

2 Corporate Social Responsibility

Um ein theoretisches Fundament für die weiteren Ausführungen zu schaffen, wird zunächst aufgrund der großen Begriffsvielfalt eine Begriffsabgrenzung durchgeführt. In der Folge werden die Corporate Social Responsibility-Thematik und die relevanten Theorien hierzu dargestellt und mit der CSR-Kommunikation in Verbindung gesetzt.

2.1 Definition und Abgrenzung

Corporate Social Responsibility beschreibt grundsätzlich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als Teil des nachhaltigen Wirtschaftens. Dieser Fachbegriff ist seit Jahren in unterschiedlichsten Unternehmen, Verbänden, der Politik und Interessengruppen im nationalen und internationalen Umfeld etabliert (N.N., 2013). Die begriffliche Grundlage für das heutige bzw. moderne Verständnis des CSR-Konzepts wurde vor mehr als einem halben Jahrhundert von Howard R. Bowen entwickelt und in seinem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ (1953) veröffentlicht: „it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“ (Bowen, 1953, 6).

Nach Dahlsrud (2008, 4), der in seiner Analyse die 37 häufigsten CSR-Definitionen vergleicht, wiederholten sich stets zentrale Aspekte: Umwelt, Soziales, Ökonomie, Stakeholder und Freiwilligkeit. Diese Punkte finden sich auch in den Definitionen zu CSR der Europäischen Kommission 2001 und 2011 und der ISO 26000 von 2004 bis 2010 wieder. Die Definition der Europäischen Kommission (2008) im Grünbuch 2001 ist die am meisten verwendete Definition und gilt

in Europa als weitgehend anerkannt (Dahlsrud, 2008, 7). Corporate Social Responsibility wird als „Soziale Verantwortung von Unternehmen“ bezeichnet und ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2001, 7). Die begriffliche Weiterentwicklung der Definition findet sich in einer Mitteilung der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011, wo CSR als „responsibility of enterprises for their impacts on society“, also als die Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft, bezeichnet wird. Und weiters wird hierin festgelegt, welche Bereiche in die Geschäftsgebaren der Unternehmen eingebunden werden sollen: „To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;
- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts“ (Europäische Kommission, 2011, 6).

Diese Aussage verdeutlicht, dass Unternehmen eine Verantwortung für ihre sozialen, ökologischen und ethischen Auswirkungen auf die Gesellschaft (inklusive Auswirkungen auf Menschenrechts- und Verbraucheraspekte) haben. Weiters werden Verfahren angewendet, um negative Auswirkungen aufzuzeigen, zu verhindern oder abzufedern, also CSR-Management betrieben und dabei geltende Rechtsvorschriften und Tarifverträge eingehalten (Loew und Rohde, 2013, 7). Demnach bekennt sich das Management eines Unternehmens

durch ihr CSR-Engagement, Umwelt- und Sozialbelange freiwillig über die vorhandenen Verpflichtungen hinaus systematisch in unternehmerische Entscheidungen mit einzubeziehen (Triple-Bottom-Line-Ansatz). Hervorgehoben werden die Verantwortung für die komplette Wertschöpfungskette und der nachhaltige Dialog mit den Stakeholdern. Es soll ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Stakeholdern und der Wertschöpfungskette initiiert und unternehmerische Nachhaltigkeit gefördert werden (AKNU, 2012, 41).

Eine weitere standardisierte CSR-Definition wird von der internationalen ISO-Norm 26000 bereitgestellt (ISO, 2010, 14). Die ISO Norm 26000 ist ein freiwillig anzuwendender Leitfaden für Organisationen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Sie wurde in den Jahren 2004 bis 2010 von der Internationalen Normungsorganisation unter Einbindung aller Interessensgruppen und vieler Expertinnen und Experten entwickelt. Diese Norm spricht nicht von CSR, sondern von Social Responsibility (SR) und wendet sich an alle Arten von Organisationen. Die ISO definiert (C)SR als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidung und Tätigkeit auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt;
- einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt; und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“ (Schneider, 2012a, 23).

Die ISO 26000 ist eine Annäherung mit den wichtigsten Grundcharakteristika und umfasst nahezu die gleichen Punkte wie die Definition

der Europäischen Kommission (2011; Schneider, 2012a, 23ff; Loew und Rohde, 2013, 8).

Ergänzend wird auch eine Klärung für „Nachhaltige Entwicklung – Sustainable Development“ angeführt. Eine gängige Definition für nachhaltige Entwicklung ist laut dem sog. Brundtland-Report (1987) „sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own need“ (United Nations World Commission on Environment and Development, 1987, 8). Nachhaltige Entwicklung bedeutet demnach, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, ohne zu riskieren, dass die Bedürfnisse zukünftiger Generationen nicht befriedigt werden können. Diese Definition wird auch häufig mit dem Konzept „Triple-Bottom-Line“ nach Elkington (1994) in Verbindung gebracht (Crane und Mattens, 2004, 24f): Demnach ist Nachhaltigkeit nur dann möglich, wenn ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen und gleichgewichtig in der Unternehmenstätigkeit integriert und berücksichtigt werden (Elkington, 1994). Folglich umfasst der Begriff „Nachhaltigkeit“ die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit und zukünftigen Generationen, wohingegen CSR nur die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern beinhaltet (Bassen et al., 2005, 234).

CSR ist darüber hinaus nicht mit dem Begriff Corporate Citizenship (CC) zu verwechseln. Die Europäische Kommission übersetzt Corporate Citizenship als das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen. Hierbei handelt es sich um die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (Europäische Kommission, 2001, 28). Unternehmen wie auch Bürgerinnen und Bürger werden als Subjekte der Gesellschaft, als so genannte „Corporate Citizen“, gesehen, die sich der Verantwortung der Gesellschaft und dem Gesetz

stellen müssen (AKNU, 2012, 44f). CC bezieht sich daher auf die „gesellschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens und deren gesellschaftliche Ausrichtung“ (Bassen et al., 2005, 234). CSR umfasst hingegen die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit und des Wertschöpfungsprozesses. Dazu zählen die Formen Corporate Giving, Corporate Foundations als auch Corporate Volunteering (Loew et al., 2004a, 72f).

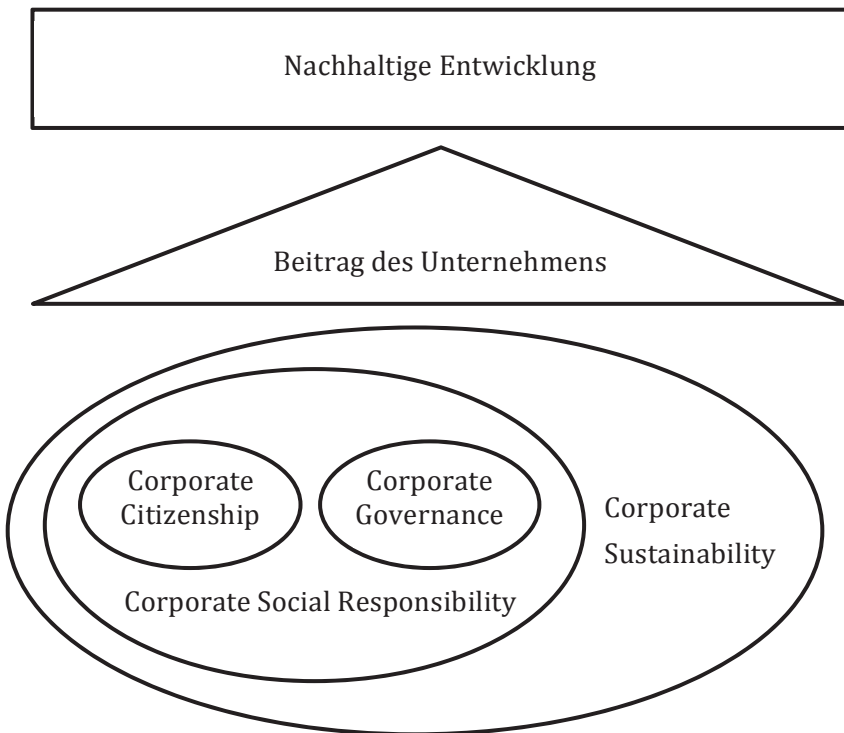


Abbildung 1: Begriffsdynamik Corporate Social Responsibility
(Quelle: In Anlehnung an Loew et al., 2004a, 72)

Ein weiterer Terminus ist an dieser Stelle zu nennen: die Corporate Governance (CG). Unter Corporate Governance ist die Gestaltung der

Gesamtheit der Beziehungen zwischen der Unternehmensführung, dem Aufsichtsorgan (Aufsichtsrat), den Anteilseignern (Shareholder) und den anderen Stakeholdern eines Unternehmens (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden) zu verstehen. Zusätzlich gibt die Corporate Governance eine Struktur vor, innerhalb derer die Unternehmensziele, die Mittel zur Erreichung dieser Ziele und die Überwachung der Leistungen des Unternehmens festgelegt bzw. geregelt werden (Europäische Kommission, 2001, 28).

Das CSR-Konzept schließt die gesellschaftliche Verantwortung in jeglichen Tätigkeitsbereichen mit ein. Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass CSR ein breites Konzept ist und CC und CG als Teilaspekte der CSR untergeordnet werden können. Die Unterschiede sind in der Reichweite der Maßnahmen zu sehen (Loew et al., 2004b, 10).

2.2 Wissenschaftliche Theorien und Modelle

Eine wesentliche Darstellungsmöglichkeit der CSR-Konzepte ist der viel diskutierte Pyramiden-Ansatz nach Carroll (1991) sowie der darauf aufbauende Three-Domain-Ansatz nach Schwartz und Carroll (2003). Weitere theoretische Modelle orientieren sich an der Stakeholder-Theorie (Freeman, 1984) und Shareholder-Theorie (Friedmann, 1970), die beide der CSR-Diskussion zugrunde liegen.

2.2.1 CSR-Pyramide

Das bekannteste CSR-Modell ist die von Archie Carroll entwickelte „Pyramide of CSR“ aus dem Jahr 1991. Carroll (2009) beschreibt ein mehrschichtiges Konzept in vier Verantwortungsebenen – ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung – die aufeinander aufbauen und die gesamte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen widerspiegeln (siehe Abbildung 2; Crane und Matten, 2007, 49). Carroll (2009) verwendet damit einen umfassen-

den CSR-Begriff, bei dem die einzelnen Elemente einander bedingen: „Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical and philanthropic expectation placed on organizations by society at a given point in time“ (Carroll, 2009, 35).

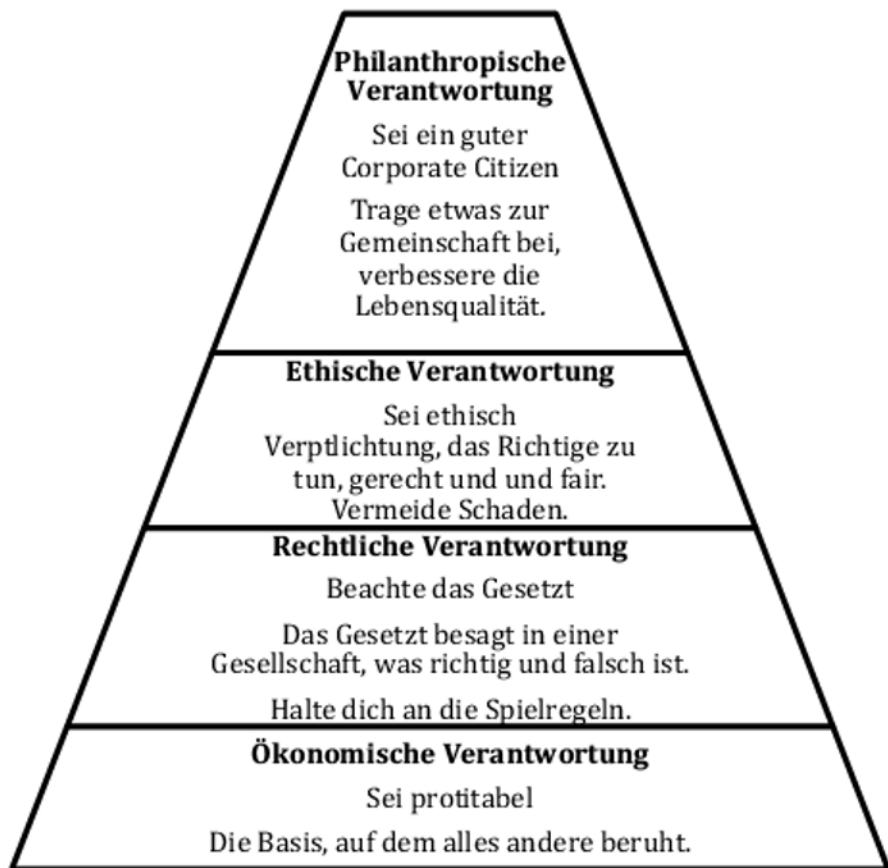


Abbildung 2: CSR-Pyramide
(Quelle: In Anlehnung an Carroll, 1991, 42)

Die Profitabilität eines Unternehmens und somit die *ökonomische Verantwortung* („be profitable“) stellt die Basis der Pyramide und damit die Grundlage für die weiteren Ebenen dar. Auf der ökonomischen Ebene liegt die soziale Verantwortung in der Erzeugung von

Waren, welche Konsumentinnen und Konsumenten zufrieden stellen und mit welchen sie kontinuierlich Gewinne erzielen sollten (Carroll, 1991, 40). Die *rechtliche Verantwortung* („obey the law“) wird durch die Gesetzestreue als Bestandteil der Unternehmensstrategie und des operativen Geschäfts dargestellt (Carroll, 1991, 41). Folglich handeln Unternehmen sozial verantwortlich, indem sie gesetzliche Rahmenbedingungen akzeptieren und sich die erste Ebene der Profiterwirtschaftung immer im legalen Bereich abspielt (Schrantz, 2007, 28).

Die *ethische Verantwortung* („be ethical“) von Unternehmen geht über die rechtliche Verantwortung hinaus, da diese Ebene die Erwartungen der Gesellschaft widerspiegelt. Hierbei handelt es sich um die Einhaltung von nicht gesetzlich vorgegebenen Verhaltensregeln, die den moralischen Standards einer Gesellschaft entsprechen, wie Sitte, Handlungsnormen und Anstand. Es wird erwartet, dass sich Unternehmen ethisch verhalten, bei Missachtung bzw. Nichteinhaltung wird das Verhalten gesellschaftlich sanktioniert (Carroll, 1991, 41). Als letzte Ebene nennt Carroll (1991) die *philanthropische Verantwortung* („be a good corporate citizen“), welche sich nicht direkt mit der Primärfunktion der Unternehmung beschäftigt, der Gewinnerwirtschaftung, sondern sich auf andere gemeinwohlfördernde Tätigkeiten bezieht (Schrantz, 2007, 29). Philanthropie umfasst Unternehmenstätigkeiten, die aufgrund von Wünschen der Gesellschaft an das Unternehmen als „guten Unternehmensbürger“ bzw. guten „Corporate Citizen“ entsteht. Letztlich ist es freiwillig, jedoch von der Gesellschaft sehr erwünscht. Zusammenfassend handelt ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Unternehmen profitmaximierend, gesetzeskonform und ethisch und ist ein guter Corporate Citizen (Carroll, 1991, 41f).

Als Kritikpunkt dieser Theorie wird angeführt, dass die Darstellung der Kategorien in Form einer Pyramide zu falschen Schlussfolgerungen führen könnte: Man könnte meinen, die Ebene an der obersten Spitze, die philanthropische Verantwortung, sei die wichtigste und ökonomische Verantwortung als Grundebene die unwichtigste. Weiters ist die isolierte Betrachtungsweise der verschiedenen Ebenen anzumerken, denn in der Praxis zerfließen oder überlappen sich die Komponenten. Da sich die Ebenen gegenseitig beeinflussen, kann es auch zu Konflikten bzw. Spannungen kommen, speziell zwischen ökonomischer und ethischer Ebene und zwischen ökonomischer und philanthropischer Ebene. Als ein weiterer Kritikpunkt wird angeführt, dass die Philanthropie nicht als Pflicht („Responsibility“) gesehen werden sollte, sondern freiwilligen Charakter aufweisen sollte. Für ein neues Modell sollte diese Ebene möglicherweise in der ethischen oder ökonomischen Verantwortung zusammengefasst werden. Aufgrund der unzureichenden Aufarbeitung der Bereiche Ökonomie, Recht und Ethik wurde von Schwartz und Carroll (2003, 505ff) der Three-Domain-Approach entwickelt.

2.2.2 Three-Domain Approach

Der Three-Domain Approach besteht aus den drei Komponenten „Economic“, „Legal“ und „Ethical“. Wie erwähnt wird die philanthropische Verantwortung unter der ethischen und/oder die ökonomischen Verantwortung subsummiert, da philanthropische Tätigkeiten auf ökonomischen Motiven basieren. Die neue Darstellung mittels Venn Diagramm erzeugt insgesamt sieben mögliche Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung, welche aus den drei CSR-Kernbereichen aufgebaut sind (Schwartz und Carroll, 2003, 509ff). Wie in Abbildung 3 ersichtlich, wurde aus dem hierarchischen Gefüge der Pyramide ein komplexes Nebeneinander mit verschiedensten Beziehun-

gen weiterentwickelt; keiner der Komponenten kann nun als wichtiger oder bedeutender als alle anderen gesehen werden (Himpel et al., 2008, 119).

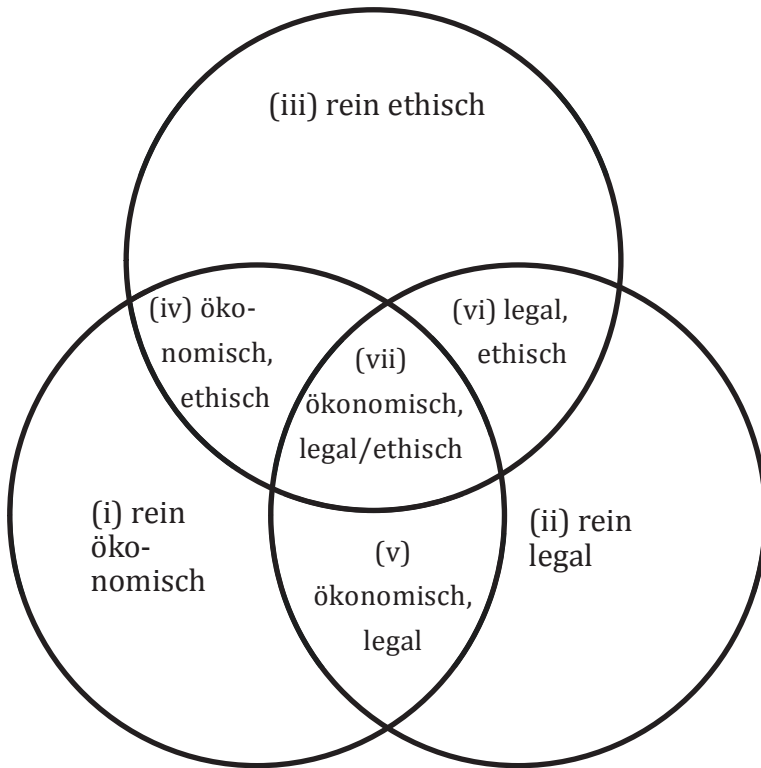


Abbildung 3: Three-Domain Approach der Corporate Social Responsibility

(Quelle: In Anlehnung an Schwartz und Carroll, 2003, 509)

Das Modell beinhaltet folgende Komponenten: Die rein *ökonomische Komponente* („purely economic“) beinhaltet alle Aktivitäten, die direkt oder indirekt einen positiven, wirtschaftlichen Einfluss auf das Unternehmen haben. Der positive Einfluss kann die Profitmaximierung und/oder die Maximierung des Share Values sein. Die *rein*

rechtliche Kategorie („purely legal“) bezieht sich auf die nationale, internationale und lokale Rechtsprechung, deren Einhaltung von der Gesellschaft und vom Staat gefordert wird. Die *rein ethische Kategorie* („purely ethical“) entspricht der ethischen Verantwortung von Unternehmen, die von der Gesellschaft als auch von den Stakeholdern erwartet wird. Das Modell basiert auf der Annahme, dass sich die drei Kategorien einigermaßen unterscheiden lassen. Man könnte aber bezweifeln, dass Aktivitäten „rein ökonomisch“, „rein rechtlich“ und „rein ethisch“ sein können und somit bestärken, dass die Bereiche Ökonomie, Recht und Ethik eng miteinander verflochten und unteilbar sind. Schwartz und Carroll (2003, 509ff) merken an, dass die Kategorien nur in gewisser Hinsicht als „rein“ gesehen werden können und sich zu einem gewissem Grade immer überlappen werden.

2.2.3 Stakeholder-Theorie

Die Stakeholder-Theorie wurde vor allem durch R. Edward Freemans 1984 veröffentlichtem Buch „Strategic Management – A Stakeholder Approach“ bekannt. Freeman (1984) bezeichnet Stakeholder als „... any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organisation's object“ (Freeman, 1984, 5). Freeman (1984) definiert Stakeholder im weiteren Sinn als alle Anspruchsgruppen, die von Zielen bzw. Handlungen von Unternehmen betroffen sind oder durch ihr eigenes Handeln die Ziele des Unternehmens beeinflussen können, wie z.B. Staat, Medien, Gewerkschaft, Wettbewerber etc. Stakeholder im engeren Sinne sind jene Gruppen, deren Interesse bzw. Anteil am Unternehmen bedeutend für den Unternehmenserfolg bzw. Fortbestand des Unternehmens sind, wie z.B. Kapitalgeber, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden und Lieferanten (Freeman, 1984, 25). Diese Möglichkeiten der Beeinflussung werden im englischsprachigen Raum als „Stake“

für Ansprüche, Anforderung oder Anteil bezeichnet, weshalb sich für Anspruchsgruppen auch im deutschsprachigen Raum der Begriff „Stakeholder“ etabliert hat. Der Anspruch bzw. die Anforderung selbst kann dabei „ein (begründetes) Interesse, ein juristisches, moralisches Recht oder Eigentumsrecht sein“ (Gelbmann und Baumgartner, 2012, 290). Abbildung 4 veranschaulicht mögliche Stakeholder eines Unternehmens.

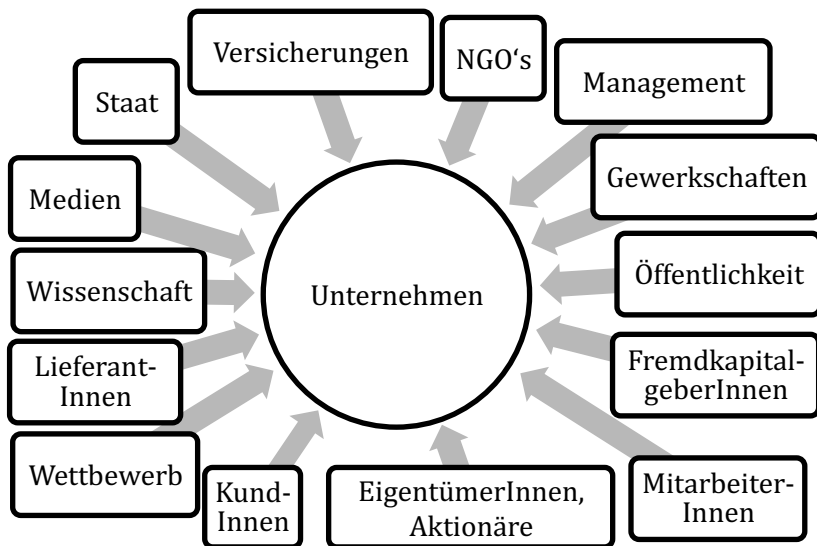


Abbildung 4: Stakeholder eines Unternehmens
(Quelle: In Anlehnung an Freeman, 1984)

Der Leitgedanke der Stakeholder-Theorie ist im Gegensatz zur Shareholder-Theorie nach Milton Friedman (1970) nicht nur die Ansprüche der GesellschafterInnen und EigentümerInnen zu berücksichtigen, sondern auch die Anliegen aller Anspruchsgruppen, im engeren als auch im weiteren Sinn zu identifizieren und zu integrieren (Beschorner und Vorbohle, 2008, 89; Waibl, 2005, 21). Die Wahrnehmung der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und

die Eingliederung von gesellschaftlichem Interesse in Strategien, Ziele und Aktivitäten des Unternehmens sind zu einem wichtigen Bestandteil des Managements geworden (Garriga und Melé, 2004, 58; Beschorner und Vorbohle, 2008, 93).

Da es Unternehmen nicht möglich ist, alle Stakeholderbedürfnisse zu erfüllen, werden Stakeholder nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen eingeteilt, um so adäquate, an die jeweilige Stakeholdergruppe angepasste Maßnahmen zu ermitteln (Gelbmann und Baumgartner, 2012, 290). Eines der gängigsten Konzepte nach Mitchell et al. (1997) zur Identifizierung von Stakeholdern basiert auf den drei Eigenschaften „Macht, Legitimation und Dringlichkeit“. Die Clustierung bezieht sich auf einen bestimmten Zeitpunkt und muss daher ständig neu definiert werden (Mitchell et al., 1997, 854). Stakeholder können nach den verschiedensten Klassifizierungen unterteilt werden. Die zwei bekanntesten Klassifikationen werden in diesem Kapitel dargestellt, jedoch hängt die Kategorisierung von den Zielen und der Intention der CSR-Strategie ab (Gelbmann und Baumgartner, 2012, 291):

- Freeman (1984) unterschied nach internen und externen Stakeholdern. Interne Stakeholder sind Eigentümer bzw. Shareholder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Management, Kundinnen und Kunden und Lieferanten eines Unternehmens. Externe Stakeholder sind Regierung, Behörden, Wettbewerber, Medien, Umweltorganisationen, besondere Interessengruppen und haben ihren Ursprung in der Unternehmensumwelt (Freeman, 1984, 8ff; Carroll, 1993, 61).
- Eine Einteilung nach Carroll (1993) unterscheidet zwischen primären und sekundären Stakeholdern. Primäre Stakeholder haben einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmen, da sie einen direkten Anspruch ans Unternehmen und den Erfolg besit-

zen wie Investoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden etc. Sekundäre Stakeholder beeinflussen die Unternehmensaktivitäten oder werden von diesen beeinflusst, ohne dass sie direkt integriert bzw. involviert sind. Ihr Anspruch beruht eher auf öffentlichem Interesse als auf direktem Einfluss. Hierzu zählen öffentliche Einrichtungen, Bürgerinitiativen, Behörden, Verwaltungseinrichtungen und NGOs (Clarkson, 1995, 105ff; Mitchell et.al., 1997, 853).

Weitere Ansätze zur Klassifizierung von Stakeholdergruppen für Unternehmen sind in der Literatur vorhanden, jedoch sind diese für den weiteren Verlauf der Arbeit nicht relevant.

Für Unternehmen ist es wichtig, eine möglichst präzise und auf das Unternehmen zugeschnittene Identifikation der Anspruchsgruppen durchzuführen, da sie nur so Stakeholderinteressen berücksichtigen und Interessenskonflikte zwischen Stakeholdern erkennen und lösen können. Das Identifizieren von Stakeholdern und deren Interessen bzw. Erwartungen sind die Grundlage für das Finden von CSR-Handlungsfeldern und die daraus zu entwickelnden CSR-Themen (Heinrich und Schmidpeter, 2013, 13ff).

2.3 CSR in Österreich und in kleinen und mittleren Unternehmen

Ausgewählte Organisationen, Plattformen und Auszeichnungen zum Thema CSR in Österreich sollen einen Überblick über die Vielzahl der Angebote geben. Weiters wird die derzeitige Situation von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen und in der Agrar- und Ernährungswirtschaft analysiert.

2.3.1 Entwicklung von CSR-Aktivitäten in Österreich

In Österreich startete die Diskussion über nachhaltige Entwicklung und dessen wirtschaftlichen Einfluss in den späten 1980er-Jahren.

Ähnlich wie die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie zur nachhaltigen Entwicklung bauen auch die CSR-Aktivitäten auf der langjährigen Tradition der Sozialpartnerschaft auf. Die Interessen der Stakeholder werden stark berücksichtigt. In den 1990er-Jahren lernten österreichische Unternehmen die Begriffe „Umwelt- und Sozialfreundlichkeit“ und „Nachhaltigkeit“ zu verstehen, deren Bedeutung wahrzunehmen und damit umzugehen. Heutzutage beginnen Unternehmen das visionäre Konzept in ihren eigenen Unternehmensziele und Firmenphilosophien zu integrieren. Darüber hinaus wird das Nachhaltigkeitskonzept auch in Managementstrategien umgesetzt und durch Nachhaltigkeitsberichte und Stakeholderdialoge kommuniziert (Strigl, 2005, 125).

Die Präsenz des Themas in Österreich wird durch die Errichtung verschiedenster Plattformen für den Informations- und Erfahrungsaustausch (z.B. respACT), von Think-Tanks oder der Etablierung von CSR-Auszeichnungen wie den TRIGOS-Preis erkennbar (Geserick und Kapella, 2007, 3). Aus der großen Vielfalt an Plattformen, Initiativen und Auszeichnungen in Österreich, werden die namhaftesten vorgestellt.

Ende 2002 wurde die österreichische Initiative „CSR Austria“ im Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Vereinigung der Österreichischen Industrie, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) ins Leben gerufen (Strigl, 2005, 134; Schekulin et al., 2007). Das Interesse an CSR wuchs stetig und so richtete 2005 CSR Austria in Zusammenarbeit mit dem Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) die Plattform respACT für nachhaltige Entwicklung, unternehmerische Nachhaltigkeit und Geschäftsethik ein. Aufgrund der inhaltlichen und organisatorischen Nähe wurde im Oktober 2007 respACT aus-

tria und das ABCSD schließlich zu respACT – Austrian Business Council for Sustainable Development, Österreichs führender Unternehmensplattform für CSR und nachhaltige Entwicklung, zusammengeführt. Der Begriff respACT („responsible action“) umfasst das gesellschaftlich verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen in den Bereichen Führung und Gestaltung, Markt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft (RespACT, 2014).

Ein weiteres Netzwerk ist das Netzwerk „Soziale Verantwortung“ (NeSoVe), das ihre Wurzeln im Gesellschaftspolitischen Diskussionsforum (gedifo), der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien und dem Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung hat. Es wurde im Jahr 2006 als Netzwerk von NGOs und Arbeitnehmervertretung gegründet und steht für die Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Sinne der von der Unternehmenspolitik betroffenen Stakeholder (Netzwerk Sozial Verantwortung, s.a.).

Der TRIGOS Preis Österreich ist eine der wichtigsten österreichischen Auszeichnung für verantwortungsvoll handelnde Unternehmen und wurde 2003 unter dem Motto „Erfolgreich wirtschaften – andere einbeziehen – an Umwelt und Zukunft denken“ von Non-Profit Organisationen und Vertretern der Wirtschaft ins Leben gerufen. Als Träger fungieren die Caritas, das Österreichische Rote Kreuz, der Umweltdachverband, GLOBAL 2000, Diakonie Österreich, die Industriellenvereinigung, die WKO, Business Data Consulting Group sowie respACT – Austrian Business Council for Sustainable Development. CSR-Projekte können in den Kategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz, Ökologie und Markt eingereicht werden. Es werden die besten und wirksamsten CSR-Aktivitäten österreichischer Unternehmen prämiert, die Erfolgsmodelle werden in der Folge der Öffentlichkeit präsentiert (Trigos, s.a.).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass CSR in der österreichischen Wirtschaft angekommen ist. Ein wesentlicher Beitrag ist die Präsenz und Entwicklung diverser Plattformen.

2.3.2 CSR aus KMU-Perspektive

Das CSR-Konzept ist nicht mehr nur im Fokus großer und internationaler Unternehmen, sondern ist von wachsender Bedeutung in allen Wirtschaftssektoren, von kleinen und mittleren bis zu multinationalen Unternehmen. Das Grünbuch der Europäischen Kommission 2001 weist darauf hin, dass KMU den größten Beitrag zur Wirtschaftsleistung und Beschäftigung leisten und eine mindestens gleichermaßen große CSR-Leistung vollbringen können wie Großunternehmen (Europäische Kommission, 2001, 7f).

Diese Erkenntnis wurde ebenso beim European Multistakeholder Forum (EMSF, 2004) bestärkt: *„Just as the best of SMEs are a source of innovation for business generally, so it can be assumed that the best of environmentally and socially responsible SMEs [Small and Medium-sized Enterprises] will offer CSR innovations. Efforts to engage more SMEs in CSR should be mindful of this fact“* (EMSF, 2004, 3). Das EMSF dient auf europäischer Ebene als Plattform für Diskussionen der zentralen Interessensgruppen (Arbeitgeber, Gewerkschaft, Wirtschaftsorganisationen und -netzwerke, zivilgesellschaftliche Organisationen usw.) (Europäische Kommission, 2013).

Speziell kleine und mittlere Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung in ihrem aktiv tätigen, unternehmerischen Umfeld bzw. in ihrer Branche, und dies schon seit Jahrhunderten. Das Denken in Generationen, die Fortführung einer Familientradition und das daraus logisch folgende nachhaltige, bestandserhaltende Wirtschaften als auch die Einbindung und der respektvolle Umgang von Stakeholdern sind entscheidende Maximen für viele kleine und

mittlere Unternehmen. Aufgrund des Daseins vor Ort, in der Region und nahe an der lokalen Bevölkerung und zum Teil auch an den Kundinnen und Kunden stehen KMU im Allgemeinen ihren Stakeholdern weitaus näher als Großunternehmen. Soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung, Vielfalt und Chancengleichheit sind für viele KMU unternehmerische und täglich gelebte Selbstverständlichkeit, ohne dies publik zu machen (Schneider, 2012b, 583ff). Loyalität, Engagement und Eigeninitiative besitzen sehr oft einen viel höheren Stellenwert als in Großunternehmen. Auch der Grad, mit dem die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Unternehmen integriert sind und an den Betriebsabläufen partizipieren, ist in KMU häufig sehr viel höher. Vielfach lässt sich ein enger Zusammenhang zwischen den jeweiligen persönlichen Motiven und dem ethischen Handeln des Unternehmens ableiten (Gelbmann und Baumgartner, 2012, 286).

Die Bedeutung der österreichischen KMU wird auch anhand der erzielten Wertschöpfung und den Investitionen ersichtlich – sie erwirtschaften 57% der Bruttowertschöpfung und tätigen 56% der Investitionen. Kleinen und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der österreichischen Unternehmenslandschaft und haben einen wesentlichen Einfluss auf die Strukturen der Wirtschaft (WKO, 2013a). Laut der WKO-Erhebung zu den Beschäftigungsdaten ist die überwiegende Mehrheit (99,7%) aller Unternehmen in Österreich ein KMU, d.h. Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mehr als die Hälfte der unselbstständigen Beschäftigten (rund 61%) arbeiten in einem KMU (WKO, 2013b).

Für die Einstufung eines Unternehmens als KMU gibt es zwei grundlegende Faktoren, die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Jahresumsatz oder die Jahresbilanzsumme. Laut Definition der Europäischen Kommission (2006) sind kleine und mittlere Un-

ternehmen solche mit weniger als 250 beschäftigten Personen und entweder einem Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro oder einer Jahresbilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro (Europäische Kommission, 2006, 13ff). Innerhalb der KMU gibt es noch weitere Unterkategorien. Abbildung 5 gibt einen Überblick der europäischen Definition möglicher Unternehmenskategorien nach Mitarbeiteranzahl und Umsatz bzw. Bilanzsumme.

Größenklassen	Mitarbeiterzahl	oder	
		Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €

Abbildung 5: Einstufung kleine- und mittlere Unternehmen
(Quelle: In Anlehnung an Europäische Kommission, 2006, 14)

Wenn die gesellschaftliche Verantwortung eines KMU durch ein CSR-Managementkonzept professionalisiert und systematisiert werden soll, dann können unter Umständen einige wesentliche Barrieren für CSR in KMU auftreten. Aus mehreren Studien der WKO geht hervor, dass es vorwiegend an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen mangelt. Weiters sind Eigentümerinnen bzw. Eigentümer selten mit Managementkonzepten vertraut und erken-

nen nicht das Potenzial und die Breite dieser. Sie prägen das gesellschaftliche Engagement stark durch persönliche Interessen und Wertorientierungen und weniger aufgrund von strategischen bzw. marketingpolitischen Überlegungen. Daher gestaltet sich das Engagement von KMU vielfach spontan und projektbezogen oder als gesellschaftliche Einzelaktivität, selten als ganzheitliches, strategisches und langfristiges Konzept bzw. in Kooperation mit anderen Unternehmen, NGOs oder gemeinnützigen Einrichtungen. Auch die Annahme alle Stakeholder zu kennen bildet ein Hindernis für CSR. Erst durch die systematische Identifikation und Klassifizierung von Stakeholdern kommt es zu neuen Erkenntnisgewinnen über Anspruchsgruppen der KMU (Schneider, 2012b, 586).

2.3.3 CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige in Bezug auf Wertschöpfung und nicht zuletzt aufgrund ihrer Bedeutung, die Grundbedürfnisse der Bevölkerung zu befriedigen. Aufgrund der engen Verknüpfung von Produkten und Dienstleistung mit den Themen Lebensmittelsicherheit und -qualität spielt die ökologische, ökonomische und soziale Verantwortung der Unternehmen dieser Branche eine große Rolle (Meixner et al., 2012, 571). Speziell Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind einerseits für die Produktion ihrer qualitativ hochwertigen Lebensmittel sehr stark von einer nachhaltig intakten Umwelt abhängig und andererseits haben sie zugleich beträchtliche und vielseitige Einflüsse auf die Umwelt. Als Verpflichtung für die Unternehmen werden ressourcenschonende, energieoptimierte und emissionsarme Produktionsprozesse gesehen (GfK et al., 2009, 5; Maloni und Brown, 2006, 44). Themen wie Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit, Herkunft, Tierschutz als auch

Umweltauswirkungen von Produkten und Prozessen sind von wachsendem Interesse für eine Vielzahl an Stakeholdern und es wird von Unternehmen, NGOs und der öffentlichen Verwaltung erwartet, entsprechende Informationen zur Verfügung zu stellen (Forsman-Hugg et al., 2008, 1; Maloni und Brown, 2006, 36; Heyder und Theuvsen, 2008, 177). Eine Reihe von Skandalen und Krisen stellten die Lebensmittelbranche bzw. die gesamte Wertschöpfungskette durch den steigenden öffentlichen Druck vor große Herausforderungen. Speziell Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche können durch die steigende Relevanz der CSR-Aktivitäten und die kontinuierliche Verfolgung einer CSR-Strategie ihre Legitimität zurückgewinnen und das Konfliktpotenzial verringern (Heyder und Theuvsen, 2008, 183).

Eine Konsumentenstudie des Gallup-Instituts zum Thema Nachhaltigkeitsimage von führenden Großunternehmen als auch Marken in Österreich erhob im Jahr 2013, dass die Branchen Lebensmittelhandel und -produktion sowie Energie und Verkehr das Ranking dominieren. Diese drei Branchen versuchen sich durch Kommunikation klar nachhaltig und verantwortlich in der Öffentlichkeit zu positionieren (Fembek und Athanasiadis, 2014, 136).

In der von Thanner (2010) durchgeführten Studie zum Thema „Eine Bestandsaufnahme der Corporate Social Responsibility Aktivitäten von Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie in Österreich“ wurde verdeutlicht, dass eine strukturierte Aufarbeitung von CSR-Aktivitäten noch nicht weit verbreitet ist. Rund 65% machen Angaben zu CSR-Aktivitäten, allerdings bieten nur 15% ihren Stakeholdern eine strukturierte Form oder machen diese im Web zugänglich (Thanner, 2010, 66). Finanzstarke Großunternehmen haben es im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen einfacher, CSR-Aktivitäten zu publizieren, jedoch nutzen nicht alle großen

Unternehmen die mit dem CSR-Konzept verbundenen Vorteile. Drei Viertel der Lebensmittelhändler und nur rund ein Viertel der Lebensmittelproduzenten bieten produktbezogene Informationen zur Auszeichnung von Lebensmitteln. Zum Teil stellen auch namhafte Unternehmen keine CSR-relevanten, produktbezogenen Informationen zur Verfügung (Meixner et al., 2012, 576).

2.4 CSR-Kommunikation

Wer Verantwortung lebt, sollte dies auch kommunizieren. Der Kommunikation von CSR kommt eine besonders entscheidende Rolle innerhalb des CSR-Managements zu. Ziel des Unternehmens ist Glaubwürdigkeit zu vermitteln und interne als auch externe Anspruchsgruppen transparent über die Aktivitäten zu informieren und zum gegebenen Zeitpunkt in den Diskurs zu integrieren (Wagner, 2011, 22).

2.4.1 Grundlagen der Unternehmenskommunikation

Für den Begriff der Unternehmenskommunikation gibt es zahlreiche Definitionen. Eine für die vorliegende Arbeit gut geeignete Begriffserklärung stammt von Bruhn (1995): „Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst 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/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“ (Bruhn, 1995, 12). Hauptziel der Unternehmenskommunikation ist der Aufbau eines bestimmten Firmenbildes, die Steigerung des Bekanntheitsgrads, Informationen über Interessen und Werte des Unternehmens bereitzustellen als auch der Aufbau von Vertrauen seitens der Stakeholder und die Berücksichtigung von Anliegen, Forderungen und Erwartungen (Femers, 2006, 112ff).

Eine Differenzierung der Kommunikation kann nach der möglichen Interaktion durchgeführt werden. Hierbei wird zwischen einseitiger und zweiseitiger Kommunikation unterschieden: Die einseitige Kommunikation ist durch einen Kommunikator charakterisiert. Bei dieser Kommunikationsform hat der Adressat keine Möglichkeit in Interaktion mit dem Kommunikator zu treten, wie beispielsweise über Fragen, Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge. Im Gegensatz dazu steht die zweiseitige Kommunikation, die durch sofortige Rückkoppelungsmöglichkeit gekennzeichnet ist. Bei dieser Form ist die Möglichkeit des Rollentauschs von Kommunikator und Adressat gegeben (Steffenhagen, 2008, 129f).

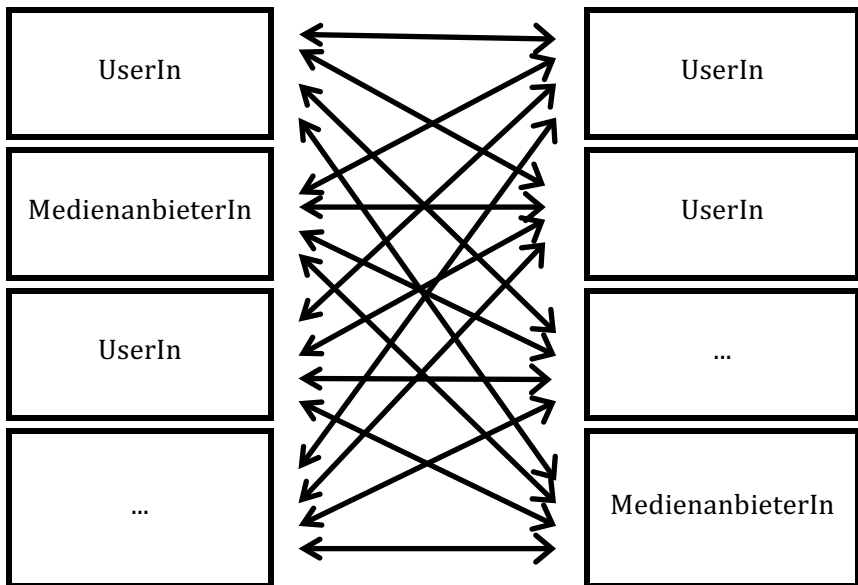


Abbildung 6: n:n Kommunikation
(Quelle: In Anlehnung an Fieseler et al., 2010, 25)

Die Unternehmenskommunikation war von zwei Formen der Kommunikation geprägt: Einerseits der 1:1- und der 1:n-Kommunikation. Bei der 1:1-Kommunikation versuchen Unternehmen direkt mit

bestimmten Zielperson in Kontakt zu treten, die 1:n-Kommunikation wiederum vermittelt eine Botschaft an eine größere Öffentlichkeit, z.B. über Nachrichtendienste und Massenmedien. Im Gegensatz dazu basieren Social-Media-Plattformen wie Weblogs, Wikis, YouTube oder Facebook auf einem offenen und wechselseitigen von Informationen, Meinungen und Erfahrungen und stellen eine n:n-Kommunikation dar – eine große Anzahl von Sendern verknüpfen sich mit einer Vielzahl von Empfängern.

Die Kommunikation wird für Unternehmen immer komplexer und unübersichtlicher (Abbildung 6), gezielte Kommunikation wird teilweise unkontrollierbar. Im sozialen Netz werden Informationen schnell geteilt und Empfänger werden zu Kommunikatoren (Fieseler et al., 2010, 25).

2.4.2 Definition CSR-Kommunikation

Die zentrale Rolle der Kommunikation über die freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen wird sehr oft unterschätzt bzw. sogar gänzlich übersehen. Das Ergebnis ist, dass Unternehmen die Möglichkeiten, die sich aus dem CSR-Konzept ergeben, nicht ausschöpfen können oder aber dem Druck einer immer skeptischeren Öffentlichkeit nichts entgegenzusetzen haben (Faber-Wiener, 2012, 481). Die Kommunikationsabteilungen der Unternehmen haben nicht nur die Aufgabe, CSR-Aktivitäten an die Öffentlichkeit zu kommunizieren, sondern vielmehr die Funktion, die internen sowie externen Interaktionsprozesse zu gestalten und zu entwickeln. Der CSR-Kommunikation kommt eine zentrale Rolle im CSR-Prozess zu, bei der Entwicklung einer kontinuierlichen CSR-Strategie, bei der ständigen Kommunikation mit allen Beteiligten und insbesondere bei der Verbreitung eines neuen proaktiven Verständnisses in der Öffentlichkeit (Schmidpeter,

2013, VII). Voraussetzung dafür ist nach Faber-Wiener (2012, 482) eine weitreichende, an die betrieblichen Gegebenheiten angepasste und langfristig geplante Kommunikation, die bereits am Beginn des CSR-Prozesses steht und nicht erst mit der Maßnahmenumsetzung beginnt.

Unternehmen stellen sich den Herausforderungen der heutigen Zeit wie Globalisierung, Klimawandel, Ressourcenverknappung, demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Einkommensungleichgewicht, Vertrauensverlust in Institutionen, steigende Anzahl von NGOs, kritischen Konsumentinnen und Konsumenten und Anspruchsgruppen, die insbesondere über Social Media jederzeit an der Diskussion teilnehmen können. Für ein erfolgreichen Unternehmensbestand ist die Kunden-Fokussierung allein unzureichend. Unternehmen müssen die gesellschaftlichen Interessen anerkennen und den proaktiven Dialog zu allen Anspruchsgruppen suchen und dementsprechend kommunizieren (Heinrich, 2013b, IX). Eine transparente und zielgerichtete CSR-Kommunikation von Unternehmen ist unabdingbar, um das Vertrauen der verschiedenen Stakeholder zu gewinnen und das unternehmerische Handeln zu legitimieren. Die CSR-Kommunikation muss mit der Unternehmensstrategie und -kommunikation abgestimmt und mit den bestehenden Kommunikationsinstrumenten harmonisiert werden. Erfolgreiche Kommunikation von CSR ist gekennzeichnet durch Fundiertheit, professionelle Steuerung, Langfristigkeit, interne Kommunikation als auch Schärfung des öffentlichen Bewusstseins (Heinrich und Schmidpeter, 2013, 2).

2.4.3 CSR und Public Relations

CSR-Kommunikation gilt als ein Instrument, welches die Erwartungen der Gesellschaft beeinflussen kann und hat somit als zentrale

Herausforderung die Legitimation (Porter und Kramer, 2007, 34) und Reputation eines Unternehmens zu bewahren oder zu optimieren, um in weiterer Folge Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Hooghiemstra, 2000, 64). Die Grundlage ist eine offene, glaubhafte und dialogorientierte Kommunikation mit Teilöffentlichkeiten, welche über die Public Relations (PR) als Kommunikations- und Informationsprozess zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen gemanagt wird. PR wird als adäquate Kommunikationsfunktion für Unternehmenskommunikation angesehen. Aus Sicht der Kommunikationswissenschaft wird die nachhaltige Kommunikation als Teil der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet (Huck-Sandhu, 2011, 207; Heinrich und Schmidpeter, 2013, 10). Der Stakeholderansatz ist in dieser Betrachtung die Basis für die CSR-Kommunikation, erst durch ausführliche Stakeholderanalysen gewinnt das Unternehmen grundlegende Kenntnisse, welche Stakeholder sich einem Thema widmen, in welchen Medien sie jeweils welche Position beziehen und welche Stakeholder die Meinungsführerschaft in den Medien übernehmen (Heinrich und Schmidpeter, 2013, 12ff).

Aufbauend auf Modellen der Public Relations von Grunig und Hunt (1984) entwickelten Morsing und Schultz (2006) drei Strategien der CSR-Kommunikation als theoretische Grundlage: die „stakeholder information strategy“, die „stakeholder response strategy“ und die „stakeholder involvement strategy“:

- Die „*stakeholder information strategy*“ wird als die Kommunikation zur Informationsübermittlung angesehen und dient der Verbreitung von möglichst objektiven Unternehmensinformationen an relevante Stakeholder. Stakeholder werden als Empfänger der einseitigen Kommunikation gesehen, in ihrer passiven Rolle können sie demnach die Inhalte akzeptieren oder ab-

lehnen. Für das Unternehmen ist es demnach besonders von Bedeutung, eine geeignete und überzeugende Kommunikationsbotschaft zu erstellen (Morsing und Schultz, 2006, 326f).

- Die „*stakeholder response strategy*“ als auch die „*stakeholder involvement strategy*“ (siehe unten) zählen zur dialogorientierten und somit zweiseitigen Kommunikation. Es wird jedoch abhängig vom Grad des Involvements des Kommunikationsempfängers zwischen asymmetrischer und symmetrischer CSR-Kommunikation differenziert (Osburg, 2012, 473). Bei der „*stakeholder response strategy*“ handelt es sich um eine zweiseitige, asymmetrische Kommunikation, welche von Unternehmen initiiert wird und (ähnlich der „*stakeholder information strategy*“) das Ziel verfolgt, Stakeholder über das unternehmerische CSR-Engagement zu informieren. Es werden zusätzlich Meinungen, Feedback und Einstellungen berücksichtigt, jedoch reduziert sich die aktive Rolle nur auf Reaktionen der unternehmensseitig initiierte Kommunikation. Die Hauptaufgabe der asymmetrischen Kommunikation ist die Identifikation der relevanten Stakeholder (Morsing und Schultz, 2006, 327).
- Die „*stakeholder involvement strategy*“ ist eine symmetrische Kommunikationsstrategie, bei der durch einen ergebnisoffenen und interaktiven Prozess Inhalte sowohl vom Unternehmen als auch von Stakeholdern beeinflusst und festgelegt werden (Morsing und Schultz, 2006, 328). „... in contrast, assumes a dialogue with its stakeholders. Persuasion may occur, but it comes from stakeholders as well as from the organization itself, each trying to persuade the other to change“ (Morsing und Schultz, 2006, 328).

Um kommunikative Potenziale in der Unternehmens- und CSR-Kommunikation auszuschöpfen, bedarf es der Berücksichtigung von drei unverzichtbaren Kriterien: Glaubwürdigkeit, Transparenz und Dialogbereitschaft. Für Unternehmen ist es besonders wichtig, ihr nachhaltiges Wirtschaften und die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten auf Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter korrekt und nachvollziehbar mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationsinstrumenten zu kommunizieren und den Dialog zwischen den involvierten Stakeholdergruppen zu erhöhen (Kirchhoff, 2006, 27f). Glaubwürdigkeitsprobleme können rasch durch „Greenwashing“ auftreten. Als Greenwashing werden Werbekampagnen oder PR-Aktionen bezeichnet, die einzelne Produkte, Unternehmen oder politische Strategien unter ein umweltverträgliches Image stellen. Es soll vermittelt werden, dass die Akteure besonders umweltfreundlich oder ethisch korrekt handeln, aber dies in der Realität nicht ausreichend tun. Bisher wurde glaubwürdige Kommunikation primär durch NGOs und kritische Journalisten bestimmt und unterstellten den Unternehmen, unsoziale, unökonomische und nicht ökologische Geschäftstätigkeiten verhüllen zu wollen. Greenwashing zu betreiben wird immer schwieriger, denn das Web 2.0 hat die Kommunikation komplett verändert. Viele Unternehmen unterschätzen die Wirkung von Social Media, die unzähligen kritischen Beobachter im Netz und die Macht von NGOs (Hoffhaus, 2012, 159f).

2.4.4 Formen und Instrumente

Bei der Planung und Auswahl der Kommunikationsinstrumente ist zu berücksichtigen, dass komplexe Inhalte und Prozesse einem breiten Personenkreis kommuniziert werden. Damit nicht schon im Vorhinein eine Ablehnung der Dialoggruppe oder Unglaubwürdigkeit entsteht, ist es besonders wichtig, für den sensiblen Inhalt der

CSR-Aktivitäten auch eine adäquate Kommunikationsform zu wählen (Faber-Wiener, 2012, 494). Nicht alle Maßnahmen müssen gleichzeitig eingesetzt werden. Ziel ist es, die richtige Kombination je nach CSR-Strategie und Kommunikationszielen zu wählen (Heinrich, 2013a, 81). Zu den Kommunikationsmaßnahmen zählen folgende Formen: Besonders gut geeignete Maßnahmen sind in Tabelle 1 eingetragen. Für die CSR-Kommunikation nur bedingt geeignet ist die klassische Werbung (wie TV-Spots, Anzeigen, Plakate) und Aktivismus wie Flashmobs. Bei der Anwendung von Social Campaignings, Cause Related Marketing, Advertorials und prominenten Testimonials besteht bedingt die Gefahr des Greenwashings und Reputationsverluste zu erleiden (Faber-Wiener, 2012, 497).

Die Grayling PULSE Studie 2013, eine vierteljährliche Kommunikationsexpertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Trends im PR-Bereich ergab, dass zur Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen 25% der Befragten auf Medienarbeit und Presseaussendungen setzen, weitere 25% auf interne Kommunikation und rund 15% auf Nachhaltigkeitsberichte. Lediglich 12% der Unternehmen kommunizieren CSR-Aktivitäten über Social-Media-Kanäle. Grund dafür könnte sein, dass Unternehmen der Mut für eine offene, transparente und dialogorientierte Onlinekommunikation fehlt (Grayling Austria, 2013). Auch die Studie CSR-Kommunikation im Wandel (Pratt et al., 2012) zeigt, dass die Homepage (22%) und der Nachhaltigkeitsbericht (16%) zwei der meist genutzten Kanäle sind. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass soziale/digitale Medien in Zukunft mehr an Bedeutung gewinnen werden und sich die Relevanz sich nach Pratt et al. (2012, 19) in den kommenden Jahren zumindest verdoppeln wird.

Tabelle 1: Primäre Kommunikationsmaßnahmen

Kommunikationsform	Inhalte
Virales Marketing / Word of Mouth	<ul style="list-style-type: none"> • wichtigste Form der CSR-Kommunikation • persönliche Kommunikation • MitarbeiterInnen als wichtigste Stakeholdergruppe
Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder Dialog, Dialogforum, Roadshows, Expertengespräche, Messen, Konferenzen, Tag der offenen Tür, Podiumsdiskussionen, Inhouse-Schulungen, Seminare, Vorlesungen, Vorträge • persönliche Kommunikation, Dialog und Diskurs • gemeinsame Lösungsansätze und erlebbare Inhalte • Instrument der Beziehungspflege
Publikationen	<ul style="list-style-type: none"> • vor allem CSR Report, Nachhaltigkeitsbericht, aber auch Imagebroschüren, Newsletter, Kundenmagazine • Ziel: Stakeholder-Information, gezielte Kommunikation des verantwortungsvollen Handelns • wichtig für manche Stakeholdergruppen wie z.B. Regierungen, Shareholder, Medien • Erfüllung von Kriterien und klare Key Performance Indicators • idealerweise Stakeholder in Bericht integrieren
Medienarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzipien sind Transparenz, Integrität, Vertrauenswürdigkeit • Aufbau von Beziehungen zu Journalisten, Redakteuren, Bloggern • Basis ist die Kenntnis der Medienlandschaft • Themenentwicklung und Agenda-Setting • allgemeine Pressearbeit: Pressekonferenz, Presseaussendungen, Presseverteiler, Pressefotos etc. • individuelle Pressearbeit: Exklusivbericht, Exklusivinterview, Redaktionsbesuche, Medienreisen • Medienmonitoring und Medienresonanzanalyse
Video, Film, Foto	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion von Film- und Fotomaterial für Eigenpublikation speziell für die Unternehmenswebsite • Foto übermittelt Botschaft, oft wirksamer als jeder Text
Online	<ul style="list-style-type: none"> • Website und Intranet • Social Media wie Weblogs, Themenblogs, Corporate Blogs, Foren, Wikis, YouTube, Facebook, Twitter etc. • Online Presseportal • Podcasts
Mitgliedschaft Vereine, Dachverbände	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. RespAct Austria • z.B. CSR Dialog

(Quelle: In Anlehnung an Faber-Wiener, 2012, 496; Heinrich, 2013a, 82ff).

Für Unternehmen ist die CSR-Kommunikation eine große Herausforderung, den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Eine Öffentlichkeit, die bei vielen Themen immer kritischer wird, erwartet eine korrekte, nachvollziehbare und zielgruppenadäquate Kommunikation. Die komplexen Stakeholderbeziehungen fordern damit aufgrund der Vielfalt an Themen innerhalb von CSR maßgeschneiderte Botschaften und differenzierte Kommunikationskanäle (Osburg, 2012, 470).

2.4.5 Einflussfaktoren von kleinen und mittleren Unternehmen

Die Nachhaltigkeitskommunikation von KMU unterscheidet sich maßgeblich von jener der Großunternehmen. In der Unternehmenskommunikation von großen und multinationalen Unternehmen entwickeln sich Nachhaltigkeitsberichte zunehmend zu einem festen Bestandteil. Im Gegensatz dazu setzen KMU diese Instrumente wenig bis kaum ein.

Die Gründe als auch die internen und externen Aspekte für die schwach ausgeprägte CSR-Kommunikation von KMU werden in der Tabelle 2 dargestellt. Speziell im internen Umfeld mangelt es an spezifischen Ressourcen, welches das Verständnis bzw. die Erarbeitung von Konzepten und Instrumenten erschwert. Im externen Umfeld haben Akteure der Gesellschaft eher geringe Anforderungen an das KMU. Zusätzlich fehlen geeignete Instrumente für KMU-spezifische Bedürfnisse (Kuhndt et al., 2008, 67f).

Um die CSR-Kommunikation in KMU zu forcieren, müssen zum klassischen Nachhaltigkeitsbericht alternative Kommunikationsformen angeboten werden. Mögliche Alternativen sollten die internen und externen Hemmnisse berücksichtigen und KMU zu einer erfolgreichen CSR-Kommunikation führen. Möglichen und gut geeignete

Kommunikationsformen und -instrumente wurden im Kapitel 2.4.4 „Formen und Instrumente“ angeführt.

Tabelle 2: Hemmnisse und Treiber für die CSR-Kommunikation von KMU

	Intern	Extern
Hemmnisse	<ul style="list-style-type: none"> • geringe finanzielle Mittel • fehlende Humanressourcen • fehlendes Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • wenige öffentlichkeitswirksame Anforderungen von Stakeholdern • eingeschränkte Verfügbarkeit von KMU-spezifischen Instrumenten
Treiber	<ul style="list-style-type: none"> • überschaubare Geschäftstätigkeit, vereinfachte Identifikation von CSR-Bereichen • Einführung in relativ kurzem Zeitraum möglich • hohe Flexibilität ermöglicht Ausschöpfung von aufgespürten Effizienzpotenzialen (im Zuge von Reportingmaßnahmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • leichtere Kommunizierbarkeit durch überschaubare Geschäftstätigkeit • zunehmende Informationsbedürfnisse von Lieferanten und Endverbraucherinnen und -verbrauchern • direkte Einflussnahme auf Stakeholder aufgrund enger Beziehungen • Vereinfachung der Erfüllung von regulativen Anforderungen durch Berichterstattung

(Quelle: nach Kuhndt et al., 2008, 68)

Kommunikation der Corporate Social Responsibility in
kleineren und mittleren Unternehmen

Pollhammer, E.; Meixner, O.

2017, XV, 127 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16441-6