LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen

Lühmann, Birte

Publication date:
2003

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Lühmann, B. (2003). *Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen: Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH*. Centre for Sustainability Management.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 15. Juli. 2025

Entwicklung eines Nachhaltigkeits-kommunikationskonzepts für Unternehmen

Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH

Birte Lühmann

Lehrstuhl für Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186
csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm/

August 2003

© Birte Lühmann, 2003. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management
University of Lueneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lueneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-mail: csm@uni-lueneburg.de
www.uni-lueneburg.de/csm

#
ISBN 978-3-935630-35-1

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis ..... **VII**

Abbildungsverzeichnis ..... **IX**

Tabellenverzeichnis ..... **X**

Teil I: Einführung

1 Einleitung **1**

1.1 Problemstellung/Zielsetzung der Arbeit 1

1.2 Aufbau der Arbeit 2

Teil II: Vorüberlegungen:

2 Zum Stand von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeits-kommunikation **3**

2.1 Grundlagen des Nachhaltigkeitskonzepts 3

2.2 Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene 4

2.3 Zusammenfassung 6

3 Der Stakeholderansatz als Grundlage für ein Nachhaltigkeits-kommunikationskonzept **7**

3.1 Der Stakeholder Ansatz 7

3.1.1 Identifikation der Anspruchsgruppen 8

3.1.2 Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen 10

3.2 Stakeholdermanagement durch Nachhaltigkeitskommunikation 11

3.2.1 Voraussetzungen für ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitskommunikations-konzept von Unternehmen 12

3.2.2 Vorteile glaubwürdiger Nachhaltigkeitskommunikation 14

3.2.2.1 Unternehmensbewertung durch Shareholder 14

3.2.2.2 Nachhaltigkeitskommunikation als Managementinstrument 15

3.2.2.3 Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeitsberichterstattung 16

3.2.2.4 Gesetzliche Rahmenbedingungen im Wandel 16

3.3 Zusammenfassung 18

Teil III: Grundlegung eines Konzeptes zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

4. Theoretische Ansätze zur Unternehmenskommunikation 20

4.1 Der Corporate Communications-Ansatz von Raffée und Wiedmann 21
4.1.1 Der Corporate Identity-Mix 22
4.1.2 Leistungsbezogene, imagebezogene und kontextbezogene Kommunikation 23
4.1.3 Anforderungen an effiziente Corporate Communications 24
4.1.4 Zwischenresümee 25
4.2 Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation von Manfred Bruhn 26
4.2.1 Der Planungsprozess der integrierten Kommunikation 28
4.2.2 Gestaltung der integrierten Kommunikation 29
4.2.3 Anforderungen an eine effiziente integrierte Kommunikation 31
4.2.4 Zwischenresümee 31
4.3 Das Management der Öffentlichkeitsarbeit von Ansgar Zerfaß 33
4.3.1 Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit 33
4.3.2 Der Managementprozess der Öffentlichkeitsarbeit 35
4.3.3 Grundsätze dialogorientierter Öffentlichkeitsarbeit 36
4.3.4 Zwischenresümee 37
4.4 Zusammenfassung 38

5 Ausgewählte Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ... 43

5.1 Anforderungen an die Kommunikationsmaßnahmen 43
5.2 Maßnahmen der Marktkommunikation 45
5.2.1 Werbung 45
5.2.2 Sponsoring 46
5.3 Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit 47
5.3.1 Unternehmenswerbung 47
5.3.2 Das Internet 48
5.3.3 Unternehmensberichterstattung 50

5.3.4 Das Plattformkonzept 51
5.3.5 Persönliche Kommunikation 52
5.3.6 Event-Konzepte 53
5.4 Maßnahmen der internen Kommunikation 54
5.4.1 Die Mitarbeiterzeitschrift 55
5.4.2 Das Intranet 56
5.4.3 Interne Arbeitskreise 57
5.5 Zusammenfassung 57
6 Erstellung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen 60
6.1 Analyse der Kommunikationssituation 60
6.2 Festlegung der zentralen Kommunikationsbasis für die Nachhaltigkeitskommunikation 63
6.3 Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen für die Nachhaltigkeitskommunikation 65
6.4 Integration der Kommunikationsmaßnahmen 66
6.5 Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation 69

Teil IV: Fallstudie

7 Anwendung des theoretischen Konzepts auf T-Mobile 71
7.1 Portrait T-Mobile 71
7.1.1 Gesellschaftliche und ökonomische Relevanz der Unternehmenstätigkeit 72
7.1.2 Darstellung der Umwelteinwirkungen 73
7.2 Analyse der Unternehmenssituation 74
7.2.1 Analyse des Nachhaltigkeitskommunikationspotentials 74
7.2.2 Stakeholder- und Themenanalyse 77
7.2.3 Wettbewerberanalyse 80
7.2.4 Ergebnisse der Kommunikationssituationsanalyse 83
7.3 Festlegung der zentralen Kommunikationsbasis 84
7.3.1 Basis-Ziele 84
7.3.2 Basis-Zielgruppen 84
7.3.3 Basis-Inhalte 85

7.3.4 Schlussfolgerungen 86
7.4 Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen 86
7.4.1 Leitmaßnahmen 87
7.4.2 Kristallisationsmaßnahmen 90
7.4.3 Integrationsmaßnahmen 93
7.4.4 Folgemaßnahmen 96
7.5 Integration der Kommunikationsmaßnahmen 97
7.5.1 Inhaltliche Integration 97
7.5.2 Formale Integration 99
7.5.3 Zeitliche Integration 99
7.5.4 Integration des Themas Nachhaltigkeit in die allgemeine Unternehmenskommunikation 100
7.6 Organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeitskommunikation 101
7.7 Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation 104

Teil V: Schlussbetrachtung:

8 Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts 106
9 Zusammenfassung und Ausblick 109
9.1 Zusammenfassung 109
9.2 Ausblick 113

Anhang 115
Literaturverzeichnis 119
Eidesstattliche Erklärung 135

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
allg.	allgemein
Aufl.	Auflage
AvmG	Altersvermögensgesetz
B.A.U.M. e.V.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management
bsp.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communications
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktienindex
DJSGI	Dow Jones Sustainability Group Index
e.V.	eingetragener Verein
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMVU	Elektromagnetische Verträglichkeit zur Umwelt in Bezug auf die Beeinflussung des Menschen und der Umwelt durch elektromagnetische Felder
ganzheitl.	ganzheitlich
GB	Geschäftsbericht
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
Haupts.	hauptsächlich
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
imug	Institut für Markt - Umwelt - Gesellschaft
IZMF	Informationszentrum Mobilfunk

ICNIRP	Internationale Kommission zum Schutz vor nicht ionisierender Strahlung
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
Jg.	Jahrgang
Jhd.	Jahrhundert
KKU	Koordinationskreis Umwelt
NB	Nachhaltigkeitsbericht
NGO	Non Governmental Organisation (Nicht-Regierungs-Organisation)
NKK	Nachhaltigkeitskommunikationskonzept
o.ä.	oder ähnliches
PR	Public Relations
SAM Group	Sustainable Assett Management Group
SSK	Strahlenschutzkommission des Bundes
sog.	sogenannt
SRI	Stanford Research Institute
u.U.	unter Umständen
UB	Umweltbericht
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System
unveränd.	unverändert
überarb.	überarbeitet
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WBSCD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Developement
WHO	World Health Organisation (Weltgesundheitsorganisation)
www.	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Potenzielle Stakeholder von Unternehmen 9
Abbildung 2: Einflussmatrix zur Analyse kritischer Stakeholder 10
Abbildung 3: Wirkung des Unternehmensverhaltens auf gesetzliche Rahmenbedingungen 18
Abbildung 4: Zweiseitige Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen 21
Abbildung 5: Hierarchie von Kommunikationszielen im Positionierungspapier 29
Abbildung 6: Hierarchie von Kommunikationsbotschaften im Rahmen der Kommunikationsplattform 30
Abbildung 7: Stellung der Nachhaltigkeitskommunikation 40
Abbildung 8: Unterstützungspotentiale des Internets für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 49
Abbildung 9: Vernetzung der Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts 68
Abbildung 10: Regelkreis der Nachhaltigkeitskommunikation 70
Abbildung 11: T-Mobile im Konzerngefüge 71
Abbildung 12: Deutschlandweite Organisationsstruktur von T-Mobile 72
Abbildung 13: Organisation des Umweltmanagements bei T-Mobile 101
Abbildung 14: Organisation der Unternehmenskommunikation 102
Abbildung 15: Beispiel für die Organisation der Nachhaltigkeitskommunikation bei T-Mobile 103
Abbildung 16: Planungsschritte des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts 111

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Formen der integrierten Kommunikation 27
Tabelle 2: Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten 31
Tabelle 3: Erfüllung der Voraussetzungen durch die jeweiligen Konzepte 37
Tabelle 4: Komponenten der einzelnen Ansätze zur Erfüllung der Voraussetzungen eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts 40
Tabelle 5: Kriterienerfüllung durch die einzelnen Maßnahmen 56
Tabelle 6: Klassifizierung der Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation 57
Tabelle 7: SWOT-Analyse 61
Tabelle 8: Arten der inhaltlichen Abstimmung 61
Tabelle 9: Stärken und Schwächen von T-Mobile im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit 74
Tabelle 10: Stakeholder und Themen für die Nachhaltigkeitskommunikation von T-Mobile 77
Tabelle 11: Chancen und Gefahren für T-Mobile durch die Ansprache der relevanten Stakeholder 78
Tabelle 12: Chancen und Gefahren für die Nachhaltigkeitskommunikation von T-Mobile durch Aktivitäten des Wettbewerbs 80
Tabelle 13: Möglichkeiten und Grenzen des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts bei der Anwendung auf T-Mobile 109
Tabelle 14: Ziele und Ansprüche der Stakeholder 116
Tabelle 15: 5-Stufenmodell zum Entwicklungsstand von Unternehmen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit 117
Tabelle 16: Fragenkatalog für die Wettbewerbsanalyse 115

Teil I: Einführung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung/Zielsetzung der Arbeit

Mit dem Mitte der 80er Jahre aufgetretenen Bewusstseinswandel der Bevölkerung in Bezug auf das Thema Umweltschutz begannen immer mehr Unternehmen - im Rahmen von Umweltkommunikation - zu den ökologischen Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit Stellung zu nehmen. Seit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro gilt „Sustainable Development“[1] als das globale Leitbild der Umwelt- und Entwicklungspolitik für die Zukunft. Dieser bis dato relativ unbekannte Begriff wurde in den letzten Jahren auch für Unternehmen immer bedeutender (Vgl. Kapitel 2). Die Herausforderung für die Unternehmenskommunikation besteht daher seit Mitte der 90er Jahre darin, die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens auf die Elemente nachhaltigen Wirtschaftens zu übertragen und dies zu kommunizieren (Vgl. Schönborn & Steinert, 2001). Dieses Ziel kann mit der herkömmlichen Umweltkommunikation nicht erreicht werden. Es ist daher notwendig, neue Konzepte für eine Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zu entwickeln.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt darin, ein theoretisches Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zu entwickeln und die bei der Übertragung des Konzepts in die Praxis deutlich werdenden Möglichkeiten und Grenzen darzustellen. Der theoretische Teil analysiert, wie ein Nachhaltigkeitskommunikationskonzept (NKK) ausgestaltet werden kann und welche Voraussetzungen dabei erfüllt werden müssen. Im Rahmen der daran anschließenden Fallstudie wird der Versuch unternommen, das theoretische Konzept auf die bei dem Mobilfunkanbieter T-Mobile Deutschland GmbH vorliegenden Rahmenbedingungen anzuwenden. Hierbei handelt es sich nicht um die Beschreibung einer tatsächlich durchgeführten praktischen Umsetzung, sondern um eine in der Theorie durchgespielte Übertragung des Konzepts auf die Gegebenheiten bei T-Mobile.

[1] Zum Begriff der Nachhaltigkeit oder Sustainable Developement vgl. Kapitel 2.1. Im Folgenden werden die Begriffe nachhaltige Entwicklung und Sustainable Development synonym verwendet.

Folgende zentrale Fragen dieser Arbeit lassen sich zusammenfassend nennen:

- Warum ist es für Unternehmen sinnvoll, Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben?
- Welche Voraussetzungen muss ein NKK erfüllen, um glaubwürdig zu sein?
- Inwieweit können existierende Ansätze zur Unternehmenskommunikation auf ein Konzept der Nachhaltigkeitskommunikation übertragen werden?
- Welche Maßnahmen der Unternehmenskommunikation sind im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation einsetzbar?
- Werden bei der Anwendung auf T-Mobile Möglichkeiten und Grenzen des theoretischen Konzepts erkennbar?

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die Einleitung folgt in Kapitel 2 eine Klärung der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltigkeitskommunikation“ sowie eine kurze Erläuterung des Standes der Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene. Kapitel 3 beleuchtet anhand des Stakeholderansatzes, warum bei der Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts (NKK) die Anspruchsgruppen eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Es wird analysiert, welche Voraussetzungen ein Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen erfüllen muss, um bei den Anspruchsgruppen glaubwürdig und damit erfolgreich zu sein. Basierend auf diesen Vorüberlegungen beleuchtet Kapitel 4 bestehende Konzepte der Unternehmenskommunikation und diskutiert inwieweit diese für ein Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zielführend sein können. Kapitel 5 stellt im Anschluss daran Maßnahmen der Unternehmenskommunikation vor und analysiert, ob diese im Rahmen eines NKKs einsetzbar sind. Die Erkenntnisse der theoretischen Analysen aus den Kapiteln 3, 4 und 5 werden dann in Kapitel 6 zu einem allgemeinen Konzept der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zusammengeführt. Im Rahmen der abschließenden Fallstudie in Kapitel 7 wird der Versuch unternommen, das theoretische Konzept auf die bei der T-Mobile Deutschland GmbH gegebenen Rahmenbedingungen zu übertragen. Ziel ist es, zu überprüfen, ob bei dieser Anwendung im Vergleich zur Theorie Möglichkeiten oder Grenzen des theoretischen Konzepts identifiziert werden können.

Teil II: Vorüberlegungen

2 Zum Stand von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation

Wenn im Rahmen dieser Arbeit auf die Grenzen und Möglichkeiten eines NKKs von Unternehmen eingegangen werden soll, so ist zu Beginn die Klärung der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltigkeitskommunikation“, bezogen auf die Ebene der Unternehmen, erforderlich. Auf eine Diskussion des Begriffs der Kommunikation und dazugehöriger Modelle wird im Rahmen dieser Arbeit ausdrücklich verzichtet, da eine solche Betrachtung für den Fortgang dieser Arbeit nicht relevant ist. Dies geschieht in vollem Bewusstsein darüber, dass eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Kommunikation existiert[2]. Im Folgenden wird Kommunikation grundsätzlich als ein Prozess verstanden, in dem die Entstehung von Informationen anhand von Mitteilungen, Aussagen oder Bildern ermöglicht wird (Vgl. Merten 1977).

2.1 Grundlagen des Nachhaltigkeitskonzepts

Die Quellen des Begriffs „Nachhaltigkeit“ lassen sich bis in das 17. Jhd. zurückverfolgen. Die Forstwirtschaft nannte das Prinzip, in einem bestimmten Zeitraum nicht mehr Holz zu fällen, als im gleichen Zeitraum nachwächst, nachhaltig. Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung[3] – englisch Sustainable Development – wurde im Gegensatz dazu erst 1987 im sog. Brundlandbericht „Our common future“ wie folgt verwendet:

> „Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (WCED 1987, S. 43).[4]

---

[2] In einer der wohl umfassendsten Arbeiten zum Kommunikationsbegriff hat Klaus Merten im Jahr 1977 allein 160 unterschiedliche Definitionen des Begriffs Kommunikation identifiziert (Vgl. Merten 1977). Es ist davon auszugehen, dass diese Zahl in der seither vergangenen Zeit nicht geringer geworden ist. Zu den Ausprägungen von Modellen und Theorien des Kommunikationsbegriffs zählen z.B. die Mathematische Theorie der Kommunikation (Vgl. u.a. Lasswell 1948 und Shannon & Weaver 1971), die Axiome der Kommunikation von Watzlawick et al. (Vgl. u.a. Watzlawick et al. 1996), Kommunikation als Handlungstheorie (Vgl. u.a. Habermas 1987 und Habermas 1986), der konstruktivistische Ansatz zur Kommunikation (Vgl. u.a. Roth 1985 und Schmidt 1996) sowie Kommunikation verstanden als autopoietisches System (Vgl. u.a. Luhmann 1995).

[3] Die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ werden oft synonym verwendet. Dabei ist es gegebenenfalls sinnvoller, Nachhaltigkeit als einen Zustand anzusehen, der angestrebt wird und nachhaltige Entwicklung als einen Prozess, in dessen Rahmen sämtliche Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, den Zustand der Nachhaltigkeit zu erreichen (Vgl. SustainAbility, www.sustainability.co.uk/philosophie/tripple-bottom/tbl-intro.asp, 28.10.2002).

[4] Diese Definition von nachhaltiger Entwicklung ist eher vage und weit gefasst, so dass ihr genauer Inhalt schwer fassbar ist. Als Folge haben viele verschiedene Gruppierungen und Individuen den Begriff der Nachhaltigen Ent-

Die explizite Verknüpfung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten leistete dann die UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro. In der Agenda 21[5] ist die Aussage enthalten, dass die ökonomische Entwicklung nur nachhaltig sein kann, wenn die Tragfähigkeit natürlicher und sozialer Systeme berücksichtigt wird (Vgl. BMU 1997). Das drei Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit - bestehend aus der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension - fordert daher ganzheitliches Denken und Handeln, um wirtschaftlichen Wohlstand und soziale Gerechtigkeit sowie eine intakte Umwelt zu erreichen. Nur wenn diese drei Ziele gleichermaßen erreicht werden, kann von einer Entwicklung gesprochen werden, die nachhaltig ist. Nachhaltigkeit präsentiert sich in der Praxis auf Grund des Zusammenspiels der drei Dimensionen als eine komplexe Größe, die mit simplen Theorien und einfachen Regeln nicht zu erfassen ist. Daher ist die Kommunikation über das Themenfeld der Nachhaltigkeit bis heute ein vielschichtiges und schwieriges Unterfangen (Vgl. Fischer & Hahn 2001).

2.2 Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene

Seit Gründung des Business Council for Sustainable Development[6] Anfang der 90er Jahre hält das Prinzip der Nachhaltigkeit einen rasanten Einzug vor allem in global agierende Unternehmen und avanciert zum zentralen Leitbild der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts (Vgl. Lichtl 1999). Es impliziert, dass das Ziel nachhaltig wirtschaftender Unternehmen nicht nur die kurzfristige Gewinnmaximierung sein darf, vielmehr müssen auch soziale und umweltbezogene Leistungen berücksichtigt werden. Unternehmen, die im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit einer Strategie der Nachhaltigkeit folgen wollen, müssen ihre Unternehmenspolitik daher so ausgestalten, dass sie die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umfasst. Eine Beschränkung auf das Management der Umweltauswirkungen reicht dafür nicht mehr aus.

---

wicklung aus ihrer Sicht interpretiert, um ihre eigenen Interessen zu verfolgen. Dies hat zur Folge, dass in der Literatur mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen des Begriffs „Nachhaltige Entwicklung“ existiert (Vgl. Fischer & Hahn 2001).

[5] Bei der Agenda 21 handelt es sich um ein auf der Rio-Konferenz aufgestelltes weltweites Aktionsprogramm zur nachhaltigen Entwicklung. In ihm werden detaillierte Handlungsaufträge gegeben, um einer weiteren Verschlechterung der Situation des Menschen und der Umwelt entgegenzuwirken und eine nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen sicherzustellen (Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de/frontend/print.php?IID_page=110135995721445, 07.03.2003)

[6] Nach dem Zusammenschluss des Business Council for Sustainable Development und dem World Industry Council for the Environment entstand 1998 der World Business Council for Sustainable Development (WBSCD). Ihm gehören mittlerweile mehr als 150 Unternehmen an (Vgl. IÖW & imug 2002 und www.wbscd.org).

Parallel zum Einzug des Nachhaltigkeitskonzepts in die Unternehmen änderte sich die Bedeutung der Umweltkommunikation[7]. Durch die einseitige Beleuchtung der ökologischen Dimension ist sie mit Einzug des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in die Unternehmen Ende der 90er Jahre an ihre Grenzen gestoßen (Vgl. Lichtl 1999). Der aktuelle Trend im Rahmen der Unternehmenskommunikation ist im Zuge dieser Entwicklung die Nachhaltigkeitskommunikation[8]. Diese wird bis heute hauptsächlich in Form von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Ziel betrieben, über die drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung innerhalb eines Unternehmens zu informieren (Vgl. Figge 2001 und Kapitel 5.3.3).

Als zentrale Schwierigkeit bei der Entwicklung von Konzepten zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen wird die Kommunizierbarkeit der hochkomplexen Themenvielfalt der Nachhaltigkeit angesehen (Vgl. IÖW & imug 2000). Da sowohl das Konzept als auch der Begriff der Nachhaltigkeit zu komplex zu sein scheinen, um in breiten Kreisen der Bevölkerung direkt verankert werden zu können, scheint es sinnvoll, die drei Dimensionen gegenüber der Öffentlichkeit direkt zu kommunizieren (Vgl. IÖW & imug 2000).[9] Bei dieser, heute in der Praxis hauptsächlich angewandten Vorgehensweise, bleibt der Gesamtzusammenhang zum Thema Nachhaltigkeit nur erhalten, wenn ökologische, ökonomische und soziale Themen im Gesamtzusammenhang, mit ihren Wechselwirkungen und Zielkonflikten, dargestellt werden.[10] Verbal verharrt die Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeit gegenwärtig aber noch meist auf der Ebene der Einzelbegriffe. Deren Zusammenführung, wieder unter Verwendung des Begriffes Nachhaltigkeit, steht dabei aber eher am Rande als im Zentrum der Argumentation (Vgl. IÖW & imug 2000).

---

[7] Gemäß IÖW (1997) wird unter Umweltkommunikation die Übermittlung und der Austausch umweltbezogener Informationen verstanden. Diese Informationen werden zwischen den Beteiligten wahrgenommen, verarbeitet, mit Bedeutung versehen und behalten. Es handelt sich somit um einen wechselseitigen Lernprozess. Mesterharm versteht unter Umweltkommunikation denjenigen Teilbereich der Unternehmenskommunikation, der sich mit Themen des Umweltschutzes befasst (Vgl. Mesterharm 2001).

[8] Im Folgenden wird unter Nachhaltigkeitskommunikation, analog zur Definition des Begriffs Umweltkommunikation, derjenige Teil der Unternehmenskommunikation verstanden, der das Thema Nachhaltigkeit aufgreift (Vgl. Fußnote 7).

[9] Die Kenntnis über das Anliegen des Leitbildes der Nachhaltigkeit, die Zukunft ökologisch, ökonomisch und sozial verträglich zu gestalten, ist in der deutschen Bevölkerung wesentlich verbreiteter als die Kenntnis des Begriffes der Nachhaltigkeit selbst (Vgl. IÖW & Imug 2000). Im Rahmen einer Umfrage unter 1000 Personen wussten 55% der Befragten mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ nichts anzufangen, 32% beschrieben den Begriff mit Ressourceneinsparung und zukunftsorientiertem Handeln (Vgl. Franz Alt, www.nachhaltigkeit.at/aktuelles/maiM02_05.html#f1 16.07.2002)

[10] Diese Darstellung erfolgt in den meisten Fällen durch die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts (Vgl. Kapitel 5.3.3), wobei bemerkt werden muss, dass diese Berichtsform noch nicht weit verbreitet ist. Beispielsweise haben von den 100 im Deutschen Aktienindex (DAX) gelisteten Firmen bislang lediglich 17 einen Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt (Vgl. Klaffke & Krick 2003).

2.3 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass es sich bei der Nachhaltigkeitskommunikation um eine thematisch stark differenzierte Kommunikationsstrategie von Unternehmen handelt, deren Themenfeld nur schwer exakt zu definieren ist. Ihre Einzelelemente verfolgen das gemeinsame Ziel, den Stakeholdern[11] des Unternehmens die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens durch nachhaltiges Wirtschaften zu verdeutlichen (Vgl. Schönborn 2001). Die Kommunikation über das Thema Nachhaltigkeit ist also nicht einfach. Im folgenden Kapitel soll daher aufgezeigt werden, warum es sich für Unternehmen lohnen kann, ein an seinen Anspruchsgruppen orientiertes NKK zu entwickeln und die Herausforderung, die dieser Schritt darstellt, anzunehmen.

[11] Zum Begriff des Stakeholders vgl. Kapitel 3.1.

3 Der Stakeholderansatz als Grundlage für ein Nachhaltigkeitskommunikationskonzept

Das vorliegende Kapitel soll anhand des Stakeholderansatzes aufzeigen, warum es für Unternehmen sinnvoll sein kann, Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben. Zunächst werden dafür die Grundprinzipien des Stakeholderansatzes dargestellt. Es wird herausgearbeitet, warum Nachhaltigkeitskommunikation einen wichtigen Beitrag zum Anspruchsgruppenmanagement eines Unternehmens leisten kann und welche Voraussetzungen ein Konzept dafür erfüllen muss. An konkreten Beispielen wird abschließend erläutert, welche Vorteile ein Unternehmen durch ein an den Anspruchsgruppen orientiertes NKK haben kann.

3.1 Der Stakeholder Ansatz

Der Begriff „Stakeholder“[12] wurde bereits 1963 vom Stanford Research Institute (SRI) eingeführt. Ziel war es, zu verdeutlichen, dass das Management nicht nur den Aktionären[13], sondern auch weiteren Gruppen gegenüber zur Rechenschaft verpflichtet ist. Vom SRI wurden Stakeholder – oder Anspruchsgruppen – ursprünglich als „die Gruppen, ohne deren Unterstützung die Organisation aufhören würde zu existieren“ (Freeman 1984, S. 31) definiert. In Erweiterung des ursprünglichen SRI-Konzepts definiert Freeman Anfang der 80er Jahre Stakeholder als Gruppen oder Individuen, die die Zielerreichung einer Organisation beeinflussen können oder von dieser betroffen sind (Vgl. Freeman 1984 und Abb. 1). Für das Überleben des Unternehmens ist es aus diesem Grund unbedingt erforderlich, alle relevanten Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und für diese Nutzen zu generieren (Vgl. Janisch 1993 und Eberhardt 1998). Hierfür ist eine solche umfassende Analyse der Beziehungen zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen sowie zwischen den Anspruchsgruppen und dem Unternehmen erforderlich. Der Stakeholderansatz ermöglicht eine solche Analyse und somit gleichzeitig die Berücksichtigung aller für ein Unternehmen relevanten Ansprüche (Vgl. Schaltegger 2000).[14] Um dieses Potential nutzen zu können, muss ein

[12] Der Ausdruck “stake” bezeichnet übersetzt etwa Einsatz, Risiko oder Interessen. Die begriffliche Nähe zum Begriff des Stockholders ist gewollt, um den erweiterten Blickwinkel auszudrücken, der eben nicht nur die Anteilseigner umfasst. (Vgl. Göbel 1995 und Göbel 1992)

[13] Auch Stockholder oder Shareholder genannt.

[14] Keine so umfassende Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen des Unternehmens verfolgt das im Vergleich zum Stakeholderansatz populärere Konzept des Shareholder Value Ansatzes. Ein Unternehmen, das den Shareholder Value Ansatz verfolgt, verpflichtet sich dazu, den Ansprüchen der Aktionäre Vorrang zu gewähren und den Aktionärsnutzen zu optimieren (Vgl. Janisch 1993). Durch diese einseitige Sichtweise ergeben sich u.a. zwei

Unternehmen sowohl sämtliche internen und externen Veränderungen erkennen und verstehen, als auch die vorhandenen Herausforderungen effektiv managen. Die angesprochenen Veränderungen ergeben sich aus dem Handeln und Verhalten der Anspruchsgruppen des Unternehmens (Vgl. Freeman 1984 und Janisch 1993). Um auf lange Sicht erfolgreich agieren zu können, sollte ein Unternehmen daher die relevanten Anspruchsgruppen an der Entwicklung strategischer Programme beteiligen. Dies ist besonders wichtig, um sich im Rahmen der Programmumsetzung der Billigung durch diese sicher sein zu können (Vgl. Alkhafaji 1998 und Freeman 1984). Langfristigen Erfolg kann ein Unternehmen also nur dann erzielen, wenn es im engen Kontakt mit seinen - vor allem kritischen[15] - Anspruchsgruppen steht, um sich jederzeit ihrer Unterstützung sicher sein zu können.

Eine solche Einbeziehung aller Anspruchsgruppen erfordert einen kontinuierlichen Dialog zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen. Umso wichtiger ist es daher, effektive Kommunikationskonzepte und –instrumente einzusetzen, um diesen Dialog zu sichern.

3.1.1 Identifikation der Anspruchsgruppen

Da es unterschiedlich weit gefasste Definitionen des Stakeholderbegriffs gibt, stellt sich die Frage nach der Abgrenzung der für ein Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen (Vgl. Göbel 1995). Das Anspruchsgruppenkonzept geht grundsätzlich davon aus, „dass die Ansprüche unterschiedlicher Gruppen legitim und deshalb zu beachten sind“ (Schaltegger 1999, S. 5). Dies hat zur Folge, dass nicht nur die Forderungen der traditionellen Anspruchsgruppen (Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten)[16], sondern die sämtlicher Anspruchsgruppen im Sinne von Freeman berücksichtigt werden müssen (Vgl. Eberhardt 1998).[17]

Die Identifikation der Anspruchsgruppen eines Unternehmens hängt von verschiedenen Faktoren, wie z.B. dessen Branchenzugehörigkeit, Größe, Unternehmensaktivitäten oder dessen Rechtsform, ab (Vgl. Eberhardt 1998). Es ist dabei nicht möglich, die einzelnen Anspruchsgruppen personell exakt voneinander abzugrenzen. Einzel-

wesentliche Nachteile für das Unternehmen: Konzentriert sich das Unternehmen erstens lediglich auf den Shareholder Value, läuft es Gefahr, wesentliche Ansprüche anderer Anspruchsgruppen zu übersehen und somit in seinem wirtschaftlichen Fortbestehen gefährdet zu werden. Zweitens sind zufriedene Anspruchsgruppen grundsätzlich bereitwilliger, ihren Einsatz- und ihr Leistungspotential gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen. Berücksichtigt ein Unternehmen diesen Sachverhalt nicht, lässt es mögliche Wertsteigerungspotentiale ungenutzt (Vgl. Eberhard 1998).

[15] Nähere Erläuterungen zum Prinzip der kritischen Anspruchsgruppen in Kapitel 3.1.1 und Abb. 2.

[16] Der Übersichtlichkeit halber wird im Rahmen dieser Arbeit nur die männliche Form verwendet.

[17] Auf den näheren Ablauf der Anspruchsgruppenanalyse wird im Kapitel 6.1 eingegangen.

ne Personen können gleichzeitig Mitglieder mehrerer Anspruchsgruppen sein (Vgl. Seydel 1997). Beispielsweise kann ein Mitarbeiter in der Nähe eines Produktionsstandortes wohnen, somit auch zur Gruppe der lokalen Bevölkerung gehören, oder durch den Besitz von Belegschaftsaktien gleichzeitig Aktionär sein (Vgl. Eberhardt 1889, Freeman 1984 und Abb. 1).

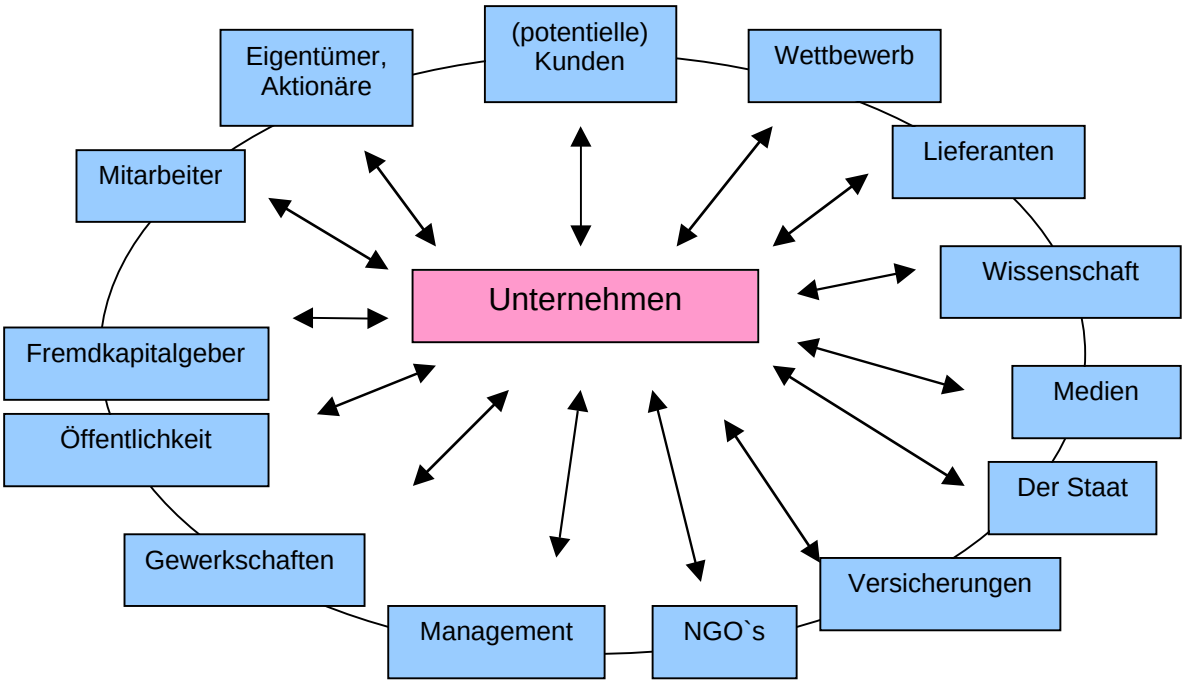

Abbildung 1: Potenzielle Stakeholder von Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Eberhardt 1998 und Freeman 1984)

Die strategische Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen ist umso höher, je mehr Unsicherheiten von den Ansprüchen ausgehen, je weniger sich ein Unternehmen diesen Ansprüchen entziehen kann und je größer der Einflussgrad der Anspruchsgruppe ist (Vgl. Achleitner 1985). „Außerdem ist die individuelle Bedeutung der jeweiligen Anspruchsgruppen stark vom jeweils betrachteten Thema und der jeweiligen Situation abhängig“ (Mesterharm 2001, S. 326). Ob sich ein Unternehmen dazu entscheidet, den Ansprüchen einer Anspruchsgruppe entgegenzukommen, ist nicht zuletzt dadurch bestimmt, welches Machtverhältnis zwischen der Unternehmung und der jeweiligen Anspruchsgruppe besteht (Vgl. Clausen & Fichter 1996). Anspruchsgruppen, die gut organisiert, durchsetzungsfähig und nicht substituierbar sind, müssen durch das Unternehmen besondere Beachtung finden und werden als „kritische“ Stakeholder bezeichnet (Vgl. Schaltegger 2000 und Abb. 2).

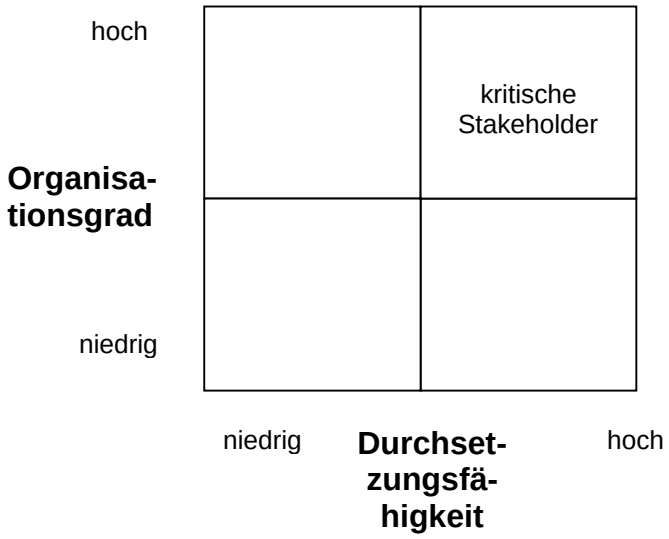

Abbildung 2: Einflussmatrix zur Analyse kritischer Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger 2000)

Ein Unternehmen muss bei der Stakeholderanalyse den dynamischen Charakter des Anspruchsgruppengerüstes und die Möglichkeit kontinuierlicher Veränderungen desselben berücksichtigen. Aus diesem Grund muss im Rahmen des Anspruchsgruppenmanagements eine regelmäßige Überprüfung der als relevant erachteten Anspruchsgruppen erfolgen. Kurzfristige oder zukünftige Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld können so erkannt und berücksichtigt werden.

Während ein Unternehmen aus praktischen Gesichtspunkten ein Interesse daran hat, die Zahl der zu beachtenden Anspruchsgruppen einzuschränken, muss es sich der potentiellen Gefahr, die das Ignorieren mächtiger und einflussreicher Anspruchsgruppen mit sich bringen kann, bewusst sein. Das Missachten nur einer einzelnen kritischen Anspruchsgruppe kann den gesamten Unternehmenserfolg gefährden (Vgl. Earl & Clift 1999).

3.1.2 Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen

Es ist schwierig festzustellen, welches Anliegen für ein Unternehmen in der Zukunft Relevanz erlangen wird (Vgl. Seydel 1997). So können z.B. Beeinträchtigungen der Umwelt, die gegenwärtig Thema der Auseinandersetzung sind, zu einem späteren Zeitpunkt bedeutungslos werden, wenn die erwarteten Schäden nicht eintreten (Vgl. Picot 1997). Inwieweit gesellschaftliche Anliegen für Unternehmen von Bedeutung sind, hängt davon ab, wie gut die Betroffenen organisiert sind und in welchem Maße sie sich Gehör verschaffen können (Vgl. Kapitel 3.1.1). Das Wahrnehmen solcher

Anliegen wird entscheidend davon beeinflusst, inwieweit organisatorische Voraussetzungen im Unternehmen die Aufnahme entsprechender Anzeichen erleichtern oder blockieren. Sieht das Kommunikationsmanagement die systematische Betrachtung und Analyse der Forderungen der Anspruchsgruppen und eine Weiterleitung an Entscheidungsinstanzen vor, so kann deren Wahrnehmung gesteigert werden. Geschieht dies frühzeitig, ist das Unternehmen in der Lage, seinen Handlungsspielraum erheblich zu erweitern (Vgl. Seydel 1997).

Eine solche Identifikation und Analyse von Themen, die für ein Unternehmen von großer Wichtigkeit sind, kann im Rahmen des Issues Management geschehen.[18] Hierbei ist es nach Köppl (2000) Ziel:

- ein Verständnis für die Dimension und die Auswirkungen der relevanten Themen zu erlangen (Wer hält welche Position und warum?),
- die hinter diesen Themen stehenden Machtpotentiale zu analysieren und
- Wege zu suchen, wie diese Potentiale genutzt werden können.

Gerade für den Umgang mit ökologischen und sozialen Fragestellungen folgt daraus, dass eine reine Produkt-Markt-Orientierung der strategischen Unternehmensführung nicht mehr ausreicht, um langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern. Im Rahmen des Issues Management muss das Unternehmen daher sein Wissen über die gesellschaftspolitischen Prozesse steigern und den Grad sowie die Effizienz der eigenen Mitwirkung in diesen Prozessen erhöhen (Vgl. Meyer 1997). Nur so kann ein Unternehmen eine gesellschaftliche Legitimität bewahren, die weitreichender ist als die rein marktlich begründete Rechtmäßigkeit.

3.2 Stakeholdermanagement durch Nachhaltigkeitskommunikation

Wie mit den Ausführungen zum Stakeholderansatz verdeutlicht wurde, hängt die langfristige Überlebenssicherung eines Unternehmens nicht mehr nur von den Steuerungsmechanismen des Wettbewerbs und staatlichen Regulierungen ab, sondern zusätzlich vom Druck der Anspruchsgruppen. Dies verursacht einen Begründungs- und Legitimitätszwang für Handlungen der betroffenen Unternehmen gegenüber der

[18] Beim Issues Management handelt es sich um eine strukturierte und systematische Methodik, mit der Unternehmen auf solche öffentlich-relevanten Themen reagieren können, die von entscheidender Bedeutung für das Wirtschaften, Handeln und die Existenz des Unternehmens sind (Vgl. Köppl 2000). Um zu analysieren, welche Ansprüche zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität an das Unternehmen artikuliert werden, ist außerdem das Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Anliegen hilfreich (Vgl. Dyllick 1992).

Öffentlichkeit (Vgl. Seydel 1997). Es müssen daher Wege gefunden werden, die Beziehungen des Unternehmens zu den Anspruchsgruppen zu managen und die relevanten Themen aufzugreifen.

Unternehmen sind vom „Good will“ ihrer Anspruchsgruppen abhängig (Vgl. Kapitel 3). Sie stehen daher vor dem Problem der Schaffung und Sicherung eines Images, das die unternehmerische Existenz durch Aufbau gesellschaftlicher Legitimation sichert. Ein solches Image kurzfristig zu generieren ist nicht möglich, sondern kann nur durch eine langfristige Strategie der Glaubwürdigkeit erreicht werden (Vgl. Clausen & Fichter 1996). Für die durch den Stakeholder Ansatz grundsätzlich geforderte Berücksichtigung sämtlicher Anspruchsgruppen muss die beschränkte Sichtweise auf die finanzielle Position des Unternehmens aufgegeben und durch einen gesamtgesellschaftlichen Ansatz ersetzt werden. Der Nachhaltigkeitsansatz, mit seiner integrierten Sichtweise von ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen bietet hier einen idealen Anknüpfungspunkt. Nachhaltigkeitskommunikation könnte damit zu einem bedeutenden Werkzeug im Rahmen des Stakeholdermanagements werden, vorausgesetzt sie ist glaubwürdig. Im Folgenden wird daher der Frage nachgegangen, welche Voraussetzungen ein NKK erfüllen muss, um bei den Anspruchsgruppen Glaubwürdigkeit zu erlangen.

3.2.1 Voraussetzungen für ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitskommunikationskonzept von Unternehmen

Die Begründung für die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen liegt in **der bisherigen, der gegenwärtigen und der geplanten Unternehmens-, Produkt- und Nachhaltigkeitspolitik** (Vgl. Mesterharm 2001). Nur wenn ein Unternehmen eine maßgeschneiderte und konsistente Strategie zum Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit entwickelt hat und diese auch lebt, können die kommunizierten Inhalte glaubwürdig sein. „Wirkliche Glaubwürdigkeit genießt ein Unternehmen [daher] erst, wenn es sich seinen Worten entsprechend konsistent verhält, d.h. wenn eine Einheit von Worten und Taten erkennbar wird“ (Meyer 1997, S. 110). Der Ansatzpunkt der Nachhaltigkeitskommunikation ist also ein Leitbildprozess, der erst dann öffentlich werden sollte, wenn Unternehmenskultur und -identität das Konzept der Nachhaltigkeit angenommen haben (Vgl. Steinert 2000).

Da sich Nachhaltigkeitskommunikation grundsätzlich in allen Handlungsfeldern des Unternehmens vollzieht, muss sie als integraler Bestandteil der Unternehmenskom-

munikation begriffen werden (Vgl. Fichter 1998). Nachhaltigkeitskommunikation kann demzufolge nur glaubwürdig sein, wenn sie ihre Instrumente **konsistent** einsetzt (Vgl. Meyer 1997). Hierbei geht es zum einen um die Konsistenz zwischen den Instrumenten der Nachhaltigkeitskommunikation untereinander als auch zwischen denen der Nachhaltigkeits- und der „konventionellen" Unternehmenskommunikation. Ziel ist es, inhaltlich widersprüchliche und somit unglaubwürdige Aussagen zu vermeiden.

Darüber hinaus muss ein NKK den Grundvoraussetzungen der Nachhaltigkeit genügen, d. h. es muss **offen und entwicklungsfähig** sein (Vgl. Empacher et al. 2001). Die Entwicklung eines NKKs für Unternehmen darf sich demnach nicht im einmaligen Aufstellen eines Entwurfs erschöpfen, es muss sich vielmehr mit dem Unternehmen weiterentwickeln und veränderte Rahmenbedingungen berücksichtigen. Dabei müssen die sich ständig ändernde Zusammensetzung der Anspruchsgruppen des Unternehmens sowie deren Einflussmöglichkeiten und Ansprüche beachtet werden. Eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation ist also vor allem abhängig von der **Kenntnis der für die Nachhaltigkeitskommunikation relevanten Anspruchsgruppen** sowie deren Einstellungen und Erwartungen an das Unternehmen (Vgl. Kap. 3.1.1 und 3.1.2). Die Fähigkeit und Bereitschaft eines Unternehmens, die Wirklichkeitskonstruktionen der relevanten Anspruchsgruppen wahrzunehmen und auch mit Unternehmenskritikern zu kommunizieren, ist im Rahmen einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitskommunikation also unerlässlich (Vgl. Mesterharm 2001). Voraussetzung für einen solchen Austausch mit den unternehmensrelevanten Stakeholdern ist ein **Dialog** zwischen ihnen und dem Unternehmen (Vgl. IÖW & imug 2000).[19] Die Chance des Dialogs besteht dabei vor allem darin, von der anderen bzw. äußeren Sicht der Stakeholder zu lernen (Vgl. Pfriem 1994).

Ein glaubwürdiges NKK muss außerdem in der Lage sein, konkrete Schritte und Maßnahmen eines Unternehmens in einen großen gesellschaftlichen Kontext zu stellen, um so den Nutzen und die Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensführung für den einzelnen Stakeholder erfahrbar zu machen (Vgl. Schönborn 2001). Hierbei darf es sich nicht auf die schlichte Darstellung der Nachhaltigkeitsaspekte der Produkte oder Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens reduzieren. Eine

[19] Dabei muss bedacht werden, dass ein offener Dialog nicht allein eines bereitwilligen Unternehmens, sondern auch dialogbereiter Anspruchsgruppen mit argumentativer Kompetenz bedarf. Diese werden an einem Dialog nur interessiert sein, wenn sie tatsächlich substanzielle Möglichkeiten zur Interessenartikulation und -durchsetzung finden (Vgl. Freimann 2000 und Mesterharm 2001).

ganzheitliche vernetzte Leistungsdarstellung des Unternehmens zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit, die auch „schlechte Nachrichten“ nicht unterschlägt, gehört daher zu den Grundvoraussetzungen, die jedes NKK erfüllen muss. Ist eine dieser drei Säulen im Rahmen des Konzepts stark unterbewertet oder fehlt komplett, kann nicht von Nachhaltigkeitskommunikation gesprochen werden (Vgl. Schönborn 2001). In diesem Zusammenhang muss vor allem auf die Relevanz der kommunizierten Informationen geachtet werden. Bislang gehen nämlich nur wenige Unternehmen im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitskommunikation auf die Fragen ein, die zum Thema Nachhaltigkeit in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld besonders relevant sind (Vgl. IÖW & imug 2002 und Hauth & Raupach 2001).[20]

Materialität und Echtzeit der vermittelten Informationen bilden die abschließende Voraussetzung für ein glaubwürdiges NKK (Vgl. Münzing 2001). Nur wenn die Anspruchsgruppen ohne Verzögerung über sämtliche Vorgänge im Unternehmen informiert werden, fühlen sie sich ernst genommen und entwickeln Vertrauen gegenüber dem Unternehmen.

3.2.2 Vorteile glaubwürdiger Nachhaltigkeitskommunikation

Im vorangegangenen Abschnitt wurde analysiert, welche Voraussetzungen ein NKK erfüllen muss, um glaubwürdig und so im Rahmen des Stakeholdermanagements einsetzbar zu sein. Nachfolgend wird an Hand konkreter Beispiele dargestellt, welche Vorteile ein Unternehmen durch Nachhaltigkeitskommunikation haben kann, wenn die in Kapitel 3.2.1 definierten Voraussetzungen erfüllt werden.

3.2.2.1 Unternehmensbewertung durch Shareholder

Unter institutionellen und privaten Investoren sind zunehmend nachhaltige Kapitalanlagen gefragt (Vgl. Bergius 2002). Schon heute belohnen die Finanzmärkte[21] ein nachhaltigkeitsorientiertes Management, das in der Lage ist, ein hochwertiges Produkt möglichst ressourcenschonend auf den Markt zu bringen, für das Kunden in der Folge bereit sind, mehr zu bezahlen (Vgl. Schönborn 2001).[22]

---

[20] Für Versandhäuser sind beispielsweise Fragen zu den Transportwegen und –mitteln und deren gesellschaftliche Auswirkungen von Relevanz und weniger die Verwendung von Recyclingpapier in der Verwaltung.

[21] Der Finanzmarkt steht hierbei stellvertretend für eine Stakeholdergruppe, denn auch Shareholder sind Stakeholder (Vgl. Kap. 3.1).

[22] Selbst wenn nachhaltige Anlagen bis heute nur einen kleinen Prozentsatz im weltweiten Geldstrom ausmachen wächst das Volumen nachhaltiger Investments trotz der Flaute am Aktienmarkt (Vgl. Bergius 2002). In den Niederlanden beispielsweise stieg das Volumen nachhaltiger Anlagen 2001 um 18% auf 1,7 Mrd. Euro, während das gesamte Anlagevolumen um 7% schrumpfte (Vgl. www.imug.de, 10.10.2002).

Erste und wichtigste Voraussetzung für eine solche sozial-ökologische Unternehmensbewertung sind solide und transparente Informationsgrundlagen der Unternehmen selbst. Da die zahlreicher werdenden Umweltberichte (UB) die nötigen Informationen nicht liefern können, ist eine standardisierte und verpflichtende regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung als Bestandteil einer Nachhaltigkeitskommunikation wesentliche Grundlage für die Unternehmensbewertung (Vgl. Freimann 2000).[23] Sie vermittelt einen Einblick in alle Facetten eines Unternehmens und hilft deshalb dessen zukünftigen Erfolg besser zu beurteilen (Vgl. Winter 2001). Unternehmen, die mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld verbunden sind, handeln daher nicht nur sozial verantwortungsvoll, sondern auch ökonomisch klug. Ihr öffentliches Ansehen wird in der Folge ebenso steigen wie ihre Glaubwürdigkeit.[24] Mehr und mehr werden also gute Stakeholder-Beziehungen als Kriterium für den Unternehmenserfolg anerkannt, so dass die richtige, breit ausgerichtete Kommunikation über den Wert des Unternehmens zu dessen Steigerung beiträgt.

3.2.2.2 Nachhaltigkeitskommunikation als Managementinstrument

Die Kommunikation über Aspekte der Nachhaltigkeit setzt im Unternehmen die Definition sozialer, ökologischer und ökonomischer Zielsetzungen, deren Umsetzung sowie die Bewertung der Unternehmensfortschritte voraus. Daher kann Nachhaltigkeitskommunikation auch als internes Managementinstrument verstanden werden (Vgl. IÖW & imug 2000). Sie trägt zur Verbesserung und Systematisierung der Daten aus allen drei Säulen der Nachhaltigkeit, zur Aufdeckung von Schwachstellen und Einsparpotentialen und zu einer verbesserten Eigenkontrolle der Unternehmensleistung bei. Die im Unternehmen gegebenen (oder auch zu entwickelnden) Erfolgsvoraussetzungen müssen analysiert werden, damit die Unternehmenskommunikation gegenüber den Stakeholdern relevante effizienz- und zukunftsorientierte Aktivitäten darstellen kann (Vgl. Steinert 2000). Diese Förderung der Management- und Controllingqualität des Unternehmens ermöglicht effektives Arbeiten durch das Aufdecken von Synergieeffekten. Nachhaltigkeitskommunikation wird somit zum ergebnisorien-

[23] Um das Benchmarking von Unternehmen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsleistung zu erleichtern wurde 1999 der Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) und 2001 der FTSE4Good Index kreiert. (Vgl. www.ftse4good.com/about_p2.htm und www.sustainability-index.com, 10.10.2002). Der DJSGI weist seit seiner Entstehung eine bessere Performance auf als der konventionelle Dow Jones Global Index. Diese Entwicklung kann als Beleg dafür gewertet werden, dass nachhaltig agierende Unternehmen auch zu den wirtschaftlich erfolgreicheren gehören (Vgl. dknw 2002).

[24] Eine Studie der Harvard Business School hat ergeben, dass bis zu 15 % des Aktienpreises von der Reputation des Unternehmens bei seinen Stakeholdern abhängt (Vgl. Hermann-Pillath & Lies 2001).

tierten Instrument der Unternehmensstrategie und trägt dazu bei, positive ökonomische Effekte für das Unternehmen zu generieren (Vgl. Steinert 2000).

3.2.2.3 Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ein großer Anteil der Bevölkerung bevorzugt nach eigenen Angaben Produkte von Unternehmen, die sich gesellschaftlich verantwortungsvoll verhalten (Vgl. IÖW & imug 2000). Konsumenten sind zunehmend bereit, ethische und moralische Einstellungen in ihr Konsumverhalten einfließen zu lassen (Vgl. IÖW & imug 2000). Das Einkaufsverhalten wird damit „zunehmend zum Ausdruck gesellschaftlicher oder moralischer Überzeugungen“ (IÖW & imug 2000, S. 53). Es ist festzustellen, „dass sowohl soziale als auch ökologische Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit bei den Bürgern auf Interesse stoßen und – was aus Sicht der Unternehmen von besonderer Bedeutung sein dürfte – sich auch in konkretem Kaufverhalten niederschlagen“ (IÖW & imug 2000, S. 54). Während sich Anfang und Mitte der 90er Jahre viele Unternehmen noch mit Umweltschutzengagement ohne weiteres gegenüber Wettbewerbern profilieren konnten, betrachten es Kunden, Nachbarn und die Öffentlichkeit heute als Selbstverständlichkeit, dass Umweltschutzanforderungen bei Produkten, Dienstleistungen und in der Produktion berücksichtigt werden (Vgl. IÖW & imug 2000). Ein Unternehmen, das sein Wirtschaften am Prinzip der Nachhaltigkeit ausrichtet und dieses auch entsprechend kommuniziert, kann sich dagegen weiterhin gegenüber seinen nicht engagierten Wettbewerbern einen Differenzierungsvorteil verschaffen. Der Beitrag der Nachhaltigkeitskommunikation zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen besteht also unter anderem in der besseren Vergleichbarkeit bzgl. der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung mit den Wettbewerbern (Vgl. Fichter 1998).

3.2.2.4 Gesetzliche Rahmenbedingungen im Wandel

In den nächsten Jahren kann Nachhaltigkeit zunehmend zu einem integralen Bestandteil der politischen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung werden (Vgl. Schönborn 2001). Beispielhaft hierfür stehen Entwicklungen auf europäischer aber auch auf nationaler Ebene.

Im Rahmen der offiziellen Konsultation zum CSR[25]-Grünbuch der Europäischen Kommission wurde im Mai 2002 vom Europäischen Parlament eine Verpflichtung zur Umwelt- und Sozialberichterstattung vorgeschlagen. Sollte sich die Kommission diesem Antrag anschließen, wird spätestens ab 2006 eine Nachhaltigkeitsberichterstattung für alle Unternehmen ab 250 Angestellte bzw. einem Umsatz von über vier Millionen Euro verpflichtend (Vgl. Krueger 2002).[26] Grundlage der Berichterstattung sollen die Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative (GRI) werden (Vgl. Häring 2002).

Auch auf deutscher Ebene gibt es erste Ansätze für eine Nachhaltigkeitsberichtspflicht (Vgl. Zimmermann et al. 2001). Mit der Rentenreform von 2000/2001 sind in Deutschland die Anbieter von privaten und betrieblichen Altersvorsorgeprodukten seit dem 01.01.2002 verpflichtet, die Vertragspartner darüber zu informieren, ob und wie sie „ethische, soziale und ökologische Belange bei der Verwendung der eingezahlten Altersvorsorgebeiträge berücksichtigen“ (Altersvermögensgesetz (AVmG), Artikel 6a, §1, Abs. 1 Punkt 9).

Unternehmen, die schon heute das Thema Nachhaltigkeit proaktiv auf ihre Tagesordnung setzen und kommunizieren, können also nicht nur in Bezug auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit ihre Zukunftsfähigkeit steigern. Sie sind gleichzeitig in Bezug auf die Entwicklung neuer gesetzlicher Regelungen Vorreiter und haben so die Chance, diese - in gewissen Grenzen – mitzugestalten (Vgl. Abb. 3).

[25] Corporate Social Responsibility

[26] Neben Dänemark (seit 1995) ist Frankreich das zweite Land der europäischen Union, das mit Ablauf des Jahres 2002 eine gesetzliche Berichtspflicht für Aktiengesellschaften einführt, durch die die Unternehmen neben den sozialen nun auch über die ökologischen Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit berichten müssen. Da die Veröffentlichungspflicht für die Angaben des Jahres 2002 gilt, ist Anfang 2003 mit den ersten Nachhaltigkeitsberichten nach dem neuen Gesetz zu rechnen (Vgl. Krueger 2002)

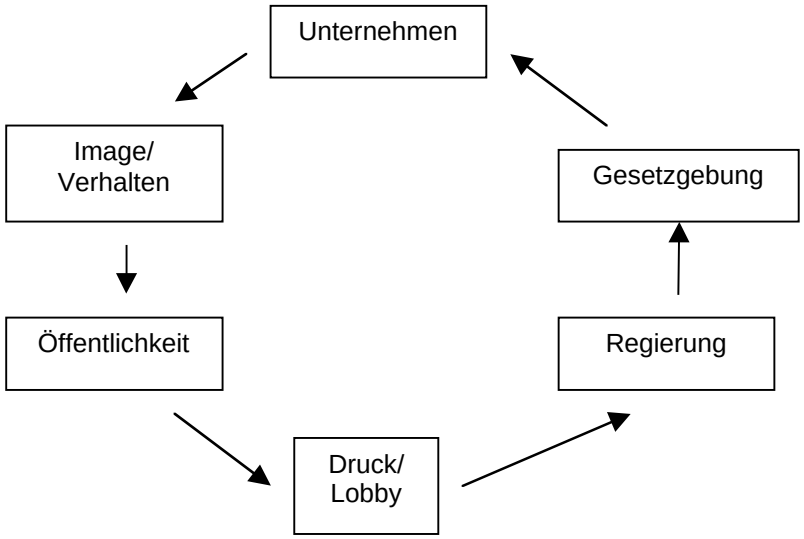

Abbildung 3: Wirkung des Unternehmensverhaltens auf gesetzliche Rahmenbedingungen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beger et al. 1989)

3.3 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Ausführungen sollten verdeutlichen, welche Vorteile ein Unternehmen durch glaubwürdige, an den Anspruchsgruppen orientierte Nachhaltigkeitskommunikation haben kann. Ein NKK, das auf einen verständigungsorientierten Dialog mit allen relevanten Anspruchsgruppen setzt, macht Betroffene zu Beteiligten und sichert damit tendenziell die Legitimierung des für die Anspruchsgruppen relevanten Handelns des Unternehmens. Die Ergebnisse des so erlangten Feedbacks können systematisch mit der Unternehmenspolitik rückgekoppelt und mögliche Konflikte mit den Anspruchsgruppen dadurch rechtzeitig erkannt und entschärft werden (Vgl. Seydel 1997).

Im Gegensatz zur allgemeinen Unternehmenskommunikation, deren Lokomotive laut Dahlhoff die klassische Werbung ist (Vgl. Dahlhoff 1993), kann die Nachhaltigkeitskommunikation die Informationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen hinsichtlich der ökonomischen, sozialen und ökologischen Leistungen des Unternehmens umfassend erfüllen. Um hierbei glaubwürdig zu sein, muss ein NKK die in Kapitel 3.2.1 ermittelten Voraussetzungen erfüllen:

- **Kongruenz** (Einheit zwischen Wort und Tat)
- **Konsistenz im Instrumenteneinsatz** (widerspruchsfreier Einsatz sämtlicher Kommunikationsinstrumente des Unternehmens)

- **Offenheit** (neue Rahmenbedingungen registrieren und ihnen gegenüber offen sein)
- **Entwicklungsfähigkeit** (Entwicklung des Konzepts entlang neuer Rahmenbedingungen)
- **Zielgruppenorientierung** (Ausrichtung des Konzepts an den Anspruchsgruppen)
- **Dialogorientierung** (Dialog mit den Anspruchsgruppen ermöglichen und suchen)
- **Ganzheitlichkeit der Leistungsdarstellung im Sinne der Nachhaltigkeit** (Die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Rahmen der Kommunikation strategisch miteinander verknüpfen)
- **Aktualität** (der vermittelten Informationen)

Um herauszufinden, ob bestehende Ansätze zur Unternehmenskommunikation für die Aufstellung eines NKKs genutzt werden können, werden diese im folgenden Kapitel vorgestellt und an Hand der erarbeiteten Kriterien auf ihre Geeignetheit hin untersucht.

Teil III: Grundlegung eines Konzepts zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

4. Theoretische Ansätze zur Unternehmenskommunikation

Ausgehend von den Vorüberlegungen für ein glaubwürdiges NKK von Unternehmen in Kapitel 3 soll nun geprüft werden, inwieweit bei der Entwicklung eines solchen Konzepts auf existierende Ansätze zur Unternehmenskommunikation zurückgegriffen werden kann. Dafür werden einschlägige Ansätze der Unternehmenskommunikation vorgestellt und kritisch reflektiert. Als Orientierungsrahmen für diese Analyse dienen die in Kapitel 3.2.1 erarbeiteten Kriterien.

Unter Rückgriff auf Definitionen der Marketingliteratur lassen sich mindestens vier verschiedene Verständnisse von Unternehmenskommunikation aufzeigen.[27] Unternehmenskommunikation kann,

- nach **Meffert** als Marketinginstrument zur Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne des Unternehmens (Vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998),
- im Sinne des **Corporate Communications Ansatzes** von Raffée und Wiedmann als strategisches Dach für die unterschiedlichen Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen, die die Identität des Unternehmens in Kommunikation übersetzt (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989),
- laut des Ansatzes der **integrierten Unternehmenskommunikation** von Bruhn als „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“ (Bruhn 1995, S. 8) oder
- im Sinne des Managements der Öffentlichkeit von **Zerfaß** als „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 1996, S. 287)

[27] Trotz häufiger Verwendung des Begriffs Unternehmenskommunikation in betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Literatur fehlt eine klare Begriffsbestimmung.

verstanden werden.

Im Rahmen der Ausführungen zum Stakeholderkonzept wurde deutlich, dass Unternehmen keine Möglichkeit haben, ihre Anspruchsgruppen einseitig zu beeinflussen. Vielmehr handelt es sich bei den Beziehungen zwischen Unternehmen und den Anspruchsgruppen um einen wechselseitigen Prozess (Vgl. Abb. 4).

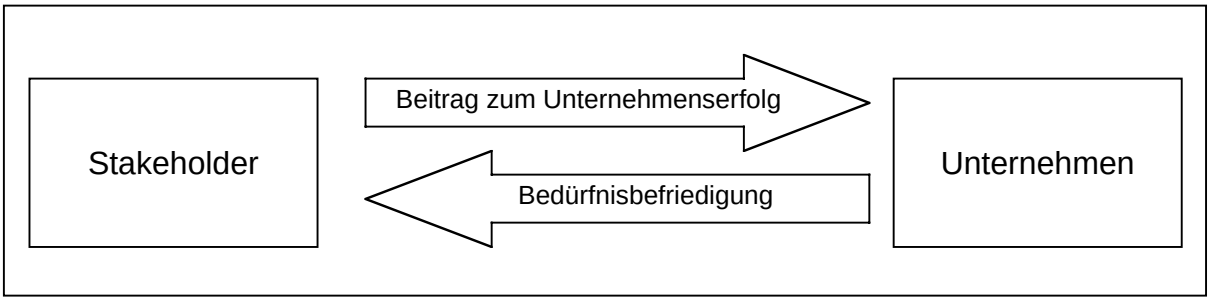

Abbildung 4: Zweiseitige Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen (Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Janisch 1992)

Diese Tatsache muss bei der Aufstellung eines NKKs berücksichtigt werden. Aus diesem Grund ist der, an die Vorstellungen von Meffert angelehnte Ansatz, der Unternehmenskommunikation lediglich als beeinflussendes Instrument im Rahmen des Absatzmarketings ansieht, für ein NKK ungeeignet und wird nicht weiter berücksichtigt. Folgende verbleibende Ansätze werden im Weiteren näher betrachtet:

- **Der Corporate Communications-Ansatz** von Raffée und Wiedmann
- **Die integrierte Unternehmenskommunikation** von Bruhn
- **Das Management der Öffentlichkeitsarbeit** von Zerfaß

4.1 Der Corporate Communications-Ansatz von Raffée und Wiedmann

Im Zusammenhang mit der speziell Anfang der 80er Jahre geführten Diskussion um „Corporate Identity“ (CI) wurde der Begriff der „Corporate Communications“ (CC) in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt. Insbesondere Raffée und Wiedmann beschäftigen sich eingehend mit diesem Begriff. Sie ordnen die CC nicht nur in den Zusammenhang von CI, sondern auch in ihr Konzept des „gesellschaftsorientierten Marketings“ ein (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989b). Dieses wird von Raffée und Wiedmann, unter Zugrundelegung eines erweiterten Marketingbegriffs, als ein Konzept zur strategischen Unternehmensführung betrachtet, dessen zentrales Element die Strategie der CI darstellt (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a).

Nach vorherrschender Auffassung wird unter CI „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten [Soll-] Images“[28] (Birkigt et al. 1992 zitiert nach Unger & Fuchs 1999) verstanden. Sie versucht, sämtliche Handlungsinstrumente des Unternehmens in einem einheitlichen Rahmen nach innen und außen darzustellen (Vgl. Unger & Fuchs 1999 und Wiedmann & Jugel 1987).

Im Unterschied zu dieser klassischen Definition versteht Wiedmann CI als ein „strategisches Orientierungskonzept für die Planung und Realisation unternehmerischer Kommunikationspolitik oder generell der gesamten Unternehmensführung […], das relevante Problemfelder, Leitlinien und Anforderungen, Ziele und Aufgaben vorstrukturiert, die im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Pflege einer Unternehmensidentität von Bedeutung sind“ (Wiedmann 1992, S. 7). Dieses von ihm im Vergleich zu Birkigt et al. (1992) propagierte erweiterte CI-Konzept bezieht sich nicht allein auf die Identitätsvermittlung eines Unternehmens. Im Mittelpunkt steht hier vor allem die kritische Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie und –kultur (Vgl. Wiedmann & Jugel 1987).[29] Eine so verstandene Kommunikationspolitik muss nicht nur die bestehende oder angestrebte Unternehmensidentität nach innen und außen vermitteln, sondern auch zur Findung und Gestaltung der Identität beitragen (Vgl. Wiedmann 1992).

4.1.1 Der Corporate Identity-Mix

Die Basis eines solchen Konzepts der unternehmerischen Identitätsvermittlung bildet der sogenannte CI-Mix. Er setzt sich aus den Elementen Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communications zusammen.

1. **Corporate Design** (CD): Die symbolische Identitätsvermittlung im Zuge eines systematisch aufeinander abgestimmten Einsatzes aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung.[30]

---

[28] Das Unternehmensimage bezeichnet den Gesamtindex aller auf die Unternehmenspolitik bezogenen Einstellungsmuster (Vgl. Seydel 1997).

[29] Indem Wiedmann die CI-orientierte Kommunikationspolitik nicht allein auf die konsistente Vermittlung der Unternehmensidentität beschränkt, sondern darüber hinaus auch auf die Gestaltung der Unternehmensidentität in den Außenbeziehungen erweitert, zielt die Kommunikationspolitik auch auf die Beeinflussung der Identitätserwartungen relevanter Anspruchsgruppen ab (Vgl. Mesterharm 2001).

[30] Zu diesem sichtbaren Teil der Corporate Identity gehören beispielsweise unternehmenstypische Zeichen, Farben, Schrifttypen und Gestaltungsraster (Vgl. Unger & Fuchs 1999).

2. **Corporate Behaviour** (CB): Gestaltung einer in sich schlüssigen und damit widerspruchsfreien Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im Innen- als auch Außenverhältnis.[31]
3. **Corporate Communications** (CC): Ein strategisches Aktionsinstrumentarium, um Erfolgspotentiale bei allen relevanten Umweltpartnern und bei den Mitarbeitern aufzubauen, voll auszuschöpfen und insbesondere langfristig zu sichern (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a).

Die Beziehungen des Unternehmens zur Öffentlichkeit und speziell zu engagierten Vertretern gesellschaftlicher Interessen besitzen nach Auffassung von Raffée und Wiedmann eine strategische Bedeutung für das Unternehmen (Wiedmann 1986). Aus diesem Grund muss ihrer Meinung nach neben das klassische Marketing für die Absatz- und Beschaffungsmärkte das „Public Marketing“ treten.[32] Aufgabe der CC als strategischem Dach über dem Beschaffungs-, Absatz- und Public- Marketing ist es, alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens zu koordinieren. Ziel ist die systematische Planung von Synergie- und Ausstrahlungseffekten und die Realisierung einer wechselseitigen Unterstützungsfunktion zwischen dem Public Marketing und dem Absatz- sowie Beschaffungsmarketing (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a). CC gehen daher sowohl im Umfang der Aufgaben als auch in deren Reichweite über die traditionelle Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenswerbung hinaus (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a).

4.1.2 Leistungsbezogene, imagebezogene und kontextbezogene Kommunikation

Die im Rahmen der CC-Politik zu koordinierenden Kommunikationsaktivitäten werden von Raffée und Wiedmann in leistungsbezogene, imagebezogene und kontextbezogene Kommunikation unterteilt (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a).

1. **Leistungsbezogene Kommunikation:** Umfasst alle Kommunikationsbeziehungen, die im direkten Zusammenhang mit der Leistungserstellung und –verwertung des Unternehmens stehen (z.B. Produktwerbung, Verkaufsförderungsmaßnahmen, persönlicher Verkauf sowie Personal- oder Lieferantenwerbung).

[31] Hierzu gehört zum einen das grundsätzliche Verhalten des Unternehmens als Ganzes gegenüber seinen Stakeholdern, zum anderen das Verhalten der einzelnen Unternehmensangehörigen, z.B. das persönliche Verhalten beim Kundenkontakt (Vgl. Unger & Fuchs 1999)

[32] Es dient der Gewinnung von Informationen über gesellschaftliche Entwicklungen, Erwartungen etc. und hat die Aufgabe, diese Informationen in ein zentrales Marketinginformationssystem einzuspeisen (Vgl. Wiedmann 1986).

2. **Imagebezogene Kommunikation:** Vermittelt keine spezifischen leistungsbezogenen Handlungsanreize, sondern versucht generelle Unterstützungspotentiale für das Unternehmen zu generieren (z.B. Unternehmenswerbung).
3. **Kontextbezogene Kommunikation:** Versucht, auf bestimmte Rahmenbedingungen bzw. gesellschaftliche oder organisationsinterne Tatbestände Einfluss zu nehmen. Das Unternehmen kann durch Beeinflussungsmanagement versuchen, auf unerwünschte Entwicklungen im gesellschaftlichen Wertekanon einzuwirken oder die Organisationsmitglieder stärker für gesellschaftliche Anforderungen zu sensibilisieren.

Besondere Aufmerksamkeit ist in diesem Zusammenhang der Tatsache zu schenken, dass jede Kommunikationsmaßnahme Wirkungen in jedem der drei vorgestellten Zielbereichen entfalten kann, da die Kommunikationsbotschaften des Unternehmens nicht nur von den für sie vorgesehenen Zielgruppen, sondern auch von anderen Personen wahrgenommen werden (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a). Diese Ausstrahlungseffekte müssen nach Ansicht von Raffée und Wiedmann im Rahmen eines „Kommunikations-Assessments“[33] sorgfältig analysiert und gesteuert werden, um negative Wirkungen für das Unternehmen zu vermeiden (Vgl. Wiedmann 1986).

4.1.3 Anforderungen an effiziente Corporate Communications

Die verstärkte Notwendigkeit einer CC begründen Raffée und Wiedmann im Wesentlichen aus dem Wertewandel, der nicht nur generell zu einem geschärften Bewusstsein gegenüber aktuellen Problemen innerhalb unserer Gesellschaft geführt hat, sondern auch zu neuen Ansprüchen gegenüber Unternehmen (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a). Es ist daher notwendig, frühzeitig und kontinuierlich eine dialogorientierte Kommunikation zu führen (Vgl. Wiedmann 1986).[34]

Eine effiziente CI-Strategie muss immer an der Gestaltung aller Unternehmensleistungen im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen ausgerichtet sein und bei einer kritischen Überprüfung der gesamten Unternehmensidentität ansetzen. Die systematische Analyse und Gestaltung der Unternehmensphilosophie und in Verbindung damit auch der Unterneh-

[33] Mit Hilfe dieses Instruments können die möglichen Wechselwirkungen der drei Teilbereiche abgeschätzt, identifiziert und mögliche Maßnahmen im Rahmen der Kommunikationspolitik korrigiert werden (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a).

[34] Raffée und Wiedmann schlagen als Ausgangspunkt einer solchen zweiseitigen Kommunikation Verbraucherabteilungen, Stellen für Beschwerden und Anregungen, gestützt auf den Einsatz neuer Medien (z.B. Internet) oder Anzeigen, in denen die Kunden zu einer Reaktion aufgerufen und Kontaktdaten genannt werden, vor (Vgl. Raffée und Wiedmann 1983).

menskultur müssen daher den Ausgangspunkt einer die CC beinhaltenden CI-Strategie bilden (Vgl. Wiedmann & Jugel 1987).

Zusammenfassend lassen sich nach Raffée und Wiedmann folgende Anforderungen an effiziente CC ableiten (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a und Raffée und Wiedmann 1983):

1. Die Integration in ein strategisches, gesellschaftsbezogenes Marketingkonzept
2. Die Orientierung an einer Strategie der Glaubwürdigkeit
3. Die Fundierung durch (Früherkennungs-) Informationen
4. Die konsequente Ausrichtung an Zielgruppen
5. Der systematische Einsatz eines Corporate Communications-Mix[35]

4.1.4 Zwischenresümee

Anhand der in Kapitel 3.2.1 abgeleiteten Voraussetzungen für ein glaubwürdiges NKK wird im Folgenden die Eignung des CC-Ansatzes überprüft.

Das Prinzip des CB als eine in sich schlüssige und damit widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder in Hinsicht auf die CI, erfüllt die Voraussetzungen des Kriteriums der **Kongruenz**[36]. CC, verstanden als Einheit zwischen Wort und Tat durch den koordinierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente, entspricht außerdem dem Kriterium des **konsistenten Instrumenteneinsatzes**. An dieser Stelle muss aber bemängelt werden, dass Raffée und Wiedmann diese Voraussetzung lediglich postulieren; weitergehende Erläuterungen zur Erfüllung werden von ihnen jedoch nicht geliefert.

Das den CC zugrundegelegte Verständnis von CI als einem Konzept, dessen Aufgabe nicht nur die Identitätsvermittlung eines Unternehmens, sondern vor allem die kritische Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie und –kultur ist, gibt im Hinblick auf ein Modell für die Nachhaltigkeitskommunikation weitere Anknüpfungspunkte. Ein solches Verständnis entspricht insbesondere den Kriterien **Offenheit** und **Entwicklungsfähigkeit**. Eine Nachhaltigkeitsstrategie, die im Unternehmen gelebt und kommuniziert werden soll, muss Eingang in die CI finden (Vgl. Kapitel 3.2.1). Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann sich die Strategie – und mit ihr die Kommunikation – im Einklang mit dem Unternehmen weiterentwi-

[35] Unter CC-Mix wird eine Kombination mehrerer, aufeinander abgestimmter Kommunikationsinstrumente verstanden, mit denen die Inhalte der Kommunikation an die Zielgruppen übermittelt werden (Vgl. Raffée & Wiedmann 1989a).

[36] Kongruenz verstanden als Einheit zwischen dem durch die Unternehmensstrategie vorgegebenen und dem tatsächlichen Verhalten.

ckeln. Leider geben Raffée und Wiedmann keine weiteren Erläuterungen, wie die Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie und –kultur praktisch durchgeführt werden soll. Das von ihnen vorgestellte „Kommunikations-Assessment“ kann dies nicht leisten, da es sich lediglich um ein Instrument zur Abschätzung von Folgewirkungen und deren Korrektur handelt.

Auf die Wichtigkeit der **zielgruppengerechten Ausrichtung** eines CC-Konzepts weisen Raffée und Wiedmann ebenso hin, wie auf die Notwendigkeit einer kontinuierlich geführten **dialogorientierten Kommunikation**. Detaillierte Angaben zur Identifikation der relevanten Anspruchsgruppen werden von ihnen aber nicht gegeben.

Das Verständnis von CC als ein über die traditionelle Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenswerbung hinausgehendes strategisches Dach über dem Beschaffungs-, Absatz- und Public-Marketing zeigt die Möglichkeit einer **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** auf. CC verstanden als Unternehmenswerbung bezieht sich auf die kommunikative Darstellung des Gesamtunternehmens und müsste daher im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation um das Thema Nachhaltigkeit erweitert werden (Vgl. Höfner 1989).

Im Rahmen der obigen Darstellung wurde außerdem deutlich, dass Raffée und Wiedmann die Notwendigkeit zur Übermittlung aktueller Informationen bei der Konzeption ihres Ansatzes nicht berücksichtigt haben. Das Kriterium der **Aktualität** wird aus diesem Grund von ihrem Ansatz nicht erfüllt.

Es wird deutlich, dass der CC-Ansatz separat betrachtet, durch seine Beschränkung auf einen kleinen Teilbereich des CI-Konzepts, weit weniger geeignet ist, alle Voraussetzungen zu erfüllen, als das gesamte Konzept der CI, das fast alle Kriterien für ein NKK erfüllt. Leider bleibt es an vielen Stellen in Hinblick auf die praktische Umsetzung zu vage. So werden keine konkreten Aussagen über das „Wie“ eines integrierten Instrumenteneinsatzes oder die zielgruppengerechte Ausrichtung getroffen.

4.2 Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation von Manfred Bruhn

Nach Ansicht von Manfred Bruhn stehen heutzutage verschärfte Kommunikationsbedingungen einer zunehmenden Kommunikationsvielfalt in Unternehmen gegenüber.[37] Unter dem Stichwort „integrierte Kommunikation“ sieht er daher die formale und in-

[37] Diese erschwerten Bedingungen lassen sich insbesondere durch Informationsüberlastung (höchstens 5 % der gesendeten Unternehmensinformationen haben überhaupt die Chance, in Kontakt mit den Zielgruppen zu treten) sowie steigenden Kommunikationswettbewerb kennzeichnen (Vgl. Bruhn 1995 und Kroeber-Riel 1990).

haltliche Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten als Voraussetzung für eine effiziente Unternehmenskommunikation.[38]

Bruhn versteht unter dem Begriff „integrierte Kommunikation“ einen Prozess der Planung und Organisation. Dieser Prozess ist darauf gerichtet, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, die ein für die Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen vermittelt (Vgl. Bruhn 1995).[39] Um dies zu erreichen, hält Bruhn ein gemeinsames strategisches Dach der Kommunikation, unter das sich sämtliche Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens einordnen, für erforderlich.

Um die Integration der Kommunikation so umfassend wie möglich gestalten zu können, muss diese mit Hilfe der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration auf drei verschiedenen Ebenen umgesetzt werden (Tabelle 1).

Integrationsform	**Bedeutung**
inhaltliche Integration	Maßnahmen, „die die Kommunikationsmittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln“ (Bruhn 1995, S. 40).[40]
formale Integration	Durch inhaltliche und formale Verbindungslinien soll eine „operative Klammer“ zwischen den jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen hergestellt werden (Vgl. Bruhn & Zimmermann 1993).
zeitliche Integration	Bezieht sich auf Maßnahmen, die zur Abstimmung der Kommunikationsmittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden eingesetzt werden (Vgl. Bruhn 1995).[41]

Tabelle1: Formen der integrierten Kommunikation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 1995)

[38] Mit dieser kommunikationsoptimierenden Zielsetzung verfolgt er eine ähnliche Absicht wie Raffée und Wiedmann (Vgl. Kapitel 4.1).

[39] Bruhn definiert damit den Begriff der Unternehmenskommunikation über die gängige Eingrenzung auf die externe Marktkommunikation hinaus und bezieht zudem auch die interne Kommunikation mit ein (Vgl. Bruhn 1995).

[40] Bruhn unterscheidet in Bezug auf die die Ansatzpunkte der inhaltlichen Integration zwischen der funktionalen, der instrumentellen sowie horizontalen und vertikalen Integration (Vgl. Bruhn 1993 und Tabelle 8).

[41] Bei dem zeitlichen Einsatz der Kommunikationsinstrumente kann zwischen parallelem, sukzessivem, intermittierendem und ablösendem Einsatz unterschieden werden (Vgl. Becker 1993).

4.2.1 Der Planungsprozess der integrierten Kommunikation

Bruhn sieht die Planung der integrierten Kommunikation als Teil eines Managementprozesses, der neben der Planung auch die Durchführung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation beinhaltet (Vgl. Bruhn 1993). Der Ablauf dieses Planungsprozesses soll im Folgenden kurz skizziert werden (Vgl. Bruhn 1995):[42]

1. **Analyse der Kommunikationssituation:**
   Mit Hilfe dieser Analyse werden sowohl die Kommunikationssituation des gesamten Unternehmens, als auch die Rahmenbedingungen, mit denen die einzelnen Kommunikationsinstrumente konfrontiert sind, ermittelt.
2. **Strategische Positionierung des Unternehmens:**
   Die Positionierung stellt das Sollbild dar, das ein Unternehmen von sich vermitteln will. Sie wird durch die Festlegung der Ziele der integrierten Kommunikation aufgestellt. Die Ziele müssen so gewählt werden, dass das Bild des Unternehmens in der subjektiven Wahrnehmung der Anspruchsgruppen (Fremdbild) möglichst prägnant erscheint und in der Lage ist, positive Präferenzen im Vergleich zur Konkurrenz zu erzielen.
3. **Definition der Hauptzielgruppen:**
   Damit die strategische Ausrichtung der Kommunikation ihr Ziel erreichen kann, muss sie sich auf die richtigen Anspruchsgruppen beziehen. Eine möglichst umfassende Bestimmung der Anspruchsgruppen ist daher Voraussetzung für eine zielgerichtete und in sich stimmige Kommunikationsarbeit.
4. **Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten**:
   Die strategische Ausrichtung der Gesamtkommunikation verlangt eine klare Zuordnung von Funktionen und Aufgaben der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Im Rahmen der Spezifizierung der Kommunikationsinstrumente ist es notwendig, die Bedeutung der einzelnen Instrumente für die Gesamtkommunikation zu analysieren und diese zu kategorisieren.
5. **Bestimmung einer Strategie der integrierten Kommunikation:**
   Dieses strategische Konzept der integrierten Kommunikation für das Gesamtunternehmen stellt den Dreh- und Angelpunkt des Planungsprozesses der integrierten Kommunikation dar.[43] Es wird aufgestellt, um die Integration der ersten vier

[42] Zu detaillierteren Beschreibungen des Planungsprozesses vgl. z.B. Bruhn (1995).
[43] Bruhn definiert die Kommunikationsstrategie als „die verbindliche Festlegung eines mittel- bis langfristigen globalen Verhaltensplans für ein Produkt bzw. ein Unternehmen, der angibt, mit welchen Schwerpunkten im Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente die kommunikativen Ziele erreicht werden sollen“ (Bruhn 1989, S. 406).

Teilschritte garantieren zu können. Nur so kann eine Einheit der Unternehmenskommunikation hergestellt werden (Vgl. Kap. 4.2.2).

6. **Kontrolle der integrierten Kommunikation:**
   An die Planung und Durchführung der integrierten Kommunikation muss sich eine Erfolgskontrolle (Kommunikationscontrolling) anschließen, mit deren Hilfe u.a. Effizienzprobleme der Unternehmenskommunikation aufgedeckt werden sollen. Bruhn fordert dabei aber nicht nur den klassischen Soll-Ist-Vergleich bei dem definierte Zielgrößen nicht in Frage gestellt werden, sondern betont außerdem die Notwendigkeit einer regelmäßigen Überprüfung der strategischen Positionierung.

4.2.2 Gestaltung der integrierten Kommunikation

Ist das strategische Konzept der integrierten Kommunikation entwickelt, muss es auf unterschiedlichen Ebenen operativ umgesetzt werden. Dies soll mit Hilfe eines Konzeptpapiers erreicht werden, das in Strategiepapier, Positionierungspapier, Kommunikationsplattform, die Regeln zum Instrumenteneinsatz und denen der Zusammenarbeit unterteilt ist (Vgl. Bruhn 1995).

1. Das **Strategiepapier** hat das strategische Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation in Form von Strategiegrundsätzen zu konkretisieren.
2. Das **Positionierungspapier** legt die strategische Positionierung des Unternehmens durch das Formulieren von Kommunikationszielen fest, die dafür in einer dreistufigen Rangfolge geordnet werden.

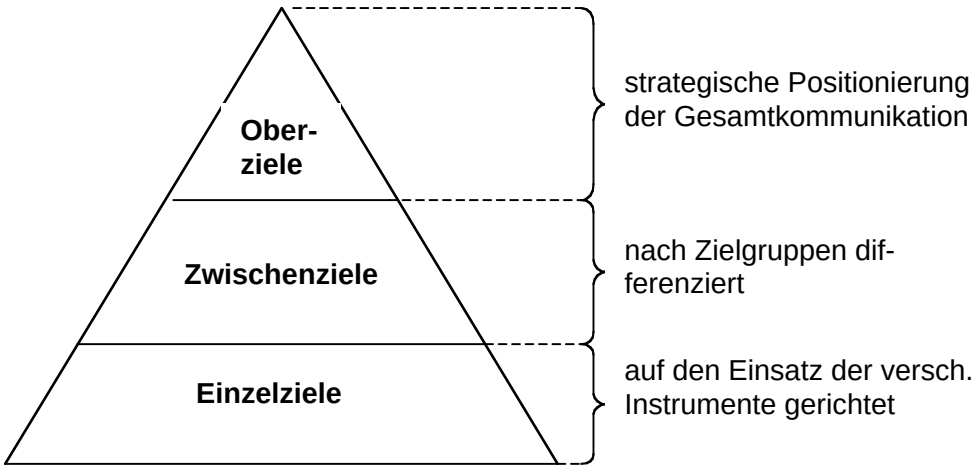

Abbildung 5: Hierarchie von Kommunikationszielen im Positionierungspapier (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 1995)

Die Zwischen- und Einzelziele werden aus den Oberzielen abgeleitet. Während die Zwischenziele für alle Kommunikationsinstrumente gelten, sind die Einzelziele nur den einzelnen Kommunikationsinstrumenten und –mitteln zuzurechnen.

3. Die Formulierung der **Kommunikationsplattform** hat die Aufgabe die Kommunikationsbotschaften zu integrieren. Sie wird von Leitidee, Kern- und Einzelaussagen gebildet. Die Kern- und Einzelaussagen des Unternehmens werden dabei auf Grundlage der kommunikativen Leitidee formuliert.

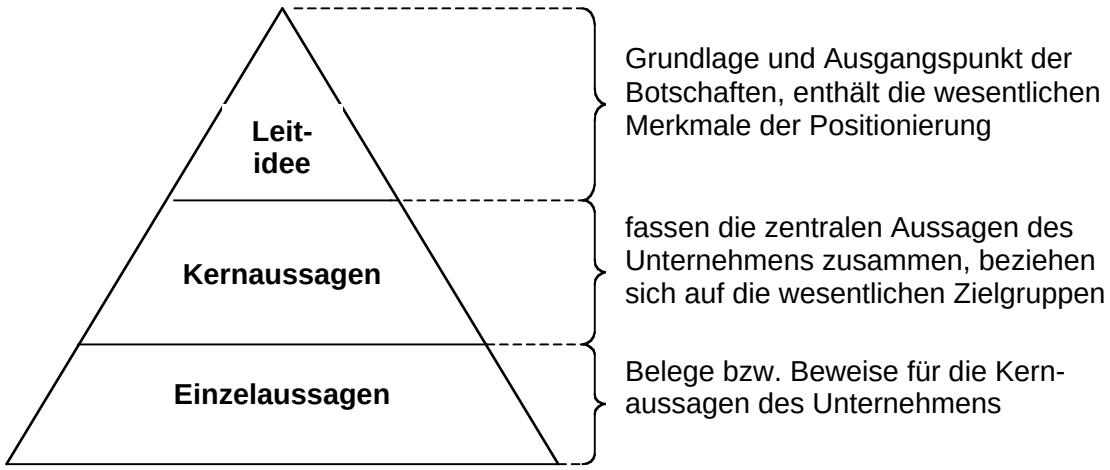

Abbildung 6: Hierarchie von Kommunikationsbotschaften im Rahmen der Kommunikationsplattform (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 1995)

4. Die **Regeln zum Instrumenteneinsatz** sollen die Integration der Kommunikationsinstrumente und –mittel gewährleisten. Hierzu unterscheidet Bruhn vier verschiedene Arten von Kommunikationsinstrumenten:
   a. **Leitinstrumente**: Sie sind die zentralen Instrumente der Unternehmenskommunikation und haben eine besondere strategische Bedeutung für die Kommunikation, und sind daher in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der zentralen Kommunikationsziele zu leisten.
   b. **Kristallisationsinstrumente**: Solche Instrumente, „die für ihre Zielgruppen eine herausragende Bedeutung aufweisen“ (Bruhn 1995, S. 134) und daher für die Kommunikation mit den jeweiligen Zielgruppen auf jeden Fall eingesetzt werden müssen.
   c. **Integrationsinstrumente:** Sie verfügen über ein hohes Integrationspotential und sind in der Lage, gemeinsam mit anderen Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, potenzierende Wirkungen bei den Zielgruppen zu erreichen.
   d. **Folgeinstrumente**: Sie haben weder eine strategische Bedeutung für die Gesamtkommunikation, noch ein hohes Integrationspotential. Bruhn ist aber

dennoch der Meinung, dass sie für einzelne Kommunikationsaufgaben und Einzelzielgruppen relevant sind.

Art des Instruments	Kommunikationsinstrument
Leitinstrumente	Mediawerbung
Kristallisationsinstrumente	PR/Öffentlichkeitsarbeit Verkaufsförderung Interne Kommunikation
Integrationsinstrumente	Sponsoring Personal Selling Event-Marketing
Folgeinstrumente	Messen/Ausstellungen Direkt Marketing

Tabelle 2: Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten[44] (Quelle: Bruhn 1993, S. 173)

5. Die **Organisationsrichtlinien** beinhalten die Regeln der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen am Kommunikationsgeschehen beteiligten Abteilungen.

4.2.3 Anforderungen an eine effiziente integrierte Kommunikation

Bruhn stellt folgende Anforderungen an eine effiziente integrierte Kommunikation (Vgl. Bruhn & Zimmermann 1993):

1. Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Kommunikation durch die Formulierung einer Kommunikationsstrategie
2. Gleiche Gestaltung und kontinuierlicher Einsatz der Kommunikationsinstrumente
3. Definition von Verbindungslinien zwischen den Kommunikationsinstrumenten
4. Konsistenz in Bezug auf Inhalte und Formen der Kommunikationsinstrumente nach innen und außen
5. Kongruenz zwischen kommunizierten Inhalten und dem Unternehmensverhalten
6. Kontinuität bei Planung und Einsatz der Einzelinstrumente

4.2.4 Zwischenresümee

Untersucht man das Konzept von Bruhn auf seine Übereinstimmung mit den Voraussetzungen für ein glaubwürdiges NKK aus Kapitel 3.2.1, so lassen sich folgende Ergebnisse darstellen:

Bruhn verweist bei der Beschreibung seines Konzeptes auf die prinzipielle Notwendigkeit der Übereinstimmung von kommunizierten Inhalten und Unternehmensver-

[44] Die Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente erfolgte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung.

halten. Das Kriterium der **Kongruenz** wird daher durch seine Überlegungen abgedeckt.

Die Integration der Kommunikation und insbesondere der Kommunikationsinstrumente bildet, wie in den obigen Erläuterungen beschrieben, die Grundlage des Ansatzes von Bruhn. Aus diesem Grund erfüllt sein Ansatz das Kriterium des **konsistenten Instrumenteneinsatzes**. Es ist aber fraglich, ob die Formulierung einer Kommunikationsplattform im Sinne von Bruhn zielführend für die Nachhaltigkeitskommunikation ist. Im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation scheint zumindest die Einführung einer „kommunikativen Leitidee“ nicht grundsätzlich sinnvoll. Sie verkürzt die Vielfalt möglicher Themen auf eine einzige Aussage. Die inhaltliche Komplexität des Themenfeldes Nachhaltigkeit lässt diese Vereinfachung nicht zu. Um dieses komplexe Thema greifbar zu machen, scheinen Aussagen in der Art seiner Kernaussagen sinnvoller.

Bruhn betont darüber hinaus die Notwendigkeit der Durchführung eines Kommunikationscontrollings (Vgl. Bruhn 1995). Die Aufgabe dieses Controllings wird von ihm zum einen in der Beseitigung von Effizienzproblemen im Sinne einer möglichst hohen Nutzung von Synergiepotentialen, zum anderen in der Überprüfung der strategischen Positionierung gesehen. Da die Kriterien **Offenheit** und **Entwicklungsfähigkeit** neben der Effizienzkontrolle vor allen Dingen für eine inhaltliche Weiterentwicklung des Kommunikationskonzepts stehen, ist das im Ansatz von Bruhn geforderte Kommunikationscontrolling in der Lage diese zu erfüllen.

In Bezug auf die Zielgruppen weist Bruhn darauf hin, dass deren umfassende Bestimmung Voraussetzung für eine zielgerichtete und in sich stimmige Kommunikationsarbeit ist. Ein Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation muss nach Bruhns Verständnis also zielgruppengerecht angelegt sein und über die zentrale Zielgruppe der Kunden hinausgehen. Aus diesem Grund erfüllt sein Ansatz das Kriterium der **Zielgruppenorientierung**. Leider unterbleiben auch hier weitergehende Ausführungen zur praktischen Ermittlung der über die absatzbezogene Seite hinaus relevanten Anspruchsgruppen.

Anders als Raffée und Wiedmann nimmt Bruhn das Kriterium **Dialogorientierung** nicht in seine Überlegungen auf. Aus diesem Grund erfüllt der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation diese sehr zentrale Voraussetzung für ein glaubwürdiges NKK nicht.

Bruhn legt einen Schwerpunkt auf die Schaffung eines einheitlichen Auftritts der Unternehmenskommunikation nach außen. Dafür hält er, ähnlich wie Raffée und Wiedmann, ein gemeinsames strategisches Dach der Kommunikation für erforderlich, unter das sich sämtliche Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens einordnen müssen. Im Rahmen der inhaltlichen Integration geht es ihm weniger um die ganzheitliche Darstellung der Unternehmensleistungen als vielmehr darum, die dargestellten Inhalte einheitlich zu kommunizieren. Sein Verständnis von Unternehmenskommunikation erfüllt daher das Kriterium der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** nicht.

Eine Notwendigkeit zur Übermittlung aktueller Informationen durch die integrierte Kommunikation wird ebenso wie bei dem Ansatz von Raffée und Wiedmann von Bruhn nicht gesehen. Sein Ansatz ist daher nicht in der Lage das Kriterium der **Aktualität** zu erfüllen.

Es ist festzuhalten, dass der Ansatz von Bruhn wichtige Erkenntnisse und Konkretisierungen vor allem in Bezug auf den konsistenten Einsatz der Kommunikationsinstrumente und für eine widerspruchsfreie Kommunikation insgesamt liefert. Die Ausführungen zur Analyse der Kommunikationssituation bilden eine gute Grundlage für den Aufbau eines Konzepts zur Nachhaltigkeitskommunikation. Leider versäumt auch Bruhn, durch den Fokus auf die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente, weitergehende Erläuterungen z.B. über die praktischen Möglichkeiten einer über die absatzbezogene Seite hinausgehende Zielgruppenorientierung zu liefern.

4.3 Das Management der Öffentlichkeitsarbeit von Ansgar Zerfaß

Der Ansatz von Ansgar Zerfaß hat seinen Schwerpunkt insbesondere in der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Bei der Grundlegung seines Ansatzes bezieht Zerfaß sich auf die Theorie von Jürgen Habermas. Hier stellt Kommunikation, verstanden als sprachliche Verständigung, einen „Mechanismus zur Handlungskoordinierung [dar], der die Handlungspläne und die Zweckmäßigkeiten der Beteiligten zur Interaktion zusammenfügt“ (Habermas 1987, S. 141).[45]

4.3.1 Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

[45] Für weitere Ausführungen zur Theorie von Habermas vgl. Habermas (1987) und Habermas (1986).

Nach Meinung von Zerfaß sind Unternehmen heute in ihrem Umfeld in ein komplexes Beziehungsgeflecht eingebettet und stehen daher vor dem Problem der sinnvollen Koordination ihrer Aktivitäten (Vgl. Zerfaß & Scherer 1995). Die Aufgabe der Unternehmensführung sieht Zerfaß daher in der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung erfolgsträchtiger Unternehmensstrategien, für die notwendigerweise eine „Vielzahl divergierender Handlungen und Interessen aufeinander [abgestimmt]“ (Zerfaß 1996, S. 287) werden müssen. Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Er definiert Unternehmenskommunikation daher als „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 1996, S. 287). Unternehmenskommunikation ist nach Meinung von Zerfaß also kein Selbstzweck, sondern Ausdruck des Bestrebens, Akzeptanz für die Unternehmenstätigkeit zu erlangen (Vgl. Zerfaß 1996).

Zerfaß unterteilt die Kommunikationsfelder von Unternehmen in **Organisationskommunikation** (interne Kommunikation) sowie **Marktkommunikation** und **Öffentlichkeitsarbeit** (externe Kommunikation). Das gemeinsame Ziel der Teilbereiche ist die Formulierung, Realisierung und Durchsetzung konkreter Unternehmensstrategien (Vgl. Zerfaß 1996).

Die **Organisationskommunikation** hat im betrieblichen Interaktionsbereich zum einen eine strukturierende Funktion. Sie „trägt dazu bei, dass die vorgegebene Grundstruktur durch weiterführende Feinstrukturen ausgefüllt wird“ (Fichter 1998, S. 266). Zum anderen dient sie der Führungskommunikation zwischen Vorgesetzten und hierarchisch niedriger Gestellten.

Die **Marktkommunikation** unterstützt „die tauschvertragliche Handlungskoordination in der ökonomischen Sphäre“ (Zerfaß 1996, S. 298) und „umfasst [damit] alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden“ (Zerfaß ebd., S. 298).

Stehen die kommunikativen Beziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld zur Debatte, so spricht Zerfaß von **Public Relations**[46] (PR) (Vgl. Zerfaß 1996). Ihre Aufgabe ist es, „die Unternehmensstrategie in den Handlungsfeldern von Politik, Bildung, Wissenschaft usw. durchzusetzen bzw. entsprechende Widerspruchpotentiale und gesellschaftliche Anforderungen in das organisatorische Entscheidungssystem einzuspeisen“ (Zerfaß ebd., S. 298).

[46] Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations werden von ihm synonym verwendet.

Nach Meinung von Zerfaß ist es notwendig, die Unternehmenskommunikation zu integrieren, da sie immer nur dann erfolgreich sein kann, wenn ihre Teilaspekte selbst miteinander abgestimmt sind (Vgl. Zerfaß 1996). In diesem Zusammenhang bezieht er sich auf den Ansatz zur integrierten Kommunikation von Manfred Bruhn (Vgl. Kapitel 4.2). Im Unterscheid zu Bruhn sind Dialoge und Argumentationsprozesse für Zerfaß aber unabdingbare Bausteine einer integrierten Kommunikationspolitik, mit der die Synergiepotentiale von interner Kommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit systematisch genutzt werden können (Vgl. Zerfaß 1996a).

4.3.2 Der Managementprozess der Öffentlichkeitsarbeit

Obwohl Zerfaß die Unternehmenskommunikation in die Teilbereiche Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit unterteilt, geht er in seinen näheren Betrachtungen unter dem Stichwort „Management der Öffentlichkeitsarbeit“ nur auf den Problemkreis der Öffentlichkeitsarbeit ein (Vgl. Zerfaß 1996). Er unterscheidet in dessen Ablauf vier unterschiedliche Phasen. Da es durchaus zu Überlappungen und gegenseitiger Beeinflussung zwischen diesen Phasen kommen kann, müssen sie in der Praxis nicht idealtypisch ablaufen (Vgl. Zerfaß 1996).

1. **Analysephase:**
   Ziel der Analysephase ist die Erfassung der Ausgangsposition des Unternehmens. Zum einen wird dabei das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen systematisch erfasst, zum anderen die in diesem Zusammenhang relevanten Meinungen und Themen analysiert. Sie ist dafür in Stakeholder-, Kommunikationsfeld-[47] sowie Themenanalyse unterteilt.
2. **Planung von PR-Programmen:**
   Die Planung beinhaltet die Formulierung, Bewertung und Auswahl alternativer Kommunikationskonzepte, die in PR-Rahmenkonzept und PR-Programme unterteilt werden. Das PR-Rahmenkonzept formuliert die prinzipiellen Aufgaben und Leitlinien der Öffentlichkeitsarbeit. Im Rahmen der strategischen und operativen PR-Programme werden die Ziele und Maßnahmen für konkrete Kommunikationsaktivitäten formuliert.
3. **Realisierung der Kommunikationskonzepte:**

[47] Im Rahmen der Kommunikationsfeldanalyse wird das gesamte Umfeld, in dem die Kommunikationsaktivitäten stattfinden werden, untersucht und die Aktivitäten im Anschluss daran darauf abgestimmt (Vgl. Zerfaß, 1996).

Die Umsetzung der geplanten PR-Programme ist „der zentrale Kristallisationspunkt des PR-Managements“ (Zerfaß 1996, S. 358). Beispiele möglicher Konzepte sind massenmediale PR-Konzepte, PR-Konzepte für episodische Kommunikationsprozesse und PR-Konzepte für Präsenzveranstaltungen.[48] Im Rahmen des letztgenannten Konzepts, zu dem er Meinungsführerdialoge, Bürgergespräche und Unternehmensdialoge[49] zählt, verweist Zerfaß auf die Notwendigkeit einer dialogorientierten Unternehmenskommunikation (Vgl. Zerfaß 1996). Die anhaltende Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmensführung weist laut Zerfaß darauf hin, „dass kritische Fragen nach der Sozialverträglichkeit der Produkte, Dienstleistungen, Technologien und Arbeitsprozesse nicht allgemeingültig geklärt, sondern nur in argumentativen Auseinandersetzungen mit den betroffenen Anspruchsgruppen beantwortet werden [können]“ (Zerfaß 1996a, S. 23). Argumentationen und Dialogprozesse sind nach Ansicht von Zerfaß daher kein beliebiges Element, sondern der zentrale Bezugspunkt einer strategischen Öffentlichkeitsarbeit (Vgl. Zerfaß 1996a).

4. **PR-Kontrolle:**
   Im Rahmen der PR-Kontrolle werden operative und strategische Kontrolle unterschieden. Diese haben die Aufgabe, die Umsetzung und Revision konkreter Kommunikationsprogramme zu überwachen. Dabei geht es nicht nur um die Frage nach deren Beitrag zur Zielerreichung (Effizienz), sondern auch darum, ob die formulierten Ziele der Öffentlichkeitsarbeit noch richtig sind (Effektivität). Im Rahmen eines übergreifenden PR-Controllings wird außerdem die Überprüfung dieses Steuerungsprozesses aus Effizienz- und Effektivitätsanalyse selbst angestrebt (Vgl. Zerfaß 1996).

4.3.3 Grundsätze dialogorientierter Öffentlichkeitsarbeit

Damit das Management der Öffentlichkeitsarbeit effektiv ablaufen kann, muss es bei der Realisierung von Kommunikationskonzepten an drei Grundsätzen ausgerichtet sein (Vgl. Zerfaß 1996a und Zerfaß 1996):

- Das Postulat der **strategischen Öffentlichkeitsarbeit** (fordert eine Ausrichtung aller zweiseitigen Kommunikationsaktivitäten an den gesellschaftlich definierten Aufgaben der Unternehmensführung)

[48] Vgl. Zerfaß (1996) zu näheren Ausführungen über die unterschiedlichen PR-Konzepte.
[49] Zum Ablauf des Unternehmensdialogs Steinmann & Zerfaß (1993) und Zerfaß & Scherer (1995).

- Das Postulat der **situativen Öffentlichkeitsarbeit** (fordert eine Ausrichtung der Kommunikationspolitik an den situationsspezifischen Problemen in verschiedenen Handlungsfeldern der Unternehmenspraxis)
- Das Postulat der **integrierten Öffentlichkeitsarbeit** (fordert die Einbindung dialogischer und argumentativer Vorgehensweisen in ein Gesamtkonzept, das auch persuasive und informative Elemente umfasst und die Abstimmung von Marktkommunikation, PR und interner Kommunikation im Auge behält)

4.3.4 Zwischenresümee

Gleicht man das Konzept von Zerfaß mit den Kriterien einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitskommunikation ab, kommt man zu folgenden Ergebnissen:

Zerfaß macht die integrierte Unternehmenskommunikation zur Voraussetzung für effiziente Kommunikation und erkennt damit auch die grundlegende Notwendigkeit der Übereinstimmung von kommunizierten Inhalten und Unternehmensverhalten an. Um diese Zielsetzung zu erreichen, übernimmt er den Ansatz von Bruhn. Die Voraussetzung der **Kongruenz** wird daher ebenso durch seinen Ansatz abgedeckt, wie das Kriterium des **konsistenten Instrumenteneinsatzes**.

Anforderungen an die **Offenheit** für und **Entwicklungsfähigkeit** gegenüber neuen Inhalten der Unternehmenskommunikation werden von Zerfaß` Konzept nicht explizit gestellt, obwohl er die Notwendigkeit einer PR-Kontrolle betont. Es handelt sich hierbei aber lediglich um eine Prozess- und Wirkungskontrolle zur Prüfung der Effektivität und Effizienz der Kommunikation und nicht zusätzlich um ein Instrument zur inhaltlichen Weiterentwicklung. Aus diesem Grund erfüllt der Ansatz von Zerfaß die Kriterien Offenheit und Entwicklungsfähigkeit nicht in dem dieser Arbeit zu Grunde gelegten Maße.

Im Rahmen der Analyse der Kommunikationssituation verweist Zerfaß auf die Notwendigkeit einer Stakeholder- und Themenanalyse. Diese ist Voraussetzung für die Ausrichtung der PR-Programme. Das Kriterium der **Zielgruppenorientierung** wird durch den Ansatz von Zerfaß daher erfüllt. Im Gegensatz zu Raffée und Wiedmann als auch zu Bruhn erläutert Zerfaß aber das praktische Vorgehen zum Erfassen und Bewerten der Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens und macht somit Vorgaben für eine praktische Anwendung.

Eine wichtige Vorgabe macht Zerfaß mit seinen Ausführungen zur Dialogkommunikation. Er nennt die Dialogorientierung nicht nur als Voraussetzung für die integrierte

Kommunikation, sondern macht ebenfalls konkrete Vorschläge zu deren Umsetzung. Sein Ansatz ist also in der Lage, dem Kriterium der **Dialogorientierung** auch im Rahmen der praktischen Umsetzung zu entsprechen.

Auf eine **ganzheitliche Leistungsdarstellung** im Rahmen des Managements der Öffentlichkeitsarbeit nimmt Zerfaß keinen Bezug. Das Kriterium wird von seinem Ansatz daher nicht erfüllt.

Auf die Notwendigkeit zur Übermittlung von aktuellen Informationen geht Zerfaß ebenso wie Raffée und Wiedmann als auch Bruhn nicht ein. Im Rahmen seines Ansatzes werden daher keine Vorgaben gemacht, die in der Lage wären das Kriterium der **Aktualität** zu erfüllen.

Auch der Ansatz von Zerfaß ist in der Lage, einige, wenn auch nicht alle Voraussetzungen für ein glaubwürdiges NKK, zu erfüllen. Insgesamt muss aber bemängelt werden, dass ein ausschließlich auf die Öffentlichkeitsarbeit konzentrierter Ansatz, für ein praktisches Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation, z.B. durch die Ausblendung der Mitarbeiter, als eine der wichtigsten Zielgruppen von Unternehmen, zu kurz greift. Bezogen auf ein Kommunikationskonzept, das sich sowohl auf die externe als auch die interne Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit bezieht, ist die Ausblendung der internen Kommunikation aber ein großes Manko. Soll eine Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen gelebt und kommuniziert werden, so müssen die Mitarbeiter als erstes informiert und eingebunden werden. Rein durch eine im Sinne von Zerfaß verstandene Öffentlichkeitsarbeit ist dieses Ziel nicht zu erreichen.

4.4 Zusammenfassung

Im Rahmen der vorangegangenen Ausführungen wurden drei Ansätze zur Unternehmenskommunikation vorgestellt und geprüft, inwieweit sie in der Lage sind, die in Kapitel 3.2.1 abgeleiteten Voraussetzungen für ein glaubwürdiges NKK zu erfüllen.

	Raffée & Wiedmann	**Bruhn**	**Zerfaß**
Kongruenz	**+**	**(+)**	**(+)**
Konsistenz	**(+)***	**+**	**+**
Offenheit	**(+)**	**+**	**-**
Entwicklungsfähigkeit	**(+)**	**+**	**-**
Zielgruppenorientierung	**(+)**	**(+)**	**+**
Dialogorientierung	**(+)**	**-**	**+**
Ganzheitlichkeit	**+**	**-**	**(+)**

Aktualität	-	-	-

Tabelle 3: Erfüllung der Voraussetzungen durch die jeweiligen Konzepte (Quelle: eigene Darstellung)

*** (+): Es wird zwar eine Aussage zur Notwendigkeit getroffen, Wege zur konkreten Umsetzung fehlen.**

Es konnte aufgezeigt werden, dass aufgrund der Nichterfüllung des Aktualitätskriteriums keiner der vorgestellten Ansätze in der Lage war, sämtliche an ein glaubwürdiges NKK gestellten Voraussetzungen zu erfüllen.

Der CI- und mit ihm der CC-Ansatz zeichnet sich durch eine prinzipielle Erfüllung aller anderen Voraussetzungen aus. Insgesamt verbleibt er aber zu stark auf der Ebene unverbindlicher Forderungen. Im Konkretisierungsgrad für die praktische Umsetzung eines Konzepts bleibt er weit hinter den Ansätzen von Bruhn und Zerfaß zurück.

Die dem Ansatz von Raffée und Wiedmann zugrundeliegende Vorstellung von CI als Ausgangspunkt einer kritischen Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie und –kultur ist für ein NKK prinzipiell zielführend. Nur ein so verstandenes Konzept ist in der Lage, dem sich ständig ändernden Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften, dessen Umsetzung im Unternehmen und somit den Kriterien **Offenheit** und **Entwicklungsfähigkeit** zu entsprechen. Da Raffée und Wiedmann keine Vorschläge zur praktischen Umsetzung geben, scheint es sinnvoll, das Prinzip des Kommunikationscontrollings von Bruhn für die kritische Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie und –kultur einzusetzen.

Um im Rahmen der Unternehmensphilosophie wichtig zu werden, muss das Thema Nachhaltigkeit Eingang in die CI des Unternehmens finden.[50] Das NKK muss dafür analog zu den CC, als strategisches Dach über alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens gestellt werden (Vgl. Abb. 7).

[50] Die geforderte Innovationsleistung eines Unternehmens auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften kann nur erbracht werden, wenn die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung in das Wertesystem jedes einzelnen Mitarbeiters Eingang findet und Anreize geschaffen werden, kreativ am geplanten Wandel mitzuwirken (Vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998).

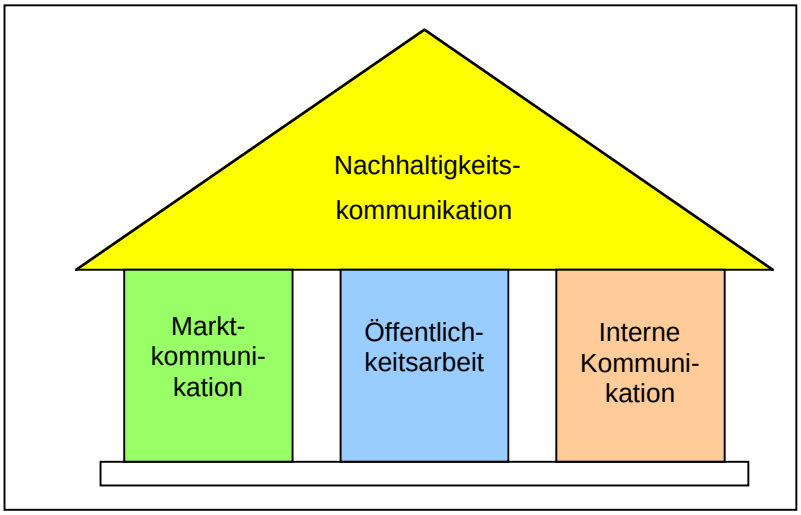

Abbildung 7: Stellung der Nachhaltigkeitskommunikation (Quelle: eigene Darstellung)

So ist das NKK in der Lage, die Botschaft von der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch nachhaltiges Wirtschaften in sämtliche Kommunikationsaktivitäten[51] des Unternehmens zu integrieren. Durch eine solche Positionierung der Nachhaltigkeitskommunikation kann außerdem die ganzheitliche Leistungsdarstellung des Unternehmens sichergestellt werden.

Um die Vorgaben der CI erfüllen zu können, scheint es sinnvoll, den **konsistenten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente** im Rahmen der CC durch Rückgriff auf den Ansatz zur integrierten Kommunikation von Bruhn zu gewährleisten. Allerdings wurde in den vorigen Ausführungen deutlich, dass es nicht grundsätzlich sinnvoll ist, sämtliche Bausteine des Ansatzes von Bruhn unreflektiert auf ein NKK zu übertragen. So müssen im Rahmen der integrierten Kommunikation solche Instrumente eingesetzt werden, die eine **dialogische Kommunikation** mit den Anspruchsgruppen ermöglichen. Hier ist die Auffassung von Zerfaß für ein Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation zielführend. Im Unterschied zu Bruhn sind für ihn Dialoge und Argumentationsprozesse unabdingbare Bausteine einer integrierten Kommunikationspolitik. Nur so können die Synergiepotentiale von interner Kommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit systematisch genutzt werden. Bruhns rein auf die Absatzseite gerichteter Ansatz muss außerdem ausgeweitet werden, um den Anforderungen einer integrierten Nachhaltigkeitskommunikation gerecht zu werden. Wie in Kapitel 3.2 erläutert, besteht die Aufgabe der Nachhaltigkeitskommunikation im Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu sämtlichen Anspruchsgruppen des

[51] In Anlehnung an Zerfaß unterschieden in Marktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation (Vgl. Kapitel 4.3).

Unternehmens. Die Anforderungen an die integrierte Kommunikation werden damit erheblich komplexer. Es ist fraglich, ob die Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes für die Etablierung von Beziehungen ausreicht. Im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation kommt es vielmehr darauf an, spezifische Kommunikationsinhalte zu wählen, um den Kommunikations- und Informationsbedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppe gerecht zu werden.

Es konnte weiterhin festgestellt werden, dass die Formulierung einer Kommunikationsplattform durch das Aufstellen einer Leitidee für die Nachhaltigkeitskommunikation nicht prinzipiell sinnvoll ist. Wie in Kapitel 4.2.4 erläutert, verkürzt dies die Vielfalt möglicher Themen auf eine einzige Aussage. Die inhaltliche Komplexität des Themenfeldes Nachhaltigkeit lässt diese Vereinfachung aber nicht ohne weiteres zu.

Neben dem konsistenten Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der CC muss mit Hilfe des CB die Voraussetzung der **Kongruenz** als Einheit zwischen kommunizierten Inhalten und tatsächlichem Verhalten des Unternehmens erfüllt werden.

Um die Ausgangssituation für die Nachhaltigkeitskommunikation eines Unternehmens zu ermitteln, lässt sich sowohl der Ansatz von Bruhn als auch der Ansatz von Zerfaß nutzen. Für die Aufstellung eines NKKs scheint das Prinzip der PR-Analyse nach Zerfaß zielführender zu sein, da explizit auf die Durchführung von Stakeholder- und Themenanalyse eingegangen wird und so das Kriterium der **Zielgruppenorientierung** erfüllbar ist. Übertragen auf das Thema Nachhaltigkeit können so durch die Stakeholder und Themenanalyse die Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen Umfeld und durch die unternehmensinterne Analyse die Nachhaltigkeitskommunikationspotentiale des Unternehmens ermittelt werden. Nur das Aufdecken dieser Potentiale kann sicherstellen, dass das Kriterium der Kongruenz erfüllt wird.

Voraussetzung	Komponente zur Erfüllung
Kongruenz	Analyse der Kommunikationssituation (Zerfaß)
Konsistenz	Integrierte Kommunikation (Bruhn)
Offenheit	Kommunikationscontrolling (Bruhn) (Corporate Identity) (Raffée & Wiedmann)
Entwicklungsfähigkeit	Kommunikationscontrolling (Bruhn) (Corporate Identity) (Raffée & Wiedmann)
Zielgruppenorientierung	Stakeholderanalyse (Zerfaß)

Dialogorientierung	Dialoginstrumente (Zerfaß)
Ganzheitlichkeit	Corporate Communications (Raffée & Wiedmann)
Aktualität	/

Tabelle 4: Komponenten der einzelnen Ansätze zur Erfüllung der Voraussetzungen eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle drei vorgestellten Ansätze zur Unternehmenskommunikation wichtige Ansatzpunkte für ein NKK liefern. Kombiniert sind sie in der Lage, fast alle Voraussetzungen einer dialogorientierten integrierten Nachhaltigkeitskommunikation, die das Thema Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensidentität im Sinne von Corporate Sustainability Communications kommuniziert, zu erfüllen.

5 Ausgewählte Maßnahmen der Unternehmenskommunikation

Im vorangegangenen Kapitel 4 wurden drei gängige Ansätze zur Unternehmenskommunikation vorgestellt und ihr Nutzen für ein NKK von Unternehmen erläutert. Im folgenden Kapitel soll nun aufgezeigt werden, welche im Rahmen der Unternehmenskommunikation eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen[52] auch im Rahmen eines NKKs Anwendung finden können.[53]

In Kapitel 4.2.4 wurde festgestellt, dass der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation die Voraussetzungen für den konsistenten Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen liefert. Grundlage der Integration ist die Hierarchisierung der Kommunikationsmaßnahmen gemäß ihrer Bedeutung für die Nachhaltigkeitskommunikation. Es muss daher in diesem Kapitel zum einen geprüft werden, welche Maßnahmen der Unternehmenskommunikation im Rahmen eines NKKs einsetzbar sind. Zum anderen ist festzustellen, an welcher Stelle in Bruhns Systematik von Leit-, Kristallisations-, Integrations- und Folgeinstrumenten die einzelnen Maßnahmen eingeordnet werden können. Ausgangspunkt ist hierbei die Identifikation der im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation einsetzbaren Leitinstrumente[54].

5.1 Anforderungen an die Kommunikationsmaßnahmen

Nachhaltigkeitskommunikation, die vom Inhaltsaspekt her Probleme, Problemlösungen und Ziele und vom Beziehungsaspekt her dialogisches Vertrauen kommunizieren will, bedarf dafür geeigneter Maßnahmen (Vgl. Pfriem 1994). Im Folgenden werden daher Anforderungen aufgezeigt, die Kommunikationsmaßnahmen erfüllen müssen, um im Rahmen eines NKKs als Leitmaßnahme einsetzbar zu sein.

Als eine wesentliche Voraussetzung glaubwürdiger Nachhaltigkeitskommunikation wurde in Kapitel 3.2.1 die Dialogorientierung ermittelt. Um ein Konzept der Nachhaltigkeitskommunikation dialogisch ausrichten und Rückmeldungen auf die ausgesen-

---

[52] Als Kommunikationsmaßnahmen definiert Bruhn „sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden“ (Bruhn 1997, S. 2). Unter einem Kommunikationsinstrument wird „das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit verstanden“ (Bruhn 1995, S. 37).

[53] Die folgende Analyse legt einen Schwerpunkt auf solche Maßnahmen, die im Hinblick auf die Fallstudie relevant sein könnten, da eine umfassendere Analyse den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Dementsprechend wird kein Anspruch auf eine vollständige Betrachtung sämtlicher im Rahmen der Unternehmenskommunikation existierender Kommunikationsmaßnahmen erhoben.

[54] Zu dem Begriff „Leitinstrument“ vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2. Da im Rahmen dieses Kapitels nur Kommunikationsmaßnahmen im Sinne von Bruhn untersucht werden, wird im Folgenden auch nur von Leit-, Kristallisations-, Integrations- und Folgemaßnahmen gesprochen.

deten Informationen erhalten zu können, ist der Einsatz **dialogorientierter, rekursiver** Maßnahmen Voraussetzung.

Die im Rahmen eines NKKs eingesetzten Maßnahmen müssen darüber hinaus in der Lage sein, die Leistungen des Unternehmens im Sinne des Nachhaltigkeitsansatzes ganzheitlich darzustellen. Eindeutiges Kennzeichen für die **ganzheitliche Leistungsdarstellung** ist daher die integrierte Betrachtung sozialer, ökologischer und ökonomischer Auswirkungen eines Unternehmens. Aus diesem Grund können nur solche Maßnahmen als Leitmaßnahmen eingesetzt werden, die in der Lage sind, das komplexe Thema der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene umfassend und den Ansprüchen der Stakeholder entsprechend darzustellen.

Damit die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen darüber hinaus dem Anspruch der **Aktualität** entsprechen kann, müssen die eingesetzten Maßnahmen das Unternehmen in die Lage versetzen, neue Informationen schnell und ggf. in Echtzeit an die Anspruchsgruppen weiterzugeben.

Es muss außerdem sichergestellt werden, dass potentiell alle relevanten Anspruchsgruppen durch die als Leitmaßnahmen eingesetzten Kommunikationsmittel erreichbar sind. Nur so kann das Kriterium der **Zielgruppenorientierung** erfüllt und den Voraussetzungen des Stakeholderansatzes entsprochen werden.

Kommunikationsmaßnahmen sind also dann als Leitmaßnahmen einsetzbar, wenn sie die Kriterien

1. **Dialogorientierung**,
2. **ganzheitliche Leistungsdarstellung**,
3. **Aktualität** sowie
4. **Zielgruppenorientierung**

erfüllen. Nur dann ist die Maßnahme in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation zu leisten.

Im Laufe der Analyse wird zu klären sein, ob Maßnahmen, die nicht für einen Einsatz als Leitmaßnahmen geeignet sind, eventuell als Kristallisations-, Folge- oder Integrationsmaßnahme eingesetzt werden können.[55]

[55] Zur Gliederung der Kommunikationsmaßnahmen werden in diesem Kapitel in Anlehnung an Zerfaß Maßnahmen der Marktkommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit und der internen Kommunikation unterschieden (Vgl. Zerfaß 1996).

5.2 Maßnahmen der Marktkommunikation

Das Marketing stellt ein Konzept der marktorientierten Unternehmensführung dar. Abweichend von der traditionellen Definition, in der Marketing als „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zur dauerhaften Befriedigung der Kundenbedürfnisse“ (Meffert & Kirchgeorg 1998, S. 23) verstanden wurde, wird es heute eher als Beziehungsmarketing von Marktpartnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen gesehen (Vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998).[56] Zu den Zielgruppen der Marktkommunikation zählen vor allem die aktuellen und potentiellen Kunden des Unternehmens.

Im Folgenden werden die Marketingmaßnahmen Werbung und Sponsoring, auf Grund Ihrer für die Praxis großen Relevanz, näher betrachtet.

5.2.1 Werbung

Werbung wird in der Literatur als das klassische Instrument innerhalb des Marketing-Mix verstanden (Vgl. Unger & Fuchs 1999 und Derieth 1995). Sie dient der Realisierung spezifischer Kommunikationsziele wie Bekanntheit, Produkt- oder Markenkenntnis, Sympathiegewinn sowie Veränderung von Einstellungen bzw. Images unter dem Einsatz von Medien (Vgl. Unger & Fuchs 1999). Bruhn versteht unter Mediawerbung „eine Form der unpersönlichen, mehrstufigen, indirekten Kommunikation, welche sich öffentlich und ausschließlich über technische Verbreitungsmittel einseitig, mittels Wort-, Schrift- und/oder Tonzeichen an ein disperses Publikum richtet“ (Bruhn 1997, S. 185). Sofern ein Produkt beworben wird, spricht man von Produktwerbung.[57]

„Da Werbekommunikation naturgemäß stets nur die positive Seite eines Produktes (…) herausstellt, spiegelt sie lediglich einen kleinen, verzerrten Wirklichkeitsausschnitt wider“ (Derieth 1995, S. 50). Aus diesem Grund dominiert die Beeinflussungsfunktion werblicher Kommunikationsprozesse über die Informationsfunktion (Vgl. Derieth 1995).

Versucht man nun die Eignung der Werbung für die Kommunikation über den Aspekt der Nachhaltigkeit zu beurteilen, sind folgende Punkte wichtig: Wie oben angesprochen ist Produktwerbung i.d.R. einseitig und auf Beeinflussung angelegt. Eine solche

[56] Die Marktkommunikation (Marketing) weist Überschneidungen mit der PR auf, ist aber an andere Adressaten gerichtet (Vgl. Meyer 1997). So kann z.B. die Produktwerbung auch gesellschaftliche Themen ansprechen oder die PR durch Image-Werbung Marken des Unternehmens bekannt machen und so der Verkaufsförderung dienen.

[57] Auf die zweite Ausprägung der Werbung, die Unternehmenswerbung oder Corporate Communications (Vgl. Kapitel 4.1) wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit in Kapitel 5.3.1 eingegangen.

Produktwerbung ist nicht in der Lage, dem Kriterium der **Dialogorientierung** zu entsprechen. Die Produktwerbung kann immer nur einen kleinen Ausschnitt der Wirklichkeit wiedergeben, und daher nur, sofern diese identifiziert werden kann, auf die (Nachhaltigkeits-) Leistung eines bestimmten Produkts eingehen. Die Anforderung der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** des Unternehmens in Bezug auf den Aspekt der Nachhaltigkeit erfüllt sie daher nicht. Ein Einsatz der Produktwerbung als Leitinstrument eines NKKs ist somit nicht möglich.[58]

5.2.2 Sponsoring

Unter Sponsoring versteht Bruhn die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch ein Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen, sozialen und/oder ökologischen Bereich verbunden sind (Vgl. Bruhn 1991). Das Sponsoring unterscheidet sich somit prinzipiell von der traditionellen Werbung, da es vor allem der indirekten Überredung dient und nicht versucht, Eindrücke von der Marke oder dem Unternehmen in relativ frontaler Form zu verändern. Vielmehr bringt es Marken mit Ereignissen, Veranstaltungen oder Organisationen in Verbindung, die von den Zielpersonen bereits in hohem Maße geschätzt werden (Vgl. Unger & Fuchs 1999).

Im Rahmen der Ökologisierung der Unternehmen entwickelte sich im Laufe der 90er Jahre das Umweltsponsoring. Bruhn versteht unter Umweltsponsoring „die Verbesserung der Aufgabenerfüllung im ökologischen Bereich durch die Bereitstellung von Geld-, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen, die damit auch [direkt oder indirekt] Wirkungen für ihre ökologiegerichtete Unternehmenskultur anstreben“ (Bruhn 1994, S. 143). Eine Verankerung des Umweltsponsorings in der Unternehmenskultur und -philosophie ist dabei unabdingbar, da ein solches „sensibles“ Sponsoring nur auf Grundlage einer glaubwürdigen gesellschaftlichen Verantwortung aufgebaut werden kann (Vgl. Hopfenbeck 1993). Im Rahmen des Sponsorings von Verbänden, Maßnahmen oder Forschungsprojekten zum Thema Nachhaltigkeit kann das Prinzip des Umweltsponsorings ebenfalls auf das Thema Nachhaltigkeit übertragen werden.

[58] Im Gegensatz zur „normalen“ Unternehmenskommunikation in der Bruhn die Mediawerbung als mögliches Leitinstrument definiert (Vgl. Kapitel 4.2).

Da Sponsoring meist keine Möglichkeiten zum offenen Dialog bietet, wird das Kriterium der **Dialogorientierung** in diesem Fall nicht erfüllt. Die Darstellung der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung steht bei einem solchen Engagement im Vordergrund. Eine **kontinuierliche**, **ganzheitliche**, vernetzte Darstellung der **Unternehmensleistungen** ist nicht das Ziel und das Sponsoring daher für einen Einsatz als Leitmaßnahme nicht geeignet. Gemeinsam mit anderen Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt, könnte das Sponsoring aber z.B. die inhaltliche Grundlage für einen Dialog mit bestimmten Anspruchsgruppen bilden. Aus diesem Grund kann es als Integrationsmaßnahme im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation Anwendung finden.

5.3 Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit[59]

Angesichts der in Kapitel 3.1 erläuterten gesellschaftlichen Gegebenheiten sehen Unternehmen sich heutzutage mit differenzierten Umfeldbedingungen konfrontiert, für die wachsender ökonomischer Wettbewerb und eine starke Verflechtung mit dem gesellschaftlichen Umfeld charakteristisch sind. Als Instrument zur Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen über Präferenzen und Forderungen der Anspruchsgruppen durch Dialoge mit ihnen erlangt die PR daher zunehmend an Bedeutung (Vgl. Seydel 1997).

Aufgabe der PR ist es, Ziele, Leistungen, Einstellungen und Nutzen des Unternehmens als Ganzes darzustellen, „um damit in der Öffentlichkeit Vertrauen und Verständnis für [dessen] Tätigkeiten zu gewinnen“ (Hopfenbeck & Roth 1994, S. 152). Übergeordnetes Ziel hierbei ist das Erreichen einer möglichst großen Deckungsgleichheit zwischen Ist- und Soll-Image des Unternehmens. Zu den Zielgruppen der PR gehören sämtliche Anspruchsgruppen des Unternehmens, also auch die Mitarbeiter.

Im Folgenden werden die Unternehmenswerbung, das Internet, die Unternehmensberichterstattung, das Plattformkonzept, die persönliche Kommunikation und Event-Konzepte als Maßnahmen der PR vorgestellt und analysiert.

5.3.1 Unternehmenswerbung

Im Gegensatz zur Produktwerbung (Vgl. Kapitel 5.2.1) versucht die Unternehmenswerbung, Informationen über das Unternehmen als Ganzes an einen breit gestreuten

[59] Die Bezeichnungen PR und Öffentlichkeitsarbeit werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet

Kreis von Zielgruppen zu vermitteln (Vgl. Frauscher & Signitzer 1991).[60] Dies geschieht bis heute hauptsächlich innerhalb der Printmedien mit Hilfe von Anzeigen oder Imagebroschüren (Vgl. Merbold 1994). Das Oberziel der Unternehmenswerbung besteht in der Gewinnung des Vertrauens der Öffentlichkeit (Vgl. Hopfenbeck & Roth 1994). Dies soll zum einen durch die Bekanntmachung von speziellen Unternehmensleistungen[61], zum anderen durch den Aufbau und die Veränderung des Unternehmensimages durch Informationen über z.B. neue technische Errungenschaften und eine dadurch verbesserte Leistungsfähigkeit des Unternehmens geschehen.
Prinzipiell zeichnet sich die Unternehmenswerbung durch die gleichen Merkmale wie die Produktwerbung aus (Vgl. Kapitel 5.2.1). Als Leitmaßnahme der Nachhaltigkeitskommunikation ist sie daher nicht einsetzbar, da sie das Kriterium der **Dialogorientierung** nicht erfüllt. Trotzdem kann die Unternehmenswerbung im Rahmen eines NKKs zielführend sein, wenn sie sich nicht auf die Darstellung und Positionierung des Unternehmens beschränkt, sondern auch inhaltliche Standpunkte wiedergibt (Vgl. Zerfaß 1996).[62] Der wenig homogene Adressatenkreis der Unternehmenswerbung macht dafür das Zusammenfassen der hochkomplizierten Zusammenhänge des Themas Nachhaltigkeit auf relativ einfache Botschaften notwendig. Es müssen darüber hinaus Dialogmöglichkeiten mit dem Unternehmen aufgezeigt werden, um die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen nicht auf dem Stand der einseitigen Informationsvermittlung zu belassen.[63] Eine so konzipierte Unternehmenswerbung kann als Integrationsmaßnahme im Rahmen des NKKs eingesetzt werden, da sie nur im kombinierten Einsatz mit anderen Kommunikationsmaßnahmen in der Lage ist, eine potenzierende Wirkung bei den Anspruchsgruppen zu erzielen.

5.3.2 Das Internet

Das Internet ist ein Medium, mit dem einem großen Adressatenkreis umfangreiche Unternehmensinformationen übermittelt werden können und das gleichzeitig die Möglichkeit zu direkter einseitiger oder wechselseitiger Kontaktaufnahme bietet (Vgl.

[60] Zu diesen Zielgruppen zählen z.B. Konsumenten, Umweltschutzgruppen, Lieferanten, Händler oder der Kapitalmarkt (Vgl. Zerfaß 1996).
[61] Hierzu gehören z.B. eine ökologische Unternehmensphilosophie oder die Darstellung und Thematisierung von gesellschaftlich relevanten Projekten.
[62] Unternehmenswerbung wird daher in der Literatur in imagebezogen und themenbezogen unterschieden (Vgl. Frauscher & Signitzer 1991).
[63] Hier ist z.B. an einen Verweis auf das Internet, Diskussionsrunden oder Infotelefone möglich.

Meyer 1997).[64] Um die Verwertung der angebotenen Inhalte auf der Website zu forcieren, ist u.a. die Nutzung von Mailing-Listen sinnvoll. Mit ihrer Hilfe können beispielsweise Pressemeldungen, Newsletter oder Terminvorschauen direkt an einen Kreis interessierter Personen versandt werden (Vgl. Fink 2001).

Durch die Möglichkeit, die Kommunikation via Internet wechselseitig zu gestalten, wird das Kriterium der **Dialogorientierung** erfüllt. Außerdem ermöglicht die Vernetzung unterschiedlicher Internetseiten mit unterschiedlichen Inhalten, die Leistungen des Unternehmens in einer ganzheitlichen, zielgruppengerechten Weise darzustellen (Vgl. Abb. 8). Auch die Kriterien der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** sowie der **Zielgruppenorientierung** werden also durch das Internet erfüllt.

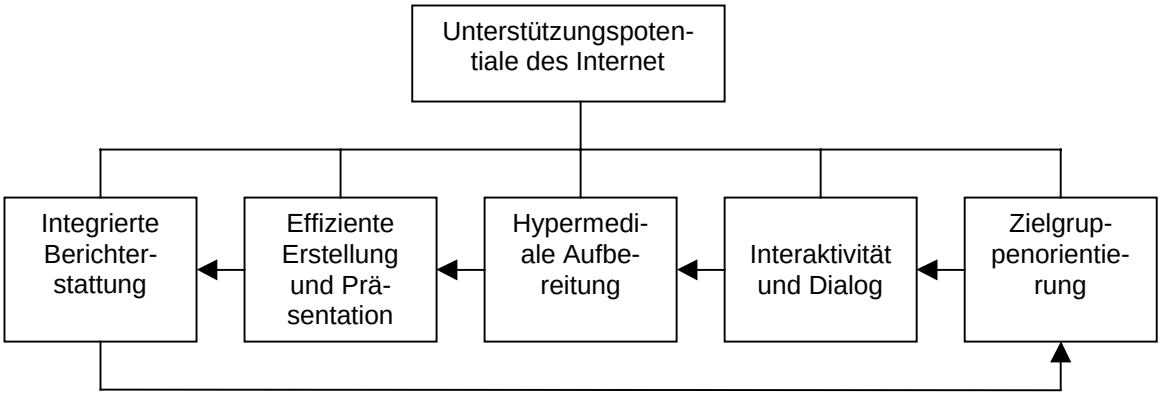

Abbildung 8: Unterstützungspotentiale des Internets für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Isenmann & Winter 2002)

Da eine Internetseite bei Bedarf, im Gegensatz zu z.B. printgebundenen Veröffentlichungen, auch täglich oder stündlich aktualisiert werden kann, erfüllt es ebenfalls das Kriterium der **Aktualität**. Im Rahmen eines NKK ist das Internet daher als Leitmaßnahme einsetzbar.

Um dem Verständnis von Nachhaltigkeitskommunikation als Sustainability Corporate Communications gerecht zu werden, sollte ein Unternehmen auf seiner Internetseite nicht einfach eine Verknüpfung zum Thema Nachhaltigkeit anbieten oder ein isoliertes Nachhaltigkeitsportal einrichten. Die gesamte Hompage sollte vielmehr so aufgebaut werden, dass das Thema Nachhaltigkeit den Rahmen für alle anderen auf der Internetseite angebotenen Informationen darstellt. Denkbar wäre hier eine Gestal-

[64] Eine Internetseite hat, vor allem für die Kommunikation mit kritischen Teilöffentlichkeiten, den Stellenwert eines strategischen Informationssystems. Mit ihrer Hilfe können die strategisch bedeutsamen Stakeholder angesprochen und zu Rückmeldungen bzw. Rückfragen motiviert werden (Vgl. Meyer 1997).

tung an Hand der drei Säulen der Nachhaltigkeit und eine Zuordnung der jeweiligen Informationen:

- Ökonomische Säule: Informationen über neue Produkte, Geschäftsentwicklung usw.
- Soziale Säule: gesellschaftliches Engagement wie Sponsoring oder die Zusammenarbeit mit Schulen und Universitäten, Informationen über Arbeitsbedingungen und Bürgerbeteiligungen
- Ökologische Säule: Umweltschutzaktivitäten im Rahmen der gesamten Unternehmenstätigkeit

Der Pfad zu den angebotenen Informationen muss dabei für den Informationssuchenden leicht zu finden sein. Außerdem sollte durch die Gestaltung der Internetseiten die Verknüpfung der einzelnen Bereiche zu dem Begriff der Nachhaltigkeit deutlich werden.

5.3.3 Unternehmensberichterstattung

Zu den im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit u.a. veröffentlichten Berichten von Unternehmen gehört neben dem – nur für Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) und Aktiengesellschaften (AGs) ab einer bestimmten Größe verpflichtenden – Geschäftsbericht (GB), der Umwelt- und den Sozialbericht[65]. Die zunehmende Sensibilisierung der Anspruchsgruppen für umweltbezogene und soziale Themen und das daraus resultierende Engagement einer größer werdenden Zahl von Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit macht für Unternehmen eine neue Art der Berichterstattung erforderlich: die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Vgl. Kapitel 3.3). Mit Hilfe eines Nachhaltigkeitsberichts (NB) ist es möglich, die ökonomische, ökologische und soziale Dimension des unternehmerischen Handelns ganzheitlich bzw. integriert darzustellen (Vgl. Hauth & Raupach 2001).[66] Dafür darf es sich bei einem sol-

[65] Die ersten Sozialberichte wurden in Europa Anfang der 70er Jahre veröffentlicht. Unternehmen erfüllten damit das Bedürfnis bestimmter Anspruchsgruppen nach einem über die Finanzberichterstattung hinausgehenden Reporting, das auch über ihre sozialen Aktivitäten berichten sollte. Im Laufe der 80er Jahre verschwand diese Art der Berichterstattung auf Grund eines Glaubwürdigkeitsproblems fast vollständig. Eine Ausnahme von dieser Entwicklung bildet Frankreich, dort sind Unternehmen mit mindestens 750 Arbeitnehmern seit 1975 verpflichtet, einen umfangreichen Sozialindikatoren-Katalog zu erstellen (Vgl. Gröner 1999 und Eichhorn 1995).

[66] In den letzten Jahren wurden z.B. von der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug) Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten ausgearbeitet. Diese Leitfäden sind lediglich erste Beispiele, wie das Thema Nachhaltigkeit im Rahmen eines Unternehmensberichts bearbeitet werden kann (Vgl. u.a. GRI 2000).

chen Bericht nicht einfach um eine Zusammenfassung oder Summe der drei oben genannten Berichtsformen handeln (Vgl. Schulz et al. 2001).[67]

Ein NB, der die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit und deren Überschneidungen zusammenhängend aufzeigt, ist in der Lage, die Leistung eines Unternehmens in umfassender Weise darzustellen und damit dem Kriterium der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** zu entsprechen. Leider erfüllt er in gedruckter Form, wie fast alle Printprodukte, schon bald nach seinem Erscheinen das Kriterium der **Aktualität** nicht mehr. Als Medium der One-Way-Kommunikation ist der NB für den **Dialog** außerdem nicht geeignet, sondern kann lediglich dazu beitragen diesen zu unterstützen. In einer reinen Print-Version ist der NB für den Stakeholder-Dialog zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Eine Veröffentlichung des Berichts im Internet dagegen hat den Vorteil, dass er bei Bedarf **aktualisiert** werden kann.[68] Durch den Einbau von Dialogfunktionen ist in diesem Rahmen auch das Kriterium der **Dialogorientierung** erfüllbar. Ein im Internet veröffentlichter NB kann daher durchaus als Leitmaßnahme im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt werden.

5.3.4 Das Plattformkonzept

Wie in Kapitel 5.3.3 beschrieben, ist nur ein im Internet veröffentlichter NB in der Lage, sämtliche, an eine Leitmaßnahme der Nachhaltigkeitskommunikation gestellten Kriterien zu erfüllen. Eine solche Veröffentlichung kann im Rahmen des Plattform-Konzepts realisiert werden.[69]

Unter dem Plattform-Konzept wird eine jährliche knappe Printausgabe eines NBs verstanden, die erst durch aktuell gehaltene Texte im Internet vervollständigt wird und sich so durch eine hohe Leserfreundlichkeit auszeichnet (Vgl. Schönborn 2001). Der gedruckte Bericht vermittelt einen schnellen Überblick, tiefergehendere Informationen werden im Internet bereitgehalten und bieten so große Selektionsmöglichkeiten (Vgl. Steinert 2000). Die im Internet veröffentlichten Texte müssen in Ergänzung zu dem eher allgemein gehaltenen NB konsequent auf die Interessen der Stakehol-

[67] Die Schwerpunkte vieler bislang veröffentlichter Nachhaltigkeitsberichte liegen im Bereich Ökologie und Weiterbildung, Arbeitssicherheit. Deutliche Verbesserungspotentiale werden dabei momentan in der Darstellung der ökonomischen und sozialen Dimension gesehen (Vgl. Klaffke & Krick 2003).

[68] Zu näheren Erläuterungen der Anwendbarkeit des Internets vgl. Kapitel 5.3.2.

[69] Eine im August 2002 von der ECC Kohtes Klewes GmbH durchgeführte Befragung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unter 736 Personen in Deutschland ergab, dass der gedruckte Bericht von 30,5 % der Befragten bevorzugt wird. Eine Internetberichterstattung zusätzlich zu einem gedruckten Bericht wünschten sich 68,3%. Eine rein auf dem Internet basierende Berichterstattung fand mit lediglich 2,3% der Stimmen kaum Zustimmung (Vgl. ECC Kohtes Klewes 2002).

der ausgerichtet werden (Vgl. Schönborn 2001). Der kombinierte Einsatz kann den Vorteil haben, dass durch die gute Verknüpfbarkeit von Inter- und Intranet sowohl Nutzen für die externe als auch die interne Kommunikation gestiftet und sämtliche Inhalte prinzipiell an alle Anspruchsgruppen kommuniziert werden können.[70]

Durch das Angebot von Dialogfunktionen im Internet (Diskussionsforum, E-mail-Kontakt, usw.) kann im Rahmen des Plattformkonzepts das Kriterium der **Dialogorientierung** erfüllt werden. Durch die gute Vernetzbarkeit der unterschiedlichen Themen innerhalb des Internetauftritts begünstigt das Plattformkonzept außerdem die **ganzheitliche Leistungsdarstellung** des Unternehmens in Bezug auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit. Inhaltlich richtig ausgestaltete Texte können diese Voraussetzung erfüllen. Durch eine konsequente Pflege kann im Gegensatz zur reinen Printversion des NBs dem Kriterium der **Aktualität** problemlos entsprochen werden. Die aktuellen Texte im Internet müssen an den Interessen der Stakeholder ausgerichtet sein. Wird diese Vorgabe beachtet, so erfüllt das Konzept ebenfalls die Voraussetzung der **Zielgruppenorientierung**.

Es kann also festgehalten werden, dass das Plattformkonzept bei richtiger inhaltlicher Ausgestaltung sämtlichen Voraussetzungen, die an eine Leitmaßnahme im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation gestellt werden, entsprechen kann.

5.3.5 Persönliche Kommunikation

Bruhn versteht unter persönlicher Kommunikation die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten der „Face-to-Face“ Kommunikation, die von einem Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen eingesetzt werden (Vgl. Bruhn 1997). Wie in Kapitel 3.2.1 deutlich wurde, hat die dialogisch ausgerichtete persönliche Kommunikation sowohl in der internen als auch in der externen Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen eine starke Bedeutung.

Im Rahmen der persönlichen Kommunikation stellt der von einem neutralen Mediator geleitete Unternehmensdialog ein bedeutendes Instrument dar (Vgl. Zerfaß & Scherer 1995).[71] Obwohl in der Praxis noch selten eingesetzt, gilt er vor allem im Rahmen der Kommunikation über konfliktreiche Themen als besonders geeignetes Medium

[70] Da es sich bei dem Plattformkonzept um eine relativ neue Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation handelt, sind bis heute noch keine Studien über dessen tatsächlichen Nutzen durchgeführt worden.

[71] Der Unternehmensdialog wird von Hansen et al. (1995) als übergreifendes kommunikationsstrategisches Konzept verstanden und weniger als einzelnes Instrument der Unternehmenskommunikation. Im Folgenden wird der Unternehmensdialog aber analog zu der Definition von Zerfaß (1996) lediglich als Instrument der Unternehmenskommunikation verstanden.

der persönlichen Kommunikation (Vgl. Mesterharm 2001 und Zerfaß & Scherer 1995). Eine teilweise oder vollständige Annäherung oder - im Idealfall sogar - die Lösung eines Konflikts zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ist meist das Ziel (Vgl. Hansen et al. 1995).[72] Grenzen werden der persönlichen Kommunikation und mit ihr dem Unternehmensdialog vor allem durch die begrenzte Anzahl der zu erreichenden Personen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes gesetzt – also durch die Kommunikationsreichweite[73] und –geschwindigkeit (Vgl. Meffert 1979).

Mit Blick auf ein NKK lässt sich zusammenfassend sagen, dass die persönliche Kommunikation und in ihrem Rahmen auch der Unternehmensdialog erstens die Voraussetzung der **Dialogorientierung** erfüllen. Zweitens kann die persönliche Kommunikation dem Kriterium der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** entsprechen.[74] Im Rahmen der persönlichen Kommunikation, vor allem aber beim Unternehmensdialog, ist die **Zielgruppenorientierung** eine wesentliche Voraussetzung, um in einen konstruktiven Dialog eintreten zu können. Viertens ist es ebenfalls möglich, im Rahmen der persönlichen Kommunikation auf aktuelle Entwicklungen sofort einzugehen und so das Kriterium der **Aktualität** zu erfüllen. Grundsätzlich kann daher gesagt werden, dass die persönliche Kommunikation über das Thema Nachhaltigkeit als Leitmaßnahme im Rahmen eines NKKs einsetzbar ist.

5.3.6 Event-Konzepte

Events sind besondere Veranstaltung oder spezielle Ereignisse, die vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt werden (Vgl. Bruhn 1997). Sie werden durchgeführt, um Unternehmen, Marken oder Produkte in Form von erlebbaren Ereignissen zu inszenieren (Vgl. Nickel 1998). Um diese Wirkung entfalten zu können, muss ein Event nach Ansicht von Bruhn (1997)

- ein Erlebnis darstellen, dessen individueller Nutzen sich vor allem aus einer positiven Emotionalisierung und nicht aus den vermittelten Informationen ergibt,
- für die Teilnehmer etwas Besonderes oder Einmaliges darstellen,
- speziell auf die Bedürfnisse eines ausgewählten Publikums zugeschnitten werden,

[72] Zum Ablauf des Unternehmensdialoges vgl. Steinmann & Zerfaß (1993) sowie Zerfaß & Scherer (1995).
[73] Mit der Kommunikationsreichweite wird angegeben, wie viele Personen durch den Einsatz eines bestimmten Mediums mindestens einmal erreicht wurden (Vgl. Bruhn 1997).
[74] Es ist aber davon auszugehen, dass sich die Anfragen von Stakeholdern oder die Unternehmensdialoge in den meisten Fällen auf bestimmte, meist problematische Einzelaspekte des unternehmerischen Handelns beziehen.

- das Bedürfnis der Teilnehmer nach Kommunikation befriedigen.

Zu von Unternehmen initiierten Events können daher Veranstaltungen zu bestimmten Themen, Jubiläen oder Tage der offenen Tür, aber auch Messen und Ausstellungen gezählt werden (Vgl. Bruhn 1997).[75]

Wird ein Event den Vorgaben von Bruhn entsprechend durchgeführt, so ist es in der Lage, die Voraussetzung der **Dialogorientierung** zu erfüllen. Besonders der persönliche Kontakt zu Ansprechpartnern/Mitarbeitern des Unternehmens bietet die Möglichkeit zur dialogischen Kommunikation. Da Events prinzipiell zu jedem Thema durchführbar sind, kann die Leistung des Unternehmens zu allen drei Säulen der Nachhaltigkeit und damit in ganzheitlicher Weise dargestellt werden. Ein Event ist also in der Lage, auch den Voraussetzungen der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** zu entsprechen. Die Durchführung eines Events benötigt meist eine lange Vorbereitungsphase und verursacht oft hohe Kosten. Aus diesem Grund ist es in der Regel nicht möglich, Events kontinuierlich durchzuführen und so auf aktuelle Entwicklungen einzugehen. Daher sind sie nicht in der Lage, dem Kriterium der **Aktualität** gerecht zu werden. Da sie aber prinzipiell über ein hohes Potential zur Integration anderer Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation verfügen, können sie als Integrationsmaßnahme im Rahmen eines NKKs eingesetzt werden.

5.4 Maßnahmen der internen Kommunikation

Laut Bruhn umfasst interne Kommunikation „alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern der Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen“ (Bruhn 1997, S. 895).[76]

Durch loyale und zufriedene Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, lassen sich positive Außenwirkungen erzielen, da diese quasi als „Meinungsmultiplikatoren“ einen Einfluss auf die Meinungsbildung Außenstehender über das Unternehmen haben (Vgl. Seydel 1997). Werden Mitarbeiter über neue Entwicklungen innerhalb ihres Unternehmens nicht informiert oder erfahren sie diese Neuerungen z.B. erst aus der Presse, so kann dieser Mangel an interner Kommunikation zu einer un-

[75] Da Ausstellungen meist als Einweg-Kommunikation und somit nur auf die einseitige Information angelegt sind, erfüllen sie das Kriterium der Dialogorientierung nicht. Da sie sich außerdem meist auf ganz bestimmte Einzelzielgruppen oder -themen beziehen, können sie im Rahmen eines NKKs zu den Folgemaßnahmen gerechnet werden (Vgl. Bruhn 1997).

[76] Er differenziert zwischen interner und Mitarbeiterkommunikation. Unter Mitarbeiterkommunikation versteht er lediglich alle „primär Top-down gerichteten Aktivitäten der Botschaftsübermittlung innerhalb einer Organisation“ (Bruhn 1997, S. 895). Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Unterscheidung nicht berücksichtigt, sondern das Verständnis von interner Kommunikation auch auf den Bereich der Mitarbeiterkommunikation übertragen.

einheitlichen Darstellung des Unternehmens nach außen führen (Vgl. Beger et al. 1989). Ziel der internen Kommunikation sollte es daher sein, insbesondere bei anstehenden unternehmenspolitischen Veränderungen und in Krisensituationen die Mitarbeiter vor den Medien und der Öffentlichkeit zu informieren (Vgl. Seydel 1997).[77]
Aufgabe der internen Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit muss es sein, „die Schubkraft des bereits vorhandenen Bewusstseins für dessen Aspekte zu nutzen und die Bereitschaft der Belegschaft zu [nachhaltigem] Verhalten mit innovativen Methoden der Kommunikation zu erhöhen“ (Seydel 1997, S. 244).
Zur Information und Diskussion relevanter Inhalte im Rahmen der internen Kommunikation werden im Folgenden das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift sowie interne Arbeitskreise vorgestellt.

5.4.1 Die Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift ist neben dem Intranet das Kerninstrument der internen Kommunikation und derzeitig die am weitesten verbreitete Form der Mitarbeiterinformation (Vgl. Seydel 1997). Sie informiert über Entwicklungen innerhalb des Unternehmens, erscheint regelmäßig, spiegelt somit mittelbare Zeitnähe wider und vermittelt unternehmensbezogene Vielfalt (Vgl. Noll 1996). Die Inhalte einer Mitarbeiterzeitschrift müssen dabei konkret auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und nicht auf die Vorstellungen der Unternehmensführung ausgerichtet sein (Vgl. Meier 2000).
Im Rahmen eines NKKs wäre die Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift als kontinuierlicher interner Nachhaltigkeitsbericht wünschenswert. Damit das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung tatsächlich Eingang in das Bewusstsein der Mitarbeiter findet, müssen sämtliche Themen innerhalb der Mitarbeiterzeitschrift in den Gesamtkontext der Nachhaltigkeit eingeordnet werden. So ist es möglich ein besseres Verständnis für das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung zu erreichen und Unterstützungspotentiale aufzubauen. Durch eine solche Erscheinungsform kann die Mitarbeiterzeitschrift das Kriterium der **ganzheitlichen Leistungsdarstellung** erfüllen. Nachhaltigkeit darf dafür eben nicht, wie es bei den klassischen Umweltrubriken der Fall ist, als Einzelthema neben anderen Themen stehen.
Der meist sehr große zeitliche Abstand zwischen zwei Ausgaben macht es schwierig, die Mitarbeiter kontinuierlich und (tages-)aktuell über neue Entwicklungen zu infor-

[77] Zu den Zielgruppen der internen Kommunikation gehören speziell die Mitarbeiter, Angehörige von Mitarbeitern, freie Mitarbeiter und Berater des Unternehmens, Pensionäre und deren Angehörige sowie Eigentümer bzw. Gesellschafter (Vgl. Hopfenbeck & Roth 1994).

mieren. Die Voraussetzungen der **Aktualität** wird daher nicht in ausreichendem Maße erfüllt. Auch das Kriterium der **Dialogorientierung** wird nicht erfüllt, da es sich bei einer solchen printgebundenen Veröffentlichung lediglich um eine einseitige Informationsvermittlung handelt. Der Einsatz einer gedruckten Mitarbeiterzeitung als Leitmaßnahme der Nachhaltigkeitskommunikation ist daher nicht möglich. Wie auch beim Nachhaltigkeitsbericht könnte aber eine im Intranet veröffentlichte Mitarbeiterzeitschrift zumindest das Kriterium der **Dialogorientierung** erfüllen (durch Links und e-mail Adressen zu den jeweiligen Themen). Da die Mitarbeiterzeitschrift zur Information der Mitarbeiter unbedingt eingesetzt werden sollte, kann sie als Kristallisationsmaßnahme Anwendung im Rahmen eines NKKs finden.

5.4.2 Das Intranet

In den letzten Jahren hat sich das Intranet[78] verstärkt zu einem Medium der internen Kommunikation entwickelt. Hegner (2001) definiert das Intranet als ein vom Unternehmen betriebenes, finanziertes und produziertes, technisches Informations- und Kommunikationssystem. Dieses Kommunikationssystem wird zum Erreichen bestimmter Unternehmensziele primär der innerbetrieblichen Öffentlichkeit über Netzwerke zugänglich gemacht und vermittelt vorwiegend betriebsbezogenes Wissen. Über Netzwerke mit Mitarbeitern und externen Kommunikationspartnern ermöglicht es dabei auch den Dialog (Vgl. Hegner 2001). Innerhalb des Intranets können Informationen zum Thema Nachhaltigkeit, wie z.B. aktuelle Umwelt- oder Geschäftsdaten, ein Katalog betrieblicher Ansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit oder auch Ergebnisse von Markt- und Sozialstudien zur Verfügung gestellt werden (Vgl. Mesterharm 2001).

Das Intranet sollte nach demselben Prinzip wie das Internet aufgebaut werden. Außerdem sollte die Platzierung der nachhaltigkeitsbezogenen Informationen unbedingt offensiv sein, da sie meist nicht von vornherein so relevant sind, dass die Mitarbeiter lange nach ihnen suchen.

Prinzipiell erfüllt das Intranet genauso wie das Internet alle Voraussetzungen für eine Leitmaßnahme der Nachhaltigkeitskommunikation (Vgl. Kapitel 5.3.2). Da es aber lediglich den Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich ist, kann es in einem NKK nur als Kristallisationsmaßnahme eingesetzt werden.

[78] Das Intranet ist laut Eilingsfeld „ein auf den Elementen des Internets aufbauendes firmeninternes Netz“, das konstruiert wurde, „um unternehmensweite Informationen und Nachrichten zu verbreiten“ (Hegner 2001, S. 113).

5.4.3 Interne Arbeitskreise

An alle Mitarbeiter und Führungskräfte sämtlicher Abteilungen eines Unternehmens wenden sich interne Arbeitskreise zu unterschiedlichen Themen, bei denen die Kommunikation über bereichs- oder unternehmensspezifische Themen im Vordergrund steht (Vgl. Noll 1996). Durch Bildung von (informellen) Gruppen können z.B. Vorschläge zu ökologischen, ökonomischen oder sozialen Verbesserungen im Betriebsablauf häufig mit höherer Realisierungswahrscheinlichkeit erzielt werden als bei Einzelarbeit. Zu den klassischen Formen einer solchen Kleingruppenarbeit[79] gehören z.B. „Projektteams“ oder „Task Forces“. Modernere Ansätze sind sogenannte Lernwerkstätten oder Qualitätszirkel, bei denen die Mitarbeiter die zu bearbeitenden Themen selber wählen (Vgl. Deppe 1989).

Arbeitskreise zum Thema Nachhaltigkeit können sinnvoller Weise, z.B. bei der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie, abteilungsübergreifend eingesetzt werden. Ein solcher Einsatz erscheint aus zwei Gründen sinnvoll (Vgl. Hopfenbeck & Willig 1995):

- Er ermöglicht den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikationen und verbessert nebenbei die Teamfähigkeit sowie Kreativität der Mitarbeiter.
- Innovationspotentiale können aktiviert und das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre Mitverantwortung im Rahmen der unternehmerischen Leistungserstellung und darüber hinaus geweckt werden.

Arbeitskreise erfüllen wie aus den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich das Kriterium der **Dialogorientierung**. Zum Thema Nachhaltigkeit durchgeführt ist es in ihrem Rahmen auch möglich, die Unternehmensleistung in allen drei Säulen **ganzheitlich** darzustellen. Da sie aber immer nur einem kleinen internen Kreis von Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich sind, und nur zu ganz bestimmten Themen eingesetzt werden, werden die Arbeitskreise im Rahmen des NKKs als Folgemaßnahme eingestuft

5.5 Zusammenfassung

Um einen effektiven Instrumenten-Mix für ein glaubwürdiges NKK zu ermitteln, wurden in den vorangegangenen Kapiteln unterschiedliche Maßnahmen der Unterneh-

[79] Der Oberbegriff der Kleingruppenarbeit fasst die unterschiedlichsten Formen von Arbeitsgruppen im Unternehmen zusammen (Vgl. Deppe 1989).

menskommunikation auf ihre Einsatzmöglichkeiten für ein solches Konzept hin überprüft.

Maßnahme	Dialogorientierung	ganzheitl. Leistungsdarstellung	Aktualität	Zielgruppen-orientie
Produkt-werbung	**-**, da nur einseitig angelegt und auf Beeinflussung aus	**-**, kann immer nur einen kleinen Ausschnitt der Wirklichkeit wiedergeben	**+**	**+**
Unternehmens-werbung	**(-)***, kann Möglichkeiten zum Dialog aufzeigen	**+**	**+**	**+**
Internet	**+**	**+**	**+**	**+**
NB (Print-version)	**(-)**, kann Möglichkeiten zum Dialog aufzeigen	**+**	**-**, kurz nach dem Erscheinen nicht mehr aktuell	**+**
Plattformkonzept	**+**	**+**	**+**	**+**
Event	**+**	**+**	**(+)**, lange Vorbereitung	**+**
Hauszeitschrift	**(-)**, kann Möglichkeiten zum Dialog aufzeigen	**+**	**(+)**	**(+)**, nur an interne Z gruppen
Intranet	**+**	**+**	**+**	**(+)**, nur an interne Z gruppen
Interne Arbeitskreise	**+**	**(+)**	**+**	**(+)**, nur an interne Z gruppen

Tabelle 5: Kriterienerfüllung durch die einzelnen Maßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)

*** (+): Es wird zwar eine Aussage zur Notwendigkeit getroffen, Wege zur konkreten Umsetzung fehlen.**

Im Folgenden soll zusammenfassend kurz die Hierarchisierung der Maßnahmen im Sinne der Schaffung eines geordneten Maßnahmensystems im Sinne von Bruhn dargestellt werden.

In Kapitel 5.3.3 wurde deutlich, dass der NB in einer reinen Printversion nicht in der Lage ist, alle Anforderungen an ein Leitinstrument zu erfüllen. Da vor allem die Bereitschaft, ausführlich über alle Unternehmensaspekte Auskunft zu geben, zu einem Bericht führt, der im Ergebnis unlesbar ist – weil zu lang –, wird die Notwendigkeit eines kombinierten und integrierten Maßnahmeneinsatzes noch einmal deutlich (Vgl. Schönborn & Steinert 2001).[80] Es konnte gezeigt werden, dass das Plattformkonzept einen Weg aus diesem Dilemma zwischen Informationsbereitschaft von Seiten der

[80] Ein Beispiel für einen solchen Report ist der „Values Report 1997“ des britischen Unternehmens The body shop. Mit einem Umfang von 220 Seiten ist er so dick, dass kaum jemand ihn komplett lesen wird (Vgl. www.bodyshop.com)

Unternehmen und Verkraftbarkeit der Informationsmasse von Seiten der Anspruchsgruppen darstellt. Neben dem Plattformkonzept und dem Internet wurde außerdem die persönliche Kommunikation allgemein und hier speziell der Unternehmensdialog als Leitmaßnahmen eines NKKs identifiziert.

Als Kristallisationsmaßnahmen sind im Rahmen der Analyse die Mitarbeiterzeitung und das Intranet identifiziert worden. Diese beiden Maßnahmen müssen auf Grund der großen Bedeutung von gut informierten und motivierten Mitarbeitern für die Nachhaltigkeitskommunikation im Rahmen eines solchen Konzepts auf jeden Fall eingesetzt werden, u.a. um die von den Leitmaßnahmen vermittelten Botschaften zu unterstützen.

Aufgrund ihres hohen Integrationspotentials werden die mediengebundene Unternehmenswerbung, Events und das Sponsoring zu den Integrationsmaßnahmen gezählt.

Folgemaßnahmen im Rahmen des NKKs sind Ausstellung und interne Arbeitskreise. Obwohl diese keine große integrative Wirkung besitzen, kann ihr Einsatz in besonderen Situationen dennoch sinnvoll sein, um bestimmte Wirkungen bei einzelnen Zielgruppen zu bestimmten Themen zu erzielen.

Leitmaßnahmen	Kristallisations-maßnahmen	Integrations-maßnahmen	Folgemaßnahmen
• Plattformkonzept: Nachhaltigkeitsbericht und Internet • Unternehmensdialog • Persönliche Kommunikation	• Mitarbeiterzeitung • Intranet	• Unternehmenswerbung (Media) • Event-Konzepte • Sponsoring	• Ausstellungen • Interne Arbeitskreise

Tabelle 6: Klassifizierung der Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 1995)

6 Erstellung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen

In den vorangegangenen Kapiteln 3, 4 und 5 wurden die theoretischen Grundlagen für ein Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen erarbeitet. Es wurde deutlich, dass Nachhaltigkeitskommunikation, verstanden als die ganzheitliche, vernetzte Leistungsdarstellung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistung des Unternehmens, nur durch eine umfassende Betrachtung sämtlicher Aspekte der Unternehmenstätigkeit erfolgen kann. Die Nachhaltigkeitskommunikation muss analog zu den CC als strategisches Dach über alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens gestellt werden. Die Botschaft über die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch nachhaltiges Wirtschaften kann so in sämtliche Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens integriert werden.

Die Aufstellung eines solchen NKKs wird im Folgenden in fünf Schritte eingeteilt:

1. Analyse der Kommunikationssituation des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit (Sicherstellen von **Zielgruppenorientierung** und **Kongruenz**)
2. Festlegung der zentralen Kommunikationsbasis
3. Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen (Sicherstellen von **Ganzheitlichkeit in der Leistungsdarstellung**, **Dialogorientierung**, **Kontinuität** und **Aktualität**)
4. Integration der Nachhaltigkeitskommunikationsmaßnahmen sowie Integration der Nachhaltigkeits- in die Unternehmenskommunikation (Sicherstellen eines **konsistenten Maßnahmeneinsatzes**)
5. Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation (Sicherstellen von **Offenheit** und **Entwicklungsfähigkeit**)

6.1 Analyse der Kommunikationssituation

Im Kapitel 4.4 wurde deutlich, dass dem Ansatz von Zerfaß folgend, die Analyse der Kommunikationssituation die Grundlage für die Erfüllung der Kriterien **Zielgruppenorientierung** und **Kongruenz** darstellt. Die Analyse der Umwelt- und Unternehmenssituation zum Thema Nachhaltigkeit muss daher den Ausgangspunkt bei der Aufstellung des NKKs bilden (Vgl. Kapitel 4.4). In diesem Rahmen muss

1. das aktuelle „Nachhaltigkeitskommunikationspotential“ des Unternehmens ermittelt und

2. das Beziehungsgeflecht im gesellschaftspolitischen Umfeld des Unternehmens mit den dort relevanten Themen und Meinungen unter Durchführung einer Stakeholder-, Themen- und Wettbewerbsanalyse

offengelegt werden.

Die **Analyse des Nachhaltigkeitskommunikationspotentials** soll klären, ob die Aufstellung eines NKKs für das Unternehmen überhaupt sinnvoll ist und welche Inhalte kommuniziert werden können. Je nach Entwicklungsstand in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften eignet sich Nachhaltigkeitskommunikation nämlich noch nicht für alle Unternehmen (Vgl. Schönborn & Steinert 2001). Um herauszufinden, ob sie für ein Unternehmen „geeignet" ist, hat die Unternehmensberatung Arthur D. Little ein 5-Stufen-Modell entwickelt.[81] An Hand dessen können Unternehmen nach Meinung der Berater ihren momentanen Entwicklungsstand in Bezug auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise einschätzen (Vgl. Hedstrom et al. 1998). Hedstrom et al. (1998) sind der Meinung, dass Nachhaltigkeitskommunikation erst dann für ein Unternehmen sinnvoll ist, wenn es Stufe 3 dieses Modells erreicht hat. Bei der Beschreibung der von den Unternehmen zu leistenden Maßnahmen bleiben sie sehr allgemein und legen einen Schwerpunkt auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. Zur Prüfung des Nachhaltigkeitskommunikationspotentials von Unternehmen reicht das 5-Stufen-Modell daher nicht aus. Die internen Rahmenbedingungen in Bezug auf das gesamte Themenspektrum der Nachhaltigkeit müssen umfassender evaluiert und im Hinblick auf ihr Potential für die Nachhaltigkeitskommunikation ausgewertet werden. Hilfestellung können in diesem Zusammenhang die von der Sustainability Asset Management (SAM) Group[82] oder der oekom research AG[83] zur Bewertung von Unternehmen genutzten Checklisten bieten.[84]

Nur durch eine umfassende Registrierung der Aktivitäten kann sichergestellt werden, dass die später im Rahmen der Kommunikation veröffentlichten Inhalte die Voraussetzung der **Kongruenz** erfüllen (Vgl. Kapitel 3.2.1). Das Unternehmen muss also ermitteln, auf welchen Stärken zum Thema Nachhaltigkeit die Kommunikation aufge-

---

[81] Eine Zusammenfassung dieses Stufenmodells ist in Anhang B nachzulesen.

[82] Die SAM Group ist eine unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaft die institutionelle und private Mandate im Einklang mit Nachhaltigkeitskriterien verwaltet (Vgl. SAM Group, www.sam-group.com/d/about/about.cfm, 07.03.2003).

[83] Die oekom research AG ist auf dem Markt für nachhaltige Investments tätig und zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Informationen über die ökologische und soziale Performance von Unternehmen sowie Branchen und Ländern (Vgl. oekom research, www.oekom.de/ag/german/research.htm, 07.03.2003).

[84] Zur näheren Erläuterung der Checklisten vgl. SAM Group (www.sam-group.com/SAM_pdf/SAM-forms/general_questionnair.pdf, 22.01.2003) und oekom research AG (www.oekom.de/ag/german/index_wir_ueber_uns.htm, 07.03.2003)

baut werden kann, welche Schwächen - die über die Kommunikationspolitik auszugleichen sind – bestehen und welche Synergiepotentiale möglicherweise gegeben sind.

Mit Hilfe der Stakeholder- und der Themenanalyse müssen die aktuellen und potentiellen Anspruchsgruppen eines Unternehmens und die relevanten Themen für die Nachhaltigkeitskommunikation ermittelt werden. Außerdem muss mit einer Wettbewerberanalyse Klarheit über die Aktivitäten der Konkurrenz gewonnen werden.

1. Im Rahmen der **Stakeholderanalyse**[85] erfolgt die Erfassung der Stakeholder („Stakeholder Scanning“) an Hand eines systematischen Durchsuchens und Analysierens der Umwelt im Hinblick auf potentielle Anspruchsgruppen des Unternehmens. Ziel ist die Erstellung einer Anspruchsgruppen-Liste, die den Ausgangspunkt für die weiteren Untersuchungen darstellt. Bei der Untersuchung der Anspruchsgruppen („Stakeholder Monitoring“) geht es um die gezielte und strukturierte Analyse derjenigen Bezugsgruppen, die nach der ersten Vorauswahl als besonders relevant erscheinen. In erster Linie wird es sich dabei um Anspruchsgruppen handeln, die (negative) Einflüsse des Unternehmens nicht einfach nur hinnehmen, sondern aktiv darauf reagieren (Vgl. Abb. 4). In den nachfolgenden Schritten geht es um die Prognose (forecasting) und Bewertung (assessment) der Stakeholderaktivitäten (Vgl. Fahey & Narayanan 1996).[86] Nur wenn die Nachhaltigkeitskommunikation durch eine solche Analyse auf die richtigen Zielgruppen ausgerichtet ist, kann sie erfolgreich sein (Vgl. Kapitel 3.2.1, Kriterium: **Zielgruppenorientierung**).
2. Sind die relevanten Anspruchsgruppen identifiziert, müssen im nächsten Schritt ihre Ansprüche und Bedürfnisse zum Thema Nachhaltigkeit gegenüber dem Unternehmen analysiert werden. Dies kann innerhalb einer **Themenanalyse** („Issues Analyse“) geschehen (Vgl. Kapitel 3.1.2) Die einzelnen Schritte der Themenanalyse entsprechen dabei im Prinzip denen der Stakeholderanalyse: Themenidentifikation (issue scanning), Themenuntersuchung (issue monitoring), Themendekomposition und - aggregation (issue decomposing and aggregation) sowie Themenprognose und –bewertung (issue forecasting) (Vgl. Stoffels 1994).[87]

[85] Für weitere Erläuterungen zum Ablauf der Stakeholderanalyse vgl. Freeman (1984), Göbel (1992) sowie Scholz (1987).

[86] Das Phasenschema der Stakeholderanalyse von Fahey/Narayanan (1996) legt eine idealtypische Abfolge der einzelnen Schritte zugrunde. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die jeweiligen Schritte nicht so sauber voneinander abzugrenzen sind, wie in der Theorie dargestellt (Vgl. Göbel 1992).

[87] Auf die einzelnen Schritte wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Zum Ablauf der einzelnen Phasen vgl. z.B. Stoffels (1994) und Köppl (2000).

3. Die **Wettbewerberanalyse** soll über die Aktivitäten der aktuellen und potentiellen Wettbewerber im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation Aufschluss geben.[88] Mit ihr soll ermittelt werden, inwieweit durch Nachhaltigkeitskommunikation ein Differenzierungs- und/oder Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erreicht werden kann. Es geht dabei um die Feststellung der aus den unternehmensexternen Einflussfaktoren resultierenden Chancen und Gefahren für die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens (Umfeldanalyse). Diese müssen ins Verhältnis zu den im Rahmen der Analyse des Nachhaltigkeitskommunikationspotentials (Unternehmensanalyse) identifizierten Stärken und Schwächen des Unternehmens, gestellt werden. Eine solche Gegenüberstellung der Chancen und Risiken zu den Stärken und Schwächen wird als SWOT-Analyse[89] bezeichnet (Vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998).

	Stärken: (Liste)	**Schwächen:** (Liste)	Aktion
Chancen: (Liste)	Stärken, die Chancen bieten	Schwächen, die Chancen bieten	Aktion
Gefahren: (Liste)	Stärken, die Gefahren in sich bergen	Schwächen, die Gefahren in sich bergen	Aktion
	Aktion	Aktion	

Tabelle 7: SWOT-Analyse (Quelle: Köppl 2000)

Auf Basis dieser Analyse müssen dann Strategien und Maßnahmen für die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen abgeleitet werden.

6.2 Festlegung der zentralen Kommunikationsbasis für die Nachhaltigkeitskommunikation

Im Rahmen des Kapitels 4 wurde deutlich, dass das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation von Bruhn die Voraussetzungen für einen konsistenten Ein-

[88] Aufgrund der großen Bedeutung des Verhaltens der Wettbewerber für die Positionierung des Unternehmens am Markt wird die Wettbewerbsanalyse als gesonderter Punkt aufgeführt. Dies geschieht im vollen Bewusstsein darüber, dass Wettbewerber im Verständnis des Stakeholderkonzepts ebenfalls Anspruchsgruppen sind und daher eigentlich im Rahmen der Stakeholderanalyse betrachtet werden müssten.

[89] **S**trength, **W**eakness, **O**pportunities, **T**hreats (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren)

satz der Kommunikationsmaßnahmen liefert. Nach der Analyse der Kommunikationssituation muss daher die zentrale Kommunikationsbasis der Nachhaltigkeitskommunikation, als Grundbaustein für die Integration der Kommunikationsmaßnahmen, festgelegt werden (Vgl. Kapitel 4.2). Die aus der Situationsanalyse ermittelte Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anspruchsgruppen und den Wettbewerb muss dafür in die Entwicklung einer strategischen Positionierung des Unternehmens einfließen. Kommunikationspolitisch muss also eine eindeutig zu verstehende Aussage gefunden, penetriert und dann durch den konsistenten Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen unterstützt werden (Vgl. Trommsdorf 1995).

Folgende Schritte sind für das Aufstellen der Kommunikationsbasis erforderlich:

1. Aufstellung der **Basis-Ziele** der Nachhaltigkeitskommunikation, abgeleitet aus der unternehmensstrategischen Ausrichtung
2. Identifikation der **Basis-Zielgruppen** aus den in der Stakeholderanalyse identifizierten Anspruchsgruppen, die das Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation ansprechen möchte
3. Ableiten der **Basis-Inhalte** der Nachhaltigkeitskommunikation, aus den im ersten Schritt ermittelten internen und externen Rahmenbedingungen: Die Inhalte müssen so festgelegt werden, dass sie die Leistung des Unternehmens in den drei Feldern der Nachhaltigkeit integriert darstellen. Nur so kann das Kriterium der **ganzheitlich vernetzten Leistungsdarstellung** erfüllt werden (Vgl. Kapitel 3.2.1). Wie in Kapitel 4.4 schon erläutert, ist es im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation dabei nicht unbedingt sinnvoll, eine Leitidee zu formulieren. Vielmehr scheint es bei der Festlegung der Basis-Inhalte zielführender zu sein, wenn eine Reihe von Kernaussagen definiert wird, die das Unternehmen vermitteln möchte. Mit Hilfe der Kernaussagen, die dann durch die Leit- und Kristallisationsmaßnahmen kommuniziert werden, wird der inhaltliche Orientierungsrahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auf einer sehr allgemeinen Ebene bestimmt. Aufgabe der Planung dieser Kernaussagen ist es, ein „Set von zentralen Nachhaltigkeitsthemen“ festzulegen, die vom Unternehmen in der internen und externen Kommunikation besetzt und gezielt kommuniziert werden können und müssen. Mit dieser Festlegung auf Kernaussagen der Nachhaltigkeitskommunikation kann sich das Unternehmen einerseits mit dem Thema Nachhaltigkeit gegenüber seinen Wettbewerbern profilieren. Zum anderen tragen die Kernaussagen dazu bei, die Beliebigkeit der Fremdbilder externer Anspruchsgruppen über das Unter-

nehmen zu reduzieren. Bei der weiteren Ausgestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation können dann bestimmte Einzelaussagen zu ganz konkreten Themen auf Grundlage der Kernaussagen formuliert und mit Hilfe der Integrations- und Folge- und Kristallisationsmaßnahmen kommuniziert werden.

4. Zusammenführung der Basis-Inhalte, -Zielgruppen und -Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation zur **Basis-Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie**. Hierfür muss ein mittel- bis langfristiger globaler Verhaltensplan für das Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation verbindlich festgelegt werden (Vgl. Kapitel 4.2). Dieser Plan muss angeben, mit welchen Schwerpunkten im Einsatz der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen die kommunikativen Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation erreicht werden sollen. Eine solche kommunikative Positionierung bildet die „Klammer“ über die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten der Nachhaltigkeitskommunikation sowie den übrigen Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens. Es wird festgelegt, wie das Unternehmen von seinen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden möchte. Ziel ist meist eine Darstellung, durch die sich das Unternehmen in den Augen der Zielgruppen gegenüber den Konkurrenten abhebt und eine Selbstständigkeit entwickelt, die Vorteile für das Unternehmen schafft. Damit die Positionierung effektiv ist, darf das Soll-Bild des Unternehmens nicht zu sehr von dem im ersten Schritt ermittelten Fremdbild der Anspruchsgruppen abweichen (Vgl. Kapitel 4.1 und 6.1).

6.3 Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen für die Nachhaltigkeitskommunikation

Nachdem die strategische Richtung der Nachhaltigkeitskommunikation in der Basis-Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie festgelegt wurde, müssen im nächsten Schritt die Kommunikationsmaßnahmen ausgewählt und ihr Einsatz geplant werden. Es ist festzulegen,

- mit welchen Maßnahmen die zentralen Kommunikationsziele der Nachhaltigkeitskommunikation am besten erreicht werden können,
- welche Maßnahmen für welche Zielgruppen geeignet sind und
- durch welche Maßnahmenkombination der beste synergetische Effekt erreicht werden kann.

In Kapitel 5 wurde deutlich, dass nur solche Maßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation als Leitmaßnahmen eingesetzt werden können, die in der Lage sind, die Kriterien **Ganzheitlichkeit in der Leistungsdarstellung**, **Dialogorientierung**, **Zielgruppenorientierung** und **Aktualität** zu erfüllen. Im Rahmen der Analyse wurde festgestellt, dass vor allem das Internet, die persönliche Kommunikation, hier u.a. der Unternehmensdialog, sowie das Plattformkonzept als Kombination aus Internet und NB als Leitmaßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation einsetzbar sind (Vgl. Kapitel 5.5). Diese Maßnahmen müssen im Rahmen eines NKKs auf jeden Fall Anwendung finden und das Thema vom Grundsatz her kommunizieren. Kristallisationsmaßnahmen stellen die Mitarbeiterzeitung und das Intranet dar. Media-Werbung, Event-Konzepte und das Sponsoring zum Thema Nachhaltigkeit werden als Integrationsmaßnahmen gewertet. Als Folgemaßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation kommen schließlich Messen und Ausstellungen und interne Arbeitskreise zum Thema Nachhaltigkeit in Frage.[90]

Mit welchen konkreten Maßnahmen oder Maßnahmenkombinationen die jeweiligen Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation am besten zu erreichen sind, muss für das jeweils betrachtete Unternehmen individuell festgelegt werden.[91] Aufbauend auf der Basis-Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie müssen, an die entsprechenden Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens angepasst, die Ziele, Zielgruppen und Inhalte der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen festgelegt werden. Das Formulieren operativer Ziele verdeutlicht dabei, welcher konkrete Weg zur Umsetzung der angestrebten Positionierung eingeschlagen wird.

6.4 Integration der Kommunikationsmaßnahmen

Im Rahmen der isolierenden Analyse der Kommunikationsmaßnahmen in Kapitel 5 wurde bereits an einigen Stellen deutlich, dass die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen kombiniert zum Einsatz kommen und sich gegenseitig beeinflussen. Daraus folgt, dass auch für die Entwicklung eines NKKs eine inhaltliche, formale und zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen im Sinne von Bruhn erforderlich ist. Nur so kann das Konzept nach innen und außen widerspruchsfrei und damit glaubwürdig sein (Vgl. Kapitel 4.2). Eine solche Abstimmung ist die Voraussetzung,

[90] In diesem Zusammenhang wird noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich bei den vorgestellten Maßnahmen nur um eine im Hinblick auf die Fallstudie ausgewählte, unvollständige Aufzählung existierender Kommunikationsmittel handelt.

[91] Je nach Zielgruppen, Stellenwert und finanzieller Ausstattung des Bereichs der Nachhaltigkeitskommunikation kann das Konzept unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

um dem Kriterium des **konsistenten Instrumenteneinsatzes** entsprechen zu können.

Um ein einheitliches Bild des Unternehmens als nachhaltig wirtschaftende Einheit in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen zeichnen zu können, reicht die Abstimmung der Nachhaltigkeitskommunikationsmaßnahmen untereinander nicht aus (Vgl. Kapitel 3.2.1). Um glaubwürdig kommunizieren zu können, muss das Thema Nachhaltigkeit inhaltlich in alle drei Säulen der Kommunikation – Marktkommunikation, interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit – integriert werden.

1. Inhaltliche Abstimmung

Hierfür werden die Kommunikationsmaßnahmen thematisch miteinander verbunden. Die über verschiedene Kommunikationsmaßnahmen vermittelten Botschaften der Nachhaltigkeitskommunikation müssen dafür in die gleiche Richtung zielen, auf einen einheitlichen Nenner gebracht werden und ähnliche Eindrücke vermitteln, um glaubwürdig zu sein. Die inhaltliche Integration erfordert prinzipiell eine funktionale, instrumentelle, horizontale und vertikale Abstimmung (Vgl. Kapitel 4.2 und Tabelle 8).

Art der inhaltlichen Abstimmung	Vorgehen
funktionale Abstimmung	Welchen gemeinsamen Beitrag können die Kommunikationsmaßnahmen zur Realisierung der Kommunikationsziele leisten? • Welche Aufgaben werden durch welche Maßnahme erfüllt? • Welche Aufgaben sind durch einen gemeinsamen Einsatz besser erfüllbar? • Welche Aufgaben sind durch Kommunikationsmaßname nicht erreichbar?
instrumentelle Abstimmung	Vernetzung der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen Ziel: Inhaltlich konsistentes Bild des Unternehmens zeichnen
horizontale Abstimmung	Abstimmung sämtlicher Maßnahmen, die sich an eine Zielgruppe wenden
vertikale Abstimmung	Inhaltlich gleiche Aussagen der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen sicherstellen, da an spezielle Zielgruppen gerichtete Maßnahmen auch von anderen Zielgruppen wahrgenommen werden können

Tabelle 8: Arten der inhaltlichen Abstimmung (Quelle: eigene Darstellung)

Für ein praktisches Konzept bedeutet dies, dass sämtliche Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens über Verbindungslinien mit den Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation verbunden werden müssen (Vgl. Abb. 9).

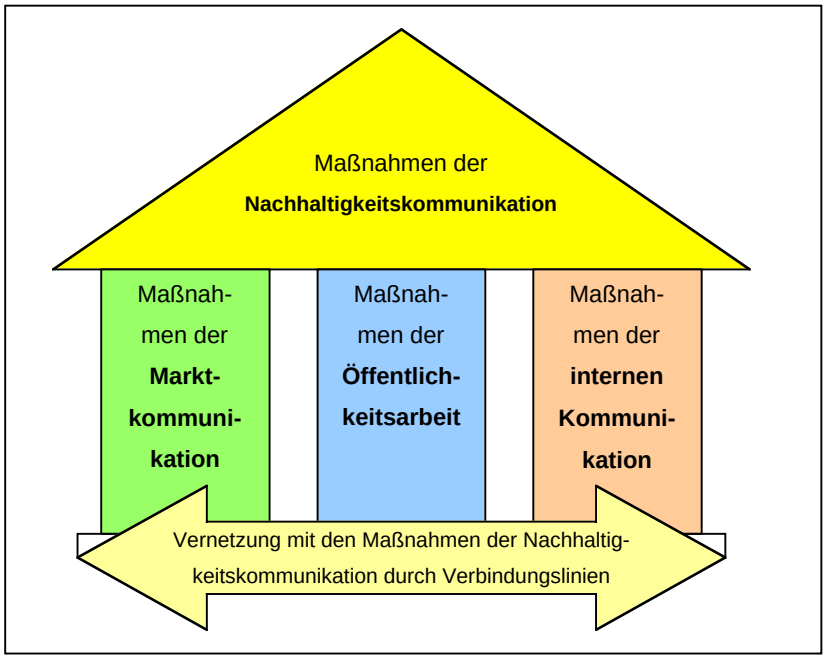

Abbildung 9: Vernetzung der Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts (Quelle: eigene Darstellung)

Konkret muss dafür z.B., das Thema Nachhaltigkeit innerhalb des GBs aufgegriffen und Verweise auf Informationen im Internet und dem NB gegeben werden. Veranstaltungen des Unternehmens müssen dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung tragen und die Inhalte von Imagebroschüren sollten das Selbstverständnis als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen widerspiegeln.

2. Formale Abstimmung

Im Rahmen der formalen Abstimmung sind für die Kommunikationsmaßnahmen formale Vereinheitlichungen vorzunehmen, um den Wiedererkennungswert des Unternehmens zu steigern. Hierzu muss auch bei Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auf die Vorgaben des Corporate Design des Unternehmens zurückgegriffen werden.[92]

3. Zeitliche Abstimmung

Sie umfasst die kurz- und mittelfristige zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen. Dazu gehören sämtliche Maßnahmen, die den Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abstimmen. Ziel ist es, eine verstärkte Wirkung der einzelnen Maßnahmen zu erreichen und zeitliche Kontinuität im kommunikativen

[92] Die Unternehmen, die Vorreiterrollen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften eingenommen haben, sind nicht immer konsequent in ihrer Kommunikation. Es wirft beispielsweise Fragen auf, wenn ein UB auf Recyclingpapier mit giftfreien Farben gedruckt wird, während der GB des gleichen Unternehmens auf lackiertem Hochglanzpapier erscheint (Vgl. Steinert 2000).

Auftritt des Unternehmens sicherzustellen. Es muss darüber hinaus darauf geachtet werden, dass sich die Maßnahmen im zeitlichen Einsatz gegenseitig unterstützen.
Um eine solch umfassende Abstimmung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit gewährleisten zu können, müssen alle Abteilungen des Unternehmens, besonders alle am Kommunikationsgeschehen beteiligten, untereinander vernetzt sein.[93] Die Implementierung des NKKs darf zu keiner weiteren Spezialisierung und damit zu einem Ausbau der unternehmensinternen Kommunikationshierarchien führen. Die Einrichtung einer zusätzlichen Abteilung Nachhaltigkeitskommunikation beispielsweise würde dem Integrationsgedanken konträr gegenüberstehen. Mit dem Aufstellen eines NKKs muss daher eine De-Spezialisierung der Kommunikationsstrukturen des Unternehmens einhergehen. Es muss sichergestellt werden, dass die für die Nachhaltigkeitskommunikation relevanten Informationen schnell und unkompliziert abfragbar sind. Das Etablieren flacher Hierarchien kann in diesem Zusammenhang durch kurze Entscheidungsprozesse den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens und damit die direkte Abstimmung zwischen den Verantwortlichen fördern.
Um die Integration der Unternehmenskommunikation zu gewährleisten muss ein Konzeptpapier formuliert werden (Vgl. Kapitel 4.2.2). Damit die Nachhaltigkeitskommunikation nicht als isoliertes Konstrukt erstellt wird, sollte dieses Konzeptpapier für sämtliche Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens aufgestellt werden. Dies steigert die Wahrscheinlichkeit, dass die Integration der einzelnen Kommunikationsaktivitäten auch tatsächlich gelingt.

6.5 Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation

Nachdem das NKK aufgestellt und implementiert wurde, muss es im Rahmen seiner Anwendung kontinuierlich überprüft werden: Dies muss sowohl in Bezug auf den Zielerreichungsgrad der Maßnahmen als auch auf die Anpassung des Konzepts im Hinblick auf neue Themen und Anspruchsgruppen (Positionierung) erfolgen. Nur eine solche Evaluation kann die Erfüllung der Kriterien **Offenheit** und **Entwicklungsfähigkeit** sicherstellen. In Kapitel 4.2.4 wurde deutlich, dass hierfür das von Bruhn geforderte Kommunikationscontrolling zielführend sein kann. In gewissen Zeitabständen muss ein Unternehmen daher

[93] Eine solche Vernetzung kann durch das Einstellen eines Nachhaltigkeitskommunikationsmanagers erreicht werden (Vgl. Bruhn 1995).

1. im Rahmen einer Prozesskontrolle die organisatorischen und personellen Abläufe der integrierten Kommunikation prüfen. Hierzu gehört u.a. die Analyse des zeitlichen Ablaufs der Projekte oder die Kontrolle der Ressourcenplanung.
2. im Rahmen einer Wirkungsanalyse den Zielerreichungsgrad und somit die Leistungsfähigkeit des NKKs prüfen. Dies kann mit Hilfe der in der Marktforschung üblichen qualitativen und quantitativen Instrumente geschehen.[94]
3. im Rahmen eines Kommunikationscontrollings die Unternehmens-, Stakeholder- und Wettbewerbsanalysen wiederholen, um das NKK an mögliche geänderte Rahmenbedingungen anzupassen (Überprüfung der Kommunikationssituation). Analog dazu müssen im Falle einer Änderung der Rahmenbedingungen möglicherweise auch die Kommunikationsmaßnahmen angepasst werden. Aufgabe einer solchen Überprüfung ist das Erkennen von Frühwarnindikatoren im Rahmen des kontinuierlichen Issues Managements, die als schwache Signale die Überprüfung der Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie veranlassen.[95]

Es wird an dieser Stelle noch einmal betont, dass sich die Entwicklung eines NKKs also nicht im einmaligen Aufstellen eines Entwurfs erschöpfen darf. Ein einmal nach dem obigen Schema erstelltes Konzept muss sich vielmehr parallel zum jeweiligen Unternehmen weiterentwickeln und veränderte Rahmenbedingungen berücksichtigen (Vgl. Kapitel 3.2.1 und Abb. 10).

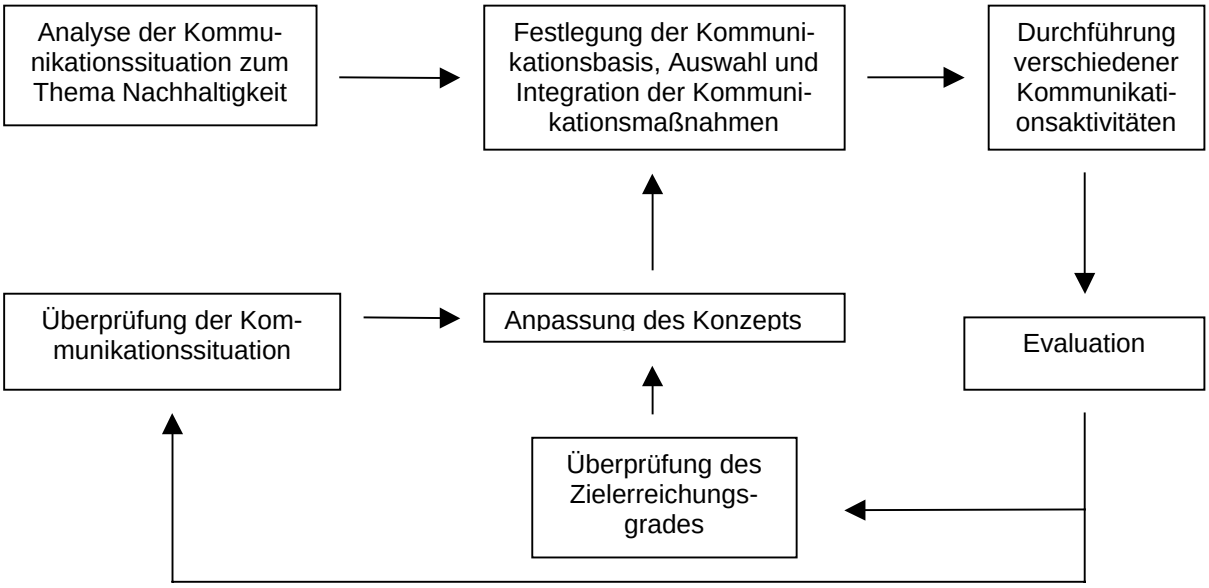

Abbildung 10: Regelkreis der Nachhaltigkeitskommunikation (Quelle: eigene Darstellung)

[94] Zu diesen Methoden gehören z.B. Kundenbefragungen, Markt- und Meinungsforschung, Mitarbeiterbefragungen, die Auswertung von Presseberichten (Vgl. Bruhn 1995).
[95] Zum Aufbau solcher Frühwarnsysteme vgl. z.B. Köhler & Böhler (1984) und Köppl (2000).

Teil IV: Fallstudie

7 Anwendung des theoretischen Konzepts auf T-Mobile

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wird versucht, das in den vorangegangenen Kapiteln erarbeitete theoretische Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation auf die bei der T-Mobile Deutschland GmbH[96] vorliegenden Rahmenbedingungen zu übertragen. Sie dient dazu, mögliche Grenzen des theoretischen Konzepts, aber auch aus ihm hervorgehende Möglichkeiten zu identifizieren.

7.1 Portrait T-Mobile

Am 1. Juli 1992 nahm die Deutsche Telekom AG offiziell ihr Mobilfunknetz T-D1 in Betrieb. Ein Jahr später (1993) begann T-Mobile[97] als wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen, aber hundertprozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG, mit dem operativen Geschäft als Anbieter von Mobilfunkdiensten und bildet damit eine der vier Divisionen des Konzerns Deutsche Telekom AG (Vgl. Abb. 11).

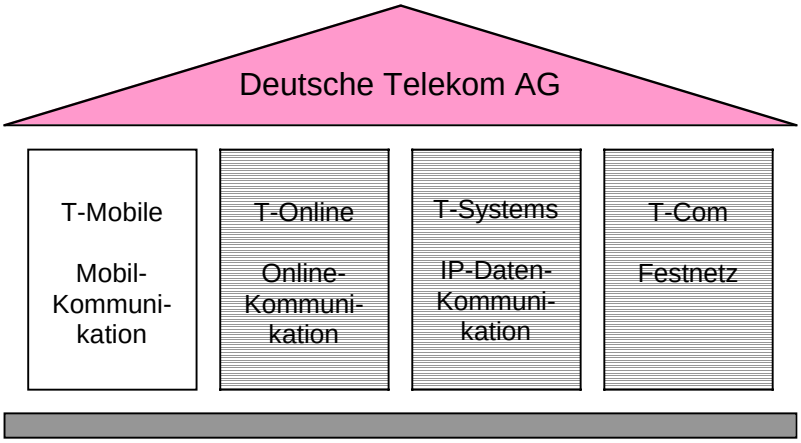

Abbildung 11: T-Mobile im Konzerngefüge (Quelle: T-Mobile 2001)

Heute arbeiten deutschlandweit etwa 9.000 Mitarbeiter für das Unternehmen; davon sind rund 3.000 in der Bonner Unternehmenszentrale - dem Sitz der Geschäftsführung - beschäftigt. Insgesamt unterhält T-Mobile zehn Niederlassungen in ganz Deutschland, wobei jeweils zwei Niederlassungen eine „Region“ mit eigenem „Regiomanagement“ bilden (Vgl. Abbildung 12 12). Neben diesen Niederlassungen betreibt das Unternehmen außerdem noch zentrale Standorte in Münster, Darmstadt und

[96] Im Folgenden wird anstatt der Bezeichnung T-Mobile Deutschland GmbH stets T-Mobile verwendet
[97] Damals noch unter dem Namen DeTeMobil Deutsche Telekom MobilNet GmbH.

Mannheim sowie Service Center in Berlin, Dortmund, Hamburg, Hannover, Leipzig, Erfurt und Nürnberg (Vgl. T-Mobile 2002).

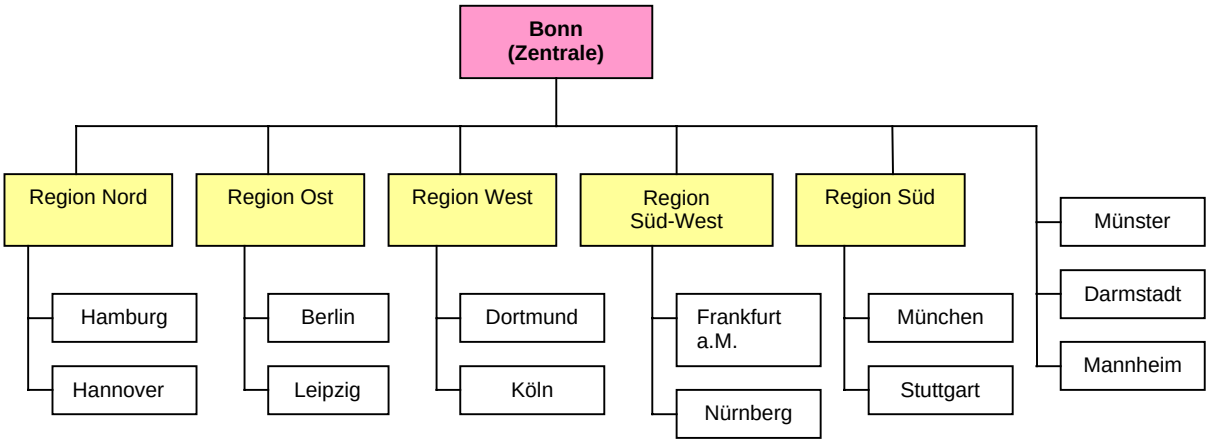

Abbildung 12: Deutschlandweite Organisationsstruktur von T-Mobile (Quelle: eigene Darstellung)

In der T-Mobile International AG hat die Deutsche Telekom AG seit Anfang 2000 die wesentlichen Mobilfunkaktivitäten des Konzerns gebündelt. Mit mehr als 63 Millionen Kunden ist diese heute einer der führenden Anbieter mobiler Telekommunikationsdienste weltweit (Vgl. T-Mobile 2002b). T-Mobile Deutschland ist dabei das größte nationale Unternehmen innerhalb der T-Mobile International AG und war mit einem Marktanteil von 41 Prozent in der deutschen Mobilfunkbranche im Jahr 2002 Marktführer in Deutschland (Vgl. Schneimann, 18.12.2002).

7.1.1 Gesellschaftliche und ökonomische Relevanz der Unternehmenstätigkeit

Das Funknetz von T-Mobile besteht aus mehr als 16.200 Sendeanlagen (Basisstationen). Im Hinblick auf die Einführung des UMTS-Netzes[98] wird sich deren Anzahl stark erhöhen, um eine ausreichende Versorgung des Funknetzes gewährleisten zu können (Vgl. T-Mobile 2002). Gesellschaftliches Hauptstreitthema sind in diesem Zusammenhang die von den Sendeanlagen ausgehenden elektromagnetischen Felder, ohne die ein mobiles Gespräch nicht möglich wäre. Bis heute ist nicht abschließend geklärt, welche Auswirkungen die Strahlung der Sendeanlagen und Mobiltelefone auf den Menschen und seine Umwelt hat. Die Strahlenschutzkommission des Bundes (SSK) sowie die internationale Strahlenschutzkommission (ICNIRP) haben Grenz-

[98] Das Universal Mobile Telecommunication System (UMTS) stellt nach dem Global System for Mobile Communication (GSM) die neueste Mobilfunkgeneration dar.

werte festgelegt, bei deren Einhaltung nach heutigem Stand der Wissenschaft keine Gefahr für die Umwelt ausgehen sollte (Vgl. T-Mobile 2000). Diese Grenzwerte wurden unter anderem von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und dem Rat der EU-Gesundheitsminister anerkannt sowie von der Bundesregierung übernommen und gesetzlich verankert (Vgl. IZMF 2001). Keine der von T-Mobile betriebenen Sendeanlage überschreitet diese ständig überprüften Grenzwerte (Vgl. T-Mobile 2001). Vor allem aber Bewohner von Häusern mit räumlicher Nähe zu solchen Sendestationen hegen trotzdem erhebliche Bedenken in Bezug auf mögliche Gesundheitsschädigungen durch diese Strahlung. T-Mobile ist bemüht, diese Bedenken über den kontinuierlichen Dialog mit Betroffenen sowie durch Information und Beratung abzubauen (Vgl. Stangenberg 10.10.2002). Eigens hierfür wurden in sämtlichen Niederlassungen EMVU[99]-Beauftragte eingesetzt. In den letzten Jahren ist ein stetiger Anstieg des Informationsbedarfs der Bevölkerung zum Thema Mobilfunk zu verzeichnen. Aus diesem Grund hat T-Mobile zusammen mit anderen Netzbetreibern im Juni 2001 das Informationszentrum Mobilfunk (IZMF) gegründet (Vgl. T-Mobile 2000).
Da T-Mobile im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit auf den Betrieb der Sendeanlagen angewiesen ist, ist das Thema elektromagnetische Strahlung und in diesem Zusammenhang die Akzeptanz in der Bevölkerung aus ökonomischer Sicht sehr wichtig. Denn nur durch den Betrieb einer ausreichenden Zahl an Sendeanlagen kann das Unternehmen eine optimale Leistung erbringen und damit seine Kunden zufrieden stellen. Daher hat T-Mobile nicht nur aus Imagegründen ein großes Interesse am reibungslosen Betrieb dieser Anlagen.

7.1.2 Darstellung der Umwelteinwirkungen

Der Mobilfunk als Geschäftsfeld gilt als weitgehend saubere Technologie. Beeinträchtigungen der Umwelt sind im Vergleich zu anderen, produzierenden Branchen gering. Dennoch beeinflussen die Aktivitäten von T-Mobile die Umwelt in vielfältiger Weise. An den Verwaltungsstandorten werden Ressourcen verbraucht und Abfälle produziert. Die Herstellung der eingesetzten technischen Anlagen und in Verkehr gebrachten Mobiltelefone verbraucht Energie und Rohstoffe, bei ihrer Herstellung und Entsorgung können Schadstoffe freigesetzt werden. Zum Bau der Sende- und Vermittlungsanlagen werden Flächen benötigt. Der Ausbau der technischen Infra-

[99] Elektromagnetische Verträglichkeit zur Umwelt in Bezug auf die Beeinflussung des Menschen und der Umwelt durch elektromagnetische Felder (Vgl. T-Mobile 1998)

struktur ist daher häufig mit Eingriffen in Natur und Landschaft verbunden. Der Betrieb und die Klimatisierung dieser Anlagen verbrauchen außerdem viel Strom und tragen somit zum Kohlendioxid-Ausstoß bei (Vgl. T-Mobile 2002a).
Wie in Kapitel 7.1.1 erläutert, sind außerdem die Auswirkungen der durch Mobiltelefone und Sendeanlagen erzeugten elektromagnetischen Strahlung auf den Menschen und die Umwelt noch nicht abschließend geklärt.

7.2 Analyse der Unternehmenssituation

Das in Kapitel 3.1 erläuterte Anspruchsgruppenkonzept hat verdeutlicht, dass es eine Vielzahl von Personen und Gruppen gibt, die einerseits von den Handlungen des Unternehmens T-Mobile betroffen sind, auf deren Leistungen T-Mobile andererseits aber ebenso angewiesen ist. Für die Erstellung eines NKKs muss daher im Rahmen der nun folgenden Analyse

1. das Nachhaltigkeitskommunikationspotential von T-Mobile ermittelt,
2. die relevanten Anspruchsgruppen und deren Ansprüche sowie die sich ergebenden Themen für die Nachhaltigkeitskommunikation abgeleitet und
3. das Engagement der Konkurrenz im Bereich Nachhaltigkeitskommunikation, mit Hilfe einer Wettbewerberanalyse, offengelegt werden.

7.2.1 Analyse des Nachhaltigkeitskommunikationspotentials

Um das Nachhaltigkeitskommunikationspotential von T-Mobile ermitteln zu können, müssen die internen Rahmenbedingungen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit ermittelt werden. Hierzu ist es notwendig, eine Übersicht über das bisherige Engagement des Unternehmens zu den einzelnen Säulen der Nachhaltigkeit, sowie zum Gesamtbegriff Nachhaltigkeit selber zu erstellen. Dieses bisherige und geplante Engagement muss dann im Hinblick auf seine Potentiale für die Nachhaltigkeitskommunikation ausgewertet werden. Am Ende dieser Analyse soll Klarheit darüber bestehen, auf welche Stärken zum Thema Nachhaltigkeit die Kommunikation bei T-Mobile aufgebaut werden kann und welche Schwächen in dieser Hinsicht bestehen.
Um einen Überblick über die konkreten Aktivitäten von T-Mobile im Bereich Nachhaltigkeit zu bekommen, wurde mit Hilfe einer an die Fragenkataloge der SAM Group

und der oekom research AG angelehnte Checkliste ein Themencheck durchgeführt..[100][101]

Seit der Gründung von T-Mobile sind Umweltschutz und das Engagement für soziale Belange zentrale Bestandteile der Entwicklung des Unternehmens und Ausdruck seines Wertesystems. Die Umweltleitlinien geben das Selbstverständnis von T-Mobile in der Umweltpolitik wieder (Vgl. T-Mobile, 2002a).

Seit Beginn des Jahres 2002 beschäftigt sich T-Mobile mit dem Thema Nachhaltigkeit.[102] Momentan wird über die Entwicklung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele miteinander verknüpfen soll, nachgedacht. Grundlage dieser Strategie soll die Berücksichtigung von Interessen und Erwartungen der zentralen Anspruchsgruppen sein. Kern der Wertekultur sind die Unternehmensgrundsätze (Vgl. T-Mobile, 2002a) und die Umweltleitlinien (Vgl. T-Mobile 2002a). Das Aufstellen einer dezidierten Strategie wird zum jetzigen Zeitpunkt als schwierig angesehen, da bis heute noch kein zufriedenstellender Weg erkannt wurde, dem weiten Feld der Nachhaltigkeit durch eine genau festgelegte Strategie gerecht zu werden. Aus diesem Grund wird momentan die Erarbeitung eines allgemeinen Fahrplans vorangetrieben, in dem inhaltlich und zeitlich eine sinnvolle Vorgehensweise für T-Mobile in Richtung nachhaltiges Wirtschaften beschrieben werden soll.[103] Diese „Roadmap“ soll zukünftig sowohl normative Elemente (Code of Conduct, verhaltensstrukturelle Elemente) als auch operative Elemente beinhalten. Wesentliches Ziel ist das Priorisieren der Aktivitäten und deren Verteilung auf die maßgeblichen Treiber, die eine nachhaltige Entwicklung fördern (Vgl. Schneimann, 18.12.2002).[104]

---

[100] Die Inhalte der Liste wurden im Rahmen dieser Arbeit aus Veröffentlichungen der Deutschen Telekom AG, der T-Mobile GmbH und aus persönlichen Interviews gewonnen. Als Interviewpartner im Laufe der Diplomarbeit standen freundlicherweise Volker Schneimann (Fachabteilung Zentrales Umweltmanagement, Bonn), Rüdiger Schulz (Qualitätsmanagement und Umweltbeauftragter der Niederlassung Hamburg-Harburg), Maika-Alexander Stangenberg (Pressesprecher Region Nord) und Axel Wartig (Netzentwicklung und Umweltkommunikation) zur Verfügung.

[101] Anmerkung der Autorin: Aus rechtlichen Gründen ist es in dieser Veröffentlichung nicht möglich, die Checkliste im Anhang zur Verfügung zu stellen.

[102] Da es sich bei T-Mobile um eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG handelt, schließt sie sich dem Verständnis des Begriffs nachhaltige Entwicklung der Telekom an: „Nach dem Leitbild des Umweltgipfels 1992 in Rio de Janeiro ist nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte gleichrangig berücksichtigt. Die heutigen Bedürfnisse befriedigen, ohne die Sicherung der Lebensgrundlage zukünftiger Generationen und die berechtigten Forderungen ärmerer Länder nach Wohlstand außer Acht zu lassen“ (Deutsche Telekom 2001, S. 6).

[103] Damit nach Aufstellung dieser Roadmap kein Vakuum in der Kommunikationsarbeit entsteht, soll daher parallel ein Kommunikationskonzept zum Thema Nachhaltigkeit entwickelt werden.

[104] Zu diesen Treibern gehören die verantwortlichen Personen im Unternehmen, dies ist z.B. die Geschäftsleitung, die Umweltbeauftragten der Standorte, die EMVU-Beauftragten, die Pressesprecher, der Einkauf, der Vertrieb sowie das zentrale Umweltmanagement in Bonn.

Im Rahmen des „Business Exellence"-Konzepts nach EFQM[105] werden heute schon Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung in das unternehmerische Handeln einbezogen und als Kriterien für den gesellschaftlichen Erfolg gewertet.[106] Im Rahmen der Entwicklung hin zum nachhaltigen Wirtschaften wird eine zentrale Aufgabe für die Zukunft darin gesehen, die in Deutschland gesammelten Erfahrungen ebenfalls für die Standorte in Europa und Amerika nutzbar zu machen.

Nach Auswertung der Checkliste zeigt sich, dass T-Mobile in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ein teilweise recht umfangreiches Engagement vorzuweisen hat. Die Zusammenführung dieses Engagements und das Aufzeigen der sich für die Gesellschaft daraus entwickelnden Vorteile werden allerdings noch nicht geleistet. Durch ein NKK, das sowohl die interne als auch die externe Kommunikation berücksichtigt, muss versucht werden, diese Lücke zu schließen.

Abgeleitet aus dem Themencheck und der Analyse der allgemeinen Rahmenbedingungen lassen sich folgende Stärken und Schwächen von T-Mobile in Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit feststellen (Vgl. Kapitel 6.1):

Stärken:	**Schwächen:**
• Mit Umweltengagement führend im Vergleich zu den Wettbewerbern der Mobilfunkbranche	• Die Entwicklung einer Roadmap zum Thema Nachhaltigkeit ist zwar geplant, bis heute sind aber noch keine Aktionsansätze vorhanden.
• Bewusstsein über die Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei den Verantwortlichen gegeben	• Ein Zeitplan für die Entwicklung der Roadmap zum Thema Nachhaltigkeit ist noch nicht aufgestellt
• Insgesamt viele Aktivitäten zu den einzelnen Feldern der Nachhaltigkeit	• Das Thema Nachhaltigkeit ist unternehmensweit nur von geringer Bedeutung
• Durch Zugehörigkeit zum Telekomkonzern bereits Erfahrungen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation	• Eine Zusammenführung der einzelnen Aktivitäten und Bewertung unter dem Gesichtspunkt des aus dem Engagement resultierenden gesellschaftlichen Nutzens erfolgt nicht
• Durch Zugehörigkeit zum Telekomkonzern indirekt im Dow Jones Sustainability Index gelistet	• Das Prinzip der Nachhaltigkeit hat noch keinen Eingang in das Bewusstsein der Mitarbeiter gefunden
• Im Rahmen des EFQM-Modells werden schon heute Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung in das unternehmerische Handeln einbezogen	• Die Zusammenarbeit der einzelnen Kommunikationsabteilungen ist unzureichend und kommt einem NKK nicht entgegen

Tabelle 9: Stärken und Schwächen von T-Mobile im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

[105] Für nähere Informationen über das EFQM Excellence Modell vgl. www.efqm.org (16.01.2003).

[106] Zu diesen Kriterien gehören z.B. Krankenstand, Fluktuation, Kennzahlen zum Umweltmanagement und zur Unterstützung sozialer Aktivitäten (Vgl. T-Mobile 2002a)

7.2.2 Stakeholder- und Themenanalyse

Im Rahmen der folgenden Stakeholder- und Themenanalyse soll das gesellschaftliche Beziehungsgeflecht von T-Mobile aufgedeckt werden.[107] Da die einzelnen Phasen der Stakeholderanalyse, wie in Kapitel 6.1 angemerkt, nicht sauber voneinander zu trennen sind, werden im Folgenden nur die Ergebnisse von Stakeholder- und Themenanalyse zusammengefasst dargestellt.

Die Stakeholder-Map in Anhang A diente im Rahmen der Untersuchung als eine richtungsweisende Checkliste bei der Suche und Identifikation der relevanten Anspruchsgruppen, sowie bei der Erfassung der relevanten Themen. Folgende für die Nachhaltigkeitskommunikation wichtigen Stakeholder und dazugehörige Themen wurden nach Abschluss der Analyse identifiziert:

1. T-Mobile ist der Dienstleistungsbranche zuzurechnen und daher mit vielen Konfliktthemen, wie produktionsbedingte Umweltverschmutzung, sichtbaren Emissionen oder hoher Lärmbelastung nicht konfrontiert. Zu den für T-Mobile besonders kritischen Stakeholdern gehören aber die in der Nähe von Sendeanlagen wohnenden Personen.[108] Das für die **Anwohner** im Zusammenhang mit dem Mobilfunk dominierende Thema ist die elektromagnetische Strahlung von Sendeanlagen aber auch der Mobiltelefone selbst (Vgl. Kapitel 7.1.1). In Bezug auf ein NKK muss diese Thematik vor dem Hintergrund seiner immer stärker werdenden gesellschaftlichen Relevanz berücksichtigt werden. Dies scheint insbesondere aufgrund des in Kapitel 7.1.1 geschilderten Zusammenhangs zwischen dem Thema EMVU und dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens wichtig. Die Anwohner organisieren sich in vielen Fällen in Form von **Bürgerinitiativen**, meist um gegen den Bau neuer, aber auch gegen den Betrieb bereits vorhandener Sendeanlagen vorzugehen. T-Mobile sieht sich daher in vielen Fällen keiner losen Masse von Einzelpersonen, sondern einer recht gut strukturierten und informierten Opposition gegenüber (Vgl. Stangenberg 10.10.2002).
2. Neben der sehr dominanten Gruppe der Anwohner sind außerdem **politische Entscheidungsträger**, **Verwaltungen** und **Behörden** für T-Mobile relevante Stakeholder. Vor allem in Hinblick auf die Festlegung von Grenzwerten und deren Überprüfung, bei der Erteilung von Baugenehmigungen für neue Sendeanlagen usw. setzen sie wichtige Rahmenbedingungen für die Unternehmenstätigkeit von

[107] Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich hauptsächlich auf Erkenntnisse und Erfahrungen von T-Mobile-Mitarbeitern und Angaben aus der Unternehmensliteratur.
[108] Im Folgenden Anwohner genannt.

T-Mobile. Wenn mit dem Thema elektromagnetische Strahlung Wählerstimmen zu sammeln sind, kann sich die lokale Politikszene durchaus als unkooperativ herausstellen. Wichtigstes Thema bildet also auch hier die elektromagnetische Strahlung von Sendeanlagen (Vgl. Wartig 10.10.2002).

3. Im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit sind außerdem die **Medien** als kritische Stakeholder aufzufassen. Vor allem im Krisenfall, der z.B. durch neue Erkenntnisse in Bezug auf die Gesundheitsgefährdung durch Sendeanlagen eintreten kann, können sie T-Mobile durch ihre Berichterstattung einen empfindlichen Imageschaden zufügen.[109] Relevante Themen sind in diesem Fall vor allem solche, die durch andere Stakeholder auf die Tagesordnung gesetzt und dann von den Medien aufgegriffen werden.
4. Bezogen auf die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit haben vor allem **Umweltverbände** ein verstärktes Interesse an den Unternehmensaktivitäten von T-Mobile. Da sich T-Mobile durch die Teilnahme an EMAS und ISO 14001 und die Publikation von UB und Umwelterklärung (UE) als umweltbewusstes Unternehmen präsentiert, kann das Unternehmen z.B. bei Nichterfüllung dieses umweltbezogenen Images zur Zielscheibe der Umweltverbände werden. Auch hier sind sowohl die Auswirkung der elektromagnetischen Strahlung auf die ökologische Umwelt, als auch die durch Ressourcennutzung entstehende Umweltverschmutzung relevante Themen.
5. Durch die Zugehörigkeit zum Konzern Deutsche Telekom AG trägt T-Mobile zu dessen Geschäftsergebnis bei und ist indirekt auch an der Börse notiert. **Ratingagenturen** wie die SAM Group oder die oekom Research AG lassen daher auch die nachhaltigkeitsbezogenen Leistungen von T-Mobile in die Bewertung der Deutschen Telekom AG einfließen. Aus diesem Grund müssen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auch die Ratingagenturen und **Shareholder** als wichtige Stakeholder beachtet werden. Besonders relevant ist in diesem Fall der Zusammenhang zwischen dem Nachhaltigkeitsengagement und dem Unternehmenserfolg von T-Mobile (Vgl. Schneimann 18.12.2002).
6. Da den **Mitarbeitern** in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation eine Multiplikatorenfunktion zugesprochen wird, bilden sie eine im Rahmen eines NKKs unbedingt zu berücksichtigende Stakeholdergruppe. Wichtige Themen für die

[109] Besonders, wenn die Verantwortung für ein Thema T-Mobile objektiv zuzuschreiben ist, wie beim Thema elektromagnetische Strahlung der Fall, kann das Unternehmen bei negativen Veränderungen der Rahmenbedingungen in akute Gefahr geraten, vor allem wenn nicht oder unangemessen auf das Thema eingegangen wird.

Mitarbeiter sind in diesem Zusammenhang die Klärung des allgemeinen Verständnisses von Nachhaltigkeit bei T-Mobile und die Folgen für die Belegschaft. D.h. welche Vorteile bringt die Beschäftigung mit dem Thema und welche Möglichkeiten der Partizipation bieten sich für die Belegschaft.

Stakeholder	Themen
Anwohner	elektromagnetische Strahlung von Sendeanlagen und Mobiltelefonen
Bürgerinitiativen	elektromagnetische Strahlung von Sendeanlagen und Mobiltelefonen
Behörden, Verwaltungen	Baugenehmigungen, Einhaltung von Grenzwerten und Vorschriften bei Bau und Betrieb von Sendeanlagen
Politische Entscheidungsträger	Politische Zustimmung/Ablehnung zur Unternehmenstätigkeit
Medien	Informationspflicht, nicht nur im Krisenfall
Umweltverbände	Proteste gegen die Unternehmenstätigkeit bei umweltschädlichem Verhalten
Ratingagenturen, Shareholder	Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsengagement und der Unternehmenstätigkeit
Mitarbeiter	Notwendigkeit und Bedeutung des Nachhaltigkeitsengagements

Tabelle 10: Stakeholder und Themen für die Nachhaltigkeitskommunikation von T-Mobile (Quelle: eigene Darstellung)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass T-Mobile im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auf die sechs dargestellten Stakeholdergruppen und die für sie wichtigen Themen auf jeden Fall eingehen sollte. Das Thema der elektromagnetischen Strahlung steht dabei momentan im Vordergrund. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass durch Änderungen von Wertvorstellungen der Gesellschaft oder neue Erkenntnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen auch andere Themen akut werden können (Vgl. Kapitel 3.1.2). Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, flexibel auf neue Themen reagieren zu können. Durch die integrierte Darstellung im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation müssen die Verbindungen der einzelnen Themen untereinander aufgedeckt und der Nutzen der Unternehmenstätigkeit für die Gesellschaft verdeutlicht werden.

Folgende Chancen und Gefahren können sich im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation durch die Ansprache der oben genannten Anspruchsgruppen ergeben:

Chancen	Gefahren
• Die Kommunikation über das Thema EMVU kann dazu beitragen, Unterstützungspotentiale für das Unternehmen ggf. auch von Seiten der kritischen Stakeholder zu erlangen	• Auswirkung der elektromagnetischen Strahlung auf Mensch und Umwelt nicht abschließend geklärt, wird dies in der Kommunikation nicht deutlich, besteht die Gefahr der Unglaubwürdigkeit
• Das Engagement im ökologischen und sozialen Bereich kann die Reputation des Unternehmens steigern, um somit auch im Krisenfall z.B. von Seiten der Umweltverbände oder Medien Unterstützung zu bekommen	• Wenn sich die kommunizierten Inhalte nicht auf tatsächliche Taten berufen können, werden auch real durchgeführte Projekte unglaubwürdig
• Durch den Kontakt zu Behörden und politischen Entscheidungsträgern, kann die Zusammenarbeit bei der Erteilung von Baugenehmigungen oder der Information der Bevölkerung verbessert und dadurch Synergiepotentiale genutzt werden	• Durch das Konzentrieren auf das Thema elektromagnetische Strahlung im Rahmen der Kommunikation besteht die Gefahr unempfänglich für neue Themen zu sein
• Durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter und das Aufzeigen der aus dem Nachhaltigkeitsengagement resultierenden Vorteile kann die Motivation der Mitarbeiter steigern	
• Durch den verbesserten Informationsfluss zum Thema Nachhaltigkeit leichtere Einstufung in die Nachhaltigkeitsindizes durch Ratingagenturen	

Tabelle 11: Chancen und Gefahren für T-Mobile durch die Ansprache der relevanten Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung)

7.2.3 Wettbewerberanalyse

Um Klarheit über die Wettbewerbssituation von T-Mobile in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation zu erlangen, ist es notwendig, die Aktivitäten der Wettbewerber zu beobachten. Zu den aktuellen Konkurrenten auf dem deutschen Mobilfunkmarkt gehören die Mobilfunkanbieter O2, E Plus, Vodafone und MobilCom. Das Unternehmen Quam hat sein operatives Geschäft bis zum Start von UMTS vorläufig eingestellt und ist daher für diese Betrachtungen nicht relevant.[110] In Bezug auf das Wettbewerbsverhalten zum Thema Nachhaltigkeit hat die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte qualitative Wettbewerbsrecherche folgendes Bild ergeben:

[110] Die Informationen über die Wettbewerber wurden im Rahmen einer Internetrecherche zusammengetragen, bei der außerdem über e-mail und Telefon Kontakt zu den einzelnen Unternehmen aufgenommen wurde. Der abgefragte Kriterienkatalog ist in Anhang C zu finden.

- **O2:**
  - Kein Statement zum Thema Nachhaltigkeit
  - kein Umweltmanagementsystem implementiert
  - nur Kommunikationsaktivitäten im Bereich EMVU
  - Informationen zum Thema EMVU auf der Internetseite (www.o2.de) erhältlich, Fragen und Anregungen per e-mail möglich
  - Mitbegründer des Informationszentrum Mobilfunk
- **E-Plus**:
  - Kein Statement zum Thema Nachhaltigkeit
  - Informationen zum Thema EMVU als pdf auf der Internetseite (www.e-plus.de)
  - Mitbegründer des Informationszentrum Mobilfunk
- **Vodafone**
  - kein Umweltmanagementsystem implementiert
  - Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000
  - Bis Ende 2003 Implementierung eines CSR Managementsystems angestrebt
  - Seit dem Jahr 2000 gibt Vodafone einen CSR Report heraus. In diesem Bericht nimmt das Unternehmen zu seinen sozialen, ökonomischen und ökologischen Leistungen Stellung.
  - Auf der Internetseite www.vodafone.com/responsibility informiert das Unternehmen über das Thema gesellschaftliche Verantwortung
  - Auf der Internetseite (www.vodafone.com) sind außerdem ausführliche Informationen zum Thema EMVU abrufbar und per Post als Informationsbroschüren erhältlich
  - Mitbegründer des Informationszentrum Mobilfunk
- **MobilCom**
  - Kein Statement zum Thema Nachhaltigkeit
  - Kein Umweltmanagementsystem implementiert
  - Lediglich Kommunikationsaktivitäten im Bereich EMVU
  - Informationen zum Thema EMVU sowohl auf der Internetseite (www.mobilcom.de) abrufbar, als auch in Form von Informationsbroschüren per Post erhältlich
  - Mitbegründer des Informationszentrum Mobilfunk

Insgesamt lässt sich sagen, dass sämtliche Mitbewerber, mit Ausnahme von Vodafone, unter dem Stichwort Umwelt und Mobilfunk lediglich zum Thema EMVU Stellung nehmen. Vodafone greift als einziges Unternehmen neben T-Mobile die Themen Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung auf und kommuniziert sie offensiv. Da Vodafone auf dem deutschen Markt neben T-Mobile die größten Marktanteile hält, ist das Unternehmen nicht nur auf Grund seines Engagements zum Thema Umwelt/Nachhaltigkeit als schärfster Wettbewerber anzusehen. Umso wichtiger scheint es für T-Mobile, durch eine umfassende Nachhaltigkeitskommunikation Differenzierungsvorteile gegenüber Vodafone aufzubauen.

Der Vorsprung von T-Mobile liegt in diesem Zusammenhang vor allem in der Zertifizierung des Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 und ihrem Engagement zur Entwicklung einer Roadmap in Richtung nachhaltigem Unternehmen. Sowohl die Zertifizierung des Gesamtunternehmens nach ISO 14001 als auch die Validierung der Bonner Zentrale nach EMAS durch externe Gutachter machen das Umweltengagement von T-Mobile glaubwürdig.

Folgende Chancen und Gefahren für eine Nachhaltigkeitskommunikation von T-Mobile lassen sich aus der Wettbewerberanalyse ableiten:

Chancen	Gefahren
• Durch ein umfassendes NKK, das über die Publikation von Nachhaltigkeitsbericht und Internetseite hinausgeht, können Differenzierungsvorteile gegenüber dem Wettbewerb, vor allem Vodafone, geschaffen und genutzt werden.	• Die unzureichende Definition des Themas Nachhaltigkeit kann, vor allem im Vergleich zu Vodafone, zu Glaubwürdigkeitsverlusten führen.
• Im Rahmen der ökologischen Säule der Nachhaltigkeit sollte der Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern durch Umweltmanagementsysteme genutzt werden.	• Durch Zeitverluste bei der Umsetzung des NKKs besteht die Gefahr, dass T-Mobile den Vorsprung gegenüber Vodafone verliert.
• Erfahrungen im Bereich Umweltkommunikation sollten auf die Nachhaltigkeitskommunikation übertragen und Erfahrungen auf Konzernebene genutzt werden.	

Tabelle 12: Chancen und Gefahren für die Nachhaltigkeitskommunikation von T-Mobile durch Aktivitäten des Wettbewerbs (Quelle: eigene Darstellung)

7.2.4 Ergebnisse der Kommunikationssituationsanalyse

Im Rahmen der Kommunikationssituationsanalyse wurde deutlich, dass T-Mobile aufgrund der internen Rahmenbedingungen Potential besitzt, um die Aktivitäten im Rahmen eines NKKs zu kommunizieren. Zwar hat das Unternehmen noch keine abschließende Roadmap zum Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit entwickelt, verfolgt aber in Bezug auf die Einzelthemen der Nachhaltigkeit schon eine Reihe von guten Ansätzen.[111] Bei der Umsetzung des NKKs innerhalb des Unternehmens müssen nun Wege gefunden werden, die Einzelthemen untereinander in Bezug zu setzen und unter dem Begriff der Nachhaltigkeit einzuordnen. Dringlichste Aufgabe ist hier das Aufzeigen des durch die Unternehmenstätigkeit von T-Mobile generierten Nutzens für die Gesellschaft.

Im Rahmen der Stakeholderanalyse wurde deutlich, dass T-Mobile über das sensible Thema der elektromagnetischen Strahlung eine durchaus kontrovers diskutierte Stellung in der Gesellschaft einnimmt. Das Unternehmen ist daher für den reibungslosen Ablauf der Unternehmenstätigkeit in starkem Maße auf die Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft angewiesen (Vgl. Kapitel 7.1.1). Die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen über ein NKK ist für T-Mobile aus diesem Grund in hohem Maße sinnvoll, da die Sicherstellung der gesellschaftlichen Akzeptanz von Unternehmen durch Nachhaltigkeitskommunikation besonders gut möglich ist (Vgl. Kapitel 3.3).

Die Wettbewerberanalyse zeigt, dass T-Mobile durch sein bisheriges Umweltengagement auch heute noch einen Differenzierungsvorteil gegenüber den meisten Wettbewerbern besitzt. Durch eine Roadmap in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit und ein darauf aufbauendes umfassendes NKK könnte sich das Unternehmen einen weiteren Differenzierungsvorteil verschaffen und glaubwürdiger werden. Der CSR-Bericht von Vodafone und die auf der Internetseite bereitgestellten Informationen sind sehr allgemein gehalten und darüber hinaus auf den gesamten internationalen Konzern bezogen. T-Mobile sollte daher die Nachhaltigkeitskommunikation konsequent an den Informationsbedürfnissen der nationalen Anspruchsgruppen ausrichten. Hierdurch besteht die Möglichkeit, auch gegenüber Vodafone einen Differenzierungsvorteil zu erlangen.

[111] Hierzu gehören beispielsweise das Umweltmanagementsystem, die Sponsoringaktivitäten im sozialen und ökologischen Bereich, die Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und die Einbeziehung der Bevölkerung bei Bau und Planung der Sendstationen.

7.3 Festlegung der zentralen Kommunikationsbasis

Nachdem im vorigen Kapitel die Kommunikationssituation von T-Mobile zum Thema Nachhaltigkeit dargestellt wurde, muss darauf aufbauend die zentrale Kommunikationsbasis des NKK festgelegt werden. Wichtige strategische Fragen sind in diesem Zusammenhang (Vgl. Kapitel 6.2):

- Wie lauten die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation?
- Welche Zielgruppen müssen angesprochen werden?
- Welche Positionierung soll durchgesetzt werden?

7.3.1 Basis-Ziele

Als Formalziel der gesamten Unternehmenstätigkeit von T-Mobile kann die Steigerung des Unternehmenserfolgs und die Sicherung des Unternehmensfortbestandes angesehen werden. Kurzfristiges Ziel ist die Rentabilität der Unternehmenstätigkeit, das nur durch zufriedene Kunden und einen reibungslosen Unternehmensablauf erreichbar ist. Als langfristiges Ziel wird die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens angestrebt. Bleibt man dabei bei dem in Kapitel 2.1 dargestellten Verständnis von Nachhaltigkeit, so bedingen das Formalziel des Unternehmensfortbestehens und das Ziel der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens sich gegenseitig. Nur eine nachhaltige Entwicklung ist auch zukunftsfähig und kann daher den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten.

Als Basis-Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation kann daher die Sicherung des Unternehmensfortbestandes durch Aufbau und Erhalt der gesellschaftlichen Akzeptanz von T-Mobile angesehen werden. Um dieses Ziel zu erreichen ist es wichtig,

- bei den Anspruchsgruppen ein Verständnis über die angestrebte nachhaltige Wirtschaftsweise zu erreichen,
- die Vorteile der Unternehmenstätigkeit für die Anspruchsgruppen herauszustellen und
- in Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit bestehende Ängste bei den Anspruchsgruppen abzubauen.

7.3.2 Basis-Zielgruppen

Da es nicht möglich ist, im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auf die Bedürfnisse jeder einzelnen Stakeholdergruppe einzugehen, müssen Basis-Zielgruppen

ermittelt werden, deren Ansprüche an das Unternehmen im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit relevant sind. Als Basis-Zielgruppen wurden in Kapitel 7.2.2

1. Anwohner,
2. Bürgerinitiativen zum Thema elektromagnetische Strahlung,
3. Behörden, Verwaltungen, politische Institutionen/Parteien,
4. Medien,
5. Umweltverbände,
6. Ratingagenturen, Shareholder sowie
7. T-Mobile Mitarbeiter

identifiziert. Besonders an den Informationsbedürfnissen dieser Zielgruppen muss sich das NKK bei Auswahl und Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen orientieren.

7.3.3 Basis-Inhalte

Im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation muss T-Mobile die Inhalte so wählen, dass diese vor allem die Informationsansprüche der in Kapitel 7.3.2 aufgelisteten Stakeholder bedienen. Als Basis-Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation lassen sich in Anlehnung an die in Kapitel 7.2.2 durchgeführte Analyse grob folgende Themen identifizieren:

1. Das prinzipielle Verständnis von nachhaltiger Entwicklung, dessen Umsetzung innerhalb des Unternehmensablaufs und die daraus für die Gesellschaft resultierenden Vorteile
2. Die elektromagnetische Strahlung von Sendeanlagen
3. Die Umwelt- und Sozialleistungen des Unternehmens
4. Die Umweltauswirkungen der Unternehmenstätigkeit (z.B. Flächenverbrauch durch Neubau von Sendeanlagen, Energieverbrauch)
5. Die Auswirkungen des Nachhaltigkeitsengagements auf das wirtschaftliche Ergebnis
6. Die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für die Mitarbeiter von T-Mobile und die damit verbundenen Veränderungen

Diese Themen müssen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auf jeden Fall aufgegriffen und unter dem Begriff nachhaltiges Wirtschaften von T-Mobile zusammengeführt werden. Es ist notwendig, durch die Vernetzung der Themenbereiche die Vorteile der Unternehmenstätigkeit für die Stakeholder im Ganzen darzustellen und

somit die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu demonstrieren. Daraus ergibt sich als weiteres Thema für die Nachhaltigkeitskommunikation, dass T-Mobile in diesem Rahmen natürlich prinzipiell deutlich machen muss, was Nachhaltigkeit für T-Mobile bedeutet und welche Ziele damit verbunden sind.

7.3.4 Schlussfolgerungen

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass T-Mobile im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation unterschiedliche Stakeholder und unterschiedliche Themen berücksichtigen muss. Im Zusammenhang mit dem von den Anwohnern stark emotionalisierten Thema der elektromagnetischen Strahlung wird offensichtlich, dass es für T-Mobile sinnvoll sein kann, eine verständigungsorientierte Kommunikationsstrategie anzustreben. Nur wenn T-Mobile die Akzeptanz der wichtigen Anspruchsgruppen erhält, kann störungsfrei gewirtschaftet werden. Es wird daher vorgeschlagen, im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation eine Kooperationsstrategie anzustreben. Durch eine solche Ausrichtung der Kommunikation ist es möglich, mit den kooperationsbereiten Stakeholdern zusammenzuarbeiten. In diesem Zusammenhang muss natürlich berücksichtigt werden, dass es immer auch solche Gruppen geben wird, die den Konsens nicht suchen, sondern T-Mobile prinzipiell ablehnend gegenüber stehen (z.B. Bürgerinitiativen zum Thema EMVU). Durch den Versuch, auch deren Auffassungen soweit wie möglich zu berücksichtigen und in die Planungen einfließen zu lassen, kann der „Good will“ von Seiten T-Mobiles deutlich gemacht werden.

7.4 Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen

Nach Festlegung der Basis-Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie muss in diesem Schritt entschieden werden, mit welchen Maßnahmen die Basis-Kommunikationsziele der Nachhaltigkeitskommunikation am besten erreicht werden können, welche Maßnahmen sich für welche Zielgruppe eignen und welche Maßnahmenkombination den besten synergetischen Effekt bietet. Es geht dabei konkret um eine Entscheidung über Ziele, Zielgruppen und Inhalte der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen. Einschränkend muss an dieser Stelle bemerkt werden, dass auf Grund des prinzipiellen Charakters des für T-Mobile aufgestellten Konzepts eine genaue Aussage über konkrete Inhalte der einzelnen Maßnahmen nicht möglich und von Seiten des Unternehmens nicht gewünscht war. Im Folgenden handelt es sich daher um

grobe Richtungsempfehlungen, die bei der praktischen Umsetzung des Konzepts innerhalb des Unternehmens überprüft und ggf. angepasst werden müssen.

7.4.1 Leitmaßnahmen

Auf der Ebene der Gesamtkommunikation müssen zunächst Entscheidungen über die Leitmaßnahmen getroffen werden, bevor der Einsatz anderer Kommunikationsmaßnahmen geplant werden kann. Die Ergebnisse aus der in Kapitel 5 durchgeführten Analyse haben deutlich gemacht, dass sich für T-Mobile das Internet, das Plattformkonzept von NB und Internet sowie die persönliche Kommunikation anbieten, um die Nachhaltigkeitskommunikation auf ihnen aufzubauen.

Internet:

Das Internet wird von T-Mobile bis dato nicht genutzt, um Auskunft über die umwelt- oder nachhaltigkeitsbezogenen Leistungen des Unternehmens zu geben. Dies hat unter anderem konzernpolitische Gründe, da die Internetseite von T-Mobile hauptsächlich als Verkaufsplattform genutzt wird und dieser Schwerpunkt in Zukunft auch beibehalten werden soll (Vgl. Schneimann 2002). Informationen über das Unternehmen und speziell das Thema Umwelt/Nachhaltigkeit sollen von interessierten Personen über die Internetseite des Telekomkonzerns abgerufen werden. Es scheint daher eher unwahrscheinlich, dass es gelingen wird, die Internetseite - wie in Kapitel 5.3.2 dargestellt - entlang des Nachhaltigkeitsbegriffs zu gestalten. Die gute Erreichbarkeit des Internets durch die meisten Anspruchsgruppen macht es aber zu einer prädestinierten Maßnahme, um das allgemeine Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften sowie Ergebnisse und Veränderungen bei T-Mobile in diesem Bereich zu kommunizieren. Im Rahmen eines NKKs sollte daher mindestens über die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsportals nachgedacht werden, über das Informationen zum Thema erhältlich sind. Sollte die Einrichtung eines solchen Portals konzernintern nicht durchsetzbar sein, wäre die Minimalanforderung an die Internetseite von T-Mobile eine Verlinkung mit dem Nachhaltigkeitsportal des Telekomkonzerns. Innerhalb dieses Portals müsste dann sichergestellt werden, dass für T-Mobile-spezifische Informationen abrufbar sind, wie z.B. der Nachhaltigkeitsbericht oder Informationen zum Thema EMVU. Eine solche Lösung scheint in Hinblick auf die Integration der Kommunikation allerdings wenig sinnvoll, da die Internetseite eines Unternehmens heute ein sehr wichtiges Informationsportal für die Stakeholder darstellt. Wird dem Thema Nachhaltigkeit auf der Internetseite von T-Mobile speziell keine Aufmerksamkeit ge-

schenkt stört dies die Einheit der Kommunikation. Die Umstrukturierung der T-Mobile-Internetseite im Rahmen eines NKKs wird daher dringend empfohlen.

Ziel des - wie immer gearteten - Internetauftritts sollte es sein, eine möglichst umfassende, über die kritischen Stakeholder hinausgehende Zahl an Anspruchsgruppen

1. über das Thema Nachhaltigkeit im Allgemeinen zu informieren und auch weniger Interessierte für das Themenfeld zu gewinnen sowie
2. für die im Rahmen der Basis-Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie identifizierten kritischen Stakeholder ein Informationsangebot zu schaffen und Stellung zu beziehen.

Prinzipiell sollte das Internet rein inhaltlich in der Lage sein, sämtliche Informationsbedürfnisse aktueller Stakeholder zu erfüllen. Dabei muss aber bedacht werden, dass trotz der steigenden Zahl an Internetnutzern Informationssuchende u.U. keinen Internetzugang besitzen. Es muss daher eine Möglichkeit geschaffen werden, die im Internet angebotenen Informationen auch auf anderen Wegen zu erhalten (Vgl. NB oder persönliche Kommunikation).

Nachhaltigkeitsbericht:

Gute Voraussetzungen für einen NB hat T-Mobile durch seinen im Jahr 2002 erstellten, wenn auch bis dato nicht veröffentlichten, UB geschaffen, da in diesem schon viele, für einen NB relevanten Inhalte enthalten sind. Vor der Erstellung eines solchen Berichts sollte Klarheit darüber bestehen, ob dieser sich an den Guidelines des GRI oder IÖW orientieren wird, oder ob ein anderer, eigener Weg bei der Konzeption des Berichts eingeschlagen werden soll. Die Printversion des Berichtes sollte dabei die wichtigsten Informationen über die nachhaltige Wirtschaftsweise von T-Mobile enthalten und auch für den weniger kundigen oder interessierten Leser ansprechend sein. Eine ausführlichere Version mit Verknüpfungen zu bestimmten, z.B. für die in Kapitel 7.3.2 aufgelisteten Stakeholder, wichtigen Themen sollte dann im Internet veröffentlicht werden. Auf diese Weise kann T-Mobile nicht nur den Informationsbedürfnissen der als besonders relevant erachteten Stakeholdern gerecht werden, sondern auch für die allgemein interessierte Öffentlichkeit und nicht explizit beachtete Stakeholder interessante Informationen bereitstellen. An dieser Stelle muss wieder daran gedacht werden, dass das Internet nicht prinzipiell für jeden zugänglich ist. Aus diesem Grund wäre es wünschenswert, wenn Informationssuchende über eine Kontaktadresse die Möglichkeit hätten, die angebotenen Informationen auf Anfrage offline zugesendet zu bekommen (z.B. aktuelle Ausdrucke aus dem Internet).

T-Mobile sollte mit Hilfe des NBs zum Thema Nachhaltigkeit Stellung nehmen und über die erbrachten, aber auch die nicht erbrachten Leistungen berichten. Ziel muss es sein, die Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung durch T-Mobile glaubwürdig zu kommunizieren und dadurch Unterstützungspotentiale für das Unternehmen in der Gesellschaft zu generieren. Ebenso wie das Internet sollte auch der NB in seiner knappen Printversion prinzipiell alle Anspruchsgruppen ansprechen, aber vor allem den kritischen Stakeholdern neben dem Internet Hinweise auf weitere, für sie interessante Informationsquellen geben (z.B. Unternehmensdialoge, persönliche Kontaktadressen).

Plattformkonzept:

Um die Maßnahmen Internet und NB zu verbinden und somit die Voraussetzungen für ein Leitinstrument zu erfüllen, sollte der NB unbedingt wie oben erwähnt im Internet veröffentlicht und durch weitergehende Informationen ergänzt werden (Vgl. Kapitel 5.3.4). Durch den Aufbau von Verknüpfungen können unterschiedliche Sachverhalte auf einfache Weise zusammengebracht werden. Der große Vorteil des Plattformkonzepts: Der NB an sich bleibt durch seinen begrenzten Umfang gut lesbar, weitergehende Informationsbedürfnisse können von Seiten des Lesers individuell durch gezieltes Anwählen weiterer Links gestillt werden. Ziel des Plattformkonzepts muss es sein, durch die Möglichkeit einer gezielten Selektion von Informationen einen Bericht anzubieten, der auch gelesen wird. Da es sich beim Plattformkonzept um die Kombination aus Internet und NB handelt, richtet es sich an die oben schon näher beschriebenen Zielgruppen.[112]

Persönliche Kommunikation:

Eine persönliche Kommunikation (intern als auch extern) muss von Seiten T-Mobiles jederzeit möglich sein und gefördert werden. Nur so kann ein Dialog zwischen T-Mobile und seinen Anspruchsgruppen entstehen. Insgesamt müssen dafür sämtliche Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation auf entsprechende Ansprechpartner hinweisen. Dies ist besonders wichtig, um interessierten Personen ohne Internetanschluss Zugang zu Informationen zu ermöglichen. Es darf dabei nicht auf eine Reaktion durch die Anspruchsgruppen gewartet werden. T-Mobile muss ganz im Gegenteil Anreize für einen Dialog schaffen und die Anspruchsgruppen aktiv anspre-

[112] Wie in Kapitel 5.3.4 erwähnt, handelt es sich bei dem Plattformkonzept um eine relativ neue Entwicklung im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation, deren Nutzung durch die Zielgruppen noch nicht eingehend untersucht wurde. Trotzdem wird dem Konzept im Rahmen dieser Arbeit ein hohes Innovationspotential zugeschrieben und die Anwendung im Rahmen eines NKK bei T-Mobile empfohlen.

chen. Dies kann z.B. durch das Zusenden von e-mails oder Briefen geschehen. Besonders interessant wäre auch das Anbieten von Informationen über den Short Message Service (sms), auf die die angesprochenen Personen ebenfalls via sms reagieren könnten. Um die Nutzungswahrscheinlichkeit zu erhöhen, ist hier das Anbieten einer kostenlosen Kontaktnummer als sinnvoll einzuschätzen. Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, dass Adressaten, die kein Interesse an solchen Informationen haben, diese auch „abbestellen“ können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass solche Maßnahmen als störend empfunden und negativ bewertet werden.
Um im Rahmen der persönlichen Kommunikation über die Zweier-Dialoge zwischen Unternehmen und einzelnen Vertretern der Anspruchsgruppen hinaus zu kommen, bietet sich außerdem die Durchführung von Gesprächsrunden zu bestimmten, für die Anspruchsgruppen wichtigen Themen an.[113]

Prinzipiell muss T-Mobile mit Hilfe der Leitmaßnahmen eine glaubwürdige Informationsbasis zum Thema Nachhaltigkeit anbieten, um innerhalb der Gesellschaft, aber vor allem bei den kritischen Anspruchsgruppen, Unterstützungspotentiale für die Unternehmenstätigkeit aufzubauen. Bei der Umsetzung der Leitmaßnahmen muss in hohem Maße darauf geachtet werden, dass das Potential zur Erfüllung der Voraussetzungen **Dialogorientierung**, **ganzheitliche Leistungsdarstellung**, **Zielgruppenorientierung** und **Aktualität** genutzt wird.

7.4.2 Kristallisationsmaßnahmen

Als Kristallisationsmaßnahmen, die im Rahmen des NKKs auf jeden Fall eingesetzt werden sollten, um die von den Leitmaßnahmen vorgegebene Botschaft zu übermitteln, wurden in Kapitel 5 das Intranet und die Mitarbeiterzeitung identifiziert. Bei T-Mobile scheint außerdem noch der Einsatz des Unternehmensdialogs sinnvoll.

Intranet:

Im Intranet wird bei T-Mobile heute im Gegensatz zum Internet schon auf das Thema Umwelt eingegangen. Symptomatisch ist die Tatsache, dass die Bereiche Umweltmanagement und EMVU diese Informationen getrennt voneinander anbieten und sie weder abgestimmt werden, noch Verknüpfungen zwischen den Seiten der beiden Abteilungen bestehen.

[113] Vgl. die Ausführungen in Kapitel 7.4.2 zu dem Instrument des Unternehmensdialogs.

Insgesamt zeichnet sich das Intranet von T-Mobile durch eine Flut an Informationen zu den unterschiedlichsten Themen aus. Aus diesem Grund ist es - ebenso wie im Internet - erforderlich, die Informationen zum Thema Nachhaltigkeit offensiv zu platzieren und somit die Mitarbeiter zum Weiterlesen anzuregen. Durch die offensichtliche Verknüpfung unterschiedlicher, im Intranet präsenter Seiten und Inhalte zum Thema Nachhaltigkeit kann die Bedeutung und der Umfang des Themas deutlich gemacht werden. Außerdem ist es für die Weiterentwicklung der Roadmap zum Thema Nachhaltigkeit als auch des NKKs sehr wichtig, ein Diskussionsforum innerhalb des Intranets zu schaffen, in dem Mitarbeiter Fragen, Anregungen und Kritik zum Thema nachhaltiges Wirtschaften bei T-Mobile platzieren können. Ebenso wichtig ist die Bekanntmachung der für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlichen Personen und deren Kontaktdaten. Ein Dialog kann nur geführt werden, wenn die Dialogpartner bekannt sind.

Ziel des Intranets muss es sein, über Information und Einbindung der Mitarbeiter ein Bewusstsein zum Thema Nachhaltigkeit und Unterstützungspotentiale für die Entwicklung zu einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen zu schaffen.

Mitarbeiterzeitung:

In der monatlich erscheinenden Mitarbeiterzeitung und dem täglich erscheinenden e-mail Magazin MAG am Morgen wird bei T-Mobile schon heute das Thema Umwelt aufgegriffen und behandelt. Auch zu sozialen und wirtschaftlichen Themen wird Stellung genommen. Von den Mitarbeitern werden diese Informationsquellen insgesamt aber aufgrund der einseitig positiven Berichterstattung und der zu bewältigenden Informationsfülle im Tagesgeschäft wenig genutzt (Vgl. Schulz 15.01.2003). Im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation muss also ganz besonders darauf geachtet werden, dass die kommunizierten Themen für die Mitarbeiter relevant sind. Die große Chance, die sich im Rahmen der Umsetzung des NKKs bietet, ist die Mitarbeiterzeitschrift komplett wie einen internen NB aufzubauen (Vgl. Kapitel 5.4.1). Alle angesprochenen Themen sollten in den Zusammenhang des Nachhaltigkeitskonzepts eingeordnet und um Erläuterungen zu diesem Thema ergänzt werden. Außerdem ist es an dieser Stelle sinnvoll auf Schwachstellen einzugehen, und Ansatzpunkte für deren Behebung aufzuzeigen. Die Durch eine solche Berichterstattung könnte die Akzeptanz und Anerkennung der Mitarbeiterzeitung wieder steigen. Auch im Rahmen der Mitarbeiterzeitung müssen Dialogmöglichkeiten aufgezeigt werden,

um das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bei T-Mobile lebendig werden zu lassen.

Die Mitarbeiterzeitung verfolgt wie das Intranet das Ziel, durch Information und Einbindung der Mitarbeiter ein Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit und Unterstützungspotentiale für die Entwicklung zu einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen zu schaffen.

Unternehmensdialog:

Bei der Anwendung auf T-Mobile stellt der Unternehmensdialog keine Leitmaßnahme dar, da T-Mobile diesen hauptsächlich für die Kommunikation zum Thema elektromagnetische Strahlung einsetzt. Auf Grund der überragenden Bedeutung des Themas für das gesamte Unternehmen wird der Unternehmensdialog hinsichtlich seines unbedingten notwendigen Einsatzes zu den Kristallisationsmaßnahmen gezählt.

Das Thema elektromagnetische Strahlung muss im Rahmen der Unternehmensdialoge unbedingt in den Gesamtkontext des Themas Nachhaltigkeit bei T-Mobile gestellt werden. Durch das Aufzeigen unterschiedlicher Aktivitäten zum diesem Thema kann die Kooperationsbereitschaft des Unternehmens dokumentiert werden. Es ist außerdem sehr wichtig, im Rahmen dieser Dialoge den Nutzen aufzuzeigen, den die Gesellschaft durch die Tätigkeit von T-Mobile hat (z.B. einer der größten Arbeitgeber Deutschlands, Wahrnehmung der sich daraus ergebenden hohen strukturellen Verantwortung, Anbieten der inzwischen sehr wichtigen Dienstleistung Mobilfunk).

Wie in Kapitel 7.3.3 aufgezeigt, ist das Thema elektromagnetische Strahlung vor allem für Anwohner, Bürgerinitiativen aber auch Behörden, Verwaltungen oder politische Parteien relevant. Die Unternehmensdialoge sollten daher hauptsächlich diese Anspruchsgruppen ansprechen. Ziel dieser Maßnahme muss es sein, im Rahmen eines argumentativen Dialogs Ängste bei den Betroffenen und dadurch vorhandene Widerstände abzubauen. Nur so kann ein reibungsloser Unternehmensablauf sichergestellt werden.

Die Inhalte der Kristallisationsmaßnahmen müssen so gewählt werden, dass sie die Aussagen der Leitmaßnahmen unterstützen und - wenn nötig - ergänzen. Sie sollten hier aber weitaus mehr an speziellen Informationsbedürfnissen bestimmter Anspruchsgruppen ausgerichtet sein, als das mit Hilfe der Leitmaßnahmen möglich ist.

7.4.3 Integrationsmaßnahmen

Als Integrationsmaßnahmen, die mit anderen Kommunikationsmaßnahmen gemeinsam eingesetzt werden und dadurch potenzierende Wirkungen bei den Zielgruppen erreichen sollen, wurden in Kapitel 5 das Sponsoring, Mediawerbung und die Durchführung von Events zum Thema Nachhaltigkeit identifiziert. Für ein NKK bei T-Mobile kommen darüber hinaus die Zusendung von Rechnungsbeilagen sowie das Verteilen von Infoflyern in Frage.

Sponsoring:

Neben den schon bestehenden Sponsoringaktivitäten im Bereich Umwelt und Soziales sollte bei der Vorbereitung eines NKKs darüber nachgedacht werden, welche Einrichtungen oder welche Forschungsvorhaben, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, eventuell durch T-Mobile gesponsert werden können. Sollte sich keine Maßnahme anbieten oder die finanziellen Ressourcen ein weiteres Engagement nicht zulassen, muss bei den bereits laufenden Sponsoringaktivitäten darauf geachtet werden, dass im Rahmen der Kommunikation eine Einordnung der Maßnahme in den großen Bereich Nachhaltigkeit erfolgt. Dies gilt z.B. für die Unterstützung des Projekts „Living Lakes“ (Vgl. Anhang F). Prinzipiell gilt für das gesamte Unternehmenssponsoring, dass nur solche Maßnahmen/Institutionen unterstützt werden sollten, deren Tätigkeit dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung nicht entgegensteht.

Ziel des Sponsorings sollte es sein, durch die Unterstützung von Organisationen und Maßnahmen, die nicht direkt zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs beitragen, aber für die Gesellschaft einen Nutzen erbringen, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch T-Mobile zu dokumentieren. So ausgerichtet kann das Sponsoring in Verbindung mit anderen Kommunikationsmaßnahmen zur Steigerung der Reputation beitragen.

Mediawerbung:

Im Rahmen einer Mediawerbungskampagne könnte das Thema Nachhaltigkeit mit dem Ziel aufgegriffen werden,

1. im Bewusstsein der Zielgruppen Interesse und Aufmerksamkeit hierfür zu wecken,
2. T-Mobile als ein Unternehmen zu präsentieren, dass sich auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaftenden befindet und
3. auf anschließende Kommunikationsmaßnahmen zu verweisen.

Gerade für den Start des NKKs kann durch die Thematisierung des Begriffs Nachhaltigkeit und einen Verweis auf weitere Informationsmöglichkeiten zu diesem Thema, Interesse auch bei weniger aufmerksamen Stakeholdern geweckt werden. Voraussetzung ist in diesem Zusammenhang natürlich das Vorhandensein von substantiellen Informationen über das Nachhaltigkeitsengagement von T-Mobile.
Ziel der Mediawerbung sollte es sein, Aufmerksamkeit für das Thema bei den Anspruchsgruppen des Unternehmens zu erzeugen und Hinweise auf weitere Informationsquellen zu geben.

Events:

Um das Thema Nachhaltigkeit intern und extern bei den Zielgruppen zu kommunizieren, bietet sich, wie zum Thema Umwelt bei T-Mobile schon üblich, die Durchführung von Tagen der offenen Tür zum Thema Nachhaltigkeit an. Gerade solche Events bieten die Möglichkeit, das Thema und die Bedeutung für T-Mobile umfassend darzustellen. Das Abhalten einer solchen Veranstaltung könnte beispielsweise zum Start des neuen UMTS-Netzes sinnvoll sein, um die Folgen für Umwelt und Gesellschaft sowie das Engagement von T-Mobile deutlich zu machen. Daneben scheint der Einsatz von Events im Rahmen der Initiative „Schulen Unternehmen Nachhaltigkeit (SUN)“, in der T-Mobile schon heute mit Schulen zusammenarbeitet, um den Schülern das Themenfeld Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit einem Großunternehmen nahe zu bringen, sinnvoll. So könnten z.B. nach Beendigung einzelner Teilprojekte oder zur Vorstellung von Endergebnissen auf dem Gelände von T-Mobile oder der jeweiligen Schulen Veranstaltungen abgehalten werden. Hier sollte von T-Mobile die Möglichkeit genutzt werden, durch persönliche Gespräche oder die Verteilung des Nachhaltigkeitsberichts (abhängig von der angesprochenen Klassenstufe) auf die Aktivitäten des Unternehmens aufmerksam zu machen. Hierbei muss beachtet werden, dass die Aktivitäten in den Schulen sich in vollem Umfang auf das Thema Nachhaltigkeit beziehen. Es muss unbedingt vermieden werden, mit diesen Aktivitäten den Eindruck zu erwecken, im Kreise der Schüler neue Kunden akquirieren zu wollen. Andernfalls könnte es zu einem nicht unerheblichen Imageschaden für das Unternehmen kommen.
Ziel eines Events sollte es sein, über die direkte Erfahrbarkeit aller Facetten des Themas Nachhaltigkeit und die Möglichkeit, über diese Facetten mit T-Mobile ins Gespräch zu kommen, bei den Zielgruppen ein Bewusstsein für das Engagement

des Unternehmens zu entwickeln. Auf diesem Weg können ebenfalls Unterstützungspotentiale für T-Mobile aufgebaut werden.

Zusendung von Rechnungsbeilagen:

Jeden Monat erreicht T-Mobile seine Kunden über die Zusendung der Mobiltelefonrechnungen. Zum Start des NKKs oder bei Erreichen bestimmter Zielsetzungen könnte es sinnvoll sein, durch das Beilegen von Flyern in die Rechnungen über neue Sachverhalte zu informieren und Verweise auf weitere Kommunikationsmaßnahmen zu geben. Eine solche Maßnahme kann die Wahrscheinlichkeit steigern, dass weniger interessierte Kunden T-Mobile mit dem Begriff Nachhaltigkeit in Verbindung bringen und interessierten die Informationssuche erleichtert wird.

Verteilen von Infoflyern:

Für die proaktive Kommunikation mit den Anwohnern könnte das Verteilen von Infoflyern, auf denen das Thema EMVU behandelt und in den Komplex der Nachhaltigkeit eingeordnet wird, zielführend sein. Im Zuge von Wartungsarbeiten oder Kontrollbesuchen an den Sendestationen durch die Serviceteams könnten diese Infoflyer in den umliegenden Häusern verteilen. Ziel der Flyer sollte es sein, auf Informationsveranstaltungen, Internetseiten oder Broschüren zum Thema Nachhaltigkeit (hier Schwerpunkt EMVU) hinzuweisen.

Bei der Festlegung der durch die Integrationsmaßnahmen kommunizierten Inhalte muss besonders darauf geachtet werden, dass es im gemeinsamen Einsatz mit anderen Kommunikationsmaßnahmen möglich ist, eine potenzierende Wirkung bei den angesprochenen Zielgruppen zu erreichen.

7.4.4 Folgemaßnahmen

Als Folgemaßnahmen, die zwar keine große Integrationswirkung besitzen, die im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation aber dennoch eingesetzt werden sollten, können Ausstellungen sowie interne Arbeitskreise zum Tragen kommen.

Ausstellungen:

Ausstellungen, die über das Themenfeld der Nachhaltigkeit bei T-Mobile informieren, können z.B. im Rahmen eines Tages der offenen Tür präsentiert, als begleitende Informationsmaßnahme bei Presseterminen aufgestellt oder im Rahmen der internen Kommunikation zur Information der Mitarbeiter genutzt werden. Hierbei ist es wichtig, dass auf weitere Informationsmaßnahmen hingewiesen und Anreize für einen persönlichen Dialog geliefert werden.

Interne Arbeitskreise:

Interne Arbeitskreise sollten vor allem im Rahmen der Erarbeitung der Roadmap zum Thema Nachhaltigkeit eingesetzt werden. Nur durch die Einbeziehung sämtlicher am Unternehmensablauf Beteiligter, kann sichergestellt werden, dass es sich bei diesem Fahrplan nicht um ein von der Unternehmensleitung diktiertes Dokument handelt, dass den Gegebenheiten bei T-Mobile möglicherweise nicht gerecht wird. Zur Weiterentwicklung des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit und zur Information der Mitarbeiter sollten diese Arbeitskreise kontinuierlich durchgeführt werden, auch nach Aufstellung der Roadmap. Zu denken wäre hier an regelmäßig stattfindende Treffen (z.B. alle sechs Monate) mit Beteiligung von Mitarbeitern aller Standorte von T-Mobile. Zuvor sollten regional ebenfalls Arbeitskreise abgehalten werden, deren Ergebnisse dann an die Zentrale weitergegeben werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass neue Entwicklungen innerhalb des Unternehmens Eingang in die Roadmap und auch im Rahmen der Kommunikation Berücksichtigung finden. Diese Entwicklungen könnten dann auf Betriebsversammlungen präsentiert und zur Diskussion gestellt werden.

7.5 Integration der Kommunikationsmaßnahmen

Um bei den Anspruchsgruppen von T-Mobile ein konsistentes Bild des Unternehmens zu zeichnen, ist es wichtig, die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abzustimmen (Vgl. Kapitel 4.2). Dies sollte auf inhaltlicher, formaler und zeitlicher Ebene geschehen.

7.5.1 Inhaltliche Integration

Im Rahmen der inhaltlichen Integration müssen die Kommunikationsmaßnahmen thematisch miteinander verbunden werden. Dies scheint im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation relativ einfach, da sämtliche Kommunikationsmaßnahmen darauf ausgerichtet sind, das Thema Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt werden:

- Auf Grund des weit gefassten Begriffs der Nachhaltigkeit ist es notwendig, sämtlichen Kommunikationsmaßnahmen dasselbe Verständnis von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung zugrunde zu legen.

- Es muss ein Konsens darüber bestehen, wie das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bei T-Mobile umgesetzt werden soll und wie die dafür aufgestellten Ziele aussehen.
- Es muss sichergestellt werden, dass im Rahmen der internen und externen Kommunikation gleiche Inhalte kommuniziert werden, um Informationsungleichgewichte und Verunsicherungen innerhalb der Belegschaft zu vermeiden.

Die inhaltliche Integration erfordert dafür prinzipiell eine **funktionale**, **instrumentelle**, **horizontale** und **vertikale** Abstimmung (Vgl. Kapitel 4.2). Dieser Abstimmungsbedarf in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikationsmaßnahmen muss bei der tatsächlichen Anwendung des Konzepts genau geprüft und umgesetzt werden. Im Rahmen dieser Arbeit sind nur Tendenzaussagen möglich.

Durch die **funktionale Abstimmung** soll geklärt werden, welchen Beitrag die Kommunikationsmaßnahmen zur Realisierung der Kommunikationsziele leisten können und welche Aufgaben durch einen gemeinsamen Einsatz besser erfüllbar sind. Generell scheint ein gemeinsamer Einsatz der Leitinstrumente Internet und NB im Rahmen des Plattformkonzepts eine gute Möglichkeit, um einen ausführlichen Überblick über die Aktivitäten von T-Mobile im Bereich Nachhaltigkeit zu geben und die Informationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen zu befriedigen. Im Rahmen der Unternehmensdialoge zum Thema EMVU sollte unbedingt der NB verteilt oder zumindest auf diesen verwiesen werden.

Durch die **instrumentelle Abstimmung** müssen alle Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation untereinander vernetzt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die übrigen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation das Thema Nachhaltigkeit nicht nur inhaltlich aufgreifen, sondern auch konkrete Verweise auf die Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation geben. So sollte z.B. im GB auf den NB oder das Internet verwiesen werden. T-Mobile Vertragspartner sollten in ihren Verkaufsräumen Infoflyer zum Thema Nachhaltigkeit und weitere Informationsmöglichkeiten anbieten.

Um einen möglichst hohen Wirkungsgrad solcher Maßnahmen, die sich an eine Zielgruppe wenden, zu erreichen, muss im Rahmen der **horizontalen Abstimmung** besonders auf die Vernetzung der Maßnahmen und auf die Erfüllung der speziellen Informationsbedürfnisse geachtet werden.

Im Rahmen der **vertikalen Abstimmung** erscheint die Abstimmung der internen Kommunikation in den verschiedenen Niederlassungen des Unternehmens beson-

ders wichtig. Es muss eine Durchgängigkeit der kommunikativen Ansprache auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens erreicht werden, indem auf allen Ebenen gleiche Inhalte vermittelt werden. Dies ist beispielsweise über die Mitarbeiterzeitschrift oder Betriebsversammlungen möglich. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich sämtliche Mitarbeiter von T-Mobile über die Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit bewusst sind und eine Vorstellung für dessen Relevanz für T-Mobile haben. Bedeutsam ist die vertikale Abstimmung auch bei der Planung problematischer Projekte, damit z.B. Mitarbeiter in einer anderen Region nicht erst aus den Medien von dem Projekt der Zentrale erfahren. Hierfür können u.a. E-Mail Mitteilungen oder Aushänge an den schwarzen Brettern förderlich sein. Des Weiteren ist die vertikale Abstimmung für die externe Kommunikation relevant. Nur wenn sichergestellt ist, dass sämtliche Maßnahmen gleiche Inhalte vermitteln, kann ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen erreicht werden. Besonders wichtig ist dies im Hinblick auf kritische Stakeholder, wie z.B. die Anwohner, denen dieselben Inhalte vermittelt werden müssen wie z.B. der Wissenschaft oder der Politik.

7.5.2 Formale Integration

Bei der formalen Integration sind für die Kommunikationsmaßnahmen formale Vereinheitlichungen vorzunehmen. Dies soll den Wiedererkennungswert des Unternehmens steigern. Hierzu müssen die im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzten Maßnahmen die Vorgaben des Corporate Design von T-Mobile berücksichtigen. Jede Einzelmaßnahme der Nachhaltigkeitskommunikation muss daher vom Layout in sich stimmig, aber immer als Teil des Ganzen erkennbar sein.

7.5.3 Zeitliche Integration

Bei der praktischen Umsetzung des NKKs muss darauf geachtet werden, dass sämtliche Maßnahmen untereinander, aber auch mit denen der allg. Unternehmenskommunikation zeitlich abgestimmt werden. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass sich die einzelnen Maßnahmen im zeitlichen Einsatz gegenseitig unterstützen.

Prinzipiell erscheint es für die zeitliche Abstimmung sinnvoll, am Anfang des Jahres eine Übersicht über sämtliche gegenwärtige und zukünftige Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens zu erstellen. Nur eine solche Planung kann verhindern, dass zwei Abteilungen zur selben Zeit gleichgerichtete Maßnahmen durchführen und somit wertvolle personelle und finanzielle Ressourcen verschwenden. Ziel eines sol-

chen Vorgehens muss die gegenseitige Unterstützung der von unterschiedlichen Abteilungen durchgeführten Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation sein. Bei jedem an der Kommunikation von T-Mobile beteiligten Mitarbeiter muss daher Klarheit darüber bestehen, welche Kommunikationsaktivitäten geplant oder schon durchgeführt wurden, um im Zweifelsfall auf diese verweisen zu können. Dies könnte durch die Veröffentlichung eines Kommunikationsplans für das laufende Jahr im Intranet sichergestellt werden.

Zum Start des NKKs bei T-Mobile muss das Thema Nachhaltigkeit als erstes im Rahmen der internen Kommunikation offensiv thematisiert werden. Erst wenn bei den Mitarbeiter ein Bewusstsein über die Bedeutung des Themas besteht, ist es sinnvoll, mit der Kommunikation nach außen zu beginnen. Zu Beginn der externen Nachhaltigkeitskommunikation kann mit einer in lokalen und überregionalen Tageszeitungen gestarteten Unternehmenswerbekampagne zum Thema Nachhaltigkeit bei T-Mobile informiert und Verweise auf weitere Informationsquellen gegeben werden. Im Rahmen der externen Kommunikation scheint eine prinzipielle Ansprache im Rahmen des Internets und eines NBs sinnvoll (Vgl. Kapitel 7.4.1). Parallel dazu sollte durch Aktionen, Werbeanzeigen und Presseartikel auf den NB und die neue Internetseite zum Thema aufmerksam gemacht werden.

7.5.4 Integration des Themas Nachhaltigkeit in die allgemeine Unternehmenskommunikation

Damit die Nachhaltigkeitskommunikation nicht als separates Gebilde neben der traditionellen Kommunikation des Unternehmens steht, muss sie in diese integriert werden (Vgl. Kapitel 6.4). Neben der Abstimmung der Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation untereinander müssen sie auch mit den übrigen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation abgestimmt werden. In der Konsequenz bedeutet das für T-Mobile, dass auch die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit das Thema Nachhaltigkeit nicht nur registrieren, sondern aufgreifen und in die konventionellen Aktivitäten einfließen lassen muss. Um einen möglichst großen Synergieeffekt erzielen zu können, ist eine abteilungsübergreifende Arbeit notwendig. Das gegebene Arbeitsschema muss aufgegeben werden und sämtliche an der Kommunikation beteiligten Abteilungen/Mitarbeiter zusammenarbeiten.[114]

[114] Zur genauen organisatorischen Verankerung siehe Kapitel 7.6.

7.6 Organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeitskommunikation

Wie die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, muss die Nachhaltigkeitskommunikation in die gesamte Unternehmenskommunikation von T-Mobile integriert werden. Nachfolgend wird die aktuelle Organisation der Unternehmenskommunikation vorgestellt. Im Anschluss daran werden die durch das Aufstellen des NKKs entstehenden Konsequenzen dargelegt.

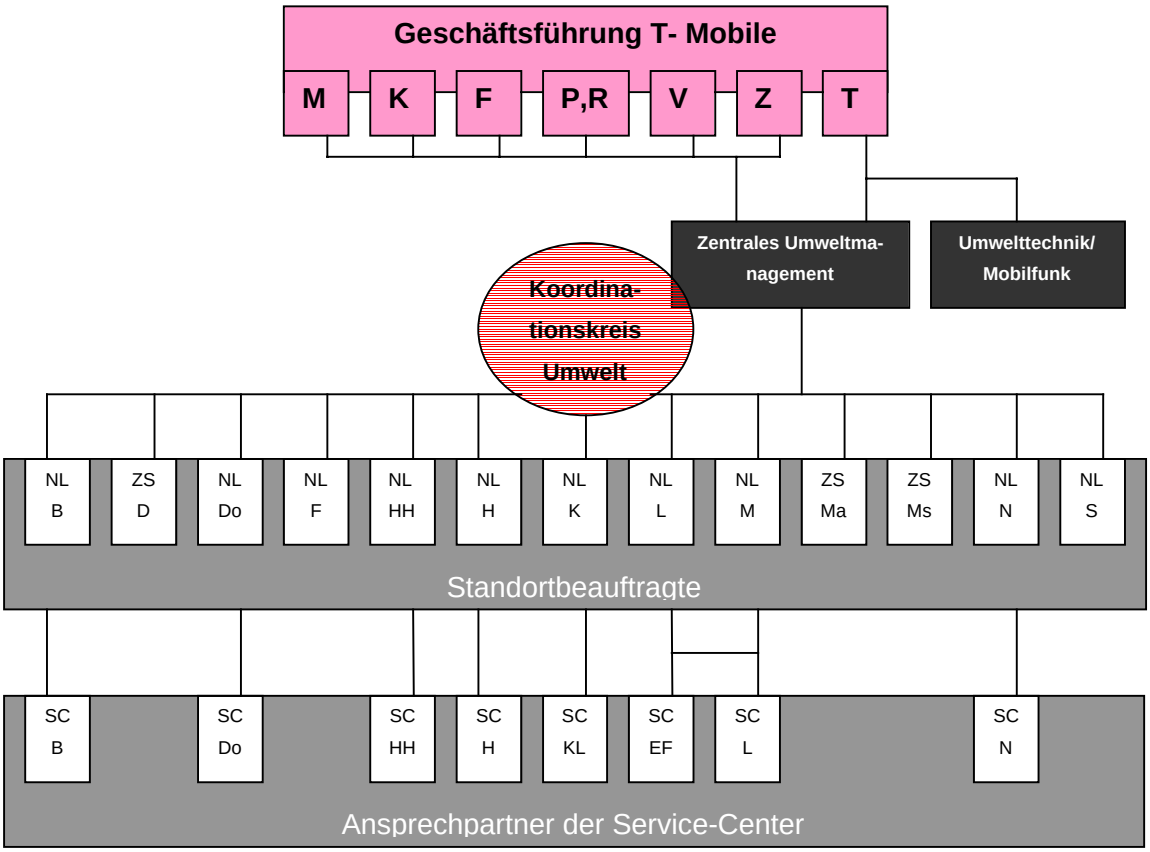

Abbildung 13: Organisation des Umweltmanagements bei T-Mobile (Quelle: T-Mobile 2002a)

NL = Niederlassung, **ZS** = Zentrale; **SC** = Service-Center

Geschäftsbereiche: **E** = Entwicklung; **F** = Finanzen/Controlling; **K** = Kundenservice; **M** = Marketing/Produktentwicklung; **P, R** = Personal & Recht; **V** = Vertrieb; **Z** = New Business, **T** = Technik,

Momentan werden sämtliche Kommunikationsaktivitäten zum Bereich Umwelt vom zentralen Umweltmanagement in der Unternehmenszentrale in Bonn koordiniert. Dieser Bereich leitet ebenfalls den Koordinationskreis Umwelt (KKU), dessen Aufgabe die Abstimmung zwischen sämtlichen für den Umweltschutz Verantwortlichen im Unternehmen ist. Dass die Maßnahmen des Umweltmanagements und der Umweltkommunikation vor Ort in den einzelnen Regionen umgesetzt werden, dafür sorgen

die Umweltbeauftragten der einzelnen Standorte, die außerdem die Ansprechpartner der Mitarbeiter in Fragen des Umweltmanagements darstellen (Vgl. Abb. 13).
Alle Maßnahmen der externen Umweltkommunikation bedürfen der Abstimmung und Freigabe durch die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit; diese Stabsstelle Unternehmenskommunikation untersteht dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Sie plant und führt außerdem sämtliche internen und externen Aktivitäten im Bereich Public Relations durch (Vgl. Abb. 14). Für Werbemaßnahmen ist das Marketing zuständig.

Abbildung 14: Organisation der Unternehmenskommunikation (Quelle: eigene Darstellung)

In Bezug auf das besonders sensible Thema der elektromagnetischen Strahlung von Sendeeinrichtungen und Mobiltelefonen sind seit ungefähr 1992 an sämtlichen Standorten von T-Mobile in Deutschland EMVU-Fachleute mit dessen Bearbeitung betraut. Koordiniert werden alle Aktivitäten zu diesem Thema durch den zentralen Bereich EMVU mit Sitz in Darmstadt. Die im Bereich EMVU tätigen Mitarbeiter von T-Mobile haben insgesamt einen großen Anteil an der Kommunikationsarbeit des Unternehmens nach außen. Als Ansprechpartner für die regionalen Medien in allen Fragen des Unternehmens, speziell zu den Vorgängen in den Regionen, dient der Pressesprecher der jeweiligen Region.
Zwischen den an der Kommunikation des Unternehmens beteiligten Personen/ Abteilungen bestehen bis heute nur geringe Austauschprozesse. Alle Bereiche planen und entwickeln ihre Kommunikationsaktivitäten weitgehend isoliert voneinander, eine Übersicht über die in einem Jahr geplanten Aktivitäten wird planmäßig nicht erstellt.
Wie oben erwähnt, kann die Umsetzung des NKKs und damit auch dessen Integration in die gesamte Kommunikationsarbeit des Unternehmens nur erfolgreich sein,

wenn sämtliche am Kommunikationsgeschehen des Unternehmens beteiligten Personen/Abteilungen ihre Aktivitäten im Voraus abstimmen und gemeinsam durchführen. Der Aufbau des NKKs darf aber zu keiner weiteren Spezialisierung der unternehmensinternen Kommunikationshierarchie führen (Vgl. Kapitel 6.4). Es ist daher notwendig, die inhaltliche Koordination der Nachhaltigkeitskommunikation durch eine oder mehrere schon bestehenden Abteilungen durchführen zu lassen. Um der Nachhaltigkeitskommunikation den nötigen Stellenwert innerhalb des Unternehmens zu verleihen, scheint es sinnvoll, deren Koordination in der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit anzusiedeln. Da die Integration der Kommunikation und die Erfassung und Sammlung sämtlicher Informationen ein sehr arbeitsintensiver Prozess ist, es wichtig, einen hauptverantwortlichen Mitarbeiter für die Nachhaltigkeitskommunikation zu benennen.[115] Dieser muss von seinem fachlichen Kenntnisstand her in der Lage sein, das Thema Nachhaltigkeit bearbeiten zu können, sowie durch seine Integration in den Unternehmensablauf die Möglichkeit haben, als Koordinator und Bindungsglied zwischen sämtlichen Abteilungen des Unternehmens zu funktionieren (Vgl. Abb. 15).

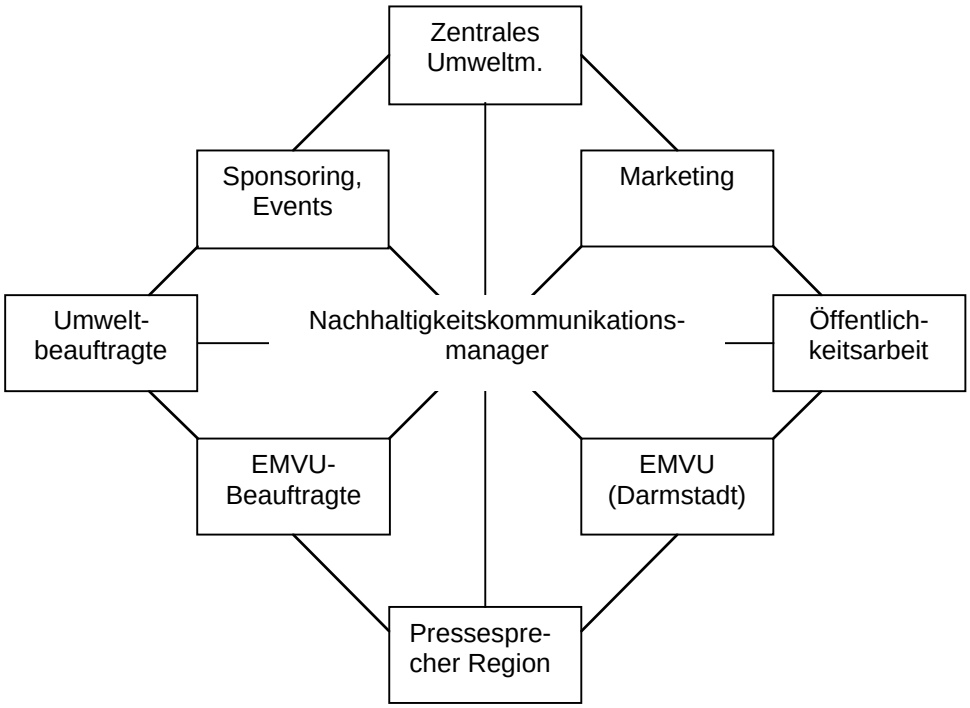

Abbildung 15: Beispiel für die Organisation der Nachhaltigkeitskommunikation bei T-Mobile (Quelle: eigene Darstellung)

Um eine umfassende Integration des Themas Nachhaltigkeit über die speziellen Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation hinaus in die übrigen Kommunikati-

[115] Im Folgenden Nachhaltigkeitskommunikationsmanager genannt.

onsmaßnahmen des Unternehmens zu erreichen, müssen also alle am Kommunikationsgeschehen Beteiligten über den Nachhaltigkeitskommunikationsmanager vernetzt sein. Sie sollen so gleichermaßen über die Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeit informiert werden sowie Bericht über ihre eigenen Beiträge ablegen. Durch eine solche Organisation soll sichergestellt werden, dass Informationen zum Thema Nachhaltigkeit an jeder Stelle innerhalb des Unternehmens erhoben werden, die jeweiligen verantwortlichen Ansprechpartner bekannt sind und der Kontakt zu ihnen schnell und unproblematisch hergestellt werden kann. Ein solcher Zustand kann durch regelmäßige Treffen und Diskussions- sowie Abstimmungsforen im Intranet als auch durch die kontinuierliche Pflege einer Übersicht über sämtliche Kommunikationsaktivitäten im Rahmen eines Kommunikationsnetzwerkes hergestellt werden.
Für die konkrete Umsetzung der Maßnahmen bedeutet eine solche Vernetzung Folgendes: Die Erstellung des NBs und die Betreuung von Inter- und Intranet sollten hauptverantwortlich durch das zentrale Umweltmanagement, das nach Einführung des Nachhaltigkeitskonzeptes auch in Nachhaltigkeitsmanagement umbenannt werden könnten, und die Unternehmenskommunikation in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen aus den Regionen erfolgen. Der Nachhaltigkeitskommunikationsmanager übernimmt hier die koordinierende Funktion. Die regionalen Intranetseiten sollten durch die am Standort Verantwortlichen erstellt und gepflegt sowie wiederum mit dem Nachhaltigkeitskommunikationsmanager abgestimmt werden. Wie auch heute schon im Rahmen der Umwelttage üblich, sollten die Events zum Thema Nachhaltigkeit hauptverantwortlich durch die Zuständigen in den Regionen geplant und durchgeführt werden. Bei sämtlichen Maßnahmen ist prinzipiell zu beachten, dass sie nicht isoliert, sondern immer in Abstimmung mit dem Netzwerk zur Nachhaltigkeitskommunikation ausgearbeitet werden. Vor allem an der Informationserhebung müssen alle Standorte sowie deren unterschiedlichen Abteilungen beteiligt werden. Nur die Etablierung eines solchen Netzwerks ermöglicht die Erhebung aller relevanten Informationen.

7.7 Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation

Auch für ein NKK von T-Mobile gilt: Nur durch eine regelmäßige Kontrolle ist

1. zu erkennen, ob das entwickelte Konzept in der Lage ist, seine Ziele zu erreichen und ob
2. es richtig auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abgestimmt ist.

Eine solche Evaluation muss kontinuierlich laufen sowie das gesamte Konzept und nicht nur einzelne Maßnahmen (z.B. NB oder Internet) betreffen.

V. Schlussbetrachtung

8 Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts

Neben der Aufstellung des theoretischen NKKs liegt ein weiteres Ziel dieser Arbeit im Aufzeigen der - bei der Anwendung auf T-Mobile - offensichtlich werdenden Möglichkeiten und Grenzen. Da es sich bei der Übertragung auf T-Mobile aber ebenfalls um ein theoretisches Konstrukt handelt, können im Rahmen dieser Untersuchung allenfalls Tendenzaussagen getroffen werden. Dies geschieht im Folgenden in Bezug auf die in Kapitel 3.2.1. erarbeiteten Voraussetzungen für ein glaubwürdiges NKK.

1. Kongruenz:

Wichtigste Voraussetzung für glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation ist die Übereinstimmung von kommunizierten Inhalten und tatsächlichem Unternehmensverhalten. Im Rahmen des aufgestellten Konzepts sollte diese Voraussetzung dadurch erfüllt werden, dass das Thema Nachhaltigkeit Eingang in die Corporate Identity und somit in das Corporate Behaviour des Unternehmens findet. Da es sich bei T-Mobile um ein sehr großes Unternehmen mit mehr als 9.000 Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten in ganz Deutschland handelt, könnte es schwer werden, allen Mitarbeitern in gleichem Maße die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit zu verdeutlichen und ein uneingeschränktes Commitment für nachhaltiges Wirtschaften zu erhalten. Dies scheint vor allem schwierig, so lange T-Mobile noch keine Roadmap zum Thema Nachhaltigkeit entwickelt hat. Eine Grenze könnte dem Konzept daher durch die Größe und das fehlende Bewusstsein der Mitarbeiter von T-Mobile für das Thema Nachhaltigkeit gesetzt werden. Im Gegenzug kann aber in diesem Fehlen auch eine Möglichkeit für T-Mobile liegen. Gelingt es dem Unternehmen, sämtliche Mitarbeiter am Aufstellen der Strategie teilhaben zu lassen, könnte dies zu einem wachsenden Bewusstsein zum Thema Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens führen sowie die interne und externe Kommunikation erleichtern.

2. Konsistenz:

Durch den widerspruchsfreien Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der integrierten Kommunikation sollen widersprüchliche Aussagen gegenüber den Anspruchsgruppen vermieden, Synergiepotentiale genutzt und eine größere Effizienz der Nachhaltigkeitskommunikation erreicht werden. Durch eine solche Abstimmung

hat T-Mobile also die Möglichkeit, die bestehenden Ressourcen besser auszunutzen - mehr Kommunikationsleistung mit weniger finanziellem und zeitlichem Aufwand. Der einheitliche Gesamteindruck von T-Mobile bei den Zielgruppen ist aber nicht allein von den Integrationsbemühungen des Unternehmens, sondern auch von der Interpretation der Kommunikation durch die angesprochenen Zielgruppen abhängig. Grenzen werden dem Konzept also ebenfalls durch die individuelle Wahrnehmung der Zielgruppen gesetzt. Die Integration der Nachhaltigkeitskommunikation erfordert einen hohen Planungsaufwand. Ob T-Mobile in der Lage und Willens sein wird, diesen auf sich zu nehmen, scheint fraglich.

3. Offenheit und Entwicklungsfähigkeit

Um den Voraussetzungen von Offenheit und Entwicklungsfähigkeit entsprechen zu können, ist es notwendig, das NKK zu evaluieren. Im Rahmen der Fallstudie konnte dieser Schritt nicht durchgespielt werden. Die für die Wirkungsanalyse nötigen Untersuchungen sind i.d.R. kostspielig und zeitaufwendig. Gleiches gilt für die kontinuierliche Wiederholung der Analyse der Nachhaltigkeitskommunikationssituation. Da T-Mobile schon im Rahmen der Umweltkommunikation keine solch umfassende Erfolgskontrolle und Evaluation finanziert hat, ist es ungewiss, ob dies im Rahmen eines NKKs geschehen würde (Vgl. Schneimann 18.12.2003).

4. Zielgruppenorientierung

Die Zielgruppenorientierung wurde als eine grundlegende Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit eines NKKs identifiziert. Trotzdem scheint in der Praxis eine Grenze des Konzepts gerade hier zu liegen. Eine lückenlose Stakeholderanalyse bei der Aufstellung des Konzepts für T-Mobile zu leisten, war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Aber schon bei der sehr generellen Ausrichtung der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen und -inhalte auf die jeweiligen Anspruchsgruppen wurde deutlich, dass eine detaillierte Berücksichtigung dieser Gruppen aufwendig und komplex ist. Prinzipiell erscheint es daher fraglich, ob der zeitliche und finanzielle Aufwand für eine umfassendere Ermittlung der Stakeholder, deren relevanten Themen sowie die Abstimmung der Kommunikationsinhalte und -maßnahmen in der Praxis von T-Mobile in Kauf genommen werden wird. Dies wäre nur sinnvoll, wenn die Möglichkeiten einer umfassenden Zielgruppenorientierung z.B. einer effektiveren, da an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen orientierten Auswahl der Kommunikationsinhalte, tatsächlich genutzt werden.

5. Dialogorientierung

Nur durch den Dialog mit den Anspruchsgruppen hat T-Mobile die Möglichkeit, Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld zu erkennen, diese als Informationen zur Früherkennung von Veränderungen zu nutzen und entsprechend darauf zu reagieren. Inwieweit ein solcher Dialog in der Praxis tatsächlich aufgenommen wird, hängt letztendlich aber nicht nur von der Bereitschaft des Unternehmens, sondern auch von der der Anspruchsgruppen ab, sich auf einen solchen einzulassen.

6. Ganzheitlichkeit in der Leistungsdarstellung:

In Kapitel 2 wurde schon darauf hingewiesen, dass die Komplexität des Themas Nachhaltigkeit die Kommunikation darüber schwierig gestalten lassen. Ob es möglich ist, mit Hilfe des NKKs eine wirklich ganzheitliche Darstellung der Unternehmensleistung von T-Mobile im Sinne der Nachhaltigkeit zu erreichen, ist vor allem in der inhaltlichen Ausgestaltung des Konzepts durch das Unternehmen selbst, hier besonders durch die Vernetzung der einzelnen Abteilungen, begründet. Gelingt eine umfassende Darstellung der Unternehmensleistung, so besteht für T-Mobile die Möglichkeit, die Informationsbedürfnisse sämtlicher Anspruchsgruppen zu erfüllen.

7. Aktualität:

Die Ausführungen in Kapitel 5 haben deutlich gemacht, dass die Erfüllung des Kriteriums Aktualität durch den Einsatz geeigneter Maßnahmen bedingt ist. Die Aktualität der kommunizierten Inhalte ist dabei aber nicht per se gegeben, sondern von der Pflege durch die verantwortlichen Personen abhängig. Grenzen werden dem Konzept daher also auch durch die betreuenden Personen und deren finanziellen und zeitlichen Ressourcen gesetzt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der hohe Planungsaufwand sowie der umfangreiche personelle und finanzielle Bedarf für die Umsetzung des Konzepts eine Anwendung in der Praxis, zumindest in finanziell angespannten Zeiten, fraglich werden lässt. Dies könnte auch dann noch gelten, wenn im Rahmen der Konzeptumsetzung die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Kommunikation oder zum Erlangen von strategischen Früherkennungsinformationen genutzt werden.

9 Zusammenfassung und Ausblick

9.1 Zusammenfassung

Die Nachhaltigkeitskommunikation ist im Arbeitsfeld der Unternehmenskommunikation eine relativ junge Erscheinungsform, die erst seit Ende der 90er Jahre in den Blickpunkt von Unternehmen und Wissenschaft gerückt ist. Sie befindet sich momentan in einem Entwicklungsprozess, der stark durch das uneinheitliche Verständnis des Begriffs Nachhaltigkeit und dessen Umsetzung innerhalb von Unternehmen geprägt ist. Bis heute werden im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation hauptsächlich NBs als Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, wobei die Zusammenführung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension unter dem Begriff Nachhaltigkeit dabei nur in den seltensten Fällen auf zufriedenstellende Weise gelingt (Vgl. Kapitel 5.3.3).

In der Literatur zur Unternehmenskommunikation allgemein und zur Nachhaltigkeitskommunikation im Speziellen findet nur vereinzelt eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten interner und externer Kommunikation in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit statt. Geschieht dies, so beschäftigt sich die Literatur hauptsächlich mit Wirkung und Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und weniger mit den Möglichkeiten umfassender NKKs. Ziel der vorliegenden Arbeit war daher die Entwicklung eines theoretischen Konzepts zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen und die Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel von T-Mobile.

Zur Einführung in die Thematik wurde zunächst ein Überblick über das dieser Arbeit zu Grunde liegende Verständnis von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene gegeben (Vgl. Kapitel 2). Basierend auf den Prinzipien des Stakeholderansatzes wurde daraufhin herausgearbeitet, dass die Nachhaltigkeitskommunikation auf Grund ihres ganzheitlichen Blickwinkels auf ökonomische, soziale und ökologische Themen in der Lage ist, einen Beitrag zum Management der Stakeholderbeziehungen von Unternehmen zu leisten. Es wurde deutlich, dass gesellschaftliche Unterstützungspotentiale für die Unternehmenstätigkeit aber nur durch glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation aufgebaut und erhalten werden können. Auf Basis einer Analyse der einschlägigen Literatur zur Nachhaltigkeitskommunikation wurden daher folgende Voraussetzungen für ein glaubwürdiges NKK abgeleitet (Vgl. Kapitel 3.2.1):

- **Kongruenz** (Einheit zwischen Wort und Tat)
- **Konsistenz im Instrumenteneinsatz** (widerspruchsfreier Einsatz sämtlicher Kommunikationsinstrumente des Unternehmens)
- **Offenheit** (neue Rahmenbedingungen registrieren und ihnen gegenüber offen sein)
- **Entwicklungsfähigkeit** (Entwicklung des Konzepts entlang neuer Rahmenbedingungen)
- **Zielgruppenorientierung** (Ausrichtung des Konzepts an den Anspruchsgruppen)
- **Dialogorientierung** (Dialog mit den Anspruchsgruppen suchen und ermöglichen)
- **Ganzheitlichkeit der Leistungsdarstellung im Sinne der Nachhaltigkeit** (Die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Rahmen der Kommunikation strategisch miteinander verknüpfen)
- **Aktualität** (der vermittelten Informationen)

Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt werden, kann ein NKK bei den Anspruchsgruppen glaubwürdig und somit beim Stakeholdermanagement von Nutzen sein.

Die Untersuchung von drei theoretischen Ansätzen zur Unternehmenskommunikation – dem Corporate Communications Ansatz von Raffée & Wiedmann, dem Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation von Bruhn sowie dem Management der Öffentlichkeitsarbeit von Zerfaß – hinsichtlich ihres Nutzens für ein NKK ergab, dass keiner der vorgestellten Ansätze in der Lage ist, sämtliche an ein glaubwürdiges NKK gestellten Anforderungen zu erfüllen. Aus diesem Grund wurden einzelne Bausteine der unterschiedlichen Ansätze derart kombiniert, dass ihr Zusammenspiel allen in Kapitel 3.2.1 erarbeiteten Voraussetzungen, mit Ausnahme des Kriteriums der Aktualität, entsprechen konnte (Vgl. Kapitel 4).

In Kapitel 5 wurde deutlich, dass die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen, wie z.B. die Dialogorientierung, die Aktualität oder die ganzheitliche Leistungsdarstellung des Unternehmens zu allen drei Säulen der Nachhaltigkeit auf den Einsatz geeigneter Kommunikationsinstrumente angewiesen ist. Als Ergebnis der daraufhin durchgeführten Betrachtung ausgewählter Maßnahmen der Unternehmenskommunikation konnte festgehalten werden, dass insbesondere die persönliche Kommunikation, das Internet, ein im Internet veröffentlichter NB und das Plattformkonzept in der Lage sind, allen Voraussetzungen einer Leitmaßnahme der Nachhaltigkeitskommunikation zu entsprechen. Im Rahmen eines NKKs müssen sie daher auf jeden Fall eingesetzt werden.

Auf Basis der im Laufe dieser theoretischen Vorbetrachtungen gewonnen Ergebnisse wurde dann ein Konzept zur Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen aufgestellt (Vgl. Abb. 16).

1. Analyse der Kommunikationssituation zum Thema Nachhaltigkeit

Erfassen der Ausgangssituation durch die
- Analyse des Nachhaltigkeitskommunikationspotentials des Unternehmens,
- Stakeholderanalyse,
- Themenanalyse sowie
- Wettbewerberanalyse

Ziel: Einen fundierten Einblick in das Beziehungs-, Themen- und Meinungsgeflecht im gesellschaftlichen Umfeld und innerhalb des Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit bekommen.

2. Festlegung der zentralen Kommunikationsbasis des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts

Festlegung des Rahmenkonzepts der Nachhaltigkeitskommunikation als strategisches Dach über den drei Säulen der „traditionellen" Unternehmenskommunikation (Marktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation) durch Festlegung der

Basis-Ziele, -**Zielgruppen** und -**Inhalte** der Nachhaltigkeitskommunikation.

Ziel: Erarbeitung und Festschreibung der Basis-Nachhaltigkeitskommunikationsstrategie zur Festlegung der Positionierung des Unternehmens im Hinblick auf das Thema Nachhaltigkeit.

3. Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen für die Nachhaltigkeitskommunikation

Entscheidung darüber,
- mit welchen Maßnahmen die zentralen Kommunikationsziele der Nachhaltigkeits-kommunikation am besten erreicht werden können
- welche Maßnahmen sich für welche Zielgruppe eignen und
- welche Maßnahmenkombination den besten synergetischen Effekt bildet.

Ziel: Durch Kombination unterschiedlicher Maßnahmen den größten Effekt erzielen.

4. Integration der Kommunikationsmaßnahmen

- Inhaltliche,
- formale und
- zeitliche Abstimmung

zwischen den Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation sowie zwischen der Nachhaltigkeitskommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit, der Marktkommunikation und der internen Kommunikation.

Ziel: Erreichen eines einheitlichen Auftritts als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen nach außen.

5. Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation

A. Bezüglich der Zielerreichung durch die Kommunikationsmaßnahmen
B. Bezüglich der Anpassung des Konzepts in Hinblick auf neue Themen und Anspruchsgruppen

Ziel: Erkennen und managen schwacher Signale, Weiterentwicklung des Konzepts.

Abbildung 16: Planungsschritte des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts (Quelle: eigene Darstellung)

In einer Fallstudie wurde dieses theoretische Konzept dann auf die bei T-Mobile vorliegenden Rahmenbedingungen angewendet. Es wurde deutlich, dass T-Mobile auf Grund des Unternehmensengagements heute schon Potential besitzt, um Nachhaltigkeitskommunikation inhaltlich sinnvoll zu betreiben. Durch das Aufstellen einer Roadmap zum Thema Nachhaltigkeit muss dieses Engagement im Hinblick auf festzulegende Ziele aber noch kanalisiert werden. Im Rahmen der Themenanalyse wurde deutlich, dass das bei T-Mobile dominierende Thema die elektromagnetische Strahlung von Sendeanlagen darstellt. Die hierfür sensibilisierten Anspruchsgruppen müssen im Rahmen des NKKs besondere Beachtung finden.

Im Kapitel 9 wurden abschließend die bei der Übertragung auf T-Mobile deutlich gewordenen Möglichkeiten und Grenzen des theoretischen Konzepts aufgezeigt. Die folgende Tabelle fasst diese noch einmal stichwortartig zusammen:

	Möglichkeiten	**Grenzen**
Kongruenz	• Förderung der internen und externen Kommunikation durch Einbezug der Mitarbeiter beim Aufstellen der Nachhaltigkeitsstrategie	• Größe des Unternehmens • geringe Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit • konzerninterne Vorgaben
Konsistenz	• Nutzung von Synergiepotentialen • Effizienzsteigerung der Kommunikation	• einheitlicher Gesamteindruck nicht nur vom Bemühen des Unternehmens abhängig, sondern auch durch die Interpretation der Anspruchsgruppen • hoher Zeitaufwand bei Planung der integrierten Kommunikation
Offenheit/Entwick-lungsfähigkeit.	• effektivere Ausgestaltung des Konzepts	• hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand
Zielgruppen-orientierung	• effektivere Auswahl der Kommunikationsinhalte	• hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand
Dialogorientierung	• Früherkennungs-	• Fehlende Dia-

	informationen erhalten	logbereitschaft der Anspruchs-gruppen
Ganzheitlichkeit	• umfassende Befriedigung der Informationsansprüche der Anspruchsgruppen	• Komplexität des Themas Nachhaltigkeit
Aktualität	• auf Neuigkeiten direkt und schnell verweisen können	• finanzieller und zeitlicher Auf-wand für die verantwortliche Person

Tabelle 13: Möglichkeiten und Grenzen des Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts bei der Anwendung auf T-Mobile (Quelle: eigene Darstellung)

9.2 Ausblick

Sollte das – im Rahmen dieser Arbeit - aufgestellte Konzept bei T-Mobile in der Zukunft operativ umgesetzt werden, muss in einem nächsten Schritt ein konkretes Konzeptpapier der integrierten Nachhaltigkeitskommunikation aufgestellt werden. Es muss die in dieser Arbeit in Bezug auf die Positionierung und die Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation getroffenen Aussagen überprüft, aktualisieren und vervollständigten. Außerdem müssen Regeln zum Instrumenteneinsatz sowie der Zusammenarbeit definiert werden.

Ferner muss ggf. die Analyse der Kommunikationssituation wiederholt werden, um bei der Umsetzung des Konzepts die Sicherheit zu haben, sämtliche aktuell vorherrschenden Rahmenbedingungen berücksichtigen zu können.

Um allgemein aussagekräftigere Erkenntnisse über die Anwendbarkeit des theoretischen Konzepts erhalten zu können, wäre es notwendig, dieses in der Praxis nicht nur bei T-Mobile tatsächlich umzusetzen. Nur eine Umsetzung in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlicher Branchen scheint es möglich zu machen, allgemeingültige Aussagen über den tatsächlichen Nutzen des Konzepts zu treffen. Sollten sich die im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Grenzen in der Praxis tatsächlich als gegenständlich erweisen, muss in einem nächsten Schritt eine Modifizierung des Konzepts vorgenommen werden.

Um herauszufinden, ob die Nachhaltigkeitskommunikation eine Chance hat, sich als dauerhafte Form der Unternehmenskommunikation zu positionieren, scheint es notwendig, ihren prinzipiellen Nutzen für Unternehmen zu evaluieren. Es muss also geklärt werden, ob es sinnvoll ist

1. ein - wie im Rahmen dieser Arbeit geschehen - umfassendes Konzept zu erstellen oder ob

2. mit einzelnen Maßnahmen derselbe oder u.U. ein größerer Effekt bei den Anspruchsgruppen erzielt werden kann.

Außerdem bleibt zu untersuchen, ob ein solches NKK in letzter Konsequenz wirklich in der Lage ist, die im Kapitel 2 vorgestellten Vorteile dauerhaft zu bewirken.

Zusammenfassend bleibt festzustellen: Wie auch immer Unternehmen in Zukunft ihre Nachhaltigkeitskommunikation gestalten werden - ob in Form eines umfassenden Kommunikationskonzepts oder auf Basis einzelner isolierter Kommunikationsmaßnahmen - prinzipiell scheint das von Fichter für den Bereich der Umweltkommunikation aufgestellte Paradigma auch in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation Gültigkeit zu behalten:

> Wer mit seiner Nachhaltigkeitskommunikation überzeugen will, muss davon ausgehen, dass auch zum Thema Nachhaltigkeit am Ende nicht Worte, sondern Taten zählen. Glaubwürdig bleibt dauerhaft nur jenes Unternehmen, das sich nachweisbar auf dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung befindet (Vgl. Fichter 1998).

Anhang A: Ziele und Ansprüche der Stakeholder

Anspruchsgruppe	Ziele und Ansprüche
1. intern:	
Management	• Macht, Prestige, sozialer Status • Hohe und stabile Entlohnung • Selbstverwirklichung: Entscheidungsgewalt, persönliche Entwicklung, Beförderung, Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten

Mitarbeiter	• Vernünftige Bezahlung und Arbeitsbedingungen
	• Hohe Lebensqualität
	• Existenzsicherung: Sicherheit des Arbeitsplatzes, soziale Sicherheit, Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz
	• Selbstverwirklichung:
	  o Souveränität
	  o Mitbestimmung
	  o Interessante Arbeit
	  o Aus-/Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
	  o Zwischenmenschliche Kontakte, ansprechendes Betriebsklima
	• Status, Prestige, Anerkennung, Verantwortung
	• Besonders für weibliche Mitarbeiter: Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit

2. extern:	

Gewerkschaften	• Sicherung der materiellen Existenzgrundlage
	• Regelung und Kontrolle sozialer Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern
	• Humanisierung des Arbeitslebens:
	  o Verkürzung der Arbeitszeit
	  o Mitbestimmung
	  o Arbeitsschutzmaßnahmen

Kunden	• Qualitativ hochwertige, preiswerte, zufriedenstellende und individualisierte Produkte • Service, Beratung, persönliche Kundenbeziehungen, günstige Konditionen • Soziale und ökologische Verantwortung • Innovation • Produktsicherheit (für Mensch und Umwelt)
Lieferanten	• Eigene Unternehmenswertsteigerung • Unabhängigkeit • Faire Zahlungsmoral, günstige Konditionen, Zahlungsfähigkeit der Abnehmer • Langfristige und stabile Liefermöglichkeiten • Zusammenarbeit zur Verbesserung der Leistung und des Service

Anspruchsgruppe	Ziele und Ansprüche

Der Staat	• Soziales Wohlergehen durch:
	  o Wirtschaftswachstum
	  o Verteilungsgerechtigkeit (personal, sektoral, regional, national, temporal und intergenerational)
	  o Hohe Beschäftigung, soziale Sicherheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz
	  o Preisstabilität
	  o Zahlungsbilanzausgleich
	  o Fairer Wettbewerb
	  o Demokratie
	• Umweltqualität
	• Steuereinnahmen
	• Positive Beiträge an die Infrastruktur
	• Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen
	• Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungseinrichtungen

Die Öffentlichkeit	• Offenlegung und Kontrolle wirtschaftlicher Tätigkeit, Informationen über den Rohstoffeinsatz, Produktionsverfahren, Risiken, etc.
	• Allgemeine Gerechtigkeit
	• Förderung des Allgemeinwohls:
	  o Positive Beiträge an die Infrastruktur
	  o Unterstützung kultureller Anlässe, der Ausbildung, etc.
	  o Spenden
	  o Beitrag zu angenehmeren Lebensverhältnissen
	• Umweltschutz
	• Einhalten von Gesetzen, Moralvorschriften und Werten

Banken	• Sichere Kapitalanlage • Befriedigende Verzinsung • Schuldentilgung, pünktliche und gesicherte Zahlungen • Einfluss auf die Geschäftsführung, Macht
Versicherungen	• Effektives Risikomanagement • Aktive Schadensverminderung • Kooperation bei der Untersuchung von Risiken • Hohe Sicherheitsstandards • Erlaubnis zur regelmäßigen Überwachung der relevanten Geschäftsprozesse, Maschinen, Sicherheitsausstattung, etc.
NGO´s	• Einhalten von Rechtsvorschriften • Kooperation in verwandten Themen
Wissenschaft	• Kooperation in Forschung und Ausbildung
Wettbewerber	• Keine Störung der eigenen Unternehmensaktivitäten • Faires Verhalten, z.B. kein Preiskampf • Informationen zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit • Kooperation
Medien	• Informationen für die eigene Pressearbeit

Tabelle 14: Ziele und Ansprüche der Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dyllick 1984, Freeman 1984 und Janisch 1992)

Anhang B: 5-Stufen-Modell zum Entwicklungsstand von Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit

Stufe 1, Introverts – Ziel:

- In der Masse bleiben, abwarten und die Thematik passiv mitverfolgen.
- Investitionen und Risiken, die mit Markt- und Meinungsführerschaft verbunden sind, werden gescheut.
- Sie behalten sich vor, dann aktiv zu werden, wenn ein klarer Markttrend erkennbar ist (dann sind aber Wettbewerbsvorteile kaum noch zu erzielen.

Stufe 2, Extroverts – Ziel:

- Umweltaktivitäten verstärken und damit die „Licence to operate“ bewahren
- Aus dem Unternehmen herausgehen und den Dialog mit Stakeholdern suchen
- Es geht darum, Kritik anzuhören und umzusetzen

Stufe 3, Bottom-Liners – Ziel:

- Führend in der Kosteneffizienz sein
- Systematische Verbesserung der Ökoeffizienz der Produkte und Herstellungsverfahren
- Durch Umweltschutzverfahren profitabler werden

Stufe 4, Top-Liners – Ziel:

- Abgrenzung im Markt
- Entwicklung von Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen, die auf nachhaltigen Wirtschaftsprozessen beruhen
- Man hat erkannt, dass Sustainable Development Marktvorteile bringen kann

Stufe 5, Transformers – Ziel:

- Wachstum
- Das Unternehmen unter Sustainability-Aspekten neu erfinden
- Integration stabiler Stakeholder-Beziehungen, Kosteneffizienz und Umsatzwachstum, durch Mobilisierung der Mitarbeiter zu neuem Denken und Handeln

Tabelle 15: 5-Stufenmodell zum Entwicklungsstand von Unternehmen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hedstrom et al. 2000 und Schönborn & Steinert 2001)

Anhang C: Fragenkatalog für die Wettbewerbsanalyse

- Beschäftigt sich das Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit?
- Hat das Unternehmen ein Umweltmanagementsystem implementiert?
- Ist das Unternehmen in anderer Weise zum Thema Umwelt engagiert?
- Gibt es Aktivitäten im Bereich EMVU?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen werden vom Unternehmen durchgeführt?
    - Zum Thema Nachhaltigkeit
    - Zum Thema Umwelt
    - Im Bereich des sozialen Engagements
- Welche Zielsetzungen verfolgt das Unternehmen im nächsten Jahr?

Tabelle 16: Fragenkatalog für die Wettbewerbsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

AACHENER STIFTUNG (2002): Lexikon der Nachhaltigkeit. Agenda 21. Internetdokument: www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de/frontend/print.php?IID_page=110135995721445 (Zugriff am 07.03.2002).

ACHLEITNER, P. (1985): Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen. Bern/Stuttgart: Verlag Peter Haupt.

ALKAHAFAJI, A. F. (1989): A stakeholder Approach to Corporate Governance. New York: Quorum Books.

ALT, F. (zuletzt aktualisiert am 30.04.2002): Nachhaltigkeit kommunizieren. Internetdokument: www.nachhaltigkeit.at/aktuelles/maiM02_05.html#f1 (Zugriff am 16.07.2002).

BECKER, E. (zuletzt aktualisiert am 30.05.2002): Sustainability Reporting. Internetdokument: www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3 (Zugriff am 18.09.2002).

BECKER, J. (1993): Marketing-Konzeption. Marketingziele, Marketingstrategien und Marketingmix. München: Vahlen (5. Aufl.)

BEGER, R.; GÄRTNER, H-D; MATHES, R. (1989): Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente. Frankfurt a.M.: Gabler.

BENTELE, G.; STEINMANN, H; ZERFAß, A. (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin: Vistas.

BERGIUS, S. (2002): „Nachhaltigkeit und gute Renditen sind vereinbar“, Handelsblatt, 6. November, S. 9.

BERNDT, R.; HERMANNS, A. (Hrsg.) (1993): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.

BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg.) (1988): Ökologisches Marketing. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.

BRUHN, M. (1989): „Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen“, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis. München: Beck. S. 398-430.

BRUHN, M. (1990): Sozio- und Umweltsponsoring. München: Vahlen.

BRUHN, M. (1991): Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung (2. Aufl.).

BRUHN, M. (1993): „Integrierte Kommunikation als Unternehmensaufgabe und Gestaltungsprozess“, in: Bruhn, M.; Dahlhoff, H.D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele , Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 1-33.

BRUHN, M. (1993a): Chancen und Risiken des Ökosponsoring. Arbeitspapier des Instituts für Marketing an der european business school Nr. 13. Rheingau: ebs.

BRUHN. M. (1994): „Umweltsponsoring: Ein neuer Weg zu langfristiger Imagebildung“, in: Rolke, L.; Rosema, B.; Avenarius, H. (Hrsg.): Unternehmen in der ökologischen Kommunikation - Umweltkommunikation auf dem Prüfstand. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 142-171.

BRUHN, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikation. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag (2. Aufl.).

BRUHN, M. (1997): Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

BRUHN, M. (2000): „Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing“, in: Bruhn, M.; Schmidt, S.; Tropp, J.: Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 5-20.

BRUHN, M.; DAHLHOFF, H.D. (1993): Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Bonn: ebs.

BRUHN, M.; ZIMMERMANN, A. (1993): „Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen“, in: Bruhn, M.; Dahlhoff, H.D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele, Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 145-197.

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.) (1997): Agenda 21. Bonn: Köllen Druck und Verlag.

BURSCHEL, C.; LOSEN, D. (2002): „Globalisierung und Nachhaltigkeitsberichterstattung“, UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., Heft 1, S. 23-29.

CLAUS, J.; FICHTER, K. (1996): Umweltbericht – Umwelterklärung. München: Hanser.

CLAUSEN, J.; FICHTER, K. (1998): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Berlin: Springer.

DAHLHOFF, H.D. (1993): „Management und Anwendung integrierter Kommunikation“, in: Bruhn, M.; Dahlhoff, H.D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele , Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 35-65.

DEMUTH, A. (1989): „Corporate Communications“, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketing-Konzeptionen aus Wissenschaft und Praxis. München: Beck, S. 434-450.

DEPPE, J. (1989): Quality Circle und Lernstatt: ein integrativer Ansatz. Wiesbaden: Gabler.

DERIETH, A. (1995): Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

DEUTSCHE TELEKOM AG (Hrsg.) (2001): Zukunft beginnt jeden Morgen neu. Nachhaltigkeitsbericht 2000/2001. Bonn.

DEUTSCHE TELEKOM AG (Hrsg.) (2002): Modern Teams. Das Geschäftsjahr 2001. Bonn.

DEUTSCHES KOMPETENZZENTRUM FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN (dknw) (2002): Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland. Erfahrungen, Trends und Potentiale. Witten/Herdecke, München: dknw.

DYLLICK, T. (1984): „Das Anspruchsgruppenkonzept: Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung“, Management Zeitschrift IO, Heft Nr. 2, S. 74-78.

DYLLICK, T. (1992): Management der Umweltbeziehungen. Wiesbaden: Gabler.

EARL, G.; CLIFT, R. (1999): “Stakeholder value analysis: A methodology for integrating stakeholder values into corporate environmental investment decisions“, Business strategy and the Environment, Vol. 8, S. 152.

EBERHARD, S. (1998): Wertorientierte Unternehmensführung: der modifizierte Stakeholder Value Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

ECC KOHTES KLEWES (Hrsg.) (2002): Sustainability Reporting Research 2002 "Was ihr wollt". Bonn: Kohtes Klewes Group.

EICHHORN, P. (1995): „Umweltrechnungen - Konzepte und Probleme“, in: Eichhorn, P. (Hrsg.): Ökosoziale Marktwirtschaft. Ziele und Wege. Wiesbaden: Gabler, S. 91-102.

ELLRINGMANN, H. (1998): „Nachhaltige Unternehmensführung: Grundlagen und Handlungsrahmen“, in: Wruck, H.-P.; Ellringmann, H.: Praxishandbuch Umweltschutzmanagement. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, Kapitel 6.

EMPACHER, C.; KLUGE, T.; LUX, A. (2001): „Das Nachhaltigkeits-Audit als Instrument für Nachhaltiges Wirtschaften“, UmweltWirtschaftsForum, Heft 1, S. 69.

FAHEY, L.; NARAYANAN, V.K. (1986): Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. St. Paul u.a.: West Publishing Company.

FESSEL, S.; SPILLER, A. (1991): Umweltbezogene Kommunikationspolitik: ökologischer Anspruch, ökonomischer Erfolg und rechtliche Grenzen. Diskussionsbeitrag des FB WiWi der Uni- Gesamthochschule - Duisburg Nr. 150. Duisburg: Uni Duisburg.

FICHTER, K. (1998): Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit. Marburg: Metropolis Verlag.

FICHTER, K.; JENSEN, C.; LOEW, T. (2000): „Non-Reporters werden zur Minderheit“, Ökologisches Wirtschaften, Heft 5, S. 5-6.

FICHTER, K.; LOEW, T. (1997): Wettbewerbsvorteile durch Umweltberichterstattung. Berlin: IÖW.

FIGGE, F. (2001): „Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation“, in B.A.U.M. e.V. (Hrsg.): B.A.U.M. Jahrbuch 2001/2002. Hamburg: Henkel Kommunikation, S. 48-54.

FINK, STEPHAN (2001): „Vernetzte Öffentlichkeit - Chancen der Online-PR“, in: Merten, K; Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2000/2001. Neuwied; Kriftel: Luchterhand, S. 84-100.

FISCHER, A.; HAHN, G. (2001): „Editorische Notizen“, in: Fischer, A.; Hahn, G. (Hrsg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt a. M.: VAS, S. 7-10.

FISCHER, D., KÜHLING, B.; PFRIEM, R.; SCHWARZER, C. (1995): Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Oldenburg: Uni Oldenburg (2. Aufl.).

FRAUSCHER, C.; SIGNITZER, B. (1991): „Unternehmenswerbung“, Mediaperspektiven, Heft Nr. 5, S. 291-296.

FREEMAN, R. E. (1983): „Strategic Management. A stakeholder Approach“, in: Lamb, R. v. (Hrsg.): Advances in strategic Management. Greenwich, London: JAI Press, S. 31-60.

FREEMAN, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield Mass.: Pitman Publishing Company (2. Aufl.).

FREIMANN, J. (2000): „Der überforderte Stakeholder“, Ökologisches Wirtschaften, Heft 2, S. 17-19.

FROOMAN, J. (1999): „Stakeholder Influence Strategies“, Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, S. 191-205.

FTSE (2002): FTSE4Good Criteria. Internetdokument: www.ftse4good.com/home.asp (Zugriff am 10.10.2002).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2000): Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance. Boston: GRI.

Global Reporting Initiative (GRI) (2002): 2002 Sustainability Reporting Guidelines. Internetdokument: www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf (Zugriff am 06.10.2002)

GÖBEL, E. (1992): Das Management der sozialen Verantwortung. Berlin: Duncker & Humblot.

GÖBEL, E. (1995): „Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung“, Zeitschrift für Planung, Heft Nr. 6, S. 55-67.

GRÖNER, S. (2000): Umweltberichterstattung für eine nachhaltige Entwicklung: eine theoretische und empirische Analyse. Aachen: Shaker Verlag.

HABERMAS, J. (1986): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (2. Aufl.).

HABERMAS, J. (1987): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (4. Aufl.).

HALLAY, H.; PFRIEM, R. (1993): „Umwelt-Audits, Öko-Controlling und externe Unternehmenskommunikation“, UmweltWirtschaftsForum, Heft 3, S. 54-55.

HANSEN, U.; NIEDERGESÄß, U.; RETTBERG, B.; SCHOENHEIT, I.(1995): „Unternehmensdialoge als besonderes Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft“, in: Hansen, U. (Hrsg.): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 109-125.

HAUTH, P; RAUPACH, M. (2001): „Nachhaltigkeitsberichte schaffen Vertrauen“, Harvard Business Manager, Heft 5, S. 24-33.

HÄRING, B.; FROSCH, S. (2002): Unternehmensberichterstattung in Deutschland. Internetdokument: http://www.upj-online.de/ upj/UBerichtErst.html (Zugriff am 17.07.2002).

HEDSTRÖM, G.; POLTORZYCKI, S.; STROH, P. (1998): Sustainable Developement: The Next Generation of Business Opportunity. ADL Zeitschrift “Prism”, Heft 4, S. 5-19.

HERMANN-PILLATH, C.; LIES, J.J. (2001): Wittener Diskussionspapiere Heft Nr. 84: Stakeholderorientierung als Management sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen Netzwerken. Witten/Herdecke: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.

HÖFNER, K. (1989): „Schafft CI die Differenzierung?“, Absatzwirtschaft, 30 Jhg., Sonderheft 10, S. 54-65.

HOPFENBECK, W. (1990): Umweltorientiertes Management und Marketing. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

HOPFENBECK, W. (1993): „Kommunikationspolitik und Ökologie“, in: Herrmanns, B. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Gabler, S. 966-982.

HOPFENBECK, W. (1994): „Fakten, Fallstricke, Fantasien. Umweltmanagement und Unternehmenskommunikation“, in: Rolke, L.; Rosema, B.; Avenarius, H. (Hrsg.): Unternehmen in der ökologischen Kommunikation - Umweltkommunikation auf dem Prüfstand. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 80-85.

HOPFENBECK, W.; ROTH, P. (1994): Öko Kommunikation - Wege zu einer neuen Kommunikationskultur. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

HOPFENBECK, W.; WILLIG, M. (1995): Umweltorientiertes Personalmanagement. Umweltbildung, Motivation, Mitarbeiterkommunikation. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (IÖW) und INSTITUT FÜR MARKT - UMWELT - GESELLSCHAFT (imug) (2000): Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diskussionspapier des IÖW 50/00. Berlin/Hannover: IÖW.

ISENMANN, R.; WINTER, M. (2002): „Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung“, in: B.A.U.M. e.V. (Hrsg.): B.A.U.M. Jahrbuch 2003. Hamburg: Henkel Kommunikation, S. 104 –107.

Informationszentrum Mobilfunk (IZMF) (Hrsg.) (2002): Mobilfunk: ein Teil unserer Welt. IZMF: Berlin.

JANISCH, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern: Difo-Druck GmbH.

KIRCHGEORG, M. (1990): Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Wiesbaden: Gabler (1. Aufl., Nachdruck).

KLAFFKE, K.; KRICK, T. (2003): „Nachhaltigkeitsberichte“, punkt.um, Nr. 3, S. 9.

Köhler, R. ; Böhler, H. (1984): „Kursbestimmung in ungewisser Zukunft“, Absatzwirtschaft, 27. Jg., Nr. 3, S. 93–101.

KÖPPL, P. (2000): Public Affairs Management. Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation. Wien: Linde Verlag.

KROEBER-RIEL, W. (1993): Strategien und Technik der Werbung. Stuttgart: Kohlhammer (4. Aufl.).

KRUEGER, C. (2002): „Rapport verbindlich“, die Tageszeitung, 03.06.2002, Nr. 6764, S. 9.

LASSWELL, H. D. (1948): „The Structure and Funktion of Communication in Society“, in: Lyman, B. (Hrsg.): The Communication of Ideas. A Series of Addresses. New York, London: Institute of Religious and Social Studies, S. 37-51.

LEITHSCHUH-FECH, H. (2002): „Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit“, UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., Heft 1, S. 34-37.

LICHTL, M. (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing. Wien: Ueberreuter.

LUHMANN, N. (1985): Soziale System. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

LUHMANN, N. (1990): Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag (3. Aufl.)

LUHMANN, N. (1995): Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag.

MEFFERT, H. (1979): Das System des Kommunikationsmix. BDW Herbst-Arbeitstage 1979, Münster.

MEFFERT, H. (1990): Umweltschutz und Marketing: Möglichkeiten der Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Situation von Unternehmen durch umweltorientierte Absatzmaßnahmen. Ergebnisse einer empirischen Studie. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption - Strategie - Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel (3. Aufl.).

MERBOLD, C. (1994): Business to Business Kommunikation - Bedeutung und Wirkungen. Hamburg: Spiegel-Verlag Augstein.

MERTEN, K. (1977): Kommunikation: Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen: Westdeutscher-Verlag.

MESTERHARM, M. (2001): Integrierte Umweltkommunikation von Unternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Analyse der Umweltkommunikation am Beispiel der Automobilindustrie. Marburg: Metropolis Verlag.

MEYER, K. (1997): Internet und strategisches Umweltmanagement. Wiesbaden: DUV Gabler.

MÜNZING, T. (2001): „Nachhaltigkeit: Mode oder bleibendes Leitbild unternehmerischen Handelns?“, in: B.A.U.M. e.V. (Hrsg.): B.A.U.M. Jahrbuch 2001/2002. Hamburg: Henkel Kommunikation, S. 70-75.

NOLL, N. (1996): Gestaltungsperspektiven der internen Kommunikation. Wiesbaden: Gabler.

PFRIEM, R. (1992): „Für die Normierung externer Umweltberichterstattung von Unternehmen“, in: Clausen, J.; Lehmann, S. (Hrsg.): Umweltberichterstattung von Unternehmen. Schriftenreihe des IÖW 57/92. Berlin: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, S. 50-63.

PFRIEM, R. (1994): Externe ökologische Kommunikation von Unternehmen. Oldenburg: Uni Oldenburg.

PFRIEM, R. (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischer Perspektive. Marburg. Metropolis Verlag.

PICOT, A. (1997): Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen. Grundlage einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen. Berlin: Duncker & Humblot.

RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1983): „Glaubwürdigkeitsoffensive“, Absatzwirtschaft, Heft 12, S. 52-56.

RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1989a): „Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing“, in: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Stuttgart: C. E. Poeschel (2. Aufl., ungekürzte Sonderausgabe), S. 662-691.

RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1989b): „Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing“, in: Raffée, H.; Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Stuttgart: C.E. Poeschel (2. Aufl., ungekürzte Sonderausgabe), S. 552-611.

RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1993): „Corporate Identity als strategische Basis der Marketing-Kommunikation“, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketingkommunikation. Strategien, Instrumente, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 43-67.

ROLKE, L. (1994): „Umweltkommunikation: Konturen einer neuen Herausforderung“, in: Rolke, L.; Rosema, B.; Avenarius, H. (Hrsg.): Unternehmen in der ökologischen Kommunikation - Umweltkommunikation auf dem Prüfstand. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 12-23.

ROTH, G. (1985): „Die Selbstreferentialität des Gehirns und die Prinzipien der Gesellschaftswahrnehmung“, Gestalt Theory, Vol. 7, Nr. 4, S. 228-244.

SAM GROUP (2002): Corporate Sustainability Assessment Questionnaire 2002. Internetdokument: www.sam-group.com/SAM_pdf/SAMforms/general_questionnair.pdf (Zugriff am 22.01.2003).

SAM GROUP (zuletzt aktualisiert am 12.01.2003): About SAM. Internetdokument: www.sam-group.com/d/about/about.cfm (Zugriff am 07.03.2003).

SUSTAINABILITY (2002): Philosophy – Tripple Bottom Line. Internetdokument: www.sustainability.co.uk/philosophie/tripple-bottom/tbl-intro.asp (Zugriff am 29.10.2002).

SCHALTEGGER, S. (1999): „Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive“, Die Unternehmung, 53. Jg., Heft 1, S. 3-20.

SCHALTEGGER, S. (2000): „Einführung und normatives Umweltmanagement“, in: Brand, E; Schaltegger, S. (Hrsg.): Studium der Umweltwissenschaften. Wirtschaftswissenschaften. Berlin: Springer, S. 113-133.

SCHMIDT, S. J. (Hrsg.) (1996): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (7. Aufl.).

SCHOLZ, C. (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin: de Gruyter.

SCHÖNBORN, G. (2001a): „Sustainability Communications -Kommunikation für nachhaltige Unternehmensstrategien“, in: Bentele, G.; Piwinger, ; Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied: Luchterhand, S. 3-12.

SCHÖNBORN, G. (Hrsg.) (2001): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen und Institutionen. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.

SCHULZ, W.F.; BURSCHEL, C.; LOSEN, D. (2001): „Corporate Responsibility Reporting“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., Heft 4, S. 34-39.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. (1971): The Mathematical Theorie of Communication. London: University Illionois Press (12. Aufl.).

SEYDEL, S. (1998): Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement. Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen. Wiesbaden: DUV.

STEINERT, A. (2000): „Nachhaltigkeit kommunizieren: Strategien und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit“, in: Martini, B.-J. (Hrsg.): Handbuch der PR. Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhand, Kap. 1.930, S. 1-14.

STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1995): „Management der integrierten Unternehmenskommunikation“, in: Ahrens, R.; Scherer, H.; Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Frankfurt a. M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation, S. 11-48.

STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1993): „Privates Unternehmertum und öffentliches Interesse“, in: Wagner, G.-R. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Umweltschutz. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 3-26.

STOFFELS, J.D. (1994): Strategisches Issues Management. A Comprehensive Guide to Environmental Scanning Oxford, New York: Pergamon Press.

THE BODY SHOP (2002): „Values Report 1997“. Internetdokument: www.bodyshop.com (Zugriff am 06.07.2002).

TROMMSDORF, V. (1995): „Positionierung“, in: Tietz, B. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel (2. vollst. üerarb. Aufl.), S. 2055-2068.

T-MOBILE (Hrsg.) (1998): Umwelterklärung 1998, Standort Bonn. Bonn.

T-MOBILE (Hrsg.) (2000): Mobilfunk und Gesundheit. Bonn.

T-MOBILE (Hrsg.) (2002): Umwelterklärung 2002, Standort Bonn. Bonn.

T-MOBILE (Hrsg.) (2002a): Umweltbericht 2002 (unveröffentlicht). Bonn.

T-MOBILE (Hrsg.) (2002b): In constant contact with the customer. Bonn.

UMWELTBUNDESAMT (zuletzt aktualisiert 06.08.2002): Sustainable Developement. Internetdokument: www.umweltbundesamt.de (Zugriff am 28.10.2002).

UNGER, F; FUCHS, W. (1999): Management der Marktkommunikation. Heidelberg: Physica-Verlag (2. Aufl.).

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H., JACKSON, D.D. (1996): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern et al.: Mental Research Institute Palo Alto (9. unveränd. Aufl.).

WIEDMANN, K.-P. (1986): Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing. Mannheim: Uni Mannheim.

WIEDEMANN, K.P. (1989): „Gesellschaft und Marketing - Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels“, in: Specht, G.; Silberer, G.; Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen. Herausforderung für das Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 227-246.

WIEDEMANN, K.P. (1992): „Corporate Identity als Orientierungskonzept der Unternehmensführung und speziell der Unternehmenskommunikation“, in: Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity Strategie. Schriftenreihe Marketingmanagement. Hannover: Uni Hannover, Lehrstuhl für ABWL und Marketing, S. 1-56.

WIEDMANN, K.-P.; JUGEL, S. (1987): „Corporate Identity Strategie. Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung“, Die Unternehmung, 41. Jg., Heft 3, S. 186-204.

WINTER, M. (2001): „Analysten brauchen Nachhaltigkeitsberichte“, Unternehmen und Umwelt, Heft 2, S. 10.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPEMENT (1987): Our common future. Oxford et al.

ZERFAß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

ZERFAß, A. (1996a): „Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung„, in: Bentele, G.; Steinmann, H.; Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berling: Vistas, S. 23-58.

ZERFAß, A.; SCHERER, A. G. (1995): „Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit - Überlegungen zur wissenschaftstheoretischen Grundlegung der Public Relationsforschung“, Die Betriebswirtschaft, Heft Nr. 4, S. 493-512.

ZIMMERMANN, M.; ROSTOCK, S.; BALS, C. (2001): Nachhaltigkeitsberichtspflicht. Durch die eigene Anlageentscheidung Nachhaltigkeit im Finanzsektor einfordern. Bonn: German Watch.

Persönliche Gespräche:

Schneimann, Volker (Umweltschutzbeauftragter/Umweltmanagement Bonn): Gespräch am 18.12.2002, e-mail: volker.schneimann@t-mobile.de, Telefon (0228) 936 - 11 13.

Schulz, Rüdiger (Qualitätsmanagement/Umweltbeauftragter Niederlassung Hamburg-Harburg): Gespräche am 12.08.2002 sowie 15.01.2003, e-mail: ruediger.schulz@t-mobile.de, Telefon (040) 766 28 – 570.

Stangenberg, Maika-Alexander (Pressesprecher Region Nord): Gespräch am 14.11.02), e-mail: maika-alexander.stangernberg@t-mobile.de, Telefon (040) 766 28 - 560

Wartig, Axel (Netzentwicklung und Umweltkommunikation): Gespräch am 14.11.2002, e-mail: axel.wartig@t-mobile.de, Telefon (040) 766 28 - 550

2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdiziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigekeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO_2-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO_2-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green" and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2nd, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is "Stakeholder Value"? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu'est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.