

**Systematisches CSR-Management kann die Reputation eines Unternehmens entscheidend verbessern.** Der Erfolg hängt jedoch von einigen Faktoren ab, die bei der Planung und Kommunikation berücksichtigt werden müssen. Dazu zählen die branchen- und unternehmensabhängigen Interessen der verschiedenen Stakeholder.

# Hype oder Schlüsselfaktor?

TEXT STEFFEN HERMANN, CHRISTOPH PÜTZ und CHARLOTTE NAU

► **Kaum ein größeres Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, auf aktives Management von Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) zu verzichten (Hermann 2009, S. 20ff.).** Die Erwartung an Unternehmen, ethisch fundiert zu handeln und soziale wie ökologische Anliegen zu berücksichtigen, steigt ständig. Tun sie es nicht, droht massiver Reputationsverlust – mit entsprechenden wirtschaftlichen Folgen.

Erfolgreiches CSR-Management hingegen hat ökonomische Vorteile, denn oft bringt es neben gesteigerter Effizienz – zum Beispiel durch eingesparte Ressourcen – und Risikominderungen, vor allem aus Sicht der Analysten, auch eine verbesserte Wahrnehmung durch die Stakeholder mit sich. Dieser positive Effekt tritt ein, wenn die CSR-Aktivitäten des Unternehmens von seinen Stakehol-

dern als relevant für die eigenen Interessen, glaubwürdig und ausreichend intensiv wahrgenommen werden (Hermann 2005, S. 87f.).

## Zusammenspiel

CSR wird verstanden als „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2011). In den Interessen der Stakeholder liegt das entscheidende Bindeglied zur Unternehmensreputation. Diese ist nach einer Definition von Wartick (1992) die Gesamtheit der Wahrnehmungen einzelner Stakeholder bezüglich der Frage, wie gut die organisatorischen Leistungen eines Unternehmens die Forderungen und Erwartungen seiner vielen Stakeholder erfüllen. Vereinfacht ausgedrückt geht es

also um die Art und Weise, wie ein Unternehmen in seinem gesamten Verhalten von seinen Stakeholdern wahrgenommen wird. Dabei sind oft konkrete Aspekte des Unternehmensverhaltens ausschlaggebend, aber auch generische Themen wie seine Position im Markt oder die Werte, die es vertritt.

Aus Sicht des Reputationsmanagements ist CSR eine Unterdimension der Unternehmensreputation, im Marktforschungsjargon ‚Treiber‘, beziehungsweise ‚Einflussfaktor‘ genannt (siehe Abbildung 1). CSR-Maßnahmen können also förderlich für den Ruf eines Unternehmens sein, sofern sie auf die Interessen der Stakeholder zugeschnitten sind. Dabei ist es essenziell, zu berücksichtigen, dass sich Interessen zwischen Stakeholder-Gruppen unterscheiden und darüber hinaus oft zwischen Regionen, Branchen und Unternehmen variieren – was aus Reputations- und

CSR-Management eine komplexe Aufgabe macht. Erforderlich sind außerdem funktionsbereichsübergreifende Koordination im Unternehmen, entsprechende organisatorische Durchgriffsfähigkeit und ein faktenbasiertes Informationssystem zur Entscheidungsunterstützung, das auf quantitativem und gegebenenfalls qualitativem Stakeholder-Feedback basiert.

## Feedback als Basis

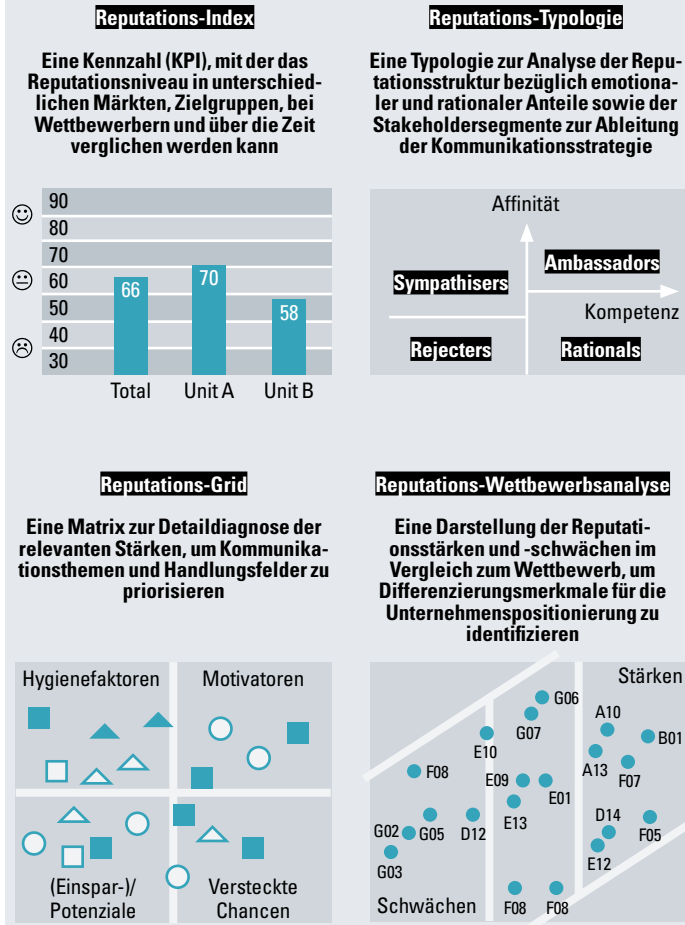
Bislang erheben in Deutschland noch nicht sehr viele Unternehmen systematisch Informationen zur ihrer Reputation und zur Wahrnehmung ihrer CSR-Maßnahmen durch die Stakeholder. Dies überrascht, sind solche Daten doch eine ideale Grundlage für Reputations- und CSR-Strategien, Maßnahmenplanung und Wirkungskontrolle. Professionelle Informationssysteme helfen dabei, die Unternehmensreputation zu messen, zu ma-

**Abbildung 1: Idealtypische Inhaltsstruktur bei der Messung von Unternehmensreputation**



**Abbildung 2: Grundelemente eines professionellen Reputationsinformationssystems**

(Quelle: TNS Infratest)



nagen und zu monitoren. Sie können zudem deren Einflussfaktoren sowie eigene Stärken und Schwächen präzise erkennen und daraus Handlungsprioritäten ableiten – auch im Wettbewerbsvergleich, nach Zielgruppen, Regionen und Zeitverlauf differenziert.

Typische CSR-bezogene Fragestellungen, die Unternehmen mit Hilfe eines derartigen Informationssystems beantworten, sind:

- Welchen Ruf hat unser Unternehmen bei den verschiedenen Stakeholdern und in den verschiedenen Märkten im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Stärken und Schwächen haben wir in ihrer Wahrnehmung?
- Welche Themen und Maßnahmen sind in den verschiedenen Zielgruppen zur Reputationsstärkung zu priorisieren?
- Welchen Einfluss haben unsere CSR-Aktivitäten auf unsere Reputation in den verschiedenen Zielgruppen und Märkten?
- Sind unsere zentralen (CSR-) Kommunikationsbotschaften bei den Zielgruppen angekommen und wie wirkt sich dies auf unsere Unternehmensreputation im Zeitverlauf aus?

Wer ein solches System anwenden will, muss zunächst die Stakeholder-Gruppen definieren, die für das Unternehmen und seine Kommunikation relevant sind. Häufig handelt es sich um aktuelle und potenzielle Mitarbeiter und Kunden, Investoren, Finanzanalysten, Manager anderer Unternehmen, Geschäftspartner, Vertreter von NGOs und Interessenverbänden, Politiker, die allgemeine Öffentlichkeit, Anwohner und Meinungsführer wie Journalisten und Hochschullehrer.

**Einfluss auf Reputation**

Hunderte von Reputationsstudien, die TNS weltweit für Kunden durchgeführt hat, haben ergeben, dass der Einfluss von CSR-Maßnahmen auf die Reputation eines Unternehmens je nach Region, Stakeholder-Interessen und CSR-Themen schwankt und für jedes Unternehmen individuell ermittelt werden muss.

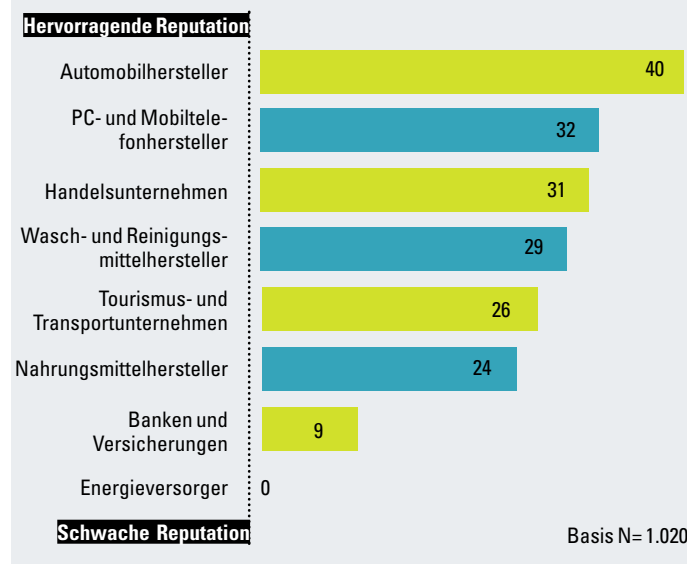
Dazu reicht es nicht, Stakeholder zu befragen, wie wichtig CSR und Nachhaltigkeit für sie sind, da sie wegen der großen ‚sozialen Erwünschtheit‘ solcher Themen deren Einfluss auf das eigene Urteil oft überschätzen (‚Overclaiming‘). Im Mai 2011 befragte TNS Konsumenten in sechs europäischen Ländern zu Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein. In der wahrgenommenen Wichtigkeit landete Nachhaltigkeit von 15 Themen nur auf Platz 11, deutlich hinter Gesundheitsvorsorge, Arbeitsplatz und Bildung. Dennoch hielten bei direkter Abfrage 52 Prozent der Deutschen das Thema Nachhaltigkeit für wichtig, obwohl nur 39 Prozent mit dem Begriff wirklich etwas anfangen konnten (siehe TNS 2011).

Es ist also notwendig, die von Befragten geäußerte Wichtigkeit eines Themas von seinem realen, statistisch mittels ‚Treiberanalyse‘ berechneten Einfluss zu unterscheiden. Die Gegenüberstellung dieser beiden Werte liefert wertvolle Erkenntnisse über die Bedeutung von einzelnen CSR-Aspekten für die Unternehmensreputation und deren Präsenz im Bewusstsein der Stakeholder. Dies zeigt das Fallbeispiel eines europäischen Automobilherstellers.

Neben allgemeinen Reputationsattributen, wie Marktpräsenz, Attraktivität als Arbeitgeber und Qualität der Fahrzeuge, wurden auch Verbrauch und Emissio-

**Abbildung 3: Reputationswerte von acht Branchen in Deutschland**

(Quelle: TNS 2011)



nen der Fahrzeuge, Umweltschutz in der Produktion, Schaffung von Arbeitsplätzen und Unterstützung sozialer Projekte als Themen definiert. Die Studienteilnehmer stuften fast alle diese CSR-Aspekte als hochgradig wichtig ein; die Treiberanalyse ergab hingegen, dass ihr reeller Einfluss bei einigen Zielgruppen noch relativ gering war. Bei den aktuellen Kunden hatte beispielsweise die Qualität der Fahrzeuge eine deutlich größere Bedeutung für die Reputation des Unternehmens. Auch in der allgemeinen Öffentlichkeit fielen die CSR-Maßnahmen überwiegend in die Kategorie der ‚Hygienefaktoren‘, wurden also als wichtig genannt, ohne tatsächlich reputationsprägend zu sein.

**Unterschied in Branchen**

Die Bewertung und Bedeutung von CSR-Aspekten fällt zwischen Branchen häufig verschieden aus. Dies zeigte die TNS-Nachhaltigkeitsstudie (TNS 2011), die unter anderem die Reputationswerte für acht Branchen ermittelte und per Treiberanalyse deren Hauptflussfaktoren berechnete.

Beim Blick auf die einzelnen Branchen (siehe Abbildung 3) fällt auf, dass die Automobilbranche in Deutschland den besten Ruf genießt. Dies gilt allerdings nicht

für die Wahrnehmung ihrer CSR-Maßnahmen. Das Schlusslicht bilden die Banken und Versicherungen sowie die Energieversorger, bei denen nicht nur die allgemeine Reputation sondern auch speziell die CSR-Leistungen von den Befragten negativ beurteilt werden.

Die Treiberanalyse identifizierte branchenübergreifend einen empfundenen Mangel an ‚Integrität und Ehrlichkeit‘ als stärksten negativen Reputationstreiber. Da Integrität und Ehrlichkeit Grundvoraussetzungen für gelebte CSR sind besteht, hier für alle Branchen ein Reputationsrisiko. Zu den positiven Reputationstreibern zählen Kundenorientierung und die Sicherheit und Umweltfreundlichkeit der Produkte; hier gab es jedoch auch größere Branchenunterschiede.

**CSR-Umsetzung**

Die Reputation eines Unternehmens lässt sich unter anderem über CSR-Maßnahmen und flankierende Kommunikation aktiv steuern. Dies ist häufig für die Kommunikationspraxis keine triviale Aufgabe. Die größte Herausforderung liegt meist darin, sicherzustellen, dass kein Greenwashing-Verdacht aufkommt, sondern das soziale oder ökologische Engagement als aufrichtiges Anliegen wahrgenommen wird. Gelingt dies nicht, tritt der gewünschte positive Reputations-

effekt nicht ein oder verkehrt sich im schlimmsten Fall ins Negative. Die ‚goldene Regel‘ der CSR ist es damit, stets die Ausgangsvoraussetzungen des jeweiligen Unternehmens bei der Planung der reputationsfördernden Maßnahmen einzukalkulieren. Beabsichtigt ein Unternehmen etwa, sich bei bestimmten Zielgruppen als besonders umweltfreundlich zu profilieren, kann dies in der Realität aber kaum einhalten, ist eine solche Strategie zu vermeiden. Zu groß ist die Gefahr, von Interessengruppen als unehrlich oder gar heuchlerisch öffentlich an den Pranger gestellt zu werden.

Solche Glaubwürdigkeitsprobleme lassen sich meist mit Bescheidenheit umgehen. Ein Unternehmen sollte sich also nicht als ‚Weltretter‘ profilieren, sondern den eigenen Beitrag eher als einen ersten, kleinen Schritt darstellen. Diese Strategie wählte etwa der Mineralölkonzern BP, der mit einer Kampagne unter dem Motto ‚Der Anfang ist gemacht‘ Teilerfolge auf dem Weg zu einem ‚besseren‘ Unternehmen hervorhob und somit seine angeschlagene Reputation verbessern konnte. Ebenfalls erfolgversprechend ist es, glaubwürdige unternehmensexterne Instanzen für den „gemeinsamen Kampf für die gute Sache“ als Partner zu gewinnen. So unterstützt die Wassermarke Volvic

Unicef beim Brunnenbau in Äthiopien und setzt sich damit wirksam vom Wettbewerbsumfeld ab. Welche CSR-Aktivitäten zur Steigerung der Unternehmensreputation ergriffen werden sollten, hängt stets vom betrachteten Einzelfall ab. Bestmögliche Effekte werden erzielt, wenn die Maßnahmenplanung auf Erkenntnissen einer zuvor systematisch durchgeführten Reputationsmessung fußt und zudem Kommunikationsexperten frühzeitig in die Planung einbezogen werden. Auf diese Weise gelingt es, mögliche Fallstricke im Vorhinein zu umschiffen und ein CSR-Maßnahmenbündel zu schnüren, das die Unternehmensreputation effektiv anhebt. ■



**Charlotte Nau** ist Consultant im Global TRI\* M Centre von TNS Infratest in München, wo sie Kunden im Bereich Stakeholder- und Reputationsmanagement berät.

Sie studierte Publizistik und Politikwissenschaft an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und beendete 2011 einen Master of Arts in Communication an der University of Memphis (USA). Dort war sie im Anschluss als Dozentin am Institut für Kommunikationswissenschaft tätig.



**Steffen Hermann** ist Director im Global TRI\* M Centre von TNS Infratest, dem Excellence Centre der globalen TNS Stakeholder Management Practice. Dort

verantwortet er das Marketing und ist zudem der TNS Experte für Reputationsmanagement und CSR. Zuvor promovierte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Marketing der HHL in Leipzig zum Thema „Corporate Sustainability Branding“. Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und spricht regelmäßig auf Konferenzen und Kundenevents im In- und Ausland.



**Christoph Pütz** ist Senior Strategic Planner bei Ogilvy & Mather Advertising in Düsseldorf. Er ist Experte für CSR-Marketing bei Ogilvy Earth und arbeitet schwerpunktmäßig

im Bereich Markenstrategie und Kommunikationsplanung. Zuvor promovierte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing-Lehrstuhl der RWTH Aachen. Der Diplomkaufmann ist Lehrbeauftragter an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Aachen und Bonn.

**LITERATUR**

- Europäische Kommission (2011). Nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Unternehmertum: Soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm). Zugriff am 10.2.2012.
- Hermann, S. (2005). Corporate Sustainability Branding: Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hermann, S. (2009). Corporate Sustainability Branding. Forum Wirtschaftsethik, 17.3, S.18-27.
- TNS (2011). Does Sustainability Mean more than ‚Green‘? A Consumers’ Perspective. (in Deutschland unveröffentlicht).
- Wartick, S. L.(1992). The Relationship between Intense Media Exposure and Change. Business & Society, 31, S. 33-49.