

Ursula Hansen
Ingo Schoenheit

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



**AUF DEM WEG ZU AKZEPTANZ UND
GLAUBWÜRDIGKEIT**

imug

IMPRESSUM

die Herausgeber:
imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.
an der Leibniz Universität Hannover
Postkamp 14a
D-30159 Hannover
www.imug.de

1. Auflage 350 Stück, erschienen im Oktober 2012
als Jubiläumsausgabe zum 20-jährigen Bestehen des imug

Gestaltung und Satz: Niklas Boockhoff / tiefseh.net
Druckerei:

CSR-KOMMUNIKATION IM GLAUBWÜRDIGKEITSTEST*: EIN ANFORDERUNGSPROFIL AUS SICHT DER KONSUMENTEN

Ingo Schoenheit
Christoph Schleer

- 1 KONSUMENTEN ALS TREIBER FÜR CSR?**
- 2 WAS SIND VERBRAUCHERGERECHTE CSR-INFORMATIONEN?**
- 3 VERBRAUCHERSTUDIE / QUALITATIVE BEFRAGUNG**
- 4 ERGEBNISSE**
 - 4.1 WELCHE CSR-INFORMATIONEN WERDEN WAHRGENOMMEN
 - 4.2 EINSTELLUNG GEGENÜBER CSR-INFORMATIONEN VON UNTERNEHMEN
 - 4.3 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG VON CSR-INFORMATIONENANGEBOTEN
 - 4.4 WIE KANN DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DER CSR-KOMMUNIKATION VERBESSERT WERDEN?
 - 4.5 INFORMATIONSKANÄLE FÜR DIE CSR-INFORMATIONEN VON UNTERNEHMEN
- 5 EMPFEHLUNGEN FÜR EINE VERBRAUCHERGERECHTE CSR-KOMMUNIKATION**
 - 5.1 CSR STRATEGISCH IM UNTERNEHMEN VERANKERN
 - 5.2 CSR-KOMMUNIKATION BEWUSST GESTALTEN
 - 5.3 DIE RICHTIGEN INFORMATIONSKANÄLE NUTZEN

*) Originalbeitrag für diesen Band, der auf der Grundlage des gleichnamigen Vortrages von Ingo Schoenheit auf der Tagung der VerbraucherInitiative, am 28.6. 2012 in Berlin und der Studie „Verbrauchergerechte CSR-Strategie und -Kommunikation von Unternehmen“, die das imug Institut im Auftrag der VerbraucherInitiative Bundesverbandes durchgeführt hat, erstellt wurde. Die Autoren der Studie sind Ingo Schoenheit und Christoph Schleer.

1 KONSUMENTEN ALS TREIBER FÜR CSR?

Zahlreiche Studien der letzten Jahre haben deutlich herausgestellt, dass große Teile der Verbraucher nicht nur an Preisen, Produktqualitäten und der Einhaltung ihrer Rechte interessiert sind, sondern dass sie sich auch für die Herstellungsprozesse und die Unternehmen interessieren, die Produkte oder Dienstleistungen am Markt anbieten (vgl. imug 2007). Wenn die Sensibilisierung der Verbraucher für soziale und ökologische Aspekte ihres Konsumverhaltens deutlich zugenommen hat, kann die Frage, ob Unternehmen mehr oder weniger gesellschaftlich verantwortlich agieren, zu einem mitentscheidenden Kaufmotiv werden. Voraussetzung dafür, dass die Verbraucher das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch Kundentreue, Weiterempfehlungen und ihr Kaufverhalten honorieren, ist jedoch, dass verlässliche Informationen über die CSR-Qualitäten der einzelnen Unternehmen vorliegen (vgl. BMAS 2010). So sind in den letzten Jahren nicht unerhebliche Anstrengungen unternommen worden, von unabhängiger dritter Seite CSR-Informationen über Unternehmen zu erarbeiten und zu verbreiten. Vor allem die Stiftung Warentest ist seit 2004 dazu übergegangen, solche zusätzlichen und ergänzenden Informationsangebote über die CSR-Leistungen von Unternehmen anzubieten (vgl. Schoenheit, Hansen 2004; imug 2006).

Solche ergänzenden und ggf. auch korrigierenden Informationsangebote von dritter, unabhängiger Seite sind wichtig, sie können aber nicht die eigenen **Informationsaktivitäten der Unternehmen** ersetzen, die – im Grunde könnte man im modernen CSR-Verständnis sagen – geradezu die Pflicht haben, über ihre gesellschaftlichen Leistungen, über ihre Performance in CSR-Fragen zu informieren (vgl. ISO 26000, 2010). Selbstverständlich ist die Information der Verbraucher über CSR-Performance nicht nur eine Pflicht der Unternehmen, sondern – auch und gerade aus unternehmerischer Sicht – eine Chance, die eigenen Leistungen angemessen darzustellen. Ein Blick auf die Werbekampagnen zeigt, dass zumindest einige Unternehmen, diese Möglichkeit auch wahrnehmen (vgl. Abbildung 1). Die Mehrheit der Unternehmen ist sich jedoch unsicher, wie eine angemessene Information über die eigenen CSR-Leistungen gestaltet werden kann. Sie sehen sich mit der Problematik konfrontiert, das Vertrauensgut CSR sichtbar und glaubwürdig zu kommunizieren. Problematisch ist das deswegen, weil Konsumenten eine intuitive Skepsis gegenüber vollmundigen Werbeaussagen entwickeln und die Kombination von Marketing und Moral besonders kritisch zur Kenntnis genommen wird. Nicht selten wird deshalb die klassische Kommunikationsfalle unterstellt, nach der Unternehmen, die selbst über ihre CSR-Leistungen berichten, immer nur in Teilen glaubwürdig sein können und Unternehmen noch kritischer beurteilt werden, wenn sie ihre „guten Taten“ selbst loben. Die dahinter stehende Frage der Glaubwürdigkeit wird in

der aktuellen Forschung für zentral gehalten, wenn Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche und verbrauchergerichte Gestaltung der CSR-Information diskutiert werden (vgl. Eisend 2003).

Bei vielen Unternehmen herrscht insbesondere eine beträchtliche Unsicherheit darüber, welche Inhalte und welche Informations-Formate angemessen sind, welche Inhalte für die Verbraucher uninteressant sind und welche Inhalte, Themen oder auch Darstellungsweisen möglicherweise sogar kontraproduktiv wirken. So sind nüchterne, bestimmten Standards folgende Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen für Experten durchaus informativ, aber für Verbraucher in aller Regel wenig geeignet. Wenn aber nicht die sich an Standards orientierenden Nachhaltigkeitsberichte der Königsweg für die konsumentengerichtete CSR-Kommunikation sind, wie kann die Kommunikation dann gestaltet werden? Eine Beobachtung des Werbemarkts zeigt, dass in den letzten Jahren immer wieder direkt oder mit CSR-nahen Themen oder auch explizit mit CSR geworben wird (vgl. Abbildung 1).

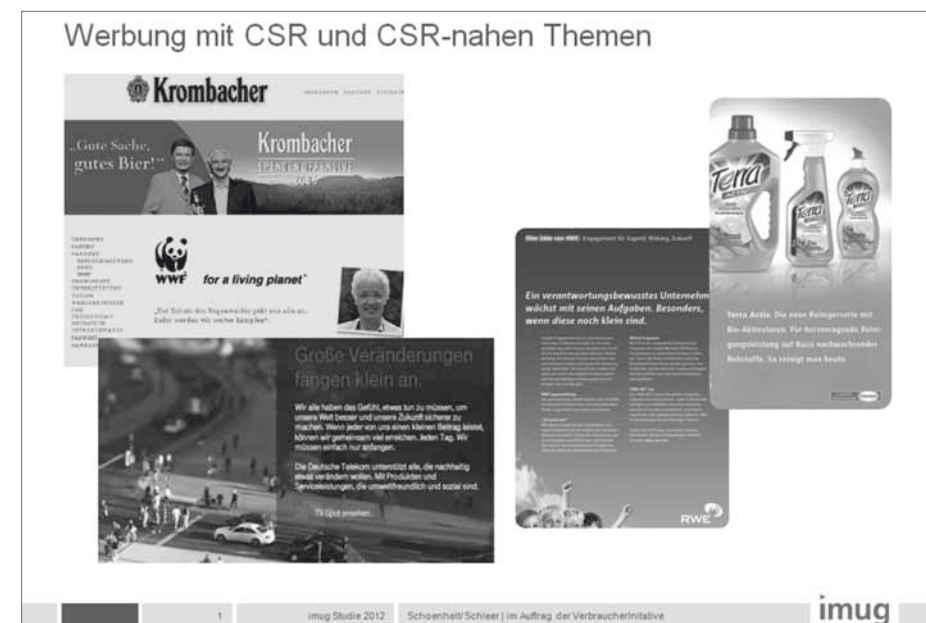


Abbildung 1: Beispiele für konsumentengerichtete CSR-Kommunikation

Diese CSR-Werbeaktivitäten werfen nun ihrerseits Fragen nach der Wirksamkeit und eng verbunden damit nach der Glaubwürdigkeit auf. Können CSR-Themen wie alle anderen Positionierungsmerkmale von Produkt- und Unternehmensmarken der „klassischen Werbung“ einfach anvertraut werden? Oder stellen Verbraucher bei der CSR-Kommunikation und Werbung besondere Anforderungen und wenn ja, welche?

Und welche anderen, ggf. auch neuen Formen und Formate der CSR-Kommunikation können angewendet werden?

2 WAS SIND VERBRAUCHERGERECHTE CSR-INFORMATIONEN?

In einer Studie im Auftrag der VerbraucherInitiative Bundesverband ist das imug der Frage nachgegangen, was – aus Sicht der Verbraucher – eine gute CSR-Information ausmacht.

Im Rahmen einer qualitativen Studie sollten folgende Fragen geklärt werden:

- ▶ Welche CSR-Informationen werden wahrgenommen?
- ▶ Sollen Unternehmen über ihre CSR überhaupt informieren?
- ▶ Wie sollten CSR-Informationen gestaltet sein?
- ▶ Wie kann die Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation verbessert werden?
- ▶ Welche Informationskanäle für die CSR-Information sollten Unternehmen nutzen?

Diese Fragen vertiefen die von der Neuen Institutionenökonomie sehr prinzipiell gestellten Fragen, wie sich Konsumenten von den tatsächlichen Aktivitäten und Leistungen der sie interessierenden Unternehmen in CSR-relevanten Themenfeldern überzeugen können. Die Institutionenökonomie unterscheidet hier zwei schlichte Möglichkeiten. Erstens: Die Unternehmen müssen ihre Leistungen „signalisieren“. Zweitens: Die interessierten Verbraucher müssen die Unternehmen „screenen“ (vgl. Kass 1993, S. 32).

Allerdings erweist sich sowohl das unternehmerische Signaling als auch das Screening der Stakeholder bei dem Meinungsgegenstand CSR als besonders schwierig. Aussagen zur CSR beziehen sich auf hochkomplexe Sachverhalte, die sich einer mit vertretbarem Aufwand realisierbaren Nachprüfung zunächst einmal vollständig entziehen. Es handelt sich informationsökonomisch gesprochen um Vertrauenseigenschaften. Das Dilemma des unternehmerischen Signaling besteht nun darin, dass die

Kommunikation von Vertrauenseigenschaften genau das voraussetzt, was sie eigentlich erst erzeugen soll, nämlich Vertrauen (vgl. Kaas 1992, S. 482). Als Ausweg aus diesem Dilemma stehen Elemente der unternehmerischen Selbstbindung zur Verfügung (freiwillige Orientierung an Standards, Zertifizierungen usw.), die nicht unbedingt der Königsweg einer frei gestalteten Kommunikation sind.

Wenn für die Kommunikation mit Konsumenten genauere Gestaltungsempfehlungen herausgearbeitet werden sollen, muss die nur grob orientierende Funktion der Institutionenökonomie um die empirische-verhaltenswissenschaftliche Analyse ergänzt werden, denn die Akzeptanz von CSR-Informationen ist in hohem Maße von ihrer verbrauchergerechten Ausgestaltung und Distribution abhängig. CSR-Informationen müssen für Verbraucher **nützlich** (useful) und **nutzbar** (usable) sein und gleichzeitig von ihnen auch **genutzt** (used) werden (vgl. Diller 1978). Diese auch als Effizienzkriterien diskutierten Anforderungen gelten für CSR-Informationen genauso wie für Informationen zu Preisen oder Produktqualitäten (vgl. BMVEL 2003).

3 VERBRAUCHERSTUDIE / QUALITATIVE BEFRAGUNG

Auf der Grundlage von 50 qualitativen Interviews sind in einer aktuellen Studie des imug Instituts die Anforderungen an eine aus Verbrauchersicht angemessene CSR-Information der Unternehmen analysiert worden. Dazu wurden die Wahrnehmung und die Bewertung von unternehmensseitig kommunizierten CSR-Informationen durch die Verbraucher untersucht und die hintergründigen Motive ihrer Bewertungen beleuchtet. Es ging ausdrücklich nicht um eine Messung von Verhaltensabsichten von Verbrauchern in Bezug auf CSR-Leistungen von Unternehmen. Vielmehr sollten in einer Exploration jene Faktoren, Situationen, Anlässe identifiziert werden, die CSR-Aussagen der Unternehmen aus Sicht der Verbraucher glaubwürdig und interessant erscheinen lassen. Bei den Interviews musste beachtet werden, dass den allermeisten Verbrauchern die Begriffe „CSR“ oder „CSR-Information der Unternehmen“ nicht wirklich geläufig sind. Eine Umschreibung oder auch beispielhafte Erläuterung der Begriffe musste erfolgen. Im zweiten Teil des Interviews wurden Beispiele „vorgelegt“, um genügend anschauliches Anregungspotenzial zu haben. Dazu wurden folgende **Leitfragen** verwendet:

Auffällige CSR-Leistungen (wie, wann, von wem etc. erfahren)

- ▶ Gibt es in Deutschland Unternehmen, die sich sozial oder ökologisch wirklich vorbildlich, also im weitesten Sinne „verantwortlich“ verhalten? Welche kennen Sie?

- ▶ Was genau (oder ungefähr) ist die besondere Leistung dieser Unternehmen?
- ▶ Woher haben Sie von oder über die Unternehmen erfahren?
- ▶ Von wem haben Sie was über diese Unternehmen gehört?
- ▶ Können Sie sich an einzelne Aktivitäten von einem oder von mehreren Unternehmen erinnern, die Sie wirklich beeindruckt haben?
- ▶ Wie (von wem, in welcher Situation) haben Sie darüber erfahren?

Über „gute Taten“ spricht man (nicht)

- ▶ Was halten Sie von der These, dass Unternehmen von ihren „guten Taten“ nicht sprechen sollten, weil das nicht glaubwürdig ist?
- ▶ Was spricht für die These?
- ▶ Was spricht gegen die These?
- ▶ Was ist Ihre persönliche Meinung?
- ▶ Abstimmung: 5 er Skala: Sollten Unternehmen über ihre guten Taten informieren?

Worauf kommt es an, wenn Unternehmen über ihre guten Taten informieren?

- ▶ Was sollten Unternehmen tun, wenn sie die Bürger / die Konsumenten über ihre guten Taten informieren?
- ▶ Was sollten sie auf keinen Fall tun?

Informationsformate vorlegen und die spontanen Pros / Cons / Kommentare einholen

- ▶ Drei Werbeanzeigen
- ▶ Was fällt auf?
- ▶ Was ist überzeugend, was ist weniger überzeugend?
- ▶ Ist das dargestellte CSR-Engagement glaubwürdig? Woran machen sie das fest? etc.

Bei der Wahl der **Stichprobe** wurde nicht versucht, Repräsentativität für eine Grundgesamtheit zu erreichen. Für die Studie wurde eine induktive Stichprobenziehung gewählt: Es wird mit der Befragung einer mehr oder weniger willkürlich

ausgewählten Person begonnen und aus den Ergebnissen ermittelt, welche anderen Personen weitere Informationen zur Verfügung stellen können. Dadurch soll die Wahrscheinlichkeit, für die Untersuchung bedeutsame Informationen nicht erheben zu können, minimiert werden (vgl. Patton 2002). In der vorliegenden Studie wurde dabei insbesondere darauf geachtet, dass alle Einkommensklassen in der Stichprobe enthalten sind und eine möglichst große Anzahl unterschiedlicher Berufsgruppen befragt wird (vgl. Abbildung 2).

Zielgruppe der Befragung: Erwachsene Verbraucher
 Zahl der Befragten: n = 50 Verbraucher
 Durchschnittliche Befragungsdauer: 45 Minuten
 Zeitraum der Befragung: Dezember 2011
 Aufzeichnung / Protokollierung: Tonbandaufnahmen und Gesprächsprotokolle
 Auswahlverfahren / Rekrutierung der Befragten: Induktive Stichprobenziehung

Abbildung 2: Studiensteckbrief

4 ERGEBNISSE

Aus der Vielzahl der Studienergebnisse sollen hier nur einige besonders auffällige aufgeführt werden. Die im Abschnitt 5 vorgestellten Empfehlungen greifen zusätzlich auf die wortwörtlich protokollierten Interviews zurück, die in Teilen einen tieferen Einblick in Begründungen und Motivlagen der befragten Konsumenten geben.

4.1 WELCHE CSR-INFORMATIONEN WERDEN WAHrgENOMMEN

Um der Frage nachzugehen, welche CSR-Informationen von Verbrauchern erinnert werden, wurden die Probanden zu Beginn des Interviews offen gefragt, ob sie Unternehmen nennen können, die ganz aktuell oder in der Vergangenheit mitgeteilt haben, dass sie sich sozial und ökologisch verantwortlich verhalten oder sich für einen guten Zweck einsetzen (vgl. Abbildung 3).

Die auffallend vielen Nennungen von Krombacher (ungestützt), zeigen, dass die längere TV-Präsenz einer einfachen, länger durchgehaltenen Botschaft einen hohen Erinnerungswert produziert. Insgesamt geben 35 Personen an, über ausgestrahlte TV-Spots von einem CSR-Engagement von Unternehmen erfahren zu haben. 14 Personen sagen, am Point-of-Sale (POS) auf das Engagement eines Unternehmens aufmerksam

geworden zu sein – entweder über eine Plakatwerbung (7 Nennungen) oder über entsprechende Angaben auf der Produktverpackung (7 Nennungen). Acht Personen können sich an eine Außenwerbung erinnern, die über das Engagement informierte. Auffallend in dieser ungestützten Frage insgesamt ist die Nennung vieler gut bekannter Marken.

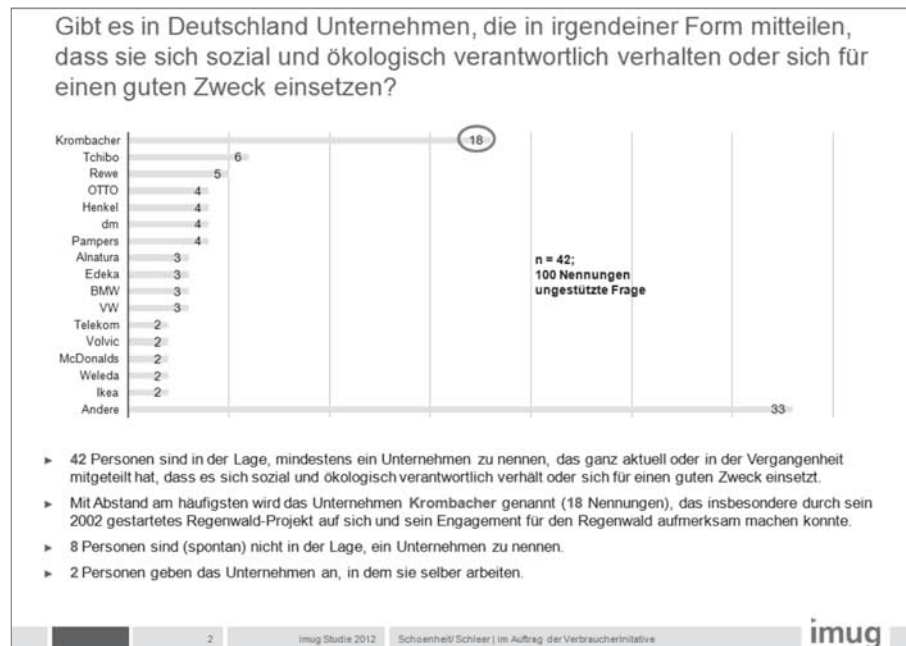


Abbildung 3: Ungestützte Bekanntheit von CSR-Kommunikation

Die Meinungen über die Wichtigkeit der einzelnen Verantwortungsbereiche gehen zum Teil weit auseinander (vgl. Abbildung 4). So sagen einige der befragten Verbraucher, dass der Mensch an erster Stelle stehe; andere hingegen finden, dass Umweltaspekte einen größeren Stellenwert einnehmen sollten als die sozialen Belange und wieder andere argumentieren, dass Unternehmen zunächst in denjenigen Bereichen Verantwortung übernehmen sollten, in denen sie über die größte Kontrolle verfügen. Die meisten Probanden meinen allerdings, dass alle Verantwortungsbereiche „irgendwie“ wichtig sind (vgl. Schoenheit, Wirthgen 2012).

4.2 EINSTELLUNG GEGENÜBER CSR-INFORMATIONEN VON UNTERNEHMEN

Mit Blick auf die asymmetrische Informationsverteilung kann unterstellt werden, dass Konsumenten beträchtliche Vorbehalte gegenüber Informationsangeboten der Unternehmen haben, die ihre Verantwortlichkeit besonders herausstellen. Die im Hintergrund immer vorhandene Vermutung, dass hier die positiven Dinge

herausgestellt und die kritischen ausgeblendet werden, beeinflusst die Beurteilung unternehmensseitige CSR-Aussagen. Die Konsumenten können diese Informationen nicht wirklich nachprüfen. Dennoch sind die Ergebnisse der Befragung an dieser Stelle sehr eindeutig (vgl. Abbildung 5).

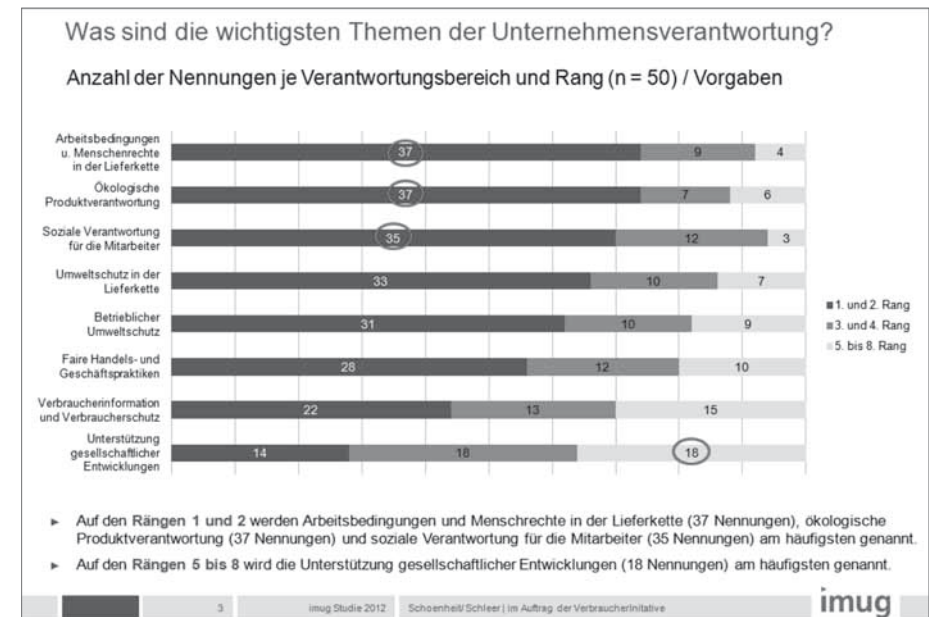


Abbildung 4: Wichtige Themen der Unternehmensverantwortung

Nur sehr wenige Befragte sind prinzipiell gegen CSR-Kommunikation von Unternehmen. Bei den meisten Befragten existieren keine grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber der unternehmerischen Kommunikation von CSR-Leistungen. Rund zwei Drittel finden es – vom Grundsatz her – vollkommen richtig, wenn Unternehmen über ihre guten Taten, über ihre CSR-Leistungen berichten. Ihre Hauptargumente sind:

- ▶ Über diese Leistungen kann man nur etwas erfahren, wenn auch darüber informiert wird.
- ▶ Es ist normal (und nicht von vorneherein kritisch), dass Firmen sich gut darstellen wollen.
- ▶ Nur so kann es Nachahmer geben.
- ▶ Nur so können sich Verbraucher beim Kauf danach richten.

Aber auch bei denen, die grundsätzlich für die Kommunikation von CSR-Leistungen sind, trifft die CSR-Kommunikation von Unternehmen auf eine skeptische Grundhaltung. Sie verweisen damit (implizit) auf bestimmte Anforderungen,

denen eine gute CSR-Information gerecht werden muss. Ihre Hauptargumente sind:

- ▶ Das ist eben Werbung. Da wird übertrieben.
- ▶ Sie halten die Versprechen (möglicherweise) nicht ein.
- ▶ Firmen haben egoistische Motive, wenn sie darüber berichten.
- ▶ Wenn sie kommunizieren, dann müssen sie das regelmäßig tun.

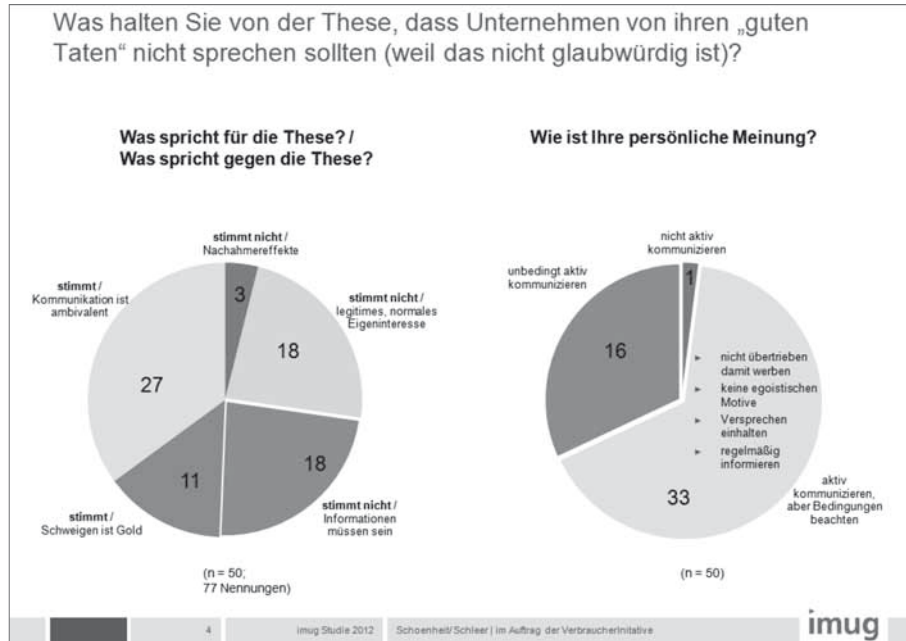


Abbildung 5: Meinungen zur Sinnhaftigkeit von CSR-Kommunikation durch Unternehmen

Viele Befragte meinen, dass die unternehmensseitigen Informationen von unabhängigen Dritten bekräftigt werden sollten. Außerdem wollen sie wissen, wo sie sich nach näheren Informationen erkundigen können – nach Informationen, die leicht zugänglich, konkret und transparent sind.

4.3 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG VON CSR-INFORMATIONEN ANGEBOTEN

Den Verbrauchern wurden zur Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren nacheinander drei Werbeanzeigen mit einem mehr oder weniger deutlichen CSR-Bezug in unterschiedlicher Reihenfolge vorgelegt (vgl. Abbildung 6).

Kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von CSR-Informationsangeboten

Einzelne Fragen aus dem Gesprächsleitfaden

- ▶ Wie bewerten Sie diese Anzeigen?
 - Was finden Sie gut daran?
 - Was finden Sie weniger gut?

Abbildung 6: Anzeigen mit CSR-Inhalt

In der Auseinandersetzung mit drei Beispielen aktueller CSR-Kommunikation konnten eine Reihe von kritischen Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung der CSR-Information identifiziert werden:

- ▶ Das beworbene CSR-Engagement muss (vom Verbraucher) als wichtig empfunden werden.
- ▶ Das CSR-Thema muss zum Unternehmen / zur Marke passen („Fitting“).
- ▶ Das CSR-Engagement muss langfristig angelegt sein.
- ▶ Die Mitwirkung von glaubwürdigen Dritten ist wichtig / hilfreich.
- ▶ Es sollte auf ein konkretes Handeln (des Unternehmens) verwiesen werden.
- ▶ Es sollte der Eindruck vermieden werden, die Verantwortung auf den Konsumenten abzuwälzen.
- ▶ Die Aussage / Botschaft muss verständlich sein.
- ▶ Die Aussage / Botschaft darf nicht zu umfangreich / kompliziert sein (siehe Verständlichkeit)
- ▶ Eine prägnante, auffällige Darstellung ist wichtig.
- ▶ Klischees dürfen nicht überdeutlich bedient werden.

- ▶ Das Unternehmen / die Marke / das Produkt darf nicht zu sehr in den Vordergrund rücken.

4.4 WIE KANN DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DER CSR-KOMMUNIKATION VERBESSERT WERDEN?

Die Frage der Glaubwürdigkeit wird in der aktuellen Forschung für zentral gehalten, wenn Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche und verbrauchergerichte Gestaltung der CSR-Information diskutiert werden (vgl. Hansen, 2012, in diesem Band) Daher wurde auch im Rahmen der Untersuchung besonderes Augenmerk auf die Glaubwürdigkeit gelegt (vgl. Abbildung 7).



Abbildung 7: Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation

Die Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation wird durch die Elemente der CSR-Strategie und die Gestaltung der CSR-Information erreicht.

Anforderungen, die eher auf die CSR-Strategie als auf die Gestaltung abheben:

- ▶ Innere Überzeugung
- ▶ Langfristiges Engagement

- ▶ Kein Rosinen-Picking
- ▶ Kooperation mit glaubwürdigen Dritten
- ▶ Versprechen einhalten
- ▶ Fit zwischen Unternehmen / Marke und CSR-Engagement (Authentizität)

Anforderungen, die eher auf die Gestaltung der CSR-Kommunikation abheben:

- ▶ Nicht übertreiben
- ▶ Nachweise liefern
- ▶ Glaubwürdige Dritte „zeigen“
- ▶ Konkrete Informationen anbieten
- ▶ Transparente und nachvollziehbare Informationen liefern
- ▶ Auch Nicht-Erfolge ansprechen
- ▶ Nicht übertrieben emotionalisieren

4.5 INFORMATIONSKANÄLE FÜR DIE CSR-INFORMATIONEN VON UNTERNEHMEN

Eng verbunden mit der Anforderung der Glaubwürdigkeit ist die Frage nach den angemessenen Informationskanälen für die unternehmensseitige CSR-Kommunikation. Grundlegend ist jedoch zunächst einmal die Unterscheidung von Aktiv-Informationen, das sind Informationen die das Unternehmen (unaufgefordert) an die Konsumenten heranträgt und die sogenannten Abruf-Informationen, das sind Informationen, die Konsumenten von sich aus suchen und (im besten Fall) verarbeiten.

Bei den **Aktiv-Informationen** stehen TV-Spots und die Werbung am POS (Plakatwerbung und Produktverpackungen) an erster Stelle. Einige Personen sagen, dass sie über die Radiowerbung auf CSR-Informationen aufmerksam werden würden. Bei den **Abruf-Informationen** müssen unternehmensseitige Informationsangebote (hier steht die Homepage an erster Stelle) und Informationsangebote von unabhängiger dritter Seite unterschieden werden (vgl. Abbildung 8).

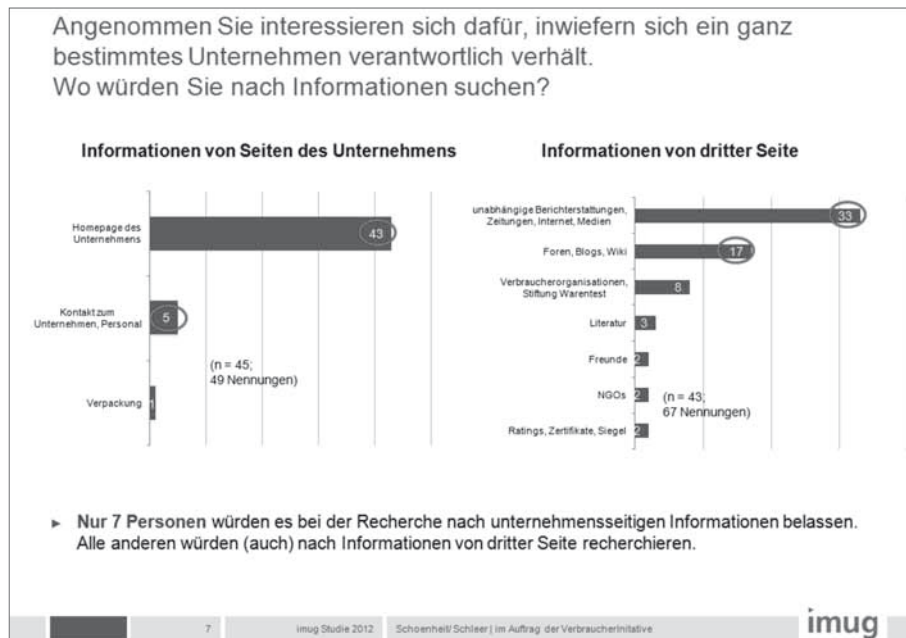


Abbildung 8: Wichtigkeit unterschiedlicher Arten von Abruf-Informationen

5 EMPFEHLUNGEN FÜR EINE VERBRAUCHERGERECHTE CSR-KOMMUNIKATION

Informationsaktivitäten der Unternehmen über ihre CSR-Leistungen sollten den Informationsbedarf von Konsumenten realistisch – und auch in seinen Ambivalenzen – ernst nehmen. Auch die Teile der Verbraucher, die an CSR-Informationen interessiert sind, wollen keine komplizierten, langen Texte lesen, aber sie wollen dennoch mehr als Schlagworte, schöne Bilder und Klischees.

Sie erwarten von den Unternehmen, dass sie aktiv von ihnen informiert werden und sie erwarten, dass weitergehende Informationen vor allem auf der Homepage der Unternehmen zur Verfügung stehen.

Untersucht man die Erwartungen der Konsumenten näher, wird deutlich, dass es nicht nur um die Gestaltung der Kommunikation geht, sondern dass die hinter den Informationsaktivitäten stehende Haltung der Unternehmen eine wichtige Rolle

spielt. Wir unterscheiden deshalb in den Empfehlungen zu einer verbrauchergerechten CSR-Kommunikation zwischen drei Ebenen:

1. CSR-Strategie
2. Gestaltung der CSR-Kommunikation
3. Nutzung der Informationskanäle

5.1 CSR STRATEGISCH IM UNTERNEHMEN VERANKERN

(1) Innere Überzeugungen und gelebte Werte in den Mittelpunkt stellen

Konsumenten reagieren reserviert und mit Kritik, wenn der Verdacht besteht, dass CSR nicht aus einer inneren Überzeugung heraus gelenkt wird, sondern ganz vordergründig für Marketing- oder PR-Zwecke genutzt wird. Da eine aufrichtige Motivation dann leichter erkennbar wird, wenn sich die kommunizierten Werte auch im Unternehmen wiederfinden, sollte CSR als Verhaltensmaxime in der Unternehmenskultur verankert sein.

(2) Langfristiges Engagement

Die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung muss sich durch Langfristigkeit und Konsistenz auszeichnen. Ein kurzfristiges Themen- und Verantwortungshopping wirkt nicht überzeugend.

(3) Die wichtigen Themen identifizieren – einen ganzheitlichen Ansatz umsetzen

Unternehmen sollten sich in der verbrauchergerichteten CSR-Kommunikation stets auf Themen / Programme konzentrieren, an denen Konsumenten wirklich interessiert sind. Dennoch muss der Eindruck eines Rosinen-Picking (z.B. Beschränkung auf „nebensächliche“ Cause Related Marketing-Maßnahmen) vermieden werden. Die für die gesellschaftliche Verantwortung des jeweiligen Unternehmens wichtigen Themen müssen behandelt / kommuniziert werden. Ein ganzheitlicher Ansatz muss entwickelt werden.

(4) Fit zwischen Unternehmen / Marke und Thema des CSR-Engagements (Authentizität)

Bei der Fokussierung auf CSR-Themen / Programme ist das Zueinanderpassen des ausgelobten CSR-Engagements mit dem Unternehmen / der Marke ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ein aus Konsumentensicht unpassendes, nicht authentisch wirkendes Engagement kann Dissonanzen in der Wahrnehmung hervorrufen und sich

negativ auf die Glaubwürdigkeit von CSR auswirken. Um sicherzustellen, dass CSR-Aktivitäten eine plausible und sinnvolle Konsequenz der unternehmerischen Geschäftstätigkeit darstellen (mit dem Kerngeschäft etwas zu tun haben), müssen Themenfokussierungen und Programme auf den „Fit“ mit dem Unternehmensbild überprüft werden.

(5) Einbindung externer glaubwürdiger „Dritter“

Für eine die Verbraucher überzeugende CSR-Kommunikation ist die Einbindung von glaubwürdigen Dritten (Stakeholdern) wichtig. Insbesondere die Zusammenarbeit mit unabhängigen und kritischen Interessengruppen (z.B. NGOs) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die CSR-Kommunikation positiv wahrgenommen wird.

(6) Einbindung der Mitarbeiter

Auch die eigene Belegschaft sollte in das CSR-Engagement deutlich eingebunden werden: Mitarbeiter, die sich mit der Unternehmenspolitik identifizieren können, gewinnen an Vertrauen und Stolz in ihrer Funktion, das Unternehmen im direkten Kundenkontakt zu repräsentieren und über das CSR-Engagement ihres Arbeitgebers (z.B. in Verkaufsgesprächen) zu berichten.

(7) Accountability als Prinzip anerkennen

Für eine glaubwürdige CSR-Kommunikation ist es wichtig, dass den jeweiligen Worten des Unternehmens Taten folgen und dass nicht mehr versprochen wird, als eingehalten werden kann. Erwartungen, die geweckt, aber nicht erfüllt werden, erhöhen die Gefahr, dass Konsumenten die Kommunikation über CSR-Leistungen als Alibi- oder moralisches Windowdressing deuten und Vertrauensverluste unvermeidlich werden. Accountability als Prinzip anerkennen, würde die Verbrauchererwartung „**Versprechen einhalten**“ unterstützen.

5.2 CSR-KOMMUNIKATION BEWUSST GESTALTEN

(1) Transparenz und Offenheit

Für die Glaubwürdigkeit von CSR ist eine transparente und offene Kommunikation maßgeblich. Das heißt vor allem, keine Halbwahrheiten zu kommunizieren. Auch Nicht-Erfolge, Fehlentwicklungen und schwer lösbare Dilemmata sollten kommuniziert werden. Auf diese Weise entsteht eine gewisse Berechenbarkeit des Unternehmenshandelns – das Unternehmen gewinnt an Vertrauen, weil es Aufrichtigkeit demonstriert.

(2) Nachprüfbare Aussagen

Da Unternehmen, die selbst über ihre CSR-Leistungen berichten, nur in Teilen glaubwürdig sind, sollten Unternehmen konkrete Nachweise liefern, durch die die tatsächliche Verantwortungsübernahme sichtbar wird. Nicht die Ziele und Vorhaben, sondern die Fortschritte und Ergebnisse sollten im Mittelpunkt der Kommunikation stehen. Auch Belege, Dokumentationen, der Verweis auf weiterführende Informationen sind hier besonders hilfreich.

(3) Glaubwürdige „Dritte“ zu Wort kommen lassen

Unternehmen, die selbst ihre CSR-Leistungen kommunizieren, verbessern ihre Akzeptanz bei Verbrauchern, wenn dabei auch Kommentare / Statements von glaubwürdigen Dritten eingebunden werden (vgl. auch Strategie). Glaubwürdige Dritte können Personen, Institutionen, ggf. auch Label / Siegel sein.

(4) Ausgewogene Emotionalisierung

Glaubwürdigkeit wird unterstützt, wenn eine realistische Darstellung stattfindet und seriöse Argumente vorgetragen werden. Um breite Konsumentensegmente zu erreichen, sollte auf Emotionalisierung dennoch nicht verzichtet werden. Eine kognitive Ansprache, die auf Argumente setzt, muss ausreichend dynamische, auffällige sowie leicht zugängliche Elemente beinhalten. Unbedingt zu vermeiden sind übertriebene emotionalisierende und affektorientierte Darstellungen (Werbetexte, Bilder etc., die überdeutlich bestimmte Klischees bedienen).

(5) Verständlichkeit

Die kommunizierten CSR-Inhalte der Botschaften müssen verständlich verpackt werden. Um die Informationsverarbeitung zu erleichtern, sollten sich CSR-Aussagen auf gehaltvolle, nachvollziehbare, belastbare und möglichst mit Beispielen konkretisierte Informationen beschränken. Dabei sollte in besonderem Maße auf eine klare und verständliche Text- und Bildkommunikation sowie auf eine logische Aussagegestaltung geachtet werden.

(6) Motive ehrlich aufzeigen

Verbraucher billigen Unternehmen durchaus zu, über den reinen Altruismus hinausgehende Ziele mit ihren CSR-Programmen und Maßnahmen zu verbinden. In der Kommunikation sollten ehrlich die Win-Win-Perspektiven angesprochen werden und auch welche ökonomischen Vorteile mit dem CSR-Engagement verfolgt werden.

„Vollständiger“ Altruismus ist in der CSR-Kommunikation weniger glaubwürdig als nachvollziehbare Win-Win-Motive.

(7) Unterschiedliche Informationstiefen vorsehen

Die CSR-Kommunikation in TV-Spots, in Anzeigen etc. ist in ihrem Informationsgehalt begrenzt. Weitergehende Informationen, die differenzierter die Themen darlegen, erhöhen die Glaubwürdigkeit und befriedigen ggf. den Informationsbedarf (vgl. Informationskanäle).

(8) Erfolgswahrnehmung unterstützen

Um Konsumenten einen Nutzen (z.B. das gute Gefühl, etwas Richtiges zu tun) in Aussicht zu stellen, sollten CSR-Botschaften aufzeigen, dass Konsumenten durch ihr Handeln auch tatsächlich etwas bewegen können. Allerdings darf hier keinesfalls der Eindruck entstehen, das Unternehmen würde die Verantwortung auf die Verbraucher abwälzen: Konsumenten sollten ermuntert, aber nicht aufgefordert werden, ihren Einfluss konstruktiv einzusetzen.

(9) Zielgruppenorientierung – die wichtigen Themen auswählen

Von den Verbrauchern werden nicht alle unternehmerischen CSR-Leistungen als gleich relevant eingeschätzt. Da die Meinungen über die Wichtigkeit der einzelnen Verantwortungsbereiche zum Teil weit auseinander gehen, sollten Unternehmen in erster Linie solche CSR-Informationen kommunizieren, an denen „ihre Konsumenten“ am meisten interessiert sind. Hier kann es zu einem Spannungsfeld zu den (in der Strategie identifizierten) „objektiv“ wichtigen CSR-Themen kommen.

5.3 DIE RICHTIGEN INFORMATIONSKANÄLE NUTZEN

(1) Aktive Verbreitung von CSR-Informationen

Sollen breitere Verbrauchersegmente angesprochen werden, wird man in der Kommunikation auch auf die klassischen Medien und Werbeträger zurückgreifen müssen. Dazu gehören TV- und Radio-Spots, Plakate am POS und Plakate für die Außenwerbung sowie Anzeigen und Beilagen in Zeitungen und Zeitschriften.

- ▶ TV-Spots eignen sich am ehesten, um Aufmerksamkeit zu wecken.

- ▶ Neben der TV-Werbung spielen vorrangig Werbemaßnahmen am POS eine wichtige Rolle. POS-Werbung hat den großen Vorteil, dass sie die Verbraucher vor Ort, d.h. direkt bei ihren Einkäufen anspricht.
- ▶ Konsumenten lediglich darauf aufmerksam zu machen, dass das Unternehmen nach bestimmten sozialen, ökologischen und anderen ethischen Kriterien handelt, ist für eine glaubwürdige CSR-Kommunikation nicht ausreichend. Beim Einsatz der klassischen Werbung (z.B. TV-Werbung) sollten Unternehmen ihren Konsumenten auch die Möglichkeit eröffnen (z.B. durch den Verweis auf eine Internetseite), sich nach weiteren Informationen zu erkundigen.

(2) CSR-Informationen über unabhängige Dritte verbreiten

Unternehmen sollten die Anstrengungen von Verbraucherorganisationen und anderen NGOs nutzen, die Verbraucher über die eigenen CSR-Leistungen zu informieren. Die von dieser Seite erstellten Informationen werden von Verbrauchern wegen ihrer Glaubwürdigkeit besonders positiv bewertet. Auch die direkte Verbreitung der eigenen CSR-Informationen über „Dritte“ ist – aus Sicht der Verbraucher – ein interessanter Weg.

Diese Handlungsempfehlungen machen deutlich, dass an die CSR-Kommunikation in Teilen die gleichen klassischen Anforderungen zu stellen sind, die für jede gute Unternehmenskommunikation gelten: Prägnanz, Verständlichkeit, spezifisch zum Unternehmen passend. Durch die inhaltliche Qualität der CSR-Themen und Botschaften kommen jedoch Anforderungen hinzu, die darauf abheben, die Glaubwürdigkeit von Aussagen nicht zu gefährden oder im besten Fall sogar zu unterstützen. Hier muss ein besonderes Fingerspitzengefühl entwickelt werden. Erforderlich sind aber gekonnte empirische Tests im Vorfeld der Kommunikationsmaßnahmen, mit denen die Verbraucherakzeptanz und die subkutanen Konnotationen der tatsächlichen CSR-Botschaften überprüft werden.

LITERATUR

- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): *Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung, Berlin.*
- BMVEL – Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.) (2003): *Verbraucherinformation durch Selbstverpflichtungserklärungen der Wirtschaft.* Konzeptpapier des wissenschaftlichen Beirats „Verbraucher- und Ernährungspolitik“ beim BMVEL, Hannover/Berlin.

- Diller, H. (1978): Verbesserungsmöglichkeiten der Verbraucherinformation durch Berücksichtigung verhaltenstheoretischer Erkenntnisse, *Zeitschrift für Verbraucherpolitik (ZVP)*, 2(1), 24-41.
- Eisend, M. (2003): *Glaubwürdigkeit in der Marketingkommunikation: Konzeption, Einflussfaktoren und Wirkungspotenzial*, Wiesbaden.
- Hansen, U.; Schoenheit, I. (1993): Was belohnen Konsumenten? Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung, *absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing*, Sonderausdruck, 12, 70-74.
- Hansen, U. (2012): *Transparenz und Glaubwürdigkeit von Corporate Social Responsibility*, in diesem Band, Hannover.
- imug (2006): *Wirkungen von vergleichenden Untersuchungen zur Corporate Social Responsibility bei Verbrauchern – am Beispiel der Stiftung Warentest*, imug Arbeitspapier Nr. 16, Hannover.
- imug (2007): *Corporate Social Responsibility als Verbraucherinformation*, imug Arbeitspapier Nr. 17, Hannover.
- ISO 26000 (2010): *Guidance on social responsibility*, Genf.
- Kaas, K.P. (1992): Marketing für umweltfreundliche Produkte, *DBW (Die Betriebswirtschaft)*, 52(4), 473-487.
- Kaas, K.P. (1993): Informationsprobleme auf Märkten für umweltfreundliche Produkte. In: Wagner, G. R. (Hrsg.): *Betriebswirtschaft und Umweltschutz*, Stuttgart, 29-43.
- Patton, M.Q. (2002): *Qualitativ Research und Evaluation Methods*, 3rd. edition, Thousand Oaks.
- Schoenheit, I.; Hansen, U. (2004): Corporate Social Responsibility. Eine neue Herausforderung für den vergleichenden Warentest. In: Wiedmann, K.P.; Fritz, W.; Abel, B. (Hrsg.): *Management mit Visionen und Verantwortung*, Wiesbaden, 233-258.
- Schoenheit, I.; Wirthgen, A. (2012): *CSR oder Preis oder Produktqualität? Die Bedeutung von CSR in der Kaufentscheidung*, in diesem Band, Hannover.