

Meyer, Judith

**Working Paper**

Corporate Social Responsibility Communication im Kontext globaler Markenstrategien: Ein systematischer Literaturüberblick zum aktuellen Stand der verhaltenswissenschaftlichen Forschung

Research Papers on Marketing Strategy, No. 9/2014

**Provided in Cooperation with:**

Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing

*Suggested Citation:* Meyer, Judith (2014) : Corporate Social Responsibility Communication im Kontext globaler Markenstrategien: Ein systematischer Literaturüberblick zum aktuellen Stand der verhaltenswissenschaftlichen Forschung, Research Papers on Marketing Strategy, No. 9/2014, ISBN 978-3-00-045177-5, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Würzburg,  
[http://www.bwl.uni-wuerzburg.de/lehrstuehle/bwl1/ueber\\_uns/team/wissenschaftliche\\_mitarbeiter/judith\\_meyer/](http://www.bwl.uni-wuerzburg.de/lehrstuehle/bwl1/ueber_uns/team/wissenschaftliche_mitarbeiter/judith_meyer/)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/93007>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Dipl.-Kff. Judith Meyer

## **Corporate Social Responsibility Communication im Kontext globaler Markenstrategien**

Ein systematischer Literaturüberblick zum aktuellen Stand der  
verhaltenswissenschaftlichen Forschung

Research Paper on Marketing Strategy  
No. 9 / 2014

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer  
Lehrstuhl für BWL, insbesondere Marketing  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Dipl.-Kff. Judith Meyer

## **Corporate Social Responsibility Communication im Kontext globaler Markenstrategien**

Ein systematischer Literaturüberblick zum aktuellen Stand der  
verhaltenswissenschaftlichen Forschung

Research Papers on Marketing Strategy  
No. 9 / 2014

**Prof. Dr. Margit Meyer**

E-Mail: [margit.meyer@uni-wuerzburg.de](mailto:margit.meyer@uni-wuerzburg.de)

**Dipl.-Kff. Judith Meyer**

E-Mail: [judith.meyer@uni-wuerzburg.de](mailto:judith.meyer@uni-wuerzburg.de)

**Lehrstuhl für BWL und Marketing,**  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
Josef-Stangl-Platz 2, 97070 Würzburg

**ISBN 978-3-00-045177-5**

## **ABSTRACT**

Einhergehend mit der fortschreitenden ganzheitlichen Integration von Corporate Social Responsibility (CSR) in die Geschäftsmodelle und -strategien global agierender Unternehmen wächst die Herausforderung an das Management, ein umfassendes nachhaltiges Unternehmensleitbild zu gestalten. Geprägt von dialogischer Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen kommt daher dem Management die Aufgabe zu, die komplexe strategische Nachhaltigkeitskommunikation in Einklang mit den unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsbemühungen zu bringen.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich besonders in den letzten fünf bis sechs Jahren ein eigener Forschungszweig, der die komplexen Kommunikationsprozesse gesellschaftlich aktiver Unternehmen untersucht. Mit Hilfe einer Meta-Studie unternimmt das folgende Research Paper den Versuch, die bis dato fragmentierten literarischen Veröffentlichungen zum Thema Corporate Social Responsibility Communication (CSRC) inhaltsanalytisch zu clustern und zu diskutieren. Trotz empirischer Forschungsdefizite und unklarer theoretischer Positionen können sechs Forschungsfelder identifiziert werden und somit einer systematischen Aufarbeitung der Literatur Hilfestellung leisten. Hierfür wurden 47 Publikationen aus fachrelevanten einschlägigen Journals begutachtet.

Zu erwähnen bleibt, dass dieser Literature Review keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern der Schwerpunkt, angepasst an die Thematik der Nachhaltigkeitskommunikation globaler Marken, auf inhaltlich verwandte wissenschaftliche Arbeiten gelegt wurde.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Aufbau der Meta-Studie</b> .....	<b>4</b>
2.1 Informationsgrundlage zur Klassifikation der wissenschaftlichen Beiträge.....	4
2.2 Klassifikation der wissenschaftlichen Beiträge .....	8
<b>3 Qualitativer Ergebnisüberblick der CSRC-Literatur</b> .....	<b>16</b>
3.1 Stakeholder-Kommunikation .....	16
3.2 Kommunikationsstrategien .....	20
3.3 Kommunikationskanäle .....	28
3.4 Reputationsmanagement .....	31
3.5 Konsumentenverhalten .....	32
3.6 Organisationskommunikation im institutionellen Rahmenfeld .....	35
<b>4 Implikationen für die aktuelle und zukünftige Forschung</b> .....	<b>40</b>
4.1 Limitationen der Studien.....	40
4.2 Weiterer Forschungsbedarf .....	41
<b>5 Fazit</b> .....	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>45</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
ANOVA	Analysis of Variance
Aufl.	Auflage
BRIC	Brasilien-Russland-Indien-China
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRC	Corporate Social Responsibility Communication
DAX	Deutscher Aktienindex
e.V.	eingetragener Verein
ECTS	European Credit Transfer System
engl.	englisch
et al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende [Seite]
ff.	fortfolgende [Seiten]
GeMark	German Marketing-Journal Ranking
Hrsg.	Herausgeber
IBEX	Iberia Index
Inc.	Incorporation
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Komark	Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
KMU	Klein und mittelständische Unternehmen
MANCOVA	Multivariate Analysis of Covariance
NGO/NPO	Non Governmental Organisation/Non Profit Organisation
PLS	Partial Least Square

---

S.	Seite
SME	Small and medium enterprises
STI	Social Topic Information
Tab.	Tabelle
TBL	Triple Bottom Line
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
U.S.	United States
vgl.	vergleiche
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
Vol.	Volume
WOM	Word-of-Mouth
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bezugsrahmen zur Einordnung der empirischen CSR-Forschung.....	3
Abb. 2: Das GeMark und VHB-Ranking im Vergleich.....	6
Abb. 3: Veröffentlichungen zum Thema CSRC im Zeitverlauf .....	7
Abb. 4: Übersicht der Nationalitäten.....	9
Abb. 5: Verwendung von Analysemethoden .....	12
Abb. 6: Häufigkeiten der Operationalisierung abhängiger Variablen.....	13
Abb. 7: Häufigkeiten der identifizierten Untersuchungsfelder .....	14
Abb. 8: Kommunikationsunterstützung als ganzheitliches Modell in der CSRC-Theorie.....	15
Abb. 9: Rahmenkonzept der CSRC.....	17
Abb. 10: Untergliederung der Kommunikationsstrategien .....	20

---

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Trefferquoten der Stichwortsuche .....	5
Tab. 2: Anzahl der Artikel in den jeweiligen Journals .....	8
Tab. 3: Übersicht der individuellen Stakeholder-Kommunikation .....	18
Tab. 4: Institutionalierungsprozesse und -strategien .....	37

## 1 Einführung

Seit der internationalen CSR Communication Conference 2011 in Amsterdam und der Folgekonferenz 2013 in Aarhus ist die kommunikationswissenschaftliche Wirkungsweise von CSR-Maßnahmen ein unverzichtbarer Bestandteil der Nachhaltigkeitsforschung. Trotz des sehr heterogenen Forschungsfeldes der Corporate Social Responsibility Communication (CSRC) wird somit sukzessive die Systematisierung des Forschungsfeldes vorangetrieben, das besonders von innovativen Arbeiten aus Dänemark gestützt wird.<sup>1</sup> Die folgende Arbeit widmet sich dem Versuch, die Komplexität der Kommunikationsprozesse nachzuvollziehen und in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Markenreputation offenzulegen.

Corporate Social Responsibility Communication wird hier als „*communication that is designed and distributed by the company itself about its CSR efforts*“<sup>2</sup> definiert. Neben den internen Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeiter und Manager) besitzen Unternehmen gegenüber verschiedenen externen Stakeholder-Gruppen wie Gesellschaft, Kunden und Staat wenigstens die moralische Obligation, gesellschaftlich verantwortungsvoll zu handeln und negative externe Effekte möglichst zu vermeiden.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang dient die Kommunikation einerseits als Schlüsselfunktion, um die Wahrnehmung unternehmenseigener Anspruchsgruppen für die CSR-Initiativen des Unternehmens zu sensibilisieren und wohlwollende Assoziationen bzw. intrinsische Attributionen zu schaffen. Andererseits gelten jegliche Kommunikationsmaßnahmen als nötiges Instrumentarium, um in erster Linie überhaupt die Legitimation der Gesellschaft für unternehmerisches Handeln zu erhalten und die Skepsis gegenüber CSR-Anstrengungen bei allen Stakeholdern zu senken.<sup>4</sup>

In Verbindung mit den wachsenden Informationsansprüchen der Kunden verstehen MICHELSEN/GODEMANN Nachhaltigkeitskommunikation als dialogorientierten „Verständigungsprozess“<sup>5</sup>, der die kontinuierliche Gestaltung der Gesellschaft vorantreibt. Internetgestützte Kommunikation, bspw. über Blogs oder soziale Netzwerke, bieten neue Potenziale für globale Marken, mit den Stakeholder-Gruppen zu intera-

---

<sup>1</sup> Siehe Kapitel 2.2.

<sup>2</sup> Morsing (2006), S. 171.

<sup>3</sup> Vgl. EU Kommission (2011), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. Porter/Kramer (2006), S. 81; Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 9.

<sup>5</sup> Vgl. Michelsen (2007), S. 27.

gieren und deren Transparenzanforderungen nachzukommen.<sup>6</sup> Diese neue Dimension der Stakeholder-Kommunikation via digitaler Medien birgt nicht nur die Möglichkeit mit den Unternehmen direkt zu kommunizieren, sondern konstruiert zudem den Dialog zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen. Vernetzte Kommunikation mit Rückkopplungs- und Feedbackeffekten begünstigen darüber hinaus eine zunehmend kritische Öffentlichkeit, die nach symmetrischen Kommunikationsstrategien mit gleichberechtigter Diskussionsbeteiligung verlangen.<sup>7</sup>

Da die Einschätzungen über die Gestaltung einer adäquaten und effektiven Nachhaltigkeitskommunikation differieren,<sup>8</sup> betrachtet OSBURG CSR-Communication als einen wichtigen Forschungsschwerpunkt der nächsten Jahre.<sup>9</sup> Um den momentanen State-of-the-Art der Literatur in diesem Forschungsgebiet festzuhalten, werden im Anschluss insgesamt 47 Journalartikel qualitativ ausgewertet. Als Subthema der CSR-Forschung orientiert sich die Analyse an dem umfassenden Literaturüberblick von WABMANN (2013) und legt schwerpunkthaft Augenmerk auf den Bereich der Kommunikationsunterstützung (vgl. Abb. 1). Ziel der Arbeit ist es daher offenzulegen, welche theoretischen Ansätze zur CSR-Forschung bereits vorliegen und einen systematischen Überblick zu schaffen, der die Erkenntnisse der bestehenden empirischen CSRC-Literatur aufbereitet.

Das vorliegende Research Paper, das sich besonders auf eine branchenunabhängige Betrachtung der Nachhaltigkeitskommunikation globaler Marken fokussiert, schildert im Anschluss an die Einleitung im **zweiten Kapitel** den Aufbau der Meta-Studie. Neben der Beschreibung der eigentlichen Informationsgrundlage diskutiert dieses Kapitel auch die Klassifikationsdimensionen der einzelnen wissenschaftlichen Beiträge. Die inhaltlichen Untersuchungsfelder der Nachhaltigkeitskommunikation werden im Hauptteil (**Kapitel 3**) näher untersucht, die im **vierten Kapitel** dementsprechend Implikationen für die aktuelle und zukünftige Forschung liefern. Die Erkenntnisse dieses Kapitels des qualitativen Ergebnisüberblicks bilden die Grundlage für die Analyse weiterer vielversprechender anknüpfender Forschungsfelder. Die Arbeit schließt mit einem **Fazit**.

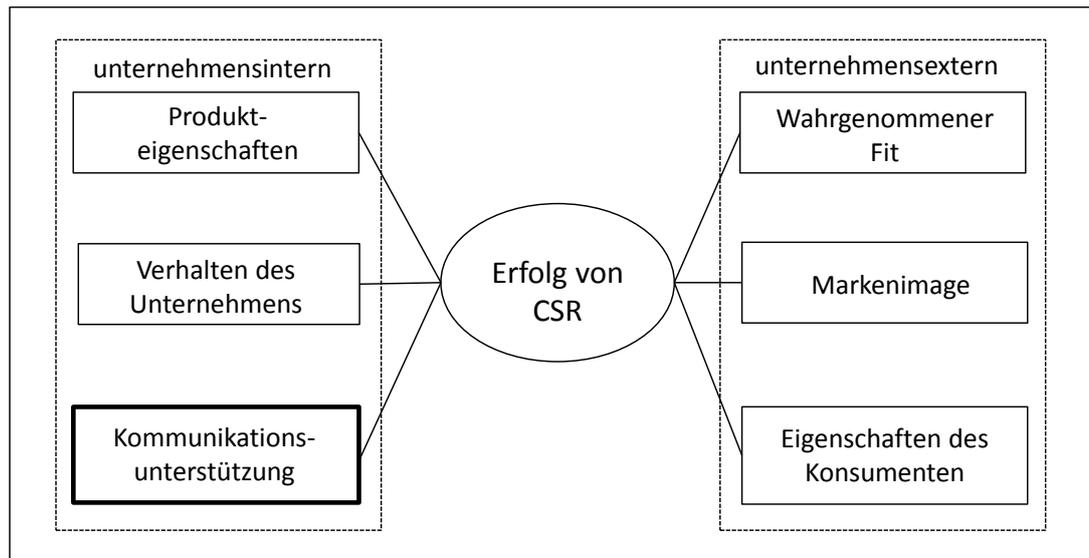
---

<sup>6</sup> Vgl. hier und im Folgenden Osburg (2012), S. 471-474.

<sup>7</sup> Vgl. Morsing/Schultz (2006).

<sup>8</sup> Vgl. Podnar (2008), S. 76-77; Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 9.

<sup>9</sup> Vgl. Osburg (2012), S. 478.



**Abb. 1.: Bezugsrahmen zur Einordnung der empirischen CSR-Forschung**  
Quelle: In Anlehnung an Waßmann (2013), S. 88.

## 2 Aufbau der Meta-Studie

Vorliegende Konstruktion der Meta-Studie bezieht sich auf die theoretische Reflexion von Journalartikeln, die objektiv nachvollziehbar gefunden und systematisch erfasst wurden. Nachfolgend wird Einblick in die Vorgehensweise gewährt, die angewendet wurde, um die Forschungsergebnisse im Verlauf gegenüberzustellen.

### 2.1 Informationsgrundlage zur Klassifikation der wissenschaftlichen Beiträge

Unter Berücksichtigung des signifikanten Wachstums der Journalartikel in den letzten fünf bis sechs Jahren zu diesem Themengebiet bezieht sich folgender Literaturüberblick auf den Zeitraum der Veröffentlichungen von 2005 bis zum 25.09.2013.<sup>10</sup> Als Selektionsgrundlage wird einerseits das prominente betriebswirtschaftliche Gesamtranking aller Fachbereiche (VHB-JourQual 2.1) des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. gewählt.<sup>11</sup> Andererseits wird jedoch auf Grund der kürzlich massiven Kritik der zentralen Annahmen und somit der gefährdeten Validität des JourQual-Rankings<sup>12</sup> auf die bibliometrische Rangliste des German Marketing-Journals Rankings (GeMark) von der Universität Hohenheim speziell für die Marketing-Disziplin zurückgegriffen.<sup>13</sup>

#### *VHB-JourQual 2.1*

Aufgeteilt in sechs Ratingkategorien mit absteigender Reihenfolge von A+ bis E entsprechen insgesamt 838 Journals den Bewertungskriterien der 848 deutschen Wissenschaftlern und Verbandsmitgliedern des VHB.<sup>14</sup> Der Teilbereich Marketing enthält davon 83 Journals.<sup>15</sup> Neben der Qualität eines Artikels wird auch der Review Prozess untersucht und mittels eines umfassenden Fragebogens aufgearbeitet. Bei nicht-gelisteten Journals handelt es sich meist um spezifische Randgebiete der BWL oder neuartige Zeitschriften, die noch keine weite Verbreitung gefunden haben. Ein Rückschluss auf die Journalqualität kann somit bei Nichtlistung nur bedingt erfolgen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Nielsen/Thomsen (2012), S. 60.

<sup>11</sup> Vgl. VHB (2011b).

<sup>12</sup> Vgl. Eisend (2011); Kieser (2012).

<sup>13</sup> Vgl. hier und im Folgenden GeMark (2011a). Vor diesem Zusammenhang berücksichtigt das GeMark verstärkt auch deutschsprachige Publikationen, die sonst keine Beachtung in der internationalen Forschungsgemeinde finden.

<sup>14</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schrader/Hennig-Thurau (2009), S. 183-184; VHB (2011b). Das Update 2.1 berücksichtigt aktuell 172 neue Journals im Gesamtranking. 2008 waren es nur 666 bewertete Zeitschriften.

<sup>15</sup> Vgl. VHB (2011a).

### GeMark

Das quantitative Verfahren des GeMark wird den zitationsbasierten Rankings zugeordnet, wobei das Bewertungskomitee aus den deutschsprachigen Mitgliedern der Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (KoMark) die Referenzen jeder Publikation analysiert und auszählt.<sup>16</sup> Anschließend werden nach der Extrahierung von 182 Journals ebenfalls Qualitätskategorien von A+ bis E gebildet. Für diese qualitative Differenzierung werden die Zeitschriften nach Häufigkeit ihrer Artikelzitation im Ranking eingestuft und fußen nicht auf einer persönlichen Befragung. Daher kann hier von einer größeren Objektivität der Rangfolge ausgegangen werden.<sup>17</sup>

Mit Hilfe einer themenbezogenen Stichwortsuche kann die gesamte Informationsbasis in der Suchmaschine *Ebscohost* der Business Source Premier Datenbank auffindbar gemacht und sachlich nachvollzogen werden. Folgende Suchbegriffe wurden im Titel, den Abstracts und den Schlagwörtern der Zeitschriftenartikel abgefragt (Stand 25.09.2013) und in Tabelle 1 festgehalten:

• "CSR Communication"/"Corporate social responsibility communication"	41 Treffer
• "Communicating corporate social responsibility"	3 Treffer
• „CSR advertising“	2 Treffer
• „Sustainability communication“	1 Treffer
• „CSR message“	Keine weiteren Treffer
• „CSR information“	Keine weiteren Treffer

**Tab. 1: Trefferquoten der Stichwortsuche**

Quelle: Eigene Darstellung.

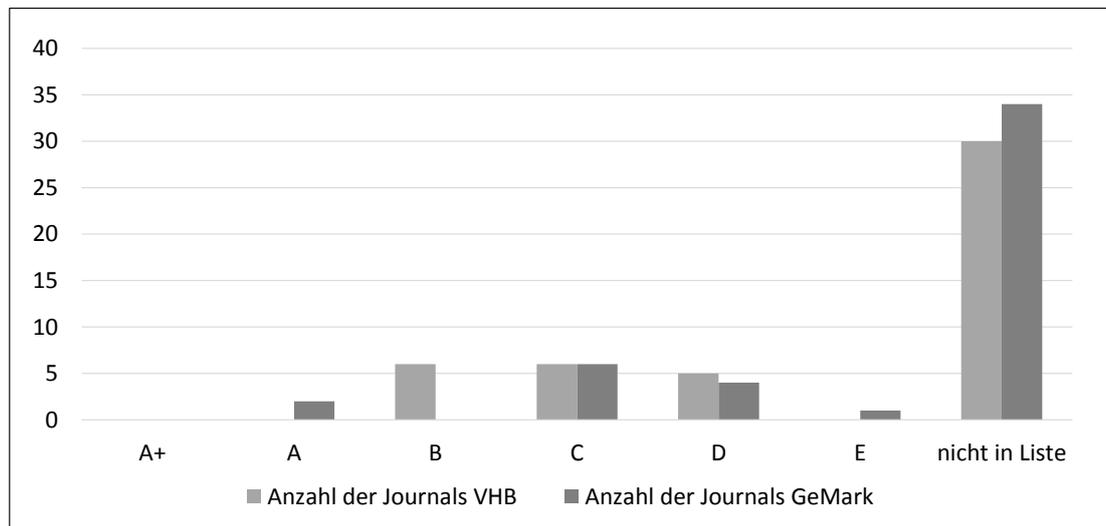
Doppelte oder Mehrfachnennung eines Papers wurden bei den verschiedenen Suchergebnissen nicht nochmals gezählt. Um die Thematik möglichst zielgenau zu bearbeiten, wurden während der Suche gezielt Artikel ausgeschlossen, die sich zu sehr auf eine einseitige Branchenbetrachtung (z.B. den Bankensektor) konzentrieren oder auf Länder fokussieren (z.B. Ungarn oder Slowenien), die nur peripher am Weltmarktgeschehen teilnehmen. Auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

<sup>16</sup> Vgl. hier und im Folgenden GeMark (2011b).

<sup>17</sup> Vgl. Voeth/Loos/Herbst (2011).

konnten in Anbetracht globaler Marken nur bedingt berücksichtigt werden.<sup>18</sup> Generell wurde das Datenset der Artikel durch die Lizenzvereinbarung der Universität Würzburg nur in wenigen Fällen limitiert. Die Datenbasis der Literaturlauswertung beinhaltet letztlich 47 Artikel, die das Forschungsressort möglichst umfassend abbilden sollen. Trotzdem muss angemerkt werden, dass hier aufgrund dieser Einschränkungen und der starken Spezifizierung durch die Selektionskriterien nur von einer eingeschränkten Repräsentativität der Datengrundlage auszugehen ist.<sup>19</sup>

Abbildung 2 stellt die beiden Rankings trotz unterschiedlicher Bewertungsinstrumente vergleichend gegenüber. Zwar erscheinen die Unterschiede auf den ersten Blick marginal, dennoch kann durch die Verteilung des GeMark auf fünf Kategorien (im Gegensatz zu den vier Gruppenzuordnungen des VHB-Jourquals) eine spezifischere Berücksichtigung des Teilbereichs Marketing schlussgefolgert werden.



**Abb. 2: Das GeMark und VHB-Ranking im Vergleich**

Quelle: Eigene Darstellung.

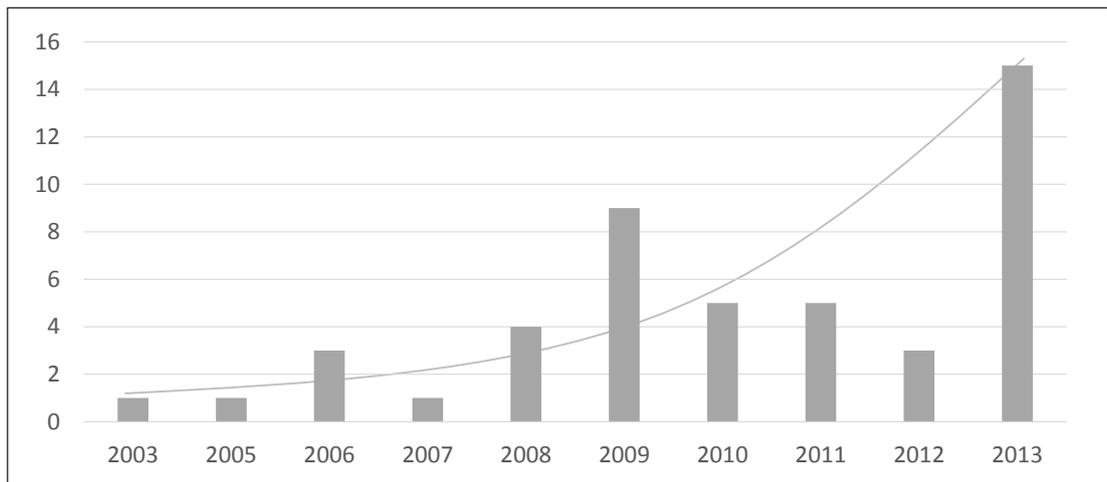
Darüber hinaus lässt sich die Tendenz einer differenzierten Bewertung der Journalqualität durch das GeMark beobachten, da ungeachtet des neuen Forschungsfeldes zwei A-Platzierungen erreicht wurden. Somit nimmt die Thematik CSRC in Anbetracht des GeMark momentan einen wichtigeren Stellenwert in der klassischen Marketing-Forschung als in der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Theorie ein. Die Hinzunahme der nicht-gerankten Artikel in die Stichprobe ist nicht nur der Neuartigkeit der Thematik geschuldet, sondern auch deren inhaltlicher Relevanz. Meist

<sup>18</sup> Hier bilden beispielsweise die Artikel von Nielsen/Thomsen (2009b) oder von Chaudhri/Wang (2007) eine Ausnahme.

<sup>19</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.

stammen diese Artikel von namhaften Autoren auf diesem Gebiet, die daher nicht vernachlässigbar sind.<sup>20</sup>

Im Zeitverlauf ist zudem ersichtlich, dass die Bedeutung des Themas in der Forschung im Laufe der letzten Jahre stetig zunimmt. Abbildung 3 schildert daher überblickartig die Anzahl der jeweiligen Veröffentlichungen in den Jahren 2003-2013 (einschließlich September 2013).



**Abb. 3: Veröffentlichungen zum Thema CSRC im Zeitverlauf**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die enormen Sprünge in den Jahren 2009 und 2013 lassen sich explizit den Veröffentlichungen der Special Issues des „Corporate Communications: An International Journal“ zuordnen, das alleine für 25 % aller Veröffentlichungen über diese Zeitspanne hinweg verantwortlich (vgl. Tab. 2) ist. Ersichtlich ist, dass insgesamt nur neun Journals für circa 71 % der Veröffentlichungen aufkommen und entsprechend inhaltlich das Fachgebiet dominieren.

<sup>20</sup> Vgl. hier die Artikel des Corporate Communications: An International Journal, wie z.B. Pomeroy/Johnson (2009); Schmeltz (2012); Golob et al. (2013).

Journal	Anzahl der Artikel	Prozentanzahl	Kumulierter Prozentanteil
Corporate Communications: An International Journal	12	25,0	25,0
Journal of Business Ethics	4	8,3	33,3
Journal of Communication Management	4	8,3	41,7
Journal of Marketing Communications	3	6,3	47,9
Management Communication Quarterly	2	6,3	54,2
Business Ethics: A European Review	2	4,2	58,3
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2	4,2	62,5
International Journal of Strategic Communication	2	4,2	66,7
Public Relations Review	2	4,2	70,8

Anmerkung: Die nächsten Journals im Ranking besitzen lediglich einen Artikel

**Tab. 2: Anzahl der Artikel in den jeweiligen Journals**

Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.2 Klassifikation der wissenschaftlichen Beiträge

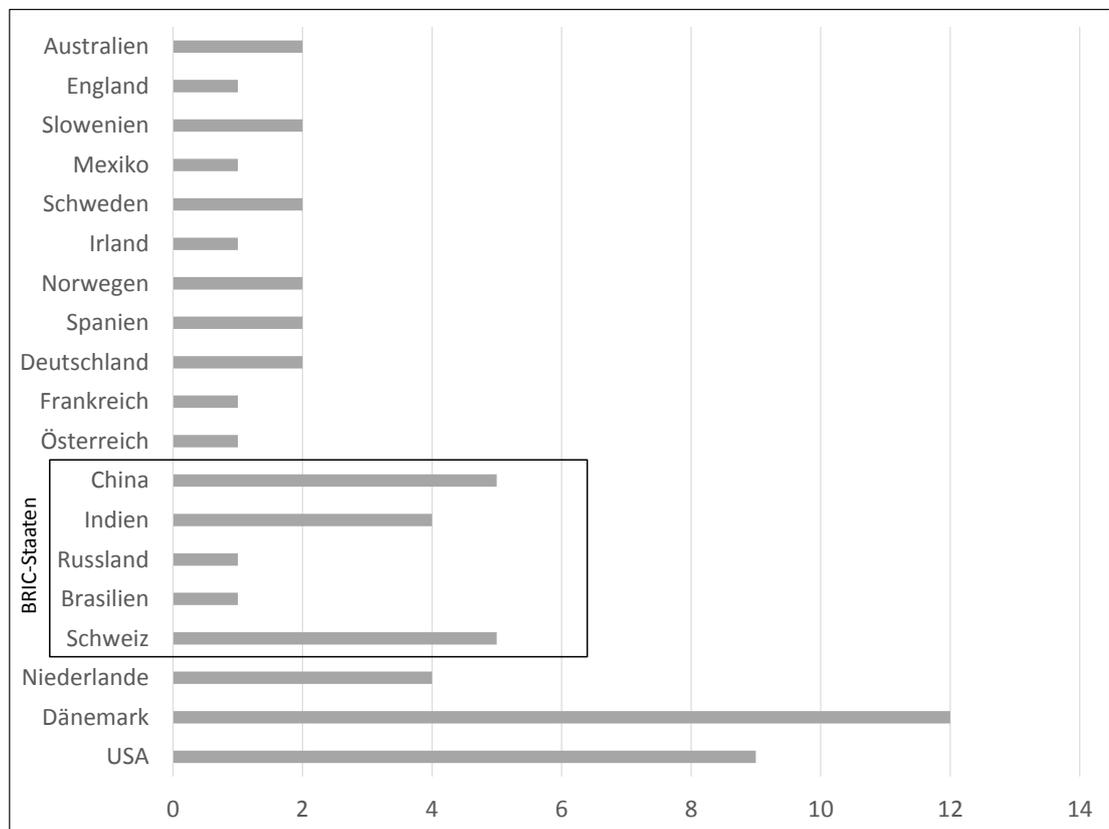
Um ein detaillierteres Verständnis des Fachgebietes zu entwickeln, ist es erforderlich, die Artikel inhaltlich zu systematisieren und zu klassifizieren. Mit Hilfe einer Binärtabelle ist es möglich, die Beiträge inhaltlich nach folgenden sechs Oberkategorien zu clustern, deren Ausgestaltungen im Folgenden noch näher diskutiert werden:

- Nationalität der Studien
- Verwendete Methodologie
- Art der Daten und Vorgang der Datenerhebung
- Messvorgang und Analyseverfahren in den Experimenten
- Operationalisierung der abhängigen Verfahren
- Untersuchungsfelder der Studien

### *Nationalität der Studien*

Bei Betrachtung der geographischen Forschungsaufkommen, ergeben sich folgende Erkenntnisse durch Abbildung 4: Wie bereits erwähnt, prägen besonders Veröffentlichungen aus Dänemark das Forschungsfeld, wobei die USA mit neun Artikeln den

zweiten Platz einnimmt.<sup>21</sup> Somit dominieren gerade Studien aus dem westlichen Teil der Welt die Forschung und führen vermutlich in Wirtschaftsräumen mit ähnlichen sozio-kulturellen Begebenheiten zu vergleichbaren Ergebnissen. Allerdings können gerade in kürzerer Vergangenheit vermehrt Publikationen aus den BRIC-Staaten (insgesamt elf Studien) beobachtet werden, die die Untersuchung der kulturellen Diversität stark vorantreiben.<sup>22</sup> Es lässt sich weiterhin daraus ableiten, dass das Wirkungsgebiet der CSRC auch auf Länder trifft, die noch an der Schwelle zur Entwicklung stehen und es sich damit nicht nur um ein rein westliches Phänomen, sondern um ein globales Forschungsthema handelt. Weit abgeschlagen reiht sich hier Deutschland mit zwei Veröffentlichungen nur an 7. Stelle auf der gleichen Position mit Spanien, Schweden, Norwegen, Australien, Slowenien und Norwegen ein.



**Abb. 4: Übersicht der Nationalitäten**

Quelle: Eigene Darstellung.

Trotz einiger deutschsprachiger Dissertationsprojekte, die den wissenschaftlichen Diskurs entscheidend prägen, aber aufgrund ihrer monografischen Beschaffenheit keinen Eingang in die verwendeten Rankings finden,<sup>23</sup> besteht aus dieser Perspektive

<sup>21</sup> Artikel, die in Zusammenarbeit mehrerer Autoren unterschiedlicher Nationen verfasst wurden, werden hier einzeln mit aufgenommen.

<sup>22</sup> Vgl. z.B. Wang/Chaudhri (2009) und Tang/Li (2009).

<sup>23</sup> Vgl. z.B. Prexl (2010).

betrachtet verstärkter Forschungsbedarf. Zu erwähnen bleibt in diesem Zusammenhang noch die große Bedeutung von Handbüchern wie bspw. von IHLEN ET AL. oder RAUPP/JAROMILEK/SCHULTZ, die ein gemeinsames Fundament der Forschung bilden.<sup>24</sup>

### *Verwendete Methodologie*

Ein Weg, sich diesem noch größtenteils unerforschten Gebiet zu nähern, führt häufig über Case Studies, qualitative Tiefeninterviews oder Gruppendiskussionen, die fast 23 % der untersuchten Artikel darstellen.<sup>25</sup> Die meisten Studien (ca. 49 %) versuchen jedoch ausschließlich, auf theoretischer Basis den übergeordneten Kontext der Corporate Social Responsibility in Einklang mit der Kommunikationswissenschaft zu bringen. Eine Studie der Stichprobe enthält einen reinen Literaturüberblick.<sup>26</sup> Mitunter kombinieren etwa 62 % der Studien bereits empirische Untersuchungen mit konzeptionellen Grundmustern, wobei auch Webseitenanalysen mit einfachen deskriptiven Häufigkeitsberechnungen als quantitativ-stetige Merkmalswerte erachtet werden.

### *Art der Daten und Vorgang der Datenerhebung*

Interessant zu beobachten ist, dass trotz der starken Stakeholder-Orientierung der Thematik bei der Erhebung der Daten seltener Kunden direkt befragt (15 Studien), sondern eher Unternehmen oder Branchen als praxisnahe Beispiele (23 Studien) in die empirischen Beobachtungen oder Case Studies eingebunden werden. Es erschließt sich daher die große Anzahl der Felduntersuchungen (~90 %) im Vergleich zu den Laborexperimenten. Studenten werden folglich allerdings in nur ca. 17 % der empirischen Fälle hinzugezogen, die im Rahmen von Vorlesungen und bspw. in Verbindung mit ECTS-Anreizsystemen an Experimenten oder Befragungen teilnehmen.<sup>27</sup> Bei den 15 Fällen von Personenbefragungen variiert hier die Stichprobe von 7 Personen im Minimum und 4178 Personen im Maximum (Stichprobemittelwert (gerundet): 1083 mit Standardabweichung von 1428 (gerundet)).<sup>28</sup> Die Unternehmen werden in den empirischen Untersuchungen meist objektiven Rangfolgen entnommen (z.B. Fortune 500, DAX-Unternehmen etc.); bis auf einen Fall, der globale und

---

<sup>24</sup> Vgl. Ihlen/Bartlett/May (2011); Raupp/Jarolimek/Schultz (2011).

<sup>25</sup> Hier und im Folgenden wurde stets auf die nächstliegende ganze Zahl gerundet.

<sup>26</sup> Vgl. Golob et al. (2013).

<sup>27</sup> Vgl. hier z.B. Elving (2013).

<sup>28</sup> Hierbei handelt es sich um die tatsächlichen Beobachtungen und gültigen Fragebogenrückläufe. Tiefeninterviews wurden miteinberechnet, wobei Case Studies hier nicht berücksichtigt wurden.

regionale Unternehmen vergleicht,<sup>29</sup> werden nur umsatzstarke, weltweit agierende Marken betrachtet. Im Durchschnitt analysieren die Publikationen ungefähr 55 *global player* (Minimum: 3, Maximum: 150, Standardabweichung (gerundet): 41).

Überwiegend werden in den vorliegenden empirischen Artikeln Primärdaten gewonnen, während nur 10 % mit Marktforschungsinstituten oder Sekundärdaten arbeiten. Insofern die Untersuchungen auf Markenniveau heruntergebrochen wurden, zeichnet sich die Tendenz dazu ab, eher reale Marken zu analysieren (87 %), um reale Praktiken innerhalb *best/worst practice* Case Studies konzeptualisieren zu können. Fiktive Marken wurden dann eingesetzt, wenn die befragten Kunden einem Produkt in einem Experiment unvoreingenommen gegenüberstehen sollten.<sup>30</sup> Davon greifen alle vier Studien hier manipulativ in das Forschungsdesign ein.<sup>31</sup> Gesetzt den Fall, es werden Marken konkret in die Betrachtung eingebunden,<sup>32</sup> handelt es sich überwiegend um Dienstleistungen (ca. 62 %) von Telekommunikationsunternehmen, Ölkonzernen und Versicherungen, die kundenseitig ein hohes Maß an Vertrauen etablieren müssen, um erfolgreich am Markt zu agieren.<sup>33</sup>

Generell wird die CSRC in der Forschung als Generalthema aufgefasst, sodass der Stimulus in den Experimenten keiner konkreten CSR-Dimension zuordenbar ist und meist alle Komponenten der Triple-Bottom-Line (TBL) in die Werbemaßnahme miteinfließen. Nur in knapp 15 % der Fälle bezieht sich eine Kommunikationsbotschaft der Stimuli speziell auf die soziale oder ökologische Säule. Es schwimmen somit fest geglaubte Kommunikationsmuster der Unternehmen, wonach z.B. in den USA historisch bedingt verstärkt soziale Produktattribute beworben werden und sich chinesische Firmen der CSR-Thematik konfuzianisch über philanthropisches und ethisches Engagement nähern.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Chaudhri/Wang (2007).

<sup>30</sup> Vgl. z.B. Elving (2013).

<sup>31</sup> Vgl. z.B. Rim/Song (2013) oder Elving (2013).

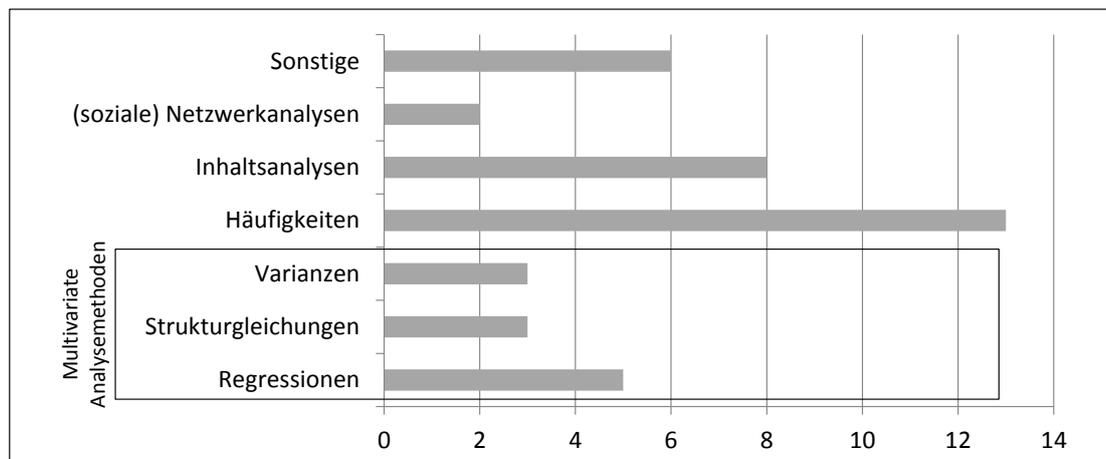
<sup>32</sup> Insgesamt wurden in 13 von 47 Studien explizit Produkte oder Dienstleistungen eingesetzt.

<sup>33</sup> Vgl. hier bspw. die Rohöl-Katastrophe von BP im Jahr 2010, die eine Ölpest im mexikanischen Golf zur Folge hatte.

<sup>34</sup> Vgl. Tang/Li (2009), S. 208-210; Waßmann (2013), S. 90 f.

### *Messvorgang und Analyseverfahren in den Experimenten*

In Anlehnung an BACKHAUS ET AL.<sup>35</sup> verteilen sich die verwendeten Analyseverfahren wie in Abbildung 5 aufgezeigt:<sup>36</sup> Am häufigsten bilden strukturprüfende (multiple) Regressionen den Grundstein der empirischen Untersuchung, gefolgt von Strukturgleichungsmodellen und Varianzanalysen. Unter Letztere fallen univariate ANOVA-Berechnungen und multifaktorielle MANCOVA-Designs mit unterschiedlicher Anzahl abhängiger Variablen. Für die Kalkulierung der Strukturgleichungsmodelle wurden sowohl AMOS als auch PLS und EQS 6.1 verwendet, um hypothetische Beziehungen zu schätzen. Die Rubrik „Sonstige“ umfasst hier Clusterbildungen, Faktoranalysen als auch Wahrscheinlichkeitsberechnungen (Chi-Quadrat) und den Benchmark Approach.<sup>37</sup> Trotzdem versteifen sich gerade die empirischen Umfragen in diesem Status des Forschungsstandes besonders auf die Berechnung von Häufigkeiten und in Verbindung damit auf die analytische Auswertung von Webseiten. Zudem werden die Kommunikationsinhalte häufig in qualitativen Content Analysen aufgearbeitet.



**Abb. 5: Verwendung von Analysemethoden**

Quelle: Eigene Darstellung.

### *Operationalisierung der abhängigen Variablen*

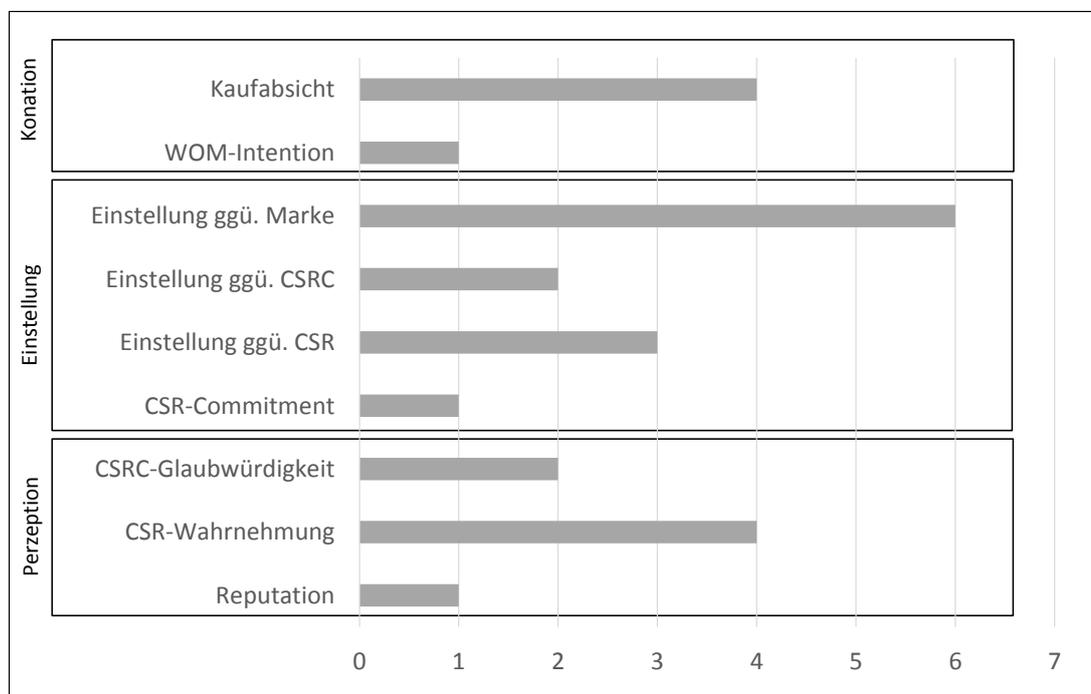
Die ausgewählten Forschungsarbeiten der CSRC-Literatur beziehen sich ausschließlich auf die Untersuchung nicht-ökonomischer Determinanten und exkludieren eine Ausbalancierung der TBL mit der Kommunikation von ökonomischen Parametern, wie der individuellen Zahlungsbereitschaft. Dies scheint bei einer unternehmensge-

<sup>35</sup> Vgl. Backhaus et al. (2008).

<sup>36</sup> Innerhalb einer Studie werden mitunter mehrere Analysemethoden kombiniert.

<sup>37</sup> Mehrere Analysemethoden in einem Experiment wurden hier getrennt berücksichtigt und einzeln vermerkt.

steuerten Inszenierung von Werbestimuli kaum verwunderlich. Auch die Kaufabsicht (metrisch/dichotom) wird als abhängige Variable und subjektive Wahrnehmungskomponente der Stakeholder vor einem nicht-ökonomischen Hintergrund ohne preisliche Einschränkungen behandelt. Zunächst ist die herausragende Bedeutung der Einstellungsmessung bei Konsumenten erkennbar. Gerade die Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte „Einstellung gegenüber der Marke, der CSRC und der CSR“ stehen in elf Studien im Zentrum der Untersuchungen. Auch das CSR-Commitment der Mitarbeiter wird hier als Einstellungskomponente behandelt, das auf die Anstrengungen des Unternehmens in diesem Aktionsbereich und der resultierenden Bindung der Angestellten an das Unternehmen zurückzuführen ist.<sup>38</sup>



**Abb. 6: Häufigkeiten der Operationalisierung abhängiger Variablen**

Quelle: Eigene Darstellung.

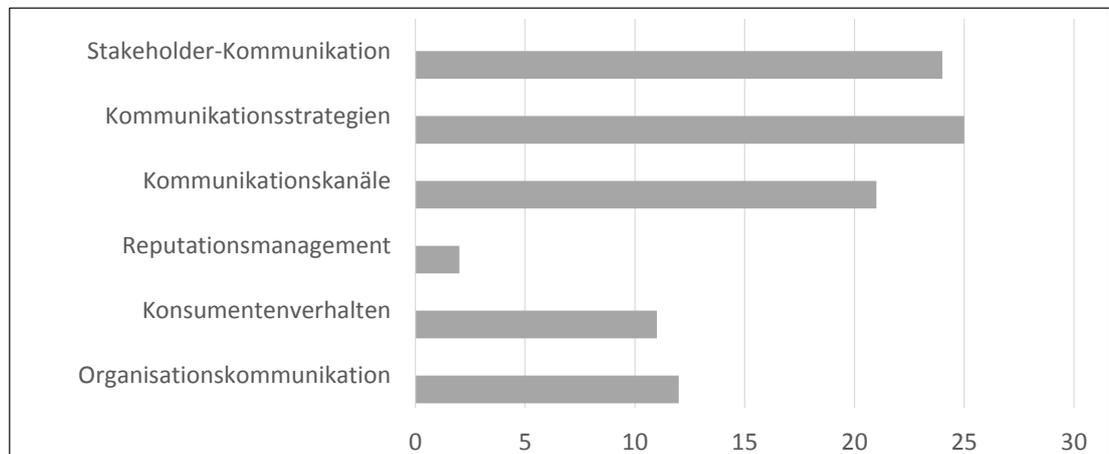
Am zweithäufigsten wird die Kaufabsicht gemessen, wobei hier entweder eine Ja/Nein-Entscheidung für den Kauf bzw. Nicht-Kauf oder die Kaufintention über eine metrische Likert-Skala erhoben wird. Zusammen mit der WOM-Intention entsteht hier der Untersuchungsbereich der Konation. Die Glaubwürdigkeit der Kommunikationsbotschaften und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme, also auch die Reputation des Unternehmens, betreffen ausschließlich die Perzeption der Kunden, die beispielsweise mit Stimuli so manipuliert werden

<sup>38</sup> Vgl. Hoveen/Verhoeven (2013).

kann, dass sich eine Verhaltensänderung abzeichnet.<sup>39</sup> Die gruppierten Häufigkeiten der genutzten Wirkungselemente werden Bezug nehmend auf HOWARD/SHETH in Abbildung 6 dargestellt.<sup>40</sup>

#### *Untersuchungsfelder der Studien*

Gemäß der Ergebnisse lassen sich thematische Untersuchungsfelder erschließen, die anhand der Forschungsfragen-Konzeption und der Hypothesengestaltung erarbeitet werden können. Generell ist zu erwähnen, dass das fragmentierte Forschungsthema eine enorme Breite des inhaltlichen Bezugsrahmens bedingt; die Untersuchungsfelder können aber, wie in Abbildung 7 geschildert, auf insgesamt sechs übergeordnete Kategorien verdichtet werden:<sup>41</sup>



**Abb. 7: Häufigkeiten der identifizierten Untersuchungsfelder**

Quelle: Eigene Darstellung.

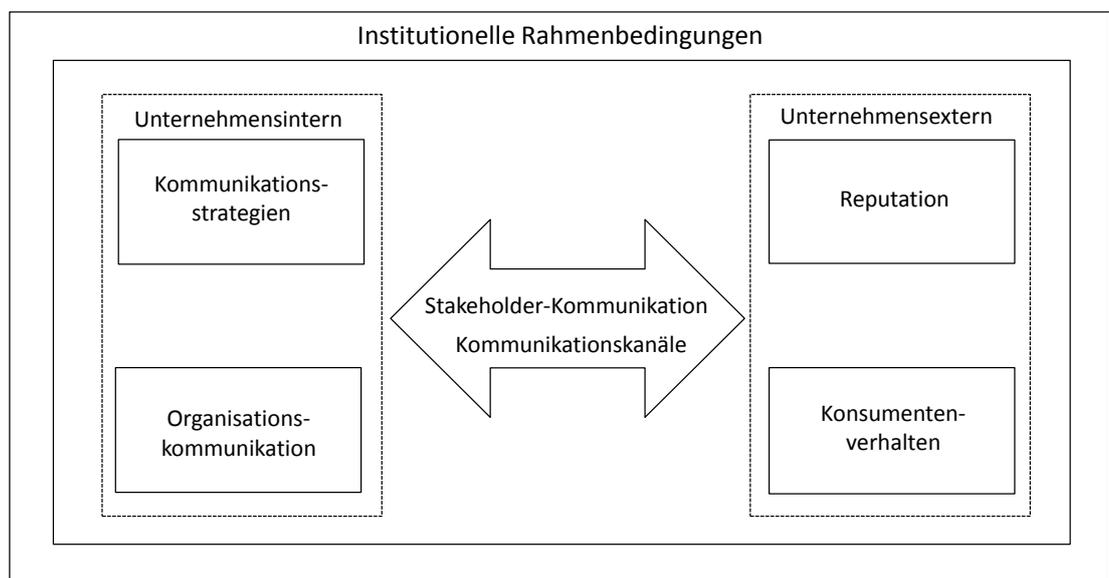
Die hohe Trefferquote der Kommunikationsstrategien weist zweifellos auf eine große Relevanz dieses Bereichs in der CSRC-Forschung hin. Vermutlich hängt dies mit der verbreiteten Unsicherheit in den Umsetzungsmethoden strategischer CSRC in der Praxis zusammen. Im Gegensatz dazu spiegelt die geringe Anzahl an Reputationsmanagement-Veröffentlichungen und Verhaltensforschungsstudien die Notwendigkeit einer intensiveren Auseinandersetzung der CSR-Communication mit dem Markenmanagement wider und lässt eine breite Forschungslücke annehmen. Im Fokus der wissenschaftlichen Untersuchungen liegen zudem die Verwendung unterschiedlicher Kommunikationskanäle sowie die direkte Stakeholder-Ansprache.

<sup>39</sup> Vgl. z.B. Parguel/Benoît-Moreau/Larceneux (2011); Rim/Song (2013); Elving (2013).

<sup>40</sup> Vgl. Howard/Sheth (1969), S. 386.

<sup>41</sup> Möglich war eine Mehrfachzuordnung zu den sechs Untersuchungsfeldern.

Mit Ausnahme der Organisationskommunikation und der Kommunikationsstrategien beziehen sich die Untersuchungsfelder auf unternehmensexterne Effekte, die außerhalb des direkten Einflussbereichs der Unternehmen in einem institutionellen Handlungsfeld existieren. Durch schnelllebige Rückkopplungsmethoden via Internet, Blogs und sozialer Netzwerkkanäle wird die Unternehmensreputation und das Konsumentenverhalten von der unternehmensgesteuerten Stakeholder-Kommunikation, aber auch von der Kommunikation untereinander geformt. In der unten stehenden Abbildung 8 werden die Untersuchungsfelder auf ein holistisches Geschäftskonzept übertragen, in dem sich die Unternehmen bei nachhaltiger Kommunikationsunterstützung ihrer CSR-Aktivitäten bewegen.



**Abb. 8: Kommunikationsunterstützung als ganzheitliches Modell in der CSRC-Theorie**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Inhaltlich überschneiden sich die obig genannten Untersuchungsfelder mit den Erkenntnissen von GOLOB ET AL,<sup>42</sup> die von einer unterschiedlichen Informationsbasis ausgehend die drei weitgefassten Themencluster „Offenlegung/Verantwortlichkeiten“, „Kommunikationsprozesse“ und „Auswirkungen“ identifizieren. Diese Themengruppen verzweigen sich tief in eine Vielzahl an CSRC-Charakteristiken und stoßen weiteren Diskussionsbedarf an. Im anschließenden Kapitel 3 werden die Forschungsbereiche daher nochmals dezidierter abgehandelt und inhaltlich vergleichend gegenübergestellt.

<sup>42</sup> Vgl. Golob et al. (2013), S. 181-184.

### 3 Qualitativer Ergebnisüberblick der CSRC-Literatur

Da sich in diesem wissenschaftlichen Frühstadium noch keine idealtypischen Forschungszugänge entwickelt haben, werden im Folgenden die Untersuchungsfelder inhaltlich näher betrachtet. Um für dieses Arbeitspapier ein sinnvolles Untersuchungsdesign zu erstellen, wird im Anschluss synoptisch eine Bestandsaufnahme der aktuellen Forschung vorgestellt.

#### 3.1 Stakeholder-Kommunikation

Mit einem allgemeinen konzeptionellen Rahmenkonzept nähern sich DU/BHATTACHARYA/SEN der Frage, wie CSR-Communication am effektivsten kommuniziert und im gleichen Zug Profite und Commitment der Stakeholder erhöht werden können.<sup>43</sup> Indem eine intrinsische Motivation des Unternehmens wahrgenommen wird und damit wohlwollende Assoziationen erzeugt werden, erhöht sich die Empfänglichkeit für CSR-bezogene Kommunikationsinhalte.<sup>44</sup> Speziell die Kommunikationsnachricht sollte einen inhaltlichen Fit zum Produkt oder zum Unternehmen ausweisen können, um nicht nur die Glaubwürdigkeit zu unterstreichen, sondern auch die Kongruenz zum Geschäftsmodell zu akzentuieren.<sup>45</sup> Um das sogenannte *Self-Promoters Paradox*<sup>46</sup> zu vermeiden, das bei Überbetonung des gesellschaftlichen Engagements bzw. „Prahlerie“ von Seiten des Unternehmens gegenteilige Effekte bewirken kann,<sup>47</sup> muss eine soziale oder ökologische Relevanz in den unternehmerischen Motiven für Konsumenten ersichtlich sein. Beeinflusst werden laut DU/BHATTACHARYA/SEN die Output-Effekte der zusätzlich von personellen Stakeholder-Charakteristiken und speziellen unternehmensbezogenen Faktoren wie Reputation, Branchenzugehörigkeit und Marketingstrategien (vgl. Abb. 9).<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. für diesen Absatz Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 10-17. Zuvor versuchten bereits Maignan/Ferrell, CSRC strategisch-konzeptionell in die Managementprozesse zu integrieren. Vgl. Maignan/Ferrell (2004).

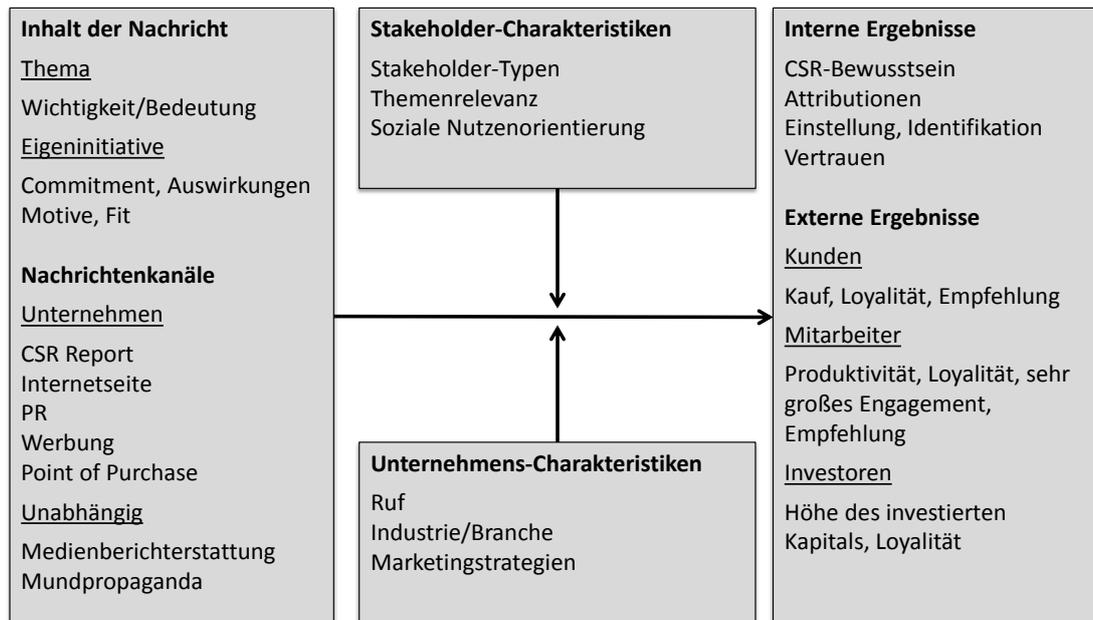
<sup>44</sup> Vgl. hier zum Beispiel das Kognitionsmodell von Waßmann (2013), S. 203.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu auch Sen/Bhattacharya (2001), die einen positiven Zusammenhang zwischen Fit und unternehmerischem CSR-Erfolg belegen.

<sup>46</sup> Vgl. Ashforth/Gibbs (1990), S. 188.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu die Untersuchung von Morsing/Schultz/Nielsen (2008), S. 107.

<sup>48</sup> Siehe hierzu explizit Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 11.



**Abb. 9: Rahmenkonzept der CSRC**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 11.

Stellvertretend für den spanischen Markt untersuchen MORENO/CAPRICOTTI die Stakeholder-Ansprache über die Homepages der IBEX-35 Unternehmen und kommen zu dem Ergebnis, dass die hauptsächlichen Zielobjekte der Kommunikationsmaßnahmen Kunden (46 %), Lieferanten (26,6 %) und interne Anspruchsgruppen (20 %) darstellen.<sup>49</sup> Durch das unidirektionale Charakteristikum der Webseite als Pullmedium liegen hier jedoch enorme Einschränkungen zur Interaktion mit den Besuchern vor. Somit deklarieren JOHANSEN/NIELSEN den bilateralen konstruktiven Stakeholder-Dialog als substantielles Element der strategischen Kommunikation, differenzieren aber bewusst hinsichtlich der unterschiedlichen Interessenlage und empfohlenen Dialogform der jeweiligen Anspruchsgruppen. Die Umsetzung der polyphonen Kommunikation wird daher wie folgendermaßen aufgegliedert (vgl. Tab 3):<sup>50</sup>

In einer Konzeptualisierung des Dialogs binden Unternehmen Kunden als einer der wichtigsten Stakeholder netzwerkartig in das Dialogskript ein, um idealerweise von konsumentenseitigen Erwartungshaltungen und Erfahrungen unterrichtet zu werden. Besonders nicht-hierarchische und dynamische Plattformen wie Facebook oder Twitter sollen hier genutzt werden, um die sozialen Netzwerke und das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis zwischen Kunde und Unternehmen weiter auszubauen. Partnerschaften mit NGOs und Lieferanten sind im Optimalfall von Kompromissen und

<sup>49</sup> Vgl. Moreno/Capriotti (2009), S. 168.

<sup>50</sup> Vgl. hier und im Folgenden Johansen/Nielsen (2011), S. 209 ff. Zur Definition strategische Kommunikation vergleiche Hallahan et al. (2007), S. 3.

beidseitigen Lerneffekten geprägt, jedoch implizieren die Gesprächsformen „Austausch“ und „Verhandlungen“ bereits unterschiedliche Zielsetzungen der beiden Stakeholder-Gruppen. Intentional werden Investoren dialogisch in einen andauernden Prozess eingebunden, der in seiner bestmöglichen Ausgestaltung versucht, die momentane Finanzlage mit der ethischen Verantwortung in Einklang zu bringen. Das Involvement und Commitment sollte gerade bei der Mitarbeiterformierung über die unternehmerische Vision und Mission gestärkt werden, damit die Sinnhaftigkeit der Unternehmung verstanden und nach außen weitergetragen werden kann.

Stakeholder	Anspruch	Dialogform	Dialogskript
Konsumenten	Fordern gute Qualität und Unverwechselbarkeit der Produkte, sind ermächtigt zu konsumieren	Netzwerkbildung	Erfahrung und Engagement
Investoren	Bemühen sich um hohe Ausschüttungen, sind bestrebt, Risiken zu reduzieren und verantwortungsvoll zu investieren	Gemeinsame Beratungsgespräche	Sicherung und Ausgleich (von Finanzen und ethischen Verpflichtungen)
Arbeitnehmer	Streben höhere Identifikation sowie Sicherheit und Arbeitszufriedenheit an	Einbeziehung	„sense-making“ und unternehmenskulturelle Inkraftsetzung
NGOs	Versuchen Einfluss und Kontrolle zu erlangen als auch bewusst und gesetzeskonform zu handeln	Verhandlungen	Kompromissbereit und partnerschaftlich
Lieferanten/ Anbieter	Suchen ein beständiges Arbeitsverhältnis und fordern Einbeziehung	Austausch	Teilen des Wissens und (gemeinsames) Lernen

**Tab. 3: Übersicht der individuellen Stakeholder-Kommunikation**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johansen/Nielsen (2011), S. 210.

In Anbetracht der heterogenen Stakeholder-Gruppen typisiert MORSING in einer weiteren Veröffentlichung speziell die Anspruchsgruppe der **Mitarbeiter**, die über die Kommunikation mit externen Mitarbeitern ebenfalls ihr Zugehörigkeitsgefühl schärfen.<sup>51</sup> Diese *auto-communication* oder indirekte Selbstanrede kann als eine Manipulationsform interpretiert werden, die sich konform je nach der Reaktion der Adressaten anpasst.<sup>52</sup> POLLACH bestätigt diesen Sachverhalt durch die Case-Study Analyse von sechs Unternehmen, die die Selbstansprache im Plural („ihr“/„wir“) nutzen, um die Identifikation und das Gemeinschaftsgefühl von Mitarbeitern und Anspruchs-

<sup>51</sup> Vgl. hier und im Folgenden Morsing (2006), S. 174.

<sup>52</sup> Vgl. Morsing (2006), S. 177.

gruppen mit dem Unternehmen zu erhöhen.<sup>53</sup> DAWKINS attestiert in Bezug auf die Stakeholder-Kommunikation ebenfalls die Wichtigkeit von CSRC für interne Stakeholder.<sup>54</sup> Corporate Social Responsibility Communication fungiert laut DAWKINS intern nicht nur als Führungskonzept und Attraktivitätsmerkmal für Bewerber, vielmehr wird speziell Kommunikationsinhalten von Mitarbeitern auch von externen Stakeholdern starke Aussagekraft beigemessen.

Als Advokaten von Unternehmen erhöht sich gleichzeitig das Mitarbeiterengagement, das HOEVEN/VERHOEVEN mit einem Strukturgleichungsmodell untersuchen.<sup>55</sup> Positiven Einfluss auf das Mitarbeiter-Commitment zeigen hier besonders CSR-Aktivitäten gegenüber Kunden und Angestellten auf, vorausgesetzt, es liegen klare und ausreichende Informationen über die verrichteten Maßnahmen vor. CSR-Entscheidungen, die externe Stakeholder-Gruppen betreffen, wie die Regierung oder die Gesellschaft im Allgemeinen, verstärken im Gegensatz dazu nicht die emotionale Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen, da direkt keine persönlichen Beziehungen aufgebaut werden können.

Ergänzend dazu definieren MORSING/SCHULZ drei Kommunikationsstrategien, die einerseits Anspruchsgruppen z.B. über Nachhaltigkeitsberichte oder die Unternehmenshomepage informieren (Stakeholder Information Strategy), aber auch in Kontakt mit den Kunden über die Stakeholder Response Strategy und die Stakeholder Involvement Strategy treten.<sup>56</sup> Letztere Vorgehensweisen beinhalten beidseitig gerichtete Kommunikationswege, die einfach über Social Media Kanäle gepflegt werden können. Hierbei unterscheidet sich die Involvement Strategy von der Response Strategy in dem Grad der Interaktion mit den Anspruchsgruppen. Während sich die Stakeholder bei der Response Strategy in erster Linie vergewissern, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ethisch verantwortungsvoll handelt, zielt die Involvement Strategy darauf ab, die Anspruchsgruppen zu einem festen Bestandteil des CSR-Kommunikationsprozesses zu küren. Als Kommunikationsideal wird in der Involvement-Strategy der iterative Prozess von *sense-giving* und *sense-making* empfunden, worin der Versuch verstanden wird, Verständnis für verschiedene Belange

---

<sup>53</sup> Vgl. Pollach (2003), S. 284 f.; O'Connor/Shumate (2010), S. 536. Siehe hierzu auch den Abschnitt *Kommunikationsinhalte*.

<sup>54</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dawkins (2005), S. 116-118; Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 14.

<sup>55</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hoeven/Verhoeven (2013), S. 271 f.

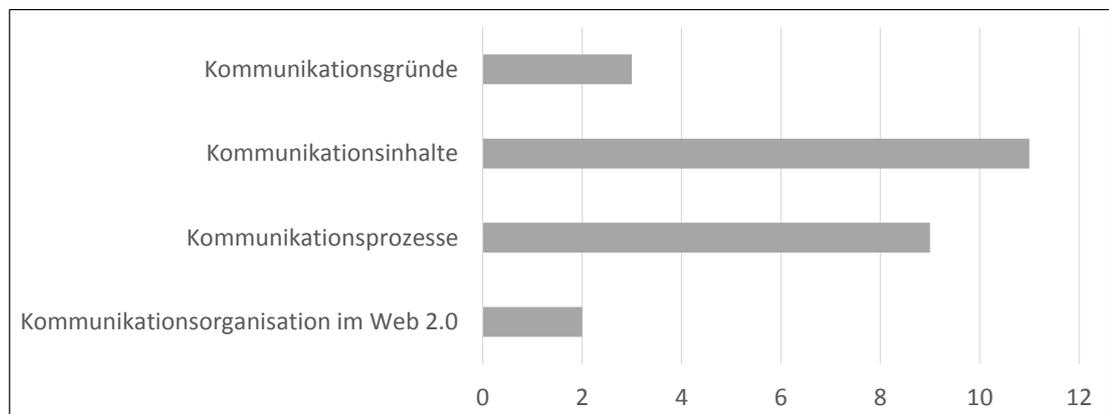
<sup>56</sup> Vgl. hier und im Folgenden Morsing/Schultz (2006), S. 323 ff. Siehe auch Meyer (2013), S. 44.

der Organisation durch den Austausch mit anderen zu entwickeln und deren Betrachtungsweise auch zu beeinflussen.

Zusammenfassend können die Ergebnisse der Studien als weitestgehend homogen und aufeinander aufbauend interpretiert werden. Eine Strukturierung des Stakeholder-Geflechts sollte kommunikatorisch von innen nach außen angepasst werden, um den Forderungen nach ethischer, sozialer und ökologischer Rechnungslegung in einer dialogorientierten Weise nachzukommen. Als Schnittstelle zu den Kommunikationsstrategien werden daher im Anschluss die Prozesse, Inhalte und rhetorischen Anstrengungen von Unternehmen beleuchtet, die den Großteil der theoretischen Untersuchungen dieser Stichprobe darstellen.

### 3.2 Kommunikationsstrategien

Das weite Feld der Strategie kann wie folgt in die vier Unterbereiche Kommunikationsinhalte, Kommunikationsprozesse, Kommunikationsgründe und Kommunikationsorganisation im Web 2.0 aufgeteilt werden (vgl. Abb. 10). Bezüglich der Einordnung in das strategische Management werden hier laut MINTZBERG die widerspruchsfreie Verhaltensweise und Ausrichtung der Geschäftstätigkeit festgelegt (Kommunikationsorganisation), die von einer unternehmerischen Vision (Kommunikationsgründen) und entsprechenden Kommunikationsinhalten untermauert werden. Die Infrastruktur und Regelwerke werden durch die Kommunikationsprozesse unterstützt, um Anreizsysteme zu etablieren und die zielgerichtete Führung des Unternehmens zu gewährleisten.<sup>57</sup>



**Abb. 10: Untergliederung der Kommunikationsstrategien**

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>57</sup> Vgl. Mintzberg/Quinn (1996), S. 47-50. Die beiden Autoren unterscheiden hier zwischen der Formulierung der Ziele (Deciding what to do, hier: Kommunikationsgründe und Kommunikationsinhalte) und der Implementation (Archiving results, hier: Kommunikationsorganisation und Kommunikationsprozesse), um die Geschäftsstrategie zu definieren.

### *Kommunikationsgründe*

Das recherchierte Datenmaterial zeigt deutlich das wachsende Interesse der Stakeholder, über CSR-Prozesse informiert zu werden, das auf sich ändernde moralische Werte zurückzuführen ist.<sup>58</sup> ARVIDSSON legt über qualitative Tiefeninterviews offen, dass Unternehmen dies bereits als Möglichkeit erkennen, die Vision eines nachhaltigen Leitbildes in Übereinstimmung mit der öffentlichen Meinung zu definieren.<sup>59</sup> Primär getragen von dem Anreiz finanzieller Zugewinne steht in Einzelfällen die „value creation“ im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit. INGENHOFF/SOMMER beobachten in der Schweizer Managementpraxis ebenfalls eine Verknüpfung von altruistischen Motiven mit den ökonomischen Zielsetzungen der Kernaktivität und somit einen Wandel vom bloßen Performance-Gedanken zu einer wer-tebasierten intrinsischen Motivation.<sup>60</sup> Dementgegen belegen die Ergebnisse von WENDLANDT/HE HAI/VALDÉS CUERVO, dass in der CSR-Implementierung der 150 größten mexikanischen Unternehmen noch deutlich das Shareholder-induzierte extrinsische Leistungsprinzip als Hauptmotivationsgrund hinter der CSR-Communication zu erkennen ist.<sup>61</sup> Generell ist über die Unternehmenskommunikation für Kunden eine intrinsische oder extrinsische Motivation der unternehmerischen CSR-Aktivität wahrnehmbar.<sup>62</sup>

### *Kommunikationsinhalte*

Thematisch stark vertreten sind die Kommunikationsinhalte, die in diesem Unterpunkt die Ausgestaltung der Kommunikation, Sprachverhalten des Unternehmens und die speziellen Kommunikationsthemen subsumieren. Das Fehlen allgemeiner Leitlinien und der heterogene Gebrauch von Unternehmensrichtlinien führen zu unterschiedlichen Kommunikationsinhalten, die teilweise inhaltlich sogar nur peripher an die TBL angelehnt werden können.<sup>63</sup> Im Folgenden werden die Artikel präsentiert, die einen entscheidenden Mehrwert für die Forschung der Kommunikationsinhalte darbieten.

Nach POLLACH fußt die Überzeugungskraft der Kommunikationsbotschaften allgemein auf dem Dreiklang von **Glaubwürdigkeit** der Nachricht, **stichfesten Argu-**

---

<sup>58</sup> Vgl. Dawkins (2005), S. 115 f; Ingenhoff/Sommer (2011), S. 83.

<sup>59</sup> Vgl. hier und im Folgenden Arvidsson (2010), S. 348.

<sup>60</sup> Vgl. Ingenhoff/Sommer (2011), S. 84.

<sup>61</sup> Vgl. Wendlandt/He Hai/Valdés Cuervo (2013), S. 151.

<sup>62</sup> Vgl. z.B. die empirische Untersuchung von Waßmann (2013), S. 194.

<sup>63</sup> Vgl. Moreno/Capriotti (2009), S. 164.

**menten** und **euphemistischen Emotionen**, wobei nach ihren Erkenntnissen das Auslösen von Emotionen als vernachlässigbares Element verstanden wird, das möglicherweise die Argumentationskette zu unterbrechen versucht.<sup>64</sup>

Gleichermaßen betonen POMERING/JOHNSON in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von präventiven Maßnahmen hinsichtlich der Bildung von Skepsis.<sup>65</sup> Instrumente, die hier subsidiär eingesetzt werden können, sollen gemäß dieser Autoren diagnostische CSR-Informationen übermitteln. Dabei soll zum einen **Social Topic Information** (STI) bestehendes Wissen der Kunden über soziales und ökologisches Engagement dazu nutzen, durch Werbemaßnahmen auf einfache Weise Verbundenheit zu assimilieren. Zum anderen soll Misstrauen dadurch gesenkt werden, indem das **CSR-Commitment** gepflegt und **detaillierte Informationen** zur Bedeutsamkeit und Dauerhaftigkeit der CSR-Aktivitäten veröffentlicht werden.<sup>66</sup> Konform zur der Attributionstheorie separieren laut POMERING/JOHNSON abstrakte oder unspezifische Informationen zu den **Auswirkungen der CSR-Tätigkeiten** in der Wahrnehmung des Kunden die extrinsisch motivierten von den intrinsisch attribuierten Unternehmen.<sup>67</sup> Direkten Einfluss auf die Kundenperzeption nimmt stets das wahrgenommene Corporate Image, das im Einklang mit den jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen stehen muss.<sup>68</sup> Dieser inhaltliche Fit-Gedanke als einer der am häufigsten untersuchten Konstrukte in der CSR-Literatur<sup>69</sup> belegt beispielsweise einen positiven Effekt zwischen Fit-Komponente und Kaufabsicht. Die Ausprägungsstärke dieser Stimmigkeit wird von den kommunizierten CSR-Informationen beeinflusst,<sup>70</sup> die folgerichtig in der Lage sind, Skeptizismus zu regulieren.

Im nächsten Schritt untersuchen POMERING/JOHNSON/NOBLE empirisch mit Hilfe eines 2×2 Matrixdesigns (hohe, niedrige STI × hohes, niedriges CSR-Commitment)

---

<sup>64</sup> Vgl. Pollach (2003) S. 283 f. Siehe vor dem Hintergrund der Glaubwürdigkeit und stichfesten Argumenten auch die empirischen ANOVA-Ergebnisse von Creyer/Ross (1996), S. 178, die einen Zusammenhang zwischen entdeckten Unwahrheiten in der Unternehmenskommunikation und der verminderten Zahlungsbereitschaft erkennen.

<sup>65</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pomerling/Johnson (2009), S. 429-433.

<sup>66</sup> Vgl. hier auch die Ausführung von Schmeltz (2012), S. 34 f. Hier zählt bspw. ein historischer Bezug des Unternehmens in der CSR-Kommunikationsnachricht. Praktiziert wird dies jedoch laut O'Connor/Shumate (2010), S. 543 noch nicht, wobei Unternehmensnachrichten bislang noch breite, mehrdeutige Interpretationen zulassen.

<sup>67</sup> Vgl. Pomerling/Johnson (2009), S. 430. Siehe zum Zusammenhang von Attributionstheorie und Fit Barone/Norman/Miyazaki (2007), S. 440 ff. Siehe hierzu auch die Ergebnisse von Wagner/Lutz/Weitz (2009), S. 84, die belegen, dass die Verwendung von abstrakten Statements im Vergleich zu konkreten Aussagen zu einer Abmilderung des intendierten Effekts führen.

<sup>68</sup> Vgl. hier neben Pomerling/Johnson (2009), S. 431 auch Pracejus/Olsen (2004), die in Verbindung mit dem Markenimage die Zahlungsbereitschaft auf einen höheren Fit zurückführen.

<sup>69</sup> Vgl. Waßmann (2013), S. 93.

<sup>70</sup> Vgl. Sen/Bhattacharya (2001), S. 227-231 (Study 1).

den Einfluss von STI und Corporate Social Responsibility Commitment auf die Überzeugungskraft der Unternehmenskommunikation.<sup>71</sup> Mit Hilfe zweier unterschiedlich konzipierter Stimuli und einer ANOVA-Berechnung konnte hier Hypothese 1,<sup>72</sup> die die Wirkung von STI im kommunikatorischen Kontext der unternehmenseigenen CSR-Initiative untersucht, unterstützt werden. Abgelehnt werden aufgrund ungeschickter Stimuli-Konzeption und schwer ersichtlicher Fit-Beziehungen die restlichen Hypothesen, die die Wirkbeziehung von detaillierten Informationen auf das CSR-Commitment und die Markenbewertung aufgreifen.<sup>73</sup>

Gerade im Internet erweisen sich transparente Unternehmensinformationen für Kunden als ein weiteres Instrument, die Skepsis zu senken.<sup>74</sup> COOMBS und HOLLADAY sprechen hier von dem Unternehmen als Pseudo-Panoptikum, das in einer 360° Grad-Überwachung der ständigen Beobachtung der Stakeholder ausgesetzt ist. Mitunter verstehen die Autoren **Transparenz** als einen Prozess, der in drei Schritten gefestigt wird.<sup>75</sup> Zu Beginn muss sichergestellt werden, dass die geforderten Informationen für die Anspruchsgruppen zugänglich sind. Sollte dies nicht vorliegen, müssen im zweiten Schritt Stakeholder gewillt sein, zusätzliche Informationen einzufordern und so die Bereitschaft zu signalisieren, falls erforderlich, zu weiteren restriktiven Maßnahmen zu greifen (Schritt 3). Besonders die letzte Maßnahme, Unternehmen zu transparenter Kommunikation zu zwingen, hängt wesentlich von der Motivation und dem Engagement der Stakeholder ab. Wiederholt zeigt sich, dass neben Meinungsführern und NGOs gerade soziale Medien in der Lage sind, die Stimmungen der Stakeholder wiederzugeben und als Katalysatoren dienen, effektiv Druck auf die Kooperationen auszuüben.

PERKS ET AL. fokussieren sich speziell auf die inhaltliche Analyse von CSR-Advertisements anhand der Mineralölunternehmen Total, Chevron und Shell.<sup>76</sup> Hauptsächlich adressieren diese Unternehmen umwelttechnische Sachverhalte, wobei Chevron nicht nur Gebrauch von wesentlichen Informationen macht, die den Fortschritt der Organisation im sozial-ökologischen Bereich belegen, sondern besonders die Kooperationsbeziehung mit der U.S.-amerikanischen Regierung in den Vor-

---

<sup>71</sup> Vgl. Pomering/Johnson/Noble (2013).

<sup>72</sup> Vgl. Pomering/Johnson/Noble (2013), S. 251 f.

<sup>73</sup> Vgl. Pomering/Johnson/Noble (2013), S. 253 und S. 257.

<sup>74</sup> Vgl. Coombs/Holladay (2013), S. 215 und S. 217 f.

<sup>75</sup> Vgl. hier und im Folgenden Coombs/Holladay (2013), S. 219 f.

<sup>76</sup> Vgl. Perks et al. (2013).

dergrund stellt.<sup>77</sup> Die Beteiligung einer **dritten Partei** in der Unternehmenskommunikation gilt als klassisches Mittel die Glaubwürdigkeit der Nachricht zu erhöhen, da Konsumenten der Unternehmung größere persuasive Bemühungen als unabhängigen Dritten wie bspw. NPOs oder anderen Konsumenten unterstellen.<sup>78</sup> Shell und Total lenken nach PERKS ET AL. die Aufmerksamkeit auf positive Aktivitäten des Unternehmens und versuchen auf diese Weise in der Wahrnehmung der Konsumenten ein gefälliges Image zu projizieren, ohne ihr eigentliches Verhalten linientreu anzupassen.<sup>79</sup> Detaillierte Informationen werden in diesen beiden Fällen nicht in die CSR-Werbung integriert.

Im Allgemeinen scheint die **Intensität** der CSRC im Sinne des Kommunikationsausmaßes zudem durch interne und externe Umweltfaktoren determiniert zu sein. Es unterscheiden sich daher die CSRC-Anstrengungen der Schwellenländer, wie die der BRIC-Staaten, von anderweitig ansässigen globalen Unternehmen.<sup>80</sup> So entdeckten LI ET AL. und LATTEMANN ET AL. nicht nur, dass Firmen besonders in regulativen Ländern (governance environment) eine höhere Intensität von CSRC aufweisen, sondern auch Unternehmen, die speziell im Produktionsgewerbe (industry effect) tätig sind. Firmencharakteristiken wie die Größe des Unternehmens und der Anteil an unabhängigen Vorstandsmitgliedern beeinflussen ebenfalls die Kommunikationsfrequenz positiv. Dementgegen kann die sogenannte CEO Dualität, die auftritt, wenn der Vorstandsvorsitzende zeitgleich die Position des Geschäftsführers innehat, einen Interessenkonflikt bewirken und sich negativ auf die CSRC-Intensität niederschlagen.<sup>81</sup>

### *Kommunikationsprozesse*

BRØNN formuliert die Ziele der Kommunikationsprozesse auf Basis eines **fünfgliedrigen Gap-Modells**, das eine holistische Betrachtungsweise der Legitimitätstheorie zu Grunde legt.<sup>82</sup> Anlässlich der Ausführung „*gaps in society's expectation of an organization and society's perception of this behavior can create a problem with the perceptions of the legitimacy of the organization itself*“<sup>83</sup> vermutet BRØNN den Ursprung der Reputationsrisiken in unvollständig etablierten Dialogmechanismen zwi-

<sup>77</sup> Vgl. Perks et al. (2013), S. 1887.

<sup>78</sup> Vgl. Szykman/Bloom/Blazing (2004), S. 17; Yoon/Gürhan-Canli/Schwarz (2006), S. 382.

<sup>79</sup> Vgl. Perks et al. (2013), S. 1887.

<sup>80</sup> Vgl. Li et al. (2010), 636.

<sup>81</sup> Vgl. Lattemann et al. (2009), S. 434-437; Li et al. (2010), S. 647 f.

<sup>82</sup> Vgl. Brønn (2012), S. 80-83.

<sup>83</sup> Bridges/Nelson (2000), S. 105.

schen Stakeholdern und Wirtschaftsunternehmen oder dem unehrlichen Verhalten großer Kooperationen. Einen praktischen Lösungsweg präsentiert BRØNN in der Implementierung organisationaler Praktiken und Messmodelle, die das interne wie externe Verhalten schulen und die Abweichungen zwischen<sup>84</sup>

- den tatsächlichen Stakeholder-Erwartungen und den Stakeholder-Erwartungen aus Sicht des Managements (Wissens-Gap)
- den Stakeholder-Erwartungen aus Sicht des Managements und den Verhaltensanforderungen der Stakeholder (Standard-Gap)
- den Verhaltensanforderungen der Stakeholder und dem tatsächlichen Unternehmensverhalten (Verhaltens-Gap)
- dem tatsächlichen Unternehmensverhalten und der Unternehmenskommunikation (Kommunikations-Gap)
- dem erwarteten Verhalten aus Sicht der Stakeholder und der Wahrnehmung der tatsächlichen Leistung (Verhalten-Erwartungs-Gap) ermitteln.

Um der Forderung nach adäquatem unternehmerischem Verhalten nachzukommen, konzipiert COLLEONI drei Kommunikationsstrategien (*self-centered*, *mediated* und *dialogical strategy*), die das Legitimitätsbewusstsein in den Mittelpunkt der Kommunikationsprozesse stellen.<sup>85</sup> Jeder Kommunikationsprozess impliziert eine Überlappung der CSR-Agenda des Unternehmens mit den eigentlichen Erwartungen der Stakeholder, wodurch je nach Fit eine hohe oder niedrige Legitimität resultiert.<sup>86</sup> Mit Hilfe einer Analyse der horizontalen Kommunikationsprozesse des Microblogs Twitter können zwei Dimensionen definiert werden, die einerseits die Netzwerkstruktur als Beziehungsgeflecht der Unternehmen und andererseits die Kommunikationsbewegungen in diesem Netzwerk beobachten. Ähnlich zu den theoretischen Erkenntnissen der Stakeholder Information Strategy von MORSING/SCHULZ wird bei der *self-centered* Strategie von einer einseitigen Kommunikation und einer niedrigen interaktiven Reziprozität von Unternehmen und Kunde ausgegangen. Dieses Ungleichgewicht versucht die *mediated strategy* mit zwischengeschalteten Experten im Kommunikationsprozess zu umgehen. Gezielt werden diese Sachkundigen als Schnittstelle zwischen Organisation und Adressaten platziert, um die soziale Bindung zwischen den zwei Parteien zu forcieren. Überraschenderweise konnte laut COLLEONI dieser

---

<sup>84</sup> Vgl. für die Aufzählung Brønn (2012), S. 81.

<sup>85</sup> Vgl. hier und im Folgenden Colleoni (2013), S. 232-236.

<sup>86</sup> Vgl. Gap-Theorie von Brønn (2012), S. 81.

Ansatz in der Stichprobe der erhobenen Tweets in der Praxis nicht bekräftigt werden.<sup>87</sup> Ersatzweise wird in Microblogs häufig die **dialogisch-orientierte Strategie** adaptiert, die mit einem hohen Level an Reziprozität und Interaktion die Erwartungshaltung der Stakeholder mit den CSR-Vorstellungen des Unternehmens in Übereinstimmung bringt.<sup>88</sup>

Ferner zeigen MORSING/SCHULTZ/NIELSEN hinsichtlich der mediiierenden Strategie von COLLEONI abweichende Ergebnisse in der klassischen Unternehmenskommunikation auf, indem sie die Kommunikationsaktivität der zwei repräsentativsten dänischen Unternehmen Novo Nordisk und Danfoss erörtern.<sup>89</sup> Aufgeteilt auf zwei spezifische Stakeholder-Gruppen visiert die direkte CSRC in einem **doppelstufigen Kommunikationsprozess** zuerst eine exklusive und hoch involvierte Fraktion von Experten, Investoren, Journalisten und kritischen Interessengruppen an (*expert CSRC-Prozess*). Über diese Anspruchsgruppen werden die CSR-Botschaften unter dem Aspekt der Glaubwürdigkeit anschließend indirekt zu größeren Anspruchsgruppen der Gesellschaft, wie die der Kunden kommuniziert (*endorsed CSRC-Prozess*). Basierend auf einem Inside-out Ansatz wird dieser Kommunikationsprozess idealerweise von Mitarbeitern unterstützt werden,<sup>90</sup> um die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens weiter zu erhöhen.<sup>91</sup>

Da Webseiten nur in der Lage sind, statisch die Kommunikationsbotschaft zu übermitteln, konzentrieren sich FIESELER/FLECK/MECKEL auf die Netzwerkanalyse und den Multiplikator-Effekt in WOM-Blogaktivitäten.<sup>92</sup> Mit Hilfe einer Netzwerkanalyse, die die „Schneeballeffekte“ innerhalb des McDonald’s CSR Blogs misst, treten zu Beginn hauptsächlich sehr **aktive Meinungsführer** in den direkten Dialog mit dem Vizepräsidenten oder ranghohen Sustainability Managern der Fast-Food-Kette.<sup>93</sup> Des Weiteren zeigen die Autoren in Iterationsschritten die Dezentralisierung des Netzwerks in der Ausdehnung der Reichweite auf über 18500 weiteren Blogs, die aktuelle CSR-Themen aufgreifen und diskutieren.<sup>94</sup> Bemerkbar macht sich die große Anzahl

---

<sup>87</sup> Vgl. Colleoni (2013), S. 237.

<sup>88</sup> Vgl. Colleoni (2013), S. 240.

<sup>89</sup> Vgl. hier und im Folgenden Morsing/Schultz/Nielsen (2008), S. 105-108.

<sup>90</sup> Siehe Kapitel 3.1. Vergleiche hier besonders die Auto-Kommunikationsprozesse nach Morsing (2006) und den Einsatz der Stakeholder in die Kommunikationsausgestaltung (Morsing/Schultz (2006)).

<sup>91</sup> Vgl. Morsing/Schultz/Nielsen (2008), S. 107.

<sup>92</sup> Vgl. Fieseler/Fleck/Meckel (2010).

<sup>93</sup> Vgl. Fieseler/Fleck/Meckel (2010), S. 604.

<sup>94</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fieseler/Fleck/Meckel (2010), S. 605 f.

an privaten Micro-Blogs in der unmittelbaren Blogosphäre von McDonald's, die in der Lage sind, aktiv die Meinungen großer Stakeholder-Gruppen zu dirigieren.

### *Kommunikationsorganisation im Web 2.0*

Der Vorteil, den Kommunikationsprozess über Webseiten zu steuern, besteht laut MORENO/CAPRIOTTI darin, Informationsinhalte selbst zu organisieren.<sup>95</sup> Fast ausschließlich wird die Kommunikation über CSR-Tätigkeiten auf der zweiten bis vierten hierarchischen Ebene einer Webseite präsentiert,<sup>96</sup> wobei sich die Anzahl der bereitgestellten Dokumente zu diversen CSR-Themen auf durchschnittlich 50-100 pro Unternehmen im Internet beläuft. Mehr als die Hälfte der Unternehmen kommuniziert ihre CSR-Informationen über spezifische Sektionen der Webseite. Um ein Mindestmaß an Interaktion zu simulieren, ist in 97 % der Fälle eine allgemeine Email-Adresse zugänglich, 94 % der Unternehmen veröffentlichen sogar eine Adresse, die bei spezifischen CSR-Inhalten kontaktiert werden kann. Letztere Dialogfunktion ist jedoch häufig ausschließlich von Investoren oder Shareholdern einsehbar.

CHAUDHRI und WANG setzen den analytischen Fokus ihres Forschungsdesigns auf die Kommunikationsorganisation von 30 indischen Unternehmen der IT-Branche.<sup>97</sup> Im Vergleich zu den Ergebnissen von MORENO/CAPRIOTTI aus Spanien scheint die Kommunikation der CSR-Praktiken über die Webseiten lokaler und globaler IT-Unternehmen noch im Entwicklungsstadium zu sein. Zwar finden sich bei der Betrachtung der globalen Unternehmen aus Indien im Gegensatz zu den lokalen IT-Firmen entsprechende CSR-Informationen auf einer höheren Hierarchieebene der Webseite, allerdings werden die dort abrufbaren Informationen in den häufigsten Fällen bei beiden Organisationsformen (lokal/global) in äußerst limitiertem Ausmaß präsentiert.<sup>98</sup>

Es lassen sich schlussendlich folgende Erkenntnisse hinsichtlich der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens protokollieren:

---

<sup>95</sup> Vgl. Moreno/Capriotti (2009), S. 164.

<sup>96</sup> Vgl. hier und im Folgenden Moreno/Capriotti (2009), S. 166-168. Die Stichprobengröße beträgt 35.

<sup>97</sup> Vgl. Chaudhri/Wang (2007).

<sup>98</sup> Vgl. Chaudhri/Wang (2007), S. 239. Siehe hierzu auch die Entdeckungen von Tang/Li (2009), S. 208, die auf ähnliche Ergebnisse im chinesischen Markt stoßen. Globale Unternehmen weisen hier eine größere Wahrscheinlichkeit auf, CSR-Themen auf der Webseite zu diskutieren als chinesische Firmen.

Die Kommunikationsorganisation, mit der Erreichbarkeit und Transparenz der CSR-Informationen als integrale Bestandteile, ist für alle Stakeholder-Gruppen in einem Multi-Stakeholder-Dialog von enormer Bedeutung. Kunden scheinen in diesem Zusammenhang bereits für die treibende Motivation (intrinsisch/extrinsisch) hinter den CSR-Maßnahmen der Unternehmen sensitiviert zu sein. Zudem kann festgehalten werden, dass glaubwürdig kommunizierte Inhalte mit wahren, detailgetreuen Informationen und inhaltlichem Fit ein unumgängliches Element einer erfolgreichen und transparenten Stakeholder-Kommunikation darstellen.<sup>99</sup> Insgesamt ist ersichtlich, dass gerade im Bereich der Kommunikationsprozesse eine erste Unterstützung der Theorie durch Empirie und Praxis stattfindet. Studienübergreifend lässt sich des Weiteren feststellen, dass die Kommunikationsherkunft von Unternehmen direkt oder indirekt über Dritte sowie der eingesetzte Kanal ausschlaggebende Kriterien in der Konzeption der CSR-Message darstellen und die Glaubwürdigkeit der Nachricht determinieren. Im Folgenden werden daher aus einer theoretischen Sichtweise heraus die unterschiedlichen Kanäle als eigener Forschungszweig aufgeführt, die auf jede Stakeholder-Gruppe individualistisch zugeschnitten werden müssen.

### 3.3 Kommunikationskanäle

Zentrales Thema in der CSRC-Forschung nimmt die Diskussion der einzelnen Übertragungswege der CSRC ein. Im Anschluss daran wird zwischen indirekten Kanälen wie Nachhaltigkeitsrankings, Awards und Ratings und direkten Kommunikationswegen wie Social Reports, Corporate Blogs und Webseiten unterschieden, die direkt vom Unternehmen kontrolliert werden.<sup>100</sup> Eine Kombination mehrerer Kanäle tritt in den theoretischen Betrachtungen - angelehnt an Beobachtungen aus der Praxis - häufig (38 %) auf. Geprägt von aktuellen Strömungen scheint die Offline-Kommunikation im Vergleich zur Online-Kommunikation einen verschwindend geringen Stellenwert in der aktuellen Theorie einzunehmen und findet somit kaum oder nur in Zusammenhang mit sozialen Medien als Komplementärstrategie Erwähnung.

Den Kommunikationshabitus untersucht ZIEK anhand von globalen 50 US-Firmen, die das Internet als plakatives und leicht zugängliches Medium am häufigsten für die **Direktansprache** aller Stakeholder-Parteien nutzen.<sup>101</sup> Ebenfalls deuten die Studien

---

<sup>99</sup> Vgl. Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 10 f.

<sup>100</sup> Vgl. Nielsen/Thomsen (2009a), S. 180; Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 13 f.

<sup>101</sup> Vgl. Ziek (2009), S. 141. Neben der Homepage lenken laut Ziek online besonders philanthropische Informationen und Verhaltenskodizes die Aufmerksamkeit der Stakeholder.

von WANG/CHAUDRI auf eine ähnliche Verhaltensweise chinesischer Unternehmen hin, die die Unternehmenswebseite als prominentestes Medium küren und zusätzlich Werbung in Broschüren, Firmenintranet und Massenmedien platzieren, um ihre CSR-Aktivitäten publik zu machen.<sup>102</sup> Auch der Einsatz lokaler Medien findet hier aus Sicht der chinesischen Unternehmen seine Berechtigung. Von den Kunden werden die Kommunikationsaktivitäten speziell über die Webseite gegenüber Corporate Advertising und Public Relations leicht bevorzugt bewertet, wie eine Umfrage von 3242 befragten Dänen ergibt.<sup>103</sup>

Im Rahmen der Social Media Aktivitäten wird Facebook als hauptsächlich genutzter Treiber in der kommunikativen Begleitung von Kampagnen eingesetzt.<sup>104</sup> Zur Unterstreichung von Storytelling-Elementen lenken Youtube-Videos die Aufmerksamkeit der Anspruchsgruppen visuell und bauen die interpersonelle Kommunikation vorrangig mit der Stakeholder-Gruppe der Kunden weiter aus.<sup>105</sup> Die instrumentelle Einbindung von Twitter in die Gesamtkommunikation erweist sich laut KESAVAN/BERNACCHI/MASCARENHAS ebenfalls als geschicktes Modul, die interne Unternehmenskultur als auch die externe Kommunikation zu steuern.<sup>106</sup> Die stark induzierte Subjektivität eines Corporate Blogs kann allerdings bei einer zu großen Dominanz der eigenen Unternehmensbotschaften auch gegenläufige Effekte in der Wahrnehmung der Kunden auslösen.<sup>107</sup>

*Social Reports* im Sinne einer internetbasierten Nachhaltigkeitsberichterstattung erlangen deutlich weniger Beachtung, da aufgrund fehlender einheitlicher Reporting-Standards häufig willkürlich auf nicht quantifizierbare Daten zurückgegriffen wird.<sup>108</sup> Unklare Bewertungsgrundlagen und das selbstbestimmbare Ausmaß der Offenlegung tragen darüber hinaus zu einer sehr heterogenen Struktur der Nachhaltigkeitsberichte bei, die laut SWEENEY/COUGHLAN innerhalb einer Branche jedoch ähnliche Abgrenzungen ihrer primären und sekundären Stakeholder nachweisen.<sup>109</sup> In erster Linie richten sich die CSR-Nachhaltigkeitsberichte an Investoren und Shareholder, die von Berufs wegen ein reges Interesse hegen, sich im Detail über die CSR-Anstrengungen des Unternehmens zu informieren - eine direkte und spezifische Sta-

<sup>102</sup> Vgl. hier und im Folgenden Wang/Chaudhri (2009), S. 249; siehe auch Tang/Li (2009) S. 204 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Morsing/Schultz/Nielsen (2008), S. 102.

<sup>104</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kesavan/Bernacchi/Mascarenhas (2013), S. 64.

<sup>105</sup> Vgl. hier auch die Ausrichtung von Rim/Song (2013), S. 170.

<sup>106</sup> Vgl. Kesavan/Bernacchi/Mascarenhas (2013), S. 62.

<sup>107</sup> Vgl. Rim/Song (2013), S. 168 und Porter/Kramer (2002), S. 57.

<sup>108</sup> Vgl. Loew et al. (2004), S. 15; Birth et al. (2008), S. 186.

<sup>109</sup> Vgl. Sweeney/Coughlan (2008), S. 117 f.

keholder-Ansprache erfolgt jedoch selten.<sup>110</sup> INGENHOFF/SOMMER erkennen diesbezüglich eine inhaltliche Entwicklung weg von einem mitarbeiterbezogenen Fokus hin zu umwelttechnischen Belangen, Sponsoring-Aktivitäten und gesellschaftlichen Themenkomplexen.<sup>111</sup> Insgesamt steigt auch die Etablierung webbasierter *Non-financial Reports* als CSRC-Medium von globalen Firmen an, die nicht nur als Vorbildfunktion für klein und mittelständische Unternehmen fungieren, sondern auch auf diese Weise dem Anspruch einer integrierten Berichterstattung Rechnung tragen.<sup>112</sup> Gerade in Schwellenländern wie Indien scheinen CSR-Reports nur marginal verbreitet zu sein. Hier konzentrieren sich die Anstrengungen auf die öffentlichkeitswirksame Kommunikation bisheriger Auszeichnungen oder unternehmensexterner CSRErfolge über die Webseite.<sup>113</sup> Interaktive Multimedia-Funktionen finden sich in der Untersuchung von AMALADOSS und MANOHAR ebenfalls nicht auf indischen Webseiten, die konsequent einen *top-down* Managementansatz mit einer unidirektionalen *Inside-out* CSR-Kommunikation ohne ausgeprägte Rückkopplungsmöglichkeiten verfolgen.<sup>114</sup> Allerdings scheint generell die Nutzung interaktiver Dialogkomponenten auf Unternehmenswebseiten bislang noch nicht ausreichend erforscht zu sein.<sup>115</sup>

**Indirekte** Kommunikation erfolgt nicht nur über die Weitergabe von Informationen durch Dritte, sondern überträgt ebenso mittels unabhängiger Sustainable Ratings (z.B. DAX Sustainability Ranking, Interbrand Best Green Brands Ranking) eine entsprechende Signalwirkung an Konsumenten.<sup>116</sup> Außerhalb des Einflussbereichs von Unternehmen erhöhen sich folglich der Informationswert und die Glaubwürdigkeit der Nachricht für die Kunden. PARGUEL/BENÔIT-MOREAU/LARCENEUX dokumentieren hier auf Basis der Attributionstheorien<sup>117</sup>, dass die positive (negative) Positionierung im Nachhaltigkeitsranking, beeinflusst durch die wahrgenommenen Motive eines Unternehmens, einen positiven (negativen) Effekt auf die Markenbewertung zur Folge haben kann.

Resümierend kann dargelegt werden, dass dynamische Plattformen wie Mirco-Blogs, Corporate Blogs oder Web-Anwendungen den authentischen Dialog zwischen Un-

---

<sup>110</sup> Vgl. Sweeney/Coughlan (2008), S. 116 und S. 119.

<sup>111</sup> Vgl. Ingenhoff/Sommer (2011), S. 81 f.

<sup>112</sup> Vgl. Stiller/Daub (2007), S. 478 f. Die französische Regierung konnte bereits eine verpflichtende soziale Berichterstattung für Firmen einer bestimmten Größe durchsetzen.

<sup>113</sup> Vgl. Chaudhri/Wang (2007), S. 240 f.

<sup>114</sup> Vgl. Amaladoss/Manohar (2013), S. 75 f.

<sup>115</sup> Vgl. Ingenhoff/Kölling (2011), S. 482 f.

<sup>116</sup> Vgl. hier und im Folgenden Parguel/Benoît-Moreau/Larceneux (2011), S. 17 und S. 19-23.

<sup>117</sup> Vgl. z.B. Heider (1958).

ternehmen und Kunden, an dem sich die Unternehmenspraxis mit wachsender Beliebtheit erfreut,<sup>118</sup> in die breite Öffentlichkeit transportieren. Indem sich Social Media Tools oft selbst ergänzen und das Kommunikationsspektrum breiter aufzähnen, verbleibt großer Forschungsbedarf gerade im Hinblick auf die Vorlieben verschiedener Kulturkreise und Konsumententypen hinsichtlich der Nutzung von spezifischen Kommunikationskanälen. Da direkte Nachrichten unweigerlich indirekt weitergetragen werden, beeinflussen Word-of-Mouth Aktivitäten den Ruf eines Unternehmens im Wettbewerb, der zusätzlich von unabhängigen Rankings, Awards und Ratings gesteuert wird. Nachfolgend wird daher die Auswirkung der CSR-Communication auf die Reputation des Unternehmens näher betrachtet.

### 3.4 Reputationsmanagement

Als immaterieller Unternehmenswert gehört die Corporate Reputation zu einer der meist untersuchten Konstrukte der CSR-Forschung.<sup>119</sup> Moralischen Skandalisierungsrisiken ausgesetzt, die bis hin zur endgültigen Diskreditierung der Unternehmung führen könnte, wird CSRC als Methode zur kommunikativen Krisenprävention eingesetzt.<sup>120</sup> Trotz einer quantitativen Unterrepräsentation des Untersuchungsfelds „Reputationsmanagement“ in der Stichprobe scheinen auf Basis der Veröffentlichungen aus dem Jahr 2013<sup>121</sup> folgende Denkmuster gerade erst die CSRC-Forschung zu durchdringen:

Da Reputation als eines der Kernelemente die Glaubwürdigkeit der Mitteilung beeinflusst, eruieren RIM/SONG in einer manipulierten Versuchsanordnung die Interaktion zwischen Unternehmensreputation und der Absicht, sich in Blog-Kommunikation (Blog Responsiveness) zu engagieren.<sup>122</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass die vorherige Reputation eines Unternehmens einen starken Effekt auf die Interpretation der CSR-Motive und die Einstellung gegenüber der Unternehmung besitzt. Somit erweist sich der Interaktionseffekt in der Kovarianz-Analyse von RIM/SONG auf die WOM-Intention als reell existierend, wobei die Blog Responsiveness sich wieder rückwirkend auf die CSR-Motive bzw. die Einstellungen gegenüber CSR auswirkt.<sup>123</sup> Indem eine inhaltliche Kohärenz zwischen CSR-Botschaft und dem Verhalten für Stakehol-

---

<sup>118</sup> Vgl. hier Fieseler/Fleck/Meckel (2010) und Colleoni (2013).

<sup>119</sup> Vgl. hierzu z.B. die Untersuchung von Brown/Dacin (1997), S. 71-75 sowie die Veröffentlichung von Eisenegger/Schranz (2010).

<sup>120</sup> Vgl. Minor/Morgan (2011); Faber-Wiener (2012), S. 494.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu auch Rim/Song (2013), S. 178.

<sup>122</sup> Vgl. Rim/Song (2013); Elving (2013).

<sup>123</sup> Vgl. Rim/Song (2013), S. 174-177.

der sichtbar wird, kann das Misstrauen gegenüber der Werbemaßnahme und der Einstellung gegenüber der Marke positiv beeinflusst werden.<sup>124</sup>

ELVING prüft in diesem Zusammenhang mit Hilfe einer 2 (kein Fit, Fit) × 3 (schlechter Ruf, guter Ruf, kein bekannter Ruf) Matrix in einem experimentellen Design die Wechselwirkung zwischen Reputation und dem Fit des Unternehmens mit seinen CSR-Aktivitäten, um den Einfluss auf die Skepsis, die Kaufabsicht und die Einstellung gegenüber dem Unternehmen zu messen.<sup>125</sup> Ausgelöst durch wahrgenommene Unstimmigkeiten bzgl. der CSR-Tätigkeiten belegen ELVINGS Ergebnisse einen Wirkungspfad von dem Grad der Skepsis auf die Kaufentscheidung und die Einstellung gegenüber des Unternehmens.<sup>126</sup> Ein höherer Fit führt daher zu einer einfacheren Integration der CSRC in die bestehenden kognitiven Strukturen der Konsumenten. Ebenso bestätigt sich die Erwartung, dass ein schlechter Unternehmensruf automatisch skeptischere Reaktionen gegenüber allen Aktivitäten der Organisation zur Konsequenz hat. Zudem zeigt sich, dass die Reputation des Unternehmens die Stärke und Präsenz des Fit-Effekts affektiert.

Anhand der empirischen Befunde kann festgehalten werden, dass der gute Ruf und Namen einer Unternehmensmarke (operationalisiert als Bewertung des Unternehmens) sich gleichermaßen auf das Kaufverhalten auswirkt.<sup>127</sup> Von diesem Standpunkt ausgehend wirkt der Ruf eines Unternehmens oder die Marke für den Kunden als Informationssurrogat, das die kognitive Auseinandersetzung in der Kaufentscheidungssituation mit dem Produkt ersetzt.<sup>128</sup> In beiden Experimenten wird die Awareness der Kunden hinsichtlich der CSR-Bemühungen als Voraussetzung präsumiert. Im folgenden Abschnitt wird daher tiefer das Konsumentenverhalten betrachtet, in dessen Forschungsgebiet weiterhin der Einfluss der wahrgenommenen CSR und der wahrgenommenen Corporate Ability auf das Kaufverhalten ergründet wird.<sup>129</sup>

### 3.5 Konsumentenverhalten

Da aufgrund heterogener Konsumentengruppen (vgl. Sinus-Milieus), Werte und Persönlichkeiten eine proaktive Kommunikationspolitik per se nicht ausreicht, um eine

---

<sup>124</sup> Vgl. Rim/Song (2013), S. 178.

<sup>125</sup> Vgl. Elving (2013), S. 278.

<sup>126</sup> Vgl. hier und im Folgenden Elving (2013), S. 288 f.

<sup>127</sup> Vgl. hier zum Beispiel auch Brown/Dacin (1997), S. 71; Currás-Pérez/Bigné-Alcañiz/Alvarado-Herrera (2009), S. 551.

<sup>128</sup> Siehe hierzu auch Riesenbeck/Perrey (2004), S. 22.

<sup>129</sup> Vgl. hierzu auch Grimmer/Bingham (2013).

allumfassende positive Einstellung gegenüber Marke oder CSR zu entfachen,<sup>130</sup> scheint eine tiefergehende Analyse der vorliegenden empirischen Arbeiten bzgl. des Konsumentenverhaltens angebracht.

In einem simulierten Gestaltungsprozess berücksichtigt PERÉZ den moderierenden Einfluss demografischer Faktoren von Spaniern wie Geschlecht, Alter und Bildungsniveau sowie psychologische Verhaltenszüge wie CSR-Support, Kollektivismus und die Einstellung gegenüber Neuem auf die CSR-Wahrnehmung.<sup>131</sup> Mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells konstruiert er im Weiteren die Wirkung der Fit-Komponente von Unternehmung und CSR-Tätigkeiten, wie auch attributorische Motivations- und Glaubwürdigkeits-Konstrukte als signifikante Pfade auf die abhängige Variable der CSR-Wahrnehmung. Während für jüngere Konsumenten unter 35 Jahren die Glaubwürdigkeit der Unternehmung in einem besonderen Wichtigkeitsverhältnis steht, sind für Konsumenten über 54 Jahre zusätzlich die selbstlosen Motive eines Unternehmens ausschlaggebend.<sup>132</sup> Bei Antizipation der Unternehmensintention empfindet darüber hinaus letztere Altersgruppe die Kongruenz des Unternehmens mit den CSR-Tätigkeiten als wichtigste Wahrnehmungskomponente. Erstaunlicherweise zeigt sich, dass die beiden weiteren soziografischen Determinanten Geschlecht und Bildung *nicht* als moderierende Variablen identifiziert werden konnten. Die personelle Wichtigkeit von CSR für Individuen (CSR-Support) ist deutlich für Personen ab 35 Jahren von Bedeutung, die mit zunehmendem Alter allerdings die Motive der Unternehmen auch zynischer bewerten. Kollektivistische Züge der Probanden konnten im Vergleich zu individualistischen Konsumentenorientierungen nur einen schwachen moderierenden Effekt auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Unternehmung auslösen. In weitaus größerem Ausmaß konnte beobachtet werden, dass die Einstellung gegenüber Neuem den Prozess der CSR-Wahrnehmung determiniert. CSR-Strategien seien daher vor dem Hintergrund der erstmaligen Einführung nachhaltiger Geschäftskonzepte und CSR-Initiativen vorwiegend für innovative Konsumenten wie Innovatoren und Early Adopters<sup>133</sup> von Interesse.<sup>134</sup> In ähnlicher Weise erkennt PODNAR auf Basis einer aktuellen Literaturrecherche die Koppelung von persönlicher Motivation und Involvement als Schlüsselfunktionen an die Erwartungen

---

<sup>130</sup> Vgl. hier Wang/Anderson (2011), S. 63.

<sup>131</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pérez/Rodríguez del Bosque (2013), S. 910.

<sup>132</sup> Vgl. Pérez/Rodríguez del Bosque (2013), S. 912 f.

<sup>133</sup> Vgl. Rogers (2003), S. 281 f.

<sup>134</sup> Vgl. hier auch die Ergebnisse der Umfrage in der Schweiz von Ingenhoff/Sommer (2011), S. 86. Bei einer Stichprobe von n=300 konnten 33 % die Kenntnis von CSR bejahen, wobei davon nur 24 % eine konkrete Beispielaktivität nennen konnten.

der Konsumenten.<sup>135</sup> Somit leitet sich die Einstellung gegenüber CSR-Maßnahmen unmittelbar von persönlichkeitsdefinierenden Faktoren wie den eigenen Werten und dem Lebensstil ab.<sup>136</sup>

Unter Berücksichtigung dieser Problematik zeigt DAWKINS in ihrer Untersuchung das starke Interesse der Konsumenten an sozial-ökologischen Informationen zum Verkaufsgegenstand oder der Produktmarke, obwohl 80 % der Kunden nicht proaktiv Informationen zu Unternehmen sammeln.<sup>137</sup> RIM/SONG fassen unter diesem Gesichtspunkt auch zusammen, dass Kunden daher eher Informationen Aufmerksamkeit schenken, die mit der vorherigen Einstellung zu einem Unternehmen bzw. einer Marke kompatibel sind, um kognitive Dissonanzen zu vermeiden.<sup>138</sup> In der Konsequenz zeigt sich abermals die herausragende Bedeutung der Reputation bzw. der ursprünglichen CSR- oder Markeneinstellung, da die Konsumenten dazu tendieren, das Verhalten der Unternehmen konform zu ihren Erwartungen zu bewerten.

BECKER-OLSEN ET AL. untersuchen in einem globalen Kontext die Erwartungen und Wertschätzung der CSR-Anstrengungen aus Sicht von 960 Bürgern (480 pro Land) in den USA und in Mexiko.<sup>139</sup> Im Gegensatz zu den sehr individualistischen U.S.-Bürgern scheinen die mexikanischen Konsumenten eher kollektivistisch geprägt. Als Schwellenland sehen sich mexikanische Staatsangehörige noch nicht unter dem permanenten Einfluss von CSRC und verfügen bezüglich der CSR-Programme folglich noch nicht über den Erfahrungsschatz der U.S.-Amerikaner.<sup>140</sup> Entsprechend der Ergebnisse richten die amerikanischen Konsumenten eine größere Erwartungshaltung an die CSR-Aktivitäten der Unternehmen als die mexikanischen Probanden.<sup>141</sup> Dennoch konnte statistisch signifikant bewiesen werden, dass die Mexikaner den CSR-Maßnahmen eine größere Wertschätzung beimessen. In beiden Kulturen kann allerdings die Auffassung vertreten werden, dass die Befragten bei vorhandener affirmativer Einstellung zu CSR-Informationen positiv durch CSR-Stimuli beeinflusst werden, da sich eine stärkere Einstellung zur Marke und eine größere Kaufintention verzeichnen lässt. Durch den attribuierten Charakter der Globalität der Marke (engl.:

---

<sup>135</sup> Vgl. hierzu auch Podnar (2008), S. 78 und zugleich die Untersuchung Golob/Lah/Jančič (2008), S. 92.

<sup>136</sup> Vgl. Howard/Sheth (1969).

<sup>137</sup> Vgl. Dawkins (2005), S. 115 f.

<sup>138</sup> Vgl. hier und im Folgenden Rim/Song (2013), S. 171 und zudem die Ergebnisse von Dawar/Pillutla (2000), S. 218-220.

<sup>139</sup> Vgl. Becker-Olsen et al. (2011), S. 34.

<sup>140</sup> Vgl. Becker-Olsen et al. (2011), S. 32.

<sup>141</sup> Vgl. hier und im Folgenden Becker-Olsen et al. (2011), S. 34-40.

Perceived Brand Globalness) profitieren die Markenidentifikation, die Firmenreputation, die wahrgenommene Erfüllung der unternehmerischen Aufgabe als Corporate Citizen und die empfundene intrinsische Motivation der Firma.

Im Fazit kann anhand einer übergeordneten Betrachtung der einzelnen Erkenntnisse bestätigt werden, dass geprägt von der großen Vielfalt an Konsumentenerwartungen eine Bewertung der CSR-Aktivitäten auf persönliche Referenzpunkte<sup>142</sup> wie der individuelle Stellenwert des sozial-ökologischen Unternehmensverhaltens und das Markenvorwissen zurückzuführen ist. Da die persönlichen Erwartungen differieren, kann nur in einem Multi-Stakeholder-Dialog die veraltete Annahme der Konsumentenhomogenität endgültig überwunden und die individuellen Einstellungen zu CSR-Belangen identifiziert und im Anschluss kategorisiert werden. Die Schwierigkeit des Marketing- und Markenmanagements besteht nun darin, die Konsumenten trotz ihres ausgesprochen heterogenen Informationsstandes gleichermaßen anzusprechen. Allerdings kann durch eine isolierte proaktive Kommunikationspolitik keine positive Einstellung zum Unternehmen oder der Marke erfolgen; vielmehr muss in Kombination mit einem konsistenten Verhalten versucht werden, Misstrauen zu unterbinden.<sup>143</sup> Häufig befinden sich Unternehmen in ihrem Versuch, Nachhaltigkeit gänzlich und abteilungsübergreifend in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren, in einer langzeitig ausgelegten Transformationsphase, die bei missverständlicher Kommunikation gerade dieses argwöhnische Verhalten hervorrufen kann. Nachfolgend werden daher Möglichkeiten vorgestellt, die den organisationalen Veränderungsprozess im institutionellen Ordnungsrahmen unterstützen.

### 3.6 Organisationskommunikation im institutionellen Rahmenfeld

Im reziproken Austausch mit der Umwelt muss die Kommunikationsumgebung generell an äußere Umstände angepasst werden. SCHULZ/WEHMEIER schalten in einem holistischen Rahmenkonzept Kommunikation als Bindeglied zwischen die einzelnen Institutionalisierungsebenen der gesellschaftlichen Strukturbildung.<sup>144</sup> Als neuartige Komponente wird in diesem Modell die *sense-making* Perspektive als Verbindung von Mikro-Level und Meso-Ebene eingesetzt, wodurch Organisationsmitglieder den

---

<sup>142</sup> Siehe hierzu auch Lee et al. (2012), die die Wahrnehmung der Konsumenten bzgl. der CSR-Aktivitäten in Abhängigkeit von den Werten, den Lebensstilen, der Konsumentenloyalität und der Consumer-Company-Identification setzen.

<sup>143</sup> Vgl. hierzu auch Becker-Olsen/Cudmore/Hill (2006) und Elving (2013).

<sup>144</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schultz/Wehmeier (2010), S. 13 f. Siehe auch Wehmeier/Röttger (2012), S. 196 f. und S. 210.

Entwicklungsprozess der Organisation aktiv begleiten. Der Meso-Ebene kommt eine vermittelnde Funktion zu, die nicht nur in Interaktion mit den Arbeitnehmern, sondern in der Makro-Ebene auch in Kontakt mit der Unternehmensumwelt oder statushohen staatlichen Einrichtungen treten kann. Aus dieser Perspektive betrachtet kann die Institutionalisierung von CSR als Multilevel-Prozess zwischen den drei analytischen Ebenen der Organisationssphäre beschrieben werden. Mit der neo-institutionellen Interpretation ergibt sich laut SCHULTZ/WEHMEIER auf der Makro-Ebene ein Zusammenspiel von Öffentlichkeitsdruck, normativen und regulativen Normen sowie vorhandenen Wettbewerbsstrukturen, die mit unterschiedlichen dominanten Kommunikationsstrategien bearbeitet werden können (vgl. Tab 4). Innerhalb von Branchen (Industry-Level) bestätigen in diesem Zusammenhang auch O'CONNOR/SHUMATE ein nachahmendes Kommunikationsverhalten der einzelnen Wettbewerber untereinander, um nicht als einzelnes Unternehmen Angriffsfläche für aktivistische Gruppierungen zu bieten.<sup>145</sup> Einander ähnelnde CSR-Bezeugungen, die breiten Interpretationsspielraum zulassen, verschleiern ihren Erkenntnissen nach allerdings unternehmenseigene Definitionen von CSR als institutionellen Bestandteil im Unternehmen. COOMBS/HOLLADAY folgern auf Basis dieser Überlegungen daher, dass gerade die individualisierte CSR-Kommunikation (als institutionalisiertes Managementwerkzeug fungierend) einhergehend mit den entsprechenden visionsgeprägten Unternehmenswerten zur konkreten Entscheidungsfindung in organisationalen Prozessen beiträgt.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. hier und im Folgenden O'Connor/Shumate (2010), S. 546.

<sup>146</sup> Vgl. Coombs/Holladay (2009), S. 95 f. und S. 99.

Auslösende Effekte für Institutionalisierung	Eine Institutionalisierung ist wahrscheinlicher...	Beispiel	Dominante Kommunikationsstrategie
1. Wettbewerb (nachahmend)	<ul style="list-style-type: none"> <li>In komplexen Umwelt- und Marktsituationen, (aber nicht, falls zu wenig oder zu viel Wettbewerb besteht)</li> <li>Wenn CSR als ein neue Geschäftsmethode eingeführt und von Wettbewerbern nachgeahmt/ imitiert wird, ohne genau zu wissen, ob und warum das eine erfolgreiche Strategie sein könnte</li> </ul>	Ranking im <ul style="list-style-type: none"> <li>Dow Jones Sustainability Index</li> <li>Global Climate Index</li> <li>Global Sustainability Index</li> </ul>	Symbolische Kommunikation zur Erregung von Aufmerksamkeit
2. Regulative Normen (per Gesetz definiert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn Regeln zum Umweltschutz aufgestellt werden, die Arbeitnehmern Rechte übertragen</li> <li>Wenn Regeln zum Umweltschutz aufgestellt werden, die eine hohe Selbstkontrolle festsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Richtlinien zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß</li> </ul>	Subtile Kommunikation in der versucht, wird keine hoffnungslosen Versprechungen zu leisten
3. Professionelle Normen (normativ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn Organisationen Mitglieder von größeren Verbänden sind, die eine große Anzahl an Mitgliederregeln besitzen</li> <li>Wenn das Personal sich einem standardisierten Qualifikationsprozess unterzieht, wo reflexives Denken gefordert wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NGOs wie der Global Compact</li> </ul>	Subtile Kommunikation in der versucht wird, keine hoffnungslosen Versprechungen zu leisten
4. Öffentlicher Druck (kognitiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn Überwachungsorganisationen oder Massenmedien eine entscheidende Rolle in der Öffentlichkeit spielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NGOs wie Greenpeace</li> </ul>	Dialogische Kommunikation, um Kritiken entgegenzutreten

**Tab. 4: Institutionalisierungsprozesse und -strategien**

Quelle: Inhaltlich angelehnt an Schultz/Wehmeier (2010), S. 15.

Als Transformationsgenerator übersetzt die Meso-Ebene institutionelle Regeln auf Unternehmens-Niveau und reproduziert die Kommunikationsstrukturen des Makro-Levels. Insofern wird die Basis für eigene Formulierungen der Nachhaltigkeitsvision und -mission geschaffen.<sup>147</sup> Auf diese Ebene heruntergebrochen, spezifizieren CHRISTENSEN/MORSING/THYSSEN durch die Annahme, dass CSR keine Reflexion der Organisationspraktiken darstellt, sondern dafür eingesetzt wird, sozialen Wandel herbeizuführen, einen unkonventionellen Führungsansatz zur organisationalen Funktionsweise.<sup>148</sup> In der Disproportion der Organisationskommunikation zu den Unternehmenstätigkeiten ergibt sich demzufolge ein Spielraum, der nicht die Konsistenz der Performance-Perception angreift, sondern Raum für innovative Ideen birgt.<sup>149</sup> In dieser Philosophie dienen idealisierte Vorstellungen und die übersteigerte Kommunikation von nachhaltigen Unternehmenszielen als Motivator und Inspiration, die im gegenseitigen Austausch unter den Unternehmensmitgliedern konkretisiert wer-

<sup>147</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schultz/Wehmeier (2010), S. 13 f. Siehe auch Wehmeier/Röttger (2012), S. 196 f. und S. 210.

<sup>148</sup> Vgl. Christensen/Morsing/Thyssen (2013), S. 373.

<sup>149</sup> Vgl. Schultz/Castelló/Morsing (2013), S. 687; Christensen/Morsing/Thyssen (2013), S. 380.

den.<sup>150</sup> Bei intrinsischen Beweggründen kann hier daher nicht von Heuchelei oder Scheinheiligkeit gesprochen werden, wenn Unternehmen bestrebt sind, ihre Versprechen in naher Zukunft einlösen.<sup>151</sup>

Ähnlich positionieren sich SCHOENBORN/TRITTIN und SCHULZ/CASTELLÓ/MORSING:<sup>152</sup> Eingefasst in einen instrumentellen Ansatz wird die Aktionskraft von CSRC-Communication laut den Verfassern regelrecht von klassischen Marketingmaßnahmen und profitorientierten Public Relations limitiert. Infolgedessen wird CSRC hauptsächlich als rhetorisch überzeugendes Instrument eingesetzt.<sup>153</sup> Eher durchdringt die CSRC ihrer Ansicht nach die ganze Organisation und formiert eine Plattform für Interaktion bis hin zur Mitgestaltung der Vision und Mission eines Unternehmens.<sup>154</sup> Hierbei nehmen die Autoren bewusst Abstand von der politisch-normativen Sichtweise, die in einem konsensorientierten Dialog das unilateral kontrollierte Verständnis von CSR verbreitet. In Anbetracht der technologischen Entwicklungen von sozialen Netzwerken etc. wird CSRC-Kommunikation jedoch als dynamischer wechselseitiger Prozess angesehen, der sich in einer polyphonen *sense-making* Orientierung weiterentwickelt.<sup>155</sup> In dieser Definition dient CSRC als internes Führungskonzept, das, unterstützt durch die unternehmerischen Leitgedanken, die Grenzen zur externen Kommunikation verschwimmen lässt.<sup>156</sup>

Ob ein Wandel von der Zentralisierung (eine spezialisierte Abteilung) hin zur Dezentralisierung der Kommunikation über mehrere Planstellen faktisch in Unternehmen voranschreitet, untersuchen POLLACH ET AL. anhand 49 europäischer Unternehmen der Forbes 2000 Liste.<sup>157</sup> In 75 % der Fälle bekleidet der CEO des Unternehmens gleichzeitig auch die Funktion des Head of Corporate Communications und verbindet auf diese Weise die Kommunikation direkt mit der strategischen Entscheidungsebene.<sup>158</sup> Bei 15 % der befragten Unternehmen werden alle CSR-Angelegenheiten in das Aufgabenfeld der Kommunikationsabteilung integriert, in den häufigsten Fällen werden ungeachtet dessen eigene bzw. autonome CSR-

---

<sup>150</sup> Vgl. Christensen/Morsing/Thyssen (2013), S. 380-385.

<sup>151</sup> Vgl. Christensen/Morsing/Thyssen (2013), S. 383.

<sup>152</sup> Vgl. Schoeneborn/Trittin (2013), S. 195 f.; Schultz/Castelló/Morsing (2013), S. 681 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Schoeneborn/Trittin (2013); Schultz/Castelló/Morsing (2013), S. 682 f.

<sup>154</sup> Vgl. hier und im Folgenden Schultz/Castelló/Morsing (2013), S. 684-688.

<sup>155</sup> Vgl. hier auch Nielsen/Thomsen (2009a), S. 184.

<sup>156</sup> Vgl. Nielsen/Thomsen (2009a), S. 182; Schoeneborn/Trittin (2013), S. 198 und S. 201.

<sup>157</sup> Vgl. Pollach et al. (2012), S. 209.

<sup>158</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pollach et al. (2012), S. 210-212.

Abteilungen (53 %) gebildet.<sup>159</sup> Momentan sind allerdings nach dem Wissenstand der Autoren diese CSR-Abteilungen seltener direkt an das strategische Management angebunden, da die Berichterstattung in einigen Fällen nicht unmittelbar an die Führungsperson des Konzerns gerichtet wird. Bei einer intensiven Kollaboration von Kommunikations- und CSR-Abteilung stechen im Vergleich dazu eine besonders hohe Formalisierung und eine synergetische Konsistenz der Kommunikationskanäle und -prozesse zwischen diesen beiden Abteilungen hervor.

Im Überblick betrachtet erscheint es schwierig, eine allgemeingültige Aussage bezüglich der Organisationskommunikation zu treffen, da Organisationen synchron zu ihrer Unternehmenskultur ihre nachhaltigen Bemühungen kommunizieren und intern verankern müssen. Momentan erschwert zusätzlich die geringe Studienanzahl konkrete Rückschlüsse auf *best practice* Lösungen. Mitunter können äußere wie innere kulturelle Gegebenheiten als auch branchenbedingte Rahmenbedingungen die individuelle Ausgestaltung der Organisationskommunikation hemmen. Da sich Organisationen in einem normgebenden institutionellen Umfeld bewegen, das die Reichweite interner wie externer Kommunikation gegebenenfalls sogar restringieren kann, ist es notwendig, die *moralisierte*<sup>160</sup> Kommunikation strategisch zu implementieren, um die unterschiedlichen Kommunikationsformen problemlos und zielgerichtet anwenden zu können.

---

<sup>159</sup> Diese Abteilungen tragen eine Vielzahl an Bezeichnungen, z.B. Sustainable Development, Social Compliance, Environmental Affairs etc.

<sup>160</sup> Vgl. Schultz/Wehmeier (2010), S. 21 f.

## 4 Implikationen für die aktuelle und zukünftige Forschung

Nach Bearbeitung der Forschungsfrage muss nun die Generalisierbarkeit der ausgewerteten Ergebnisse der kommunikationswissenschaftlichen CSR-Forschung untersucht werden. Auf Grund der vorliegenden experimentellen Studien liegen einige Limitationen hinsichtlich der Übertragbarkeit auf real existierende Zusammenhänge vor.

### 4.1 Limitationen der Studien

Wie bereits aufgezeigt erscheint es sinnvoll, die Studien aufgrund ihrer hohen Heterogenität in sechs aggregierte Untersuchungsbereiche einzuordnen.<sup>161</sup> Außerdem unterliegt die Repräsentativität der Stichproben gewissen Limitationen (fast ausschließlich erfolgt die Stichprobenauswahl auf Geratewohl), da es sich bei der Wirkungsweise von CSR-Stimuli keineswegs um automatisierte Konditionierungsmechanismen handelt und daher nur eine begrenzte Aussage auf die Populationszusammensetzung zulassen. Da weiterhin die Querschnittsergebnisse eines extern validen Experiments<sup>162</sup> dadurch charakterisiert sind, dass diese in ihrer Allgemeingültigkeit auf andere Untersuchungskontexte wie z.B. auf andere experimentelle Variablen-Operationalisierungen, Kulturen und Konsumentengruppen übertragen werden können, besteht hier weiterhin breiter Replikationsbedarf der Studien hinsichtlich der Nationalitäten, Altersstruktur und Lebensstil der Probanden.<sup>163</sup> In nur 17 % der Fälle werden Studenten mit in das Untersuchungsdesign einbezogen, die allerdings eine unnatürliche Untersuchungssituation simulieren und eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse erschweren.

Bei Konsumentenbefragungen kann allgemein bei einer Befragung von gemittelt 1083<sup>164</sup> Personen die Aussage getroffen werden, dass versucht wird, Störfaktoren durch möglichst große Stichproben auszugleichen, um auch bei Feldexperimenten (90 % der empirischen Untersuchungen) intern valide Ergebnisse zu erhalten. Wenn die Ceteris-paribus Validität nicht durch eine steigende Anzahl an Alternativerklärungen gefährdet wird, lassen Experimente in solchen Fällen eine kausale Interpretation der Hypothesen zu.

---

<sup>161</sup> Siehe Kapitel 2.2.

<sup>162</sup> Vgl. zur Definition von interner und externer Validität bspw. Schnell/Hill/Esser (2011), S. 218 f.

<sup>163</sup> Replikationen können hier unterstützend wirken, Vergleiche zwischen verschiedenen Kontextvariablen zu ziehen.

<sup>164</sup> Standardabweichung: 1428.

Weiterhin limitiert die ausschließliche Betrachtung globaler Marken die ausgewerteten Studien, die weder KMU noch eine spezifische Branche in Betracht ziehen. Nicht nur die Unternehmensbeobachtungen, sondern auch die Konsumentenbefragungen basieren hauptsächlich auf dem Einsatz realer Marken in den Experimenten. In vier Fällen verhindern hypothetische Marken markeninduzierte Familiarität, Markenvorwissen und voreingenommene Beurteilungen für eine konditionierte Reizausschüttung, simulieren aber nicht ausreichend die reale Situation eines Markenkaufs.

Wenngleich die aufgeführten Limitationen die Qualität der Informationsbasis schwächen, ergeben sich daraus explizit die zukünftig zu untersuchenden Forschungsfelder. Im Anschluss werden daher neue Ausrichtungen der Forschung diskutiert, die zu einer weiteren Verstetigung des Forschungsfelds mit einem höheren Systematisierungsgrad beitragen.

## 4.2 Weiterer Forschungsbedarf

Zwar zeigt sich deutlich, dass sich der Begriff „CSR-Communication“ weitestgehend in Wissenschaft und Praxis etabliert hat, dennoch sind einige breite Forschungslücken präsent, deren Bearbeitung weiteren Zugewinn für die Forschung bedeuten kann. Neben einer tiefeschürfenden empirischen und theoretischen Reflexion unternehmensbezogener Stellschrauben wie z.B. der Institutionalisierung von CSRC (i.S.v. Communication constitutes communication), bedarf es weiterer Einblicke in die Effektivität von CSRC. Trotz steigender Publikationsfrequenz besteht aus diesem Grund weiterhin die Notwendigkeit, die Stakeholder-orientierte Forschung neuer Medien, separat von einseitigen Unternehmensbeobachtungen, in Richtung des Konsumentenverhaltens auszudehnen:

Um entsprechende Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können, empfiehlt es sich, insbesondere die empirische Forschung verstärkt auf anwendungsorientierte multivariate Methoden zu fokussieren.<sup>165</sup> Damit wird sich an dem identifizierten Trend, multivariate Analysemethoden in das junge Forschungsgebiet zu integrieren, angelehnt und methodeninduzierte Defizite ergänzend zur traditionellen Case Study-basierten und inhaltsanalytisch geprägten CSRC-Forschung geschlossen.<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. hierzu auch Golob et al. (2013), S. 188.

<sup>166</sup> Siehe Kapitel 2.2.

Nach den Erfordernissen der Aktualität muss die vertrauensensible Nachhaltigkeitskommunikation simuliert werden, um die Effektivitätsdimension der Markenkommunikation näher zu charakterisieren. Hierbei erscheinen jedoch nicht nur die wahrgenommenen Unternehmensmotive, sondern auch weitere intangible Assoziationen zwischen Marke und Kommunikation, wie inhaltliche Fit-Beziehungen<sup>167</sup> und personelle Einstellungskomponenten, in der Kaufentscheidung relevant. Diese Zusammenhänge müssen in der aktuellen Nachhaltigkeitsforschung mit der Art und Weise der Transmission und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Markenstärke analysiert werden. In diesem Zug muss sich detaillierter mit der angemessenen inhaltlichen Ausgestaltung rhetorischer Elemente befasst werden.

Latente Konstrukte wie Reputation oder Markenstärke können mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen die Verhaltensprozesse von Konsumenten auf Basis komplexer Kausalbeziehungen untersuchen. Diese Analyseverfahren ist nicht nur in der Lage, die direkten Effekte auf die abhängige Variable (vgl. Regressionen oder Varianzanalysen), sondern auch indirekte Einflussgrößen auf die Output-Variable zu berücksichtigen. Dies gilt als optimale Voraussetzung, auch mehrstufige Kommunikationsmodelle zu überprüfen.

Indem so verschiedene Kommunikationsszenarien von Unternehmen modelliert werden, können neue Erkenntnisbeiträge über affektive, kognitive und konative Verarbeitungs- oder Handlungsprozesse der Konsumenten geschaffen werden, die speziell durch CSR-Communication ausgelöst werden.<sup>168</sup> Ein holistisches Modell, in dem alle drei Komponenten, z.B. angelehnt an die Grobstruktur von HOWARD/SHETH, Anwendung finden, wurde ferner noch nicht empirisch überprüft und kann eine Abkehr von der eindimensionalen Marketing-Forschung auf instrumenteller Ebene bedeuten. Gleichzeitig können ganzheitliche Modelle auch transdisziplinäre Schnittstellen zu anderen Forschungsbereichen wie Employer Branding, Markenloyalität, Stakeholder-Interaktion, Consumer-Company-Identification etc., tiefer greifbar machen.

Da onlinebasierte Nachhaltigkeitskommunikation Ländergrenzen übergreifend Konsumenten erreicht, besteht verstärkt Forschungsbedarf hinsichtlich der Wahrnehmung nicht-europäischer Probanden, deren Informationsverarbeitungsvorgänge sich vermutlich von westlichen Kulturdimensionen unterscheiden. Da trotzdem nur eine

---

<sup>167</sup> Hier bedarf es laut Nielsen/Thomsen (2012), S. 61 Nachforschungen im Bereich Company Fit, Identity fit, Cultural Fit, Sector Fit.

<sup>168</sup> Vgl. hierzu auch Du/Bhattacharya/Sen (2010), S. 17.

Studie der Informationsbasis deutsche Konsumenten befragt, fehlen explizite empirische Befunde über das deutsche Konsumverhalten. Auch die Variation der verwendeten Produktgüter (speziell kurz- und langlebige Güter) oder Markenstimuli können unter Einbeziehung personeller konsumentenbezogener Einflussfaktoren (Persönlichkeit, Werte, Motivation etc.) replikativ untersucht werden, um zu analysieren, wie CSR-Initiativen im besten Fall persuasiv zur Reduktion von Skepsis kommuniziert werden müssen.

## 5 Fazit

Anhand des Literaturüberblicks konnte über die thematischen Untersuchungsfelder der wissenschaftliche Wert des jungen Forschungsfelds der CSR-Communication aufgezeigt werden. Mit Hilfe des vorliegenden *State of the Art* wurde der Versuch unternommen, derzeit existierende Erklärungsansätze, die durch eine Vielzahl an methodologischen und empirischen Herangehensweisen gekennzeichnet sind, zusammenzufassen und zu kategorisieren.

Da eine konsumentenorientierte Betrachtung der Corporate Communications und somit die Außenwirkung des Unternehmens in der Management-Praxis einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, stellt die Authentizität der Kommunikation die Basis jeder Kommunikationswirkung dar. Neben fachlicher Kompetenz können im Informationszeitalter neuer Medien zwei Parameter als wegbereitend definiert werden: Transparenz und Dialogbereitschaft. Wie die obigen Erkenntnisse belegen, gilt die symmetrische Stakeholder-Kommunikation über adäquate, Stakeholder-gerechte Kanäle als Voraussetzung einer funktionierenden Kommunikationsstrategie. In Verbindung mit weiteren Erfolgsfaktoren, wie einem stimmigen Reputationsmanagement, können Skepsis im Konsumentenverhalten minimiert und positive Einstellungseffekte bewirkt werden. Im Sinne einer wettbewerbsfähigen Positionierung der Marke erfolgen diese Maßnahmen in einem institutionellen Umfeld, das auch die Organisation der Kommunikation im Unternehmen konform ausrichtet.

Der empirische Fortschritt in der Entwicklung einer ganzheitlichen strategischen Integration der Nachhaltigkeitskommunikation in die unternehmerischen Kernprozesse ist offensichtlich, kann aber momentan noch keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefern. Weiterer Forschungsbedarf erscheint deshalb unabkömmlich. Für einen problemadäquaten Lösungsansatz werden im nächsten Schritt eigene Hypothesen konzipiert werden, die auf Basis dieser Erkenntnisse eine vorwärts gerichtete Sichtweise der Thematik verkörpern sollen. Angesichts der vorliegenden logischen Implikationen ergibt sich eine theoriegeleitete Modellentwicklung, die im nächsten Planungsschritt empirisch untersucht werden soll.

## Literaturverzeichnis

**Amaladoss, M. X.; Manohar, H. L. (2013):** Communicating Corporate Social Responsibility - A Case of CSR Communication in Emerging Economies, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Vol. 20 (2), S. 65-80.

**Arvidsson, S. (2010):** Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies, *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 (3), S. 339-354.

**Ashforth, B. E.; Gibbs, B. W. (1990):** The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science*, Vol. 1 (2), S. 177-194.

**Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2008):** *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

**Barone, M. J.; Norman, A. T.; Miyazaki, A. D. (2007):** Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better?, *Journal of Retailing*, Vol. 83 (4), S. 437-445.

**Becker-Olsen, K. L.; Cudmore, B. A.; Hill, R. P. (2006):** The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior, *Journal of Business Research*, Vol. 59 (1), S. 46-53.

**Becker-Olsen, K. L.; Taylor, C. R.; Hill, R. P.; Yalcinkaya, G. (2011):** A Cross-Cultural Examination of Corporate Social Responsibility Marketing Communications in Mexico and the United States: Strategies for Global Brands, *Journal of International Marketing*, Vol. 19 (2), S. 30-44.

**Birth, G.; Illia, L.; Lurati, F.; Zamparini, A. (2008):** Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 (2), S. 182-196.

**Bridges, J. A.; Nelson, R. A. (2000):** Issues Management: A Relational Approach, in: Ledingham, J. A.; Bruning, S. D. (Hrsg.): *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, S. 99-120.

**Brønn, P. S. (2012):** Adapting the PZB service quality model to reputation risk analysis and the implications for CSR communication, *Journal of Communication Management*, Vol. 16 (1), S. 77-94.

**Brown, T. J.; Dacin, P. A. (1997):** The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1), S. 68-84.

**Chaudhri, V.; Wang, J. (2007):** Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India, *Management Communication Quarterly*, Vol. 21 (2), S. 232-247.

**Christensen, L. T.; Morsing, M.; Thyssen, O. (2013):** CSR as aspirational talk, *Organization*, Vol. 20 (3), S. 372-393.

**Colleoni, E. (2013):** CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 (2), S. 228-248.

**Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (2009):** Corporate Social Responsibility: Missed Opportunity for Institutionalizing Communication Practice?, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 3 (2), S. 93-101.

**Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (2013):** The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 (2), S. 212-227.

**Creyer, E. H.; Ross, J. W. T. (1996):** The Impact of Corporate Behavior on Perceived Product Value, *Marketing Letters*, Vol. 7 (2), S. 173-185.

**Currás-Pérez, R.; Bigné-Alcañiz, E.; Alvarado-Herrera, A. (2009):** The Role of Self-Definitional Principles in Consumer Identification with a Socially Responsible Company, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 (4), S. 547-564.

**Dawar, N.; Pillutla, M. M. (2000):** Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (2), S. 215-226.

**Dawkins, J. (2005):** Corporate responsibility: The communication challenge, *Journal of Communication Management*, Vol. 9 (2), S. 108-119.

**Du, S.; Bhattacharya, C. B.; Sen, S. (2010):** Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 (1), S. 8-19.

**Eisend, M. (2011):** Is VHB-JOURQUAL2 a Good Measure of Scientific Quality? Assessing the Validity of the Major Business Journal Ranking in German-Speaking Countries *Business Research*, Vol. 4 (2), S. 241-274.

**Eisenegger, M.; Schranz, M. (2010):** CSR - Moralisierung des Reputationsmanagement, in: Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.): *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Mit Glossar, Springer, Wiesbaden, S. 71-97.

**Elving, W. J. L. (2013):** Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 19 (4), S. 277-292.

**Faber-Wiener, G. (2012):** CSR und Kommunikation - Praktische Zugänge, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*, Springer Berlin/Heidelberg, S. 481-499.

**Fieseler, C.; Fleck, M.; Meckel, M. (2010):** Corporate Social Responsibility in the Blogosphere, *Journal of Business Ethics*, Vol. 91 (4), S. 599-614.

**GeMark (2011a):** Das GeMark-Zeitschriftenranking, <https://gemark-ranking.uni-hohenheim.de/startseite>, Abruf: 10.10.2013.

**GeMark (2011b):** Methodik, <https://gemark-ranking.uni-hohenheim.de/methodik>, Abruf: 13.10.2013.

**Golob, U.; Lah, M.; Jančič, Z. (2008):** Value orientations and consumer expectations of Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14 (2), S. 83-96.

**Golob, U.; Podnar, K.; Elving, W. J.; Nielsen, A. E.; Thomsen, C.; Schultz, F. (2013):** CSR communication: quo vadis?, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 (2), S. 176-192.

**Grimmer, M.; Bingham, T. (2013):** Company environmental performance and consumer purchase intentions, *Journal of Business Research*, Vol. 66 (10), S. 1945-1953.

**Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; Van Ruler, B.; Vercic, D.; Sriramesh, K. (2007):** Defining Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 1 (1), S. 3-35.

**Heider, F. (1958):** *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley and Sons, New York.

**Hoeven, C. L.; Verhoeven, J. W. M. (2013):** "Sharing is caring" Corporate social responsibility awareness explaining the relationship of information flow with affective commitment, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 (2), S. 264-279.

**Howard, J. A.; Sheth, J. N. (1969):** *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

**Ihlen, Ø.; Bartlett, J. L.; May, S. (2011):** *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Chichester.

**Ingenhoff, D.; Kölling, A. M. (2011):** Internetbasierte CSR-Kommunikation, in: Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.): *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 480-498.

**Ingenhoff, D.; Sommer, K. (2011):** Corporate Social Responsibility Communication, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 42, S. 73-91.

**Johansen, T. S.; Nielsen, A. E. (2011):** Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 (3), S. 204-217.

**Kesavan, R.; Bernacchi, M. D.; Mascarenhas, O. A. J. (2013):** Word of Mouse: CSR Communication and the Social Media, *International Management Review*, Vol. 9 (1), S. 58-66.

**Kieser, A. (2012):** Der Gebrauch, nicht der Missbrauch, ist das Problem, *Die Betriebswirtschaft*, 72. Jg. (1), S. 93-110.

**Kommission, EU (2011):** Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel.

**Lattemann, C.; Fetscherin, M.; Alon, I.; Li, S.; Schneider, A.-M. (2009):** CSR Communication Intensity in Chinese and Indian Multinational Companies, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17 (4), S. 426-442.

**Lee, E. M.; Park, S.-Y.; Rapert, M. I.; Newman, C. L. (2012):** Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?, *Journal of Business Research*, Vol. 65 (11), S. 1558-1564.

**Li, S.; Fetscherin, M.; Alon, I.; Lattemann, C.; Yeh, K. (2010):** Corporate Social Responsibility in Emerging Markets, *Management International Review*, Vol. 50 (5), S. 635-654.

**Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004):** Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster.

**Maignan, I.; Ferrell, O. C. (2004):** Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (1), S. 3-19.

**Meyer, J. (2013):** Globale Marken und die CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken. Eine institutionenökonomische Interpretation, *Research Paper No. 6/2013*, Lehrstuhl für Marketing, Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

**Michelsen, G. (2007):** Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis - Entwicklung - Perspektiven, in: Michelsen, G.; Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis, 2. aktualisierte. Aufl., oekom Verlag München, S. 25-41.

**Minor, D.; Morgan, J. (2011):** CSR as Reputation Insurance: PRIMUM NON NOCERE, California Management Review, Vol. 53 (3), S. 40-59.

**Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1996):** The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases, 3. Aufl., Prentice Hall International, Upper Saddle River, New Jersey.

**Moreno, A.; Capriotti, P. (2009):** Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web, Journal of Communication Management, Vol. 13 (2), S. 157-175.

**Morsing, M. (2006):** Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification, Business Ethics: A European Review, Vol. 15 (2), S. 171-182.

**Morsing, M.; Schultz, M. (2006):** Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, Business Ethics: A European Review, Vol. 15 (4), S. 323-338.

**Morsing, M.; Schultz, M.; Nielsen, K. U. (2008):** The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, Journal of Marketing Communications, Vol. 14 (2), S. 97-111.

**Nielsen, A. E.; Thomsen, C. (2009a):** CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14 (2), S. 176-189.

**Nielsen, A. E.; Thomsen, C. (2009b):** Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers, Business Ethics: A European Review, Vol. 18 (1), S. 83-93.

**Nielsen, A. E.; Thomsen, C. (2012):** Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication : Research Streams and Themes, Journal of Language and Communication in Business, Vol. 49, S. 49-65.

**O'Connor, A.; Shumate, M. (2010):** An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication, *Management Communication Quarterly*, Vol. 24 (4), S. 529-551.

**Osburg, T. (2012):** Strategische CSR und Kommunikation, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 481-499.

**Parguel, B.; Benoît-Moreau, F.; Larceneux, F. (2011):** How Sustainability Ratings Might Deter "Greenwashing": A Closer Look at Ethical Corporate Communication, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102 (1), S. 15-28.

**Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2013):** Customer Personal Features as Determinants of the Formation Process of Corporate Social Responsibility Perceptions, *Psychology & Marketing*, Vol. 30 (10), S. 903-917.

**Perks, K. J.; Farache, F.; Shukla, P.; Berry, A. (2013):** Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements, *Journal of Business Research*, Vol. 66 (10), S. 1881-1888.

**Podnar, K. (2008):** Communication Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14 (2), S. 75-81.

**Pollach, I. (2003):** Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web, *Business & Society*, Vol. 42 (2), S. 277-278.

**Pollach, I.; Johansen, T. S.; Nielsen, A. E.; Thomsen, C. (2012):** The integration of CSR into corporate communication in large European companies, *Journal of Communication Management*, Vol. 16 (2), S. 204-216.

**Pomering, A.; Johnson, L. W. (2009):** Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14 (4), S. 420-439.

**Pomering, A.; Johnson, L. W.; Noble, G. (2013):** Advertising corporate social responsibility. Results from an experimental manipulation of key message variables, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 (2), S. 249-263.

**Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2002):** The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, Vol. 80 (12), S. 56-69.

**Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006):** Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 84 (12), S. 78-92.

**Pracejus, J. W.; Olsen, G. D. (2004):** The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns, Journal of Business Research, Vol. 57 (6), S. 635.

**Prexl, A. (2010):** Nachhaltig kommunizieren - nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (2011):** Handbuch CSR, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**Riesenbeck, H.; Perrey, J. (2004):** Mega-Macht Marke: Erfolg messen, machen, managen, Redline Wirtschaft, Wien.

**Rim, H.; Song, D. (2013):** The Ability of Corporate Blog Communication to Enhance CSR Effectiveness: Role of Prior Company Reputation and Blog Responsiveness, International Journal of Strategic Communication, Vol. 7, S. 165-185.

**Rogers, E. M. (2003):** Diffusion of Innovations, 5. Aufl., Simon and Schuster, Inc., New York.

**Schmeltz, L. (2012):** Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17 (1), S. 29-49.

**Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2011):** Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg München.

**Schoeneborn, D.; Trittin, H. (2013):** Transcending transmission towards a constitutive perspective on CSR communication, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 (2), S. 193-211.

**Schrader, U.; Hennig-Thurau, T. (2009):** VHB-JOURQUAL 2: Method, Results, and Implications of the German Academic Association for Business Research's Journal Ranking, *Business Research*, Vol. 2 (2), S. 180-204.

**Schultz, F.; Castelló, I.; Morsing, M. (2013):** The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View, *Journal of Business Ethics*, Vol. 115 (4), S. 681-692.

**Schultz, F.; Wehmeier, S. (2010):** Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 (1), S. 9-29.

**Sen, S.; Bhattacharya, C. B. (2001):** Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (2), S. 225-243.

**Stiller, Y.; Daub, C.-H. (2007):** Paving the way for sustainability communication: evidence from a Swiss study, *Business Strategy & the Environment*, Vol. 16 (7), S. 474-486.

**Sweeney, L.; Coughlan, J. (2008):** Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14 (2), S. 113-124.

**Szykman, L. R.; Bloom, P. N.; Blazing, J. (2004):** Does Corporate Sponsorship of a Socially-Oriented Message Make a Difference? An Investigation of the Effects of Sponsorship Identity on Responses to an Anti-Drinking and Driving Message, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 14 (1/2), S. 13-20.

**Tang, L.; Li, H. (2009):** Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China, *Public Relations Review*, Vol. 35 (3), S. 199-212.

**VHB (2011a):** Teilbereich Marketing, <http://vhbonline.org/service/jourqual/jq2/marketing/>, Abruf: 13.10.2013.

**VHB (2011b):** VHB-JOURQUAL 2.1, <http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-21-2011/>, Abruf: 11.10.2013.

**Voeth, M.; Loos, J.; Herbst, U. (2011):** GeMark: Ein bibliometrisches Ranking für Marketing-Zeitschriften, Marketing ZFP - Journal of Research and Management, 4. Jg., S. 329-344.

**Wagner, T.; Lutz, R. J.; Weitz, B. A. (2009):** Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions, Journal of Marketing, Vol. 73 (6), S. 77-91.

**Wang, A.; Anderson, R. B. (2011):** A Multi-Staged Model of Consumer Responses to CSR Communications, Journal of Corporate Citizenship, Vol. (41), S. 51-68.

**Wang, J.; Chaudhri, V. (2009):** Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies, Public Relations Review, Vol. 35 (3), S. 247-250.

**Waßmann, J. (2013):** Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten. Theoretische Ansätze und empirische Befunde, Springer Gabler, Wiesbaden.

**Wehmeier, S.; Röttger, U. (2012):** Zur Institutionalisierung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen am Beispiel von CSR. Eine kommunikationswissenschaftliche Skizze, in: Quandt, T.; Scheufele, B. (Hrsg.): Ebenen der Kommunikation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 195-216.

**Wendlandt, A. R. T.; He Hai, Y.; Valdés Cuervo, A. A. (2013):** Socially Responsible Corporate Communications in Mexico: Evidence of the Large Companies by Their Operational Levels, International Journal of Business & Management, Vol. 8 (10), S. 144-158.

**Yoon, Y.; Gürhan-Canli, Z.; Schwarz, N. (2006):** The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations, Journal of Consumer Psychology (Lawrence Erlbaum Associates), Vol. 16 (4), S. 377-390.

**Ziek, P. (2009):** Making sense of CSR communication, Corporate Social Responsibility & Environmental Management, Vol. 16 (3), S. 137-145.

ISBN 978-3-00-045177-5