
Vorwort des Reihenherausgebers: Verantwortungskommunikation 2.0?!

In den letzten 10 Jahren haben zwei zunächst ganz unterschiedliche Diskussionen die Unternehmensführung erfasst: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) und Social Media. Im Gegensatz zum Thema Verantwortung, welches auf eine lange Tradition verweisen kann, ist das Thema der Social Media gerade mal 10 Jahre alt. Doch beide Themen gewinnen derzeit immer mehr an unternehmerischer Bedeutung, gerade weil sie sich gegenseitig oft verstärken. Die vielen Blogs, Plattformen (YouTube, Twitter, Facebook), aber auch Internetseiten von NGOs sowie Unternehmen bringen immer mehr Transparenz und Dynamik in das unternehmerische Denken und Handeln. Durch die neuen Medien werden ganze Branchen und Geschäftsmodelle bis aufs Mark erschüttert – z. B. die Medienlandschaft, der Versandhandel etc. – zum anderen wird der Wettbewerb auch in anderen Branchen durch die neuen Medien verstärkt, zum Beispiel weil der Preisvergleich für den Kunden immer einfacher wird.

Nachdem wir uns mittlerweile an Bücher 2.0, Versandhaus 2.0 und Autokauf 2.0 etc. gewöhnt haben, ist die Frage berechtigt, ob es auch so etwas wie Verantwortungskommunikation 2.0 gibt? Mittlerweile sind auch diejenigen Unternehmen von Social Media betroffen, die selbst diese Plattformen und Instrumente gar nicht nutzen. Getreu dem Motto auch „Nichtkommunizieren“ ist bereits Kommunikation. So ist es nicht verwunderlich, dass sich immer mehr Kommunikationsabteilungen in den Unternehmen dem Thema Social Media annehmen, und dieses Thema auch mit dem Thema CSR verschränken. Dabei zeigt sich, zum einen eine defensive Strategie des Reputationsschutzes, zum anderen auch Ansätze einer progressiven Strategie, welche die wichtigsten Stakeholder gezielt über neue Kommunikationsformen in die Weiterentwicklung von Produkten, Services und Geschäftsmodellen miteinbezieht. Diese aktive Nutzung von Social Media trägt dann auch zum Innovationsmanagement und Know-how Aufbau für das Unternehmen bei.

Jedoch sind die Fragen, die dadurch entstehen, alles andere als beantwortet. Fragen des Datenschutzes, der Seriosität der Informationen, der Verwertbarkeit der Daten sowie die Folgen der (Nicht-)Kommunikation für das Unternehmen und die Verbraucher. Sind die traditionellen Instrumente der Unternehmenskommunikation überhaupt noch adäquat? Brauchen wir eine neue Beziehung zwischen Kommunikation und Unternehmensstrategie? Werden die Ränder des Unternehmens immer weiter aufgelöst, z. B. dadurch dass

Mitarbeiter kontinuierlich mit der „Außenwelt“ kommunizieren, und der Kunde sozusagen über die Öffentlichkeit dem Unternehmen permanent Feedback geben kann?

Es zeigt sich immer mehr, dass diejenigen Unternehmen, die es schaffen eine Social Media Strategie passend zu ihrem Geschäftsmodell unter Einbezug der wichtigsten Stakeholder zu entwickeln, auch im Bereich der Verantwortungsübernahme Vorteile erlangen. Aufgrund der kontinuierlichen Kommunikation bleiben negative Entwicklungen nicht mehr solange unsichtbar, und es wird für den Unternehmenserfolg relevantes Wissen über alle Hierarchiestufen hinweg verfügbar. Zudem kann unlauteren öffentlichen Diskussionen rechtzeitig mit Zahlen, Daten und Fakten begegnet werden. Diese Vorteile der Social Media können nur dann erreicht werden, wenn Unternehmen in allen Bereichen (Kunden, Mitarbeiter, Financial Community, NGOs ...) vertrauensvolle Beziehungen mit ihren Partnern führen. Hier behält die klassische Frage nach gelingendem Vertrauensaufbau in der „analogen“ Welt nach wie vor ihre Gültigkeit. Jedoch sollte dieses Wissen um ehrbares Geschäftsgebaren, auch um den Einsatz neuer Instrumente erweitert werden. Somit stellt Social Media tatsächlich eine Erweiterung im Sinne der „Verantwortungskommunikation 2.0“ dar. Eine Entwicklung, die nunmehr auch von den betriebswirtschaftlichen Disziplinen immer aufmerksamer verfolgt wird. Denn Unternehmen, die rein monetäre Ziele unter Ausblendung von gesellschaftlichen Interessen verfolgen, werden immer schneller enttarnt und stehen vermehrt unter öffentlichen Druck und büßen oft an Ertragskraft ein. Andererseits können Unternehmen über Social Media wertvolle Informationen erhalten, wie sie ihr Geschäft ökonomisch noch erfolgreicher und gleichzeitig sozial und ökologisch nachhaltiger gestalten können. Beides nicht minder relevant für eine moderne Betriebswirtschaftslehre.

In der Management Reihe Corporate Social Responsibility zeigt die Publikation mit dem Titel „CSR und Social Media“ daher auf, was es mit der Verantwortungskommunikation 2.0 auf sich hat. Interdisziplinär und in einer neutralen Sichtweise behandelt sie die Rolle der neuen Medien für die Corporate Social Responsibility von Unternehmen. Darauf aufbauend stellt das Buch konkrete Instrumente für eine erfolgreiche CSR-Kommunikation in den sozialen Medien dar. Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei den Herausgebern Riccardo Wagner, Georg Lahme und Dr. Tim Breitbarth für ihr großes Engagement, bei Michael Bursik vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Dr. René Schmidpeter

Einleitung – Umriss einer neuen Dimension: CSR und Social Media

„Markets are conversations“ lautet die erste These des Cluetrain Manifestes, mit dem Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger zu Beginn des neuen Jahrtausends ihre Vorstellung von einer neuen Wirtschaft und einer neuen Unternehmenskommunikation entwarfen. Wenn wir das auf den Komplex CSR und Social Media übertragen, heißt das: Nur wer im Social Web eine transparente und strategisch geordnete Verantwortungskommunikation betreibt, nur wer dialogbereit ist und die richtigen Geschichten erzählt, nur der kann Inhalte und Kanal wirksam nutzen und das Vertrauen aufbauen, das er braucht, um in diesen Märkten langfristig erfolgreich zu sein.

Hier könnte man auch im Twitterdeutsch formulieren: #CSR & #Social Media FTW¹ – denn CSR- und Social Media-Kommunikation haben wesentliche Bausteine gemeinsam. Im Kern geht es bei beiden um Transparenz, Offenheit und Dialog. Die Gesetze der Social Media Kommunikation zu verstehen und in der Praxis umzusetzen und die eigene CSR-Strategie mit Hilfe dieser Instrumente und Methoden sauber, transparent, glaubhaft und auch gewinnbringend zu kommunizieren, wird für Unternehmen im Konzert der Unternehmenskommunikation in den nächsten Jahren von großer Wichtigkeit sein.

Einfach ist diese Aufgabe jedoch nicht, denn auch wenn die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Corporate Social Responsibility (CSR) bereits Ende der 1950er Jahre in den USA anhub und die Urprünge der verantwortlichen Unternehmensführung noch viele Jahrzehnte weiter zurückreichen: Bis heute ist der Inhalt dessen, was in Theorie und Praxis unter dem Label CSR beschrieben wird, nicht einheitlich. Entsprechend vielfältig sind die CSR-Begriffe und -Konzepte sowie die Beschreibungs-, Erklärungs- und Gestaltungsversuche. Das wird auch deutlich, wenn man sich die im vorliegenden Buch zusammengestellten Beiträge anschaut. Thema dieses Buches ist die Kommunikation der Gesamtverantwortung von Unternehmen und Organisationen über Social Media.

Social Media oder auch Social Web und Web 2.0 wird als „Gesamtheit aller offenen, interaktiven und partizipativen Plattformen im Internet“ (Zerfaß, Sandhu 2008), definiert. Die Basisfunktionen des Social Web sind publizieren und kommentieren, durch Texte, Bilder, Videos, strukturieren von Wissen z. B. in Wikis, durch Verschlagwortung (Tagging,

¹ # = Hashtag oder auch Schlagwort, das über das Rautesymbol findbar wird, Abkürzung FTW = for the win.

Bookmarking), informieren durch Newsfeeds, RSS und vernetzen in Communities, auf Marktplätzen und sonstigen Plattformen.

Das Management von Unternehmensverantwortung schließt dabei zwei Dimensionen mit ein. Zum einen die nachhaltige Ausrichtung der Kernprozesse von Unternehmen und damit eine Minimierung der sozialen und ökologischen Reibungsverluste ihrer Markttätigkeit. Zum anderen eine aktive Auseinandersetzung mit den soziökonomischen Rahmenbedingungen des Unternehmenshandelns, eine verantwortungsvolle Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld und im Idealfall ein positiver Beitrag zu dessen langfristiger Gestaltung.

In vielen Unternehmen sind derzeit umfassende und komplexe parallele Veränderungsprozesse in Gang, bei denen es darum geht, die Dimensionen gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit in die Strategien, die Managementprozesse und die Kommunikation einzuweben. Geschäftsmodelle in diesem Sinne umfassend neu auszurichten braucht Zeit. Die Unternehmenskommunikatoren stehen dabei vor der Aufgabe, den Veränderungsprozess zu begleiten, indem sie CSR wirksam nach innen und außen kommunizieren. Viele Kommunikationschefs stehen unter erheblichem Druck, CSR-Botschaften möglichst schnell in die Unternehmens-, Marken- und Produktpositionierung einzubauen und Sichtbarkeit für das Thema zu erzeugen. Gleichzeitig sehen sie sich vor die Herausforderung gestellt, dass der Mindset der Entscheider und die Organisationsstrukturen in den Unternehmen noch nicht so weit sind, sich von der klassischen Einwegkommunikation zu verabschieden und Kontrolle abzugeben, um sich einem echten, zielführenden Dialog zu öffnen. Auf der anderen Seite stehen Kritiker und aufgeklärte Verbraucher, die an Unternehmen, die sich als nachhaltig und verantwortungsvoll positionieren, ganz neue Maßstäbe anlegen. Verschiedenste Stakeholder adressieren Missstände, Intransparenz oder Desinformation immer aggressiver. Sie verbünden sich und professionalisieren ihre Kommunikationsaktivitäten. Die Social Media Kanäle bieten Stakeholdern direkten Zugang zu allen Teilöffentlichkeiten eines Unternehmens. Sie nutzen diese Kanäle pragmatisch, engagiert und mit wachsender Begeisterung, um ihren Anliegen und Forderungen Nachdruck zu verleihen. Sie fordern und erzwingen Transparenz. Die Unternehmenskommunikatoren finden sich in einem Dilemma wieder. Bei der Kommunikation unternehmerischer Verantwortung wandern sie auf dem sehr schmalen Grat zwischen den Erwartungen interner Stakeholder (messbare Reputationssteigerung, effiziente Nutzung des Verantwortungsthemas in der Marketing- und Vertriebskommunikation sowie im Employer Branding) und den Ansprüchen der externen Stakeholder (belegbare und transparente Information und Bereitschaft zu einem kritischen Dialog, beides möglichst in Echtzeit).

Social Media ist ein noch immer relativ junger Trend, der in seiner Dynamik die Unternehmenswelt ungebrochen in Atem hält und Unternehmen zum Teil vor bisher ungesehene Herausforderungen und Umwälzungen stellt. Dieser Befund verwundert nicht, wenn man sich ins Gedächtnis ruft, dass die Gründungen heuter dominanter Webangebote wie YouTube (2005), Twitter (2006) oder Facebook (2004) kaum zehn Jahre zurückliegen. Auch wenn es unter den Kommunikatoren grundsätzlich wenig Zweifel über das herausragende Potenzial von Social Media gibt, sind viele Unternehmen auch heute, Anfang

2014, strategisch und organisatorisch noch nicht umfassend aufgestellt. Sie müssen eine wachsende Vielfalt von Kanälen, Schnittstellen und Technologien bewältigen. Hat man sich so aufgestellt, dass die bestehenden Kanäle strategisch und operativ bewältigt werden können, schießen drei neue Kanäle aus dem Boden. So hinterlässt Social Media neben den begeisterten nicht selten ratlose Gesichter. Aktuelle Umfragen zeigen, dass gerade einmal 13 % der befragten Unternehmenskommunikatoren in Deutschland ihre Erwartungen an Social Media als voll erfüllt ansehen, gut zwei Drittel sind ernüchtert bis enttäuscht und gut 16 % sind noch absolut ratlos, welche Veröffentlichungen ihres Unternehmens im Social Web auf welche Resonanz treffen. In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen auf Einzelmaßnahmen mit Pilotcharakter gesetzt, um möglichst kontrolliert zu testen, wie mit Social Media umzugehen ist. Diese Phase geht nun zu Ende.

Für den besonders sensiblen Bereich der unternehmerischen Verantwortung gilt das umso mehr: Der Bericht ‚CSR-Kommunikation im Wandel‘ des Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production Wuppertal (2012), dass Social Media als CSR-Kommunikationskanal in Deutschland derzeit noch sehr eingeschränkt genutzt wird (allerdings auch als Kanal mit enormen Zukunftspotenzial gesehen wird). Dies liegt insbesondere an zwei Faktoren: Die Komplexität des Themas CSR und damit das Risikopotenzial von CSR-Kommunikation über Social Media werden als hoch eingeschätzt. Die Kommunikationskulturen sind noch nicht so weit. Es gibt oftmals Zurückhaltung, sich einem echten Dialog über die wesentlichen Themen der unternehmerischen Verantwortung zu öffnen, weil man um seine Schwächen weiß und befürchtet Kritikern so Angriffsfläche zu bieten. Viele Unternehmen stehen aber auch vor einer doppelten organisatorischen Herausforderung, nämlich: erstens die Schnittstellen zwischen CSR und Kommunikation herzustellen und zweitens im Social Web laufen zu lernen. Letzteres belegt eine empirische Studie aus der europäischen Pharmaindustrie. Sie weist darauf hin, dass die organisatorischen Herausforderungen für die Verbindung von CSR-Kommunikation und Social Media vor allem in der Unerfahrenheit mit den Kanälen, im Ressourcenmangel, im Skeptizismus der Verantwortlichen, in unternehmensinternen Richtlinien und Kulturen sowie in von Außen vorgegebenen Regularien liegen (Etter et al. 2011). Eine Umfrage des Wall Street Journal unter US-Führungskräften zeigt den wahrscheinlichen Entwicklungspfad für Deutschland und Europa auf. Sie hat ergeben, dass in den USA eine sehr deutlich höhere Zahl (72 %) von Unternehmen Social Media bereits aktiv zur CSR-Kommunikation nutzt (Kesavan et al. 2013).

Für die Kommunikatoren hiezulande ist noch ein weiter Weg zu gehen, bis CSR und Social Media in der Breite wirklich wirksam verknüpft werden. Aber noch fehlen Modelle und Orientierung. Das vorliegende Buch soll helfen, diese Lücke zu schließen und CSR-Kommunikationsfachleuten ein kompaktes, anregendes und hilfreiches Handbuch zu Seite stellen. Um den Komplex möglichst umfassend darzustellen, schlagen wir die Brücke von theoretisch-konzeptionellen Betrachtungen zu operativen, organisationsinternen Perspektiven und Praxisbeispielen. Alle Beiträge stammen von Autoren und Autorinnen, die dem Leser aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrungen im CSR-Kommunikationsbereich greifbare Erkenntnisse und Leitpunkte zur eigenen Anwendung anbieten. Dabei kommen

namhafte Experten aus der Wissenschaft, aus Unternehmen und der Beratung ebenso zu Wort wie Experten aus zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Der erste Teil des Buches bündelt Beiträge, die aus konzeptionell theoretischer Sicht mit bestehenden Kommunikationsansätzen und -modellen auseinandersetzen, um diese dann anhand von empirischen Beobachtungen und Praxiserfahrungen zu illustrieren und weiterzuentwickeln. Dabei geht es um die Einordnung und den Mehrwert von Social Media im Unternehmenskontext und im CSR-Dialog, um die Rahmenbedingungen der Nachhaltigkeitskommunikation im Internet und der CSR-Kommunikation sowie den Aufbau und die Führung von Nachhaltigkeitsmarken in Social Media. Dabei stehen z. B. folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie kommen wir von Informationsvermittlung über Dialog und Partizipation hin zum Engagement? Wie kann Social Media aktiv eingesetzt werden, um Dritte in die Strategie, Lösungsfindung und operative Umsetzung einzubinden? Welche Dialoggruppen müssen erreicht werden? Welche Hürden müssen genommen werden? Welche theoretischen Ansätze bieten Orientierung?

Im zweiten Teil des Buches finden sich einige analytische Beiträge zu besonders relevanten Fokusthemen. Dabei wird der Blick auf die grundsätzlichen Möglichkeiten der CSR-Kommunikation in Social Media gelegt, indem diese am klassischen Kommunikationsmodell der Lasswell-Formel gespiegelt werden. Ein weiterer Themenschwerpunkt befasst sich mit einer Betrachtung von Transparenz als Erfolgsfaktor in der CSR-Kommunikation und dessen Verknüpfung und Veränderungspotenzial durch Social Media Kommunikation. Die Möglichkeiten der verändernden und zur Veränderung nutzbaren Social Media Kommunikation werden im nachfolgenden Artikel durch eine Betrachtung des Changepotenzias von digitaler Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die Nutzung von umfassenden Enterprise-Social-Media-Lösungen für die interne und externe Stakeholder-Kommunikation weiter fortgeführt. Ein eigener Komplex widmet sich den Technologien und Prozessen, die uns weiter vorantreiben, von der gezielten Nutzung von Weblogs über die Wirkung der visuellen Kommunikation bis zur Einbindung der Stakeholder über Crowdsourcing und der Nutzung von Smartphone-Apps zur mobilen Kommunikation.

Der dritte Teil des Buches richtet in seinen Beiträgen den Blick stärker auf die Praxis von Unternehmen wie IBM und Tchibo sowie Organisationen wie, Greenpeace, WWF und Utopia. Hier geht es um konkrete Erfahrungen aus Projekten, um Chancen und Implementierungshürden, und eben um die Frage nach geeigneten Formaten der CSR-Kommunikation.

Den Abschluss bildet ein visionärer und fundierter Meinungsbeitrag der international bekannten CSR- und Social Media-Experten Wayne Visser und Nick Tolhurst über nachhaltige Trends im Social Media-Zeitalter.

Social Media ist im Tagesgeschäft der Unternehmenskommunikatoren angekommen. Dass auch hier das erste Axiom der menschlichen Kommunikation gilt, dass man nicht nicht kommunizieren kann, haben inzwischen auch die Konservativsten verstanden. Die Diskussion über Sinn und Unsinn, Aufwand und Nutzen und möglichen messbaren Effekten für Reputation, Markenbild, Kundenbindung oder Risikominimierung, ist damit allerdings noch lange nicht beendet.

Die Auflösung der kommunikativen Grenzen eines Unternehmens durch Social Media ist, bei aller Herausforderung und dem dafür notwendigen Kulturwandel, vor allem eine historische Chance. Hier potenzieren sich die Vorteile, die eine gute CSR-Kommunikation auf Basis einer fundierten CSR-Strategie ohnehin gegenüber der klassischen Unternehmenskommunikation mit sich bringt. Wer die im CSR-Konzept innewohnenden Gedanken von Verantwortung, Nachhaltigkeit und damit auch Wandel, Innovation, Dialog, Offenheit und Transparenz wirklich lebt, kann über eine kluge Social Media Strategie ein Vielfaches an Wissen für das eigene Unternehmen generieren, festere Bindungen zu Kunden und Mitarbeitern aufbauen und gleichzeitig die eigene Resilienz für die globalen Veränderungen und bei kurzfristigen Krisen stärken.

Unternehmen, die dies nicht leben, und es sind nicht wenige, die das CSR-Konzept noch nicht vollständig verinnerlicht haben, werden an der Social Media Kommunikation wachsen. Wachsen, weil sie – ob sie wollen oder nicht – Teil der offenen Webkommunikation und Interaktion sind. Das Social Web ist keine Technik. Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Politiker, Umweltschützer, Wissenschaftler und viele mehr sind das Social Web und sie wirken entscheidend ein auf Markenwert, Reputation, Kreditrating, Investorenvertrauen, politischen Rückhalt und damit auf die Zukunft des Unternehmens. Die aktuellen Umfragen belegen, dass bei allem braven Mitspielen und „drin sein“ im Social Web noch viel zu wenige Unternehmen wirklich die Auswirkungen dieses Wandels verstanden haben. Noch immer sind CSR, Kommunikation und Social Media „Abteilungen“ zum Teil massiv unterbesetzt, unterfinanziert, organisatorisch nicht ausreichend verankert und strategisch unausgereift. Nur wer Dialog als erste Evolutionsstufe der sozialen Kommunikation und Interaktion beherrscht, kann die eigentliche Wertschöpfung in Kooperation, Zusammenarbeit und Innovation realisieren.

Gewinnen werden die Unternehmen, die die Erfolgsformel #CSR & #SocialMedia FTW – Corporate Social Responsibility and Social Media for the win – nicht nur als Kalender-spruch betrachten, sondern als Leitgedanken in Ihrer Kommunikation umsetzen.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren sehr herzlich für ihre wertvollen Beiträge, für die fruchtbaren Diskussionen, die neuen Perspektiven und die tiefen Einsichten in Lernkurven aus der Unternehmenspraxis, die sie uns gewähren.

Riccardo Wagner
Georg Lahme
Dr. Tim Breitbarth

CSR und Social Media

Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien
wirkungsvoll vermitteln

Wagner, R.; Lahme, G.; Breitbarth, T. (Hrsg.)

2014, XXI, 272 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-55023-2