

Herbert Winistörfer, Urs Hohl, Sebastiaan Stiller

## **Kommunikation sozialer Leistung**

### **Diskussionspapier zum Sozialmanagement**

ISBN 978-3-905745-07-8

© Institut für Nachhaltige Entwicklung, Winterthur, 2006

Kontakt:  
Zürcher Hochschule Winterthur  
Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Herbert Winistörfer  
Postfach 805  
CH-8401 Winterthur

Telefon: ++41 (0)52 267 76 75  
Fax: ++41 (0)52 268 76 75  
win@zhwin.ch  
www.ine.zhwin.ch

INE-Reihe: Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung  
Nr. 4/2006

Wir danken dem Institut für Nachhaltige Entwicklung und den Mitgliedern der Strategiegruppe des Projekts „Methodenentwicklung Sozial-Managementsysteme“, Paul Geiser (Spital Zofingen), Remo Kury (ABB Schweiz), Lukas Schwyn (Netzwerk für sozialverantwortliche Wirtschaft), Dr. Martin Tanner (Novartis), Laurent Vonwiller (Coop), Dr. Joseph Weiss (Staatssekretariat für Wirtschaft), für die gute Kooperation und die Unterstützung bei der Realisierung der vorliegenden Arbeit.

Ferner danken wir den Mitarbeitenden am Centre for Sustainability Management (CSM) und insbesondere Prof. Dr. Stefan Schaltegger für die konstruktive Unterstützung bei der Erstellung des Papiers.

Der Bericht spiegelt die Meinung der Autoren wider und repräsentiert nicht zwingend die Meinung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Zusammenfassung .....	1
<b>1 Der Gesamtkontext zum Diskussionspapier.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Einleitung.....</b>	<b>3</b>
<b>3 Kommunikation sozialer Leistung am Beispiel der Sozialberichterstattung .....</b>	<b>4</b>
3.1 Entwicklung der Sozialberichterstattung und Einflussfaktoren.....	4
3.1.1 Anfänge der Sozialberichterstattung.....	4
3.1.2 Umweltbewegung und Umweltberichterstattung .....	6
3.1.3 Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung und neue Formen der Berichterstattung .....	7
3.2 Motive für die Berichterstattung .....	11
3.3 Formen der Berichterstattung .....	11
3.4 Sozial relevante Themen der Berichterstattung .....	12
3.5 Tendenzen der Standardisierung der Berichterstattung .....	13
3.6 Mittel einer erhöhten Glaubwürdigkeit der Berichterstattung.....	14
3.7 Klärung des Verständnisses von Sozialberichterstattung.....	15
3.8 Zusammenfassende Befunde zur Sozialberichterstattung .....	16
<b>4 Unternehmenskommunikation und die soziale Dimension.....</b>	<b>19</b>
4.1 Konzepte der Unternehmenskommunikation.....	19
4.2 Warum kommunizieren Unternehmen?.....	22
4.2.1 Pflicht .....	22
4.2.2 Kür.....	23
4.3 Arten der Kommunikation .....	24
4.4 Unternehmenskommunikation im Wandel .....	26
4.4.1 Verschiedene Phasen der Unternehmenskommunikation .....	26
4.4.2 Aktuelle Tendenzen mit Bedeutung für die Unternehmenskommunikation .....	27
4.5 Besonderheiten sozialer Themen als Gegenstand der Unternehmenskommunikation.....	29
4.6 Anforderungen an die Sozial-Kommunikation .....	31
<b>5 Schrittweise die Sozial-Kommunikation planen.....</b>	<b>33</b>
5.1 Ein Modell zum Vorgehen .....	33
5.2 Schritt 1: Identifikation der Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen.....	35
5.2.1 Anspruchsgruppen und Themen als Grundlagen .....	35
5.2.2 Charakterisierung von Informationsbedürfnissen .....	39
5.2.3 Informationsbedürfnisse direkt empirisch erheben.....	39
5.2.4 Informationsbedürfnisse theoretisch oder indirekt herleiten .....	40
5.3 Schritt 2: Definition von Kommunikationszielen .....	43
5.3.1 Strategische Überlegungen als Grundlage .....	43
5.3.2 Von der Strategie zu den Zielen .....	45
5.4 Schritt 3: Identifikation von Zielgruppen und Einzelzielen .....	48

5.5	Schritt 4: Definition der Kommunikationsinhalte .....	52
5.5.1	Werthaltungen und Einstellungen .....	52
5.5.2	Motivationen .....	54
5.5.3	Zielsetzungen .....	55
5.5.4	Umsetzungsinstrumente .....	57
5.5.5	Wirkungen .....	58
5.6	Schritt 5: Definition der Kommunikationsmassnahmen .....	60
5.6.1	Die Kommunikationsmassnahmen im Einzelnen .....	60
5.6.2	Zusammenwirken verschiedener Kommunikationsmassnahmen .....	65
5.7	Schritt 6: Planung und Realisation der Kommunikationsmassnahmen .....	66
5.8	Schritt 7: Evaluation der Kommunikationsmassnahmen .....	68
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>69</b>
	<b>Glossar .....</b>	<b>IX</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Netzwerkmodell der Stakeholder-Theorie .....	8
Abb. 2: Das Drei-Domänen-Konzept von CSR. ....	9
Abb. 3: Positionierung der Sozialberichterstattung innerhalb der Konzepte CSR und Nachhaltigkeit.....	16
Abb. 4: Das neue St. Galler Management-Modell. ....	19
Abb. 5: Modell zur Beschreibung des Kommunikationsprozesses im Rahmen eines Sozial-Management-Systems.....	35
Abb. 6: (Potenzielle) Anspruchsgruppen und zugehörige Kontaktfelder von Organisationen im Kommunikationsdreieck von Zerfass .....	36
Abb. 7: Schrittweise Herleitung von Informationsbedürfnissen bezüglich der sozialen Leistung anhand der Anspruchsgruppen .....	40
Abb. 8: Sozial relevante Kommunikationsziele im Strategiefeld des Unternehmens .....	48
Abb. 9: Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppen, Zielgruppen und Kommunikationszielen.....	49
Abb. 10: Einflussgrößen für die Definition von Kommunikations(einzel)zielen .....	49
Abb. 11: Werteviereck .....	53
Abb. 12: Formen sozialer Indikatoren .....	59
Abb. 13: Beispiel für die Zuordnung von Indikatoren zu Themen innerhalb der sozialen Dimension .....	60

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die wichtigsten Themen aus der sozialen Dimension in einem Nachhaltigkeitsbericht für die Gesamtheit der (potenziellen) Anspruchsgruppen .....	12
Tab. 2: Vor- und Nachteile der Standardisierung der Sozialberichterstattung. ....	14
Tab. 3: Arten der Unternehmenskommunikation und ihre Zuordnung zu den Anspruchsgruppen des St. Galler Modells .....	22
Tab. 4: Kommunikationspolitiken und ihre Zuordnung zu den Anspruchsgruppen des St. Galler Modells.....	23
Tab. 5: Differenzierungskriterien für Unternehmenskommunikation und ihre Ausprägungen	25
Tab. 6: Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation.....	26
Tab. 7: Herleitung der Elementestruktur für ein einfaches Modell des Kommunikationsprozesses.....	33
Tab. 8: Zentrale Elemente des Kommunikationsprozesses und ihre Zuordnung zu Schritten im Rahmen eines Sozialmanagementsystems .....	34
Tab. 9: Struktur der gesellschaftlich/sozialen Leistungsindikatoren in den GRI-Leitlinien...	37
Tab. 10: Anspruchsgruppen und ihr Interesse an sogenannten CSR-Themen .....	38
Tab. 11: Qualitätsdimensionen von Informationsbedürfnissen.....	39
Tab. 12: Beispiele für Formen des Dialogs mit Anspruchsgruppen, die für die Erhebung der Informationsbedürfnisse genutzt werden können.....	40
Tab. 13: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der <i>Eigentümer/Anteilseigner (engl. Shareholder) und Analysten</i> .....	41
Tab. 14: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der <i>(potenziellen) Mitarbeitenden und Führungskräfte</i> .....	41

Tab. 15: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der Konsumenten bzw. Endkunden. ....	42
Tab. 16: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der lokalen Bevölkerung/Anwohnerschaft. ....	42
Tab. 17: Erfassung der Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen im Bezug auf bereits identifizierte Themen. ....	43
Tab. 18: Exemplarische Wettbewerbsstrategien im Überblick. ....	44
Tab. 19: Erläuterung von vier sozialen Wettbewerbsstrategien anhand von zwei Unternehmensbeispielen A und B. ....	45
Tab. 20: Übergeordnete Kommunikationsziele, exemplarisch abgeleitet aus sozialen Wettbewerbsstrategien ....	47
Tab. 21: Exemplarische Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen eines Bekleidungsunternehmens im Bezug auf das Thema Kinderarbeit bei Lieferanten ...	50
Tab. 22: Exemplarische Zielgruppen und zugeordnete Kommunikationsziele im Bezug auf die soziale Wettbewerbsstrategie „Marktabsicherung“ für ein Bekleidungsunternehmen zum Thema Kinderarbeit bei Lieferanten. ....	51
Tab. 23: Klassifizierung von Kommunikationsinhalten zur sozialen Dimension. ....	52
Tab. 24: Motivationen für Unternehmungen zum Erbringen von sozialen Leistungen. ....	55
Tab. 25: Übersicht über verschiedene Formen der Zielsetzung in Unternehmen. ....	57
Tab. 26: Beispiele für Umsetzungsinstrumente zur Steuerung der sozialen Leistung. ....	57
Tab. 27: Möglichkeiten der Klassifikation sozialer Leistung. ....	59
Tab. 28: Kategorisierung von Kommunikationsmitteln und -instrumenten. ....	61
Tab. 29: Ausgewählte Kommunikationsmassnahmen und ihr Bezug zur sozialen Dimension. .	62
Tab. 30: Ausgewählte Kommunikationsmassnahmen und ihre Charakterisierung. ....	65
Tab. 31: Kommunikationsmassnahmen-Matrix. ....	65
Tab. 32: Weiterführende Quellen zum Einsatz von Kommunikationsmitteln in der sozialen Dimension. ....	67

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABB	Asea Brown Boveri
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
BFS	Bundesamt für Statistik
BSI	British Standards Institution
BSR	Business for Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
FP	Financial Performance
GRI	Global Reporting Initiative
Hg.	Herausgeber
HSE	Health, Safety and Environment
ISO	International Organisation for Standardisation
LA	Labour Practices and Decent Work (Kategorie der GRI-Indikatoren)
MbO	Management by Objectives
NGO	Nicht-Regierungs-Organisationen (Non-Governmental Organizations), die sich bestimmten Interessen, Werten und deren Umsetzung in der Gesellschaft widmen
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
PWC	Price Waterhouse Coopers
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SAM	Sustainable Asset Management
SNV	Schweizerische Normen-Vereinigung
SP	Social Performance
SRI	Socially Responsible Investing
Tab.	Tabelle
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles, die meist verbreitete Rechnungslegungsmethode in den USA
WCED	World Commission on Environment and Development, Weltkommission für Umwelt und Entwicklung („Brundtland-Kommission“)
WRI	World Resources Institute





## Zusammenfassung

Wenn Unternehmen heute bewusst über ihre soziale Leistung kommunizieren, geschieht das häufig in Form eines Berichts. Je nach dem, wie das Unternehmen seine Rolle gegenüber dem Unternehmensumfeld definiert, kann das ein Personalbericht, ein Umwelt-/Gesundheits-/Sicherheitsbericht, ein Corporate Social Responsibility Report, ein Corporate Citizenship Report oder ein Nachhaltigkeitsbericht sein. Aufgrund einer eingehenden Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Sozialberichterstattung wird postuliert, dass die Kommunikation über die soziale Dimension gewisse Anforderungen erfüllen soll, um effizient und effektiv zu sein: Strategische Verankerung, Orientierung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen, Ziel- und Zielgruppenorientierung, Integration in die Prozesse der Unternehmenskommunikation, Kontinuierliche Überprüfung der Relevanz von Themen, Berücksichtigung der Besonderheiten sozialer Themen, Einsatz von dialogischen Kommunikationsmitteln. Mit dem Ziel, diese Anforderungen zu erfüllen, wird – abgeleitet von bestehenden Modellen zum Kommunikationsprozess in Unternehmen – ein Prozessmodell zur Kommunikation im Rahmen eines Sozial-Managementsystems entworfen. Entlang dieses Prozessmodells werden einzelne Vorgehensschritte konkretisiert, beschrieben und mit Beispielen illustriert.

# 1 Der Gesamtkontext zum Diskussionspapier

Das Diskussionspapier steht mit zwei weiteren Diskussionspapieren (Teuscher/Stäheli/Furrer 2006, Dubielzig 2006) in einer Reihe, die die Resultate des Forschungsprojekts „Methodenentwicklung Sozial-Managementsysteme“ wiedergibt. Für die Unternehmenspraxis sind die Ergebnisse in Form eines Leitfadens aufbereitet (Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006). Das Forschungsprojekt entstand unter Mitwirkung der Unternehmen ABB Schweiz, Novartis, Coop und Spital Zofingen und wurde massgeblich mitfinanziert von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes.

Das Forschungsprojekt, in dessen Rahmen die vorliegende Arbeit entstanden ist, hatte zum Ziel, Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden zu identifizieren, mit denen Unternehmen systematisch die soziale Dimension in Führungsprozesse integrieren können. Dem zugrunde liegt das Drei-Säulen-Konzept der nachhaltigen Entwicklung (vgl. Enquete-Kommission 1998) und die Hypothese, dass Ansätze für die Integration der wirtschaftlichen und der ökologischen Dimension in die Unternehmensführung schon vorliegen, während solche für die soziale Dimension noch weitgehend fehlen (vgl. Kunz et al. 2003). Dabei wirkt erschwerend, dass bisher weder eine allgemein anerkannte Konzeption, noch Einigkeit über die inhaltliche Abgrenzung der sozialen Dimension besteht. Die Auseinandersetzung mit der übergeordneten Forschungsfrage hat gezeigt, dass die soziale im Vergleich zur ökologischen Dimension im einzelnen zwar auch grundsätzlich eine neue Gewichtung der eingesetzten Managementinstrumente erfordert (so kommt z.B. dem Stakeholdermanagement aufgrund der grösseren Anzahl potenzieller Anspruchsgruppen eine besondere Bedeutung zu), dass aber ansonsten weitgehend gleiche Arten von Instrumenten geeignet sind. Deren konkrete Ausgestaltung allerdings verlangt im Einzelfall Anpassungen an die speziellen betrieblichen Eigenheiten sozialer Inhalte. In diesem Bereich konnten durch die Forschungsarbeit wesentliche Innovationen erarbeitet werden. Teilweise zeigte sich auch, dass speziell für die soziale Dimension konzipierte Ansätze letztlich gewinnbringend auch im Rahmen der ökologischen Dimension angewendet werden können.

Der Forschungsarbeit wurde bewusst ein nicht-präskriptiver Ansatz zugrunde gelegt. Es wird davon ausgegangen, dass verschiedene Anspruchsgruppen Erwartungen an die soziale Leistung von Unternehmen haben. Indem Unternehmen diese Erwartungen wahrnehmen und bewusst darauf reagieren, können sie damit verbundenen Risiken begegnen und entsprechende Chancen nutzen. Die im Rahmen des Forschungsprojekts beschriebenen Instrumente und Methoden sollen Unternehmen dabei unterstützen. Die vorgestellten Ansätze stellen damit keine Anforderungen dar, die Unternehmen erfüllen müssen, um als „sozial verantwortlich“ zu gelten, sondern zeigen vielmehr Möglichkeiten, wie entsprechenden Ansprüchen begegnet werden kann. Welche Elemente ein Unternehmen anwendet, liegt in der Entscheidung des Unternehmens selbst. Welche Inhaltsbereiche die soziale Dimension genau beinhaltet, mit welcher Priorität sie behandelt werden und welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen, definiert jedes Unternehmen für sich selber.

## 2 Einleitung

Das vorliegende Diskussionspapier beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen im Rahmen einer systematischen Vorgehensweise über die Auswirkungen ihres Handelns auf die soziale Umwelt kommunizieren. Besondere Beachtung wird dabei der Berichterstattung (Reporting) als weit verbreiteter Form des Kommunizierens sozialer Aspekte geschenkt.

Ziel ist es, am Beispiel der Berichterstattung als Kommunikationsmittel zu zeigen, warum und wie Unternehmen über soziale Aspekte kommunizieren. Zudem soll herausgearbeitet werden, worin sich die Kommunikation über soziale Aspekte von anderen Gegenständen der Unternehmenskommunikation unterscheidet. Auf der Basis dieser Erkenntnisse soll ein schrittweises Vorgehenskonzept entwickelt werden, anhand dessen Unternehmen ihre Kommunikation zur sozialen Dimension systematisieren und planen können. Die erarbeiteten Vorgehensweisen und Konzepte dienen als Grundlage für die Erstellung eines Praxisleitfadens für Unternehmen (Wnistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006).

Die zentrale Fragestellung des Papiers ist: Wie können Unternehmen vorgehen, wenn sie zielgerichtet über ihre soziale Leistung kommunizieren wollen?

Auf der Basis einer detaillierten Literaturanalyse werden durch konzeptionelle Überlegungen Antwortvorschläge auf die formulierte Fragestellung erarbeitet. Dabei wird exemplarisch von der Sozialberichterstattung als verbreitetem Kommunikationsmittel ausgegangen, um aufzuzeigen, wo wesentliche Schwierigkeiten für Unternehmen liegen. Auf diese soll das erarbeitete Vorgehenskonzept antworten.

Das Papier zeichnet zunächst die Geschichte der Sozialberichterstattung nach, beschreibt die heutige Situation (Kap. 3) und identifiziert davon ausgehend Befunde zur Sozialberichterstattung. Als einer der wesentlichen Befunde zeigt sich, dass soziale Themen wohl zunehmend Eingang in die Berichterstattungspraxis finden, jedoch noch kaum in die strategische Unternehmenskommunikation. Die Folge davon sind sowohl Gefahren wie ausgelassene Chancen. Deshalb werden Möglichkeiten der systematischen Integration sozialer Themen in die Unternehmenskommunikation aufgezeigt und ein schrittweises Vorgehen dazu modellhaft dargestellt (Kap. 4 und 5).

## **3 Kommunikation sozialer Leistung am Beispiel der Sozialberichterstattung**

Dieses Kapitel beschreibt die gegenwärtige Situation der Sozialberichterstattung als Teil der Berichterstattung über nicht-finanzielle Aspekte und als Resultat einer geschichtlichen Entwicklung. Es stellt dar, warum und in welcher Form Unternehmen über soziale Aspekte Rechenschaft ablegen.

### **3.1 Entwicklung der Sozialberichterstattung und Einflussfaktoren**

#### **3.1.1 Anfänge der Sozialberichterstattung**

Bezüglich der Funktion und der Zielgruppe eines Berichts kann unterschieden werden zwischen (1) interner und externer Berichterstattung und zwischen (2) finanzieller und nicht-finanzieller Berichterstattung. Die erste Aufteilung basiert auf einer Unterscheidung der Empfänger nach internen und externen Anspruchsgruppen; die zweite Aufteilung differenziert zwischen den finanziellen Interessen z.B. von den Aktionären (engl. Shareholder) und den über rein-finanzielle Aspekte hinausgehenden Interessen anderer Anspruchsgruppen. Die Finanzberichterstattung ist bis in Details geregelt u.a. durch gesetzlich vorgegebene Standards. Die nicht-finanzielle Berichterstattung deckt dagegen ein unscharf abgegrenztes Themenfeld ab und wird grob eingeteilt in die Berichterstattung zur ökologischen und jene zur sozialen Dimension unternehmerischen Handelns.

Sozialberichterstattung wird von Lissel (2003: 6) definiert als "eine Bereitstellung von sozial relevanten Informationen für einen definierten Berichtszeitraum an interne und externe Adressaten", wobei das Ziel die Kommunikation über die Wechselwirkungen einer Organisation mit ihrer sozialen Umwelt ist. Eine Analyse des historischen Hintergrunds zur Sozialberichterstattung wird zeigen, dass das heute beobachtbare Engagement zur sozialen Dimension nicht neu ist, aber nun in einem veränderten Zusammenhang diskutiert wird.

In den frühen sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurden die ersten öffentlichen Unternehmensberichte publiziert, in denen versucht wurde, das "Soziale" und die soziale Verantwortung eines Unternehmens zu erfassen und darzulegen. Der Berichterstattungsprozess im allgemeinen und jener zu sozialen Aspekten insbesondere hat sich nicht als isoliertes Kommunikationsfeld entwickelt, weil nach gängiger Vorstellung die Berichterstattung sich inhaltlich und gestalterisch oft nach den zu kommunizierenden Botschaften der verschiedenen Bereiche innerhalb des Managementsystems ausrichtete (angebotsorientiert). Berichterstattung wurde als Supportfunktion von Controlling bzw. Informationsmanagement verstanden.

Bei der Sozialberichterstattung, genau wie bei der sozialen Rechnungslegung (engl. social accounting), findet sich der Ursprung in den USA in den fünfziger bis sechziger Jahren. T.J. Kreps propagierte bereits damals, dass Unternehmen eine wachsende soziale Verantwortung zu tragen hätten und dementsprechend darüber berichten müssten (Environment Australia 2000: 41). Folglich gab es in den USA erste Pioniere auf dem Gebiet der sozialen Rechnungslegung, der Durchführung von Sozialaudits (engl. social auditing) und der Sozialberichterstattung (engl. social reporting) als Teil der nicht-finanziellen Berichterstattung. Unternehmen waren zu dieser Zeit auf freiwilliger Basis aktiv, wobei das Ziel das systematische Sammeln und Dokumentieren sozial relevanter Informationen war. Diese Informationen wurden aufbereitet und

dem Management und den Aktionären in Form von Berichten vermittelt. Hilfsmittel wie anerkannte Indikatorensätze oder Leitlinien standen damals noch nicht zur Verfügung.

Rasch stellte man allerdings fest, dass diese Zielsetzung zu eng definiert war. Das Soziale umfasste mehr als das interne Bezugsfeld eines Unternehmens, und so wurden gesamtwirtschaftliche Themen und zusätzliche, alternative Perspektiven hinzugefügt. Der Ansatz bestand darin, die auf Zahlungsvorgängen aufgebaute finanzielle Rechnungslegung zu erweitern und die darüber hinausgehenden Beziehungen rechnerisch abzubilden (Berthoin Antal et al. 2002: 23). Diese Absicht hat in den darauf folgenden Jahren zu einer grossen Vielfalt an Konzepten und Modellen geführt, unter denen die Sozialbilanz das bekannteste ist (ausführlich in Dierkes/Berthoin Antal 1986: 109 ff.; Schredelseker 1993: 1835 ff.). Beispielhaft für diese Phase der Sozialbilanzierung sei hier die französische Variante, "Le bilan social" (Sozialbilanz), erwähnt. Ab 1977 verlangte der französische Staat von börsenkotierten französischen Firmen obligatorisch einen Sozialbericht, basierend auf einer ausgedehnten Liste von Kriterien. Diese bot allerdings Raum für zweifelhafte statistische Bearbeitungen und Interpretationen (Capron 1997). Zwar war der Kriterienkatalog ausführlich, das Fehlen wichtiger Themen weckte jedoch Skepsis gegenüber dem Instrument. Von jenen Unternehmen, die tatsächlich in dieser Form Bericht erstatteten, verstanden viele den Bericht als reines PR-Instrument und nicht als ein Ablegen von Rechenschaft über die sozial relevanten Aktivitäten. Vergleichbare Bewegungen der freiwilligen Berichterstattung waren u.a. in Italien („il bilancio sociale d'impresa“) und in Deutschland („Sozialbilanz“) zu beobachten. Das Interesse an der Sozialberichterstattung in Deutschland erreichte seinen Höhepunkt in den siebziger Jahren. Unternehmen publizierten Fakten zur sozialen Leistung in Form einer „Sozialbilanz“, eines "Sozialberichts", einer "Sozialrechnung" oder einer "Gesellschaftlichen Nutzenrechnung".

Im Zug der Verbreitung neoliberaler Konzepte während der 1990er Jahre nahm das Interesse an der sozialen Verantwortung von Unternehmen stark ab. Dafür, dass sich die Sozialberichterstattung in dieser Phase nicht auf breiter Basis durchsetzen konnte, können weitere mögliche Ursachen identifiziert werden:

- die Freiwilligkeit der Implementierung
- das Fehlen allgemeingültiger, akzeptierter Standards
- die fehlende Stakeholderorientierung
- das Fehlen von Informations- und Kommunikationstechnologien für eine schnelle, kostengünstige Verbreitung (Berthoin Antal et al. 2002: 33-35)

In diesen neoliberalen Konzepten galt der Shareholder Value als zu maximierende Grösse. Die Interessen anderer Anspruchsgruppen wurden diesem unterstellt oder vernachlässigt. Damit wurde für das Management ein Anreiz für kurzfristige Gewinnmaximierung geschaffen. Diese Entwicklung mündete in einer Reihe von aufsehen erregenden Skandalen wie beispielsweise dem Zusammenbruch des Energiekonzerns Enron.

Nicht zuletzt diese Ereignisse führten zu einem wachsenden Druck von Seiten gesellschaftlicher Anspruchsgruppen, und Unternehmen mussten realisieren, dass ihnen eine gesellschaftliche Funktion und damit auch eine entsprechende Verantwortung zugemessen werden. Dies war nicht neu, führte jetzt aber zu einer Reform der Konzepte über die Verantwortlichkeit von Unternehmen (vgl. Dierkes/Berthoin Antal 1986: 106; Clausen/Loew/Klaffke 2001: 33-34), wie Corporate Social Responsibility (CSR, Garriga/Melé 2004), Corporate Citizenship (CC, Cra-

ne/Matten/Moon 2004) und das vom Elkington propagierte Dreisäulen-Konzept der Nachhaltigkeit (engl. triple bottom line, Elkington 1997). Insgesamt führten diese Entwicklungen "zu einer zunehmenden Integration sozialer und gesellschaftlicher Aspekte sowohl in den betrieblichen Entscheidungsprozess und in die Unternehmenspolitik als auch in die Berichterstattung der Unternehmen." (Clausen/Loew/Klaffke 2001: 34). So brachte jedes der erwähnten Konzepte seine jeweils eigene Berichtsform hervor.

Die Sozialbilanz aus den siebziger Jahren, die "neuen" Konzepte aus den Neunzigern mit den dazugehörigen Berichtsformen sind Beispiele dafür, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung dokumentieren und um Legitimität für ihre Unternehmensaktivitäten werben. Um dies überhaupt erst zu ermöglichen, musste sich auch das Informationsmanagement einem Wandel unterziehen, und die Buchführung entwickelte sich langsam von einer ein- oder multi-dimensionalen so genannten "input - output" orientierten Buchführung (traditionelle Buchführung) hin zu einem interaktiven, zielorientierten Informationsmanagement, das nicht nur soziale, sondern auch ökologische Einflüsse aus seiner Wertkette in seinen Berechnungen aufnimmt. In der Schweiz hat die Migros in diesem Bereich Pionierarbeit geleistet (Migros 1983).

### **3.1.2 Umweltbewegung und Umweltberichterstattung**

In den frühen 1980er Jahren rückten die Umwelt und deren Schutz als gesellschaftliches und politisches Thema in den Vordergrund. Als mit- oder gar hauptsächlich verantwortlich für die beobachteten Umweltprobleme geriet die produzierende Industrie, allen voran die Chemiebranche, unter Druck. Von öffentlichen Protesten und Lobbyarbeit angestossen reagierte auch die Politik, was in Europa und Nordamerika zu einer (verschärften) Umweltgesetzgebung führte. Unternehmen reagierten darauf unter anderem mit der Publikation von Umweltberichten. Ein Umweltbericht „[...] lässt sich als ein Schriftstück definieren, das für unternehmensinterne und/oder öffentliche Zwecke umweltrelevante Informationen anspruchgruppenorientiert zusammenfasst.“ (Fichter/Clausen 1998: 9) und ist damit zum Ausgangspunkt einer systematischen nicht-finanziellen Berichterstattung geworden. Aufgrund gesetzlicher Verbindlichkeiten, gesellschaftlichem Druck usw. konnte diese Form der Berichterstattung sich im Gegensatz zur Sozialberichterstattung in der Wirtschaft behaupten. Vor allem aber die Möglichkeit umweltbezogene Aktivitäten mit Hilfe der Öko-Bilanzierung (im Input-Output Verfahren) zu quantifizieren und in monetären Einheiten auszudrücken, trug wesentlich zur allgemeinen Akzeptanz in der Wirtschaft bei. Hemmer (1979: 799 f.) wies darauf hin, dass der genaue Nutzen und die exakten Kosten der Unternehmenstätigkeit sich nur sehr schwer in monetären Einheiten ausdrücken lassen und somit der effektive Nutzen sich nicht erkennbar mache für das Unternehmen und dessen Stakeholder. Dass das Thema Umwelt und damit auch die Umweltberichterstattung von Unternehmen inzwischen etabliert sind, lässt sich auch daran erkennen, dass Umweltschutz sich zu einer separaten Branche entwickelt hat und alleine in der Schweiz über 50'000 Arbeitsstellen mit einem Umsatzvermögen von geschätzten 9,5 Milliarden CHF kriert wurden (BfS 2000: 34). Unternehmer sahen in der Umweltbewegung eine strategische Differenzierungsmöglichkeit und verstärkten damit das Bewusstsein von Managern, dass Investitionen in den Umweltschutz einerseits zu Ressourceneinsparungen und damit zu einer Kostensenkung führen kann und andererseits mit umweltfreundlichen Produkten/Services sich neue Märkte eröffnen und gleichzeitig Umsätze generieren lassen. Zwischen 2001 und 2003 waren über 40% aller weltweit produzierten nicht-finanziellen Berichte Umweltberichte (ACCA 2004: 49).

### 3.1.3 Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung und neue Ansätze der Berichterstattung

Verschiedene gesamtgesellschaftliche Entwicklungstrends sind dabei, die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft zu verändern, insbesondere sind dies:

- Der Wandel in Richtung einer global vernetzten Wirtschaft, als dessen wichtigste Grössen (1) die geographische Ausdehnung und zugleich expandierende Interaktionsdichte des internationalen Handels, (2) die Globalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte und (3) die wachsende Anzahl von Direktinvestitionen angesehen werden können (Habermas 1998: 70; Hirsch-Kreinsen 1999: 115).
- Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, die dazu führt, dass Informationen – auch solche über das Verhalten von Unternehmen – innert kürzester Zeit weltweit verbreitet werden können.
- Eine wachsende Verunsicherung innerhalb der Gesellschaft aufgrund der Verschiebung von Macht und Einfluss weg von staatlichen Institutionen hin zu transnational tätigen Unternehmen (vgl. Bernstein 2002).
- Die Zunahme an internationalen NGO in der Periode zwischen 1990 und 2000 von ca. 20'000 auf über 40'000, hauptsächlich in Form von sozial engagierten NGO (WRI 2002: 65 ff.), illustriert deren zunehmende Bedeutung. Transnational tätige NGO wie z.B. Greenpeace verstehen sich als Gegengewicht zu transnational tätigen Unternehmungen und versuchen, in ihrem Sinne, Druck auf die Unternehmen auszuüben. Dabei ist eine gute Vernetzung mit – ebenfalls global aktiven – Medien von Bedeutung. Sie ermöglicht, dass beobachtete Verfehlungen innert kürzester Zeit publik werden und von der Gesellschaft sanktioniert werden können.
- Die weite Verbreitung von Informationen über die nicht-finanzielle (d.h. soziale und ökologische) Leistung von börsenkotierten Unternehmen mit Hilfe von spezialisierten Ratingagenturen wie SAM-Research Group, die ermöglicht, dass Investoren entsprechende Kriterien in ihre Investitionsentscheide integrieren.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass eine grösser werdende Anzahl von Anspruchsgruppen - tendenziell zunehmend - Transparenz und verantwortungsbewusstes Handeln im Sinne einer erweiterten, d.h. über die Gewinnerwirtschaftung hinausgehenden, gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen erwarten. Wie weit Unternehmen diese Verantwortung wahrnehmen können und wollen, ist Gegenstand von Überlegungen normativer und strategischer Art. Strategische Überlegungen fokussieren auf Chancen und Risiken, die durch das Erfüllen oder Nicht-Erfüllen entsprechender Erwartungen von Anspruchsgruppen entstehen. Normative Überlegungen kristallisieren sich in der Disziplin der Wirtschaftsethik. Ethische Fragestellungen beziehen sich meist auf von Unternehmen hervorgerufene soziale Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten. Dem entsprechend wurden und werden Konzepte (weiter-)entwickelt, welche die gesellschaftliche Verantwortung für Organisationen umsetzbar machen sollen. Sie alle haben die Praxis der Sozialberichterstattung beeinflusst und teilweise auch eigene Berichterstattungsformen hervorgebracht. Im Folgenden werden die wichtigsten von ihnen kurz erläutert.

## Stakeholder-Konzept

Soll der Verantwortungsbereich von der reinen Gewinnerwirtschaftung zugunsten der Eigentümer ausgeweitet werden, muss geklärt werden, gegenüber wem welche Art von Verantwortung übernommen werden soll. Dazu bietet sich das Stakeholder-Konzept an. R.E. Freeman hat in seinem „stakeholder approach“ als erster die Relevanz verschiedener Anspruchsgruppen in einem theoretischen Ansatz beschrieben. Die Theorie besagt, dass nicht nur Shareholderinteressen im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Treibens und der Unternehmensstrategie stehen sollen, sondern die so genannten Stakes (Interessen) verschiedener relevanter Anspruchsgruppen einer Organisation. Als bekanntestes Zitat dieser Arbeit gilt die Definition eines Stakeholders: "A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (Freeman 1984: 46). Das "can affect" und "is affected by" wird von Evan und Freeman (Evan/Freeman 1993) mit Hilfe von zwei Prinzipien verdeutlicht. "The principle of corporate rights" beschreibt die Pflicht einer Organisation, die Rechte anderer nicht zu verletzen. "The principle of corporate effect" dagegen besagt, dass eine Organisation verantwortlich ist für die Effekte ihrer Tätigkeiten auf andere Akteure. Für Rowley war die von Freeman geschilderte, einfache Wechselwirkung zwischen Organisation und Anspruchsgruppe nicht dynamisch genug. Er postulierte ein „network model of stakeholder theory“ (Rowley 1997). Die Verflechtungen einer Organisation mit ihren Anspruchsgruppen und der Anspruchsgruppen untereinander werden hier in einem Netzwerk dargestellt (vgl. Abb. 1). Jedes Individuum ist nach unserem heutigen Verständnis Teil mehrerer Anspruchsgruppen, wobei jede davon wiederum ihre eigenen Anspruchsgruppen hat.

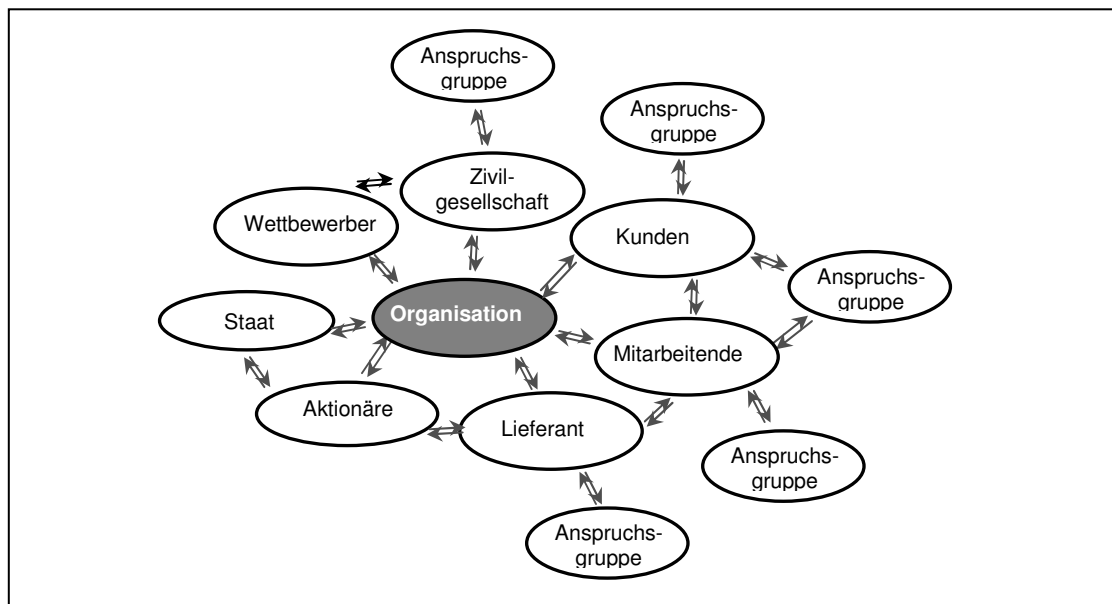


Abb. 1: Netzwerkmodell der Stakeholder-Theorie (Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an Rowley 1997)



## Corporate Social Responsibility (CSR)

Das Erkennen der Wichtigkeit der Stakeholder ist ein erster Schritt. Ihre Erwartungen wahrzunehmen und sie erfolgreich ins Zielsystem des Unternehmens zu integrieren, ist noch wesentlich anspruchsvoller. Das Konzept der Corporate Social Responsibility will Unternehmen bei der systematischen Auseinandersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung unterstützen. Es unterteilt nach Schwartz/Carroll (2003: 508 ff.) die gesellschaftliche Verantwortung einer Organisation in drei sich überlappende Verantwortungsbereiche: einen ökonomischen, einen rechtlichen und einen ethischen (vgl. Abb. 2).

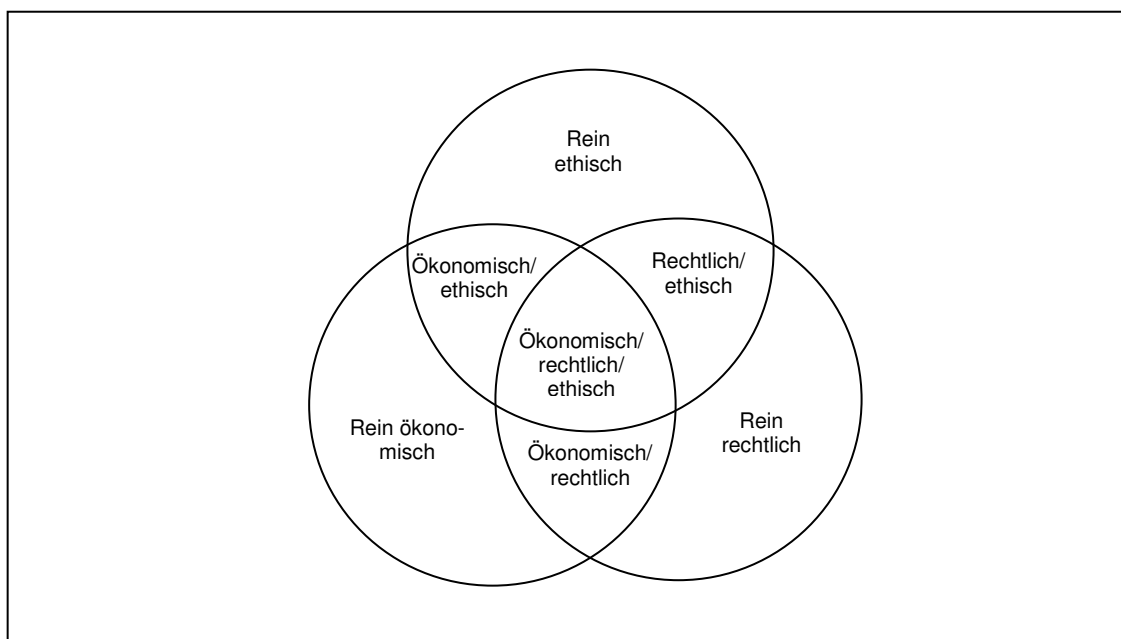


Abb. 2: Das Drei-Domänen-Konzept von CSR (Quelle: Schwartz/Carroll 2003: 509)

Das CSR-Konzept hat vor allem im angelsächsischen Raum grosse Verbreitung gefunden und von dort aus auch eine eigene Form der nicht-finanziellen Berichterstattung hervorgebracht, die CSR-Reports. Im heutigen Verständnis bezüglich der gesellschaftlichen Dimension einer Organisation wird neben z.B. der Erfüllung ökonomischer und rechtlicher Ansprüche öfters die ethische Domäne in die Diskussion integriert. In einem hoch entwickelten Land wie der Schweiz werden die ersten zwei Domänen (ökonomisch und rechtlich) von den Organisationen oft als selbstverständlich betrachtet und im Rahmen einer nicht-finanziellen Berichterstattung nicht explizit abgehandelt. Die Analyse der entsprechenden Berichte von Schweizer Unternehmen bestätigen diese Vermutung (Daub et al. 2003). Das oft bewusste Auslassen dieser themenspezifischen Informationen in ihrer Berichterstattung geschieht anscheinend aufgrund der Überzeugung, dass es "einfach kein Thema für uns ist". Ethische und philanthropische Erwartungen dagegen geniessen ein grösseres Interesse, weil damit bei vielen Anspruchsgruppen gepunktet werden kann. Für Organisationen, die in Staaten mit weniger weit entwickelten Standards oder ohne konsequente Durchsetzung der Standards operieren, gewinnt vor allem die rechtliche Domäne für die Anspruchsgruppen an Bedeutung und damit Themen wie Kinderarbeit oder Korruption/Bestechlichkeit.

## Corporate Citizenship

Das Konzept Corporate Citizenship (CC) beschreibt die Organisation als „guten Bürger“ mit entsprechenden Rechten und Pflichten (Corporate Citizenship "describes the corporate function for administering citizenship rights for individuals", Matten/Crane 2005: 173), wobei die Rechte unterteilt sind in (1) Rechte, welche das ungehinderte Teilnehmen an einer Gesellschaft gewährleisten (social rights), (2) Rechte, welche die Gesellschaft gegen Missbrauch und Einfluss schützen (civil rights) und (3) Rechte, welche die Gesellschaft an der Willensformulierung teilnehmen lässt (political rights). Eine Organisation legt damit fest, dass sie Teil der Gesellschaft ist und sich zum "Beschaffer", "Befähiger" und "Lobbyist/Lenker" dieser Rechte bekennt (vgl. Matten/Crane 2005). Obwohl sich das Verhältnis zwischen einer Organisation und seinem Umfeld durch das Bekenntnis zur politischen Verantwortung wesentlich ändert, ändert die Berichterstattung sich hierdurch verhältnismässig wenig. Allerdings ist CC ein relativ junges Konzept und seine zukünftige Entwicklung und Bedeutung noch schwer abzuschätzen. Eine breit angelegte Befragung zum non-financial Reporting (ECC Kohtes Klewes/Fishburn Hedges 2003) kommt zum Ergebnis, dass das Konzept bei den Anspruchsgruppen (noch) nicht überzeugend ankommt.

## Nachhaltige Entwicklung

1987 postulierte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED, „Brundtland-Kommission“) folgende, inzwischen allgemein anerkannte Definition für Nachhaltige Entwicklung: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff 1987: 9). In der politischen Umsetzung wurde das Konzept um das Drei-Dimensionen- bzw. das Drei-Säulen-Modell ergänzt (Schweizerischer Bundesrat 2002, Deutscher Bundestag 1998). Es bedeutet das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen. Dabei können diese drei Dimensionen unterschiedlich gewichtet werden. In die gleiche Richtung zielt das Kapitalstockmodell der Weltbank (Serageldin/Steer 1994). Es basiert auf der Vorstellung von drei Nachhaltigkeitsdimensionen, bzw. Kapitalstöcken: Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Das auf der Erde vorhandene „Kapital“ darf demnach nicht einfach aufgezehrt, sondern muss kontinuierlich erneuert werden. Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn auf Dauer von den Zinsen und nicht vom Kapital gelebt werden kann.

Auch das Konzept der nachhaltigen Entwicklung hat seine eigene Berichtsform hervorgebracht. Ein Nachhaltigkeitsbericht thematisiert folglich die drei genannten Dimensionen. Ein Nachhaltigkeitsbericht im engeren Sinne muss nach Daub et al. (2003: 27) "sowohl quantitative als auch qualitative Angaben dazu enthalten [...], ob und inwiefern es einem Unternehmen in einer bestimmten Berichtsperiode gelungen ist, eine Steigerung der Öko- und Sozio-Effektivität sowie eine Verbesserung der Öko- und Sozio-Effizienz zu erreichen und diese Aspekte in einem nachhaltigen Management zu integrieren." Insofern kann die Sozialberichterstattung als integraler Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet werden. Für Unternehmen, die bereits im Umweltmanagement aktiv waren, war es ein logischer nächster Schritt, die soziale Dimension mit der ökologischen Dimension zu verbinden. Berichte unter Bezeichnungen wie "Umwelt und Soziales" oder "Health, Safety & Environment" (HSE)-Berichte zeugen von einer solchen Entwicklung.

### 3.2 Motive für die Berichterstattung

Aufgrund des historischen Hintergrunds der Sozialberichterstattung lässt sich mit Recht die Frage stellen, welche Gründe und/oder Motivationen heutzutage Unternehmen dazu bewegen, das Soziale ernst zu nehmen und überhaupt darüber zu berichten. Die Literatur bietet eine Fülle von Gründen, die Organisationen dazu bewegen, über nicht-finanzielle Aspekte Bericht zu erstatten. Umweltberichte sind etwa in der Lage, die Einsicht eines Unternehmens in veränderte gesellschaftliche Ansprüche und Bedürfnisse zu spiegeln (vgl. Fichter 1998: 17) und ermöglichen einem Unternehmen den Aufbau eines Verständigungspotenzials mit seinen Stakeholdern (Daub 2005: 201). Dieses Argument wird ebenfalls für die Sozialberichterstattung angeführt. Andere wichtige Gründe für das Betreiben einer nicht-finanziellen Berichterstattung sind: (1) das Streben nach einer Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen und die Reduktion möglicher Kosten künftiger Regelungen durch aktive Vorleistungen, (2) die Bemühung um eine Übereinstimmung ihrer Aktivitäten mit Umweltkodices, speziell dann, wenn Sanktionen für deren Nicht-Erfüllung drohen, (3) die Bemühung um eine Reduktion der Betriebskosten und (4) das Streben nach einer Verbesserung der Stakeholderbeziehungen (Morhardt/Baird/Freeman 2002: 215 ff.), als auch eine (5) verbesserte Wahrnehmung der Aktivitäten und (6) eine Legitimierung des Managementsystems (Daub 2005: 201). Von Unternehmen, die eine Berichterstattung nach dem CSR-Konzept pflegen (vgl. Kap. 3.1.3), werden von einer neueren Untersuchung (BSR 2005) als wichtige Funktionen genannt:

- Informationsquelle für Finanzanalysten im Bereich des gesellschaftlich verantwortlichen Investierens (engl. Socially Responsible Investing SRI),
- Instrument der Mitarbeitendenkommunikation,
- Instrument für das Wissensmanagement,
- eine treibende Kraft hinter einer Nachhaltigkeitsstrategie.

### 3.3 Formen der Berichterstattung

Bis heute wird über nicht-finanzielle Aspekte in verschiedensten Formen Bericht erstattet: Sozialbericht, Umweltbericht, CSR-Bericht, Nachhaltigkeitsbericht, Corporate Citizenship Report, Personalbericht, Human Capital Report und weitere mehr<sup>1</sup>. Sie unterscheiden sich vor allem bezüglich der Zielgruppen, der zugrunde liegenden Konzepte sozialer Verantwortung, der behandelten Themen und des Grads der Integration von Themen.

Im Zuge der Entwicklung neuer elektronischer Kommunikationsmittel mit globaler Reichweite sind für die Berichterstattung neue Chancen und Risiken entstanden. Insbesondere das Internet bietet neue Möglichkeiten. Von der Nutzung des Internets erhofft man sich (1) eine Kostenreduzierung in vielen Bereichen (Einsparungen auf Druckkosten, Transportkosten usw.), (2) eine effektivere und effizientere Stakeholderbefriedigung durch eine verbesserte Zielgruppenabstimmung und (3) einen Dialog anstatt Monolog z.B. über eine der Berichterstattung angekoppelten Internetplattform, einem Forum oder den Einsatz von Software für Stakeholderdialoge (Acland 1992, Katsh/Rifkin 2001). Andererseits hat damit auch die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit der Informationswege abgenommen während die Geschwindigkeit der Infor-

---

<sup>1</sup> Für eine Übersicht über die verschiedenen Formen der Sozialberichterstattung vgl. Lissel 2003: 5 ff.

mationsübermittlung zugenommen hat. Bisher ist das Internet im Zusammenhang mit der Berichterstattung jedoch vorwiegend genutzt worden, um die Druckversionen per Download anzubieten oder um mehr oder weniger identische Inhalte auf einer Website verfügbar zu machen (Loew/Clausen/Westmann 2005: 29 ff.).

Mehrere Untersuchungen zur nicht-finanziellen Berichterstattung<sup>2</sup> formulieren Aussagen zum Grad der Integration der verschiedenen Berichtsformen. Business for Social Responsibility (BSR) führt als Schlussfolgerung seiner Untersuchung auf, dass nicht-finanzielle und Finanzberichte oft weder im Entstehungsprozess integriert sind, noch den gleichen strategischen Fokus haben, was zur Folge hat, dass es der Geschäftsberichterstattung an Einheitlichkeit mangelt. Grund dafür ist, dass (1) der Finanzbericht seine Funktion als Informationsmittel für Investoren sehr gut erfüllt und dass (2) die nicht-finanzielle Berichterstattung ein breiteres und oft nicht klar umrissenes Publikum ansprechen soll.

An Schweizer Unternehmen durchgeführte Untersuchungen (Daub et al. 2003) kamen zum Schluss, dass immer öfter versucht wird, nicht-finanzielle Aspekte in die finanzielle Berichterstattung (den Geschäftsbericht) zu integrieren. Grund dafür sind u.a. die hohen Kosten für das Führen von mehreren Berichten für unterschiedliche Zwecke.

### 3.4 Sozial relevante Themen der Berichterstattung

Eine Untersuchung (ECC Kohtes Klewes/Fishburn Hedges 2003) identifizierte die zum damaligen Zeitpunkt wichtigsten Themen für Anspruchsgruppen zur sozialen Dimension (vgl. Tab. 1).

Themen	Nennungen
Umgang mit Menschenrechten	62.8 %
Gesundheitsschutz/Arbeitsschutz	57.6 %
Ansprache wirtschaftsethischer Fragestellungen	56.5 %
Sozialstandards in Entwicklungsländern	55.4 %
Sozialmanagement	49.1 %
(...)	(...) %

Tab. 1: Die wichtigsten Themen aus der sozialen Dimension in einem Nachhaltigkeitsbericht für die Gesamtheit der (potenziellen) Anspruchsgruppen (Quelle: ECC Kohtes Klewes/Fishburn Hedges 2003: 29)

Eine weitere Studie (Pleon Kothes Klewes 2004) nennt als sozial relevante Themen, welche von Anspruchsgruppen im Rahmen von Stakeholderdialogen an Unternehmen herangetragen werden (bzw. tatsächlich im Rahmen von Stakeholderdialogen behandelt wurden), (1) Sozialstandards in Entwicklungsländern, (2) Corporate Governance Fragen zu Bilanzfälschungen, (3) Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer, (4) Privatisierungen öffentlicher Güter und (5) den Nord-Süd Konflikt. Eine Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der

<sup>2</sup> Vgl. dazu vor allem ACCA 2004; BSR 2005; ECC Kothes Klewes 2002; ECC Kohtes Klewes/Fishburn Hedges 2003; Pleon Kothes Klewes 2004 und Daub et al. 2003.

Schweiz (Daub 2005) zeigt auf, dass soziale Themen bis anhin eher sporadisch und punktuell angesprochen werden. Ein Grund dafür könnte die Ungewissheit sein, ob und wie über solche Themen überhaupt berichtet werden soll bzw. kann. Es scheint, dass Organisationen bis auf weiteres mehrheitlich über die Themen Bericht erstatten, mit denen sie vertraut sind und zu denen intern bereits Informationen erhoben werden.

Aus Untersuchungen über die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz zwischen 2003 und 2005 ging hervor, dass zur sozialen Dimension meist von Mitarbeiterangelegenheiten und weniger von gesellschaftlichen Themen die Rede war. Die Stakeholder, nach ihren inhaltlichen Erwartungen an die Berichterstattung in der sozialen Dimension gefragt (ECC Kohtes Klewes GmbH/Fishburn Hedges Ltd. 2003) nannten als Hauptthema den Umgang mit Menschenrechten (vgl. Tab. 1). In derselben Untersuchung gaben insgesamt knapp 49% der Befragten an, mit der Informationsbereitstellung in der sozialen Dimension zufrieden zu sein (ECC/Fishburn 2003: 32). Die Berichterstattung wird in der sozialen Dimension inhaltlich also anscheinend stark an der unternehmenseigenen Perspektive ausgerichtet, ohne die Bedürfnisse der externen Stakeholder tatsächlich zu berücksichtigen.

### **3.5 Tendenzen der Standardisierung der Berichterstattung**

Mit den Sustainability Reporting Guidelines (GRI 2002, GRI 2006) ist seit wenigen Jahren ein Standard zur nicht-finanziellen Berichterstattung verfügbar, der unter Einbezug verschiedenster Anspruchsgruppen entstand und einem breiten Konsens entspricht. Er ist am Drei-Dimensionen-Konzept der Nachhaltigkeit orientiert. Die soziale Dimension ist dabei ausführlich thematisiert und mit Indikatoren hinterlegt. Weitere Standards, die Hilfestellung bei der Sozialberichterstattung bieten, sind z.B. OHSAS 18001 (BSI 1999), SA8000 (SAI 1997), AA1000 (AccountAbility 1999). Für Schweizer Unternehmen steht inzwischen ein an GRI angelehnter und an Schweizer Bedürfnisse angepasster Kriterienkatalog zur Verfügung (Daub et al. 2003). Andere Rahmenwerke, die in vergleichbarer Weise als Leitlinien dienen können, kommen von Institutionen wie z.B. Stratos Inc. (2003) und Deloitte Touche Tomatsu (2002). Im Weiteren ist die Internationale Standardisierungsorganisation ISO in einen Prozess eingetreten, an dessen Ende ein Leitfaden für Soziale Verantwortlichkeit (Social Responsibility, ISO 26000) stehen soll. Die Standardisierung bringt Vorteile wie auch Nachteile für die Bericht erstattenden Unternehmen und die Anspruchsgruppen im Umfeld der Unternehmen (vgl. Tab. 2).

Wirkungen einer Standardisierung der Sozialberichterstattung	Vor- (+) bzw. Nachteil (-)	
	für Unternehmen	für das Umfeld
Eine Standardisierung ermöglicht die Vergleichbarkeit der Sozialberichterstattung zwischen Unternehmen.	( + )	( + )
Eine Standardisierung hilft Unternehmen, ihre Berichterstattung zu strukturieren und erleichtert dem professionellen Leser die Orientierung und das Auffinden spezifischer Informationen.	( + )	( + )
Eine Standardisierung führt zu einer Nivellierung der Qualität der Berichterstattung. Unternehmen mit wenig Erfahrung in der Sozialberichterstattung erhalten einen Anreiz, sich zu verbessern und den Standard zu erfüllen. Fortgeschrittenen Unternehmen hingegen fehlt ein Anreiz, die Berichterstattung über die vom Standard geforderte Qualität hinaus zu verbessern.		( + / - )
Standards sind tendenziell statisch und über Jahre stabil bzgl. der formulierten Anforderungen. Soziale Themen hingegen sind dynamisch und einem Lebenszyklus unterworfen. Ein Standard, der Themen und Indikatoren vorgibt (wie z.B. GRI 2002), ist deshalb gefährdet, rasch zu veralten.	( - )	( - )
Eine Standardisierung verleitet Unternehmen dazu, über die vom Standard geforderten sozialen Themen zu berichten (und diese zum Gegenstand des Managements zu machen) anstatt Themen gemäss der eigenen Relevanz zu priorisieren.	( - )	
Eine Standardisierung steht tendenziell im Konflikt mit der Orientierung der Berichterstattung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen (Nachfrage-, bzw. Zielgruppenorientierung).	( - )	( - )
Die Relevanz sozialer Themen für Unternehmen ist sehr stark abhängig von Standort, Branche, Grösse, Marktumfeld, Fertigungstiefe etc. Generell geltende Standards können der individuellen Relevanz der Themen nie gerecht werden, wie auch branchenspezifische Standards nur ansatzweise.	( - )	( - )

Tab. 2: Vor- und Nachteile der Standardisierung der Sozialberichterstattung (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.6 Mittel einer erhöhten Glaubwürdigkeit der Berichterstattung

Um die Glaubwürdigkeit von Berichten zu erhöhen, gehen Unternehmen verschiedene Wege: die Anwendung international anerkannter Standards (z.B. wie GRI 2002, „in accordance with“), eine externe Verifizierung durch Sachverständige oder die Prüfung des Berichts durch ein konstruktiv-kritisches Institut (vgl. ECC Kohtes Klewes/Fishburn Hedges 2003). Verifizierungen beziehen sich auf die Korrektheit der Informationen im Bericht, wobei diese regelmässig eher auf deren korrekte Erfassung und weniger auf Korrektheit der absoluten Zahlen geprüft werden. Wirtschaftsprüfer wie KPMG, PWC, DeloitteToucheThomatsu usw. bieten neben ihren traditionellen Finanzwirtschaftsprüfungen mittlerweile auch Überprüfungen der nicht-finanziellen Berichte an. So wurde auf Antrag der Syngenta die zu publizierenden Informationen in ihrem Sozial- und Umwelt Report 2004 von PWC auf das Erreichen der selbst gesetzten Ziele hin überprüft. Auch hier war die Methodik für die Datenerfassung eher das Ziel der Untersuchung als die Überprüfung der tatsächlich gelieferten Informationen. Die Revisionsfirma Det Norske Veritas ging im Falle von ABB bereits einen Schritt weiter und bewertete die ABB auf ihre Nachhaltigkeitsleistung (vgl. ABB 2004). Dass diese Möglichkeit zur Steigerung der Glaubwürdigkeit zumindest für grosse Unternehmen mittlerweile zu einem Trend wird, belegen folgende Daten. 1995 waren es weltweit ca. 50 nicht-finanzielle Berichte, die extern verifiziert waren; 2003 waren es bereits über 260 (ACCA/CorporateRegister.com 2004).

### 3.7 Klärung des Verständnisses von Sozialberichterstattung

Nach Lissel (2003: 6) ist die Sozialberichterstattung eine Bereitstellung von sozial relevanten Informationen an interne und externe Adressaten für einen definierten Berichtszeitraum, wobei das Ziel die Kommunikation über die Wechselwirkungen einer Organisation mit ihrer sozialen Umwelt ist. Aus Sicht der Entwicklungen in den neunziger Jahren beschränken sozial relevante Informationen sich nicht mehr auf (betriebliche) Sozialaufwendungen, sondern gehen darüber hinaus. Gegenstand der Berichterstattung ist die gesamte soziale Leistung bzw. alle sozialen Wirkungen, die sich aus den Aktivitäten einer Unternehmung ergeben, über die gesamte Wertschöpfungskette und für welche die Unternehmung Verantwortung übernimmt oder von Dritten verantwortlich gemacht wird. Sie kann als Teil einer nicht-finanziellen oder Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden werden. Die Abgrenzung der verschiedenen Berichterstattungstypen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit lässt sich am Beispiel des Verständnisses des CSR-Modells nach Schwartz/Carroll (2003) wie folgt illustrieren (vgl. Abb. 3). Um als verantwortliche Organisation gegenüber der Gesellschaft zu gelten, ist es demnach notwendig, die ökonomischen, rechtlichen und ethischen Verantwortlichkeiten simultan zu erfüllen. Die ökonomische und (teilweise) die legale/rechtliche Verantwortung werden im Wesentlichen von der Finanzberichterstattung abgedeckt. Dieser Bereich lässt sich mit der wirtschaftlichen Dimension des Nachhaltigkeitskonzepts zur Deckung bringen. Die nicht-finanzielle Berichterstattung, aus Sicht der Nachhaltigkeit in Umweltberichterstattung und Sozialberichterstattung aufteilbar, thematisiert Teilbereiche der ökonomischen Verantwortung (rentable Investitionen in die ökologische oder soziale Leistung), Teilbereiche der rechtlichen Verantwortung (Umweltrecht, sozial relevantes Recht) sowie die ethische Verantwortung.

Der englische Begriff „social“, der im CSR-Konzept Verwendung findet, wird im Deutschen am besten mit „gesellschaftlich“ übersetzt und umfasst neben der sozialen oft auch die ökologische Dimension. Weil wir in dieser Arbeit Sozialberichterstattung als Berichterstattung über die soziale Dimension im engeren Sinne, angelehnt an das Konzept der Nachhaltigkeit, verstehen (vgl. Kap. 3.1.3), deckt sie nur einen Teilbereich der im CSR-Modell formulierten Verantwortungen ab. Abb. 3 versucht, das CSR-Modell von Schwartz/Carroll (2003) mit den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit zur Deckung zu bringen und den Zuständigkeitsbereich der Sozialberichterstattung darin abzubilden.

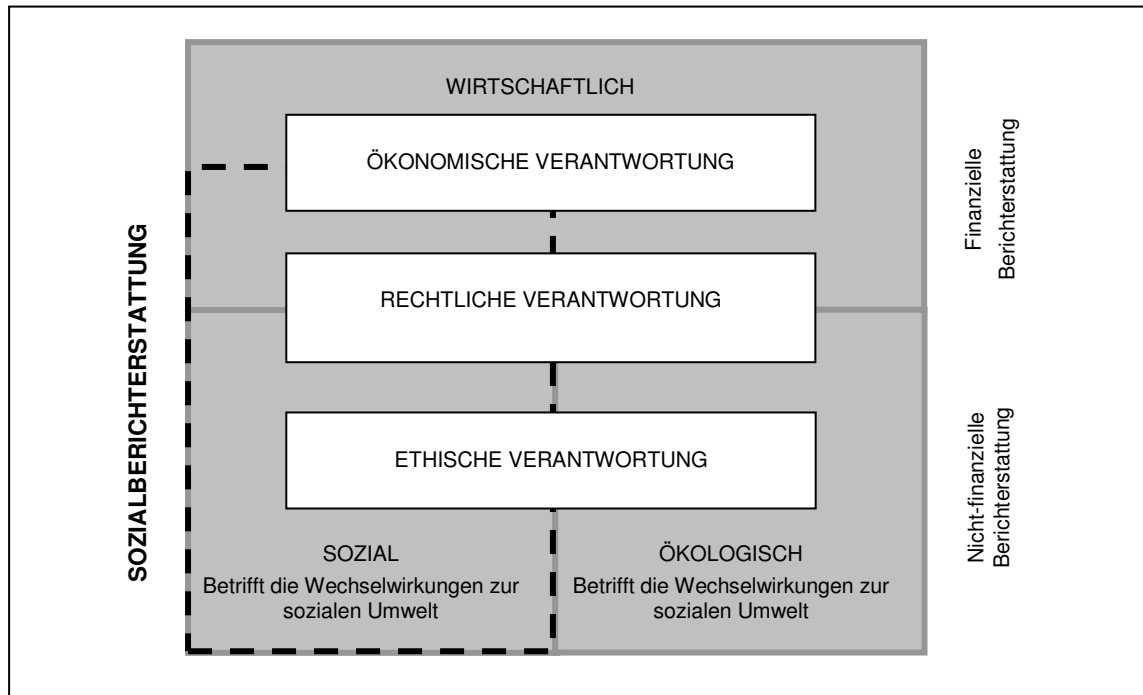


Abb. 3: Positionierung der Sozialberichterstattung innerhalb der Konzepte CSR und Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.8 Zusammenfassende Befunde zur Sozialberichterstattung

Die bisher angestellten Überlegungen zur Sozialberichterstattung lassen sich zu einigen zentralen Befunden zusammenfassen. Dabei wird jeweils auf die Finanzberichterstattung Bezug genommen, weil sich die Sozialberichterstattung historisch darauf zurückführen lässt und sich manche Befunde aus dieser Entwicklung erklären lassen.

*Vielfalt der Anspruchsgruppen:* Die Finanzberichterstattung bedient eine eng begrenzte Anspruchsgruppe der (potenziellen) Eigen- und Fremdkapitalgeber. Im Gegensatz dazu ist an der Sozialberichterstattung eine Vielzahl von verschiedenen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen interessiert. Dem wird die gängige Praxis häufig nicht gerecht (vgl. Herzig/Schaltegger 2003: 4 ff.).

*Ungenügende Zielgruppenorientierung:* Eine ungenügende Konkretisierung der zu berücksichtigenden Zielgruppen führt zu einer mangelhaften Abstimmung des Informationsgehaltes auf die Nutzungsinteressen der beteiligten Akteure: Erwartete und wichtige Informationen fehlen, für die Nutzer, irrelevante Informationen sind dagegen unter Umständen enthalten. Mangelnde Zielgruppenorientierung vermindert so den unmittelbaren Gebrauchswert des Berichtes und damit das Interesse der Adressaten.

*Vielfalt der Zielsetzungen:* Während das primäre Ziel der Finanzberichterstattung die Offenlegung der finanziellen Situation des Unternehmens anhand definierter Kennzahlen im Sinne eines Ablegens von Rechenschaft darstellt, ergeben sich aus der Vielfalt der Anspruchsgruppen und deren je spezifischen Erwartungen eine Vielfalt an möglichen Zielsetzungen für die Sozialberichterstattung.



*Vielfalt der Funktionen:* Aus der Vielfalt von Anspruchsgruppen und möglichen Zielsetzungen ergibt sich die zentrale Frage, welche Funktion oder Funktionen die Sozialberichterstattung erfüllen soll. Mögliche Funktionen sind:

- Instrument der Transparenz über die soziale Leistung
- Instrument der Beurteilbarkeit sozialer Leistung
- Instrument der Vergleichbarkeit sozialer Leistung mit derjenigen anderer Unternehmungen (im Sinne eines Benchmarkings)
- Instrument des Dialogs mit internen und externen Anspruchsgruppen
- internes Führungsinstrument (indem Ziele formuliert werden und deren Erreichen dokumentiert wird)

Ein Problem besteht darin, dass oft ein Kommunikationsmittel (z.B. ein Nachhaltigkeitsbericht) verschiedene Funktionen erfüllen soll. Das Resultat ist nicht selten ein Kompromiss, der keine der zugeordneten Funktionen ausreichend erfüllt.

*Spezielle Anforderungen des Themas:* Das Kommunikationsmittel der Berichterstattung an sich und die dazu entwickelten Formen sind stark an das Thema der finanziellen Leistung und die entsprechenden, zu transportierenden Inhalte (vorwiegend Finanzkennzahlen) angepasst. Es stellen sich die Fragen, inwiefern sich das Soziale als Thema von demjenigen der Finanzleistung unterscheidet und ob es mit den entsprechenden Formen der Berichterstattung kompatibel ist.

*Geringer Grad der Reglementierung:* Während die Finanzberichterstattung durch nationale und übernationale gesetzliche Vorgaben und Normen reglementiert und standardisiert ist, bestehen zur Sozialberichterstattung sowie generell zur nicht-finanziellen Berichterstattung erst Ansätze einer Standardisierung. Angesichts der heterogenen Zielsetzungen stellt sich die Frage, inwiefern eine weitergehende Standardisierung hilfreich und sinnvoll sein kann. Ohne breit akzeptierte Standards fehlt Unternehmen jedoch die Möglichkeit, den Bericht durch unabhängige Dritte prüfen und verifizieren zu lassen und so die Glaubwürdigkeit zu verbessern. Im Weiteren führt die geringe Standardisierung zu einer geringen Vergleichbarkeit der Berichterstattung zwischen verschiedenen Unternehmungen.

*Motivation:* Im Falle der Finanzberichterstattung reagieren Unternehmen klar auf gesetzliche Vorgaben und die Bedürfnisse der Investoren. Entsprechend wurde bisher bei der nicht-finanziellen Berichterstattung ebenfalls vorwiegend reaktiv gehandelt. Verbreitete Motivation ist die Nachfrage durch Anspruchsgruppen wie Finanzanalysten, Medien oder Nichtregierungsorganisationen.

*Geringer Strategiebezug:* Die Finanzberichterstattung läuft in der Regel unabhängig und unbeeinflusst von der Unternehmensstrategie ab. Ähnlich wenig Bezug zur Unternehmensstrategie hat in vielen Unternehmen die Berichterstattung über die soziale und ökologische Leistung.

*Interne Verteilung der Verantwortlichkeiten:* Je nach der gewählten Form der Sozialberichterstattung sind für die Realisierung unterschiedliche Einheiten innerhalb der Unternehmung verantwortlich. Nachhaltigkeitsberichte werden meist von der entsprechenden Stabsstelle, Personalberichte von der HR-Abteilung erstellt etc. Die Funktion der Unternehmenskommunikati-

on ist oft nur am Rande involviert, wenn es um die formale Gestaltung, die Einhaltung der Corporate Identity-Richtlinien und den Vertrieb der Berichte geht. Damit fehlt oft eine inhaltliche Einbindung sozialer Aspekte in die Unternehmenskommunikation.

*Dominanz der Printmedien:* Sozialberichterstattung findet heute vorwiegend in gedruckter Form statt. Wohl setzen viele Unternehmen auch das Internet ein, doch häufig wird dort der Bericht zum Download angeboten und oder es werden die gleichen Inhalte in ähnlicher Form präsentiert.

*„Einfalt“ der Kommunikationsmittel:* Oft ist der Bericht, ob Nachhaltigkeitsbericht, CSR-Bericht oder Umwelt und Arbeitssicherheitsbericht, die einzige Form der bewussten Kommunikation über die soziale Leistung. Zum Teil wird das Erscheinen des Berichts mit einer Medieninformation begleitet. Weitere Kommunikationsmittel werden selten eingesetzt.

## 4 Unternehmenskommunikation und die soziale Dimension

### 4.1 Konzepte der Unternehmenskommunikation

Die folgenden Ausführungen basieren auf dem grundlegenden Verständnis von Unternehmen und deren Umfeld gemäss dem neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2004: 65 ff). Die Unternehmung wird hier als Teil eines produktiven sozialen Systems gesehen, das schematisch folgendermassen aufgebaut ist (vgl. Abb. 4):

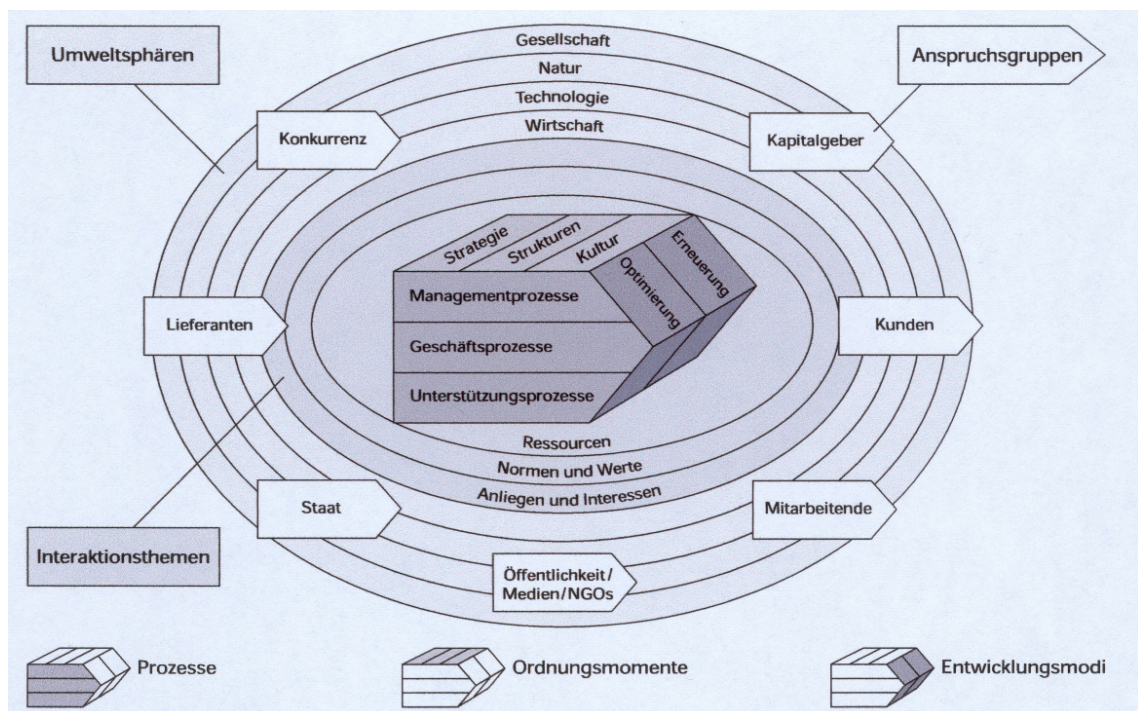


Abb. 4: Das neue St. Galler Management-Modell (Quelle: Rüegg-Stürm, 2004: 70)

Das Unternehmen steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Es ist umgeben von den Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Im Rahmen dieser Umweltsphären bewegen sich die Anspruchsgruppen. Dieses Kapitel beschreibt kurz einige grundsätzliche Aspekte der Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen. Zu beachten ist dabei, dass sich die hier aufgeführten Anspruchsgruppenkategorien in eine grosse Zahl von weiteren, spezialisierten Gruppen unterteilen können, die wiederum höchst widersprüchliche Standpunkte vertreten können.

#### Rahmenbedingungen

Unternehmungen bewegen sich in einem sich rasch verändernden Umfeld. Neben den bisher bekannten Anspruchsgruppen entstehen laufend neue Sub-Gruppen, deren Bedürfnisse und Anliegen zumindest analysiert und gegebenenfalls bedient werden müssen.

Die zu bewältigenden Datenmengen wachsen und die technischen Kommunikationsvoraussetzungen und -erwartungen verändern sich dramatisch (Stichwort: Internet und dessen ständig neuen Informations-Kanäle und Kommunikations-Formen und -Foren). Resultate dieser Entwicklung sind die globale Vernetzung(smöglichkeit) nicht nur auf Seiten der Unternehmen und deren kommerziellen Interessen (Stichwort: Supply Chain oder Customer Relations Management), sondern auch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen (Stakeholder Management) und schliesslich auch neue Formen der Zusammenarbeit der Anspruchsgruppen untereinander (internationale Koordination von Kampagnen).

Dies hat einerseits ganz neue Konstellationen zur Folge hinsichtlich möglicher zu bearbeitender Themen, die in der Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden müssen. Andererseits hat sich auch der Zeitdruck, unter dem diese Themen innerhalb der Unternehmen antizipiert, rezipiert und adressiert werden müssen, dramatisch erhöht. Teilweise werden Themen nur von den Massen-Medien aufgenommen, weil sie erst zu ‚Themen‘ (Issues) wurden dank der Tatsache dass Unternehmen auf frühe Signale und Kommunikationsangebote von Stakeholdergruppen nicht reagiert haben und damit eine Angriffsfläche für ‚negative‘ Kampagnen geboten haben (vgl. dazu Teuscher/Stäheli/Furrer 2006, die sich gezielt mit Fragen der Antizipation und des Issue Managements befassen). Unternehmen müssen lernen, sich in diesem Umfeld so agil zu bewegen, dass sie die Themen, die Bezugsgruppen und auch die Zeit für ihre Kommunikation nutzen, um die normativen, strategischen und operativen Unternehmensziele zu erreichen.

Dieses, sowie die beiden folgenden Kapitel, sollen diesen grundsätzlichen Anliegen der Unternehmenskommunikation nachgehen und mögliche Wege aufzeigen, wie diese Ziele erreicht werden können. Im vorliegenden Papier kann das nur in aller Kürze, stark vereinfacht und gelegentlich stichwortartig geschehen (ausführlich z.B. Zerfass 2004: 287 ff., Zadek 2003, Mast 2002, Kirchner 2001).

## **Hintergrund**

Unter Unternehmenskommunikation kann man grundsätzlich die Kommunikationsaktivitäten zwischen einem Unternehmen (als Kommunikator, resp. hauptsächlich als ‚Sender‘) und seinen Ziel- resp. Anspruchsgruppen (als Rezipienten, oder hauptsächlich als ‚Empfänger‘) verstehen. Beger et al. (1989: 37) definieren die Unternehmenskommunikation als „die nach strategischen Aspekten organisierte Kommunikation von Unternehmen mit der Öffentlichkeit“. Bruhn (1995a: 12) definiert die Unternehmenskommunikation wie folgt: „Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –massnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“. In der Definition von Bruhn wird daher der Rahmen der Unternehmenskommunikation auf die verschiedenen Zielgruppen ausgeweitet. Da Kommunikation gemäss Kommunikationstheorie eben nicht ausschliesslich aus ‚Senden‘ sondern mindestens ebenso intensiv aus ‚Empfangen‘ resp. Zuhören bestehen sollte (vgl. das Konzept der Kommunikation verschiedener Kanäle zwischen Individuen gemäss Schulz v. Thun 2005), müssen diese Verständnisse erweitert werden.

Mit Zerfass (2004: 287 ff.) verstehen wir hier unter Unternehmenskommunikation alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und Erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird. Die Aufgabe

der Unternehmensleitung besteht darin, erfolgsträchtige Strategien zu entwickeln, zu formulieren, zu realisieren und durchzusetzen. Dies ermöglicht es, die vielen divergierenden Handlungen und Interessen von innerhalb (und teilweise auch ausserhalb) einer Unternehmung aufeinander abzustimmen. Kommunikationsprozesse spielen auf dem Weg zur Umsetzung einer Strategie eine entscheidende Rolle. Zerfass unterscheidet die folgenden Arten von Unternehmens-Kommunikation:

*Organisations-Kommunikation:* Sie befasst sich hauptsächlich mit der internen Kommunikation (sie soll in diesen Kapiteln nur am Rand ausgeführt werden, soweit sie als Ergänzung für die externen Kommunikations-Anstrengungen notwendig ist).

*Markt-Kommunikation:* Sie befasst sich mit den Bedürfnissen die durch Produktion, Distribution und Konsumtion von Gütern und Dienstleistungen einer Unternehmung entstehen und kommunikativ begleitet werden müssen. Dies umfasst von der Kommunikation mit den Erstellern von Vorleistungen (Lieferanten), Kunden oder Kapitalgebern alle Gruppen die ein direktes Interesse an den Leistungen der Unternehmung haben. Das Geld stellt einen wesentlichen Koordinationsfaktor dieser Gruppen dar, d.h. es bestehen direkte finanzielle Beziehungen.

*Gesellschaftspolitische Kommunikation:* Neben den durch die Markt-Kommunikation abgedeckten Gruppen sind weitere Anspruchsgruppen von Unternehmen für das Gedeihen einer Unternehmung wichtig. Beispiele sind etwa politische Parteien, Vollzugsbehörden von Regierungen, Anwohner, NGO und viele andere. Wesentlich ist hier, dass diese Gruppen im Allgemeinen keine direkten finanziellen Beteiligungen oder Verflechtungen an den Unternehmungen die sie beeinflussen haben. Die Aktivitäten der Gruppen können aber sehr wohl die finanzielle Gesundheit einer Unternehmung beeinflussen indem etwa durch Kampagnen das Image oder die Reputation einer Unternehmung so stark geschädigt wird, dass ihr Aktienkurs sinken kann und sich Kreditaufnahmen verteuern können.

*Netzwerk-Kommunikation:* In den letzten Jahren sind Cluster-Konzepte oder auch virtuelle Unternehmungen entstanden, in denen neue Formen von Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen entstanden sind und sich entwickelt haben. Diese Arten von Meta-Unternehmen bedingen in gewissen Fällen auch eine neue Art von Kommunikation zwischen den Unternehmen. Tab. 3 zeigt, wie sich diese Arten von Kommunikation im Rahmen des St. Galler Management-Modells darstellen lassen.

Marktkommunikation	Konkurrenz
	Kapitalgeber
	Lieferanten
	Kunden
Organisationskommunikation	Mitarbeitende
Gesellschaftspolitische Kommunikation	Staat
	Öffentlichkeit, Medien, NGOs

Tab. 3: Arten der Unternehmenskommunikation und ihre Zuordnung zu den Anspruchsgruppen des St. Galler Modells. (Die Netzwerk-Kommunikation ist hier nicht berücksichtigt, da sie Anspruchsgruppen-übergreifend zu verstehen ist.)

Nachdem Produkte immer mehr ihren Produkt-Charakter verlieren und zu ‚Image-Trägern‘ und ‚Geschichten-Vermittlern‘ werden, hat sich auch die Kommunikations-Wissenschaft diesem Thema auf Unternehmens-Ebene angenommen und spricht mittlerweile vom ‚Corporate Storytelling‘ (Brown et al. 2005). Es geht dabei darum, als Unternehmen eine ‚Story‘ zu erzählen und damit ein bestimmtes ‚Image‘ oder andere Zusatznutzen zu generieren, welche u.a. der Differenzierung von anderen Unternehmen und Produkten dienen.

In der Unternehmenspraxis werden die Aspekte der Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor wahrgenommen (Zerfass, 2004: 389 ff.). Kommunikationsleistungen haben eine hohe Bedeutung für den gegenwärtigen wie auch den künftigen Erfolg einer Unternehmung. Gleichzeitig werden die Bedürfnisse sowohl von Kunden und gesellschaftlichen Bezugsgruppen immer heterogener. Das führt dazu, dass Kommunikation immer mehr spezialisiert, fokussiert und zielgruppenspezifisch ausgeführt werden muss. Dass dadurch die Kosten stark steigen, liegt auf der Hand. Die Auswahl der mit Priorität zu bedienenden Bedürfnisse wird zum Erfolgsfaktor.

## 4.2 Warum kommunizieren Unternehmen?

Dieses und die beiden folgenden Kapitel konzentrieren sich im Folgenden auf Aspekte von Markt- und gesellschaftspolitischer Kommunikation.

In bestimmten Bereichen sind Unternehmen durch gesetzliche Regelungen verpflichtet zu informieren. In anderen Bereichen besteht Wahlfreiheit ob, worüber, wie, wann kommuniziert werden soll. Diese beiden Formen werden hier als ‚Pflicht‘ und als ‚Kür‘ bezeichnet.

### 4.2.1 Pflicht

Unternehmen sind verpflichtet, über gewisse Inhalte und Resultate ihrer Tätigkeit in bestimmten Intervallen zu informieren. Dazu bestehen gesetzliche Vorschriften. Dieser Teil der Kommunikation könnte als ‚Pflicht‘ bezeichnet werden. Ein wesentliches Beispiel dafür sind die Vorschriften rund um die finanzielle Berichterstattung. In der Schweiz basieren die Vorgaben für diesen Teil der Kommunikation (für Aktiengesellschaften) auf dem Obligationenrecht gemäss den Artikeln 662 ff. Je nach Grösse und Orten der Börsenkotierung von Unternehmen, sind diese auch verpflichtet, nicht nur den lokalen Richtlinien des Sitzlandes gerecht zu werden, sondern auch internationalen Rechnungslegungs-Richtlinien (wie z.B. US-GAAP), die ab-

hängig vom Ort der Kommunikation, verschieden sein können. Dies führt dazu, dass Unternehmen über unterschiedliche Rechnungsführungssysteme berichten und kommunizieren müssen.

In Europa verpflichten mehrere Staaten (Dänemark seit 1995, Schweden und Norwegen seit 1999, Frankreich seit 2002, Grossbritannien und Deutschland seit 2005, vgl. BCCCC 2005) vorwiegend grössere Unternehmungen, in ihre jährliche Berichterstattung bestimmte soziale und ökologische Aspekte zu integrieren. Unter dem Stichwort Corporate Governance (CG) haben verschiedene Staaten gesetzliche Vorgaben erlassen, die unter anderem Transparenz über sozial relevante Fragen, wie beispielsweise die Entlohnung leitender Angestellter, verlangen. Die EU-Richtlinie zu Corporate Governance von 2005 fordert von Unternehmen eine Stellungnahme, die auch eine Analyse "umweltpolitischer und gesellschaftlicher Sachverhalte" beinhalten kann, falls diese notwendig sind, um die Entwicklung und die Situation des Unternehmens zu verstehen. Sie soll bis Ende 2006 in den Mitgliedsstaaten umgesetzt sein.

#### 4.2.2 Kür

In der Kür werden weitere Interessen- und Bezugsgruppen jenseits der gesetzlichen Vorschriften bedient. Hier sind im Wesentlichen die jeweils spezialisierten Kommunikationsfachleute (die intern oder auch extern angesiedelt sein können) gefragt. Sie streben in der Umsetzung ihrer spezifischen, anspruchgruppenorientierten Teil-Politiken danach, das Image oder die Reputation der Unternehmung in der öffentlichen Wahrnehmung resp. in der Wahrnehmung der jeweiligen Anspruchs- und Zielgruppen zu stärken. Tab. 4 zeigt eine Auswahl von Kommunikationspolitiken, die im Folgenden kurz beschrieben werden, mit Bezug zu den Anspruchsgruppen des St. Galler Modells.

Competitors Relations	Konkurrenz
Investor Relations	Kapitalgeber
Supply Chain Relations	Lieferanten
Marketing	Kunden
Human Resources	Mitarbeitende
Governmental Relations (Lobbying)	Staat
Public Relations	Öffentlichkeit, Medien, NGO

Tab. 4: Kommunikationspolitiken und ihre Zuordnung zu den Anspruchsgruppen des St. Galler Modells (Quelle: Rüegg-Stürm 2004)

*Investor Relations:* Ein immer wichtigerer Teil der Unternehmenskommunikation besteht in den ‚Investor Relations‘. Hier werden zielgruppengerechte Informationen für Finanzintermediäre, Kapitalgeber und Investoren bereitgestellt. Diese Informationen gehen weit über das hinaus, was in der (Pflicht-)Kommunikation für die publizierte Finanzberichterstattung zugänglich gemacht wird. Je nach Situation an der Börse, kommt diesen Aktivitäten eine wichtige Funktion in der Gestaltung der Beziehungen mit den Finanzierungspartnern zu. Mittlerweile wird ein substanzieller Teil der Kapazität des Top-Managements für diese Art der Kommunikation eingesetzt (Road-Shows bei potenziellen Investoren etc.).

*Marketing:* die klassische Kunden-Kommunikation. Kunden sollen von den Vorteilen von Produkten/Dienstleistungen und den dazu erzählten Geschichten überzeugt und zum Kauf angeregt werden.

*Human Resources Marketing:* Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden einer Unternehmung deren wesentlichste Ressource seien. Dementsprechend hat sich in der Kommunikation eine Spezialrichtung herausgebildet, die sich auf die Akquisition von neuen Mitarbeitenden spezialisiert hat. Wesentliche Inhalte sind dabei die Kommunikation von Weiterbildungsmöglichkeiten oder von sozialen Leistungen der Unternehmen (neben und zusätzlich zu den gesetzlichen Sozialleistungen). Je nach konjunktureller Lage, in Kombination mit der Situation am Arbeitsmarkt, wird diese Art von Kommunikation mehr oder weniger intensiv betrieben.

*Public Relations:* Unternehmen bewegen sich in einem gesellschaftlichen Umfeld. Die kommunikative Ansprache der Gesellschaft durch die Unternehmung kann die Ansprüche dieser Gruppe wesentlich beeinflussen. Für die Unternehmung erschwerend ist hierbei, dass sie sich in einem nur schwach geregelten Raum bewegt. Sie muss die Orientierungsmuster selber aufbauen. Dies eröffnet einerseits Spielräume für proaktives Handeln. Andererseits ist es schwierig, handlungsprägende Strukturen zu etablieren (Zerfass 2004: 304). Diesen Unsicherheiten kann mit dem Aufbau eines breiten Spektrums situationsadäquater PR-Strategien begegnet werden.

*Governmental Relations:* Unternehmen sind im Kontakt mit Regierungsstellen einerseits in Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen. Andererseits betreiben Unternehmen auch Lobbying um gegenwärtig gültige oder künftig zu erwartende Regelungen im Sinne der eigenen Vorteile zu beeinflussen.

*Supply Chain Relations:* Beziehungen zu den Partnerunternehmen im Bereich von Zulieferungen sind wesentlich, um die Qualität und den Preis der zugekauften Komponenten zu beeinflussen. Darüber hinaus muss darauf geachtet werden, dass von den Zulieferern gewisse soziale und ökologische Standards eingehalten werden. Damit kann das Risiko reduziert werden, als Unternehmen selber zur Zielscheibe zu werden und einen Schaden der eigenen Reputation zu erleiden.

*Competitor Relations:* Die Sammlung und Auswertung von Informationen über Mitbewerber ist in erster Linie eine Aufgabe, die mittels geöffnetem Empfänger geschieht. Es gilt, Mittel und Wege zu finden, um Informationen über die (potenziellen) Konkurrenten zu finden und auszuwerten. Eigene Sendequantitäten sind eher weniger gefragt.

Innerhalb dieser unvollständigen Aufzählung fällt auf, dass soziale Themen nicht einer der genannten Disziplinen zugeordnet werden können. Je nach Betroffenheit durch soziale Themen und der von der Unternehmung gewählten strategischen Ausrichtung sind mehrere oder gar alle genannten Disziplinen in die Sozial-Kommunikation involviert.

### **4.3 Arten der Kommunikation**

Was Watzlawick (2004) über Individuen sagt, kann auch auf Unternehmen übertragen werden: Nicht kommunizieren ist unmöglich. Wie die Kommunikation ausgeführt wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig wie z.B. Strategie, Inhalte, Unternehmensgrösse, Branche und



Art der Produkte und Dienstleistungen, Markt, internationale Verflechtung etc. Worauf muss nun aber besonders geachtet werden? Unternehmenskommunikation lässt sich in ihrer Qualität nach verschiedenen Kriterien beschreiben. Tab. 5 gibt eine Auswahl ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Differenzierungskriterien	Ausprägungen
Form	mündlich, schriftlich
	verbal, nonverbal
	spontan, geplant
	regelmässig, bei Bedarf
Interaktivität	Einweg (nur senden oder nur empfangen), zweiweg senden und empfangen), mehrweg (senden, empfangen und adäquat reagieren)
Angesprochene Sinne	auditiv (hören), visuell (sehen), taktil/thermal (fühlen), olfaktorisch (riechen), gustatorisch (schmecken)
(Un-)Mittelbarkeit	direkt, medial vermittelt
Angesprochene Kanäle (nicht-technische Aspekte) nach Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2000: 33 ff.)	Sachinformation (worum informiert wird), Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen geben), Beziehungshinweis (wie ich zum Gegenüber stehe), Appell (was ich beim Gegenüber erreichen möchte)
Kosten, Betreuungsaufwand	gering, mittel, hoch
Beeinflussbarkeit, Kontrollierbarkeit	gering (inoffizielle Kanäle), mittel, hoch (offizielle Kanäle)
Aktualität	gering, mittel, hoch
Detaillierungsgrad der vermittelten Information	gering, mittel, hoch
Eignung zur Vermittlung von Inhaltskategorien (vgl. Kap. 4)	Einstellungen/Werthaltungen, Motivationen/Treiber, Zielsetzungen, Prozesse/Verfahren, Performance/Leistung
Kategorien der Unternehmenskommunikation	Marktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations, Interne Kommunikation
Sender-Empfänger-Verhältnis	Interpersonale Kommunikation (ein Sender – ein Empfänger), Gruppenkommunikation, Massenkommunikation (ein Sender – viele Empfänger)
Wirkung/Reichweite zeitlich	kurzfristig, mittelfristig, langfristig
Wirkung/Reichweite räumlich	lokal, national, international

Tab. 5: Differenzierungskriterien für Unternehmenskommunikation und ihre Ausprägungen (Quellen: Bruhn 1997a; Burgstahler 2001)

## 4.4 Unternehmenskommunikation im Wandel

### 4.4.1 Verschiedene Phasen der Unternehmenskommunikation

Wie zu Beginn des vorhergehenden Kapitels angedeutet, agieren Unternehmungen in einem sehr dynamischen und heterogenen Umfeld. Entsprechend müssen auch die Art und der Umfang der Unternehmenskommunikation laufend überprüft und angepasst werden. Dass dies keine Entwicklung der jüngsten Zeit ist, zeigt die Übersicht in Tab. 6. Sie legt dar, in welchen Phasen sich die Unternehmenskommunikation seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt hat. Die Entwicklung verlief – gemäss dieser Darstellung – von einer unsystematischen Kommunikation über die Phasen der Produkt-, Zielgruppen- und Wettbewerbs- hin zur Integrierten Kommunikation. Wichtige Entwicklungslinien sind dabei die Ausrichtung auf immer mehr Zielgruppen und die im Verhältnis stetig steigenden Kosten Unternehmenskommunikation.

	Phasen der Unternehmenskommunikation				
	Unsystematische Kommunikation (50er Jahre)	Produkt-Kommunikation (60er Jahre)	Zielgruppen-Kommunikation (70er Jahre)	Wettbewerbs-Kommunikation (80er Jahre)	Integrierte Kommunikation (90er Jahre)
<b>Zentrale Aufgabe</b>	Information, Erinnerung an ‚alte Marke‘	Kommunikative Unterstützung des Verkaufs	Vermittlung eines zielgruppenspezifischen Kundennutzens	Kommunikative Profilierung gegenüber Wettbewerbsmarken	Vermittlung eines konsistenten Bildes des Unternehmens
<b>Relevante Zielgruppen</b>	Relativ undifferenziert, auf Endverbraucher ausgerichtet	Handelskommunikation gewinnt an Bedeutung	Vertikales Marketing: verbraucher- und handelsbezogene Kommunikation	Erweiterung der Zielgruppen um die Öffentlichkeit	Integration der externen Marktkommunikation und internen Kommunikation
<b>Schwerpunkte im Einsatz von Kommunikationsinstrumenten</b>	Klassische Werbung	Mediawerbung, Verkaufsförderung, persönliche Kommunikation	Mediawerbung, Verkaufsförderung, persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen	Imagewerbung, Public Relations, Sponsoring, Direct Marketing	Institutionelle Werbung, Event marketing, Telemarketing, Dialog-Kommunikation
<b>Verhalten der Rezipienten</b>	Kaum Verhaltensbeeinflussung, eher Wecken von Neugierde	Nutzung der Kommunikation als zuverlässige Produktinformation	Beginnendes Misstrauen gegenüber Werbeversprechen	Sinkende Glaubwürdigkeit der Kommunikation und Reaktanz	Informationsüberlastung, Ablehnung der klassischen Werbung
<b>Kosten der Kommunikation</b>	Relativ unbedeutend im Marketingmix	Investitionen in Vertriebskommunikation	Investitionen in den Aufbau von Marken	Steigende Kosten für vielfältigen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Überproportionale Steigerung der Kommunikationskosten
<b>Organisation der Kommunikation im Unternehmen</b>	Keine kommunikationsspezifischen Organisationseinheiten	Einrichtung von Stabsabteilungen	Kommunikation als Aufgabe der Linie, häufig nach Produktgruppen getrennt	Spezialabteilungen für einzelne Kommunikationsinstrumente	Despezialisierung in der Organisation, Einsatz von Kommunikationsmanagern

Tab. 6: Entwicklungsphasen der Unternehmenskommunikation (Quelle: Auszug aus: Kim 2003: 7)

#### 4.4.2 Aktuelle Tendenzen mit Bedeutung für die Unternehmenskommunikation

Auf aktuelle Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Unternehmenskommunikation weist Burgstahler (2003: 16 ff.) hin. Die für die Kommunikation der sozialen Leistung wesentlichen Tendenzen werden hier gekürzt übernommen. Sie bilden einen Hintergrund und liefern wichtige Inputs für die Formulierung von grundlegenden Anforderungen an die Sozialkommunikation (vgl. Kap. 4.6) und die Ausgestaltung des Prozesses der Kommunikationsplanung (vgl. Kap. 5).

##### A. Gesellschaftspolitische Umwelt

*Verflechtungen von Kommunikationsarenen und –handlungsfeldern:* Die Märkte sowie die soziale und regulative Umwelt (Öffentlichkeit) verschmelzen zu Netzwerken. Es entstehen vielschichtige Beziehungsmuster und Beziehungsknoten, die mit einer traditionell zersplitterten Vorgehensweise in der Kommunikation nur unzureichend erfasst werden.

*Verflechtungen von Themen:* Themen („issues“) erleben – massenmedial verstärkt - eine eigene Dynamik und einen Lebenszyklus (vgl. dazu auch Teuscher/Furrer/Stäheli 2006).

*Reputation und Image:* Sind die Aussagen widersprüchlich, z.B. zwischen interner und externer Kommunikation, so löst dies aufgrund der vernetzten Arenen Dissonanzen aus. Dies wirkt sich auf die Reputation des Unternehmens und die Imagebildung bei den Ziel- und Anspruchsgruppen aus.

##### B. Markt und Öffentlichkeit

*Veränderung des Empfängerhaltens:* Die steigende Zahl der Kommunikationsimpulse führt oftmals bei den Rezipienten/Empfängern der Botschaften zu einer Verweigerungshaltung gegenüber Information und Werbung von Unternehmen. Der Kampf um die Aufmerksamkeit endet in der rigorosen Selektion und Abwehr beim Konsumenten. Um die gleiche Wirkung zu erzielen, müssen immer höhere Budgets für Produkt und Imagewerbung eingesetzt werden.

*Sensibilität bei Bürgern und Gruppen:* Personen und Organisationen werden vermehrt an ihrer ökonomischen, sozialen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Leistung gemessen. Schnell stehen sie im Kreuzfeuer der Kritik, unterstützt durch mediale Berichte und agitatorische Gruppen. Das kann sich zur Krise verdichten. Die öffentliche Exponiertheit nimmt zu.

*Rollenverflechtungen der Anspruchsgruppen:* Menschen agieren in verschiedensten Rollen: Sie sind Arbeitnehmer, Aktionär, Konsument, Familienmitglied, Kirchenbesucher, Kinogänger, Gast, Student etc. Sie sind in der Rollenvielfalt zugleich Transaktionspartner, Mitglied und Interessent gegenüber einer Organisation. So reagieren sie mehrdimensional auf die vom Unternehmen ausgehenden Botschaften und Handlungen. In ihren unterschiedlichen Rollen nehmen sie die Themendiskussionen in verschiedensten Kommunikationsarenen wahr und tragen sie weiter. Widersprüche in den Unternehmensaussagen werden so aufgedeckt.

*Soziale Netze formen Kaufpräferenzen:* Kommunikation wird aufgrund des starken Wettbewerbs ein Teil des Produktes. Auswirkungen haben diese Aussagen aber nicht in der engen Welt des Wirtschaftsgeschehens - im Markt. Der Kommunikationsprozess beim Kunden, der Einstellungen und Meinungen formt, findet tatsächlich in der gesellschaftspolitischen Sphäre statt - im

Privat- und Berufsleben und nicht im Marktsystem. Themen und Entscheidungsverhalten werden mit Familie, Freunden und Experten besprochen.

*Werbung als öffentliche Issues:* Werbebotschaften haben das Potenzial zu Themenkarrieren. Da geht es nicht um konkrete Kaufabsichten, sondern um Werte, Normen und Vorurteile der Gesellschaftsakteure. Werbung spiegelt sich in der öffentlichen Meinung wider. Die häufige Trennung Werbung für den Markt und Public Relations für die Öffentlichkeit, die vor dem Hintergrund der strategischen Planung zunächst analytisch sinnvoll ist, muss auf der Ebene der konkreten Aussagen zusammengeführt werden.

### **C. Welt der Medien**

*Wirtschaftlichkeit der Medien:* Durch die verbesserte Informationstechnologie nahm die Zahl der Print- und Elektronikkanäle zu. Immer mehr Medien sammeln Informationen, bereiten diese auf und vertreiben sie an Teilöffentlichkeiten. Der Wettbewerb nimmt zu. Weil Medien Wirtschaftsbetriebe sind, brauchen sie Themen/Issues, die in möglichst vielen Teilöffentlichkeiten auf Interesse stossen.

*Unternehmen stehen unter Medienbeobachtung:* Die Erwartungen der Medien an die Kommunikationskompetenz der Unternehmen steigt. Die Massenmedien kontrollieren nicht nur den Meinungsmarkt, sondern machen alle Unternehmen zu quasi-öffentlichen Institutionen, die ihr Tun rechtfertigen müssen. Die Medien weisen darauf hin, dass man alles auch anders sehen, sagen und tun kann. Und das weltweit. Wer immer heute interagiert und kommuniziert, steht unter Medienbeobachtung und damit unter Motivationsverdacht.

*Medienwirklichkeit:* Moderne Mediensysteme rekonstruieren eine medienspezifische Wirklichkeit, abhängig von ihrem eigenen Kontext: journalistische Regeln, Selektionskriterien, Organisation, Budget, Berufsethos, Darstellungsformen, Medienbürokratie. Die Auswahl erfolgt nach sog. Nachrichtenfaktoren, die erst eine Nachricht berichtenswert für ein Medium machen. Das wissen auch die Unternehmen. Deshalb gehören Pseudo-Ereignisse und mediale Inszenierungen zur Tagesordnung. Die Kommunikationslasten gehen weg vom argumentativen Diskurs hin zu Inszenierungen, Präsentationen und Events.

*Journalistische Verknüpfungsleistungen:* Situativ geplante Kommunikationsaktivitäten werden von den Medien aufgegriffen und in vereinfachter Form miteinander verknüpft. Infotainment, boulevardisierte Begriffswahl, Personifizierung, bunte Bilder, Informationshappen etc. richten sich zumeist an ein laiensprachliches Publikum. Investigative Formen der Berichterstattung sorgen dafür, dass Unstimmigkeiten in den unternehmerischen Äusserungen, Ereignissen oder Entscheidungen öffentlich gemacht werden.

## 4.5 Besonderheiten sozialer Themen als Gegenstand der Unternehmenskommunikation

Unternehmen, die über eigene Leistungen kommunizieren, die nicht oder nicht ausschliesslich ihren Shareholdern Nutzen bringen, sind mit einer Reihe von kommunikativen Dilemmata konfrontiert (Behrent/Wieland 2003: 33):

- Glaubwürdigkeits-Dilemma: Wer seine guten Absichten betont, dem glaubt man nicht.
- Aufmerksamkeits-Dilemma: Bad news are good news. Es gelingt nur schwer, ein Bewusstsein über das Engagement zu schaffen, dagegen kommt jede Verfehlung leicht zu Publizität.
- Leadership-Dilemma: Egal wie viel man tut, es wird immer zuwenig sein.

Damit ist auch die Kommunikation über die soziale Leistung mit gewissen Gefahren verbunden.

Für soziale (und teilweise auch ökologische) Themen können einige Besonderheiten herausgearbeitet werden, die im Bezug auf die Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen sind. Sie verlangen spezielle Berücksichtigung, wenn im kommenden Kapitel die einzelnen Schritte im Prozess der Kommunikation über die soziale Dimension erarbeitet werden, und sind deshalb im Folgenden aufgeführt.

### Erklärungsbedarf

Das Soziale als Aktivitätsfeld und Kommunikationsgegenstand ist erklärungsbedürftig. Während weitgehende Einigkeit darüber herrscht, dass Unternehmen für ökologische Auswirkungen ihrer Tätigkeiten verantwortlich zu machen sind, ist dieser Schluss im Bereich des Sozialen noch weit weniger selbstverständlich.

### Komplexität

Soziale Themen sind oft von komplexen Sachverhalten bestimmt. Gesellschaftliche Phänomene sind in den wenigsten Fällen auf einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen zurückzuführen, wie im Umweltbereich etwa die Thematik zu CO<sub>2</sub> und Treibhauseffekt. Dies macht es besonders schwierig, über soziale Themen verständlich und doch angemessen kurz zu kommunizieren.

### Fehlende Konzepte und Begriffe

Im Gegensatz zu anderen besser etablierten Aktivitätsfeldern, namentlich dem Finanzmanagement, Qualitätsmanagement oder Risikomanagement, verfügt die soziale Dimension über keine anerkannte Konzeption und keine international gültigen Standards. Damit fehlt auch eine etablierte Sprache, was die Kommunikation erschwert, weil die Begrifflichkeiten unklar sind.

### **Vielfalt der Anspruchsgruppen**

Soziale Themen betreffen und interessieren oft mehrere Anspruchsgruppen. So sind beispielsweise am Thema der Einhaltung von Menschenrechten in Produktionsländern typischerweise sowohl Teile der Kundschaft interessiert, als auch Teile der Öffentlichkeit (Medien, NGO, etc.) sowie der Finanzgemeinde (z.B. SRI-Analysten). Soll die Verbreitung widersprüchlicher Botschaften vermieden werden, ist eine gute Koordination zwischen den Kontaktstellen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen nötig.

### **Unklare Zielrichtung**

Im Bereich des Sozialen ist (anders als beispielsweise bei Umweltthemen) die Zielrichtung häufig unklar. Sie kann gar kontrovers sein, indem verschiedene Anspruchsgruppen unterschiedliche Zielrichtungen und / oder unterschiedliche Kriterien betreffend Zielerreichung vertreten. Oft sind subjektive Einstellungen oder Werthaltungen für die Beurteilung wichtig. Da diese und mit ihnen die Zielrichtungen im Bereich des Sozialen zudem einer ständigen Wandlung unterliegen (vgl. Dierkes 1974), muss die Kommunikation laufend an veränderte Anforderungen angepasst werden. Dadurch wird insbesondere eine Standardisierung der Berichterstattung prinzipiell erschwert.

### **Begrenzte Quantifizierbarkeit**

Beim Sozialen hat man es oft mit so genannten weichen Faktoren zu tun. Die Messbarkeit ihrer Effekte ist wegen der Vielzahl ihrer komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen oft beschränkt, eine strenge Quantifizierung deshalb nicht oder nur über Umwege möglich. Ein Beispiel dafür ist die psychische Gesundheit von Menschen oder Faktoren wie „Arbeitszufriedenheit“, „Lebensqualität“ oder „Wohlstand“. Damit ist die Bildung aussagekräftiger Indikatoren zur sozialen Leistung erschwert, was wiederum den Vergleich zwischen Unternehmen (Benchmarking), ein sonst häufig genutzter Anlass für die Kommunikation, erschwert.

### **Begrenzte Monetarisierbarkeit**

Im Zuge der allgemein schwierigen Messbarkeit sozialer Wirkungen ist auch deren Übersetzung in finanzielle Grössen (Monetarisierung) erschwert. Damit sind interne wie externe Effekte (Kosten und Nutzen) nur sehr beschränkt messbar, und es fehlt ein wichtiger Anreiz für (die Beschäftigung mit und auch) die Kommunikation zum Thema.

### **Abhängigkeit vom kulturellen Kontext**

Werthaltungen und damit Zielrichtungen im Feld des Sozialen variieren nicht nur in der Zeit, sondern auch zwischen verschiedenen Kulturräumen, was insbesondere die Kommunikation transnationaler Unternehmungen massiv beeinflusst. Ob ein Sachverhalt überhaupt zum Thema wird, ist abhängig vom kulturellen Kontext, und genauso die Frage, ob und wie über Themen kommuniziert werden kann. Während etwa die ausgewogene Zusammensetzung der Mitarbeitenden im angelsächsischen Raum unter dem Stichwort Diversity heftig diskutiert wird, ist diese in der Schweiz bislang kaum ein Thema. Solche Unterschiede erfordern ein hohes Mass an interkultureller Kompetenz.

### **Tabuisierung**

In manchen Fällen berühren soziale Aspekte Tabuthemen, die die Kommunikation besonders schwierig und auch risikoreich machen. Beispiele dafür sind etwa die Themen Einkommen und Armut, Krankheit/Gesundheit (etwa im Bereich von Infektionskrankheiten wie AIDS) oder Gewalt (z.B. sexuelle Belästigung, sexuelle Gewalt, Missbrauch).

### **Politische Brisanz**

Soziale Themen sind häufig politisch brisant, weil sie traditionell von den politischen Parteien entlang des Spektrums unterschiedlich beurteilt und für entsprechende Probleme unterschiedliche Lösungsansätze postuliert werden. Aktuelle Beispiele sind der Umgang mit älteren Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und den erwarteten Finanzierungslücken in den Sozialversicherungssystemen oder die Problematik der fehlenden Lehrstellen und Ausbildungsplätze für Jugendliche. Über solche Themen kann kaum kommuniziert werden, ohne dass die Botschaft als politische Stellungnahme (miss)verstanden wird.

### **Emotionalität**

Soziale Themen sind häufig emotional aufgeladen. Dies erschwert einerseits die sachliche Information und Auseinandersetzung, ermöglicht andererseits, Zielgruppen auf der emotionalen Ebene anzusprechen.

## **4.6 Anforderungen an die Sozial-Kommunikation**

Aus den Befunden zur Sozialberichterstattung (Kap. 3.8), den aktuellen Tendenzen im Umfeld der Unternehmenskommunikation (Kap. 4.4.2) und den Besonderheiten sozialer Themen (Kap. 4.5) werden als Zwischenfazit folgende Anforderungen als Thesen formuliert, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht empirisch überprüft werden konnten, die jedoch den nachfolgenden konzeptionellen Überlegungen zugrunde gelegt werden.

### **Strategische Verankerung**

Ein Strategiedefizit von Unternehmen im Bezug auf die ökologische Dimension wurde bereits empirisch festgestellt (Hamschmidt/Dyllick 2000: 11 f.). Ein analoges Defizit an strategischer Orientierung und Verankerung kann für den Umgang mit der sozialen Dimension im Ganzen, wie auch bei der Kommunikation über soziale Themen, beobachtet werden. Erst wenn klar ist, welchen Stellenwert soziale Themen in der Beziehung zu den wichtigen Anspruchsgruppen haben, und welche strategischen Ziele angestrebt werden sollen, kann effektiv und effizient über die soziale Dimension kommuniziert werden und eine „Zersplitterung“ in der Kommunikation (vgl. Kap. 4.4.2, *Verflechtungen von Kommunikationsarenen und -handlungsfeldern*) vermieden werden.

### **Orientierung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen**

Das Interesse an sozialen Themen nimmt zu (vgl. Kap. 4.4.2, *Sensibilität bei Bürgern und Gruppen*). Übersättigte Empfänger (vgl. Kap. 4.4.2, *Veränderung des Empfängerhaltens*) und begrenzte Ressourcen verlangen jedoch eine Beschränkung auf wenige zentrale Botschaf-

ten. Wichtig ist, im Sinne einer Bedürfnisabklärung zu ermitteln, welche Arten von Information von den verschiedenen Anspruchsgruppen nachgefragt werden.

### **Orientierung an Zielen und Zielgruppen**

Kommunikationsmassnahmen, wie ein Sozial- oder Nachhaltigkeitsbericht, müssen von Kommunikationszielen geleitet und auf Zielgruppen ausgerichtet sein. Anstelle eines „one-size-fits-all“-Berichts beispielsweise ist zu definieren, mit welchem Mix an Kommunikationsmitteln und Inhalten die Ziele erreicht werden können. Gerade moderne elektronische Medien ermöglichen die Bereitstellung zielgruppenspezifischer Angebote mit begrenztem Aufwand (vgl. Isenmann 2002).

### **Integration in die Prozesse der Unternehmenskommunikation**

Die Kommunikation über soziale Aspekte muss integraler Teil der Unternehmenskommunikation werden. Gefordert ist eine inhaltliche, formale sowie zeitliche Integration (vgl. Bruhn 1995). So kann verhindert werden, dass widersprüchliche Botschaften die Glaubwürdigkeit beeinträchtigen (vgl. Kap. 4.4.2, *Rollenverflechtungen der Anspruchsgruppen* und *Journalistische Verknüpfungsleistungen*). Gerade soziale Themen eignen sich für eine Zusammenführung von Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kap. 4.4.2, *Werbung als öffentliche Issues*).

### **Kontinuierliche Überprüfung der Relevanz von Themen**

Kurze Lebenszyklen (vgl. Kap. 4.4.2, *Verflechtungen von Themen* und Kap. 4.5, *Unklare Zielrichtung*) und Kulturbedingtheit (vgl. Kap. 4.4.2, *Abhängigkeit vom kulturellen Kontext*) von sozialen Themen bewirken, dass die Palette von Themen, über die kommuniziert wird, immer wieder überprüft und die Ergebnisse bei der Definition der Kommunikationsziele berücksichtigt werden.

### **Berücksichtigung der Besonderheiten sozialer Themen**

Viele sozial relevante Themen sind besonders komplex, emotional aufgeladen, politisch brisant oder tabuisiert (vgl. Kap. 4.5). Diesen Besonderheiten ist im Rahmen des Kommunikationsprozesses Rechnung zu tragen, insbesondere bei der Definition von Kommunikationszielen und bei der Ausgestaltung von Kommunikationsmitteln.

### **Einsatz von dialogischen Kommunikationsmitteln**

Soziale Themen für Unternehmen handeln immer von Menschen, die in irgendeiner Form von den Aktivitäten des Unternehmens beeinflusst werden. Um in diesem Feld adäquat handeln zu können, ist es wichtig, die Einstellungen, Haltungen, Erwartungen etc. dieser Menschen, modellhaft zusammengefasst zu Anspruchsgruppen, zu verstehen. Aus der Sicht der Unternehmen ist daher die Sendefunktion der Kommunikation genauso wichtig wie die Empfangsfunktion. Dialogischen Kommunikationsmitteln (zweiweg, mehrweg), kommt in der Sozialkommunikation daher besondere Bedeutung zu.



## 5 Schrittweise die Sozial-Kommunikation planen

### 5.1 Ein Modell zum Vorgehen

In den vergangenen Jahrzehnten sind aus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragen der Unternehmenskommunikation zahlreiche Konzepte und Modelle hervorgegangen, die sich in der Praxis mehr oder weniger bewährt haben. Es kann hier nicht das Ziel sein, ein neues, eigenes Kommunikationsmodell zu entwickeln. Vielmehr soll es darum gehen, die bewährten Elemente bestehender Konzepte in einem einfachen Modell zum schrittweisen Vorgehen zu verknüpfen und jeweils zu zeigen, wie sich die einzelnen Schritte im Hinblick auf die Kommunikation zur sozialen Dimension konkretisieren lassen. Es muss betont werden, dass diese Vorgehensweise nur für die geplante Kommunikation sinnvoll sein kann. Wenn schnell auf unvorhergesehene Ereignisse reagiert werden muss, sind Instrumente der Krisenkommunikation gefragt, die andere Vorgehensweisen und Instrumente erfordern. Ein permanentes Monitoring sozialer Themen sollte die Anwendung von Mitteln Krisenkommunikation aber auf ein Minimum beschränken.

Als Synthese aus der beigezogenen Literatur konnten sieben zentrale Elemente des Kommunikationsprozesses A bis G identifiziert werden (vgl. Tab. 7).

Zentrale Elemente des Kommunikationsprozesses	Quellen		
	Bruhn 1997b	Ellgring 2000 nach Lasswell 1948	Beger et al. 1989
A. Analyse der Ausgangssituation	Situationsanalyse	Wer? (Kommunikator, Sender)	Selbstbild-/Fremdbildanalyse (Ist-Analyse)
B. Festlegung der Kommunikationsstrategie	Festlegung der Kommunikationsstrategie	Mit welcher Absicht? (Intention, Motivation, Ziel)	Entwicklung strategischer und integrierter Konzepte, die langfristig und realistisch ausgerichtet sind
C. Definition von Kommunikationszielen	Kommunikationsziele	Mit welcher Absicht? (Intention, Motivation, Ziel)	Ziele und Massnahmen der Unternehmenskommunikation
D. Planung von Zielgruppen	Zielgruppenplanung	Zu wem? (Empfänger, Adressat)	
E. Planung von Inhalten		Was? (Nachricht, Botschaft, Information)	
F. Planung und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Kommunikationsbudget Einsatz von Kommunikationsinstrumenten Massnahmenplanung	Womit? (verbale und nonverbale Verhaltensweisen, Ausdruck, Signal) Durch welches Medium? (Kanal, Modalität)	Durchführung von zeitlich gestaffelten Kommunikationsaktivitäten
G. Kontrolle des Kommunikationserfolgs	Kommunikations-Erfolgskontrolle	Mit welchem Effekt? (Eindruck, Informationsverarbeitung)	Erfolgskontrolle

Tab. 7: Herleitung der Elementestruktur für ein einfaches Modell des Kommunikationsprozesses (Quelle: eigene Darstellung)

Von einigen dieser Elemente (oder von Teilaspekten daraus) wird in der vorliegenden Arbeit erläutert, wie sie im Rahmen eines Sozialmanagementsystems relevant sind. Andere Elemente (oder Teilaspekte) werden in Parallelpublikationen bearbeitet (vgl. Tab. 8).

Zentrale Elemente des Kommunikationsprozesses	Teilschritte im Rahmen eines Sozial-Managementsystems
A. Analyse der Ausgangssituation	Analyse und Priorisierung von Themen (vgl. Teuscher/Stäheli/Furrer 2006)
	Analyse und Priorisierung von Anspruchsgruppen (vgl. Teuscher/Stäheli/Furrer 2006)
	Analyse der Strategie (vgl. Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006: 38ff.)
	Identifikation der Informationsbedürfnisse
B. Festlegung der Kommunikationsstrategie	Definition der Kommunikationsstrategie als Teil einer Sozialstrategie (vgl. Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006: 38ff.)
C. Definition von Kommunikationszielen	Definition von Kommunikationszielen
D. Planung von Zielgruppen	Identifikation von Zielgruppen und Einzelzielen
E. Planung von Inhalten	Definition der Kommunikationsinhalte
F. Planung und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten	Definition der Kommunikationsmassnahmen
	Planung und Realisation der Kommunikationsmassnahmen
G. Kontrolle des Kommunikationserfolgs	Evaluation der Kommunikationsmassnahmen

Tab. 8: Zentrale Elemente des Kommunikationsprozesses und ihre Zuordnung zu Schritten im Rahmen eines Sozialmanagementsystems. Schattierte Teilschritte werden in der vorliegenden Arbeit behandelt, die übrigen in Parallelpublikationen (Teuscher/Stäheli/Furrer 2006, Winistörfer/Teuscher/Dubielzig 2006: 38ff.).

Aus sämtlichen Teilschritten ergibt sich das Modell des Kommunikationsprozesses im Rahmen eines Sozialmanagementsystems (vgl. Abb. 5).

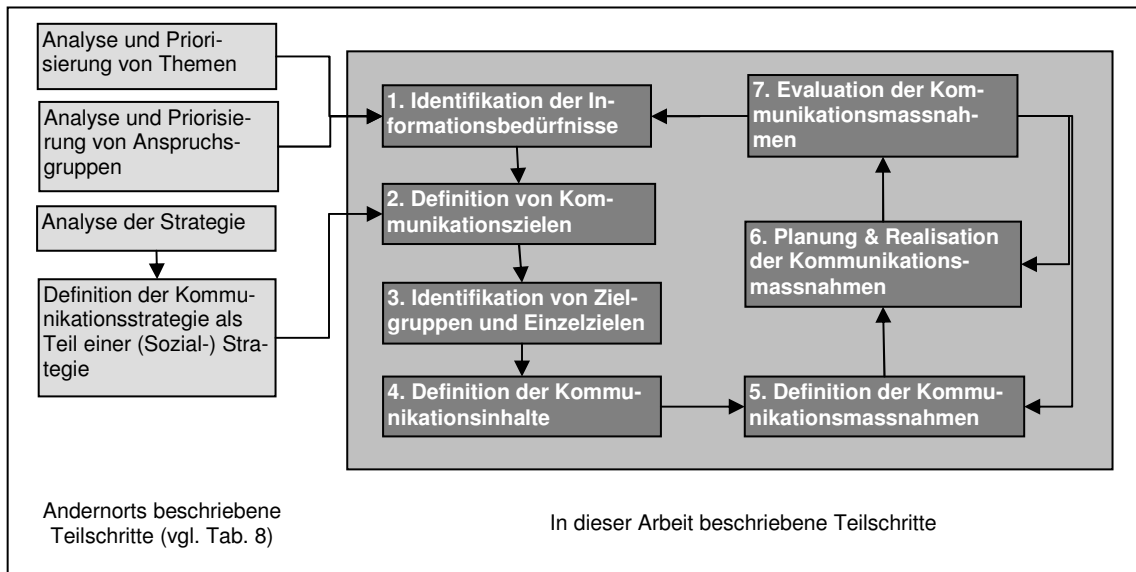


Abb. 5: Modell zur Beschreibung des Kommunikationsprozesses im Rahmen eines Sozial-Managementsystems (Quelle: eigene Darstellung)

In den folgenden Kapiteln werden die (nicht ausgegliederten) Teilschritte als sequenzielle Vorgehensweise beschrieben. Dabei kommen auch die Bezüge zu den ausgegliederten Teilschritten zur Sprache.

Eine zentrale Herausforderung entlang des gesamten Prozesses besteht darin, dass die soziale Dimension den Einbezug vieler verschiedener Anspruchsgruppen erfordert, die üblicherweise im Unternehmen durch unterschiedliche Kommunikationspolitiken abgedeckt (vgl. Tab. 4) und durch verschiedene organisatorische Einheiten kommunikativ betreut werden. Dadurch wird es für den Erfolg bedeutsam, dass zumindest die Schritte 1 bis 4 von Projektteams an die Hand genommen werden, die so zusammengesetzt sind, dass die Kontakte zu allen relevanten Anspruchsgruppen repräsentiert sind (Marketing, Public Relations, Human Resources Management etc.). Sozial-Kommunikation ist damit eine typische Querschnittsaufgabe (vgl. Kap. 4.5, Vielfalt der Anspruchsgruppen).

## 5.2 Schritt 1: Identifikation der Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen

### 5.2.1 Anspruchsgruppen und Themen als Grundlagen

Bei Teuscher/Stäheli/Furrer (2006) wird detailliert beschrieben, wie eine Unternehmung im Hinblick auf ein Management der sozialen Wirkungen die relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) und Themen (Issues) identifiziert. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen beiden Prozessen ist Voraussetzung für einen zielgerichteten Kommunikationsprozess. Aus der Sicht der Unternehmenskommunikation handelt es sich bei beiden Prozessen um Bestandteile der Analyse der Ausgangssituation (vgl. Tab. 7) als einem ersten Schritt innerhalb des Kommunikationsprozesses.

## Anspruchsgruppen

Die einschlägige Literatur enthält eine Vielzahl von Vorlagen für die Strukturierung von Anspruchsgruppen und Themenschwerpunkte, die diesen zugeordnet werden können. An dieser Stelle soll lediglich beispielhaft eine mögliche Strukturierung der Anspruchsgruppen aufgezeigt werden (vgl. Abb. 6). Zudem sei ergänzt, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen ihre Entsprechung in je eigenen Kontaktfeldern finden. Diese Kontaktfelder wiederum lassen sich den klassischen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nach Zerfass (1996) der internen Kommunikation, der Marktkommunikation und den Public Relations zuordnen.

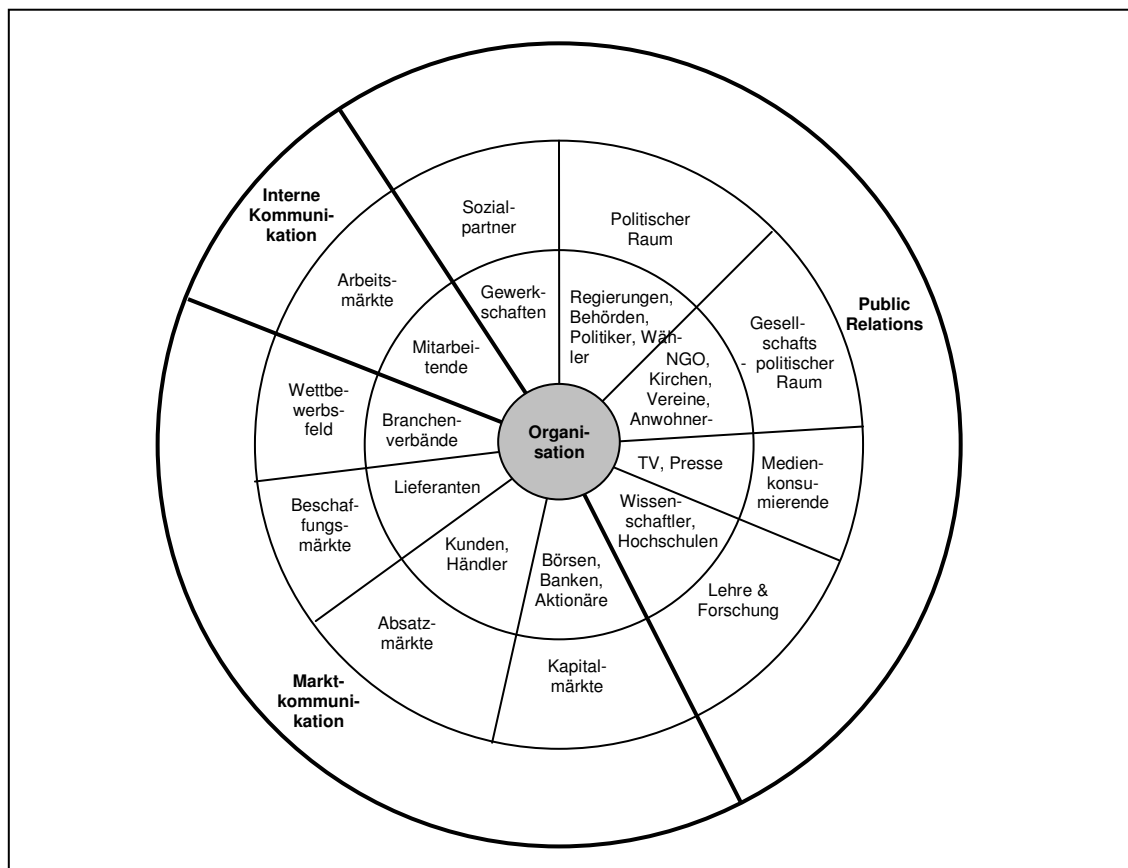


Abb. 6: (Potenzielle) Anspruchsgruppen und zugehörige Kontaktfelder von Organisationen im Kommunikationsdreieck von Zerfass (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Avenarius 2000: 181)

Wenn Akteure konfliktive Sachverhalte aufnehmen, bekommen diese als Themen für Unternehmen Relevanz (Teuscher/Stäheli/Furrer 2006: 6ff.). Anspruchsgruppen wie Medien oder NGO haben ein Interesse daran, Themen zu generieren (vgl. Kap. 4.4.2, Welt der Medien), und Unternehmen müssen sich mit ihnen auseinandersetzen. Obwohl sozial relevante Themen stark nach Ort (vgl. Kap. 4.5, Kulturabhängigkeit) und Zeitpunkt (vgl. Teuscher/Stäheli/Furrer 2006: 6ff.) variieren, sind Versuche unternommen worden, Kataloge sozialer Themen als Hilfsmittel für Unternehmen zu erstellen. Zwei Beispiele dazu werden im Folgenden kurz vorgestellt, um die Bandbreite der diskutierten Themen aufzuzeigen.

## Das Themenspektrum der GRI

Der Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichterstattung der GRI hat in den vergangenen Jahren in Unternehmenskreisen breite Akzeptanz und Anerkennung gefunden. Zahlreiche Unternehmen bauen ihre Berichterstattung über nicht-finanzielle Aspekte bereits „in accordance to GRI“ auf und lassen sich die Konformität mit den Leitlinien teilweise auch durch externe Stellen bestätigen. Seit 2006 steht zudem eine revidierte Fassung der Richtlinien zur Verfügung (GRI 2006). GRI klassiert seine Leistungsindikatoren in Anlehnung an das Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit in einen wirtschaftlichen, einen ökologischen und einen gesellschaftlich/sozialen Teil ein. Der gesellschaftlich/soziale Teil wiederum wird in vier Kategorien und 20 Aspekte unterteilt (vgl. Tab. 9). Damit steckt GRI ein Feld für soziale Themen ab.

Kategorien	Aspekte
ARBEITSBEDINGUNGEN UND ANGEMESSENE ARBEIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschäftigung</li> <li>▪ Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und dem Management</li> <li>▪ Gesundheit und Sicherheit</li> <li>▪ Training und Ausbildung</li> <li>▪ Vielfalt und Chancen</li> </ul>
MENSCHENRECHTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie und Management</li> <li>▪ Nicht-Diskriminierung</li> <li>▪ Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen</li> <li>▪ Kinderarbeit</li> <li>▪ Zwangsarbeit und Arbeitsverpflichtung</li> <li>▪ Disziplinarverfahren</li> <li>▪ Sicherheitspraxis</li> <li>▪ Rechte von Einheimischen / Eingeboren</li> </ul>
GESELLSCHAFT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beziehungen zur Gemeinde</li> <li>▪ Bestechung und Korruption</li> <li>▪ Politische Unterstützung</li> <li>▪ Wettbewerb und Preisfestlegung</li> </ul>
PRODUKTVERANTWORTUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundengesundheit und -sicherheit</li> <li>▪ Produkte und Dienstleistungen</li> <li>▪ Werbung</li> <li>▪ Schutz der Privatsphäre</li> </ul>

Tab. 9: Struktur der gesellschaftlich/sozialen Leistungsindikatoren in den GRI-Leitlinien (Quelle: GRI 2002: 31)

Obwohl der Versuch einer Standardisierung der Berichterstattung über nicht-finanzielle Aspekte (vgl. Kap. 3.5) von vielen Unternehmen begrüsst wird, birgt er auch Risiken für kommunikationswillige Unternehmen. Insbesondere verleitet er dazu, über jene Themen zu kommunizieren, die ein gewählter Standard vorgibt, anstatt über jene, die für das betreffende Unternehmen (bzw. deren Zielgruppen) wirklich zentral sind. Was im Hinblick auf eine Vergleichbarkeit von Unternehmensberichten sinnvoll sein kann, wird möglicherweise untauglich, wenn es darum geht, die wirklich relevanten Themen für die Kommunikation zu identifizieren.

## Die Anspruchsgruppen/Themenmatrix von WBCSD

In einem Bericht zum Konzept der Corporate Social Responsibility (Holme/Watts 2000: 18 f.) formuliert der World Business Council for Sustainable Development WBCSD Vorschläge für Indikatoren anhand einer Matrix aus Anspruchsgruppen (Stakeholders) und Themen (CSR Key issues). Gleichzeitig wird das potenzielle Interesse von Anspruchsgruppen an den Themen dreistufig klassiert (vgl. Tab. 10). Die Schwierigkeit solcher Darstellungen in der Anwendung durch Unternehmungen besteht darin, dass sie:

- den spezifischen Eigenheiten der einzelnen Unternehmung nicht gerecht werden, insbesondere bzgl. Branche, Grösse und Standort,
- die zeitliche Dimension vernachlässigen und damit die Tatsache, dass die Bedeutung der Themen selbst einer Dynamik unterliegt (vgl. Teuscher/Stäheli/Furrer 2006: 7f.).

		Stakeholders								
		Company owners, stakeholders, investors	Employees	Customers	Business Partners	Suppliers	Competitors	Government representatives	NGOs, pressure groups, influencers	Communities
CSR key issues	Values and governance	B	A	B	A	B	B	A	A	B
	Regulations and controls	B	A	B	B	B	A	A	B	B
	Business operations	A	A	A	B	C	B	B	C	C
	Accountability and disclosure	A	A	A	A	B	A	A	A	B
	Human rights	C	A	B	C	B	C	A	A	B
	Employee rights / working conditions	C	A	B	C	B	C	A	A	B
	Business context	A	A	A	B	C	B	B	C	C
	Product impact	C	C	A	A	B	B	A	A	A
	Social impact / investment	C	B	B	B	C	B	A	A	B
	Impact on other species	C	C	C	C	B	C	A	A	B
	Impact on environment	C	B	B	C	B	C	A	B	B

Tab. 10: Anspruchsgruppen und ihr Interesse an sogenannten CSR-Themen (gemäss Holme/Watts 2000: 16) (A = starkes Interesse, B = ein gewisses Interesse, C = schwaches Interesse)

Aus diesen Gründen ist es für Unternehmungen unerlässlich, die relevanten Anspruchsgruppen und Themen in einem kontinuierlichen Prozess selbst zu identifizieren und zu priorisieren. Davon ausgehend ist die Unternehmung in der Lage, als nächsten Schritt im Kommunikationsprozess die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen zu erfassen.

### 5.2.2 Charakterisierung von Informationsbedürfnissen

Um fundiert Einzelziele für die Kommunikation über soziale Aspekte definieren zu können (Schritt 3 im Modell, vgl. Abb. 5), sind zwei wichtige Fragen zu klären:

- Welche Art von Information wird von uns erwartet? Das ist die Frage der Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen (Schritt 1).
- Welche strategischen Leitlinien sollen unsere Kommunikationsaktivitäten bestimmen? Das ist die Frage nach der strategischen Bedeutung der sozialen Themen (Schritt 2).

Unter Informationsbedürfnissen ist in unserem Zusammenhang die Qualität der Informationen zu verstehen, die Anspruchsgruppen im Bezug auf die soziale Leistung von Unternehmen nachfragen. Eingeschlossen sind dabei Bedürfnisse, die aktiv nachgefragt werden, wie auch solche, die latent vorhanden sind und nur auf Rückfrage hin geäußert werden. Qualität kann hier mehrere Dimensionen haben (vgl. Tab. 11)

Dimension	Leitfrage	Beispiel
<b>Bezüglich der Intensität der Nachfrage</b>	Wie stark ist die Nachfrage?	Der Konsument erkundigt sich beim Verkäufer nach sozial relevanten Qualitätsmerkmalen des Produkts und macht den Kaufentscheid von der Antwort abhängig (starke Nachfrage).
<b>Inhaltlich</b>	Welche Inhalte werden nachgefragt?	Herkunftsland des Produkts und dortige Arbeitsbedingungen
<b>Formal</b>	In welcher Form wird die Information nachgefragt? (schriftlich vs. mündlich, Bringprinzip vs. Holprinzip, etc.)	Vertrauenswürdiges Produktzeichen (Label) gut sichtbar auf der Verpackung angebracht

Tab. 11: Qualitätsdimensionen von Informationsbedürfnissen (Quelle: eigene Darstellung)

Um Informationsbedürfnisse zu erfassen, stehen grundsätzlich zwei Methoden zur Verfügung. Sie können empirisch erhoben oder theoretisch erarbeitet werden.

### 5.2.3 Informationsbedürfnisse direkt empirisch erheben

Am zuverlässigsten, jedoch auch mit einem gewissen Aufwand verbunden, werden Informationsbedürfnisse direkt bei den relevanten Anspruchsgruppen erhoben. Die meisten Unternehmen stehen, auch ohne explizit unter dieser Bezeichnung durchgeführten so genannten Stakeholderdialogen, permanent oder periodisch im Dialog mit verschiedensten Anspruchsgruppen. Diese bestehenden Formen des Informationsaustausches können genutzt werden, um Informationsbedürfnisse zu erheben. Wo dies nicht der Fall ist, müssen andere Formen des Stakeholderdialogs gefunden werden (vgl. Tab. 12).

Anspruchsgruppen	Formen des Dialogs
Kunden	Kudentagungen, Fachmessen, Tag der offenen Tür, Verkaufsgespräche, Kundenzufriedenheitsumfrage
Wettbewerber	Anlässe des Branchenverbandes, Fachtagungen
Lieferanten	Lieferantenaudit, Lieferantenbefragungen, Lieferantenanlässe
Staat	Behördenmeeting, informelle Behördenkontakte
Anwohner, lokales Umfeld	Tag der offenen Tür, Telefon-Hotline
Mitarbeitende	Mitarbeitendengespräche, Führungsfeedback, Mitarbeitendenumfrage, Intranet, Management-Foren
Eigentümer, Aktionäre	Generalversammlung, Investorenanlässe

Tab. 12: Beispiele für Formen des Dialogs mit Anspruchsgruppen, die für die Erhebung der Informationsbedürfnisse genutzt werden können (Quelle: eigene Darstellung)

### 5.2.4 Informationsbedürfnisse theoretisch oder indirekt herleiten

Sollen die Informationsbedürfnisse relevanter Anspruchsgruppen ermittelt werden, ohne dass die Anspruchsgruppen direkt befragt werden, besteht die Möglichkeit, die Bedürfnisse auf indirektem Weg theoretisch herzuleiten. Dazu bietet sich ein Vorgehen an, das von den relevanten Anspruchsgruppen ausgeht und schrittweise über deren allgemeine Erwartungen an die Unternehmung zu den speziell an die soziale Unternehmensleistung gestellten Erwartungen und schliesslich zu den Informationsbedürfnissen im Bezug auf die soziale Leistung führt (vgl. Abb. 7).

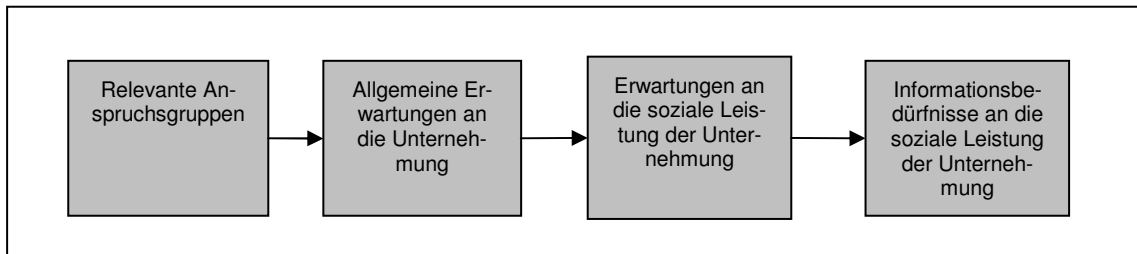


Abb. 7: Schrittweise Herleitung von Informationsbedürfnissen bezüglich der sozialen Leistung anhand der Anspruchsgruppen (Quelle: eigene Darstellung)

Das Vorgehen sei an einem Beispiel erläutert (vgl. Tab. 13): Anteilseigner sind typischerweise daran interessiert, dass das investierte Kapital an Wert gewinnt, in Form von Dividenden oder Kursgewinnen. Diese sind in jedem Unternehmen durch eine Reihe von Risiken bedroht, so etwa Liquiditätsrisiken, Kreditrisiken, Rechtsrisiken oder Reputationsrisiken. Anteilseigner haben also tendenziell ein Interesse daran, dass Unternehmen ihre Risiken kennen und auf ein akzeptables Mass begrenzen. Dies geschieht z.B. mit einer Form von Risikomanagement. Je nach Branche können gerade Reputationsrisiken stark verknüpft sein mit der sozialen Leistung des Unternehmens. Öffentlich gemachte Fälle von Menschenrechtsverletzungen an eigenen Standorten oder bei Zulieferbetrieben etwa haben das Potenzial, die Reputation massiv zu schädigen. Damit liegt es auf der Hand, dass Anteilseigner auch diese sozial relevanten Reputationsrisiken begrenzt haben möchten. Es kann also gefolgert werden, dass sie (oder professionelle



Analysten an ihrer Stelle) an Informationen über Prozesse des Managements sozialbezogener Reputationsrisiken interessiert sind. Damit lässt sich die Fähigkeit des Unternehmens beurteilen, diese Risiken zu begrenzen.

Tab. 14 bis Tab. 16 geben weitere Beispiele für die Ableitung von potenziellen Informationsbedürfnissen aufgrund der Interessenlage von Anspruchsgruppen. Die allgemeinen Erwartungen der Anspruchsgruppen an Unternehmen sind jeweils abgeleitet aus Beauchamp/Bowie (1988), Thommen (1996: 24) und Janisch (1992: 190 ff.).

Exemplarische Erwartungen an Unternehmen		Exemplarische Informationsbedürfnisse bezogen auf die soziale Unternehmensleistung
allgemein	bezogen auf die soziale Unternehmensleistung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhaltung bzw. Wertsteigerung des investierten Kapitals (Dividende, Kursgewinn)</li> <li>▪ Risiko-Optimierung (finanzielle Risiken, Reputationsrisiken etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management sozialer Risiken (Arbeitsplatzabbau, Menschenrechtsverletzungen, unethisches Verhalten von Mitarbeitern etc.)</li> <li>▪ Wahrnehmung der sozialen Verantwortung, ethisches Verhalten</li> <li>▪ Nutzung des „Humankapitals“ als Erfolgsfaktor und Quelle von Wettbewerbsvorteilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung des Sozialrisiko-Managementprozesses</li> <li>▪ (Möglichst vergleichbare, standardisierte) Kennzahlen zur sozialen Leistung</li> <li>▪ Bedeutung des Humankapitals als Erfolgsfaktor und entspr. Kennzahlen (Fluktuation, Zufriedenheit, Personalbeschaffung und –Entwicklung, Ressourcenmanagement etc.)</li> </ul>

Tab. 13: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der *Eigentümer/Anteilseigner* (engl. *Shareholder*) und *Analysten* (Quelle: eigene Darstellung)

Exemplarische Erwartungen an Unternehmen		Exemplarische Informationsbedürfnisse bezogen auf die soziale Unternehmensleistung
allgemein	bezogen auf die soziale Unternehmensleistung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einkommen</li> <li>▪ Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>▪ Arbeitsbedingungen</li> <li>▪ Beteiligung</li> <li>▪ Kontrolle, Macht</li> <li>▪ Status</li> <li>▪ Fortbestand des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einkommen (Lohn, Bonus, Gratifikation etc.)</li> <li>▪ Sozialleistungen (Altersvorsorge, Kinderzulagen, Versicherungsschutz etc.)</li> <li>▪ Qualität der Arbeitsaufgabe (vollständig, anforderungs-vielfältig, sozial interaktiv, autonom, lern- und entwicklungsfördernd, zeitelastisch, sinnhaft)</li> <li>▪ Qualität des Arbeitsumfeldes (physikalische Umgebung, Arbeitszeiten, soziales Umfeld, Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen etc.)</li> <li>▪ Sozialberatung</li> <li>▪ Werteorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationen über den Geschäftsgang, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens</li> <li>▪ Detaillierte Beschreibung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld (Gesundheitsschutz und Sicherheit, Schutz vor Diskriminierung und Belästigung, Entlohnung und Sozialleistungen, Managementpraktiken, Diversity und Gerechtigkeit, Schutz der Privatsphäre, Aus- und Weiterbildung, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit / Employability, etc.)</li> <li>▪ (Persönliche Information durch Führungskräfte über) Entwicklungen im eigenen Arbeitsumfeld, persönliche Perspektiven (Aufstiegs- und Karrierechancen)</li> </ul>

Tab. 14: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der (*potenziellen*) *Mitarbeiterinnen und Führungskräfte* (Quelle: eigene Darstellung)

Exemplarische Erwartungen an Unternehmen		Exemplarische Informationsbedürfnisse bezogen auf die soziale Unternehmensleistung
allgemein	bezogen auf die soziale Unternehmensleistung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktnutzen</li> <li>▪ Produktqualität</li> <li>▪ Preiswürdigkeit</li> <li>▪ Produktsicherheit</li> <li>▪ Versorgungsqualität</li> <li>▪ Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkte mit sozialem Zusatznutzen (Einhaltung der Menschenrechte, Fair Trade, etc.)</li> <li>▪ Marken, die glaubwürdig für soziale Leistung stehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktinformationen, -deklaration (Herkunftsdeklaration, Gesundheitsrisiken etc.)</li> <li>▪ Sozietlabels (Max Havelaar, Clean Clothes Campaign, STEP etc.)</li> </ul>

Tab. 15: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der *Konsumenten bzw. Endkunden* (Quelle: eigene Darstellung)

Exemplarische Erwartungen an Unternehmen		Exemplarische Informationsbedürfnisse bezogen auf die soziale Unternehmensleistung
allgemein	bezogen auf die soziale Unternehmensleistung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsplätze</li> <li>▪ Minimale Belastung, Belästigung</li> <li>▪ Leistungen für das Gemeinwohl (Spenden, Philantropie „Community Investment“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Community investment“ (z.B. Spenden, Unterstützung von lokalen Einrichtungen, Kooperationen mit verschiedensten Akteuren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prognosen über die mittel- und längerfristige Unternehmensentwicklung</li> <li>▪ Programme, Leitbilder und Budgets zum „Community Investment“</li> </ul>

Tab. 16: Exemplarische Ableitung von Informationsbedürfnissen für die Anspruchsgruppe der *lokalen Bevölkerung/Anwohnerschaft* (Quelle: eigene Darstellung)

Zur Erfassung der Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen im Bezug auf bereits identifizierte Themen kann demnach eine Matrix, wie in Tab. 17 dargestellt, herangezogen werden. Beim Erarbeiten der Inhalte dieser Matrix empfiehlt es sich, unternehmensintern jene Personengruppen mit einzubeziehen, die permanent oder periodisch mit den betreffenden Anspruchsgruppen im Kontakt steht. Geht es beispielsweise um die Informationsbedürfnisse der Kunden, dann sind Personen aus den Marketing- und Verkaufsabteilungen tendenziell kompetent, geht es um die Lieferanten, sind eher Einkaufsabteilungen einzubeziehen. Am einfachsten dürften die Informationsbedürfnisse von internen Anspruchsgruppen, wie Mitarbeitenden und Management, zu erheben sein, von ihnen können VertreterInnen direkt einbezogen werden. Schwieriger dürften jene Fälle sein, in denen keine internen Personen von ihrer Funktion her bereits in Kontakt zur betreffenden Anspruchsgruppe stehen, etwa im Falle von NGO. In diesen Fällen dürfte die indirekte Herleitung der Informationsbedürfnisse spekulativ bleiben.

	Vermutete Erwartungen an das Unternehmen		Vermutete Informationsbedürfnisse bezogen auf die sozial relevanten Themen			
	generell	bezogen auf die soziale Unternehmensleistung	Thema 1	Thema 2	...	Thema n
<b>Anspruchsgruppe 1</b>						
<b>Anspruchsgruppe 2</b>						
...						
<b>Anspruchsgruppe n</b>						

Tab. 17: Erfassung der Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen im Bezug auf bereits identifizierte Themen (Quelle: eigene Darstellung)

## 5.3 Schritt 2: Definition von Kommunikationszielen

### 5.3.1 Strategische Überlegungen als Grundlage

Eine Vorstellung von den Informationsbedürfnissen der relevanten Anspruchsgruppen zu haben, ist eine Voraussetzung, um sinnvolle Ziele für die Kommunikation sozialer Themen zu definieren. Eine andere ist zu wissen, welche Bedeutung soziale Themen innerhalb der Unternehmensstrategie haben, und wie sich das Unternehmen im Bezug auf soziale Themen strategisch positioniert. Diese Fragen werden in Winistörfer/Teuscher/Dubielzig (2006: 38ff.) erörtert. Für den Prozess der Strategiediagnose und Strategieentwicklung im Bezug auf soziale Themen sei hier deshalb auf diese Arbeit verwiesen.

Ausgehend von der These, dass Unternehmen vermehrt auch an ihrer sozialen und gesellschaftlichen Leistung gemessen werden (vgl. Kap. 4.4.2, Sensibilität bei Bürgern und Gruppen), sind als Reaktion dazu von Unternehmen verschiedene Grundhaltungen denkbar. Vereinfachend wird hier in Anlehnung an Dyllick/Belz/Schneidewind (1997) von vier exemplarischen Wettbewerbsstrategien ausgegangen (vgl. Tab. 18). Sie differenzieren sich nach der grundsätzlichen Ausrichtung (offensiv bzw. defensiv) und nach ihrem Bezug auf den Markt bzw. auf die Öffentlichkeit. In Analogie zu den Beobachtungen von Dyllick/Belz/Schneidewind (1997: 75 ff.) über den ökologischen Kontext, kann auch bzgl. der sozialen Dimension davon ausgegangen werden, dass das gesellschaftliche Umfeld in Gestalt von Politik und Öffentlichkeit ähnlich einflussreich für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist oder sogar noch einflussreicher als das marktliche Umfeld. Deshalb werden bei den hier beschriebenen Strategieoptionen beide Bezüge berücksichtigt.

Die Wettbewerbsstrategien schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind teilweise komplementär oder bedingen sich gar gegenseitig. Jedenfalls sind sie nicht als Reinformen zu verstehen, die in diesen Ausprägungen in realen Unternehmen umgesetzt sind. Sie mögen insgesamt wohl eine gewisse Bandbreite strategischer Optionen im Bezug auf die soziale Leistung abdecken, diese sind damit aber bei weitem nicht erschöpfend abgebildet.

		Strategiebezug	
		Gesellschaft	Markt
Strategieausrichtung	defensiv	Marktabsicherung	Effizienz
	offensiv	Differenzierung	Marktentwicklung

Tab. 18: Exemplarische Wettbewerbsstrategien im Überblick (in Anlehnung an Dyllick/Belz/Schneidewind 1997)

Im Folgenden werden die Wettbewerbsstrategien kurz beschrieben (in Anlehnung an Dyllick/Belz/Schneidewind 1997 und Speis/Czymmek 2003)

### **Die soziale Strategie der Marktabsicherung** (defensive Ausrichtung)

Erwartungen und Forderungen bezüglich der sozialen Leistung werden frühzeitig aufgenommen. Es wird versucht diese mit geeigneten Massnahmen (Selbstverpflichtungen, Kommunikation) zu beeinflussen. Damit soll erreicht werden, dass die Forderungen verzögert oder gar nicht wettbewerbswirksam werden. Bestehende Märkte bzw. Geschäftstätigkeiten sollen so abgesichert werden.

### **Die soziale Strategie der Effizienz** (defensive Ausrichtung)

Erwartungen und Forderungen bezüglich der sozialen Leistung werden als gegeben hingenommen. Es wird versucht sie mit möglichst geringem Aufwand soweit zu erfüllen, dass sich keine Nachteile für das Unternehmen ergeben. Wo möglich werden soziale Transformationsprozesse genutzt, um interne Prozesse zu optimieren.

### **Die soziale Strategie der Differenzierung** (offensive Ausrichtung)

Erwartungen und Forderungen bezüglich der sozialen Leistung werden als Treiber für Prozess- und Produkt-Innovationen aufgenommen und als Chance zur Differenzierung am Markt eingesetzt. Das Ziel der Differenzierungsstrategie ist es, Innovationspotenziale auf einem Markt zu erschliessen und die soziale Leistung als ein Differenzierungskriterium im Wettbewerb zu nutzen. Für diese Strategie gilt in besonderem Mass, dass sie nur dann Erfolg verspricht, wenn es dem Unternehmen gelingt, in der Öffentlichkeit glaubwürdig zu erscheinen.

### **Die soziale Strategie der Marktentwicklung** (offensive Ausrichtung)

Erwartungen und Forderungen bezüglich der sozialen Leistung werden aktiv gefördert und verstärkt. Es wird versucht, die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Wettbewerb stattfindet, im Sinne einer Aufnahme der Forderung zu beeinflussen (Gesetze, Branchenstandards, etc.). Ziel ist eine Ausweitung der Geschäftsfelder und Märkte, z.B. für Produkte mit sozialem Zusatznutzen.

Um zu verdeutlichen, was die vier sozialen Wettbewerbsstrategien in der Praxis bedeuten könnten, gibt Tab. 19 für zwei fiktive Unternehmenssituationen A und B Beispiele.

<b>Wettbewerbsstrategie</b>	<b>Beispiel A:</b> Ein Unternehmen der Bekleidungsindustrie sieht sich mit dem Vorwurf der Kinderarbeit konfrontiert. Es verfügt über Produktionsstandorte und Zulieferbetriebe in entsprechenden Risikoländern.	<b>Beispiel B:</b> Ein Unternehmen im Dienstleistungssektor gerät wiederholt mit Fällen von Mobbing in die Medien. Eine in der Wirtschaftspresse publizierte Umfrage bescheinigt dem Unternehmen einen im Branchenvergleich schlechten Ruf als Arbeitgeber.
Marktab-sicherung	Zusammen mit dem Branchenverband wird eine Kampagne lanciert mit dem Ziel zu zeigen, dass Kinderarbeit unter gewissen Umständen im betreffenden soziokulturellen Umfeld akzeptabel und sogar sinnvoll sei.	Das Unternehmen beauftragt einen Kommunikationsberater, eine Imagekampagne zu entwerfen, um den Ruf als schlechter Arbeitgeber zu korrigieren.
Effizienz	Die Produktionsbetriebe und Lieferanten werden auf die Einhaltung gerade noch tolerierter Mindeststandards bezüglich des Alters von Mitarbeitenden verpflichtet. Zur Überprüfung wird ein effizientes Auditverfahren eingeführt.	Das Unternehmen stellt eine Fachperson für Sozialarbeit ein, die sich um interne Mobbingfälle kümmern soll.
Differenzierung	Für das für soziale Anliegen sensible Kundensegment wird eine spezielle Produktlinie entwickelt, die garantiert ohne Kinderarbeit produziert wird. Der entsprechende Nischenmarkt wird gezielt bearbeitet.	Das Unternehmen veranlasst eine vertiefte Ursachenanalyse und initiiert daraufhin einen langfristig angelegten Kulturwandel-Prozess. Kurzfristig wird ein internes Projekt zur Mobbingprävention lanciert.
Marktentwicklung	Eigene Produktionsbetriebe und Lieferanten werden auf hohe Standards verpflichtet, die sukzessive eingeführt, umgesetzt und auf ihre Einhaltung überprüft werden. Gemeinsam mit einer NGO wird aktiv für „zero tolerance“ im Zusammenhang mit Kinderarbeit geworben.	Wie oben (Differenzierung); zusätzlich tritt das Unternehmen als Partner in einer nationalen Anti-Mobbing-Kampagne auf und setzt sich für einen verstärkten rechtlichen Schutz von Mobbingopfern ein.

Tab. 19: Erläuterung von vier sozialen Wettbewerbsstrategien anhand von zwei Unternehmensbeispielen A und B (Quelle: eigene Darstellung)

### 5.3.2 Von der Strategie zu den Zielen

Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen für die Unternehmenskommunikation (vgl. Kap. 4.4.2) gewinnt die Planung der Kommunikationsaktivitäten mit Hilfe von klaren Zielen an Bedeutung. Als Kommunikationsziel bezeichnen wir den Zustand, der erreicht werden soll, nachdem ein Kommunikationskonzept durchgesetzt bzw. nachdem bestimmte Massnahmen durchgeführt wurden. Je nachdem, welche Wirkungen bei den Zielgruppen angestrebt werden, können Kommunikationsziele unterschieden werden in (vgl. Kröber-Riel/Weinberg 1999: 49 ff.):

- kognitiv-orientierte Ziele (= Wissen, z.B. Erhöhung eines Informations- oder Kenntnisstandes),
- affektiv-orientierte Ziele (= Gefühl, z.B. Steigerung des Interesses, Änderung der Einstellung),
- konativ-orientierte Ziele (= Handlungskomponente, z.B. Änderung des Verhaltens).

Im Unternehmen sind Kommunikationsziele massgeblich geprägt durch übergeordnete strategische Überlegungen wie beispielsweise die vier hier beispielhaft dargestellten Wettbewerbsstrategien. Sie können in mehreren Hierarchiestufen differenziert werden, beispielsweise als Grob- und Feinziele bzw. Global- und Einzelziele. Des Weiteren kann nach Zeithorizonten differenziert werden, so dass von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen gesprochen wird. Die Überprüfung der Zielerreichung wird mit Hilfe einer Evaluation vorgenommen. Dabei werden durchgeführte Massnahmen auf ihre Effektivität und Effizienz hin untersucht (vgl. Kap. 5.8).

Die in Kap. 5.3.1 eingeführten Wettbewerbsstrategien implizieren eine unterschiedliche und unterschiedlich intensive Unterstützung durch kommunikatorische Massnahmen. Dabei bedeutet eine defensive Strategieausrichtung nicht zwingend auch eine zurückhaltende Kommunikation, während für eine offensive Strategieausrichtung auch nicht zwingend „offensiv“ kommuniziert werden muss. Ebenso heisst ein Strategiebezug auf die Gesellschaft nicht, dass ausschliesslich Zielgruppen aus dem gesellschaftlichen Umfeld anvisiert werden. Gleiches gilt analog für den Strategiebezug auf den Markt. Tab. 20 zeigt beispielhaft, wie aus den Wettbewerbsstrategien übergeordnete Kommunikationsziele (Grob- oder Globalziele) abgeleitet werden können. Kommunikationsziele auf dieser Ebene sind noch nicht auf einzelne Anspruchsgruppen bzw. Zielgruppen bezogen. Sie können themenübergreifend formuliert sein oder spezifisch auf ein einzelnes Thema ausgerichtet sein.

Soziale Wettbewerbsstrategie	Übergeordnete Kommunikationsziele, exemplarisch
<p><b>Marktab-sicherung</b></p>	<p>Soziale relevante Themen und daraus entstehende Erwartungen und Forderungen an die soziale Leistung werden dann zum Gegenstand der Unternehmenskommunikation, wenn sie die bestehenden Märkte und Geschäftstätigkeiten des Unternehmens bedrohen. Die Kommunikationsaktivitäten stellen sich in den Dienst der grundsätzlichen Zielsetzung, die bestehenden Märkte und Geschäftstätigkeiten abzusichern. Das kann z.B. geschehen, indem versucht wird zu zeigen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dass das sozial relevante Thema, aus den Erwartungen an das Unternehmen abgeleitet werden, grundsätzlich in ihrer Bedeutung überschätzt wird,</li> <li>▪ dass das Unternehmen von den im Raum stehenden Erwartungen gar nicht oder nur am Rande betroffen ist,</li> <li>▪ dass das Unternehmen die im Raum stehenden Erwartungen bereits hinreichend erfüllt,</li> <li>▪ dass andere (sozial relevante) Themen von viel grösserer Bedeutung und entsprechende Erwartungen hinreichend erfüllt sind,</li> </ul> <p>oder indem bewusst nicht über das Thema kommuniziert wird, um zusätzliche Aufmerksamkeit für das Thema zu vermeiden.</p> <p>Die grundsätzlich defensive Ausrichtung dieser Wettbewerbsstrategie bedingt nicht zwingend auch eine zurückhaltende Kommunikation. Im Gegenteil liegt es nahe, gerade mit Hilfe gezielter Kommunikation die Wirkung im Raum stehender Erwartungen an die soziale Leistung des Unternehmens abzuschwächen.</p>
<p><b>Effizienz</b></p>	<p>Die soziale Wettbewerbsstrategie der Effizienz ist primär nach innen gerichtet. Die Kommunikation der sozialen Leistung hat eher untergeordnete Bedeutung. Mögliche Ziele könnten sein,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interessierten Anspruchsgruppen, namentlich den Marktteilnehmern, die Erfüllung der (kritischen) Erwartungen zu demonstrieren,</li> <li>▪ auf Nachfrage hin die soziale Leistung im Bezug auf die sozial relevanten Themen zu dokumentieren.</li> <li>▪ Im Rahmen der internen Kommunikation für die veränderten internen Prozesse Akzeptanz zu schaffen.</li> </ul>
<p><b>Differenzierung</b></p>	<p>Bei der Differenzierungsstrategie kommt der Kommunikation grösste Bedeutung zu. Soziale Themen und daraus abgeleitete Forderungen an das Unternehmen werden gezielt genutzt, um sich von Mitbewerbern zu differenzieren, sei es durch entsprechende Prozess- oder Produktinnovationen. Diese Differenzierungen können nur wettbewerbswirksam werden, wenn sie adäquat kommuniziert werden. Dabei sind, in Abhängigkeit vom Thema, alle drei Kommunikationsbereiche nach Zerfass (1996) gefordert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktkommunikation: Je nach Art der Innovation können sich die Kommunikationsaktivitäten vorwiegend auf den Absatzmarkt, den Beschaffungsmarkt, den Arbeitsmarkt, den Kapitalmarkt oder mehrere dieser Märkte ausrichten. Ziel ist jeweils, den entsprechenden Marktteilnehmern ihre spezifischen Vorteile aus der sozialen Innovation des Unternehmens bewusst zu machen.</li> <li>▪ Öffentlichkeitsarbeit: In der Öffentlichkeit soll das Unternehmen im Zusammenhang mit seiner sozialen Leistung wahrgenommen werden.</li> <li>▪ Interne Kommunikation: Mitarbeitende sollen die durch entspr. Innovationen erbrachte soziale Leistung kennen und verstehen und als Botschafter nach aussen fungieren.</li> </ul>
<p><b>Marktent-wicklung</b></p>	<p>Auch die Marktentwicklungsstrategie wird entscheidend durch Kommunikationsmassnahmen unterstützt. Eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit im Zusammenhang mit einem sozial relevanten Thema ist z.B. dann möglich, wenn die Sensibilität der Marktteilnehmer für das betreffende Thema zunimmt oder wenn die Rahmenbedingungen im Sinne der an die Unternehmen im Zusammenhang mit dem Thema gestellten Forderungen angepasst werden. Möglichkeiten dafür sind Gebote/Verbote auf rechtlicher Ebene, staatliche Fördermassnahmen, Minimalstandards der Branchenverbände, etc. Parallel dazu soll das Unternehmen die im Bezug auf das betreffende Thema formulierten Erwartungen erfüllen und darin glaubwürdig sein. Für die Unternehmenskommunikation lassen sich davon folgende möglichen Ziele ableiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung des Stellenwerts des betreffenden sozial relevanten Themas in der öffentlichen Diskussion</li> <li>▪ Erhöhung der Aufmerksamkeit und Sensibilität für das betreffende sozial relevante Thema bei den für die Rahmenbedingungen der Märkte verantwortlichen Regulatoren (Gesetzgeber, Politik, Behörden, Branchenverbände, Normierungs-Institutionen, etc.)</li> <li>▪ Glaubwürdige Darstellung der sozialen Leistung des Unternehmens (im Bezug auf das betreffende Thema) in der Öffentlichkeit als den Erwartungen entsprechend.</li> </ul>

Tab. 20: Übergeordnete Kommunikationsziele, exemplarisch abgeleitet aus sozialen Wettbewerbsstrategien (Quelle: eigene Darstellung)

Entscheidend dürfte sein, dass die Kommunikationsziele Bestandteil einer von grundlegenden normativen Aussagen (Vision, Leitbild, Kultur) ausgehenden Strategie- und Zielhierarchie im Unternehmen sind, wie sie in Abb. 8 schematisch dargestellt ist. Dabei ist weniger bedeutend, wie viele Stufen oder Ebenen die Zielhierarchie aufweist. Wichtiger ist die wechselseitige Beeinflussung aufeinander folgender Stufen. Beispielsweise muss gewährleistet werden, dass bei Auftreten eines neuen sozial relevanten Themas (1) dieses überhaupt auf seine strategische Relevanz hin überprüft wird, (2) eine (allfällige) themenbezogene Strategie im Einklang mit der Unternehmensstrategie bzw. einer unternehmensweiten Sozialstrategie steht, (3) die Sozialstrategie umgekehrt im Hinblick auf das neue Thema hin hinterfragt wird und (4) die Themenstrategie gegebenenfalls in entsprechende Kommunikationsziele übersetzt wird.

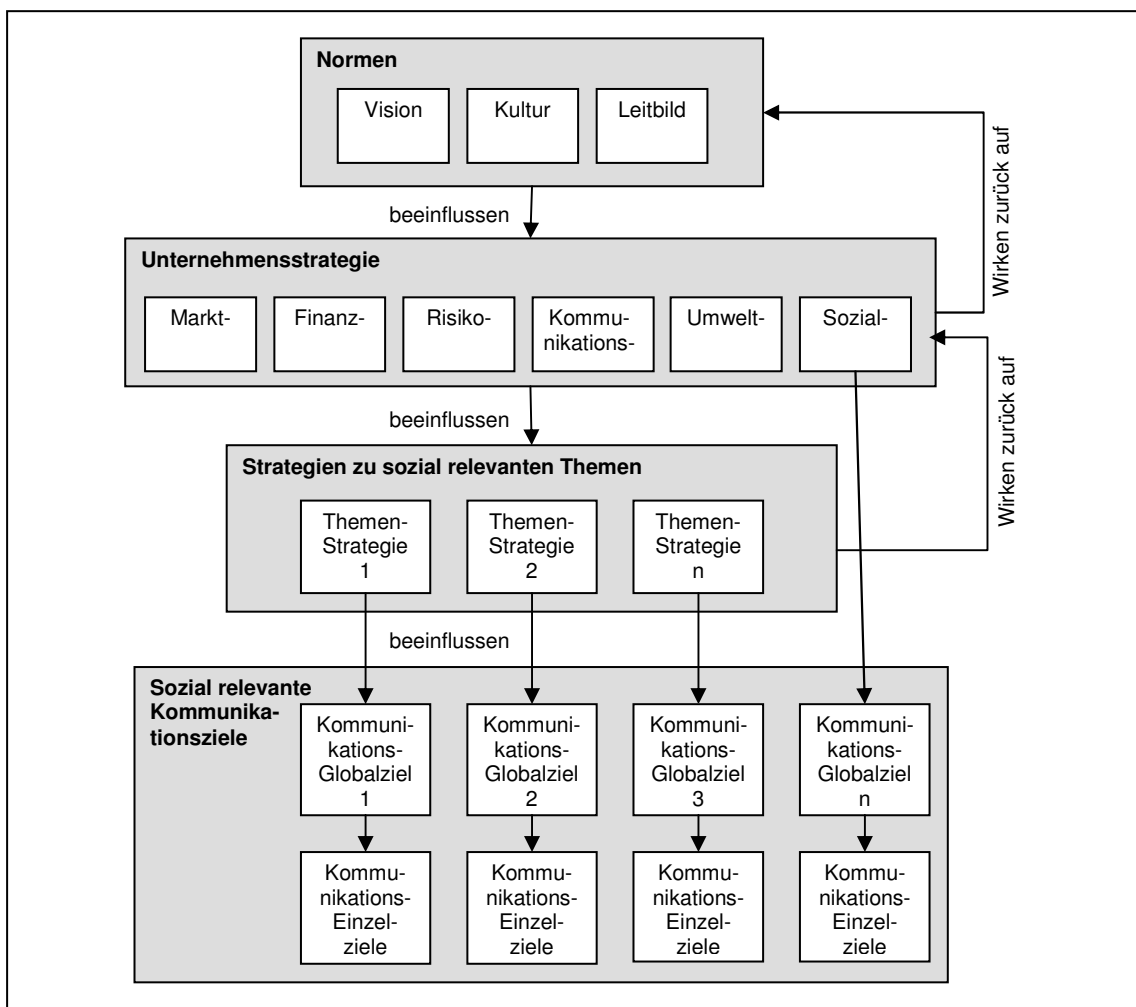


Abb. 8: Sozial relevante Kommunikationsziele im Strategiemfeld des Unternehmens (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brunner 2003: 5)

### 5.4 Schritt 3: Identifikation von Zielgruppen und Einzelzielen

Während die übergeordneten sozialen Kommunikationsziele (Globalziele) noch weitgehend unabhängig von Zielgruppen formuliert werden, ist es sinnvoll, auf einer tieferen Konkretisierungsstufe die Globalziele in zielgruppenbezogene Ziele zu übersetzen. Zielgruppen können,



müssen aber nicht mit Anspruchsgruppen identisch sein (vgl. Abb. 9). Es können durchaus auch einzelne Anspruchsgruppen zu mehreren Zielgruppen aufgeteilt oder mehrere Anspruchsgruppen zu einer Zielgruppe zusammengefasst werden. Allgemein werden aus Anspruchsgruppen Zielgruppen, indem sie mit Kommunikationszielen verknüpft werden. Mit Zielgruppen sind hier allgemein die Adressaten von Kommunikationsaktivitäten gemeint und nicht – wie im Marketing-Kontext – nur Kunden oder potenzielle Kunden.

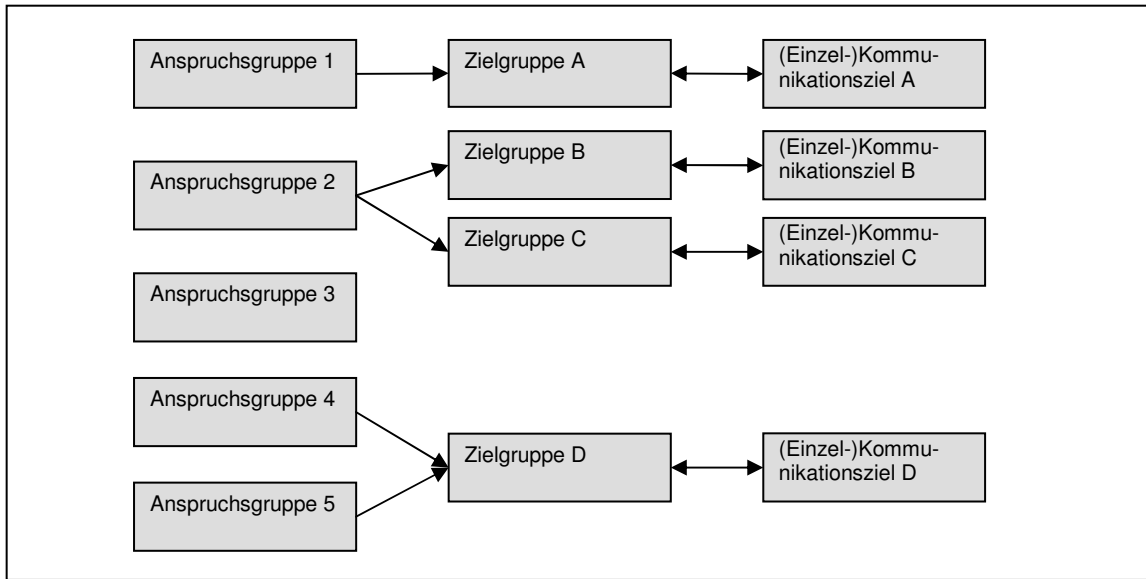


Abb. 9: Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppen, Zielgruppen und Kommunikationszielen (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend stellt Abb. 10 noch einmal schematisch dar, wie die verschiedenen Einflussgrößen auf die Definition der Kommunikationsziele einwirken

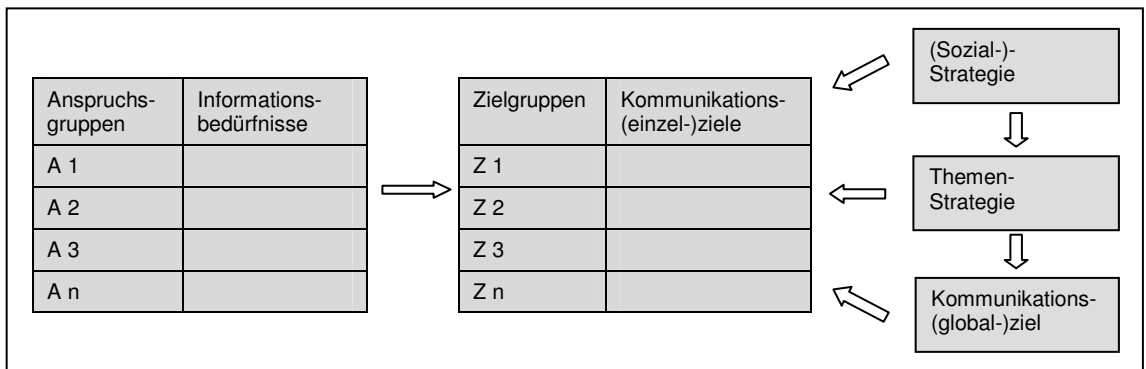


Abb. 10: Einflussgrößen für die Definition von Kommunikations(einzel)zielen (Quelle: eigene Darstellung)

Die oben dargestellten Zusammenhänge sollen nun anhand eines bereits eingeführten, fiktiven Fallbeispiels illustriert werden (vgl. Tab. 19, Fallbeispiel-Unternehmen A). Tab. 21 gibt exemplarisch Informationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen im Bezug auf das Thema

Kinderarbeit in Produktionsländern wieder. Ausgehend von der sozialen Wettbewerbsstrategie der Marktabsicherung könnten sich die in Tab. 22 aufgeführten Zielgruppen und Kommunikationsziele ergeben.

	Anspruchsgruppe	Informationsbedürfnisse (exemplarisch)
Marktumfeld	Eigentümer, Aktionäre	Grossaktionäre, mit denen ein regelmässiger Austausch stattfindet, haben sich im Zuge der öffentlichen Debatte um Kinderarbeit nach möglichen Folgen für die Unternehmensreputation und nach entsprechenden Instrumenten des Risikomanagements erkundigt.
	Fremdkapitalgeber	Es konnte kein Interesse am Thema festgestellt werden.
	Finanzanalysten	In Fragebogen von Analysten wird regelmässig nach der Einhaltung von Sozialstandards, nach dem Vorhandensein von (Sozial-)Leitbildern und nach zertifizierten Managementsystemen gefragt. Ausserdem wird regelmässig nach einer Berichterstattung im non-financial-Bereich gefragt (Umwelt-, Sozial-, Nachhaltigkeitsbericht).
	Kunden	Das Bekleidungsunternehmen ist im Mittel- bis Hochpreis-Segment positioniert. Ein substanzieller Teil der Endkundschaft berücksichtigt soziale Aspekte beim Kaufentscheid. Diesbezüglich am häufigsten wird nach dem Herkunftsland und nach einem im Markt bereits eingeführten, vom Unternehmen aber nicht verwendeten Produkt-Label gefragt. Dieses wurde von zwei Mitbewerbern und einer NGO lanciert und garantiert die Einhaltung der Menschenrechte und der Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO.
	Mitbewerber	Innerhalb des Branchenverbandes sind Sozialstandards zwar thematisiert worden, für ein gemeinsames Vorgehen fehlte aber die Einigkeit. Seither stehen die Wettbewerber unter gegenseitiger Beobachtung. Besonders aufmerksam wird verfolgt, ob sich Kooperationen unter Anbietern oder mit dem Handel anbahnen, welche Standards oder Verhaltenscodizes allenfalls zur Anwendung kommen und ob neue Produktlabels lanciert werden.
	Lieferanten	Einzelne Lieferanten sind von anderen Kunden im Bezug auf Sozialstandards angesprochen worden und haben bei Einkäufern des Unternehmens nach allfälligen Vorhaben diesbezüglich gefragt. Sie fürchten, innerhalb kurzer Zeit für verschiedene Kunden verschiedene Standards einführen zu müssen.
Öffentlichkeit	Wissenschaft	Im vergangenen Jahr haben zwei Studierende für eine Diplomarbeit im Themenfeld „Sozialstandards in der Textilindustrie“ Anfragen für Interviewpartner ans Unternehmen gestellt.
	Medien	Journalisten eines TV-Konsummagazins und einer Wochenzeitung haben aufgrund von Kontakten mit NGO Stellungnahmen und Hintergrundinformationen zu den Herkunftsländern der Produkte und den dortigen Arbeitsbedingungen verlangt.
	Staat, Behörden	Es konnte kein Interesse am Thema festgestellt werden.
	NGO	Eine vorwiegend national tätige NGO hat sich das Thema „Sozialstandards in der Textilindustrie“ zum Schwerpunkt gemacht. Sie hat mehrmals das Gespräch mit dem Management gesucht, insbesondere im Zusammenhang mit der Lancierung eines Produktlabels.
	Lokales Umfeld, Anwohnerschaft	Es konnte kein Interesse am Thema festgestellt werden.
	Gewerkschaften	Es konnte kein Interesse am Thema festgestellt werden.
Internes Umfeld	Management	Das Management hat als Entscheidungsgrundlagen Abklärungen zu den tatsächlichen Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben (Verantwortung bei der Einkaufsabteilung), über die Bedeutung sozialer Produkteigenschaften für Endkunden (Verantwortung bei Marketing & Verkauf) und über Kosten/Nutzen der Einführung von Sozialstandards (Verantwortung bei der Stabsstelle Nachhaltigkeit) verlangt.
	Mitarbeitende	Im elektronischen Intranet-Forum für Mitarbeitende wird das Thema kontrovers diskutiert. Die negativ gefärbte Medienpräsenz des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Thema Kinderarbeit löste besorgte Reaktionen aus. Verschiedentlich wurden klärende Aussagen von der Unternehmensleitung zu folgenden Fragen verlangt: Inwiefern treffen die gegen das Unternehmen in den Medien erhobenen Vorwürfe zu? Wie gedenkt die Unternehmensleitung kurz- und mittelfristig zu reagieren? Welche Konsequenzen sind für die Mitarbeitenden zu erwarten?

Tab. 21: Exemplarische Informationsbedürfnisse von Anspruchsgruppen eines Bekleidungsunternehmens im Bezug auf das Thema Kinderarbeit bei Lieferanten (Quelle: eigene Darstellung)

	Zielgruppe	Kommunikations(einzel)ziele, exemplarisch, abgeleitet von der soziale Wettbewerbsstrategie „Marktabsicherung“
Marktumfeld	Eigentümer, Aktionäre	Das Vertrauen der Investoren soll gestärkt werden durch die Erläuterung der Themenstrategie bzgl. Kinderarbeit in Produktionsländern.
	Fremdkapitalgeber	Gegenüber Fremdkapitalgebern werden keine Kommunikationsziele verfolgt.
	Finanzanalysten	Ein hohes Nachhaltigkeits-Rating ist kein vordringliches Ziel. Trotzdem sollen die Themenstrategie und die soziale Leistung verständlich und gemäss dem „State of the Art“ vermittelt werden.
	Kunden	Endkunden sollen ohne schlechtes Gewissen die Kleider des Unternehmens kaufen können. Bei der bezüglich sozialer Aspekte sensiblen Minderheit sollen folgende Kernbotschaften ankommen: (1) Das Unternehmen verlangt von allen Lieferanten die Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards. (2) Die Arbeit Jugendlicher in Entwicklungsregionen muss differenziert betrachtet werden; ohne diese Einkommen wären viele betroffene Familien schlechter gestellt. (3) Die Übertragung von eigenen Wertvorstellungen in andere Kulturräume ist nur bedingt zulässig. Sie kann auch als neue Form der Kolonialisierung angesehen werden.
	Mitbewerber	Gegenüber Mitbewerbern wird nicht aktiv kommuniziert.
	Lieferanten	Lieferanten sollen wissen, dass sie die vor Ort geltenden, gesetzlichen Mindeststandards einhalten müssen.
Öffentlichkeit	Medien	Das in der Öffentlichkeit teilweise entstandene Bild vom Unternehmen als ein gewissenloser Globalisierungs-Gewinner und Ausbeuter benachteiligter Menschen in armen Weltregionen soll korrigiert werden durch die Vermittlung der folgenden Kernbotschaften: (1) Das Unternehmen verlangt von allen Lieferanten die Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards. (2) Einheitliche, global gültige Sozial-Standards sind nicht zweckmässig, weil sie die lokalen Eigenheiten nie genügend berücksichtigen können. (3) Die Arbeit Jugendlicher in Entwicklungsregionen muss differenziert betrachtet werden; ohne diese Einkommen wären viele betroffene Familien schlechter gestellt. (4) Die Übertragung von eigenen Wertvorstellungen in andere Kulturräume ist nur bedingt zulässig. Sie kann auch als neue Form der Kolonialisierung angesehen werden.
	NGO	Weitere Aktionen und negative Äusserungen über das Unternehmen von Seiten NGO sollen vermieden werden durch die Vermittlung der folgenden Kernbotschaften wie oben (vgl. unter „Medien“).
	Wissenschaft	Hochschulen sollen angeregt werden, die Bedeutung von Einkommen Jugendlicher für das Überleben von Familien in den Produktionsländern zu untersuchen.
	Staat, Behörden	Gegenüber Behörden werden keine Kommunikationsziele verfolgt.
	Lokales Umfeld, Anwohnerschaft	Gegenüber Anwohnern werden keine Kommunikationsziele verfolgt.
Internes Umfeld	Gewerkschaften	Gegenüber Gewerkschaften werden keine Kommunikationsziele verfolgt.
	Management	Dem Management werden die geforderten Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung gestellt.
	Mitarbeitende	Vertrauen und Loyalität der Mitarbeitenden sollen gestärkt werden durch die Vermittlung der Kernbotschaften (vgl. unter „Medien“)

Tab. 22: Exemplarische Zielgruppen und zugeordnete Kommunikationsziele im Bezug auf die soziale Wettbewerbsstrategie „Marktabsicherung“ für ein Bekleidungsunternehmen zum Thema Kinderarbeit bei Lieferanten (Quelle: eigene Darstellung)

Bereits bei der Festlegung von Kommunikationszielen, wie auch später bei der Planung der Inhalte und der Kommunikationsmittel, sind die Besonderheiten sozialer Themen (vgl. Kap. 4.5) zu berücksichtigen. So wird sich ein Unternehmen zum Thema der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz wohl unterschiedliche Kommunikationsziele im Bezug auf die Mitarbeitenden vornehmen, je nachdem, ob ein Standort sich in Schweden oder in Saudiarabien befindet (vgl. Kap. 4.5, Kulturabhängigkeit).

## 5.5 Schritt 4: Definition der Kommunikationsinhalte

Wird Kommunikation auf die traditionelle „Lasswell-Formel“ reduziert, „Who says what in what channel to whom with what effect?“ (Lasswell 1948), so geht es in diesem Kapitel um das (erste) „what“, die Frage nach der transportierten Nachricht, der Botschaft, den Inhalten. Naturgemäss bestehen zwischen Zielen, Inhalten und Mitteln der Kommunikation enge Zusammenhänge sowie eine innere Abhängigkeit. Zu einem gewissen Teil sind daher Elemente von Inhalten bereits in den beiden vorangegangenen Kapiteln über Ziele und Zielgruppen zur Sprache gekommen. So sind bei der Beschreibung von exemplarischen Kommunikationszielen für das Fallbeispiel-Unternehmen A die Kommunikationsziele teilweise bereits mit Kernbotschaften, also Inhalten verknüpft worden (vgl. Tab. 22).

Das seit den 1990er Jahren breit diskutierte und angewendete Konzept der Integrierten Kommunikation (vgl. Bruhn 1995) verlangt für eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmassnahmen, um für die Zielgruppen ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln. Bei der inhaltlichen Abstimmung geht es darum, die Kommunikationsmassnahmen thematisch miteinander zu verbinden. Die über verschiedene Kommunikationsmassnahmen vermittelten Botschaften der Kommunikation müssen dafür in die gleiche Richtung zielen, auf einen einheitlichen Nenner gebracht werden und ähnliche Eindrücke vermitteln, um glaubwürdig zu sein (Lüthmann 2003: 67). Die Wahl der kommunizierten Inhalte sollte also auch auf diese Anforderungen hin überprüft werden.

Im Bezug auf die Kommunikation eines Unternehmens über seine Wechselwirkungen mit der sozialen Umwelt stehen fünf Kategorien von Inhalten im Vordergrund: Werthaltungen & Einstellungen, Motivationen, Zielsetzungen, Strukturen & Verfahren sowie die konkrete soziale Leistung (vgl. Tab. 23). Diese antworten auf Kernfragen nach dem Warum?, Wozu?, Wie? und Was? und werden im Folgenden näher betrachtet.

Vermitteln von:	Antwort auf:
Werthaltungen & Einstellungen	Wovon gehen wir aus? Was ist unsere Basis? Wofür stehen wir?
Motivationen	Warum tun wir etwas?
Zielsetzungen	Wozu tun wir etwas? Was wollen wir erreichen?
Strukturen & Prozesse	Wie tun wir es?
Leistung (Performance)	Was tun wir? Was haben wir erreicht?

Tab. 23: Klassifizierung von Kommunikationsinhalten zur sozialen Dimension (Quelle: eigene Darstellung)

### 5.5.1 Werthaltungen und Einstellungen

Werthaltungen einzelner Personen, Unternehmer oder Manager, haben seit jeher das Verhalten von Unternehmen beeinflusst. Seit einigen Jahren erneut thematisiert wird die Auffassung, dass auch Unternehmen als kollektiven Akteuren Werthaltungen zugeschrieben werden. Laut Wieland (1999) gelten so genannte Wertemanagementsysteme als Ausdruck kollektiver, organisationaler Werthaltungen und können Einfluss auf das Verhalten innerhalb von Organisationen nehmen. Gemäss diesem Ansatz sind Wertemanagementsysteme „speziell auf ein Unternehmen zugeschnittene Managementinstrumente, die auf die Definition, Kodifizierung und

Operationalisierung der handlungsleitenden, moralischen Werte eines kollektiven Akteurs zielen, so dass sie Relevanz im betrieblichen Alltag entfalten“ (Wieland/Fürst 2002: 35). Wieland beschreibt ein Werteviereck mit vier Werteklassen (vgl. Abb. 11). Unternehmen definieren demnach ihr je spezifisches Set von Werten aus allen vier Werteklassen. Dadurch wird ein Unternehmen, neben der spezifischen Gestaltung der Wertschöpfungskette, wesentlich charakterisiert.



Abb. 11: Werteviereck (Quelle: Wieland 1999: 94)

Den Werthaltungen kommt aus verschiedenen Gründen bei der Kommunikation zur sozialen Dimension besondere Bedeutung zu:

- Je nachdem, wie die Begriffe „sozial“ und „soziale Leistung“ definiert werden, haben die bei Wieland aufgeführten Werte einen starken Einfluss auf diesen Leistungsbereich eines Unternehmens. Stellt man beim Verständnis dieser Begriffe in Anlehnung an Staub-Bernasconi (1991) die „Bedürfniserfüllung und das Zusammenleben von Menschen“ ins Zentrum, so wird die Bedeutung besonders der moralischen Werte, der Kommunikationswerte und der Kooperationswerte offensichtlich.
- Neben ökonomischen Gründen gehören Werthaltungen zu den zentralen Motivationen für das Erbringen von sozialen Leistungen. Die Kommunikation sozialer Leistungen wirkt auf Zielgruppen nur dann glaubwürdig, wenn die Motivation dazu plausibel gemacht werden kann (vgl. unten).
- Die Kommunikation von Werthaltung birgt grosse Chancen, aber ebenso grosse Risiken. An Unternehmen, die Werte für sich in Anspruch nehmen, werden entsprechend höhere Anforderungen gestellt. Werden Handlungen des Unternehmens bekannt, die im Gegensatz zu den kommunizierten Werten stehen, ist der Verlust an Glaubwürdigkeit umso grösser (vgl. Kap. 4.4.2, Reputation und Image).

- Einer neueren Auffassung zufolge wirkt die Berufung auf Werte für ein Unternehmen nur dann glaubwürdig, wenn es gleichzeitig zeigen kann, wie die Werteorientierung (und allenfalls daraus abgeleitete soziale Leistungen) dem Unternehmenswert dienen (vgl. Klein/Steinert 2003: 12). Dies gilt auch dann, wenn der entsprechende Effekt indirekt ist, erst längerfristig wirksam wird und schwierig messbar ist.

Im Zusammenhang mit der sozialen Dimension wird häufig auch der Begriff der Verantwortung verwendet, der bei Wieland (1999: 94) den moralischen Werten zugerechnet wird. Das zunehmend verbreitete Konzept der CSR (vgl. Kap. 3.1.3) basiert ausdrücklich auf der Idee, dass Unternehmen eine Verantwortung für die Gesellschaft zukommt. Unklar bleibt dabei oft, wer genau wen wofür für verantwortlich erklärt. Hier liegt es im Interesse der Unternehmen, zunächst sich selbst Klarheit zu verschaffen und anschliessend gegebenenfalls auch darüber zu kommunizieren. Dabei gilt es die Erwartungen der Anspruchsgruppen sowie die eigenen Möglichkeiten zu berücksichtigen. Der Bereich, innerhalb dessen sich ein Unternehmen für soziale Wirkungen für verantwortlich erklärt, kann entlang verschiedener Dimensionen beschrieben werden. Eine davon ist die Wertschöpfungskette. Die Frage lautet dann: Inwiefern übernehme ich als Unternehmen Verantwortung für beispielsweise die Arbeitsbedingungen bei meinen Lieferanten und Sublieferanten? Oder wie weit übernehme ich Verantwortung dafür wie meine Produkte oder Dienstleistungen von meinen Endkunden ge- oder eben auch mit sozialen Folgen missbraucht werden? Für diese Fragen der „Systemgrenzen“ gibt es keine allgemeingültigen Antworten; jedes Unternehmen muss sie für sich selbst beantworten. Ein entscheidendes Kriterium bei der Beantwortung solcher Fragen ist die Möglichkeit der Einflussnahme auf soziale Wirkungen. Bestehen Möglichkeiten der Einflussnahme, ist aus der Sicht mancher Anspruchsgruppen auch die Übernahme einer (Teil-)Verantwortung angezeigt.

### **5.5.2 Motivationen**

Motivationen antworten auf die Frage, warum ein Unternehmen soziale Leistungen erbringt. Diese Frage stellt sich immer, wenn über soziale Leistung kommuniziert wird (vgl. Kap. 4.5 *Erklärungsbedarf*). Grundsätzlich lassen sich drei Stränge von Motivationen unterscheiden (vgl. Tab. 24).

Art der Motivation	Beschreibung
<b>Direkt ökonomische Motivation</b>	Soziale Leistungen wirken sich direkt auf den finanziellen Unternehmenserfolg aus. Ein Beispiel dafür sind Investitionen in die Arbeitssicherheit, die sich direkt in Form von sinkenden Unfallzahlen und damit von sinkenden Kosten für Arbeitsabwesenheiten auswirken.
<b>Indirekt ökonomische Motivation</b>	Soziale Leistungen werden erbracht, weil sie von bestimmten Anspruchsgruppen erwartet werden und ihr Ausbleiben von diesen Anspruchsgruppen sanktioniert wird. Diese Sanktionen können den finanziellen Unternehmenserfolg beeinträchtigen. Als Beispiele dafür kann die Einhaltung von sozial relevanten Rechtsnormen wie etwa zur Schwarzarbeit dienen. Hier sind bei Missachtung einerseits Sanktionen in Form von Bussgeld-Zahlungen zu erwarten und andererseits Sanktionen von Kunden, die das nicht gesetzeskonforme Verhalten missbilligen und infolgedessen andere Anbieter bevorzugen.
<b>Ethische Motivation</b>	Soziale Leistungen werden erbracht, weil dies als moralisch richtiges Verhalten angesehen ist, ungeachtet dessen, ob dieses Verhalten den finanziellen Unternehmenserfolg fördert oder nicht. Diese Motivation ist in der Literatur umstritten. Einzelne Autoren vertreten die Meinung, es sei die einzige Aufgabe von Unternehmen, möglichst viel Wert für die Eigentümer zu generieren. Einzig diesen stehe es zu, Leistungen für die Gesellschaft zu erbringen, die sich für den Unternehmenserfolg nicht in irgendeiner Weise positiv auswirken.

Tab. 24: Motivationen für Unternehmungen zum Erbringen von sozialen Leistungen (Quelle: eigene Darstellung).

Die Schwierigkeit dieser Klassifizierung liegt darin, dass die Wirkung sozialer Leistungen (Social Performance, SP) auf den Unternehmenswert (Financial Performance, FP), der so genannte Business Case, oft sehr schwierig nachzuweisen ist. Das gilt für den Einzelfall und noch viel mehr für den Versuch, eine allgemein gültige, einfache Kausalbeziehung zwischen FP und SP empirisch zu belegen (vgl. Salzmann/Ionescu-Sommers/Steger 2005). Dies liegt vorwiegend an der Komplexität des Gegenstands (Verschiedenheit der sozialen Themen, Vielfalt der Messgrößen für SP und FP, Verschiedenheit der Rahmenbedingungen der untersuchten Unternehmen).

Wie oben bereits angetönt ist die Transparenz der Motive bei der Kommunikation zur sozialen Dimension von grosser Bedeutung für die Glaubwürdigkeit. Allerdings sind Unternehmen dabei mit einem Dilemma konfrontiert. Manche Anspruchsgruppen erwarten tendenziell, dass Unternehmen jenseits ökonomischer Rationalität soziale Verantwortung übernehmen oder gehen gar soweit, soziale Verantwortung erst als solche anzuerkennen, wenn diese ausdrücklich nicht im Eigeninteresse des Unternehmens liegt. Diese Haltung mag ein Beispiel aus der ökologischen Dimension illustrieren: Das Schweizer Bundesamt für Statistik berücksichtigt bei der Berechnung der Umweltausgaben der Schweizer Wirtschaft Investitionen nur, wenn sie nicht aus wirtschaftlichen Gründen getätigt wurden, denn Aufwendungen, die einen günstigen Einfluss auf die Umwelt haben, aber nicht in erster Linie dafür eingesetzt werden, werden nicht eingerechnet (vgl. Solenthaler 2005). Andere Anspruchsgruppen halten soziale Leistungen ohne nachgewiesene oder zumindest plausibel gemachte Wirtschaftlichkeit für unverantwortlich (weil potenziell ruinös für das Unternehmen) oder für grundsätzlich unglaubwürdig weil leicht als „reine PR-Aktion“ durchschaubar.

### 5.5.3 Zielsetzungen

Zielsetzungen antworten auf die Fragen wie: Wozu erbringen wir soziale Leistungen, was wollen wir damit im Einzelfall erreichen? Sie sind Ausdruck der Absichten, die das Unternehmen verfolgt, und sind damit in die Zukunft gerichtet. Zielsetzungen gehören zusammen mit der Planung und Umsetzung von Massnahmen und der Kontrolle der Zielerreichung zu den Kernelementen etablierter Managementkonzepte wie etwa dem Deming-Zyklus (plan – do – check – act, vgl. Deming 1986) oder dem Ansatz des Führens durch Zielvereinbarungen (Management

by Objectives, Mb0). Diese Ansätze können auf jeden zu steuernden Leistungsbereich angewendet werden, so auch auf die soziale Leistung.

Damit Zielsetzungen wirksam werden können, müssen sie kommuniziert werden, mindestens an jene Personen(kreise), die Verantwortung für die Zielerreichung tragen. Bei der Kommunikation von Zielsetzungen begibt man sich jedoch grundsätzlich in eine Dilemma-Situation. Werden anspruchsvoll gesetzte Ziele kommuniziert, läuft man Gefahr, die Ziele nicht (vollumfänglich) zu erreichen und dafür von interessierten Anspruchsgruppen kritisiert zu werden. Werden die Ziele tief angesetzt, wird zwar das Erreichen wahrscheinlicher, dafür droht die Kritik, den Gegenstand der Zielsetzung nicht ernst genug zu nehmen oder innerhalb des Gegenstands nur scheinbar aktiv zu sein. Obwohl dieses Dilemma immer droht, wenn Ziele kommuniziert werden, ist die soziale Dimension als Kommunikationsgegenstand diesbezüglich besonders gefährdet (vgl. Kap. 4.5). Die Zielsetzungen lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten strukturieren (vgl. Tab. 25).



Unterscheidungskriterien	Beispiele
Einheit, auf die die Ziele bezogen sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensziele</li> <li>▪ Funktionsziele (Beschaffungsziele, Verkaufsziele, Personalziele, Kommunikationsziele, etc.)</li> <li>▪ Spartenziele</li> <li>▪ Prozessziele</li> <li>▪ Teamziele</li> <li>▪ Individuelle Ziele</li> </ul>
Fristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langfristige Ziele</li> <li>▪ Mittelfristige Ziele</li> <li>▪ Kurzfristige Ziele</li> </ul>
Ebene der Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normative Ziele</li> <li>▪ Strategische Ziele</li> <li>▪ Operative Ziele</li> </ul>

Tab. 25: Übersicht über verschiedene Formen der Zielsetzung in Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

#### 5.5.4 Umsetzungsinstrumente

Mit Umsetzungsinstrumenten sind Grundsätze, Strukturen, Abläufe und Werkzeuge gemeint, mit denen die Unternehmung die sozialen Wirkungen beeinflusst (vgl. Tab. 26). Sie sind damit, neben den effektiv erzielten Wirkungen, Teil der sozialen Leistung des Unternehmens.

Kategorie	Beispiele allgemein	Beispiele für die soziale Dimension
Normgebend	Normen, Standards	Social Accountability 8000 AccountAbility 1000 Global Reporting Initiative GRI
	Branchenrichtlinien, Codes of Conduct	SPI Finance
	Leitbilder, Policies	Sozialpolitik Gleichstellungspolitik Alterspolitik
	Unternehmensinterne Regelungen	Mobbing-Richtlinie
Organisatorisch	Organisatorische Zuordnungen	Stabsstelle für Nachhaltigkeit Betriebliche Sozialberatungsstelle
	Zuständigkeitsregelungen, Verantwortlichkeiten	Sicherheitsbeauftragter Beauftragte für Gleichstellung
Prozessual	Ablaufregelungen, Prozessbeschreibungen	Sozialaudit-Verfahren Verfahren im Umgang mit Zielkonflikten
Methodisch	Leitfäden	Leitfaden Nachhaltigkeitsreporting
	Checklisten	Lieferantenaudit-Checkliste
	Fragebogen	Self-Assessment-Fragebogen

Tab. 26: Beispiele für Umsetzungsinstrumente zur Steuerung der sozialen Leistung (Quelle: eigene Darstellung)

Oft werden Informationen über Umsetzungsinstrumente zur Messung und Beurteilung sowie evtl. auch zur Kommunikation sozialer Leistung herangezogen. Der Grund dafür ist, dass die effektiv erzielten sozialen Wirkungen oft schwierig bis unmöglich zu erheben sind (vgl. Kap.

4.5, *begrenzte Quantifizierbarkeit*) ist. So wird beispielsweise die Anzahl durchgeführter Sozialaudits bei Lieferanten als Indikator für die soziale Leistung im Bereich der Einhaltung von Arbeitsbedingungen in Entwicklungsregionen verwendet, obwohl natürlich die Tatsache allein, dass Audits durchgeführt worden sind, streng genommen nichts über das Wohlbefinden der Arbeitenden aussagt. Analog dazu werden in Fragebogen von Finanzanalysten und Rating-Agenturen oft Fragen gestellt wie „Ist ein Sozialleitbild vorhanden?“. Auch hier versteht sich von allein, dass mit dem Vorhandensein eines Leitbilds noch keine effektive soziale Wirkung erzielt worden ist. Diese so genannten Prozess-Indikatoren sind gegenüber den Performance-Indikatoren, welche die effektiven Wirkungen messen, in der Regel weniger aussagekräftig. Sie haben als ergänzende Informationen aber durchaus ihre Berechtigung, vor allem dann, wenn Performance-Indikatoren gar nicht oder nur mit grossem Aufwand erhoben werden können und ein plausibler Zusammenhang zwischen dem Prozess-Indikator und der sozialen Leistung besteht. Ein Vorteil von Prozess-Indikatoren liegt darin, dass sie im Gegensatz zu Performance-Indikatoren, die stets die Gegenwart beschreiben, das Potenzial haben, Aussagen in die Zukunft hinein zu erlauben. Wenn eine Unternehmung über geeignete Umsetzungsinstrumente verfügt, ist wahrscheinlich, dass sie künftig die soziale Leistung tatsächlich zu verbessern im Stande ist. Auf den Einsatz von Sozialindikatoren im Unternehmen wird ausführlich bei Du-bielzig (2006) eingegangen.

### **5.5.5 Wirkungen**

Informationen über die sozialen Wirkungen versuchen die effektiven (beabsichtigten oder unbeabsichtigten) Wechselwirkungen eines Unternehmens mit seiner sozialen Umwelt zu charakterisieren. Es geht also um die Fragen: Wie genau wirkt ein Unternehmen auf die soziale Umwelt und wie wirkt die soziale Umwelt auf das Unternehmen? Letztere hat allerdings bisher nur wenig Beachtung gefunden. Informationen über die sozialen Wirkungen zur Verfügung zu haben bedeutet, die sozialen Wirkungen zu messen. Dies gestaltet sich bedeutend schwieriger als beispielsweise im Bereich der ökologischen Wirkungen, die in der Regel in Form von Stoff- und Energieflüssen beschrieben werden können. Soziale Wirkungen sind sehr viel heterogener und dazu oft schlecht messbar (vgl. Kap. 4.5, *Komplexität; begrenzte Quantifizierbarkeit, begrenzte Monetarisierbarkeit*). Trotzdem werden einzelne Aspekte sozialer Leistung seit langer Zeit traditionell in Unternehmen gemessen. Innerhalb der Beziehung zu den Mitarbeitenden betrifft dies z.B. die Lohnstatistik (gesamte Lohnsumme, etc.) oder die Unfallstatistik (Betriebsunfälle, Nicht-Betriebsunfälle, etc.). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die soziale Leistung zu klassieren (vgl. Tab. 27).

Kriterium	Beispiele
Nach Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menschenrechte</li> <li>▪ Diversity</li> <li>▪ Korruption</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Nach Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeitende</li> <li>▪ Gemeinde</li> <li>▪ Kunden</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Entlang der Wertschöpfungskette	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „stromaufwärts“ (Upstream): Lieferanten und Sublieferanten</li> <li>▪ im direkten Unternehmensumfeld</li> <li>▪ „stromabwärts“ (downstream): Abnehmer, Handel, Endkunden</li> </ul>

Tab. 27: Möglichkeiten der Klassifikation sozialer Leistung (Quelle: eigene Darstellung)

Um die sozialen Wirkungen messbar zu machen, werden so genannte Indikatoren verwendet. Indikatoren können mengenbezogen (quantitativ) oder wertbezogen (qualitativ) sein. Dabei können die quantitativen Indikatoren entweder relative oder absolute Mengen angeben, die qualitativen Indikatoren können binär (z.B. ja – nein, vorhanden – nicht vorhanden), abgestuft (z.B. viel – mittel – wenig) oder beschreibend sein (vgl. Abb. 12 und Dubielzig 2006)

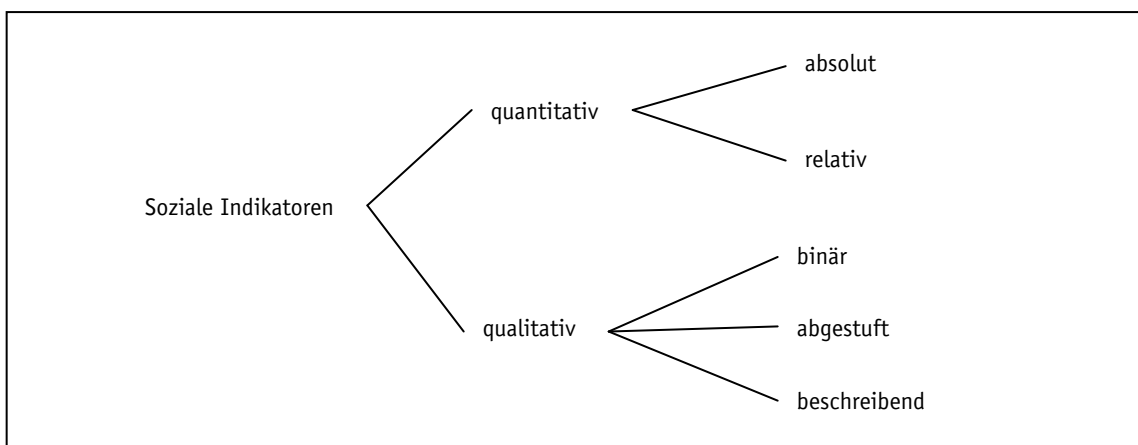


Abb. 12: Formen sozialer Indikatoren (Quelle: in Anlehnung an Dubielzig 2006)

Im Zuge der normativ orientierten Konzepte zur Wahrnehmung der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship) sind Indikatorenkataloge entwickelt worden, anhand derer Unternehmen über unter anderem soziale Wirkungen kommunizieren können bzw. sollen (für eine Übersicht vgl. Dubielzig 2006: 40ff.). Als Beispiel sei hier der Standard der GRI erwähnt. Er definiert Leistungsindikatoren für die wirtschaftlich, die ökologische und die sozial Dimension. Alle drei Dimensionen werden in Kategorien und Aspekte unterteilt, und jedem Aspekt ist eine Anzahl von Indikatoren zugeordnet (vgl. Abb. 13).

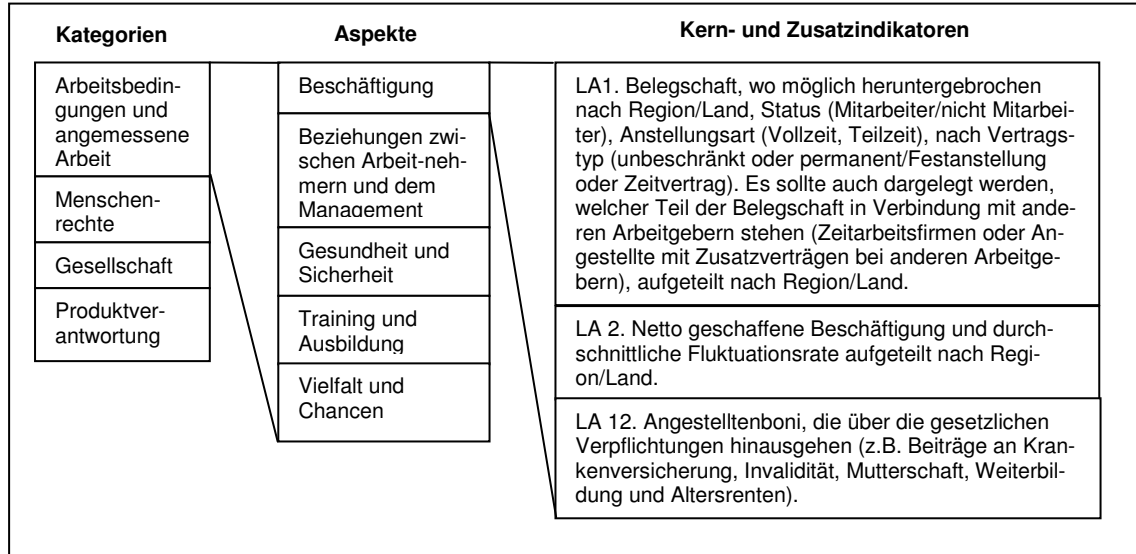


Abb. 13: Beispiel für die Zuordnung von Indikatoren zu Themen innerhalb der sozialen Dimension (Quelle: GRI 2002: 53ff.)

Grundsätzlich gibt es für Unternehmen zwei Gründe, soziale Wirkungen zu messen. Entweder werden zu einem bestimmten Aspekt Ziele gesetzt, die überprüft werden sollen, oder die Wirkungen zu einem bestimmten Aspekt sollen kommuniziert werden. Standards wie GRI streben eine Vergleichbarkeit der sozialen Wirkungen zwischen verschiedenen Unternehmen an und geben den Unternehmen gewissen Hilfestellungen bei der Frage, wie soziale Wirkungen definiert und gemessen werden können. Sie führen jedoch auch dazu, dass Wirkungen gemessen und kommuniziert werden, die für den Einzelfall eines bestimmten Unternehmens völlig bedeutungslos sind, während die wirklich relevanten Wirkungen nicht berücksichtigt werden. Ausserdem berücksichtigen Standards wie GRI den Lebenszyklus von Themen nicht oder nur verzögert (vgl. dazu Teuscher/Stäheli/Furrer 2006). Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass jedes Unternehmen für sich anhand der Relevanz der Themen die zutreffenden Wirkungsindikatoren definiert.

## 5.6 Schritt 5: Definition der Kommunikationsmassnahmen

### 5.6.1 Die Kommunikationsmassnahmen im Einzelnen

Hat ein Unternehmen im Zusammenhang mit der sozialen Dimension gewisse Vorstellungen von Kommunikationszielen, Zielgruppen und zu transportierenden Inhalten, dann steht die Wahl geeigneter Kommunikationsmittel und –massnahmen an. Kommunikationsmassnahmen können dabei als Überbegriff verstanden werden. Nach Friedrichsen/Konerding (2004: 4) sind darunter sämtliche Aktivitäten zu verstehen, die von einem Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden. Wenn im Folgenden von Kommunikationsmassnahmen die Rede ist, sind Kommunikationsmittel mit inbegriffen.

Verschiedene Autoren haben versucht, die Gesamtheit der für die Unternehmenskommunikation relevanten Kommunikationsmassnahmen zu erfassen und darzustellen. Stellvertretend und beispielhaft sei hier auf die Darstellung von Bruhn (1997b: 174) verwiesen, der nach den Kriterien intern/extern, einweg/zweiweg sowie direkt/indirekt differenziert (vgl. Tab. 28).

	Direkt		Indirekt (medial vermittelt)	
	Einweg	Zweiweg	Einweg	Zweiweg
<b>Intern</b>	Internes Berichts- und Informationswesen Mitarbeiterbezogene Verkaufsförderung	Mitarbeitergespräch Arbeitssitzung Betriebsversammlung Training, Schulung	Public Relations Firmenbroschüre Firmenzeitung Firmenvideo	Direct Mailing Videokonferenz Computer-based Training
<b>Extern</b>	Direktwerbung Verbraucherbezogene Verkaufsförderung Handelsbezogene Verkaufsförderung POS-Werbung Werbebriefe	Event-Marketing Messe, Ausstellung Direct-Response-Massnahme Verkaufsförderung	Mediawerbung Sponsoring Public Relations Product Placement Product Publicity	Telefon-Hotline Antwort-Coupon in Printmedien Multimedia-Präsentation Online-Kommunikation

Tab. 28: Kategorisierung von Kommunikationsmitteln und -instrumenten (Quelle: Bruhn 1997b: 174)

Aus der Vielfalt möglicher Kommunikationsmittel, die im Zusammenhang mit der sozialen Dimension zur Anwendung kommen, gehen Tab. 29 und Tab. 30 auf eine Auswahl näher ein. Die Mittel werden kurz mit ihren zentralen Eigenschaften skizziert, und es werden Hinweise und Beispiele für den Einsatz zur Kommunikation der sozialen Dimension gegeben.

Kommunikationsmassnahme	Kurzbeschreibung	Hinweise und Beispiele für den Einsatz bei der Kommunikation zur sozialen Dimension
Berichterstattung	Umfassende Darstellung einer oder mehrerer Unternehmens-Dimensionen (finanzielle, ökologische, soziale, etc.) mit dem Ziel, Rechenschaft abzulegen.	<p>Erlaubt Werthaltungen, Motivationen, Zielsetzungen, Strukturen &amp; Prozessen sowie Leistungen zu sozialen Themen in angemessener Tiefe abzuhandeln. Schafft Transparenz gegen innen und aussen; ein wichtiges Mittel, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit im Zusammenhang mit der sozialen Leistung aufzubauen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>▪ CSR-Bericht</li> </ul>
Website (Internet, Intranet)	Elektronisches Medium, das allen internen und externen Zielgruppen mit Internetzugang offen steht. Bietet gegenüber Druckerzeugnissen mehrere Vorteile: Netzwerkartige (anstatt linearer, sequenzieller) Informationsstrukturen, Multimedialität (z.B. Download von Dokumenten, Audio- und Videofiles), Interaktivität (Formulare, Foren, Chat, Online-Dialog), geringere Herstellungskosten.	<p>Bereitstellung von Informationen zur sozialen Dimension in unterschiedlichem Detaillierungsgrad, für verschiedene Zielgruppen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielgruppenorientierte bzw. personalisierte Sozialberichterstattung</li> </ul>
Corporate Blogs (bzw. Unternehmens-Weblogs) (Quellen: Zerfass 2005a und 2005b)	Persönliche oder thematische Nachrichtendienste, die von Unternehmen oder mit deren Unterstützung von Mitarbeitenden als Website im Internet publiziert, in regelmäßigen Abständen ähnlich wie ein Tagebuch um neue Einträge ergänzt und in vielfältiger Weise mit anderen Blogs und Websites verlinkt sind. Die Einträge können jederzeit von den Nutzern kommentiert sowie zu neuen Informationsangeboten gebündelt werden. Dadurch bildet sich die Blogosphäre als Gesamtheit aller Weblogs und ihrer Betreiber, die als Blogger bezeichnet werden. Ihre subjektiven Erfahrungen und Meinungen prägen in vielen Fällen die Inhalte der Weblogs, die sich so als besonders authentische und interaktive Alternativen zu den traditionellen Internetportalen und den zunehmend standardisierten Massenmedien (Print, TV, Radio) profilieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Knowledge blogs können im Rahmen der internen Kommunikation das Wissensmanagement unterstützen.</li> <li>▪ Product Blogs können als Instrument der Marktkommunikation besonders für wenig bekannte Firmen mit (sozial) innovativen Produkten dem Aufbau von intensiven Kundenbeziehungen dienen.</li> <li>▪ CEO Blogs, Regelmässige Verlautbarungen von Topmanagern, finden bereits rege Beachtung und können die Positionierung eines Unternehmens zu sozialen Themen unterstützen.</li> </ul>
Medienwerbung	Verbreitung von Werbebotschaften über Presse, Radio, Online-Medien oder Aussenwerbung (Plakate, Infoscreens); dient der Realisierung von Kommunikationszielen wie Bekanntheit, Produkt- und Markenkenntnis, Sympathiegewinn, Veränderung von Images bzw. Einstellungen (Unger/Fuchs 1999, Mast 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewerbung von Produkten mit sozialen Zusatznutzen</li> <li>▪ Imagewerbung durch Darstellung des sozialen Engagements</li> </ul>

Tab. 29: Ausgewählte Kommunikationsmassnahmen und ihr Bezug zur sozialen Dimension (Quelle: eigene Darstellung)

Kommunikationsmassnahme	Kurzbeschreibung	Hinweise und Beispiele für den Einsatz bei der Kommunikation zur sozialen Dimension
Medienmitteilung	Aufbereitung von Information mit dem Ziel, dass Medien über bestimmte Inhalte berichten. Effektive und kostengünstige Massnahme um Medien als Multiplikatoren für eigene Botschaften zu nutzen; birgt allerdings die Gefahr, dass Inhalte fehlinterpretiert wiedergegeben werden. Damit Medien auch wirklich berichten, muss der Newswert bzw. der Aktualitätsgehalt hoch sein.	Information der Öffentlichkeit über spezielle Ereignisse mit Bezug zur sozialen Dimension, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstmalige Beichterstattung über soziale Leistungen</li> <li>▪ Erlangung einer Zertifizierung für das Managementsystem (z.B. SA 8000, AA 1000) oder eines Produktlabels (z.B. Max Havelaar)</li> </ul>
Medienkonferenz, Mediengespräch	Aufbereitung von Information mit dem Ziel, dass Medien über bestimmte Inhalte berichten; ermöglicht im Gegensatz zur Medienmitteilung zusätzlich einen Dialog mit Medienvertretern sowie eine differenzierte Darlegung der Botschaft.	Information der Öffentlichkeit über spezielle Ereignisse mit Bezug zur sozialen Dimension, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verleihung eines Preises für besondere sozial relevante Leistungen</li> <li>▪ Lancierung einer Produktlinie mit sozialem Zusatznutzen</li> </ul>
Auskunftsstelle, „Hotline“	Institutionalisierte, themenbezogene Anlaufstellen zur Entgegennahme und Beantwortung von Anfragen durch interne oder externe Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bürgertelefon für sozial relevante Fragen</li> <li>▪ Interne Hotline zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.</li> </ul>
Produktinformation	Information für den Kunden, die auf dem Produkt angebracht oder separat dem Produkt beigegeben werden (Verpackungsaufdruck, Beipack-Information etc.)	Hinweis auf sozial relevante Produkteigenschaften (z.B. in Form von Sozial-Labels) oder anderen sozialen Leistungen
Sponsoring	Sponsoring will durch Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Personal eines Unternehmens eine Gegenleistung erhalten. Diese besteht i.d.R. in der werbewirksamen Verwendung des Firmennamens oder der Produktmarke sowie in der kommunikativen Nutzung der Sponsoringaktivität im Nachgang zum Ereignis. Sponsoring baut auf Imagetransfer auf (angelehnt an Mast 2002: 287). Je nach Zielsetzung der gesponserten Aktivität kann unterschieden werden zwischen Sportsponsoring, Kultursponsoring, Sozial-sponsoring etc.	Sozialsponsoring ist eine etablierte Form des Sponsorings, bei der Aktivitäten mit sozialer Wirkung gesponsert werden. Gegenüber anderen Kommunikationsmassnahmen ist Sozial-Sponsoring in der Lage, „weiche“ Faktoren der Unternehmenspolitik und „weiche“ Ziele der Unternehmenskommunikation zu realisieren. Bei Sozial-Sponsoring müssen sich Unternehmen mit ihren Engagements inhaltlich identifizieren und dies auch durch ihr eigenes Verhalten dokumentieren. Nur so kann erreicht werden, dass Sponsorships von Zielgruppen als glaubwürdig angesehen werden. (Bruhn/Tilmes 1994: 170 ff.)
Cause Related Marketing (CRM)	Kommunikative Vermarktung von Produkten mit sozialen bzw. ökologischen Argumenten, meist in Form einer Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und einer gemeinnützigen Einrichtung (Klein/Steinert 2003: 21).	Unternehmen werden damit, dass mit einem Teil des Kaufpreises eine soziale Wirkung erzielt wird. Dabei ist die Glaubwürdigkeit angestrebten Wirkung bzw. des dazu unterstützten Projekts entscheidend. Deshalb suchen Unternehmen die Partnerschaft mit als glaubwürdig angesehenen NGO. Durch die enge Verbindung gehen aber beide Partner ein Risiko ein. Kommt es beim einen Partner zu einer Rufschädigung, leidet der andere unweigerlich mit. (Habisch/Wenger 2004: 41).
Fokusgruppen	Treffen mit einer kleinen Gruppe interessierter Personen mit ähnlichem Hintergrund (z.B. Behördenvertreter, Anwohnerschaft) mit dem Ziel, ein bestimmtes Thema zu diskutieren; Erlaubt einen freien Ideenaustausch, weil sich Teilnehmende unter ihresgleichen wohl fühlen.	Wirksames Instrument, das im Rahmen des Dialogs mit Anspruchsgruppen eingesetzt werden kann, um sozial relevante Themen und damit verbundene Erwartungen an das Unternehmen möglichst frühzeitig kennen zu lernen und die eigene Haltung dazu direkt zu kommunizieren.

Tab. 29: Ausgewählte Kommunikationsmassnahmen und ihr Bezug zur sozialen Dimension, Fortsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

Tab. 30 spiegelt die beschriebenen Kommunikationsmassnahmen an den oben diskutierten Kriterien. So erhält jedes Kommunikationsmittel ein charakteristisches Profil. Dabei sind die Zuordnungen zu den Ausprägungen der Kriterien nicht als absolut zu verstehen, sondern als Tendenz. Im Einzelfall können Massnahmen durchaus auch abweichend von dieser Zuordnung eingesetzt werden.

In Kap. 4.3 wurden Kriterien zur qualitativen Beschreibung der Unternehmenskommunikation tabellarisch aufgeführt (vgl. Tab. 5). Aus praktischer Sicht sind im Zusammenhang mit Sozialmanagement vor allem folgende Kriterien von Interesse:

### **Interaktivität**

Der Grad der Interaktivität lässt darauf schliessen, wie weit ein Kommunikationsmittel nicht nur Senden, sondern auch Empfangen zulässt. Während Unternehmenskommunikation lange Zeit vorwiegend als Senden verstanden wurde – die eigene Botschaft soll bei den Adressaten ankommen – hat im Zuge des Anspruchsgruppen-Konzepts der Dialog („Stakeholderdialog“) und damit das Wahrnehmen von Erwartungen, Bedürfnissen, Rückmeldungen etc. an Bedeutung gewonnen.

### **Kategorien der Unternehmenskommunikation**

Die klassischen Kategorien der Unternehmenskommunikation nach Zerfass (1996), Marktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations, Interne Kommunikation, sind zwar im Bezug auf die verwendeten Mittel und Massnahmen nicht spezifisch. Trotzdem ist eine Differenzierung hilfreich, weil in Unternehmen die Kommunikationsaktivitäten oft nach diesem Prinzip strukturiert und organisiert sind.

### **Detaillierungsgrad der vermittelten Information**

Dieses Kriterium hat Bedeutung, weil die Kommunikation zur sozialen Dimension Informationen mit sehr unterschiedlichem Detaillierungsgrad beinhaltet und eine sorgfältige Abstimmung zwischen Kommunikationsziel, Detaillierungsgrad der Information und Kommunikationsmassnahme(n) erfordert.

### **Eignung zur Vermittlung von Inhaltskategorien**

Es wird klar, dass nicht alle Kommunikationsmassnahmen gleich gut geeignet sind, um die in Schritt 4 (Kap. 5.5) unterschiedenen Inhaltskategorien zu transportieren.



Kriterien	Interaktivität			Kategorien der Unternehmenskommunikation			Detailierungsgrad der Information			Eignung zur Vermittlung von Inhaltskategorien				
	einweg	zweiweg	Mehrweg	Interne Kommunikation	Marktkommunikation	Öffentlichkeitsarbeit/PR	gering	mittel	Hoch	Einstell./Werthalt.	Motivationen/Treiber	Zielseizungen	Prozesse/Verfahren	Performance/Leistung
<b>Berichterstattung</b>	X			X		X			X	X	X	X	X	X
<b>Website</b>	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
<b>Corporate Blogs</b>			X	X	X	X		X		X	X	X		
<b>Medienwerbung</b>	X				X	X	X			X	X	X		
<b>Medienmitteilung</b>	X					X	X			X	X	X	X	X
<b>Medienkonferenz, Mediengespräch</b>			X					X		X	X	X	X	X
<b>Auskunftsstelle, „Hotline“</b>		X		X	X	X			X	X	X	X	X	X
<b>Produktinformation</b>	X				X		X			X				X
<b>Sponsoring</b>	X				X	X	X			X	X			
<b>Cause Related Marketing</b>	X				X	X	X			X	X			
<b>Fokusgruppen</b>			X			X			X	X	X	X	X	X
<b>Events</b>			X	X	X	X	X			X	X	X		X

Tab. 30: Ausgewählte Kommunikationsmassnahmen und ihre Charakterisierung (Quelle: eigene Darstellung)

### 5.6.2 Zusammenwirken verschiedener Kommunikationsmassnahmen

Wichtiger als für ein einzelnes Kommunikationsziel die geeignete Massnahme zu definieren ist es, die verschiedenen zum Einsatz kommenden Kommunikationsmittel aufeinander abzustimmen. Zu diesem Zweck kann eine Matrix, wie sie in Tab. 31 dargestellt ist, hilfreich sein. Sie geht aus von der Zuordnung von Kommunikationszielen zu Zielgruppen (vgl. Abb. 9) und erlaubt eine koordinierte Planung der Kommunikationsmittel.

Zielgruppen	Kommunikations-(einzel-)ziele	Kommunikationsmassnahmen		
		K1	K2	K3
A	A1			
	A2			
	A3			
B	B1			
	B2			

Tab. 31: Kommunikationsmassnahmen-Matrix (Quelle: eigene Darstellung)

Laut Bruhn (1995a: 40 ff.) lassen sich Kommunikationsmassnahmen in dreifacher Hinsicht harmonisieren:

Die *inhaltliche Integration* meint die Abstimmung verschiedener Massnahmen durch thematische Verbindungslinien, etwa durch die Verwendung einheitlicher Leitmotive, Slogans, Kernbotschaften oder Schlüsselbilder. Wohl werden diese Aspekte im Rahmen der internen Kommunikation, der Marktkommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit unterschiedlich betont. Die gemeinsamen Leitmotive bleiben jedoch stets erkennbar. Dieser Aspekt der Integration ist besonders wichtig im Zusammenhang mit der sozialen Dimension. Werden soziale Leistungen kommuniziert, ist Glaubwürdigkeit einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Diese aber ist akut gefährdet, wenn inhaltlich inkonsistente oder gar widersprüchliche Botschaften gesendet werden, sei es durch geplante Kommunikationsmassnahmen oder durch irgendwelche Handlungen des Unternehmens.

Die *formale Integration* unterstützt dabei, indem einheitliche Gestaltungsprinzipien für alle Kommunikationsmassnahmen vorgegeben werden. Mit einer durchgehenden Verwendung von formalen Elementen wie Farben, Logos, Schrifttypen etc. soll ein Wiedererkennungseffekt erzielt werden. Ziel ist, dass Kommunikationspartner positive Erfahrungen und Images aus verschiedenen Handlungsfeldern des Unternehmens miteinander verknüpfen. Dieser Ansatz ist seit den 80er Jahren im Zusammenhang mit den Konzepten Corporate Identity und Corporate Design intensiv diskutiert und umgesetzt.

Die *zeitliche Integration* bedeutet die Sicherstellung einer gewissen Kontinuität im Zeitablauf. Einstellungen und Werthaltungen im Zusammenhang mit der sozialen Verantwortung beispielsweise dürfen demnach keine Eintagsfliegen im Rahmen befristeter Kampagnen sein, sondern müssen über längere Zeit immer wieder kommuniziert werden.

## **5.7 Schritt 6: Planung und Realisation der Kommunikationsmassnahmen**

Bei der Planung und Realisation der Kommunikationsmassnahmen sind wiederum die Besonderheiten sozialer Themen zu berücksichtigen (vgl. Kap. 4.5). Ausserdem kennen alle Kommunikationsmittel ihre je eigenen Regeln für Ausgestaltung und Realisierung, die unabhängig vom Thema gelten. An dieser Stelle kann nicht auf jedes einzelne Kommunikationsmittel eingegangen werden. Wo für einzelne Kommunikationsmittel weiterführende Informationen verfügbar sind, die sich auf den Einsatz im Bereich der sozialen (oder im Kontext der Nachhaltigkeit auf die soziale und ökologische) Dimension beziehen, sind diese in Tab. 32 wiedergegeben.

Komm.-Mittel	Quelle	Kurzbeschreibung
Berichterstattung	GRI 2002	International angewandeter Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung
	Clausen/Loew/Klaffke 2001	Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung
	Heemskerk/Pistorio/Sciocluna 2003	Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (in Englisch)
	Kanatschnig/Resel/Strigl 2003	Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit schrittweisem Vorgehensmodell
	Frings 2002	Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung
Website	ACCA (2001)	Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung im Internet
	Blanke et al. (2004)	Studie zur Nutzung des Internets im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation bei DAX 30-Unternehmen
	Schulz (2003)	Studie zur Internetbasierten Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen am Beispiel der Lebensmittelindustrie
Corporate Blogs	Zerfass (2005a und 2005b)	Fachartikel zum Thema Corporate Blogging als Mittel der Unternehmenskommunikation
	Zerfass/Boelter (2005)	Fachbuch zu zum Einsatz von Weblogs im Rahmen der Unternehmenskommunikation.
	Stuber (2006)	Fachartikel zum Thema Corporate Blogging als Mittel der Unternehmenskommunikation
	Hannegan/Blackshaw (2005)	Studie zu Mitarbeiter-Blogs von Unternehmen
	Wacka (2005)	Anleitung zum Corporate Blogging für Einsteiger
	Namics (2005)	Fachartikel zum Thema Corporate Blogging als Mittel der Unternehmenskommunikation
(Medien-) Werbung	Belz/Ditze (2005)	Fachartikel über theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Nachhaltigkeitswerbung
Produktinformation	Schmidt-Pleschka/Dickhut (2005)	Leitfaden für Handelsunternehmen zum Einsatz verkaufsfördernder Verbraucherkommunikation für nachhaltige Produkte am POS
	Eberle (2001)	Wissenschaftliche Arbeit zu Möglichkeiten und Grenzen der Produktkennzeichnung nach ökologischen und sozialen Kriterien
	Piepel (2000)	Informationsbroschüre zu Soziallabel am Beispiel eines Labels gegen illegale Kinderarbeit in der südasiatischen Teppichindustrie
	Pant/Sammer (2005)	Studie zu Nachhaltigkeitslabels als Marketinginstrument an einem Beispiel im Schweizer Textil- /Bekleidungsmarkt
<b>Sponsoring</b>	Bruhn (1990)	Sozio- und Umweltspoinoring: Begriffe, Erscheinungsformen, konzeptionelle und strategische Grundsatzfragen sowie Planungshilfen für Sponsoren und Gesponserte
<b>Cause Related Marketing (CRM)</b>	Westberg (2004)	Dissertation über die Wirkung von CRM auf die Haltung von Konsumenten zu Marke und Kaufabsicht
	Kathriner (2004)	Forschungsarbeit zu den Erfolgsfaktoren von CRM
	BSR (2001)	CRM-Leitfaden mit Beispielen aus den USA
	Varadarajan/Menon (1988)	Praxisorientierter Übersichtsartikel, der auch auf kritische Stimmen zu CRM eingeht.
<b>Events</b>	Lucas/Matys (2003)	Studie zu Möglichkeiten und Grenzen des Eventmarketing bei der Vermittlung gesellschaftlicher Werte

Tab. 32: Weiterführende Quellen zum Einsatz von Kommunikationsmitteln in der sozialen Dimension (Wo Kommunikationsmittel aus Tab. nicht wieder aufgenommen werden, sind aus Sicht des Sozialen keine Besonderheiten zu berücksichtigen.)

## 5.8 Schritt 7: Evaluation der Kommunikationsmassnahmen

Die Erfolgskontrolle von Kommunikationsmassnahmen ist ein Forschungsfeld für sich. Die eingesetzten Instrumente und Methoden sind vom Gegenstand der Kommunikation weitgehend unabhängig. Deshalb ergeben sich bezüglich der Kommunikation über die soziale Leistung keine besonders hervorzuhebenden Aspekte.

Grundsätzlich orientiert sich die Evaluation immer an den zugrunde gelegten Zielen. Dabei ist zwischen den allgemeinen Zielen und den Zielen einzelner Massnahmen zu unterscheiden (Mast 2002: 138). Unternehmenskommunikation ist nur dann erfolgreich, wenn die beabsichtigten Wirkungen erzielt werden (nebst den unbeabsichtigten, die immer auch vorkommen und möglichst keinen Schaden anrichten sollten). Diese bestehen in der Regel in der Änderung des Informationsstands, der Einstellung oder des Verhaltens von Personen einer Zielgruppe. Das methodische Problem besteht in der Messung der Wirkungen und ihrer Zuordnung zu den Zielen. Zur Verfügung stehen sozialwissenschaftliche Methoden wie Inhaltsanalysen und Befragungen, die jedoch, kompetent ausgeführt, beträchtlichen Aufwand mit sich bringen. Deshalb müssen Aufwand und Nutzen von Evaluationsmassnahmen sorgfältig abgewogen werden. Kritisch ist insbesondere der Zeitpunkt der Evaluation. Um richtig zu messen, muss bekannt sein, wann eine Kommunikationsmassnahme ihre optimale Wirkung entfaltet. In der Regel sind beschränkte Ressourcen besser eingesetzt, wenn gezielt einzelne ausgewählte Wirkungen über einen längeren Zeitraum erhoben werden, als viele punktuell. (Mast 2002: 156).

## 6 Fazit und Ausblick

Diese Arbeit versteht sich als Beitrag hin zu einem bewussten und systematischen Einbezug der sozialen Wirkungen, die von Unternehmen ausgehen, in die Unternehmensführung. Der Ansatz, die soziale Dimension umfassend in Form eines integrierten Managementsystems zu steuern, ist bisher noch wenig verbreitet. Darin unterscheidet sich die soziale Dimension von der ökologischen, wo mit dem Standard ISO 14001 seit dessen Einführung 1996 genau dieser Ansatz schrittweise in den Unternehmensalltag Einzug gehalten hat und in einer Zwischenbilanz gesamthaft positiv beurteilt werden konnte (vgl. Hamschmidt/Dyllick 2000). Dass dieser Ansatz auch für die soziale Dimension erfolgreich umgesetzt werden kann, ist eine These, die nahe liegend, wenn auch bisher nicht bewiesen ist. Ebenso verhält es sich mit der These, dass die Ausweitung des Managementsystem-Ansatzes auf die soziale Dimension angepasste Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente für die praktische Umsetzung im Unternehmen erfordert. Beide Thesen sind den Überlegungen in dieser Arbeit zugrunde gelegt, jedoch nicht überprüft worden. Dies gilt es in Zukunft von Seiten der empirischen Forschung nachzuholen.

Die Kommunikation gegen innen und aussen gilt gemeinhin wichtige Funktion im Rahmen eines Managementsystems (vgl. z.B. SNV 2005, SAI 1997). Bis anhin beschränkt sich die bewusste Kommunikation über soziale Aspekte nach aussen (so sie überhaupt stattfindet) in vielen Fällen auf die Publikation eines Berichts, ursprünglich häufig ein Umweltbericht, inzwischen mit Informationen zur sozialen Leistung ergänzt, mit dem auf die Nachfrage von Ratingagenturen reagiert wird. Es konnte aufgezeigt werden, dass dieses Vorgehen, das zu einem guten Teil mit der historischen Entwicklung der Berichterstattung erklärt werden kann, gewisse Schwierigkeiten beinhaltet (vgl. Kap. 3.8). Diese können dazu führen, dass die Kommunikation über soziale Aspekte nicht die Effektivität und Effizienz erreicht, die möglich wäre. Auch hier gilt es anzumerken, dass Befunde und Interpretationsansätze hypothetischen Charakter haben und einer empirischen Erhärtung bedürfen.

Diesen Schwierigkeiten lässt sich begegnen - so das zentrale Postulat dieser Arbeit - wenn die Kommunikation zur sozialen Dimension von der evtl. historisch bedingten Fokussierung auf einzelne Kommunikationsmittel gelöst, von Grund auf in die Unternehmenskommunikation integriert und in einem strategiegeleiteten Prozess geplant wird. Dabei gilt es bei jedem Schritt, die besonderen Eigenschaften sozialer Themen zu berücksichtigen. Hier nun liegt im Wesentlichen der innovative Beitrag dieser Arbeit, in dem sie einen methodischen Rahmen für diese notwendige Integrationsleistung entwirft und in die Unternehmenspraxis gerichtete Instrumente für dessen Umsetzung vorschlägt (vgl. Kap. 5). Konzept und Einzelinstrumente werden in einem nächsten Schritt zu einer Handlungsanleitung für Praktiker im Unternehmen weiterentwickelt werden. Erst der Einsatz im Unternehmensalltag wird zeigen, ob die vorgeschlagenen Ansätze hilfreich, praktikabel und zielführend sind.



## Glossar

Begriffe	Erklärungen
Accountability	Die Pflicht, Rechenschaft abzulegen. Rechenschaft für etwas abzulegen bedeutet, Handlungen und Unterlassungen, für die man gegenüber Menschen mit einem legitimen Interesse verantwortlich ist, zu erklären oder zu rechtfertigen (AccountAbility 1999).
Anspruchsgruppen	Engl. stakeholder. Alle Gruppen oder Individuen, die das Unternehmen beeinflussen können oder von der Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst werden (Freeman 1984, 46).
Business Case	Unter dem Business Case ist die Untersuchung der Einflussfaktoren zu verstehen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit direkte oder indirekte Wirkungen auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. Schäfer/Hausser-Ditz/Preller 2004: 117; Schaltegger/Hasenmüller 2005).
Corporate Citizenship	Die Verwendung der Terminologie ist bisher nicht einheitlich. In einem engeren Verständnis meint Corporate Citizenship die philanthropische Verantwortung der Unternehmen. Dabei liegt der Fokus auf der direkten Firmenumwelt und der lokalen Gemeinschaft. In einem erweiterten Sinn betrachtet Corporate Citizenship Unternehmen (engl. corporations) als Träger von Rechten und Pflichten innerhalb einer Gesellschaft; als „Bürger“ (vgl. Matten/Crane 2005: 166 ff.).
Corporate Responsibility	Corporate Responsibility wird in der Regel gleichbedeutend mit → Corporate Social Responsibility verwendet. Teilweise wird Corporate Responsibility verwendet, um zu betonen, dass nicht nur Verantwortung für soziale Belange im engeren Sinn gemeint ist, sondern für gesellschaftliche Belange insgesamt, also auch z.B. ökologische (vgl. ISO 2004: 25).
Corporate Social Responsibility	Für Corporate Social Responsibility (CSR) existieren verschiedene Konzeptionen nebeneinander. Ihnen gemeinsam ist die Vorstellung, dass Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zukommt, die Orientierung an ethischen Prinzipien sowie die Berücksichtigung der Anliegen von → Anspruchsgruppen. Schwartz/Carroll (2003) unterscheiden eine ökonomische, eine rechtliche und eine ethische Dimension von CSR. Die EU definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den → Stakeholdern zu integrieren“ (EU-Kommission 2001: 5).
Dimension, soziale	Die soziale Dimension ist neben der ökologischen und der ökonomischen einer der drei Pfeiler im Rahmen des Dreisäulen-Konzepts der → nachhaltigen Entwicklung (vgl. Elkington 1997). Die soziale Dimension unternehmerischen Handelns umfasst alle Wechselwirkungen einer Unternehmung mit der → sozialen Umwelt.
Erfolgsfaktor	Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens. Je besser es einem Unternehmen gelingt, unternehmerische Erfolgsfaktoren ausreichend zu berücksichtigen, desto wahrscheinlicher ist der → Unternehmenserfolg.
Indikator	Die spezifische Messung eines individuellen Aspekts, der dazu beiträgt eine Leistung zu verfolgen und zu demonstrieren. Sie sind oft, aber nicht immer, quantitativ (GRI 2002: 77).
Kennzahl	Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmässig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen (Weber 2002: 187).
Kommunikationsinstrument	Bündelung von → Kommunikationsmassnahmen nach ihrer Ähnlichkeit (Bruhn 2003: 3). Beispiele sind Mediawerbung, Verkaufsförderung, → Public Relations, Interne Kommunikation.
Kommunikationsmassnahme	Sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden (Friedrichsen/Konerding 2004: 4).
Kommunikationsziel	Der Zustand, der erreicht werden soll, nachdem ein Kommunikationskonzept umgesetzt wurde bzw. nachdem bestimmte → Kommunikationsmassnahmen durchgeführt wurden.
Leistung, soziale	Die Gesamtheit der → sozialen Wirkungen von Unternehmungen sowie die Gestaltung der → Prinzipien, → Prozesse, Strategien und Programme zu deren Steuerung (in Anlehnung an Wood 1991: 693).

Management	Management wird häufig gleichgesetzt mit Führung. Management kann institutional oder funktional verstanden werden. Management im institutionalen Sinn ist die Personengruppe, die eine Organisation führt. Im funktionalen Sinne bezeichnet Management das zielgerichtete Steuern und Koordinieren betrieblicher Prozesse (vgl. Thommen/Achleitner 2003: 43).
Managementsystem	Ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Elementen zum Festlegen von Unternehmenspolitik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele. Ein integriertes Managementsystem einer Unternehmung umfasst in der Regel verschiedene spezifische Managementsysteme, z. B. ein Qualitätsmanagementsystem, ein Finanzmanagementsystem, ein Umweltmanagementsystem oder ein → Sozialmanagementsystem (vgl. SNV 2000).
Nachhaltige Entwicklung	Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen (WCED 1987).
Nachhaltigkeitsbericht	engl. sustainability report. Öffentlich zugänglicher Bericht einer Unternehmung mit dem Ziel, internen und externen Anspruchsgruppen ein Bild der Positionen und Aktivitäten zur wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimension zu vermitteln (vgl. WBCSD 2002).
Prinzipien (soziale)	Grundsätze, denen ein Wahrheitsgehalt zugesprochen wird, oder grundlegende Werte, die Menschen zu Handlungen motivieren. Sie sind Bestandteil der → sozialen Leistung von Unternehmungen (vgl. Hoffmann et al. 1997: 103; Wood 1991: 4).
Prozesse (soziale)	Handlungen, Tätigkeiten, Vorgehensweisen beziehungsweise Abläufe und Massnahmen in Unternehmungen, die zur Steuerung der → sozialen Wirkungen dienen. Sie sind Bestandteil der → sozialen Leistung von Unternehmungen (vgl. Hoffmann/Ott/Scherhorn 1997: 103; Wood 1991: 4).
Public Relations	Public Relations soll sicherstellen, dass problemadäquate Rahmenbedingungen für das betriebswirtschaftliche Handeln zur „Sicherung prinzipieller Handlungsspielräume“ und zur „Legitimation konkreter Strategien“ (Zerfass 1996: 302) geschaffen werden (Mast 2002: 13).
Rechnungslegung, soziale	Engl. Social accounting. Darstellung des „Sozialsaldos“ als in Geldeinheiten ausgedrückte Differenz zwischen den gesellschaftlichen Nutzen und Kosten aus den Unternehmensaktivitäten (IÖW/imug 2001).
Reputation	Die Summe der Wahrnehmungen der relevanten Stakeholder der Unternehmung hinsichtlich der Produkte, Leistungen, Organisation usw. (vgl. Fombrun/Wiedmann 2001: 3).
Shareholder	Shareholder bezeichnet den Aktieninhaber oder Aktionär, eine Form des Kapitalgebers.
Shareholder Value	Der Shareholder Value entspricht dem Unternehmenswert abzüglich des Fremdkapitals, wobei sich der Unternehmenswert aus dem heutigen Wert der betrieblichen Cash-flows während der Prognoseperiode plus den Residualwert plus den Marktwert handelsfähiger Wertpapiere berechnet (vgl. Rappaport 1999:40).
Sozial	Die Bedürfniserfüllung und das Zusammenleben von Menschen betreffend (in Anlehnung an: Staub-Bernasconi 1991).
Sozial-/Soziosponsoring	Die Verbesserung der Aufgabenerfüllung im sozialen Bereich durch die Bereitstellung von Geld-/Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen, die damit auch (direkt oder indirekt) Wirkungen für ihre Unternehmenskultur und –kommunikation anstreben (in Anlehnung an Bruhn 1997a: 6).
Sozialaudit	Systematische Bewertung der → sozialen Leistung einer Unternehmung in Bezug auf firmeninterne oder firmenexterne Standards und Normen (EU-Kommission 2001: 29).
Sozialberichterstattung	Engl. social reporting. Bereitstellung von sozial relevanten Informationen für einen definierten Berichtszeitraum an interne und externe Adressaten. Ziel ist die Kommunikation über die Wechselwirkungen einer Organisation mit ihrer → sozialen Umwelt. Charakteristisch sind die regelmässige Erscheinungsweise und die Veröffentlichung auf freiwilliger Basis. Der Sozialbericht kann als eigenständiger Bericht erscheinen oder integriert in andere Berichtsformen, z.B. Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Personalbericht (vgl. Lissel 2003: 6).
Sozialgütesiegel, Soziallabel	Engl. social label. Textangaben und bildliche Angaben auf Produkten, die die Kaufentscheidungen der Verbraucher beeinflussen wollen durch Zusicherungen in Bezug auf die sozialen und ethischen Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit auf andere Stakeholder (vgl. EU-Kommission 2001).



Sozial-Kommunikation	Derjenige Teil der → Unternehmenskommunikation, der Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und sozialer Umwelt thematisiert.
Sozialmanagement	Zielgerichtetes Steuern und Koordinieren der → sozialen Dimension im Unternehmenskontext.
Sozialmanagementsystem	→ Managementsystem zur Steuerung der → sozialen Dimension in Unternehmen.
Stakeholder	→ Anspruchsgruppe
Thema, soziales	Engl. Issue, social. Ein konflikträchtiger Sachverhalt der Beziehung einer Unternehmung zu seinen → Anspruchsgruppen, der die → soziale Dimension betrifft (in Anlehnung an Röttger 2003: 15).
Umwelt, soziale	Die soziale Umwelt gehört neben der ökonomischen, der technologischen und der ökologischen Umwelt zu den klassischen Umweltsphären von Unternehmungen. Sie betrifft den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft (Thommen 1993: 48).
Unternehmenserfolg	Das effektive Erreichen strategischer Ziele eines Unternehmens (vgl. Schaltegger/Haenmüller 2005).
Unternehmenskommunikation	Unternehmenskommunikation umfasst alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird (Zerfass 1996: 287).
Wirkungen, soziale	Engl. social impacts. Beabsichtigte oder unbeabsichtigte, direkte oder indirekte, positive oder negative Einflüsse von Unternehmungen auf die → soziale Umwelt.

## Literaturverzeichnis

- ABB (2004): Geschäftsbericht des ABB-Konzerns 2003. Bericht zur nachhaltigen Entwicklung, Zürich. Statement von Det Norske Veritas (DNV) S. 26, [http://www02.abb.com/global/chabb/chabb122.nsf/0/36a9f975193acab4c1256e850030e757/\\$file/ABB\\_Sustainability\\_2003\\_d.pdf](http://www02.abb.com/global/chabb/chabb122.nsf/0/36a9f975193acab4c1256e850030e757/$file/ABB_Sustainability_2003_d.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- ACCA (Hg.) (2001): Environmental, Social and Sustainability Reporting in the World Wide Web: A Guide to Best Practice. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). URL: <http://www.corporateregister.com/pdf/Guide.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- ACCA (Hg.) (2004): Towards transparency: progress on global sustainability reporting 2004. CAET. London, UK.
- ACCA, CorporateRegister.com (Hg.) (2004): Towards transparency: progress on global sustainability reporting 2004. London: CAET. URL: <http://www.corporateregister.com/pdf/TowardsTransparency.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- AccountAbility (Hg.) (1999): AccountAbility 1000 (AA1000) framework, standard, guidelines and professional qualification. London: AccountAbility.
- Acland, A.F. (1992): Consensus building - How to reach agreement by consensus in multiparty, multi-issue situations. London: Environmental Council 1992.
- Avenarius, H. (2000): Public Relations – die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2., überarbeitete Auflage. Darmstadt.
- BCCCC (Hg.) (2005): Corporate Disclosure of Environmental, Social, and Governance Data. The Center for Corporate Citizenship at Boston College. URL: <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=1013&parentID=886> (Stand: 1.12.2006).
- Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (1988): Ethical Theory and Business. Pearson Education Inc., NJ, USA: 50-75.
- Beger, R., Gärtner, H.-D., Mathes, R. (1989): Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien. Frankfurt/Main.
- Behrent, M., Wieland, J. (Hg.) (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München: Hampp.
- Belz, F.-M., Ditze, D. (2005): Nachhaltigkeitswerbung im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse. In: Belz, F.-M., Bilharz, M. (Hg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bernstein, S. (2002): The Compromise of Liberal Environmentalism. New York: Columbia.
- Berthoin Antal, A., Dierkes, M., MacMillan, K., Marz, L. (2002): Corporate Social Reporting Revisited. Schriftenreihe der Abteilung „Organisation und Technikgenese“ des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin. URL: <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2002/ii02-105.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- BfS (Hg.) (2000): Der ökoindustrielle Sektor in der Schweiz. Schätzung der Anzahl Beschäftigter und des Umsatzes 1998. Neuchatel: Bundesamt für Statistik.
- Blanke, M., Godemann, J., Herzig Ch., Nierling, L., Rauer, F. (2004): Wie nutzen grosse Unternehmen das Internet, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Studie zur internetgestützten Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX 30-Unternehmen. INFU-Diskussionsbeiträge 24, ISSN 1436-42 02. URL: [http://www.uni-lueneburg.de/infu/pdf/24\\_04.pdf](http://www.uni-lueneburg.de/infu/pdf/24_04.pdf) (Stand: 01.12.2006).

- 
- Brown, J. S., Denning, S., Groth, K., Prusak, L. (2005): *Storytelling in Organizations. Why storytelling is transforming 21<sup>st</sup> century organizations and management*. Burlington MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bruhn, M. (1990): *Sozio- und Umweltsponsoring : Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben*. München : Vahlen.
- Bruhn, M. (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. 2. Auflage, Stuttgart.
- Bruhn, M. (1997a): *Sozio- und Umweltsponsoring: Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben*. In: Andreas Waldner, Hans-Willy Brockes, „Begriffslexikon“, Leitfaden, 1997, A. 1.8, S.2.
- Bruhn, M. (1997b): *Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2003): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation : strategische Planung und operative Umsetzung*. 3., überarb. und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M., Dahlhoff, H.D. (Hg.) (1990): *Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft : neue Instrumente der Unternehmenskommunikation : Beiträge zum Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich*. Bonn: BDW Service- und Verlagsgesellschaft Kommunikation.
- Bruhn, M., Tilmes, J. (1994): *Social Marketing. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen*. 2., überarb. und erg. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brunner, M. (2003): *Draft Tool Automotive. CSN/WWF Project on The Business Case for Sustainability*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- BSI (Hg.) (1999): *OHSAS 18001:1999: Occupational Health and Safety Management Systems Specifications*. British Standards Institution (BSI).
- BSR (Hg.) (2001): *Cause-Related Marketing: Partnership Guidelines & Case Studies*. San Francisco: Business for Social Responsibility.
- BSR (Hg.) (2005): *Reporting as a Process: A Briefing by Business Social Responsibility for the Global Reporting Initiative*. URL: [http://www.bsr.org/Meta/BSR\\_GRI\\_ReportingProcess\\_2005.pdf](http://www.bsr.org/Meta/BSR_GRI_ReportingProcess_2005.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Bucher, F. (2005): *Öko- und Soziosponsoring in der Telekommunikationsbranche*. In: Belz, F.-M., Bilharz, M. (Hg.): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Burgstahler, H. (2001): *Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte*. Stuttgart.
- Burgstahler, H. (2003): *Unternehmenskommunikation: Beziehungen, Themen, Inhalte*. Eigenverlag. Stuttgart. URL: [http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler\\_ukom.pdf](http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_ukom.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Capron, M. (1997): *The Evaluation of the Corporate Social Responsibility of Social Economy Firms*. URL: <http://les.man.ac.uk/ipa97/papers/capro107.pdf> (Stand: 01.12.2006)
- Clausen, J., Loew, T., Klaffke, K. [u.a.] (2001): *Der Nachhaltigkeitsbericht: Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen*. Hg. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung / imug - Institut für Markt - Umwelt - Gesellschaft. Berlin. URL: [http://www.imug.de/themen/pdfs/imug\\_ioew\\_2001.pdf](http://www.imug.de/themen/pdfs/imug_ioew_2001.pdf) (Stand 01.12.2006).
-

- Crane, A., Matte, D., Moon, J. (2004): Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy. *Journal of Business Ethics* 53: 107-122.
- Daub, C.-H., Ergenzinger, R., Weik, M., Schmassmann, H. (2003): Nachhaltigkeitsberichterstattung Schweizer Unternehmen 2002. Basel: Edition Gesowip.
- Daub, C.-H.: (2005). Globale Wirtschaft - Globale Verantwortung. Die Integration multinationaler Konzerne in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung. Basel: Edition Gesowip.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2002): Deloitte Sustainability Reporting Scorecard 2002, Copenhagen.  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT\\_EnterpriseRiskManagement\\_SustainabilityReportingScorecardBrief.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_EnterpriseRiskManagement_SustainabilityReportingScorecardBrief.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (1998): Abschlussbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundestages: Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Hrsg.: Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit, 1998. (Zur Sache; 98, 4) ISBN 3-930341-42-5.
- Dierkes, M. (1974): Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Herder & Herder. Frankfurt a.M..
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A. (1986): Whither corporate social reporting: Is it time to legislate?, in: *California Management Review*, (28) 3, 106 – 121.
- Dubielzig, F. (2006): Management sozialer Informationen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Zürcher Hochschule Winterthur, Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 3/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Dyllick, T., Belz, F., Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. München: Hanser.
- Eberle, U. (2001): Das Nachhaltigkeitszeichen: ein Instrument zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung? Freiburg: Öko-Institut e.V. URL:  
<http://www.oeko.de/oekodoc/36/2001-003-de.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- ECC Kohtes Klewes (Hg.) (2002): „Was ihr wollt“, Sustainability Reporting Research 2002. Nachhaltigkeitsberichte im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen und kommunikativen Möglichkeiten. Bonn.
- ECC Kohtes Klewes, Fishburn Hedges (Hg.) (2003). Global Stakeholder Report 2003. Geteilte Werte? Die erste weltweite Stakeholder-Befragung zum Non-financial Reporting, Bonn und London.
- Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: The TBL of 21st Century Business. Oxford: Capstone.
- Ellgring, H. (2000). Nonverbale Kommunikation: Einführung und Überblick. In H. S. Rosenbusch & O. Schober (Hrsg.), *Körpersprache in der schulischen Erziehung: pädagogische und fachdidaktische Aspekte nonverbaler Kommunikation* (3. Aufl., S. 9-53). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Enquete-Kommission (Hg.) (1998): Konzept Nachhaltigkeit: Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht. Enquete-Kommission des 13. Deutschen Bundestages "Schutz des Menschen und der Umwelt". Bundestags-Drucksache Nr. 13/11200 vom 26.06.1998.
- Environment Australia (Hg.) (2000): A Framework for Public Environmental Reporting - An Australian Approach. Commonwealth of Australia.

- 
- EU-Kommission (Hg.) (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel: Kommission der europäischen Gemeinschaften.
- Evan, W.M., Freeman, R.E. (1993): A stakeholder theory of the modern corporation: Kantianian capitalism. In Crane, A., Matten, D., (2004). Business Ethics: A European Perspective. New York: Oxford University Press.
- Fichter, K. (1998): Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit. Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen. Marburg.
- Fichter, K., Clausen, J. (1998): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements. Berlin/Heidelberg/New York.
- Fombrun, C. J., Wiedmann, K.-P. (2001): Reputation Quotient (RQ): Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf der Basis fundierter Erkenntnisse. Hannover: Univ. Hannover Lehrstuhl Marketing II.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. 2. Auflage. Marshfield Mass.: Pitman Publishing Company.
- Friedrichsen, M., Konerding, J. (2004): Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“. Frankfurt am Main: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
- Frings, E. (2002): Zukunftsfähiges Wirtschaften. Ein Leitfadens zur Berichterstattung von Unternehmen. Stuttgart: Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg. URL: <http://www.um.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/3305/> (Stand: 01.12.2006).
- Garriga, E., Melé, D. (2004): Corporate Social responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics 53: 51-71.
- GRI (Hrsg.) (2002): Sustainability Guidelines 2002, deutsche Übersetzung. Amsterdam: Global Reporting Initiative GRI.
- GRI (Hrsg.) (2006): Sustainability Guidelines, Version 3.0. Amsterdam: Global Reporting Initiative GRI.
- Habermas, J. (1998): Jenseits des Nationalstaats? Bemerkungen zu Folgeproblemen der wirtschaftlichen Globalisierung. In: Beck, U. (Hg.): Politik der Globalisierung. Frankfurt a. Main: 67-84.
- Habisch, A., Wenger, M. (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Center for Corporate Citizenship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. URL: <http://www.corporatecitizen.de/documents/GesetzeAnreizstrukturen.pdf> (Stand 01.12.2006).
- Hamschmidt, J., Dyllick, Th. (2000): Wirksamkeit und Leistungen von Umweltmanagementsystemen. Auszug aus Hamschmidt, J., Dyllick, Th. (2000): Nutzen Managementsysteme? Vom Umwelt- zum Sustainability-Managementsystem, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 82, St. Gallen, S. 6-14.
- Hannegan, Ch., Blackshaw, P. (2005): Talking From The Inside Out: The Rise of Employee Bloggers. Edelman and Intelliseek. URL: <http://www.edelman.com/image/insights/content/Edelman-Intelliseek%20Employee%20Bloggging%20White%20Paper.pdf> (Stand: 01.12.2006)
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Eggenkamp-Verlag, Greven, 421 S.
- Heemskerck, B., Pistorio, P., Scicluna, M. (2003): Striking the Balance – Sustainable Reporting Guidelines. Genève: World Business Council for Sustainable Development. URL:
-

[http://www.wbcso.org/DocRoot/GGFpsq8dGngT5K56sAur/20030106\\_sdreport.pdf](http://www.wbcso.org/DocRoot/GGFpsq8dGngT5K56sAur/20030106_sdreport.pdf)  
(Stand 01.12.2006).

- Hemmer, E. (1979): Sozialbilanzen. Konzepte und Realität. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Herzig, Ch., Schaltegger, S. (2003): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung: Gründe – Probleme – Lösungsansätze. Diskussionsansätze zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 13. November 2003. Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999): Regionale Konsequenzen globaler Unternehmensstrategien. In: Schmidt, G.; Trinczek, G. (Hg.): Ökonomische Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. Soziale Welt, Sonderband 13, Baden-Baden: 115-137.
- Hoffmann, J., Ott, K., Scherhorn, G. (1997): „Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden“, in: Hoffmann, J.; Ott, K. & Scherhorn, G. (Hg.): Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen: Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden; deutsch und englisch. Frankfurt et al.: IKO, 9-205.
- Holme, R., Watts, Ph. (2000): Corporate Social Responsibility: making good business sense. Genève: World Business Council for Sustainable Development.
- IÖW/imug (Hg.) (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug).
- Isemann, R. (2002): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung - Mehr Nutzen und weniger Aufwand für die Unternehmen, Mehrwert für die Zielgruppen. In: [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at), Internet-Portal zur Nachhaltigkeit in Österreich, hrsg. von Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN), Wirtschaftsuniversität Wien und Sustainable Europe Research Institute (SERI). URL: <http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2002-07/pdf/isenmann.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- ISO (Hg.) (2004): Working Report on Social Responsibility. Geneva: ISO Advisory Group on Social Responsibility.
- Janisch, M. (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Diss., St. Gallen: 190 ff.
- Kanatschnig, D., Resel K., Strigl, A. (2003): Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung. Wien. [http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/leitfaden\\_report\\_sust\\_de.pdf](http://dyn.boku.ac.at/oin/artikel/leitfaden_report_sust_de.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Kathriner, Ch. (2004): Cause Related Marketing : Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Profit- als auch der Non-Profit-Organisationen. Diplomarbeit Universität St. Gallen.
- Katsh, E., Rifkin, J. (2001): Online dispute resolution - Resolving conflicts in cyberspace. San Francisco: Jossey Bass.
- Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Kirchner, K. (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandesaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Klein, A., Steinert, A. (2003): Corporate Social Responsibility (CSR). Eine neue Herausforderung an die Unternehmenskommunikation. Nachlieferung des Loseblattwerks „Kommunikationsmanagement“. Luchterhand.
- Kröber-Riel, W., Weinberg, P. (1999): Konsumverhalten. 7. verb. und erg. Aufl. München: Vahlen.

- Kunz, M., Rüttimann, R., Spirig, K., Teuscher, P., Winistörfer, H. (2003): Machbarkeitsstudie Sozial-Managementsystem SMS, Schlussbericht (unveröffentlicht). KTI-Nr. 6237.1. Zürcher Hochschule Winterthur.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In: Lyman, Bryson (Hg.): The Communication of Ideas. New York.
- Lissel, S. (2003): Eine ökonomische Bewertung des Instruments Personalbericht – Eine Bestandesaufnahme bei ausgewählten Unternehmen. Diplomarbeit. TU Bergakademie Freiberg.
- Loew, Th., Clausen, J., Westmann, U. (2005): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung IÖW.
- Lucas R., Matys, T. (2003): Erlebnis Nachhaltigkeit? Möglichkeiten und Grenzen des Eventmarketing bei der Vermittlung gesellschaftlicher Werte. Wuppertal Papers Nr. 136, ISSN 0949-5266. URL: [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/WP136.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WP136.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Lüneburg: Center for Sustainability Management (CSM) e.V.
- Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB 2308).
- Matten, D., Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Volume 30, No. 1, pp. 166-179.
- Migros (1983). Third Social Report of Migros. A presentation of the societally oriented goals and activities of the Migros Community. Zürich: Migros-Genossenschafts-Bund.
- Morhardt, J. E., Baird, S., Freeman, K. (2002): Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031, and other criteria. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management vol. 9: 215-233.
- Namics (Hg.) (2005): Corporate Weblogs - Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. namics Whitepaper. URL: [http://blog.namics.com/2005/namics\\_whitepaper\\_weblog\\_2Jul05.pdf](http://blog.namics.com/2005/namics_whitepaper_weblog_2Jul05.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Pant, R., Sammer, K. (2005): Bewertung der Erfolgchancen eines Max Havelaar Nachhaltigkeitslabels als Marketinginstrument im Schweizer Textil- /Bekleidungsmarkt. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr.115. St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen (IWÖ-HSG). URL: <http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/wwwPubPublikationGer/66870C232B5E4991C1256FAB00613322> (Stand: 01.12.2006).
- Piepel, K. (2000): Sozialsiegel und Verhaltenskodizes - Eine Standortbestimmung. Fair Trade Policy No. 2. Aachen: Transfair. URL: <http://www.transfair.org/download/pdf/1.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- Pleon Kothes Klewes (Hg.) (2004): Geheime Mission; Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern, Eine Umfrage unter den 150 grössten Unternehmen. Bonn und Berlin.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value. Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Röttger, U. (Hg.) (2003): Issues Management, Theoretischen Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandesaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rowley, T. J. (1997): Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. Academy of Management Review, 22/4:887.

- Rüegg-Stürm, J. (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs; Euler; Rüegg-Stürm (2004): Einführung in die Management-Lehre. S. 65-141. Bern: Haupt.
- SAI (Hg.) (1997): Social Accountability 8000 (SA8000). International Standard. Social Accountability International (SAI).
- Salzmann, O., Ionescu-Sommers, A., Steger, U. (2005): The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. European Management Journal Vol. 23, No.1: 27-36.
- Schäfer, H., Hauser-Ditz, A., Preller, E. C. (2004): Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung. URL: [http://www.susfin.uni-stuttgart.de/fileadmin/downloads/Transparenzstu\\_CSR-Ratings.pdf](http://www.susfin.uni-stuttgart.de/fileadmin/downloads/Transparenzstu_CSR-Ratings.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Schaltegger, S., Hasenmüller, P. (2005): Der Business Case der Nachhaltigkeit. Diskussionsbeitrag für den Expertendialog des Bundesumweltministeriums vom 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management CSM.
- Schmidt-Pleschka, R., Dickhut, H. (2005): Leitsysteme für nachhaltige Produkte im Einzelhandel. Verkaufsfördernde Verbraucherkommunikation am Point of Sale. Leitfaden für Handelsunternehmen. Berlin: Die Verbraucher Initiative e. V. (Bundesverband). URL: <http://www.label-online.de/pdf/111.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- Schredelseker, K. (1993): Sozialbilanz. In: Chmielewicz, K. & Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens. Stuttgart: Pöschel, 1833 – 1842.
- Schulz von Thun, F. (2005): Das Kommunikationsquadrat. Referenz <http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html> (Stand: 01.12.2006).
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R. (2000): Miteinander reden für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg: R. Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Schulz, D. (2003): Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Eine Analyse am Beispiel der Lebensmittelindustrie. Lehr- und Forschungsbericht Nr. 53, Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung. URL: [http://www.m1.uni-hannover.de/fileadmin/muk/free\\_downloads/LF\\_53.pdf](http://www.m1.uni-hannover.de/fileadmin/muk/free_downloads/LF_53.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003): Corporate social responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly. Vol. 13, Issue 4, pp 503 – 530.
- Schweizerischer Bundesrat (Hg.) (2002): Strategie nachhaltige Entwicklung 2002. Bericht des Schweizerischen Bundesrates vom 27. März 2002. Bern.
- Serageldin, I., Steer, A. (Hg.) (1994): Making Development Sustainable, from Concept to Action. World Bank, ESD, Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series No. 2, Washington, USA.
- SNV (Hg.) (2000): SN EN ISO 9000, Ausgabe:2000-12, Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Winterthur: Schweizerische Normenvereinigung SNV.
- SNV (Hg.) (2005): SN EN ISO 14000, Umweltmanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2004). Winterthur: Schweizerische Normenvereinigung SNV.
- Solenthaler, E. (2005): Ökostatistik ergibt falsches Bild. Tages-Anzeiger, 15.07.2005: 23.
- Speis, H., Czymbek, F. (2003): Die Bedeutung der ökologischen Betroffenheit für die umwelt-schutzorientierten Wettbewerbsstrategien von Unternehmen. Arbeitsberichte zum Umweltmanagement. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Köln.



- Staub-Bernasconi, S. (1991): Sozialverträglichkeit - Bausteine auf dem Weg zu einer mehrdimensionalen Konzeption von Umweltverträglichkeit. Bern: Schweizerischer Wissenschaftsrat.
- Stratos Inc. (Hg.) (2003): "Building confidence: Corporate Sustainability Reporting in Canada". Ottawa. URL: [http://www.stratos-sts.com/sts\\_files/BC%20Building%20Confidence.pdf](http://www.stratos-sts.com/sts_files/BC%20Building%20Confidence.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Stuber A. (2006): Blogs: Ein neues Zaubermittel der Unternehmenskommunikation? Fachjournalist 2/2006, S. 27-31. URL: [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000190744.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000190744.pdf) (Stand: 01.12.2006).
- Teuscher, P., Stäheli, M., Furrer, B. (2006): Bestimmung relevanter sozialer Themen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 2/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Thommen, J.-P. (1993): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Treuhand-Kammer.
- Thommen, J.-P. (1996): Glaubwürdigkeit: die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich: Versus.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K. (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Unger, F., Fuchs, W. (1999): Management der Marktkommunikation. 2. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Varadarajan, P.R., Menon, A. (1988): Cause-Related marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. Journal of Marketing, Jul. 1988; 52, 3, p. 58-74.
- Wacka, F. (2005): Beginners' Guide to Corporate Blogging. URL: <http://www.icoachacademy.com/ebiz/corporateblogging.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- Watzlawick, P. (2004): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 30. Aufl. München: Piper.
- WBCSD (Hg.) (2002): Striking the balance - Sustainable development reporting. Genève: World Business Council for Sustainable Development WBCSD.
- WCED (Hg.) (1987): Our Common Future. United Nations World Commission on Environment and Development WCED. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Auflage.
- Westberg, K. (2004): The Impact of Cause-Related Marketing on Consumer Attitude to the Brand and Purchase Intention: A Comparison with Sponsorship and Sales Promotion. School of Marketing, Griffith University. Submitted in the fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy. URL: <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20050211.124210/public/02Whole.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J., Fürst, M. (2002): WerteManagement - Der Faktor Moral im Risikomanagement. KIEM - Working Paper, Nr. 01/2002.
- Winistörfer, H., Teuscher, P., Dubielzig, F. (2006): Sozialmanagement im Unternehmen - ausgewählte Instrumente für die Praxis. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Auch erschienen in: Academy of Management Review, 16 (4), 691-718.

- WRI (Hg.) (2002): World Resources 2002–2004: Decisions for the Earth: Balance, Voice, and Power. Washington: World Resources Institute. URL: [www.wri.org/wr2002](http://www.wri.org/wr2002) (Stand: 01.12.2006).
- Zadek, S. (2003): The Civil Corporation. The new economy of corporate citizenship. London: Earthscan.
- Zerfass, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zerfass, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A. (2005a): Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. URL: <http://www.zerfass.de/CorporateBlogs-AZ-270105.pdf> (Stand: 01.12.2006).
- Zerfass, A. (2005b): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz: Nausner & Nausner.
- Zerfass, A., Boelter, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz: Nausner & Nausner, 192 S., ISBN 3-901402-45-4.

## Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung

Publikationsreihe des Instituts für Nachhaltige Entwicklung der ZHW

Die Publikationen können bestellt bzw. per Download bezogen werden bei:

ZHW, Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Postfach 805  
8401 Winterthur  
Tel. 052 267 71 11, [ine-info@zhwin.ch](mailto:ine-info@zhwin.ch), [www.ine.zhwin.ch](http://www.ine.zhwin.ch)

Bisher in der Reihe erschienen sind:

Nr. 1 pdf-Datei kostenlos	Furrer, B., Weiss Sampietro, T., Seidler A. (2006): <b>Swiss CSR Monitor 2006 - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Wahrnehmung der Schweizer Bevölkerung:</b> Mit einem Schwerpunkt zu Banken und Pensionskassen. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 1/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-03-8/978-3-905745-03-0
Nr. 2 pdf-Datei kostenlos	Teuscher, P., Stäheli, M., Furrer, B. (2006): <b>Bestimmung relevanter sozialer Themen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 2/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-05-4
Nr. 3 pdf-Datei kostenlos	Dubielzig, F. (2006): <b>Management sozialer Informationen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 3/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-06-1.
Nr. 4 pdf-Datei kostenlos	Winistörfer, H., Hohl, U., Stiller, S. (2006): <b>Kommunikation sozialer Leistung, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-07-8
Nr. 5 Zweifarbendruck, broschiert CHF 38.-	Winistörfer, H., Teuscher P., Dubielzig F. (2006): <b>Sozialmanagement im Unternehmen - Ausgewählte Instrumente für die Praxis.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung Nr. 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-05-4/978-3-905745-05-4