
Gesellschaftliche Verantwortung als Anforderung an Manager – Implikationen für Corporate Social Responsibility im Marketing

Claudia Kreipl

Drei Kernfragestellungen

1. Inwieweit haben Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung? Wird diese reaktiv oder proaktiv wahrgenommen?
2. Welche verschiedenen Stufen von CSR entstehen durch einen differierenden Grad an gesellschaftlicher Verantwortung bei unterschiedlichem Aktivitätsniveau? Wie entwickelt sich eine CSR-Denkhaltung in den CSR-Stufen?
3. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ein Marketing?

1 Einleitung

Manager treffen Entscheidungen in den Unternehmen. Damit beeinflussen sie die Ausgestaltung der Unternehmen selbst, die Produktqualität, die Art der Produktionsprozesse, die Beziehungen zur Unternehmensumgebung u. v. m. Hierbei übernehmen sie Verantwortung für ihre Entscheidungen. Die ökonomische Verantwortung von Managern ist von jeher unstrittig. Im Kern liegt diese in der Existenzsicherung des Unternehmens ebenso wie in der Vermehrung des eingebrachten Vermögens. Damit nehmen sie eine Verantwortung gegenüber den Anteilseignern, den Mitarbeitern, aber auch gegenüber der Gesellschaft wahr, da beispielsweise Arbeitsplätze und Steuerabgaben dem Allgemeinwohl dienen.

Daher scheint es opportun, sich mit einer möglichen ethischen Verantwortung von Managern gegenüber der Gesellschaft auseinanderzusetzen. Art und Ausmaß einer solchen Verantwortung entscheidet zunächst darüber, ob Corporate Social Responsibility (CSR) eine Randerscheinung oder ein zentrales Element der Unternehmensführung darstellt. Aus

C. Kreipl (✉)
Fachbereich Wirtschaft, Hochschule Fulda
Leipziger Straße 123, 36037 Fulda, Deutschland
E-Mail: claudia.kreipl@w.hs-fulda.de

dieser Erkenntnis erwächst die Frage nach der Ausgestaltung des CSR-Ansatzes im Unternehmen und damit nach einer Einbindung in das Marketing.

Letztlich liegt eine Diskussion nahe, ob aus der Verortung einer gesellschaftlichen Verantwortung ein Entwicklungsprozess für den CSR-Ansatz abgeleitet werden kann. Mit wachsender Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Managern und Unternehmen steigt gleichermaßen die Bedeutung von CSR für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Hieraus lassen sich neben wissenschaftlichen Erkenntnissen auch pragmatische Hinweise für die Unternehmenspraxis ableiten.

2 Manager treffen Entscheidungen in Unternehmen

Manager nehmen Führungsaufgaben in Organisationen wahr. Die Komplexität dieser Aufgaben wächst durch eine räumliche und funktionale Ausdehnung von Unternehmensaktivitäten. Hieraus entsteht die Notwendigkeit, die Unternehmenseigner durch entsprechend qualifizierte leitende Angestellte zu unterstützen. Deren Tätigkeiten werden hierarchisch strukturiert und auf die verschiedenen Ebenen des Unternehmens ausgeweitet. Neben den Personen auf der obersten Entscheidungsstufe zählen somit auch jene zu den Managern, welche Entscheidungen für Teilbereiche des Unternehmens treffen (Schreyögg und Koch 2015, S. 7, 40; Steinmann et al. 2013, S. 6 ff.; Wöhe und Döring 2010, S. 55; Staehle et al. 1999, S. 10; Jung et al. 2013, S. 25 f.).

Die Entscheidungsfelder erstrecken sich auf alle Aufgabenbereiche des Managements, welche im Kern das Planen, Organisieren, Anweisen, Koordinieren und Kontrollieren als zielorientiertes Gestaltungs- und Lenkungsverhalten umfassen. Übergeordnetes Ziel der Entscheidungen bildet das ökonomische Prinzip, demzufolge knappe Ressourcen optimal eingesetzt werden sollen. Ökonomisch richtige Entscheidungen sichern damit effizientes und effektives Handeln (Schreyögg und Koch 2015; Thommen und Achleitner 2012; Jung et al. 2013; Steinmann et al. 2013; Bea und Haas 2013; Rühli 1996, S. 64 f.; Rüegg-Stürm 2003, S. 21 ff.; Fayol 1916).

Eine gesellschaftliche Komponente wird bei diesen Entscheidungsfeldern zunächst nicht explizit benannt. Allerdings erkennen Robbins et al. (2014, S. 132) an, dass die Aufgaben und Aktivitäten eines Managers „oft mit ethischer und sozialer Verantwortung verbunden sind. Dieser Verantwortung müssen sich Manager stellen und sie beeinflusst ihre Entscheidungen“. Auch Sarges (1990, S. 165 ff.) reiht neben fachlichen, konzeptionellen, methodischen und kommunikativen Fähigkeiten die soziale Verantwortung als Schlüsselqualifikation von Managern ein. Mintzberg (1973) zufolge üben Manager drei grundlegende Funktionen aus. Manager leisten einen Beitrag beim Bilden einer Gruppenidentität, sie übernehmen Aufgaben beim Sammeln, Interpretieren und Verteilen von Informationen und üben Macht durch eine Entscheidungshoheit aus.

Manager verfügen durch ihren Entscheidungsspielraum somit über Macht, die mit Verantwortung einhergeht. Im Kern bedeutet Verantwortung, dass ein Subjekt für ein Objekt eintreten muss (Fetzer 2004, S. 88). Suchanek (2010, S. 38 f.) betrachtet Verantwortung

| Subjekte der Verantwortung | Objekte der Verantwortung | Verantwortungsrelation | Instanz der Verantwortung |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Wer hat für etwas einzutreten? • Führungskräfte • Mitarbeiter • Unternehmen • Weitere Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> • Wofür tritt das Subjekt ein? • Aufgaben • Handlungen • Unterlassungen • Entscheidungen • Folgen • Adressaten • Zustände • Güter • Werte • Etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Beziehung besteht zwischen Subjekt und Objekt? • Wie weit reicht die Verantwortung eines Subjektes? • Welches Subjekt ist für ein gegebenes Objekt verantwortlich? | <ul style="list-style-type: none"> • Vor wem muss sich das Subjekt verantworten? • Gerichte • Öffentlichkeit • Gott • Vernunft • Gewissen |

Abb. 1 Verantwortung im Rahmen der Unternehmensethik. (Quelle: in Anlehnung an Göbel 2013, S. 121)

im Zusammenspiel von Handlungen, Handlungsfolgen und Handlungsbedingungen. Der Gebrauch von Verantwortung bildet demzufolge ein Zusammenspiel von drei Faktoren. Verantwortung bezieht sich zunächst auf fest umrissene Aufgaben- oder Handlungsfelder. Weiterhin müssen die handelnden Personen über angemessene Handlungsspielräume verfügen. Letztlich zählt die Zumutbarkeit verantwortlichen Handelns im Sinne einer Vermeidung von Interessenkonflikten als Element von Verantwortung (siehe Abb. 1).

Angewandte Ethik als praktische Philosophie erörtert die Pflichten der Beteiligten sowie ihre Verantwortungsfähigkeit und Verantwortlichkeiten. Konkret fällt die Diskussion von Ausmaß und Ausgestaltung von Verantwortung der Manager in den Bereich der Unternehmens- bzw. Managementethik. Als Ethik der Führungskräfte betrachtet sie, welchen moralischen Werten und Normen Einzelpersonen oder auch Stakeholder eines Unternehmens verpflichtet sind bzw. wie eine Einhaltung der Normen geschehen kann. Dilemmata zwischen unternehmerischem Auftrag und moralischen Ansprüchen der Manager werden in diesem Kontext ebenso betrachtet wie eine interne Verantwortung für die Mitarbeiter sowie eine externe Verantwortung für die Konsequenzen der unternehmerischen Entscheidungen. Dies impliziert eine auch ethische Verantwortung von Managern gegenüber dem Stakeholder „Gesellschaft“ (Neuhäuser 2011, S. 120; Göbel 2013, S. 107 ff.; Zimmerli und Abländer 2005, S. 357 ff.).

3 Die gesellschaftliche Verantwortung von Managern

Entscheidungen von Managern haben damit neben ökonomischen auch gesellschaftliche Aspekte. Es gilt zu diskutieren, wie weit sich die managerseitige Verantwortung für soziale Auswirkungen erstreckt. Mit Milton Friedman und Peter Drucker werden nachfolgend die Sichtweisen zweier namhafter Wissenschaftler beleuchtet, welche beide etwa zeitgleich die Ökonomie nachhaltig geprägt haben. Deren wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven sollen exemplarisch das Ausmaß an gesellschaftlicher Verantwortung von

Managern und Management begründen. Eine Einbindung wirtschaftsethischer Positionen kann diese Überlegungen um die Erklärung des Aktivitätsgrades gesellschaftlicher Verantwortung ergänzen.

3.1 Begründung gesellschaftlicher Verantwortung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive

Milton Friedman sieht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Erzielung von Gewinnen (Weitz 2010, S. 176). Im Kern sieht er die Aufgabe der Manager darin, „to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“ (Friedman 1970). Manager sind dabei ausschließlich den Unternehmenseignern verpflichtet und dienen deren Zielen. Lediglich als Individuen nehmen sie eine soziale Verantwortung mit ihren eigenen, persönlichen Ressourcen wahr (Friedman 1970). Eine Vernachlässigung marktbezogener, wettbewerblischer Ziele zugunsten sozialer Ziele gefährdet die Unternehmensexistenz, wodurch nicht nur die Unternehmenseigner, sondern auch die Arbeitnehmer oder auch das Sozialsystem Staat negativ betroffen wären (Leschke 2012, S. 543).

Von den Gewinnen abgeführte Steuern und Abgaben fließen an den Staat als jene Instanz, die über die Verwendung im Rahmen sozialer Aufgaben entscheidet und dadurch soziale Verantwortung übernimmt. Weiterhin wird dort gesellschaftliche Verantwortung über die Ausgestaltung der „rules of the game“ wahrgenommen. Dieser Handlungsrahmen baut auf den moralischen Werten einer Gesellschaft auf und kann z. B. über Sozialgesetze, Arbeitsrecht oder auch Umweltrecht ausgestaltet werden. Dem Manager obliegt die Einhaltung dieser extern vorgegebenen Regeln (Friedman 1970).

Gemäß Friedman überlagern die Gesetze des Marktes andere Forderungen oder Ansprüche an Manager. Wirtschaftsethische Forderungen an Unternehmen müssen die Bedingungen des Marktes beachten, um erfolgreich zu sein. Andernfalls richten sie Schaden an und führen zu höheren statt geringeren sozialen Kosten (Leschke 2012, S. 543 f.). Wenngleich an Friedmans Perspektive die einseitige Gewinnfokussierung kombiniert mit der nicht haltbaren Prämisse der Funktionsfähigkeit von Rahmenordnung und Marktwettbewerb kritisch zu bewerten ist, liegt die Stärke dieses vieldiskutierten Ansatzes in seiner Klarheit (vgl. Suchanek 2010, S. 44 ff.).

Aus unternehmerischer Sicht kann gesellschaftliches Engagement lediglich als Instrument der Imagesteigerung eingesetzt werden (Friedman 1970). Ein wahrgenommenes positives Image kann die Kundengewinnung unterstützen sowie die Kundenbindung verstärken. Ebenfalls kann ein positiver Einfluss eines guten Images auf die Mitarbeiterbindung benannt werden. Dies kann in Zeiten gesättigter Absatzmärkte bzw. von Fach- und Führungskräftemangel einen Wettbewerbsfaktor darstellen. Aus Friedmans Perspektive ist Social Responsibility allenfalls als vorökonomischer Faktor mit einem nicht vorhandenen oder niedrigen Ausmaß echter gesellschaftlicher Verantwortung zu verstehen.

Drucker als Zeitgenosse Friedmans und Pionier der modernen Managementlehre vertritt eine andere Sichtweise. Er thematisiert im Rahmen der Managementdiskussion die Beziehungen zwischen Management und Gesellschaft (Krames 2013, S. 11 ff.; Weber 2009) und bezieht dabei eine klare Position:

Everyone is an organ of society and exists for the sake of society. Business is no exception. Free enterprise cannot be justified as being good for business. It can be justified only as being good for society (Drucker 1986, S. 33).

Als Organe der Gesellschaft existieren Unternehmen nicht um ihrer selbst willen, sondern um einen spezifischen gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen. Es gilt, besondere Bedürfnisse der Gemeinschaft oder von einzelnen zu befriedigen. Nur unternehmerische Tätigkeiten, die gesellschaftlichen Nutzen liefern, setzen sich dauerhaft durch und können einen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen langfristig sichern (Drucker 1986, S. 32 ff.). Dabei zählt der Umgang mit sozialen Einflüssen und sozialer Verantwortung zu den grundlegenden Managementaufgaben. Management führt neben ökonomischer auch zu sozialer Entwicklung. Diese entsteht aus menschlichen Aktivitäten, die von Managern erzeugt und gesteuert werden müssen. Damit werden Manager zu Motoren von Veränderung, die sich sowohl im Ausdruck von Denkhaltungen und Werten als auch in messbaren Ergebnissen konkretisiert (Drucker 1986, S. 30 ff.).

Jedes Unternehmen hat die Versorgung von Kunden mit Waren oder Dienstleistungen als Auftrag. Die Versorgung von Mitarbeitern mit Arbeitsplätzen oder auch von Aktionären mit Dividenden wird dabei als abgeleiteter Auftrag erachtet. Kein Unternehmen kann folglich außerhalb der Gesellschaft existieren, sondern bildet geografisch, kulturell und psychologisch einen Teil der Gemeinschaft. Außerdem üben Unternehmen sowohl mit den Waren selber, als auch mit dem Erstellungsprozess Einfluss auf die physische und gesellschaftliche Umwelt aus (Drucker 1986, S. 33 f., 1996, S. 88).

Dies verweist auf den hohen Grad an Verantwortung der Manager. Hierbei stellt Drucker die Forderung, Manager müssen ihr Handeln nach ethischen Grundsätzen ausrichten und am Allgemeinwohl orientiert sein (Drucker 1998, S. 453 ff., 1996, S. 80 ff.). Die soziale Verantwortung liegt insbesondere darin, gesellschaftliche Herausforderungen in wirtschaftliche Chancen und wirtschaftliche Vorteile zu überführen (Drucker 1984, S. 62, 1985).



Abb. 2 Spannweite sozialer und ökonomischer Verantwortung. (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Überlegungen führen zu einer Spannweite der Betrachtung von Unternehmen mit ausschließlich ökonomischer Verantwortung bis hin zu einer Integration ökonomischer mit sozialer Verantwortung (vgl. Abb. 2).

3.2 Wirtschaftsethische Positionen zur Erklärung des Aktivitätsniveaus

Im Rahmen der Betrachtung wirtschaftsethischer Ansätze werden mit Homann und Ulrich zwei Antipoden dargestellt. Beide integrieren Ethik und Wirtschaft. Dies impliziert bereits, dass die Entscheidungen der Manager sowohl unternehmerische als auch ethische Facetten kombinieren. Die ausgewählten Wirtschaftsethiker wählen dafür zwei unterschiedliche Integrationswege. Während ersterer eine anreizorientierte Vorgehensweise favorisiert, folgt zweiter dem Postulat einer Handlungsorientierung (Priddat 2009, S. 342).

Homann geht von dem Ansatz aus, ökonomische Methoden und Modelle auf Ethik zu übertragen. Er betrachtet Ethik und Ökonomie als zwei Seiten einer Medaille (Homann und Lütge 2013, S. 1). Demzufolge haben Entscheidungen im Wirtschaftsleben jeweils eine ökonomische sowie eine ethische Komponente, welche untrennbar miteinander verwoben sind. Hieraus können Dilemmasituationen erwachsen. Zur Auflösung derartiger Konflikte fordert Homann: „Die Effizienz in den Spielzügen, die Moral in den Spielregeln“ (Homann und Blome-Drees 1992, S. 35). Homann geht davon aus, dass ethische Normen von Ökonomen dann akzeptiert werden, wenn sie einen Nutzen stiften und durch Institutionen durchgesetzt werden (Homann 1993, S. 38 f.). Moralisch unerwünschte Handlungen unterbleiben, sobald sie sich ökonomisch nicht auszahlen. Folglich lassen sich moralische Verhaltensweisen nur durch Modifikation der den Wettbewerb bestimmenden Rahmenordnung implementieren (Zimmerli und Abländer 2005, S. 328 f.).

Manager übernehmen somit Verantwortung, indem sie die zwei Seiten der Medaille wahrnehmen, ihre Spielregeln kennen und einhalten. Im Kern reagieren Manager auf Anreize, die als Rahmenbedingungen gesetzt sind. Der Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung kann folglich als reaktiv bezeichnet werden.

Ulrich hingegen verfolgt das Ziel einer philosophisch-ethischen Erweiterung des ökonomischen Rationalitätskonzeptes. Er folgt einem unbedingten ethischen Anspruch, der Würde und Respekt der Individuen als Grundlage des menschlichen Handelns fordert. Reine Ökonomie stützt sich auf ein Rationalitätspostulat, das in der sozialen Wirklichkeit nicht aufrecht zu erhalten ist (Ulrich 1988, 1986, S. 62; Zimmerli und Abländer 2005, S. 330).

Der Einsatz knapper Ressourcen ist nicht nur von der wirtschaftlichen Realität bestimmt, sondern darüber hinaus ein integrativer Prozess der Normenentwicklung zum Lösen oder Vermeiden sozialer Konflikte. Dies bezeichnet Ulrich als ein diskursethisches Verfahren, in welchem die ökonomische Rationalität um ein Mitspracherecht der Betroffenen erweitert wird (Zimmerli und Abländer 2005, S. 330).

Damit dient der wirtschaftsethische Diskurs einer Verständigung über Praxisprobleme vernünftigen Wirtschaftens anstelle eines Vorgebens finaler Lösungen ethischer Fragestel-

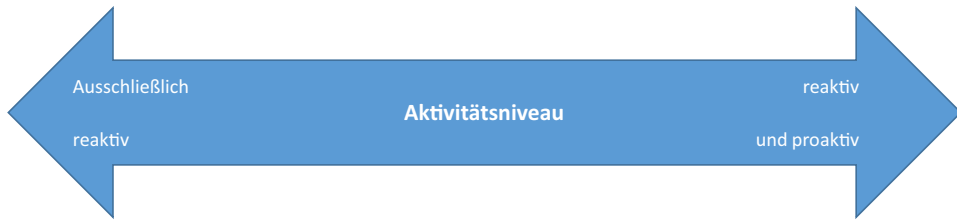


Abb. 3 Spannweite des Aktivitätsniveaus sozialer Verantwortung. (Quelle: eigene Darstellung)

lungen (Zimmerli und Abländer 2005, S. 330). Normen schaffen und anpassen wird als ein argumentationsbasierter Kommunikationsprozess in einer Gruppe oder Gesellschaft angesehen. Dann fundiert die ökonomische Sachlogik auf ethisch legitimen Grundlagen (Ulrich 2008, S. 135, 2009, S. 555 ff.).

Hieraus abgeleitet haben Manager eine ethische Verantwortung in der Gesellschaft, in dem sie im Rahmen des wirtschaftsethischen Diskurses aktiv an der Ausgestaltung der Handlungsnormen mitwirken – um dem Wohl der Gesellschaft zu dienen, aber auch um die Interessen des Unternehmens und der Stakeholder einzubringen. Dieser Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung kann als proaktiv bezeichnet werden.

Die beschriebenen Positionen legitimieren ein Aktivitätsniveau unternehmerischer gesellschaftlicher Aktivitäten, das sich von einer ausschließlich reaktiven Ausrichtung bis hin zu proaktivem Engagement erstreckt (vgl. Abb. 3).

3.3 Konsequenzen für eine Verortung von Corporate Social Responsibility in Unternehmen

Corporate Social Responsibility wird in der verbreitet eingesetzten Definition der Europäischen Kommission (2001, S. 8) als Konzept verstanden, 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. Dabei wird verantwortliches Handeln über eine Gesetzeskonformität hinaus interpretiert als ein Ansatz zur Investition in Menschen und die Umwelt sowie in die Ausgestaltung von Stakeholderbeziehungen. Aktivitäten können gemäß der Triple-Bottom-Line in den drei Feldern ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung verankert werden (Elkington 1997).

Folgt man einem weiten CSR-Verständnis, welches basierend auf Carrolls Verantwortungspyramide auf allen Ebenen erfolgt, so wird bereits Gesetzeskonformität oder auch Gewinnerzielung als unternehmerische Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gedeutet (Carroll 1991; Raupp et al. 2011). Dies deckt sich mit den beschriebenen Ansprüchen Milton Friedmans. Einer engen CSR-Auffassung entsprechend wird Corporate Social Responsibility als Verantwortung der Gesellschaft gegenüber interpretiert, den Ge-

schäftszweck, die Unternehmenswerte und -philosophie und die Unternehmensstrategie mit den ökonomischen, rechtlichen, ethischen und philanthropischen Bedürfnissen der Stakeholder nachhaltig in Einklang zu bringen (Fieseler 2008, S. 38). Dieses Begriffsverständnis steht im Einklang mit den Forderungen Peter Druckers.

Hieraus lassen sich Konsequenzen für eine Verankerung von Corporate Social Responsibility (CSR) in den Unternehmen ableiten. Gemäß Friedman steht die Gewinnerzielungsabsicht unter markt- und rechtskonformem Handeln im Fokus. Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten sind insoweit eingebunden, wie sie vom Markt gefordert werden. Konformes Verhalten kann ohne innere Überzeugung erfolgen, z. B. über ein Greenwashing. Dies entspricht Homanns Gedanke, dass unternehmerisches Verhalten als Reaktion auf Anreize erfolgt, die außerhalb des Unternehmens gesetzt werden.

Darüber hinaus lässt Friedman Raum für soziale Aktivitäten, welche Kunden- bzw. Mitarbeiterbeziehungen stabilisieren sollen. Um letztlich auch ökonomische Vorteile daraus realisieren zu können, ist deren Wahrnehmung durch die Stakeholder notwendig. Dies führt zu einer hervorstechenden Bedeutung von CSR-Kommunikation. Hier lassen sich Hinweise auf erste Schritte einer aktiven Beteiligung an einem ethischen Diskurs nach Ulrich erkennen.

Eine umfassende aktive Beteiligung an der Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Handlungsnormen erfolgt letztlich in konsequenter Weise erst bei einer echten Integration des CSR-Gedankens in die gesamte Unternehmensführung. Hier lassen sich die Forderungen Ulrichs und Druckers in Einklang bringen.

Hieraus kann ein dreistufiger Ansatz der Verankerung von CSR im Unternehmen abgeleitet werden (vgl. Abb. 4). Ein niedriges Ausmaß an gesellschaftlicher Verantwortung bei niedrigem Aktivitätsgrad führt über ein Greenwashing bei steigendem Aktivitätsgrad zu einer Fokussierung von CSR als vorökonomischen Faktor zum Erzeugen von Wettbewerbsvorteilen. Ein hohes Ausmaß an gesellschaftlicher Verantwortung gepaart mit hohem Aktivitätsniveau wiederum kann nur konsequent realisiert werden, wenn CSR als integrativer Bestandteil in das strategische Management eingebunden wird.



Abb. 4 Verantwortungsorientiertes Dreistufenkonzept von CSR-Aktivitäten. (Quelle: eigene Darstellung)

4 Die Ausgestaltung von CSR im Unternehmen

Der entwickelte dreistufige Ansatz zeichnet sich durch eine wachsende Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, durch ein steigendes Aktivitätsniveau sowie durch eine stärkere Einbindung von CSR in das bestehende Unternehmen und seine Funktionsbereiche aus. Dies führt zu unterschiedlichen Anforderungen an eine erfolgreiche Ausgestaltung der Ebenen und der jeweiligen Aufgaben für das Marketing.

4.1 Vom Greenwashing zur CSR-Kommunikation

Greenwashing wird als Desinformation verstanden, welche von Organisationen verbreitet wird, um ein positives Image gesellschaftlicher Verantwortung in der Öffentlichkeit zu erzeugen (Ramus und Montiel 2005, S. 377; Gillespie 2009, S. 79; Laufer 2003, S. 253). Hierbei treffen eine schwache gesellschaftliche, ökologische Grundhaltung auf eine irreführende positive Berichterstattung über gesellschaftlich orientierte Leistungen und Leistungskomponenten (Delmas und Burbano 2011, S. 65). Laufer (2003, S. 256) beschreibt mit Confusion, Fronting und Posturing drei Techniken der Irreführung, die im Greenwashing gezielt eingesetzt werden. Das Schaffen von Verwirrung und Unübersichtlichkeit, Angriff durch Anzweifeln von Problemen oder auch künstliche Aktivitäten zählen dazu.

Greenwashing kann im Falle eines Aufdeckens neben rechtlichen Konsequenzen zu nachhaltigen negativen Auswirkungen auf das Vertrauen der Konsumenten in die Produkte wie auch in das Unternehmen führen. Ebenso sinkt das Vertrauen von Investoren und weiteren Stakeholdern. Die Wahrscheinlichkeit eines Aufdeckens irreführender Aussagen darf dabei nicht unterschätzt werden. So enthüllten beispielsweise TerraChoice, dass über 95 % der untersuchten Produkte Aspekte von Greenwashing aufzeigten (Delmas und Burbano 2011, S. 64 f.). Investigativer Journalismus und Pressure Groups machen sich ein Veröffentlichen von Falschaussagen zur Aufgabe. So wurde beispielsweise Honda falscher und irreführender Angaben in Werbekampagnen über die Treibstoffeffizienz von Hybridfahrzeugen überführt (Delmas und Burbano 2011, S. 64 f.). Im Volkswagen-Abgasskandal wurden Manipulationen bei Dieselfahrzeugen aufgedeckt, bei denen illegale Abschalteinrichtungen in der Motorsteuerung die Abgaswerte verbessern sollten. Auch hier wurden in Wirklichkeit nicht existierende Standards kommuniziert (Breitinger 2016).

Greenwashing kann als Einstieg in Corporate Social Responsibility verstanden werden. Corporate Social Responsibility wird aufgrund fehlenden Empfindens echter gesellschaftlicher Verantwortung nicht systematisch betrieben. Es erfolgt lediglich eine Kommunikation ausgewählter gesellschaftlich relevanter Einzelaktivitäten oder Produktqualitäten zum Erzeugen eines positiven Bildes. Langfristiger Erfolg kann dabei nur durch eine authentische Außendarstellung der CSR-relevanten Aktivitäten und Eigenschaften von Produkten und Unternehmen erreicht werden, die die vorhandenen Tätigkeiten und Qualitäten nicht

fälschlich überzeichnet. Dies erfordert eine gezielte CSR-Kommunikation und die Ausgestaltung eines CSR-Kommunikationsmixes (vgl. Abb. 5).

Das zugrundeliegende Marketingverständnis kann dabei als instrumentell bezeichnet werden. Marketing wird als einzelnes absatzpolitisches Instrument betrachtet (Meffert et al. 2015, S. 9). Neben guten Produkten, attraktiven Preisen und der Verfügbarkeit für Kunden kommt der Kommunikation von Unternehmensleistungen ein hoher Stellenwert zu. Kommunikation dient der Etablierung von dauerhaften Kundenbeziehungen zur langfristig angelegten Beeinflussung des Käuferverhaltens. Das System zur Marketingkommunikation wird als Kommunikations-Mix bezeichnet und bildet eine spezifische Mischung aus Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Direktmarketing, persönlichem Verkauf und Verkaufsförderung. In einer integrierten Marketingkommunikation werden diese Instrumente aufeinander abgestimmt, um eine klare, einheitliche und attraktive Botschaft über das Unternehmen und seine Leistungen zu vermitteln (Kotler et al. 2011, S. 790 ff.).

Corporate-Social-Responsibility-Kommunikation umfasst auch Formen öffentlicher Kommunikation durch professionelle Akteure, z. B. Journalisten, interne und externe PR. Die Akteure kommunizieren interessengeleitet darüber, ob und welche Verantwortung Unternehmen tragen (Altmeppen 2011). Eine Verankerung von CSR-Kommunikation im Unternehmen kann über die unternehmensinterne PR-Abteilung erfolgen. Corporate Social Responsibility integriert dabei insbesondere Instrumente aus Marketing, PR und Werbung (Schmitt und Röttger 2011). Externe PR-Beratungen können die CSR-Kommunikation als unabhängige Instanzen unterstützen. Sie bieten den Vorteil, das Unternehmen

Abb. 5 CSR-Kommunikationsmix. (Quelle: eigene Darstellung)



CSR und Marketing
Nachhaltigkeit und Verantwortung richtig
kommunizieren

Stehr, C.; Struve, F. (Hrsg.)

2017, XX, 213 S. 35 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-45812-9