

Lieber Autor/in,

Anbei finden Sie die Korrekturabzüge Ihres Artikels.

- Sie können Ihre Korrekturen direkt in die PDF-Datei eintragen und **als E-Mail-Anhang** an uns zurücksenden.
- Bei Korrekturen **per Fax** markieren Sie Ihre Korrekturen auf dem linken Rand des Ausdrucks und benutzen Sie dafür einen dünnen schwarzen Stift. Achten Sie bitte darauf, dass Ihre Korrekturen klar lesbar sind und nicht zu weit am Seitenrand stehen.
- Bitte überprüfen Sie das **Metadata Sheet**, um sicherzustellen, dass die Kopfdaten, insbesondere die Namen der Autoren und ihre Adressen korrekt erfasst wurden.
- Beantworten Sie bitte etwaige **Fragen** zum Manuskript.
- Bitte überprüfen Sie, dass der Text vollständig ist und dass alle Abbildungen, Tabellen und die entsprechenden Legenden vorhanden sind. Achten Sie auch auf die Richtigkeit von Sonderzeichen, Gleichungen und Elektronischem Zusatzmaterial, falls vorhanden.
- Die Veröffentlichung falscher Daten, z. B. Maße und Einheiten, kann ernsthafte Konsequenzen nach sich ziehen. Bitte achten Sie deshalb besonders auf diese Details.
- Bitte machen Sie **keine** ausschließlich stilistischen oder formalen Korrekturen. Die formale Darstellung entspricht den für die Zeitschrift geltenden Layoutvorschriften. Wesentliche inhaltliche Änderungen, wie neue Ergebnisse, korrigierte Werte, Änderungen im Titel oder der Autoren, sind nur mit Genehmigung des verantwortlichen Herausgebers gestattet. In einem solchen Fall wenden Sie sich bitte an den Herausgeber und senden seine Genehmigung zusammen mit den Korrekturen an uns zurück.
- Bitte **senden** Sie den korrigierten Artikel und Ihre Genehmigung zur Veröffentlichung innerhalb von 48 Stunden an uns zurück. Sollten wir Ihre Korrekturen bis dahin nicht erhalten haben, werden wir Ihnen eine Erinnerung schicken.
- Denken Sie daran, den Namen der Zeitschrift, die Artikelnummer und Ihren Namen anzugeben, wenn Sie uns Ihre Antworten senden.

Beachten Sie bitte außerdem:

Ihr Artikel wird **Online First** veröffentlicht – ca. eine Woche, nachdem Ihr korrigierter Artikel bei uns eingegangen ist. Dies ist die **offizielle Erstpublikation**, zitierbar mit dem DOI.

Weitere nachträgliche Änderungen sind deshalb nicht möglich.

Nach der Online-Publikation haben (private bzw. institutionelle) Abonnenten der Zeitschrift Zugang zu dem Artikel über den DOI auf der URL: [http://dx.doi.org/\[DOI\]](http://dx.doi.org/[DOI]).

Wenn Sie gerne benachrichtigt werden möchten, dass Ihr Artikel online veröffentlicht wurde, können Sie unseren kostenlosen Meldeservice nutzen. Unter <http://www.springerlink.com> können Sie sich registrieren und finden weitere Informationen.

Aufgrund der elektronischen Verarbeitungsweise der Daten senden wir Ihnen Ihr Manuskript und eventuelle Originalabbildungen nur auf ausdrücklichen Wunsch zurück. Bitte geben Sie uns darüber Bescheid, wenn Sie uns Ihre Korrekturen senden.

Die **gedruckte Version** Ihres Artikels erscheint in einer der nächsten Ausgaben der Zeitschrift.

To: Email:- STM_Journals@crest-premedia.in
Fax :- +91 (20) 30580715
Address :- 101/B, Delta 1, Giga space IT Park
S. No. 198/1B, Viman Nagar
Pune 411014
Maharashtra, India

Re: uwf UmweltWirtschaftsForum (10.1007/s00550-011-0219-7)
Kommunikation der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung: Herausforderungen und Chancen

Bernd Lorenz Walter

Ich habe meinen Artikel geprüft und

- ich habe **keine Korrekturen**. Der Artikel ist ohne Änderungen publikationsbereit.
- ich habe **einige wenige** Korrekturen. Folgende Seiten füge ich bei:
- ich habe **viele Korrekturen**. Beigefügt ist der gesamte Artikel.

Metadaten des Artikels, die online angezeigt werden

Achtung: Farbabbildungen erscheinen in der Online-Version in Farbe, werden jedoch schwarzweiß gedruckt.

Titel des Artikels	Kommunikation der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung: Herausforderungen und Chancen	
Copyright	Springer-Verlag 2011	
Zeitschrift	uwf UmweltWirtschaftsForum	
Korrespondenzautor	Family Name	Walter
	Adelsprädikat	
	Vorname	Bernd Lorenz
	Namenszusatz	
	Adresse	Katzbachstr. 3, 10965 Berlin, Deutschland
	E-Mail	welcome@BLWalter.com
	Eingegangen	
Schedule	Revidiert	
	Angenommen	

Kommunikation der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung: Herausforderungen und Chancen

Bernd Lorenz Walter

© Springer-Verlag 2011



Bernd Lorenz Walter

B/W in Print

1 Das Internet ermöglicht Information und damit auch etwaige
2 Ungereimtheiten bei Unternehmen in Sekundenschnelle zu
3 erfassen und weltweit zu verbreiten. Per Mausklick-Petition
4 kann heute jeder ein klein wenig die Welt retten oder auch
5 zerstören.

6 Sicherlich ist es nicht alleine das Internet, was die Unter-
7 nehmen heute weltweit darüber nachdenken lässt, die
8 ökonomische Verantwortung um die der sozialen und ökolo-
9 gischen Verantwortung zu erweitern. Aber die Infrastruktur
10 des Internets ermöglicht es den Stakeholdern, ihre Stimme
11 hörbar zu machen und – im Zweifel – damit Einfluss auf die
12 Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenspolitik auszuüben.
13 Unternehmen sind daher angehalten sich zunehmend den
14 gesellschaftlichen Fragen zu stellen und Antworten zu lie-
15 fern. Ethische und moralische Ansprüche werden erhoben
16 und Kant's vor 300 Jahren formulierter Imperativ: „Handle
17 nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wol-
18 len kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Kant
19 1911) gewinnt für Unternehmen, als korporativer Akteur an

B. L. Walter (✉)
Katzbachstr. 3, 10965 Berlin, Deutschland
E-Mail: welcome@BLWalter.com

Bedeutung. Um die Legitimität und den bisherigen Hand- 20
lungsrahmen zu erhalten, bleibt den Unternehmen daher gar 21
keine andere Wahl, als sich mit ihrer gesellschaftlichen Ver- 22
antwortung auseinanderzusetzen – ethisch begründet oder 23
nicht. 24

1 Gewinn und Moral 25

Die Frage der Ethik wird unvermeidlich dann für Unterneh- 26
men relevant, wenn sie ihre gesellschaftliche Verantwortung 27
kommunizieren. Hier wird das Spannungsfeld zwischen 28
Gewinn und Moral allzu sehr strapaziert, was in der Wahr- 29
nehmung der Stakeholder oft negativ, gar als Heuchelei, 30
aufgenommen wird. Denn Gewinne, so die allgemeine Mei- 31
nung, gehen immer auf Kosten anderer und damit können 32
Gewinne gar nicht moralisch gerechtfertigt werden. Das 33
ist für die Unternehmenskommunikation eine besondere 34
Herausforderung, denn sie baut die Brücke zwischen dem 35
moralischen Anspruch und der unternehmerischen Existenz- 36
logik, Gewinne zu erwirtschaften. Einerseits will das Unter- 37
nehmen seinen Stakeholder signalisieren „Wir tun etwas für 38
Sie“ während es sich damit gleichzeitig einem potenziellen 39
Reputationsrisiko aussetzt, vor allem dann, wenn heraus- 40
kommt, dass Unternehmen damit eigentlich viel mehr für 41
sich selbst getan haben als für die Gesellschaft. In jedem 42
Fall aber kann das Unternehmen damit rechnen, dass selbst 43
redlich gemeinte Bemühungen mangels Glaubwürdigkeit 44
der Botschaft abgeschmettert werden können. 45

Der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek konstatiert, 46
dass das Unternehmen dem Spannungsfeld zwischen 47
Gewinn und Moral am besten dann begegnet, indem es die 48
„goldene Regel“ befolgt: „Investiere in die Bedingungen 49
der gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen 50
Vorteil!“ (Suchanek 2008, S. 4). Das Streben nach „Win- 51

Win-Bedingungen“ ist sicherlich der richtige Weg. Voraussetzung ist allerdings, dass diese „Bedingungen“ im ständigen Austausch mit den Stakeholdern genau definiert und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Dieser Austausch findet aber nicht immer statt. Stattdessen basteln Unternehmen noch immer in aktionistischer Manier an „kreativen“ CSR-Programmen, die sie dann mit lautem Getöse verkünden oder den vermeintlichen Erfolg dieser Programme, in einer eher distinguierten Form, seitenweise in einschlägigen Berichten für Eingeweihte attestieren.

Als der schwedische Energieanbieter Vattenfall beispielsweise als Klima-Kampagne ein Manifest zur Kopenhagen Konferenz 2009 lancierte, erntete das eher Hohn als Akzeptanz. Ein Energieanbieter, der zu den größten Umweltverschmutzern seiner Branche zählt, wirkt durch ein Manifest, dass unter anderem den Ausbau grüner Technologie fordert, nicht glaubwürdig.¹ Schnell wird dann der Vorwurf der Feigenblattkommunikation oder gar des „Ablasshandels“ laut. Entgegen der vielerorts vertretenen Annahme, dass Gewinn und Moral nicht zusammengehen, haben Du, Bhattacharya und Sen festgestellt, dass beispielsweise Konsumenten dann eine Win-Win-Perspektive akzeptieren, wenn sie über die Motivation hinsichtlich des gesellschaftlichen Beitrags und der unternehmensbezogenen Aspekte informiert sind (Du et al. 2010).

2 Kommunikation als Teil der CSR

Die Kommunikation spielt für die CSR eine ausschlaggebende Rolle. Denn nur die Kommunikation kann den Austausch zwischen Stakeholder und Unternehmen initiieren und gestalten, um schließlich die Bedingungen für eine glaubwürdige Win-Win-Perspektive zu erfüllen. Denn letztlich sind es die Stakeholdergruppen die darüber urteilen, ob sie die vermeintliche Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung schätzen oder ablehnen.

In diesem Zusammenhang hat sich mittlerweile „CSR-Kommunikation“ als Begriff etabliert, wohlweislich vor der Erkenntnis, dass die bisherigen Disziplinen und Instrumente der Kommunikation in Wissenschaft und Praxis im Kontext der CSR nicht immer eins zu eins anwendbar sind. Im Wesentlichen können folgende Dimensionen der CSR-Kommunikation unterscheiden (Walter 2010, 2011) werden.

2.1 Kommunikation über Verantwortung

Das wohl am häufigsten vertretene Verständnis von CSR-Kommunikation ist die Kommunikation über die gesell-

schaftliche Verantwortung von Unternehmen. Demnach übernimmt die Kommunikation hier eine Art Dienstleistung mit dem klaren Auftrag, Stakeholder über die Bemühungen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen zu informieren und sie von der Sinnhaftigkeit und Redlichkeit dieser Bemühungen zu überzeugen. Den Stakeholdern, die ein solches Verhalten schätzen, will das Unternehmen damit demonstrieren, dass es seinen gesellschaftlichen Verpflichtungen nachkommt. In gewissem Sinne ist das die PR der CSR, ganz nach dem PR-Bonmot „Tue Gutes und rede darüber“ (Zedtwitz-Arnim 2004), d. h. CSR-Programme werden aufgesetzt und dann wird darüber geredet.

Mittlerweile hat sich aber die Erkenntnis durchgesetzt, dass das vermeintlich naheliegende nicht immer das Richtige ist. Allzu häufig scheitern diese Verantwortungs-Kampagnen mangels Glaubwürdigkeit. Hinzu kommt, dass mit der Bemühung, CSR in die DNA des Unternehmens zu integrieren immer weniger „Stories“ für öffentlichkeitswirksame Inszenierungen generiert werden können.

2.2 Kommunikation als Teil der CSR

Diese Dimension integriert die Kommunikation in das CSR-Mindset. Damit wird die Kommunikation Teil der CSR, was Andrew Crane in einer Key-Note Speech treffend zusammenfasste: „Communication is the CSR-Program“. CSR-Kommunikation wirkt diesem Verständnis nach wie ein Transmissionsriemen zwischen der Unternehmenskultur und seinen Stakeholdern und verfolgt dabei eine Strategie der Partizipation. CSR-Kommunikation stellt die Interessen der Stakeholder als geteiltes Interesse ins Zentrum der Betrachtung. Dieser Zugang kann allerdings nur dann erreicht werden, wenn Stakeholder aktiv in unternehmerische Entscheidungsprozesse involviert werden. Das fängt bereits bei der Konzeptionierung von CSR Programmen an. Statt Kommunikationskonzepte für Stakeholder zu entwickeln, entwickeln Unternehmen sie mit ihnen (Abb. 1). Dadurch stärkt das Unternehmen die „member identification“ (Morsing 2006, S. 172) für die Unternehmensbotschaften, minimiert das Risiko des Scheiterns von Kommunikationskampagnen und antizipiert mögliche ethische Dilemmas bereits im Vorfeld.

Das kann in der Praxis beispielsweise durch die Einberufung eines Steuerungsausschusses besetzt aus Repräsentanten relevanter Stakeholder geschehen. Sicherlich ist das nicht immer leicht zu realisieren (Crane und Matten 2007) und verlangt viel Geduld von allen Beteiligten, doch hier ist der Weg das Ziel. In der internen Kommunikation wird dieses Verfahren bereits erfolgreich in Wertebestimmungsprozessen eingesetzt.

Dieses Verständnis von CSR Kommunikation verlangt von der Kommunikation nach Instrumenten, die das Zuhören in den Mittelpunkt stellen („pull-communication“),

¹ <http://www.green-blog.org/2008/11/17/vattenfalls-latest-climate-campaign-faces-protests-from-environmental-organisations/>.

weniger das Reden („push-communicaiton“). Allzu häufig geben Unternehmen Antworten auf Fragen, die keiner gestellt hat und die eigentliche Frage bleibt unbeantwortet (Dyllick 1992). „Auf die Belange der Leute zu hören, ist das Herz eines verantwortungsvollen Unternehmens“ („Listening to what people are concerned about is the heart of being a responsible company“) formulierte Adidas einmal treffend in einem Claim für die Sustainability Revue 2009. Wie kann ein Unternehmen ernsthaft Verantwortung übernehmen, wenn es sich nicht mit den Anforderungen der Stakeholder auseinandersetzt? Letztlich heißt Verantwortung für Unternehmen, gegenüber der rechenschaftsfordernden Instanz Stakeholder Rede und Antwort zu stehen. Das führt zurück zur ursprünglichen Bedeutung des Begriffs „Kommunikation“ nämlich das aus dem lateinischen stammende Wort „Communicare“ Es meint in erster Linie „gemeinsam machen, vereinigen“ und erst in den weiteren Bedeutungen „besprechen, mitteilen“. Es geht also darum, „Gemeinschaft zwischen Menschen zu stiften.“ (Kirchner und Brichta 2002).

2.3 Verantwortliche Kommunikation

Diese Dimension verfolgt den Anspruch, dass sämtliche Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens gesellschaftlich anerkannter ethischer Prinzipien genügen müssen. Es gibt bereits eine Vielzahl von Standards, die diese Kriterien berücksichtigten, doch finden sie in der Praxis nicht immer Anwendung. Das mag zum einen damit zusammenhängen, dass mehr als die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen diese gar nicht kennen und zum anderen die Standards noch zu viel Interpretationsspielraum offen lassen. Nicht zuletzt gibt es kaum Sanktionsmöglichkeiten.

Verantwortliche Kommunikation heißt aber auch soziale und ökologische Standards einzuhalten. Vor diesem Hintergrund gehen beispielsweise manche Unternehmen dazu über, ihre CSR-Berichte ganz oder teilweise nur online zur Verfügung zu stellen und verzichten damit ganz auf die Verschwendung von Ressourcen. So verzichtet zum Beispiel SAP vollständig auf einen gedruckten Bericht und Henkel stellt auf dessen Homepage umfangreiche Zusatzinformation zur gedruckten Version des Nachhaltigkeitsberichts zur Verfügung.

2.4 Kommunikation von „ethischen“ Produkten und Dienstleistungen

Diese ausschließlich konsumentenorientierte Dimension von CSR Kommunikation beschäftigt sich mit der Marktkommunikation von Produkten und Dienstleistungen, die ethischen, sozialen und ökologischen Kriterien genüge leisten. Immer mehr Menschen fragen „ethische“ Produkte und Dienstleistungen nach, sei es das Bio-Brot beim Bäcker oder der

„grüne“ Strom. Die besondere Herausforderung speziell für B2C Unternehmen ist, das der ethische Anspruch sich durch die gesamte Wert- und Lieferkette zieht. Es ist daher auch für Zulieferbetriebe wichtig, diese Dimension der Kommunikation im Auge zu behalten, um markt- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unternehmen, die „ethische“ Produkte und Dienstleistungen am Markt positionieren wollen, haben eine bestimmte Zielgruppe im Fokus. Diese finden sie vor allem in den von dem amerikanischen Soziologen Paul Ray ausgemachten LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)². Protagonisten dieser „Bewegung“ interessieren sich für Gesundheit und Fitness, Umweltbewusstsein, persönliche Entwicklung, nachhaltiges Leben und soziale Gerechtigkeit. Ein schwieriges Unterfangen, denn gerade dieses Kundensegment zeichnet sich dadurch aus, besonders kritisch gegenüber der Marktkommunikation von Unternehmen zu stehen. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Definition des LOHAS, wird das Akronym darüber hinaus mit einer Vielzahl von Attributen überfrachtet. Das führt dazu, dass die Zielgruppendefinition und -segmentierung manchmal eher einem Wunschdenken geschuldet ist, statt belastbarer Fakten.

Die vorgestellten Dimensionen stehen in keiner Weise im Gegensatz zueinander – im Gegenteil sie bedingen sich teilweise sogar. So wird ein Unternehmen beispielsweise sicherlich kein „ethisches“ Produkt oder Dienstleistung am Markt positionieren können, wenn die Kommunikationsbotschaft nicht der Einhaltung ethischer Prinzipien genügt.

3 Reputation und Glaubwürdigkeit

Abgesehen von der letztgenannten Dimension der CSR-Kommunikation, die hauptsächlich die Absatzförderung zum Ziel hat, verfolgen die meisten Unternehmen mit CSR-Kommunikation das zentrale Ziel, die Reputation zu schützen und nach Möglichkeit sogar, Reputationskapital zu gewinnen. CSR und Reputation scheinen „zwei Seiten einer Medaille“ zu sein (Hillenbrand und Money 2007). Doch zählt CSR tatsächlich auf die Reputation ein?

Im Grunde stellt CSR-Kommunikation zunächst ein Reputationsrisiko dar, denn die Skepsis über die Redlichkeit der CSR-Bemühungen eines Unternehmens ist noch groß. Manche gehen sogar soweit und sagen, dass CSR nichts weiter als die Manipulation der Öffentlichkeit ist (Øyvind 2011). Das veranlasst viele Unternehmen einfach nicht zu kommunizieren. Dennoch, „man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick 1976) stellte Watzlawick bereits treffend fest und fordert damit die Kommunikation

² Ray, Paul H.; Sherry Ruth Anderson (2000). *The Cultural Creatives: How 50 Mio. People Are Changing the World*, (illustrated ed.). New York: Harmony Books.

243 dazu auf, Botschaften aktiv zu gestalten, auch wenn dazu
 244 gehört, strategisch zu schweigen. Allerdings steigt die posi-
 245 tive Wirkung auf die Reputation, je mehr die Stakeholder,
 246 die letztlich über das Reputationsurteil richten, über die
 247 Motive der Unternehmen Bescheid wissen (Bortree 2009).
 248 Je mehr Einblick die Stakeholder in die Entscheidungs-
 249 prozesse demnach haben, desto eher sind sie geneigt, den
 250 CSR Bemühungen mit Wohlwollen gegenüber zu stehen.
 251 Ein Grund mehr, CSR Kommunikation als Teil der CSR
 252 zu implementieren und Stakeholder von Anfang an in den
 253 Kommunikationsprozess zu integrieren.

254 Voraussetzung ist allerdings, dass das Unternehmen
 255 bereits einen guten Ruf genießt, denn sonst gehen die Bemü-
 256 hungen in die entgegengesetzte Richtung (Pfau et al. 2008).
 257 Ein Unternehmen sollte nicht dem Trugschluss unterliegen,
 258 dass CSR aus einer schlechten Reputation eine gute machen
 259 kann – im Gegenteil. „Je größer das Legitimitätsproblem
 260 des Unternehmens, desto größer ist die Skepsis gegenüber
 261 Versuchen der Legitimation“ („The more problematic the
 262 legitimacy of a company is, the more skeptical are constitu-
 263 ents of legitimation attempts“ (Ashforth und Gibbs 1990).
 264 Außerdem erwarten Stakeholder, dass die CSR Bemü-
 265 hungen auch mit dem Kerngeschäft des Unternehmens ver-
 266 knüpft sind (Haley 1996). Die Stakeholder wollen durchaus
 267 wissen, welchen Nutzen das Unternehmen für sich aus dem
 268 gesellschaftlichen Engagement zieht (Schmitt und Röttger
 269 2011). Ansonsten zweifeln die Stakeholder an der Glaub-
 270 würdigkeit der Botschaft.

271 Das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit sind das wich-
 272 tigste Kapital der Kommunikation. Ohne Glaubwürdig-
 273 keit, laufen die CSR-Botschaften ins Leere und werden
 274 von den Stakeholdern gar als Heuchelei wahrgenommen.
 275 „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ fasste Robert Bosch
 276 die Bedeutung von Glaubwürdigkeit zusammen. Vertrauen
 277 setzt positive Erfahrungen voraus, die einen zu dem Schluss
 278 kommen lassen, auch zukünftigen Aktionen Vertrauen zu
 279 schenken. Insofern ist Vertrauensaufbau ein Lernprozess
 280 (Rotter 1981). Transparenz ist dafür von ausschlaggebender
 281 Bedeutung. Je mehr Stakeholder in Entscheidungsprozess
 282 involviert sind, desto mehr werden sie geneigt sein, den
 283 Botschaften des Unternehmens zu trauen. Denn Transpa-
 284 renz heißt nicht, einfach zu informieren, sondern vielmehr
 285 zu verstehen.

286 4 Stakeholder Strategien

287 Auf Basis der vorgestellten Dimensionen der CSR-Kommu-
 288 nikation und unter der Prämisse eines glaubwürdigen Auf-
 289 baus des Reputationskapitals unterscheiden Morsing und
 290 Schultz (2006) folgende Stakeholder Strategien:

4.1 Stakeholder Information Strategy 291

292 Die „Stakeholder Information Strategy“ ist die Strategie, die
 293 Unternehmen am häufigsten anwenden und kommt der vor-
 294 her beschriebenen Dimension der CSR-Kommunikation als
 295 Dienstleister der CSR am nächsten. Denn sie sieht grund-
 296 sätzlich vor, dass die Stakeholder über die CSR-Aktivitäten
 297 informiert werden, mit der Erwartung, dass diese positiv
 298 aufgenommen werden. Das Unternehmen versucht damit
 299 seine CSR-Aktivitäten durch Sinnggebung zu legitimieren.
 300 Das setzt natürlich voraus, dass Unternehmen auf Basis
 301 intensiver Recherchen, vermeintlich richtig annehmen, was
 302 die Erwartungshaltungen der Stakeholder sind. Aber es ist
 303 schlichtweg unmöglich, die Bedeutung und Wahrnehmung
 304 der Stakeholdern zu steuern (Crane und Livesey 2003). Ver-
 305 suche dieser Art, können schnell missverstanden werden
 306 und können sich daher schnell ins Gegenteil verkehren. Das
 307 ist besonders kritisch für Unternehmen und Branchen, die
 308 ohnehin bereits ein Legitimitätsproblem haben.

309 Die meisten CSR-Berichte liegen beispielsweise dieser
 310 Strategie zu Grunde. Sie informieren seitenweise, mehr oder
 311 weniger verständlich aufbereitet, über den Stand der Bemü-
 312 hungen und die letzten CSR-Aktivitäten des Unternehmens.
 313 Im Sinne des Nachkommens einer Rechenschaftspflicht ist
 314 das sicherlich ein wichtiges Instrument jedoch für die CSR-
 315 Kommunikation als Teil der CSR nicht ausreichend.

4.2 Stakeholder Response Strategy 316

317 Während die „Stakeholder Information Strategy“ im Grunde
 318 das von Berlo (1960) bekannte Kommunikationsmodell
 319 „Sender-Message-Channel-Receiver“ bedient verlangt die
 320 Stakeholder Response Strategy nach Feedback auf die Infor-
 321 mationen. Im Sinne von Grunig und Hunt's (1984) „two-
 322 way-symmetric model“ sucht das Unternehmen hier nach
 323 einem Dialog mit den Stakeholdern auf Augenhöhe. Auch
 324 wenn das Unternehmen genauso wie bei der Stakeholder
 325 Information Strategy bei der Anwendung dieser Strategie
 326 immer noch versucht die Stakeholder zu beeinflussen und
 327 von der Sinnhaftigkeit seiner CSR-Aktivitäten zu überzeu-
 328 gen, interessiert das Unternehmen sich hier zumindest für
 329 deren Reaktionen. Der „performative Ansatz, der zu einer
 330 präventiven Perfektion neigt, ohne das überhaupt konkrete
 331 Wünsche geäußert wurden“ (Streeck 2008) kehrt sich hier
 332 in einen dialogorientieren Ansatz um.

333 SAP war einer der Pioniere, die mit ihren CSR-Reports
 334 nicht nur einfach informiert, sondern die Stakeholder aktiv
 335 zum Dialog eingeladen haben.

4.3 Stakeholder Involvement Strategy 336

337 Die „Stakeholder Involvement Strategy“ verfolgt im Grunde
 338 das Verständnis der eingangs beschriebenen CSR-Kommu-

339 nifikation als Teil der CSR. Diese Strategie bindet die Stakeholder im partizipativen und demokratischen Sinne in die Kommunikation ein. Den Stakeholdern wird damit die Möglichkeit gegeben, aktiv auf Entscheidungsprozesse Einfluss zu nehmen (s. auch „Stakeholder Democracy“: Crane und Matten 2007). Hier beeinflusst nicht das Unternehmen, sondern vielmehr der Stakeholder. Im Streben nach geteilter Verantwortung wird dieser Strategie folgend die Glaubwürdigkeit der CSR-Bemühungen erhöht und eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erreicht.

349 Diese Strategie verlangt nach couragierten Unternehmen, die nicht fürchten müssen, sich in die Karten schauen zu lassen. Nicht zuletzt erfordert es von Unternehmen auch den Mut aufbringen zu können, Macht zu teilen, wie es bereits Arnstein 1969 feststellte: „Partizipation ohne Machtumverteilung ist für die Machtlosen ein leerer und frustrierender Prozess“ („Participation without redistribution of power is an empty and frustrating process for the powerless“). Die Verfolgung dieser Strategie kann aber nur erfolgreich sein, wenn sie ernsthaft angelegt ist, ansonsten verspielt das Unternehmen schnell seine Glaubwürdigkeit.

360 Literatur

- 361 Arnstein SR (1969) A ladder of citizen participation. *J Am Inst Plan* 35(4):216–224
- 362 Ashforth BE, Gibbs BW (1990) The double edge of organizational legitimation. *Organ Sci* 1(2):177–194
- 363 Berlo DK (1960) *The process of communication*. Holt, Rinehart, & Winston, New York
- 364 Bortree DS (2009) The impact of green initiatives on environmental legitimacy and admiration of the organization. *Public Relat Rev* 35(2):133–135
- 365 Crane A, Livesey L (2003) Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In: Andriof J et al (Hrsg) *Unfolding stakeholder thinking: relationships, communication reporting and performance*. Greenleaf, Sheffield, S 39–52
- 366 Crane A, Matten D (2007) *Business ethics*, 2. Aufl. Oxford University Press, New York
- 367 Du S, Bhattacharya CB, Sen S (2010) Maximizing business returns to Corporate Social Responsibility (CSR) the role of CSR communication. *Int J Manag Rev* 12(1):8–19
- 368 Dyllick T (1992) *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung*. Gabler, Wiesbaden

- 382 Grunig JE, Hunt TT (1984) *Managing public relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth
- 383 Haley E (1996) Exploring the construct of organization as source: consumers' understanding of organizational sponsorship of advocacy advertising. *J Advert* 25:19–36
- 384 Hillenbrand C, Money K (2007) Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two sides of the same coin? *Corp Reput Rev* 10:261–277
- 385 Kant I (1911) Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. In: Kants W (Hrsg) von der Königlich-Preußischen Akademie der Wissenschaften, Bd IV. Reimer, Berlin, S 421
- 386 Kirchner A, Brichta R (2002) *Medientraining für Manager*. Gabler, Wiesbaden
- 387 L'Etang J (1996) Public relations and corporate responsibility. In: L'Etang J, Pieczka M (Hrsg) *Critical Perspectives in Public Relations*. International Thomson Business Press, S 82–105
- 388 Morsing M (2006) Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholder. *Bus ethics: Eur Rev* 15(4):171–182
- 389 Morsing M, Schultz M (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Bus Ethics: Eur Rev* 15(4):332–338
- 390 Pfau M, Haigh MM, Sims J, Wigley S (2008) The Influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. *Corp Reput Rev* 11(2):145–154
- 391 Rotter JB (1981) Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *Am Psychol* 35:1–7
- 392 Øyvind I (2011) Corporate social responsibility und die rhetorische situation. In: Raupp J, Jarolimek S, Schultz F (Hrsg) *Handbuch CSR*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 151–170
- 393 Schmitt J, Röttger U (2011) Corporate Responsibility-Kampagnen als integriertes Kommunikationsmanagement. In Raupp J, Jarolimek S, Schultz F (Hrsg) *Handbuch CSR*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S 173–187
- 394 Streeck K (2008) *Kirchtürme, high heels und werbeagenturen*. Reinhard Fischer, München
- 395 Suchanek A (2008) Business ethics and the golden rule. Wittenberg Center for Global Ethics, Wittenberg
- 396 Walter B (2010) *Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren*. Gabler, Wiesbaden
- 397 Walter B (2011) Corporate social responsibility communication: towards a phase model of strategic concept development. In: Elving W, Golob U, Schultz F, Nielsen A-E, Thomson Ch, Podnar K (Hrsg), *CSR Communication Conference Proceeding*. Amsterdam
- 398 Watzlawick P (1976) *How real is "real"? Confusion, disinformation, communication*. Random House, New York
- 399 Zedtwitz-Arnim G – V Graf von (2004) *Tue Gutes und rede darüber*. Ullstein, Berlin