



Wirtschafts Woche

23

4.6.2012 | Deutschland €4,80
2 3
4 198 065 804 803



**Streitgespräch
Wagenknecht
contra Sarrazin**

Euro radikal

Schweiz CHF 8,00 | Österreich €5,10 | Benelux €5,10 | Dänemark DKK 43,50 | Griechenland €5,80 | Großbritannien GBP 5,20 | Italien €5,80 | Polen PLN 27,50 | Portugal €5,90 | Slowakei €5,90 | Spanien €5,80 | Tschechische Rep. CZK 200,- | Türkei TRY 14,- | Ungarn FT 2000,-



Über Bande spielen

Wem die Börsen in China oder Brasilien zu heiß sind, der kann indirekt investieren. Welche West-Konzerne stark in Schwellenländern sind, was die Aktien taugen. **Seite 122**

Ode an die Freiheit

Dirigent Daniel Barenboim über die universelle Kraft der Musik von Beethoven und sein West-Eastern Divan Orchestra mit israelischen und palästinensischen Musikern. **Seite 142**



Süßes Gift

Wer ein Unternehmen gründet, träumt von schnellem Wachstum. Doch typische Anfängerfehler können den Wunsch in einen Albtraum verwandeln. **Seite 116**

■ **Scharfe Sache** Die iPad-App der WirtschaftsWoche unterstützt ab sofort auch das Retina Display von Apples neuem iPad. Nutzer, die ihre WirtschaftsWoche auf diesem Gerät lesen, erhalten von Samstag an gestochen scharfe Buchstaben und Bilder. Das erhöht den Lesegenuss deutlich. Die App gibt es im App Store oder unter: wiwo.de/iPad



facebook.com/wirtschaftswoche



twitter.com/wiwo

Spezial

88 Mittelstand Personalmanagement in Schwellenländern | Finanzierungen über das Internet | Führungskräfte auf Zeit

Technik&Wissen

106 Energie Elektromotoren verschlingen fast die Hälfte des weltweit erzeugten Stroms. Effizienztechnik macht sie nun sparsamer
110 Ranking Welche Marken aus Sicht der Verbraucher am nachhaltigsten sind
115 Valley Talk

Management&Erfolg

116 Gründer Jungunternehmer träumen davon, dass die Geschäftsidee zündet – doch damit fängt die Arbeit erst an | Gründertagebuch

Geld&Börse

122 Schwellenländeraktien Wer profitieren will, kauft nicht brasilianische oder chinesische, sondern globale Konzerne
128 Investorenbetreuung Welche Unternehmen Anleger am besten informieren
130 Compliance Warum Manager besser auf Einladungen zur Fußball-EM verzichten
132 Interview: Thomas Koblenzer Das geplante Steuerabkommen mit der Schweiz hilft Schwarzgeldsündern, sagt der Anwalt
134 Steuern und Recht Immobiliensteuer | Familienpflegezeit | Einkommensteuer
136 Geldwoche Kommentar: Immobilienblase | Trend: Bank-Run | Dax: Metro | Hitliste: Realrenditen | Aktien: McDonald's, Singapore Telecom | Zertifikate: Facebook | Anleihe: Petrobras | Chartsignal: Dax und ifo-Index

Perspektiven&Debatte

142 Interview: Daniel Barenboim Der Dirigent setzt auf Beethoven als Friedensstifter
145 Kost-Bar

Rubriken

5 Einblick, **146 Leserforum**,
148 Firmenindex | **Impressum**, **150 Ausblick**



SCHNELLE HILFE RUND UM DIE UHR.

Unterwegs lässt sich nicht alles vorhersehen. Aber im Fall der Fälle können Sie auf eines sicher zählen: die BMW Unfallhotline. Wir kümmern uns um kompetente Soforthilfe: Von der Vermittlung des Abschleppdienstes bis zur Benachrichtigung der nächsten BMW Werkstatt – wir stehen Ihnen zur Seite. 365 Tage, 24 Stunden, jederzeit kostenlos erreichbar.

DIE BMW UNFALLHOTLINE.

Im Inland: **00800 - 269 44 533**
00800 - BMW Hilfe
Im Ausland: **+49 89 269 49 456** (in Einzelfällen)

Die Gut-Geschäftler

RANKING | Zwei Exklusivstudien zeigen, welche Unternehmen aus Sicht deutscher Konsumenten sozial und ökologisch am nachhaltigsten handeln – und wie sich das auf ihren Umsatz auswirkt.



1. Platz

Die Babykostmarke Hipp erscheint Verbrauchern am grünsten und sozialsten



101. Platz

Die insolvente Drogeriekette Schlecker hat bei den Kunden das schlechteste Image in Sachen Nachhaltigkeit

Fisch aus nachhaltigem Fang, fair gehandelte Rosen, Gemüsebeete mit ungespritzten Salatköpfen: Wer die Themen auf der Internet-Seite der Supermarktkette Edeka studiert, könnte glauben, er sei auf einer Homepage von Umweltaktivisten gelandet. Die Marke mit dem blauen E gibt sich grün – seit Längerem schon.

Aber die Konsumenten sind nicht farbenblind. Seit der Sache mit dem Dosen-thunfisch sind sie von dem Unternehmen enttäuscht. Umweltfreundlich und bestandserhaltend werde der Fisch gefangen, hieß es auf der Dose. Doch dann kritisierten Tierschützer, dass für die Herstellung der beliebten Delikatesse auch Hunderte Delfine ihr Leben lassen mussten. Nach monatelangen Protesten nahm Edeka die Dosen schließlich aus den Regalen.

Zu spät: Das Image der Handelskette war ramponiert, wie eine umfangreiche Studie der Werbeagentur Serviceplan und der

WirtschaftsWoche belegt. Für die Untersuchung hat Serviceplan 7700 Konsumenten gefragt, für wie grün und sozial sie die wichtigsten von ihnen konsumierten Marken in Deutschland halten. Edeka fiel aus der Spitzengruppe ins Mittelfeld zurück.

Ein einziger Medienskandal kann den Ruf von Marken in Sachen Nachhaltigkeit arg beschädigen. Doch das ist nur eines der überraschenden Resultate der Untersuchung. Aus den Ergebnissen lässt sich zudem ableiten, wie viel zusätzlichen Umsatz Unternehmen erwirtschaften, die von Kunden als nachhaltig wahrgenommen

Verbraucher urteilen kritischer über Nachhaltigkeit

werden. Je nach Branche sind das bis zu zehn Prozent. Zudem verrät die Rangliste, welche Konzerne sich über ihr Markenimage Gedanken machen müssen – und welchen Unternehmen die Deutschen überhaupt trauen.

Einer der wenigen ist Claus Hipp. Der Produzent von Babynahrung verfolgt das Thema Verantwortung seit Jahrzehnten, er hat es wie kaum ein anderer mit seinem Namen verbunden. „Nachhaltigkeit ist vergleichbar mit der Apfelernte“, erklärt er. „Sie dürfen die Früchte nehmen. Sobald Sie aber einen Ast absägen, um schneller an die Früchte zu gelangen, ist es nicht mehr nachhaltig.“

Die deutschen Konsumenten halten Hipps Erklärung für glaubwürdig. Für sie ist der Babynahrungshersteller aus Pfaffenhofen bei München die nachhaltigste Marke. Auf dem zweiten und dritten Platz stehen die Babynahrungsmarke Alete und der

FOTOS: KEYSTONE/JOCHEN ZICK, ANDREAS KÖRNER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Automobilkonzern BMW. Die rote Laterne tragen der Handnetzbetreiber O2, der Klamottendiscouter Kik und die insolvente Drogeriekette Schlecker (siehe Tabelle rechts).

Allgemein gelten Hersteller von Baby-nahrung bei den Verbrauchern als besonders engagiert, gefolgt von Autokonzernen und Anbietern von Molkereiprodukten – Telekommunikationsdienstleister, Energiekonzerne und Fast-Food-Ketten dagegen halten Konsumenten für wenig nachhaltig (siehe Grafik Seite 112).

Der Eindruck der von Serviceplan befragten Konsumenten ist dabei mitunter durchaus ähnlich wie die Einschätzung von Experten, die das grüne Engagement von Unternehmen anhand harter Zahlen messen – etwa die Münchner Nachhaltigkeits-Ratingagentur Oekom Research: „Bei einigen Marken können wir die Platzierung auf der Basis unserer Ratings gut nachvollziehen“, sagt Isabelle Reinery, Analytikerin bei Oekom. So bekommen einige von Serviceplan vorn platzierte Unternehmen wie BMW, Audi oder Danone auch von Oekom gute Noten.

Bei anderen kommt Oekom zu abweichenden Ergebnissen. So schneidet die Telekom bei den Münchnern viel besser ab als bei den Verbrauchern, die den Telekommunikationskonzern auf Platz 95 wählen. Überrascht hat die Berater auch die große Zahl von Lebensmittelunternehmen unter den Top 100. „Dies deckt sich nicht mir unserer Einschätzung“, sagt Reinery.

Was vor allem auffällt: Alle von Serviceplan untersuchten Marken schneiden im

Konsumentenurteil schlechter ab als im vergangenen Jahr. Sogar Spitzenreiter Hipp – der aktuell wegen zu süßer Babytees in der Kritik steht – verlor Punkte. „Die Verbraucher sind kritischer geworden“, sagt Serviceplan-Chef Ronald Focken.

Seit dem Reaktorunglück in Fukushima gingen Kunden härter ins Gericht mit Unternehmen, die durch Umweltsünden oder schlechte Arbeitsbedingungen auffallen: Immer genauer wollen Kunden wissen, ob Unternehmen die Umwelt stärker belasten als notwendig, ob sie ihre Mitarbeiter ausbeuten, wie sparsam sie mit endlichen Ressourcen umgehen.

UNBELIEBTE UMWELTRÜPEL

Das wissen die Unternehmen. Und weil sie stetig nach guten Geschichten für ihre Öffentlichkeitsarbeit suchen, kommen sie immer öfter auf das Thema Nachhaltigkeit. Doch hier „eilt die Kommunikation den tatsächlichen Maßnahmen dann auch gern ein Stück voraus“, sagt Oekom-Analystin Reinery. Diese Lücke zwischen kommuniziertem Bild und echten Maßnahmen handelt den Unternehmen schnell den Vorwurf des Greenwashings ein. Mitunter hat das schwerwiegende Folgen: Fliegt ein Unternehmen, das sich nachhaltig gibt, als Umweltrüpel auf, „schadet das dem Image mitunter stärker als eine schlechte Marketingkampagne“, sagt Focken.

Das musste McDonald's lernen. In den vergangenen Jahren hatte das Unternehmen immer wieder damit geworben, fair mit seinen Mitarbeitern umzugehen und regional produziertes Fleisch zu nutzen.

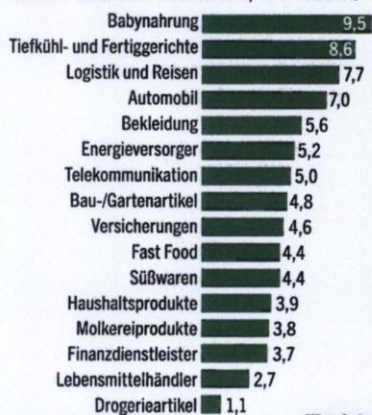
Dann nahmen ARD-Reporter die Burgerkette in ihrer Sendung „Markencheck“ unter die Lupe. Sie kritisierte die Bedingungen, unter denen die Hühnerfleisch-Lieferanten der Kette ihre Tiere halten, wiesen auf mangelnde Kontrollen der Fleischproduzenten hin und beschrieben Tricks, mit denen die Fast-Food-Kette angeblich Kinder zum Verspeisen fettiger Fritten verführt. Öl ins Feuer goss der britische Starkoch Jamie Oliver, der die Burgerkette bezichtigte, minderwertiges Rindfleisch, das sonst nur für Hundefutter verwendet wird, mit Chemikalien in äußerlich ansehnliches Hackfleisch zu verwandeln.

Die Kritik hinterließ Wirkung: McDonald's stürzte im Nachhaltigkeits-Ranking von Serviceplan und der WirtschaftsWoche aus dem ersten Viertel ins letzte.

Ein solches PR-Debakel kann für die Unternehmen richtig teuer werden: Knapp»

Grün bringt Geld

Welcher Anteil des Umsatzes auf ein nachhaltiges Markenimage zurückzuführen ist (nach Branchen, in Prozent)



Quelle: Biesalski & Company



Tops und Flops

Nachhaltigkeits-Ranking deutscher Unternehmen im Urteil der Konsumenten

Rang	Unternehmen	Rang	Unternehmen
1	Hipp	52	Rewe
2	Alete	53	Ferrero
3	BMW	54	Allianz
4	Miele	55	Obi
5	Bärenmarke	56	Aldi
6	Landliebe	57	Wrigley
7	Audi	58	Bauhaus
8	Otto	59	Kaufland
9	Mercedes-Benz	60	Nordsee
10	dm-Drogeriemarkt	61	Edeka
11	Milupa	62	Tengelmann
12	Bosch	63	Zurich
13	Frosta	64	E-Plus
14	Toyota	65	Müller Drogerie
15	Coppenrath & Wiese	66	HDI-Gerling
16	Volkswagen	67	Ergo
17	Storck	68	Siemens
18	Iglo	69	EnBW
19	Haribo	70	Galeria Kaufhof
20	ING-Diba	71	Real
21	Ernsting's Family	72	Axa
22	Maggi	73	Penny
23	Ehrmann	74	Toom
24	Thomas Cook	75	Vodafone D2
25	Hornbach	76	Praktiker
26	AEG	77	Postbank
27	Bauknecht	78	Generali
28	Dr. Oetker	79	Kentucky F. Chicken
29	V&R-Banken	80	Karstadt
30	Tchibo	81	Gothaer
31	Danone	82	Molkerei Müller
32	Wagner	83	Mars
33	Lindt	84	UniCredit
34	R+V Versicherung	85	McDonald's
35	Knorr	86	Netto
36	Alltours	87	Wiesenhof
37	TUI	88	Targobank
38	ITS Reisen	89	RWE
39	1+1 Internet	90	E.On
40	Samsung	91	Subway
41	LG	92	Vattenfall
42	Rossmann	93	Commerzbank
43	Renault	94	Lidl
44	Peek & Cloppenburg	95	Deutsche Telekom
45	FTI	96	H&M
46	Esprit	97	Burger King
47	Opel	98	Deutsche Bank
48	Sparkasse	99	O2
49	C&A	100	Kik
50	Ford	101	Schlecker
51	McCain		

Quelle: Serviceplan, Facit

» 15 Prozent des Images einer Marke werden von Themen wie Umweltschutz, fairem Umgang mit Mitarbeitern und Ressourcenschonung beeinflusst, wie Serviceplan-Mitarbeiter ausgerechnet haben. Damit ist Nachhaltigkeit ein ebenso wichtiger Faktor wie Qualität, Attraktivität des Produkts und wirtschaftlicher Erfolg der Marke.

Mehr noch: Unternehmen mit einem grünen Image machen auch mehr Umsatz. Das belegt erstmals eine Studie der Münchner Managementberatung Biesalski & Company für die WirtschaftsWoche. Das Ergebnis dürfte selbst Nachhaltigkeits-Experten verblüffen: Im Durchschnitt trägt eine verantwortungsvolle Unternehmensausrichtung mit rund fünf Prozent zum Umsatz bei. „Diese über alle untersuchten Branchen recht hohe Durchschnittszahl zeigt, dass Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Wertschöpfungsfaktor geworden ist“, sagt Alexander Biesalski, Gründer von Biesalski & Company.

Um diesen Faktor berechnen zu können, ermittelt er - basierend auf der Serviceplan-Studie -, ob Kunden mehr kaufen, wenn sie ein Unternehmen mit Nachhaltigkeit verbinden. Dafür vergleicht Biesalski das Konsumverhalten von Menschen, die eine Marke unterschiedlich stark grün einschätzen. Beurteilen sie das Unternehmen in allen anderen Belangen vergleichbar, „liegt der Schluss nahe, dass der Mehrumsatz, den das Unternehmen mit einem Kunden generiert, auf Nachhaltigkeit zurückzuführen ist“, sagt Biesalski.

TUE GUTES UND REDE DARÜBER

Das Ergebnis ist eine Aufstellung von Branchen, die durch ein nachhaltiges Image mehr Umsatz machen. Babynahrungshersteller, die auch im Serviceplan-Ranking am besten abschneiden, profitieren am meisten: Bei ihnen sind laut Biesalski im

Schnitt 9,5 Prozent des Verkaufserlöses darauf zurückzuführen, gefolgt von Tiefkühlkostherstellern, bei denen der Anteil bei 8,6 Prozent liegt. Am wenigsten Auswirkungen auf das Geschäft hat ein gutes Nachhaltigkeits-Image bei Finanzdienstleistern, Lebensmittelhändlern und Drogerien (siehe Grafik Seite 111).

Mehr als jeden siebten Euro Umsatz erwirtschaftete Frosta aufgrund seines grünen Images

Nun wäre allerdings der Umkehrschluss falsch, dass es bei einigen Branchen weniger auf ein grünes Image ankomme. „Ein schlechtes Nachhaltigkeits-Image ist für Marken immer schädlich“, sagt Biesalski.

Wie ein Unternehmen das eher weiche Thema Nachhaltigkeit zu einem ganz harten Umsatzbringer gemacht hat, zeigt das Beispiel Frosta. Seit 2003 verzichtet der Bremerhavener Tiefkühlkosthersteller auf Zusätze wie Farbstoffe, Aromen und Geschmacksverstärker und bezieht Fisch nur noch aus nachhaltiger Fischerei.

Weil Frosta dafür bessere Zutaten verwendete, musste das Unternehmen auch die Preise anheben. Die Folge war ein drastischer Umsatzeinbruch. Davon aber ließ sich Frosta nicht beeindrucken. Das Unternehmen bewarb die Umstellung mit einer sieben Millionen Euro teuren Kampagne. Mit Erfolg: In der Kategorie Tiefkühl- und

Fertiggerichte des Serviceplan-Nachhaltigkeitsrankings steht Frosta unangefochten auf dem ersten Platz.

Das zahlt sich aus: Machte Frosta 2003 noch Verluste, fuhr das Unternehmen im Jahr 2009 schon zwölf Millionen Euro Gewinn ein. Biesalski und seine Kollegen haben berechnet, dass 15,6 Prozent des Umsatzes von Frosta auf seine Nachhaltigkeits-Strategie zurückzuführen sind.

Frosta zählt auch zu den wenigen Unternehmen, deren Nachhaltigkeits-Image sich im Vergleich zum vergangenen Jahr kaum verschlechtert hat. Markenexperte Focken führt das auf die Kommunikationsstrategie des Unternehmens zurück: Frosta wirbt nicht nur beharrlich mit seinem „Reinheitsgebot“, sondern ist auch rege in Internet-Netzwerken wie Facebook und Twitter vertreten. Tue Gutes und rede darüber - das wichtigste Gebot, um ein nachhaltiges Markenimage aufzubauen. „Wichtig ist, dabei authentisch und transparent zu bleiben“, sagt Serviceplan-Chef Focken. Er rät Unternehmen, sich nachvollziehbare und relevante Leitlinien für Nachhaltigkeit zu setzen - und die zu kommunizieren.

Allerdings: Ein grünes Image entsteht nicht über Nacht, sondern über Jahre. Es aufzubauen kostet Geld - das vielen Marketingabteilungen fehlt. Nur vier Unternehmen schneiden im Ranking von Serviceplan „gut“ ab; die Mehrzahl dagegen liegt im kritischen Bereich.

Bei Schlecker zeitigte der Imageschaden schon Konsequenzen: Jahrelang kritisierten Gewerkschaften und Medien die Arbeitsbedingungen in den Drogerieläden, die Marke ist das Schlusslicht im Nachhaltigkeits-Ranking. Die Kunden wanderten zur Konkurrenz ab - etwa zur Kette dm, einem der Top-Platzierten der Rangliste. Im Januar meldete Schlecker Insolvenz an. ■

andreas.menn@wiwo.de, sebastian.matthes

Nachhaltiges Engagement...	...stärkt das Markenimage...	...in vielen Branchen																																
<p>Die zehn wichtigsten Einflüsse auf das Nachhaltigkeits-Image einer Marke</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität 2. Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen 3. Engagement für Umweltschutzthemen 4. Gutes Verhältnis zu Umweltschutzorganisationen 5. Umweltfreundliche Technologien 6. Starkes Engagement für karitative Zwecke 7. Erfüllung relevanter Umweltnormen und -standards 8. Erhalt von Auszeichnungen (z. B. Ökosiegel) 9. Klares Profil ökologischer Aktivitäten 10. Fair Play im Wettbewerb <p>Quelle: Serviceplan</p>	<p>Welche Faktoren den Ruf einer Marke bestimmen (in Prozent)</p> <table border="1"> <tr> <td>Führung</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Qualität der Leistung</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Werte</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Attraktivität</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Wirtschaftlicher Erfolg</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Nachhaltigkeit</td> <td>14</td> </tr> </table>	Führung	13	Qualität der Leistung	21	Werte	18	Attraktivität	17	Wirtschaftlicher Erfolg	17	Nachhaltigkeit	14	<p>Wie nachhaltig die wichtigsten Branchen den Verbrauchern erscheinen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Top</th> <th>Flop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Babynahrung</td> <td>8. Bau- und Gartenartikel</td> </tr> <tr> <td>2. Automobil</td> <td>9. Bekleidung</td> </tr> <tr> <td>3. Molkereiprodukte</td> <td>10. Versicherungen</td> </tr> <tr> <td>4. Haushalt</td> <td>11. Lebensmittel</td> </tr> <tr> <td>5. Tiefkühl- und Fertiggerichte</td> <td>12. Drogerieartikel</td> </tr> <tr> <td>6. Logistik und Reisen</td> <td>13. Finanzdienstleister</td> </tr> <tr> <td>7. Süßwaren</td> <td>14. Telekommunikation</td> </tr> <tr> <td></td> <td>15. Energiedienstleistung</td> </tr> <tr> <td></td> <td>16. Fast Food</td> </tr> </tbody> </table> <p>WirtschaftsWoche</p>	Top	Flop	1. Babynahrung	8. Bau- und Gartenartikel	2. Automobil	9. Bekleidung	3. Molkereiprodukte	10. Versicherungen	4. Haushalt	11. Lebensmittel	5. Tiefkühl- und Fertiggerichte	12. Drogerieartikel	6. Logistik und Reisen	13. Finanzdienstleister	7. Süßwaren	14. Telekommunikation		15. Energiedienstleistung		16. Fast Food
Führung	13																																	
Qualität der Leistung	21																																	
Werte	18																																	
Attraktivität	17																																	
Wirtschaftlicher Erfolg	17																																	
Nachhaltigkeit	14																																	
Top	Flop																																	
1. Babynahrung	8. Bau- und Gartenartikel																																	
2. Automobil	9. Bekleidung																																	
3. Molkereiprodukte	10. Versicherungen																																	
4. Haushalt	11. Lebensmittel																																	
5. Tiefkühl- und Fertiggerichte	12. Drogerieartikel																																	
6. Logistik und Reisen	13. Finanzdienstleister																																	
7. Süßwaren	14. Telekommunikation																																	
	15. Energiedienstleistung																																	
	16. Fast Food																																	