

Bereich: Wirtschaftliches Bestehen eines Unternehmens

Thema: Einhalten von Vereinbarungen / Cause-related Marketing

Titel: Ethik in Geiselnhaft

Teil 1

„Buongiorno“ ist eine der ältesten Kaffeeröstereien in Italien. Gegründet im Jahr 1904 ist das Unternehmen immer noch im Familienbesitz. In Italien verfügt es über einen Marktanteil von rund 4 %. In den letzten zwei Jahrzehnten ist der Marktanteil durchgehend weiter geschrumpft und die Geschäftstätigkeit hauptsächlich auf Norditalien eingeschränkt worden. Übernahmeangebote von größeren Unternehmen hat die Besitzerfamilie bislang stets verworfen. Geschwächt von der finanziellen Situation und mangelnder strategischer Innovationen konnte das Unternehmen den internationalen Entwicklungen seiner Mitbewerber nicht stand halten.

Heute wird die Firma von 9 Mitgliedern der Familie geleitet und beschäftigt 95 MitarbeiterInnen. An sich ist der Röstprozess von Kaffee sehr einfach; tatsächlich arbeiten in diesem Geschäftsbereich nur 10 Angestellte. Die Mehrzahl der MitarbeiterInnen ist im Ein- und Verkauf tätig. Dabei geht es um die weltweite Beschaffung der Kaffeesorten und den Vertrieb in den Sparten Supermärkte, Bars und Restaurants.

Das vergangene Jahr war für „Buongiorno“ finanziell dramatisch und ein weiteres schwieriges Jahr würde den Untergang der Firma oder den Verkauf an ein Konkurrenzunternehmen bedeuten. Der Versuch des letzten Marketing-Direktors (der Ende des Jahres entlassen wurde), in der Kommunikationsstrategie auf „traditionelle“ und „authentische“ Produkte zu setzen, ist gescheitert.

Herr Rossi ist neu eingestellt und nun für das Marketing verantwortlich. Nach drei Monaten präsentiert er vor der Geschäftsleitung seine ersten Analysen, Prognosen und Strategien. Wegen der schlechten Finanzlage des Unternehmens treten Strategien im Niedrigpreisbereich und aufwendige Werbekampagnen in den Hintergrund. Vielmehr tritt Herr Rossi mit einer eigenen CSR-Idee auf: In einer Zeit, in der Konsumenten für soziale Aspekte verstärkt empfänglich geworden sind, setzt Rossi auf eine „Cause-related Marketing-Strategie“, das heißt, mit jedem verkauften Produkt ein soziales Projekt zu unterstützen. Er erwartet hohes Interesse und Kaufbereitschaft am Markt und bittet das Management um Erlaubnis, ein solches Vorhaben zu präzisieren.

1. Was denken Sie über diese Situation?
2. Sollte die Geschäftsführung Herrn Rossi darin unterstützen, seine Idee weiter zu verfolgen?
3. Sollten CSR-Themen Teil der Absatzstrategie sein? Worin liegen die Grenzen in CSR-bezogenen Aktivitäten?

(Diskussion in Kleingruppen und anschließende Debatte)

Teil 2

Die Geschäftsführung, wenn auch inhaltlich geteilter Meinung, hat in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage keine andere Wahl, als etwas zu unternehmen. Also stimmt sie dem Vorhaben zu.

Herr Rossi wird der Geschäftsführung nach einem Monat erneut vorstellig. Nach der Abwägung zwischen mehreren Alternativen kommt er zu dem Schluss, ein gutes Projekt identifiziert zu haben. Er ist mit einer lokalen Hilfsorganisation in Costa Rica in Kontakt getreten. „Buongiorno“ pflegt in dieser Region Geschäftsbeziehungen. Diese bislang unbekannte neue Organisation unterstützt die lokale Bevölkerung nach dem jüngsten katastrophalen Wüten des Hurricane „Nelly“ beim Wiederaufbau ihrer spärlichen Häuser. Herr Rossi berichtet, dass er diese Organisation besuchen möchte um eine Vereinbarung abzuschließen. Bislang besteht lediglich ein telefonischer Kontakt. Danach widmet sich Herr Rossi gegenüber der Geschäftsführung ausführlich dem neuen Design der Kaffeeverpackungen, die einen Beitrag von 40 Cent pro verkauftem Kaffee für den Wiederaufbau in Costa Rica versprechen.

Herr Rossi bittet um eine rasche Entscheidung: Die gesamte Werbekampagne ist bereits ausgearbeitet und der Umsatz von „Buongiorno“ sinkt weiter. Herr Rossi spricht von 30 Tagen, bis die Umsätze durch die neue Kampagne ersichtlich steigen sollten.

4. Was sollte Ihrer Meinung nach die Geschäftsführung an diesem Punkt tun?
5. Welche Rolle könnten unabhängige Institutionen im Bereich Kontrolle und Zertifikation in dieser Situation einnehmen?

(Diskussion in Kleingruppen und anschließende Debatte)

Teil 3

Die Kampagne wurde Anfang Juli gestartet. Die ersten Ergebnisse erweisen sich als sehr erfreulich: In kurzer Zeit steigt der Absatz um 25%. Allerdings verliert die Kampagne nach einigen Wochen an Aufmerksamkeit der Konsumenten. Die Umsätze fallen jetzt sogar noch unter das schlechte Vorjahresniveau. Insgesamt kann aber dank der Anfangserfolge eine ausgeglichene Bilanz für das Jahresende gezogen werden.

Ende Juli wurden bereits \$ 2.000 an die Organisation in Costa Rica gesendet. Jetzt, am Jahresende, berichtet Herr Rossi der Geschäftsführung, dass er bei seinem Besuch in Costa Rica lediglich eine mündliche Vereinbarung getroffen hatte. Entsprechend der Verkaufserlöse sollte "Buongiorno" dieser Organisation nun die Summe von \$ 200.000 überweisen.

Nach Angaben des Finanzdirektors würde das allerdings den definitiven Bankrott von "Buongiorno" bedeuten.

6. Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die Geschäftsführung entscheiden?
7. Wie beurteilen Sie den gesamten Ablauf dieses Falles?

(Diskussion in Kleingruppen und anschließende Debatte)