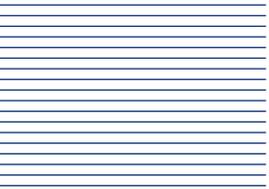


Ulrike Röttger & Jana Schmitt

Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation.
Eine qualitative Studie zur Kommunikation
der gesellschaftlichen Verantwortung von
Unternehmen in Deutschland



Forschungsberichte zur
Unternehmenskommunikation Nr. 3



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &
KOMMUNIKATION

Impressum

Ulrike Röttger & Jana Schmitt

Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation. Eine qualitative Studie zur Kommunikation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland

Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 3

Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation 2014

ISSN: 2196-2464

Herausgeber

*Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation
c/o Universität Leipzig*

Burgstraße 21 // D-04109 Leipzig

info@akademische-gesellschaft.com

www.akademische-gesellschaft.com

Alle Rechte vorbehalten © Mai 2014



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der
Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft an der Universität Leipzig (SPRL)
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Management Summary

Der vorliegende Forschungsbericht liefert empirische Erkenntnisse über Indikatoren der strategischen Implementierung und Kommunikation von Corporate Responsibility (CR), aus denen Erfolgsfaktoren strategischer CR-Kommunikation abgeleitet werden. Grundlage bilden qualitative Interviews von CR- und Kommunikationsverantwortlichen von 13 Großunternehmen in Deutschland, bei der Anforderungen an und die Implementierung von CR-Kommunikation in Unternehmen untersucht wurden. Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass erfolgreiche CR-Kommunikation nicht an kurzfristigen Zielen ausgerichtet sein kann, sondern vielmehr in die langfristige Unternehmenszielsetzung eingebunden sein muss. Als Indikatoren für eine langfristige strategische CR-Implementierung können eine intensive – im Idealfall nicht nur die direkt Verantwortlichen involvierende – Auseinandersetzung mit der eigenen CR-Positionierung, die Verankerung von CR in strategischen Dokumenten und Leitlinien – im weitesten Fall mit Sanktionsmöglichkeiten auf personaler Ebene – sowie die strukturelle Institutionalisierung in Form von spezifischen Stellenprofilen und Unternehmenseinheiten angesehen werden. Auf kommunikativer Ebene schlägt sich dieser Entwicklungsprozess darin nieder, dass die Verbindung von ökonomischen und gesellschaftsorientierten Zielen offen kommuniziert wird. Dabei wird die Thematik individuell, aber konsistent für die zunehmend ausdifferenzierten Zielgruppen aufbereitet. Erfolgreiche CR-Kommunikation orientiert sich zudem an den übergeordneten Kriterien der Transparenz, Glaubwürdigkeit und Dialogorientierung.

This research report identifies empirical success factors for communicating corporate responsibility. Insights are based on qualitative interviews with communication and CSR managers from 13 out of 31 global corporations who lead the field in Germany according to various rankings and CSR awards. Findings confirm that excellent CR communication must be aligned to long-term corporate strategies rather than trying to reach short-term goals. Indicators for strategic implementation of CR include an ongoing reflection of the company's CR positioning, making CR a part of strategy papers and guidelines, and institutionalizing CR structures ranging from job profiles to organizational units. Within corporate communications this process is reflected by the fact that the bond between business goals and social responsibility is clearly communicated. Corporate responsibility content is customized according to the need of various stakeholders, but consistent regarding the key messages. Furthermore, excellent CR communication is geared to transparency, credibility and dialogue.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Stand der Forschung.....	4
3	Forschungsdesign	8
4	Studienergebnisse	11
4.1	Strategische Verankerung von Corporate Responsibility im Unternehmen.....	11
4.2	Beteiligte Akteure im Prozess der CR-Entwicklung und -Umsetzung	16
4.3	CR-Kommunikation im Gefüge der Unternehmenskommunikation	18
5	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	25
6	Limitationen der Studie und Perspektiven für weitere Forschung	28
	Literaturverzeichnis	29
	Abbildungsverzeichnis	32
	Die Autoren	33

1 Einleitung

Das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren in der öffentlichen Debatte und im ökonomischen Sektor etabliert. Studien belegen, dass die Mehrheit der Großunternehmen in Deutschland und weltweit nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation betreiben. Auch der European Communication Monitor bestätigt die hohe Relevanz von Corporate Responsibility (CR) in der Unternehmenskommunikation (vgl. Zersch et al. 2011; 2013). Das Thema gesellschaftliches Engagement ist für die Unternehmenskommunikation von Interesse, da es neben anderen relevanten Unternehmensthemen zur Legitimität der Organisation beitragen kann: „Unternehmen reagieren auf einen steigenden Rechtfertigungsdruck. Sie streben nach Akzeptanz und gesellschaftlicher Legitimität (licence to operate), wollen sich Handlungsspielräume sichern oder präventiv Kritik und Risiken abwehren“ (Biedermann 2008, S. 293).

Im Mittelpunkt des im Folgenden vorgestellten Forschungsprojekts steht ein Bereich der Unternehmenskommunikation, dessen Potenzial im Kommunikationsmanagement oftmals unterschätzt und wissenschaftlich bislang noch nicht umfassend beleuchtet worden ist (vgl. Hoffhaus 2011, S. 155f.). Corporate Responsibility knüpft unternehmensintern an unterschiedliche Bereiche an und verbindet verschiedene Kommunikationsfelder. Dies legt die Annahme zugrunde, dass CR nur dann erfolgreich kommuniziert werden kann, wenn es strategisch in der Organisation verankert ist. Hierzu werden verschiedene Indikatoren untersucht, die Aufschluss über die strategische Implementierung und Kommunikation von CR geben sollen.

Ziel des vorliegenden Forschungsberichts ist es, gesammelte Erkenntnisse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren strategischer CR-Kommunikation vorzustellen und in Form von Handlungsempfehlungen dem Kommunikations-Management sowie CR-Verantwortlichen von Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Design gewählt, bei dem im Herbst 2013 CR-Kommunikationsverantwortliche sowie Verantwortliche der Unternehmenskommunikation von Unternehmen in Deutschland befragt wurden.

Im Folgenden wird zunächst der bisherige Forschungsstand zum Thema skizziert (Kapitel 2) sowie das Studiendesign der Untersuchung erläutert (Kapitel 3). Die Studienergebnisse geben Aufschluss über die strategische Verankerung von CR in Unternehmen (Kapitel 4.1), beteiligte Akteure im internen Prozess der CR-Entwicklung (Kapitel 4.2) sowie die Implementierung von CR-Kommunikation im Gefüge der Unternehmenskommunikation. Nach einer

Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse (Kapitel 5) werden abschließend Limitationen der Studie und Perspektiven für die weitere Forschung aufgezeigt (Kapitel 6).

2 Stand der Forschung

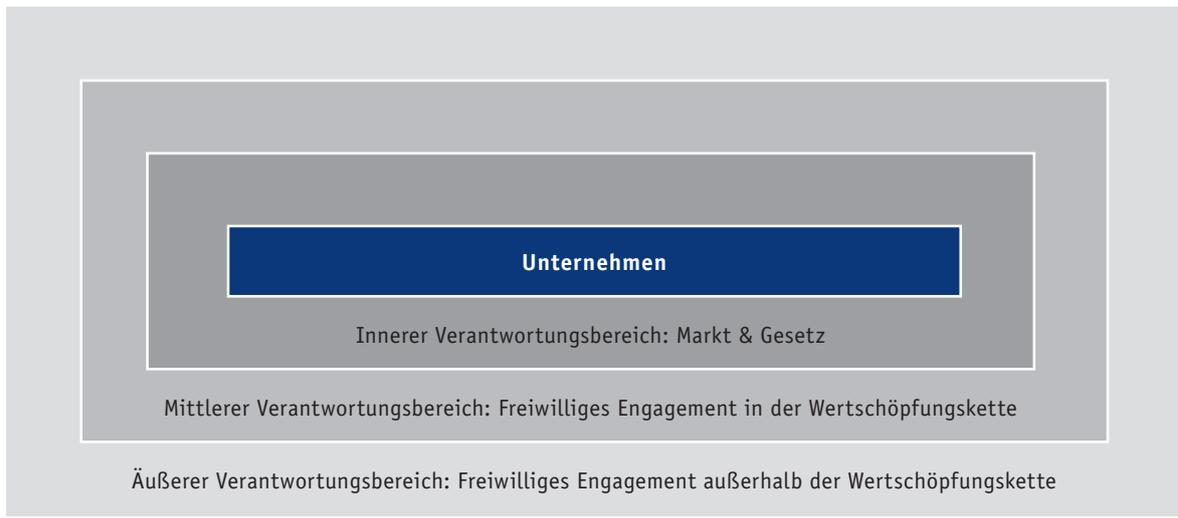
Corporate Responsibility (CR) wird in der wissenschaftlichen Literatur in erster Linie als symbolische und kommunikative Praxis verstanden. Eine Institutionalisierung von CR drückt sich demnach gerade in kommunikativen Praxen aus, so dass insbesondere Fragen der Reputationskonstitution durch gesellschaftliches Engagement im Zentrum des wissenschaftlichen Forschungsinteresses stehen. Untersuchungen der Beweggründe für gesellschaftliches Engagement der letzten Jahre zeigen, dass der Aufbau und Schutz der eigenen Reputation zu den am häufigsten genannten Motiven von Unternehmen zählen. Um Reputationskapital zu erzeugen und die Organisationsumwelt im eigenen Interesse beeinflussen zu können, müssen Unternehmen folglich CR aktiv und gezielt einsetzen (vgl. Carroll/Shabana 2010; Du et al. 2010). Dies bedeutet gleichzeitig: Mit der aktiven Kommunikation des eigenen CR-Engagements sind einerseits Chancen (z.B. Risikoprävention, positive Differenzierung gegenüber Konkurrenten, Erschließung neuer Markt- und Kundenkreise, Mitarbeitermotivation, Gewinnung neuer Investoren), andererseits jedoch auch Risiken (insbesondere Reputationsverlust) verbunden.

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist von verschiedenen, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis nicht immer sehr trennscharf verwendeten, Begrifflichkeiten und Konzepten geprägt. Insbesondere die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) und Nachhaltigkeit (Sustainability) finden häufig Verwendung. Konsensualisierte und eindeutige Definitionen der Begrifflichkeiten liegen nicht vor. Allgemein können alle drei genannten Konzepte als „Strategien der Gesellschaftsorientierung von Unternehmen“ (Weiß 2005, S. 590) betrachtet werden. In Anlehnung an Hiß (2006, S. 36f.; 2007, S. 8f.) können aus Perspektive von Unternehmen drei Ebenen der Verantwortungsübernahme unterschieden werden (siehe auch Abb. 1):

- 1) Innerer Verantwortungsbereich von Unternehmen: Ökonomische Verantwortung und die Gesetzestreue werden als basale Elemente einer unternehmerischen Verantwortung betrachtet.
- 2) Mittlerer Verantwortungsbereich von Unternehmen: Im Fokus stehen gesetzlich nicht vorgeschriebene Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen (z.B. Einhaltung von Sozialstandards bei Zulieferern).

- 3) Äußerer Verantwortungsbereich von Unternehmen: Maßnahmen auf dieser Ebene erfolgen ebenfalls freiwillig und finden außerhalb der Wertschöpfungskette statt, d.h. die Aktivitäten stehen nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der ökonomischen Tätigkeit des Unternehmens (z.B. Spenden, Mäzenatentum).

Abbildung 1: Ebenen der Verantwortungsübernahme (vgl. Hiß 2007, S. 8)



Aktivitäten im äußeren Verantwortungsbereich von Unternehmen entsprechen im Wesentlichen dem Corporate Citizenship-Konzept, das in der Regel als „unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement“ (Schrader 2003, S. 2) übersetzt wird. Im Folgenden wird, wie überwiegend in der Literatur (vgl. Habisch/Wegner 2004, S. 15; Loew et al. 2004, S. 71) und entsprechend den drei skizzierten Verantwortungsbereichen von Unternehmen nach Hiß (2006, S. 38ff.) CR als das übergeordnete Konzept verstanden, dem CC untergeordnet wird.

Die CR-Debatte wurde lange Zeit vor allem auf soziale und philanthropische Aspekte des Unternehmensengagements verkürzt ohne den ebenso davon betroffenen Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit aufzugreifen (vgl. u.a. Fieseler/Meckel 2008, S. 37). Um die Deutung über die Idee der Philanthropie hinaus zu erweitern, wird im Folgenden der Begriff Corporate Responsibility (CR) verwendet. Die Befragungsergebnisse dieser Studie stützen diese Begriffsverwendung¹ (siehe Kap. 4.1).

¹ In zwei der Untersuchung vorangestellten Vorgesprächen mit erfahrenen Kommunikationsverantwortlichen wurde explizit nach dem in der Unternehmenspraxis derzeit gängigen Begriff für das Themenfeld der sozialen Verantwortung von Unternehmen gefragt. Trotz anderer eigener Begriffsverwendung wurde für die Interviews der CSR-Begriff empfohlen, da dieser bei allen Beteiligten erwartbar als bekannt vorausgesetzt werden könne. Im Zuge der endgültigen Untersuchung hat sich herausgestellt, dass aufgrund der oben genannten Gründe in der Unternehmenspraxis mittlerweile zunehmend der Begriff „Corporate Responsibility“ verwendet wird.

Historisch betrachtet kann als ein wesentlicher Motor der Verantwortungsdebatte zum einen die Herausbildung von modernen Großunternehmen identifiziert werden, die zu einer Konzentration ökonomischer Macht geführt hat, in deren Folge Großkonzernen verstärkt Verantwortung u.a. hinsichtlich wirtschaftlicher Stabilität, Korruptionsbekämpfung und Umweltpolitik zugeschrieben wird. Zum anderen ist der Mega-Trend der Globalisierung zu nennen: Angesichts einer wachsenden Zahl von (Groß-)Unternehmen mit global ausgerichteten Wertschöpfungsketten werden die Grenzen der Steuerungsmöglichkeiten staatlicher Akteure unmittelbar deutlich.

Vor diesem Hintergrund und angesichts sinkenden Vertrauens in das Unternehmertum gewinnt für immer mehr Unternehmen die Möglichkeit an Bedeutung, sich durch ökologisches und gesellschaftliches Engagement zu profilieren. Dabei können unter diesem Engagement jene Konzepte und Maßnahmen gefasst werden, „die [...] unternehmerisches Entscheiden und Handeln mit dem Postulat verknüpfen, grundsätzlich auch jenen gesellschaftlichen Akteuren und Gruppen entsprechen zu wollen, die dem Unternehmen als Träger (auch) nicht ökonomischer Interessen und Ansprüche entgegentreten“ (Wagner 2007, S. 36).

Offen ist dabei nach wie vor die Frage nach der Motivation und dem Wertbeitrag gesellschaftlichen Engagements für das jeweilige Unternehmen. Diesbezüglich lässt sich in der Literatur eine Polarisierung der Extrempositionen Moral (ethische Ansätze, vgl. u.a. Ulrich 2008) und Markt (Vertreter wirtschaftsliberaler Ansätze und der neoklassischen Wirtschaftstheorie, vgl. u.a. Friedman 1970) erkennen. Die Motivation von Unternehmen, sich gesellschaftlich zu engagieren, wird also begründet „either from an altruistic standpoint – doing good for its own sake – or from an instrumental standpoint – doing good for its possible financial benefit to companies“ (Gardberg et al. 2006, S. 329).

Ergänzend existiert in der Literatur eine quasi vermittelnde dritte Position, die betont, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durchaus einen betriebswirtschaftlichen Nutzen haben kann (vgl. u.a. Westebbe/Logan 1995). So liegt das Hauptinteresse von Unternehmen als Organisationen zunächst auf eigennützigem, auf Profit ausgerichteten Interessen. Überträgt man diese Annahme auf den Bereich der Nachhaltigkeit, so ist auch hier anzunehmen, dass Unternehmen sich vorrangig aus ökonomischen Gründen und weniger aufgrund eines moralischen Verantwortungsgefühls gesellschaftlich engagieren. Es finden sich zunehmend Argumente dafür, dass nachhaltiges, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gleichzeitig diesen ökonomischen Interessen von Unternehmen dienen kann (vgl. Curbach 2008, S. 155f.). Einzelne empirische Studien haben sich in den letzten Jahren der Frage nach den Motiven von Unternehmen für gesellschaftliches Engagement angenommen.

Eine Untersuchung der Universität Amsterdam und KPMG, die die Global-Fortune-250-Unternehmen nach den „drivers for corporate responsibility“ fragen, zeigt, dass ökonomische (74%) und ethische Gründe (53%) am häufigsten genannt werden. Mit zu den häufigsten Beweggründen zählen zudem „risk management or risk reduction“ (47%) sowie „reputation or brand“ (27%) (vgl. KPMG/Universität van Amsterdam 2005, S. 18). Eine Befragung der Bertelsmann Stiftung von deutschen Unternehmen nach ihren Beweggründen für ihr gesellschaftliches Engagement stellt die Mitarbeitermotivation (84%) als stärkstes Motiv heraus. Nach der „Fortschreibung einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmenskultur“ mit 66% Zustimmung folgt auch hier das Motiv der Unternehmensreputation (65%) (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S. 16). Geschlossen werden kann daraus, dass die Motivation von Unternehmen über rein altruistische Motive hinausgeht und dem Engagement die Annahme zugrunde liegt, dass sich ein strategisches gesellschaftliches Engagement positiv auf die Wettbewerbssituation und die finanzielle Bilanz auswirkt: „[...] the realization that ethical conduct lies in the self-enlightened interest of the companies can be a strong motivational force for the business ethics movement“ (Enderle 1997, S. 1481).

Dabei lassen bisherige Forschungsergebnisse erkennen, dass auch Stakeholder zunehmend mit dem Konzept CR und der Motivation von Unternehmen vertraut sind. In der Folge akzeptieren sie eine sogenannte Win-Win-Perspektive, wonach CR-Engagement sowohl den Bedürfnissen der Gesellschaft als auch der Unternehmen nachkommen kann und soll. Durch die Verdeutlichung intrinsischer und extrinsischer Motive in der CR-Kommunikation können Unternehmen dazu beitragen, Zweifel auf Seiten der Stakeholder zu minimieren und die Glaubwürdigkeit des eigenen CR-Engagements zu erhöhen (vgl. Du et al. 2010; Ingenhoff/Sommer 2011).

Eng mit der Motivationsfrage für CR verknüpft ist die Frage nach der strategischen Verankerung von CR im Unternehmen. Sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Perspektive stellt sich die Frage, wie CR im Unternehmen implementiert ist – ob sich also die nach außen signalisierte Motivation für das Thema auch in internen Strukturen widerspiegelt – und welcher Stellenwert der CR-Kommunikation im Kommunikationsgefüge eines Unternehmens zukommt. Damit rücken interne Faktoren der CR-Institutionalisierung näher in das Betrachtungsfeld der Forschung. Bisherige Forschungsprojekte fokussieren dagegen häufig die Wahrnehmung des Themas CR durch die Stakeholder oder die Darstellung von CR in den Massenmedien und damit externe Faktoren der CR-Kommunikation (vgl. Buhr/Grafström 2007; Ihlen 2008; Ihlen et al. 2011; Morsing/Schultz 2006; Tench et al. 2007; Raupp 2011; Rensburg et al. 2008; Zhang/Swanson 2006). Jenseits der Analyse spezifischer CR-Kommunikationsinstrumente, involvierter Akteure oder des Einflusses öffentlicher Diskussionen (v.a. Analyse der Massenmedien als Ort öffentlichen Meinungsaustauschs), wurden die

Auswirkungen strategischer Implementierung von CR und deren Potenzial für erfolgreiche CR-Kommunikation aus wissenschaftlicher Perspektive bislang nicht umfassend analysiert (vgl. Schultz/Wehmeier 2010). Da CR unternehmensintern an viele verschiedene Unternehmensbereiche anknüpft und unterschiedliche Kommunikationsfelder miteinander verbindet, wird angenommen, dass erfolgreiche CR-Kommunikation eine strategische unternehmensinterne Integration voraussetzt. Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag in diesem Forschungsfeld und bietet Ansatzpunkte für weiterführende Forschung im Bereich der CR-Institutionalisierung und CR-Kommunikation.

3 Forschungsdesign

Die vorliegende Untersuchung wurde in Form einer qualitativen Befragung von August bis Oktober 2013 vom Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität durchgeführt. Da bei dem Forschungsprojekt Deutungsmuster und Werturteile erhoben werden sollen, die sich der direkten Beobachtung entziehen und aufgrund des explorativen Charakters der Studie eine vollstandardisierte Vorgehensweise wenig erkenntnisstiftend gewesen wäre, fiel die Methodenwahl auf das leitfadengestützte Experteninterview (vgl. Lamnek 1995, S. 62).

Im Vorfeld der qualitativen Interviews wurden zwei Vorgespräche mit Kommunikationsverantwortlichen geführt, die aufgrund ihrer mehrjährigen Erfahrung im Themenfeld ausgewählt wurden und in ihren jeweiligen Organisationen als Mitglieder der „Funktionselite“, also Führungsspitzen und entscheidende Funktionsträger in ihrem jeweiligen organisatorischen Kontext, beschrieben werden können (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 442f.). Der Rückgriff auf Vorgespräche zur Erlangung von Hintergrundinformationen stellt sicher, dass das Untersuchungsthema in der Hauptuntersuchung erschöpfend behandelt wird und die Relevanz einzelner Themenbereiche adäquat eingeschätzt wird. Ziel der Vorgespräche war es, konkrete Hinweise zur Verwendung zentraler Begrifflichkeiten sowie zur Erhebung von relevanten Indikatoren strategischer CR-Kommunikation zu erhalten. Darüber hinaus wurde nach Empfehlungen für die Konzeption der Leitfadengespräche gefragt. Die Ergebnisse der Vorgespräche wurden ebenso wie die theoretischen Vorarbeiten bei der Entwicklung des Leitfadens berücksichtigt.

Da es das praxisorientierte Ziel der Untersuchung ist, Erfolgsfaktoren strategischer CR-Kommunikation auszumachen und die Erkenntnisse dem Kommunikationsmanagement sowie CR-Verantwortlichen von Unternehmen bereitzustellen, war es in einem ersten Schritt Aufgabe des Projektteams, ein für die Untersuchung geeignetes Sample zusammenzustellen. Ausgehend von der Annahme, dass sich Unternehmen an herausragenden Organisationen

orientieren, wurde zur Auswahl der Gesprächspartner eine Analyse relevanter und einschlägiger Ratings und Rankings im Bereich CSR/Nachhaltigkeit als öffentlich sichtbares Indiz für vorbildhaftes nachhaltiges Engagement bzw. vorbildhafte CR-Kommunikation vorgenommen. Beginnend im Jahr 2010 wurden folgende Rankings und Ratings gesichtet und jeweils die Top 25-Unternehmen bzw. die Preisträger in die Auswahlliste aufgenommen:

- CSR-Forum
- ECON Award
- Deutscher PR-Preis
- Deutscher Nachhaltigkeitspreis
- Good Company Ranking
- iöw/future-Ranking
- Dow Jones Sustainability Index

Aufgrund von Überschneidungen bzw. Mehrfach-Nominierungen besteht das finale Sample aus insgesamt 31 Unternehmen. Da Kommunikationsverantwortliche von zwei Unternehmen aus diesem Sample bereits für die Vorgespräche interviewt wurden, wurden schließlich 29 Unternehmen bezüglich der Teilnahme an der Hauptbefragung kontaktiert. Das Sample besteht aus Großunternehmen mit Sitz in Deutschland, die mit Ausnahme von sechs Unternehmen im DAX 30 gelistet sind. Die folgenden fünfzehn Unternehmen haben an der Erhebung bzw. den Vorgesprächen teilgenommen:

- Adidas Group
- Allianz SE
- Bayer AG
- BMW Group
- BP Europa SE
- Commerzbank AG
- Deutsche Börse Group
- Deutsche Post AG
- Deutsche Telekom AG
- Henkel AG & Co. KGaA
- Metro AG
- Otto Group
- Robert Bosch GmbH
- RWE Deutschland AG
- Tchibo GmbH

In die im Folgenden dargestellte Auswertung sind die Ergebnisse der 13 qualitativen Interviews der Hauptuntersuchung eingegangen. Die telefonischen Expertengespräche wurden mit CR-Kommunikationsverantwortlichen geführt, die je nach organisationaler Zuteilung der

CR-Kommunikation teils aus der Abteilung der Unternehmenskommunikation und teils aus der jeweiligen CR-Fachabteilung² kommen. Vier Interviews wurden mit Leiterinnen und Leitern der Unternehmenskommunikation geführt, fünf Interviews mit Experten aus der CR-Fachabteilung und in vier Fällen waren Vertreter beider Abteilungen an den Interviews beteiligt.

Abhängig von der Anzahl der beteiligten Interviewpartner variierte die Interviewlänge zwischen 25 und 70 Minuten, im Durchschnitt dauerten die Interviews 42,5 Minuten. Dabei wurden die folgenden Themenbereiche abgedeckt, angefangen bei allgemeineren Themenbereichen hin zu speziellen Fragebereichen:

- CSR-Verständnis
- Persönlicher Themenbezug
- Strategische Implementierung von CSR im Unternehmen
- Ziele & Relevanz von CSR-Kommunikation
- Umsetzung von CSR-Kommunikation

Die Interviews wurden im Anschluss transkribiert und in Anlehnung an Glaser und Strauss (1976) in einem schrittweisen Prozess des Lesens und Kodierens die relevanten Interviewpassagen der Transkripte exzerpiert. Beim Kodieren handelt es sich in der Regel um einen Vorgang, bei dem ein „ex ante“ formuliertes Kategorienschema über die Daten gelegt wird, um erwartete Merkmale identifizieren zu können. Dies hat den Nachteil, dass unerwartete Strukturen im Datenmaterial unter Umständen nicht erkannt und aufgegriffen werden (vgl. Strauss 1991, S. 54f.). Um die Fülle der Daten zu erfassen, wurden daher insgesamt drei Lese- und Kodier-Durchgänge vorgenommen, wobei das Kategorienschema schrittweise entwickelt wird, d.h. die Kategorien stehen nicht zu Beginn des Analyseprozesses, sondern werden im Verlauf herausgearbeitet. In einem ersten Schritt – dem offenen Kodieren – werden alle Transkripte gesichtet und eine kontrollierte Analyse des Materials vorgenommen, um Kategorien zu erkennen. In einem zweiten Schritt geht es darum, spezifische Faktoren in den einzelnen Interviews auszumachen. Schließlich werden alle Transkripte nochmals durchgesehen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Transkripten zu erkennen.

² In den jeweiligen Unternehmen haben die Fachabteilungen unterschiedliche Bezeichnungen – u.a. Nachhaltigkeitsabteilung, Sustainability- oder CR-Department. Zur Vereinheitlichung wird an dieser Stelle von CR-Fachabteilungen gesprochen. Auf die Auswahl der Bezeichnungen und das Begriffsverständnis der Befragten wird im Ergebnisteil (Kap. 4) genauer eingegangen.

4 Studienergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Studie vorgestellt, die Aufschluss über die strategische Implementierung und Erfolgsfaktoren von CR-Kommunikation geben. Unter Bezugnahme auf den bisherigen Forschungsstand werden folgende Fragen beleuchtet:

- Inwieweit ist das Thema CR in Unternehmen strategisch verankert?
 - Findet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema CR statt?
 - Inwieweit trägt das Thema CR zur strategischen Positionierung eines Unternehmens bei?
 - Spiegelt sich CR in den strategischen Unternehmensdokumenten wider?
- Welche Akteure sind unternehmensintern in das Themenfeld involviert?
- Welchen Stellenwert nimmt das Thema CR in der Unternehmenskommunikation ein?
 - Welche Ziele werden mit der CR-Kommunikation verfolgt?
 - Welche Relevanz hat das Thema CR aktuell im Rahmen der Unternehmenskommunikation?
 - Welche Relevanz wird dem Thema CR zukünftig im Rahmen der Unternehmenskommunikation zugesprochen?
 - Welche Instrumente kommen bei der CR-Kommunikation zum Einsatz?
 - Welche Herausforderungen und Probleme stellen sich den Unternehmen?
 - Welche Kriterien und Anforderungen sind mit CR-Kommunikation verbunden?

4.1 Strategische Verankerung von Corporate Responsibility im Unternehmen

In der Literatur wird auf die Notwendigkeit einer Verbindung von CR- und Unternehmensaktivitäten hingewiesen ohne genauer zu erläutern, woran diese Verbindung festzumachen ist. Die Vorgespräche zu den Leitfadenterviews haben erste Anhaltspunkte bezüglich relevanter Indikatoren einer strategischen Implementierung von CR in Unternehmen geliefert, die im Folgenden genauer geprüft werden sollen. Dabei wird auf die Auseinandersetzung mit dem Thema, die interne Positionierung zum Thema CR und die Verankerung des Themas in strategischen Unternehmensdokumenten und Leitlinien eingegangen.

Inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema gesellschaftliche Verantwortung

Wie in Kapitel 2 erläutert, ist die Diskussion über das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen national und international von unterschiedlichen Begrifflichkeiten mit teils variierender Bedeutung geprägt. Diese Begriffsdiskussion findet nicht nur auf wissenschaftlicher Ebene statt, sondern spiegelt sich auch innerhalb der Unternehmen wider und

kann hier als ein erster Anhaltspunkt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen angesehen werden.

Die weite Verbreitung des Begriffs der Nachhaltigkeit im deutschsprachigen Raum wird auch in der hier vorgestellten Untersuchung bestätigt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen verwendet den Begriff der Nachhaltigkeit bzw. das englischsprachige Pendant *sustainability*. Da die Verwendung von Begrifflichkeiten allein noch wenig über die inhaltliche Ausgestaltung des Konzepts sagt, wurde nach dem konkreten Verständnis des individuell genutzten Begriffes gefragt. Dabei wird deutlich, dass der Begriffsverwendung ein umfassendes Verständnis zugrunde liegt, wie es auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung dem Begriff Nachhaltigkeit attribuiert wird. Der Begriff Nachhaltigkeit wird in der Literatur allgemein als das weitgreifendste Konzept angesehen bzw. weist den höchsten Abstraktionsgrad auf. Ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammend, beschreibt der Begriff seit dem Brundtland-Bericht der World Commission on Environment and Development (WCED) eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung, die auf einen nachhaltigen, d.h. zukunftsgerichteten Umgang mit Ressourcen ausgerichtet ist und dabei sowohl ökologische, wirtschaftliche als auch soziale Problemstellungen berücksichtigt (vgl. Paech/Pfriem 2004, S. 13; Ömer/Strigl 2000, S. 1). Im übertragenen Sinne beschreibt Nachhaltigkeit demnach ein Wirtschaften, bei dem nicht allein die derzeitigen Bedürfnisse berücksichtigt werden, sondern das gleichzeitig zukünftigen Generationen ihre Lebensgrundlage erhält. Für Unternehmen bedeutet dies, sich langfristig auf ein Konzept zur ausgewogenen Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte einzulassen. Nachhaltige Entwicklung kann demnach als das Dach oder das Ziel gesellschaftlichen Handelns beschrieben werden.

Abbildung 2: Das Verhältnis der Konzepte Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility



Der Dreiklang aus sozialer, ökologischer und ökonomischer Wertschöpfung („People, Planet, Profit“) findet sich auch in den Ausführungen der Gesprächspartner wieder, die darauf hinweisen, dass das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit die „Verankerung von Sozial-, Umwelt- und Governancekriterien in den Kerngeschäftsprozessen“ [Interview 2] des Unternehmens umfasst bzw. „nachhaltiges Wirtschaften [bedeutet, dass] ökologische Belange und soziale/gesellschaftliche Belange im Einklang mit finanziellen Belangen“ stehen [Interview 12]. Neben dem im deutschsprachigen Raum bislang vorherrschenden Begriff der Nachhaltigkeit scheint sich der Begriff der Corporate Responsibility ebenfalls zunehmend zu etablieren und den aus dem anglo-amerikanischen Raum übernommenen CSR-Begriff abzulösen, um den oben beschriebenen Dreiklang auch in der Begriffswahl deutlich zu machen. Dass es sich hierbei um eine bewusste Entscheidung handelt, die eine inhaltliche Auseinandersetzung impliziert, macht exemplarisch folgende Aussage deutlich:

„Wir haben das ‚S‘ aus dem CSR-Bereich weggenommen, weil für uns das ‚social‘ sehr irreführend in Richtung Soziales leiten würde. Deshalb haben wir uns für den Begriff Corporate Responsibility entschieden, denn Soziales ist bei uns ein Teilbereich im gesellschaftlichen Engagement.“ [Interview 7]

Beitrag von Corporate Responsibility zur strategischen Positionierung eines Unternehmens

In der Öffentlichkeit wird das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen besonders dann als glaubwürdig angesehen, wenn eine Verbindung zur Unternehmenstätigkeit erkennbar ist und das vermeintliche Engagement nicht nur zu Marketingzwecken (Cause-related Marketing) betrieben wird (vgl. u. a. Morsing 2006; Vlachos et al. 2009; Wagner et al. 2009; Woisetschläger/Backhaus 2010). Diesem Anhaltspunkt folgend, geht die vorliegende Untersuchung der Frage nach, ob bzw. wie CR-Maßnahmen in den Wertschöpfungsprozess eingebunden sind und in diesem Sinne Möglichkeiten der glaubhaften Darstellung des unternehmerischen Engagements bieten. Dabei wird deutlich, dass die befragten Unternehmen die Notwendigkeit der Ausrichtung der CR-Strategie auf das Kerngeschäft erkennen und gesellschafts- bzw. umweltorientierte Ziele mit den ökonomischen Zielen verknüpfen.

„Wir haben zwei Pfeiler, die den wirtschaftlichen Erfolg bedingen. Das Eine ist die Innovationskraft des Unternehmens und das Andere ist das nachhaltige Wirtschaften.“ [Interview 3]

Es geht also zunehmend darum, dass gesellschaftliches Engagement nicht grundsätzlich im Widerspruch zu ökonomischen Zielen steht und allein als Investment in die Gesellschaft verbucht wird, sondern nachhaltiges Engagement selbst einen Wertbeitrag liefern kann und muss:

„Wir verstehen diesen kompletten Bereich Nachhaltigkeit als eine Investition in unsere Zukunft und unser Ziel davon ist, die Profitabilität unseres Unternehmens zu steuern. Es soll kein Nullsummenspiel sein. Alles, was wir machen, jedes einzelne Projekt, das wir realisieren, muss ein Business Case sein. Wenn es das nicht ist, machen wir das nicht.“ [Interview 4]

Deutlich wird allerdings auch, dass der ökonomische Mehrwert dabei oftmals nicht in Zahlen messbar ist (und dies auch nicht zwangsläufig der Anspruch ist), sondern häufig als indirekter Wert (Einfluss auf Image/Reputation) betrachtet wird:

„Wir würden grundsätzlich nichts machen, was einen finanziellen Schaden verursacht, das können wir uns gegenüber unseren Aktionären nicht leisten. CSR hat für uns einen Wert, unsere Reputation und das Image wird auch dadurch geprägt. Ob das jetzt wirklich Geld in die Kassen spielt, ist eine andere Frage, aber wenn ein Unternehmen dafür bekannt ist, dass es sich kümmert, dass es nicht besticht, dass es keine Kinderarbeit hat, dass es sich um soziale Projekte kümmert, um Bildung kümmert und dergleichen, dann ist das auch ein Wert. [...] Ich würde es nicht als Geldausgabe bezeichnen, die sich nicht rechnet. Wenn das so wäre, würden wir das nicht tun. Aber wir haben natürlich keine konkreten, messbaren Einnahmen, die dem gegenüberstehen.“ [Interview 5]

Offen angesprochen wird auch die Problematik, dass gesellschafts- oder umweltorientierte Ziele durchaus im Konflikt mit ökonomischen Zielen stehen können, beispielsweise wenn Geschäftsabschlüsse mit internen oder externen Nachhaltigkeitsrichtlinien nicht vereinbar sind. Die Tatsache, dass dies jedoch überhaupt diskutiert wird, macht deutlich, dass der Frage nach nachhaltigem Wirtschaften zunehmend mehr Gewicht zukommt.

„Wir haben hier auch Zielkonflikte. Das sind die Herausforderungen, vor denen wir und auch andere Unternehmen stehen. Wenn Sie ambitionierte Wachstumsziele haben und müssen Geschäfte eigentlich abweisen, weil das unter ethischen Aspekten, Sozial- oder Umweltgesichtspunkten nicht durchgeführt werden sollte oder einfach fragwürdig ist, dann haben Sie Zielkonflikte, die Sie auflösen müssen und da müssen viele Unternehmen noch Antworten finden, wie sie damit umgehen.“ [Interview 2]

Berücksichtigung von Corporate Responsibility in strategischen Dokumenten

Als weiterer Hinweis, dass es sich beim gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen nicht nur um singuläre Maßnahmen handelt, die beliebig austauschbar sind, kann dessen Berücksichtigung in strategischen Dokumenten angesehen werden. Dabei geht es sowohl um die Berücksichtigung in langfristigen unternehmerischen Zielsetzungen (Unternehmensstrategie) und Unternehmensleitlinien (bspw. Unternehmensvision, Code of Conduct) als auch um die Übertragung dieser Ziele und Leitlinien auf personaler Ebene (Zielvereinbarungen). Auch hier zeigt sich, dass in den letzten Jahren ein Prozess der intensiven

Auseinandersetzung mit dem internen Verständnis und der Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements fortgeschritten ist:

„Was diesem Unternehmen bisher gefehlt hat, sind die Basisdokumente, auf die wir uns beziehen, wenn Sie als Externe anfragen oder auch wenn intern gefragt wird, was versteht [das Unternehmen] eigentlich unter Nachhaltigkeit und wofür stehen wir in diesem Zusammenhang. [...] Wir haben bewusst in einem internen Stakeholderdialog die Basis dafür geschaffen. Das heißt, wir haben einen Workshop dafür geschaffen, haben bewusst Nicht-CSRLer dazu gebeten, um mal quer zu denken und haben so die Grundlagen dafür zusammengestellt, um dann bei uns in der Fachabteilung hier Nachhaltigkeitsstrategien zu formulieren und dieses als Grundlage zu nehmen. [...] Diese Basisdokumente haben wir in den letzten Jahren erst, seit 2011, aufgesetzt. Die Visionen haben wir als erstes verabschiedet im Nachhaltigkeitsrat. [...] Wir sind jetzt gerade in dem letzten Abstimmungsprozess zu unserem Verständnis von Nachhaltigkeit.“ [Interview 10]

Bezüglich der strategischen Verankerung von CR gehen die befragten Unternehmen unterschiedliche Wege – neun der befragten Unternehmen haben ihre CR-Ziele in die Unternehmensstrategie integriert, vier Unternehmen verfolgen eine explizite – an der Unternehmensstrategie orientierte – Nachhaltigkeitsstrategie. In beiden Fällen scheint es sich um eine begründbare und bewusste Entscheidung zu handeln:

„Wir trennen bewusst nicht – nicht nur terminologisch [...] – die geschäftliche Unternehmensstrategie von dem, was man als Nachhaltigkeitsstrategie bezeichnet. Wir sagen, es macht nur Sinn, wenn die Nachhaltigkeitsaspekte sich darin wiederfinden und darin ein Kernbestandteil sind.“ [Interview 3]

„Jetzt ist die Finanzzielsetzung eher kurzfristiger für 2016, während unsere Nachhaltigkeitsziele bis 2030 reichen. Beides ist nicht losgelöst voneinander, sondern ergänzt sich und sorgt dafür, dass dem Thema Nachhaltigkeit eine hinreichende Visibilität zukommt und es nicht in der mittel- oder kurzfristigen Finanzstrategie untergeht.“ [Interview 9]

„Allerdings sagen wir auch, dass Nachhaltigkeit nicht nur dann ein Erfolg ist, wenn sie perfekt zu den Unternehmenszielen passt. Denn das würde bedeuten, dass, wenn wir die erreicht hätten, man aufhören könnte mit der Nachhaltigkeit und den nachhaltigen Entwicklungen. Und das wollen wir natürlich nicht. [...] Deswegen sind wir mit der Nachhaltigkeitsstrategie flexibel genug, [...] dass die durchaus anpassbar ist an unterschiedliche Anforderungen.“ [Interview 2]

Als bindendes Dokument wird in acht Fällen explizit auf den Code of Conduct oder vergleichbare Kodizes verwiesen, die sowohl für die Mitarbeiter als auch für externe Stakeholder (u.a. Zulieferer) Gültigkeit haben. Dass es sich hierbei nicht allein um einen freiwilligen Verhaltenskodex handelt, sondern hiermit durchaus Sanktionsmöglichkeiten verbunden sein können, machen Aussagen deutlich, die auf den Zusammenhang von Unternehmensleitlinien und individuellen Zielvereinbarungsregelungen hinweisen:

„Die Unternehmenswerte sind in der Zielvereinbarung jedes einzelnen Mitarbeiters abgebildet. Also jedes Jahr gibt es einen Punkt in der Zielvereinbarung von Mitarbeitern, in der steht, wie verhalte ich mich und da sind solche Aspekte mit abgebildet. Das ist nicht nur ein Buch, das wir haben und da hält man sich dran oder nicht. Am Ende des Jahres wird jeder Mitarbeiter danach bewertet und verstößt er zum Beispiel gegen eine Zielsetzung innerhalb unseres Code of Conducts, dann hat das Konsequenzen. Diese Konsequenzen können je nach rechtlichem Rahmen schon sehr weitgehend sein. [...] Jeder Mitarbeiter wird an drei CSR- oder Wertezielen am Ende des Jahres gemessen. [...] Davon ist der Jahresbonus abhängig und je nach Arbeitsrecht, wenn ich permanent dagegen verstoße, ist auch eine Kündigung nicht ausgeschlossen. Es hat durchaus auch Führungskräfte gegeben in Deutschland, die diese Ziele ignoriert haben und dieses Unternehmen verlassen mussten.“ [Interview 5]

„In den Zielvereinbarungen der oberen Führungsebene und auch des mittleren Managements ist es drin. Insbesondere Nachhaltigkeitsaspekte sind integriert in den Zielvereinbarungen. Und seit zwei Jahren haben wir in unseren Zielvereinbarungen nicht nur harte Business-Ziele, sondern auch Life-Ziele, [...] sodass es auch noch einmal auf der Verhaltensebene, [...] diesen Nachhaltigkeitsaspekt gibt.“ [Interview 3]

4.2 Beteiligte Akteure im Prozess der CR-Entwicklung und -Umsetzung

Nicht zuletzt die Vorgespräche haben darauf hingedeutet, dass die strukturelle Verortung von CR und die intensive Beteiligung entscheidungsbefugter Personen Hinweise auf eine Institutionalisierung von CR liefern können. Es wurde daher untersucht, in welchen Abteilungen und Gremien CR strukturell angesiedelt ist und wie viele bzw. welche Personen sich in ihrer Tätigkeit hauptsächlich mit dem Thema CR beschäftigen.

Die Anzahl der beteiligten Personen und Fachabteilungen variiert dabei von Unternehmen zu Unternehmen erheblich, deutlich wird jedoch die Relevanz der Beteiligung des Top-Managements. Zehn der befragten Interviewpartner wiesen darauf hin, dass das Top-Management maßgeblich in die strategische Ausgestaltung des CR-Themas eingebunden ist. Teils ist dies bereits dadurch gegeben, dass das CR-Engagement von Vertretern des Top-Managements selbst vorangetrieben wird und dem Thema damit ein hoher Stellenwert beigemessen wird, in anderen Fällen sind Vertreter des Top-Managements/Vorstands Mitglieder in einem Nachhaltigkeitsrat oder -ausschuss oder die Fachabteilung ist direkt an den Vorstand angegliedert.

„Das Gremium, also der Nachhaltigkeitsrat, ist ein Entscheidungsgremium, das aus Mitgliedern des Vorstandes und den jeweiligen CEOs der Vertriebslinien zusammengesetzt ist. Das heißt, wir haben das Topmanagement in diesem Nachhaltigkeitsrat als Entscheidungsgremium platziert, um Entscheidungen eben auch tatsächlich dort treffen zu können. Die Arbeitsgruppen sind bewusst aus Leuten zusammengesetzt, die

nicht notwendiger Weise im Hauptgeschäft etwas mit Nachhaltigkeit zu tun haben, sondern quer durch alle Vertriebslinien und quer durch alle Bereiche – Unternehmenskommunikation, Qualitätsmanagement, Einkauf, Investor Relations, Marketing – also verschiedenste Divisionen, die dort zusammensitzen, auch unterschiedliche Hierarchiestufen, um tatsächlich den Querschnitt des Unternehmens abbilden zu können. Die Arbeitsgruppen selbst haben teilweise nochmal projektbezogene Untergruppen gegründet, um tatsächlich dann auf Arbeitsebene technisch arbeiten zu können.“ [Interview 10]

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass zehn der befragten Unternehmen eine eigenständige CR-Abteilung haben, die übrigen drei Unternehmen haben je nach Unternehmensstruktur auf Konzernebene oder in Geschäftseinheiten einen CR-Verantwortlichen, der in der Regel entweder direkt an den Vorstand oder an den Leiter der Unternehmenskommunikation berichtet, der seinerseits an den Vorstand berichtet. Auch hierdurch ist eine hohe institutionelle Anbindung des Themas gewährleistet. Die Zuständigkeiten der CR-Abteilungen variieren dabei – von der Steuerung weiterer untergeordneter Gremien und AGs oder der Koordination des Themas mit den einzelnen Geschäftseinheiten, über die konkrete Umsetzung von Projekten auf operativer Ebene bis hin zur Zuständigkeit für die CR-Kommunikation. Generell kann festgestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen sich dadurch auszeichnen, dass auf Unternehmensebene ein CR-Management integriert ist, das dafür zuständig ist, Strategien und Richtlinien zu entwickeln sowie Instrumente zu erarbeiten, wie diese Strategien/Richtlinien intern (und extern) umgesetzt und in die Geschäftsprozesse integriert werden können.

„Ziel des Gremiums ist es, Richtlinien für den gesamten Konzern zu entwickeln. Das ist ein Prozess, der eine gewisse Zeit braucht, weil man den gesamten Konzern mitnehmen muss, der weltweit implementiert werden muss und natürlich nachhalten muss. [...] Es gilt, eine Position zu erarbeiten, wie man zu bestimmten Themen steht. Es ist häufig so, dass diese Aktivitäten nicht schwarz oder weiß sind, sondern sich im Graubereich abspielen. Wir haben einzelne Stakeholdergruppen, deren Aktivitäten extrem kontrovers sind, das sind vielleicht Nischen- oder Rand-Stakeholdergruppen, aber trotzdem mit einer großen Öffentlichkeitswirkung.“ [Interview 2]

Auf das langfristige Ziel einer vollständigen Implementierung des CR-Prozesses weist abschließend die folgende Aussage hin:

„Wenn CR tatsächlich implementiert ist in der Unternehmenskultur, benötigt es im Prinzip keiner CR-Abteilung mehr, weil es ein grundsätzliches Bewusstsein im in- und externen Umgang mit dem Bereich des Kerngeschäfts ist. Davon sind wir natürlich noch entfernt. [...] Aber wenn man diese Überlegung im Unternehmen konsequent denkt, ist das der positive Abschluss unserer Bestrebungen. [...] Das ist letztlich ein positives, langfristiges Ziel, wenn man uns hier nicht mehr bräuchte, weil das bedeuten würde, dass die Implementierung [...] abgeschlossen ist.“ [Interview 7]

4.3 CR-Kommunikation im Gefüge der Unternehmenskommunikation

Wie bereits eingangs erläutert und durch die Ausführungen der Gesprächspartner bestätigt, ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen für die Unternehmenskommunikation von Interesse, da es unter anderem zur Reputation der Organisation beitragen kann. In diesem Sinne sind Unternehmen auf die kommunikative Darstellung ihres gesellschaftlichen Engagements angewiesen. Gleichwohl sind mit der Kommunikation dieses sensiblen Themas auch Schwierigkeiten und Risiken verbunden. Unternehmen werden in diesem Zusammenhang mit dem Vorwurf des „Greenwashings“ konfrontiert, entstanden aus dem Vorwurf, dass Unternehmen sich lediglich ein verantwortungsbewusstes Image verleihen möchten, ohne dass dafür eine hinreichende Grundlage vorhanden ist. Auf der anderen Seite stehen aus demselben Grund Unternehmen, die zwar gesellschaftlich aktiv sind, dies jedoch nicht kommunizieren. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, durch authentische Kommunikation von der Glaubwürdigkeit des gesellschaftlichen Engagements zu überzeugen und Ablehnung gegenüber dem Einsatz von CR als Wettbewerbselement zu vermeiden. Sofern Unternehmen überhaupt über ihre CR-Aktivitäten berichten, lassen sich auf Grundlage von bisherigen Studien und der wissenschaftlichen Literatur – auf zwei Polen – die folgenden Gruppen unterscheiden: die sogenannten „Vorreiter“, die CR-Kommunikation strategisch und proaktiv zum Imageaufbau und zur Abgrenzung von Wettbewerbern nutzen, und die eher „Pflichtbewussten“, die verantwortungsbewusstes Verhalten primär als Reaktion auf gesellschaftlichen Druck beschreiben und CR-Kommunikation als Pflicht ansehen (vgl. u.a. Glombitza 2005, S. 102ff.; Bertelsmann Stiftung 2006). Eine dahin gehende Zusammenfassung wird auch seitens eines der Gesprächspartner gegeben:

„Es gibt vier Arten von Unternehmen: Es gibt Unternehmen, die sehr intensiv zum Thema Nachhaltigkeit kommunizieren, aber vielleicht gar nicht so intensive Programme haben. Das kann man auch machen, solange man gut kommuniziert und das keiner merkt, ist das absolut auch legitim. [...] Wir gehören so zu der Mitte, die viel macht und jetzt auch versucht, intensiver zu kommunizieren, was wir alles schon machen. Und es gibt sicherlich auch die dritte Kategorie, die schon viel macht, aber noch reserviert ist, was das Thema Kommunikation angeht, weil sie glaubt, es wird doch sowieso nur negativ darüber kommuniziert. Und dann gibt es noch eine vierte Kategorie: Unternehmen, die sowieso nichts machen und damit auch nichts zu kommunizieren haben.“
[Interview 1]

Die befragten Unternehmen lassen sich – basierend auf der Selbstausskunft der Interviewpartner – gemäß den obigen Ausführungen vor allem zwei Kommunikationsstrategien zuordnen. Auf der einen Seite sind nach wie vor Unternehmen vertreten, die ihr vorhandenes gesellschaftliches Engagement zurückhaltend kommunizieren und sich diesbezüglich als eher konservativ eingruppierten.

„Insgesamt ist die Kommunikationsstrategie [...] eine relativ verhaltene Kommunikationsstrategie. [...] Das Wichtige bei CR ist, dass es glaubwürdig verkauft werden muss, ansonsten erfolgt sofort der Vorwurf des Greenwashings. [...] Die Gesellschaft ist sehr kritisch aufmerksam in diesem Bereich, gerade auch in Deutschland. Da muss man sehr viel Überzeugungsarbeit leisten, dass das kein kurzfristiges Strohfeuer ist, sondern, dass man sich langfristig engagieren möchte. Und man muss natürlich auch immer wieder zeigen, wo man auch für das Unternehmen die Vorteile sieht, sich im Nachhaltigkeitsbereich zu engagieren. Denn das nimmt uns ja niemand ab, dass wir [...] das finanzieren, Mitarbeiter freigeben, damit sie sich engagieren, ohne, dass wir selbst davon auch einen gewissen Vorteil errechnen. Deswegen ist für uns gut kommuniziertes oder gut umgesetztes CR eine klassische Win-Win-Situation. Wir tun etwas Gutes und bekommen dafür auch etwas Gutes und genauso wird es bei uns auch kommuniziert.“ [Interview 7]

Eine langfristig angelegte, d.h. vor allem nicht marketing-orientierte Kommunikation steht bei den befragten Unternehmen im Vordergrund. Dabei ist eine abwägende, aber durchaus aktive Kommunikationsstrategie erkennbar.

„Mittlerweile dürfte es [...] so ziemlich der Letzte begriffen haben, dass wir mit einem einfachen ‚weiter so‘ irgendwann alle miteinander ins Verderben rennen. Wenn ein Unternehmen etwas dazu beitragen kann, dass wir mit unseren Ressourcen in der Welt schonender umgehen, dann ist das auch legitim, darüber zu berichten. Warum sollte man dazu schweigen? Im Gegenteil, wir erleben ja heute, dass immer größere Forderungen hinsichtlich einer transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung gestellt werden. Und diese Forderungen nach Transparenz sind berechtigt und die sollte man dann auch einlösen. Warum sollte man da nicht darüber sprechen? [...] Diese Haltung ‚Ich tue Gutes, aber rede nicht darüber‘. [...] Das finden Sie heute noch vereinzelt im großbürgerlichen Mittelstand, wo der Unternehmer schon immer irgendwie an seinem Standort etwas Gutes getan hat und sagt: ‚Heute nennt ihr das CSR, ich habe das immer schon so gemacht, ich brauche das nicht so zu nennen und mache das einfach weiter und tue, was ich für richtig halte, als Person, als Unternehmer und damit auch als ganzes Unternehmen. Es ist für uns eine Selbstverständlichkeit, da brauche ich nicht darüber reden, das gehört sich so!‘ – Das ist eine sehr mäzenatische Haltung, die sei jedem auch gegönnt, aber auch die mittelständischen Unternehmen sehen sich mittlerweile mit verstärkten Anforderungen nach transparenter Berichterstattung konfrontiert.“ [Interview 6]

„Wenn man in diesem Thema kommuniziert, muss man eine gewisse Vorsicht walten lassen und tatsächlich nur das kommunizieren, was ernst gemeint ist. Und deutlich abgrenzen, dass es sich hier nicht um eine PR- oder Marketingmasche handelt, denn das fällt einem dann wirklich zweifach auf die Füße.“ [Interview 6]

Erkennbar sind auf der anderen Seite auch Unternehmen, die eine (zunehmend) proaktive Kommunikationsstrategie bezüglich des gesellschaftlichen Engagements verfolgen. Dabei wird vor allem auf die Möglichkeit hingewiesen, auf diese Weise die Themen-Agenda mit bestimmen und eine ausschließlich negative Berichterstattung verhindern zu können.

„Wenn wir ein bisschen mehr ins Detail gehen, dann haben wir letztes Jahr angefangen, die Grundlagen dafür zu legen, dass wir auch proaktiver zu dem Thema Nachhaltigkeit kommunizieren. [...] [Zu Beginn haben wir] einen sehr reaktiven Ansatz gehabt, was das Thema angeht. Das heißt, wir waren schon immer sehr transparent, wir haben viele Fakten veröffentlicht [...]. Aber wir haben die nicht aktiv, sondern eher reaktiv kommuniziert. Das heißt, wir haben immer, wenn es Anfragen gab, wenn es bestimmte Probleme gab [...] unsere Antworten gepostet, waren schon immer im Dialog mit allen wichtigen Stakeholdern, mit NGOs, durchaus auch mit kritischen NGOs. Aber wir haben vor zwei Jahren die strategische Entscheidung getroffen, dass wir nicht nur über die positive Arbeit, die wir in dem Bereich Nachhaltigkeit leisten, kommunizieren wollen, wenn wir gefragt werden, sondern auch proaktiver sein wollen. [...] Um auch dem entgegen zu wirken, dass [...] immer nur die negativen Beispiele raus gegriffen werden, wo dann auch gleich immer die komplette Industrie, sozusagen, in Sippenhaft genommen wurde. Da war es für uns wichtig, ein Gegengewicht zu schaffen. Wenn das Thema normalerweise nur auf die Agenda kommt in einem negativen Kontext, auch dafür zu sorgen, dass die positiven Aspekte entsprechend ihren Widerhall finden, in der Kommunikation und in der Berichterstattung.“ [Interview 1]

Ziele der CR-Kommunikation

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen, dass die Stärkung der Unternehmensreputation zu den Hauptzielen der CR-Kommunikation zählt. Die Mehrheit der Befragten hat dies als Ziel der eigenen CR-Kommunikationsaktivitäten angegeben. Dabei wurde vielfach darauf hingewiesen, dass die Reputation und der Erfolg eines Unternehmens zunehmend auch von sozialen und ökologischen Faktoren abhängig sind. Neben dem übergeordneten Ziel der Reputationssteigerung verwiesen die Interviewpartner auch auf den Informationsaspekt. Hierbei geht es den Unternehmen primär darum, das Bewusstsein für und das Verständnis von CR zu beeinflussen und die Bekanntheit als nachhaltig agierendes Unternehmen zu steigern. Auch interne Stakeholder spielen bei der CR-Kommunikation eine wichtige Rolle: Die Information der eigenen Mitarbeiter und eine Verbesserung des Arbeitsklimas wurden als weitere Ziele der CR-Kommunikation genannt. Auch der Dialoggedanke – verstanden als Verständnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern sowie inhaltliche Annäherung – wurde als Ziel formuliert, wobei auf das beidseitige Verständnis hingewiesen wird: 1. beim Unternehmen über Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen, 2. bei Stakeholdern über die Leistungen und Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens.

Aktuelle Relevanz von CR-Themen im Rahmen der Unternehmenskommunikation

Die Ergebnisse der Leitfadengespräche weisen darauf hin, dass (seit einigen Jahren) vermehrt ein Nachholbedarf in der Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gesehen wird. Mehrfach wurde auf einen Ausbau der kommunikativen Aktivitäten bzw. eine Stärkung der Kommunikation hingewiesen, um die Außenwahrnehmung zu verbessern:

„Wir haben vor zwei Jahren die Entscheidung getroffen, diese Stelle im Team zu schaffen, weil wir der Kommunikation einen größeren Stellenwert beimessen wollten. Wir haben als Unternehmen erkannt, dass wir insgesamt eine gute Performance haben, die wir durch die Ratings über viele Jahre hinweg auch immer wieder bestätigt bekommen haben. Allerdings ist die Wahrnehmung außen nicht so, wie wir sie uns wünschen würden. Es gibt die Lücke zwischen Perception und Performance und unser Ziel war es, an dieser Gap zu arbeiten und stärker auch kommunikativ zu arbeiten.“ [Interview 2]

Beim Stellenwert der CR-Kommunikation im Unternehmen lassen sich darüber hinaus deutliche Unterschiede festmachen. Teils sind diese darauf zurückzuführen, ob das Thema durch eine eigenständige Fachabteilung abgedeckt wird oder ob die CR-Kommunikation in die Zuständigkeit der Unternehmenskommunikation fällt, die neben dem CR-Thema weitere Themen betreut. Teils ist diese Einschätzung jedoch auch äußeren Faktoren wie der journalistischen Themenauswahl geschuldet.

„CSR ist für uns ein wichtiges Thema, das ist überhaupt gar keine Frage. [...] Durchaus etwas, das das Unternehmen prägt, durchaus das Unternehmen auch ausmacht. [...] Aber genauso agieren wir natürlich auch in den Geschäftsbereichen, das sind auch Themen, die wichtig sind für uns. Insofern ist CSR ein wichtiges Thema unter vielen.“ [Interview 5]

„Die Bedeutung ist ganz hoch, weil die Nachhaltigkeitsthemen ein ganz bedeutender Treiber von Reputation bei Unternehmen sind. Das heißt, je nachhaltiger ich mich darstellen kann, desto höher kann ich damit auch die Reputationsgrade schieben, das heißt, die Reputation wird besser, wird positiver, wenn ich nachhaltig gesteuert bin als Unternehmen und mich auch nachhaltig bewege.“ [Interview 12]

„Es gibt andere Themen, die eine wahnsinnige Relevanz in den Medien haben.“ [Interview 4]

Zukünftige Relevanz von CR-Themen im Rahmen der Unternehmenskommunikation

Die Ergebnisse der Leitfadengespräche, aber auch Befunde aus anderen Untersuchungen (vgl. u.a. Zerfass et al. 2013) weisen darauf hin, dass sich bezüglich der Entwicklung der CR-Kommunikation in Unternehmen in den letzten Jahren viel getan hat und teils neue Stellen geschaffen wurden, um den gestiegenen Aktivitäten kommunikativ Ausdruck zu verleihen. Diese Entwicklung, deren Potenzial offensichtlich noch nicht ausgeschöpft ist, wird seitens der Gesprächspartner überwiegend positiv eingeschätzt. Tendenziell wird die Bedeutung der CR-Kommunikation nach Meinung der Befragten auf dem momentanen Niveau bleiben bzw. sogar noch leicht steigen. Begründet wird dies damit, dass die Gesprächspartner einerseits eine stärkere thematische Ausdifferenzierung auf Unternehmensseite prognostizieren und sich andererseits eine steigende Relevanz und Kenntnis des Themenkomplexes bei den Stakeholdern abzeichnet. Damit verbunden sind die Herausbildung neuer Zielgruppen der

CR-Kommunikation sowie ein steigender Informations- und Dialogbedarf über konkrete Herausforderungen und unternehmerische Beiträge seitens der Zielgruppen.

„Wir merken, dass unseren Kunden das Thema immer wichtiger ist. Mitarbeiter und Kunden interessieren sich für dieses Thema immer häufiger.“ [Interview 4]

Instrumente der CR-Kommunikation

„Wir versuchen den Schritt zu machen von einem reinen Nachhaltigkeits-Reporting-Fokus zu mehr Nachhaltigkeitskommunikation. Das haben wir für uns erkannt. Innerhalb der Branche ist mein Eindruck, dass der Reporting-Fokus noch überwiegt. Die Art und Weise der Darstellung ähnelt einer top-down Kommunikation der Unternehmen, die in einer komplizierten Sprache an ihre Stakeholdergruppen kommunizieren, aber es nicht in der Form kommunikativ verwenden. Das Potenzial, das es dort gibt, wird noch längst nicht genutzt.“ [Interview 2]

Der Stellenwert des Reportings ist nach wie vor hoch, gleichwohl wird seitens der Unternehmen zunehmend erkannt, dass mithilfe von CR-Berichten nur ein eingeschränkter Nutzerkreis erreicht werden kann:

„Instrumente wie den Nachhaltigkeitsbericht versuchen wir wie ein [...] multifunktionales Flaggschiff zu nutzen für interessierte Zielgruppen, die sich intensiver mit dem Thema auseinandersetzen wollen. Das kann ein Studienrat in der Nachbarschaft sein, aber auch ein Politiker, der sich intensiver damit auseinandersetzt, oder auch ein für Nachhaltigkeit Verantwortlicher im Beschaffungsmanagement eines Kunden.“ [Interview 9]

„Der Nachhaltigkeitsbericht ist ein wichtiges Tool, aber damit adressieren wir wirklich nur den eingeschränkten Fachexpertenkreis. In der Regel sind das Ratingagenturen, Investoren. Die Informationen sind hier nicht in der Form aufgearbeitet, dass man auch Kunden oder Mitarbeiter damit anspricht.“ [Interview 2]

Die Ausführungen hinsichtlich der eingesetzten Instrumente weisen darauf hin, dass bei den befragten Unternehmen insgesamt alle derzeit medial verfügbaren Kanäle genutzt werden. Insbesondere die Webseite bietet den Unternehmen die Möglichkeit durch interaktive Features, Infografiken und eine verstärkte Symbolsprache abstrakte Themen und schwierige Sachverhalte zielgruppenadäquat aufzubereiten. Auch das Reporting erfolgt zunehmend webbasiert. Zudem spielt das CR-Thema auf internen Kommunikationskanälen (u.a. Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) häufig eine wichtige Rolle.

Erkennbar ist, dass auch in der CR-Kommunikation zunehmend eine Zielgruppenspezifizierung mit individuell aufbereiteten Informationen und zielgruppenadäquaten Kanälen stattfindet, wobei das Reporting als Ausgangsgrundlage dient.

Herausforderungen & Probleme der CR-Kommunikation

Die Ansprache und das Erreichen verschiedener Zielgruppen zeigen sich auch als eine der zentralen Herausforderungen der CR-Kommunikation:

„Es gibt viele Unternehmen, die machen eine ganze Menge und leider kommt es nicht an bei den Zielgruppen, in unserem Fall wären das die Kunden, die Mitarbeiter als Fokus.“ [Interview 2]

„Es ist das eine, über das Thema zu sprechen, wenn aber keiner der Stakeholder das in seinem persönlichen Erleben des Unternehmens – sei es als Arbeitnehmer oder als Lieferant oder eben als Kunde oder Konsument – erfahren kann, dann läuft etwas schief.“ [Interview 9]

Neben der Herausforderung, neue Zielgruppen in der CR-Kommunikation zu berücksichtigen und das Unternehmensengagement für diese nachvollziehbar zu kommunizieren, stellt sich Unternehmen die Schwierigkeit, die Öffentlichkeit über den klassischen Weg der Medienberichterstattung zu erreichen. Mehrfach wiesen die Interviewpartner zum einen auf mangelndes Interesse seitens der Journalisten für CR-Themen hin:

„Manchmal würde ich mir wünschen, dass sich auch Journalisten und die Öffentlichkeit insgesamt mehr für diese Themen interessieren würden. Es ist nach wie vor so, ich kann einen CSR-Report erstellen und an Journalisten schicken oder hier im Besucherbereich auslegen. Aber mal allen Ernstes, was erreicht man denn dadurch? Und deswegen tun wir sowas auch nur ganz begrenzt. Aber die breite Öffentlichkeit ein bisschen zu sensibilisieren, das geht meiner Meinung nach nur über Journalisten und da habe ich nicht den Eindruck, dass diese Themen in irgendeiner Art und Weise von Interesse sind.“ [Interview 5]

Zum anderen wurde mehrfach erwähnt, dass seitens der Journalisten eine negative Grundeinstellung auszumachen sei, die oftmals aufgrund negativer Erfahrungen mit einzelnen Unternehmen auf eine ganze Branche schließen und diese quasi in „Sippenhaft“ nehmen würden:

„Die Medien neigen neben der Skandalisierung auch zu einer geringeren Differenzierung, das treibt manchmal ganz seltsame Blüten. Auch wenn sie gut sind, gibt es Redaktionsverantwortliche oder Redakteure, die es nicht zulassen können, dass es Unternehmen gibt, die positiv sind. Es ist insgesamt nicht nur skandalorientiert, sondern rein negativ orientiert. Es gibt zunehmende Unkenntnis über die Themen, Sie treffen kaum mehr Journalisten an, die einschätzen können, was da von den Unternehmen kommt, weil diejenigen, die profiliert sind, in der Regel abgebaut werden, weil sie teuer sind. Das heißt, Sie haben eine Gemengelage, wo auf einem relativ überschaubaren Kenntnisniveau relativ skandalorientiert gehandelt wird, gern auch branchenweit. Dazu muss man aber umgekehrt auch sehen, dass in etlichen Branchen – der Handel ist da auch ein schönes Beispiel – die Einzelunternehmen durchaus dazu

beigetragen haben, dass Misstrauen entstanden ist durch ihr Verhalten und das natürlich dann auf die gesamte Branche abstrahlt.“ [Interview 11]

Kriterien & Anforderungen der CR-Kommunikation

Auch wenn es mittlerweile fast wie ein abgedroschenes Schlagwort klingt, ist Transparenz durchgängig von allen Interviewpartnern als wichtigstes Kriterium einer erfolgreichen CR-Kommunikation genannt worden:

„Hier muss die Betonung eindeutig auf Transparenz liegen. Es kann nicht sein, dass es nur darum geht, ein perfektes Ergebnis zu präsentieren und die Entwicklungen zu diesem Ergebnis mit Rückschlägen, mit Problemen, mit Kompromissen, die man gehen muss, mit unvorhergesehenen Situationen, auf die man sich einstellen muss, einfach nicht mit zu berücksichtigen.“ [Interview 2]

Die Kommunikation von unangenehmen Themen bzw. Zielen, die (noch nicht) erreicht wurden, kann sicherlich nicht als Standard angesehen werden, zählt aber nach Aussage vieler Gesprächspartner explizit zu einer erfolgreichen CR-Kommunikation. Gerade dem nach wie vor anzutreffenden Vorurteil, CR wäre ein reines Marketinginstrument, kann nur durch offene Kommunikation begegnet werden. Dialogorientierung, die Einbindung von Stakeholdern, Verständlichkeit sowie Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit der Informationen sind weitere Anforderungen, die in diesem Kontext häufig genannt werden.

Ein weiterer Aspekt betont abschließend noch einmal die enge Verbindung von strategischer CR-Implementierung und erfolgreicher CR-Kommunikation, indem auch hier auf die unbedingte Ausrichtung der CR-Maßnahmen an der Unternehmenstätigkeit verwiesen wird:

„Es geht darum, im Rahmen eines gewissen Individualismus zu ermutigen und zu sagen: ‚Schaut euch euer Kerngeschäft an, was sind die wesentlichen Kennzahlen? Und seht tatsächlich auch nach dem Prinzip „less is more“, dass ihr die hebt und das transparent machen könnt und überfordert euch selbst nicht‘. Denn das führt häufig auch dazu, dass CR als anstrengend, unbeliebt und nicht zukunftsweisend empfunden wird. Wenn Sie da etwas haben, was immer nur humane Ressourcen bindet, Kapital bindet, aber letztlich kein wirkliches Rollback für das Unternehmen mit sich bringt, ist natürlich die Frustration – gerade bei kleinen und mittelgroßen Häusern – groß. Deswegen denke ich schon, dass dieses Individualitätsprinzip, immer orientiert an internationalen Transparenzstandards, zukunftsweisend für das Thema ist.“ [Interview 7]

5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel der Untersuchung war es, Erkenntnisse über Indikatoren der strategischen CR-Implementierung und Kommunikation zu erzielen. Dies setzte eine bewusste Auswahl von Unternehmen voraus, die hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Engagements und dessen Kommunikation als Vorreiter anzusehen sind. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind unter diesem Hinweis zu lesen und zu interpretieren. Anhand weiterführender Untersuchungen mit weniger erfahrenen Unternehmen im Bereich des gesellschaftlichen Engagements gilt es in weiteren Schritten zu prüfen, ob die im Folgenden als Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation zusammengefassten Kriterien tatsächlich jene Faktoren sind, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen in der CR-Kommunikation unterscheiden oder ob hierbei weitere Faktoren eine Rolle spielen, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht zum Tragen gekommen sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ausführungen der Unternehmensvertreter auf einen Entwicklungsprozess innerhalb der Unternehmen bezüglich der strukturellen Eingliederung von CR im Unternehmen und der Ausgestaltung der CR-Kommunikation hinweisen, der gerade in den letzten fünf Jahren zu einer Ausbildung neuer oder erweiterter Stellenprofile und Unternehmenseinheiten geführt hat und offensichtlich noch nicht abgeschlossen ist. Gerade die Akzeptanz der Prozesshaftigkeit einer solchen Entwicklung – verbunden mit dem Lernen aus negativen Erfahrungen und der Auseinandersetzung mit kritischen Stakeholdern – scheint wiederum ein Kennzeichen für solche Unternehmen zu sein, die langfristig eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens anstreben. Neben der strukturellen Institutionalisierung von CR zeichnet sich die Mehrheit der befragten Unternehmen durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema CR sowie eine eindeutige interne Positionierung (Alignement) zum Thema aus. Damit verbunden ist eine Kommunikation, die die Verknüpfung von ökonomischen und gesellschafts- bzw. umweltorientierten Zielen nicht negiert, sondern vielmehr die Konzentration auf das Kerngeschäft und die entsprechende Ausrichtung der CR-Aktivitäten offen legt und transparent macht.

Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation

Die folgende Auflistung führt noch einmal überblicksartig die zentralen Faktoren zusammen, die aufgrund der Untersuchungsergebnisse als Erfolgsfaktoren von CR-Kommunikation und gleichzeitig als Handlungsempfehlungen für weniger erfahrene Unternehmen betrachtet werden können. Dabei wird zwischen strukturellen Faktoren auf der einen Seite und Kommunikationsfaktoren auf der anderen Seite unterschieden.

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation

Strukturelle Erfolgsfaktoren	Kommunikative Erfolgsfaktoren
Interne Positionierung zu gesellschaftlichem Engagement (top-down, bewusster Implementierungsprozess, Formulierung strategischer Ziele)	Fit von Kerngeschäft/Unternehmenstätigkeit und gesellschaftlichem Engagement
Institutionalisierung von CR in eigenständiger Fachabteilung	Fit von Wort und Tat, d.h. von tatsächlichem Engagement und Kommunikation
Enge Zusammenarbeit zwischen CR- und Kommunikationsabteilung oder Anschluss der CR-Abteilung an die Unternehmenskommunikation	Transparenz (Offenheit, Faktentreue, unabhängige Zertifizierung/Orientierung an Leitlinien und Kodizes)
Weitere Institutionalisierung in CR-Beirat/Kommission, dem wichtige Entscheidungsträger (Vorstandsmitglieder) angehören	Glaubwürdigkeit (Langfristigkeit des Engagements, Widerspruchsfreiheit der Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern)
Integration von CR in Strategiepapiere/Verankerung von CR in Unternehmenskultur (Unternehmenswerte; Guidelines, Verhaltenskodizes, Compliance)	Dialogorientierung
Langfristige Zielsetzung des gesellschaftlichen Engagements	Direkte Nachvollziehbarkeit des Engagements für Stakeholder (kommunikative Übersetzung abstrakter Ziele, Emotionalität der Kommunikation, Interaktion & Konkretisierung)
Orientierung an Standards und Rahmenrichtlinien; externe Evaluation	

Das hier vorgestellte Forschungsprojekt hat die Perspektive von Organisationen auf relevante Faktoren der CR-Kommunikation fokussiert. Inwiefern die hier zusammengeführten Ergebnisse bezüglich der Erfolgsfaktoren von CR-Kommunikation auch von externen Stakeholdern wahrgenommen und als relevant erachtet werden, war nicht Teil des Untersuchungsdesigns dieser Studie. Ein Blick auf Studien, die die externe Perspektive auf das Themenfeld beleuchten, lässt durchaus Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der vorliegenden Studie und der externen Wirkung von CR erkennen.

Bei Studien, die die Stakeholder-Perspektive auf das Thema CR fokussieren, steht oftmals der Einfluss von CR auf das Konsumverhalten im Mittelpunkt des Interesses. Mehrfach konnte hier ein positiver Effekt der thematischen Kongruenz von Unternehmens- und CR-Aktivität, des als langfristig und glaubwürdig wahrgenommenen Engagements, der Unternehmensmotivation sowie der externen, unabhängigen Bewertung des Engagements auf die Bewertung des Unternehmens nachgewiesen werden (vgl. u.a. Chen 2009; Du et al. 2010; Parguel et al. 2011; Simmons/Becker-Olsen 2006; Wagner et al. 2009; Woisetschläger/Backhaus 2010). Gering fallen dagegen nach wie vor die Auswirkungen auf das tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten aus (vgl. u.a. de Pelsmacker et al. 2005; Mohr/Webb 2005). Damit

zeigt sich, dass einige der seitens der Unternehmen als wichtig erachteten Faktoren auch bei der externen Betrachtung des Themas von Bedeutung sind.

Im Gegensatz zur Kundenperspektive liegen nur wenige Arbeiten vor, die die Wirkungen von CR auf weitere Stakeholdergruppen wie Mitarbeiter, Lieferanten oder Investoren analysiert haben (vgl. u.a. Bendixen/Abratt 2007; Bhattacharya et al. 2009; Sen et al. 2009). Aussagen über die Relevanz bzw. die Wirkung von CR-Kommunikation auf diese Stakeholdergruppen kann auf Grundlage der bisherigen Forschungsarbeiten nicht getroffen werden.

Darüber hinaus weisen weitere Studien darauf hin, dass Unternehmen mit dem in der vorliegenden Untersuchung erkennbaren Bestreben nach einem Ausbau ihrer CR-Kommunikationsaktivitäten (über das reine Reporting hinaus) und einer stärkeren Zielgruppenorientierung den externen Anforderungen an CR-Kommunikation nachkommen. Denn einerseits ist nach wie vor ein Informationsdefizit bezüglich der CR-Thematik in der Bevölkerung erkennbar, das darauf hinweist, dass bisherige Kommunikationsmaßnahmen nur einen kleinen Rezipientenkreis erreichen. Gleichzeitig ist ein steigendes Informationsinteresse verschiedener Stakeholder mit durchaus unterschiedlichen Informationsbedürfnissen erkennbar (vgl. u.a. Du et al. 2010; imug 2006). Unternehmen, die frühzeitig diesem Informationsinteresse mit spezifischen Kommunikationsangeboten nachkommen, bietet sich somit die Gelegenheit, sich bei weiteren Stakeholdergruppen als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen zu positionieren.

6 Limitationen der Studie und Perspektiven für weitere Forschung

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse leisten einen empirisch gestützten Beitrag zur Frage nach der strategischen Verankerung der CR-Kommunikation in Unternehmen. Wie bei jeder empirischen Studie sind jedoch auch hier Grenzen gesetzt, die es zu beachten gilt. Die Daten beruhen auf Selbstauskünften zu den Erfahrungen und Einschätzungen von Kommunikations- und CR-Verantwortlichen. Dadurch werden Aussagen über Denk- und Handlungsmuster sowie den Institutionalierungsgrad der CR-Kommunikation in Unternehmen möglich. Die gewonnenen Erkenntnisse beschränken sich dabei auf Deutschland und damit auf ein spezifisches Verständnis von Corporate Responsibility und eine spezifische Tradition der Unternehmenskommunikation. Aufgrund gesetzlicher und kultureller Rahmenbedingungen sind unterschiedliche Ergebnisse in anderen Ländern und Regionen zu erwarten.

Darüber hinaus stehen Verantwortliche der Unternehmenskommunikation je nach Branche möglicherweise unterschiedlichen Transparenzanforderungen und Stakeholderinteressen gegenüber. Branchenspezifische Aussagen sind aufgrund der Stichprobengröße nicht möglich. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, da die Grundgesamtheit der Kommunikations- und CR-Verantwortlichen in Deutschland nicht bekannt ist und demzufolge keine Aussagen für das gesamte Berufsfeld möglich sind.

Die vorgestellten Ergebnisse und Folgerungen dienen als Ausgangspunkt für anknüpfende (quantitative) Forschungsprojekte zur strategischen Implementierung von CR-Kommunikation in Unternehmen. Weitere Indikatoren, die Auskunft über die Institutionalierung von CR-Kommunikation geben können, sind etablierte Organisationsstrukturen in Unternehmen und regulative Institutionen in Deutschland. Aufgrund der oben genannten kulturellen und gesetzlichen Unterschiede wäre eine vergleichende Länderstudie hilfreich, um intervenierende Einflussfaktoren auf die unternehmensspezifische CR-Kommunikation untersuchen zu können. Aufschlussreich wäre zudem eine Wiederholung der Erhebung, um die Veränderungen der Wahrnehmungen und Erwartungen im Laufe der Zeit zu erfassen.

Literaturverzeichnis

- Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 69-82.
- Bertelsmann-Stiftung (2006). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 257-272.
- Biedermann, C. (2008). Corporate Citizenship als strategische Unternehmenskommunikation. In H. Backhaus-Maul, C. Biedermann, S. Naehrlich & J. Polteraer (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven* (S. 291-306). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buhr, H., & Grafström, M. (2007). The Making of Meaning in the Media: The Case of Corporate Social Responsibility in the Financial Times. In F. Den Hond, F. G. A. De Bakker & P. Neergaard, P. (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring* (pp. 15-32). Hampshire (UK), Burlington (USA): Aldershot.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Chen, Y. (2009). The Drivers of Green Brand Equity. *Journal of Business Ethics*, 93 (2), 307-319.
- Curbach, J. (2008). Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- De Pelsmacker, P., Driesen, L., & Rayp, G. (2005). Do Consumers Care about Ethics? *Journal of Consumer Ethics*, 29 (2), 363-385.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 8-19.
- Enderle, G. (1997). A Worldwide Survey of Business Ethics in the 1990s. *Journal of Business Ethics*, 16 (14), 1475-1483.
- Fieseler, C., & Meckel, M. (2008). Tue Gutes aus den richtigen Gründen, und rede darüber. Wie soziale und ökologische Verantwortung Unternehmen in der Kapitalmarktkommunikation auszeichnet. *prmagazin*, 39 (6), 67-72.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13.09.1970.
- Gardberg, N. F., Fombrun, C. J., & Barnett, M. L. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31 (2), 329-346.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1976). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne (CA), New York (NY): Aldine Publishing Company.
- Glombitza, A. (2005). *Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation*. Berlin: Fachverlag für Politische Kommunikation.
- Habisch, A., & Wegner, M. (2004). *Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland*. Eichstätt-Ingolstadt: Center for Corporate Citizenship.
- Hiß, S. (2006). Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main: Campus.
- Hiß, S. (2007). Corporate Social Responsibility. Über die Durchsetzung von *Stakeholder*-Interessen im *Shareholder*-Kapitalismus. *Berliner Debatte* Initial 18 (4/5), 6-15.
- Hoffhaus, M. (2011). Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann. *uwf UmweltWirtschaftsForum* 19 (3-4), 155-163.
- Ihlen, Ø. (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate Communications – An International Journal*, 13 (2), 135-146.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. In J. Bartlett & S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 3-22). Oxford (UK): John Wiley & Sons.

- Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug) (2006). CSR-Informationsbedarf von Verbrauchern. Informations- und Einkaufsverhalten im Kontext von CSR. Hannover: Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug).
- Ingenhoff, D., & Sommer, K. (2011). Corporate Social Responsibility Communication. A Multi-method Approach on Stakeholder Expectations and Managers' Intentions. *Journal of Corporate Citizenship*, 42, 73-91.
- KPMG Global Sustainability Services/Universität van Amsterdam (2005). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting. Im Internet: <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/corporate-responsibility/pages/2011-survey.aspx>
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken*(3. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Berlin, Münster: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), future e.V. – Umweltinitiative von Unternehme(r)n.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147.
- Morsing, M. (2006). Strategic CSR communication: Telling others how good you are. Management models for corporate social responsibility. In J. Jonker & M. de Witte (Eds.): *Management models for corporate social responsibility* (pp. 238-246). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323-338.
- Ömer, B., & Strigl, A. (2000). *Konzepterstellung Nachhaltigkeit: Ermittlung von Nachhaltigkeitskriterien und -indikatoren*. Wien: Universität für Bodenkultur.
- Paech, N., & Pfriem, R. (2004). *Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Theoretische Anforderungen und empirische Trends*. Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Parguel B., Benoit-Moreau, F., & Lacreneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing'. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 15-28.
- Raupp, J. (2011). The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication. In Ø. Ihlen, J. Bartlett & S. May (Eds.): *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 276-294). Oxford (UK): John Wiley & Sons.
- Rensburg, R., de Beer, E., & Coetzee, E. (2008). Linking Stakeholder Relationship and Corporate Reputation: A Public Relations Framework for Corporate Sustainability. In A. Zerfass, B. van Ruler & K. Sriramesh (Eds.): *Public Relations Research, European and International Perspectives and Innovations* (pp. 385-396). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schrader, U. (2003). *Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger?* Berlin: Logos.
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: triggers, strategies, pitfalls. *Corporate Communications – An International Journal*, 15 (1), 9-29.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 158-166.
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. *Journal of Marketing*, 70 (4), 154-169.
- Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Wilhelm Fink.
- Tench, R., Bowd, R., & Jones, B. (2007). Perceptions and perspectives. Corporate social responsibility and the media. *Journal of Communication Management*, 11(4), 348-370.
- Ulrich, P. (2008). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), 170-180.
- Wagner T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy. Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, 73 (6), 77-91.
- Wagner, G. R. (2007). Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensleitbild? In S. Hilger (Hrsg.), *Kapital und Moral. Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive* (Auf., S. 35-66). Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- Weiß, R. (2005). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation". In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 588-598). München: oekom.
- Westebbe, A., & Logan, D. (1995). *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden: Gabler.
- Woisetschläger, D. M., & Backhaus, C. (2010). CSR-Engagements: was davon beim Kunden ankommt. *Marketing Review St. Gallen*, 27 (5), 42-47.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe – Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zhang, J., & Swanson, D. (2006). Analysis of News Media's Representation of CSR. *Public Relations Quarterly*, 51 (2), 13-17.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen der Verantwortungsübernahme	5
Abbildung 2: Das Verhältnis der Konzepte Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility	12
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation	26

Die Autoren

Ulrike Röttger, Prof. Dr. phil., Dipl.-Journ., seit 2003 Universitätsprofessorin für Public Relations am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; Studium der Journalistik in Dortmund; 1994-1998 wiss. Mitarbeiterin am Institut für Journalistik der Universität Hamburg; 1998-2003 (Ober-)Assistentin am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich; Forschungsschwerpunkte: Leadership im Kommunikationsmanagement, CSR-Kommunikation, Reputationsmanagement, PR-Beratung, PR-Theorien.

ulrike.roettger@uni-muenster.de

Jana Schmitt, M.A., seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; Studium der Kommunikationswissenschaft, Psychologie und romanischen Philologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Université Jean Moulin in Lyon; berufspraktische Erfahrungen in den Bereichen Lokaljournalismus, Stiftungsarbeit und Organisationskommunikation; Forschungsschwerpunkte: CSR-Kommunikation, Reputationsmanagement.

jana.schmitt@uni-muenster.de



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der
Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft an der Universität Leipzig (SPRL)
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Wissenschaft, die die Zukunft der Unternehmenskommunikation durch neue Wege der Forschung und des Wissenstransfers gestaltet. Sie wird unterstützt von ARAG, B. Braun Melsungen, BASF Group, Bayer, BMW Group, Boehringer Ingelheim, BP Europe, Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, EADS, Giesecke & Devrient, GIZ, Hochtief, ING-DiBa, Mercedes-Benz, Merck, Microsoft, Nord Stream, Otto Group, Pfizer, PUMA, Robert Bosch, Roche Pharma, Shell, Siemens Energy, Thyssen Krupp und Vattenfall Europe. Die akademische Leitung haben die Professoren Günter Bentele (Leipzig), Claudia Mast (Hohenheim), Ulrike Röttger (Münster), Joachim Schwalbach (Berlin) und Ansgar Zerfaß (Leipzig) übernommen. Die in einer Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verankerte Initiative organisiert eine mehrsprachige Wissensplattform mit praxisrelevanten Forschungsergebnissen im Internet, das Leadership Forum im Frühjahr, das Hermes-Dinner im Herbst sowie einen Research Fund zur Unterstützung innovativer Forschungsprojekte.

Die Reihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation stellt Ergebnisse aktueller Forschungsprojekte mit praktischem Bezug vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Sie dient dem Wissenstransfer und gibt Impulse für Anregungen, Rückfragen und die Formulierung neuer Fragestellungen im Spannungsfeld kreativer Kommunikation und wirtschaftlicher Zielerreichung.