so eine Handlungsempfehlung für die Unternehmen ableiten. Der hohe Einfluss der Stakeholder ist auch deutlich in der CSR-Kommunikation von Lidl zu erkennen, vor allem im Vergleich mit den anderen Marken.

Frage 4:

Der zweite Teil des Fragebogens befasst sich mit der spezifischen Relevanz von CSR für den Einzelhandel, welche im vorherigen Kapitel dargelegt wurde. Zunächst soll von Experten die Bedeutung von CSR für die Branche erfragt werden, um möglicherweise neue Kenntnisse in diesem Bereich zu generieren.

Frage 5:

Lux stellt im Kapitel „CSR-Kommunikation im Handel“ des Buches „CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln“ die These auf, dass der hohe Fokus auf den Preis im deutschen Einzelhandel das Anbieten von gesunden Lebensmitteln erschwert und das Thema CSR für Konsumenten, Hersteller und Handel in den Hintergrund gedrängt hat.¹⁰⁰ Jedoch spricht er anschließend die

⁹⁷ Vgl. Walker, Thomas: Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation. In Heinrich (2018): S. 72

⁹⁸ Fleig, Dr. Jürgen (2016): Stakeholder erkennen und analysieren, URL: <https://www.businesswissen.de/hb/was-sind-stakeholder-und-was-bedeutet-der-stakeholder-ansatz/> (Stand 15.05.2019)

⁹⁹ Vgl. Ebd.

¹⁰⁰ Vgl. Lux, Wolfgang: CSR-Kommunikation im Handel. In Heinrich (2018): S.157 f.

Relativierung des Preisfokus in den letzten Jahren aufgrund der Digitalisierung.¹⁰¹ Diese These soll durch die Nachfrage des Einflusses von CSR auf die Preispolitik beziehungsweise von der Preispolitik auf CSR geprüft werden. Anschließend könnte man hieraus eine Handlungsempfehlung bezüglich der Gestaltung der Preispolitik mit Bezug auf die CSR-Kommunikation ableiten. Bezüglich aller untersuchten Unternehmen ist es auffällig, dass die Preisgestaltung und aktuelle Angebote oftmals die höchste Priorität in der Unternehmenskommunikation haben.

Frage 6:

In der nächsten Frage sollen Experten die Relevanz einzelner Faktoren von CSR für die CSR-Kommunikation in Bezug auf die Lebensmitteleinzelhandelsbranche ordnen. Hierbei wurde sich am Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit orientiert, bei dem der Punkt Soziales in die Faktoren des sozialen Engagements und sozialen Umgangs mit Mitarbeitern gesplittet wurde. Außerdem wurde der Punkt Regionalität hervorgehoben, da dieser zwar im Faktor Umwelt enthalten ist, jedoch für den Lebensmitteleinzelhandel besonders wichtig ist, wie die folgende 2017 durchgeführte Statista-Umfrage beweist.

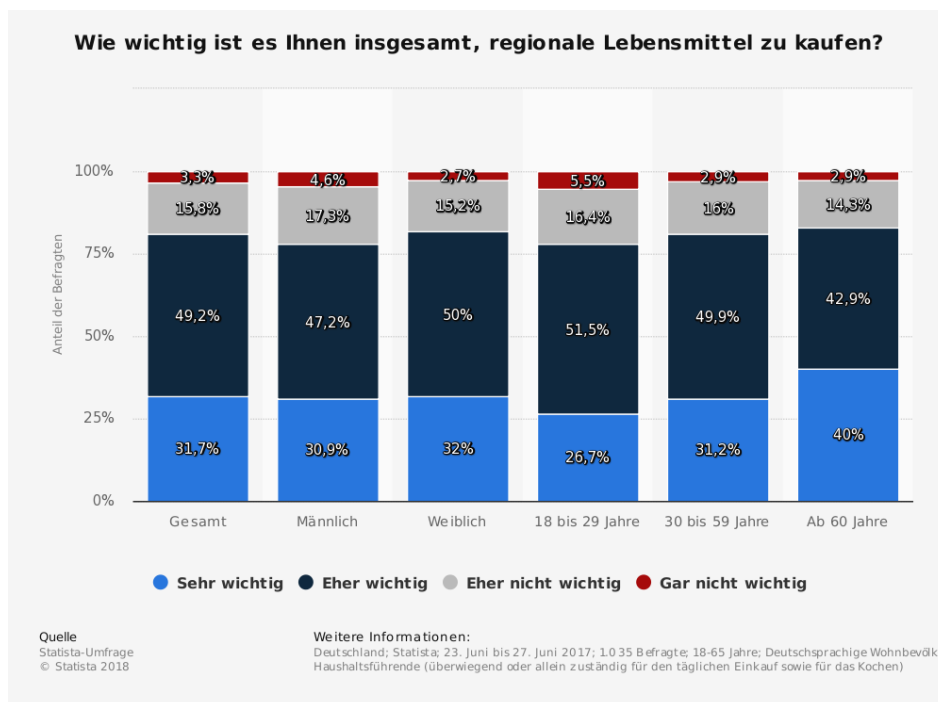


Abbildung 2: Wie wichtig ist es Ihnen insgesamt, regionale Lebensmittel zu kaufen? Quelle: Statista (2017): Umfrage zur Bedeutung von regionalen Produkten beim Einkauf in Deutschland 2017.

¹⁰¹ Vgl. Ebd.

Anzumerken ist hierbei, dass die Unternehmen selbst ihre Schwerpunkte anders definieren. Hierbei werden eigene Kategorien wie beispielsweise Sortiment gewählt, welche allerdings nicht zu den wissenschaftlichen Kategorien des Nachhaltigkeitsverständnisses gehören.

Frage 7:

Da mittlerweile die Lieferung von Lebensmitteln über eine Online-Bestellung möglich ist, sollen die Experten die eingeschätzten Auswirkungen daraus in Bezug auf CSR darstellen und Handlungsempfehlungen für die CSR-Kommunikation ableiten – auch wenn diese Möglichkeit in Deutschland derzeit nur sehr gering genutzt wird.¹⁰² Von den untersuchten Lebensmitteleinzelhandelsmarken bietet keines diese Möglichkeit an.

Frage 8:

Lux betont auch in dem bereits erwähnten Kapitel, dass „der Handel CSR nur nachhaltig und konsequent leben kann, wenn er die gesamte Wertschöpfungskette kontrolliert“¹⁰³ und empfiehlt eine Prüfung der Geschäftsbeziehung zu Lieferanten mit dem Umgang bezüglich CSR zu kommunizieren.¹⁰⁴ Von der Decken empfiehlt für den Umgang mit Lieferanten unter anderem eine Verpflichtung des Zulieferers zur Einhaltung des Verhaltenskodex, eine Selbstbeurteilung des Zulieferers, die Schulung der Zulieferer, eine Beurteilung des Zulieferers vor Ort, die Unterstützung des Zulieferers bei Korrekturmaßnahmen sowie das Einfordern von CSR-Informationen.¹⁰⁵ Daher werden auch die Experten in der nächsten Frage zur Relevanz des Umgangs mit Herstellern und Lieferanten für die CSR-Kommunikation befragt. Die Kommunikation der Lieferkette ist in den untersuchten Unternehmen auch hinsichtlich der Gewichtung in der CSR-Kommunikation und der Transparenz sehr unterschiedlich.

Frage 9:

Der letzte Teil des Fragebogens befasst sich mit der Kommunikation von CSR an sich. Lux fordert von Unternehmen im Handel „KPI's für CSR zu definieren, zu messen und

¹⁰² Vgl. Ehrhardt, Amira (2019): <https://www.businessinsider.de/amazon-ist-machtlos-gegen-rewe-aldi-lidl-und-co-2019-5> (Stand 15.05.2019)

¹⁰³ Lux in Heinrich (2018): S.163

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ Vgl. Von der Decken, Tim (o.J.): Nachhaltiger Einkauf – Was ist möglich? URL:

<https://www.efficioconsulting.de/insights/2017/11/09/nachhaltiger-einkauf-was-ist-moeglich/> (Stand 15.05.2019)

intern wie extern [...] zu berichten.“¹⁰⁶ Auch diese These der Wichtigkeit von Zielsetzungen in Form von KPIs soll durch Experten bestätigt werden, bevor man hieraus eine Handlungsempfehlung ableiten kann. KPIs findet man bei den untersuchten Unternehmen vor allem in den Nachhaltigkeitsberichten, allerdings beziehen sich diese auf das CSR-Engagement und nicht auf die Kommunikation.

Frage 10:

Bezüglich der Krisenkommunikation lauten die häufigsten Ratschläge von Experten: maximale Transparenz und Ehrlichkeit. Beispielsweise widmen Höbel und Hoffman in ihrem Buch „Krisenkommunikation“ Transparenz einem eigenen Kapitel¹⁰⁷ und auch bezüglich CSR ist die Transparenz und Anerkennung in der Öffentlichkeit eine der wichtigsten Rahmenbedingungen.¹⁰⁸ Daher werden die Experten bezüglich einer Einschätzung der Relevanz von ehrlicher Kommunikation bei Fehlern befragt.

Frage 11:

Wagner und Eichhorn betonen die Wichtigkeit von Social Media für die CSR-Kommunikation und widmeten der Thematik einem eigenen Kapitel im Buch „CSR und Kommunikation“ von Heinrich.¹⁰⁹ Diese Wichtigkeit wird auch für CSR im Handel von Lux bestätigt.¹¹⁰ Daher soll auch die Rolle von Social Media für die CSR-Kommunikation des Handels durch die Experten definiert werden. Die untersuchten Unternehmen haben alle eine Präsenz in den sozialen Netzwerken, allerdings ist die Auswahl der Kanäle und das Ausmaß an CSR-Themen in der Kommunikation unterschiedlich.

¹⁰⁶ Lux in Heinrich (2018): S.162

¹⁰⁷ Höbel, Peter; Hoffmann, Thorsten (2014): Krisenkommunikation. 2.Auflage, Konstanz, München, 2014. S.58f.

¹⁰⁸ Vgl. Schneider, Andreas; Schimdpeter, René (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortliche Unternehmensführung in Theorie und Praxis. (o.O.) S.90

¹⁰⁹ Vgl. Eichhorn, Marcus; Wagner, Ricardo: CSR Kommunikation und Social Media. In Heinrich (2018): S.118 f.

¹¹⁰ Vgl. Lux in Heinrich (2018): S.164

Frage 12:

Brunner und Esch haben drei verschiedene Strategieoptionen der CSR-Kommunikation aufgelistet¹¹¹:

- CSR als Teil der Markenidentität
- CSR als Ergänzung der Markenidentität
- CSR unabhängig von der Markenidentität

Lux hingegen behauptet:

„Man müsste eine ganz neue, den modernen Medien und den geänderten Zielgruppen angemessene Kommunikations- und Branding-Strategie definieren, die CSR den für den einzelnen Händler richtigen Rahmen im Gesamtkonzept der Marke einräumt.“¹¹²

Die Experten sollen durch die Frage des Einflusses von CSR auf die Markenbildung eine eigene Bewertung liefern. Beim Vergleich dieser mit den Ausführungen von Brunner und Esch sowie Lux sollte diesbezüglich eine Handlungsempfehlung abgeleitet werden.

Frage 13:

In der nächsten Frage sollen die Experten Kanäle für die CSR-Kommunikation vorschlagen. Hierzu hat das CSCP Center Wuppertal gemeinsam mit dem Bundesverband Die Verbraucher e.V. im Report „CSR-Kommunikation im Wandel“

„40 führende, multinationale Unternehmen, insbesondere aus dem Handel (insbesondere aus den Bereichen Lebensmittel, Textil) sowie Markenherstellern aus dem produzierenden Gewerbe (insbesondere aus den Bereichen Textil, Möbel, Dienstleistungen) und vier Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) zum Thema verbrauchergerechtere CSR-Kommunikation in Deutschland befragt.“¹¹³

Die dort enthaltene Befragung bezüglich der Kanäle für die CSR-Kommunikation kommt zu dem Ergebnis, dass derzeit die Homepage der wichtigste Kanal ist, allerdings der Zukunftstrend zunehmend zu sozialen und digitalen Medien führt. Derzeit

¹¹¹ Vgl. Brunner, Dr. Christian Boris; Esch, Prof. Dr. Franz Rudolf: CSR Kommunikation und Marke. In Heinrich, Peter (2018): S.31 f.

¹¹² Lux in Heinrich (2018): S.165

¹¹³ Beckers, Sarah; Pratt, Nadine; Wagner, Thomas; (2012): CSR Kommunikation im Wandel. Status Quo und Trends aus Sicht der Unternehmen. Wuppertal, S.5

sind neben der Homepage, der Nachhaltigkeitsbericht, die Unternehmensbroschüre sowie Zeitungen und Fachzeitschriften wichtiger, allerdings wird die Relevanz dieser Kanäle bis auf den Nachhaltigkeitsbericht abnehmen. Den zweitgrößten Zuwachs an Relevanz im Vergleich zum Status Quo kann neben den sozialen und digitalen Medien das Kundenkontaktpersonal erreichen. Point of Sale Werbung und Fernsehen und Hörfunk sind laut der Befragung sowohl aktuell als auch in Zukunft keine wichtigen Kanäle für die CSR-Kommunikation.

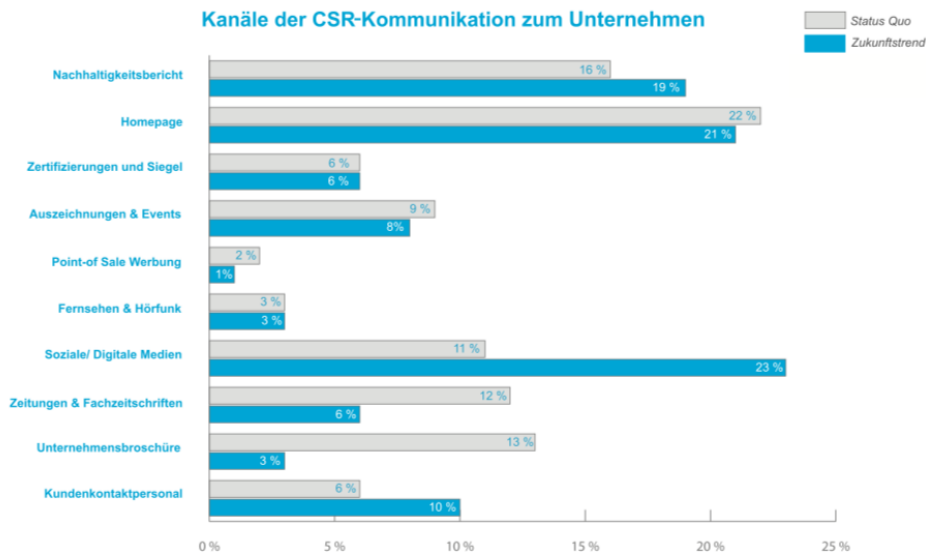


Abbildung 3: Welches sind die wichtigsten Kanäle zur CSR-Kommunikation an die Verbraucher in Bezug auf das Unternehmen? Status Quo und Ausblick. Quelle: Beckers, Sarah; Pratt, Nadine; Wagner, Thomas (2012): CSR Kommunikation im Wandel. Status Quo und Trends aus Sicht der Unternehmen.

Nach Ergebnissen der Befragung der Experten lassen sich hieraus gemeinsam Kanal-Empfehlungen für die CSR-Kommunikation im Handel ableiten.

Frage 14:

Im eben zitierten Report wurde auch bezüglich der Hindernisse der CSR-Kommunikation befragt. Hier wurden als Hindernisse die Komplexität des Themas CSR, das mangelnde Interesse der Verbraucher an CSR, die Glaubwürdigkeit, die Unbekanntheit der Informationsbedürfnisse der Verbraucher, die Zeitknappheit bei der Kommunikation mit dem Verbraucher und die Schwäche von internen Strukturen von Unternehmen genannt¹¹⁴. Sollten Experten diese Thematiken auch nennen, ohne dass

¹¹⁴ Vgl. a.a.O., S.24

man sie vorschlägt, kann man das Beachten dieser Hindernisse und Risiken als Handlungsempfehlung ableiten.

Frage 15:

Die Experten sollen die These, dass jedes Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen die CSR-Kommunikation individuell gestalten sollte¹¹⁵, bewerten. Bei Bestätigung wird die Umsetzung dieser Individualität bei der CSR-Kommunikation beim jeweiligen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen untersucht. Auffällig ist bezüglich der untersuchten Unternehmen, dass sowohl Edeka als auch Penny CSR mit einer Figur kommunizieren. Vor allem die Nutzung Janoschs Frosch von Penny ist zunächst unverständlich, da der Panda von Edeka Bezug zur Kooperation mit dem WWF hat.

Frage 16:

In der letzten Frage sollen die Experten eigene Handlungsempfehlungen bezüglich der CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel geben. In der letzten Frage sind die Experten daraufhin nicht durch Fragestellungen zu bestimmten Themen voreingenommen.

6.2 Auswahl der Experten

Die Auswahl der Experten erfolgte auf der Grundlage folgender Kriterien: Verfügbarkeit der relevanten Informationen der Experten, Erfahrung im Bereich der Kommunikation von CSR und/oder im Bereich des Einzelhandels, Möglichkeit des Preisgebens der Informationen, Bereitschaft zum Interview sowie Verfügbarkeit und Erreichbarkeit im Zeitraum des Erstellens der Arbeit.¹¹⁶

Das erste Experteninterview erfolgte mit Martin Krause. Er hat langjährige Erfahrung im Bereich der CSR-Kommunikation in seiner Zeit bei der PR-Agentur Ketchum Pleon gesammelt und leitet derzeit die Bereiche Handel & Konsumgüter, Transport & Logistik sowie Tax & Legal der Unternehmenskommunikation der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC Deutschland.

Beim zweiten Interview wurde der Fragebogen schriftlich von Diane Sellenmerten beantwortet. Diane Sellenmerten hat beim Agenturnetzwerk Ogilvy die Position als Editoren-

¹¹⁵ Vgl. Lux in Heinrich (2018): S.165

¹¹⁶ Vgl. Gläser, Laudel (2010): S.117 ff.

rial Lead im PR Bereich bei Ogilvy Public Relations GmbH und langjährige Erfahrung im Bereich der PR-Beratung und CSR, die sie durch Arbeit in verschiedenen Agenturen gewinnen konnte.

Das dritte Interview erfolgte, ebenfalls durch schriftliche Beantwortung, von Rainer Galus, der seit 2009 der Geschäftsführer des Handelsverbands Nordrhein-Westfalen ist.

Da diese drei Experten unterschiedliche Sichtweisen auf die CSR-Kommunikation und auf den Lebensmitteleinzelhandel haben, lässt sich aus den Interviews ein heterogenes Gesamtfazit zur Thematik bilden.

6.3 Auswertung des Fragebogens

In diesem Kapitel wird die Beantwortung der einzelnen Fragen durch die Experten beleuchtet. Zu jeder Frage werden die drei Antworten zusammengefasst und beschrieben.

Frage 1

Die erste Frage nach dem Einfluss der Rahmenwerke auf die CSR-Kommunikation wurde unterschiedlich beantwortet. Hierbei ist festzuhalten, dass die Rahmenwerke Maßstäbe setzen, eine Vergleichbarkeit der CSR-Kommunikation ermöglichen und Einzelmaßnahmen in einen Gesamtkontext stellen. Allerdings sollten abgeleitete Botschaften als Zusammenfassung dargestellt werden und in eine kommunikativ verwendbare, das heißt der Zielgruppe angemessene, Kommunikation umgesetzt werden.

Frage 2

In der zweiten Frage waren die Expertenmeinungen konträr zu den aufgestellten Thesen. Die Experten bestätigten zwar, dass durch die Berichtspflicht der Nachhaltigkeitsbericht beziehungsweise CSR-Bericht an Relevanz gewonnen hat und Transparenz schafft, allerdings wurde die Berichtspflicht einmal als unabhängig von der CSR-Kommunikation genannt und gesagt, dass die Berichtspflicht eine Individualität in der Kommunikation erschwere.

Frage 3

In der dritten Frage waren alle Experten darin konform, dass die Stakeholder einen gravierenden Einfluss auf die CSR-Strategie haben sollen. Betont wurde hierbei die grundsätzliche Ausrichtung der Strategie auf Stakeholder und deren Einbezug in die Entwicklung.

Frage 4

Bei der vierten Frage wurde CSR im Einzelhandel eine hohe Bedeutung zugewiesen. Betont wurden hierbei aktuelle Entwicklungen wie die „Fridays-for-Future“-Demonstrationen und das daraus resultierende steigende Informationsbedürfnis der Verbraucher. CSR wurde als eins der Themenfelder für die Ausrichtung der Kommunikation definiert.

Frage 5

Die Experten waren sich in der fünften Frage darin einig, dass die Preispolitik durch den starken Wettbewerb in Deutschland geprägt wurde, wie auch Lux behauptete¹¹⁷. Allerdings konnte hierbei aus zwei Vorschlägen dezidiert werden, dass durch das Anbieten von Premium-Produkten, welche Ihren Status aufgrund von hoher Nachhaltigkeit bekommen, in einem kleinerem Sortiment, welches in großen Mengen vertrieben werden sollte, der Konflikt des Anspruches an Qualität und Nachhaltigkeit und der Preisgestaltung durch eine höhere Marge beseitigt werden kann.

Frage 6

Bei der sechsten Frage, in der die Wichtigkeit der einzelnen Faktoren in Reihenfolge befragt wurden, wurden die Ergebnisse folgendermaßen ausgewertet: Die fünf Faktoren bekamen jeweils den Wert von 1-5 zugewiesen (Platz 1 in Rangfolge = 5, Platz 2 = 4, Platz 3 = 3, Platz 2 = 2, Platz 1 = 1) und anschließend wurden für jeden Faktor die Werte aus den drei Rangfolgen addiert. Hierbei ergab sich folgende Gesamt-Rangfolge:

1. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern
2. Umwelt
3. Regionalität
4. Wirtschaftlichkeit
5. Soziales Engagement

¹¹⁷ Vgl. Lux, Wolfgang in Heinrich (2018): S.157 f.

Frage 7

Bei der siebten Frage waren die Experten der Meinung, dass dieses Thema derzeit noch eine geringe Rolle spielt, da der Markt sich im Aufbau befindet, allerdings die Kontrolle der Lieferkette zur Herausforderung wird.

Frage 8

Bezüglich Lieferanten gingen alle darin konform, dass die Beziehungen zu Lieferanten zunehmend an Bedeutung gewinnen und dass die Lieferanten ein wichtiger Partner sind, bei denen das Vertrauensverhältnis eine große Rolle spielt. Der Umgang mit Lieferanten ist medienwirksam und wird von einer breiten Öffentlichkeit wahrgenommen. Man sollte darauf achten, dass einem nicht nachgewiesen werden kann, dass man nicht auf Lieferantenbeziehungen achtet.

Frage 9

Bezüglich der Setzung von KPI's kamen die Experten zu dem Schluss, dass dies sehr schwierig ist, jedoch einen relevanten Baustein der allgemeinen Erfolgsmessung darstellt. Betont wurde vor allem KPI's im Social Media Bereich zu setzen.

Frage 10

Die ehrliche Kommunikation von Fehlern stuften die Experten ebenfalls mit einer hohen Wichtigkeit ein, hierbei wurde zusätzlich ausgeführt, dass diese Kommunikation mit Maßnahmen verknüpft werden muss. Da Fehler eher verziehen werden als Intransparenz, ist es wichtig, Ziele und deren Fortschritt zu kommunizieren. Die Prozesskommunikation ist für die CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel wichtiger als die Ergebniskommunikation.

Frage 11

Bei der elften Frage über die Rolle von Social Media in der CSR-Kommunikation waren sich alle Experten über deren wichtige Rolle einig. Social Media ist wegen des direkten Dialoges mit der Zielgruppe unabdingbarer Bestandteil der CSR-Kommunikation. Durch Regelmäßigkeit und Sorgfältigkeit lässt sich sogar ein eigenes Agenda Setting aufbauen. Die Bedeutung wird auch weiterhin zunehmen, allerdings ist Social Media eher für Campaigning als für die Berichterstattung geeignet.

Frage 12

Auf Frage Zwölf antworteten die Experten, dass CSR ein großes Fundament für ein Vertrauen legen kann und hilft, sich von der Konkurrenz abzuheben und die Marke zu stärken und krisenfest zu machen.

Frage 13

Für die Auswahl der Kanäle empfehlen die Experten Kanäle die Dialoge ermöglichen, vor allem Social Media. CSR-Auftritt auf der Website und der Nachhaltigkeitsbericht sind sehr wichtig und größere Kampagnen sollen über alle Kanäle hinweg crossmedial durchgeführt werden.

Frage 14

Bei Frage 14 ergibt sich aus den Aussagen der Experten, dass man bei der CSR-Kommunikation auf die Glaubwürdigkeit und Belegbarkeit achten sollte. Dies könnte der Weg sein, um die genannten Hindernisse zu überwinden.

Frage 15

Bezüglich der Individualität der CSR-Kommunikation, welche in Frage 15 nachgefragt wurde, antworteten die Experten, dass dies schwierig ist und nicht vollständig zu realisieren ist. Empfohlen wurde hierbei vor allem das Setzen von Schwerpunkten, die Bezug zum Kerngeschäft haben sollten – als Beispiel wurden Produkte, die einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten, genannt. Als Vorreiter und Innovator in der CSR-Kommunikation könnte man sogar eigenes Agenda-Setting betreiben.

Frage 16

In der letzten Frage, in der die Experten allgemeine Empfehlungen aussprechen sollten, ergab sich folgendes:

- Man sollte viel im Bereich CSR versuchen und auch mit Blick auf die Klientel neue Bereiche ausloten
- Die Kommunikation sollte transparent, messbar und dialogbasiert beziehungsweise mit Orientierung nach Feedback gestaltet werden
- CSR-Highlights sollte man durch eigene PR-Aktionen oder Kampagnen kommunizieren und nicht nur im Nachhaltigkeitsbericht erwähnen

6.4 Handlungsempfehlungen für den Lebensmitteleinzelhandel in der Kommunikation von CSR

Aus der Auswertung des Fragebogens ließen sich folgende Handlungsempfehlungen herausfiltern:

1. Neben dem Nachhaltigkeits- /CSR-Berichtes sollte das Unternehmen Botschaften, die CSR-Rahmenwerken entsprechen, auch in anderer Weise kommunizieren.¹¹⁸ Eine Möglichkeit ist ein eigener Website-Bereich oder ein Blog, der regelmäßig mit neuen Inhalten gefüllt wird.¹¹⁹
2. Die gesamte CSR-Strategie sollte auf den Bedürfnissen der Stakeholder basieren¹²⁰. Unternehmen sollten kommunikativ auf CSR setzen, um sich im Markt differenzieren zu können.¹²¹ Durch sorgfältige und regelmäßige CSR-Kommunikation lässt sich ein Grundvertrauen in die Marke aufbauen, wodurch Fehler leichter verziehen werden und die Marke krisenfester wird.¹²²
3. Das Anbieten von Premium-Produkten, die zur Nachhaltigkeit beitragen und nachweislich nachhaltig hergestellt und verpackt wurden, ist eine große Chance für den Lebensmitteleinzelhandel.¹²³
4. Bei Ihrer CSR-Strategie sollten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels Schwerpunkte setzen.¹²⁴ Empfehlenswert ist hierbei vorwiegend der soziale Umgang mit Mitarbeitern. Auch die CSR-Bereiche der Umwelt und Regionalität sollten in der Kommunikation prominent platziert werden. Wirtschaftlichkeit und Soziales Engagement sollten nicht priorisiert werden.
5. Die gesamte Lieferkette sollte offen und transparent kommuniziert werden.¹²⁵

¹¹⁸ Experteninterview Krause Frage 1

¹¹⁹ Experteninterview Sellenmerten Frage 13

¹²⁰ Experteninterview Sellenmerten Frage 3, Experteninterview Krause Frage 3 und Experteninterview Gallus Frage 3

¹²¹ Experteninterview Sellenmerten Frage 12

¹²² Experteninterview Sellenmerten Frage 10, Experteninterview Krause Frage 16,12,10

¹²³ Experteninterview Sellenmerten Frage 5, 15; Experteninterview Krause Frage 5

¹²⁴ Experteninterview Sellenmerten Frage 15

¹²⁵ Experteninterview Sellenmerten Frage 7,8; Experteninterview Gallus Frage 8; Experteninterview Krause Frage 8

6. Ziele und Fortschritte im CSR-Bereich sollen belegbar kommuniziert werden.¹²⁶
7. Social-Media-Kanäle eignen sich, um CSR zu kommunizieren und mit der Zielgruppe bezüglich CSR Themen in Dialog zu treten.¹²⁷ Auf Social Media sollte regelmäßig kommuniziert werden und man sollte sich KPI's in der Social Media Kommunikation setzen.¹²⁸
8. Fehler im CSR-Bereich sollten immer transparent kommuniziert werden und mit Maßnahmen zur Verbesserung verknüpft werden.¹²⁹

¹²⁶ Experteninterview Krause Frage 14 und Frage 16, Sellenmerten Frage 10 und Frage 14,

¹²⁷ Experteninterview Sellenmerten Frage 11, Experteninterview Krause Frage 3, 9, 11, 13, 16; Experteninterview Gallus Frage 7

¹²⁸ Experteninterview Krause Frage 11

¹²⁹ Experteninterview Sellenmerten Frage 10, Experteninterview Gallus Frage 10, Experteninterview Krause Frage 10, 12, 16

7 Analyse und Vergleich der CSR-Kommunikationsstrategien

In diesem Kapitel wurden einzelne Unternehmen der drei größten Lebensmitteleinzelhandelskonzerne auf Anwendung der erarbeiteten Handlungsempfehlungen überprüft. Da der Edeka-Verbund, die Schwarz-Gruppe und die Rewe Group in Deutschland einen gemeinsamen Marktanteil von fast 60 Prozent erreichen¹³⁰, wurde von diesen Konzernen jeweils ein Unternehmen ausgewählt. Hierbei wurde, um möglichst ein Gesamtbild der Branche abzubilden, ein Billig Discounter (Penny, Rewe Group), das größte Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen (Edeka, Edeka-Verbund) und das Unternehmen, welches im weltweiten Vergleich das umsatzstärkste deutsche Einzelhandelsunternehmen ist¹³¹(LIDL, Schwarz-Gruppe) ausgewählt.

Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018						
Rang	Unternehmen	Umsatz 2017 (in Mio. Euro)	Umsatz 2016 (in Mio. Euro)	Veränderung Umsatz zu 2016 (in Prozent)	Anzahl Verkaufsstätten 2017	Marktanteil Deutschland 2017 (in Prozent)
1	Edeka	55.896	53.710	4,1%	13.646	20,3%
	Vollsortiment	38.282	36.671	4,4%	6.596	
	Netto	14.416	13.985	3,1%	4.218	
	Regionale Discounter	1.434	1.427	0,5%	660	
	Sonstige Vertriebslinien (u.a. C+C)	1.764	1.628	8,4%	2.172	
2	Schwarz Gruppe	39.827	38.562	3,3%	3.879	14,5%
	Lidl (inkl. Lidl.de)	24.330	23.286	4,5%	3.219	
	Kaufland	15.497	15.276	1,4%	660	
3	Rewe Group ¹⁾	38.512	35.807	7,6%	7.532	14,0%
	Vollsortiment	27.630	25.133	9,9%	4.987	
	Penny	8.170	7.932	3,0%	2.160	
	Sonstige Vertriebslinien	2.712	2.742	-1,1%	385	

Abbildung 4: Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland (Ausschnitt). Quelle: LZ Retailytics (2018)

¹³⁰ Vgl. LZ Retailytics (2018): Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018 URL:

<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606> (Stand 16.07.2019)

¹³¹ Vgl. Deloitte, Carrefour (2019): Einzelhandelsumsatz der führenden Einzelhandelsunternehmen weltweit im Jahr 2017 (in Millionen Dollar), URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75994/umfrage/groesste-unternehmen-nach-einzelhandelsumsatz-weltweit/> (Stand 10.07.2019)

Zur Analyse wurden neben der Recherche über kritische Medienberichte in Online-Medien mit hoher Reichweite die Internetpräsenz durch eigene Unternehmensseiten und in den sozialen Medien untersucht. Die Fokussierung auf die Unternehmensseiten im Internet und die sozialen Medien erfolgte aufgrund deren bereits erwähnter derzeitiger und zukünftiger Relevanz¹³² für die CSR-Kommunikation. Zudem sind die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen ebenfalls auf den Internetseiten hinterlegt.

7.1 CSR-Kommunikation abseits des CSR-Berichtes

Edeka:

Edeka hat auf der Unternehmenswebsite einen eigenen Bereich für CSR, den sie „Nachhaltigkeit“ nennen¹³³. Dort wird vor allem die Partnerschaft mit der NGO WWF prominent beworben. Neben den Bereich „Partnerschaft“, indem EDEKA mit Blog-Beiträgen die Partnerschaft mit WWF bewirbt, gibt es die Reiter „Themenschwerpunkte“, „Siegel“ und „Produkte“.

Lidl:

Lidl hat unter „lidl-nachhaltigkeit.de“¹³⁴ eine eigene Website zum Thema CSR. Dort gibt es neben dem Nachhaltigkeitsbericht auch den Fortschrittsbericht, welcher eine aktuelle Version des jährlichen CSR-Berichtes in Bezug auf das bisherige Jahr darstellt. Außerdem gibt es auf dieser Seite zahlreiche Inhalte über Nachhaltigkeit die in Form von Berichten, Reportagen und Interviews veröffentlicht werden.

Penny:

Penny hat auf der Unternehmenswebsite einen Bereich für Nachhaltigkeit unter „Verantwortung“ eingerichtet¹³⁵. Dort gibt es Inhalte zu den Themen Produkte, Verpackungsinitiative, Siegel, Soziales Engagement, Food Waste, Partnerschaften und Artenvielfalt schützen.

¹³² Vgl. Entwicklung des Fragebogens, Frage 13

¹³³ Vgl. Edeka (o.J.): Edeka und WWF. Gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit. URL: <https://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/die-partnerschaft/intro.jsp> (Stand 10.07.2019)

¹³⁴ Lidl (o.J.): Heute für Morgen handeln. Nachhaltigkeits- und Fortschrittsbericht. URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/startseite/> (Stand 10.07.2019)

¹³⁵ Penny (o.J.): Verantwortung bei Penny, URL: <https://www.penny.de/verantwortung/> (Stand 15.07.2019)

7.2 CSR-Strategie auf Basis der Stakeholder, CSR eins der Hauptthemen der Kommunikation

Edeka:

Über den Einbezug der Stakeholder-Bedürfnisse in die CSR-Strategie befinden sich keine Angaben auf der Unternehmenswebsite. Das Thema CSR wird auf der Unternehmenswebsite nicht prominent platziert. Im Vordergrund stehen andere Themen.

Lidl:

Auf der Lidl Nachhaltigkeitsseite lässt sich deutlich unter dem Bereich Strategie die Ausrichtung an die verschiedenen Stakeholder erkennen. Hierbei werden Hersteller, Lieferanten, Kunden, Partner und die Gesellschaft mehrfach genannt.¹³⁶ Stakeholder werden sogar explizit auf der Nachhaltigkeitsseite erwähnt, indem jeder CSR-Bereich in einer Grafik einem bestimmten Relevanzwert für Stakeholder zugeordnet wird.¹³⁷ Des Weiteren werden alle Stakeholder-Gruppen aufgelistet und der Stakeholder Management Ansatz des Unternehmens beschrieben.¹³⁸ Das Thema CSR scheint auf der Startseite der Unternehmenswebsite im Hintergrund zu sein, jedoch gibt es wie bereits erwähnt eine eigene Website zur Nachhaltigkeit – der Verweis auf diese Website von der Unternehmenswebsite ist auf der Website nicht direkt zu finden. Zusätzlich gibt es noch einige Angaben zum Thema CSR auf der Hauptseite unter dem Punkt „Verantwortung“. Hier findet sich auch der Verweis auf die Nachhaltigkeitsseite.

Penny:

Sowohl im CSR-Bericht der Rewe Group¹³⁹ als auch im Verantwortungsbereich der Penny-Website¹⁴⁰ findet man eine Erwähnung der Stakeholder. Im CSR-Bericht wer-

¹³⁶ Vgl. Lidl (o.J.): Strategie und Management, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/strategie-und-management/> (Stand 15.06.2019)

¹³⁷ Vgl. Lidl (o.J.): Lieferkette und Verarbeitung, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/gri-bericht/lieferkette-und-verarbeitung/> (Stand 15.06.2019)

¹³⁸ Vgl. Lidl (o.J.): Strategie und Management, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/strategie-und-management/#c5357> (Stand 15.06.2019)

¹³⁹ Vgl. Rewe Group (o.J.): Nachhaltigkeitsbericht 2018, URL: <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2018/> (Stand 15.06.2019)

¹⁴⁰ Vgl. Penny (o.J.): Verantwortung bei Penny, URL: <https://www.penny.de/verantwortung/> (Stand 15.07.2019)

den Partner, Lieferanten und Mitarbeiter genannt, auf der Penny-Website Kunden und die Nachbarschaft.

7.3 Angebot nachhaltiger Produkte mit Beitrag zur Nachhaltigkeit

Von den untersuchten Lebensmitteleinzelhandelsmarken hat nur Penny Produkte im Sortiment, welche einen aktiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Penny behauptet in einem Video des Unternehmens auf YouTube¹⁴¹, dass die Zitrusfrüchte der Marke Biohelden aus nachhaltiger Herkunft stammen und auch bei geringer Ästhetik für den Verkauf benutzt werden. Außerdem wird in dem Video behauptet, dass man durch den Kauf dieser Früchte wichtige Landwirtschaftsstrukturen etabliert, einen Beitrag zur Biodiversität leistet und neue Lebensräume für Tierarten schafft. Auch die Pro Planet Produktreihe soll laut Penny einen ökologischen oder sozialen Mehrwert bieten.¹⁴²

7.4 Setzen von Themenschwerpunkten

Edeka:

Edeka setzt die Themenschwerpunkte vor allem im Bereich der Umwelt und der Regionalität. Der soziale Umgang mit Mitarbeitern findet keine Erwähnung im Nachhaltigkeitsbereich der Website, während die Themen Wirtschaftlichkeit und soziales Engagement nur sehr gering mit einzelnen Beiträgen platziert werden. Auf der Unternehmensseite finden sich jedoch im CSR-Bereich die Themenschwerpunkte Umwelt, soziales Engagement, sozialer Umgang mit Mitarbeitern und Regionalität. Wirtschaftlichkeit wird als eines der zwei Grundprinzipien des Zielverständnisses der Verantwortung genannt.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Penny (2017): Die Naturgut Bio-Helden bei PENNY: Zitrusfrüchte, URL:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=96&v=hnwk6qGeuCo (Stand 15.06.2019)

¹⁴² Vgl. Penny (o.J.): Pro Planet. Verantwortungsbewusstes Einkaufen hat ein Zeichen, URL:

<https://www.penny.de/verantwortung/pro-planet/> (Stand 13.06.2019)

¹⁴³ Vgl. Edeka (o.J.): Das Zielverständnis unserer Verantwortung, URL:

<https://verbund.edeka/verantwortung/zielbild/> (Stand 30.06.2019)

Lidl:

Auf der Nachhaltigkeitsseite werden die Schwerpunkte Umwelt, Wirtschaftlichkeit, Sozialer Umgang mit Mitarbeitern und Soziales Engagement (in dieser Reihenfolge) gesetzt. Die Regionalität findet nur geringe Beachtung.¹⁴⁴ Im Bereich „Verantwortung“ auf der Unternehmensseite werden die Themen sozialer Umgang mit Mitarbeitern, Umwelt und soziales Engagement am prominentesten platziert.¹⁴⁵

Penny:

Der Bereich Verantwortung ist in der Reihenfolge von links nach rechts gesehen der letzte Oberpunkt der Website von Penny.¹⁴⁶ Schwerpunkte sind Umwelt, Soziales Engagement und Regionalität, während Wirtschaftlichkeit und der soziale Umgang mit Mitarbeitern keine Erwähnung finden. Auf der Konzernwebsite werden die Schwerpunkte im Bereich Umwelt, sozialer Umgang mit Mitarbeitern und soziales Engagement gesetzt, hier bekommen die Themen Regionalität und Wirtschaftlichkeit nur sehr geringe Prominenz.¹⁴⁷

7.5 Transparente und offene Kommunikation der Lieferkette

Edeka:

Edeka erntete in den letzten Jahren wegen ihres Umgangs mit Lieferanten viel Kritik aus den Medien, wie beispielsweise im letzten Jahr von der Zeit.¹⁴⁸ Auf Ihrer Website wird viel bezüglich der nachhaltigen Auslegung und der Qualitätsstandards der Lieferkette kommuniziert, allerdings findet der Umgang mit Lieferanten nur sehr geringe Erwähnung. Das Einzige was Edeka behauptet ist, dass die dezentrale Grundausrichtung

¹⁴⁴ Vgl. Lidl (o.J.): Heute für Morgen handeln. Nachhaltigkeits- und Fortschrittsbericht, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/startseite/> (Stand 30.06.2019)

¹⁴⁵ Vgl. Lidl (o.J.): Verantwortung bei Lidl, URL: <https://www.lidl.de/de/verantwortung-bei-lidl/s7377405> (Stand 30.06.2019)

¹⁴⁶ Vgl. Penny (o.J.): Verantwortung bei Penny. URL: <https://www.penny.de/verantwortung/> (Stand 30.06.2019)

¹⁴⁷ Vgl. Rewe Group (o.J.): Wir zeigen Verantwortung. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit> (Stand 30.06.2019)

¹⁴⁸ Vgl. Grefe, Christiane; Zimmermann, Fritz (2018): Am Gängelband der Mächtigen, URL: <https://www.zeit.de/2018/12/einzelhandel-edeka-marktmacht-supermarktketten-lieferanten> (Stand 25.06.2019)

die Regionalität fördert und man versucht mit örtlichen Lieferanten zusammenzuarbeiten.¹⁴⁹

Lidl:

Lidl kommuniziert die gesamte Lieferkette und den Umgang mit Lieferanten sehr ausführlich auf der Nachhaltigkeitsseite.¹⁵⁰ Hier wird der gesamte Umfang explizit erklärt und Ziele und deren Fortschritt anhand von Zahlen belegt. Zudem kann man auf der Unternehmenswebsite alle Lieferanten und deren Produktionsstätten gelistet auffinden.¹⁵¹

Penny:

Penny selbst trifft keine Aussagen zu den Beziehungen mit Lieferanten. Bezüglich der Lieferkette wird viel über die Herkunft der Produkte berichtet.¹⁵² Die Rewe Group selbst behauptet, dass „das Unternehmen die Bedingungen in den Herkunftsländern sowie die globalen Warenströme der Lieferkette nur bedingt beeinflussen kann“.¹⁵³ Zusätzlich wird jedoch behauptet, dass es das Ziel des Unternehmens sei „verbindliche Arbeits- und Sozialstandards entlang der gesamten Lieferkette zu implementieren“.¹⁵⁴ Im Nachhaltigkeitsbericht von 2018 wird kommuniziert, dass die Rewe Group auf einen fairen Umgang mit Partnern und Lieferanten achtet.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Vgl. Edeka (o.J.): Kooperation auf Augenhöhe. URL: <https://verbund.edeka/unternehmen/was-ist-der-edeka-verbund/leistungen-services/für-lieferanten/> (Stand 30.06.2019)

¹⁵⁰ Vgl. Lidl (o.J.): Lieferkette und Verarbeitung. URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/gri-bericht/lieferkette-und-verarbeitung/> (Stand 30.06.2019)

¹⁵¹ Vgl. Lidl (o.J.): Verantwortung in der Non-Food Lieferkette. URL: <https://www.lidl.de/de/sortiment-verantwortung-in-der-nonfood-lieferkette/s7377409#transparenz> (Stand 30.06.2019)

¹⁵² Vgl. Penny (o.J.): Verantwortung bei Penny. URL: <https://www.penny.de/verantwortung/fairtrade-bei-penny/> (Stand 30.06.2019)

¹⁵³ Vgl. Rewe Group (o.J.): Sozialstandards in der Lieferkette. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/gruene-produkte/sozialstandards-in-der-lieferkette> (Stand 30.06.2019)

¹⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵ Vgl. Rewe Group (o.J.): Nachhaltigkeitsbericht 2018. URL: <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2018/> (Stand 30.06.2019)

7.6 Belegte Kommunikation von Zielen und Fortschritten im CSR-Bereich

Edeka:

Der Edeka Verbund nennt als seine Unternehmensziele die wirtschaftliche Förderung, die Stärkung mittelständischer Existenzen und der regionalen Wirtschaft, ein regionales und nachhaltiges Sortiment, den Schutz von Natur und Umwelt, die Investition in Mitarbeiter und das Arbeitsumfeld, das soziale und gesellschaftliche Engagement sowie die Befolgung von Regeln¹⁵⁶. Diese Ziele werden durch einzelne Maßnahmen untermauert, deren Erreichen zeitlich terminiert wird. Bezüglich der Glaubwürdigkeit und der Belegbarkeit setzt Edeka vor allem auf verschiedene Siegel.¹⁵⁷ Betont wird hierbei am meisten die Kooperation mit der NGO WWF.¹⁵⁸

Lidl:

Lidl kommuniziert ihre Ziele und Fortschritte auf ihrer Nachhaltigkeitsseite sehr ausführlich in Tabellenform, getrennt in die Bereiche Rohstoffe und Landwirtschaft, Lieferkette und Verarbeitung, Betrieb und Prozesse sowie Kunden und Gesellschaft.¹⁵⁹ In dieser Tabelle werden die Ziele genannt, der Zeitpunkt des gewollten Erreichens terminiert, derzeitige und geplante Maßnahmen zur Erreichung des Zieles genannt und der aktuelle Status des Zieles gezeigt. Für die Belegbarkeit veröffentlicht LIDL zahlreiche Positionspapiere zu CSR-Themen¹⁶⁰ und setzt auf verschiedene Reporting-Standards.¹⁶¹

¹⁵⁶ Vgl. Edeka (o.J.): Kooperation auf Augenhöhe, URL: <https://verbund.edeka/verbund/verantwortliches-handeln.pdf> (Stand 10.07.2019)

¹⁵⁷ Vgl. Edeka (o.J.): Qualitätsstandards, URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/handlungsfelder/sortiment/qualitätsstandards/> (Stand 10.07.2019)

¹⁵⁸ Vgl. Edeka (o.J.): 10 Jahre starke Partnerschaft – Edeka und der WWF, URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/projekte-partnerschaften/ökologisches-engagement/partnerschaft-mit-dem-wwf/> (Stand 10.07.2019)

¹⁵⁹ Vgl. Lidl (o.J.): Rohstoffe und Landwirtschaft, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/gri-bericht/rohstoffe-und-landwirtschaft/> (Stand 10.07.2019)

¹⁶⁰ Vgl. Lidl (o.J.): Kontakt und Downloads, URL: <https://www.lidl.de/de/kontakt-und-downloads/s7377420> (Stand 10.07.2019)

¹⁶¹ Vgl. Lidl (o.J.): Über diesen Bericht, URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/ueber-diesen-bericht/> (Stand 10.07.2019)

Penny:

Penny selbst berichtet auf dem Verantwortungsbereich ihrer Website nur von spezifischen CSR-Zielen, wie beispielsweise die Reduzierung von Verpackungsabfall¹⁶² oder dem Schutz der Bienen.¹⁶³ Bezüglich der Belegbarkeit setzt Penny auf die Kooperation mit dem NABU und die Auszeichnung der Pro Planet Initiative als offizielles Projekt der UN-Dekade „Biologische Vielfalt“.¹⁶⁴ Der Konzern belegt seine CSR-Kommunikation mit Auszeichnungen und Preisen¹⁶⁵, die auf der Website eingesehen werden können. Eine zusammengefasste Darstellung der Ziele erfolgt auf der Konzernwebsite nicht. Man findet Zielvorgaben nur in Unterpunkten. Beispielsweise findet man im Bereich „Energie, Klima, Umwelt“ die Aussage, dass das oberste Klimaziel des Konzerns die Reduktion der Treibhausgasemissionen um die Hälfte von denen im Jahr 2006 bis zum Jahr 2022¹⁶⁶ ist. Maßnahmen zu den Zielen werden in einzelnen Beiträgen in Berichtsform dargestellt.

7.7 Dialogbasierte und regelmäßige CSR-Kommunikation auf Social Media

Edeka:

Der Instagram Account von Edeka veröffentlicht nur Rezepte, allerdings werden Beiträge mit dem Titel „Nachhaltigkeit“ in Form von Instagram-Stories an erster Stelle der Highlights platziert.¹⁶⁷ Auf Nutzerkommentare wird nicht eingegangen. Ebenso wird der YouTube Kanal¹⁶⁸ nur selten zur Kommunikation von CSR-Aktivitäten genutzt, die meisten der veröffentlichten Videos mit CSR-Bezug sind über die Partnerschaft mit dem WWF, auf denen die Kommentarfunktion deaktiviert wurde. Im untersuchten Zeit-

¹⁶² Vgl. Penny (o.J.): Gut verpackt, besser für die Umwelt. URL:

<https://www.penny.de/verantwortung/nachhaltigere-verpackungen/> (Stand 10.07.2019)

¹⁶³ Vgl. Penny (o.J.): Warum das Bienenretten mehr als Bienen rettet. URL:

<https://www.penny.de/verantwortung/bienen/> (Stand 10.07.2019)

¹⁶⁴ Vgl. Ebd.

¹⁶⁵ Vgl. Rewe Group (o.J.): Wir wurden ausgezeichnet. URL: [https://www.rewe-](https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/preise-und-auszeichnungen)

[group.com/de/nachhaltigkeit/preise-und-auszeichnungen](https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/preise-und-auszeichnungen) (Stand 10.07.2019)

¹⁶⁶ Vgl. Rewe Group (o.J.): Energie, Klima und Umwelt. URL: [https://www.rewe-](https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/energie-klima-und-umwelt)

[group.com/de/nachhaltigkeit/energie-klima-und-umwelt](https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/energie-klima-und-umwelt) (Stand 10.07.2019)

¹⁶⁷ Vgl. Edeka (o.J.): Edeka. URL: <https://www.instagram.com/edeka/> (Stand 20.07.2019)

¹⁶⁸ Vgl. Edeka (o.J.): Edeka. URL: <https://www.youtube.com/channel/UC4U21wzihicvS3-SylvoeEA> (Stand 20.07.2019)

raum veröffentlichte Edeka auf Facebook¹⁶⁹ 21 Beiträge, von denen nur einer einen CSR-Bezug hatte. In diesem Beitrag wurde auf kritische Nutzerkommentare nicht eingegangen.

Lidl:

Auf Instagram¹⁷⁰ veröffentlichte Lidl im Zeitraum der Untersuchung keine Posts mit CSR-Bezug. Einzig zur Bioland Eigenmarke wurden vereinzelt Story-Beiträge veröffentlicht, die bei den Highlights an letzter Stelle platziert wurden. Auch auf Facebook¹⁷¹ gibt es im untersuchten Zeitraum keine Beiträge mit CSR-Bezug. Auf dem YouTube-Kanal¹⁷² haben 15 der 389 veröffentlichten Videos CSR-Bezug. Kritische Nutzeranfragen in den Kommentaren wurden nicht beantwortet. Alle Twitter-Beiträge¹⁷³ im untersuchten Zeitraum hatten CSR-Bezug, jedoch wurde hier nicht auf kritische Nachfragen von Nutzern in Form von Kommentaren reagiert.

Penny:

Auf Facebook¹⁷⁴ veröffentlichte Penny im untersuchten Zeitraum 23 Posts, von denen drei einen CSR-Bezug aufweisen. In diesen Posts wurden auch auf Nach- und Anfragen von Nutzern Stellung genommen. Der Facebook Account des Konzerns Rewe Group¹⁷⁵ veröffentlichte im untersuchten Zeitraum neun Posts, von denen sechs einen CSR-Bezug aufweisen konnten. Auf Kommentare von Nutzern wurde, wenn diese relevanten Bezug zum Post hatten, eingegangen. Der Instagram Account von Penny¹⁷⁶ veröffentlichte keine CSR-Beiträge im untersuchten Zeitraum. Auf YouTube¹⁷⁷ haben 15 der 85 veröffentlichten Videos einen CSR-Bezug. Auf diesen Videos wurde nicht auf Nutzerkommentare eingegangen. Beim YouTube-Kanal des Konzerns¹⁷⁸ hat fast jedes

¹⁶⁹ Vgl. Edeka (o.J.): Edeka. URL: <https://www.facebook.com/EDEKA> (Stand 20.07.2019)

¹⁷⁰ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://www.instagram.com/lidlide/?hl=de> (Stand 20.07.2019)

¹⁷¹ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://de-de.facebook.com/lidl/> (Stand 20.07.2019)

¹⁷² Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://www.youtube.com/user/Lidl> (Stand 20.07.2019)

¹⁷³ Vgl. Lidl (o.J.): Lidl. URL: <https://twitter.com/lidl> (Stand 20.07.2019)

¹⁷⁴ Vgl. Penny (o.J.): PennyDeutschland. URL: <https://www.facebook.com/PennyDeutschland> (Stand 12.07.2019)

¹⁷⁵ Vgl. Rewe Group (o.J.): Rewe Group. URL: <https://de-de.facebook.com/rewegroup> (Stand 15.07.2019)

¹⁷⁶ Vgl. Penny (o.J.): pennydeutschland. URL: <https://www.instagram.com/pennydeutschland/> (Stand 12.07.2019)

¹⁷⁷ Vgl. Penny (o.J.): ErstmalzuPenny. URL: <https://www.youtube.com/user/ErstmalzuPenny> (Stand 12.07.2019)

¹⁷⁸ Vgl. Rewe Group (o.J.): Rewe Group. URL: <https://www.youtube.com/user/rewegrouppresse/videos> (Stand 15.07.2019)

Video einen CSR-Bezug und Nutzerkommentare werden meistens mit Stellungnahmen beantwortet.

7.8 Transparente Kommunikation von Fehlern und die Verknüpfung mit Maßnahmen

Edeka:

Zur Kritik von Oxfam an den Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern, die in der Lieferkette von Edeka beteiligt sind, vom 03.07.2019¹⁷⁹, äußerte sich der Konzern nicht.

Lidl:

Im untersuchten Zeitraum ließ sich in der Recherche keine Kritik zu den CSR-Aktivitäten von Lidl finden.

Penny:

Im untersuchten Zeitraum ließ sich in der Recherche keine Kritik zu den CSR-Aktivitäten von Penny finden.

7.9 Zusammenfassung und Bewertung der CSR-Kommunikationsansätze

Aus der Auswertung der Anwendung der Handlungsempfehlungen und des kritischen Vergleiches lassen sich verschiedene Hypothesen bezüglich der CSR-Kommunikation der drei untersuchten Lebensmitteleinzelhandelsmarken treffen.

Edeka setzt in der CSR-Kommunikation vor allem auf einen Imagetransfer durch die Kooperation mit dem WWF, wodurch sich die CSR-Kommunikation von Edeka sehr stark im Markt differenzieren lässt. Allerdings wirkt es sich sehr negativ auf die Marke aus, dass die Beziehungen mit Lieferanten in der Kritik stehen und Edeka sich hierzu nicht äußert und zudem keine Aussagen hierzu in der CSR-Kommunikation trifft. Da

¹⁷⁹ Vgl. Meßing, Frank (2019): Menschenrechte: Scharfe Kritik von Oxfam an Edeka. URL: <https://www.waz.de/wirtschaft/wirtschaft-in-nrw/menschenrechte-scharfe-kritik-von-oxfam-an-edeka-id226363975.html> (Stand 10.07.2019)

Edeka kommunikativ das Thema CSR beinahe nur mit der WWF-Kooperation kommuniziert, lässt sich die These aufstellen, dass Edeka mit dieser Kooperation Kritik vermeiden möchte und von der geringen CSR-Aktivität in anderen Bereichen ablenken möchte.

Lidl hat sich das Ziel gesetzt, zum nachhaltigsten Discounter Deutschlands zu werden und differenziert sich im Markt durch die sehr hohe Transparenz der CSR-Aktivitäten. Diese Art der Kommunikation wird allerdings vom Konzern nicht genügend beworben. Sowohl auf den Social-Media-Kanälen, abgesehen von Twitter, als auch auf der Startseite des Unternehmens wird das CSR-Thema für das Ausmaß an Transparenz und Aktivität im CSR Bereich nicht ausreichend beworben und nicht prominent genug platziert.

Das Differenzierungsmerkmal von Penny in der CSR-Aktivität sind die Produkte, die einen aktiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Diese Pro-Planet Initiative wird im Großteil der CSR-Kommunikationsaktivitäten beworben und prominent platziert. In der CSR-Kommunikation fehlt jedoch das Thema des sozialen Umgangs mit Mitarbeitern außer in der CSR-Kommunikation des Konzerns völlig. Das Auslassen dieses Themas kann für die Marke sehr negativ dargelegt werden und zusätzlich wird dadurch kommunikatives Potential nicht ausgeschöpft. Sowohl beim Konzern als auch bei der Marke Penny werden Ziele sowie deren Fortschritt und Terminierung, nicht prominent genug platziert.

8 Fazit

Zusammenfassend ist der Autor nach Fertigstellung der Arbeit zu verschiedenen Erkenntnissen und Einsichten gekommen. Die erste Feststellung ist, dass die führenden Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen sich allesamt nachweislich im CSR-Bereich engagieren. Doch da diese Arbeit sich auf die Kommunikation dieses CSR-Engagements bezieht, gibt es einige Fragen, die durch die Ergebnisse der Arbeit aufkommen.

Bezüglich der Zielsetzung und der gestellten Forschungsfragen ist festzustellen, dass eine Differenzierung im Markt durch CSR möglich ist, allerdings ist diese sehr schwierig zu erlangen. Dies liegt vor allem daran, dass alle untersuchten Unternehmen CSR kommunizieren. Es gibt keines, was sich nicht diesem Thema zugewandt hat. Doch eine Individualität ist nur unter genauer Betrachtung zu erkennen. Nach dieser Arbeit ist bekannt, dass Lidl die höchste Transparenz in der Berichterstattung und Kommunikation von CSR hat und Penny Produkte anbietet, bei deren Kauf man einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet. Doch es ist fraglich, ob dies den Verbrauchern so bekannt ist. Hierzu wäre eine Umfrage hilfreich, um zu erkennen, ob die jeweiligen Schwerpunkte der CSR-Kommunikation auch den Verbrauchern bekannt sind. Die Kooperation zwischen Edeka und dem WWF hätte wahrscheinlich eine höhere Wahrnehmung als die Transparenz von Lidl oder die Pro Planet Produktreihe von Penny. Dennoch schneidet Edeka im Gesamtvergleich der Anwendung der ermittelten Handlungsempfehlungen am schlechtesten ab.

Bezüglich der Handlungsempfehlungen ließ sich ein klarer Plan für eine CSR-Kommunikationsstrategie entwickeln. Die Expertenbefragung eignete sich in höchstem Maße hierzu und erbrachte viele wichtige Erkenntnisse zur Thematik. Zunächst einmal sollte man bezüglich der Entwicklung dieser Strategie vor allem seine Stakeholder-Bedürfnisse kennen. Dies ist durch gezielte Befragungen möglich. CSR sollte man im Lebensmitteleinzelhandel in der Unternehmenskommunikation als eines der wichtigsten Themen sehen, da durch eine regelmäßige, sorgfältige und feedbackorientierte Kommunikation sich ein Grundvertrauen in die Marke bildet. Gerade dieses Grundvertrauen sollte das Kernziel der gesamten CSR-Kommunikation sein, denn es wirkt sich auf beinahe alle Unternehmensbereiche positiv aus. Doch zur Erreichung dieses Grundvertrauen bedarf es maximaler Transparenz, sowohl im Bereich der Lieferkette als auch im Bereich der gesetzten Ziele und deren Fortschritte. Aus der Recherche kristallisierte sich auch mehrfach heraus, dass der Dialog mit den Verbrauchern nur mit maximaler Transparenz funktioniert. Die sozialen Medien eignen sich ideal als Dialogkanal, allerdings sollten weitere Kanäle, die Dialog ermöglichen, nicht vernachlässigt werden. So bekamen Penny und Edeka weitaus mehr negatives Feedback in den sozialen Medien als Lidl, was vermutlich daran lag, dass man bezüglich des CSR-

Engagements keine offenen Fragen mehr bei Lidl hat. Alle Zahlen, Werte, Ziele, Maßnahmen und Fortschritte kann man nachlesen. Der CSR-Bereich vergrößert sich mehr und mehr und da es nicht klar definiert ist, was alles zu CSR gehört, ist es empfehlenswert Themenschwerpunkte in der CSR-Kommunikation zu setzen. Neben dem hohen Fokus an Umwelt- und Regionalthemen sollte der soziale Umgang mit Mitarbeitern insgesamt prominenter platziert werden. Nicht nur für die Außenwirkung und potentielle Bewerber, sondern auch da Mitarbeiter eines der wichtigsten Sprachrohre des Unternehmens sind. Auch wurde durch die Experteninterviews erfasst, dass Produkte mit aktivem Beitrag zur Nachhaltigkeit ein sehr hohes Kommunikationspotential für das Unternehmen ermöglichen, allerdings ist deren Entwicklung nicht die Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Bis auf, unter Vorbehalt, die Ideenlieferung dazu.

Vor dem Hintergrund dieser erarbeiteten Strategie lassen sich die untersuchten Strategien folgendermaßen bewerten:

Edeka fungiert als Marktführer für Kritiker des Lebensmitteleinzelhandels oft als die größte Zielscheibe. Daher sollte gerade Edeka ein lupenreines CSR-Konzept haben, was aber nicht so ist. Die Intransparenz bezüglich der Lieferkette hat das Potential sich zu einer Krise zu entwickeln. Auch eine Kooperation mit dem WWF kann darüber nicht hinwegtäuschen. Doch diese Kooperation verhilft der Marke ungemein, da der WWF den meisten Verbrauchern bekannt sein wird und die Verbraucher daher beim Einkauf bei Edeka kein negatives Gewissen bezüglich der Nachhaltigkeit ihres Konsums haben werden, oder eben nur in geringerem Ausmaße. Zurzeit überstrahlt dieses Bündnis das Problem der Lieferkette, allerdings können weitere Fehler in der CSR-Kommunikation auch zur Anzweiflung dieses Bündnisses führen, da Verbraucher vermuten könnten Edeka hole sich dadurch einen „Freischein“ im CSR-Bereich.

Das Ziel von Lidl, der nachhaltigste Discounter in Deutschland zu werden, scheint zunächst hoch gestochen. Doch durch die hohe Transparenz und den hohen Umfang an Informationen, wirkt dieses Ziel von Lidl sogar glaubwürdig und erreichbar. Doch gibt es bezüglich der CSR-Kommunikation einen großen Mangel. Dieser liegt in der Gewichtung des Themas in der Gesamtkommunikation. Durch das Erreichen des Titels „nachhaltigster Discounter Deutschlands“ würde Lidl im Lebensmitteleinzelhandel einen sehr gravierenden USP generieren. Daher fragt man sich, warum dieses Ziel nicht prominenter beworben wird. Das Vorhaben lässt sich durch Zahlen und Fakten untermauern. Dennoch sind die Hauptthemen der Kommunikation weiterhin aktuelle Angebote oder die derzeitige Preispolitik. Es ist fraglich, dass das Unternehmen dieses Potential nicht erkennt und möglich, dass die Hauptausrichtung der Kommunikation auf CSR erst beim wirklichen Erreichen des Ziels erfolgt. Doch schon in der aktuellen CSR-Kommunikation steckt gewaltiges Potential, vor allem wenn man die junge Zielgruppe ansprechen möchte. Zwar sind diese noch nicht so kaufkräftig wie andere Ziel-

gruppen, doch es gibt mittlerweile sicherlich auch genügend kaufkräftige Verbraucher die nachhaltig konsumieren wollen.

Penny leidet vor allem darunter, in der Konzernkommunikation der Rewe Group so stark vernachlässigt zu werden. Die Rewe Group, die vor allem durch verschiedene Preise im CSR-Bereich auf sich aufmerksam macht, verzichtet auf einen Einbezug der verschiedenen Marken in der CSR-Kommunikation und beschränkt sich hierbei fast vollständig auf Rewe. Eine bewusste Erwähnung hätte vielleicht zur Folge, dass Penny vom Nachhaltigkeitsimage von Rewe profitiert. Doch Penny hat eine eigene CSR-Kommunikationsstrategie. Womöglich soll durch den lizenzierten Einsatz des Janoschfrosches die jüngere Zielgruppe angesprochen werden, doch ist das Konzept dahinter etwas undurchsichtig. Wie auch Lidl scheint Penny in der Kommunikation eher Preisnachlässe oder Angebote zu priorisieren, wobei man durch die Produktreihe „Pro Planet“ ein Alleinstellungsmerkmal besitzt. Eine Untersuchung, ob das Bewerben dieser Produktreihe für das Unternehmen besser wäre als das Bewerben von Angeboten oder Preisnachlässen wäre beim aktuellen hohem Klima- und Nachhaltigkeitsdiskurs sehr interessant.

Es konnte erfolgreich eine CSR-Kommunikationsstrategie für den Lebensmitteleinzelhandel entwickelt werden und bezüglich der untersuchten Unternehmen viele Erkenntnisse zur Kommunikation von CSR gewonnen werden. Aber im Endeffekt bedarf die CSR-Kommunikation im Lebensmitteleinzelhandel weiterer Forschung, da diese Thematik einen enorm hohen Bezug auf die Entwicklung des Nachhaltigkeitsbewusstseins in der Gesellschaft hat und viele Ziele und CSR-Maßnahmen der untersuchten Unternehmen noch in der Anfangsphase sind. Zudem ist die Rolle der Kommunikation des Konzerns im Gegensatz zur Eigenmarke noch unerforscht und auch eine explizite Empfehlung eines Social-Media-Kanals konnte nicht ermittelt werden. Möglicherweise kommt man in diesem Bereich zu einer anderen Zeit, mit anderen Experten oder sogar einer anderen Methodik und einer anderen Auswahl an untersuchten Unternehmen zu anderen Schlüssen.

Literaturverzeichnis

Internetquellen:

Aldi Süd (o.J.): *Die Aldi Verpackungsmission. Vermeiden. Wiederverwenden. Recyceln.* URL: <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/verantwortung/umwelt/verpackungen-und-plastik/> (Zugriff am 18.07.2019)

Akzente Kommunikation und Beratung GmbH (2016): *Die Umsetzung ist ein lebendiger Prozess.* URL: https://www.csr-berichtspflicht.de/fragen-und-antwort-ten?gclid=EAlaIqobChMI9bOnOyu4gIVFM53Ch3GtQitEAAYASABEGlhpfD_BwE (Zugriff am 12.05.2019)

BCG (2017): *Total societal impact: a new lens for strategy.* URL: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx> (Zugriff am 17.05.2019)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.): *Nachhaltigkeit und CSR.* URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (Zugriff am 10.05.2019)

Bundestag (2017): *Ausweitung der Berichtspflichten für Unternehmen beschlossen.* URL: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr-493972> (Zugriff am 20.05.2019)

Carrefour, Deloitte (2019): *Einzelhandelsumsatz der führenden Einzelhandelsunternehmen weltweit im Jahr 2017 (in Millionen Dollar).* URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75994/umfrage/groesste-unternehmen-nach-einzelhandelsumsatz-weltweit/> (Zugriff am 10.07.2019)

Duden (o.J.): *Wörterbuch.* URL: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/philanthropie> (Zugriff am 10.05.2019)

Edeka (o.J.): *10 Jahre starke Partnerschaft – Edeka und der WWF.* URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/projekte-partnerschaften/ökologisches-engagement/partnerschaft-mit-dem-wwf/> (Zugriff am 10.07.2019)

Edeka (o.J.): *Das Zielverständnis unserer Verantwortung.* URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/zielbild/> (Zugriff am 30.06.2019)

Edeka (o.J.): *Edeka.* URL: <https://www.facebook.com/EDEKA> (Zugriff am 20.07.2019)

Edeka (o.J.): *Edeka*. URL: <https://www.instagram.com/edeka/> (Zugriff am 20.07.2019)

Edeka (o.J.): *Edeka*. URL: <https://www.youtube.com/channel/UC4U21wzihiCvS3-SylvoeEA> (Zugriff am 20.07.2019)

Edeka (o.J.): *Edeka und WWF – gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit*. URL: <https://www.edeka.de/nachhaltigkeit/unsere-wwf-partnerschaft/die-partnerschaft/intro.jsp> (Zugriff am 15.07.2019)

Edeka (o.J.): *Kooperation auf Augenhöhe*. URL: <https://verbund.edeka/unternehmen/was-ist-der-edeka-verbund/leistungen-services/fuer-lieferanten/> (Zugriff am 30.06.2019)

Edeka (o.J.): *Qualitätsstandards*. URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/handlungsfelder/sortiment/qualitätsstandards/> (Zugriff am 10.07.2019)

Edeka (o.J.): *Unsere Handlungsfelder*. URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/handlungsfelder/übersicht-der-handlungsfelder/> (Zugriff am 14.07.2019)

Edeka (o.J.): *Verantwortungsvolles Handeln*. URL: <https://verbund.edeka/verantwortung/> (Zugriff am 15.07.2019)

Ehrhardt, Amira (2019): *Amazon ist machtlos gegen Lidl, Aldi, Rewe und Co. – der Grund ist eine Besonderheit in Deutschland*. URL: <https://www.businessinsider.de/amazon-ist-machtlos-gegen-rewe-aldi-lidl-und-co-2019-5> (Zugriff am 15.05.2019)

EMAS (o.J.): *EMAS. Geprüftes Umweltmanagement*. URL: https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Flyer_Was-ist-EMAS.pdf (Zugriff am 05.05.2019)

Fleig, Dr. Jürgen (2016): *Stakeholder erkennen und analysieren*. URL: <https://www.business-wissen.de/hb/was-sind-stakeholder-und-was-bedeutet-der-stakeholder-ansatz/> (Zugriff am 15.05.2019)

Grefe, Christiane; Zimmermann, Fritz (2018): *Am Gängelband der Mächtigen*. URL: <https://www.zeit.de/2018/12/einzelhandel-edeka-marktmacht-supermarktketten-lieferanten> (Zugriff am 25.06.2019)

HDE (o.J.): *CSR im Einzelhandel. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.* URL: http://einzelhandel.de/images/importedImages/30865/CSR_brochure.pdf (Zugriff am 17.05.2019)

HDE (o.J.): *Handelsreport Lebensmittel. Fakten zum Lebensmitteleinzelhandel.* URL: https://einzelhandel.de/images/HDE-Publikationen/HDE_IFH_Handelsreport_Lebensmittel_2018.pdf (Zugriff am 15.07.2019)

IfD Allensbach (2018): *Personen mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsorientierung (LOHAS) in Deutschland nach Bedeutung von Nachhaltigkeit im Einkauf im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018.* URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/988126/umfrage/umfrage-unter-lohas-in-deutschland-zur-bedeutung-von-nachhaltigkeit-beim-einkauf/> (Zugriff am 15.05.2019)

IFH Köln (o.J.): *Nachhaltigkeit im Handel: Verbraucher fordern mehr Informationen – Vor allem am PoS.* URL: <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/nachhaltigkeit-im-handel-verbraucher-fordern-mehr-informationen-vor-allem-am-pos/> (Zugriff am 15.05.2019)

Ipsos (2018): *Handelsmarkenmonitor 2018.* URL: <https://www.lebensmittelzeitung.net/media/media/15/Handelsmarkenmonitor-2018-148387.pdf> (Zugriff am 15.05.2019)

Lidl (o.J.): *Heute für Morgen handeln, Nachhaltigkeits- und Fortschrittsbericht.* URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/startseite/> (Zugriff am 15.07.2019)

Lidl (o.J.): *Kontakt und Downloads.* URL: <https://www.lidl.de/de/kontakt-und-downloads/s7377420> (Zugriff am 10.07.2019)

Lidl (o.J.): *Lidl.* URL: <https://de-de.facebook.com/lidl/> (Zugriff am 20.07.2019)

Lidl (o.J.): *Lidl.* URL: <https://www.instagram.com/lidlde/?hl=de> (Zugriff am 20.07.2019)

Lidl (o.J.): *Lidl.* URL: <https://www.youtube.com/user/Lidl> (Zugriff am 20.07.2019)

Lidl (o.J.): *Lidl.* URL: <https://twitter.com/lidl> (Zugriff am 20.07.2019)

Lidl (o.J.): *Lieferkette und Verarbeitung.* URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/gri-bericht/lieferkette-und-verarbeitung/> (Zugriff am 10.07.2019)

- Lidl** (o.J.): *Rohstoffe und Landwirtschaft*. URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/gri-bericht/rohstoffe-und-landwirtschaft/> (Zugriff am 10.07.2019)
- Lidl** (o.J.): *Strategie und Management*. URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/strategie-und-management/> (Zugriff am 15.06.2019)
- Lidl** (o.J.): *Über diesen Bericht*. URL: <https://www.lidl-nachhaltigkeit.de/nachhaltigkeit-bei-lidl/nachhaltigkeitsbericht-20162017/ueber-diesen-bericht/> (Zugriff am 10.07.2019)
- Lidl** (o.J.): *Verantwortung bei Lidl*. URL: <https://www.lidl.de/de/verantwortung-bei-lidl/s7377405> (Zugriff am 15.07.2019)
- Lidl** (o.J.): *Verantwortung in der Non-Food Lieferkette*. URL: <https://www.lidl.de/de/sortiment-verantwortung-in-der-nonfood-lieferkette/s7377409#transparenz> (Zugriff am 30.06.2019)
- LZ Retailytics** (2018): *Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2018*. URL: <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Ranking-Top-30-Lebensmittelhandel-Deutschland-2018-134606> (Zugriff am 16.07.2019)
- Meßing, Frank** (2019): *Menschenrechte: Scharfe Kritik von Oxfam an Edeka*. <https://www.waz.de/wirtschaft/wirtschaft-in-nrw/menschenrechte-scharfe-kritik-von-oxfam-an-edeka-id226363975.html> (Zugriff am 10.07.2019)
- Penny** (2017): *Die Naturgut Bio-Helden bei PENNY: Zitrusfrüchte*. URL: https://www.youtube.com/watch?time_continue=96&v=hnwk6qGeuCo (Zugriff am 15.06.2019)
- Penny** (o.J.): *PennyDeutschland*. URL: <https://www.facebook.com/PennyDeutschland> (Zugriff am 12.07.2019)
- Penny** (o.J.): *pennydeutschland*. URL: <https://www.instagram.com/pennydeutschland/> (Zugriff am 12.07.2019)
- Penny** (o.J.): *ErstmalzuPenny*. URL: <https://www.youtube.com/user/ErstmalzuPenny> (Zugriff am 12.07.2019)

- Penny** (o.J.): *Gut verpackt, besser für die Umwelt*. URL: <https://www.penny.de/verantwortung/nachhaltigere-verpackungen/> (Zugriff am 10.07.2019)
- Penny** (o.J.): *Pro Planet. Verantwortungsbewusstes Einkaufen hat ein Zeichen*. URL: <https://www.penny.de/verantwortung/pro-planet/> (Zugriff am 13.06.2019)
- Penny** (o.J.): *Verantwortung bei Penny*. URL: <https://www.penny.de/verantwortung/> (Zugriff am 15.07.2019)
- Penny** (o.J.): *Warum das Bienenretten mehr als Bienen rettet*. URL: <https://www.penny.de/verantwortung/bienen/> (Zugriff am 10.07.2019)
- PwC** (o.J.): *Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes. Studie zur praktischen Umsetzung im Dax 160*. URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/pwc-studie-csr-berichterstattung-2018.pdf> (Zugriff am 03.05.2019)
- PwC** (2018): *Studie: Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes. Studie zur praktischen Umsetzung im Dax 160*. URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/studie-erstanwendung-des-csr-richtlinie-umsetzungsgesetzes.html> (Zugriff am 02.05.2019)
- Rewe Group** (o.J.): *Energie, Klima und Umwelt*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/energie-klima-und-umwelt> (Zugriff am 10.07.2019)
- Rewe Group** (o.J.): *Kooperationen & Mitgliedschaften – unsere Partner*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/kooperationen-und-mitgliedschaften> (Zugriff am 15.07.2019)
- Rewe Group** (o.J.): *Nachhaltigkeitsbericht 2018*. URL: <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2018/> (Zugriff am 30.06.2019)
- Rewe Group** (o.J.): *Nachhaltigkeitsstrategie der Rewe Group*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/strategie-und-grundlagen> (Zugriff am 15.07.2019)
- Rewe Group** (o.J.): *Preise und Auszeichnungen*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/preise-und-auszeichnungen> (Zugriff am 18.07.2019)
- Rewe Group** (o.J.): *Rewe Group*. URL: <https://de-de.facebook.com/rewegroup> (Zugriff am 15.07.2019)

Rewe Group (o.J.): *Rewe Group*. URL: <https://www.youtube.com/user/rewegrouppresse/videos> (Zugriff am 15.07.2019)

Rewe Group (o.J.): *Sozialstandards in der Lieferkette*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/gruene-produkte/sozialstandards-in-der-lieferkette> (Zugriff am 30.06.2019)

Rewe Group (o.J.): *Unsere Leitlinien und Dokumente*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit/leitlinien> (Zugriff am 15.07.2019)

Rewe Group (o.J.): *Wir zeigen Verantwortung*. URL: <https://www.rewe-group.com/de/nachhaltigkeit> (Zugriff am 15.07.2019)

Statista, Statistisches Bundesamt (2019): *Umsatz der Branche Lebensmittel-Einzelhandel in Deutschland von 2011 bis 2017 und Prognose bis zum Jahr 2023 (in Milliarden Euro)*. URL: <https://de.statista.com/prognosen/314107/lebensmittel-einzelhandel-umsatz-in-deutschland> (Zugriff am 15.07.2019)

Von der Decken, Tim (o.J.): *Nachhaltiger Einkauf – Was ist möglich?* URL: <https://www.efficioconsulting.de/insights/2017/11/09/nachhaltiger-einkauf-was-ist-moeglich/> (Zugriff am 15.05.2019)

Literaturquellen:

Beckers, S. / Pratt, N. / Wagner, T. (2012): *CSR Kommunikation im Wandel. Status Quo und Trends aus Sicht der Unternehmen*. Wuppertal.

Behrend, F. / Eilmann, S. / Hübner, R. / Weitlander, E.: *Interessensgruppen/Interessierte Parteien*. In Gessler, Michael (2011): *Kompetenzbasiertes Projektmanagement*, 4. Auflage, Band 1, Nürnberg, S.71.

Brunner, Dr. C. B. / Esch, Prof. Dr. F. R.: *CSR Kommunikation und Marke*. In Heinrich, Peter (2018): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. Köln, S.25.

Bruton, J. (2016): *Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln. Konzepte – Maßnahmen – Kommunikation*. Berlin.

Dresing, T. / Kuckartz, U. / Rädiker, S. / Stefer, C. (2009): *Qualitative Evaluation, Der Einstieg in die Praxis*. 2. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

- Eichhorn, M. / Wagner, R.:** *CSR Kommunikation & Social Media*. In Heinrich,P. (2018): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. Köln.
- Freeman, R.E. / McVea, J.** (2001): *A stakeholder approach to strategic management*. Virginia.
- Gläser, J. / Laudel, G.** (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3. Überarbeitete Auflage, ORT.
- Hansen, Prof. em. Dr. Dr. h. c. U.** in Schleer, Christoph (2014): *Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten*, Wiesbaden, Geleitwort
- Haucap, J. / Heimeshoff, U. / Klein, G. J. / Rickert, D. / Wey, C.** (2013): *Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel*, o.O..
- Heinrich, P.** (2018): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. Köln.
- Hillmann, M.** (2011): *Unternehmenskommunikation Kompakt. Das 1x1 für Profis*. Wiesbaden.
- Höbel, P. / Hoffmann, T.** (2014): *Krisenkommunikation*. 2.Auflage, Konstanz, München.
- ISO** (2004): *ISO 26.000*. o.O.
- Kuckartz, U.** (2007): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 2.aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Lucius, H.** in Bungard, P. (2018): *CSR und Geschäftsmodelle. Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften*. Köln, S.151.
- Lux, W.:** *CSR Kommunikation im Handel*. In Heinrich,P. (2018): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. Köln.
- Mayring, P.** (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11. Aktualisierte und überarbeitete Auflage, o.O.
- Moon, J.** (2014): *Corporate Social Responsibility. A very short Introduction*, Oxford.

Schneider, A. / Schimdpeter, R. (2015): *Corporate Social Responsibility. Verantwortliche Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden.

Spindler, E. A. (o.J): *Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes*, o.O..

Walker, T.: *Der Stakeholder-Ansatz als Fundament der CSR-Kommunikation*. In Heinrich, P. (2018): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. Köln.

Anlagen

Anhang I: Entwickelter Fragebogen für Experteninterviews XV - XVI

Anhang II: Experteninterview mit Martin Krause XVII - XXVI

Anhang III: Experteninterview mit Diane Sellenmerten XXVII - XXX

Anhang IV: Experteninterview mit Rainer Gallus XXXI - XXXII

Anhang I: Fragebogen für Experteninterviews

Marc John Cichon

Fragebogen Bachelorarbeit

Thema der Arbeit: „Marken-Differenzierung in hochkompetitiven Märkten: ein qualitativer Vergleich von CSR-Kommunikationsstrategien und deren Wirksamkeit am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels“

Die Bedingungen des CSR-Einsatzes

1. Welchen Einfluss haben globale CSR-Rahmenwerke auf die Kommunikation von CSR-Maßnahmen?
2. Welchen Einfluss hat die CSR-Berichtspflicht auf die Kommunikation von CSR?
3. Welchen Einfluss sollten Stakeholder des Unternehmens auf die CSR-Strategie haben?

CSR im Einzelhandel

4. Welche Bedeutung hat CSR im Lebensmitteleinzelhandel?
5. Welchen Einfluss hat CSR auf die Preispolitik im Lebensmitteleinzelhandel?
6. In welcher Reihenfolge würden Sie die Wichtigkeit der Kommunikation folgender CSR-Faktoren im Einzelhandel ordnen?
 - a. Umwelt
 - b. Regionalität
 - c. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern
 - d. Soziales Engagement

e. Wirtschaftlichkeit

7. Welche Auswirkungen hat der Online-Markt auf CSR im Handel und welche Schlüsse sollte man daraus für die CSR-Kommunikation ziehen?

8. Wie entscheidend ist die Herangehensweise an die Hersteller und Lieferanten sowie die Kommunikation mit diesen für die eigene CSR-Kommunikation?

Die Kommunikation von CSR

9. Was halten Sie davon KPI's in der Kommunikation von CSR zu setzen?

10. Wie wichtig ist die ehrliche Kommunikation von Fehlern bei CSR in der öffentlichen Kommunikation?

11. Welche Rolle spielt Social Media bei CSR im Einzelhandel?

12. Wie relevant ist CSR für die Markenbildung?

13. Welche Kanäle sollte man für CSR-Kommunikation nutzen?

14. Worauf sollte man bei der CSR-Kommunikation achten?

15. Wie wichtig ist die Individualität der CSR-Kommunikation?

16. Was empfehlen Sie zusammenfassend dem Lebensmitteleinzelhandel in der CSR-Kommunikation?

Anhang II: Experteninterview mit Martin Krause

„Marken-Differenzierung in hochkompetitiven Märkten: ein qualitativer Vergleich von CSR-Kommunikationsstrategien und deren Wirksamkeit am Beispiel des Lebensmittel Einzelhandels“

Experteninterview mit Martin Krause, Communications Lead Handel & Konsumgüter, Transport & Logistik und Tax & Legal bei PwC Deutschland

Die Bedingungen des CSR-Einsatzes

1. Welchen Einfluss haben globale CSR-Rahmenwerke auf die Kommunikation von CSR-Maßnahmen?

Krause: Ich glaub die entscheidende Frage ist ob die CSR-Kommunikatoren das was darin steht für die jeweiligen Stakeholder auch in verwendbare Sprache umsetzen können. Das heißt innerhalb der Unternehmen wird sicherlich ein Konsens bestehen, das umzusetzen und sich daran zu halten, doch die Frage ist: Welchen Nutzen/welchen Mehrwert kann man dann nach außen kommunizieren? Die Botschaften müssen sicherlich einfacher sein und eher eine Zusammenfassung dessen darstellen, was man wirklich an Maßnahmen im Rahmen von CSR macht anstelle zu sagen „Wir haben jetzt hier eure Punkte abgearbeitet und halten uns daran.“ Letzten Endes ist das aber glaube ich auch, insbesondere wenn man sich Lieferanten oder Zertifizierungen, die man anstrebt, anschaut, so, dass man sagen kann „Genau nach diesen Rahmenverträgen hat man es ausgerichtet.“ Das heißt ich würde sagen gegenüber der breiten Öffentlichkeit vor allen Dingen, wenn man einfach an das schlichte Wort Publicity denkt, hilft es, wenn man da schon sagt „Wir machen jetzt keine Plastik-Tüten mehr!“. Sicherlich steckt da ein bisschen mehr dahinter, als die Entscheidung keine Plastik-Tüten mehr zu machen. Aber all das im Detail ist glaub ich etwas, was man eher noch mit Lieferanten bzw. Zertifizierungsstellen bespricht und da im Detail kommuniziert.

2. Welchen Einfluss hat die CSR-Berichtspflicht auf die Kommunikation von CSR?

Krause: Die Nachhaltigkeitsberichte rücken vermehrt in den Fokus. Früher gabs den Geschäftsbericht, der hat um alles gezählt, doch mittlerweile ist der Nachhaltigkeitsbericht, ich spreche aus Agentur Erfahrung, in der Erstellung mindestens ebenso aufwendig. Es kommen jetzt drauf an, beim Geschäftsbericht stehen sicherlich noch mehr Zahlen drin, aber der Nachhaltigkeitsbericht ist nicht nur ein kleiner Beiband, der wird da auch schon mit sehr, sehr großer Ernsthaftigkeit und sehr, sehr großem Aufwand veröffentlicht.

3. Welchen Einfluss sollten Stakeholder des Unternehmens auf die CSR-Strategie haben?

Krause: Wenn man es ganz hart formuliert sollte die CSR-Strategie auf den Bedürfnissen der Stakeholder basieren. Da ist natürlich die Schwierigkeit welche Stakeholder musst du, welche möchtest du bedienen, da gibt es ja fürs Unternehmen viele viele Schwerpunkte, die man setzen kann und ich glaube es wäre falsch zu sagen alle Stakeholder sind gleichberechtigt und wir versuchen als Unternehmen es recht zu machen. Das kann in der Praxis eigentlich nicht funktionieren. Ich glaube aber schon, dass es wichtig ist, dass man zuhört, gerade heutzutage. Man hat viele Möglichkeiten Feedback einzusammeln, sei es über Social Media, sei es über Fridays for Future, wenn man die Schilder liest oder den Leuten zuhört. Es ist wichtig sich dessen anzunehmen, was die Bedürfnisse sind. Heutzutage geht es eher um den breiteren Rahmen, dass man schon als „Otto-Normal-Einkäufer“ wissen will wo die Sachen herkommen, ob Energie eingespart wird und ob entlang der gesamten Wertschöpfungskette darauf geachtet wird, die Umwelt zu schonen und eine gerechte Bezahlung und Arbeitsbedingungen zu schaffen. Was letztendlich dazu führt, dass ich als Verbraucher das Produkt mit ruhigem Gewissen konsumieren kann. Ich glaube auch, dass andere Stakeholder wie die Politik auch ein Auge draufhaben und sich fragen „Was müssen wir als gesetzliche Rahmenbedingungen/Richtlinien verfügen damit sich Leute daran halten und was sehe ich kommt von den Unternehmen? Wo muss ich vielleicht nicht so stark regulieren, weil die Unternehmen selber aktiv werden?“. Auch wenn man auf Lieferanten guckt - was sind da die Grundvoraussetzungen? Was bürde ich denen auf? Wie gehe ich mit meinen internen Stakeholdern im Unternehmen um? Welche Auflagen setze ich Forschung und Entwicklung? Welche Schwerpunkte setze ich da? Da kann man sich so viele Sachen angucken, ich glaube dass man schauen muss dass man eine große Gesamtstrategie entwickelt wo all diese Dinge Einfluss nehmen, man sich selbst aber Schwerpunkte setzt wo man es einerseits machbar und andererseits glaubwürdig umsetzen kann. Ich glaube das manche Unternehmen keine Chance haben zu sagen „Wir haben eine Riesens CSR-Strategie aufgebaut, die allen gerecht wird.“ Ein Energieunternehmen wie RWE wird nicht in der Lage sein zu sagen „Wir tun alles was möglich ist für den Klimaschutz“. Da müssten die sich abwickeln.

CSR im Einzelhandel

4. Welche Bedeutung hat CSR im Lebensmitteleinzelhandel?

Krause: Mittlerweile eine sehr, sehr hohe. Der Druck von Medien und von Verbrauchern ist gleichermaßen angestiegen. Spätestens seit die Klimapolitik und der Umweltschutz nach vorne gerückt sind, lastet auf dem Einzelhandel sowohl in der Produktion als auch letzten Endes bei den Supermärkten eine Riesens-Aufmerksamkeit darauf. Abgesehen von den typischen Obst und Gemüsekäufen in den Fußgängerzonen geht es um nachhaltige Produktion von Klamotten, bietet man vegane Sachen an – all solche Einzelbeispiele zeigen, dass die Verbraucher mehr drauf achten und eine höhere Zahlungsbereitschaft haben. Das also quasi zu rotieren, dass sich CSR nicht für den

Selbstzweck durchsetzt, sondern, dass es natürlich auch einen Mehrwert bieten kann. Einerseits wenn man sich gut positioniert, dass die Leute einem dann das Vertrauen entgegenbringen und andererseits, dass man sich wirklich nach vorne bringen kann und sagen kann, dass man sich neue Marktsegmente beschafft. Man bedient gezielt Leute, die sich besonders umweltbewusst oder vegan ernähren oder anders verhalten wollen, dadurch dass man denen ein Angebot schafft, was es vorher so nicht gab. Letzten Endes finde ich profitieren alle davon, es kann nicht schlecht sein Ressourcen zu schonen oder nachhaltiger zu agieren. Für die Unternehmen, die ihren Markt unter sich aufgeteilt haben, bietet das eine Möglichkeit doch irgendwo vielleicht nochmal mit ein paar mehr Marktanteilen zu platzieren. Weil wenn ein Markt entschlossen ist, was will man machen? Ich glaube mit CSR ist da jetzt grade ein „Einfallstor“ aufgegangen, sodass man sich überlegt: „Wie können wir uns dort in dieser „Nische“, die eigentlich keine Nische mehr ist, platzieren? Wie können wir das passende Angebot schaffen?“. Ich glaube auch, dass von der Politik der Druck ebenfalls wächst, dass da schon darauf geachtet wird wie man sich, als Nation, wenn man so möchte, verhält. „Was müssen wir bei den Unternehmen regulieren?“ Bisher habe ich den Eindruck, dass die Unternehmen durch eigene Zertifizierungsprogramme und auch simple Maßnahmen, wie neue Verpackungen, weniger Verpackungen, verpackungsfreie Angebote, neue Produktreihen die besonders energieschonend oder nachhaltig produziert wurden, eine Möglichkeit gefunden haben, einigen Dingen zuvorzukommen, indem sie Sachen, die sie sonst hätten machen müssen, freiwillig tun. Andererseits selber auch vielleicht auf mittlere Sicht auch neben der Entwicklung Kosten sparen, dadurch dass sie weniger Verpackung brauchen oder wenn sie ihren Strom nachhaltiger oder aus regenerativen Energien beziehen, da sie da sparen können. Daher glaube ich, dass CSR eine Sache ist, von der alle profitieren. Insofern sehe ich auch, dass in Zukunft das Thema nach wie vor eine hohe Bedeutung hat und auch weiterhin an Bedeutung gewinnt. Ich glaube, dass das letzten Endes auch entscheidend sein wird, um vor allem die junge Zielgruppe, die sich sehr auf diesen Themen bewegt, an sich zu binden. Diese achtet darauf wer sich wirklich Mühe gibt und glaubwürdig kommuniziert, dass sie das tun. Ich glaube, dass gerade die jungen Menschen, die jetzt freitags auf die Straße gehen, ganz genau im Gegensatz zu den Älteren die sagen „Für mich ist der Zug eh abgefahren“ darauf achten. Allerdings ist es auch wichtig zu sagen, natürlich wird die Bedeutung immer sehr hoch gehängt, dass wenn man eine Umfrage macht, gerade die jungen Befragten immer sagen, dass Nachhaltigkeit Ihnen sehr wichtig ist, aber trotzdem mit dem Flugzeug nach Mallorca fliegen. Weil sie es können, mal eben übers Wochenende. Diese zweiseitige Verhaltensart wird in Zukunft weiterhin bestehen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir in unserem entwickelten Industrieland auf Konsum verzichten. Vor allem wenn er uns unter die Nase gehalten wird.

5. Welchen Einfluss hat CSR auf die Preispolitik im Lebensmitteleinzelhandel?

Krause: Letzten Endes ist es wie bei vielen anderen Dingen – wenn man Premium anbieten kann, kann man seine Marge erhöhen. Gerade im Lebensmitteleinzelhandel sind die Margen extrem schmal, und da ist jetzt auch wieder ein Weg offen wo man sagen kann: „Das ist jetzt kein neues Segment, was jetzt in der Breite, in der es aufgebaut wird, Möglichkeiten bietet voranzugehen und wirklich Marge zu kassieren.“ Wenn

ich mich daran erinnere, die Rügenwalder Mühle, mit ihren vegetarischen Fleischprodukten - das waren ja die ersten die wirklich geschmeckt haben und die in der Breite angekommen sind. Die konnten sich ihren Preis quasi frei aussuchen. Letzten Endes kann aber auch der Supermarkt seine Marge frei bestimmen, muss aber da auch schauen, wieviel Aufschlag er nimmt, solange es keine Alternativen im Regal gibt. Jetzt kommen natürlich weitere Anbieter auf den Markt oder sind da auch schon etabliert wie Wegans, die auch sehr gute Produkte anbieten, allerdings für einen gewissen Preis. Ich glaube, dass sich nach wie vor ein Premiumsegment herausbilden wird wo die Margen hoch sind, wo bestimmtes Klientel Sachen auf einem sehr hohen Produktniveau und auch höherem Preis kaufen wird. Andererseits aber auch die Discounter nachziehen werden und für ihr ursprüngliches früheres Klientel, die nicht ganz so kaufkräftigen Verbraucher, nachhaltig produzierte Dinge auflegen können, die schmecken und für weniger Geld zu bekommen sind. Vielleicht auch mit einer ähnlichen Marge wie sie es heute bei ihrem durchschnittlichen Sortiment haben, einfach nur um die Leute in den Laden zu bekommen. Kurz zusammengefasst: Es ist eine Möglichkeit, Margen zu schaffen und Gewinne zu steigern, letzten Endes aber auch für die Breite das Angebot besser zu machen. Ich glaube es gab in den letzten Jahren nicht so einen großen Anreiz auf CSR zu setzen und das entsprechend zu kommunizieren, weil der Preiskampf so ausgeprägt war und das das dominierende Merkmal war. Es ging darum wie günstig man die Butter und die Milch macht, was die Discounter machen und was die Supermärkte in ihren Discount-Produkten anbieten. Wie tief man runtergehen kann, das waren die bestimmenden Themen. Ich bin aber durchaus davon überzeugt, dass gerade Einkaufsschichten, die es sich leisten können, darauf schauen wo sie nachhaltige und hochwertig produzierte Dinge, die man woanders nicht bekommt, kriegen kann und wie das kommuniziert wird. Da sehe ich aber auch noch Schwierigkeiten, weil nicht ein Großteil der Leute weiß, was hinter den ganzen Aufklebern und Siegeln steckt. Eine Differenzierung ist in den Köpfen der Verbraucher nicht möglich, sie freuen sich zwar, wenn sie Siegel sehen, die sie kennen, aber da besteht noch Kommunikationsbedarf, um einen Mehrwert daraus zu stemmen.

6. In welcher Reihenfolge würden Sie die Wichtigkeit der Kommunikation folgender CSR-Faktoren im Einzelhandel ordnen?

- a. Umwelt
- b. Regionalität
- c. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern
- d. Soziales Engagement
- e. Wirtschaftlichkeit

Krause: A,c,d,e,b persönlich – A, c, d, e, b - Unternehmen

Aus Sicht der Unternehmen: 1. Umwelt, da es ein großes Medienthema zurzeit ist und auch die nächsten Jahre bleiben wird, 2. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern, weil es schnell publik wird, wenn es da schlecht läuft. Mitarbeiter sind das Sprachrohr des Unternehmens, sowohl in privaten Kreisen als auch in sozialen Netzwerken. 3. Regionalität ist in Sachen Vermarktung wichtiger als die eigene Wirtschaftlichkeit, es kommt aber drauf an gegenüber wen man vermarktet. Gegenüber Kunden gilt die Wirtschaftlichkeit, gegenüber Mitarbeitern und Anteilseignern die Regionalität, daher ist die Wirtschaftlichkeit dicht dahinter auf Rang 4.

Aus persönlicher Sicht: 1. Umwelt, egal was man dafür Gutes tut, es kommt uns allen zugute. Alles was wir Schlechtes tun, wird uns alle treffen. 2. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern, ein Unternehmen kann und sollte nicht funktionieren, wenn es mit seinen Mitarbeitern nicht vernünftig umgeht. Die omnipräsente Umweltnot ist der einzige überwiegende Faktor, weswegen ich das soziale Engagement dahinter stelle. Wegen den Arbeitsplätzen ordne ich als vorletztes die Wirtschaftlichkeit ein. Die Regionalität ordne ich ganz unten ein, da die Regionalität durch die Umweltauswirkungen begründet ist. Wenn es möglich ist, Dinge zu importieren die eine bessere Umweltbilanz haben als wenn ich sie bei mir anbaue, dann muss sich die Regionalität hintenanstellen. Die Regionalität ist zwar vertrauensschaffend, als Grundbegriff aber nicht sehr aussagekräftig. Hier ist auch der Einfluss in ländlichen Regionen höher als in Großstädten.

7. Welche Auswirkungen hat der Online-Markt auf CSR im Lebensmitteleinzelhandel und welche Schlüsse sollte man daraus für die CSR-Kommunikation ziehen?

Krause: Grundsätzlich sind die Auswirkungen noch klein, da sich der Markt im Aufbau befindet. Rewe ist jetzt vorangegangen, mit Picknick kommt aus Holland ein sicherlich ernstzunehmender Konkurrent und auch Amazon hat sein Angebot ausgebaut, jedoch ist es nach wie vor so dass der Marktanteil zu klein ist und die Wirtschaftlichkeit noch nicht gegeben ist, da der Bereich noch „Nischig“ ist. Nichtsdestotrotz wenn allein langfristig der Marktanteil vom Online-Handel am Lebensmitteleinzelhandel auf zehn Prozent landen sollte, was einem Milliardengeschäft entspricht, dann wird es spannend. Dann würde es dort auch auf nachhaltige Lieferkonzepte ankommen. Nach wie vor ist es ja schon gegeben, dass sie umweltfreundlich ausliefern. Das heißt optimierte Routen, möglichst wenig Verpackungsmaterial und umweltfreundliche Lieferfahrzeuge. Das wird auch schon kommuniziert und umgesetzt, allerdings wird aus pragmatischen Gründen zunächst darauf geachtet das Geschäft auszubauen. Das heißt, dass an der ein oder anderen Stelle der leichte Weg eingeschlagen wird, beispielsweise bei einer REWE-Lieferung von Obst, Gemüse und Getränken fünf Papiertüten und zehn Plastiktüten, nach wie vor. Da kommt sich aus der Verbraucherbrille gesprochen reingelegt vor, weil soviel Verpackung nicht nötig ist, um die Lieferung und Frische sicher zu stellen – es ist aber für das Unternehmen günstiger es so zu machen. Das ist schade. Mit dem Ausbau des Online-Handels, gerade im dem Lebensmitteleinzelhandel, wird eine breitere Käuferschicht angesprochen und dadurch wird auch der Druck zunehmen, das ganze umweltfreundlich und nachhaltig zu gestalten.

8. Wie entscheidend ist die Herangehensweise an die Hersteller und Lieferanten sowie die Kommunikation mit diesen für die eigene CSR-Kommunikation?

Krause: Es ist wichtig, aber nicht „kriegsentscheidend“. Der Umgang mit Lieferanten ist ein Punkt, der, gerade wenn man sieht, dass die Bauern auf die Straße gehen wegen zu niedriger Bezahlung, medienwirksam ist und von einer breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Ich glaube schon, dass die Leute immer sagen, dass sie wollen, dass alle gut behandelt werden, wenn es dann aber ein gutes Angebot gibt wird jedoch fleißig konsumiert. Zumeist sind ja Subunternehmen in der Lieferkette beteiligt, und gerade der Umgang mit diesen sorgt im Zweifelsfall dafür, wenn man es nicht richtig macht, dass man negative Berichterstattung erhält. Das ist sicherlich gerade in Zeiten von Social Media sehr wichtig, um sich glaubwürdig zu positionieren. Letzten Endes ist der Verbraucher in Deutschland gewöhnlich träge und achtet gerade bei Lebensmitteln auf den Preis, sodass man vielleicht ein Auge zudrückt und lieber dort einkauft, wo man die Gewissheit hat, dass es die gewünschten Produkte zu einem angemessenen Preis gibt und es egal ist, ob und wie Leute dafür schufteten mussten. So ist böse gesprochen aus meiner Sicht die Realität. Trotzdem ist es besonders wichtig, um glaubwürdig zu kommunizieren. Das heißt, wenn ein Unternehmen, was über Jahre hinweg nicht so gut wekommt im Umgang mit Mitarbeitern und Lieferanten, ernsthaft mal sagt: „Wir haben eine super nachhaltige Strategie und super nachhaltige Produkte.“ trotzdem, aus dem Grund, dass Verbraucher die Möglichkeit haben sich zu informieren, nicht so gut da steht, wie ein Unternehmen, dass es von Beginn an so macht. Die sind vielleicht langsamer gewachsen, haben aber schon immer darauf geachtet. Solchen Unternehmen nimmt man es dann eher ab, eine vernünftige Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne von CSR aufzubauen und das können sie leichter kommunizieren. Die haben quasi keine Gegenstimmen, sondern eher eine Fan-Base, die das noch weiter in den Markt trägt. Man sollte sicherstellen, dass einem nicht nachgewiesen wird, dass man nicht auf Lieferanten achtet. Bei Handelsmarken wird jedoch weniger hinterfragt als bei Markenartikeln.

Die Kommunikation von CSR

9. Was halten Sie davon KPI's in der Kommunikation von CSR zu setzen?

Krause: KPIs sollten generell überall in der Kommunikation gesetzt werden, was aber leider nicht flächendeckend gemacht wird. Gerade im Bereich CSR ist schwierig, eine Messbarkeit herzustellen. Man muss schauen wer es wahr nimmt, was sich gut nachvollziehen lässt. Außerdem sollte man darauf achten wie das Engagement ist, gerade im Bereich Social Media – wie sind Kommentare und Äußerungen und was für eine Tonality steckt dahinter? Das ist schwierig in KPIs darzustellen, aber man kann sicherlich die Anzahl an Likes und Interaktionen feststellen, Diskussionen bringen das Unternehmen in diesem Falle mehr voran als das stumpfe „ liken“ eines Beitrags. Die Frage ist auch natürlich was eine geeignete KPI ist oder was geeignete Kennzahlen für CSR sind. Wen möchte ich erreichen und wer kann mir diese Zahlen liefern? Ich glaube, dass das noch relativ am Anfang steht, da wirklich ein markteinhalten Wertekader

zu schaffen, dass man sagen kann das sind die wichtigen Zahlen im CSR das muss ich in Kennzahlen erreichen. Es kommt jenseits der Reichweite viel mehr auf Engagement in den Communities an. Habe ich als Marke direkten Kontakt mit Leuten? Habe ich mehr Anrufe auf der Hotline nach meiner Kampagne? Bekomme ich auf Social Media Rückmeldung? Wird mein YouTube-Video geteilt oder verschwindet das irgendwo? Das sind Dinge, die man zunächst messen kann. Wenn man es natürlich erfasst hat geht es natürlich auch um die Verknüpfung. Kann ich einschätzen wie wertvoll die Interaktionen sind? Kann ich rausbekommen wer dahinter steckt? Weiß ich ob ich einen gesellschaftlichen Diskurs setze oder ob ich im eigenen Mikrokosmos unterwegs bin mit Leuten, die sowieso auf meine Inhalte achten und sich sonst nirgendwo einbringen? Es ist ja schön, wenn ich meine hundert Fans bespaßen kann, aber wenn diese sich in der öffentlich breiteren Debatte nicht einbringen, reicht das nicht. Selbst wenn man bei seiner Fan-Base ein Riesen-Engagement hat, bringt es nichts, wenn sie sonst nichts machen. Es führt letztendlich dazu, dass ich meine KPIs nach meiner Strategie ausrichte aber nicht nach dem, was bei meinen Stakeholdern ankommt. Das ist schade und auch ziemlich verschenkt. Dann kann man sich die Zahlen so auslegen wie es einem gefällt. Man darf sich nicht selbst betrügen.

10. Wie wichtig ist die ehrliche Kommunikation von Fehlern bei CSR in der öffentlichen Kommunikation?

Krause: Sehr wichtig, aber nur wenn sie auch mit Maßnahmen verknüpft ist. Das heißt, dass es nicht reicht Fehler einzugestehen, sondern auch zu sagen warum es passiert ist, und was getan wird, um eine Wiederholung zu verhindern. Mars hat das mit der Rückrufaktion sehr gut gemacht, als ein Metallstück im Riegel gefunden ist. Ist zwar kein CSR-Fall, man kann aber bei CSR auch mit dieser Offenheit umgehen und sagen, dass der aufgestellte Plan nicht funktioniert hat und woran dieses Scheitern liegt und mitteilen, dass man dafür einen neuen Weg eingeschlagen hat. Indem man aufrichtig Kommunikation betreibt, kann man soviel Vertrauen aufbauen, dass die Leute einem kleinere Fehler, nicht nur im CSR-Bereich, leichter verzeihen. Wenn die Leute das Gefühl haben von einem Unternehmen aufrichtig Kommunikation zu erhalten, bildet sich ein Grundvertrauen, was sich auf andere Bereiche überträgt. Zum Beispiel Preisehrlichkeit. Wenn das Unternehmen einem nachhaltig und glaubwürdig von seinem CSR-Engagement überzeugen kann, dann vertraue ich diesem Unternehmen eher bei Behauptungen über günstigere Preise als bei der Konkurrenz. Ob es stimmt oder nicht, wenn das Grundvertrauen da ist, glaubt man es eher. So funktionieren rein preisgetriebene Anbieter, die sich darauf verlassen durch permanent gezielte Billigangebote dieses Image zu halten. In anderen Bereichen kann man dann vielleicht teurer sein, aber das Billig-Image strahlt dann trotzdem auf deren Arbeitsproduktkategorie aus. So kann es auch bei CSR laufen.

11. Welche Rolle spielt Social Media bei CSR im Einzelhandel?

Krause: Social Media ist ein unabdingbarer Bestandteil für jede Kommunikationsstrategie die CSR-Themen beinhaltet, weil ich da meine Zielgruppe direkt erreiche und

direktes Feedback meiner Zielgruppe bekomme. Ich kann Leute aktiv abholen, die sich in sozialen Netzwerken negativ äußern, indem ich Ihnen Informationen anbiete und in den Dialog trete. Man kann sehr viel Unmut auffangen und vielleicht Leute, die gerade auf dem Weg sind, das Unternehmen nicht so gut zu finden, vom Gegenteil überzeugen. Außerdem kann man für sich selber auch Themen setzen. Letztendlich darf es aber nicht so sein, dass Social Media neben meinen anderen Medienspendings der „Zweitverwertungskanal“ ist, wo man auch noch ein paar CSR-Botschaften reindrücken kann. Das merken Nutzer sehr schnell und Verbraucher die sich nicht ernst genommen fühlen, wirken sich negativ aus. Das heißt man sollte eine sorgfältige und regelmäßige Kommunikation aufsetzen und wirklich relevante Inhalte erzeugen. Nicht einfach irgendwelche Anzeigen oder sonst was kommunizieren, sondern wirklich mit der Community agieren.

12. Wie relevant ist CSR für die Markenbildung?

Krause: CSR kann ein großes Fundament im Vertrauen bieten. Das heißt, nachhaltige Produktqualität, soziales Engagement, Umgang mit den Mitarbeitern – das sind alles Dinge, die wahrgenommen werden und auf Marken einzahlen. Sie sorgen für Vertrauen und können auch für den Kauf ausschlaggebend sein. Trigema macht es durch die Produktion in Deutschland vor, der Firmenchef, der neben der Fabrik wohnt und regelmäßig seine Mitarbeiter besucht – das sind Sachen, die sich verankern. Dieses Grundvertrauen zu haben ist sehr wichtig und bietet dann auch denjenigen einfach einen Vorteil, der nicht indem man einfach durch eine Medienkampagne, die sich Werbung nennt, aufzuholen ist. Das ist etwas was man jahrelang implementieren muss und behutsam kommunizieren muss. Es ist falsch zu sagen, man hat bisher nicht soviel in dem Bereich getan, selbst wenn man drei oder vier Programme offen aufgesetzt und kommuniziert hat – dann sehen die Leute, dass das eher eine Maßnahme und kein Teil der Firmenphilosophie. Es ist wichtig, glaubwürdig vertreten zu können, das CSR Hauptbestandteil das eigenen Agierens ist. Das sogenannte Greenwashing, womit gerade Energie- oder Rohstoffunternehmen ein Problem haben, führt dazu, dass eben diese es sehr schwer haben mit CSR aufzutreten. Trotzdem kann man das auch machen, indem man vernünftig mit seinen Mitarbeitern umgeht und diese als Testimonials nimmt. BP hat eine große Employer Branding Kampagne gemacht und seine Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt. Diese haben dann erzählt, warum nicht alles was der Konzern macht schlecht oder „Umweltverschmutzung“ ist und auch gesagt um wen es geht und wem es nützt. Es ist wichtig, sich diese Glaubwürdigkeit über die Mitarbeiter zu holen. Das funktioniert nur, wenn CSR vernünftig umgesetzt und implementiert wird. Ich glaube nicht, dass man glaubwürdige Mitarbeiter findet, die nach vorne gehen aber eigentlich die Meinung haben, dass das Unternehmen sich nicht um sie kümmert. Insofern kurz zusammengefasst: Das ist ein Riesen-Faktor, der der Gesamtmarke einen großen Nutzen stiften kann und der die Marke auch krisenfester macht. Die, die von einer Krise getroffen werden, können sich dann immer darauf zurückrufen und sagen, dass ihre Marke sehr viel macht und darauf bedacht ist keinen Schaden anzurichten, sondern einen großen Nutzen zu stiften und sich zu kümmern. Da schaut man mit einer anderen Brille drauf, als bei einem Unternehmen, bei dem man das Gefühl hat,

dass es sowieso nichts macht und nur mit Negativ-Schlagzeilen in der Presse ist. Das passt dann, wenn diese eine Krise haben – und so geht der Shitstorm los.

13. Welche Kanäle sollte man für CSR-Kommunikation nutzen?

Krause: Grundsätzlich würde ich keinen ausschließen, ich halte aber die Kanäle für besonders wichtig, die eine Interaktion ermöglichen. Zum einen Social Media, auf der anderen Seite kann man sich aber auch überlegen wie man ansonsten in Kontakt treten kann. Eine eigene Website mit Informationsangebot, wo die Leute drauf zugreifen können oder auch einfach mal sich mit Pavillon auf den örtlichen Marktplatz stellen, und die Leute mit einem öffentlichen Gespräch abholen. Aus meiner Erfahrung aus Infrastruktur-Projekten weiß ich, dass die Leute es sehr schätzen, wenn man sich am Ort wo Dinge passieren Rede und Antwort stellt. Das heißt der Ort wo Dinge produziert werden, wo Dinge verkauft werden, wo Dinge auf- und abgebaut werden, wo Mitarbeiter wohnen – dass man da einfach Präsenz zeigt. Präsenz nicht im Sinne der Anwesenheit gekoppelt mit einer Spende, sondern einfach mal zu sagen: „Wir haben folgende Themen und wollen mit euch darüber sprechen.“ Das kann man auch wunderbar kommunizieren, und diese Erreichbarkeit und Nähe sind Faktoren, die man über eine noch so groß angelegte Kampagne nicht vollkommen ausblenden kann und soll. Das heißt grundsätzlich: Kanäle, die einen Dialog anbieten. Ich würde aber trotzdem nicht ausschließen zu ergänzen, mit einer breit angelegten Anzeige darauf aufmerksam zu machen, dass man in den letzten Jahren ein bestimmtes CSR-Projekt erfolgreich durchgeführt hat. So eine Aktion wie „Krombacher rettet den Regenwald“ setzt sich auch in den Köpfen fest. Dieses Bier tut etwas, was andere Biere nicht tun. Andere Biere geben die Millionen an Gelder für andere Dinge aus.

14. Worauf sollte man bei der CSR-Kommunikation achten?

Krause: Auf eine Beleg-Ebene. Diese ist in der CSR-Kommunikation unfassbar wichtig. Man kann viel erzählen, man kann auch viel Richtiges erzählen, man wird aber prinzipiell immer angezweifelt, solange man keine knallharten Belege liefern kann. Das heißt man muss schauen, einerseits den Erfolg zu beweisen, aber andererseits auch nachhalten, welche positiven Effekte das hat. Der Nachhaltigkeitsbericht ist nur ein Beispiel, man muss beweisen, dass die Maßnahmen auch wirken. Nur so kann man wirklich Vertrauen stiften, indem man es an Zahlen und Werten belegt. Es ist falsch, teilanonym und wenig greifbar davon zu berichten, etwas gemacht zu haben. Das fängt mit Kleinigkeiten an, dass man beispielsweise irgendwelche Testimonials aus Gebieten die man (sozial) unterstützt zu Wort kommen lässt. Letztendlich ist das aber auch eine Frage der Kommunikation und im größeren Kontext der Unternehmensziele. Man sollte anhand konkreter Zahlen sagen, was sich durch den Einfluss des Unternehmens verbessert hat.

15. Wie wichtig ist die Individualität der CSR-Kommunikation?

Krause: Als Vorreiter und Innovator hat man einen riesen Vorteil, indem man Agenda-Setting betreiben kann, selbst den Ton angeben kann, indem man durch seine Maßnahmen und Kommunikation die Schwerpunkte im CSR-Bereich setzt. Allerdings ist auch eine gewisse Masse wichtig, um Glaubwürdigkeit darzustellen. Das heißt: wie viele verschiedene Bio Siegel gibt es? Davon haben sich vielleicht zwei als besonders vertrauenswürdig etabliert, da ein Großteil der Unternehmen sich daran beteiligt. Der Verbraucher erkennt was sich durchgesetzt hat und denkt, dass sich die Masse nicht irren kann. Insofern würde ich doppelt plädieren, dass man sich zum einen mit bestimmten Themen an die Spitze setzt, zum anderen aber auch auf die anderen schaut und sich Optionen für mögliche Bündnisse offen hält, die helfen können eine kritische Masse zu erreichen. Gerade als kleinere Marke kann man sich da an größere dranhängen. Auch wenn das sicherlich von Teilen der Verbraucherschaft als schwierig angesehen wird, wenn man sich mit den Größeren verbrüdert, weil man ja eigentlich eher gegen die „großen Bösen“ ist und die „kleinen Guten“ fördern will. Aber die breite Masse weiß tatsächlich einzuschätzen, wenn jemand ernsthaft CSR-konform handeln möchte, ist es nichts Schlechtes, sich unter bereits bestehende, größere, nachhaltig gute und ausgezeichnete Initiativen zu schlupfen.

16. Was empfehlen Sie zusammenfassend dem Lebensmitteleinzelhandel in der CSR-Kommunikation?

Krause: Viel versuchen, an möglichst vielen Fronten Feedback aufnehmen und herausfinden, was die Leute interessiert. Energieverbrauch, nachhaltige Produktion, Verpackung... all das aufnehmen! Zu Schauen was man selber realistisch leisten kann und das auch umsetzen. Ziele kommunizieren und messen und die Messung auch zu kommunizieren und immer mit der Community agieren. Auch wenn diese aus Politikern besteht, die bestimmte Themenbereiche gerade aufgreifen, mit denen man sich selbst beschäftigt. Aber am wichtigsten sind natürlich die Kunden, die das Geld in den Laden tragen – man muss immer am Ball bleiben und ernsthaft zuhören. Auch ernsthaft erreichbar Dinge, die man selber gemessen hat, kommunizieren und nicht einfach mit „PR-Blabla“. Zusammengefasst sind es 3 Empfehlungen: Sehr, sehr aktiv sein. Der Community in Interaktion berichten. Und Die gesamte CSR messbar und belegbar betreiben. Konsequentes Handeln sollte selbstverständlich sein, bei fehlerhafter Kommunikation muss man korrigieren. Wenn die Kommunikation und das Handeln nicht konsequent zueinander erfolgen, kann man das Vertrauen, was man sich aufgebaut hat oder aufbauen möchte, sehr schnell verspielen.

Anhang III: Experteninterview mit Diane Sellenmerten

„Marken-Differenzierung in hochkompetitiven Märkten: ein qualitativer Vergleich von CSR-Kommunikationsstrategien und deren Wirksamkeit am Beispiel des Lebensmittel Einzelhandels“

Experteninterview mit Diane Sellenmerten, Editorial Lead PR bei Ogilvy Public Relations Deutschland

Die Bedingungen des CSR-Einsatzes

1. Welchen Einfluss haben globale CSR-Rahmenwerke auf die Kommunikation von CSR-Maßnahmen?

Sellenmerten: Eine große: Der GRI Standard setzt die Maßstäbe und insbesondere Großunternehmen kommen an der Core-Berichterstattung nicht mehr vorbei. Die Stakeholder erwarten diese Transparenz und der Standard schafft Vergleichbarkeit.

2. Welchen Einfluss hat die CSR-Berichtspflicht auf die Kommunikation von CSR?

Sellenmerten: Die Berichtspflicht schafft mehr Transparenz. Kommunikativ erleichtert das die CSR-Kommunikation allerdings nicht: Wenn immer mehr Unternehmen die Pflicht erfüllen müssen, fällt es schwerer, kommunikativ aus der Masse hervorzustechen. CSR-Kommunikation heute sollte über die Berichtspflichten hinausgehen, um Aufmerksamkeit zu schaffen.

3. Welchen Einfluss sollten Stakeholder des Unternehmens auf die CSR-Strategie haben?

Sellenmerten: Um eine saubere Materialitätsanalyse zu erstellen und die wesentlichen Themen der Nachhaltigkeitsstrategie zu bestimmen, ist es Usus – und auch seitens GRI vorgegeben – interne und externe Stakeholder miteinzubeziehen. In der Regel geschieht dies durch Stakeholderbefragungen oder andere Formate des Stakeholderdialogs. Häufig legen Unternehmen die Detailergebnisse allerdings nicht offen, so dass die Materialitätsmatrix extern nicht überprüfbar ist und die Definition der Themen durchaus Auslegungssache ist. Hier wäre eine weitere Standardisierung vonnöten.

CSR im Einzelhandel

4. Welche Bedeutung hat CSR im Lebensmitteleinzelhandel?

Sellenmerten: Die Bedeutung nimmt zu. Gerade die Themen Menschenrechte und Tierwohl rücken immer wieder in den Fokus von NGOs. Zudem erwarten die aufgeklärten Verbraucher mehr Informationen zur Herkunft ihrer Lebensmittel. Nachhaltigkeit ist durch die Friday-for-Future-Bewegungen zum Mainstream geworden und dementsprechend muss der Einzelhandel das gestiegene Informationsbedürfnis der Verbraucher erfüllen.

5. Welchen Einfluss hat CSR auf die Preispolitik im Lebensmitteleinzelhandel?

Sellenmerten: Mein Eindruck ist, dass die Lebensmitteleinzelhändler im Konflikt stehen zwischen einem hohen Anspruch an Qualität sowie Nachhaltigkeit und dem Wunsch, die Preise wettbewerbsfähig zu gestalten. Einige verweisen aber darauf, das Dilemma durch ein kleines Sortiment zu lösen, das sie in großen Mengen vertreiben.

6. In welcher Reihenfolge würden Sie die Wichtigkeit der Kommunikation folgender CSR-Faktoren im Einzelhandel ordnen?

- a. Umwelt **4**
- b. Regionalität **3**
- c. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern **2**
- d. Soziales Engagement **5**
- e. Wirtschaftlichkeit **1**

7. Welche Auswirkungen hat der Online-Markt auf CSR im Handel und welche Schlüsse sollte man daraus für die CSR-Kommunikation ziehen?

Sellenmerten: Bei Plattformen, auf denen andere Lieferanten ihre Ware anbieten (ähnlich dem Amazon-Modell), wird die Kontrolle der vorgelagerten Lieferkette zur Herausforderung.

8. Wie entscheidend ist die Herangehensweise an die Hersteller und Lieferanten sowie die Kommunikation mit diesen für die eigene CSR-Kommunikation?

Sellenmerten: Lieferketten transparent zu kommunizieren, gewinnt zunehmend an Bedeutung (Kontext siehe Antwort Frage 7).

Die Kommunikation von CSR

9. Was halten Sie davon KPI's in der Kommunikation von CSR zu setzen?

Sellenmerten: Bezüglich der Berichterstattung erachte ich kommunikative KPIs als wenig zielführend – zumindest können quantitative KPIs hier kaum helfen, da das CSR-Fachpublikum naturgemäß klein ist. Aussagekräftig, um die eigene Performance zu bewerten, sind allerdings Ratings wie Oekom. Beim CSR-Storytelling bzw. CSR-Kampagnen können selbstverständlich die üblichen KPIs greifen je nach Kommunikationskanal (Reichweite einer Microsite, Interaktion in einem Blog, Absprungraten zur Website aus sozialen Kanälen zum Beispiel etc.)

10. Wie wichtig ist die ehrliche Kommunikation von Fehlern bei CSR in der öffentlichen Kommunikation?

Sellenmerten: Generell ist zunächst einmal eine möglichst transparente Kommunikation von Zielen und Fortschritten wichtig. Reine Erfolgsgeschichten in der Berichterstattung werden schnell als Greenwashing wahrgenommen und sind auch nicht mehr zeitgemäß. Bei größeren Issues/Krisen im Bereich CSR – sei es ein Umweltmissstand in einem Produktionswerk – ist es wie bei jeder Krisenkommunikation überaus wichtig, Fehler einzugestehen und ehrlich mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Der Imageschaden ist weit höher bei einer Vertuschung, die öffentlich wird, als bei einer ehrlichen Kommunikation. Wichtig dabei ist aber, dass das Unternehmen direkt auch konstruktive Lösungsangebote macht bzw. die Öffentlichkeit darüber auf dem Laufenden hält, welche Maßnahmen es ergreift, um den Missstand zu beheben. Hier gilt dann: Prozesskommunikation vor Ergebniskommunikation.

11. Welche Rolle spielt Social Media bei CSR im Einzelhandel?

Sellenmerten: Bei der Pflicht – der Berichterstattung – wenig aufgrund des kleineren Fachpublikums, bei der Kür – dem Campaigning – mehr, da mehrere Zielgruppen angesprochen werden. Generell wird die Bedeutung von Social Media angesichts der „Mainstreamisierung“ des Themas zunehmen.

12. Wie relevant ist CSR für die Markenbildung?

Sellenmerten: Unternehmen können sich durch eine glaubwürdige CSR-Kommunikation von der Konkurrenz abheben und ihre Marke stärken.

13. Welche Kanäle sollte man für CSR-Kommunikation nutzen?

Sellenmerten: Das muss von Unternehmen zu Unternehmen entschieden werden. Ein Muss ist die Darstellung der CSR-Aktivitäten auf der Website mitsamt Berichterstattung. Bei regelmäßigen Aktivitäten bietet sich zusätzlich ein Storytelling-Kanal an wie ein Blog, ein News- oder Storybereich an, um auch unterjährig das Thema zu platzieren und nicht nur zur Berichtszeit. Zudem sind größere Kampagnen möglich, die das gesamte PESO-Modell abdecken.

14. Worauf sollte man bei der CSR-Kommunikation achten?

Sellenmerten: Siehe Frage 10: Transparenz, Darlegen des Fortschritts, Wesentlichkeit der Aktivitäten.

15. Wie wichtig ist die Individualität der CSR-Kommunikation?

Sellenmerten: Klare Schwerpunkte sollten sichtbar sein, um sich zu differenzieren und die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, an den „Baustellen“ auch zu arbeiten. Unternehmen, die alles berichten, und an allen Herausforderungen gleichzeitig arbeiten, verschleiern eher, als dass sie die Transparenz erhöhen. Ideal ist die CSR-Berichterstattung, wenn sie einen Bezug zum Kerngeschäft hat – das Unternehmen sich nicht nur selbst in puncto Nachhaltigkeit verbessert, sondern auch dessen Produkte zu mehr Nachhaltigkeit beitragen.

16. Was empfehlen Sie zusammenfassend dem Lebensmitteleinzelhandel in der CSR-Kommunikation?

Sellenmerten: Pflicht und Kür zu kombinieren: eine transparente Berichterstattung gemäß internationaler Standards plus PR-Aktionen oder Kampagnen zu CSR-Highlight-Themen.

Anhang IV: Experteninterview mit Rainer Gallus

„Marken-Differenzierung in hochkompetitiven Märkten: ein qualitativer Vergleich von CSR-Kommunikationsstrategien und deren Wirksamkeit am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels“

Experteninterview mit Rainer Gallus, Geschäftsführer Handelsverband NRW

Die Bedingungen des CSR-Einsatzes

1. Welchen Einfluss haben globale CSR-Rahmenwerke auf die Kommunikation von CSR-Maßnahmen?

Gallus: Rahmenwerke erleichtern es, Einzelmaßnahmen in den Gesamtkontext zu stellen.

2. Welchen Einfluss hat die CSR-Berichtspflicht auf die Kommunikation von CSR?

Gallus: Die Berichtspflicht ist sehr zeitintensiv und eher unabhängig von der Kommunikationsstrategie.

3. Welchen Einfluss sollten Stakeholder des Unternehmens auf die CSR-Strategie haben?

Gallus: Stakeholder legen die Grundsatzstrategie fest.

CSR im Einzelhandel

4. Welche Bedeutung hat CSR im Lebensmitteleinzelhandel?

Gallus: CSR ist eines von vielen Themenfeldern, nach denen der LEH seine Unternehmens- und Kommunikationsstrategie ausrichtet, dabei sehr unternehmensspezifisch.

5. Welchen Einfluss hat CSR auf die Preispolitik im Lebensmitteleinzelhandel?

Gallus: Die Preispolitik ist maßgeblich durch den starken Wettbewerb im LEH geprägt.

6. In welcher Reihenfolge würden Sie die Wichtigkeit der Kommunikation folgender CSR-Faktoren im Einzelhandel ordnen?

- a. Umwelt
- b. Regionalität
- c. Sozialer Umgang mit Mitarbeitern
- d. Soziales Engagement
- e. Wirtschaftlichkeit

Gallus: b, c, a, d, e

7. Welche Auswirkungen hat der Online-Markt auf CSR im Handel und welche Schlüsse sollte man daraus für die CSR-Kommunikation ziehen?

Gallus: Im LEH spielt der Onlinehandel aktuell eine noch nur geringe Rolle. Digitale Tools bieten jedoch ein erhebliches Potenzial für CSR-Kommunikation.

8. Wie entscheidend ist die Herangehensweise an die Hersteller und Lieferanten sowie die Kommunikation mit diesen für die eigene CSR-Kommunikation?

Gallus: Die Hersteller sind ein wichtiger Partner, innerhalb CSR ist ein besonderes Vertrauensverhältnis nötig.

Die Kommunikation von CSR

9. Was halten Sie davon KPI's (Key Performance Indicators) in der Kommunikation von CSR zu setzen?

Gallus: Als Erfolgsmessung sind sie zumindest einer der relevanten Bausteine.

10. Wie wichtig ist die ehrliche Kommunikation von Fehlern bei CSR in der öffentlichen Kommunikation?

Gallus: Kunden verzeihen Fehler meist eher als Intransparenz.

11. Welche Rolle spielt Social Media bei CSR im Einzelhandel?

Gallus: siehe Frage 7

12. Wie relevant ist CSR für die Markenbildung?

Gallus: Markenbildung ist Teil der Kommunikationsstrategie und damit Teil der CSR-Kommunikation.

13. Welche Kanäle sollte man für CSR-Kommunikation nutzen?

Gallus: Kanäle, auf den die (potenziellen) Kunden erreicht werden.

14. Worauf sollte man bei der CSR-Kommunikation achten?

Gallus: Vom Kunden her zu denken.

15. Wie wichtig ist die Individualität der CSR-Kommunikation?

Gallus: Individualität ist gut aber oft nicht zu 100% zu realisieren

16. Was empfehlen Sie zusammenfassend dem Lebensmitteleinzelhandel in der CSR-Kommunikation?

Gallus: Mindestens vorhandenes CSR zu kommunizieren und mit Blick auf die Klientel Potenziale für neue Felder ausloten.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname