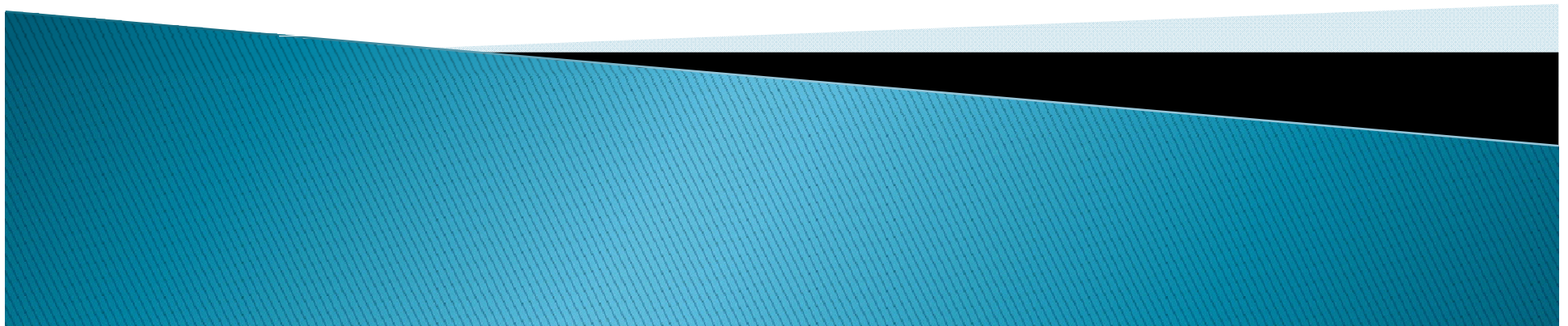


CSR – Kommunikation

Spannungsfeld Unternehmen und Gesellschaft

Seminar Unternehmenskommunikation
Universität Zürich, FS 2012



Struktur des Vortrages

- ▶ Einführung CSR
- ▶ Stakeholder-Theorie, Kommunikationsstrategien
- ▶ Legitimationsstrategien in einer globalisierten Welt
- ▶ Komplexes Umfeld, Globalisierung, CSR als Institution
- ▶ Fallstudie NIKE
- ▶ Diskussion

Einführung in CSR

- ▶ Corporate Social Responsibility ist als ein Konzept definiert, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren (Europäische Kommission).
- ▶ Wichtigkeit und Aktualität der CSR
 - CSR gewann an Bedeutung und Komplexität
 - Positive Unternehmenswerte
 - Unternehmung als ethische und soziale Organisation darstellen
- ▶ CSR als zweiseitiges Schwert
 - CSR-Anstrengungen nicht zu auffallend kommunizieren
→ Weckt Misstrauen, NGOs schauen genauer hin

Stakeholder-Theorie (Freeman, 1984)

- ▶ Stakeholder als wichtige Elemente bei der Planung der Unternehmens-Strategie.
- ▶ Fokus auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholder.
- ▶ Stakeholder-Dialog
 - Mit dem Ziel eine längerfristigen Beziehung zwischen Unternehmen & Stakeholder aufzubauen (keine blosse Fokussierung auf Profit).

CSR Kommunikationsstrategien

- ▶ Information Strategy
 - Unternehmen informiert Stakeholder
 - Einwegkommunikation (wichtig, aber nicht ausreichend)
- ▶ Response Strategy
 - Asymmetrischer Dialog, Kommunikation als Feedback
 - Beeinflussen statt beeinflusst werden
- ▶ Involvement Strategy
 - Symmetrischer Dialog
 - Beidseitige Beeinflussung

Legitimationsstrategien in einer globalisierten Welt

(Scherer et al.,2011)

▶ Zwei Fragen werden beantwortet

1) Wann muss / soll ein Unternehmen eine Legitimationskrise angehen?

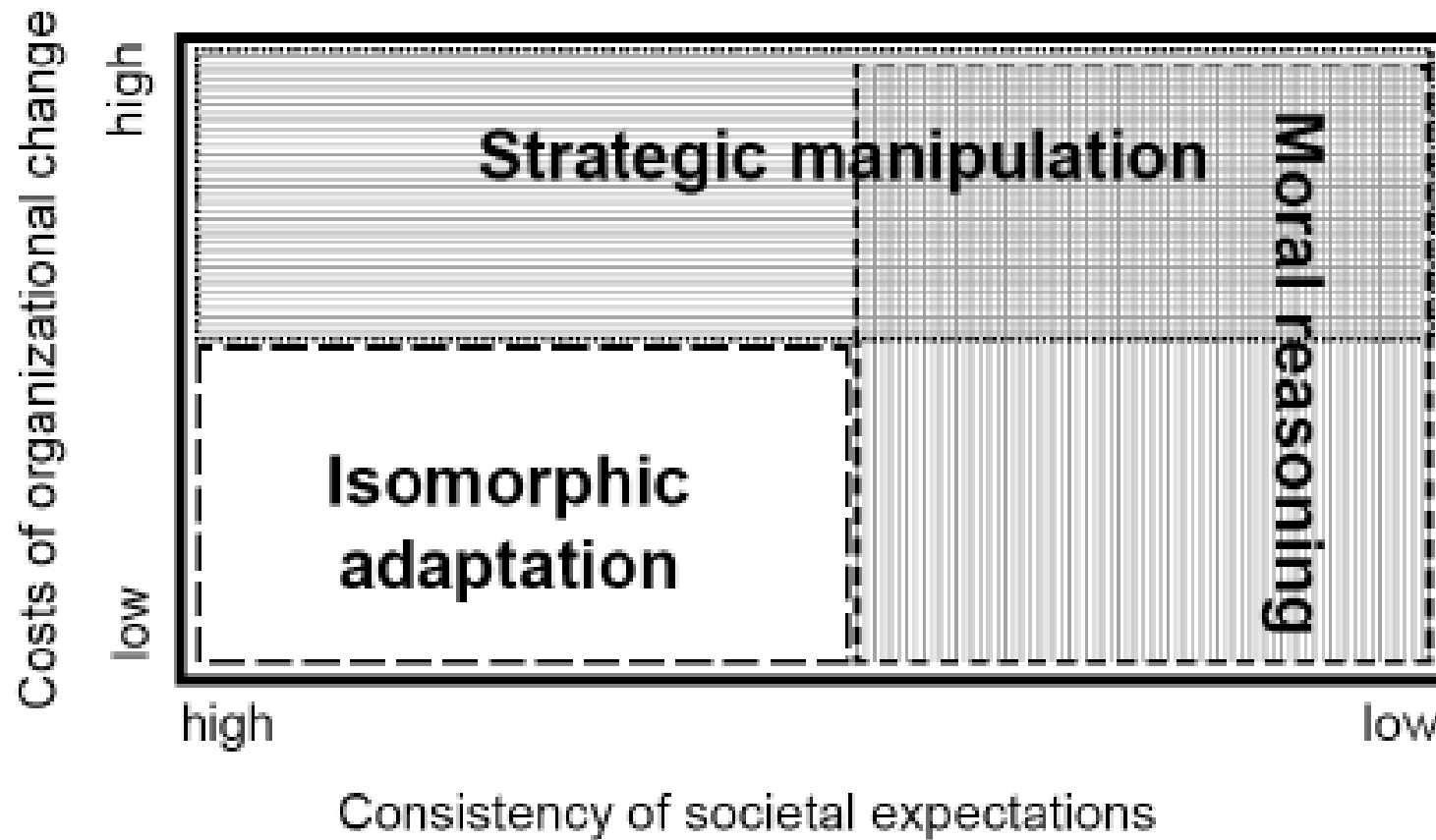
Antwort

- Wenn Legitimationskrise vorherrscht = fehlende Kongruenz zwischen der Unternehmenspraxis und den sozialen Erwartungen
- Spannungsfeld Unternehmen – Gesellschaft

2) Wie kann ein Unternehmen eine Legitimationskrise angehen?

Antwort

- Entwicklung von allgemeinen **Fähigkeiten**, um dynamisch verschiedene Kombinationen von Legitimationsstrategien zu kreieren.



Quelle: Scherer et al. (2011), Legitimacy Strategies in a Globalized World.

Komplexes Umfeld, Globalisierung

- ▶ Heutzutage (komplexes Umfeld) müssen Unternehmen die **Fähigkeit** entwickeln bei Bedarf alle drei Legitimationsstrategien aktivieren zu können, um auf spezifische Legitimationsherausforderungen mit der am besten geeigneten Strategie antworten zu können.
- ▶ Perspektive: Komplexes Umfeld, Globalisierung
- ▶ Spannungsfeld Unternehmen – Gesellschaft auf internationaler Ebene betrachtet
- ▶ Rolle der CSR in diesem **globalen** Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Gesellschaft?
- ▶ Höhere Ebene: CSR selber als Institution

Externe Institutionen fördern CSR

- ▶ «Corporations will be more likely to act in socially responsible ways if there are private, independent organizations, including NGOs, social movement organizations, institutional investors, and the press, in their environment who monitor their behavior and, when necessary, mobilize to change it.» (Campbell, 2007)
- ▶ Durch Globalisierung entziehen sich Unternehmen den nationalen Rechtssystemen → Standortwettbewerb
- ▶ Regierungen privatisieren ihre Regulierungsverantwortung
- ▶ Externe Institutionen übernehmen eine zentrale Rolle innerhalb der CSR – Problematik
- ▶ Spannungsfeld Unternehmen–Gesellschaft als Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Institutionen

CSR als Institution

- ▶ Literaturhinweis
 - Aktuelles Issue im Socio-Economic Review
 - Siehe S.Brammer et al. (2012): Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance
- ▶ CSR als globale Institution
 - Standards, Self-commitments
 - Fair Trade (Fair Trade Marke → Information für Konsument)
 - UN Global Compact (Menschenrechte, Umweltschutz, Antikorruption)
- ▶ CSR durch Multinationale Unternehmen (MNU) institutionalisiert
 - Codes of conduct, ethische Richtlinien, Normen

Fallstudie NIKE

- ▶ Quelle: Vorlesung «Globalisierung und multinationale Unternehmen», Scherer (2012).
- ▶ **CSR – Kommunikation wird auf verschiedensten Ebenen institutionalisiert; Verschiedene Legitimationsstrategien werden angewendet**
- ▶ NIKE = Multinationales Unternehmen (MNU) ; Operiert in komplexem Umfeld
- ▶ Umsatz: 5,7 Mrd. US\$

- ▶ Nike ist seit Anfang der neunziger Jahre in der Kritik von Menschenrechtsgruppen (**externe Institutionen**) aufgrund der inhumanen Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben

Fallstudie NIKE

1. Zurückweisung der Verantwortung (Beginn der 90er), PR – Arbeit
 - **Strategische Manipulation**
2. Kritik wird stärker (**Druck durch externe Institutionen**)
 - **Legitimationskrise**
3. Aufbau von Corporate Responsibility Strukturen (1998–2000)
 - Code of conduct (**CSR durch NIKE institutionalisiert**)
 - Anpassung an externe Erwartungen (**Isomorphe Adaption**)
4. Integration in die Unternehmensstrategie & Mithilfe beim Aufbau globaler Standards (ab 2000)
 - Intensivierung des Stakeholderdialogs → **Moral Reasoning**
 - Mitglied im UN–Global Compact seit 2000 (**CSR selbst als Institution**)

Fragen?



Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit.

Diskussion

- ▶ Was hätte NIKE besser machen können? Wie hätte eine ideale CSR-Kommunikation von NIKE aussehen können (Legitimationsstrategien von Scherer et al.)?

- ▶ Spannungsfeld Unternehmen – Gesellschaft
 - Wo seht ihr konkrete Spannungsfelder/Konflikte?
 - Vor allem im Kontext eines globalisierten, komplexen Umfeldes?

- ▶ CSR als Institution
 - Was ist ausschlaggebend für eine Institutionalisierung der CSR-Kommunikation?

- ▶ Ausblick
 - Wie könnte die CSR-Kommunikation in naher Zukunft aussehen?

Quellen

- ▶ Brammer, S./ Jackson, G./ Matten, D. (2012): Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance, in: Socio-Economic Review, Vol.10, No.1, pp. 3–28.
- ▶ Campbell, J. L. (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, in: Academy of Management Review, Vol.32, No.3, pp. 946–967.
- ▶ Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Marshfield.
- ▶ Morsing, M./ Schultz, M. (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, in: Business Ethics: A European Review, Vol.15, No.4, pp. 323–338.
- ▶ Scherer, A./ Palazzo, G./ Seidl, D. (2011): Legitimacy strategies in a globalized world: Organizing for complex and heterogeneous environments, Workingpaper, Zurich.