



## **Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation**

Brugger, Florian

*Publication date:*  
2008

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

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Brugger, F. (2008). *Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation: Ansätze zur Stärkung unternehmerischer Nachhaltigkeit*. 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.

# Unternehmerische Nachhaltigkeits- kommunikation

Ansätze zur Stärkung  
unternehmerischer Nachhaltigkeit



Florian Brugger

Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186  
[csm@uni.leuphana.de](mailto:csm@uni.leuphana.de)  
[www.leuphana.de/csm/](http://www.leuphana.de/csm/)

Juli 2008

© Florian Brugger, 2008. 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  
Leuphana University of Lueneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lueneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni.leuphana.de](mailto:csm@uni.leuphana.de)  
[www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

ISBN 978-3-935630-71-9

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Charakteristika der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation .....</b>	<b>11</b>
2.1 Kommunikationsverständnis.....	11
2.1.1 Grundlegende Kommunikationsmodelle .....	11
2.1.2 Kommunikationsarenen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation .....	13
2.2 Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation .....	14
2.2.1 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb der gesellschaftspolitischen Kommunikation .....	14
2.2.2 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb der Marktkommunikation .....	15
2.2.3 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb der Organisationskommunikation .....	17
2.3 Verortung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation .....	17
2.4 Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der zentralen Nachhaltigkeitsherausforderungen für Unternehmen .....	23
<b>3 Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation.....</b>	<b>26</b>
3.1 Kommunikationsstrukturelle Ebene .....	26
3.1.1 Beschaffung nachhaltigkeitsbezogener Informationen.....	26
3.1.2 Bewertung nachhaltigkeitsbezogener Informationen .....	29
3.1.3 Bereitstellung nachhaltigkeitsbezogener Informationen .....	31
3.2 Kommunikationsprozessuale Ebene .....	32
3.2.1 Das nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als Kommunikator .....	32
3.2.2 Ökologisches und soziales Engagement als Thema.....	35
3.2.3 Die kommunikationspolitischen Instrumente als Mittel der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation .....	39
3.2.4 Die Stakeholder als Rezipienten.....	44
3.2.5 Der Business Case als Wirkung .....	47
3.3 Fazit aus den theoretischen Betrachtungen .....	48

---

<b>4</b>	<b>Fallstudie zur Bewältigung der Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation in der Praxis .....</b>	<b>52</b>
4.1	Methodisches Vorgehen.....	52
4.2	Selektionsverfahren .....	53
4.3	Die Leistungen der Deutschen Telekom AG in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen.....	55
4.4	Umgang der Deutschen Telekom AG mit den Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation.....	57
4.5	Fazit aus der Fallstudie .....	63
<b>5</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>70</b>
6.1	Persönliche Gespräche .....	70
6.2	Veranstaltungen .....	70
6.3	Dokumente.....	70
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>72</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Formen der Unternehmenskommunikation im Kontext des Handelns für Nachhaltigkeit und des Kommunikationsaufwands mit Nachhaltigkeitsinhalt .....	19
Abbildung 2: Formen der Unternehmenskommunikation im Kontext des Zusammenhangs zwischen Nachhaltigkeitsbeitrag und Geschäftstätigkeit und des Kommunikationsaufwands mit Nachhaltigkeitsinhalt .....	20
Abbildung 3: Formen der Unternehmenskommunikation im Kontext des gesellschaftlichen und des ökonomischen Fokus der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt .....	21

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Charakteristika unterschiedlicher Formen der Unternehmenskommunikation .....	22
Tabelle 2: : Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation .....	51
Tabelle 3: Erfüllung der Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation durch die Deutsche Telekom AG .....	63

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
Dax	Deutscher Aktienindex
DSL	Digital Subscriber Line
E-TASC	Electronic-Tool for Accountable Supply Chains
EU	Europäische Union
FAQ	Frequently Asked Questions
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GeSI	Global e-Sustainability Initiative
ISDN	Integrated Services Digital Network
MSC	Marine Stewardship Council
NGO	Non-governmental organization
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
SAM	Sustainable Asset Management
UN	United Nations
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WM	Weltmeisterschaft

## ZUSAMMENFASSUNG

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie für einen langfristigen Erfolg Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft übernehmen und dies transparent kommunizieren müssen. Einen zentralen Aspekt bei der Lösung dieser Aufgabe nimmt die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ein. Allerdings werden in der wissenschaftlichen Forschung bis dato nur einzelne Aspekte und Instrumente der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation behandelt. Nur wenige Beiträge betrachten die Kommunikationspolitik der Unternehmen aus dem Blickwinkel der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie Unternehmen ihr ökologisches und soziales Engagement kommunizieren können, sodass dies zum Unternehmenserfolg beiträgt. Im Rahmen des Diskussionspapiers werden hierfür zunächst die Charakteristika der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation dargelegt und ein Konzept vorgestellt, mit dessen Hilfe unterschiedliche Formen der Unternehmenskommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt verortet werden können. In einem zweiten Schritt wird herausgearbeitet, mit welchen Besonderheiten die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen behaftet ist und welche Herausforderungen sich daraus entlang des Kommunikationsprozesses und auf kommunikationsstruktureller Ebene ergeben. Eine Fallstudie soll abschließend Aufschluss darüber geben, wie ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen, das bereits Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, diesen theoretischen Herausforderungen begegnet.



## 1. EINLEITUNG

Ökologie und Soziales haben sich zu „Megatrends“ des 21. Jahrhunderts entwickelt, die sich nachhaltig auf die Produkte und Märkte von morgen auswirken werden (vgl. Schaltegger 2004b, Porter & Kramer 2006). Inzwischen sind es nicht mehr nur NGOs und Politiker, die mehr Transparenz von den Unternehmen bezüglich der ökologischen und sozialen Aspekte ihrer Unternehmenstätigkeit fordern. Das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen gerät immer mehr in den Fokus von Konsumenten (vgl. Schrader et al. 2005) und der Financial Community (vgl. Fiedler 2007). Nachhaltigkeit ist zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor geworden und immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie sich für einen langfristigen Erfolg ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft stellen und diesen Umstand transparent dokumentieren und kommunizieren müssen (vgl. BMU et al. 2007). Eine zentrale Stellung bei der Lösung dieser Aufgabe nimmt dabei die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ein (vgl. Schaltegger 2004, 2691).

Allerdings stoßen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitskommunikation auf Schwierigkeiten, da sich die Themen der Nachhaltigkeit oft durch Komplexität, Widersprüchlichkeit oder erschwerte Wahrnehmbarkeit auszeichnen (vgl. z.B. Hansen & Bode 1999; Pfeiffer 2004). Viele Unternehmen versuchen trotz dieser Schwierigkeiten, ihr ökologisches und soziales Engagement zu kommunizieren. Da sich für diese Aufgabe marketingbasierte Kommunikationsmodelle als unzureichend erwiesen haben (vgl. Fiedler 2007; Lüthmann 2003; Mesterharm 2001), versuchen Unternehmen in der Praxis dieser Herausforderung vor allem im Rahmen von gesellschaftsorientierten Ansätzen oder des Stakeholder-Managements zu begegnen (vgl. Mast & Fiedler 2005).

**Gesellschaftsorientierte Ansätze** wie Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) werden derzeit in Gesellschaft, Medien und der wissenschaftlichen Forschung viel diskutiert (vgl. z.B. Schaltegger & Müller 2007; Hahn 2005; Weiß 2005). Auch die Unternehmen haben in den letzten Jahren vermehrt begonnen, Programme aufzulegen, die sie mit CSR, CC, Sustainability Communications oder Corporate Responsibility bezeichnen. Allen diesen Ansätzen ist jedoch gemeinsam, dass sie nur bedingt geeignet sind, eine umfassende Nachhaltigkeitskommunikation umzusetzen (vgl. Severin 2005). CSR oder CC können nämlich schnell dazu verkommen, lediglich die guten Taten von Unternehmen passend zum Zeitgeist zu präsentieren, ohne dass eine klare Zielsetzung formuliert und verfolgt wird. Darüber hinaus akzentuieren alle gesellschaftsorientierten Ansätze nur spezielle Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. Mast & Fiedler 2005, 265).

Auch auf den **Stakeholder-Ansatz**, der sich seit Freemans (1984) grundlegendem Werk zum strategischen Stakeholder-Management als Konzept fest etabliert hat, kann die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation nur bedingt aufbauen. Seine Grundidee, dass Organisationen nur als Teil eines Geflechts vielfältiger Austauschbeziehungen mit verschiedenen Akteuren adäquat analysiert und verstanden werden können, machen sich inzwischen viele Teilbereiche der Managementforschung, u.a. auch die Unternehmenskommunikation, zunutze (vgl. Hahn 2005). Allerdings kann auch der

Stakeholder-Ansatz den Ansprüchen, die eine umfassende Nachhaltigkeitskommunikation an die Unternehmen stellt, nur bedingt erfüllen und droht zur Kommunikationsfalle zu werden (vgl. Severin 2005, 64).

Da die Nachhaltigkeitskommunikation eine Vielzahl von Sichtweisen integriert, stellt sie einen Ansatz dar, mit dem die Berücksichtigung, ein Gegeneinander-Abwägen, aber auch die Zurückweisung von Ansprüchen auf der Basis eines ganzheitlichen Konzepts glaubhaft vermittelt werden können. Dabei kommt es vor allem auf die glaubhafte Kommunikation von Handlungen und Kompromissen an (vgl. Schönborn & Steinert 2001; Mast & Fiedler 2005). Nachhaltigkeitskommunikation verschafft den Unternehmen somit neue Möglichkeiten der Vertrauensbildung und Profilierung. Sie verpflichtet sie aber auch auf symmetrischere, offenere und diskursivere Kommunikationsformen mit ihren Stakeholdern (vgl. Bruhn 2005a; Severin 2005).

Der Terminus **Nachhaltigkeitskommunikation** ist jedoch erst seit wenigen Jahren in der wissenschaftlichen Literatur zu finden. Erst seitdem Einigkeit darüber besteht, dass eine Kommunikation über Umweltfragen nicht mehr erfolgen kann, ohne diese im Kontext des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung zu betrachten, wird vermehrt der Begriff der Nachhaltigkeitskommunikation anstelle der Umweltkommunikation verwendet (vgl. Michelsen 2005, 25). Auch bei der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation handelt es sich um ein sehr junges Forschungsfeld. Wissenschaftliche Beiträge auf diesem Gebiet beschäftigen sich vor allem mit Teilbereichen oder einzelnen Aspekten der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation.

So ist in den letzten Jahren vor allem die gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation (vgl. z.B. Weiß 2005) in das Blickfeld der Wissenschaft geraten, und eine Reihe von Publikationen zur CSR-Kommunikation (vgl. z.B. Glombitza 2005; Dawkins 2004; Apco 2004; CSR Europe 2000; Steinert & Klein 2002), CC-Kommunikation (vgl. z.B. Behrent & Wieland 2003) und Corporate Responsibility-Kommunikation (vgl. z.B. Dawkins 2004) sind erschienen. Auch wenn die Untersuchungen auf unterschiedlichen Sozialmanagementmodellen basieren und unterschiedliche Aspekte akzentuieren, weisen sie eine große Schnittmenge auf und können wertvolle Hinweise für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen liefern. Daneben existieren wissenschaftliche Veröffentlichungen, die sich auf die Unternehmenskommunikation über Nachhaltigkeitsthemen mit einzelnen Anspruchsgruppen beziehen. Vor allem die Konsumenten (vgl. z.B. Schrader et al. 2005; Sen & Bhattacharya 2001) und die Financial Community (vgl. z.B. Fiedler 2007; Hockerts & Moir 2004) stehen hier im Fokus des Interesses. Diese Beiträge können als wichtiger Baustein gelten, vermitteln aber kein umfassendes Bild, da unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation auf den Markt, die Gesellschaft und das Unternehmen selbst zielt und alle Stakeholder berücksichtigen muss. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Publikationen, die die Eignung einzelner Instrumente für die Nachhaltigkeitskommunikation untersuchen. Das Internet mit seinen vielfältigen Möglichkeiten hat sich als interessantes Untersuchungsobjekt erwiesen (z.B. Roth 2007; Blanke et al. 2007; Isenmann & Gómez 2007; Kim 2005; Schulz 2003). Wertvolle Erkenntnisse ergeben sich auch aus Untersuchungen zum Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. z.B. ECC Kothes Klewes 2002; IÖW & imug 2001; Herzig & Schaltegger 2007; Herzig & Schaltegger 2004; Hauth &

Raupach 2001), zum Öko- und Sozio-Sponsoring (vgl. z.B. Simmons & Becker-Olsen 2006; Bucher 2005; Bruhn 1990) und zur nachhaltigkeitsorientierten Werbung (vgl. z.B. Belz & Ditzte 2005; Hopfenbeck & Roth 1994).

Umfassende wissenschaftliche Untersuchungen existieren zur Umweltkommunikation (vgl. z.B. Mesterharm 2001; Fichter 1998; Pfriem 1994; Fessel & Spiller 1991; Luhmann 1990; Seydel 1998), die durchaus als Basis für die Forschung zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation genutzt werden können. Sie können jedoch nicht eins zu eins adaptiert werden, da die Gleichberechtigung der drei Säulen der Nachhaltigkeit (vgl. Elkington 1999) und das Integrationserfordernis (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 188ff.; BMU et al. 2002, 6ff.) wesentliche Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation sind und hier keine ausreichende Berücksichtigung finden. Zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation selbst existiert bis dato keine umfassende wissenschaftliche Untersuchung. Die wenigen existierenden Beiträge (vgl. z.B. Mast & Fiedler 2005; Schrader 2005; Severin 2005; Schönborn & Steinert 2001; Steinert 2000) bieten wertvolle Erkenntnisse, liefern aber keine ganzheitliche Aufbereitung dieses komplexen Themas. Arbeiten zu strategischen Ansätzen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. z.B. Morsing & Schultz 2006) oder Nachhaltigkeitskommunikationskonzepte (vgl. z.B. Lühmann 2003) bilden bisher die Ausnahme.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass sich die wissenschaftliche Forschung bis dato nur mit einzelnen Aspekten und Instrumenten der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation auseinandergesetzt hat. Jedoch fehlt eine Untersuchung, die die Kommunikationspolitik der Unternehmen aus dem Blickwinkel der unternehmerischen Nachhaltigkeit betrachtet und sowohl Charakteristika als auch Anforderungen herausarbeitet. Es verwundert daher nicht, dass Belz und Ditzte (2005, 92) darauf hinweisen, dass grundlegende theoretische Fragen zur Nachhaltigkeitskommunikation noch unbeantwortet sind. Dies unterstreicht die Dringlichkeit des Forschungsbedarfs einer umfassenden Untersuchung.

Die vorliegende Arbeit versucht die Lücke in der wissenschaftlichen Diskussion zu schließen, indem sie der Frage nachgeht, wie Unternehmen ihr ökologisches und soziales Engagement kommunizieren können, sodass dies zum Unternehmenserfolg beiträgt. Im Rahmen des vorliegenden Diskussionspapiers soll daher zunächst untersucht werden, was die **Charakteristika** der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation sind und in einem zweiten Schritt soll erarbeitet werden, welche Besonderheiten und **Herausforderungen** sich für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen aus diesen Überlegungen ergeben. Eine Fallstudie soll Aufschluss darüber geben, wie ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen, das bereits Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, diesen theoretischen Herausforderungen begegnet.

## 2. CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMERISCHEN NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

### 2.1 Kommunikationsverständnis

Eine nachhaltige Unternehmensführung kann nur dann ihre positive Wirkung vollständig entfalten, wenn sie von den relevanten Stakeholdern positiv wahrgenommen wird. Denn die Gesellschaft kann nur die Verhaltensweisen, von denen sie Kenntnis hat, bei der Bewertung von Unternehmen berücksichtigen (vgl. Luhmann 1990, 63). Damit die Stakeholder über das ökologische und soziale Engagement eines Unternehmens informiert sind, muss es seine nachhaltige Unternehmensführung kommunizieren. Doch welches Kommunikationsverständnis kann der Nachhaltigkeitskommunikation zugrunde gelegt werden und auf welchen bereits existierenden Kommunikationsmodellen kann sie aufbauen?

#### 2.1.1 Grundlegende Kommunikationsmodelle

Nach Meffert besteht der Zweck der Kommunikation in der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhalten der Gesellschaft als Adressaten (vgl. Meffert 2000, 678). Dieses zweckgebundene Verständnis von Kommunikation passt zur Zweckorientierung von Unternehmen, die über eine spezielle Kommunikationsauffassung verfügen, die im Begriff der Unternehmenskommunikation zum Ausdruck kommt. Unternehmenskommunikation umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen zur Darstellung des Unternehmens, seiner Produkte sowie weiterer Leistungen nach innen und außen (vgl. Bruhn 2005a, 4). Im Gegensatz zu Bruhns marktorientierter Sichtweise der Unternehmenskommunikation, bestehen die Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation aus Leistungen des Unternehmens in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht (vgl. Bohnet-Joschko 2001, 459). Da Unternehmen durch die Darstellung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen anstreben, von den Stakeholdern als Bezugsgruppen eine Legitimation für das Unternehmen zu erhalten, erscheinen vor allem Öffentlichkeitsarbeitsmodelle als Kommunikationsmodelle für die Nachhaltigkeitskommunikation geeignet. Denn das Ziel, zwischen Unternehmen und Gesellschaft mittels Kommunikation einen Konsens herzustellen, existiert seit Langem und wird in diversen Public-Relations-Modellen deutlich (vgl. Weiß 2005, 588).

Ein ebenso auf Konsens ausgelegter Ansatz, der seit Beginn der 1990er Jahre thematisiert wird, ist das Konzept der **integrierten Kommunikation** (vgl. Bruhn 2005b), das den Konsens mithilfe einer dialogischen Kommunikation anstrebt. Der Dialog zwischen Unternehmen und Gesellschaft als gleichberechtigten Partnern spielt bei der integrierten Kommunikation eine bedeutende Rolle (vgl. Lischka 2000). Zwar war das ursprüngliche Ziel der integrierten Kommunikation, ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens zu schaffen, aber mittlerweile wird sie vermehrt im Sinne von Integration des Unternehmens in die Gesellschaft verstanden (vgl. Mast 2006, 24; Szyszka 2004, 2f.). Integrierte Kommunikation bedeutet somit für Severin, die Nachhaltigkeit in die Kommunikation zu integrieren (vgl. Severin 2005, 64f.).

Zerfaß (1996) hat eine Theorie der Unternehmenskommunikation vorgelegt, die sozial- und gesellschaftsorientierte Ansätze sowie kommunikations- und PR-theoretische Ansätze mit

wirtschaftswissenschaftlichen verknüpft und dabei die integrierte Kommunikation als unabdingbaren Baustein betont. Damit erscheint sein Ansatz besonders geeignet, als **grundlegendes Kommunikationsmodell** für die Betrachtungen der Nachhaltigkeitskommunikation zu dienen (vgl. Fiedler 2006; Lüthmann 2003; Mesterharm 2001). Bei der Entwicklung seines Modells der Unternehmenskommunikation bezieht sich Zerfaß auf die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas. Hier stellt Kommunikation, verstanden als sprachliche Verständigung, einen „Mechanismus zur Handlungskoordination [dar], der die Handlungspläne und die Zweckmäßigkeiten der Beteiligten zur Interaktion zusammenfügt“ (Habermas 1981, 141). 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. Die Aufgabe der Unternehmensführung sieht Zerfaß daher in der Formulierung, Realisierung und Durchsetzung erfolgsträchtiger Unternehmensstrategien, für die eine Vielzahl divergierender Handlungen und Interessen aufeinander abgestimmt werden müssen. Kommunikation spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Er definiert Unternehmenskommunikation daher als die Summe „alle[r] kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 1996, 287).

Weit über traditionelle Ansätze und Modelle der Marketinglehre hinausgehend, ordnet Zerfaß die kommunikativen Funktionen von Unternehmen neu: Marktkommunikation als Kommunikation mit dem Marktumfeld, Organisationskommunikation als Kommunikation mit dem internen Organisationsumfeld und Public Relations als Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Er entwickelt methodische und systematische Perspektiven eines PR-Managements, wobei er unterschiedliche Methoden innerhalb der vier klassischen Phasen des PR-Managements (PR-Analyse, strategische Planung, Realisierung und PR-Kontrolle) unterscheidet, wie z.B. die Stakeholder- und Kommunikationsfeldanalyse, das Themen-Tracking oder die Image- und Potenzialanalyse.

Nach Zerfaß ist es dabei notwendig, die Unternehmenskommunikation zu integrieren, da sie nur dann erfolgreich sein kann, wenn ihre Teilaspekte selbst miteinander abgestimmt sind. In diesem Zusammenhang bezieht er sich auf den Ansatz der integrierten Kommunikation, erhebt aber den Dialog als unabdingbaren Baustein, da nur mit ihm Synergiepotenziale von interner Kommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit systematisch genutzt werden können. Zerfaß macht die integrierte Unternehmenskommunikation zur Voraussetzung für effiziente Kommunikation und erkennt damit die grundlegende Notwendigkeit der Übereinstimmung von kommunizierten Inhalten und Unternehmensverhalten, die auch eine zentrale Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen darstellt (vgl. Gattwinkel 2000, 56; Fichter 2000a, 271; Fuller 1999, 225).

Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation, für die es bislang keine verbindliche Definition gibt (vgl. Michelsen 2005, 32), wird im Folgenden in Anlehnung an Zerfaß folgendermaßen definiert (vgl. Zerfaß 1996, 287): „Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation umfasst alle kommunikativen Handlungen über soziales und ökologisches Engagement sowie über die Zusammenhänge ökologischer, sozialer und ökonomischer

Perspektiven in den drei Teilbereichen Marktkommunikation, Organisationskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“

### 2.1.2 Kommunikationsarenen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Da unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation darauf abzielen muss, mit allen Stakeholdern zu kommunizieren, muss sie auf Markt, Gesellschaft und die Organisation selbst ausgerichtet sein. In Anlehnung an Zerfaß (1996) soll für die Kommunikationsarenen der Nachhaltigkeitskommunikation folgende Einteilung vorgenommen werden: Marktkommunikation als Kommunikation mit dem Marktumfeld, Organisationskommunikation als Kommunikation mit dem internen Organisationsumfeld und Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** bewegt sich im gesellschaftspolitischen Umfeld der Unternehmung und bezieht sich auf zwei Handlungsfelder: Politik und (nicht-marktliche) Öffentlichkeit (vgl. Zerfaß 1996, 304ff.). Im Interaktionssystem Politik sind die Beziehungen allerdings durch Gesetze und Verordnungen zum großen Teil vorstrukturiert. Die Kommunikation folgt in diesem Bereich weitgehend etablierten Regeln und nimmt dabei in erster Linie persuasive und informative Formen an. Aus strategischer Sicht sind die Beziehungen im Interaktionssystem *Öffentlichkeit* von größerer Bedeutung, da sie nicht durch rechtliche Bestimmungen vorstrukturiert sind und Orientierungsmuster erst aufgebaut werden müssen. Auf diese Weise bieten sich Chancen für proaktives Handeln (vgl. Fiedler 2007, 44). Das Handlungsfeld Öffentlichkeit lässt sich weiter in *gesellschaftspolitische Öffentlichkeiten* (Meinungsführer oder Journalisten) und *soziokulturelle Öffentlichkeiten* (Anwohner, Kritiker oder Wissenschaftler) aufschlüsseln. Die gesellschaftspolitische Öffentlichkeitsarbeit stellt dabei den Kern der praktischen Öffentlichkeitsarbeit dar. Im Mittelpunkt stehen die Massenmedien, da sie maßgeblich für die Herausbildung der öffentlichen Meinung sind (vgl. Grunwald 2002, 86; Dernbach 2005, 183).

**Marktkommunikation** wird eingesetzt, um auf Beziehungen im Marktumfeld einzuwirken. Dies betrifft in erster Linie die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen (potenziellen) Kunden, Kapitalgebern, Lieferanten, Arbeitskräften und Wettbewerbern, die ihren Ausdruck in unterschiedlichen Vertragsformen (z.B. Kauf-, Arbeits-, Liefervertrag) finden (vgl. Zerfaß 1996, 298ff.). Kommunikationsprozesse kommen hier nur unterstützend zum Einsatz und zielen in erster Linie auf die Anbahnung, Aushandlung, Erfüllung und Kontrolle von marktlichen Verträgen ab. Marktkommunikation vollzieht sich dabei grundsätzlich unter Wettbewerbs- und Konkurrenzbedingungen und muss deshalb im Prinzip persuasiv angelegt sein (vgl. Meffert 2000, 189). Das Ziel besteht also nicht in gemeinsamen Orientierungen, sondern schlichtweg in anschlussfähigen Handlungen. Dabei kommen grundsätzlich zwei Vorgehensweisen in Frage (vgl. Bruhn 2005a): Die erste versucht einen unmittelbaren Einfluss auf transaktionsrelevante Vorgänge auszuüben, indem bspw. durch Werbung, Verkaufsförderung und persönlichen Verkauf Kaufanreize geweckt werden sollen. Einen eher indirekten Weg stellen dagegen Maßnahmen dar, die das Produkt- und Unternehmensimage positiv beeinflussen sollen, so bspw. durch Sponsoring-Aktivitäten oder Imagewerbung.

Die **Organisationskommunikation** zielt auf die Informiertheit der Mitarbeiter. Deren kommunikative Einbindung in die Abläufe eines Unternehmens ist für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend (vgl. Mast 2006, 255). Denn „mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist“ (Kalmus 1982, 94). Die interne Unternehmenskommunikation umfasst nach Mast alle kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen. Zerfaß (1996, 290ff.) differenziert die Organisationskommunikation weiter und unterscheidet zwischen einer verfassungskonstituierenden Beziehungen und anderen Organisationsbeziehungen, die die laufende Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des Verfassungsrahmens betreffen. Entscheidend für die interne Nachhaltigkeitskommunikation sind die Kommunikationswege der Organisationsbeziehungen. Über Nachhaltigkeitsthemen kann in mündlicher, schriftlich-gedruckter oder elektronischer Form kommuniziert werden.

## 2.2 Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen verfolgt eine Bandbreite von Zielen, die sich anhand der drei im vorherigen Kapitel identifizierten Kommunikationsfelder klassifizieren lässt in: die gesellschaftspolitische Kommunikation (bzw. Öffentlichkeitsarbeit), die Marktkommunikation sowie die Organisationskommunikation.

### *2.2.1 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb der gesellschaftspolitischen Kommunikation*

Nachhaltigkeitskommunikation kann eine bedeutende Funktion als Schnittstelle zwischen Unternehmen und dem gesellschaftlichen Umfeld zukommen. Hier dient sie als strategisches Frühwarnsystem und nimmt die Aufgabe der Identifikation, Internalisierung und Verarbeitung relevanter Themen wahr. Damit unterstützt sie sowohl eine kontinuierliche Eigenkontrolle des Unternehmens als auch das **Risikomanagement** (vgl. BDI 2004, 2; Schaltegger & Burritt 2005, 202). Als zentral wird dabei der Dialog mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen erachtet, um durch die kommunikative Öffnung des Unternehmens sowohl dem gestiegenen Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit zu entsprechen als auch die Wahrnehmungs- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu erhöhen (vgl. Hopfenbeck & Roth 1994, 160). Durch eine offene und transparente Kommunikation über Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse des sozialen und ökologischen Engagements können somit eine positive **Unternehmensreputation und Glaubwürdigkeit** aufgebaut werden, die als kritische Erfolgsfaktoren für die öffentliche Akzeptanz und Legitimation des Unternehmens betrachtet werden (vgl. IÖW & imug 2002, 12; Schaltegger & Burritt 2005, 204; Herzig & Schaltegger 2004, 1).

Die Herstellung **gesellschaftlicher Legitimation** ist eines der wesentlichen Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation. Aufgrund einer gestiegenen öffentlichen Exponiertheit der Unternehmen sehen sich Unternehmen mit einem allgemein höheren Druck konfrontiert, relevante Informationen zur Verfügung zu stellen (vgl. Bennett & James 1999, 52). Angesichts der mit der Globalisierung und dem technischen Fortschritt gestiegenen industriellen Reichweite und Eingriffstiefe berühren Unternehmen durch ihre Tätigkeiten verstärkt öffentliche Interessen, sind aber auch umgekehrt durch Handlungen, die im Namen

öffentlicher Interessen ausgeübt werden, selber betroffen (vgl. Dyllick 1992, 15 ff.). Dies führt zu einer Politisierung und Moralisierung des unternehmerischen Handelns und geht mit stärkeren Begründungs- und Rechtfertigungsnotwendigkeiten gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld einher, sofern Unternehmen ihre Betriebslizenz bzw. ihre „social licence to operate“ (Schaltegger & Burritt 2005, 204f.) anstreben und negativen Auswirkungen, wie etwa schärferen gesetzlichen Regelungen, dem Verlust öffentlichen Ansehens, Umsatzeinbußen oder Kursverlusten an der Börse vorbeugen wollen (vgl. Fichter 1998a, 194f.).

Neben ökonomisch-strategischen Aspekten können grundsätzlich auch ethisch-normative Überlegungen die Nachhaltigkeitskommunikation begründen (vgl. Belz 2005), die darauf abzielt, dem **Informationsrecht der Gesellschaft** zu genügen (vgl. Hansen & Schrader 2001). Denn die Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung erfordert das Mitwirken aller gesellschaftlichen Gruppen, welche jedoch nur durch ausreichende Informationen über die sozial-ökologischen Zusammenhänge in der Lage sind, der ihnen zugewiesenen Verantwortung gerecht zu werden (vgl. Schulz 1995, 16). Aus diesem Grunde benötigen die Anspruchsgruppen verlässliche und aussagekräftige sozial-ökologische Informationen von bzw. über Unternehmen, die es ihnen erlauben, deren Fort- bzw. Rückschritte auf diesem Gebiet zu beurteilen (vgl. Gröner 2000, 23). Die im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation bereitgestellten produkt- und unternehmensbezogenen Informationen fungieren dabei als Input, um die Adressaten in ihren jeweiligen Rollen (z.B. als Konsument, Arbeitnehmer oder Investor) bei ihrer Präferenzbildung und Entscheidungsfindung zu unterstützen und dadurch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

Darüber hinaus muss Nachhaltigkeitsmarketing gesellschaftliche Entwicklungen wahrnehmen und auf sie Einfluss nehmen (vgl. Dyllick 1992; Belz 2001; Schaltegger & Burritt 2005). Denn die Rahmenbedingungen, die eine wichtige Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg von sozial-ökologischen Produkten und Dienstleistungen sind, werden auch von den Unternehmen beeinflusst. Während im herkömmlichen Marketing die Rahmenbedingungen als unbeeinflussbare Randbedingung akzeptiert werden, geht das Nachhaltigkeits-Marketing davon aus, dass gesellschaftliche Strukturen und menschliches Verhalten sich im Laufe der Zeit verändern können. Der Nachhaltigkeitskommunikation kommt hier eine besondere Bedeutung zu. So können z.B. mithilfe von nachhaltigkeitsorientierter Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit das Konsumentenverhalten und das Kaufverhalten in den Vertriebskanälen verändert werden (z.B. Trend zu Bio-Lebensmitteln), Branchenstandards oder Labels mitgestaltet werden (z.B. MSC für Fisch aus nachhaltigem Fang) oder nachhaltigkeitsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden (z.B. Energie- oder CO<sub>2</sub>-Steuer). Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation ist es somit, sich an der **Transformation** ganzer **Bedürfnisfelder oder Märkte** zu beteiligen und den Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben (vgl. Belz 2005; Herzig & Schaltegger 2004).

### *2.2.2 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb der Marktkommunikation*

Nachhaltigkeitskommunikation kann in einem strategischen Sinne proaktiv von Unternehmen eingesetzt werden, um durch die frühzeitige Berücksichtigung artikulierter und nicht artikulierter Stakeholder-Ansprüche eine Führungsrolle innerhalb der Gesellschaft einzunehmen und Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu generieren. Die



möglichen Vorteile für Unternehmen, die innerhalb ihrer Branche zuerst eine solche Strategie verfolgen, sind dabei vielfältiger Natur und können sich auf den Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten bemerkbar machen (vgl. Hardtke & Pohn 2001, 223).

Zunächst kann Nachhaltigkeitskommunikation unterschiedliche Ziele innerhalb der Marktkommunikation verfolgen. Dabei zielt sie sowohl auf den Absatzmarkt als auch auf die Beschaffungs- und Kapitalmärkte. **Absatzmarktorientierte** Nachhaltigkeitskommunikation kann erfolgreich zur Marktprofilierung des Unternehmens eingesetzt werden, insbesondere wenn ökologische und soziale Überlegungen in den Marktsegmenten bereits ein relevantes Kaufkriterium darstellen (IÖW & imug 2001, 10; Schaltegger & Burritt 2005, 203f.). Angesichts einer gerade im Konsumgüterbereich zu konstatierenden Homogenisierung des Angebots sowie einer massiven Preis- und Qualitätskonkurrenz könnten soziale oder ökologische Aspekte als Zusatznutzen und **Differenzierungsmerkmale** an Bedeutung gewinnen und zur Stärkung des Produkt- und Markenimages beitragen (vgl. Fichter 1998a). Der breitere Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation ermöglicht es dabei, auch Zielgruppen außerhalb der „Öko-Nische“ zu erreichen. Damit wird Nachhaltigkeit auch für viele Großunternehmen interessant, die sich nicht auf „Öko-Themen“ festlegen lassen wollen (vgl. Schönborn & Steinert 2001, 71).

Nachhaltigkeitskommunikation, die auf den **Beschaffungsmarkt** ausgerichtet ist, zielt vor allem auf den Arbeitsmarkt und den Zulieferermarkt. Mit dessen Hilfe können regelmäßige Zulieferer für Endprodukte innerhalb einer integrierten Wertschöpfungskette zusätzlich in die Lage versetzt werden, spezifische Anforderungen (z.B. bezüglich Umweltperformance), die an sie gestellt werden, in einem größeren, integrierten Zusammenhang zu sehen bzw. sich bei der eigenen Planung auf die kommunizierte Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen auszurichten (vgl. Hauth & Raupach 2001, 29). Hierdurch kann Missverständnissen im operativen Geschäft im Sinne einer Sensibilisierungsfunktion vorgebeugt werden (vgl. Zollinger 2000). Zudem kann die Nachhaltigkeitskommunikation auch potenzielle zukünftige Mitarbeiter ansprechen und damit zu einem Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt werden. So erlangt das Unternehmen besseren Zugang zu qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

Weiterhin kann Nachhaltigkeitskommunikation kapitalmarktseitig motiviert sein, da erfolgreich am **Kapitalmarkt** positionierte Unternehmen eine tendenziell bessere Ausgangsbasis für Akquisitionen haben (vgl. BDI 2004, 2), indem sie die Investoren in die Lage versetzen, das Unternehmen ganzheitlich zu bewerten, d.h., die Führung eines Unternehmens auf ihre Fähigkeit einzuschätzen sowie Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen (vgl. Zollinger 2000). Auch ist eine strategische Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber Finanzanalysten die Voraussetzung für erfolgreiche Nachhaltigkeitsratings, die von spezialisierten Agenturen, Banken, Fachzeitschriften oder Organisationen wie SAM, oekom oder scoris durchgeführt werden und auf den internationalen Finanzmarkt eine immer größere Rolle spielen (vgl. Fiedler 2007; GRI 2002, 2). So betrachtet SAM (Sustainable Asset Management) ([www.samgroup.com](http://www.samgroup.com)) weltweit mehr als 2.000 Unternehmen in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht. Nur die besten 10 Prozent werden jährlich in den Index aufgenommen. Ein gutes Abschneiden im Rating kann auch die Grundlage für die Aufnahme in den DJSI Stoxx Index sein, der nur die besten europäischen Unternehmen führt. Die Agentur oekom research ([www.oekom-research.de](http://www.oekom-research.de)) prüft Unternehmen unter

ökologischen und sozial-kulturellen Aspekten und recherchiert branchenbezogen auf Basis des „Corporate Responsibility Ratings“. Die Agentur scoris ([www.scoris.de](http://www.scoris.de)) untersucht deutsche und österreichische Unternehmen auf ihre Nachhaltigkeitsperformance. Ihre Datenbank mit mehr als 1.000 internationalen Unternehmen liefert potenziellen Investoren relevante Daten für ihre Investitionsentscheidungen.

### *2.2.3 Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation innerhalb der Organisationskommunikation*

Nachhaltigkeitskommunikation kann zudem auf das Unternehmen selbst und dabei auf Mitarbeiter, Management sowie die Optimierung zahlreicher interner Prozesse zielen. Eine Kommunikation über soziale und ökologische Themen, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens stattfindet, dient der organisationsinternen Verständigung über den Stellenwert der Verantwortungsübernahme im Zielsystem des Unternehmens (vgl. Fichter 1998b, 280f.). In diesem Zusammenhang weisen kommunikative Maßnahmen einen **kulturbildenden Effekt** auf und fördern maßgeblich die Etablierung von gemeinsam getragenen und einheitsstiftenden nachhaltigen Wertemustern bei den Mitarbeitern. Dies führt häufig zu einer höheren Arbeitsmotivation und fördert die Loyalität dem Unternehmen gegenüber (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 205f.; BDI 2004, 2).

Darüber hinaus besitzt die interne Nachhaltigkeitskommunikation auch eine **struktur-bildende und steuernde Funktion**, zum einen, da die internen Kommunikationshandlungen erheblich zur Umsetzung und Revision der Nachhaltigkeitsstrategie, der Sozial- und Umweltpolitik sowie entsprechender Ziele beitragen (vgl. Hardtke & Prehn 2001, 220). In diesem Fall erweisen sich sozial-ökologische Informationen als unverzichtbare Inputgröße zur Bewertung der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse, was erst die Identifikation möglicher Stärken und Schwächen ermöglicht. Zum anderen zielt die Nachhaltigkeitskommunikation auch darauf ab, spezifische Funktionsbereiche des Unternehmens, wie z.B. das Controlling oder die Unternehmensführung, zu unterstützen. Nachhaltigkeitsbezogene Informationen können einen erweiterten Kontext für die eigenen Entscheidungen schaffen und typischerweise getrennte, in sich geschlossene Funktionsbereiche eines Unternehmens (Finanzen, Marketing, Forschung und Entwicklung) in einer strategischen Art und Weise miteinander in Verbindung bringen (vgl. IÖW & imug 2001, 22). Nachhaltigkeitskommunikation öffnet so den Weg zu interner Kommunikation, die sonst nicht stattfinden würde (vgl. GRI 2002, 4).

## **2.3 Verortung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation**

Nachdem auf die wesentlichen Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation eingegangen wurde, erscheint es sinnvoll, eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen und eine Verortung vorzunehmen. So stellt z.B. die bloße Berichterstattung über soziale und ökologische Belange noch lange keine Nachhaltigkeits-, sondern zumeist lediglich eine Pflichtkommunikation dar. Ebenso ist eine Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt, die mit hohem Aufwand betrieben wird, aber lediglich auf einem schwachen unternehmerischen Handeln in Bezug auf Nachhaltigkeit basiert i.d.R. als Greenwashing-Kommunikation zu bewerten. Doch auch, wenn das kommunizierende Unternehmen einen Beitrag zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme leistet, dieser Beitrag jedoch nur in einem geringen

Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit steht, findet zumeist eine philanthropische Kommunikation statt. Nachfolgend sollen insgesamt sechs verschiedene Kommunikationsformen skizziert werden und hinsichtlich ihrer Ausprägung (*schwach/stark bzw. gering/hoch*) in den folgenden fünf Dimensionen gegeneinander abgegrenzt werden:

- (1) *Gesellschaftlicher Fokus der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt (schwach/stark)*
- (2) *Ökonomischer Fokus der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt (schwach/stark)*
- (3) *Handeln für Nachhaltigkeit (schwach/stark)*
- (4) *Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt (gering/hoch)*
- (5) *Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsbeitrag und Geschäftstätigkeit (gering/hoch)*

**Ignorante Kommunikation** wird von Unternehmen betrieben, die nur mit geringem Aufwand Nachhaltigkeitsthemen kommunizieren und damit nur in schwacher Form auf die Gesellschaft und den Markt zielen. Das Handeln für Nachhaltigkeit dieser Unternehmen ist lediglich schwach ausgeprägt und steht nur in einem geringen Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit. Auf diese Weise kommunizieren vor allem Unternehmen, die eine überholte und konservative Sichtweise von Unternehmensverantwortung haben, oder vereinzelt sogar die antiquierte Auffassung vertreten, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen lediglich darin besteht, ihren Gewinn zu maximieren (vgl. Friedmann 1970).

Unternehmen, die eine **inaktive sozial-ökologische Kommunikation** betreiben, zeichnen sich dagegen durch ein starkes Handeln für Nachhaltigkeit aus, das in einem hohen Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit steht. Allerdings betreiben solche Unternehmen nur einen geringen Aufwand, sozial-ökologische Aspekte ihrer Produkte oder ihrer Unternehmenstätigkeit zu kommunizieren, da sie darin oftmals keinen Differenzierungsvorteil sehen oder sich darüber nicht bewusst sind. Der Fokus der Kommunikation liegt nur in schwacher Form auf der Gesellschaft und dem Markt.

**Greenwashing-Kommunikation** ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen, die eine solche Kommunikationsstrategie verfolgen, nur ein schwaches Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen, aber einen hohen Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt betreiben und sich somit als verantwortlich handelnd präsentieren. Der schwache Beitrag zur Nachhaltigkeit steht zusätzlich nur geringfügig im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit oder der suggerierte Fit ist nur kommunikativ entwickelt. Diese Strategie der Desinformation und Täuschung ist als Greenwashing bekannt geworden (vgl. Greer & Bruno 1996; Beder 1997; Laufer 2003). Ursprünglich bezog sich der Terminus auf den „grünen Anstrich“, mit dem Unternehmen ihr Image aufpolieren oder ihre schmutzige Wäsche „grün“ waschen wollen. Inzwischen steht Greenwashing für das Verhalten von ökologisch und sozial destruktiven Unternehmen, die sich zwar als Umweltfreunde oder Vorreiter im Kampf gegen weltweite Armut präsentieren, aber lediglich ihre Märkte absichern oder ausweiten wollen (vgl. Bruno 2002). Zusätzlich ist in den letzten Jahren vermehrt der Begriff des Bluewashing in der Literatur zu finden (vgl. z.B. Laufer 2003; Bruno 2002), der das Verhalten mancher

Unternehmen beschreibt, die sich in den Schatten der blauen UN-Flagge stellen, um sich als Verfechter der UN-Werte zu präsentieren (vgl. Bruno 2002). Sie sonnen sich somit im Ruhm der UN und suggerieren ein humanitäres Engagement, ohne jedoch einen nennenswerten gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Bluewashing soll im Rahmen dieser Begriffsklärung als Unterkategorie des Greenwashings subsumiert werden (vgl. Laufer 2003). Der Fokus der Greenwashing-Kommunikation liegt zumeist auf der Gesellschaft, kann jedoch zusätzlich in unterschiedlichem Maß auf den Markt zielen.

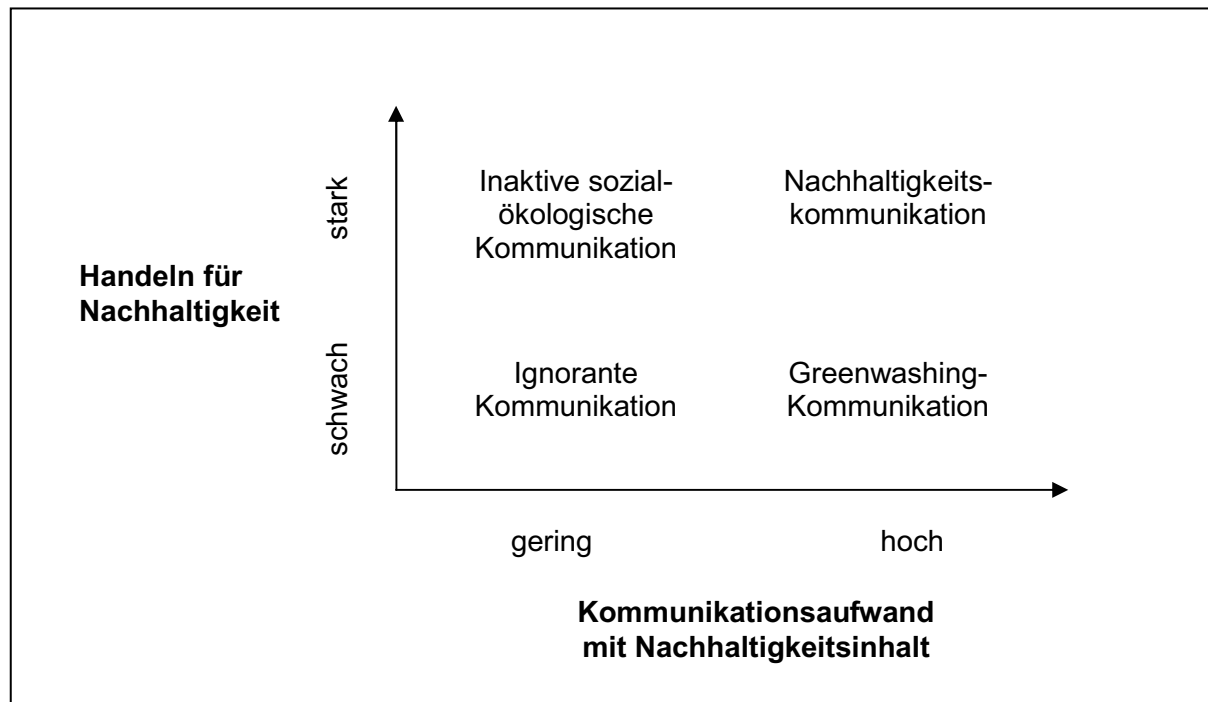


Abbildung 1: Formen der Unternehmenskommunikation im Kontext des Handelns für Nachhaltigkeit und des Kommunikationsaufwands mit Nachhaltigkeitsinhalt

**Philanthropische Kommunikation** kann nur von Unternehmen betrieben werden, die zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme beitragen (vgl. auch Weber 2007; Porter & Kramer 2006). Deren Beitrag zur Nachhaltigkeit, der unterschiedlich hoch ausfallen kann, steht jedoch nur – wenn überhaupt – in geringem Maß in Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit und wird nur mit geringem Aufwand kommuniziert. Oft erfolgt er in Form von Corporate Giving oder Corporate Volunteering (vgl. Porter & Kramer 2002). Das kommunikative Potenzial des Beitrags zur Nachhaltigkeit ist nicht strategisch entwickelt und wird nicht aktiv ausgeschöpft. Philanthropische Kommunikation zeichnet sich darüber hinaus durch einen starken gesellschaftlichen, jedoch nur schwachen ökonomischen Fokus aus.

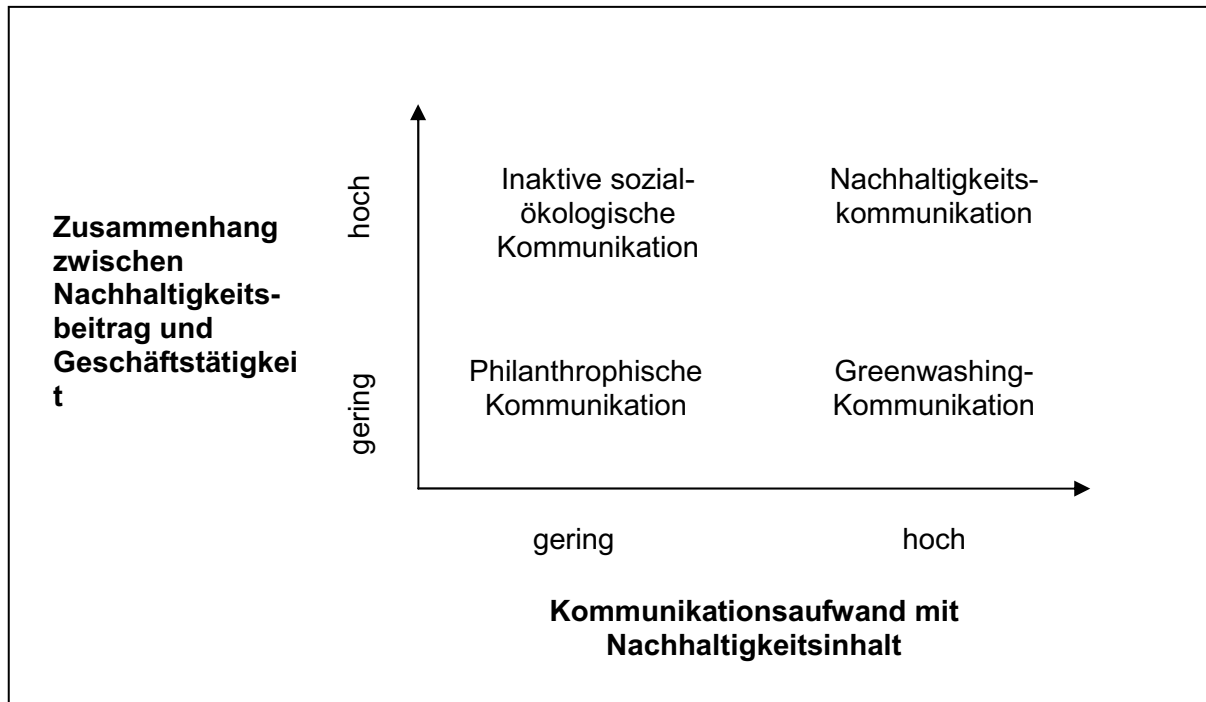


Abbildung 2: Formen der Unternehmenskommunikation im Kontext des Zusammenhangs zwischen Nachhaltigkeitsbeitrag und Geschäftstätigkeit und des Kommunikationsaufwands mit Nachhaltigkeitsinhalt

**Cause Related Marketing-Kommunikation** (vgl. Barone et al. 2000; Steinert & Klein 2002) wird von solchen Unternehmen betrieben, die sich vor allem aus absatzpolitischen Überlegungen in unterschiedlichem Maße ökologisch oder sozial engagieren und dies mit hohem Aufwand vor allem gegenüber dem Markt kommunizieren. Das Engagement steht nur in geringem Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit und die vermeintliche Passung ist nur kommunikativ entwickelt. Cause Related Marketing-Kommunikation ist zumeist lediglich Bestandteil einer marktorientierten Kommunikationsstrategie, während der tatsächliche Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme gering ausfällt.

Kennzeichnend für eine **Pflichtkommunikation** (vgl. Mesterharm 2001, 186ff.) ist, dass sie nur einen schwachen ökonomischen wie auch gesellschaftlichen Fokus hat. Der Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt ist gering und orientiert sich an gesetzlichen Vorgaben oder Richtlinien. So ist es in Deutschland seit 2005 für größere Unternehmen Pflicht, in ihre Berichterstattung bestimmte soziale und ökologische Aspekte zu integrieren. Die EU-Richtlinie zur Corporate Governance fordert von Unternehmen eine Stellungnahme, die auch eine Analyse umweltpolitischer und gesellschaftlicher Sachverhalte beinhalten kann, falls diese notwendig sind, um die Entwicklung und die Situation des Unternehmens zu verstehen (vgl. Mallin 2007). Eine Erfüllung dieser Anforderungen kann jedoch lediglich als Pflichtkommunikation bezeichnet werden. Allerdings besagt eine solche Kommunikationsstrategie nichts über den Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigkeit. Dieser kann unterschiedlich ausfallen und durchaus auch im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit stehen.

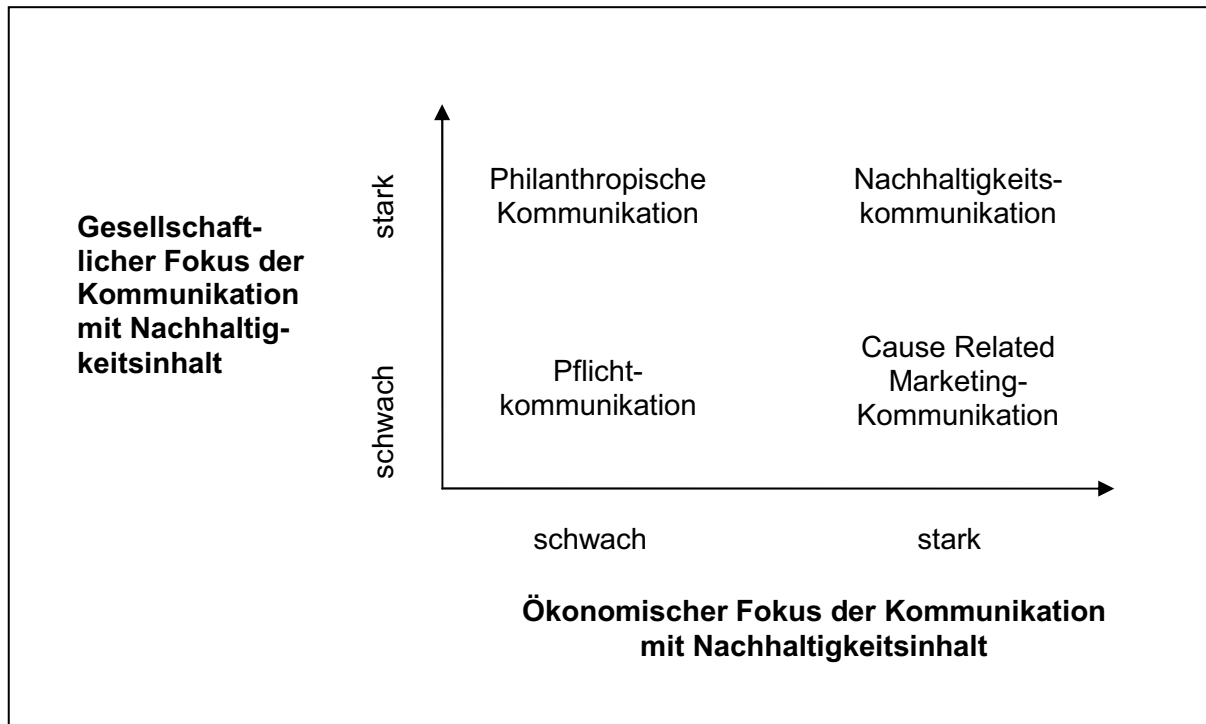


Abbildung 3: Formen der Unternehmenskommunikation im Kontext des gesellschaftlichen und des ökonomischen Fokus der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt (vgl. auch Schaltegger & Müller 2007; Weber 2007)

**Nachhaltigkeitskommunikation** (vgl. Kap. 2.1.1) hat einen starken gesellschaftlichen wie auch ökonomischen Fokus und kann lediglich von Unternehmen betrieben werden, die ein starkes Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen. Der Nachhaltigkeitsbeitrag resultiert aus einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung und steht somit in einem hohen Zusammenhang mit den durch das Unternehmen angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens werden mit hohem Aufwand gegenüber der Gesellschaft und dem Markt kommuniziert, um eine gesellschaftliche Legitimation und Transformation zu bewirken, eine Wettbewerbsdifferenzierung zu schaffen und die nachhaltige Organisationsentwicklung voranzutreiben (vgl. Kap. 2.2).

Tabelle 1: Charakteristika unterschiedlicher Formen der Unternehmenskommunikation

<b>Dimension</b> <b>Kommunikationsform</b>	Gesellschaftlicher Fokus der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt	Ökonomischer Fokus der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt	Handeln für Nachhaltigkeit	Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt	Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsbeitrag und Geschäftstätigkeit
Ignorante Kommunikation	schwach	schwach	schwach	gering	gering
Pflichtkommunikation	schwach	schwach	(indifferent)	gering	(indifferent)
Greenwashing-Kommunikation	stark	(indifferent)	schwach	hoch	gering
Cause Related Marketing-Kommunikation	schwach	stark	(indifferent)	hoch	gering
Inaktive sozial-ökologische Kommunikation	schwach	schwach	stark	gering	hoch
Philanthropische Kommunikation	stark	schwach	(indifferent)	gering	gering
Nachhaltigkeitskommunikation	stark	stark	stark	hoch	hoch

## 2.4 Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der zentralen Nachhaltigkeits-herausforderungen für Unternehmen

Aus dem Blickwinkel der Unternehmen stellt sich die Frage, wie unternehmerische Nachhaltigkeit definiert und operationalisiert werden kann. Nach Schaltegger lässt sich unternehmerische Nachhaltigkeit definieren als „eine Ausrichtung unternehmerischen Wirtschaftens, bei der das Unternehmen seinen ökonomischen Erfolg sichert und dabei den Grad seiner absoluten Umwelt- und Sozialverträglichkeit [...] effizient optimiert.“ (BMU et al. 2002, VI). Die Unternehmen stehen somit vor folgenden vier Herausforderungen: der ökologischen, der sozialen, der ökonomischen und der Integrationsherausforderung (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 188ff.; BMU et al. 2002, 6ff.). Inwieweit unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation dazu beitragen kann, diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, soll im Folgenden untersucht werden.

Die **ökologische Nachhaltigkeitsherausforderung** für die Unternehmen besteht darin, Umweltbelastungen (z.B. Emissionen, Ressourcenverbrauch) zu minimieren (vgl. BMU et al. 2002, 7). Das Erfolgskriterium zur Beurteilung, wie gut ein Unternehmen die ökologischen Herausforderungen meistert, ist die ökologische Effektivität, die den Grad der absoluten Umweltverträglichkeit misst. Während die Öko-Effektivität in einigen Fällen gut nachweisbar ist (z.B. Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen), kann ihre Messung in anderen Fällen sehr schwierig sein und von verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedlich eingeschätzt werden. Die Beurteilung von Öko-Effektivität sollte sich folglich an den gesellschaftlich akzeptierten naturwissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren.

Nachhaltigkeitskommunikation kann zur Verbesserung der Öko-Effektivität auf unterschiedliche Arten beitragen (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 190f.). Zunächst einmal zielt Nachhaltigkeitskommunikation auf die Gesellschaft und die Organisation selbst und versucht durch Kommunikationsmaßnahmen, auf das umweltbewusste Verhalten der Mitarbeiter und der Gesellschaft einzuwirken. Zum anderen erfordert eine glaubhafte externe Nachhaltigkeitskommunikation die unternehmensinterne inhaltliche Auseinandersetzung mit ökologischen Fragestellungen. Dies führt zu verbessertem ökologischen Know-how und einer Sensibilisierung für Umweltprobleme, was zur Verbesserung der Öko-Effektivität beitragen kann. Zudem erhalten Unternehmen durch den dialogischen Charakter der Nachhaltigkeitskommunikation Rückmeldungen von verschiedenen Parteien zur Wahrnehmung der durch die betrieblichen Aktivitäten verursachten Umweltbelastungen (vgl. BMU et al. 2007, 106). Dabei können vor allem durch externe Fachleute und NGOs Maßnahmen angeregt werden, die die Öko-Effektivität des Unternehmens verbessern.

Die **soziale Nachhaltigkeitsherausforderung** für das Management besteht darin, sowohl die Existenz und den Erfolg des Unternehmens zu sichern als auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 191). Als sozial effektiv kann ein Unternehmen bezeichnet werden, welches das absolute Niveau negativer sozialer Wirkungen reduziert sowie bedeutende soziale Wirkungen auslöst (vgl. BMU et al. 2002, 8). Zu den wichtigsten Sozialkriterien zählen u.a. Gleichberechtigung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen für Angestellte, Aus- und Weiterbildung,



Sozialstandards für Lieferanten, die Verhinderung von Kinderarbeit, kulturelles Engagement oder die Korruptionsbekämpfung.

Die Sozio-Effektivität, als der Grad der wirksamen Erfüllung sozialer Anliegen, kann mit der Nachhaltigkeitskommunikation gesteigert werden (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 190f.). Da sie auf Offenheit und Rekursivität basiert, können mit ihrer Hilfe negative Sozialwirkungen erkannt und gegebenenfalls behoben bzw. gemindert werden. Widerstände und Ängste können so schon früh identifiziert werden und man kann ihnen mit gezielten Maßnahmen entgegenwirken. Darüber hinaus können positive Sozialwirkungen mit den Stakeholdern diskutiert und allgemeine Anregungen gesammelt werden. Ein Unternehmen, das Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, fördert seine Glaubwürdigkeit, übernimmt Verantwortung und steigert seine Legitimität (vgl. BMU et al 2007, 107).

Im Rahmen der **ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderung** stehen Unternehmen vor der Aufgabe, das Umweltmanagement und das Sozialmanagement möglichst ökonomisch umzusetzen (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 191f.). Da gewinnorientierte Unternehmen primär für ökonomische Zwecke gegründet und betrieben werden, stehen der Umweltschutz und das Sozialengagement von Unternehmen immer vor der Herausforderung, den Unternehmenswert zu steigern, einen Beitrag zur Rentabilität zu leisten oder zumindest möglichst kostengünstig zu erfolgen. Diese Ziele gilt es, ökonomisch effizient im Sinne eines günstigen Input-Output-Verhältnisses zu erreichen. Im Kontext des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung sind aber neben der ökonomischen Effizienz die Öko-Effizienz (ökonomisch-ökologische Effizienz) und die Sozial-Effizienz (ökonomisch-soziale Effizienz) von Bedeutung, die als Verhältnisse zwischen Wertschöpfung und Schadschöpfung definiert sind (vgl. BMU et al. 2002, 9).

Nachhaltigkeitskommunikation kann auf zwei Wegen zur Erhöhung der ökonomischen Effektivität eines Unternehmens beitragen. Zum einen, da sie auf den Absatzmarkt zielt und durch die glaubhafte Kommunikation der Vorteilhaftigkeit ökologie- und sozialverträglicher Produkte und Dienstleistungen zur Wettbewerbsdifferenzierung beiträgt. Dies führt i.d.R. zu Umsatz- und Absatzsteigerungen und damit zu einer Verbesserung der ökonomischen Effektivität. Zum anderen fördert Nachhaltigkeitskommunikation den direkten Informationsaustausch innerhalb der Organisation, mit anderen Unternehmen und weiteren externen Gruppen, wodurch das Unternehmen einen größeren Informationspool nutzen kann (vgl. BMU et al. 2007, 107). Auf vorhandenes Know-how kann so umfassender zurückgegriffen, Problemlösungen oder Verbesserungsvorschläge können gemeinsam entwickelt und externe Fachkenntnisse besser abgeschöpft werden. Dadurch lassen sich die Kosten der Informationsbeschaffung und der Entwicklung von Lösungen verringern und die Öko- und Sozio-Effizienz verbessern.

Die **Integrationsherausforderung** für die Unternehmen besteht zum einen in der Aufgabe, die drei vorgenannten Herausforderungen gleichzeitig zu erfüllen, zum anderen in der Integration des Umwelt- und des Sozialmanagements in das konventionelle, ökonomisch ausgerichtete Management (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 192). Derzeit werden Umwelt- und Sozialfragen sehr oft getrennt vom ökonomischen Management behandelt, was dazu führen kann, dass sowohl Gemeinsamkeiten als auch Konflikte unzureichend berücksichtigt

werden. Ziel muss jedoch die integrierte Beachtung ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte sein.

Nachhaltigkeitskommunikation kann beide Aspekte der Integrationsherausforderung unterstützen. Zum einen ist sie im Gegensatz zur Umweltkommunikation nicht thematisch begrenzt, integriert eine Vielzahl von Sichtweisen und unterstützt so die inhaltliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten. Zum anderen nutzt sie bereits bestehende marketingpolitische Instrumente, was die Integration in das konventionelle Marketing erleichtert (vgl. auch BMU et al. 2007, 165).

### 3. HERAUSFORDERUNGEN DER UNTERNEHMERISCHEN NACHHALTIGKEITS-KOMMUNIKATION

Unternehmen folgen in Hinblick auf ihre Berichterstattung oft einer „outside-in“ Perspektive (vgl. Schaltegger & Wagner 2006a; Herzig & Schaltegger 2007). Dabei stellen sie relevanten Anspruchsgruppen systematisch Informationen zur Verfügung und versuchen somit den gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Auch wenn diese Herangehensweise eine starke Berücksichtigung der unternehmensrelevanten Zielgruppen ermöglicht, besteht die Gefahr, dass Themen und Unternehmensaktivitäten, die für die nachhaltige Unternehmensstrategie von Bedeutung sind, nicht kritisch genug reflektiert werden. Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte daher einem „double path“ Ansatz folgen, der die „outside-in“ Sichtweise mit der strategischen „inside-out“ Perspektive der Messung und des Management von Nachhaltigkeitsleistungen verbindet (vgl. Herzig & Schaltegger 2007, 588f.). Für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation bedeutet das, dass sich Herausforderungen sowohl entlang des Kommunikationsprozesses als auch in unternehmensstruktureller Hinsicht ergeben. Denn bevor ein Unternehmen sein ökologisches und soziales Engagement kommunizieren kann, muss es durch geeignete Strukturen sicherstellen, dass es über die entsprechenden nachhaltigkeitsbezogenen Informationen verfügt. Die Beschaffung, Bewertung und Bereitstellung dieser Informationen ist eine wesentliche Voraussetzung für den Kommunikationsprozess und stellt eine wichtige Grundfunktion der Unternehmensführung dar (vgl. Erichson & Hammann 1991, 197). Die Untersuchung hinsichtlich der Herausforderungen erfolgt somit sowohl auf kommunikationsprozessualer als auch auf kommunikationsstruktureller Ebene.

#### 3.1 Kommunikationsstrukturelle Ebene

Zunächst soll auf der Ebene der Kommunikationsstrukturen analysiert werden, was die Besonderheiten bei der unternehmerischen Beschaffung, Bewertung und Bereitstellung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen sind und welche Herausforderungen sich daraus für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ableiten lassen.

##### 3.1.1 Beschaffung nachhaltigkeitsbezogener Informationen

Unternehmen stoßen bei der Beschaffung von Nachhaltigkeitsinformationen auf einige Besonderheiten: schwierige Messbarkeit der Umwelt- und Sozialeinwirkungen, fragmentierte Wertschöpfungsketten sowie außermärklicher Charakter von Umwelt- und Sozialthemen (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005).

Wenn Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Produkte und Unternehmenstätigkeit kommunizieren wollen, müssen sie die ökologische und soziale Schadschöpfung, d.h. die Summe aller Umwelt- und Sozialeinwirkungen beurteilen können. Allerdings ist die **Messung** der ökologischen und sozialen Qualität von Gütern und Produktionsprozessen oft sehr schwierig. Welche Produktionsprozesse, Zulieferprodukte und Endprodukte besonders nachhaltig sind, ist nicht ohne Weiteres erkennbar. Sie erfordert den interdisziplinären Austausch zwischen technisch-naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen

Experten, den Nachhaltigkeitsmanagern und der Marketingabteilung (vgl. Schaltegger 2004a, 2680). In der Praxis stoßen allerdings selbst Unternehmen, die sich dem Thema Nachhaltigkeit verschrieben haben, hierbei oft auf eine Reihe von Schwierigkeiten. So treten häufig Abstimmungsprobleme zwischen den zuständigen Fachabteilungen auf und Lernprozesse zum Erwerb der für eine konstruktive Kooperation notwendigen Kompetenzen laufen oft nur langsam ab (vgl. Schrader et al. 2005, 108). Weiterhin herrscht oftmals Unsicherheit in den Unternehmen, welche der vielfältigen Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements am meisten geeignet sind (vgl. BMU et al. 2002). Auch ist die Erstellung von Produktökobilanzen und Sozialaudits etc. aufwendig und erfordert viel interdisziplinäres Know-how. Schließlich kommt erschwerend hinzu, dass theoretische Defizite bez. Nachhaltigkeitsthemen bestehen und sich die öffentliche Meinung durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Medienberichte rasch ändern kann (vgl. Schaltegger 2004a, 2682). Unternehmen stehen somit i.d.R. vor dem Problem, die Nachhaltigkeit nur mit hohen Kosten messen bzw. nur sehr grob abschätzen zu können, womit sie zunächst mit einem Informationsdefizit konfrontiert sind. Unternehmen können dieser Herausforderung nur begegnen, indem sie eine effektive **innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit** sicherstellen (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005, 10). Eine reine Vernetzung der Fachabteilungen durch Kommunikationsstrukturen ist hierbei aber nicht ausreichend, da diese oftmals zusätzlich unterschiedliche Fachvokabulare verwenden. Ohne klare Vorgaben und Richtlinien durch die Unternehmensleitung sind beteiligte Bereiche nicht in der Lage, Nachhaltigkeitsprozesse miteinander abzustimmen (vgl. Severin 2005, 71). Die Nachhaltigkeits- bzw. Umweltabteilung verfügt zwar in vielen Fällen über ein hoch entwickeltes methodisches und terminologisches Verständnis der umweltbezogenen Nachhaltigkeitsdimensionen, findet aber kaum eine Verständigungsebene mit den Verantwortlichen im Sozial- und Finanzbereich. Abhilfe kann hier durch den Einsatz von Umwelt- und Sozialmanagementsystemen geschaffen werden, die jedoch nicht als Satellitensystem implementiert werden sollten, sondern parallel zu den konventionellen Managementsystemen der Linie (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005, 12). Denn nur ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement wird dem Querschnittscharakter von Umwelt- und Sozialaspekten gerecht und kann dem Informationsdefizit entgegenwirken und eine effektive interne Nachhaltigkeitskommunikation sicherstellen.

Doch oft ist eine innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit bezüglich Nachhaltigkeitsthemen nicht ausreichend, da ökologische und soziale Probleme auf allen Produktions- und Distributionsstufen entstehen. Die heute üblichen **fragmentierten Wertschöpfungsketten** und wechselnden Zulieferbeziehungen stellen oftmals ein Hindernis für eine nachhaltige Produktgestaltung dar (vgl. Wolters 2003; Spiller & Zühlsdorf 2001, 38ff.). Stark arbeitsteilige, internationale Produktionsketten, sowie die Tendenz zum Outsourcing und die damit verbundene größere Anzahl an Vorlieferanten und Subunternehmern führen dazu, dass Unternehmen nur noch äußerst schwierig die sozial-ökologischen Eigenschaften der Einsatzstoffe oder Vorprodukte entlang der vertikalen Produktionsstufen bis hin zum Endprodukt nachvollziehen können. Aufgrund einer solchen Fragmentierung der Wertschöpfungskette kann es geschehen, dass Produzenten kaum die sozialen oder ökologischen Folgewirkungen der eigenen Produkte überblicken können und sich dann im Falle eines Skandals plötzlich der Kritik der Öffentlichkeit ausgesetzt sehen. Ein

Unternehmen, das Nachhaltigkeitsaspekte seiner Produkte kommunizieren will, muss daher zunächst Transparenz der potenziellen Problemfelder herstellen (vgl. Schaltegger 2004a, 2687). Oftmals bezieht sich die Kommunikation zu den Vorlieferanten nur auf Preise und Qualität, nicht aber auf Energieverbrauch, Schadstoffbelastung oder Arbeitsbedingungen. Zwar halten es einige Unternehmen nicht für möglich, dass Unternehmen von ihren Lieferanten umfassend über Nachhaltigkeitsaspekte der Produkte oder Rohstoffe informiert werden, so ist z.B. beim Steinkohletrading das jeweilige Förderunternehmen unbekannt (vgl. Schrader et al. 2005, 116), andere Unternehmen berichten dagegen, dass sich Zulieferer durchaus auf die Einhaltung bestimmter Standards und auf die Kommunikation darüber verpflichten lassen (vgl. Schrader et al. 2005). Generell verlangt jedoch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Formen der Koordination der Wertschöpfungsketten (vgl. Ebinger 2001; Goldbach 2003). Die Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, mithilfe eines Supply Chain Managements **überbetriebliche Informationsströme aufzubauen**, die es ihnen ermöglichen, vor- oder nachgelagerte Prozessstufen zu bewerten, Wertschöpfungen zu koordinieren und Informationen auszutauschen (vgl. Seuring 2001). Zusätzlich müssen Unternehmen mithilfe eines Geschäftsbeziehungsmanagements in der Wertschöpfungskette Vertrauen und Commitment aufbauen (vgl. Schaltegger 2004a, 2688) und stabile Geschäftspartnerschaften anstreben.

Viele Umwelt- und Sozialthemen entwickeln sich zudem nicht innerhalb des Marktes, sondern im rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeld und haben somit einen **außermarktlichen Charakter** (vgl. Freeman 1984; Schaltegger et al. 2003, 36ff.). Diese Themen können über Marktprozesse oder gesellschaftliche und politische Prozesse den Unternehmenserfolg beeinflussen. Während Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte mit marktlichem Charakter (z.B. die Konsumentenweigerung gegenüber Genfood) mit Marktforschung gut erfassen und in ihrer Marketingstrategie berücksichtigen, entgehen ihnen oftmals außermarktliche Umwelt- und Sozialthemen (vgl. Schaltegger 2004b). Doch gerade diese Themen können zu plötzlichen Umsatzeinbrüchen führen und erfolgsrelevanter werden als viele marktliche Themen. So haben z.B. schlechte Arbeitsbedingungen bei Vorlieferanten keinen direkten Kosten- und Erfolgsbezug, wenn keine vertraglichen Verbindungen zu diesem bestehen. Wenn jedoch inhumane Arbeitsbedingungen plötzlich in den Fokus von NGOs oder Medien geraten und das entsprechende Unternehmen damit in Verbindung gebracht wird, kann dieses außermarktliche Thema erfolgsrelevant werden und zu Umsatzeinbruch und Imageschaden führen. Außermarktliche Themen wirken sich jedoch nicht nur über Marktmechanismen für das Unternehmen aus, sondern auch durch gesellschaftliche und politische Prozesse. So können z.B. Anwohnerproteste gegen die nächtliche Lärmbelästigung eines Flughafens zu Einschränkungen oder gar einem Verbot des Nachflugverkehrs führen, was gravierenden Folgen für den Flughafenbetreiber hat. Das Management muss „Antennen“ (vgl. Schrader et al. 2005, 37) für die Erfassung sowohl marktlicher als auch außermarktlicher Nachhaltigkeitsthemen entwickeln. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, durch das **Management von Nachhaltigkeitsthemen** sicherzustellen, dass unternehmensinterne Zusammenhänge zwischen der freiwilligen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialthemen und dem Unternehmenserfolg erkannt und gemanagt werden (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005, 5).

Inwieweit Unternehmen Umwelt- und Sozialthemen überhaupt wahrnehmen, hängt davon ab, welche organisatorischen Voraussetzungen bestehen. Ein effektives Themen-Management (vgl. z.B. Röttger 2001) kann für die Identifikation, Analyse und Priorisierung von Themen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, eingesetzt werden. Dabei tun sich gerade für globale Unternehmen eine Fülle von Themen auf: Kinderarbeit, Diskriminierung von Frauen, Arbeitsbedingungen, Tierschutz, Luft- und Wasserverschmutzung, Gesundheitsgefahren, Klimaschutz, Bestechung, Verhalten gegenüber diktatorischen Regimes usw. Die Relevanz der Themen variiert je nach Branche. Während für die Automobilindustrie vor allem der steigende Energieverbrauch im Vordergrund steht, ist es für die Luftfahrt der Fluglärm und für die Nahrungsmittelindustrie die Wasser- und Lebensmittelsicherheit. Im Rahmen des Themen-Managements muss das Unternehmen daher sein Wissen über die gesellschaftspolitischen Prozesse vergrößern und seine Mitwirkung an diesen Prozessen intensivieren.

Um Umwelt- und Sozialthemen adäquat erfassen zu können, müssen Unternehmen auch ein Risikomanagement betreiben, das mit dem Themenmanagement verbunden werden sollte (vgl. Severin 2005, 70). Denn nur so können Unternehmen Risiken und Themen rechtzeitig erkennen, die nötigen Entscheidungen treffen und diese kommunikativ gestalten, ohne in Aktionismus und reaktive Muster zu verfallen. Im Rahmen eines solchen Managements kommt der Unternehmenskommunikation die Aufgabe zu, die Berichterstattung in allen Medien zu erfassen und die darin enthaltenen Risikothesen zu analysieren und zu bewerten. Sie muss die Meinungen und Interessen der Stakeholder ebenso kennen wie die Chancen- und Risikoeinschätzung der eigenen Fachleute.

Die Sustainability Balanced Scorecard (vgl. Schaltegger 2004b; Schaltegger & Dyllick 2002) kann als Mess- und Managementinstrument hilfreich sein, zu erkennen, welche marktlichen und außermärklichen Nachhaltigkeitsthemen erfolgsrelevant sind und über welche Wirkungsmechanismen sie den Erfolg beeinflussen. Ihre Aufgabe besteht darin, Umwelt- und Sozialaspekte bei der Umsetzung von Strategien zu berücksichtigen. Sie kann auch von einer Stabsabteilung eingesetzt werden und ermöglicht im Gegensatz zu den gängigen Satellitensystemen des Umwelt- und Sozialmanagements eine integrative Bewertung von Nachhaltigkeitsthemen anhand der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie.

### *3.1.2 Bewertung nachhaltigkeitsbezogener Informationen*

Es ist jedoch nicht ausreichend, nachhaltigkeitsbezogene Informationen zu beschaffen. Unternehmen müssen zusätzlich die Nachhaltigkeitsmerkmale ihrer Produkte und ihrer Unternehmenstätigkeit bewerten. Diese Bewertung kann jedoch nicht allein dem Unternehmen oder sogar einer Abteilung überlassen werden (vgl. Spiller & Zühlsdorf 2001, 35ff.) Oftmals ist es nicht möglich, den Forderungen aller Anspruchsgruppen gerecht zu werden. So werden ökologische Anforderungen von Umweltverbänden häufig als naturwissenschaftliche Notwendigkeit angesehen, die die Unternehmen in die Pflicht nehmen. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung impliziert jedoch ein sorgfältiges Abwägen zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen. Verantwortliches unternehmerisches Handeln erfordert folglich den gesellschaftlichen Dialog über nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen, um aus der Auseinandersetzung mit verschiedenen gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten Handlungsperspektiven zu gewinnen.

Dies gilt auch bezüglich der Relevanz von Umweltzielen und ihrer unter Umständen konfliktären Beziehung zu anderen Ansprüchen.

Zudem ist unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung nicht nur eine methodische Frage, sondern verlangt nach Werturteilen (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005, 11). Aufgrund der Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen in Markt, Politik und Gesellschaft muss das Management meist normative Entscheidungen hinsichtlich einer Vielzahl von Innovations- und Investitionsoptionen treffen. Vielfach müssen qualitative Einschätzungen und Wertungen an die Stelle harter Berechnungen treten, da die Kalkulation der Erfolgswirkungen verschiedener Strategien zu komplex ist (vgl. Spiller & Zühlsdorf 2001, 36f.). So muss z.B. ein Automobilunternehmen, das sich für die Entwicklung eines wasserstoffgetriebenen Kleinwagens entscheidet, neben Forschungs- und Entwicklungskosten und Konkurrenzstrategien auch das Verhalten des Marktsegments umweltorientierter Konsumenten sowie die Umweltschutzaufgaben des Gesetzgebers abschätzen. Bei einem Planungszeitraum von mehreren Jahrzehnten können viele der notwendigen Daten nur ansatzweise, andere überhaupt nicht beschafft werden, womit die Entscheidung mehr auf den Wertvorstellungen und auf der Risikobereitschaft des Managements basiert als auf harten ökonomischen Fakten. Dies erfordert einen ständigen innerbetrieblichen Diskurs über Werte und Ziele.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Herausforderung für die Unternehmen darin besteht, einen kontinuierlichen **inner- und außerbetrieblichen Diskurs** (vgl. Schaltegger 2004a, 2687) zu pflegen, um nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen und Bewertungen vornehmen zu können. Hierzu bietet sich der Meinungs austausch unter Einsatz von Dialoginstrumenten (vgl. BMU et al. 2007, 105ff.) innerhalb von Unternehmensnetzwerken und Wertschöpfungsketten sowie im Rahmen von Stakeholder-Foren an.

Die Vorteile eines gemeinsamen Dialoges für die Unternehmen liegen auf der Hand und rechtfertigen dessen Kosten. Unternehmen können durch bilaterale Kommunikation ihre Perspektiven erweitern, Kooperationspartner finden, die sie für die Unterstützung in der Gesellschaft benötigen und Eskalationen vermeiden, die durch überraschenden öffentlichen Druck entstehen können. Doch worin kann der Anreiz für Stakeholder bestehen, sich auf einen solchen Dialog einzulassen? Denn gerade der Einfluss von NGOs und Gewerkschaften basiert auf ihrer Konfliktfähigkeit. Eine Gesprächsbereitschaft kann von den Mitgliedern schnell als mangelnde Distanz und als Verlust an kritischem Einfluss interpretiert werden (vgl. Leitschuh-Fecht & Steger 2002, 3f.). Unternehmen müssen sich also bewusst sein, dass sich Stakeholder überhaupt nur zum Dialog bereit erklären, wenn sie davon profitieren können. Den Anspruchsgruppen genügt es nicht, nur eine Plattform zu bekommen, auf der sie ihre Anliegen und Argumente artikulieren können. Sie sind vielmehr nur an Dialogen interessiert, in denen sie konkrete (ökologische, sozial-kulturelle) Ziele erreichen können, die sonst nicht erreichbar gewesen wären. Ein Dialog mit verschiedenen Gruppen kann folglich nur erfolgreich sein, wenn das Unternehmen den Dialog nicht nur als Feigenblatt benutzt, sondern als konstruktiven, zielgerichteten Kommunikationsprozess auf dem Weg zu einem nachhaltigen Wirtschaften (vgl. Leitschuh-Fecht & Steger 2002, 4).

### 3.1.3 Bereitstellung nachhaltigkeitsbezogener Informationen

Selbst wenn es Unternehmen gelingt, nachhaltigkeitsbezogene Information zu beschaffen und zu bewerten, kann eine unzureichende Bereitstellung oder ein mangelnder Austausch den Weg der Unternehmen zur Nachhaltigkeit behindern und eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation sabotieren (vgl. Erichson & Hammann 1991). Dies kann zum einen an einer innerbetrieblichen Zersplitterung von Nachhaltigkeitsinformationen liegen oder an einem unzureichenden Informationsverhalten der Mitarbeiter.

Gerade in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen ist in der Praxis oftmals eine **mangelnde Bereitschaft zum Informationsaustausch** feststellbar (vgl. Schrader et al. 2005, 121). Das ist zum einen darin begründet, dass in den meisten Unternehmen Anreizsysteme für Mitarbeiter fehlen, um Nachhaltigkeits-Themen in den Vordergrund zu rücken, was wiederum an der oft als gering eingeschätzten Relevanz des Themas, zumindest für den kurzfristigen Unternehmenserfolg, liegt. Denn Nachhaltigkeit wird nur von wenigen der zentralen Stakeholder wirklich eingefordert und oft auch nur von wenigen Wettbewerbern aktiv bearbeitet (vgl. Schrader et al. 2005, 80 & 130). Angesichts der Dominanz der kurzfristigen Gewinnorientierung müssen Nachhaltigkeitsziele immer wieder mit tatsächlichen ökonomischen Sachzwängen in Verbindung gebracht werden (vgl. Schaltegger 2004a, 2687). Nur wenn Nachhaltigkeitsziele in persönliche Zielvorgaben integriert werden und das Top-Management die Bedeutung von Nachhaltigkeitszielen erklärt, kann Nachhaltigkeit zum innerbetrieblichen Profilierungsthema avancieren. Oftmals ist es aber das Top-Management selbst, dem es an Grundkenntnissen zum Nachhaltigkeitsmanagement fehlt und das sich nicht an das Thema heranwagt, weil es ihm zu komplex erscheint (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005, 11). Hier sind Nachhaltigkeitskommunikatoren gefordert, die die Unternehmensleitung verlässlich und kritisch über Chancen und Risiken auf dem Weg zum nachhaltigen Unternehmen informieren (vgl. Severin 2005, 74) und ihre Rolle als Promotoren und Integratoren der Nachhaltigkeit wahrnehmen (vgl. David 2005). Ein unzureichendes Informationsverhalten kann aber zum anderen auch in der Komplexität nachhaltigkeitsbezogener Information begründet sein (vgl. Mast & Fiedler 2005, 567ff.). Die Erhebung und Verarbeitung entsprechender Daten ist meist komplex und erfordert viel Wissen. Eine zusätzliche Aufbereitung zum abteilungsübergreifenden Austausch ist zumeist arbeitsintensiv. Oft herrscht sogar Konkurrenz zwischen den Abteilungen, sodass die erhebende Quelle nicht daran interessiert ist, anderen Beteiligten die Daten zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich sehen Mitarbeiter in solchem spezifischen Wissen eine Möglichkeit, sich unentbehrlich zu machen und ihre Position im Unternehmen zu festigen. Abhilfe können auch hier nur Anreizsysteme (z.B. persönliche Zielvorgaben, Prämien) schaffen, die die Bereitstellung nachhaltigkeitsspezifischer Daten und Informationen honorieren (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 202). Auch kann durch den Einsatz organisationskommunikativer Maßnahmen (z.B. Projektgruppen) der Aufbau persönlicher Beziehungen gefördert werden, was den abteilungsübergreifenden informellen Informationsaustausch begünstigen kann (vgl. Hopfenbeck & Willig 1995).

Die innerbetriebliche Zersplitterung von Nachhaltigkeitsinformationen kann ein weiteres Problem für die Unternehmen darstellen (vgl. Hardtke & Prehn 2001; IÖW & imug 2001). Zumeist werden die erforderlichen Daten von verschiedenen Stellen für unterschiedliche



Zwecke und zu unterschiedlichen Zeiten erhoben. Vor allem komplexe Nachhaltigkeitsinformationen werden meist nach sehr speziellen Vorgaben und in Hinblick auf konkrete Ziele gesammelt und aufbereitet. Dies führt zu einer Informationszersplitterung innerhalb des Unternehmens. Die gemeinsame Nutzung vorhandener Informationen gestaltet sich dann umso schwieriger, wenn die einzelnen Bereiche oder gar Geschäftsfelder durch strikte Kompetenzordnungen stark voneinander abgegrenzt und verselbstständigt sind.

Die Herausforderung für die Unternehmen besteht zusammenfassend darin, sicherzustellen, dass ein **abteilungsübergreifender Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen** stattfindet. Das Top-Management hat dafür Sorge zu tragen, dass dafür die technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen geschaffen werden.

### 3.2 Kommunikationsprozessuale Ebene

Ein zentrales Beschreibungsmodell des Kommunikationsphänomens ist die sogenannte „Lasswell-Formel“, die den Kommunikationsprozess anhand der Frageabfolge „Who says what in which channel to whom with what effect?“ (Lasswell 1964, 37) charakterisiert. Diese Aneinanderreihung von Fragen wurde später als ein Kommunikationsmodell bezeichnet, das die Elemente und die Wirkungsweise von Kommunikation erklären soll (vgl. Merten 1977). Diesem Anspruch kann das sogenannte Wortmodell jedoch nicht gerecht werden, sondern es benennt lediglich am Kommunikationsprozess beteiligte Elemente und suggeriert eine einseitige, linear-kausale Wirkungsbeziehung zwischen Kommunikator und Rezipient. Da unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zweiseitig, symmetrisch gestaltet sein soll, bleibt ein solcher unidirektional beschriebener Prozess eine Simplifizierung. In diesem Kontext kann er aber als sinnvolle Strukturierungshilfe genutzt werden, um mehrere Untersuchungsfelder der Nachhaltigkeitskommunikation aufzeigen: das nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als Kommunikator (who), ökologisches und soziales Engagement als Thema (what), die kommunikationspolitischen Instrumente als Mittel der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation (channel), die Stakeholder als Rezipienten (whom) und der Business Case als Wirkung (effect). Analog zu diesem Schema soll nachfolgend untersucht werden, was die **Besonderheiten** der Kommunikation von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen sind und welche **Herausforderungen** sich daraus für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ergeben.

#### 3.2.1 Das nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als Kommunikator

Wenn ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen, sprich ein Unternehmen, das Nachhaltigkeit als wesentliches Ziel anerkennt und die Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 2.4) angenommen hat, sein soziales und ökologisches Engagement kommunizieren will, ist dies mit Besonderheiten verbunden. So bestehen Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Stakeholdern, die zur Markttransparenz führen können. Die Glaubwürdigkeit des Kommunikators, die durch die zwei Komponenten *Kompetenz* und *Vertrauenswürdigkeit* charakterisiert wird, ist der Schlüssel, um diese Informationsasymmetrien zu überwinden. Unternehmen müssen folglich ihre Glaubwürdigkeit sicherstellen, indem sie ihre Vertrauenswürdigkeit erhöhen und ihre Kompetenz unter Beweis stellen. Nachfolgend soll näher auf die Besonderheiten des

nachhaltigkeitsorientierten Unternehmens als Kommunikator eingegangen werden und anschließend sollen Anforderungen an die Unternehmenskommunikation abgeleitet werden.

Die Kommunikation sozialer und ökologischer Themen kann sich schwierig gestalten, da oftmals Informationsunsicherheiten aufgrund von Wissensdefiziten bestehen. Neben exogenen Informationsunsicherheiten, die alle Akteure gleichermaßen betreffen, existieren insbesondere endogene Unsicherheiten, die durch **Informationsasymmetrien** zwischen Kommunikator und Rezipient hervorgerufen werden (vgl. Hansen & Bode 1999; Haberer 1996; Akerlof 1970). Gerade bei sozial-ökologischen Produkteigenschaften ist der Informationsvorsprung von Unternehmen und somit deren Spielraum für opportunistische Verhaltensweisen besonders gravierend, weil sie äußerlich schwer erkennbar und selbst bei Gebrauch des Produktes kaum nachprüfbar sind. Diese Annahme geht auf die informationsökonomische Eigenschaftstypologie zurück, welche Produkteigenschaften gemäß der konsumentenseitigen Beurteilungsfähigkeit der Qualitätseigenschaften in drei Kategorien unterteilt und dadurch die jeweilige Informationslage spezifiziert (vgl. Tietzel & Weber 1991; Tolle 1994; Spiller 1999). Sucheigenschaften von Produkten können vor dem Kauf problemlos festgestellt werden (Preis, Farbe), Erfahrungseigenschaften erschließen sich erst während der Nutzung des Produktes (Geschmack, Energieverbrauch) und Vertrauenseigenschaften können auch nach dem Kauf nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten überprüft werden (Sicherheitsaspekte, Umweltfreundlichkeit). Diese Vertrauenseigenschaften überwiegen jedoch gerade im sozial-ökologischen Bereich (vgl. Kaas & Busch 1996, 243 f.). Somit müssen sich Konsumenten und weitere Stakeholder auf die Angaben der Unternehmen oder der neutralen Experten verlassen, sodass ein besonderer Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsbedarf in der Nachhaltigkeitskommunikation besteht (vgl. Fichter 2000a, 271).

Aufgrund der fehlenden Bewertungsmöglichkeiten durch die Nachfrager haben Anbieter einen größeren Anreiz zur Ausnutzung der **Markttransparenz** und können die Konsumenten durch opportunistisches Verhalten hintergehen („Moral Hazard“), indem sie negative Informationen zurückhalten oder falsche Informationen an die Nachfrager vermitteln und ihnen nicht existente Qualitäten suggerieren (vgl. Haberer 1996, 34f.). Da aber die Nachfrager nicht zwischen den behaupteten und tatsächlichen Qualitäten und Intentionen differenzieren können, kann dies zu einer Senkung der Preisbereitschaft führen und das Phänomen der Negativauswahl („Adverse Selection“) begünstigen, bei der sich Anbieter guter Qualitäten aus dem Markt zurückziehen und von Anbietern schlechter Qualitäten ersetzt werden (vgl. Schaltegger 1997, 89f.; Haberer 1996, 35f.; Akerlof 1970). Dies wiederum bewirkt einen höheren Anteil an Trittbrettfahrern und die Unsicherheit der Konsumenten steigt erneut. Aus diesem Grund sind insbesondere umweltfreundliche und sozialverträgliche Produkte der Gefahr eines Marktversagens unterworfen (vgl. Kaas 1993, 30).

Die Glaubwürdigkeit des Kommunikators ist somit der Schlüssel, um Informationsasymmetrien zu überwinden, und wird in der Literatur zur Nachhaltigkeitskommunikation übereinstimmend als besonders kritisches kommunikatorseitiges Merkmal herausgestellt (vgl. Gattwinkel 2000, 56; Fichter 2000a, 271; Fuller 1999, 225; Hansen & Bode 1999, 426). Die Glaubwürdigkeit des Senders ist mitentscheidend, ob eine Botschaft ankommt und

aufgenommen wird und ob der Empfänger sich darum bemüht, sie möglichst nah an der vom Kommunikator beabsichtigten Interpretation zu decodieren.

Auch wenn in der Praxis oft noch Glaubwürdigkeit als eindimensionales Konstrukt behandelt wird, wurde schon früh nachgewiesen, dass sich Glaubwürdigkeit aus mehreren Komponenten zusammensetzt (vgl. Hovland et al. 1953). Die Glaubwürdigkeit einer Quelle ist durch zwei **Komponenten** charakterisiert: Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit (vgl. Six & Schäfer 1985). In der Literatur wird teilweise außerdem Beliebtheit (Attraktivität) als weitere Komponente der Glaubwürdigkeit hinzugefügt (vgl. Ohanian 1991). Da jedoch Faktorenanalysen konsistent die Faktoren Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz als Komponenten der Glaubwürdigkeit ergeben haben (vgl. z.B. Berlo et al. 1969; Sternthal et al. 1978, 287), soll Glaubwürdigkeit hier auf diese beiden Faktoren beschränkt bleiben.

Merkmale von **Kompetenz** als eine der beiden Komponenten der Glaubwürdigkeit eines Kommunikators sind z.B. Erfahrung, spezielles Wissen und spezifische Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich (vgl. Busch & Wilson 1976; Hovland et al. 1953). Kompetenz wird als die Fähigkeit einer Quelle bezeichnet, valide Aussagen zu machen. Ein Kommunikator, der Experte auf einem speziellen Gebiet ist, beeinflusst Einstellungen dadurch, dass er aus Sicht der Rezipienten Informationen vermittelt, aus denen hervorgeht, wie die Dinge wirklich sind. Ein sachverständiger Kommunikator ist charakterisiert durch relevantes Wissen, das von den Rezipienten als Hinweis auf die Gültigkeit der Botschaft gewertet wird. So werden z.B. Naturwissenschaftler wie Biologen oder Meteorologen für geeignet gehalten, die ökologische Verträglichkeit von Produkten oder Unternehmenstätigkeiten zu beurteilen. Freiden (1984) hat im Zusammenhang mit Werbung ebenfalls festgestellt, dass ein Experte eine günstigere Rezipienteneinstellung gegenüber einem Produkt mit Vertrauenseigenschaften bewirken kann als ein Prominenter (attraktive Quelle). Nach einem Wirkungsvergleich kommt Freiden zu dem Ergebnis, dass ein Kommunikator mit Kompetenz geeigneter als ein Prominenter ist, wenn das Kommunikationsziel in der Ausbildung von Glaubwürdigkeit besteht. Kompetenz ist aber nicht nur auf Experten beschränkt. Kommunikatoren, die aufgrund von persönlicher Betroffenheit über spezifische Erfahrungen verfügen, werden von Rezipienten ebenso als kompetente Informationsquellen akzeptiert (vgl. Dickinson 1990). Da in der Nachhaltigkeitskommunikation, wie oben dargelegt, ein besonderer Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsbedarf besteht, müssen nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als Kommunikatoren sicherstellen, dass sie zum einen über die entsprechende Expertise verfügen und zum anderen kompetente Quellen (Experten, Betroffene) in die Kommunikation einbinden.

Neben Kompetenz ist **Vertrauenswürdigkeit** die andere Komponente der Glaubwürdigkeit des Kommunikators (vgl. Hovland et al. 1953; Six & Schäfer 1985). Ob eine Quelle als vertrauenswürdig eingeschätzt wird oder nicht, hängt davon ab, inwieweit die Rezipienten davon ausgehen, dass es die Absicht des Kommunikators ist, überzeugen zu wollen, um dadurch selbst Vorteile zu erzielen. Je mehr diese Absicht in den Augen der Rezipienten offensichtlich wird, desto weniger vertrauenswürdig erscheint die Quelle. Vertrauenswürdigkeit ist somit die von den Rezipienten angenommene Bereitschaft der Quelle, korrekt zu informieren. Eine sachkompetente Quelle ist deshalb noch nicht zwangsläufig vertrauenswürdig. So kann z.B. ein Unternehmen mehr Wissen über eine neue umweltschonende Herstellungstechnik haben als eine NGO, aber trotzdem wird die Vertrauenswürdigkeit des

Unternehmens mitunter angezweifelt, weil es in ihrem Interesse ist, für das Produkt, das sie anbietet, zu argumentieren. Vertritt dagegen der Kommunikator eine Position, die entgegengesetzt zu derjenigen ist, die von ihm erwartet wird, wird der Rezipient die Motive der Quelle weniger in Frage stellen und die Kommunikation eher akzeptieren. Ein ursprünglich wenig vertrauenswürdiger Kommunikator kann dadurch, dass er gegen seine persönlichen Interessen argumentiert, seine Vertrauenswürdigkeit steigern. Eine Erklärung hierfür liefert die Erwartungs-Widerlegungs-Hypothese von Eagly et al. (1981), wonach Rezipienten die Erwartung entwickeln, dass die Botschaft in Richtung des Standpunktes des Kommunikators verzerrt wird. Der Ursprung dieser Erwartung basiert auf dem vermuteten Situationsdruck (z.B. Umsatzsteigerung), unter dem der Kommunikator steht. Die Akzeptanz der Botschaft hängt entsprechend dieser Hypothese davon ab, ob diese Erwartung der Rezipienten bestätigt wird oder nicht. Wird sie konfirmiert, vermutet der Rezipient in der Botschaft eine Verfälschung zugunsten des Interesses des Kommunikators, während bei Nichtbestätigung der Kommunikator als aufrichtig bewertet wird, wodurch die Akzeptanz der Botschaft zunimmt. Eine Variante der Strategie, gegen seine eigenen Interessen zu argumentieren, ist eine zweiseitige Botschaft, die sowohl für den Standpunkt des Kommunikators günstige als auch ungünstige Argumente enthält. Es ist in mehreren Untersuchungen nachgewiesen worden, dass solche zweiseitigen Appelle wirksamer sein können als einseitige (vgl. z.B. Chu 1967; Jones & Brehm 1970). Kommunikatoren, die ausschließlich positive Botschaften übermitteln, werden als unaufrichtig und weniger kompetent und sachverständig beurteilt als diejenigen, die kritisch sind (vgl. Amabile 1983). Die größere Wirksamkeit zweiseitiger im Vergleich zu einseitigen Botschaften (in denen nur positive Aspekte, die den Standpunkt des Kommunikators stützen, genannt werden) ist allerdings an mehrere Voraussetzungen gebunden, wie z.B., dass die ungünstigen Argumente zuerst dargeboten werden.

Die **Herausforderung** für die Unternehmen besteht somit darin, ihre Glaubwürdigkeit sicherzustellen, indem sie ihre Kompetenz unter Beweis stellen und ihre Vertrauenswürdigkeit erhöhen. Kompetenz können Unternehmen als Kommunikator demonstrieren, indem sie selbst über die entsprechenden Sachkenntnisse bzw. Experten verfügen und zum anderen mit kompetenten Quellen (Experten, Betroffenen) zusammenarbeiten und diese in die Kommunikation einbinden. Ihre Vertrauenswürdigkeit können Unternehmen erhöhen, wenn sie ihre Eigeninteressen nicht verschweigen, sich für unpopuläre Maßnahmen einsetzen bzw. gegen ihre eigenen Interessen argumentieren oder Auffassungen vertreten, die der Rezipient nicht erwartet. Eine Nachhaltigkeitskommunikation, die so aufgebaut ist, wird als vertrauenswürdiger und kompetenter und damit glaubwürdiger wahrgenommen und kann deshalb überzeugender sein.

### 3.2.2 *Ökologisches und soziales Engagement als Thema*

Die Kommunikation nachhaltigkeitsbezogener Themen birgt eine Reihe von Besonderheiten, die eine glaubwürdige Vermittlung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen erschweren. So sind für soziale und ökologische Probleme im Wesentlichen folgende Merkmale typisch: Komplexität, Widersprüchlichkeit, schwierige Wahrnehmbarkeit, Langfristigkeit und Negativität (vgl. Hansen & Bode 1999; Pfeiffer 2004; Reusswig 2001; Fichter 2000)

Die **Komplexität** der Nachhaltigkeit ist eine der zentralen Besonderheiten der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. Strauß 2000; Mast & Fiedler 2005, 567ff.). Eine Ursache hierfür ist die Komplexität innerhalb der Dimensionen, die oftmals vielschichtige Einzelaspekte beinhalten (vgl. Oepen 2000b, 42f.). Eine pauschale Beurteilung, ob eine Handlungsweise vorwiegend positive oder negative Konsequenzen mit sich bringt, ist oftmals unmöglich. So können zum Beispiel Unternehmen, die im guten Glauben, im Sinne der Nachhaltigkeit zu handeln, konsequent darauf achten, dass ihre Zulieferer auf Kinderarbeit verzichten, genau das Gegenteil erreichen. Denn das Verbot der Kinderarbeit hat häufig zur Folge, dass Familien, deren Kinder bislang arbeiteten, auf dringend benötigtes Einkommen verzichten müssen. Dadurch geraten diese Familien in eine noch stärkere Notlage, die zur Aufnahme von Arbeit mit noch schlimmeren Folgen für die Kinder (z.B. Prostitution) führt (vgl. Loew 2002, 6). Einem Unternehmen kann daher die Frage, ob von seinen Zulieferern eine bedingungslose Absage an die Kinderarbeit verlangt werden soll, bei besten Absichten Probleme bereiten. Entscheidungen zur Nachhaltigkeit sind häufig von solchen Verflechtungen geprägt.

Zusätzlich erhöht die integrative Sichtweise, die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung fordert, den Komplexitätsgrad (vgl. Strauß 2000). Dies wird besonders deutlich, sobald konfliktäre Einzelziele der verschiedenen Nachhaltigkeits-Dimensionen gegeneinander abgewägt werden müssen. Ökologie und Ökonomie setzen sich z.B. gegenseitig häufig Grenzen, da das ökologische Ziel der Ressourcenschonung oftmals kaum mit dem ökonomischen Ziel der Absatzsteigerung vereinbar ist. Hinzu kommen Rivalitäten innerhalb einzelner Dimensionen, wenn z.B. Mitarbeiter, die von Entlassungen bedroht sind, das externe soziale Engagement ihres Arbeitgebers kritisieren. Durch Konflikte zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen oder innerhalb einer Dimension entstehen oft gravierende Schwierigkeiten für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. Pfeiffer 2004, 179). Denn hier müssen nicht mehr nur komplexe Sachverhalte erklärt werden, die bereits ein hohes Risiko von Missverständnissen in sich bergen, sondern bei Konflikten besteht zusätzlich die Gefahr, dass von der Gesellschaft eine Unternehmensentscheidung mit Vorteilen für die eine Seite als Vernachlässigung der anderen Seite kritisiert wird.

Konsequenz der Komplexität ist die **Widersprüchlichkeit** von Informationen zur Nachhaltigkeit (vgl. Große Ophoff 2003, IX; Mast & Fiedler 2005, 568). Die Widersprüche können scheinbarer oder tatsächlicher Natur sein. Um die komplexen Nachhaltigkeitsthemen für den Laien verständlich zu machen, sind Vereinfachungen nötig. In deren Zug fallen zwangsläufig Details weg und sie können somit für den Laien scheinbar widersprüchlich sein (vgl. Pfeiffer 2004, 179f.). Es können jedoch auch tatsächliche Widersprüche aufgrund von exogener Informationsunsicherheit auftreten, die sich aus den Wissenslücken ergeben (vgl. Reusswig 2001, 15f.). In der ökologischen Dimension tritt diese Situation z.B. bezüglich des globalen Klimawandels auf, weil dessen Ursachen, Folgen und Geschwindigkeit bislang nicht eindeutig geklärt sind (vgl. Mörke & Müller 2000, 244f.). Zwar sieht die Mehrheit der Wissenschaftler den Klimawandel als vom Menschen verursacht an, eindeutig nachweisbar ist diese Annahme aber nicht. Damit besteht viel Raum für Prognosen, die je nach Prämissen extrem unterschiedlich ausfallen können (Bohnet-Joschko 2001, 461).

Die Nachhaltigkeitskommunikation ist zudem mit der schwierigen Wahrnehmbarkeit ihrer Themen konfrontiert (vgl. Oepen 2000b, 42; Mast & Fiedler 2005, 569ff.). Schwer wahrnehmbar sind Nachhaltigkeitsthemen aufgrund ihrer Abstraktheit und ihres oft globalen Bezugs. Beispiele aus der ökologischen Dimension sind die weltweite Trinkwasserverknappung sowie die Abnahme der Biodiversität (vgl. Reusswig 2001, 15). Exemplarisch für die soziale Dimension lassen sich die schlechten Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern anführen, die für die westlichen Konsumenten nur schwer wahrnehmbar sind (vgl. Fichter 2000a, 270). Erschwerend kommt hinzu, dass den Billiglohnländern teilweise eine eher geringe politisch-ökonomische Bedeutung beigemessen wird, sodass auch über den Status des Ereignislands kein ausreichender Nachrichtenwert erzielt werden kann. Die meist geringe räumliche, politische und kulturelle Nähe und ein gewisser Ethnozentrismus der medialen Kommunikation haben ebenfalls zur Folge, dass den Nachhaltigkeitsproblemen in den Entwicklungsländern wenig Nachrichtenwert zugeschrieben wird (vgl. Staab 1990, 82). Im Gegensatz dazu konnten Probleme wie Schaumberge auf den Flüssen der Industrieländer in 1970er Jahren kaum unbeachtet bleiben. Dazu kam die eigene Betroffenheit der Anwohner. Nachdem diese geografisch nahe liegenden Probleme scheinbar gelöst worden waren, entstand der Eindruck, dass die dringendsten Umweltprobleme erfolgreich bekämpft worden seien und es trat ein „Entwarnungseffekt“ (Jänicke 2000a, 48) ein.

Zur schwierigen Wahrnehmbarkeit trägt auch die **Langfristigkeit** von Nachhaltigkeitsproblemen bei, die oftmals durch schleichende, zunächst unspektakuläre Prozesse gekennzeichnet sind (Bohnet-Joschko 2001, 461). Schädliche Konsequenzen werden erst in zeitlicher Verzögerung zu ihren Ursachen sichtbar und erschweren die Wahrnehmung des unmittelbaren Kausalzusammenhangs und damit auch die Kommunikation (vgl. Pfeiffer 2004; 197; Hansen & Bode 1999, 192). Beispiele sind der Klimawandel oder die Bedrohung von Vogelarten durch das Trockenlegen von Feuchtgebieten auf ihren Wanderrouten. Umgekehrt lassen sich auch positive Effekte wie Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen häufig erst mit einiger Verzögerung ablesen. Weil der Mensch über kein natürliches Wahrnehmungsorgan für diese langfristigen Prozesse verfügt (vgl. Hansen & Bode 1999, 192), benötigt er technische Instrumente, um die Veränderungen sichtbar zu machen (vgl. Reusswig 2001, 15). Indem die hinter diesen Veränderungen steckenden Probleme erst mit Hilfe von Techniken offenkundig werden, sind diese Prozesse für den Einzelnen vergleichsweise leicht verdrängbar (vgl. Schönborn & Steinert 2001, 4ff.).

Die **Negativität** mancher Nachhaltigkeitsthemen erschwert zudem die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation, da sie mit dem in der Unternehmenskommunikation häufig anzutreffenden „Zwang zum Positiven“ (Jänicke 2000b, 320) kollidiert. Offensichtlich wird dieser Zwang zum Positiven daran, dass in erster Linie Synergien zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit thematisiert werden, während die Erwähnung von Konflikten möglichst vermieden wird. Zudem führt dieser Zwang zu ökologischen Alibihandlungen, bei denen Randthemen oder marginale Verbesserungen als überproportional bedeutend kommuniziert werden, wodurch von wichtigeren Problemen abgelenkt werden soll (vgl. Clausen et al. 2002, 101; Koch 2006, 36). Verständlich wird dieses Verhalten vor dem Hintergrund der schlechten Erfahrungen mit der negativen Umweltberichterstattung der

1990er Jahre. Da es sich dabei oftmals um Krisenkommunikation handelte, waren negative Bestandteile zwangsläufig enthalten. Dass diese Form der Berichterstattung überwiegend negative Reaktionen wie Empörung, Wut und Angst erzeugt, wurde von Lichtl (1999, 74) empirisch belegt. Insbesondere apokalyptische Szenarien führen oft zur Resignation, die kontraproduktiv wirkt (vgl. Michelsen 2002, 35). Um solche negativen Assoziationen zu vermeiden, erscheint es für Unternehmen zunächst sinnvoll, negative Aspekte in der Kommunikation zu vermeiden. Stattdessen werden Problemlösungen anstelle von unbeantworteten Problemen dargestellt (vgl. Jänicke 2000b, 321). Probleme, für die keine Lösung existiert, bleiben somit unerwähnt, was jedoch zu einem Glaubwürdigkeitsdefizit führt (vgl. Mast & Fiedler 2005, 571).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass aufgrund der zahlreichen Besonderheiten Nachhaltigkeit nicht als ein bedeutsames Konzept, das Relevanz für das Individuum besitzt, wahrgenommen wird. Die Menschen fühlen sich von der Nachhaltigkeit nicht betroffen, sodass der Nachhaltigkeit das Potenzial, das klassische Leitbilder aktivieren können, fehlt (vgl. Preisendörfer 2001, 50ff.). Brand bezeichnet Nachhaltigkeit daher als Vision ohne Herzblut, die nicht die Kraft besitzt, Menschen durch die Aussicht auf ein besseres Leben zu mobilisieren (vgl. Brand 2000, 19). Die **Herausforderung** für die Unternehmen besteht darin, die oben beschriebenen nachhaltigkeitspezifischen Vermittlungsprobleme zu bewältigen. Nur eine Kommunikation, die zum einen strategisch aufgebaut ist und zum anderen den Dialog mit den Anspruchsgruppen sucht, ist geeignet, die Besonderheiten nachhaltigkeitsbezogener Themen zu berücksichtigen (vgl. auch Mast & Fiedler 2005; Pfeiffer 2004). Da nachhaltigkeitsbezogene Themen keine Modethemen sind, müssen die Kommunikationsaktivitäten auf einen langen Zeitraum angelegt sein, wenn sie effektiv kommuniziert werden sollen. Die strategische Planung bildet hierfür die ideale Basis, da sie über eine Langfristorientierung verfügt. Darüber hinaus lassen sich Nachhaltigkeitsthemen häufig nur durch die Reduktion auf Teilaspekte bzw. auf spezifische soziale und ökologische Leistungen kommunizieren. Um dennoch ein vollständiges Gesamtbild der Problematik zu vermitteln, sind eine Reihe von aufeinander aufbauenden Schritten in der Kommunikationspolitik erforderlich. Die strategische Planung dieser Abfolge von Kommunikationsmaßnahmen ist für Unternehmen unerlässlich und umfasst unter anderem die Unternehmens- und Umfeldanalyse, die Festlegung der Kommunikationsziele und die Identifikation der Zielgruppen, die konkrete Botschaftsgestaltung bezüglich Inhalte, Argumentationslinien, stilistischer und formeller Gestaltung sowie die Erfolgskontrolle (vgl. Zerfaß 1996).

Innerhalb der strategischen Nachhaltigkeitskommunikation kommt dabei der Phase der **Botschaftsgestaltung** eine zentrale Rolle zu (vgl. auch Pfeiffer 2004). So kann durch den Einsatz von Emotionalität der Negativität, Komplexität und erschwerten Wahrnehmbarkeit von Nachhaltigkeitsthemen entgegengewirkt werden (vgl. Mast & Fiedler 2005; Siebert 2005, 137). Fehlende Emotionalität kann die Vermittlung von ökologischen und sozialen Themen behindern, da eine rein rationale Kommunikation oft unverständlich bleibt (vgl. Oepen 2000). Damit wird jedoch nicht die Ausblendung rationaler Sachverhalte gefordert, sondern deren Ergänzung durch emotionale Gesichtspunkte (vgl. Reusswig 2001, 162). Durch Transparenz und Offenheit in der Kommunikation kann zudem der Widersprüchlichkeit entgegengewirkt werden. Wichtig hierbei ist, dass Unternehmen den Zwang zum Positiven überwinden und

ihre Schwierigkeiten auf dem Weg zur Nachhaltigkeit und ihre Probleme bezüglich ökologischer und sozialer Fragestellungen thematisieren. Zielführend kann hierbei sein, den Weg und die Anstrengungen zu kommunizieren und nicht marginale Verbesserungen unverhältnismäßig kommunikativ aufzublasen. Auch sollten die durchaus legitimen Eigeninteressen des Unternehmens nicht verschwiegen werden (vgl. Haley 1996).

Der **Dialog** mit den Anspruchsgruppen kann ebenso dazu beitragen, der Komplexität der Nachhaltigkeit zu begegnen. Mit seiner Hilfe können Unternehmen die unterschiedlichen Interessen und Wahrnehmungen abgleichen und die Ziele, die ein nachhaltiges Unternehmen ständig neu entwickeln muss, ermitteln (vgl. Renn 2002). Voraussetzung für einen solchen Dialog ist jedoch die völlige Offenheit für das Ergebnis, was aber für Unternehmen besonders schwierig ist, da sie grundsätzlich zielgerichtet arbeiten (vgl. Heath et al. 2006, 347). Dieses Problem thematisiert auch Habermas, der das für Unternehmen typische erfolgsorientierte Handeln als unvereinbar mit der verständigungsorientierten Offenheit ansieht (vgl. Habermas 1983, 144f.). Der Dialog darf sich somit nicht nur im Einsatz dialogischer Kommunikationsinstrumente erschöpfen, sondern muss vielmehr normativ im Kommunikationsmodell angelegt sein. Da das Modell der integrierten Kommunikation von Zerfaß (1996) den Dialog als unabdingbaren Baustein ansieht und zudem strategisch aufgebaut ist (vgl. Kap. 2.1.1), kann es dabei helfen, die Besonderheiten nachhaltigkeitsbezogener Themen zu überwinden. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass das Konzept als Basis für die Nachhaltigkeitskommunikation dienen kann.

### *3.2.3 Die kommunikationspolitischen Instrumente als Mittel der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation*

Für die Kommunikation sozialer und ökologischer Themen innerhalb der drei Kommunikationsfelder *Öffentlichkeitsarbeit*, *Organisationskommunikation* und *Marktkommunikation* stehen den Unternehmen als Kommunikatoren eine Reihe von kommunikationspolitischen Instrumenten zur Verfügung. Diese müssen jedoch im besonderen Maße geeignet sein, Glaubwürdigkeit zu vermitteln (vgl. Kap. 3.2.1). Denn auch die Art des eingesetzten Kommunikationsinstruments hat einen Einfluss darauf, wie glaubwürdig oder unglaubwürdig ein Kommunikator erscheint (vgl. Gattwinkel 2000). Daneben müssen sie den Anspruch der Rekursivität erfüllen, also dementsprechend dialogorientiert ausgerichtet sein (vgl. Pfriem 1994). Und letztendlich sollten sie in der Lage sein, eine Vielzahl von Stakeholdern zu erreichen und deren unterschiedliche Informationsinteressen zu berücksichtigen (vgl. Kleinhüchelkotten 2005). Da die einzelnen Kommunikationsinstrumente diesen Anforderungen in unterschiedlicher Weise gerecht werden, besteht die Herausforderung für die Unternehmen in einem **nachhaltigkeits-spezifischen Management der Kommunikationsinstrumente**. Nur wenn die Unternehmen die Instrumente hinsichtlich ihrer Eignung für die Kommunikation ihrer nachhaltigkeitsbezogenen Themen analysieren, sie aufeinander abstimmen und entsprechend ausrichten, kann eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation sichergestellt werden (vgl. Meyer 1997). Inwieweit die einzelnen Instrumente der drei Kommunikationsfelder für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation generell geeignet sind und welche Herausforderungen sich daraus für die Unternehmen ergeben, soll nachfolgend skizziert werden. Bewusst



konzentriert sich die Darstellung dabei nur auf die Instrumente, denen eine zentrale Bedeutung für die Nachhaltigkeitskommunikation zukommt.

### ***Zentrale Instrumente nachhaltigkeitsorientierter Öffentlichkeitsarbeit***

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit können Unternehmen auf vielfältige Instrumente zurückgreifen (vgl. Mast 2006; Zerfaß 1996). Der Medienarbeit und dem Internet kommt bei der Kommunikation sozialer und ökologischer Unternehmensleistungen besondere Bedeutung zu. So lässt sich durch die Einbindung der Medien im besonderen Maße die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung steigern (vgl. Bohnet-Joschko 2001, 463). Via Internet können nachhaltigkeitsorientierte Themen vor allem zielgruppen- und dialogorientiert kommuniziert werden (vgl. Roth 2007; Isenmann & Gómez 2007; Kim 2005).

Unternehmen können die Glaubwürdigkeit ihres sozialen und ökologischen Engagements steigern, wenn es ihnen gelingt, die **Medien** in ihre Kommunikation einzubinden. Allerdings verhindern verschiedene Mechanismen des Mediensystems, dass Nachhaltigkeitsthemen von den Medien wahrgenommen und aufgegriffen werden (vgl. Grunwald 2002, 88; Dernbach 2005, 183). Da die Medien der eingeschränkten menschlichen Wahrnehmung gerecht werden müssen, thematisieren sie vor allem bereits Geschehenes. Die Ereignisse müssen zudem überschaubar sowie einfach und kurz darstellbar sein und eine nachrichtenwertige Intensität besitzen. Dies ist jedoch unvereinbar mit den Charakteristika sozialer und ökologischer Probleme, die durch langfristige, komplexe und zunächst unspektakuläre, schleichende Prozesse gekennzeichnet sind. Als Folge werden von den Medien lediglich einzelne Ereignisse herausgegriffen, wenn sie der alarmistischen Problemwahrnehmung entsprechen. Eine Alarmiertheit über einen längeren Zeitraum hinweg ist aber nicht realisierbar, da schon nach relativ kurzer Zeit Ermüdungseffekte auftreten. Selbst bei Prognose einer extrem negativen Entwicklung stellt sich langfristig ein Normalempfinden ein, das die Problemwahrnehmung und damit eine adäquate Reaktion verhindert (vgl. Grunwald 2002, 87ff.). Diese Ermüdungseffekte werden im ökologischen Diskurs als „Green Overkill“ oder „Environmental Overfeed“ bezeichnet (vgl. Lichtl 1999, 84). Die Herausforderung für die Unternehmen besteht also darin, die scheinbare Unvereinbarkeit zwischen Mediensystem und Nachhaltigkeitskommunikation zu überwinden. Unternehmen müssen ihre ökologischen und sozialen Leistungen in griffige Einzelleistungen aufschlüsseln und in Bezug zur aktuellen Nachrichtenlage setzen. Allerdings darf dabei nicht lediglich auf aktuelle Trends aufgesprungen werden. Wenn die Betreiber von Atomkraftwerken versuchen, sich im Rahmen der Klimadiskussion als die wahren Klimaschützer zu positionieren, erscheint dies nicht sehr glaubwürdig und überzeugend und hat kaum eine Chance, als Thema von den Medien aufgegriffen zu werden. Allerdings können Automobilhersteller die aktuelle Diskussion nutzen und die ökologische Überlegenheit ihrer Produkte (z.B. bezüglich CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Verbrauch) gegenüber den Medien thematisieren.

Neben den Medien ist das **Internet** das Mittel der Wahl für eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation im Handlungsfeld der soziokulturellen Öffentlichkeit (vgl. z.B. Roth 2007; Kim 2005; Meyer 1997). Aus seinen vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich folgende Chancen (vgl. Isenmann & Winter 2003, 104f.): zielgruppengerechte Kommunikation, Dialogführung und eine integrierte Berichterstattung. Die Unternehmen können personalisierte Nachhaltigkeitsberichte anbieten, die genau dem Informationsbedarf des

Nutzers entsprechen. Solche Berichte extrahieren aus der Datenbank die Informationen, die der Nutzer wünscht, und fügen sie zu einem Bericht zusammen. Auch aufgrund seiner Möglichkeit zur Dialogführung stellt das Internet einen großen Nutzen dar. Spezifische Fragen können direkt per E-Mail an die Ansprechpartner im Unternehmen gerichtet werden oder über Glossare und FAQ (Frequently Asked Questions) sofort beantwortet werden. Darüber hinaus besteht für die Nutzer die Möglichkeit, aktuelle Themen in Dialogforen oder über Newsgroups zu diskutieren. Durch die Dialog-Fähigkeit des Internets können Erkenntnisse über den Informationsbedarf der Nutzer gewonnen werden, die zur Verbesserung der Stakeholder-Orientierung genutzt werden können. Letztendlich ermöglicht eine internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung eine integrierte Darstellung. Die soziale, ökologische und ökonomische Dimension sowie deren Interdependenzen können per Hyperlinks geschickt miteinander verknüpft werden. Allerdings werden die vielfältigen Möglichkeiten der Internet-Kommunikation in der Praxis von den Unternehmen noch nicht ausgeschöpft (vgl. Blanke et al. 2007.). Das mangelnde Interesse der Unternehmen an der Nutzung und Entwicklung der Internet-Kommunikation als Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation kann vielfältige Gründe haben: personelle oder finanzielle Engpässe bei der Umsetzung, geringe Priorität bei der Unternehmensleitung oder schlechte Erfahrungen bezüglich der Nutzungs- bzw. Response-Quote.

Insgesamt stellt das Internet ein potentes Kommunikationsinstrument der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation dar. Doch wie auch bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung gilt hier, dass erst dann eine vollständige Glaubwürdigkeit gegeben ist, wenn eine tatsächliche Verifizierung und Standardisierung bei diesem Instrument erreicht ist und Unternehmen ehrlicher über die Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit berichten (vgl. Roth 2007). Zusätzlich müssen Unternehmen die vielfältigen Möglichkeiten ausschöpfen und weiterentwickeln und dafür ausreichend finanzielle und personelle Mittel zur Verfügung stellen. Dabei gilt jedoch immer, angesichts des technologisch Machbaren die beabsichtigten Wirkungen aus Sicht des Unternehmens und die Nützlichkeit der Kommunikationsangebote für die Rezipienten nicht aus dem Auge zu verlieren (vgl. Zerfaß 1996, 425).

### ***Zentrale Instrumente nachhaltigkeitsorientierter Marktkommunikation***

Innerhalb der Marktkommunikation steht den Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung (vgl. Bruhn 2005a; Mast 2006). Da die Mediawerbung das zentrale Instrument der Marktkommunikation darstellt und den größten Stellenwert einnimmt (vgl. Bruhn 2005a, 273), darf sie auch innerhalb der Nachhaltigkeitskommunikation nicht vernachlässigt werden. Sie ist jedoch bezüglich Nachhaltigkeitsthemen mit Besonderheiten behaftet. Da Sponsoring dafür geeignet ist, die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, ist sie ebenfalls ein effektives Instrument der Nachhaltigkeitskommunikation. Allerdings sind auch bei ihrem Einsatz Besonderheiten zu beachten.

**Mediawerbung** wird generell als nicht vertrauenswürdig erachtet, da sie naturgemäß nur die positiven Seiten eines Produktes oder eines Unternehmens herausstellt und damit den Adressaten „lediglich einen kleinen, verzerrten Wirklichkeitsausschnitt“ (Derieth 1995, 50) präsentiert. Die Beeinflussungsfunktion werblicher Kommunikationsprozesse dominiert somit die Informationsfunktion. Nachhaltigkeitsorientierte Werbung ist zudem mit weiteren Glaubwürdigkeitsproblemen konfrontiert. Das liegt zum einen an der Komplexität der Leitidee

der nachhaltigen Entwicklung und der Schwierigkeit, diese den Verbrauchern verständlich zu erläutern (vgl. Kap. 3.2.2). Zum anderen handelt es sich bei ökologischen oder sozialen Eigenschaften eines Produktes oder bei einer nachhaltigen Wirtschaftsweise eines Unternehmens um Vertrauenseigenschaften, die vom Konsumenten i.d.R. nicht überprüft werden können. Darüber hinaus erfolgt die Ansprache durch die Werbung indirekt und einseitig, wobei der Adressat über keinerlei Rückkopplungsmöglichkeiten zum Sender verfügt. Letztendlich richtet sie sich an ein sehr breites, disperses Publikum, womit unterschiedliche Wissensstände und Informationsinteressen von Zielgruppen nur unzureichend berücksichtigt werden können. Unternehmen müssen diese Besonderheiten beim Einsatz der Werbung als Kommunikationsmittel berücksichtigen. Auch als breit streuendes Kommunikationsinstrument muss sie möglichst zielgruppengerecht gestaltet und eingesetzt werden. Es müssen folglich Werbeträger gewählt werden, die sich an möglichst homogene Zielgruppe richten (Fachzeitschriften oder Spartensender). Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist im besonderen Maße die Gestaltung. Vertrauensdefiziten kann so z.B. durch den Einsatz von Labels (vgl. Schaltegger 2004a, 2695ff.; Spiller 1999, 31ff.) oder Testimonials und durch das richtige Verhältnis von Information und Emotion (vgl. Lichtl 1999; Hopfenbeck & Roth 1994) entgegengewirkt werden. Durch die Integration von Telefon-Hotlines und E-Mail-Adressen in die Werbemittel oder die Beifügung von Antwortcoupons in Printanzeigen kann zudem ansatzweise der mangelnden Rekursivität entgegengewirkt werden (vgl. Bruhn 2005a, 273).

Beim **Sponsoring** müssen Unternehmen generell bei der Auswahl des Gesponserten besonderen Wert auf Gemeinsamkeiten legen. Dies gilt vor allem hinsichtlich der weitgehenden Übereinstimmung der Zielgruppen (Zielgruppenaffinität), aber auch im Hinblick auf die Ähnlichkeiten zwischen den Images der Partner (Imageaffinität) und ihrer Produkte (Produktaffinität) (vgl. Bruhn 2005). Beim Sozio- und Umweltsponsoring besteht jedoch zusätzlich die Gefahr, dass ein Sponsoring-Engagement als Alibimaßnahme des Unternehmens oder als Käuflichkeit des Gesponserten interpretiert wird. Denn im Gegensatz zu einem Sport- oder Kultursponsoring, wo keine sportliche Haltung und kein tief greifendes Kultur- oder Kunstverständnis von der Öffentlichkeit gefordert werden, sind die Anforderungen beim Sozio- und Umweltsponsoring hoch: Hier wird von den Unternehmen ein konsequentes nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten verlangt. Und selbst dann besteht immer noch die Gefahr, dass die Öffentlichkeit selbst das bestgemeinte Engagement als „Feigenblatt“ auffasst, das die eigentlichen Interessen des Unternehmens lediglich zu verdecken versucht (vgl. Hopfenbeck & Roth 1994, 177f.). Sozio- und Umweltsponsoring sollten somit nur Unternehmen betreiben, die sich gesellschaftlich verantwortungsvoll verhalten und von der Öffentlichkeit auch so wahrgenommen werden. Ist dies der Fall, kann es auch im Rahmen von Corporate Citizenship (vgl. Weiß 2005; Hahn 2005) als glaubwürdiges Kommunikationsinstrument eingesetzt werden, da es vor allem der indirekten Überredung dient und nicht versucht, Konsumenten-Eindrücke von der Marke oder dem Unternehmen in relativ frontaler Form zu verändern. Vielmehr bringt das Sponsoring ein Unternehmen oder eine Marke mit Ereignissen, Veranstaltungen oder Organisationen in Verbindung, die von Zielpersonen bereits in hohem Maße geschätzt werden (vgl. Unger & Fuchs 1999, 265ff.). Allerdings müssen sich Unternehmen beim Sozio- und Umweltsponsoring im besonderen Maße offen mit den Zielen des Gesponserten identifizieren, das

Sponsoring als langfristiges Engagement verfolgen und die Sponsoring-Aktivitäten in den Kommunikationsmix integrieren (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 329f.).

### ***Zentrale Instrumente nachhaltigkeitsorientierter Organisationskommunikation***

Die Organisationskommunikation zielt auf die Informiertheit der Mitarbeiter und deren kommunikative Einbindung in das Geschehen des Unternehmens ab (Mast 2006, 255). Entscheidend für die interne Nachhaltigkeitskommunikation sind die Kommunikationswege der Organisationsbeziehungen. Über ökologische und soziale Probleme bzw. über Nachhaltigkeitsthemen kann in mündlicher, schriftlicher oder elektronischer Form kommuniziert werden. Die zur Verfügung stehenden Instrumente umfassen dabei Tagungen und Konferenzen, Mitarbeitermagazine, das Intranet, Arbeitskreise, Mitarbeitergespräche oder E-Mail (vgl. Mast 2006, 274). Für die interne nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation sind vor allem das Intranet und die Arbeitskreise von Bedeutung (vgl. Mesterharm 2001; Hopfenbeck & Willig 1995).

**Interne Arbeitskreise** wenden sich an alle Mitarbeiter und Führungskräfte sämtlicher Abteilungen eines Unternehmens (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 mit Einzelarbeit. Zu den klassischen Formen einer solchen Kleingruppenarbeit 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 beispielsweise bei der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie abteilungsübergreifend eingesetzt werden. Ein solcher Einsatz erscheint aus zwei Gründen sinnvoll (Vgl. Hopfenbeck & Willig 1995): Zum einen ermöglicht er den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikationen und verbessert nebenbei die Teamfähigkeit sowie Kreativität der Mitarbeiter. Zum anderen können Innovationspotenziale aktiviert und das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre Mitverantwortung im Rahmen der unternehmerischen Leistungserstellung und darüber hinaus geweckt werden. Arbeitskreise eignen sich zur Behandlung von ökologischen und sozialen Themen, da sie dialogorientiert strukturiert sind und mit ihnen auch komplexe Thematiken bearbeitet werden können. Allerdings sind sie i.d.R. nur einem kleinen internen Kreis von Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich und werden nur zu ganz bestimmten Themen eingesetzt. Die Herausforderung besteht darin, das in den Arbeitskreisen erarbeitete Wissen ins Unternehmen zu tragen. Arbeitskreise sollten somit mit Mitgliedern besetzt werden, die das Potenzial haben, als Multiplikatoren zu dienen, und zum anderen genug Einfluss besitzen, nachhaltigkeitspezifische Problemlösungen und Sachverhalte umzusetzen.

Die elektronisch gestützte Kommunikation des **Intranet** bildet als Kommunikationsplattform einen Kernbereich der Organisationskommunikation. In bürogeprägten Unternehmen (Banken, Versicherungen, Dienstleistungsfirmen) ist es bereits das Leitmedium der internen Kommunikation (vgl. Mast 2002). Die Stärken des Intranet liegen in seiner Flexibilität, Aktualität und in seiner permanenten Verfügbarkeit. Als Medium der Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und hält Informationen für den aktiven Nutzer zur Verfügung (vgl. Mast 2006, 275). Mit

Einsatz dieses Kommunikationsinstruments können Informationen zum Thema Nachhaltigkeit, wie z.B. aktuelle Umwelt- oder Geschäftsdaten, ein Katalog betrieblicher Ansprechpartner zum Thema Nachhaltigkeit oder auch Ergebnisse von Markt-, Umwelt- und Sozialstudien zur Verfügung gestellt werden (vgl. Mesterharm 2001). Dabei sollte das Intranet nach demselben Prinzip wie das Internet aufgebaut werden. Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen sollten zunächst möglichst personalisiert oder gruppenspezifisch aufbereitet sein, da Mitarbeiter mit ganz unterschiedlichen Wissensständen darauf zurückgreifen. Weiterhin müssen die Informationsangebote über Feedback-Möglichkeiten verfügen, um die Rekursivität sicherzustellen. Ebenso sind Evaluationsmaßnahmen über den Nutzen und die Nutzung entsprechender nachhaltigkeitspezifischer Informationen wichtig, um die interne Nachhaltigkeitskommunikation effektiv steuern zu können. Vor allem aber sollte die Platzierung nachhaltigkeitsbezogener Themen unbedingt offensiv sein, da sie meist nicht per se so relevant sind und die Mitarbeiter nicht lange nach ihnen suchen. Entsprechende Daten und Informationen dürfen somit nicht nur bereitgestellt werden, sondern müssen auch von eigens Verantwortlichen intern „promotet“ werden.

### 3.2.4 Die Stakeholder als Rezipienten

Welche Wirkungen Nachhaltigkeitsthemen entfalten können, ist im erheblichen Maße von den Rezipienteneigenschaften abhängig. Für die Unternehmen als Kommunikatoren ergeben sich zwei Fragen: Ist der Rezipient aufnahmebereit und wie verarbeitet er die Botschaft (vgl. Haley 1996, 30; Stafford & Hartman 2000, 180f.)? Die Aufnahmebereitschaft ist von dem Involvement mit Nachhaltigkeitsthemen, dem Grad der Informationsüberflutung und dem zu erwartenden Nutzen abhängig. Bei der Verarbeitung ist entscheidend, an welches Vorwissen der Rezipient anknüpfen kann. Dieser Aspekte sollen nachfolgend näher betrachtet werden und daraus die Herausforderung für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen abgeleitet werden.

Ein hohes **Involvement** mit sozialen und ökologischen Problemen fördert die Nutzung entsprechender Inhalte, das Interesse an diesbezüglich relevanten Fragestellungen sowie die Handlungsbereitschaft (vgl. Eichhorn 1995, 98f.; Esch 1998, 52f.; Bruhn 2005, 327). Nachhaltigkeitsproblemen kommt jedoch aufgrund der vorher beschriebenen Besonderheiten nur ein nachrangiger Stellenwert bzw. eine geringe persönliche Relevanz zu. Infolgedessen wird sich den entsprechenden Sachverhalten erst dann gewidmet, wenn sie kumulativ auftreten oder keine anderen, kurzfristig relevanteren Probleme zu lösen sind (Bohnet-Joschko 2001, 461). In dieser Hinsicht unterscheiden sich die heutigen Fragestellungen vielfach von den Problemen der 1970er Jahre, in denen Waldsterben oder Schaumberge auf den Flüssen sehr offensichtliche Zeichen für die Umweltverschmutzung darstellten. Je abstrakter jedoch die Probleme sind, desto schwieriger sind sie für Unternehmen und Medien zu kommunizieren, da diese für die massenmediale Berichterstattung auf griffige Symbole und Visualisierungen angewiesen sind (vgl. Gattwinkel 2000, 55; Brand 2000, 6; Esch 1998, 128f.; Brand et al. 1997, 32). Gleichzeitig ist jedoch gerade die Wahrnehmung von Themen, die der persönlichen Erfahrung unzugänglich sind und bei denen keine unmittelbare Betroffenheit besteht, in besonderem Maße von der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen und der Behandlung in den Medien abhängig, damit die Bevölkerung sie als relevante gesellschaftliche Themen wahrnimmt.

Jedoch darf nicht übersehen werden, dass die Nachhaltigkeitskommunikation in scharfer Konkurrenz zu einer Fülle anderer Botschaften steht. Die begrenzte Aufmerksamkeit, Aufnahme- und Verarbeitungskapazität der Rezipienten bei gleichzeitigem Anstieg der verfügbaren Informationen führt zu einem zunehmenden Auseinanderklaffen von Informationsangebot und -nachfrage. Esch (1998, 4) gibt auf der Basis von Daten des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an, dass die deutschen Konsumenten eine Informationsüberlastung von 98,1% aufweisen. Als Folge der **Informationsüberflutung** besteht bei einem Großteil der Rezipienten nur eine mangelnde Bereitschaft, Nachhaltigkeitsthemen zu verarbeiten. Denn viele Konsumenten sind bereits von den traditionellen Marktinformationen so gefordert bzw. überfordert, dass sie keine weiteren, überdies komplexen ökologischen und sozialen Themen verarbeiten können (vgl. Schrader et al. 2005).

Die Zuwendung und Verarbeitung von Botschaften ist nach dem Uses-and-Gratifications-Ansatz auch vom **Nutzen** abhängig, den die Rezipienten erwarten (vgl. Blumler & Katz 1974). Auch das informationsökonomische Modell der Kommunikation geht von solchen Kosten-Nutzen-Überlegungen beim Konsum kommunikativer Angebote aus (vgl. Kaas 1990; Bruhn 2005, 29). Ein Nutzen für den Rezipienten stellt z.B. die Befriedigung des Orientierungsbedürfnisses dar (vgl. Eichhorn 1995, 101; Stafford & Hartmann 2000, 171). Auf eine solche Orientierung für den Konsumenten zielen unter anderem das in der Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzte Labeling (Spiller 1999) oder auch ökologisch und sozial orientierte Produkt- und Unternehmenstests ab (Hansen et al. 1992).

Hinsichtlich der **Verarbeitung** der Kommunikationsinhalte spielt das kognitive System des Rezipienten eine wichtige Rolle. Die neu aufgenommenen Sachverhalte werden in bereits gespeicherte komplexe Wissensseinheiten mit festen Vorstellungen zu bestimmten Objekten integriert. Diese sogenannten Schemata werden mit einem Etikett versehen (Eichhorn 1995, 101; Esch 1998, 85f.). Insofern ist das vorhandene Vorwissen mitentscheidend für die Verarbeitung der neu rezipierten Kommunikationsinhalte (Kroeber-Riel & Weinberg 1999, 334). Hier liegt die entscheidende Schwierigkeit für die Nachhaltigkeitskommunikation. Denn Unternehmen sind nicht nur mit einer Vielzahl von Stakeholdern konfrontiert, die an unterschiedlichen sozial-ökologischen Informationen interessiert sind, sondern sie müssen auch noch das unterschiedliche Vorwissen der Individuen einer Anspruchsgruppe berücksichtigen. Durch eine strategische Markenführung können Unternehmen versuchen dieser Schwierigkeit entgegenzuwirken. Nachhaltigkeitsaspekte müssen dabei als integrales Thema mitgedacht werden, auch wenn sie in der fertigen Ausgestaltung der Marketingkonzeption weder explizit noch dominant zum Ausdruck kommen (vgl. Schaltegger 2004a, 2679).

Die **Herausforderung** für die Unternehmen besteht folglich darin, den heterogenen Informationsbedarf der Anspruchsgruppen zu befriedigen und eine **Informiertheit der Stakeholder** zu erreichen. Dies ist im Rahmen eines Nachhaltigkeitskommunikations-Managements nur möglich durch eine auf einer Stakeholder-Analyse aufbauenden Zielgruppensegmentierung, durch die Festlegung zielgruppenspezifischer Botschaften sowie durch eine zielgruppengerechte (An-)Sprache im Rahmen der Botschaftsgestaltung (vgl. Mesterharm 2001; Lüthmann 2003). Zunächst müssen Unternehmen genau die zu

erreichenden Zielgruppen identifizieren und die kommunikativen Maßnahmen auf deren Informationsbedarf ausrichten. Nur so können sie der Gefahr vorbeugen, dass ihre Nachhaltigkeitskommunikation Informationen beinhaltet, die sich als irrelevant, unerwünscht oder als unverständlich für die Adressaten erweisen und folglich keine Wirkung erzielen. Die Bedeutung zielgruppenspezifischer Daten für die **Segmentierung** der Adressaten ist angesichts der Komplexität der Wahrnehmung von Nachhaltigkeits-Themen zu unterstreichen (vgl. Kleinhüchelkotten 2005). Um die verschiedenen Zielgruppen hinsichtlich ihrer nachhaltigkeitsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen für Kommunikationsstrategien zu beschreiben, ist in den letzten Jahren in der sozial-ökologischen Forschung verstärkt der Lebensstil-Ansatz angewendet worden. Die Verwendung dieses Ansatzes als Instrument zur Zielgruppenbildung bei der Planung zielgruppenspezifischer Kommunikationsstrategien ist weitgehend anerkannt (vgl. Kleinhüchelkotten 2005, 104). Da eine stringente Beschreibung von Lebensstilgruppen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bisher allerdings fehlt, empfiehlt es sich auf inhaltlich verwandte Ansätze zurückzugreifen, um so Anschlussmöglichkeiten für nachhaltigkeitsbezogene Botschaften zu identifizieren und „gruppenspezifische Mobilisierungsstrategien“ (Brand 2000, 13) entwickeln zu können. So kann z.B. auf das Sinus-Konzept der sozialen Milieus (vgl. Sinus Sociovision 2007) zurückgegriffen werden, da es viele in anderen Lebensstil-Ansätzen enthaltene Elemente miteinander vereint. Darüber hinaus bietet es eine Fülle an statistischem Material zu vielen nachhaltigkeitsrelevanten Themen, wie Konsum, Ernährung, Mobilität und Urlaub (vgl. Kleinhüchelkotten 2005, 89).

Im nächsten Schritt ist die Festlegung **zielgruppenspezifischer Botschaften** erforderlich, da die verschiedenen Stakeholder aus unterschiedlichen Gründen und trotz gewisser Überschneidungen an ebenso unterschiedlichen Aspekten der sozial-ökologischen Unternehmensaktivitäten interessiert sind. Um bei den Anspruchsgruppen auf positive Resonanz zu stoßen bzw. die Adressaten überhaupt erreichen zu können, müssen Unternehmen für die Wesentlichkeit der Information sorgen (vgl. Gröner 2000, 32). Schließlich soll Kommunikation „(...) nicht Fragen beantworten, die keiner stellt, die tatsächlichen Fragen aber unbeantwortet lassen“ (Dyllick 1992, 480). Andernfalls besteht die Gefahr, dass die bereitgestellten Informationen so allgemein gehalten sind, dass sie für keine Anspruchsgruppe Entscheidungsrelevanz besitzen, sondern als wertlos erachtet werden (vgl. Kolk 1999, 227).

Bei der **Botschaftsgestaltung** besteht auch in sprachlicher Hinsicht die Notwendigkeit der Zielgruppenorientierung (vgl. Clausen & Fichter 1996, 119). Da Kommunikation umso effektiver verläuft, je mehr Übereinstimmungen im Zeichenvorrat zwischen Sender und Empfänger bestehen (vgl. Vollmer 1995, 33), müssen die unterschiedlichen sozialen Kontexte und Kenntnisse der jeweiligen Anspruchsgruppe berücksichtigt werden. Insbesondere wenn sich die Nachhaltigkeitskommunikation an Laien richtet, ist es zur Gewährleistung des Verständnisses unverzichtbar, wesentliche Sachverhalte zu erklären und eine allgemein verständliche Terminologie zu verwenden. Dabei darf jedoch nicht durch eine zu starke Simplifizierung der Gesamtkontext vernachlässigt werden (vgl. Clausen & Fichter 1996, 119; IÖW & imug 2001, 19; Gröner 2000, 35).

### 3.2.5 *Der Business Case als Wirkung*

Welche Wirkungen sich beim Rezipienten erzielen lassen, ist von einer Reihe von **Faktoren** abhängig: persönliche Bedeutung, Bedeutung für die Gesellschaft und die Wirksamkeit von Handlungen (vgl. Haley 1996, 30; Stafford & Hartman 2000, 180f.). Die persönliche Bedeutung für den Rezipienten hängt von der wahrgenommenen konkreten Betroffenheit und der Bedeutsamkeit des Themas für das eigene Wohlergehen ab. Wird die Relevanz als hoch bewertet, so ist der Rezipient eher bereit, kommunizierte Handlungsempfehlungen umzusetzen (vgl. Kotler & Roberto 1991, 43). Darüber hinaus ist die Bedeutung für die Gesellschaft entscheidend. Denn auch ohne individuelle Betroffenheit kann ein Thema als relevant eingestuft werden, wenn der Rezipient es als bedeutsam für die Gesellschaft beurteilt. Für die Relevanzeinschätzung spielen z.B. medial kommunizierte Risikoeinschätzungen eine große Rolle (vgl. Brand et al. 1997, 47). Welche Wirkungen Nachhaltigkeitskommunikation entfalten kann, hängt letztendlich auch von der Wirksamkeit von Handlungen ab. So hat sich gezeigt, dass Rezipienten positiver auf nachhaltigkeitsbezogene Botschaften reagieren, wenn sie eine Handlungsoption bzw. eine Einflussmöglichkeit sehen (vgl. Obermiller 1995, 66). Deren Wahrnehmung wird durch die entsprechende Gestaltung der Botschaft mitbedingt.

Eine entscheidende **Schwierigkeit** der Nachhaltigkeitskommunikation liegt darin begründet, dass diesen Faktoren die Besonderheiten nachhaltigkeitsbezogener Botschaften zum Teil konträr entgegenstehen (vgl. Kap. 3.2.2). So ist aufgrund der schwierigen Wahrnehmbarkeit und Langfristigkeit von ökologischen und sozialen Problemen die Bedeutung für den Einzelnen oder die Gesellschaft oft nur schwer vermittelbar. Bei der Einschätzung der Wirksamkeit der eigenen Handlung kann zusätzlich die Kollektivgutproblematik auftreten. Demzufolge mündet das individuelle, verantwortungsbewusste Verhalten in einen Kollektiv- bzw. Sozialnutzen, der als positive Externalität der Allgemeinheit zugutekommt, während die oftmals höheren Kosten rein persönlich zu tragen sind (vgl. Kaas 1993, 142; Meffert 1993, 52). Aufgrund dieser Eigenheit tendieren die Akteure jedoch verstärkt zu einem Trittbrettfahrer-Verhalten (vgl. Hansen & Bode 1999, 192), da durch ein umwelt- oder sozialverträgliches Verhalten zum einen nur marginale Verbesserungseffekte entstehen und zum anderen der Nutzen nicht vollständig internalisierbar ist, sondern simultan auch andere Wirtschaftssubjekte davon profitieren (vgl. Schrader & Henning-Thurau 2001, 185). Dementsprechend beständen kaum Anreize für ein individuelles verantwortungsvolles Handeln, was jedoch eine verkürzte Betrachtungsweise darstellt, da dieses einen individuellen Nutzen spenden kann, der zusätzlich zu dem Sozialnutzen existiert (vgl. Hüser 1993, 168; Kaas 1993, 478). Dieser persönliche Nutzen kann in einer generell empfundenen Vorteilhaftigkeit von Produkten oder Dienstleistungen bestehen (z.B. in der Förderung der Gesundheit). Er kann aber auch spezieller Art sein und individuell unterschiedlich vorhandene Bedürfnisse nach Selbstachtung, einem besseren Gewissen oder sozialer Anerkennung befriedigen, was jedoch ein bereits vorhandenes sozial-ökologisches Bewusstsein voraussetzt (vgl. Hüser 1993, 281; Kass 1993, 477). Der Nachhaltigkeitskommunikation kommt hier eine wichtige Rolle bei der Bildung einer solchen Bedürfnisstruktur und der Unterstützung der Wahrnehmung des Individualnutzens zu (vgl. Schrader & Henning-Thurau 2001, 186).



Ob und in welchem Maß nachhaltigkeitsbezogene Botschaften bei den Rezipienten auf solche Barrieren stoßen und welche Reaktionen auf die Kommunikationsinhalte zu erwarten sind, hängt stark von lebensstiltypischen Anknüpfungspunkten bzw. von mentalitätsspezifischen Reaktionsmustern ab (vgl. Kleinhüchelkotten 2005). Entsprechend unterscheiden sich einzelne Rezipientengruppen hinsichtlich ihrer Kosten-Nutzen-Abwägungen bei nachhaltigkeitsbezogenen Umsetzungsentscheidungen oder auch in ihrem Adaptionsverhalten von Nachhaltigkeits-Innovationen (vgl. auch Kotler & Roberto 1991, 137f). Ob die Botschaft bei den Zielgruppen zu einem bestimmten Verhalten führt oder nicht, ist auch von der Gestaltung der Botschaft abhängig.

Die Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, mit einer zielgruppenspezifisch gestalteten Nachhaltigkeitskommunikation die oben beschriebenen Barrieren zu überwinden und zur Schaffung eines **Business Case for Sustainability** beizutragen (vgl. BMU et al. 2007, 2; Schaltegger & Müller 2007, 27f.; Schaltegger & Wagner 2006b). Die Wirkung der Nachhaltigkeitskommunikation darf also nicht nur darin bestehen, dass sie zum Unternehmenserfolg in ökonomischer (z.B. Steigerung von Absatz, Umsatz oder Aktienkurs) bzw. vorökonomischer Hinsicht (z.B. Verbesserung von Reputation und Image) beiträgt. Nachhaltigkeitskommunikation muss vielmehr auch die nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung unterstützen und dazu beitragen, die nachhaltige Entwicklung der gesamten Gesellschaft voranzubringen. Ziel dabei ist es, dem Integrationserfordernis der Nachhaltigkeit nachzukommen und eine Verbesserung in allen drei Dimensionen zu erreichen. Da dies in der Praxis aber nicht immer möglich ist, erfordert der Business Case for Sustainability die Verbesserung in mindestens zwei Dimensionen. Ein Unternehmen erfüllt diese Anforderung, wenn es z.B. mithilfe seiner Nachhaltigkeitskommunikation einen neuen Markt für sein ökologisch- bzw. sozialverträgliches Angebot erschließen kann (z.B. Hybrid-Technologie, Fair-Trade-Produkte) und dabei gleichzeitig auf die Marktrahmenbedingungen (Trend zu alternativen Energien, fair gehandelten Produkten) positiv einwirkt (vgl. auch Schneidewind 1998).

### 3.3 Fazit aus den theoretischen Betrachtungen

Es konnte gezeigt werden, dass sich Herausforderungen für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen sowohl auf kommunikationsprozessualer als auch auf kommunikationsstruktureller Ebene ergeben. Bevor eine Fallstudie Aufschluss darüber geben soll, inwieweit die Praxis diesen Herausforderungen gerecht werden kann, soll ein Fazit aus den theoretischen Betrachtungen gezogen werden.

#### *Kommunikationsstrukturelle Herausforderungen*

Auf der Ebene der Kommunikationsstrukturen ergeben sich Besonderheiten und Herausforderungen bei der unternehmerischen Beschaffung, Bewertung und Bereitstellung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen.

Bei der **Beschaffung** (vgl. Kap. 3.1.1) von Nachhaltigkeitsinformationen stoßen die Unternehmen auf einige Besonderheiten: schwierige Messbarkeit der Umwelt- und Sozialeinwirkungen, fragmentierte Wertschöpfungsketten und außermärklicher Charakter von Umwelt- und Sozialthemen.

- Die Messung der ökologischen und sozialen Qualität von Gütern und Produktionsprozessen ist oft sehr schwierig. Sie erfordert die **innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit** zwischen technisch-naturwissenschaftlichen Experten, den Nachhaltigkeitsmanagementfachleuten und der Marketingabteilung.
- Nachhaltigkeitsprobleme entstehen auf allen Produktions- und Distributionsstufen. Die heute üblichen fragmentierten Wertschöpfungsketten mit hohem Outsourcing, globalem Einkauf und häufigem Lieferantenwechsel sind oft ein Hindernis für eine nachhaltige Produktgestaltung und stellen ein großes Gefahrenpotenzial dar. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, **überbetriebliche Informationsströme** aufzubauen. Diese ermöglichen den Unternehmen die Bewertung der vor- oder nachgelagerten Prozessstufen sowie neue Wege des Informationsaustausches und der Wertschöpfungskoordination.
- Viele Umwelt- und Sozialthemen entwickeln sich nicht innerhalb des Marktes, sondern im rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeld und haben somit oft einen außermärklichen Charakter. Diese Themen können über Marktprozesse oder gesellschaftliche und politische Prozesse den Unternehmenserfolg beeinflussen. Unternehmen sehen sich somit mit der Herausforderung konfrontiert, durch ein **Management von Nachhaltigkeitsthemen** sicherzustellen, dass unternehmensinterne Zusammenhänge zwischen der freiwilligen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialthemen und dem Unternehmenserfolg erkannt und gemanagt werden.
- Es ist nicht ausreichend, nachhaltigkeitspezifische Informationen zu beschaffen. Zusätzlich müssen Unternehmen eine **Bewertung** (vgl. 3.1.2) der Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Produkte und ihrer Unternehmenstätigkeit vornehmen. Denn Nachhaltigkeitsthemen betreffen meist normative Entscheidungen, die von der Unternehmensleitung Werturteile erfordern. Dies erfordert zum einen einen ständigen innerbetrieblichen Diskurs über Werte und Ziele. Zum anderen ist es oftmals nicht möglich, den Forderungen aller Stakeholder gerecht zu werden, da das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen abwägt. Verantwortliches Handeln kann sich somit nur im gesellschaftlichen Dialog entwickeln. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht folglich in dem Führen eines **inner- und außerbetrieblichen Diskurses über Werte und Ziele**.
- Die **Bereitstellung** (vgl. Kap. 3.1.3) von nachhaltigkeitsbezogenen Daten innerhalb eines Unternehmens gestaltet sich oft schwierig. Zum einen werden Nachhaltigkeitsinformationen meist von verschiedenen Stellen, nach speziellen Vorgaben und in Hinblick auf konkrete Ziele gesammelt und aufbereitet, was zu einer innerbetrieblichen Zersplitterung von Nachhaltigkeitsinformationen führt. Zum anderen besteht im Unternehmen hinsichtlich dieser Daten oft ein unzureichendes Informationsverhalten. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, einen **abteilungsübergreifenden Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen** sicherzustellen. Dafür müssen sie die technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen schaffen.

### *Kommunikationsprozessuale Herausforderungen*

Besonderheiten und Herausforderungen ergeben sich auf kommunikationsprozessualer Ebene für das nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als Kommunikator, das ökologische und soziale Engagement als Thema, die kommunikationspolitischen Instrumente als Mittel der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation, die Stakeholder als Rezipienten und den Business Case als Wirkung.

- Für ein Unternehmen als **Kommunikator** (vgl. Kap. 3.2.1) kann sich die Kommunikation von sozialen und ökologischen Themen schwierig gestalten, da oftmals Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Stakeholder bestehen, die zur Markttransparenz führen können. Die Glaubwürdigkeit des Kommunikators ist der Schlüssel, um Informationsasymmetrien zu überwinden. Dabei setzt sich die Glaubwürdigkeit einer Quelle aus den zwei Komponenten *Kompetenz* und *Vertrauenswürdigkeit* zusammen. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht somit darin, für die **Sicherstellung ihrer Glaubwürdigkeit** Sorge zu tragen, indem sie ihre Kompetenz unter Beweis stellen und ihre Vertrauenswürdigkeit erhöhen.
- Das ökologische und soziale Engagement als **Thema** (vgl. Kap. 3.2.2) unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation birgt eine Reihe von Besonderheiten in sich, die eine glaubwürdige Vermittlung erschweren. So sind für Nachhaltigkeitsthemen im Wesentlichen folgende Merkmale typisch: Komplexität, Widersprüchlichkeit, schwierige Wahrnehmbarkeit, Langfristigkeit und Negativität. Die Herausforderung für die Unternehmen liegt in der **Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme**. Dies erfordert eine Kommunikation, die zum einen strategisch aufgebaut ist und zum anderen den Dialog mit den Anspruchsgruppen sucht.
- **Kommunikationsinstrumente** (vgl. Kap. 3.2.3), mit denen nachhaltigkeitsbezogene Themen kommuniziert werden, müssen im besonderen Maße glaubwürdig sein, Feedback-Möglichkeiten enthalten und in der Lage sein, die anvisierten relevanten Zielgruppen auch tatsächlich zu erreichen. Diesen Anforderungen werden die kommunikationspolitischen Instrumente in unterschiedlicher Weise gerecht. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht folglich in einem **nachhaltigkeitsspezifischen Management der Kommunikationsinstrumente**, um damit eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation sicherzustellen.
- Die Eigenschaften der **Rezipienten** (vgl. Kap. 3.2.4) beeinflussen stark die Wirkung, die Nachhaltigkeitsthemen entfalten können. Dementsprechend ergeben sich zwei Fragen: Ist der Rezipient aufnahmebereit und wie verarbeitet er die Botschaft? Die Aufnahmebereitschaft ist von dem Involvement mit Nachhaltigkeitsthemen, dem Grad der Informationsüberflutung und dem zu erwartenden Nutzen abhängig. Bei der Verarbeitung ist entscheidend, an welches Vorwissen der Rezipient anknüpfen kann. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den heterogenen Informationsbedarf der Stakeholder zu befriedigen und eine **Informiertheit der Stakeholder** zu erreichen.

- Welche **Wirkungen** (vgl. Kap 3.2.5) unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation beim Rezipienten entfalten kann, ist von einer Reihe von Faktoren abhängig: persönliche Bedeutung, Bedeutung für die Gesellschaft und die Wirksamkeit von Handlungen. Eine entscheidende Schwierigkeit der Kommunikation liegt darin, dass diesem Determinanten-Set die Merkmale von Nachhaltigkeit zum Teil konträr entgegenstehen. Ob nachhaltigkeitsbezogene Botschaften bei den Rezipienten auf solche Barrieren stoßen, hängt stark von lebensstiltypischen Anknüpfungspunkten bzw. von mentalitätsspezifischen Reaktionsmustern ab. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, mit einer zielgruppenspezifisch gestalteten Nachhaltigkeitskommunikation die Barrieren zu überwinden und einen **Business Case for Sustainability** zu schaffen.

Tabelle 2: Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

<b>Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation</b>	
↺	Innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit
↺	Überbetriebliche Informationsströme
↺	Management von Nachhaltigkeitsthemen
↺	Inner- und außerbetrieblicher Diskurs über Werte und Ziele
↺	Abteilungsübergreifender Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen
↺	Sicherstellung der Glaubwürdigkeit
↺	Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme
↺	Nachhaltigkeitsspezifisches Management der Kommunikationsinstrumente
↺	Informiertheit der Stakeholder
↺	Schaffung eines Business Case for Sustainability

## 4. FALLSTUDIE ZUR BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION IN DER PRAXIS

Die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse über die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation sollen mithilfe einer Fallstudie in einen praktischen Bezug gesetzt werden. Dafür wird zunächst das methodische Vorgehen beschrieben und das Selektionsverfahren erläutert, mit dessen Hilfe potenzielle Untersuchungsobjekte identifiziert wurden. Anschließend wird aufgezeigt, welche Leistungen das ausgewählte Unternehmen in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen erbringt und wie es den Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in der Praxis begegnet.

### 4.1 Methodisches Vorgehen

Da die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation noch weitgehend unerforscht ist, wurde eine qualitativ-explorative Vorgehensweise gewählt. Ein solcher erkundender und vertiefender Ansatz bietet die Möglichkeit, noch unbekannte Zusammenhänge in ihrem situativen Kontext problemorientiert zu eruieren und verstehen zu lernen (vgl. Bortz & Döring 1995; Mayring 1996). Im Hinblick auf konkrete qualitative Untersuchungspläne hebt Mayring (1996) die **Fallanalyse** hervor. Sie kann nach seiner Darstellung für die in dieser explorativen Untersuchung entscheidende Suche nach relevanten Einflussgrößen und Deutung von Zusammenhängen sinnvoll eingesetzt werden (vgl. Mayring 1996, 28). Yin (1994) unterstreicht, dass Fallstudien eine sinnvolle Strategie sind, wenn es darum geht, eine Wie- oder Warum-Frage zu einem gegenwärtigen Set von Ereignissen zu beantworten, über das der Forscher keine oder nur geringe Kontrolle hat. Alle drei Bedingungen sind hier gegeben: Die Kernfrage betrifft das „Wie“ der Ausgestaltung einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation, soziales und ökologisches Engagement von Unternehmen und deren Kommunikation sind eine aktuelle Erscheinung und eine Kontrolle über die Ereignisse – wie z.B. bei einer experimentellen Forschungsstrategie – ist nicht möglich.

Für die **Datenerhebung** hat es sich als hilfreich erwiesen, verschiedene Instrumente miteinander zu kombinieren, um so zu einer möglichst umfassenden Kenntnis des Untersuchungsgegenstandes zu gelangen (vgl. Eisenhardt 1989, 537). In der vorliegenden Untersuchung wurden primär Leitfaden-Interviews eingesetzt und begleitend auf die teilnehmende Beobachtung und die Auswertung von Dokumenten zurückgegriffen.

In einem ersten Schritt wurden solche **Dokumente** ausgewertet, die einen generellen Einblick in die Organisation des zu untersuchenden Unternehmens boten. Im nächsten Schritt rückten solche Dokumente in den Fokus, die Aufschluss über die Kommunikationspolitik und speziell über die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens gaben. Im Laufe der Untersuchung wurden sowohl schriftliche Kommunikationsmittel wie Pressemitteilungen, Werbemittel (z.B. Anzeigen, POS-Material, Verkaufsbroschüren) oder Berichte (z.B. Nachhaltigkeitsbericht, Quartalsberichte) ausgewertet, als auch elektronische Kommunikationsmittel wie Webseiten, Internet-Foren oder E-Mail-Newsletter analysiert.

Allerdings konnte der Zugang zu diesen Materialien zum Teil erst durch den Kontakt zu Gesprächspartnern aus den Unternehmen ermöglicht werden. Dies war ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt von Interviews, die in der vorliegenden Arbeit den Kern des zur Datensammlung eingesetzten Instrumentariums bildeten. Aus den diversen Befragungsarten wurde das **Leitfaden-Interview** ausgewählt, da es durch seine offene und halbstrukturierte Form besonders für explorativ-qualitative Forschung geeignet ist (vgl. Bortz & Döring 1995; Mayring 1996). Um die Interviews zu einem gewissen Grad zu standardisieren, wurde ein Leitfaden entwickelt, der vorformulierte Fragen zu unterschiedlichen Themenkomplexen beinhaltete. Allerdings waren nicht im Leitfaden enthaltene Ad-hoc-Fragen sowie die Veränderungen der Fragenreihenfolge jederzeit möglich. Es wurden persönlich-mündliche Leitfaden-Interviews mit führenden Vertretern aus den Abteilungen Corporate Sustainability, Marketing, Einkauf und Unternehmenskommunikation durchgeführt, wobei jedes zwischen 60-90min dauerte.

Bei Leitfaden-Interviews ist zu beachten, dass Aussagen individuellen Verzerrungen unterliegen, missverständlich sein können oder Lücken in der Darstellung aufweisen. Deswegen ist ein Abgleich mit anderen Datenquellen unerlässlich (vgl. Yin 1994, 85). Die **teilnehmende Beobachtung** bildete darum die dritte Art von Datenquellen. Diese für die Feldforschung klassische Methode ist besonders für Explorationsstudien geeignet, da sie sich durch ihre Offenheit für neue Einsichten und Beobachtungen auszeichnet (vgl. Bortz & Döring 1995, 297). Der Beobachter bleibt dabei nicht passiv außen vor, sondern partizipiert an einer sozialen Situation. Allerdings darf er nicht als Störfaktor wahrgenommen werden, um erfolgreich im Feld agieren zu können (vgl. Mayring 1996, 61f.). Der Beobachter orientiert sich wiederum an einem im Vorfeld erstellten Leitfaden, der allerdings noch stärker als beim Interview die Freiheit bieten soll, darüber hinausgehende Dimensionen und Aspekte festzuhalten (vgl. Yin 1994; Mayring 1996). Oftmals geht die Beobachtung Hand in Hand mit Befragungen, die jedoch nicht im Sinne ausgedehnter Leitfaden-Interviews stattfinden, sondern eher in der Form von Alltagsgesprächen (Small Talk in Pausen etc.) (vgl. Bortz & Döring 1995, 316.). Während des Untersuchungszeitraums wurden Presse-Konferenzen, Messen und Ausstellungen, interne und externe Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit sowie eine Hauptversammlung teilnehmend beobachtet.

## 4.2 Selektionsverfahren

Da qualitative Verfahren im Vergleich zu quantitativen Methoden durch ein geringeres Maß an Standardisierung gekennzeichnet sind, soll mit der Darlegung des Selektionsverfahrens die notwendige Transparenz hergestellt werden (vgl. Bortz & Döring 1995; Mayring 1996). Bei aller Offenheit und Flexibilität, die eine Explorationsstudie erfordert, muss die **Fallselektion** mit großer Sorgfalt vorgenommen werden. In der vorliegenden Arbeit wurde die Fallauswahl nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern theoretisch-systematisch getroffen (vgl. Eisenhardt 1989, 536f.). Das Verfahren orientierte sich am theoretischen Sampling (vgl. Strauss 1998, 71), das sich u.a. dadurch charakterisieren lässt, dass der Umfang und die Merkmale der Grundgesamtheit – hier Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitskommunikation betreiben – vorab nicht bekannt sind. Für die Fallselektion wurden fünf Kriterien entwickelt, die für die Auswahl des zu untersuchenden Unternehmens entscheidend waren:

1. Unternehmens-Charakteristika: Das erste Selektionskriterium bestand darin, dass das Unternehmen seinen Geschäftssitz in der Bundesrepublik Deutschland haben sollte, um eine bestmögliche Zusammenarbeit im Rahmen des Forschungsprojekts zu ermöglichen. Weiterhin musste das Unternehmen über eine gewisse „Größe und wirtschaftliche Bedeutung“ verfügen. Diese Selektionskriterien wurden gewählt, da sich insbesondere Großunternehmen durch eine hohe öffentliche Exponiertheit auszeichnen, der sie mit einer entsprechenden Kommunikationsbereitschaft und ausreichend finanziellen Mitteln begegnen müssen. Da der Börsenindex Dax-30 die größten und wirtschaftlich bedeutendsten deutschen Unternehmen beinhaltet (vgl. Deutsche Börse AG 2007), wurden nur Unternehmen dieses Segments der Prüfung weiterer Kriterien unterzogen.
2. Umsetzung der Nachhaltigkeit: Das Unternehmen sollte sich sozial und ökologisch engagieren und bereits eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation betreiben. Diese Kriterien wurden aufgestellt, um Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren, aber auch über Probleme und Defizite der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation zu gewinnen. Um die Unternehmen entsprechend dieser Kriterien beurteilen zu können, wurde auf die Ergebnisse einer Studie der Ratingagentur scoris zurückgegriffen, die 2006 die Nachhaltigkeit der Dax-30-Unternehmen untersuchte (vgl. Zwick 2007, 32ff.). Scoris bewertete nach 120 Faktoren aus den Bereichen Wirtschaftsethik, Gesellschaft, Corporate Governance, Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Zulieferer, ob sich ein Unternehmen Ziele setzt, sie in der Führung umsetzt, über Fortschritte berichtet und die eigenen Ziele erreicht. Je nach Branche wurden die Faktoren unterschiedlich gewichtet und zu einer Gesamtnote summiert. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass die ersten 15 der Dax-30-Unternehmen auch europaweit gut bis sehr gut mithalten können. Somit konnte davon ausgegangen werden, dass diese Unternehmen die geforderten Kriterien erfüllten.
3. Das Unternehmen sollte aufgrund seiner Geschäftstätigkeit gezwungen sein, mit einer Vielzahl von Stakeholdern über das Thema Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Da dies ausdrücklich die Kommunikation mit den Endkonsumenten einschloss, wurden Unternehmen, die hauptsächlich auf Business-to-Business-Basis ihre Geschäftstätigkeit ausüben, ausgeschlossen.
4. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sollte Auswirkungen auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit haben. Anhand dieses Selektionskriteriums wurde gewährleistet, dass alle drei Dimensionen des Leitbildes in der Untersuchung ausreichend Berücksichtigung fanden.
5. Das Unternehmen musste sich zur Zusammenarbeit im Rahmen der Fallstudie bereit erklären.

Anhand dieser Kriterien konnten neun potenzielle Unternehmen für die Fallstudie identifiziert werden. Die für den Unternehmensbereich *Corporate Sustainability Communication* verantwortlichen Unternehmensvertreter wurden persönlich angeschrieben und es wurde eine Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes beigefügt. Fünf Unternehmen lehnten eine Zusammenarbeit ab, den anderen Verantwortlichen wurden nach einem Telefonat

weiterführende Informationen zum Forschungsvorhaben zugesandt. Letztendlich erklärten sich zwei Unternehmen zur uneingeschränkten Zusammenarbeit bereit, wonach die Wahl mit der Deutschen Telekom AG auf das Unternehmen fiel, das nach der scoris-Studie besser bewertet wurde.

Die Wahl der zu analysierenden Untereinheiten im Unternehmen auf der zweiten Selektionsstufe orientierte sich an dem Kriterium, dass der Unternehmensbereich unmittelbar mit unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation konfrontiert sein sollte. Ausgangspunkt bildete hierbei die Abteilung, die für Nachhaltigkeitskommunikation verantwortlich ist. Mit ihrer Hilfe wurden weitere wesentliche Unternehmensbereiche identifiziert. Die Bestimmung der Interviewpartner auf der dritten Selektionsstufe fußte letztendlich auf einem Schneeballsystem, indem am Ende des ersten Interviews um die Nennung weiterer Ansprechpartner gebeten wurde und indem neu erhaltene Dokumente auf relevante Kontaktpersonen hin analysiert wurden. Die Relevanz der jeweiligen Personen wurde dabei an ihrer Position innerhalb des Unternehmens festgemacht.

#### **4.3 Die Leistungen der Deutschen Telekom AG in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen**

Die Deutsche Telekom AG diente als Untersuchungsobjekt für die Fallstudie. Im Zeitraum zwischen Mai bis Dezember 2007 wurden sechs Leitfaden-Interviews geführt, sieben Veranstaltungen der Telekom teilnehmend beobachtet, sowie zahlreiche Dokumente ausgewertet. Nachfolgend wird das Unternehmen kurz portraitiert und eine Übersicht über die Leistungen des Unternehmens in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegeben.

Die Deutsche Telekom hat ihren Firmensitz in Bonn und betreibt technische Netze (ISDN, DSL, Satelliten etc.) für den Betrieb von Informations- und Kommunikationsdienste wie etwa Telefone (Festnetz und Mobilfunk) oder Onlinedienste. Zu Beginn des Untersuchungszeitraumes war der Konzern in die drei strategischen Geschäftsfelder T-Com, T-Mobile und T-Systems unterteilt (vgl. Deutsche Telekom AG 2007c). Unter T-Com fielen die bis 2006 eigenständige börsennotierte Onlinesparte T-Online sowie die ehemals reine Festnetzsparte T-Com. Die Mobilfunksparte T-Mobile bot Sprach- und Datendienste über ihr GSM- und UMTS-Netz an und T-Systems war für die Betreuung der System- und Großkunden der Telekom zuständig und beherbergte zusätzlich die konzernweite Forschung & Entwicklung. Während des Untersuchungszeitraumes wurde das Kerngeschäft umstrukturiert und auf die beiden Marken „T-Home“ und „T-Mobile“ konzentriert (vgl. Deutsche Telekom AG 2008b). Im Juli 2007 verschmolzen T-Com und T-Online zu T-Home, in der alle Privatkundenangebote für Zuhause gebündelt werden sollten. Zusätzlich wurde für preisbewusste Kunden Mitte Juli 2007 die bereits bestehende Zweitmarke Congster in die Marke Congstar umgewandelt und unter diesem Namen wurden günstige DSL-Internetzugänge und Mobilfunkleistungen angeboten (vgl. Deutsche Telekom AG 2008b).

Aufgrund ihrer Größe besitzt die Deutsche Telekom AG eine weltweite **ökonomische Relevanz**. Sie ist Europas größtes Telekommunikationsunternehmen, beschäftigt weltweit circa 244.000 Mitarbeiter und hat im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von 62,5 Mrd. Euro erzielt (vgl. Deutsche Telekom AG 2008b). Die Bundesrepublik Deutschland hält direkt 14,83



Prozent der Aktien und indirekt über die KfW-Bankengruppe weitere 16,87 Prozent. Drittgrößter Aktionär ist die US-amerikanische Beteiligungsgesellschaft Blackstone mit einer 4,39-Prozent-Beteiligung. Die übrigen 63,91 Prozent der Aktien finden sich im Streubesitz (vgl. Deutsche Telekom AG 2007c). Der Anteil der T-Aktien, die von nachhaltigen Investoren gehalten wird, betrug 2007 1,31 Prozent (vgl. Deutsche Telekom AG 2008a).

Die Telekom nimmt ihre **soziale Verantwortung** wahr, indem sie sich in zahlreichen Projekten für eine sozialere Gesellschaft engagiert (vgl. Deutsche Telekom AG 2007e). So bietet sie seit Jahrzehnten einkommensschwachen und behinderten Menschen freiwillig einen vergünstigten Sozialtarif bei den Anschlussgebühren an, den circa 1,2 Millionen Kunden in Anspruch nehmen. Der Konzern beteiligt sich ferner an der von der Europäischen Union geförderten Gemeinschaftsinitiative EQUAL für soziale Arbeitsbedingungen in Europa. EQUAL zielt darauf ab, Diskriminierung und Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern und Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt abzubauen (vgl. Deutsche Telekom AG 2007a). Daneben unterstützt die Telekom finanziell und durch ihr technisches Know-how das Beratungsangebot der Telefon-Seelsorge sowie des *Nummer gegen Kummer e.V.* An ihrem Konzernsitz in Bonn übernimmt sie Verantwortung für ihr direktes gesellschaftliches Umfeld und fördert zahlreiche Projekte. So unterstützt sie im Rahmen ihres Public-Private-Partnership-Programms praxisnahen Unterricht an Bonner Schulen, fördert das Kultur- und Kunstangebot in Bonn und der Region wie z.B. das jährlich stattfindende Bonner Beethovenfest und betreibt lokales Sportsponsoring. Daneben ist der Konzern Deutschlands größter Sportsponsor (vgl. Deutsche Telekom AG 2007f). Im Untersuchungszeitraum geriet der Profi-Radsport nach einer Reihe von Doping-Skandalen negativ in die Schlagzeilen, wodurch auch die Telekom ihr Engagement in Frage stellte. Im November 2007 gab der Konzern bekannt, dass er sein Radsport-Sponsoring beendet, sich aber weiterhin im Anti-Doping-Kampf engagiert (vgl. Deutsche Telekom AG 2008a). Ebenfalls Negativschlagzeilen machte zunächst die geplante Ausgliederung von 50.000 Mitarbeiter in die Tochtergesellschaft T-Service, die zu einem Tarifkonflikt mit der Gewerkschaft Ver.di führte, der von einer Reihe von Streiks begleitet wurde. Im Juni 2007 konnte aber die Telekom mit Ver.di einen Tarifabschluss erzielen. Kernpunkte der Einigung waren eine von 34 auf 38 Stunden verlängerte Arbeitszeit ohne Lohnausgleich und eine sozialverträgliche Anpassung der Gehälter inklusive verstärkter leistungsorientierter Elemente. Gleichzeitig wurde ein Kündigungsschutz bis Ende 2012 vereinbart und zudem Service-Qualifizierungsmaßnahmen und Förderungen von Service-Karrieren tarifvertraglich verankert (vgl. Deutsche Telekom AG 2008b).

Da die Telekommunikationsbranche weitgehend als saubere Technologie gilt, denken die meisten Personen, dass die Beeinträchtigungen der **Umwelt** im Vergleich zu anderen, produzierenden Branchen gering seien. Dennoch beeinflussen die Aktivitäten der Telekom die Umwelt in vielfältiger Weise. Die Herstellung der eingesetzten technischen Anlagen und in Verkehr gebrachten Telekommunikationsgeräte und -anlagen verbrauchen Energie und Rohstoffe, darüber hinaus können bei ihrer Herstellung und Entsorgung Schadstoffe freigesetzt werden. Der Betrieb und die Klimatisierung dieser Anlagen verbrauchen viel Strom und tragen somit zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß bei. Zudem ist der Ausbau der technischen Infrastruktur wie Sendemasten und Vermittlungsanlagen häufig mit Eingriffen in Natur und

Landschaft verbunden. Die Deutsche Telekom versucht, diesen ökologischen Herausforderungen u. a. durch Klimaschutzprogramme, einem konzerneigenen Energiedienstleister und der Entwicklung energieeffizienter Produkte und Kundenlösungen zu begegnen (vgl. Deutsche Telekom AG 2007g). Im Rahmen seines Klimaschutzkonzeptes strebt der Konzern zum einen an, seine zu verantwortende CO<sub>2</sub>-Emissionen so niedrig wie möglich zu halten. In diesem Rahmen versucht er als Betreiber eines der größten Fuhrparks in Deutschland, durch Maßnahmen wie Fahrroutenoptimierung, Öko-Fahrerschulungen oder die Ausweitung von Erdgasfahrzeugen die Ressourcennutzung weiter zu verbessern. Zum anderen engagiert er sich über konzerneigene Interessen hinausgehend für den Klimaschutz und half als „Offizieller Partner Green Goal“ mit, die Fußballweltmeisterschaft in Deutschland 2006 zur weltweit ersten umweltfreundlichen Großveranstaltung im Sport zu machen. Die Umweltorganisation B.A.U.M. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.) attestierte der Telekom 2007 in einer Öko-Rangliste der DAX-30-Konzerne der Deutschen Telekom eine Spitzenposition im Klimaschutz (vgl. Deutsche Telekom AG 2007h). Als besonders positiv beurteilte B.A.U.M. die ambitionierten und erfolgreichen CO<sub>2</sub>-Reduktionsprogramme, die geplante Halbierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zwischen 1995 und 2010 und den Bezug eines Drittels des Stromverbrauchs aus erneuerbaren Energien. In dem Bereich Entsorgung strebt der Konzern an, durch eine weitere Steigerung der Rücknahme von Endgeräten, vor allem von Mobilfunktelefonen, seine Öko-Bilanz weiter zu verbessern. Mit dem Projekt „used equipment“ werden entbehrliche, aber noch funktionsfähige Materialien einer gezielten (Wieder-) Vermarktung zugeführt. Problematisch im Schnittbereich Ökologie und Soziales bleibt für die Deutsche Telekom die Thematik der elektromagnetischen Felder, die von den betriebenen Sendemasten ausgehen und für den Betrieb des Mobilfunknetzes benötigt werden. Die Telekom versucht, diesem Risikothema mit dem Engagement in Forschung und Dialog zu begegnen. So unterstützt das Unternehmen weiterhin in großem Umfang unabhängige Forschungsaktivitäten und sucht den Dialog mit den Betroffenen, indem sie z.B. mit dem Projekt „Risikodialog“ des Forschungszentrums Jülich die Fachdiskussion zwischen Experten unterschiedlicher Disziplinen fördert.

**Dimensionsübergreifend** ist die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards in der Lieferantenkette eine wesentliche Nachhaltigkeitsherausforderung. Die Deutsche Telekom kauft jährlich Waren und Dienstleistungen für mehr als 20 Milliarden Euro ein (vgl. Deutsche Telekom AG 2008a), woraus sich eine besondere soziale und ökologische Verantwortung ergibt. Für den kontinuierlichen Dialog mit den Lieferanten und Herstellern hat der Konzern deshalb ein Lieferantenmanagementsystem (vgl. Deutsche Telekom AG 2007b) eingeführt und engagiert sich bei einer internationalen Nachhaltigkeitsinitiative der Telekommunikationsbranche.

#### **4.4 Umgang der Deutschen Telekom AG mit den Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation**

Mithilfe einer Fallstudie wurde untersucht, inwieweit ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen, das Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, den theoretisch entwickelten Ansprüchen an eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation in der Praxis gerecht

wird. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie die Deutsche Telekom mit den einzelnen Herausforderungen auf kommunikationsprozessualer und kommunikationsstruktureller Ebene umgeht.

### ***Innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit***

Aufgrund ihrer Größe und ihrer Konzernstruktur hat es die Deutsche Telekom noch nicht erreicht eine innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit sicherzustellen. Die Telekom war während des Untersuchungszeitraums ein dezentralisierter Konzern mit den drei weitgehend eigenständigen Geschäftsbereichen T-Com, T-Systems und T-Mobile. Ein übergreifendes Nachhaltigkeitsmanagement-System war nicht implementiert, allerdings fanden in einzelnen Abteilungen Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme (vgl. BMU et al. 2007) Anwendung. Da die Telekom keine Produkte selbst herstellt, steht sie nicht vor der Herausforderung, die ökologische und soziale Qualität von Gütern und Produktionsprozessen zu messen. Die mangelnde Notwendigkeit resultiert jedoch in einer noch nicht optimalen Vernetzung der einzelnen Geschäftsbereiche sowie deren Abteilungen. Ebenso fehlen teilweise noch klare Vorgaben und Richtlinien der Unternehmensleitung, Nachhaltigkeitsprozesse miteinander abzustimmen. Eine Zusammenarbeit bezüglich Nachhaltigkeitsthemen findet nur auf persönlicher Basis statt, jedoch nicht prozessfest und implementiert. Da die Abteilungen jedoch in den letzten Jahren häufig umstrukturiert wurden und Verantwortliche öfter wechselten, wird diese informelle Zusammenarbeit zusätzlich erschwert. Selbst die Bereiche, die mit nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben betraut sind, waren während des Untersuchungszeitraums dezentral im Unternehmen verteilt. So verfügte jeder Geschäftsbereich über eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung, zusätzlich existierte eine Abteilung Corporate Sustainability and Citizenship, die an den Vorstand berichtete, sowie eine an die Unternehmenskommunikation angebundene Abteilung für Nachhaltigkeitskommunikation. Dass eine solche Zersplitterung problematisch ist, hat die Telekom erkannt und so wurde inzwischen ein Prozess eingeleitet, um die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsbereiche zu einer Abteilung zusammenzuführen, die dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt werden soll.

### ***Überbetriebliche Informationsströme***

Der Herausforderung des Aufbaus überbetrieblicher Informationsströme begegnet die Telekom in vorbildlicher Weise. Der Konzern hat für den kontinuierlichen Dialog mit den Lieferanten und Herstellern ein Lieferantenmanagementsystem eingeführt und engagiert sich bei GeSI, der Global e-Sustainability Initiative der internationalen Telekommunikationswirtschaft (vgl. Deutsche Telekom AG 2007b). Die Aktivitäten von GeSI richten sich nicht nur auf die Industrie, sondern beziehen auch spezialisierte NGOs ein. So war die Telekom an der Entwicklung des Online-Lieferanten-Informationssystems E-TASC (Electronic-Tool for Accountable Supply Chains) beteiligt. Hier geben Lieferanten Auskunft über ihre sozialen und ökologischen Aspekte, wie Umweltschutz, Sicherheitsbestimmungen, Arbeitsschutz, Menschenrechte und faire Arbeitsbedingungen. Auch wird die Telekom ihrer Produktverantwortung gerecht und vereinbart mit den Lieferanten Rücknahmeoptionen. Um die Verwertungsquote weiter zu erhöhen, führte das Unternehmen 2003 die freiwillige Rücknahme von Mobiltelefonen ein. Um dies an die Konsumenten zu kommunizieren, liegen in den Filialen der Telekom und bei den Vertriebspartnern spezielle Recyclingkuverts für die

Rücknahme von Handys aus. Für jedes zurückgenommene Gerät spendet T-Mobile zusätzlich an die Deutsche Umwelthilfe.

### ***Management von Nachhaltigkeitsthemen***

Ein Management von Nachhaltigkeitsthemen findet bei der Deutschen Telekom bis jetzt nur teilweise statt. Zwar identifizieren die Nachhaltigkeitsabteilungen jedes Geschäftsbereichs Umwelt- und Sozialthemen, jedoch werden die unternehmensinternen Zusammenhänge zwischen deren freiwilliger Berücksichtigung und dem Unternehmenserfolg noch nicht optimal gemanagt. So betreiben die diversen Abteilungen „Trend-Scouting“, indem sie auf den entsprechenden Fachmessen (Woche der Umwelt, B.A.U.M.-Jahrestagung etc.) präsent sind bzw. diese besuchen, sich an einer Vielzahl von Initiativen (z.B. Klimaschutz, Sustainable Supply Chain) beteiligen und Forschungsprojekte unterstützen. Eine konsequente geschäftsbereichs- und abteilungsübergreifende Identifikation, Analyse und Priorisierung von Themen findet jedoch noch nicht statt. So hat die Telekom die Bedeutung des Klimaschutzes frühzeitig erkannt und sich in diesem Bereich erfolgreich engagiert, dies jedoch teilweise nicht aktiv genug kommuniziert. Eine Ausnahme bildete das erfolgreiche Engagement als „Offizieller Partner Green Goal“ im Rahmen der FIFA Fußball WM 2006: Hier übernahm sie die Kompensation von 20.000 Tonnen CO<sub>2</sub> und kommunizierte dies erfolgreich im Rahmen ihres Sponsoring-Engagements der Fußball WM. Allerdings drohte auch dieses Engagement in letzter Minute zu scheitern, da es nicht durch alle Instanzen abgesegnet war. Letztendlich hat es die initiiierende Abteilung auf eigene Verantwortung durchgeführt. Dass Klimaschutz auch gut in das Unternehmensprofil passt, da Telekommunikation zur Dematerialisierung beiträgt und Verkehr substituieren kann, wurde erst später erkannt. Und inzwischen beginnt die Telekom darüber nachzudenken, dieses profilträchtige Thema auch in der Marktkommunikation einzusetzen, da sich auch andere europäische Mitbewerber wie die British Telecom damit erfolgreich profiliert haben. So war zum Untersuchungszeitraum erstmals eine Telefongeräteserie in Planung, die mit dem Zusatznutzen der klimaneutralen Herstellung und der Energieeffizienz beworben werden sollte. Konsequenterweise verfolgt die Telekom Risikothemen im Rahmen ihres Risikomanagements. Auch wenn die Risiken in der Telekommunikations-Branche durchaus überschaubar sind und sich im Wesentlichen auf das Thema elektromagnetischer Felder beziehen, so betreibt sie hier eine aktive Kommunikationspolitik, indem sie in Bürgerforen informiert, mit Kommunen im Dialog ist oder wissenschaftliche Forschung in diesem Bereich unterstützt.

### ***Inner- und außerbetrieblichen Diskurs über Werte und Ziele***

Der Herausforderung des inner- und außerbetrieblichen Diskurses über Werte und Ziele wird die Deutsche Telekom gerecht. Das Unternehmen verfügt über eine klare, vom Vorstand beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie, die die Hauptthemen Zukunft, Umwelt, Mensch und unternehmerische Verantwortung umfasst. Alle drei Geschäftsbereiche, die Unternehmenskommunikation sowie die Konzernzentrale verfügen über Nachhaltigkeitsabteilungen, die das Management bei nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungen und Bewertungen unterstützen. Diskurse über Werte und Ziele finden somit sowohl auf operativer Ebene als auch auf strategischer Ebene statt. Auch führt die Telekom einen vorbildlichen gesellschaftlichen Dialog und setzt sich mit verschiedenen gesellschaftlichen Teilöffentlich-

keiten in Initiativen, Stakeholder-Foren und auf Messen, Ausstellungen und Tagungen auseinander. So versucht sie z.B. bei der Aufstellung von Sendemasten im Dialog mit Kommunen und Bürgerforen, den unterschiedlichen Forderungen der Stakeholder gerecht zu werden und ökologie- und sozialverträgliche Standorte zu finden.

### ***Abteilungsübergreifender Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen***

Die Deutsche Telekom hat es noch nicht erreicht einen abteilungsübergreifenden Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen sicherzustellen. Das ist zum einen in der oben beschriebenen noch suboptimalen innerbetrieblichen interdisziplinären Zusammenarbeit begründet. Aufgrund der Dezentralisierung der Telekom sind die entsprechenden Nachhaltigkeitsinformationen im Unternehmen zersplittert. Somit liegt zwar viel Know-how im Konzern vor, das jedoch noch unzureichend vernetzt ist. Zum anderen besteht im Unternehmen hinsichtlich dieses Know-hows teilweise ein unzureichendes Informationsverhalten. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Die häufigen Umstrukturierungen haben dazu geführt, dass es für die Verantwortlichen einen erheblichen Aufwand bedeutet, immer wieder die entsprechenden Ansprechpartner zu finden und Nachhaltigkeitsthemen am Leben zu halten. Darüber hinaus kann es manchmal politisch nicht opportun sein, sich für entsprechende Themen einzusetzen, oder es fehlen Nachhaltigkeitsziele in den persönlichen Zielvorgaben. Die Telekom verfügt somit noch nicht über die optimalen organisatorischen Voraussetzungen für den abteilungsübergreifenden Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen.

### ***Sicherstellung der Glaubwürdigkeit***

Der Deutschen Telekom ist in den letzten Jahren gelungen, an Glaubhaftigkeit bezüglich Nachhaltigkeitsthemen zu gewinnen. Sie wird von ihren Stakeholdern als glaubhafter Kommunikator wahrgenommen, der Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit in Bezug auf ökologische und soziale Fragestellungen besitzt. Als kompetent gilt das Unternehmen dabei sowohl aufgrund seiner Vielzahl an Experten, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen, als auch wegen seines Engagements in zahlreichen Initiativen (Klimaschutz, Supply Chain Management). Durch die Zusammenarbeit mit anderen kompetenten Quellen (NGOs, Prüforganisationen) gelang es der Telekom in den letzten Jahren, ihre Kompetenz noch zu erhöhen. So arbeitete sie z.B. bei ihrem Engagement als „Offizieller Partner Green Goal“ im Rahmen der FIFA Fußball WM 2006 mit dem Öko-Institut und der Klimaschutzorganisation 3C zusammen und ließ entsprechende Berechnungen zur CO<sub>2</sub>-Kompensation von ihnen durchführen. Bezüglich ihrer Vertrauenswürdigkeit kommt der Telekom ihre passive Art, Nachhaltigkeitsengagement zu kommunizieren, zugute. Die Stakeholder honorieren das Engagement der Telekom als ehrlicher und überzeugender als Bestrebungen anderer Unternehmen, die oft von massiven Kommunikationsmaßnahmen begleitet sind. Somit konnte die Telekom in den letzten Jahren ein Reputationspolster bezüglich Nachhaltigkeitsthemen aufbauen, das in Zukunft als solide Basis für Kommunikationsmaßnahmen dienen kann.

### ***Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme***

Der Herausforderung der Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme wird die Deutsche Telekom teilweise gerecht. Um die Probleme der Komplexität,

Widersprüchlichkeit, erschwerten Wahrnehmbarkeit, Langfristigkeit und Negativität von Nachhaltigkeitsthemen zu überwinden, ist eine Kommunikation erforderlich, die zum einen strategisch aufgebaut ist und zum anderen den Dialog mit den Anspruchsgruppen sucht. Der Anforderung des Dialoges mit den Stakeholdern wird die Telekom, wie auch schon oben beschrieben, gerecht. Sie führt nicht nur Dialoge, um unterschiedliche Interessen und Wahrnehmungen abzugleichen, sondern zeigt auch eine generelle Offenheit für die Ergebnisse. Allerdings ist die Nachhaltigkeitskommunikation der Telekom noch nicht strategisch genug aufgebaut. Das kann problematisch sein, da nachhaltigkeitsbezogene Themen keine Modethemen sind und Kommunikationsaktivitäten auf einen langen Zeitraum angelegt sein müssen, wenn sie effektiv sein sollen. Die strategische Planung der Abfolge von Kommunikationsmaßnahmen ist für Unternehmen somit unerlässlich. Allerdings hat die Telekom das Ziel noch nicht erreicht, eine systematische Unternehmens- und Umfeldanalyse bezüglich Nachhaltigkeitsthemen zu betreiben, sowie nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsziele systematisch festzulegen und homogene Zielgruppen zu identifizieren. Wenn sie jedoch ihr soziales und ökologisches Engagement kommuniziert, so sind die Botschaften richtig gestaltet. Durch den Einsatz von ansprechenden Motiven wird die nötige Emotionalität hergestellt, Informationen und Erklärungen sorgen für das richtige Maß an Rationalität und eine Kommunikation über den Weg und die Anstrengungen zur Nachhaltigkeit und nicht nur über Erreichtes, vermitteln Glaubwürdigkeit. Die Telekom arbeitet noch daran Maßnahmen zu entwickeln, um die Kommunikationsaktivitäten auch zu evaluieren. Dies wird auch von den Kommunikationsabteilungen als dringende Notwendigkeit angesehen, weil sich die Aktivitäten mit dem konzerneigenen Instrumentarium, dem „Corporate Reputation and Quality Indikator“, nicht ausreichend messen lassen, und sich das Management nur mit „harten Fakten“ überzeugen lässt.

### ***Nachhaltigkeitsspezifisches Management der Kommunikationsinstrumente***

Der Herausforderung des nachhaltigkeitspezifischen Managements der Kommunikationsinstrumente wird die Deutschen Telekom teilweise gerecht und stellt somit die effektive Nachhaltigkeitskommunikation sicher. Die kommunikationspolitischen Instrumente, die für die Kommunikation sozialer und ökologischer Themen innerhalb der drei Kommunikationsfelder Öffentlichkeitsarbeit, Organisationskommunikation und Marktkommunikation zur Verfügung stehen, werden von der Telekom teilweise für die Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt. Dass der Medienarbeit und dem Internet innerhalb der Öffentlichkeitsarbeit eine besondere Bedeutung zukommt, hat die Telekom erkannt. So informiert das Unternehmen umfassend auf ihrer Homepage zu allen nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten, allerdings sind die entsprechenden Seiten noch zu wenig zielgruppen- und dialogorientiert aufgebaut. Journalisten fühlen sich dagegen im Rahmen von Pressekonferenzen, Pressemitteilungen oder Messen und Ausstellungen ausreichend mit unternehmensbezogenen Nachhaltigkeitsinformationen versorgt. Innerhalb der Organisationskommunikation wird unter Einsatz von Intranet, Mitarbeiterzeitung oder internen Veranstaltungen hinreichend über Nachhaltigkeitsaktivitäten berichtet. So wurden z.B. bei der Einführung des *Code of Conduct* Führungskräfte in internen Arbeitskreisen umfassend geschult, um dies an die Mitarbeiter weiterkommunizieren zu können. Ebenfalls waren entsprechende Informationen über Wochen auf der Startseite des Intranets zu finden

und das Thema wurde ausführlich in der Mitarbeiterzeitung behandelt. Seit einigen Jahren veranstaltet die Telekom zudem jährlich einen eigenen Konzern-Nachhaltigkeitstag, auf dem zahlreiche Aktivitäten rund um das Nachhaltigkeitsengagement stattfinden. Die Marktkommunikation der Telekom über Nachhaltigkeitsthemen ist dagegen noch entwicklungsfähig. Wie bereits oben beschrieben, waren erst während des Untersuchungszeitraums Planungen im Gange, nachhaltigkeitsbezogene Fakten auch an Konsumenten zu kommunizieren. Bis dato integriert die Telekom die ökologischen oder sozialen Leistungen ihrer Produkte, Dienstleistungen und ihrer Unternehmenstätigkeit nicht in die klassische Mediawerbung. Auch finden Sozio- und Umweltsponsoringmaßnahmen nur vereinzelt statt und werden noch zu wenig strategisch verfolgt und zu wenig aktiv kommuniziert. Die generelle Abstimmung der Kommunikationsinstrumente, um eine Kongruenz sicherzustellen, ist somit noch optimierbar.

### ***Informiertheit der Stakeholder***

Der Deutschen Telekom gelingt es teilweise, den heterogenen Informationsbedarf der Stakeholder zu befriedigen und sie ausreichend zu informieren. So fühlen sich zwar Stakeholder, mit denen die Telekom im Dialog steht, wie Analysten, Journalisten, Hersteller und Anwohner durchaus ausreichend informiert, andere dagegen, die nicht im direkten Austausch stehen, wie Konsumenten oder Aktionäre wünschen sich ein noch aktiveres Informationsverhalten der Telekom bezüglich nachhaltigkeitsbezogener Fakten. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da in der Nachhaltigkeitskommunikation der Telekom Zielgruppen, die aus einer Stakeholder-Analyse resultieren noch nicht konsequent genug segmentiert werden. Zwar gab es vor einigen Jahren in der Marktforschung der Telekom Ansätze, Konsumenten nach Wertpräferenzen zu segmentieren, jedoch wurde diese Strategie nicht weiter verfolgt. Die zielgruppengenaue Ansprache sowie die Berücksichtigung des unterschiedlichen Vorwissens der Individuen einer Anspruchsgruppe bietet seitens der Telekom noch Optimierungspotenzial.

### ***Schaffung eines Business Case for Sustainability***

Obwohl die Deutsche Telekom eine nur teilweise effektive Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, gelingt es ihr in einigen Bereichen trotzdem, durch kommunikative Maßnahmen einen Business Case for Sustainability zu schaffen. So betreibt die Telekom z.B. seit einigen Jahren eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation gegenüber Analysten und Finanzjournalisten, indem sie auf Roadshows aktiv ihr Nachhaltigkeitsengagement kommuniziert. Dies hat dazu geführt, dass die T-Aktie bei nachhaltigkeitsorientierten Anlegern beliebt ist und bei Analysten und Fondsmanagern eine hohe *Credibility* in puncto Nachhaltigkeit besitzt. Gute Nachhaltigkeitsratings (u.a. von SAM, oekom research, Bank Sarasin, INVERA, SiRi) haben auch dazu geführt, dass die Telekom seit einigen Jahren kostengünstigeren Zugang zu Fremdkapital hat (vgl. Deutsche Telekom AG 2007i). Aufgrund dieses ökonomischen Nutzens hat sich die Telekom in ihrer Strategie bestärkt gefühlt und in den letzten Jahren ihr Nachhaltigkeitsengagement ausgeweitet, was positive Effekte für Umwelt und Gesellschaft mit sich brachte. Sollten sich zukünftig nachhaltigkeitsorientierte Fonds weiter verstärkt T-Aktien ins Portfolio holen, kann sich das zudem positiv auf die Nachfrage und damit den Aktienwert auswirken. Das wiederum kann die generelle Nachfrage nach nachhaltigen Investments steigern und somit ein Signal für andere

Unternehmen sein, ihre Nachhaltigkeitsperformance zu verbessern. In der Marktkommunikation hat es die Telekom allerdings noch nicht erreicht, einen Business Case for Sustainability zu schaffen. Allerdings wurden im Untersuchungszeitraum erste Überlegungen angestellt, die Nachhaltigkeitsaspekte der Telekommunikationsbranche verstärkt zu kommunizieren. Wenn es der Telekom gelingen würde, Gesellschaft und Konsumenten effektiv zu vermitteln, dass Telekommunikation zur Dematerialisierung beitragen und Verkehr substituieren kann und somit eine Verhaltensänderung bewirkt, könnte sie einen wesentlichen Beitrag für die Gesellschaft auf dem Weg zur Nachhaltigkeit leisten.

Tabelle 3: Erfüllung der Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation durch die Deutsche Telekom AG

Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	Erfüllung durch die Deutsche Telekom
↺ Innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit	-
↺ Überbetriebliche Informationsströme	+
↺ Management von Nachhaltigkeitsthemen	o
↺ Inner- und außerbetrieblicher Diskurs über Werte und Ziele	+
↺ Abteilungsübergreifender Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen	-
↺ Sicherstellung der Glaubwürdigkeit	+
↺ Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme	o
↺ Nachhaltigkeitspezifisches Management der Kommunikationsinstrumente	o
↺ Informiertheit der Stakeholder	o
↺ Schaffung eines Business Case for Sustainability	+

(Legende: + = erfüllt Kriterium hinreichend; o = erfüllt Kriterium teilweise; - = erfüllt Kriterium unzureichend)

#### 4.5 Fazit aus der Fallstudie

Ziel der Fallstudie war es, die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse über die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation in einen praktischen Bezug zu setzen. Mithilfe eines Kriterienkataloges konnte die Deutsche Telekom AG als geeignetes Untersuchungsobjekt ermittelt werden, um zu untersuchen wie ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen, das bereits Nachhaltigkeitskommunikation betreibt den theoretischen Herausforderungen begegnet.

Es hat sich gezeigt, dass die Telekom auf **kommunikationsstruktureller Ebene** die Anforderungen bis jetzt nur teilweise erfüllen kann. Aufgrund ihrer Größe und ihrer Konzernstruktur hat es die Deutsche Telekom noch nicht erreicht eine innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit sicherzustellen. Die Zusammenarbeit bezüglich Nachhaltigkeitsthemen findet nur auf persönlicher Basis statt, jedoch noch nicht prozessfest und implementiert. Da die Telekom jedoch in den letzten Jahren eine Reihe von



Umstrukturierungen erfahren hat, wird diese informelle Zusammenarbeit zusätzlich erschwert. Der Herausforderung des Aufbaus überbetrieblicher Informationsströme begegnet die Telekom dagegen in vorbildlicher Weise. Der Konzern pflegt im Rahmen seines Supply Chain Managements einen kontinuierlichen Dialog mit Lieferanten und Herstellern. Auch ihrer Produktverantwortung wird die Telekom gerecht und kommuniziert an die Endkonsumenten aktiv die verschiedenen Rückgabeoptionen. Ein Management von Nachhaltigkeitsthemen findet bei der Deutschen Telekom bis jetzt nur teilweise statt. Zwar identifizieren die Nachhaltigkeitsabteilungen jedes Geschäftsbereichs Umwelt- und Sozialthemen, jedoch werden die unternehmensinternen Zusammenhänge zwischen deren freiwilliger Berücksichtigung und dem Unternehmenserfolg noch nicht optimal gemanagt. Der Herausforderung des inner- und außerbetrieblichen Diskurses über Werte und Ziele wird die Telekom dagegen gerecht. Das Unternehmen verfügt über eine klare Nachhaltigkeitsstrategie und alle Unternehmensbereiche werden durch eigene Nachhaltigkeitsabteilungen bei nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungen und Bewertungen unterstützt. Auch führt die Telekom einen vorbildlichen gesellschaftlichen Dialog und setzt sich mit verschiedenen gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten auseinander. Der abteilungsübergreifende Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen findet dagegen bei der Telekom nur unzureichend statt. Das ist zum einen in der mangelnden innerbetrieblichen interdisziplinären Zusammenarbeit begründet, zum anderen aber auch in einem unzureichenden Informationsverhalten.

Die **kommunikationsprozessualen Herausforderungen** kann die Deutsche Telekom hingegen insgesamt erfüllen. In den letzten Jahren ist es dem Konzern gelungen, seine Glaubwürdigkeit bezüglich Nachhaltigkeitsthemen sicherzustellen. Die Telekom wird von ihren Stakeholdern als glaubhafter Kommunikator wahrgenommen, der Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit in Bezug auf ökologische und soziale Fragestellungen besitzt. Der Herausforderung der Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme wird der Konzern teilweise gerecht. Um die Probleme von Nachhaltigkeitsthemen zu überwinden, ist eine strategische und dialogorientierte Kommunikation erforderlich. Zwar wird die Nachhaltigkeitskommunikation der Telekom dialogisch betrieben, sie ist jedoch nicht strategisch genug aufgebaut. So hat sie das Ziel noch nicht erreicht, eine systematische Unternehmens- und Umfeldanalyse bezüglich Nachhaltigkeitsthemen zu betreiben sowie nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsziele systematisch festzulegen und homogene Zielgruppen zu identifizieren. Der Herausforderung des nachhaltigkeitspezifischen Managements der Kommunikationsinstrumente wird die Deutschen Telekom teilweise gerecht und stellt somit die effektive Nachhaltigkeitskommunikation sicher. So werden die kommunikationspolitischen Instrumente, die für die Kommunikation sozialer und ökologischer Themen innerhalb der drei Kommunikationsfelder Öffentlichkeitsarbeit, Organisationskommunikation und Marktkommunikation zur Verfügung stehen, von der Telekom teilweise für die Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt. Die generelle Abstimmung der Kommunikationsinstrumente, um deren Kongruenz sicherzustellen, ist jedoch noch optimierbar. Der Herausforderung eine Informiertheit der Stakeholder sicherzustellen, wird die Telekom teilweise gerecht. Während sich einige Stakeholder, mit denen die Telekom im ständigen Dialog steht, wie Analysten, Journalisten, Hersteller und Anwohner bezüglich nachhaltigkeitsbezogener Fakten durchaus ausreichend informiert

fühlen, wünschen sich Konsumenten oder Aktionäre ein noch aktiveres Informationsverhalten der Telekom bezüglich nachhaltigkeitsbezogener Fakten. Obwohl die Deutsche Telekom eine nur teilweise effektive Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, gelingt es ihr in einigen Bereichen, durch kommunikative Maßnahmen zur Schaffung eines Business Case for Sustainability beizutragen. So gelingt es ihr durch ihre nachhaltigkeitsorientierte Kapitalmarktkommunikation positive Effekte für das Unternehmen und die Gesellschaft zu kreieren, was sie demnächst auch in der Marktkommunikation anstrebt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Deutsche Telekom das Ziel teilweise erreicht hat, ihr ökologisches und soziales Engagement so zu kommunizieren, dass es zum Unternehmenserfolg beiträgt. Allerdings befand sich der Konzern während des Untersuchungszeitraums im Umbruch und es gab Bestrebungen, die dezentralisierten Geschäftsbereiche zu zentralisieren. Wenn die Telekom weiter daran arbeitet eine beständige Organisationsstruktur zu schaffen, die die effektive Zusammenarbeit bezüglich Nachhaltigkeitsthemen ermöglicht und eine bessere Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und Marketing herstellt, kann sie mit Hilfe von Nachhaltigkeitskommunikation weitere positive Effekte für das Unternehmen und die Gesellschaft generieren.

Die theoretisch entwickelten Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation konnten mithilfe der Fallstudie als wesentlich und umfassend bestätigt werden. Es lassen sich damit folgende drei **Hypothesen** aufstellen:

- (1) Um ihr ökologisches und soziales Engagement kommunizieren zu können, müssen Unternehmen nachhaltigkeitsbezogene Informationen beschaffen, bewerten und bereitzustellen. Dies erfordert die innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit, überbetriebliche Informationsströme, das Management von Nachhaltigkeitsthemen, den inner- und außerbetrieblichen Diskurs über Werte und Ziele sowie den abteilungsübergreifenden Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen.
- (2) Bei der Kommunikation ihres ökologischen und sozialen Engagements müssen Unternehmen ihre Glaubwürdigkeit sicherstellen, die nachhaltigkeitspezifischen Vermittlungsprobleme überwinden, ein nachhaltigkeitspezifisches Management der Kommunikationsinstrumente betreiben, sowie eine Informiertheit der Stakeholder anstreben.
- (3) Nachhaltigkeitskommunikation kann zur Schaffung eines Business Case for Sustainability und somit zum Unternehmenserfolg beitragen.

## 5. RESÜMEE UND AUSBLICK

In der vorliegenden Arbeit wurde der Frage nachgegangen, wie Unternehmen ihr ökologisches und soziales Engagement kommunizieren können, sodass dies zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dafür wurde im ersten Teil auf die Charakteristika der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation eingegangen. In einem ersten Schritt wurde die integrierte Kommunikation als **grundlegendes Kommunikationsmodell** für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation identifiziert und konnte in Anlehnung an Zerfaß folgendermaßen definiert werden (vgl. Zerfaß 1996, 287): „Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation umfasst alle kommunikativen Handlungen über soziales und ökologisches Engagement sowie über die Zusammenhänge ökologischer, sozialer und ökonomischer Perspektiven in den drei Teilbereichen Marktkommunikation, Organisationskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“

Weiterhin wurde verdeutlicht, dass Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen eine Bandbreite von **Zielen** verfolgt, die sich anhand der drei Teilbereiche der Kommunikation klassifizieren lassen. Als wesentliche Ziele der gesellschaftspolitischen Nachhaltigkeitskommunikation wurden identifiziert: Aufbau von Unternehmensreputation und Glaubwürdigkeit, Anstreben gesellschaftlicher Legitimation, Beteiligung an der Transformation ganzer Bedürfnisfelder und Märkte, dem Informationsrecht der Gesellschaft nachzukommen und die Unterstützung des Risikomanagements. Marktorientierte Nachhaltigkeitskommunikation zielt dagegen auf Differenzierungschancen auf den Absatzmärkten, Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt und eine bessere Ausgangsbasis für Akquisitionen auf den Kapitalmärkten. Durch kommunikative Maßnahmen innerhalb der Organisationskommunikation können kultur- und strukturbildende Effekte ausgelöst und unterstützt werden.

Anschließend wurde eine Verortung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation vorgenommen und dafür ein Konzept vorgestellt, mit dessen Hilfe unterschiedliche Formen der Unternehmenskommunikation mit Nachhaltigkeitsinhalt gegeneinander abgegrenzt und folgende sechs Kommunikationsformen spezifiziert werden konnten:

- **Ignorante Kommunikation** wird von Unternehmen betrieben, die ein schwaches unternehmerisches Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen und nur mit geringem Aufwand Nachhaltigkeitsthemen kommunizieren.
- **Inaktive sozial-ökologische Kommunikation** wird von Unternehmen betrieben, die sich durch ein starkes unternehmerisches Handeln für Nachhaltigkeit auszeichnen, dies allerdings nur mit geringem Aufwand kommunizieren.
- **Pflichtkommunikation** zeichnet sich dadurch aus, dass sie nur einen schwachen ökonomischen wie auch gesellschaftlichen Fokus hat und der Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt gering ausfällt, der sich dabei im Wesentlichen an gesetzlichen Vorgaben oder Richtlinien orientiert.

- **Cause Related Marketing-Kommunikation** zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass soziales und ökologisches Engagement mit hohem Aufwand vor allem gegenüber dem Markt kommuniziert wird, das jedoch nur im geringen Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit steht.
- **Greenwashing-Kommunikation** ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen, die eine solche Kommunikationsstrategie verfolgen, nur ein schwaches unternehmerisches Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen, aber einen hohen Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt vor allem gegenüber der Gesellschaft betreiben.
- **Philanthropische Kommunikation** wird von Unternehmen betrieben, die zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme beitragen, deren Nachhaltigkeitsbeitrag jedoch nur in geringem Maß im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit steht und diesen nur mit geringem Aufwand gegenüber der Gesellschaft kommunizieren.
- **Nachhaltigkeitskommunikation** wird von Unternehmen betrieben, die ein starkes unternehmerisches Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen und dies mit hohem Aufwand gegenüber der Gesellschaft und dem Markt kommunizieren.

Darauf folgend wurde die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation in den Kontext der **zentralen Nachhaltigkeitsherausforderungen** für Unternehmen gestellt. Es wurde dargelegt, dass sie zur Verbesserung der Öko- und Sozio-Effektivität sowie zur ökonomischen Effektivität beitragen und die Integrationsherausforderung erfüllen kann. Ein Unternehmen kann folglich mit unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation seinen ökonomischen Erfolg sichern und den Grad seiner absoluten Umwelt- und Sozialverträglichkeit effizient optimieren.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde herausgearbeitet, mit welchen Besonderheiten die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen behaftet ist und welche Herausforderungen sich daraus entlang des Kommunikationsprozesses und auf kommunikationsstruktureller Ebene ergeben. Diese Unterscheidung wurde vorgenommen, da ein Unternehmen nur dann effektiv sein ökologisches und soziales Engagement kommunizieren kann, wenn es über geeignete Kommunikationsstrukturen verfügt.

Zunächst wurden auf der **Ebene der Kommunikationsstrukturen** die Besonderheiten bei der unternehmerischen Beschaffung, Bewertung und Bereitstellung von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen analysiert und daraus folgende Herausforderungen für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen abgeleitet: innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit, überbetriebliche Informationsströme, Management von Nachhaltigkeitsthemen, inner- und außerbetrieblicher Diskurs über Werte und Ziele sowie abteilungsübergreifender Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen.

Auf **kommunikationsprozessualer Ebene** wurde die Lasswell-Formel als Strukturierungshilfe genutzt, um mehrere Untersuchungsfelder der Nachhaltigkeitskommunikation aufzeigen: das nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als Kommunikator, ökologisches und soziales Engagement als Thema, die kommunikationspolitischen Instrumente als Mittel der

unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation, die Stakeholder als Rezipienten und der Business Case als Wirkung. Analog zu diesem Schema wurden die Besonderheiten der Nachhaltigkeitskommunikation untersucht und folgende Herausforderungen formuliert: Sicherstellung der Glaubwürdigkeit, Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme, nachhaltigkeitspezifisches Management der Kommunikationsinstrumente, Informiertheit der Stakeholder und Schaffung eines Business Case for Sustainability.

Abschließend sollten die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse über die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation mithilfe einer **Fallstudie** in einen praktischen Bezug gesetzt werden. Dafür wurde untersucht, wie ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen, das bereits Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, diesen theoretischen Herausforderungen begegnet. Für die Fallselektion wurden fünf Kriterien entwickelt, mit deren Hilfe die Deutsche Telekom AG als Untersuchungsobjekt ermittelt werden konnte. Für die Datenerhebung wurden primär Leitfaden-Interviews eingesetzt und begleitend auf die teilnehmende Beobachtung und die Auswertung von Dokumenten zurückgegriffen.

Zunächst wurde die **Deutsche Telekom** kurz porträtiert und eine Übersicht über ihre Leistungen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegeben. Es hat sich gezeigt, dass die Telekom auf **kommunikationsstruktureller Ebene** die Anforderungen bis jetzt teilweise erfüllen kann. Während sie gute überbetriebliche Informationsströme aufgebaut hat und einen hinreichenden inner- und außerbetrieblichen Diskurs über Werte und Zielvorstellungen führt, betreibt sie nur im Ansatz ein Management der Nachhaltigkeitsthemen. Die Deutsche Telekom hat es noch nicht erreicht eine innerbetriebliche interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie einen abteilungsübergreifenden Austausch von Nachhaltigkeitsinformationen sicherzustellen. Die **kommunikationsprozessualen Herausforderungen** kann die Deutsche Telekom hingegen insgesamt erfüllen: Es gelingt ihr, ihre Glaubwürdigkeit sicherzustellen und durch kommunikative Maßnahmen zur Schaffung eines Business Case for Sustainability beizutragen. Die Maßnahmen zur Überwindung nachhaltigkeitspezifischer Vermittlungsprobleme sind jedoch nur teilweise ausreichend, wie auch das nachhaltigkeitspezifische Management der Kommunikationsinstrumente. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass die Telekom die Informiertheit aller Stakeholder noch nicht erreicht. Die Untersuchung hat gezeigt, dass es der Telekom vor allem aufgrund ihrer Organisationsstruktur und einer Reihe von Umstrukturierungen nur teilweise gelingt, ihr ökologisches und soziales Engagement so zu kommunizieren, dass es zum Unternehmenserfolg beiträgt. Sie verfügt jedoch über das Potential mit Hilfe von Nachhaltigkeitskommunikation weitere positive Effekte für das Unternehmen und die Gesellschaft zu generieren.

Mithilfe der Fallstudie konnten die theoretisch erarbeiteten **Herausforderungen** unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation als wesentlich und umfassend bestätigt werden und Hypothesen abgeleitet werden. Allerdings wäre es fahrlässig, an dieser Stelle allgemeingültige Aussagen treffen zu wollen. Die empirische Studie konnte lediglich einen Hinweis für einen möglichen, richtigen theoretischen Ansatz liefern. Es wäre aufschlussreich, zu untersuchen, wie Unternehmen aus anderen Branchen und mit anderen Größenordnungen diesen Herausforderungen begegnen, welche weiteren Anforderungen

---

sich ergeben und in welcher Weise das theoretische Modell modifiziert werden muss. Ebenso ergibt sich weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der konkreten Umsetzbarkeit einer unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation. Wie muss ein auf den Herausforderungen basierendes Konzept aufgebaut sein? Und müssen die einzelnen Phasen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, die Analyse, die strategische Planung, die Realisierung und die Kontrolle ausgestaltet sein? Wie können die Kommunikationsinstrumente nachhaltigkeitspezifisch gestaltet, aufeinander abgestimmt und integriert werden? Lässt sich Nachhaltigkeitskommunikation evaluieren? Und wo liegen die Grenzen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation? Diese weitgehend offenen und unbeantworteten Fragen sind einige Anregungen für weitere Untersuchungen in diesem noch jungen Forschungsfeld.

## **6. ANHANG**

### **6.1 Persönliche Gespräche**

- (1) Deutsche Telekom AG, Corporate Sustainability & Citizenship, 05.06.2007.
- (2) Deutsche Telekom Ag, Corporate Citizen & Corporate Social Responsibility, 06.06.2007.
- (3) Deutsche Telekom AG, Einkauf – Supply Chain Management, 06.09.2007.
- (4) Deutsche Telekom AG, T-Com – Umweltschutz und Nachhaltige Entwicklung, 06.06.2007.
- (5) Deutsche Telekom AG, T-Mobile – Marketing, 06.09.2007.
- (6) Deutsche Telekom AG, Unternehmenskommunikation – Fach- und Nachhaltigkeitsredaktion, 06.06.2007.

### **6.2 Veranstaltungen**

- (1) Deutsche Telekom AG, Tag der offenen Tür „One World. One Company“, Bonn & Beuel, 19.08.2007.
- (2) Deutsche Telekom AG, 12. ordentliche Hauptversammlung, Köln, 03.05.2007.
- (3) B.A.U.M.-Jahrestagung, Berlin, 05.06.2007.
- (4) Woche der Umwelt, Berlin, 05.-06.06.2007.
- (5) Deutsche Telekom AG, IFA-Presskonferenz, 28.08.2007, Berlin.
- (6) IFA, Internationale Funk Ausstellung, 31.08-05.09.2007.
- (7) Deutsche Telekom AG, Konzern-Nachhaltigkeitstag, Bonn, 06.09.2007.

### **6.3 Dokumente**

Deutsche Telekom AG (2007a): EQUAL,

<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/7974> (Zugriff: 24.05.2007)

Deutsche Telekom AG (2007b): Lieferantenmanagementsystem,

<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/6056> (Zugriff: 24.05.2007).

Deutsche Telekom AG (2007c): Service. Mehr als ein Versprechen! Das Geschäftsjahr 2006.  
Bonn: Deutsche Telekom AG.

Deutsche Telekom AG (2007d): Verantwortung, Nachhaltigkeit,

<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/5152> (Zugriff: 24.05.2007).

Deutsche Telekom AG (2007e): Verantwortung, Soziales & Regionales,

<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/12068> (Zugriff: 24.05.2007).

Deutsche Telekom AG (2007f): Verantwortung, Sport & Kultur,

<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/5718> (Zugriff: 24.05.2007).

- 
- Deutsche Telekom AG (2007g): Verantwortung, Umwelt & Gesundheit,  
<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/6026> (Zugriff: 24.05.2007).
- Deutsche Telekom AG (2007h): Nummer Eins beim Klimaschutz,  
<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/301188> (Zugriff: 24.05.2007).
- Deutsche Telekom AG (2007i): Gute Noten bei Nachhaltigkeitsratings,  
<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/13682> (Zugriff: 20.11.2007).
- Deutsche Telekom AG (2008a): Corporate Responsibility, Daten & Fakten 2007. Bonn:  
Deutsche Telekom AG.
- Deutsche Telekom AG (2008b): Geschäftsbericht 2007,  
<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/29656> (Zugriff: 10.03.2008).
- Deutsche Telekom AG (2008c): Telekom „direkt“. Aktuelle Informationen für Telekom-  
Aktionäre, Ausgabe 01/2008, Bonn: Deutsche Telekom AG



## 7. LITERATURVERZEICHNIS

- Akerlof, G. A. (1970): The market for „lemons“: Quality uncertainty and the market mechanism, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, 488-500.
- Amabile, T. M. (1983): Brilliant but cruel: Perceptions of negative evaluators, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 19, No. 3, 146-156.
- APCO (2004): Global CSR Study, Communicating CSR: Talking to People who Listen, <http://www.apcoworldwide.com> (Zugriff: 17.01.2005).
- Barone, M. J.; Miyazaki, A. D. & Taylor, K. A. (2000): The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, 248-262.
- BDI – Bundesverband der deutschen Industrie e.V. (2004): Eckpunkte – Nachhaltigkeitskommunikation, <http://www.bdi-online.de/reddot/> (Zugriff: 15.04.2005).
- Beder, S. (1997): *Global Spin: The Corporate Assault on Environmentalism*. White River Junction: Chelsea Green.
- Behrent, M. & Wieland, J. (Hrsg.) (2003): *Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis*. München: Hampp.
- Belz, F.-M. & Ditze, D. (2005): Nachhaltigkeits-Werbung im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hrsg.): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 75-97.
- Belz, F.-M. (2001): *Integratives Öko-Marketing: Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Belz, F.-M. (2005): Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hrsg.), *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 3-39.
- Bennett, M. & James, P. (1999): Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Reporting; in: Bennett, M. & James, P. (Hrsg.): *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 29-75.
- Berlo, D.; Lemert, J. & Mertz, R. (1969): Dimensions of evaluating the acceptability of message sources, in: *Public Opinion Quarterly*, Vol. 33, 563-576.
- Blanke, M.; Godemann, J. & Herzig, C. (2007): *Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine empirische Untersuchung der Unternehmen des DAX 30*. Lüneburg: INFU/CSM.
- Blanke, M.; Godemann, J.; Herzig, Ch.; Nierling, L; & Rauer, F. (2004): *Wie nutzen große Unternehmen das Internet, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Studie zur internetgestützten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Dax 30-Unternehmen*. Universität Lüneburg: INFU-Diskussionsbeiträge.

- Blumler, J. G. & Katz, E. (Hrsg.) (1974): *The Uses of Mass Communication. Current Perspectives on Gratification Research*, Beverly Hills et al.: Sage Publications.
- Bohnet-Joschko, S. (2001): Umweltkommunikation, in: Schulz, W.; Burschel, C.; Weigert, M.; Liedtke, C.; Bohnet-Joschko, S.; Kreeb, M.; Losen, D.; Geßner, C.; Diffenhard, V. & Maniura, A. (Hrsg.): *Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften*. München/Wien: Oldenburg, 459-465.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin et al.: Springer, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage.
- Brand, K. W. (2000): Vision ohne Herzblut. Über die Resonanzfähigkeit des Leitbilds der Nachhaltigkeit, in: *politische ökologie* 63/64, Jg. 17, 19-22.
- Brand, K. W.; Eder, K. & Poferl, A. (1997): *Ökologische Kommunikation in Deutschland*. Opladen 1997: Westdeutscher Verlag.
- Bruhn, M. (1990): *Sozio- und Umweltsponsoring: Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2005a): *Kommunikationspolitik*. München: Vahlen, 3., überarbeitete Auflage.
- Bruhn, M. (2005b): *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.
- Bruno, K. (2002): *Greenwash +10. The UN's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit*. CorpWatch, [www.corpwatch.org/un](http://www.corpwatch.org/un) (Zugriff 15.03.2005).
- Bucher, F. (2005): Öko- und Soziosponsoring in der Telekommunikationsbranche, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hrsg.): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 227-240.
- Bundesumweltministerium (BMU); econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.) (2007): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Berlin/Lüneburg: BMU, econsense & CSM, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Bundesumweltministerium (BMU); Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.) & Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Berlin/Lüneburg: BMU/Centre for Sustainability Management (CSM).
- Busch, P. & Wilson, D. T. (1976): An experimental analysis of a salesman's expert and referent bases of social power in the buyer-seller dyad, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 1, 3-11.
- Chu, G. C. (1967): Prior familiarity, perceived bias, and one-sided versus two-sided communications, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 3, July, 243-254.

- Clausen, J.; Loew, T.; Klaffke, K.; Raupach, M. & Schoenheit, I. (Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: E. Schmidt.
- Clausen, J. & Fichter, K. (1996): Umweltbericht – Umwelterklärung. Praxis glaubwürdiger Kommunikation von Unternehmen. München/Wien: Hanser Verlag.
- CSR Europe (2000): Communicating Corporate Social Responsibility. CSR Europe Publications.
- David, U. (2005): Strategisches Management von Controllerbereichen: Konzept und Fallstudien. Wiesbaden Deutscher Universitäts-Verlag.
- Dawkins, J. (2004): Corporate Responsibility: The communication challenge, in: Journal of Communication Management, Vol. 9, No. 2, 108-119.
- 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.
- Dernbach, B. (2005): Journalismus und Nachhaltigkeit. Oder: Ist Sustainability Development ein attraktives Thema?, in: Michelsen, G. & Godemann, J.: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Oekom, 182-191.
- Deutsche Börse AG (2007): Dax-30-Zusammensetzung, <http://deutsche-boerse.com> (Zugriff: 15.03.2007).
- Dickinson, R. (1990): Beyond the moral panic: AIDS, the mass media and mass communication research, in: Communications, Vol. 15, No. 1-2, 21-35.
- Dyllick, Th. (1992): Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler.
- Eagly, A. H.; Chaiken, S. & Wood, W. (1981): An attribution analysis of persuasion, in: Harvey, J. H.; Ickes, W. J. & Kidd, R. F. (eds.): New directions in attribution research, Vol. 3, 37-62.
- Ebinger, F. (2001): Akteurskooperationen im ökologischen Produktlebenszyklus, in: Lutz, U. & Nehls-Sahabandu, M. (Hrsg.), Praxishandbuch Integriertes Produktmanagement: Prozesse und Produkte optimieren, Potenziale nutzen, Umweltverträglichkeit verbessern. Düsseldorf: symposion, 75-96.
- ECC Kothes Klewes (Hrsg.) (2002): Was ihr wollt! Nachhaltigkeitsberichte im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen und kommunikativen Möglichkeiten, Sustainability Reporting Research 2002. Bonn: Kothes Klewes Group.
- Eichhorn, W. (1995): Agenda-Setting-Prozesse. Eine theoretische Analyse individueller und gesellschaftlicher Themenstrukturierung. München: Fischer.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, 532-550.

- Elkington, J. (1999): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Erichson, B. & Hammann, P. (1991): Grundlagen der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Bea, F. X (Hrsg.); Dichtl, E. & Schweitzer, M.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2*. UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher, 185-221.
- Esch, F.-R. (1998): *Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fessel, S. & Spiller, A. (1991): *Umweltbezogene Kommunikationspolitik: FB WiWi der Uni-Gesamthochschule-Duisburg, Diskussionsbeitrag Nr. 150*. Duisburg: Uni Duisburg.
- Fichter, K. (1998a): *Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit: Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen*. Marburg: Metropolis.
- Fichter, K. (1998b): *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Anforderungen und strategische Ansatzpunkte*; in: Fichter, K. & Clausen, J. (Hrsg.): *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen*. Berlin: Springer, 3-26.
- Fichter, K. (2000a): *Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit*; in: Fichter, K. & Schneidewind, U. (Hrsg.): *Umweltschutz im globalen Wettbewerb. Neue Spielregeln für das grenzenlose Unternehmen*. Berlin: Springer-Verlag, 263-276.
- Fichter, K. (2000b): *Nachhaltige Unternehmensstrategien in der Internet-Ökonomie*; in: Schneidewind, U.; Truscheit, A. & Steingraber, G. (Hrsg.): *Nachhaltige Informationsgesellschaft*. Marburg: Metropolis, 67-82.
- Fiedler, K. (2007): *Nachhaltigkeitskommunikation in Investor Relations. Eine theoretische Auseinandersetzung und empirische Analyse zur Bedeutung ökologischer und sozialer Unternehmensinformationen für Finanzanalysten und Finanzjournalisten*. Universität Hohenheim: Dissertation.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freiden, J. B. (1984): *Advertising spokesperson effects: An examination of endorser type and gender on two audiences*, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 24, No. 5, 33-41.
- Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is To Increase Its Profits*, in: *New York Times Magazine*, 13.09.1970, 64-75.
- Fuller, D. A. (1999): *Sustainable Marketing. Managerial-Ecological Issues*. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Gattwinkel, D. (2000): *Eine Kommunikationsstrategie jenseits von „David gegen Goliath-Denken“*. Mehr als ein Strohfeuer, in: *Politische Ökologie*, 17. Jg., H. 63/64, 54-56.
- Glombitza, A. (2005): *Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation*. Berlin/München: poli-c-books.

- Goldbach, M. (2003): Coordinating Interaction in Supply Chains. The Example of Greening Textile Chains, in: Seuring, S.; Müller, M.; Goldbach M. & Schneidewind, U. (Hrsg.): Strategy and Organisation in Supply Chains. Heidelberg et al.: Physica-Verlag, 47-64.
- Greer, J. & Bruno, K. (1996): Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism, New York: Apex Press.
- GRI – Global Reporting Initiative (Hrsg.) (2002): Sustainability Reporting Guidelines, Boston: GRI.
- Gröner, S. (2000): Umweltberichterstattung für eine nachhaltige Entwicklung – eine theoretische und empirische Analyse. Aachen: Shaker.
- Große Ophoff, M. (2003): Die Kraft von Bildern und Texten. Anforderungen an eine effektive Umweltkommunikation, in: pö\_forum Nachhaltigkeitskommunikation, Sonderveröffentlichung zu politische ökologie 86, Jg. 21, VII-IX.
- Grunwald, A. (2002): Zwischen Präventionsnotwendigkeit und Alarmismus, in: Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg: Kommunikation über Umweltrisiken. Zwischen Verharmlosung und Dramatisierung. Stuttgart/Leipzig, 87-101.
- Haberer, A. F. (1996): Umweltbezogene Informationsasymmetrien und transparenzschaffende Institutionen. Marburg: Metropolis.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1983): Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hahn, T. (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Haley, E. (1996): Exploring the Construct of Organizations as Source: Consumers Understandingsof Organizational Sponsoring and Adovcacy Advertising, in: Journal of Advertising, Vol. 25, No. 2, 19-35.
- Hansen, U. & Schrader, U. (2001): Nachhaltiger Konsum - Leerformel oder Leitprinzip?, in: Schrader, U. & Hansen, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog. Frankfurt a. M.: Campus, 17-45.
- Hansen, U. & Bode, M. (1999): Marketing & Konsum. Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert. München: Vahlen.
- Hansen, U.; Lübke, V. & Schoenheit, I. (1992): Der Unternehmenstest als Informationsinstrument für ein sozial-ökologisch verantwortliches Wirtschaften. imug-Arbeitspapier Nr. 1, Hannover: imug.
- Hardtke, A. & Prehn, M. (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden: Gabler.

- Hauth, P. & Raupach, M. (2001): Nachhaltigkeitsberichte schaffen Vertrauen; in: Harvard Business Manager, 23. Jg., Heft 5, 24-33.
- Heath, R.; Pearce, B.; Shotter, J.; Taylor, J.; Kersten, A.; Zorn, T.; Roper, J.; Motion, J. & Deetz, S. (Hrsg.) (2006): The Processes of Dialogue: Participation and Legitimation, in: Management Communication Quarterly. An International Journal, No. 3, 341-375.
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung: Gründe – Probleme – Lösungsansätze, Diskussionspapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 13. November 2003 in Berlin. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. 2. aktualisierte und überarbeitete Neuauflage. München: Oekom, 579-593.
- Hockerts, K. & Moir, L. (2004): Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relation Function, in: Journal of Business Ethics, No. 52, 85-98.
- 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.
- Hovland, C. I.; Janis, I. L. & Kelley, H. H. (1953): Communication and persuasion. New Haven CT: Yale University Press.
- Hüser, A. (1993): Institutionelle Regelungen und Marketinginstrumente zur Überwindung von Kaufbarrieren auf ökologischen Märkten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 63. Jg., H. 3, 267-277.
- IÖW – Institut für ökologische Wirtschaftsforschung & imug – Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (Hrsg.) (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfaden zur Praxis der glaubwürdigen Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin: imug.
- IÖW – Institut für ökologische Wirtschaftsforschung & imug – Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin: imug.
- Isenmann, R. & Gómez, J. M. (2007): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Isenmann, R. & Winter, M. (2002): Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: B.A.U.M. e.V. (Hrsg.): B.A.U.M. Jahrbuch 2003. Hamburg: Henkel Kommunikation, 104 –107.
- Jänicke, M. (2000a): Die hohen Trauben pflücken. Langfristige Probleme zum Thema machen, in: politische ökologie, 63/64, Jg. 17, 48-49.

- Jänicke, M. (2000b): Strategien zur Popularisierung Nachhaltiger Entwicklung, in: UNESCO-Verbindungsstelle im Umweltbundesamt (Hrsg.): Strategien der Popularisierung des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“ aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Tagungsdokumentation 5. UBA-Fachgespräch zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung vom 18.03.1999 bis 20.03.1999 in Berlin, Berlin, 320-323.
- Jones, R. A & Brehm, J. W. (1970): Persuasiveness of one- and two-sided communications as a function of awareness that there are two sides, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6, No. 1, 47-56.
- Kaas, K. P. & Busch, A. (1996): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung; in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., H. 4, 243-252.
- Kaas, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt; in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 50. Jg., H. 4, 539-547.
- Kaas, K. P. (1993): Informationsprobleme auf Märkten für umweltfreundliche Produkte; in: Wagner, G. R. (Hrsg.): *Betriebswirtschaft und Umweltschutz*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 29-43.
- Kalmus, M. (1998): *Praxis der internen Kommunikation. Vom Schwarzen Brett zum Intranet*. Essen: Stamm Verlag.
- Kim, K. (2005): *Interaktive Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Konzeption und Analyse der Internetnutzung von GF 500 Unternehmen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kleinhüchelkotten, S. (2005): *Suffizienz und Lebensstile. Ansätze für eine milieuorientierte Nachhaltigkeitskommunikation*, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Koch, S. (2006): 20 Milliarden Kisten Bier? Warum Greenpeace CSR ablehnt, in: *kommunikationsmanager. Das Forum der Entscheider!*, Nr. 1, 36-40.
- Kolk, A. (1999): Evaluating Corporate Environmental Reporting; in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, 225-237.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1991): *Social Marketing*. Düsseldorf et al.: Econ-Verlag.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (1999): *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen, 7. verbesserte und ergänzte Auflage.
- Lasswell, H. D. (1964): The Structure and Function of Communication in Society, in: Bryson, L. (Hrsg.): *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*. New York: Cooper Square Publications, 37-51.
- Laufer, S. W. (2003): Social Accountability and Corporate Greenwashing, in: *Journal of Business Ethics*, No. 43, 253-261.
- Leitschuh-Fecht, H. & Steger, U. (2002): Mächtig, aber allein. Unternehmen im Diskurs mit der Gesellschaft, in: Altner, G.; Leitschuh-Fecht, H.; Simonis, U. E. & Weizsäcker, E. U. v. (Hrsg.): *Jahrbuch der Ökologie 2003*. München: Beck.

- Lichtl, M. (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing. Emotionale Werbebotschaften. Sustainability. Cross-Marketing. Wien: Überreuter.
- Lischka, A. (2000): Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation, in: Bruhn, M.; Schmidt, S. & Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis. Wiesbaden: Gabler, 47-63.
- Loew, T. (2002): Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen, in: Loew, T. (Hrsg.): Empirische und theoretische Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit. Berlin: IÖW, 1-9.
- Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen, Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH, Universität Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Luhmann, N. (1990): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, Opladen: Westdeutscher Verlag, 3. Auflage.
- Mallin, C. A. (2007): Corporate Governance, Oxford & New York: Oxford University Press, 2nd edition.
- Mast, C. & Fiedler, K. (2005): Nachhaltige Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, München: Oekom, 565-576.
- Mast, C. (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2. Auflage.
- Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativen Denken. Weinheim: Beltz, 3. überarbeitete Auflage.
- Meffert, H. (1993): Umweltbewusstes Konsumentenverhalten; in: Marketing ZFP, 15. Jg., H. 1, 51-54.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption - Strategie - Implementierung mit Praxisfällen, 3. Auflage, 3. Auflage.
- Merten, K. (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Wiesbaden: 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: Deutscher Universitäts-Verlag.



- Michelsen, G. (2002): Was ist das Besondere an der Kommunikation über Umweltthemen?, in: Brickwedde, F. & Peters, U. (Hrsg.): Umweltkommunikation – vom Wissen zum Handeln. Berlin: Schmidt, 31- 46.
- Michelsen, G. (2005): Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis – Entwicklung – Perspektiven, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Oekom, 25-41.
- Mörke, W. & Müller, H (2000): Zur Rolle der Analytik im Nachhaltigkeitskonzept, in: Zabel, H. U. (Hrsg.): Sustainability als interdisziplinäre Herausforderung. Halle: UZU, 237-248.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006): Corporate Social Communication: Stakeholder information, response and involvement strategies, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 14, No. 4, 323-338.
- Noll, N. (1996): Gestaltungsperspektiven der internen Kommunikation. Wiesbaden: Gabler.
- Obermiller, C. (1995): The Baby is Sick – The Baby is Well: A Test of Environmental Communication Appeals, in: Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2, 55-70.
- Oepen, M. (2000): Environmental Communication in a Context, in: Oepen, M. & Hamacher, W. (Hrsg.): Communicating the Environment. Environmental Communication for Sustainable Development. Frankfurt a. M. et al.: Lang, 41-61.
- Ohanian, R. (1991): The impact of celebrity spokespersons 'perceived image on consumers' intention to purchase, in: Journal of Advertising Research, Vol. 31, No. 1, 46-54.
- Pfeiffer, C. (2004): Integrierte Kommunikation von Sustainability-Netzwerken. Grundlagen und Gestaltung der Kommunikation nachhaltigkeitsorientierter intersektoraler Kooperationen, Frankfurt a. M. et al.: Lang.
- Pfriem, M. (1994): Externe ökologische Kommunikation von Unternehmen. Oldenburg: Uni Oldenburg.
- Porter, M. E. & Kramer M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, Vol. 80/II, No. 12, 56-68.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006): Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, 78-92.
- Preisendörfer, P. (2001): Provokative und harmlose Thesen zum politischen Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, in: Fischer, A. & Hahn, G. (Hrsg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt a. M.: VAS, 35-54.
- Renn, O. (2002): Risikokommunikation – Umwelt und Gesundheit, in: Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg & Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Kommunikation über Umweltrisiken. Zwischen Verharmlosung und Dramatisierung. Stuttgart/Leipzig, 41-60.
- Reusswig, F. (2001): Aus den Augen – aus dem Sinn? Probleme sinnlicher Kontrollierbarkeit globaler Umweltveränderungen, in: politische ökologie 69, Jg. 19, 14-18.

- Roth, D. S. (2007): Personalisierung internetbasierter Nachhaltigkeitskommunikation – theoretische Analyse und empirische Einsichten am Beispiel der Automobilindustrie. Frankfurt a. M.: Lang.
- Röttger, U. (2001): Issues Management: theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability, in: Folmer, H. & Tietenberg, T. (eds.): The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006. A Survey of Current Issues. Cheltenham: Edward Elgar, 185-222.
- Schaltegger, S. & Dyllick, T. (Hrsg.) (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Vom Business Case zur Umsetzung. Nachhaltigkeitsmanagement in deutschen Unternehmen. Erstellt für den Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Schaltegger, S. & Müller, M. (2007): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: Müller, M. & Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Neue Wege und Ansätze. München: Oekom, 17-38.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006a): Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting, in: International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 3, No.1, 1-19.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006b): Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S. (2004a): Nachhaltigkeitsaspekte der Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden: Gabler, 2. vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage, 2678-2703.
- Schaltegger, S. (2004b): Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten mit der Sustainability Balanced Scorecard, in: Controlling, Sonderheft Strategische Steuerung, Heft 8/9, 511-516.
- Schaltegger, S. (1997): Information Costs, Quality of Information and Stakeholder Involvement- The Necessity of International Standards of Ecological Accounting, Eco-Management and Auditing, Vol. 4, November, 87-97.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.
- Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis.

- Schönborn, G. (Hrsg.) & Steinert, A. (2001): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Schrader, U.; Halbes, S. & Hansen, U. (2005): Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR). Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland. Imug Arbeitspapier Nr. 54. Hannover: imug.
- Schrader, U. (2005): Von der Öko-Werbung zur Nachhaltigkeits-Kommunikation, in: Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hrsg.): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 61-74.
- Schrader, U. & Henning-Thurau, T. (2001): Umweltorientiertes Konsumentenverhalten, in: Schulz, W. F. (Hrsg.): Lexikon Nachhaltigkeit. München et al.: Oldenbourg, 179-186.
- Schulz, D. (2003): Internetbasierte Nachhaltigkeits-Kommunikation von Unternehmen. Eine Analyse am Beispiel der Lebensmittelindustrie. Universität Hannover: Lehr- und Forschungsbericht Nr. 53. Hannover: muk.
- Schulz, T. M. (1995): Ökologieorientierte Berichterstattung von Unternehmen. Bern et al.: Haupt.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, 225-243.
- Seuring, S. (2001): A Framework for Green Supply Chain Costing. A Fashion Industry Example, in: Sarkis, J. (ed.): Greener Manufacturing and Operations. From Design to Delivery and Back. Sheffield: Greenleaf, 215-226.
- Severin, A. (2005): Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. München: Oekom, 64-75.
- Seydel, S. (1998): Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement. Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Siebert, H. (2005): Nachhaltigkeitskommunikation: Eine kommunikationstheoretische Fundierung, in: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.). München: Oekom, 132-140.
- Simmons, C. J. & Becker-Olsen, K. L. (2006): Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 10, 134-169.
- Sinus Sociovision (2007): Informationen zu den Sinus-Milieus 2007, <http://www.sinus-sociovision.de/Download/informationen012007.pdf> (Zugriff: 30.04.2008).
- Six, B. & Schäfer, B. (1985): Einstellungsänderungen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Spiller, A. & Zühlendorf, A. (2001): Öko-Marketing. Hagen: Fernuniversität Hagen.

- Spiller, A. (1999): Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher: Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg Nr. 264, Duisburg.
- Staab, J. F. (1990): Nachrichtenwert-Theorie. Formale Struktur und empirischer Gehalt. Freiburg et al.: Alber.
- Stafford, E. R. & Hartman, C. L. (2000): Environmentalist-Business Collaborations: Social Responsibility, Green Alliances and Beyond, in: Zinkhan, G. (ed.): Advertising Research: The Internet Consumer Behaviour and Strategy. Chicago: American Marketing Association, 170-192.
- Steinert, A. & Klein, A. (2002): Corporate social responsibility (CSR). Eine Herausforderung an die Unternehmenskommunikation, in: Bentele, G.; Pwinger, M. & Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhand, 1-26.
- Steinert, A. (2000): Nachhaltigkeit kommunizieren: Strategien und Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, in: Martini, B.-J. (Hrsg.): Handbuch der PR. Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement. Neuwied: Luchterhand, S. 1-14.
- Sternthal, B.; Phillips, L. & Dholakia, R. R. (1978): The persuasive effect of source credibility: A situational analysis, in: Public Opinion Quarterly, Vol. 42, 285-314.
- Strauss, A. L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink, 2. Auflage.
- Strauß, R. (2000): Nachhaltigkeit als methodologische Herausforderung – Eine philosophische Betrachtung zur Komplexitätsproblematik, in: Zabel, H.-U.: Sustainability als interdisziplinäre Herausforderung. Halle: UZU, 39-52.
- Szyszka, P. (1996): Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs, in: Bentele, G.; Steinmann, H. & Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin: Vistas, 81-106.
- Tietzel, M. & Weber, M. (1991): Von Betrügnern, Blendern und Opportunisten. Eine ökonomische Analyse, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 40. Jg., Nr. 2, 109-137.
- Tolle, E. (1994): Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., Nr. 11, 926-938.
- Unger, F. & Fuchs, W. (1999): Management der Marktkommunikation, Heidelberg: Physica-Verlag, 2. Auflage.
- Vollmer, S. A. M. (1995): Umwelterklärung. Anforderungen, Hintergründe, Gestaltungsoptionen. Berlin: Springer.

- Weber, M. (2007): Towards Sustainable Entrepreneurship: A Value Creating Perspective on Corporate Societal Strategies, Discussion Paper, Lüneburg: Centre for Sustainable Management (CSM).
- Weiß, R. (2005): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Oekom, 588-598.
- Wolters, T. (Hrsg.) (2003): Sustainable Chain Management. Transforming International Product Chains into Channels of Sustainable Production, Sheffield: Greenleaf.
- Yin, R. K. (1994): Case Study Research: Design and Methods, Thousand Oaks et al.: Sage, 2nd edition.
- Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Zollinger, P. (2000): Sustainability Reporting: Ein Führungsinstrument für nachhaltiges Wirtschaften, in: Hamschmidt, J. & Dyllick, Th. (Hrsg.): Nutzen Managementsysteme? Vom Umwelt zum Sustainability Managementsystem, IÖW-Diskussionsbeitrag Nr. 82. St. Gallen: IÖW.
- Zwick, D. (2007): Moralische Sieger, in: Euro, Nr.1 (2007), 32-36.

## 2008

Albrecht, D. (2008): Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell. Untersuchung im Rahmen der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB Deutschland. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Beyer, M.; Freund, E.; Grün, N.; Langer, V.; Kilburg, M.; Kirchgeorg, T.; Reuter, R.; Schmitt, D.; Wiese, A.; Winterstein, M. & Wüstenberg, L. (2008): Klimaneutrale Universität. Studentischer Ergebnisbericht des Projektseminars KLIMA 2 Klimaneutrale Universität Lüneburg – Planung im Wintersemester 2007/2008. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Brugger, F. (2008): Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation. Ansätze zur Stärkung unternehmerischer Nachhaltigkeit. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Ingerowski, J.B.; Kölsch, D. & Tschochohei, H. (2008): Anspruchsgruppen in der neuen europäischen Chemikalienregulierung (REACH). Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Peylo, B. T. (2008): Ertrags-/Risikooptimierung von Nachhaltigkeitsfonds. Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Steinbach, A. (2008): Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit: Potenziale und Hürden für Hersteller von Nahrungsmitteln. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Steinmüller, B. (2008): Reducing Energy by a Factor of 10 – Promoting Energy Efficient Sustainable Housing in the Western World. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

## 2007

Berlemann, B. (2007): Sustainability management for the Olympic and Paralympic Games in London 2012. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Bundesumweltministerium (BMU); econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Lüneburg: BMU, econsense & CSM.

Weber, M. (2007): Towards Sustainable Entrepreneurship: A Value Creating Perspective on Corporate Societal Strategies. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

## 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): Transdisziplinäre 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. 2<sup>nd</sup>, 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<sub>2</sub>-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.

Hoch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO<sub>2</sub>-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? 2<sup>nd</sup>, 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.