ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Meyer, Judith

Working Paper

Globale Marken und CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken. Eine institutionenökonomische Interpretation

Research Papers on Marketing Strategy, No. 6/2013

Provided in Cooperation with:
Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing

Suggested Citation: Meyer, Judith (2013) : Globale Marken und CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken. Eine institutionenökonomische Interpretation, Research Papers on Marketing Strategy, No. 6/2013, ISBN 978-3-00-042965-1, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Würzburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/78445

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Julius-Maximilians-
UNIVERSITÄT
WÜRZBURG

MARKETING
WÜRZBURG

Dipl.-Kff. Judith Meyer

Globale Marken und CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken

Eine institutionenökonomische Interpretation

Research Paper on Marketing Strategy
No. 6 / 2013

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer
Lehrstuhl für BWL, insbesondere
Marketing

Dipl.-Kff. Judith Meyer

Globale Markenstrategien und CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken

Eine institutionenökonomische Interpretation

Research Papers on Marketing Strategy
No. 6 / 2013

Prof. Dr. Margit Meyer
E-Mail: margit.meyer@uni-wuerzburg.de

Dipl.-Kff. Judith Meyer
E-Mail: judith.meyer@uni-wuerzburg.de

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

ISBN 978-3-00-042965-1

ABSTRACT

Mit dem Versuch, gesellschaftliche und soziale Verantwortung in die Geschäftsmodelle und Leitkonzepte von Unternehmen zu integrieren, verändert sich zunehmend die Kommunikation der *Global Player* hin zum Konsumenten. Oft besteht jedoch eine mangelhafte Kongruenz der Kommunikationsstrukturen mit dem tatsächlichen nachhaltigen Engagement der Unternehmen, wodurch langfristig die Reputation und Existenz der Unternehmensmarke gefährdet werden. Bedingt durch neue Kommunikationskanäle und soziale Netzwerke wachsen zudem die Herausforderungen an die Praxis eines dialogorientierten Marketing- und Markenmanagements, das sich in einem neuen Wettbewerbsumfeld mit neu definierten Rahmenbedingungen und einer verstärkt geforderten Stakeholder-Partizipation behaupten muss.

Die theoretische Verortung der Nachhaltigkeitskommunikation (CSRC) als Subthema der Nachhaltigkeit (CSR) bedient sich meist Anleihen aus der CSR-Forschung, welche beide im historischen Verlauf gegenübergestellt werden. Dabei sollen die strategische Bedeutung von CSR präzisiert und letztendlich die verschiedenen Ausprägungen von CSR und CSRC theoriegeleitet in einem Konzept herausgearbeitet werden. Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen können am Beispiel BMW und Adidas daher ebenfalls Ausprägungen der CSR-Kommunikation identifiziert werden, die entscheidend die strategische Wachstumsrichtung der Marke determinieren.

Konträr zur neoklassischen wirtschaftstheoretischen Betrachtungsweise stellt die analytische Trennung der Akteure die Prämisse für die konzeptionelle Basis der Institutionentheorie nach NORTH in einem neuen Informationszeitalter dar. Da das heutige Verständnis der Wettbewerbsprozesstheorie weitestgehend von den österreichischen Nationalökonomen geprägt ist, werden anschließend die Leittheorien von HAYEK genutzt, um das unternehmerische Element der Verantwortungsübernahme als Entscheidungskriterium im Wettbewerb zu deklarieren.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis III

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

1 Einführung 1

1.1 Zur Relevanz von Corporate Social Responsibility Communication 1

1.2 Aufbau des Research Papers 3

2 Definitorische Begriffsabgrenzungen in einer historischen Betrachtung 4

2.1 Entwicklung der sozial-ökologischen Dimension (Globalisierungsphase) 4

2.2 Entwicklung der sozialen Dimension (Prä-Globalisierungsphase) 9

2.3 Einordnung der Ergebnisse in einen strategischen Kontext 18

3 Wettbewerbsstrategische Ansätze und CSR-Kommunikation 20

3.1 Formen von CSR 20

3.1.1 Nicht-strategische CSR 20

3.1.2 Strategische CSR 23

3.2 Formen von CSRC 27

3.2.1 Nicht-strategische CSRC 29

3.2.2 Strategische CSRC 31

4 Organisation der strategischen CSRC in sozialen Netzwerken 36

4.1 CSRC in sozialen Netzwerken 36

4.2 Best Practice Beispiele anhand von BMW und Adidas 41

5 Neue Institutionenökonomik im Zeitalter von Social Media 46

5.1 Theorie des institutionellen Wandels nach NORTH 46

5.1.1 Prinzipal-Agenten-Theorie in der NIÖ 49

5.1.2 Theorie der Property Rights in der NIÖ 50

5.1.3 Theorie der Transaktionskosten in der NIÖ 53

5.2 Theorie des unternehmerischen Handelns nach HAYEK 57

5.2.1 Wettbewerb als Prozess der Reputationsbildung 58

5.2.2 Wettbewerb als Entdeckungsverfahren durch Wissensverwertung 58

5.2.3 Verwertung von Wissen im Zeitalter sozialer Medien und Netzwerke 61

5.3 Stakeholder-Management auf Ebene der Kooperationsnetzwerke 63

6 Fazit und Ausblick 66

Literaturverzeichnis 68

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASIV	Asymmetrische Informationsverteilung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMW	Bayerische Motoren Werke
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
CC	Corporate Citizenship
CO_2	Kohlenstoffdioxid
CRM	Cause Related Marketing
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR_2	Corporate Social Responsiveness
CSRC	Corporate Social Responsibility Communication
CSV	Creating Shared Value
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
engl.	englisch
et al.	und andere
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
EU	Europäische Union
f.	folgende [Seite]
ff.	fortfolgende [Seiten]
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labor Organization
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
NGO	Non-Governmental-Organization
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
NPO	Non-Profit-Organization
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
o.V.	ohne Verfasser
PO	Profit Organization

PR	Public Relations
S.	Seite
Tab.	Tabelle
TAK	Transaktionskosten
TBL	Triple Bottom Line
u.a.	unter anderem
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
UNGC	United Nations Global Compact
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
(e)WOM	(electronic) Word-of-Mouth
WBCSD	World Business Council of Sustainable Development
WWF	World Wide Fund for Nature
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Historische Entwicklung der sozial-ökologischen Dimension.....9
Abb. 2: Historische Entwicklung der sozialen Dimension.....18
Abb. 3: CSR-Formen nach der Größe ihres Imageeffektes.....26
Abb. 4: Vier-Felder-Matrix der Kommunikation und Performance 30
Abb. 5: Doppelmatrix aus CSR und CSRC.....34
Abb. 6: Konstellation der Akteure in der NIÖ 50
Abb. 7: Theorieverknüpfungen auf Ebene von Kooperationsnetzwerken 65

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Formen der CSR – ein Vergleich zwischen CARROLL und LANTOS 21
Tab. 2: Vergleich von CSR und CSV in ausgewählten Kategorien 25
Tab. 3: Performance und Perception Elemente nach Interbrand 28
Tab. 4: Übersicht der wichtigsten Multistakeholder-Gruppen und Referenztexte 37
Tab. 5: Übersicht von ausgewählten Unternehmens- und Wirtschaftsinitiativen 38
Tab. 6: Übersicht der wichtigsten Nachhaltigkeitsrankings und -ratings 39
Tab. 7: Übersicht von internationalen und nationalen politischen Initiativen und Staatenbündnissen 40
Tab. 8: Realisierung der CSRC im Unternehmen BMW als Best Practice Beispiel .. 42
Tab. 9: Realisierung der CSRC im Unternehmen Adidas als Best Practice Beispiel. 43

1 Einführung

Das vorliegende Zitat aus dem „Communicating Sustainability“ Report der United Nations of Environmental Programme (UNEP), die es sich zur Aufgabe machen, nachhaltige Entwicklung durch vereinte Kommunikationsmaßnahmen im Unternehmen anzutreiben, übermittelt als Kernbotschaft den herausragenden Stellenwert der Kommunikation im Unternehmensalltag. Durchweg wird die gesamte vorliegende Arbeit von folgendem Leitgedanken einer strategisch integrierten Kommunikation im Nachhaltigkeitsprozess getragen:

“At its best, communication has an extraordinary power, not simply to inform, but to challenge, and to inspire. It can achieve lasting and meaningful change. That is why it is vital for communications to be an integral part of the journey towards sustainable development.”[1]

1.1 Zur Relevanz von Corporate Social Responsibility Communication

In den vergangenen Jahren sucht der Konsument nicht mehr nur nach funktionalen Produktaspekten einer Marke, sondern, ausgelöst durch die Thematisierung des Klimawandels, schwindende Rohstoffvorräte, das Nord-Süd Gefälle, Finanz- und Wirtschaftskrisen etc., vermehrt nach emotionalen und sozialen Belohnungsquellen. Im Wertewandel hin zu einem verantwortungsvollen Konsumentenverhalten fordern **Kunden** mehr Mitverantwortung und Gelegenheit zur Mitsprache bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen.

Der Prozess der gesellschaftlichen Entwicklung der Kunden zu mehr Bewusstsein gegenüber ökonomischen, sozialen und ökologischen Belangen, der weiterhin an den zunehmenden Druck weiterer externen Anspruchsgruppen wie Non-Governmental-Organizations (NGOs), Non-Profit-Organizations (NPOs) oder anderen internen **Stakeholdergruppen** wie die der Mitarbeiter gekoppelt ist,[2] stellt Unternehmen vor unbekannte Herausforderungen. Viele Global Player sehen einen Ausweg in der Integration der Nachhaltigkeit in ihre Unternehmenskommunikation,[3] wobei oft alleine der Verdacht von systematischen *Greenwashing-Aktivitäten* und Heuchelei ganze Branchen in Verruf geraten lässt und immense Reputationsschäden nach sich zieht.

---

1 UNEP (2005), S. 7. Siehe auch Prexl (2010).

2 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 240 ff. für eine detailliertere Beschreibung der einzelnen Stakeholdergruppen.

3 Vgl. Zerfass et al. (2012), S. 25.

Kürzlich geriet bspw. die scheinbar renommierte Umweltorganisation WWF in scharfe Kritik, als Vorwürfe erhoben wurden, die Spendenorganisation würde u.a. umstrittenen Unternehmen zu Nachhaltigkeitszertifikaten verhelfen, die für Großflächenrodungen in Naturschutzgebieten zur Verantwortung gezogen werden müssten.[4]

Diskussionsrunden, wie bei der United Nations Conference on Sustainable Development, die in Rio de Janeiro 2012 zum 20. Mal tagte,[5] zeigen im Gegensatz dazu auf, dass neben Regierungen auch **Unternehmen** proaktiv bereit sind, das Nachhaltigkeitsengagement auszubauen und die Kommunikation über Umweltproblematiken konsequent fortzuführen. Branchenweit als auch länderübergreifend organisieren sich Unternehmen über Social Media Foren, um strategische Kommunikation auf eine unternehmerische Weise zu bewältigen und in gleicher Weise die unternehmerische Aufgabe als Ursprung von Innovation, Wachstum und Produktivität zu verstehen. Wie auch im obigen Zitat verdeutlicht wird, muss die erfolgreiche Kommunikation der Nachhaltigkeit in die Unternehmensaktivitäten und Geschäftsstrategien verankert werden, um den Selbstveränderungsprozess der Gesellschaft einzuleiten und innovative Gestaltungskompetenz im Wettbewerb zu signalisieren.[6]

Die **Öffentlichkeit und die Presse** als auch Experten-Foren und Ratingagenturen übernehmen angesichts der Demokratisierung und freien Zugänglichkeit von Wissen im Web 2.0 immer exzessiver die Bewertung von Unternehmensmarken im Zeitalter von Skandalen, opportunistischem Verhalten und Lobbyismus-Aktivitäten der Unternehmen. In diesem Zusammenhang verfolgt beispielsweise der renommierte Markenstratege DAVID AAKER in seiner aktuellen Online-Kolumne die Ergebnisse einer breit angelegten empirischen Untersuchung, die die Abnahme der Glaubwürdigkeit von 40.000 Marken im Hinblick auf die Markenstärke und den Wert der Marke dokumentiert.[7] Vergleichsweise starke Meinungsführer im Internet, die in der Lage sind, gezielt Stimmungen im Netz zu steuern, liefern Unternehmen verstärkt Anlass, gegen stete Kritik und Reputationsgefahren vorzugehen, sowie die Glaubwürdigkeit ihrer Marke zu schützen. Unternehmerische Aufgabe im Wettbewerb muss es, bedingt durch diese Herausforderungen demnach sein, eine nachhaltige Unternehmens- und Markenführung als Chance wahrzunehmen, innovativ gesellschaftlichen und ökonomischen Wert zu kreieren.

---

4 Vgl. W&V (2011).
5 Vgl. UNCSD (2012).
6 Vgl. hierzu auch Schrader (2003), S. 125-128.
7 Vgl. Aaker (2013).

1.2 Aufbau des Research Papers

Begründet durch schnelllebige Kommunikationsmöglichkeiten in sozialen Netzwerken im Internet formiert sich das gesamte Rahmenkonstrukt, in dem sich Unternehmen viral bewegen, neu und muss in dieser Arbeit in konzeptioneller Hinsicht eingefangen werden. Das vorliegende Papier dient daher der strategischen Grundausrichtung und Strukturierung von nachhaltiger Kommunikation über die Unternehmensmarke. Ziel ist es, theoretische Eckpfeiler und Rahmenkonzepte zu formulieren, die das Forschungsgebiet thematisch eingrenzen und einen neuen Blickwinkel auf die bestehende Nachhaltigkeitskommunikation erlauben.

Im Anschluss an die Einführung erfolgt in **Kapitel 2** eine Identifikation und Einordnung der gängigen Definitionen und Managementkonzepte von CSR-Kommunikation (CSRC) in die historische Entwicklung des CSR-Begriffs bis hin zu den weitreichenden Ansätzen von BARNARD und DRUCKER. Der Fokus des **dritten Kapitels** liegt auf der Spezifizierung der einzelnen CSR-Dimensionen und der näheren Betrachtung der jeweiligen CSR-Ausprägungen im Kontext von Unternehmensverhalten und Integration der CSR-Aktivitäten in die Wertkette. Das Kapitel verdeutlicht zudem den Einsatz von Nachhaltigkeitskommunikation über die Marke im neu organisierten Wettbewerb, wobei konzeptionell erste Handlungsempfehlungen erarbeitet werden sollen, die auf Basis der Ergebnisse neue Implikationen für die Praxis liefern können. Im nachfolgenden **Kapitel 4** wird aus einer Beobachterrolle heraus die Neuorganisation und Umgestaltung der CSRC vor allem im Social Medium anhand der Beispiele BMW und Adidas untersucht, um exemplarisch den State-of-the-Art der Nachhaltigkeitskommunikation in der Praxis zu skizzieren. Daran anknüpfend identifiziert **Kapitel 5** die verschiedenen Stellhebel für die Erklärung des Rahmenkonzepts in der neuen Institutionenökonomik (NIÖ) nach NORTH, die die marktliche Koordination im neuen Informationszeitalter darstellen soll. COASE und WILLIAMSON untermalen an dieser Stelle die NIÖ mit ihrer Sichtweise der Transaktionskostentheorie als Kernstück der institutionenökonomischen Interpretation der Arbeit. Nachfolgend definiert HAYEK die entsprechenden Aufgaben im unternehmerischen Handeln um den guten Ruf und Namen im Wettbewerb.

Im Folgenden werden als Fundament für anschließende Überlegungen ein Überblick über historische Entwicklungen und das gegenwärtige Verständnis von CSR und CSRC gegeben.

2 Definitorische Begriffsabgrenzungen in einer historischen Betrachtung

Auf Basis der Globalisierungsprobleme, die sich aktuell in multinationalen Markenstrategien niederschlagen, wird im Folgenden die Drucksituation, in der sich Unternehmen aufgrund zu hoher negativer externen Effekte bewegen, verdeutlicht. Von der Kompensation negativer externer Effekte hin zur Transformation in positive externe Effekte steht die Verantwortungsübernahme und die soziale Mission im Mittelpunkt der unternehmerischen Aufgabe. Im Anschluss daran sollen nicht nur zentrale Begriffe definiert, sondern zusätzlich die Managementansätze von BARNARD und DRUCKER genutzt werden, den Begriff der Organisationskommunikation in einem ganzheitlichen Modell der Managementtheorie zu verankern. Neben der Einbindung ihrer Thesen soll sich darüber hinaus im folgenden Kapitel über den historischen Zeitverlauf den Begriffen CSR und CSRC angenähert und entsprechende Arbeitsdefinitionen gefunden werden. Im Allgemeinen wird sich in diesem Kapitel aufgrund der Vielfältigkeit der Auffassungen von CSR auf die Leitliteraturwerke beschränkt werden, die diesem Untersuchungsgegenstand zweckdienlich sind.[8]

2.1 Entwicklung der sozial-ökologischen Dimension (Globalisierungsphase)

Ein zunehmendes ökologisches Bewusstsein prägt Mitte der 1980er Jahre, evoziert durch den Handlungsbedarf hinsichtlich externer Effekte, die Debatte um die Verantwortungsübernahme von Unternehmen. Durch die umfassende Reichweite der Unternehmen, die Globalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten und die damit verbundenen Umweltbelastungen werden die Auswirkungen multinationaler Unternehmen meist negativ konnotiert. Zwar können positive externe Effekte wie technologische Spill-overs zu einer Verbesserung der Unternehmensumwelt und angrenzender Branchen beitragen, müssen aber demgemäß die Auswirkungen negativer externer Effekte kompensieren.[9]

Im sogenannten Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen wurden 1987 erstmals von einer supranationalen Organisation Umweltthemen aufgegriffen und über Zukunftsverantwortungen einer nachhaltigen unternehmerischen Organisationsführung

[8] Für eine ganzheitliche Betrachtung siehe z.B. Frederick (1978); Carroll (1999); Carroll/Shabana (2010).

[9] Vgl. Sukhdev (2012), S. 67 ff. und Kapitel 4.

diskutiert.[10] Um den wirtschaftlichen schwachen Staaten entgegenzukommen, wurden neben sozialen Verteilungsfragen auch die Reglementierungen der Umweltschutzanforderungen angepasst, die aufgrund der schärfer werdenden Bestimmungen hier ihr wirtschaftliches Ausscheiden befürchteten.[11] Auf der UN-Konferenz in Rio de Janeiro zu Beginn der **90er Jahre** konnte anschließend die Agenda 21 als weltweites Nachhaltigkeitskonzept verabschiedet und damit die Umsetzung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Bestrebungen bzw. die Vorsätze einer nachhaltigen Entwicklung des Brundtland-Berichts weiter vorangetrieben werden.[12] Verbindendes Paradigma der bisherigen CSR-Interpretationen stellt ELKINGTONS interdependente Triple-Bottom-Line Konzeption (TBL) dar.[13] Die drei Säulen „Soziales, Ökologisches und Ökonomisches" beziffern notwendige Zielsetzungen für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg als normativen Ansatz einer „Win-Win-Win"-Strategy.[14] Da die eigentlich übersetzte Bedeutung der TBL eine Gewinn- und Verlustaufstellung einzelner Unternehmensposten dokumentiert, forciert neben den United Nations auch die EU-Kommission die Ausrichtung von Nachhaltigkeitsberichten globaler Unternehmen nach diesem Prinzip, damit entsprechender sozial-ökologischer Mehrwert beziffert werden kann.[15] Dabei gilt die Berichterstattung als eine der maßgeblichen Formen der CSR-Kommunikation[16] und dient als Signalfunktion für Konsumenten, Verantwortung auf allen drei Ebenen wahrzunehmen. Sehr weite Verbreitung und Akzeptanz in der Wissenschaft erlangte die Definition der EU-Kommission zur **Jahrtausendwende**.[17] Soziale Verantwortung wird in diesem Zusammenhang „*als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren*"[18] definiert. In der begrifflichen Weiterentwicklung 2011 findet eine neue Positionierung von CSR statt, die sich in einer stärkeren Betonung der Vermeidung von negativen externen Effekten äußert. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, „*sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem sozia-*

10 Vgl. Hauff (1987), S. 46.
11 Vgl. Loew et al. (2004), S. 58.
12 Vgl. Vereinte Nationen (2010).
13 Vgl. z.B. Elkington (1999).
14 Vgl. Elkington (1994), S. 99.
15 Vgl. EU-Kommission (2001), S. 26.
16 Vgl. Jaromilek (2011), S. 137.
17 Vgl. Loew et al. (2004), S. 14; Schneider (2012), S. 20.
18 EU-Kommission (2001), S. 7. Weitere populäre Definitionen des CSR-Begriffs orientieren sich zudem an dieser Interpretation. Vgl. hierzu z.B. Meffert/Münstermann (2005), S. 22 oder die ISO 26000 Richtlinie des Bundesministerium für Arbeit und Soziales, vgl. BMAS (2011).

le, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden."[19] Auf diese Weise soll der finanzielle Wert für die Aktionäre maximiert und ein gemeinsamer Mehrwert für Anteilseigner und die Gesellschaft geschaffen werden.[20] Deutlich tritt die neue strategische Ausrichtung der Definition unter dem Einfluss jüngerer, bedeutender Werke von PORTER/KRAMER hervor, die CSR als möglichen Wettbewerbsfaktor identifizieren.[21] Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von dem Creating Shared Value-Konzept (CSV), das Unternehmen wirtschaftliche Möglichkeiten aufzeigt zu prosperieren, wenn sie im Einklang mit der Gesellschaft leben und entsprechenden Mehrwert schaffen. Letztere Definition der EU-Kommission soll daher als Bezugsdefinition in dieser Arbeit dienen, da diese im Gegensatz zur Definition 2001 die Klausel, gesellschaftliche Verantwortung freiwillig auszuüben, ausspart.

Die vorherrschende Begriffsvielfalt[22] in diesem Forschungsbereich bedingt eine oft fälschliche Verwendung von Synonymen oder ähnlichen Bezeichnungen.[23] Seit den 90er Jahren wird der Begriff Corporate Citizenship (CC) ausgehend von seinen Wurzeln in den USA auch in Deutschland gebräuchlich.[24] Während in Deutschland CC häufig dem CSR-Begriff untergeordnet und im engeren Sinne als gutes Mitbürgerengagement mit Spendenunterstützung verstanden wird,[25] gilt im internationalen Kontext CC im weiteren Sinne als übergeordnetes oder umfassendes Konstrukt.[26] Da die Ausrichtung der Arbeit globale Markenstrategien betrachtet, wird die hohe Deutungshoheit des Begriffs hier nach der Meinung von HABISCH spezifiziert, wonach CC nicht ausschließlich unter philanthropischen Gesichtspunkten und völlig losgelöst von der ökonomischen Dimension diskutiert werden sollte.[27] Resultierender wirtschaftlicher Nutzen werde oft nicht explizit betrachtet, sodass keine Anbindung an die strategische Zielsetzung des Unternehmens entsteht und kein Wettbewerbsvorteil generiert werden kann. Überdies interpretiert auch CARROLL CC als übergreifen-

19 EU-Kommission (2011), S. 7.
20 Vgl. EU-Kommission (2011), S. 7.
21 Vgl. hier und im Folgenden Porter/Kramer (2006); Peters (2009), S. 11; Porter/Kramer (2011).
22 Neben den Bezeichnungen CSR und Nachhaltigkeit bzw. gesellschaftliche Verantwortung werden in der Literatur bspw. auch die Begriffe Corporate Sustainability und Corporate Responsibility genannt. Vgl. Arnold (2011), S. 64 f.
23 Vgl. Loew et al. (2004), S. 12; Meffert/Münstermann (2005), S. 15.
24 Vgl. Arnold (2011), S. 65.
25 Vgl. Maaß/Clemens (2002); Loew et al. (2004), S. 13 ff.
26 Vgl. Schrader (2003), S. 65.
27 Vgl. hier und im Folgenden Habisch (2003), S. 60.

des Konzept, das alle Facetten der CSR-Pyramide reflektiert und über das eigentliche Verständnis des eindimensionalen Gutmenschentums hinausgeht.[28] Die Interpretation von CC muss also breiter gefasst werden, um zeitgemäß auch ethische, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte mit zu berücksichtigen.

Parallel mit der zunehmenden Globalisierung führt, eng verknüpft mit der Entwicklung der externen Unternehmenskommunikation profit-orientierter Unternehmen, die Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations (PR) zu einer zunehmenden Integration des gesellschaftspolitischen Umfeldes.[29] In Verbindung mit wachsenden Stakeholder-Gruppen weltweit steigt zusätzlich die Wichtigkeit der Unternehmenskommunikation, um differenzierende Markenbilder in den Köpfen der Konsumenten hervorzurufen und gesellschaftliches Engagement über multiple Kanäle zu kommunizieren.[30] Die Forschung zu CSR-Kommunikation entwickelt sich in heterogene Richtungen, wobei das Themenfeld bis dato wenig strukturiert erfasst wurde. Zwar adressieren Veröffentlichungen bspw. von MAIGNAN/FERRELL[31], LASS/REUSSWIG[32] oder BITTENCOURT/BORNER/ HEISER[33] das Thema zu Beginn, liefern jedoch keine breit akzeptierten Definitionen. Im englischsprachigen Raum konnte sich ab 2006 die Definition von MORSING etablieren, CSR-Kommunikation als *„communication that is designed and distributed by the company itself about its CSR efforts, profoundly influences the willingness of managers and employees to identify with their workplace."*[34] aufzufassen. Weiter erklärt MORSING die Kommunikation über externe Stakeholder als wirksamste Mitteilungsstrategie von CSR-Anstrengungen, um das Identifikationsgefühl der Stakeholder zu stärken.[35] Auch ØYVIND/BARTLETT/MAY beschreiben mit der Aussage „*corporations communicate in and about this process"*[36]ein ähnliches Verständnis von CSR-Kommunikation, das sowohl interne als auch externe Stakeholder-Gruppen einschließt. In Deutschland entstand im Nachgang des Brundtland-Berichts der Begriff der Nachhaltigkeitskommunikation aus der Umweltorientierung der dortigen Diskussionen,[37] worunter MICHELSEN einen *„Verständigungsprozess" [versteht], „in dem es um eine zukunftsgesicherte gesellschaft-*

28 Vgl. Carroll (2000), S. 37.
29 Vgl. z.B. Zerfaß (1996).
30 Vgl. Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.
31 Vgl. Maignan/Ferrell (2004), S. 5 und S. 12.
32 Vgl. Lass/Reusswig (2001), S. 19.
33 Vgl. Bittencourt/Borner/Heiser (2003), S. 43 f.
34 Morsing (2006), S. 171.
35 Vgl. Morsing (2006), S. 171.
36 Øyvind/Bartlett/May (2011), S. 8.
37 Vgl. Michelsen (2007), S. 25; Jaromilek (2011), S. 137.

liche Entwicklung geht, in deren Mittelpunkt das Leitbild der Nachhaltigkeit steht."[38] Weiter konstatiert er thematisch treffend: „*Diese Verständigung findet auf unterschiedlichen Ebenen und in differenzierten Kontexten statt: zwischen Individuen, zwischen Individuum und Institutionen, zwischen Institutionen und innerhalb Institutionen, in Schulen und Hochschulen, in den Medien, in der Politik, in der Wirtschaft, in den Kommunen, regional, national und international."*[39] CSR-Kommunikation wird demnach nicht als ein neuartiges Kommunikationsinstrument verstanden, sondern sollte vielmehr als eine disziplinäre Ausrichtung des Stakeholder-Dialogs und **neue Form** der (Unternehmens-)Kommunikation interpretiert werden.[40] Aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit der Definitionen von MORSING und MICHELSON wird in dieser Arbeit Nachhaltigkeitskommunikation als deutsches Äquivalent zur amerikanischen CSR-Communication und somit als Leitdefinition aufgefasst.

Ein verbindender Ansatz, der den Kommunikationsaspekt in die moderne Unternehmens- und Markenführung integriert, kann aus der Praxis abgeleitet werden: Wie der Unternehmer GÖTZ W. WERNER konstatiert, ist das Ziel einer dialogischen Führung „*die Einsicht des Einzelnen durch die Sinndimensionen „warum, wozu, wohin anzusprechen*".[41] Die Marke als kommunikatives Wertversprechen muss seiner Ansicht nach bereits in der Markenphilosophie eine fassbare Identität verkörpern und glaubhaft einen sinnhaften Beitrag in einem gesellschaftlichen Kontext liefern.[42] WERNER subsumiert seine Gedanken in einem Führungskonzept, das Mitarbeiter zu authentischen Markenbotschaftern umfunktioniert bzw. die Marke für Kunden greifbar werden lässt.[43] Dieses vom Stakeholder-Ansatz geprägte Verständnis stellt die integrierte Markenkommunikation mit einer dialogorientierten „Koordination durch Kommunikation" in den Mittelpunkt der Unternehmensführungsaufgabe. Die Ausgestaltung eines glaubhaften Markenbilds wird von WERNER aus diesem Grund als zentraler Hebel für die Stärkung der Marke betrachtet und gilt als Ausgangspunkt aller zentralen markenpolitischen Abstimmungen.

---

38 Michelsen (2007), S. 27.
39 Michelsen (2007), S. 27.
40 Vgl. Walter (2010), S. 49.
41 Werner (2006), S. 20. Götz W. Werner erhielt für seine herausragenden Leistungen vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) die Lehrprofessur. Vgl. Werner (2004). Er ist Gründer und Aufsichtsratmitglied des dm-drogerie Marktes und bekennender Anthroposoph.
42 Vgl. hier und im Folgenden Werner (2006), S. 31.
43 Vgl. hier und im Folgenden Werner (2006), S. 25 ff.

Abbildung 1 soll den historischen Zeitverlauf von CSR und CSRC in der Globalisierungsphase verdeutlichen und beide Konzepte visualisieren.

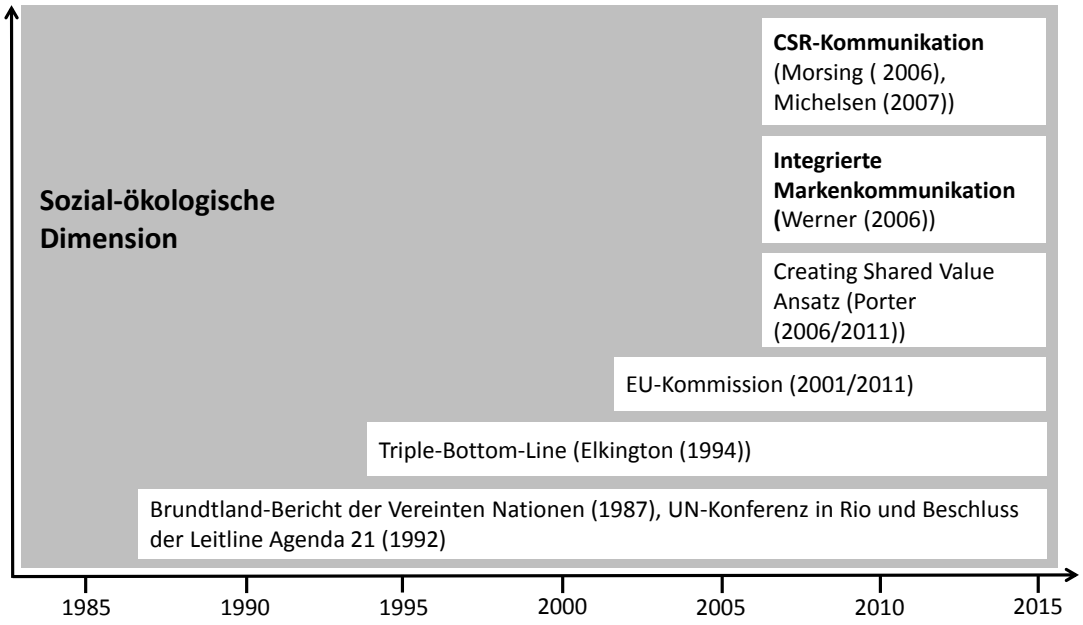

Abb. 1: Historische Entwicklung der sozial-ökologischen Dimension

2.2 Entwicklung der sozialen Dimension (Prä-Globalisierungsphase)

Der praktische Ansatz von WERNER zeigt deutliche Parallelen mit der Herangehensweise von CHESTER BARNARD auf, der ebenfalls als Führungsperson Kommunikation in der Kernaufgabe des obersten Managements verankert. Seit 1938, dem Jahr, in dem BARNARD mit dem Werk „The Function of the Executive“[44] erste Gedanken zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen liefert, nimmt die Entwicklung von weiteren Managementtheorien weiter zu. Mit neuen Managementkonzepten erhöht sich ebenfalls die Divergenz des Begriffs für Nachhaltigkeit, das ein „Ringen“ um das Verständnis der unternehmerischen Führungsaufgabe einläutet und den wissenschaftlichen Diskurs bis in die heutige Zeit bestimmt. Begleitend mit der Entwicklung des CSR-Verständnisses etabliert sich eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive über den Zeitverlauf als entscheidender Faktor einer unternehmerisch geprägten Nachhaltigkeitskonzeption.

In seiner Betrachtung der Unternehmung als kooperatives System beschäftigt sich BARNARD mit formalen Organisationen, die sich durch die bewusste zielgerichtete

[44] Vgl. Barnard (1938/1968), S. 3 f. und S. 258-284, umfasst Kapitel XVII “The Nature of Executive Responsibility”.

Teamarbeit von zwei oder mehreren Personen kennzeichnen lässt.[45] Als weiteres Organisationsphänomen beschreibt BARNARD die informellen Strukturen eines sozialen Interaktions- und Kommunikationssystems zwischen den Mitarbeitern, das die Unternehmung weitestgehend unabhängig von dem offiziellen Regelgerüst durchdringt.[46] Hierzu zählen Einstellungen, soziale Normen und Gebräuche in Organisationen als informale Organisationskommunikationsform, die als entscheidende Einflussgrößen die Dynamik und den Erfolg einer formalen Organisation maßgeblich beeinflussen.[47] Der Formierung und Beibehaltung von Kommunikationssystemen setzt BARNARD die Konzeptionierung einer moralischen Verpflichtung von Führungskräften voraus. Als führender Autor im Bereich der Managementlehre bekräftigt er die Wichtigkeit, Kommunikationskanäle über Organisationshierarchien zu definieren, „[…] *in which the moral factor finds its concrete expression* […]"[48]. Daher konstatierte bereits BARNARD Kommunikation nicht nur als Instrument zur Gestaltung von interner und informeller Organisation, sondern auch als Möglichkeit, dynamische Kooperationen innerhalb der Unternehmung zu fördern und den gesellschaftlichen Zweck der Organisation zum Mitarbeiter zu kommunizieren.[49] Als Vordenker seiner Zeit war sich BARNARD bereits der Wichtigkeit der Außenwirkung von Unternehmen und der Einflussnahme auf das Beziehungsgefüge zu externen Mitgliedern bewusst:

„Prestige, competitive reputation, social philosophy, social standing, philanthropic interests, combativeness, love of intrigue, dislike of fraction, technical interest, Napoleonic dream, love of accomplishing useful things, desire for regard of employees, love of publicity, fear of publicity - a long catalogue of non-economic motives actually condition the management of business, and nothing but the balance sheet keeps there non-economic motives from running wild. Yet without all these incentives, I think most business would be a lifeless failure"[50]

BARNARD entwickelt hier seine ersten Gedanken zum Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht in einem kooperativen System weiter,[51] und bezieht nun neben internen Anspruchs-

45 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 73.
46 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 114 f.
47 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 116 und S. 120 ff.
48 Barnard (1938/1968), S. 259.
49 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 4 und S. 89-91.
50 Barnard (1948), S. 15.
51 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 140.

gruppen auch externe Stakeholder-Gruppen wie die Gesellschaft in seine Vorstellung von einer sozialen Organisation[52] mit ein:

„The responsibilities of corporations include: (1) those which may be called internal relating to […]stockholders, creditors, officers and employees; and (2) those relating to the interest of competitors, communities, government, and society in general"[53]

Anknüpfend an den Leistungsanspruch einerseits und die Befriedigung individueller sozialer Bedürfnisse der Organisationsmitglieder andererseits, die BARNARD erstmals in diesem Zusammenhang berücksichtigt, gelten seine Beiträge zur Human-Relationship-Theorie als Verbindungsstück von der Klassik in die moderne verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie.

Da die Thematisierung sozialer Missverhältnisse in der Nachkriegszeit und in den **fünfziger Jahren** deutlich präsent war,[54] betrachtete BOWEN als weiterer Pionier der Managementlehre in seiner Publikation „Social Responsibilities of the Businessman" Unternehmensengagement als Anpassungsprozess an gesellschaftliche Erwartungen und erwähnt hierfür etwaige finanzielle Entlohnungen.[55] Zudem kontribuierte LEVITT Ende der 50er Jahre bereits in diesem frühen Stadium der Begriffsentwicklung klare Gedanken zu der Gefahr, CSR ausschließlich als profitable Strategie zu begreifen.[56] LEVITT ordnet soziale Belange daher nicht in die Verantwortlichkeit von Managern, sondern in den Aufgabenbereich der Regierung, damit der Profitgedanke von Unternehmungen nicht in den Hintergrund rückt.[57]

Ähnlich plädiert DRUCKER in seiner Veröffentlichung „The Practice of Management" bereits in den 50er Jahren dafür, dass jede Unternehmung als Organ der Gesellschaft einem sozialen Zweck dienlich sein und einer Verantwortungshaltung der Gesellschaft gegenüber gerecht werden muss.[58] DRUCKER beschreibt hier zweiseitige Kommunikationsstränge (Top-down und Bottom-up) innerhalb einer Organisation mit Informationsübermittlungen vom Manager zum Mitarbeiter und vice versa.[59] Effektive Verständigung gilt hierbei als Prämisse für funktionierende Geschäftsab-

52 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 3 f.
53 Barnard (1958), S. 7.
54 Vgl. Hayek (1957), S. 84.
55 Vgl. Bowen (1953), S. 6 und S. 63.
56 Vgl. Levitt (1958).
57 Vgl. Levitt (1958), S. 46.
58 Vgl. Drucker (1954), S. 381 ff. Geprägt von diesen Ideen verfasst Drucker 1994 den Aufsatz „Theory of the business", in dem er die tragenden Pfeiler einer Organisation als Aufgabe des Top-Managements definiert. Vgl. Drucker (1994).
59 Vgl. Drucker (1967), S. 65.

läufe.[60] DRUCKER greift hier das Gedankengut der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse über Organisationshierarchien von BARNARD wieder auf, der hierfür einige Kontrollfaktoren beschreibt:[61]

a) Die Kommunikationskanäle und die Weisungsbefugnisse müssen bekannt sein, um Mitarbeiter über offizielle Bekanntmachungen zu informieren.
b) In einer Organisation muss jeder Mitarbeiter über einen formalen Kommunikationskanal erreichbar sein (Top-down und Bottom-up).
c) Die Kommunikationswege müssen so kurz und direkt wie möglich gestaltet werden.
d) Es sollte für gewöhnlich der komplette Nachrichtenweg vom Oberhaupt der Organisation zur untersten Hierarchieebene genutzt werden.
e) Kommunikationsdistributeure („communication centers“[62]) in einer Organisation, wie führende Angestellte oder Manager, müssen entsprechend kompetent sein.
f) Kommunikationswege dürfen nicht unterbrochen werden.
g) Jede Nachricht sollte vor Verbreitung authentifiziert werden.

Zusammenfassend können die 50er Jahre als Übergangsphase betrachtet werden, in der erste Formulierungen den Weg für explizite Definitionen des CSR-Begriffs ebnen. Indes kann die interne Kommunikation bereits in ein sehr fortgeschrittenes Stadium eingeordnet werden. Eine Reihe weiterer Definitionen des CSR-Begriffs kann zeitlich den **60er Jahren** zugeordnet werden, in der Theoretiker wie FREDERICK, MCGUIRE und DAVIS erste Ansätze im anglo-amerikanischen Raum weiter konkretisieren:

1960 begann FREDERICK ein Phasenkonzept zu entwickeln,[63] dessen erste Stufe, $CSR_{1,}$ nur eine philosophische Orientierung und Tugend darstellt und sich auf den Zeitraum der 60er bis 70er Jahre zurückführen lässt. Während Corporate Social Responsiveness (CSR_2) ungefähr in das Zeitfenster der 70er Jahre fällt, betrachtet dieser Ansatz die Fähigkeit von Unternehmen, auf soziale Drucksituationen direkt zu

60 Vgl. Drucker (1967), S. 68.
61 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 175-181.
62 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 178.
63 Vgl. Frederick (1960).

reagieren.[64] In dieser Epoche wird der wissenschaftliche Diskurs ebenfalls vor dem Ansatz des reaktiven Modells der Corporate Social Perfomance (CSP) ausgetragen, den zuerst CARROLL konzeptualisiert und später als Ausgangspunkt für seine CSR-Pyramide verwendet.[65]

MCGUIRE weitet 1963 in seiner CSR-Definition den Blickwinkel für soziale Verantwortung: *„the idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations."*[66] Ebenso vage formuliert MCGUIRE weiterhin, dass die Interessen einer Organisation das Wohl der Gemeinschaft und der Mitarbeiter mit einschließen und Unternehmen über die Mindestanforderungen hinaus agieren müssen.[67]

Mit der ethisch motivierten Aussage *„Social responsibilities of businessmen need to commensurate with their social power"*[68], erklärt DAVIS die soziale Verantwortungsübernahme nicht mehr nur als eine gesellschaftliche Verpflichtung, sondern fordert die Einbeziehung von gesellschaftlichen Konsequenzen in das unternehmerische Handeln. Wie LEVITT vertritt DAVIS die Ansicht, dass CSR zudem die finanzielle Situation von Unternehmen fördern kann.[69] Ebenso wie BARNARD verknüpft DAVIS seine Forschung über formale und informale Kommunikationsketten im Unternehmen bereits in den 50er Jahren mit den Managementtechniken.[70] Ausgehend von internen Kommunikationsabläufen ermutigt DAVIS in späteren Arbeiten einen Dialog zwischen Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen, die basierend auf den sozialen Strukturen der Arbeitsstätte eine der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Organi-

---

64 Vgl. Frederick (1978), S. 155. Spätere Analysen beziehen sich auf die Dekade der 80er Jahre, in der Frederick den Zeitgeist der Integration ethischer Wertvorstellungen als Corporate Social Rectitude (CSR_3) definiert.[64] Die weltweite Expansion von Unternehmen in der Ära der Globalisierung wird von FREDERICK ab den 90er Jahren in die vierte Phase eingeordnet und als Konzept von Cosmos, Science und Religion (CSR_4) terminologisiert. In dieser Phase rückt das Unternehmen selbst aus dem Fokus der Betrachtung, indem die naturwissenschaftliche Umwelt diesen Stellenwert nun einnimmt und einer stärkeren moralischen Orientierung folgt.[64] Wissenschaftliche Beachtung erlangten diese beiden Konzepte jedoch kaum. Vgl. Waddock (2004), S. 19-23.

65 Vgl. Carroll (1979), S. 499. Siehe hierzu auch Sethi (1975).

66 McGuire (1963), S. 144.

67 Vgl. Carroll (1999), S. 272. Auch Walton fokussiert sich auf eine freiwillige Verpflichtung von Unternehmen. Vgl. Walton (1967), S. 18. Auf Walton kann aufgrund seines Werkes „Corporate Social Responsibilities" zuerst der Begriff CSR zurückgeführt werden.

68 Davis (1960), S. 71. Davis formuliert in diesem Zusammenhang das „Iron Law of Responsibility", das dem Unternehmen die Macht entzieht, das nicht für seine Verantwortlichkeiten gegenüber der Gesellschaft einsteht. Vgl. hierzu Davis (1967), S. 49 f.

69 Vgl. Davis (1960), S. 70 f.

70 Vgl. Davis (1953a), S. 45; Davis (1953b), S. 307.

sation darstellen. In Betrachtung der externen Kommunikation dogmatisiert DAVIS vorausschauend:

"*With regard to business communication outputs, the charge is that most outward communication has been a public relations facade, usually revealing the good but rarely the bad about business product or operations. The social responsibility model, however, postulates a policy of full disclosure in which both product and social data about a firm are available in the same way that economic data are now available*."[71]

Zusätzlich weitet DAVIS seine Überlegungen Mitte der 70er Jahre auf das Zeitalter der Massenkommunikation aus, in der die Verantwortlichkeit von Unternehmen aufgrund der erhöhten Erreichbarkeit von Konsumenten steigt.[72] Unternehmen, die ihre Verantwortungspflicht ignorieren, gefährden seiner Ansicht nach in äußerstem Maße ihre Machtposition in der Gesellschaft und ihren ökonomischen Ertrag.[73] DAVIS setzt seine Überlegungen zur sozialen Verantwortung in einem weiteren Schritt in den Kontext der Institutionentheorie*: „Social responsibility moves one large step further by emphasizing institutional actions and their effect on the whole social system.[…] Social Responsibility, therefore, broadens a person's view to the total social system."*[74] Er unterstreicht damit nachdrücklich, dass Unternehmen nicht isoliert in einer instabilen Gesellschaft existieren können und die Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt entscheidend den Erfolg beeinflussen. In dieser Relation erwähnte BARNARD die Entstehung von Institutionen als direkte Folgeerscheinung formeller und informeller Organisationen bereits Ende der 1930er Jahre.[75] Die Konzeption einer institutionellen Umwelt, die durch die Entwicklung von sozialen Regeln und Normen charakterisiert wird, kann daher auf ihn zurückgeführt werden.[76]

FRIEDMAN stellt sich in dieser Phase der Begriffsentstehung mit seiner Veröffentlichung „capitalism and freedom" bereits vehement gegen das philanthropische Konzept von CSR, indem er sich in diesem Zusammenhang ausschließlich Korrelationen mit der finanziellen Performance eines Unternehmens bedient.[77] In seinem spektakulären Aufsatz „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" nimmt

---

71 Davis (1975), S. 21.
72 Siehe hierzu auch Davis/Blomstrom (1975), S. 412 f.
73 Vgl. Davis/Blomstrom (1975), S. 50.
74 Davis (1967), S. 46.
75 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 116.
76 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 59; Scott (1987), S. 493 f.; Scott (1990), S. 38-55. Siehe zudem Kapitel 5 für eine nähere Betrachtung der Institutionenökonomik in dieser Arbeit.
77 Vgl. Friedman/Friedman (1962), S. 119 ff.

FRIEDMANN eine bis dato häufig zitierte Gegenposition zur momentanen Strömung ein.[78] Demnach könnte nur Individuen, wie Managern, Verantwortung zugesprochen werden, nicht aber Unternehmen.[79] Manager sollten sich seiner Ansicht nach in ihren unternehmerischen Freiheiten nicht limitieren lassen und sich weiterhin ihren Stockholdern verpflichten, die Anteile am Unternehmen halten. Die einzige Auflage von Unternehmen wäre daher, weiterhin Profite zu generieren, Steuern zu zahlen und seine Angestellten in gerechtem Maße zu entlohnen. FRIEDMAN beruft sich hier auf die Lehren der „Unsichtbaren Hand" von ADAM SMITH,[80] der nach FRIEDMANS Interpretation das Profitmotiv ebenfalls unterstütze.[81] Das eigennützige Streben nach Gewinn einer Unternehmung soll demnach auch Auswirkungen auf nationale Interessen und Wohlstand haben. Im Resümee betrachtet, bewertet FRIEDMAN das Konzept CSR losgelöst von negativen externen Effekten und der Einflussnahme von Institutionen oder *Pressure Groups*, die die Rahmenbedingungen im Wettbewerb festlegen. Wie im Gegenzug BARNARD treffend über die Rolle der Unternehmen formuliert: *„Material profit is not their reason for existence, but they do not thereby escape the tyranny of the balance sheet. […] Coorporation is an expression of human will and purpose in a physical environment."*[82]

Diese Entwicklung voranstellend, wird die nächste Dekade der **70er Jahre** von unterschiedlichen Interpretationen und Dehnungen des CSR-Begriffs charakterisiert.[83] Die Polarisierung des CSR-Begriffs gipfelt jedoch in CARROLLS viel zitierter Arbeit „A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance".[84] Mit dem Versuch, verschiedene Ebenen der Verantwortung zu konkretisieren, bemüht sich CARROLL, die bisherigen Ansätze zu subsumieren und systematisieren.[85] CARROLL erweitert die rein profitorientierte Denkschule von FRIEDMANN und SETHI, indem er den ökonomischen Leistungsanspruch eines Unternehmens auf die Begriffe *legal responsibilities*, *ethical responsibilities* und *discretionary responsibilties* ausdifferenziert. Unter letztere Bezeichnung fällt das Ermessen des Individuums Verantwor-

78 Vgl. Friedman (1970).
79 Vgl. hier und im folgenden Friedman (1970), S. 122 ff.
80 Vgl. Smith (1801), S. 173.
81 Vgl. Friedman (1990), S. 1.
82 Barnard (1938/1968), S. 252.
83 Vgl. Johnson (1971), S. 51-77; Carroll (1999), S. 274. Johnson präsentiert 1971 gleich mehrere, sich teilweise widersprechende Ansichtsweisen, wobei die Interessengruppen eines Unternehmens, aber auch Profitmaximierung und Nutzenmaximierung als definitorische Ansätze genutzt werden. Analog zu Friedman sieht auch Sethi CSR in seinem CSP-Konzept als umsatzförderlichen Faktor. Vgl. Sethi (1975).
84 Vgl. Carroll (1979).
85 Vgl. hier und im Folgenden Carroll (1979), S. 499 f.

tung zu übernehmen, das in Anschlusswerken CARROLLS durch philanthropische Verantwortung, d.h. kreatives, freiwilliges Engagement ersetzt wird.[86]

Die **80er Jahre** werden von der voranschreitenden Verflechtung des Welthandels bestimmt, die LEVITT als „ The Globalization of Markets“ bezeichnet.[87] Die Entwicklungstendenzen von Kommunikation und sozialer Verantwortung passen sich entsprechend an:

Die vorherige häufige Betrachtung von zwei losgelösten Forschungsbereichen beendet HABERMAS schlussendlich mit einer soziologischen Diskussion von Verantwortungsethik und moralischer Kommunikation im Jahre 1983.[88] Unternehmen müssen demnach nicht nur akzeptiert, sondern auch von der „sozialen Welt“ legitimiert werden.[89] Die HABERMAS'SCHE Diskursethik sowie seine Ideen zu kommunikativem Handeln prägten unter anderem die Public Relations-Forschung als Dialogs- und Verständigungsinstrument.[90]

Einen ähnlichen Zugang zur CSR-Thematik wie CARROLL findet DRUCKER im Jahr 1984.[91] Für ihn besteht die fundamentale soziale Verantwortung in dem Fortbestehen einer rentablen Organisation, die Arbeitsplätze bietet. DRUCKER statuiert: „*[…] the proper social responsibility of business is to tame the dragon, that is, to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs and into wealth*.“[92] Profitabilität und soziale Verantwortung schließen sich daher seinem Ermessen nach ebenfalls nicht aus, sondern können strategisch für Unternehmenszwecke instrumentalisiert werden. In Kombination können diese Geschäftschancen sogar eine Neuformation flankierender Industrien wie der Kommunikations- und IT-Branche auslösen.[93] Visionär erkennt DRUCKER nicht nur die Wichtigkeit, die Kommunikation zu externen Stakeholder-Gruppen effektiv zu gestalten, sondern auch das Potenzial und die Reichweite der elektronischen Medien und des World Wide Web (WWW) zu nutzen, um in Kontakt mit den Anspruchsgruppen zu treten.[94] Verständigungsprobleme, die DRUCKER wie folgt einbindet, müssen daher weitestgehend minimiert werden: *„the*

86 Vgl. Carroll (1983); Carroll (1991); Schultz (2011), S. 31.
87 Vgl. Levitt (1983).
88 Vgl. Habermas (1983).
89 Vgl. Habermas (1983), Kapitel 4. Siehe insbesondere S. 136 ff.
90 Vgl. Schulz (2010), S. 309.
91 Vgl. hier und im Folgenden Drucker (1984), S. 27.
92 Drucker (1984), S. 28.
93 Vgl. Drucker (1984), S. 26.
94 Vgl. Drucker (1980), S. 52.

communications gap within institutions and between groups in society has been widening steadily – to the point where it threatens to become an unbridgeable gulf of total misunderstanding."[95] DRUCKER verweist auf die Wahrnehmung des Empfängers als entscheidenden Faktor, diese Diskrepanz zu überwinden.[96]

Weitaus detaillierter als BARNARD integriert FREEMAN im Jahr 1984 interne und externe Anspruchsgruppen und nicht nur Anteilseigner in ein theoretisches Regelwerk mit ein und bezieht damit eine deutliche Gegenposition zu FRIEDMANS Shareholder-Ansatz.[97] FREEMAN definiert dabei diese Anspruchsgruppen recht weit gefasst (Stakeholder) als „*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objective"*[98]. In Verbindung mit den CSR-Konzepten sieht FREEMAN es als Aufgabe des Managements, die integrative Einbindung von CSR in das strategische System einer Unternehmung zu gewährleisten.[99] Zwar erzwingt die Stakeholder-Theorie auf diese Weise eine permanente Reflexion der Managemententscheidungen und kann klare Handlungsrichtungen für das CSR-Engagement vorgeben,[100] dennoch steht FREEMAN der Kopplung der Stakeholder-Theorie mit den CSR-Ansätzen ambivalent gegenüber. Für ihn kann CSR im schlimmsten Falle auch als eine „*destructive idea*"[101] interpretiert werden, die den Grundgedanken des Kapitalismus gefährden kann.

Unumstritten zeigt sich jedoch die wachsende Bedeutung der Kommunikation von CSR-Maßnahmen für Unternehmen in der Wechselbeziehung mit mehreren Stakeholder-Gruppen, um die *licence to operate* der Gesellschaft zu sichern.[102] Die einzelnen Strömungen der Prä-Globalisierungsphase werden in der folgenden Abbildung 2 dargestellt und bilden mit BARNARDS Theoriegrundstock das Fundament für heute geltende Managementansätze und effizientes Kommunikationsverhalten in Unternehmen.

---

95 Drucker (1973), S. 390.
96 Vgl. Drucker (1973), S. 391.
97 Vgl. Freeman/Reed (1983), S. 93; Freeman (1984) S. 24 ff.
98 Freeman (1984), S. 46.
99 Vgl. Freeman (1984), S. 40.
100 Vgl. Carroll (1991), S. 43.
101 Freeman et al. (2010), S. 262. Vgl. hierzu bereits Hayek (1969), S. 226.
102 Vgl. Zerfaß (2010), z.B. S. 305 f.; Raupp (2010), Kapitel 14; Jaromilek (2011), S. 137.

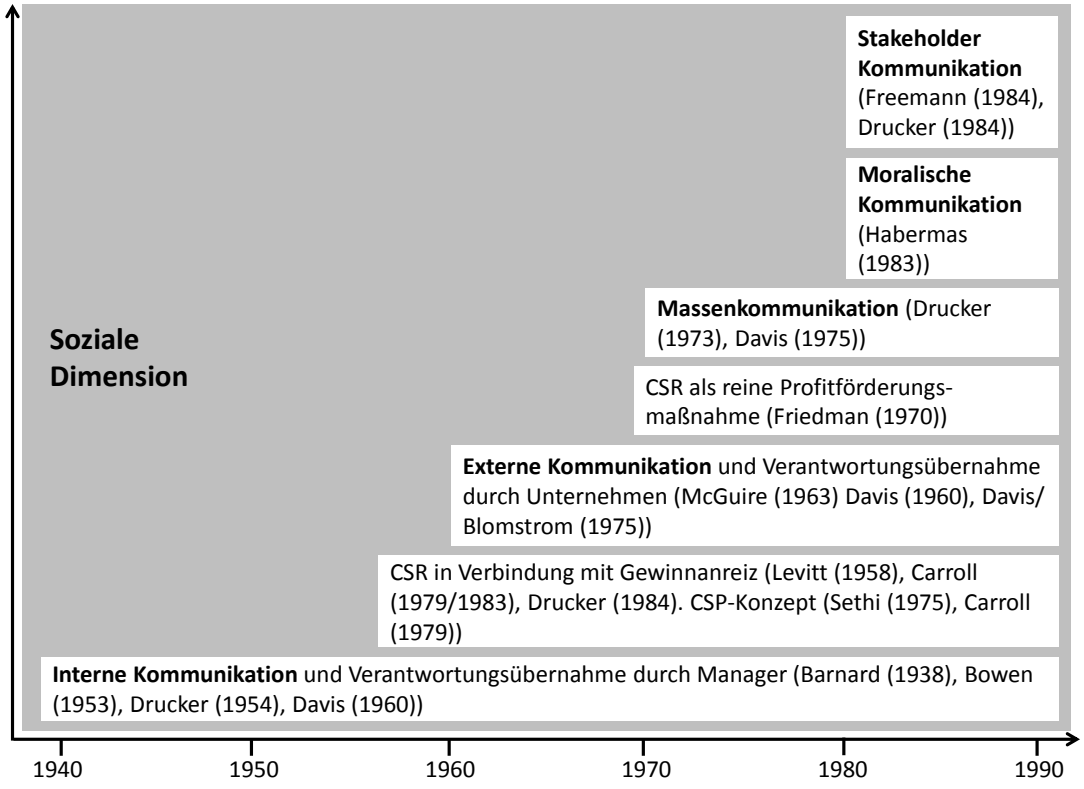

Abb. 2: Historische Entwicklung der sozialen Dimension

2.3 Einordnung der Ergebnisse in einen strategischen Kontext

Kritisch im Resümee betrachtet, werden sowohl die sozial geprägten Ansätze als auch die Folgetheorien der sozial-ökologischen Dimension weitestgehend von BARNARDS Überzeugungen getragen. Die Bedeutung der CSR-Kommunikation im Stakeholder-Ansatz entspringt dem „**Koordination durch Kommunikation**"- Gedanken von BARNARD,[103] der über DRUCKER bis hin zu PORTER ganze Managementkonzepte begründet. Als ganzheitlicher und historisch frühester Ansatz umfasst BARNARDS Denkschule einerseits praktische Ansätze im Sinne des Stakeholder-Ansatzes und integriert andererseits in einem weiteren Schritt auch moderne Ansätze des kooperativen Stakeholder-Dialogs im progressiven Markenmanagement.

Die strategische Komponente kommt in der **Ökonomie der Organisation** mit dem verbundenen **Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht** zum Ausdruck, das für alle Parteien der Interaktionsbeziehungen, innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, einen materiellen oder immateriellen Mehrwert generiert.[104] In der **einfachsten** Ausgestaltung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts sollten die Erlöse (Beiträge der Stakeholder) einer Unternehmung mindestens so groß wie die Kosten (gesetzte Anreiz- und Moti-

[103] Vgl. Barnard (1938/1968), S. 110-113.
[104] Vgl. Barnard (1938/1968), S. 70 ff. und 153 ff.

vationsstrukturen für die Stakeholder) sein, damit ein Gewinn erwirtschaftet wird.[105] Mit der **Unternehmung als kooperatives System** hängt der Tauschwert dieser benötigten Ressourcen zudem von alternativen Neukombinationen ab, um einen möglichst vielfältig verwendbaren Wertepool für die Anreizsetzung zu schaffen.[106] In diesem Stadium befindet sich die Unternehmung in einem **komplexen** ökonomischen Gleichgewicht, deren Fortbestehen von der Effizienz und Effektivität der Unternehmung und der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung der Kooperationspartner abhängt. Da in diesem Ressourcenpool zudem soziale Beziehungen wie auch Meinungen der Öffentlichkeit von unschätzbarem Wert enthalten sind und sich das Unternehmen einer ständig veränderlichen Umwelt anpassen muss, ist die Organisation darauf angewiesen, diese Faktorenbündel auf unternehmerische Art und Weise zu kombinieren.

Für die Interaktion mit **internen** Stakeholdern sieht BARNARD die Kommunikation über die hierarchische Selbstbestimmung als Lösungsweg, um z.B. die Mission und Vision der Marke zu transportieren. Während die Schaffung der **formalen** Organisationsgliederung in der Führungsverantwortung des Managements beruht,[107] unterstützen zudem **informelle** Kommunikations- und Organisationsstrukturen unmittelbar direkte Abstimmungsprozesse zwischen Mitarbeitern. Über die Schaffung einer Unternehmenskultur als Koordinationsinstrument wird das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter geschult und zugleich gemeinsame Aktivitäten besser abgestimmt.[108] Über das interne produktive Gleichgewicht wird de facto eine effektive und effiziente Koordination der gesamten Netzwerkorganisation erreicht, die auch die **externen** Stakeholder-Gruppen in ein kooperatives System miteinbezieht. Hier wird besonders die Bedeutung der CSR-Kommunikation für die zielgerichtete Markenführung deutlich, die nicht nur entsprechend die kulturelle Identität des Unternehmens lenkt, sondern auch die Außenwirkung und den Kooperationsgrad mit allen beteiligten Mitgliedern über die Ausgestaltung des Dialogs bestimmt.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die Intensität der Stakeholder-Ansprache durch den Einsatz von CSR als einen wettbewerbsstrategischen Erfolgsfaktor gesteigert werden kann und somit Aussicht auf höheren ökonomischen Gewinn mittels eines ausgewogenen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes gegeben wird.

---

105 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 93.
106 Vgl. hier und im Folgenden Barnard (1938/1968), S. 240 ff.; Meyer (1995), S. 41-44.
107 Vgl. Barnard (1938/1968), Kapitel VII.
108 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 116 und das gesamte Kapitel IX.

3 Wettbewerbsstrategische Ansätze und CSR-Kommunikation

Ergänzend zu einer interaktiven Einbindung der Anspruchsgruppen in die Unternehmenskommunikation bestimmt die wettbewerbsstrategische Stoßrichtung den Stellenwert der Nachhaltigkeitsintegration. Um eine Stakeholder-kompatible Implementierungsstrategie zu verfolgen, ist die Formulierung der Wettbewerbsstrategie über eine Einbindung gesellschaftlicher Verantwortung in die Wertkette obligat.[109] Erste konzeptionelle Ansätze von DU/BHATTACHARYA/SEN, CSR und CSRC in einem strategischen Ansatz zu integrieren,[110] entstehen allerdings erst 2010, womit CSR-Kommunikation immer noch ein aktuelles Entwicklungsthema darstellt. Nachfolgend werden daher, verstärkt aus einem wettbewerbsstrategischen Blickwinkel heraus betrachtet, zuerst vier CSR-Formen als mögliche Positionierungsstrategien gegenüber Wettbewerbern vorgestellt, die im Anschluss in einem Modell mit vier CSRC-Formen verküpft werden.

3.1 Formen von CSR

Unternehmerische Verantwortung zeichnet sich generell durch einen hohen oder niedrigen Integrationsgrad nachhaltiger Aktivitäten in das Geschäftsmodell aus.[111] Dabei schließen PORTER/KRAMER von der Stärke der Einbindung der CSR-Aktivitäten in die Wertkette auf eine signifikante Wirkung von CSR auf die Gesellschaft.[112] Eine weitere Determinante, CSR zu kategorisieren, stellt das Verhalten des Unternehmens dar. Reaktive Unternehmen, die CSR als Folge von starker Kritik, Druck der Stakeholder oder rechtlichen Bestimmungen durchführen, stehen hier proaktivem Unternehmensverhalten bzw. der intrinsischen Motivation, CSR-Aktivitäten aus eigenem Antrieb auszuüben, gegenüber.[113] Im Folgenden werden die Kategorien, die aus den verschiedenen Abstufungen in der strategischen Verankerung und dem Verhalten der Unternehmen resultieren, näher betrachtet und systematisiert.

3.1.1 Nicht-strategische CSR

Neben der CSR-Pyramide von CARROLL korrespondiert auch der Ansatz von LANTOS mit den vier Verantwortlichkeiten ökonomische, rechtliche, ethische und phi-

---

109 Vgl. Faber-Wiener (2012), S. 489. FABER-WIENER betont besonders die Wichtigkeit strategischer Integration der CSR-Kommunikation als Fundament für die Gestaltung der gesamten CSR-Prozesse im Unternehmen.

110 Vgl. Du/Bhattacharya/Sen (2010).

111 Vgl. hier und im Folgenden Waßmann (2013), S. 22.

112 Vgl. Porter/Kramer (2006).

113 Vgl. auch Schaltegger (2011), S. 193 f.; Waßmann (2013), S. 22.

lanthropische CSR (vgl. Tab. 1).[114] Zwar bündelt LANTOS inhaltlich CARROLLS wirtschaftliche, rechtliche und ethische Ebenen als Ethical CSR, jedoch fügt er seiner Theorie, ebenso wie Carroll, die Altruistic CSR als Gegenstück zur philanthropischen Verantwortung hinzu. Mit einer neuen strategischen Komponente (Strategic CSR) des Modells beschreibt LANTOS die Symbiose von gesellschaftlicher Verantwortung und der Erreichung strategischer Ziele. Zusätzlich unterscheidet LANTOS weitaus deutlicher zwischen freiwilligen und verpflichtenden CSR-Aktivitäten, die vom Unternehmen pro- oder reaktiv unternommen werden können.[115] CARROLL hingegen differenziert an dieser Stelle nur zwischen Praktiken und Verhaltensregeln, die gewünscht oder erwartet werden.[116]

Carroll, A. (1979, 2000, 2001)	**Lantos, G. P. (2001, 2002)**
Ökonomische Verantwortung: Profitables Wirtschaften, Arbeitsplätze und Produktqualität bieten	**Ethische CSR:** Moralische Verpflichtung im wirtschaftlichen, rechtlichen und ethischen Sinne
Rechtliche Verantwortung: Handeln nach den Gesetzen und Vorschriften	**Altruistische CSR:** Erfüllung der philanthropischen Verantwortung, die über die ethischen Verpflichtungen hinaus, selbstloses Handeln zum Wohle der Gesellschaft mit einschließt
Ethische Verantwortung: Faires Handel und Schadensvermeidung	
Philanthropische Verantwortung: Freiwilliges Engagement, Spenden	**Strategische CSR:** Verantwortungsübernahme in Kombination mit ökonomischer Zielerreichung

Tab. 1: Formen der CSR – ein Vergleich zwischen CARROLL und LANTOS
Quelle: verändert entnommen aus Lantos (2002), S. 206.

Im Allgemeinen entstehen **ethische** Grundsätze aus religiösen Ansichten, moralischen Traditionen oder menschenrechtlichen Bestimmungen, welche die eigentliche Grundidee der CSR bilden. Eine institutionenökonomische Betrachtung im Sinne eines ethischen Normativs etabliert **Regelwerke**, die nicht nur formelle gesetzliche Regeln umfassen, sondern auch informellen, nachhaltigen Richtlinien Rechnung tragen.[117] Aus Mangel an standardisierten Richtlinien sind daher auch Institutionen wie z.B. der United Nations Global Compact (UNGC) in der Lage, Grundprinzipien zu Menschenrechten, Arbeits- und Umweltbedingungen und Antikorruptionsmaßnahmen wettbewerbswirksam aufzusetzen.[118] Das Befolgen dieser Regeln entspricht den gesellschaftlichen Mindestanforderungen (nicht-strategische Einbindung von CSR) an ein verantwortungsvolles Unternehmen und muss daher auch bei entstehenden

114 Vgl. Carroll (1991).
115 Vgl. Lantos (2001), S. 605; Jamali (2007), S. 5.
116 Vgl. Carroll (2000), S. 37.
117 Siehe hierzu Kapitel 5.
118 Vgl. United Nations Global Compact (2013). Siehe hierzu auch Kapitel 4.

Kosten ethische Standards weiter fortführen. Gelder, die daher in die Wiedergutmachung selbst verursachten Schadens (z.B. Filteranlagen gegen Umweltverschmutzung) fließen, reduzieren zwar den Profit der Unternehmung, können allerdings auch Reputationsgewinne bergen.[119] Häufig finden sich ethische Grundsätze und Werte in den *Codes-of-Conducts* global agierender Unternehmen wieder, die bspw. die Gleichbehandlung von Männern und Frauen unabhängig von ihrer Herkunft proklamieren. Aus der ethischen CSR als grundlegendes Basiskonzept für eine nachhaltige Ausrichtung der Wertschöpfungskette schlussfolgert eine niedrige, aber bedingungslose Integration in das eigene Geschäftsmodell und das der Zulieferer.

Altruistische CSR-Aktivitäten präsentieren Unternehmen als *good corporate citizen*,[120] die sich über ihre ethische Verpflichtung hinaus philanthropisch an der Verbesserung sozialer oder ökologischer Umstände beteiligen.[121] Im Gegensatz zum ethischen CSR versuchen Firmen, die altruistische CSR praktizieren, neben der Erfüllung moralisch verpflichtender Richtlinien auch für Missstände einzustehen, die nicht selbst verursacht wurden.[122] In der Praxis zählen hierzu Spenden für sozial schwache Regionen oder Partnerschaften mit NGOs, die unabhängig von den eigentlichen Geschäftspraktiken aufrechterhalten werden. Häufig können zudem Initiativen, die in Bildung oder Gesundheit investieren, in letzter Konsequenz vorteilhafte Clustereffekte auslösen und die Faktorausstattungen in der Unternehmensumwelt qualitativ verbessern. Tatsächlich profitieren nicht nur Arbeitnehmer und die Gesellschaft von altruistischer CSR, sondern durch die Freisetzung dieser **positiven externen Effekte** auch andere ansässige Unternehmen bzw. Konkurrenten.[123] Da nicht explizit ein ökonomischer Gewinn angestrebt wird, sondern das Gemeinwohl der Gesellschaft primär in den Fokus rückt, muss die Motivation zur Integration dieser CSR-Maßnahmen in das Geschäftsmodell als niedrig bewertet werden.

Der fehlende strategische Zusammenhang der ethischen und altruistischen CSR-Aktivitäten, gekoppelt mit den entstehenden finanziellen Aufwendungen, lässt diese Kategorien der CSR besonders in Krisenzeiten häufig in den Mittelpunkt der Kritik rücken. Bei wirtschaftlichen Tiefpunkten besteht daher verstärkt die Gefahr, laufende Spendenprojekte kurzer Hand wieder einzustellen. Auch MAGRETTA weist, angelehnt

119 Vgl. Lantos (2001), S. 606.
120 Siehe auch Kapitel 2.1.
121 Vgl. Lantos (2001), S. 609; Baron (2001), S. 33.
122 Vgl. Carroll (2000), S. 37; Lantos (2002), S. 219.
123 Vgl. Lantos (2001), S. 609.

an MICHAEL PORTER, auf die Gefahr hin, ein bloßes nachhaltiges Geschäftsmodell als Strategie zu küren, das im Wettbewerb bestehen kann.[124] Erst die Transformation des Geschäftsmodells, das im Kern ein **einzigartiges** Nutzenversprechen enthält, das **eine** generische Strategien fokussiert verfolgt, dessen Wertaktivitäten **reibungslos** ineinandergreifen („Fit“) und dessen Strategie sich **kontinuierlich** dem Wettbewerb anpasst, kreiert eine robuste Wettbewerbsstrategie mit unternehmerischer Initiative. Strategische CSR-Aktivitäten versuchen deshalb durch eine langfristige Integration von CSR-Anstrengungen dieser Problematik gerecht zu werden.

3.1.2 Strategische CSR

Der Kombination von nachhaltigen Prinzipien mit unternehmerischem Handeln liegt ein enormes strategisches Potenzial zu Grunde. Der strategische Ansatz nach LANTOS versucht eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft zu schaffen und dabei Verantwortungsübernahme mit gesellschaftlichen Problemen zu vereinen.[125] In der Hoffnung, für wohltätige Anstrengungen den entsprechenden finanziellen Rücklauf zu erhalten, streben z.B. auch BARON ähnlich wie LANTOS in ihrem Verständnis von CSR-Strategie grundlegend eine gewinnmaximierende Strategie an.[126] Mit Hilfe eines integrierten Nachhaltigkeitskonzepts kann daher gesellschaftliche Verantwortung im Herstellungsprozess als Möglichkeit betrachtet werden, betriebswirtschaftliche Zielsetzungen (bspw. durch Recycling oder kosteneffizientere Arbeitsprozesse) zu erreichen.[127] Abhängig vom *Goodwill* der Konsumenten, die Unternehmen mit einer erhöhten Aufmerksamkeit begegnen, kann dies nicht nur höheren Produktabsatz bedeuten, sondern auch den gesellschaftlichen Nutzen steigern.[128]

Für PORTER/KRAMER bedeutet die Bündelung nachhaltiger Einzelmaßnahmen in einen ganzheitlichen Ansatz eine Integration gesellschaftlicher Verantwortung in die gesamte Unternehmensstrategie und das operative Kerngeschäft. Um einen gemeinsamen Mehrwert für beide Parteien zu schaffen, führt der strategische Ansatz nach PORTER/KRAMER über die Vermeidung negativer externer Effekte hinaus zu einem Verständis von „**shared value**“ als Managementorientierung.[129] In einer strategisch nachhaltigen Themenwahl, die mit dem eigentlichen Geschäftsmodell starke Kon-

---

124 Vgl. hier und im Folgenden Magretta (2012), S. 10 ff.
125 Vgl. Lantos (2001), S. 618.
126 Vgl. Baron (2001), S. 17.
127 Vgl. Hansen/Schrader (2005).
128 Vgl. Lantos (2001), S. 618.
129 Vgl. für das Porter’sche Strategieverständnis neben Porter (2011) auch Magretta (2012), S. 10-13.

gruenzen aufweist, können sich demnach neue Geschäftsfelder und Innovationsmöglichkeiten offenbaren, die sich Unternehmen ohne strategische Einbindung nicht erschließen können.[130] Der strategische Fit nutzt daher Wohltätigkeit als Hebel, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und sich durch eine einzigartige Positionierungsstrategie gegenüber den Rivalen zu differenzieren.[131] Abgeleitet aus der PORTER'SCHEN Denkschule definieren WERTHER/CHANDLER **strategische CSR** als „*The incorporation of a holistic CSR perspective within a firm's strategic planning and core operations so that the firm is managed in the interests of a broad set of stakeholders to achieve maximum economic and social value over the medium to long term.*"[132] Gestützt durch vier Grundpfeiler wird die Definition von der CSR-Ausrichtung, der Stakeholder-Perspektive, dem Kerngeschäft des Unternehmens und der zeitlichen Terminierung getragen. Dabei müssen auch die unternehmerische Vision und Mission als zentrale strategische Führungslinie die Grundgedanken der strategischen Ausrichtung transportieren.[133] Mit einer vertikalen Verankerung im gesamten Unternehmen und der damit einhergehenden Neubewertung der Wertkettenaktivitäten kann eine nachhaltige Ausrichtung nach PORTER/KRAMER, unterstützt durch lokale Cluster und ein wettbewerbsfähiges Umfeld, einen strategischen Wettbewerbsvorteil bedeuten.[134]

Um ihr Verständnis deutlich von anderen nicht-strategischen Ansätzen abzugrenzen, präsentieren PORTER/KRAMER den neuen Terminus *Creating Shared Value* als Weiterentwicklung des CSR-Begriffs. Tabelle 2 verdeutlicht daher den Unterschied zwischen CSR und strategischer *Value Creation*.

130 Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 65 ff.; Porter/Kramer (2012), S. 139.
131 Vgl. Porter/Kramer (2002), S. 68.
132 Werther/Chandler (2010), S. 40.
133 Vgl. Werther/Chandler (2010), S. 40 f.; Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 202.
134 Vgl. Porter/Kramer (2012), S. 137-139.

	CSR (wirtschaftlichen Mehrwert schaffen)	CSV (gemeinsamen Mehrwert schaffen)
Motivation:	Reputationssicherung	Neue Geschäftsfelder sichern
Konzeptionelle Umsetzung:	CC, Wohltätigkeit, Nachhaltigkeit	„Value Creation“
Handlungstreiber:	Reaktion auf Stakeholderdruck	Integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie (Ziel: Profitmaximierung)
Steuerung:	CSR-Abteilung	Vertikale Verankerung
Gesellschaftlicher Nutzen:	Erfolgreiche soziale Projekte	Weitreichender nachhaltiger Wandel
Wirtschaftlicher Nutzen:	„Licence to operate“ sichern	Strategischer Wettbewerbsvorteil

Tab. 2: Vergleich von CSR und CSV in ausgewählten Kategorien
Quelle: Verändert entnommen aus Porter/Kramer (2011), S. 76; Porter/Kramer (2012), S. 139.

Bei dem Versuch, sowohl wirtschaftliches als auch gesellschaftliches Interesse zu vereinen und CSR als elementaren Bestandteil zu verstehen, sehen sich Unternehmen häufig der Entscheidung gegenüber, entweder proaktives oder reaktives Verhalten zu vertreten.[135] Letzteres wäre der Fall, wenn Unternehmen erst auf Druck der Stakeholder nach vorangegangenem Fehlverhalten eine CSR-gestützte Unternehmenskonzeption entwerfen und sich dabei **taktisch** verhalten.[136] **Negative externe Effekte** wie hoher CO_2-Ausstoß würden beispielsweise durch geschäftsstrategisch kompatible CSR-Maßnahmen, die den Aufbau und Erhalt des Regenwaldes fördern, kompensiert werden. In diesem Zusammenhang kann auch Cause-Related-Marketing (CRM) zu taktischer CSR eingeordnet werden, da kein proaktiver, intrinsischer Beweggrund, sondern ein kommerzieller Ansporn über Spendentransaktionen nicht-altruistische Motive leitet.[137] Am Beispiel von Volvic kann aufgezeigt werden, dass Volvic zwar thematisch den Fit über den Slogan „1 Liter trinken - 10 Liter spenden“ öffentlichkeitswirksam transportiert, von den Kunden allerdings auch als operatives Marketinginstrument zur Verkaufsförderung interpretiert werden kann.[138]

Aufbauend auf den empirischen Erkenntnissen von WAßMANN über die Stärke der Wirkungspfade dieser CSR-Formen, ergibt sich folgendes Schaubild (vgl. Abb. 3),

135 Vgl. hier und im Folgenden Waßmann (2013), S. 22.
136 Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 65.
137 Vgl. Drumwright/Murphy (2001), S. 166 f.; Bulmann (2008) S. 44; Fieseler (2008), S. 176.
138 Vgl. Becker-Olsen/Cudmore/Hill (2006), S. 51; Meffert/Holzberg (2009), S. 49. Sollte eine langfristige Partnerschaft mit einer NPO oder NGO im Vordergrund stehen, kann der Bezug des sozialen Anliegens und der Marke auch auf eine mittlere bis hohe Proaktivität schließen. In diesem Fall lässt sich CRM, je nach Grad der Integration in die Wertkette, auch als altruistische CSR-Maßnahme beschreiben.

das grundsätzlich eine Wirkung aller CSR-Formen beim Konsumenten aufweist.[139] Nach seinen Ergebnissen endet der N-Verlauf mit CSV als wirksamste Form nachhaltiger Aktivität bzgl. der Effektivität bei der Kundenbeeinflussung. Konform mit der Auffassung von PORTER/KRAMER bieten folglich die Unternehmen mit einer strategischen Verankerung von CSR einen höheren wahrgenommenen Fit.[140] Strategische Implementierungen von CSR-Aktivitäten in die Wertkette kommunizieren dem Kunden ein langfristig angelegtes Engagement, das nicht umstandslos wieder rückgängig gemacht werden kann. Auf diese Weise wird Unternehmen eine positiv behaftete intrinsische Motivation unterstellt, die eine proaktive Wahrnehmung des sozial-ökologischen Wertversprechens begünstigt. Die Marke ist dadurch in der Lage, eine glaubwürdige und transparente Kommunikation zum Kunden aufzubauen, um das Markenimage bzw. die Einstellung gegenüber der Marke stimmig zu transportieren und eine scheinheilige Wirkungsweise zu unterbinden.[141]

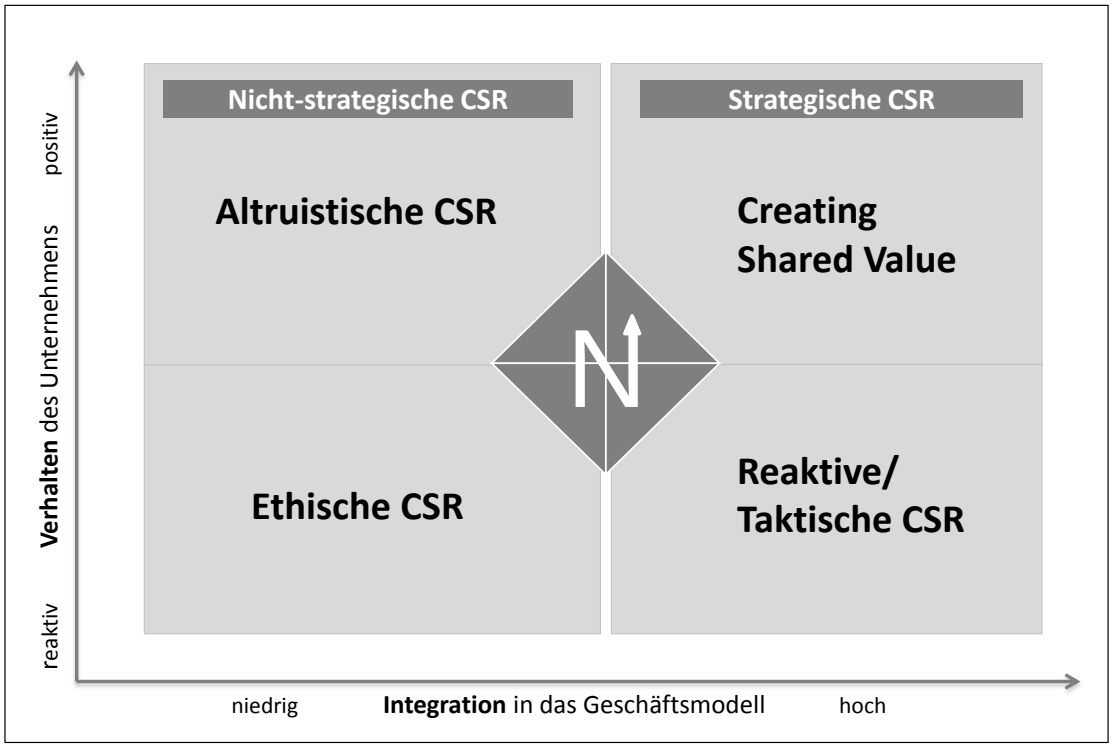

Abb. 3: CSR-Formen nach der Größe ihres Imageeffektes
Quelle: Waßmann (2013), S. 22.

Meistens erfüllen gerade globale Unternehmen die Voraussetzung, durch Nachhaltigkeitsberichte, *Codes of Conduct* oder breit angelegte Nachhaltigkeitskampagnen erfolgreich in mehrere Kategorien eingeordnet werden zu können. Zudem kann die

139 Vgl. Waßmann (2013), S. 191.
140 Vgl. hier und im Folgenden Waßmann (2013), S. 209-213.
141 Vgl. Wagner/Lutz/Weitz (2009).

Matrix als Orientierungshilfe dienen, um die eigene Unternehmensstrategie zu überprüfen. Im Versuch, CSR erfolgreich zu praktizieren, entsteht demgemäß ein strategisches Aufgabenfeld der CSRC, um langfristige Imagegewinne zu erzielen. Im Folgenden soll daher aufbauend auf den Inhalten der CSR die Art und Weise der Kommunikation konzeptionell aufgearbeitet werden.

3.2 Formen von CSRC

Die unternehmerische Kommunikationsarbeit im Rahmen von Corporate Social Responsibility sollte nicht nur eine kritische Öffentlichkeit bedienen, sondern die Markenkommunikation verstärkt dazu nutzen, Markenstärke und -wert aufzubauen.[142] Marken mit einem hohen Markenwert wird dementsprechend eine höhere Markentreue entgegengebracht, was die Wettbewerbsposition der Marke entscheidend verbessern kann. Über den *Halo-Effekt* einer starken Marke kann zudem die Markenwahrnehmung positiv beeinflusst werden, die entscheidend über das Differenzierungspotenzial der Marke verfügt.[143] Als weltweit renommiertes Markenbewertungsunternehmen betrachtet Interbrand nicht nur die wertvollsten Marken der Welt, sondern bewertet im Ranking der Green Brands auch die Integration von nachhaltigen Aktivitäten in die Geschäftsprozesse.[144] Insbesondere bei der Errechnung der Markenstärke ermöglicht Interbrand als erstes ISO-zertifiziertes Markenberatungsunternehmen eine standardisierte und praxisorientierte Markenbewertung.[145]

Für die Bildung des Markenwertes einer nachhaltigen Marke fließen einerseits die unternehmensinternen **Performance** Elemente, die die tatsächliche nachhaltige Leistung des Unternehmens bewerten und andererseits die unternehmensexternen **Perception** Elemente der Verbraucherperspektive in die Markenbewertung mit ein (siehe Tab. 3).[146]

142 Vgl. Esch (2005), S. 707 f.
143 Vgl. Esch (2006), S. 41 ff.
144 Vgl. Interbrand (2012b).
145 Vgl. Interbrand (2013).
146 Vgl. hier und im Folgenden Interbrand (2012a).

Performance Elemente		Perception Elemente	
Governance	Inwieweit werden dem Unternehmen Umwelt-richtlinien vorgegeben?	**Authenticity**	Wie glaubwürdig sind die nachhaltigen Ansprüche der Marke?
Operations	Wie ausgebildet ist das Müll-, Wasser- und Emissionsmanagement?	**Differentiation**	Wie differenziert werden die „grünen" Anstrengungen des Unternehmens wahrgenommen?
Transportation and Logistics	Wie umweltfreundlich sind die Transporte und die Logistik?	**Presence**	Wie stark ist das Bewusstsein der Konsumenten über die „grünen" Aktivitäten?
Stakeholder Engagement	Inwieweit werden die Anspruchsgruppen mit eingebunden?	**Relevance**	Wie relevant sind die Umweltansprüche der Marke?
Supply Chain	Wie nachhaltig wird die Lieferkette gestaltet?	**Consistence**	Wie beständig ist die „grüne" Kommunikation?
Products and Services	Wie nachhaltig sind die Produkte?	**Understanding**	Wie verständlich sind die „grünen" Aktivitäten?

Tab. 3: Performance und Perception Elemente nach Interbrand
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UNEP (2005); Interbrand (2012a).

Mittels eines Scoringmodells aggregiert Interbrand die Punkte der Nachhaltigkeits-Performance, die sowohl über öffentliche Informationsquellen zugänglich sind als auch von Experten über Key Performance Indicators (KPIs) in den Themenbereichen Governance, Operations, Transportations & Logistics, Stakeholder-Engagement, Supply Chain und Products & Services erhoben werden. Als unternehmensexterne Zielgröße dient eine repräsentative Umfrage zur Wahrnehmung der Verbraucher entlang der Dimensionen Authenticity, Differentiation, Presence, Relevance, Consistency und Understanding zur Abmessung der Markenstärke. Wahrnehmungsbedingt können sich auf Kundenseite Diskrepanzen bzw. Gaps zwischen der eigentlichen nachhaltigen Leistung eines Unternehmens und der Außendarstellung bilden,[147] wodurch die bereits vorhandene Skepsis der Konsumenten hinsichtlich der Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation weiter begünstigt wird.[148]

Gepaart mit einer hohen Kostenstruktur von umfassenden CSRC-Maßnahmen und bereits überlasteten Mitarbeitern, vergrößert sich die Spannweite zwischen Performance und Perception.[149] Die mangelnde Transparenz und Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation bezüglich der sozialen und ökologischen Verantwortungs-

147 Vgl. Interbrand (2012a).
148 Vgl. Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.
149 Vgl. Schrader (2008), S. 158.

übernahme bremst die Kundenloyalität, fördert die Unsicherheit der Verbraucher und kann, bedingt durch den etwaigen Marktaustritt nachhaltiger Produktanbieter, sogar zu einem Versagen des Marktes führen.[150] Besonders das Vertrauen gegenüber CSR-Aktivitäten in den hoch entwickelten Ländern scheint abhängig von der jeweiligen Branche stetig abzunehmen.[151] Zusätzlich ergibt sich durch die mangelnde Etablierung eines universellen Nachhaltigkeitsverständnisses und dem Fehlen einer standardisiert anerkannten Definition ein großer Interpretationsspielraum von CSR in der Kommunikationspolitik der Unternehmen, der weitere Zweifel schürt.[152] Dieser Missstand wird in der Literatur oft als paradox bezeichnet, da einerseits von den Unternehmen mehr Engagement gefordert wird, aber das Misstrauen proportional zu der Intensität ihrer CSR-Kommunikation steigt.[153]

3.2.1 Nicht-strategische CSRC

Die mögliche Unstimmigkeit zwischen Unternehmensrhetorik und der betrieblichen Praxis kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen, die in vier unterschiedlichen Kommunikationsstrategien resultieren.[154] Determiniert werden die CSRC-Formen von der kundenseitig wahrgenommenen, nachhaltigen Performance des Unternehmens, die ausgehend von dem Integrationsgrad die Ausgestaltung der Wertkette bedingt. WAGNER/LUTZ/WEITZ bestätigen unter anderem in diesem Zusammenhang die Wirkung von proaktiven und reaktiven Kommunikationsstrategien auf die Einstellung von Konsumenten.[155]

Wie die Vier-Felder-Matrix in Abbildung 4 illustrativ aufzeigt, können Firmen im ersten Quadranten, die CSR als einen kurzlebigen Trend erachten und nicht in die Unternehmenskommunikation einbinden, nach PORTER im Leistungsspektrum schwerlich einen wettbewerbsfähigen Platz einnehmen.[156] Weil die CSR-Aktivitäten dieser Unternehmen in keiner Weise oder nur äußerst mangelhaft in die Wertkette oder in die Markenidentität implementiert werden, müssen sich Unternehmen möglicherweise vehement gegenüber dem öffentlichen Zynismus der Bevölkerung oder der eigenen Mitarbeiter rechtfertigen. Indem das Nachhaltigkeitspotenzial für den Erfolg der Marke nicht vollständig ausgeschöpft wird, erreicht eine **ignorante**

150 Vgl. Schrader (2008), S. 151-158.
151 Vgl, Edelman (2012), S. 5 und S. 10.
152 Vgl. Waddock/Googins (2011), S. 24 ff.
153 Vgl. z.B. Tropp (2011), S. 496; Griepentrog (2010), S. 29 f.; Eisenegger/Schranz (2010), S. 81.
154 Vgl. hier und im Folgenden Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199 f.; Brugger (2008), S. 19.
155 Vgl. Wagner/Lutz/Weitz (2009), S. 79 f.
156 Vgl. Porter/Kramer (2006); Porter/Kramer (2011); Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.

Kommunikation nachhaltig interessierte Stakeholder-Gruppen auf lange Sicht nicht effektiv und effizient.

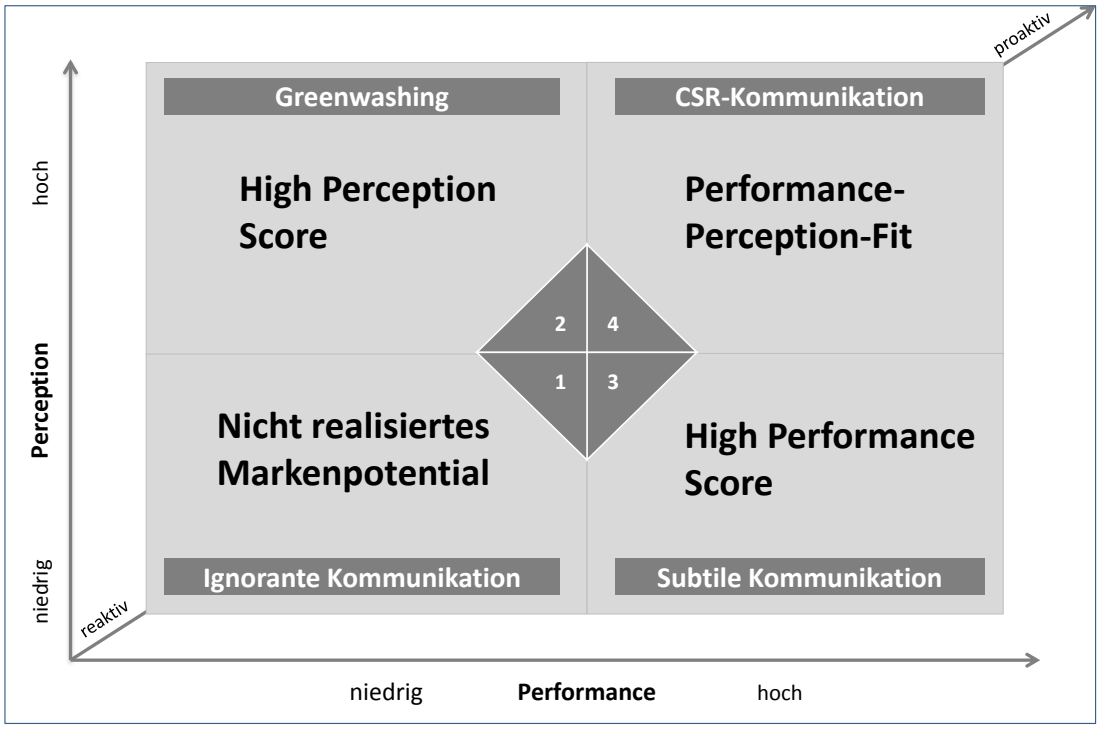

Abb. 4: Vier-Felder-Matrix der Kommunikation und Performance

Unternehmen, die wie anfangs erwähnt, nur ein ökonomisches Kalkül wie Gewinnmaximierung verfolgen und nicht den entsprechenden Beitrag leisten (High Perception Score), werden in den zweiten Quadranten eingeordnet. Auch Unternehmen, die nur punktuell Kampagnen bewerben, da sie sich dem Druck der Anspruchsgruppen ausgesetzt fühlen, vermitteln selten ein authentisches Auftreten mit nachhaltigen Motiven. Oft stehen hier die finanziellen Aufwendungen für eine Werbekampagne, die den Fit zur Nachhaltigkeits-Performance nur suggerieren, in keiner Relation zur beworbenen Maßnahme. In diesem Zuge können fehlende Nachweise und Unwahrheiten durch die Transparenz und Zugänglichkeit der Informationen im Internet die Verdachtsfälle auf **Greenwashing** entlarven und eine anfänglich positive Wahrnehmung der Marke nachweislich schädigen.[157] Diese intendierte Verbrauchertäuschung fördert nicht nur die Skepsis gegenüber CSR-Maßnahmen eines Unternehmens im Speziellen, sondern möglicherweise auch gegenüber CSR-Aktivitäten im Allgemeinen. Die Gefahr des Reputationsverlustes veranlasst allerdings auch viele Unternehmen dazu, CSR-Maßnahmen nicht weiter zu verfolgen.[158] Zudem bieten Firmen, die sich in einem Umstellungsprozess befinden und erst beginnen, in Nachhaltigkeit oder

[157] Vgl. Wagner/Lutz/Weitz (2009), S. 77-83.
[158] Vgl. hier und im Folgenden Walter (2010), S. 43 f.

soziale Projekte zu investieren, in diesem langandauernden Prozess eine entsprechende Angriffsfläche für eine kritische Öffentlichkeit. Gerade Unternehmen, die per se nicht-nachhaltige oder unverantwortliche Produkte anbieten, wie zum Beispiel Rohstoffförderer, Fastfood Ketten oder Tabakkonzerne, müssen sich oft gegenüber Pauschalvorwürfen der Gesellschaft rechtfertigen. Um den Glaubwürdigkeitsverlust zu verhindern, sollten diese Unternehmen von einer gänzlichen Verdichtung der Markenkommunikation auf nachhaltige Attribute absehen und einen Mix aus flankierenden CSR-Markenmerkmalen und unabhängigen Siegeln und Auszeichnungen wählen.[159]

3.2.2 Strategische CSRC

Die Multidimensionalität der TBL mit einer sozialen, ökologischen und ökonomischen Komponente umfasst per se komplexe Themengebiete.[160] Als große Herausforderung erweist es sich, diese konträren und breiten Themenfelder holistisch zu kommunizieren und Missverständnisse zu vermeiden.[161] Häufig gekoppelt mit einer hohen Informationsdichte entstehen durch die Wechselwirkungen innerhalb und zwischen den drei Dimensionen vielschichtige Kausalzusammenhänge, die Synergien sowie Konflikte bergen können.[162] Für das komplexe Themenmanagement der Unternehmen wird häufig auf den PORTER'SCHEN Fit-Gedanken[163] zurückgegriffen, um zusätzlich auch der Integrationsherausforderung in das Geschäftsmodell Rechnung zu tragen. Eine Verankerung von Nachhaltigkeit in der gesamten unternehmerischen Organisationsstruktur stärkt den wahrgenommenen Fit der Konsumenten mit den Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen und muss daher in einer strategisch verankerten Kommunikation zum Ausdruck kommen.

Einige Unternehmen, die eine eher **subtile Kommunikation** ihres sozial-ökologischen Engagements bevorzugen, erachten ein gewisses Maß an strategischer Einbindung als bedingungsloses Mindesterfordernis.[164] Oftmals besteht zudem die Befürchtung, dass Kommunikation die eigentliche philanthropische Absicht konterka-

159 Vgl. Meffert/Rauch/Lepp (2010), S. 32 f.
160 Vgl. Elkington (1994).
161 Vgl. Mast/Fiedler (2007), S. 567 ff.
162 Vgl. Fiedler (2007), S. 69.
163 Vgl. hier und im Folgenden Porter/Kramer (2006); Porter/Kramer (2011); Faber-Wiener (2012), S. 491 f.
164 Vgl. Steinert/Klein (2002), S. 10; Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.

riert.[165] BEHRENT beschreibt diese Einstellung als „*kommunikative Dilemmata*“[166] und gliedert diese in drei Oberkategorien:[167]

- Glaubwürdigkeitsdilemma: Eine zu starke Betonung der nachhaltigen Absichten führt zu einem Glaubwürdigkeitsverlust.
- Aufmerksamkeitsdilemma: Jegliche Art von Publicity schärft das Bewusstsein über das nachhaltige Engagement.
- Leadershipdilemma: Unwesentlich, welche Leistung bereits erbracht wurde, es wird nicht genügen.

Vice versa zu Greenwashing-Aktivitäten kann die Kundenwahrnehmung in Kategorie 3 jedoch durch den Verzicht der Nachhaltigkeitskommunikation bei tatsächlich vorhandenem sozialen und ökologischen Engagement (High Performance Score) leiden. Für die Öffentlichkeit oft unsichtbar, werden diese Unternehmen auch als „*quietly conscientious*“[168] bezeichnet und berichten – bewusst oder unbewusst – sehr zurückhaltend über ihre Verantwortungsübernahme. Da ein hoher Bezug zur nachhaltigen Geschäftspraktik nachgewiesen werden kann, können hier Unternehmen eingeordnet werden,[169] die nur einen geringen Aufwand betreiben, ihre sozial-ökologischen Bemühungen nach außen zu kommunizieren. Dies schließt allerdings nicht automatisch die Markenidentität und interne Kommunikation zwischen Mitarbeitern mit ein. Indem diese Unternehmen in erster Linie versuchen, die negativen externen Effekte ihrer Geschäftspraktiken auszugleichen, kann eine intrinsische Motivation unterstellt werden, die die Glaubwürdigkeitshürde überwindet. Allerdings kann trotz strategischer Ausrichtung die fehlende Kommunikation das Differenzierungspotenzial beim Kunden oft nicht vollständig ausschöpfen.[170] Eine Berichterstattung (z.B. über einen im Geschäftsbericht integrierten Nachhaltigkeitsbericht) stellt daher lediglich eine pflichtgemäße Kommunikation dar und kann die Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation nicht erfüllen.

Die strategische Bedeutung von **CSR-Kommunikation** für die Koordination der Mehrfachzielsetzung der TBL liegt der Einbindung in das unternehmerische Handeln zu Grunde. Um gesellschaftliches Bewusstsein zu fördern, dient die CSR-Kom-

165 Vgl. Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.
166 Behrent (2003), S. 33.
167 Vgl. hier und im Folgenden Behrent (2003), S. 33.
168 Vgl. hier und im Folgenden Vallaster (2012), S. 3, Vallaster/Lindgreen/Maon (2012), S. 53 f.
169 Vgl. Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.
170 Vgl. Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 199.

munikation als strategisches Werkzeug, einen positiven Imagetransfer über ein entsprechendes Themenmanagement zu erreichen.[171] Damit den vorangegangenen Risikoszenarien konstruktiv begegnet werden kann, müssen Unternehmen Problemlösungen im Stakeholder-Dialog ermitteln und die Motivation besitzen, CSR nicht nur in die Geschäftsprozesse zu integrieren, sondern auch dementsprechend die CSR-basierte Identität über die Marke zu kommunizieren. Die proaktive Nachhaltigkeitsleistung, gekoppelt mit einem zielgerichteten kommunikatorischen Aufwand, resultiert aus den tief verwurzelten Wertvorstellungen der Unternehmensgeschichte und -kultur in einem deckungsgleichen Performance-Perception-Fit. Im vierten Quadranten wird daher das Szenario „*Tue Gutes und rede [richtig] darüber*“[172] über den idealtypischen Fit festgehalten. BAUMGARTH/BINCKEBANCK ordnen hier Unternehmen ein, die aus einer CSR-geleiteten Motivation heraus handeln oder die proaktiv das existierende Geschäftsmodell anpassen und abändern.[173] Integrierte CSR-Kommunikation stellt daher in der Unternehmens- und Markenkommunikation keine isolierte „add-on“ Strategie dar, sondern sollte im besten Falle auch organisatorisch eingebunden werden.

Mit der CSRC als Kern der CSR stellt die Kommunikation das zentrale Element des CSR-Managements dar. Vor allem die Gestaltung der Integration von Führungssystemen und das Beziehungsgeflecht zu Stakeholdern müssen einem ganzheitlichen holistischen Ansatz und einer kommunikativen Authentizität folgen.[174] Bei Kombination beider Konzeptionen von CSR und CSRC (vgl. Abb. 5) ergibt sich ein Leitfaden, der primär zur Einordnung von Unternehmensverhalten geeignet ist, aber auch Management-Fehlverhalten aufdecken und strategische Schwächen offenbaren kann.

Der Dreiklang zwischen Performance, Perception und Behaviour greift die theoretischen Erkenntnisse dieser Arbeit wieder auf und erklärt den Gehalt einer integrierten internen und externen Kommunikation für die Markenstärke. Als ideales Verhaltensmuster verfolgen Unternehmen eine intrinsische Motivation in ihrer Fürsorgepflicht, die auf einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie fußt. Auf dieser Basis bestimmt ein ausgewogenes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht die Wahrnehmung der Stakeholder.

---

171 Vgl. Feigl (2012), S. 479.
172 Siehe gleichnamiges Werk von Graf Zedtwitz-Arnim (1961).
173 Vgl. Baumgarth/Binckebanck (2011), S. 200. Siehe hierzu ebenfalls das Experiment (Study 1) von Wagner/Lutz/Weitz (2009), S. 79.
174 Vgl. Lin-Hi/Müller (2011), S. 196.

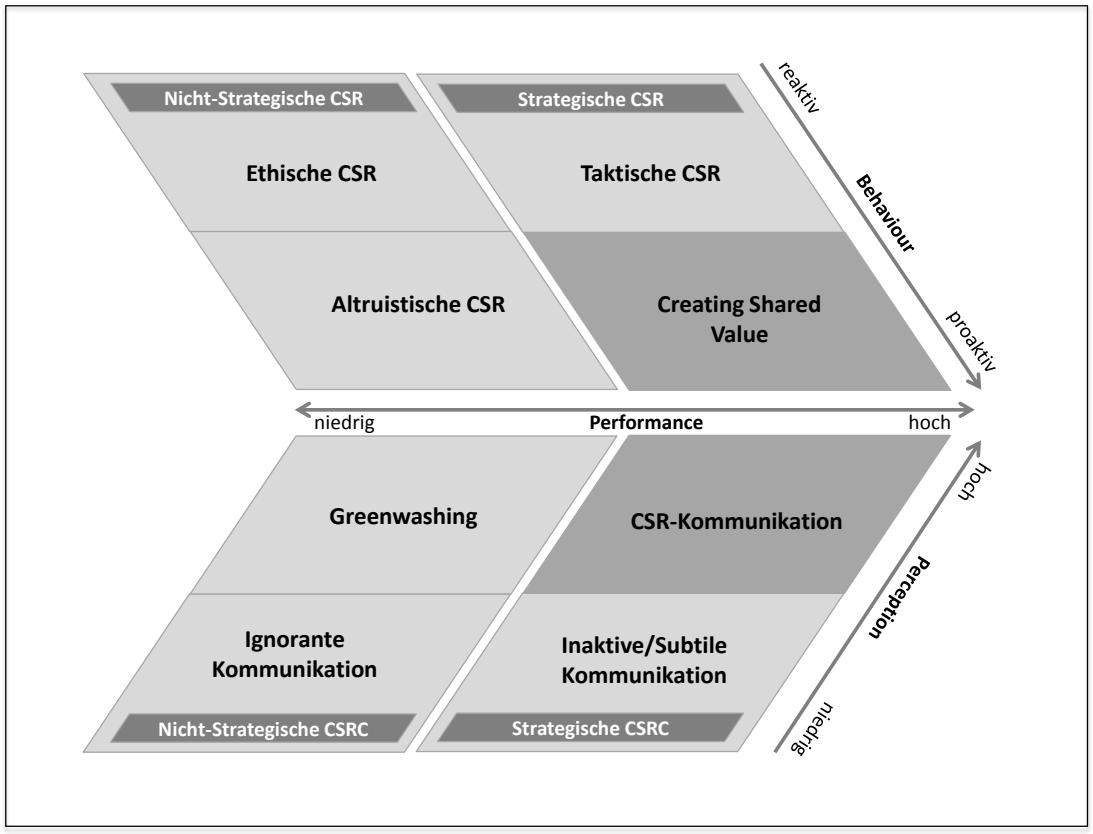

Abb. 5: Doppelmatrix aus CSR und CSRC

Im Grunde kann Marktversagen aus dieser Perspektive betrachtet, auch auf unaufrichtiges Managementfehlverhalten oder spekulative Geschäfte zurückgeführt werden. In seinem Artikel „Marketing Myopia“ warnt LEVITT vor kurzsichtigem Managementdenken und begründet sogar den Niedergang bedeutender Industriezweige mit einem Versagen auf Ebene des obersten Managements.[175] Da aus heuchlerischem und tückischem Verhalten kein Mehrwert für Unternehmen oder Gesellschaft erzeugt werden kann, werden im Umkehrschluss negative externe Effekte bewusst in Kauf genommen, damit ein Geschäftsmodell profitabel gestaltet werden kann.[176] Nach HAYEKS Verständnis liefert der Markt somit in seiner spontanen Ordnung durch die ineffiziente Allokation der Ressourcen automatisch fehlgeleitete Informationen und zwingt die Gesellschaft, auch unbeabsichtigte Konsequenzen bei beabsichtigtem Verhalten hinzunehmen.[177] In diesem Zusammenhang definiert BARNARD die entscheidenden Funktionen einer Führungspersönlichkeit: *„They are, first, to provide the system of communication; second, to promote the securing of essential efforts; and, third, to formulate and define purpose.*“[178] Diese Formulierung und Festlegung

175 Vgl. Levitt (1960).
176 Vgl. Sukhdev (2012), S. 75- 83.
177 Vgl. Hayek (1986), S. 63-69.
178 Barnard (1938/1968), S. 217.

von Zielen setzt DRUCKER in Kontext mit der dauerhaften Lebensfähigkeit der Unternehmung. Abstand nehmend von einem reinen Wachstums- und Gewinndenken führt seiner Ansicht nach vorausschauendes Management zu einer erfolgreichen Geschäftspraktik, die untrennbar mit verantwortungsvollem Handeln verknüpft werden muss.[179] Geschäfte, die daher aus einer intrinsischen Motivation heraus nachhaltige Unternehmergewinne generieren, resultieren in einer transparenten und glaubwürdigen Perzeption der Marke als Surrogat für Kompetenz.[180]

[179] Vgl. Drucker (1954), S. 386-388; Drucker (2001), S. 35 ff.
[180] Vgl. Waßmann (2013), S. 203-207.

4 Organisation der strategischen CSRC in sozialen Netzwerken

Der Strukturwandel sozialer Netzwerke hin zu einer kritischen, lebendigen und partizipativen Netzöffentlichkeit exponiert Marken ohne eine klare, konsistente und fokussierte Geschäftsstrategie automatisch für wirtschaftlich instabile Zeiten. Ausgehend von der engen Verknüpfung der nachhaltigen strategischen Unternehmensführung mit der Kommunikationsaufgabe des Managements, weitet sich der Aktionsbereich der Unternehmenskommunikation zu einem bilateralen Stakeholder-Dialog mit Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und anderen Parteien wie NGOs oder NPOs aus. Eine zentrale Rolle für die grundlegenden Veränderungen des Austausches spielen in erste Linie soziale Medien, die eine Demokratisierung und Zugänglichkeit von Wissen interner und externer Anspruchsgruppen in einem bisher unbekannten Maße vorantreiben. Im Anschluss soll die Organisation einer zukunftsorientierten CSR-Kommunikation in sozialen Medien beschrieben werden, die neue Herausforderungen für Unternehmen mit dem Internet als soziales Medium bergen.

4.1 CSRC in sozialen Netzwerken

Aus Furcht vor Kontrollverlust kommunizieren die meisten Global Player primär über die unternehmenseigene Webseite.[181] Weitere Möglichkeiten, die Social Media bietet, um mit den Stakeholdern in den Dialog zu treten (z.B. via (Micro)Blogs, Brand Communities, Multimedia Sharing etc.), bleiben teilweise völlig ungenutzt.[182] Um trotzdem den Informationsfluss an Konsumenten nicht zu unterbrechen und zudem eine unabhängige Stellung zu beziehen, bieten übergeordnete Institutionen dialogorientierte Kommunikationsplattformen, über die ebenfalls Kommunikationsbotschaften an die Interessengruppen distribuiert werden können: Neben Nichtregierungsorganisationen und Staatenbündnissen schließen sich auch Unternehmensinitiativen mit Stakeholder-Gruppen (vgl. z.B. Greenpeace) zusammen, die teils sogar branchenübergreifend die Beachtung von verantwortungsvollem Handeln und nachhaltigem Wirtschaften propagieren. Viele dieser globalen meinungsbildenden Institutionen veröffentlichen eigene Richtlinien und Regeln für Unternehmen, um als Katalysatoren und Multistakeholder-Netzwerke eine standardisierte Berichterstattung voranzutreiben (vgl. Tab. 4).

---

181 Vgl. Parguel/Benoît-Moreau/Larceneux (2011), S. 20; Herzig/Godemann (2011), S. 260 f.
182 Vgl. Harvard Business Review Analytic Services (2012), S. 6 f.

Zwar liegen keine einheitlich strukturierten normativen Regelwerke dieser branchenübergreifenden Initiativen vor, trotzdem können auf Grund der stark überlappenden Inhalte erste strategische Allianzen erkannt werden. Beispielsweise erweitert die Global Reporting Initiative (GRI), die maßgeblich an der Entwicklung der ISO-Richtlinien beteiligt war, ihre Kooperation mit den ISO 26000 Standards und anderen Initiativen.[183] Organisationen berufen sich dementsprechend auf die Richtlinien der GRI, um ihren selbst auferlegten Verpflichtungen im Rahmen der OECD-Guidelines oder der UNEP nachzukommen. Besonders in Nachhaltigkeitsberichten und CSR-Reports kommen die GRI-Richtlinien zum Einsatz, um dem formalen Ziel der Vereinheitlichung und dem Streben nach möglichst großer Transparenz Rechnung zu tragen.[184]

Internationale Multistakeholder-Institutionen und übergeordnete Referenztexte als normativer Rahmen	**Regeln und akzeptierte Prinzipien**	**Kommunikationsplattformen und Signale**
Global Reporting Initiative (Non-Profit-Organisation für standardisierte Berichterstattung)	• **GRI Guidelines Generation 4**	• **Soziale Netzwerke** der GRI
AccountAbility (Standardisierungsmaßnahme im Corporate Social Responsibility Reporting, deren Richtlinien in einem Multistakeholder-Prozess entwickelt wurden)	• **AA1000 APS** (AccountAbility Prinzipien für Ordnungsrahmen) • **AA1000 AS** (Prüfungsstandard) • **AA1000 SES** (Stakeholder Engagement Standard)	• **Soziale Netzwerke** der AccountAbility
ISO (International Organization for Standardisation als universeller Referenzrahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung)	• **ISO 14000** Standards für Umweltmanagement • **ISO 26000** Standards für soziale Verantwortung	• **ISO Awards**
ILO (International Labour Organization der United Nations)	• **ILO Normen** (Arbeits- und Sozialstandards)	• **Global Extension of Social Security** (social-protection.org)

Tab. 4: Übersicht der wichtigsten Multistakeholder-Gruppen und Referenztexte

Die folgende Tabelle 5 beinhaltet die wichtigsten Unternehmensinitiativen und größten supranationalen Institutionen,[185] die nicht nur eine ausgewogene Berichterstattung fordern, sondern durch ihre objektive Betrachtungsweise die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz ihrer Informationen erhöhen.[186] Beispielsweise umfasst die Vision 2050 des World Business Council of Sustainable Developement (WBCSD) ausgehend von der heutigen Praxis in der ersten Phase des Entwicklungspfades bis 2020

183 Vgl. Global Reporting Initiative (2013b).
184 Vgl. Global Reporting Initiative (2013a).
185 Vgl. Bertelsmann Stiftung (2012); BMAS (2013).
186 Vgl. Balderjahn (2004), S. 7.

eine dialogorientierte Aufklärung.[187] Nicht nur wirtschaftlich müssen weltweit neue Weichen gestellt werden, sondern auch Werte und Verhaltensweisen sollen kritisch überdacht werden. Über Blogs und Youtube-Channels können theoretisch sämtliche Stakeholder erreicht werden, die zur schnellen Umsetzung der visionären Ziele in einem integrierten Ansatz beitragen.

Unternehmens- und Wirtschaftsinitiativen	Regeln und akzeptierte Prinzipien	Kommunikationsplattformen
World Business Council of Sustainable Developement (WBCSD) (Unternehmensnetzwerk von mehr als 200 Firmen)	• **Vision 2050** (nachhaltiger Leitgedanke und Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen) • **Agenda 21**	• **Rat für nachhaltige Entwicklung** • Soziale Netzwerke, WBCSD Blogs / WBCSD Youtube-Channel • **Econsense**
OECD Guidlines (Organisation for Economic Corporation and Developement, internationale Staatenorganisation)	• **OECD Guidelines** • **GRI Guidelines**	• Nationale Kontaktstelle: **Soziale Netzwerke** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWI) (Hilfe bei Umsetzung der Guidelines und Beantwortung/Hilfe bei Fragen)
CSR Europe (Business Netzwerk für CSR) (Unternehmensnetzwerk mit über 70 multinationalen Kooperationen)	• **CSR Toolbox** für ein nachhaltiges und wettbewerbsfähiges Europa • **Enterprise 2020 Strategy** als Initiative, nachhaltiges Wachstum der EU zu fördern	• **Online-Portal** (Interne Online Plattform nur für Mitglieder)
CSR Germany (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK), Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH)	• **Best Practice Lösungen** aus der Praxis	• **Online-Portal** für Mitglieder • **CSR WeltWeit** (Plattform für Führungspersonen)
World Economic Forum (unabhängige internationale Organisation, strategische Partnerschaft ausgewählter führender Globalunternehmen)	• **Reports** als Vergleichsmodul (z.B. zur Ermittlung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit)	• **WEF Blog** • **WEF Communities** für informellen Informationsaustausch

Tab. 5: Übersicht von ausgewählten Unternehmens- und Wirtschaftsinitiativen

Auf Länderebene dienen in Deutschland z.B. der Rat der nachhaltigen Entwicklung oder das Forum Econsense als Sprachrohre, um Kooperationspartner einzubinden, gesellschaftliches Umdenken zu fördern und koordiniertes nachhaltiges Handeln im Stakeholder-Dialog voranzutreiben. Mit dem hoch relevanten Wissen und Know-how der NGOs und Initiativen können gesellschaftliche Ansprüche erkannt und die

187 Vgl. hier und im Folgenden WBCSD (2010).

CSR-Kommunikation der Unternehmen in kooperativer Zusammenarbeit aufgewertet werden.

Durch externe Zertifizierungen wie Preise/Awards und Rankings können ebenfalls wirksame Qualitätssignale an Kunden, Investoren und Wettbewerber gesendet und die Lernprozesse für sozial-ökologische Prozesse beschleunigt werden.[188] Immer mehr CSR-Rating Agenturen spezialisieren sich darauf, neben der finanziellen Performance eines Unternehmens auch das gesellschaftliche Engagement zu evaluieren.[189] Wie DILLENBURG ET AL. beschreiben, „*what gets measured, gets managed*“[190], nehmen Ratings hohen Einfluss auf unternehmerische Aktivitäten, erhöhen den Willen zur Selbstkontrolle und setzen wettbewerbliche Anreize. Nachdem Interbrand neben dem eigentlichen Ranking der stärksten Marken auch die Verankerung der Nachhaltigkeit in globalen Unternehmen beurteilt und des Weiteren sogar unabhängige Suchmaschinen nachhaltige Rankingkategorien verwalten,[191] kann dies als starker Indikator für die Bedeutung der CSR-Bewegung gewürdigt werden.[192]

Nachhaltigkeitsratings und -rankings	**Verfahren**	**Kommunikationsplattformen**
Interbrand (Markenbewertungsunternehmen, Ranking der Best Global Brands und der Best Global Green Brands)	• Zertifiziert nach **ISO 10668** • **Interbrand Rating** (Finanzanalyse, Rolle der Marke und Markenstärkenbewertung)	• **Soziale Netzwerke** • **Interbranddesignforum** • **Interbrand Blog**
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	• **Best-in-class-Prinzip** • **Sustainability Assessment** durch Dow Jones Sustainability Indices	• **Lizenzierter Kundenlogin** für Interaktion
Oekom Research (Ratingagentur für nachhaltige Investments)	• **Oekom Corporate Rating** (branchenspezifisch ausgewählte sozial-ökologische Kriterien)	• **Forum Nachhaltige Geldanlagen**
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW/future Ranking der deutschen Nachhaltigkeitsberichte)	• Umfassendes **Kriterienset** aus allgemeinen und branchenspezifischen Kriterien	• **Rat für nachhaltige Entwicklung** • **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** • **Future e.V.**

Tab. 6: Übersicht der wichtigsten Nachhaltigkeitsrankings und -ratings

Dadurch können Unternehmen, die ihre hohe Platzierung bei Sustainability Ratings kommunizieren, ihre Marke faktisch aufwerten.[193] Der Pluralismus dieser Rankings wird in Tabelle 6 auf entscheidende Ratings im Hinblick auf die nachhaltige Mar-

188 Vgl. Minsch et al. (1998), S. 359.
189 Vgl. Scalet/Kelly (2010), S. 70.
190 Dillenburg/Greene/Erekson (2003), S. 170.
191 Vgl. z.B. Ranking the Brands (2013).
192 Vgl. Scalet/Kelly (2010), S. 71.
193 Vgl. Parguel/Benoît-Moreau/Larceneux (2011), S. 20 ff.

kenbewertungen beschränkt und listet wesentliche Organisationen auf, die in CSR-Rankings involviert sind. [194]

Eine politisch initiierte Zusammenarbeit und Einordnung ist in diesem Kontext unerlässlich. Ein vorgegebener Aktionsrahmen bildet die Möglichkeit, staatenübergreifend Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln und zentrale Handlungsfelder zu definieren, die bereichsübergreifend sozialen Missständen und Umweltkatastrophen vorbeugen können (vgl. Tab. 7).

Internationale und nationale politische Initiativen und Staatenbündnisse	**Regeln und akzeptierte Prinzipien**	**Kommunikationsplattformen und Signale**
United Nations Environment Programme (UNEP)	• **Global Reporting Initiative** (GRI) (Initiativenübergreifende Richtlinien für nachhaltige Berichterstattung)	• Nationale Kontaktstelle: **Soziale Netzwerke** des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) • **Awards der UNEP** • **Gespräche mit UNEP-Experten** über die interaktive Webseite • **UNEP Spokesperson's Blog**
United Nations Global Compact (UNGC)	• **The Ten Principles** (Prinzipien für soziale und ökologische Standardisierung) • **ISO 26000** • **Communication on Progress** (verpflichtende Offenlegung des Fortschrittes teilnehmender Unternehmen nach Implementierung der 10 Prinzipien) • GRI Guidelines	• **Plattform Umweltdialog.de** als Sprachrohr des UNGC • **Deutsches Global Compact Netzwerk** als Teil des weltweiten Kommunikationsnetzwerkes des UNGC
EU Kommission (Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen der EU)	• **CSR Grünbucher** • **ABC of CSR Instruments** • **OECD Guidelines** • **10 Prinzipien des UNGC** • **ISO 26000** • **ILO Normen**	• **Soziale Netzwerke** des Auswärtigen Amtes, direkte Kommunikationsmöglichkeit mit EU-Abgeordneten
Econsense (Forum des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Unternehmensnetzwerk des Bundesverbands des Deutschen Industrie)	• **Wissenschaftlich recherchierte Publikationen** als Orientierungshilfe für Unternehmen	• **Think Tank für Nachhaltigkeit**, bündelt Kommunikationsplattformen
B.A.U.M. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.)	• **B.A.U.M Ehrenkodex**	• **Deutsches CSR-Forum** • **Forum Nachhaltig Wirtschaften**

Tab. 7: Übersicht von internationalen und nationalen politischen Initiativen und Staatenbündnissen

[194] Auf Produktebene existiert bereits eine Überzahl an Siegeln, die zu einer steten Konsumentenverwirrung beitragen und staatliche geprüfte Auszeichnungen verwässern. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung fordert daher einen einheitlichen Rahmen für die Anforderungen an nachhaltige Produkte und eine entsprechende Kennzeichnung mit einem einheitlichen Label. Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (2010).

Als Organ der Vereinten Nationen für nachhaltige strategische Initiativen fördert der Staatenbund einerseits einheitliche Berichterstattung über die GRI, andererseits verpflichtet er teilnehmende Organisationen zur Akzeptanz eigens entwickelter Prinzipien, die Menschen-, Arbeits- und Umweltrechte unterstützen sowie Antikorruption befürworten.[195] Zudem legen sich Mitgliedsunternehmen bindend fest, ihre Fortschritte in der Implementierung der Prinzipien jährlich offenzulegen und zur Diskussion freizugeben. Mit einem globalen Netzwerk und entsprechenden nationalen Distributionsstellen über die Plattform Umweltdialog.de und dem Deutschen Global Compact Netzwerk können innovative Partnerschaften mit Unterstützung des Staates beitragen, die 10 Prinzipien in deutschen Unternehmen zu internalisieren.

Dennoch kann eine Kooperation mit marktlichen oder politischen Initiativen nicht ausschließlich als Chance für jedes Unternehmen gewertet werden. Regelmäßig stellen diese Institutionen die nachhaltige Leistung globaler Unternehmen und deren Öffentlichkeitskommunikation in ihren Dialogforen auf den Prüfstand. So laufen Unternehmen, die mit dem UNGC kooperieren, Gefahr, bei unwahrer CSR-Kommunikation in die Liste der ausgeschlossenen Unternehmen des UNGCs aufgenommen und öffentlich degradiert zu werden.[196] In schwerwiegenden Fällen kann dies über Organisation der Kunden in sozialen Netzwerken wie Facebook zu breit angelegten Kaufboykotten führen.[197]

4.2 Best Practice Beispiele anhand von BMW und Adidas

Voraussetzung für eine prägnante CSR-Kommunikation ist zudem stets eine situative, auf Branchen angepasste Kooperation mit den einschlägigen Initiativen. Speziell auf die Branche zugeschnitten, machen sich Unternehmen unterschiedliche Werkzeuge zu Nutze, um branchenspezifische Besonderheiten kommunikativ nach außen zu tragen. Im Folgenden wird als *Best Practice* Beispiel der deutschen *leading industry* der Stakeholder-Dialog von **BMW** untersucht. Mit einer innovativen Gestaltung von Mobilität baut BMW besonders die ökologische Säule ihrer TBL aus, indem serienmäßig rein elektronisch betriebenes Fahren ohne Abgas- oder Lärmemissionen ermöglicht wird.[198] Um sowohl kontinuierlich den Ressourcenverbrauch zu senken, als auch die Umweltauswirkungen in umfassenden Fertigungsprozessen im

195 Vgl. hier und im Folgenden UNGC (2013).
196 Vgl. UNGC (2011).
197 Vgl. hier z.B. Amazon, nachdem Vorwürfe von Dumpinglöhnen erhoben wurden.
198 Vgl. BMWi (2013).

globalen Produktionsnetzwerk der BMW Group zu reduzieren, unterzeichnete BMW die internationale Deklaration zur *Clean Production*, welche zur Zielerreichung einer emissionsfreien Automobilproduktion beitragen soll.[199]

Unternehmen	Initiativen und Partnerschaften	Konzernweite Leitlinien/Regeln	Inhalte der CSR-Kommunikation	CSR-Kommunikationsplattform im Stakeholder-Dialog
BMW	**Branchenunspezifische Initiativen** • UN Global Compact • Deutsches Global Compact Netzwerk • WBCSD • Econsense • CSR Europe • ILO **Branchenspezifische Initiativen aus ökologischer Perspektive:** • Europäische Forschungsvereinigung für Umwelt und Gesundheit im Transportsektor (EUGT) • European Automobile Manufacturers Association (ACEA) • Verband der Automobilindustrie (vda)	**Leitlinien/Regeln:** • Verhaltenskodex (Legal Compliance Code) • Umweltleitlinien (nach UNGC und Agenda 21) • Ten Principles (UNGC) • Leitlinien der Personalpolitik (Global Compact, ILO, OECD, ICC Business Charter for Sustainable Development, Gemeinsame Erklärung über Menschenrechte und Arbeitsbedingungen) • Berichterstattung: GRI- Indikatoren • TBL als Rahmen für die Unternehmensstrategie	**Wichtigste strategische Ziele:** • BMW CleanEnergy Wasserstofffahrzeug mit Verbrennungsmotor (Energieverbrauch und Emissionen senken, Produktverantwortung ausbauen) • Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette • Unternehmensstiftung zur Förderung von Innovation, Ausbau von gesellschaftlichem Wandel und Förderung von Kooperationen mit NGOs • Mitarbeitersicherheit weltweit vorantreiben	• Unternehmenseigene Webseite • Nachhaltigkeitsbericht • Online und Offline Brand Communities • BMW Group Dialogue (Kontinuierlicher Austausch mit Stakeholdern weltweit und regelmäßigen Round-Tables) • Unternehmensweite, jährliche Umfragen zur Arbeitszufriedenheit • Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter, Xing, Google+, Linkedin)

Tab. 8: Realisierung der CSRC im Unternehmen BMW als Best Practice Beispiel

Neben einem ganzheitlichen Umweltmanagement erkennt BMW die Wichtigkeit des multimedialen Stakeholder-Dialogs, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.[200] Die organisatorisch eingebundene Kommunikationsabteilung erklärt E-Mobility als Schwerpunktthema im nationalen Dialog mit Anspruchsgruppen und versucht, die elektronischen Word-of-Mouth (eWOM) Prozesse über eigene Kommunikationsplattformen im Social Medium sowie Online bzw. Offline Brand Communities zu steuern (siehe Tab. 8).

Um die soziale Komponente der TBL exemplarisch zu verdeutlichen, wird **Adidas** als Vertreter der Sporttextilindustrie herangezogen, die CSR-Kommunikation praxisnah zu verdeutlichen (siehe Tab. 9).

199 Vgl. BMW (2010), S. 34.
200 Vgl. hier und im Folgenden BMW (2010), S. 14 f.

Unternehmen	Initiativen und Partnerschaften	Konzernweite Leitlinien /Regeln	Inhalte der CSR-Kommunikation	CSR-Kommunikationsplattformen im Stakeholder-Dialog
Adidas	**Branchenunspezifische Initiativen:** • ILO • WBSCD • CSR Asia • IAO (Internationale Arbeitsorganisation) **Branchenspezifische Initiativen aus sozialer Perspektive:** • Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI) • FLA (Fair Labor Association) • „Save the children" (von Adidas teilfinanziert) • Better Work Initiative **Weitere wichtige Initiativen:** • Sustainable Apparel Organisation • Better Cotton Initiative • Detox Kampagne mit Greenpeace • Green Company	**Leitlinien und Regeln:** • Iso 14001 • OECD Guidlines • „Workplace Standards" (Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und am Arbeitsplatz, angemessene Löhne) • Labour Rights Principles • Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie • Kinderarbeit ILO-Konvention Nr. 138 • OHSAS 18000 (Occupational Health and Safety Advisory Services) • Berichterstattung: GRI-Indikatoren • TBL als Rahmen für die Unternehmensstrategie • Better Place Guidelines für nachhaltige Produkte → Kontrolliert durch SEA-Team (Social and Environmental Affairs)	**Wichtigste strategische Ziele:** • Nachhaltigkeit in der gesamten Wertkette (soziale und ökologische Compliance auch bei Zulieferern) gekoppelt mit transparenten Reporting-maßnahmen • Ausweitung der nachhaltigen Produktpalette • Mitarbeiter-förderung • lokale Gemeinden fördern • Nachhaltige Sportevents gestalten → Kontrolliert über Meilensteine	• Unternehmens-eigene Webseite • Nachhaltigkeits-bericht • Unternehmens-eigener Blog über die Business Operations • Stakeholderver-anstaltungen am „Runden Tisch" • Soziale Netzwerke (Facebook, Twitte, Linkedin, Youtube, Social Media Kampagnen auf Untermarken zugeschnitten)

Tab. 9: Realisierung der CSRC im Unternehmen Adidas als Best Practice Beispiel

Vor allem die Gerüchte um Kinderarbeit in den Nähereien in den 90er Jahren veranlassten Adidas, neben Umweltstrategien und nachhaltiger Produktionsentwicklung verstärkt die soziale Compliance auszubauen.[201] Aus diesem Grund entwickelte Adidas, basierend auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation *Workplace Standards*, welche eindeutige Verhaltensregeln im Hinblick auf Themen wie Zwangsarbeit, Diskriminierung, Arbeitszeiten und Kinderarbeit vorschreiben. Hauptthema des aktuellen Stakeholder-Dialogs lautet daher „*respecting labour rights in global supply chains: the impact of major sporting events*"[202]. Im Allgemeinen gilt für die Geschäftspartner von Adidas, dass diese ihre Geschäfte nur in gänzlicher Übereinstimmung mit den maßgeblichen gesetzlichen Bestimmungen leiten dürfen.

201 Vgl. hier und im Folgenden Adidas (2012).
202 Adidas (2011), S. 18.

Um sicher zu gehen, dass auch die weltweiten Zulieferer die Standards einhalten, kommt es zu regelmäßigen Kontrollen.[203]

Es ist schlussendlich ersichtlich, dass CSR-Kommunikation im Augenblick drei unternehmensgesteuerte Forschungsfelder umreißt, Stakeholder-Gruppen adäquat anzusprechen. Wie bereits JAROMILEK erkannte, existieren als öffentliche Formen der CSR-Kommunikation in erster Linie die **online zugänglichen Nachhaltigkeitsberichte** mit Richtlinien der GRI als vergleichendes Instrument.[204] Zweitens gelten **Informationen auf Unternehmenswebseiten**,[205] die häufig eigene Nachhaltigkeitsbereiche verwalten, als kostengünstige Methode, Informationen bereitzustellen. Die Analyse dieser Unternehmenswebseiten wird allerdings durch die Hypertextualität und Vernetzungen kompliziert, da die detaillierte Beschreibung von CSR-Maßnahmen häufig nicht direkt ersichtlich ist, sondern erst auf Subseiten aufzufinden ist. Die dritte öffentliche Form erfolgt über **unternehmensexterne (journalistische) Berichterstattung**, die, vorangetrieben durch marktliche und politische Institutionen, Kommunikationsplattformen nutzt, um unabhängige WOM-Prozesse zu etablieren. Über diese Plattformen wird das CSR-Engagement der Unternehmen prüfend miteinbezogen und die Reichweite der CSR-Kommunikation mittels Kooperationen erweitert.

Ergänzend dazu definiert MORSING im Hinblick auf die Stakeholder-Theorie 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.[206] 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.

---

203 Vgl. Adidas (2011), S. 12 ff.
204 Vgl. hier und im Folgenden Jaromilek (2011), S. 137 f.
205 Hierzu zählen auch die unternehmenseigenen Social Media Aktivitäten.
206 Vgl. hier und im Folgenden Morsing/Schultz (2006), S. 326 ff.

Von BMW und Adidas wird CSR-Kommunikation bis auf den Homepageauftritt und den jährlich veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht weniger als Informationsvermittlungstool genutzt, sondern als proaktives Instrument verstanden, strategische Ziele in die Unternehmenskommunikation einzubauen (Stakeholder Involvement Strategy). Sowohl Adidas als auch BMW bedienen hierfür die meistgenutzten sozialen Netzwerke der deutschen Top 10 Social Media Plattformen[207] und befähigen auf diese Weise Stakeholder, die Unternehmensstrategie mitzugestalten und sich kritisch mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen. In einem beständigen Multichannel-Austauschprozess stellen sich beide Unternehmen der Aufgabe, die Erwartungen der Stakeholder zu erfassen und komplexe Beziehungsgeflechte mit langer Bindungsdauer zu entwickeln. Ziel der CSR-Kommunikation ist es daher, nicht nur den Corporate Identity-Prozess des Unternehmens bzw. der Marke zu fördern, sondern zudem die langfristige Legitimation der Öffentlichkeit zu erhalten.

[207] Vgl. Vor dem Esche/Hennig-Thurau (2013), S. 16.

5 Neue Institutionenökonomik im Zeitalter von Social Media

Wie SELZNICK von Barnards Organisationstheorie ableitet, ist eine Institution *„more nearly a natural product of social needs and pressures - a responsive, adaptive organism."*[208] Institutionen, die sich bilden, um sozialen Bedürfnissen entgegen zu kommen, wird eine Überwachungs- und Sicherheitsfunktion im Markt übertragen, wo soziale Normen maßstabgebend ineinandergreifen. Die Beobachtungen der CSR-Kommunikation des letzten Kapitels können folglich mit Hilfe der Institutionenökonomik auch theoretisch untermauert werden. Institutionen, die unternehmerische Aktionen kritisch betrachten, geben dementsprechend ein Rahmenkonzept vor, in dem sich Unternehmen bewegen dürfen, um ihre *licence to operate* zu wahren. Es folgt daher eine theoretische Fundierung des vorangegangenen Kapitels nach dem Hauptvertreter DOUGLASS NORTH, dessen Forschungen auf diesem Fachgebiet 1993 mit dem Nobelpreis gewürdigt wurden.

5.1 Theorie des institutionellen Wandels nach NORTH

Als technologische Innovation bilden soziale Netzwerke neue Marktstrukturen, ändern Verhaltensweisen und ergeben neue Handlungsmöglichkeiten für sämtliche Marktteilnehmer. Im Wandel der Zeit erweist es sich als notwendig, soziale Strukturen neu zu definieren und eingelebte Verhaltensnormen zu reflektieren. Da Definitionen neuer struktureller Rahmenbedingungen in der Literatur weitestgehend unterrepräsentiert sind, müssen Modellannahmen für den vorliegenden Sachverhalt modifiziert werden, die die neuen Kommunikationsformen auf Institutionenebene theoretisch greifbar machen. Basierend auf den Werken der neoklassischen Wirtschaftstheorie[209] werden Institutionen in der neuen Institutionenökonomik als Regelwerke innerhalb einer Wirtschaftsordnung beschrieben.[210] Im Zuge dessen spezifizieren vor allem österreichische Nationalökonomen wie HAYEK mehrere Forschungsgebiete der neuen Industrieökonomie.[211] Letztere zeichnet sich im Gegensatz zur Neoklassik besonders durch die Annahme einer Welt mit unvollkommenem Wissen aus.[212] Informationsasymmetrien, begrenzte Rationalität und Neigung zu opportunistischem

---

208 Vgl. Selznick (1984), S. 5.

209 Vgl. hier z.B. die Werke von Walras (1874); Menger (1871); Marshall (1890). Die Neoklassik vernachlässigt an dieser Stelle die Einbindung von Institutionen in ihrer Theorie, vgl. Riske (2002), S. 58.

210 Vgl. Riske (2002), S. 59 ff.

211 Vgl. Riske (2002), S. 76 f. Siehe hierzu z.B. Kapitel 5.2 in dieser Arbeit. Hierzu zählen die Transaktionskostentheorie, der Property Rights-Ansatz und die Prinzipal-Agenten-Theorie.

212 Vgl. hier und im Folgenden Richter/Furubotn (2003).

Verhalten führen unweigerlich zur Entstehung von Transaktionskosten, als auch Motivations- und Koordinationsproblemen.[213] Durch die Schaffung von Institutionen gilt es, diese Probleme zu bewältigen.

Nachdem NORTH Institutionen als *„Spielregeln einer Gesellschaft oder, förmlicher ausgedrückt, die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion"*[214] definiert, stellen solche unweigerlich das Verbindungsglied zu sozialen Veränderungsprozessen dar. Mitunter können sich Institutionen in der NIÖ über die Forschungszweige der Wirtschaft, des Rechts und in der Politik erstrecken, die NORTH im Hinblick auf die Prinzipal-Agenten-Theorie, den Property Rights-Ansatz und die Transaktionskosten hin überprüft.[215] Die Analyse dieser Theorieströmungen in der Institutionenökonomik, auf die im Folgenden der Fokus gerichtet wird, schließt besonders die Betrachtung marktlicher Institutionen mit ein.

Da Institutionen Unsicherheiten reduzieren und eine stabile Ordnung gewährleisten, müssen Regeln und Normenkodizes geschaffen werden, die auch die Möglichkeit der Sanktionierung bei Regelverstößen berücksichtigen.[216] NORTH differenziert zwischen **formgebundenen Institutionen** (hierzu zählen z.B. Gesetze, Vorschriften, Verfassungen), die (eher) langsam änderbar sind und **formlosen Institutionen** (z.B. Gepflogenheiten, selbst auferlegte Regeln, Verhaltensnormen, Sitten), die sich schneller anpassen lassen.[217] Deutlich von den Institutionen zu unterscheiden sind nach NORTH **Organisationen**, wie etwa Unternehmen und Gewerkschaften, aber auch Bildungseinrichtungen, Behörden und Parteien.[218] Organisationen, bestehend aus Individuen, sind in der Lage, als Akteure in diesem Regelwerk zu operieren,[219] indem sie effizienzorientiert agieren[220] und auf diese Weise in Wechselwirkung mit Institutionen in einem ständigen Prozess wirtschaftlichen Wandel und Wachstum forcieren.[221] Sie gelten demnach als Initiatoren des institutionellen Wandels.[222] Innovationen und

213 Vgl. Coase (1984), S. 231.
214 North (1992), S. 3.
215 Vgl. North (1993).
216 Vgl. North (1992), S. 4.
217 Vgl. North (1991), S. 97.
218 Vgl. North (1992), S. 5.
219 Vgl. North (1994), S. 361.
220 Vgl. Williamson (1975), S. 35 ff.
221 Vgl. North (1994), S. 361; North (1995), S. 7 ff.
222 Vgl. North (1993), S. 12 f.

technologische Errungenschaften stellen daher einen Bestandteil des Wachstumsprozesses dar, der organisatorische Veränderungen impliziert.[223]

Einen besonderen Fall stellt die Einführung und Entwicklung des Internets dar, da es sich hier nicht nur um eine technologische Neuerung im Sinne einer disruptiven Innovation handelte, sondern zugleich ein institutioneller Wandel in der Verkörperung einer neuen, spontanen Institution angestoßen wurde.[224] Während die Nutzer selbst formlose Regeln z.B. für die Verhaltensweisen in Plattformen formulieren, können rein formelle Regeln oder Kontrollorgane für die Nutzung des Internets nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang gefunden werden (z.B. Akzeptierung von allgemeinen Geschäftsbedingungen).[225] Die organisatorische Struktur des WWW hinsichtlich der unternehmerischen Kommunikation stützt sich daher auf eine Vielzahl primär formloser, d.h. nicht gesetzlich basierter, nationaler und internationaler Institutionen.[226] Zu neuen, apriori glaubwürdigen bzw. zuverlässigen Akteuren im nachhaltigen Leistungswettbewerb zählen neben den Nachhaltigkeitsratings als neutrale Instanzen (z.B. Global Green Brand Rating von Interbrand, Dow Jones Sustainability Index) auch Institutionen bzw. Foren (z.B. UNGC, WBCSD) oder sogar Awards (z.B. Deutscher Nachhaltigkeitspreis), die Kunden den **Informationsausgleich** verschaffen.[227] Die institutionellen Rahmenbedingungen werden in diesem Zuge neu definiert,[228] da diese Institutionen die Bewertung der Marke aus Sicht der Konsumenten und Investoren nachweislich beeinflussen.[229]

Bei Fehlverhalten kann eine Abstrafung oder Herabsetzung eines Unternehmens durch diese Interessenverbände erfolgen und die entsprechende Negativkommunikation über formelle und informelle Netzwerke vorantreiben.[230] Die neuen partizipativen und multimedialen Vermittlungsformen der Kommunikation, wie die der sozialen Netzwerke, verschieben daher das Machtgefüge und fordern das Markenmanagement heraus, Marken in dieser Art des Stakeholder-geleiteten Meinungsbil-

223 Vgl. North (1968), S. 953.
224 Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 8; Hayek (1973), S. 36 ff. Spontane Organisationen entstehen meist aus menschlichem Eigeninteresse, ohne den Druck einer übergeordneten Instanz.
225 Beispielsweise straft Google überoptimierte Webseiten ab, die den Wettbewerb zwischen den Unternehmen über die Suchmaschinenoptimierung verfälschen und den Suchalgorithmus „illegal“ überwinden.
226 Vgl. Riske (2002), S. 63.
227 Siehe Kapitel 4.
228 Siehe hierzu North (1992).
229 Vgl. z.B. Parguel/Benoît-Moreau/Larceneux (2011), S. 20 ff.
230 Vgl. Prexl (2010), S. 176.

dungsprozesses zu führen.[231] Konsumenten gewinnen infolgedessen als Einflussnehmer auf das Markenbild ungeheuer an Stärke.

5.1.1 Prinzipal-Agenten-Theorie in der NIÖ

Gelegentlich versuchen Organisationen, in ihrem Bestreben möglichst nutzenmaximierend zu agieren, Einflussnahme auf Institutionen auszuüben, um formgebundene und informelle Regeln zu ihrem Vorteil auszulegen.[232] Dabei spielt ihre Verhandlungsstärke eine entscheidende Rolle.[233] Jedoch bleibt eine Überschreitung oder eine zu weit gefasste Eigeninterpretation der Regelgrenzen seit der hohen Transparenz des Mediums Internet nicht mehr ungestraft. Zugleich nehmen Evaluations- und Akkreditierungsinstitutionen hier eine gesonderte Stellung ein, die als Intermediär zwischen Prinzipal als Beauftragender (Stakeholder) und Agent als Leistungsträger (Organisation) die Glaubwürdigkeit und Reputation der Unternehmen beeinflussen können und kollektive Interessen verfolgen.[234] Somit beschäftigt sich die Agency-Theory in diesem Kontext mit der optimalen institutionellen Ausgestaltung der vorliegenden Beziehungen zwischen Stakeholder, Institutionen und Organisationen (vgl. Abb. 6). Laut NORTH ersetzen Institutionen folglich die nötigen Anreizstrukturen in der Prinzipal-Agenten-Kooperation und determinieren so wirtschaftliche Leistung.[235]

Die Austauschbeziehung zwischen dem Prinzipal als Auftragsgeber und dem Agenten als Auftragsnehmer basiert grundsätzlich auf einem bilateralen Kontraktverhältnis, wobei das Arbeitsverhältnis besonders durch die problematische Informationsasymmetrie der beiden Parteien kennzeichnet ist.[236] Anfallende Agency-Kosten dieses Ungleichgewichts beinhalten die Summe der Überwachungs-, Kontroll-, und Kontraktkosten, die dem Prinzipal entstehen und die Garantiekosten sowie die Kontraktkosten, die auf Seiten des Agenten verbleiben. Zudem resultieren Wohlfahrtsverluste.[237] Die Probleme und Kosten der Überwachung, der Überprüfung und der „Drückebergerei“ (engl. Shirking) innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie[238] können durch die Omnipräsenz des Internets und das steigende Eigeninteresse der Konsumenten an Recht schaffenden Unternehmen minimiert werden. Mit der zunehmenden

231 Vgl. Popp (2011), S. 187.
232 Vgl. auch Wellesen (1994), S. 55 f.
233 Vgl. North (1992), S. 56 ff.
234 Vgl. hierzu Jensen/Meckling (1976); North (1993), S. 20.
235 Vgl. North (1988), S. 5; North (1994), S. 359.
236 Vgl. Arrow (1984).
237 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.
238 Vgl. North (1992), S. 38 f.

Vernetzung der Kunden untereinander und der Institutionen als Informationsdistributeure sinkt zugleich die Gefahr der Adversen Selektion, wie sie AKERLOF im „Market for Lemons" beschreibt.[239] Negativauswahl, **asymmetrische Informationsverteilungen** (ASIV), „*hidden characteristics*"[240] und opportunistisches Verhalten der Unternehmen werden mit Hilfe von Social Media und viralen interorganisatorischen Netzwerken reduziert, wobei die Marktbedingungen dementsprechend demokratisiert und nahezu vollständige Informationen bereit gestellt werden. In diesem Zusammenhang wirken Zertifikate/Zertifizierungen bspw. in Form von Siegeln, ISO-Normen und vorzeigbaren Platzierungen bei Nachhaltigkeitsrankings als Signalfunktion für Qualität und nachhaltiges Engagement des Vertragspartners.[241] Das Internet als Kommunikations- und Informationssystem ist zusätzlich in der Lage, etwaige Inkompatibilitäten der Systeme der beiden Vertragspartner (z.B. konträre unternehmerische Visi-onen) zu überwinden,[242] und gleichzeitig die Kosten für Kommunikation und Information drastisch zu senken. Folglich reduzieren sich die Agency-Kosten beider Parteien durch die Nutzung des neuen Mediums.

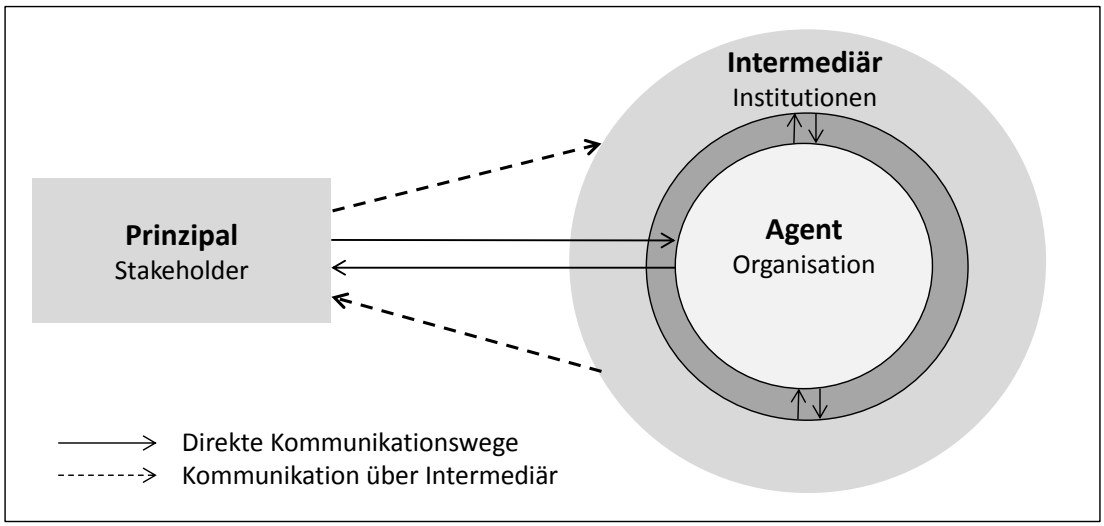

Abb. 6: Konstellation der Akteure in der NIÖ

5.1.2 Theorie der Property Rights in der NIÖ

Unternehmen können Social Media Netzwerke als neuartige Kommunikationstechnologie nutzen, um mit den einschlägigen Initiativen in Kontakt zu treten und ihre moralischen Vorsätze zu kommunizieren. Zwar scheint der Schutz der Verfügungs-

239 Vgl. hierzu Akerlof (1970).
240 Vgl. hierzu auch Arrow (1984) und seine Erläuterungen zur hidden action und hidden information Problematik bei Nicht-Beobachtbarkeit des Agenten.
241 Vgl. Dietl (1993), S. 126.
242 Vgl. Riske (2002), S. 102.

rechte des intellektuellen Eigentums durch offene Kommunikationsplattformen gefährdet, jedoch können formlose Institutionen im Sinne von CSR-Initiativen den Wert der Property Rights durchaus schützen bzw. sogar stärken, etwa durch Auszeichnung kreativer Ideen bis hin zur **Etikettierung einer Best Practice-Lösung**. Da Verfügungsrechte (z.B. Informationsgüter wie die Umsetzung nachhaltiger Produktionsprozesse, aber auch immaterielle Güter wie die Reputation eines Unternehmens) im Internet als frei zugängliches System Landesgrenzen einfach überschreiten, übernehmen Institutionen in dieser Hinsicht eine Optimierungsfunktion, Ideen der First-Mover zu schützen und Marktversagen zu verhindern.

Grundlegende Arbeiten der Property Rights-Theorie von COASE oder DEMSETZ betrachten die Regelung über die Verfügung wirtschaftlich knapper Ressourcen bei unvollständigen Verträgen und wenden sich von der neoklassischen Ökonomie bzw. deren Realitätskonstrukt weitestgehend ab.[243] Unter dem Begriff der Property Rights gruppieren sich, wie oben bereits angedeutet, nicht nur die Eigentums-, Verfügungs- und Verhandlungsrechte materieller Güter (z.B. Sach- und Dienstleistungen), sondern auch immaterielle Rechte von Patenten oder Urhebern.[244] Als Kernhypothese betrachten Vertreter des Property Rights-Ansatzes die Rechte an Ressourcen nicht als allokationsneutral, sondern implizieren eine Beeinflussung bei der Verteilung von Wirtschaftssubjekten.[245] Dafür erscheint eine Integration der externen Effekte in die ökonomische Analyse unabdingbar. Marktunvollkommenheiten durch externe Effekte, die auftreten, wenn die Handlungs- und Verfügungsrechte nicht vollständig internalisiert werden können, stellen nach NORTH eine weitere Unterscheidung zur Neoklassik dar.[246] Hierauf Bezug nehmend, werden externe Kosten (negative externe Effekte) oder Erträge (positive externe Effekte), die der Inhaber der Verfügungsrechte verursacht, nicht gedeckt und bedingen aufgrund mangelnder Spezifikation der Rechte eine Fehlallokation der Ressourcen. Im Gegensatz zur Neoklassik werden in der NIÖ den Property Rights institutionelle Strukturen unterstellt, indem der Versuch unternommen wird, durch staatliche Ordnung Verfügungsrechte zu verteilen und ein System von Regeln zu etablieren.[247] Innerhalb des abgesteckten Handlungsraums aus institutionellen und rechtlichen Beschränkungen, werden Inhaber von Verfügungsrechten in der Intensität der Nutzung eines Gutes limitiert, um externen Effekten vor-

243 Vgl. Coase (1960); Demsetz (1967).
244 Vgl. für eine detailliertere Klassifikation der Property Rights Picot (1991), S. 150 ff.
245 Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 87 ff.
246 Vgl. North (1986), S. 230.
247 Vgl. hier und im Folgenden North (1988), S. 44.

zubeugen. Als institutionelle formgebundene Handlungsbeschränkungen können beispielsweise CO_2-Emissionszertifikate infolge einer genaueren gesetzlichen Spezifizierung die Umwelt als öffentliches Gut schützen. Die Problematik der mangelnden Spezifikation der Verfügungsrechte wird ebenfalls in Hinsicht auf formlose bzw. moralische Regeln im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Organisationen ausgeweitet. Unternehmen verpflichten sich gegenüber Initiativen und Institutionen, die Standards für CSR-Aktivitäten zu entwickeln (vgl. Abb. 6) und werden so in ihren Handlungsmöglichkeiten formlos beschränkt. Da auf virtueller Ebene, wie bereits diskutiert, nahezu ausschließlich formlose Institutionen existieren, wird diesen Institutionen bezüglich der Property Rights-Theorie hier eine strukturgebende Aufgabe zugesprochen, die negative externe Effekte im Vorfeld minimieren können. So wird der Verdünnung der Verfügungsrechte im Web 2.0 Einhalt geboten.

COASE plädiert im Rahmen seines „COASE-Theorems“ dafür, die Kräfte des Marktes für eine **freiwillige** Internalisierung von externen Effekten einzusetzen, wenn Property Rights eindeutig spezifiziert sind.[248] Er vertritt deshalb die Ansicht, dass unter gewissen Umständen Umweltschädigung durch negative externe Effekte mittels Verhandlungen zwischen Unternehmen und Leidtragenden besser gelöst werden, als durch Eingriffe des Staates. Durch diese Ausweitung der Marktmechanismen kann somit eine pareto-effiziente Allokation resultieren.[249] Ebenso formuliert NORTH, dass die Effizienz der Wirtschaftsordnung sinkt, wenn stets mit einer Revision der Verfügungsrechte seitens des Staates gerechnet werden muss.[250] Die Auswirkungen wirtschaftlicher Aktivität auf unbeteiligte Dritte zu kontrollieren, obliegt somit den Unternehmen selbst, um die *licence to operate* weiterhin sicherzustellen. Bei tatsächlicher Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements kann die Internalisierung negativer Effekte, wie im Grundgedanken von CSR apostrophiert, sogar in positive Effekte transformiert werden: Einerseits spiegelt sich die immense gesellschaftliche Bedeutung von Unternehmen in der etwaigen ökologisch oder sozial gesteigerten Wohlfahrt der Bevölkerung wider, andererseits können dadurch eventuell ökonomische Potenziale zu Gunsten der Shareholder neu entdeckt werden.[251]

---

248 Vgl. Coase (1960), S. 15 f. Coase nimmt hier allerdings an, dass durch Internalisierung keine Transaktionskosten entstehen.

249 Vgl. Coase (1960), S. 2 und 18.

250 Vgl. North/Weingast (1989), S. 803.

251 Vgl. Hansen/Schrader (2005), S. 378.

5.1.3 Theorie der Transaktionskosten in der NIÖ

Neben externen Effekten stellen Transaktionskosten (TAK) ein weiteres Effizienzkriterium dar, die bei der Durchsetzung, Kontrolle und Übertragung der Property Rights aufgebracht werden. Nach NORTH bilden TAK eine weitere Determinante in der NIÖ, die ebenfalls auf formelle und informelle Handlungsstrukturen zurückgehen und im marktwirtschaftlichen Austausch entstehen.[252] Im Unterschied zur Neoklassik muss in der NIÖ durch die Existenz von TAK von der Annahme der vollkommenen Rationalität und Informationsgleichheit Abstand genommen werden. Den Akteuren wird zusätzlich neben **Verhaltensunsicherheit** und **begrenzter Rationalität** ein Optimierungskalkül unterstellt, das **opportunistisches Verhalten** impliziert und List und Tücke keineswegs ausschließt.[253]

Grundlegende Gedanken formulierte zu dieser Thematik COASE 1937 in seinem Werk „The Nature of the Firm“,[254] die WILLIAMSON in den 70er Jahren weiterentwickelte.[255] Im Kern der Kostentheorie stehen nach COASE die Aufwendungen der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen, die er in „*marketing costs, (that is the costs of using the price mechanism), and the costs of organising of different entrepreneurs […]*“ differenziert.[256] Da keine völlige Markttransparenz herrscht, müssen Informationen durch kostspielige Suchprozesse beschafft werden. Den innerbetrieblichen Kosten in der **Selbstherstellung** von Produkten oder Leistungen stellt ein Unternehmen daher die Kosten der **Marktbenutzung** gegenüber, die sich in Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten als auch Überwachungs- und Durchsetzungskosten äußern können.[257] Die Kostennachteile der Marktkoordination können die interne Koordination favorisieren, jedoch muss mit zunehmender Anzahl der zu koordinierenden Aktivitäten mit einem unverhältnismäßigen Anstieg der bürokratischen Kosten gerechnet werden. Dies kann beispielsweise auf abnehmende Grenzerträge der Koordinationstätigkeit, ineffizienten Faktoreinsatz und damit verbundene unternehmerische Fehlentscheidungen oder auf die forcierte räumliche Ausdehnung des Unternehmens bei steigenden Aktivitäten zurückgeführt werden.[258] Transaktionskosten determinieren demnach die vertikale Wertschöpfungstiefe

252 Vgl. North (1991), S. 98; North (1992), S. 32.
253 Vgl. Williamson (1990), S. 50-56.
254 Vgl. Coase (1937).
255 Vgl. Williamson (1975).
256 Coase (1937), S. 403.
257 Vgl. Coase (1937), S. 395 f.; Dahlman (1979), S. 148; Coase (1988a), S. 6.
258 Vgl. Meyer (1995), S. 72.

der Unternehmung bzw. den Grad der Zersplitterung der Wertschöpfungskette sowie die Ausgestaltung der gesamten Organisationsstruktur.[259] Folglich können durch marktliche Spezialisierung und Arbeitsteilung Effizienz- und Produktivitätspotenziale freigelegt werden, die jedoch in Abhängigkeit von rechtlichen, politischen und sozialen Institutionen gegenüber der Zentralisierung Kostenvorteile ergeben müssen.[260]

Während COASE die beiden idealtypischen Steuerungselemente Markt und Unternehmen betrachtet, addiert WILLIAMSON die Organisationsform der **Hybride** hinzu, die auf langfristigen Verträgen basierend neue institutionelle Arrangements wie Joint Ventures oder Franchising miteinbezieht.[261] Diese Formen repräsentieren Mischtypen, die nicht auf eine unilaterale Anpassung über den Preismechanismus oder die organisatorischen Hierarchie zurückgreifen, sondern sich in einem ständigen Verhandlungsprozess anpassen.[262] Verstärkt zeichnet sich hier das Problem von egoistischem Verhalten der Kooperationspartner ab. WILLIAMSON wertet daher Transaktionskosten vorrangig als Vertragsproblem, um dann die Vorteilhaftigkeit der institutionellen Strukturalternativen unter adaptierenden Bedingungen zu vergleichen.[263] Vor dem Hintergrund der Vertragsprobleme üben nach WILLIAMSON institutionelle Arrangements über ex-post Transaktionskosten als einzige der drei marktlichen Organisationstheorien einen entscheidenden Einfluss auf die Abstimmung *nach* Vertragsabschluss aus. Er spricht deshalb von nötigen Durchsetzungsmechanismen oder institutionellen Beherrschungs- und Überwachungssystemen für manche TAK im Sinne von „*governance structures*“.[264]

Angesichts der Komplexität der ökonomischen Probleme und des Versuchs, eine möglichst realitätsnahe Abbildung des menschlichen Verhaltens nachzuahmen, bezieht die Annahme der begrenzten Rationalität die Limitation der kognitiven Fähigkeiten eines Individuums mit ein.[265] Die daraus resultierende Verhaltensunsicherheit kann auch egoistische Motive hervorrufen, die opportunistische Verhaltensweisen wie z.B. das Vorenthalten oder die verzerrte Weitergabe von Informationen umfas-

259 Vgl. Coase (1988b), S. 46; Schröder (2009), S. 43.
260 Vgl. Coase (1998), S. 73.
261 Vgl. hier und im Folgenden Williamson (1991), S. 283 ff.
262 Vgl. Williamson (1990), S. 35.
263 Vgl. hierzu Williamson (1990), S. 33 ff.; Meyer (1995), S. 75.
264 Vgl. Williamson (1990), S. 2. Siehe S. 21 ff. für eine Klassifizierung der TAK in Pre- und Postvertragsphasen.
265 Vgl. Williamson (1990), S. 6 und 50 ff.

sen.[266] Das Problem der vertraglichen Absicherung ist somit für WILLIAMSON eng mit den Transaktionskosten verbunden. Vertrauen, Reputation sowie die Transaktionsatmosphäre zwischen beiden Parteien unterstützen bei diesen Verhaltensannahmen die vertragliche Koordination der Transaktionsbeziehungen und beeinflussen die etwaige Unsicherheit positiv.[267]

Nicht nur die Verhaltensunsicherheit, sondern auch die zwei weiteren Dimensionen der Transaktion, Faktorspezifität und Transaktionshäufigkeit sind ausschlaggebend für die Ausprägung opportunistischen Verhaltens.[268] Relevant für die Integration spezifischer Investition in das Unternehmen selbst ist der Nutzen, der aus Investitionen in Sach- und Humankapital, zweckgebundenen Sachwerten oder Standortspezifität resultiert.[269] Es gilt: Je spezifischer eine Transaktion getätigt wird, desto lukrativer wird eine Vertikalisierung der Leistung in die Organisation und desto ungünstiger erscheint der marktliche Austausch. Abhängige Determinanten sind hier unter Einbeziehung der Transaktionshäufigkeit der resultierende Auslastungsgrad des Unternehmens und die Kontrollnotwendigkeit der Transaktionen.

Gerade der **Grad der Faktorspezifität** gilt als tragende Säule der Institutionenökonomik,[270] da spezifische Faktoren zu einer Quasirente zwischen der Ertragsdifferenz der gewünschten und der zweitbesten alternativen Verwendung führen.[271] Das Ausmaß der Abhängigkeit bzw. die Bindestärke zwischen den zwei Vertragspartnern kann daher an der Quasirente abgelesen werden.[272] Kunden oder Produktionsspezifische Investitionen können nicht, ohne erhebliche Einbußen tolerieren zu müssen, in alternative Verwendungszwecke umgewandelt werden. Da aus diesem Grund eine vorzeitige Beendigung des Kooperationsverhältnisses kaum sinnvoll wäre, muss bei hoch spezifischen TAK eine vertrauensvolle Beziehung – kombiniert mit einer zusätzlichen äußerst detailliert ausgearbeiteten vertraglichen Absicherung – zwingend gegeben sein.

Mit der **Transaktionshäufigkeit,** unter die die einmalige oder wiederholte Koordination von Transaktionsbeziehungen fällt, werden die Auswirkungen von Skalen- und Verbundvorteilen (Größendegressionseffekte) auf die Transaktionsbedingungen

266 Vgl. Williamson (1990), S. 54 und S. 66.
267 Vgl. Meyer (1995), S. 92.
268 Vgl. im Folgenden Absatz Williamson (1990), S. 59-72.
269 Vgl. hier und im Folgenden Williamson (1990), S. 69 und Meyer (1995), S. 79 ff.
270 Vgl. Schumann (1992), S. 440.
271 Vgl. Marshall (1890).
272 Vgl. Marshall (1890), S. 519 ff. sowie hier und im Folgenden Schumann (1992), S. 388.

berücksichtigt. Eine ausschlaggebende Komponente ist die Größe des Marktes, der transaktionsspezifische Investitionen und die entstehenden Fixkosten abdecken muss. Auf großen Märkten lohnen sich daher aufgrund des größeren Fassungsvolumens der Transaktionen spezifische Investitionen eher.[273] Abstrahiert formuliert, operiert eine hybride kooperative Organisation nach WILLIAMSON also hinsichtlich der Markt-Hierarchie-Dichotomie effizient, wenn der Grad der Faktorspezifität und die Transaktionskosten mäßig hoch sind, um die Risiken des beschriebenen *Hold-up*-Problems zu mindern.[274] In diesem Bereich der mittleren Faktorspezifität können Mischformen die Anreizwirkung des Marktes mit den administrativen Kontrollmöglichkeiten der Hierarchie kombinieren. Bei unspezifischen Transaktionen tritt die marktliche Koordination über den Preismechanismus als effiziente Lösung in den Vordergrund, wohingegen spezifische Transaktionen am effizientesten in die Organisationshierarchie eingebunden werden können.

Beide Sichtweisen von COASE und WILLIAMSON können als wegbereitend für die NIÖ angesehen werden,[275] die NORTH in seiner Transaktionskostenperspektive weiter ausführt. Er knüpft an der Notwendigkeit zur institutionenökonomischen Betrachtungsweise an und versteht unter TAK die anfallenden Informationskosten bei Tausch von Property Rights oder Gütern.[276] Entgegen Des COASE´SCHEN Verständnises betrachtet NORTH TAK nicht als Marktbearbeitungskosten, sondern als *„costs of specifying and enforcing the contracts that underlie exchange and therefore comprise of all the costs of political and economic organization that permit economies to capture the gains of trade.“*[277] Die institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen können als Marktschaffungskosten aufgefasst werden, die besonders in anonymen Märkten die Property Rights und Wettbewerbsrechte des Prinzipals vor Betrug schützen.[278] Als Regulatoren senken Institutionen folglich die Transaktionskosten und die Unsicherheiten bei interorganisatorischen Beziehungen.[279] Eine Konsequenz dieser Entwicklung könnte eine zunehmende marktorientierte wirtschaftliche Leistungserstellung darstellen.

---

273 Vgl. Williamson (1990), S. 69; Schumann (1992), S. 441 f.
274 Vgl. hier und im Folgenden Williamson (1991), S. 285; siehe auch Williamson (1990), S. 97 ff.
275 Vgl. z.B. Dahlman (1979), S. 162.
276 Vgl. North (1992), S. 32.
277 North (1984), S. 7. North und Wallis belegen ebenfalls die empirische Nachweisbarkeit von Transaktionskosten und deren ökonomische Relevanz. Vgl. Wallis/North (1988).
278 Vgl. Schröder (2009), S. 44. Coase betrachtet dahingegen eher lokale, kleinere Märkte.
279 Vgl. Dahlman (1979), S. 161 f.

Die Kosten für die Nutzung des Koordinationsmechanismus und der Abstimmung innerhalb eines wirtschaftlichen Systems werden durch das Medium Internet drastisch gesenkt. Zudem erlaubt die technische Komponente des digitalen Informationsaustausches sogar die gezielte und selektive Suche nach Austauschpartnern – ganz im Sinne der effizienzorientierten Gestaltung unternehmerischer Aktivitäten in der NIÖ.[280] Geringere Such- und Transaktionskosten im Internet favorisieren die Benutzung des marktlichen, interaktiven und partizipativen Preismechanismus (vgl. ebay) und erleichtern durch bessere Komparabilität Verhandlungs- und Entscheidungskosten bei Vertragsabschluss. Die Signalwirkung von institutionellen Arrangements betrifft ebenso ex-post Transaktionskosten wie die Überwachung und Durchsetzung des nachhaltigen Commitments von Unternehmen. Durch die Transparenz des Internets und die Vernetzung in Social Media Portalen können Institutionen regelwidriges Verhalten schnell publik machen und das Vertrauen der Konsumenten in die Marke erschüttern.

Bei abschließender Betrachtung der Verhaltensannahmen werden die Grenzen der Informationsasymmetrie elastischer, da die Informationsdichte des Internet und andere technologischer Hilfsmechanismen Entscheidungsprozesse erleichtert. Die menschliche Erkenntnisfähigkeit bzw. die begrenzte Rationalität und die kognitiven Fähigkeiten bleiben davon allerdings unberührt. Wie aufgezeigt sind Institutionen in der Lage, gepaart mit der Transparenz des Internets, opportunistische Verhaltensweisen zu beseitigen, indem sie das Reputationsrisiko für Unternehmen erhöhen.

5.2 Theorie des unternehmerischen Handelns nach HAYEK

Im Institutionenmodell nach NORTH wird auch Organisationen die Teilnahme als Akteur im institutionellen Wandel ermöglicht. Da der Wettbewerb unter Organisationen den Ursprung institutionellen Wandels bezeichnet, müssen Investitionen in „*skills and knowledge to survive*“[281] getätigt werden, um auf diese Weise unternehmerische Chancen wahrzunehmen und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Momentan vernachlässigen Global Player noch zu häufig neuartige kundenorientierte Mitwirkungssysteme.[282] Als neue Herausforderung betrachtet, beeinflusst Social Media

[280] Vgl. Williamson (1975), S. 35 ff.
[281] North (1993), S. 17.
[282] Vgl. Parguel/Benoît-Moreau/Larceneux (2011), S. 20; Herzig/Godemann (2011), S. 260 f.; Bitkom (2012), S. 6 f.

allgegenwärtig unternehmerisches Handeln und wird im Folgenden mit der dynamischen Konzeption des Wettbewerbs von HAYEK interpretiert.

5.2.1 Wettbewerb als Prozess der Reputationsbildung

Aus einer HAYEK'SCHEN Perspektive heraus betrachtet, lebt Wettbewerb von der Dynamik und Aktivität sich selbstorganisierender wirtschaftlicher und sozialer Systeme. In der Konsequenz dieser Wettbewerbsbedingungen sehen sich Wettbewerber gezwungen, die **Unsicherheit** und **unvollkommene Information** dieses evolutionären Prozesses zu überwinden, damit im Zuge ihres Gewinnstrebens die Gunst der Kunden gewonnen werden kann. In diesem Zusammenhang sieht HAYEK einen Ausweg im Aufbau von **persönlichen Beziehungen** im dynamischen Wettbewerbsprozess, um den Umstand unzureichenden Wissens zu amortisieren.[283] Kunden komplementieren fehlende Informationen durch die Erfahrungen mit Gütern oder Leistungen, sodass der Wettbewerb sich in einem Wettbewerb „*um Ruf oder das Wohlwollen des Publikums*"[284] äußert. Im Differenzierungswettbewerb, der durch Stimmungen und Meinungen im Markt gekennzeichnet ist, versuchen Unternehmen ihre Reputation und das Markenimage zu stärken, mit dem Ziel, eine einzigartige Wettbewerbsstrategie zu entwerfen. Da webbasierte Netzwerke die Markentransparenz von Unternehmen fördern, gilt es, die Unternehmensreputation als **vertrauensbildenden Faktor** langfristig zu verteidigen. Ein kontinuierliches Corporate Reputation Management mit einheitlicher und glaubwürdiger CSRC, das die digitale Imagebildung als Erfolgsgröße wahrnimmt, gewinnt daher immer mehr an Bedeutung.

5.2.2 Wettbewerb als Entdeckungsverfahren durch Wissensverwertung

Geprägt von dem „unternehmenden Unternehmer" nach MISES,[285] der in der Lage ist, Marktveränderungen in Profitchancen zu verwandeln, bezeichnet HAYEK den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren.[286] In dem Bestreben, den *wirklichen* Wettbewerb zu erfassen, stößt HAYEK mit der Annahme der vollständigen Information seinerzeit an die Grenzen des vollkommenen Wettbewerbs.[287] Unternehmerische Entfaltungsmöglichkeiten ergeben sich seiner Meinung nach erst durch den Wettbewerbsdruck, die Konkurrenz durch Preisunterbietungen oder mit besseren Leistungen übervortei-

283 Vgl. Hayek (1946/1952a), S. 128.
284 Hayek (1946/1952a), S. 128.
285 Vgl. Mises (1940), S. 268.
286 Vgl. Hayek (1968).
287 Vgl. Hayek (1946/1952a); Meyer (1995), S. 29 f.

len zu wollen.[288] Unvollkommene Informationen in der Ausgangslage und die Unsicherheit des Wettbewerbsprozesses sollen dann genau die Informationen hervorbringen, die in der Neoklassik als gegeben angesehen werden. Analog zu MISES schlussfolgert HAYEK, dass realer Wettbewerb eigentlich dazu dient, den Zustand des vollkommenen Wettbewerbs zu erreichen, auch wenn dieses Stadium selbst nie erlangt werden kann.[289]

Eine wahrheitsgetreue Simulation des Wettbewerbs bringt den Einsatz **differenzierter Güter** mit unterschiedlichem Leistungsangebot hervor,[290] die im Hinblick auf die Globalisierung aus den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen und kulturellen Diskrepanzen resultieren.[291] Bei durchgehender Erstellung eines standardisierten Gutes, wie im vollkommenen Wettbewerb angedacht, wird das Fehlen wettbewerblicher Tätigkeit impliziert, da die Güter nicht in der Lage sind, sich über die Preise zu differenzieren. Im wirksamen, unvollkommenen Wettbewerb werden mit Hilfe des **Preismechanismus**, wie ADAM SMITH bereits mit der *unsichtbaren Hand* des Marktes antizipierte,[292] Informationen aggregiert und institutionelle Vorkehrungen für die Platzierung von Wissen getroffen.[293] Preise lenken, eingebettet in ein adäquates institutionelles Ordnungssystem, nicht nur die Aufmerksamkeit der Individuen und signalisieren Verhaltensänderungen, sondern liefern auch Informationen über die Richtung der Preisentwicklung.[294] Infolgedessen dienen Preise also als **Signalfunktion**, um die Angebote der übrigen Marktteilnehmer zu beurteilen, ein hohes Preisniveau als Gewinnchance zu bewerten oder die eigene Leistung zu einem geringeren Preis zu offerieren. Durch Differenzierung der Güter wird nicht nur ein **effizienter und effektiver Wettbewerb** gestaltet, der eine aktive Teilnahme der Unternehmen verlangt, um Preisspielräume und Gewinnchancen abzuschöpfen und Konkurrenzprodukte im Preis- und Qualitätswettbewerb zu unterbieten.[295] Heterogene Güter ermöglichen auch die individuelle Befriedigung der Bedürfnisstruktur der Konsumenten, da Produzenten sich stetig bemühen, die Produkte an den Anspruch des Kunden anzupassen und aus Eigeninteresse Kundensouveränität zu erschaffen.[296] Wie NORTH, der einen Drang der Menschen zu Erfindung und Neuerung als ein angeborenes Bedürfnis er-

288 Vgl. hier und im Folgenden Hayek (1946/1952a), S. 127 f.
289 Vgl. Hayek (1968), S. 8 f.
290 Vgl. Hayek (1946/1952a), S. 128.
291 Vgl. hier und im Folgenden Hayek (1946/1952a), S. 122 ff.; Meyer (1995), S. 31.
292 Vgl. Smith (1801).
293 Vgl. Hayek (1946/1952a), S. 126.
294 Vgl. hier und im Folgenden Loy (1988), S. 166.
295 Vgl. Hayek (1946/1952a), S. 130; Meyer (1995), S. 31.
296 Vgl. Jeschke (1975), S. 216.

klärt,[297] sieht HAYEK im **Innovations- und Imitationswettbewerb** die Möglichkeit,[298] über Substitute Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Preisspielräume passen sich daher im wirksamen Wettbewerb flexibel an, um den Wettbewerber gerade noch zu unterbieten oder ihn mit neuen innovativen Produkten auszustechen.

Das Internet, das mit marktwirtschaftlichen Mechanismen Angebot und Nachfrage koordiniert, erhöht folglich durch eine breitere Aktionsplattform die Dynamik des Wettbewerbsprozesses und die Gewinnchancen der Unternehmen. Die Kommunikation im Web 2.0 wirkt durch die kostenlose Bereitstellung wichtiger Informationen ähnlich wie der Preismechanismus als Informationssystem, liefert Impulse zur Verhaltensanpassung der Wettbewerber und birgt neue Gestaltungsmöglichkeiten des institutionellen Ordnungsrahmens.[299] Dabei hat die Demokratisierung von Wissen möglicherweise im ersten Schritt einen positiven Einfluss auf opportunistisches Verhalten zum Ergebnis. Trotz sinkender ASIV bleibt dennoch die Gefahr der Fehlinterpretation der Informationen präsent, wobei es nicht abwegig erscheint, dass die Opportunitätskosten durch die vergleichende Kalkulation alternativer Verwendungszwecke ansteigen. Dies könnte als weiterer Anreiz interpretiert werden, dem anspruchsvollen Wettbewerb zu entfliehen, indem sich ein opportunistischer Vorteil verschafft wird. Gleichzeitig steigt dadurch die Unsicherheit (verstärkt durch Multi-Media-Netzwerke in der hoch **dynamischen Wettbewerbsumgebung**) weiter an, da laufend neue Datenänderungen auftreten und sich der Anpassungsprozess an die unvorhersehbaren Wettbewerbsbedingungen stetig fortsetzt.[300]

Nicht nur HAYEK, sondern auch BARNARD und WILLIAMSON sehen die Anpassungsprozesse auf Änderungen der Umwelt als Kernproblem ökonomischer Organisationen.[301] Für BARNARD bietet die **interne hierarchische Koordination** und Kommunikation formaler Organisationen mit zentralisierten Entscheidungsstrukturen eine zügige Adaption an veränderte Umstände (z.B. schneller technologischer Wandel oder disruptive Innovationen). Durch standardisierte, zielgerichtete und geplante Prozesse wird die unmittelbare Reaktionsmöglichkeit durch direkte Anordnungen unterstützt.[302] HAYEK hingegen befürwortet die Freiräume der **marktlichen Koordi-**

297 Vgl. North (1988), S. 16.
298 Vgl. Hayek (1946/1952b), S. 114 und S. 130 ff.; Sydow (2006), S. 16 f.
299 Vgl. Hayek (1946/1952b), S. 115; Hoffmann (2009), S. 60.
300 Vgl. Meyer (1995), S. 32.
301 Vgl. hier und im Folgenden zum Beispiel Barnard (1938/1968); Hayek (1973); Williamson (1990); Williamson (1991); Semlinger (2004), S. 146 ff.
302 Vgl. Barnard (1938/1968), S. 4-6.

nation in der Eigenverantwortlich der Akteure, die sich mit der Spezialisierung der Produkte auf eine dezentrale Entscheidungsfindung stützen. HAYEK, der vor dem Hintergrund der begrenzten Rationalität Arbeitsteilung als Wissensteilung begreift, impliziert somit, dass durch Spezialisierung und die Mitnutzung anderer komplementärer Wissenspools die eigenen Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden können.[303] Allerdings kann hier auch durch den Wissensvorsprung Ansporn zu opportunistischem Verhalten gegeben werden. Wissen darf in diesem Zuge nicht als Bestandteil der Ordnung aufgefasst werden, sondern wird über den Preismechanismus transportiert.[304] Die Wissenskommunikation oder die „*Verwertung von Wissen, das niemandem in seiner Gesamtheit gegeben ist*“[305] erfolgt dezentral und bestimmt als Hauptfunktion im Wettbewerb die Leistungsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Systems.[306] Durch die spontane Ordnung des Marktes[307] können folglich Wissensfragmente mit Hilfe des Preismechanismus als Kommunikationssystem an alle Mitglieder der Gesellschaft distribuiert werden und den Leistungswettbewerb antreiben. Da durch die Handlungen der Wettbewerbsteilnehmer im dynamischen Verlauf des unvorhersehbaren Wettbewerbs Wissen ständig neu geschaffen und verändert wird, begreift HAYEK diesen evolutionären Marktprozess als institutionelles Entwicklungsverfahren oder „*marvel*“ [308] (dt. Wunderwerk) des Marktes.

5.2.3 Verwertung von Wissen im Zeitalter sozialer Medien und Netzwerke

In der freien Konkurrenzwirtschaft wird effiziente Wissensteilung über den Preismechanismus durch die vorhandene institutionelle Infrastruktur bestimmt. Im Koordinationsprozess ist das Preissystem in der Lage, auch einen sozialen Prozess der Meinungsbildung zu unterstützen, indem Informationen bewertet und weiter vermittelt werden. Die Theorie des unvollständigen Wettbewerbs schließt daher die Entstehung von persönlichen Beziehungen in der Verwertung von Wissen mit ein.[309]

Die Verwertung von Wissen nach HAYEK nimmt durch das frei zugängliche Medium Internet neue Dimensionen an, wobei im Rahmen von *Open Source* Prozessen sogar auf geteiltes Wissen zurückgegriffen werden kann und Konsumenten folglich mit in den Forschungsprozess einbezogen werden können. Konventionelle Kommunika-

303 Vgl. Hayek (1946/1952b), S. 120.
304 Vgl. hier und im Folgenden Beitzinger (2004), S. 108 f.
305 Hayek (1946/1952b), S. 104.
306 Vgl. Hayek (1946/1952b), S. 112.
307 Vgl. z.B. Hayek (1976), S. 200.
308 Hayek (1945), S. 527.
309 Vgl. Hayek (1946/1952b), S. 128 f.; Meyer (1995), S. 36.

tionsinstrumente werden im WWW und besonders in viralen sozialen Netzwerken zu interaktiven und hypermedialen Werkzeugen umformiert.[310] Infolgedessen wird von einer einseitigen *One-to-One* Zielgruppenansprache Abstand genommen und die neuen Kommunikationskanäle im Sinne einer *One-to-Many* bzw. einer *Many-to-Many* Kommunikation gefördert.[311] Während die technologischen Möglichkeiten noch vor einigen Jahren begrenzt waren, garantieren heute portable Laptops, Tablet-PCs und Smart Phones den nahtlosen Kontakt zu Internet-Usern auf der ganzen Welt. Zwar werden Meinungen weiterhin über Mundpropaganda transportiert, die Übermittlungszeit verkürzt sich jedoch im Webzeitalter auf Sekunden (Word-of-Click).[312] HENNING-THURAU ET AL. vergleichen diese multidirektionalen Informationswege mit einem Pinball-System, wobei sich der Marketingstimulus als Spielball autonom bewegt und nur peripher von den Unternehmen gesteuert werden kann.[313]

Neben den unternehmenseigenen Stimuli (z.B. Werbemaßnahmen) sieht sich der Konsument auch den Empfehlungen und Erfahrungsberichten anderer Kunden ausgesetzt, die im Zeitalter des Webs 2.0 auch Meinungen aus der ganzen Welt mit einschließen. Solche eWOM-Diffusionskanäle dienen als enorme Informationsquelle in der Imagebildung von Unternehmen und Marken.[314] Die Bildung des Markenimages entzieht sich durch die Entstehung viraler Netzwerke weitestgehend der direkten Steuerung durch die Unternehmen. Von essenzieller Bedeutung sind daher die enge Markenbindung und der Aufbau eines assoziativen Ankers für die Stärkung der Marke, die als kommunikatives Versprechen etwaige Reputationsrisiken für Unternehmen abfangen kann. Dem entgegenwirkend kann über eine kontrollierte Stellungnahme im Netz, z.B. über Corporate Blogs oder Brand Communities mit interaktivem Marktauftritt, die Marke vor Erosionen geschützt werden.[315] Das Risiko, dem sich die Marke im Web 2.0, der All-Interdependenz und der All-Transparenz der

310 Vgl. Wiebeck (2011), S. 63 f.
311 Vgl. Löffler/Wittern (2011), S. 360.
312 Vgl. Löffler/Wittern (2011), S. 361. Diese rasante Entwicklung der Märkte stürzt etablierte Geschäftsmodelle wie Printmedien (Zeitschriften, Magazine etc.) in eine massive Krise, die bei dieser Tempovorgabe nur überholte Informationen verbreiten können. Das Web substituiert derartige Medien durch neue elektronische, originär innovative Varianten (z.B. ePapers, Blogs, Onlinezeitschriften) und kommuniziert somit auf einer nachhaltigeren Basis, ohne erneute marginale Kosten für zusätzliche Kopien entstehen zu lassen. Veröffentlichungen können in diesem Zusammenhang ohne die Zustimmung eines Verlegers publiziert und unkontrolliert sowie dauerhaft in Umlauf gebracht werden.
313 Vgl. Hennig-Thurau et al. (2010), S. 312.
314 Bruhn/Esch/Langner (2008), S. 138.
315 Zu Markenerosionen siehe Esch (2012), S. 187 f.

Märkte ausgesetzt sieht, muss über das in sie gesetzte Vertrauen minimiert werden, um die Marke auf globalen und viralen Märkten abzusichern.

5.3 Stakeholder-Management auf Ebene der Kooperationsnetzwerke

In der Verantwortungsübernahme der Unternehmen über die gesamte Lieferkette hinweg, bewegen sich wettbewerbsfähige Marken in einem Transformationsprozess hin zu einer ganzheitlichen Integration von CSR in den Wertschöpfungszyklus. Sowohl **interne** (z.B. Implementierung nachhaltiger Arbeitsweisen und Arbeitsschutzbedingungen etc.) als auch **externe** Anpassungsprozesse (z.B. nachhaltige Kundenwünsche, Umweltschutz etc.) an veränderte Umweltbedingungen müssen Unternehmen zügig aufeinander abstimmen, um im Zeitalter des Web 2.0 keine Performance- oder Perception-Gaps zu schaffen.[316] Zu groß ist zudem die Gefahr der Aufdeckung degenerativer Fehlentwicklungen, die beispielsweise durch fehlende institutionelle Rahmenbedingungen in unterentwickelten Ländern mit geringen Lohn- und Fertigungskosten schnell die Aufmerksamkeit öffentlicher Träger und privater Initiativen lenken können. Da sich die Instiutionenökonomik allerdings nur auf die Erklärung der Koordination externer Strukturen stützt,[317] werden im Folgenden zudem interne Anpassungsprozesse an äußere Veränderungen begutachtet.

Aus dem kooperativen Charakter der Unternehmung heraus entstehen in Folge **interner** Anpassungsprozesse Organisationsprobleme,[318] die bei Zusammenarbeit mehrerer Personen entstehen. Die Ausrichtung der internen formalen Organisationsstruktur muss daher im Hinblick auf die Unternehmensziele über informelle und formelle Koordinations- und Kommunikationsprozesse erfolgen. BARNARD, der die organisationstheoretischen Überlegungen auf einer zentralen Planung begründet, versucht die Organisationsprobleme über das Hierarchieprinzip zu lösen, um schneller auf Problemumwelten zu reagieren. Funktionierende Kooperationen innerhalb der Organisation werden über das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht interaktiv eingebunden, die jedoch einer engen Kontrollspanne unterliegen.[319] Laut HAYEK entstehen Kooperationsmuster dezentraler Steuerungsmechanismen nur in der spontanen Ordnung des Marktes, indem sich die Wirtschaftssubjekte selbst koordinieren und sich freiwillige

316 Vgl. EU-Kommission (2001), S. 9 ff. Die EU-Kommission formuliert hier interne und externe Dimensionen von CSR.
317 Vgl. Meyer (1995), S. 37.
318 Vgl. hier und im Folgenden Barnard (1938/1968), S. 4; Meyer (1995), S. 37 f.
319 Vgl. Barnard (1938/1968), Kapitel XII.

Kooperationen im Wettbewerbssystem bilden.[320] Kollaborative Strukturen und Kooperationsnetzwerke bieten bei solchen **externen** Anpassungsprozessen eine Möglichkeit, gemeinsame Interessen der Wirtschaftsunternehmen und gemeinnütziger Organisationen zu bündeln und die Risiken negativer externer Effekte von wirtschaftlichem Handeln zu minimieren.

Theoretisch setzt WILLIAMSON an dem Gedanken der Netzwerkkoordination an, um die systematische Anbahnung von Kooperationen aufzugreifen. Die vorherig dargestellten Herangehensweisen von BARNARD und HAYEK bei Anpassungsbedarf von Unternehmen an die Umwelt stellt er in seinem hybriden Erklärungsansatz vergleichend gegenüber, indem er den scheinbaren Widerspruch beider Parteien auflöst:

Der Charakteristik der Hybridform entsprechend, kann an ein Netzwerk gebundenes Wissen am Besten genutzt werden, um institutionelle Regeln zu mobilisieren.[321] Zudem wird die Wissenssteuerung über kooperative Netzwerke durch die Hinzunahme von NPOs im Marktgeschehen beeinflusst. Missionsgeleitete Unternehmen, wie DRUCKER sie beschreibt,[322] transportieren im Austausch mit Profit Organizations (PO) **positive Reputationseffekte** auf neue Kooperationsnetzwerke zwischen PO und NPO. Auch WILLIAMSON supponiert, dass Vertrauenswürdigkeit durch beziehungsorientierte Reputationsanstrengungen signalisiert werden kann und die Beteiligten einer Netzwerkkooperation daher auch von den Reputationswirkungen ihrer Geschäftspartner profitieren können.[323]

Mit der Demokratisierung des Stakeholder-Dialogs über soziale Netzwerke geht eine **dialogisch-orientierte Führung** als neue Managementaufgabe einher, die von der unternehmerischen Mission und Vision geleitet wird. Diese Koordination durch Kommunikation löst zentrale Hierarchiestrukturen im Unternehmen nach BARNARD nicht vollständig auf, sondern bündelt zusätzlich die Informationen des Markt-Preismechanismus nach HAYEK. Insbesondere die dezentrale Kommunikation über den Marktmechanismus akzentuiert die emotionale und symbolische Funktion der Marke und resultiert in einem komplexen ökonomischen Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht, dessen Mehrwert sich über eine unternehmerisch strategische Führung äu-

320 Vgl. Hayek (1946/1952b), S. 111 ff.; Oeter (1998), S. 136.
321 Vgl. hier und im Folgenden Williamson (1996), S. 149; Williamson (2010a); Williamson (2010b); Williamson/Tadelis (2010).
322 Vgl. z.B. Drucker (2006), Kapitel 1 „The Commitment".
323 Vgl. Williamson (1996), S. 151 f.

ßert. Maßgeblich lösen daher neue Kommunikations- und Informationstechnologien das Spannungsgeld zwischen Zentralisation und dezentraler Steuerung auf.[324]

Kooperationen strategischer Natur mit NGOs oder NPOs sind in der Lage wichtige Impulse zu setzen, die für die Sensibilisierung des Managements in nachhaltigen Sachverhalten von enormer Bedeutung sein können und den Wertepool für die Anreizsetzung entscheidend erweitern. Mit „*Kooperationen als Entdeckungsverfahren*“[325] steigt nicht nur das Innovationspotenzial, sondern auch das Problemlösungswissen. Kooperationsbeziehungen können auf diese Weise flexibler auf veränderte Umwelten reagieren. Eingebettet in einen institutionellen Rahmen kann die Verletzlichkeit von Kooperationen gemindert und die Stabilität dieser sozialpartnerschaftlichen Arrangements erhöht werden.[326] Die sozialen Netzwerke unterstützen hier in ihrer Wirkungsweise die jeweilige Ausgestaltung der einzelnen Koordinationsformen. Im Folgenden werden im Überblick die Verknüpfungen der obig diskutierten Theorien grafisch dargestellt (siehe Abb. 7).

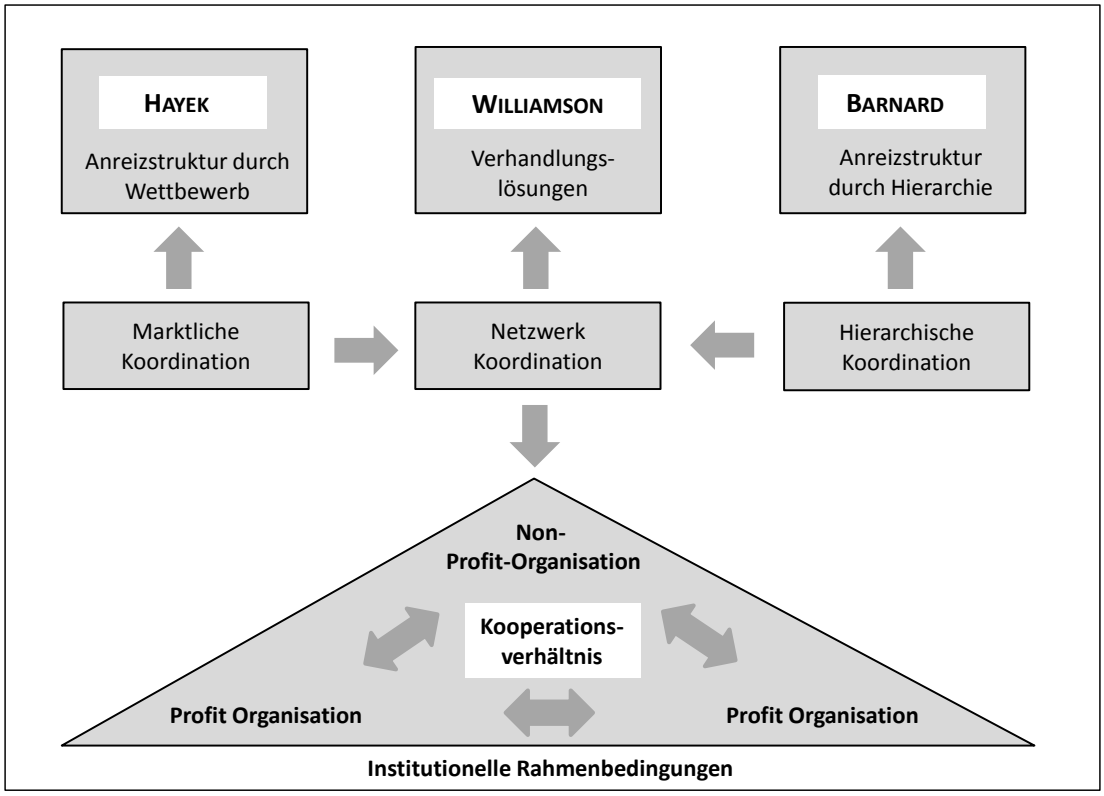

Abb. 7: Theorieverknüpfungen auf Ebene von Kooperationsnetzwerken

324 Vgl. Picot/Fiedler (2000), S. 31 f.
325 Czada (2001).
326 Vgl. Czada (2001), S. 136 ff.

6 Fazit und Ausblick

Durch die neu geschaffene Öffentlichkeit setzen sich Unternehmen ständig der Bedrohung der Kritik im Web 2.0 aus. Besonders Unternehmen, die als Kostenführer von den unterschiedlichen Lohnniveaus der Länder profitieren, laufen Gefahr, ihr Markenimage und somit den Nutzenvorteil der Marke durch Negativpresse unwiederbringlich zu verlieren. Da der Erfolg von Unternehmen, bedingt durch die gestiegene funktionelle und qualitative Vergleichbarkeit von Produkten, stark von der Marke abhängt, ist eine strategische Absicherung der Marke zwingend notwendig. Demnach kommt CSR als Defensivmaßnahme die Aufgabe der Absicherung und Prävention der Marke zu, um das Risiko des Konsumentenaktionismus (z.B. Kaufboykotte) zu reduzieren. Die Implementierung von CSR in das Geschäftskonzept sichert daher nicht nur die Handlungslegitimität als vorökonomische Erfolgswirkung, sondern sorgt im Hinblick auf die monetäre Zielsetzung für eine Aktienkursstabilisierung und Umsatzsteigerung im Wettbewerb.[327]

CSR-Kommunikation reduziert allerdings nicht nur die Verwundbarkeit der Marke, sondern dient auch im Social Medium als Sicherungsfunktion gegenüber einer kontinuierlich wachsenden kritischen Öffentlichkeit. Da das Internet und die sozialen Netzwerke nicht nur ganze industrielle Strukturen beeinflussen,[328] sondern auch den Bewusstseinswandel der Konsumenten vorantreiben, befindet sich der Kunde in einem ständigen Anpassungsprozess von Einstellungen und Meinungen im Markt. Ausgehend von dieser sozialen Evolution wird es ökonomischen Institutionen über neue Formen der Organisation ermöglicht, Einfluss auf Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu nehmen. Die grenzenlose Web-Kommunikation bietet bereits die Möglichkeit, Zukunftsmärkte kostenlos zu bearbeiten, indem Märkte leichter eröffnet und Marken billiger eingeführt werden können. Dieses ungeahnte Potential für Wirtschaft und Handel befähigt globale Marken, ihre einzigartige Wettbewerbsstrategie weiter auszubauen und einen Quantensprung in der weltwirtschaftlichen Entwicklung zu realisieren.

Letztlich stehen Unternehmen der Herausforderung gegenüber, CSR-Kommunikation nicht als kommunikationsgetriebene PR-Maßnahme einzusetzen, sondern strategisch zu verankern, um den Ruf der Marke nicht zu gefährden. Der Wettbewerb

---

327 Vgl. Hansen (2012), S. 127-130.
328 Vgl. Porter (2001), S. 67.

um das Vertrauen der Kunden, der im Kontext des Web 2.0 Unternehmen dazu veranlasst, transparentere Ansätze zu verfolgen, definiert auf diese Weise ein neues Verständnis von verantwortlichem Handeln. In unmittelbarer Interaktion mit den internen und externen Stakeholdern, deren Rolle als aktiver Partner das originäre B2C-Verhältnis disruptiv verändert, erhält die Unternehmenskommunikation einen ungeahnten Stellenwert. Dabei liefert das hier entwickelte konzeptionelle CSRC-Modell in Kombination mit den verschiedenen CSR-Formen eine erste Orientierung zur Optimierung der nachhaltigen Markenkommunikation einer umfassenden authentischen Markenführung. Im nächsten Schritt soll ein theoriegeleitetes Konzept erarbeitet werden, um die Kommunikationsmatrix auch empirisch zu überprüfen. Mit einer hypothesengeleiteten, kausalanalytischen Modellerstellung werden folglich Formen der CSRC operationalisiert und auf diese Weise das Forschungsfeld der Nachhaltigkeitskommunikation weiter erschlossen.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (2013): Marken brauchen Energie, http://www.marketing-site.de/content/marken-brauchen-energie;79661, Abruf: 29.05.2013.

Adidas (2011): Sustainability Progress Report 2011, http://www.adidas-group.com/en/SER2011/_assets/downloads/adidas_SPR2011_full.pdf, Abruf: 26.04.2012.

Adidas (2012): Risiken in Verbindung mit der Einhaltung von Standards, http://adidas-group.corporate-publications.com/2011/gb/de/unser-finanzjahr/risiko-und-chancenbericht/risiken-in-verbindung-mit-der-einhaltung-von-standards.html, Abruf: 25.04.2013.

Akerlof, G. A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84 (3), S. 488-500.

Arnold, J. (2011): Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung am nachhaltigen Kapitalmarkt. Konzeptuelle Grundlegung eines kommunikativen Handlungsfeldes der Kapitalmarktkommunikation, Springer, Wiesbaden.

Arrow, K. J. (1984): The Economics of Agency, in: Pratt, J. W.; Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principal and Agent: The Structure of Business, Cambridge, S. 37-51.

Balderjahn, I. (2004): Nachhaltiges Marketing-Management, Lucius & Lucius, Stuttgart.

Barnard, C. I. (1938/1968): The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge.

Barnard, C. I. (1948): Organization and Management. Selected Papers, Harvard University Press, Cambridge.

Barnard, C. I. (1958): Elementary conditions of business morals, Committee on the Barbara Weinstock Lectures, University of California, Berkeley.

Baron, D. P. (2001): Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy, Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 10 (1), S. 7-45.

Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik. Markenwirkung - Markenführung - Markencontrolling, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Baumgarth, C.; Binckebanck, L. (2011): Glaubwürdige CSR-Kommunikation durch eine identitätsbasierte CSR-Markenführung: Forschungsstand und konzeptionelles Modell, Umweltwirtschaftsforum, 13. Jg. (3/4), S. 199-205.

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.

Behrent, M. (2003): Citizens in der Weltarena, in: Behrent, M.; Wieland, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, Rainer Hampp, München, S. 21-34.

Beitzinger, F. (2004): Politische Ökonomie des Politikbetriebs. Die konzeptionellen Unterschiede verschiedener ökonomischer Theorietraditionen in Analyse und Bewertung politischer Ordnungen, Lucius & Lucius, Stuttgart.

Bertelsmann Stiftung (2012): Initiativen & Prinzipien, http://www.csr-weltweit.de/de/initiativen-prinzipien/index.html, Abruf: 24.04.2012.

Bitkom (2012): Social Media in deutschen Unternehmen, http://www.bitkom.org /files/documents/social_media_in_deutschen_unternehmen.pdf, Abruf: 28.04.2013.

Bittencourt, I.; Borner, J.; Heiser, A. (2003): Nachhaltigkeit in 50 Sekunden. Kommunikation für die Zukunft, oekom, München.

BMAS (2011): Die DIN ISO 26000 "Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen" - Ein Überblick-, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn.

BMAS (2013): CSR Initiativen und Netzwerke, in: http://www.csr-in-deutschland.de /csr-in-deutschland/initiativen.html, Abruf: 23.04.2013.

BMW (2010): Sustainable Value Report, http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www _bmwgroup_com/verantwortung/kennzahlen_und_fakten/sustainable_value_report_ 2010/einzelne_kapitel/11670_SVR_2010_dt_Online-Version.pdf, Abruf: 24.4.2013.

BMWi (2013): BMWi Nachhaltigkeit. Automobilität. Neu Gedacht, http:// www. bmw-i.de/de_de/concept/, Abruf: 23.04.2013.

Bowen, H. R. (1953): Social responsibilites of the businessman, Harper & Row, New York.

Brugger, F. (2008): Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Ansätze zur Stärkung unternehmerischer Nachhaltigkeit, Universität Lüneburg, Lehrstuhl für Nachhaltigkeit.

Bruhn, M.; Esch, F. R.; Langner, T. (2008): Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden.

Bulmann, A. (2008): Mehrwert durch mehr Wert: Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Investitionen in Corporate Social Responsibility, CT Salzwasser-Verlag, Paderborn.

Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, Vol. 4 (4), S. 497-505.

Carroll, A. B. (1983): Corporate Social Responsibility, Vital Speeches of the Day, Vol. 49 (19), S. 604-608.

Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, Vol. 34 (4), S. 39-48.

Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business Society, Vol. 38 (3), S. 268-295.

Carroll, A. B. (2000): ETHICAL CHALLENGES FOR BUSINESS IN THE NEW MILLENNIUM: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND MODELS OF MANAGEMENT MORALITY, Business Ethics Quarterly, Vol. 10 (1), S. 33-42.

Carroll, A. B.; Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal of Management Reviews, Vol. 12 (1), S. 85-105.

Coase, R. (1984): The New Institutional Economics, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 142 (1), S. 230-237.

Coase, R. (1998): The New Institutional Economics, American Economic Review, Vol. 88 (2), S. 72-74.

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, Economica, Vol. 4 (4), S. 368-405.

Coase, R. H. (1960): The Problem of Social Cost, Journal of Law and Economics, Vol. 3, S. 1-44.

Coase, R. H. (1988a): The Firm, the Market, and the Law, University of Chicago Press, Chicago.

Coase, R. H. (1988b): The Nature of the Firm: Influence, Journal of Law, Economics & Organization, Vol. 4 (1), S. 33-47.

Dahlman, C. J. (1979): The Problem of Externality, Journal of Law and Economics, Vol. 22 (1), S. 141-162.

Davis, K. (1953a): MANAGEMENT COMMUNICATION and the Grapevine, Harvard Business Review, Vol. 31 (5), S. 43-49.

Davis, K. (1953b): A Method of Studying Communication Patterns in Organisations, Personnel Psychology, Vol. 6 (3), S. 301-312.

Davis, K. (1960): Can Business Afford To Ignore Social Responsibilites?, California Management Review, Vol. 2, S. 70-76.

Davis, K. (1967): Understanding the Social Responsibility Puzzle, Business Horizons, Vol. 10 (4), S. 45-50.

Davis, K. (1975): Five Propositions for Social Responsibility, Business Horizons, Vol. 18 (3), S. 9-24.

Davis, K.; Blomstrom, R. L. (1975): Business and Society: Environment and Responsibility, 3. Aufl., Mc-Graw Hill, New York.

Demsetz, H. (1967): Toward a Theory of Property Rights, The American Economic Review, Vol. 57 (2), S. 347-359.

Dietl, H. (1993): Institutionen und Zeit, Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

Dillenburg, S.; Greene, T.; Erekson, H. (2003): Approaching Socially Responsible Investment with a Comprehensive Ratings Scheme: Total Social Impact, Journal of Business Ethics, Vol. 43 (3), S. 167-177.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, Harper & Row, New York.

Drucker, P. F. (1967): The Effective Executive, Harper Collins, New York.

Drucker, P. F. (1973): Management. Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Collins, New York.

Drucker, P. F. (1980): Managing in Turbulent Times, Taylor & Francis, New York.

Drucker, P. F. (1984): A new look at corporate social responsibility, McKinsey Quarterly (4), S. 17-28.

Drucker, P. F. (1994): Theory of the Business, Harvard Business Review, Vol. 72 (5), S. 95-104.

Drucker, P. F. (2001): The Essential Drucker, Harper Collins, New York.

Drucker, P. F. (2006): Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices, 2. Aufl., Harper Collins, New York.

Drumwright, M. E.; Murphy, P. E. (2001): Corporate Social Marketing, in: Bloom, P. N.; Grundlach, G. T. (Hrsg.): Handbook of Marketing and Society, Sage, Thousand Oaks, S. 162-183.

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.

Edelman (2012): Edelman Trust Barometer 2012. Annual Global Study, http://trust.edelman.com/trust-download/global-results/, Abruf: 28.08.2012.

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.

Elkington, J. (1994): Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, California Management Review, Vol. 36 (2), S. 90-100.

Elkington, J. (1999): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford.

Esch, F. R. (2005): Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 707-746.

Esch, F. R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Esch, F. R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., Vahlen, München.

Europäische Kommission (2001): Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.

Europäische Kommission (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.

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

Feigl, K. (2012): Corporate Social Responsibility, in: Altmeppen, K.-D.; Greck, R. (Hrsg.): Facetten des Journalismus, Springer, Wiesbaden, S. 473-503.

Fiedler, K. (2007): Nachhaltigkeitskommunikation in Investor Relations. Eine thoretische Auseinandersetzung und empirische Analyse zur Bedeutung ökologischer und sozialer Unternehmensinformationen für Finanzanalysten und Finanzjournalisten, Institut für Sozialwissenschaften, Universität Hohenheim, Hohenheim.

Fieseler, C. (2008): Die Kommunikation von Nachhaltigkeit. Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation, Springer, Berlin/Heidelberg.

Frederick, W. C. (1960): The Growing Concern Over Business Responsibility, California Management Review, Vol. 2 (4), S. 54-61.

Frederick, W. C. (1978): From CSR_1 to CSR_2. The Maturing Business-and-Society Thought, Working Paper Nr. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge.

Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L.; De Colle, S. (2010): Stakeholder Theory. The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge.

Freeman, R. E.; Reed, D. L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review, Vol. 25 (3), S. 88-106.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, 13.09.1970, S. 122-126.

Friedman, M. (1990): The Adam Smith address: The suicidal impulse of the business community, Business Economics, Vol. 25 (1), S. 1-5.

Friedman, M.; Friedman, R. D. (1962): Capitalism and Freedom, The University of Chicago Press, Chicago.

Global Reporting Initiative (2013a): About Sustainability Reporting, https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx, Abruf: 24.04.2013.

Global Reporting Initiative (2013b): ISO and Global Reporting Initiative increase cooperation on sustainable development, https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/ISO-and-Global-Reporting-Initiative-increase-cooperation-on-sustainable-development.aspx, Abruf: 13.04.2013.

Griepentrog, W. (2010): Das Glaubwürdigkeitsprinzip. Vorbild Ehrbarer Kaufmann - ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation, epubli, Berlin.

Habermas, J. (1983): Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Springer, Berlin/Heidelberg.

Hansen, U. (2012): Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case - Ansätze, Defizite und Perspektiven der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, in: Hansen, U.; Schoenheit, I. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Auf dem Weg zu Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, imug Instiut, Hannover.

Hansen, U.; Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, Die Betriebswirtschaft, 65. Jg. (4), S. 373-395.

Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft - Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Eggenkamp, Greven.

Harvard Business Review Analytic Services (2012): The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action, SAS Institute Inc.

Hayek, F. A. v. (1945): The use of Konowledge in Society, American Economic Review, Vol. 35 (4), S. 519-530.

Hayek, F. A. v. (1946/1952a): Der Sinn des Wettbewerbs, in: Hayek, F. A. (Hrsg.): Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Eugen Rentsch, Erlenbach-Zürich, S. 122-140.

Hayek, F. A. v. (1946/1952b): Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft, in: Hayek, F. A. (Hrsg.): Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Eugen Rentsch, Erlenbach-Zürich, S. 103-121.

Hayek, F. A. v. (1957): Was ist und heißt eigentlich sozial?, in: Hunbold, A. (Hrsg.): Masse und Demokratie, Erlenbach-Zürich, Stuttgart, S. 71-84.

Hayek, F. A. v. (1968): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Kiel.

Hayek, F. A. v. (1969): The corporation in a democratic society. In whose interest ought it and will it be run?, in: Ansoff, H. I. (Hrsg.): Business Strategy, Penguin Books, London, S. 225-239.

Hayek, F. A. v. (1973): Law, Legislation, and Liberty. Volume 1. Rules and Order, University of Chicago Press, Chicago.

Hayek, F. A. v. (1976): Der Atavismus "sozialer Gerechtigkeit" in: Streit, M. E. (Hrsg.): Wirtschaft und Sozialismus. Aufsätze zur Sozialismuskritik, Teil 1, Band 7 (2004), Mohr Paul Siebeck, Tübingen, S. 197-208.

Hayek, F. A. v. (1986): Recht, Gesetz und Freiheit. Eine Darstelltung der liberalen Prinzipien der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie. Band 1, 2. Aufl., Moderne Industrie, Landsberg.

Hennig-Thurau, T.; Malthouse, E., C.; Friege, C.; Gensler, S.; Lobschat, L.; Rangaswamy, A.; Skiera, B. (2010): The Impact of New Media on Customer Relationships, Journal of Service Research, Vol. 13 (3), S. 310-330.

Herzig, C.; Godemann, J. (2011): Internet-supported sustainability reporting - expectations and reality:empirical findings from German DAX30, in: Quaddus, M. A.; Siddique, M. A. B. (Hrsg.): Handbook of Corporate Sustainability. Frameworks, Strategies and Tools, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, S. 249-281.

Hoffmann, J. (2009): Theorie des internationalen Wirtschaftsrechts, Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

Interbrand (2012a): Best Global Green Brands 2012-Methodology, http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2012-Report/bggb-2012-methodology.aspx, Abruf: 30.12.2012.

Interbrand (2012b): Best Global Green Brands 2012-Top 50, http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2012-Report/BestGlobalGreenBrandsTable-2012.aspx, Abruf: 30.06.2012.

Interbrand (2013): Interbrand's methodology becomes the world's first ISO certified approach for valuing brands, http://www.interbrand.com/en/news-room/press-releases/2010-12-21-d5af221.aspx, Abruf: 12.04.2013.

Jamali, D. (2007): The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries, Business and Society Review, Vol. 112 (1), S. 1-27.

Jaromilek, S. (2011): CSR-Kommunikation. Begriff, Forschungsstand und methodologische Herausforderungen, Umweltwirtschaftsforum, 19. Jg. (3/4), S. 135-141.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Vol. 3 (4), S. 305-360.

Jeschke, D. (1975): Konsumentensouveränität in der Marktwirtschaft: Idee, Kritik, Realität. Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 225, Duncker & Humblot, Berlin.

Johnson, H. L. (1971): Business in contemporary society: framework and issues, Wadsworth Pub. Co., Belmont.

Lantos, G. P. (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 (7), S. 595-630.

Lantos, G. P. (2002): The ethicality of altruistic corporate social responsibility, Journal of Consumer Marketing, Vol. 19 (2/3), S. 205-230.

Lass, W.; Reusswig, F. (2001): Nachhaltigkeit und Umweltkommunikation. Ein Forschungsprojekt auf der Suche nach sozialwissenschaftlichen Perspektiven, in: Umweltbundesamt (Hrsg.): Perspektiven der Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation. Chancen, Barrieren und Potenziale der Sozialwissenschaften, Bd. 4/01, Schmidt-Verlag, Berlin, S. 13-37.

Levitt, T. (1958): The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 36 (5), S. 41-50.

Levitt, T. (1960): MARKETING MYOPIA, Harvard Business Review, Vol. 38 (4), S. 45-56.

Levitt, T. (1983): The globalization of markets, Harvard Business Review, Vol. 61 (3), S. 92.

Lin-Hi, N.; Müller, K. (2011): Corporate Social Responsibility und Vertrauenswürdigkeit: Das wechselseitige Bedingungsverhältnis von ganzheitlicher Verantwortungsübernahme und authentischer Kommunikation, Umweltwirtschaftsforum, 19. Jg. (3/4), S. 193-198.

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.

Löffler, R.; Wittern, H. (2011): Markenwahrnehmung und Markendifferenzierung im Zeitalter des Web 2.0, in: Völkner, F.; Willers, C.; Weber, T. (Hrsg.): Markendifferenzierung. Innovative Konzepte zur Markenprofilierung, Gabler, Wiesbaden, S. 359-375.

Loy, C. (1988): Marktsystem und Gleichgewichtstendenz, Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

Maaß, F.; Clemens, R. (2002): Corporate Citizenship. Das Unternehmen als "guter Bürger", Gabler, Wiesbaden.

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.

Magretta, J. (2012): Understanding Michael Porter, Harvard Business Review Press, Boston.

Marshall, A. (1890): Principles of Economics, Macmillan and Co., London.

Mast, C.; Fiedler, K. (2007): Nachhaltige Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, G.; Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, 2. aktualisierte Aufl., oekom, München, S. 567-578.

McGuire, J. W. (1963): Business and Society, McGraw-Hill, New York.

Meffert, H.; Holzberg, M. (2009): Cause-related Marketing: Ein scheinheiliges Kooperationskonzept?, Marketing Review St. Gallen, 26. Jg. (2), S. 47-53.

Meffert, H.; Münstermann, M. (2005): Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis - eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier 186, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

Meffert, H.; Rauch, C.; Lepp, H. (2010): Sustainable Branding — mehr als ein neues Schlagwort?!, Marketing Review St. Gallen, 27. Jg. (5), S. 28-35.

Menger, C. (1871): Die Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wilhelm Braumüller, Wien.

Meyer, M. (1995): Ökonomische Organisation der Industrie. Netzwerkarrangements zwischen Markt und Unternehmung, Gabler, Wiesbaden.

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

Minsch, J.; Feindt, P. H.; Meister, H.; Schneiderwind, U.; Schulz, T. (1998): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit, Springer, Berlin/ Heidelberg.

Mises, L. v. (1940): Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf.

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.

North, D. C. (1968): Sources of Productivity Change in Ocean Shipping, 1600-1850, Journal of Political Economy, Vol. 76 (5), S. 953-970.

North, D. C. (1984): Transaction Costs, Institutions, and Economic History, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 140 (1), S. 7-17.

North, D. C. (1986): The New Institutional Economics, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 142 (1), S. 230-237.

North, D. C. (1988): Theorie des institutionellen Wandels, Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

North, D. C. (1991): Institutions, Journal of Economic Perspectives, Vol. 5 (1), S. 97-112.

North, D. C. (1992): Institutionen, insitutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

North, D. C. (1993): Institutions and Credible Commitment, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 149 (1), S. 11-23.

North, D. C. (1994): Economic Performance Through Time, The American Economic Review, Vol. 84 (3), S. 359-368.

North, D. C. (1995): The Adam Smith address: Economic theory in a dynamic economic world, Business Economics, Vol. 30 (1), S. 7.

North, D. C.; Weingast, B. R. (1989): Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutional Governing Public Choice in Seventeenth-Century England, The Journal of Economic History, Vol. 49 (4), S. 803-832.

Oeter, S. (1998): Erprobung der Konstitutionellen Politischen Ökonomie an Einzelfragen - Föderalismus, in: Engel, C.; Morlok, M. (Hrsg.): Öffentliches Recht als ein Gegenstand ökonomischer Forschung, Mohr Paul Siebeck, Tübingen, S. 119-155.

Øyvind, I.; Bartlett, J. L.; May, S. (2011): Corporate Social Responsibility and Communication, in: Ihlen Øyvind; Bartlett, J. L.; May, S. (Hrsg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, Wiley-Blackwell Chichester, 2-22.

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.

Peters, A. (2009): Wege aus der Krise - CSR als strategisches Rüstzeug, Gütersloh.

Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirschaftliches Anwendungspotential, in: Ordel-

heide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, S. 143-170.

Picot, A.; Fiedler, M. (2000): Der ökonomischer Wert des Wissens, in: Boos, M.; Goldschmitt, N. (Hrsg.): WissensWert!? Ökonomische Perspektiven der Wissensgesellschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 15-37.

Popp, B. (2011): Markenerfolg durch Brand Communities. Eine Analyse der Wirkung psychologischer Variablen auf ökonomische Erfolgsindikatoren, Gabler, Wiesbaden.

Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Vol. 79 (3), S. 62-78.

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.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value, Harvard Business Review, Vol. 89 (1/2), S. 62-77.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2012): Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 137-154.

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

Ranking the Brands (2013): Where Brands Become Stars, http://www.rankingthebrands.com/Default.aspx, Abruf: 21.04.2013.

Rat für nachhaltige Entwicklung (2010): Konsum und Nachhaltigkeit, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_Konsum_und_Nachhaltigkeit_texte_Nr_31_Maerz_2010_01.pdf, Abruf: 20.04.2013.

Raupp, J. (2010): The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication, in: Ihlen, Ø.; Bartlett, J. L.; May, S. (Hrsg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, Wiley-Blackwell, Chichester, S. 276-294.

Richter, R.; Furubotn, E. G. (2003): Neue Institutionenökonomik, 3. Aufl., Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

Riske, J. (2002): Internet und die Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Frankfurt am Main.

Scalet, S.; Kelly, T. (2010): CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact?, Journal of Business Ethics, Vol. 94 (1), S. 69-88.

Schaltegger, S. (2011): Von CSR zu Corporate Sustainability, in: Sandberg, B.; Lederer, K. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, Springer, S. 187-199.

Schneider, A. (2012): Reifegradmodell CSR - eine Begriffserklärung und -Abgrenzung, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 17-38.

Schrader, U. (2003): Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger?, Logos, Berlin.

Schrader, U. (2008): Transparenz über Corporate Social Responsibility (CSR) als Voraussetzung für einen Wandel zu nachhaltigerem Konsum, in: Lange, H. (Hrsg.): Nachhaltigkeit als radikaler Wandel. Die Quardatur des Kreises?, Gabler, Wiesbaden, S. 146-166.

Schröder, G. (2009): Approach matters - Die ambivalente Bedeutung von Rationalität und Transaktionskosten in Douglass Norths entwicklungsökonomischem Ansatz, in: Pies, I.; Leschke, M. (Hrsg.): Douglass Norths ökonomische Theorie der Geschichte, Mohr Paul Siebeck, Tübingen, S. 33-47.

Schulz, F. (2010): Moral - Kommunikation - Organisation. Funktionen und Implikationen normativer Konzepte und Theorien des 20. und 21. Jahrhunderts, Springer, Wiesbaden.

Schultz, F. (2011): Moralische und moralisierte Kommunikation im Wandel: Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility, in: Raupp, J.; Jarolimek, S.; Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar, Springer, Wiesbaden, 19-44.

Schumann, J. (1992): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, Springer, Berlin/Heidelberg.

Scott, W. R. (1987): The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly, Vol. 32 (4), S. 493-511.

Scott, W. R. (1990): Symbols and Organizations. From Barnard to the Institutionalists, in: Williamson, O. E. (Hrsg.): Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, Oxford, S. 38-55.

Selznick, P. (1984): Leadership in Administration, University of California Press, Berkley.

Semlinger, K. (2004): Wissensmanagement: Strategische und organisatorische Grundfragen. Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerken, in: von Behr, M.; Semlinger, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Campus, München, S. 141-184.

Sethi, S. P. (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, Vol. 17 (3), S. 58-64.

Smith, A. (1801): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Book IV, 2. Aufl., James Decker, Paris.

Steinert, A.; Klein, A. (2002): Corporate Social Responsibility. Eine neue Herausforderung für die Unternehmenskommunikation, in: Bentele, G.; Piwinger, G.; Schönborn, M. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen, Neuwied, Luchterhand, ohne Kapitelangabe.

Sukhdev, P. (2012): Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World, Island Press, Washington D.C.

Sydow, J. (2006): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden.

Tropp, J. (2011): Moderne Marketing-Kommunikation: System - Prozess - Management, Springer, Berlin/Heidelberg.

UNCSD (2012): Rio 2012. United Nations Conference on Sustainable Developement, http://www.uncsd2012.org/about.html, Abruf: 18.08.2012.

UNEP (2005): Communicating Sustainability. How to produce effective public campaigns, Paris.

UNGC (2011): Companies Expelled for Failure to Submit a Communication on Progress, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2011_01_20/Expelled_List_2011_01_20.pdf, Abruf: 24.04.2013.

UNGC (2013): United Nations Global Compact, http://www.unglobalcompact.org/index.html, Abruf: 24.04.2013.

United Nations Global Compact (2013): The Ten Principles, http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html, Abruf: 03.04.2013.

Vallaster, C. (2012): Halten Sie besser, was Sie versprechen, Business Integrator, 14. Jg., S. 1-3.

Vallaster, C.; Lindgreen, A.; Maon, F. (2012): Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A CORPORATE BRANDING PERSPECTIVE, California Management Review, Vol. 54 (3), S. 34-60.

Vereinte Nationen, (2010): Sustianable Development, From Brundtland to Rio 2012, in: http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_ Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf, Abruf: 14.04.2013.

Vor dem Esche, J.; Hennig-Thurau, T. (2013): German Social Media Consumer Report 2012/2013, Marketing Center Münster & Roland Berger Strategy Consultants, Münster.

W&V (2011): Greenwashing-Vorwürfe gegen den WWF, http://www.wuv.de/nachrichten/unternehmen/greenwashing_vorwuerfe_gegen_den_wwf, Abruf: 30.06.2012.

Waddock, S. (2004): Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, Business and Society Review, Vol. 109 (1), S. 5-42.

Waddock, S.; Googins, B. K. (2011): The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility, in: Ihlen, Ø.; Bartlett, J. L.; May, S. (Hrsg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility, Wiley-Blackwell, West Sussex, S. 23-44.

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.

Wallis, J. J.; North, D. C. (1988): Measuring the Transaction Sector in the American Economy 1870-1970, in: Engerman, S. L.; Gellman, R. E. (Hrsg.): Long-Term Factors in American Economic Growth, University of Chicago Press, Chicago, S. 95-162.

Walras, L. (1874): Éléments d'économie pure ou théorie de la richesse sociale, Corbaz, Paris.

Walter, B. L. (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Springer, Berlin/Heidelberg.

Walton, C. C. (1967): Corporate social responsibilites, Wadsworth, Belmont.

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

WBCSD (2010): Vision 2050. Die neue Agenda für Unternehmen - Kurzfassung, http://www.wbcsd.org/pages/adm/download.aspx?id=325&objecttypeid=7, Abruf: 23.04.2013.

Wellesen, I. (1994): Institutionelle Neuerung und politischer Prozeß: Die Erklärung von Regeländerungen über den politischen Markt, S + W, Hamburg.

Werner, G. W. (2004): Wirtschaft - das Füreinander-Leisten. Antrittsvorlesung am 11.05.2004 vor der Fakultät für Informatik der Universität Fridericiana zu Karlsruhe (TH), Band 11 von Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) des Karlsruher Instituts für Technologie, Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) des Karlsruher Instituts für Technologie, Univ.-Verlag Karlsruhe, Karlsruhe.

Werner, G. W. (2006): Führung für Mündige. Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung, Univ.-Verlag Karlsruhe, Karlsruhe.

Werther, W. B.; Chandler, D. (2010): Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment, 2. Aufl., Sage, Thousand Oaks.

Wiebeck, J. (2011): Web-Marketing für Hochschulen am Beispiel der Fakultät Wirtschaft der Hochschule Wismar, Europäischer Hochschulverlag Bremen.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, The Free Press, New York.

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Mohr Paul Siebeck, Tübingen.

Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, Vol. 36 (2), S. 269-296.

Williamson, O. E. (1996): The Mechanisms of Governance, Oxford University Press, New York.

Williamson, O. E. (2010a): Transaction Cost Economics: The Natural Progression, Journal of Retailing, Vol. 86 (3), S. 215-226.

Williamson, O. E. (2010b): Transaction Cost Economics: The Origins, Journal of Retailing, Vol. 86 (3), S. 227-231.

Williamson, O. E.; Tadelis, S. (2010): Transaction Cost Economics, University of California, Berkley.

Zedtwitz-Arnim, G.-V. (1961): Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft, Ullstein, Berlin.

Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Springer, Wiesbaden.

Zerfaß, A. (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden.

Zerfass, A.; Verhoeven, P.; Tench, R.; Moreno, A.; Verčič, D. (2012): European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries, Brüssel.

ISBN 978-3-00-042965-1