

Corporate Social Responsibility – ein Kommunikationsinstrument?

Renate Schaffner

Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Seit den 50er-Jahren ist der Begriff in der Fachliteratur vertreten, wobei sich die wissenschaftliche Diskussion durch einen hohen Grad an Interdisziplinarität auszeichnet.

Sowohl in der Theorie wie auch in der Praxis ist jedoch nach wie vor unklar, was sich im Detail hinter dem Begriff CSR verbirgt. So entwickelten sich im Verlauf der Jahre unterschiedliche Begriffsverständnisse, verwandte Konzepte und Themen, deren Inhalte sich überschneiden und ein einheitliches Begriffsverständnis verunmöglichen.

Ebenfalls gewinnt der Begriff in der Praxis für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Eine Fokussierung des Unternehmens auf die Zielgruppe Kunden ist nicht mehr ausreichend, um das erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens zu gewährleisten. Verantwortlich dafür ist der Prozess eines Wertewandels, welcher sich bei den Individuen in einer zunehmend kritischeren Einstellung gegenüber Unternehmen manifestiert. Dadurch sehen sich Unternehmen als offene soziale Systeme gezwungen, die gesellschaftlichen Interessen anzuerkennen und den offenen Dialog mit den Anspruchsgruppen zu suchen. Die Gesellschaft erwartet, dass Unternehmen neben profitablen Geschäftsaktivitäten einen aktiven Beitrag zur Verwirklichung sozial-gesellschaftlicher Ziele leisten. Bei Nichtberücksichtigung dieser Forderungen droht dem Unternehmen der Entzug der *Licence to operate*.

Vor diesem Hintergrund setzen Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten vermehrt dazu ein, um in der Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen deren Vertrauen zu gewinnen und ihr unternehmerisches Handeln zu legitimieren. Dementsprechend handelt es sich beim Entschluss zur Ausübung von CSR-Aktivitäten eher um einen strategisch und taktisch durchdachten Entscheid als um freiwillig und willkürlich gewählte Beiträge. Dieser Entscheid wird nicht zuletzt zwecks Differenzierung von der Konkurrenz getroffen.

Um die Glaubwürdigkeit der CSR-Aktivitäten bei den Anspruchsgruppen gewährleisten zu können, ist das strategische Vorgehen im Rahmen der CSR-Aktivitäten jedoch mit der Unternehmensstrategie und -kommunikation abzustimmen bzw. mit den bestehenden Kommunikationsinstrumenten zu harmonisieren.

Die vorliegende Arbeit untersucht, inwiefern CSR in der Theorie der Unternehmenskommunikation als Kommunikationsinstrument berücksichtigt wird und welche Möglichkeiten und Grenzen sich für ein Unternehmen durch den Einsatz von CSR ergeben.

Die Analyse unterschiedlicher Begriffsverständnisse, verwandter Begriffe und Konzepte soll es erleichtern, im Anschluss daran die Bandbreite des Themengebietes einzugrenzen, um eine Definition herzuleiten, welche als Grundlage für die restlichen Ausführungen der Arbeit dient. Die Eingrenzung resultiert in der Definition, dass Corporate Social Responsibility verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln beinhaltet, welches das soziale Engagement ausserhalb des Kerngeschäfts des Unternehmens umfasst. Diese Sichtweise versteht somit unter dem Begriff die philanthropische Verantwortung, welche ein Unternehmen neben der ökonomischen, rechtlichen und ethischen Verantwortung übernehmen sollte.

Die anschliessende Analyse zentral erachteter Kommunikationskonzepte aus der Betriebswirtschaftslehre und den Kommunikationswissenschaften zeigt, dass CSR, trotz der erlangten Wichtigkeit in der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens, nicht als Kommunikationsinstrument in die Unternehmenskommunikation eingebettet ist. In der Fachliteratur wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Unternehmen aufgrund der zunehmend kritischeren Öffentlichkeit zunehmend gezwungen werden, im Bereich CSR Kommunikationsinstrumente zu entwickeln, welche eine professionelle gesellschaftsorientierte Kommunikation ermöglichen. Folglich wird CSR im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Kommunikationsinstrument definiert und in die Unternehmenskommunikation integriert. Die Integration erfolgt auf der Basis des Konzepts der integrierten Kommunikation von Bruhn.

Durch die Qualifizierung als Kommunikationsinstrument ergänzt CSR die zehn von Bruhn definierten Kommunikationsinstrumente. Die folgenden Schritte des CSR-Planungsprozesses, welche sich am idealtypischen Planungsprozess für Kommunikationsinstrumente nach Bruhn orientieren, werden definiert:

- Analyse der Kommunikationssituation
- Festlegung der CSR-Kommunikationsziele
- Identifizierung der CSR-Zielgruppen
- Festlegung der CSR-Kommunikationsstrategie
- Integration der CSR-Kommunikationsstrategie in das strategische Konzept der Unternehmenskommunikation
- Festlegung von Massnahmen und Budgetverteilung
- Kontrolle der Kommunikationswirkungen

Bei der nachfolgend betrachteten Integration des CSR-Planungsprozesses in die Gesamtkommunikation mittels der so genannten Down-up-Planung sind speziell die intrainstrumentelle und die interinstrumentelle Integration von Bedeutung.

Die Theorie zur intrainstrumentellen Integration schlägt die Orientierung an einem zentralen Dachthema vor, an dessen kommunikativer Leitidee sich die einzelnen CSR-Aktivitäten ausrichten sollten. Im Rahmen der interinstrumentellen Integration wird aufgrund von Hinweisen aus der Literatur geschlussfolgert, dass CSR in der Mitte des strategisch-taktischen Kommunikations-Mixes anzusiedeln ist. Dies bedeutet, dass CSR sowohl als strategisches als auch als taktisches Kommunikationsinstrument in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden kann.

Basierend auf der bereits bestehenden Beziehungsanalyse der zehn ursprünglich von Bruhn definierten Kommunikationsinstrumente wird anschliessend eine Einordnung von CSR in die vier Kategorien Leitinstrumente, Kristallisationsinstrumente, Integrationsinstrumente und Folgeinstrumente vorgenommen. Die Leitinstrumente sind in der Unternehmenskommunikation die zentralen strategischen Instrumente zur Erreichung der Positionierungsziele der Kommunikation. Da CSR bisher nicht im Rahmen des Konzeptes der integrierten Kommunikation erwähnt und eingesetzt wurde, wird ein Einsatz als Leitinstrument tendenziell ausgeschlossen. Vielmehr wird in Anlehnung an Aussagen der Literatur davon ausgegangen, dass CSR einen hohen Grad an Integrationspotenzial mit anderen Kommunikationsinstrumenten aufweist und wird so tendenziell der Kategorie der Integrationsinstrumente zugeordnet. Die eigentliche Integration der CSR-Aktivitäten in den Kommunikations-Mix erfolgt schlussendlich durch die Einhaltung inhaltlicher, formaler und zeitlicher Richtlinien.

Die Gewährleistung der Glaubwürdigkeit stellt das zentrale Kriterium zur Ausschöpfung der zahlreichen Möglichkeiten von CSR dar. Werden die CSR-Aktivitäten von den Anspruchsgruppen als unglaubwürdig wahrgenommen, so wirken die Engagements kontraproduktiv bzw. werden die Unternehmen mit zahlreichen Grenzen konfrontiert. Insofern ist für ein glaubwürdiges Auftreten zentral, dass Kompatibilitätsprüfungen mit dem Unternehmenszweck, der Unternehmensidentität, dem Unternehmensimage sowie der Unternehmensphilosophie und -kultur durchgeführt werden. Ist die Übereinstimmung der CSR-Aktivitäten mit den genannten Bereichen gewährleistet, lässt sich eine widerspruchsfreie Integration von CSR in die Unternehmenskommunikation sicherstellen.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit der Frage, inwiefern CSR bei der Credit Suisse in die Unternehmenskommunikation integriert ist. Die Analyse der aktuellen strukturellen, strategischen und kulturellen Verankerung führt zum Ergebnis, dass die CSR-Aktivitäten zu einem grossen Teil nicht aufeinander abgestimmt und zudem nicht in die Unternehmenskommunikation integriert sind. Die im ersten Teil gewonnenen Erkenntnisse zur Integration von CSR in die Unternehmenskommunikation dienen als Basis, um Vorschläge für eine neue strukturelle, strategische und kulturelle Verankerung von CSR bei der Credit Suisse zu machen.

Abschliessend sei auf die Notwendigkeit hingewiesen, im Rahmen zusätzlicher Untersuchungen die in der Arbeit getroffenen Aussagen empirisch zu untermauern. Dies betrifft insbesondere die Vorschläge zur intrainstrumentellen und interinstrumentellen Integration von CSR in die Unternehmenskommunikation und die Qualifizierung von CSR als Integrationsinstrument. Zudem sind allfällige Abweichungen zu den getroffenen Aussagen zu untersuchen, wenn der Analyse ein erweitertes Begriffsverständnis von CSR zugrunde gelegt wird.