



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die Kommunikation von Corporate Social Responsibility (CSR) in den sozialen Medien

Eine vergleichende quantitative Inhaltsanalyse der Automobil-, Banken- und Lebensmittelindustrie aus der Forbes 2000 List 2017 anhand der Global Reporting Initiative (GRI) Standards auf der Plattform Twitter

verfasst von / submitted by

Hannes Paul Albrecht Schumann B.A.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik u. Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 28. Juli 2018

Hannes Schumann

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Aktueller Forschungsstand	2
1.2 Problemstellung	4
1.3 Forschungsfragen.....	5
1.4 Aufbau der Arbeit	6
2. Corporate Social Responsibility (CSR).....	9
2.1 Historische Entwicklung und Definition von CSR.....	10
2.2 Verwandte Konzepte.....	12
2.2.1 Nachhaltigkeit.....	12
2.2.2 Corporate Citizenship	13
2.2.3 Corporate Governance	13
3. CSR-Kommunikation.....	15
3.1 Triple-Bottom-Line (TBL) und die Global Reporting Initiative (GRI) Standards	16
3.2 Stakeholder-Management-Ansatz als Dialog	19
3.3 Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Grundlage der CSR-Kommunikation.....	22
3.4 Soziale Medien und CSR-Kommunikation	25
3.4.1 CSR-Kommunikation auf Twitter	26
3.4.2 Strategien der CSR-Kommunikation in den sozialen Medien.....	27
3.5 Risiken und Herausforderungen der CSR-Kommunikation	29
3.6 Zusammenfassung des theoretischen Konzepts.....	30
4. Methodisches Vorgehen.....	33
4.1 Auswahl des Untersuchungsmaterials und der Untersuchungsplattform	34
4.2 Das Kategorienschema	37
4.3 Analysezeitraum und Datenerhebung.....	46
4.4 Pretest.....	48
4.5 Intracoder-Reliabilität	49

4.6	Qualitative Experteninterviews.....	52
5.	Ergebnisse	56
5.1	Quantitative Inhaltsanalyse.....	56
5.2	Qualitative Experteninterviews.....	66
6.	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	72
6.1	Einschränkungen.....	76
6.2	Implikationen für weiterführende Forschungen	76
6.3	Fazit	77
	Literaturverzeichnis	79
	Abstract Deutsch	87
	Abstract English	88
	Anhang A – Codebuch	89
	Anhang B – Inhaltsanalytische Auswertungen – Häufigkeiten.....	95
	Anhang C – Inhaltsanalytische Auswertungen – Kreuztabellen und Chi-Quadrat	101
	Anhang D – Experteninterview BMW Group.....	119
	Anhang E – Experteninterview Nestlé	129

Abkürzungsverzeichnis

B-to-C	Business to Customer
CSR	Corporate Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
EU	Europäische Union
GRI	Global Reporting Initiative
TBL	Tripple Bottom Line
NGO	Non-Governmental Organisation
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: CSR-Pyramide (Carroll 1991)	11
Abbildung 2: Contact fields of corporations (Raupp 2011b, 280).....	20
Abbildung 3: Twitter-Screenshot eines BMW-Group-Postings der ökologischen Verantwortung. 24.11.2017 Online: https://twitter.com/BMWGroup/status/934022884485451777 (13.07.2018)	42
Abbildung 4: Twitter-Screenshot einer CSR-Stakeholder-Kommunikation von Carrefour, bei der die NGO @EuroFoodBanks mit eingebunden wird. 27.11.2018. Online: https://twitter.com/CarrefourGroup/status/935097306004819968 (13.07.2018).....	43
Abbildung 5: Screenshot eines interaktiven CSR-Posts von Tesco, dass mit der Ausprägung "Donate" codiert wurde. 01.12.2017. Online: https://twitter.com/tesconews/status/936625952301256704 (13.07.2018).	44
Abbildung 6: Screenshot der Eingabefelder der Suchmaschine "erweiterte Twittersuche". 13.07.2018. Online: https://twitter.com/search-advanced?lang=de (13.07.2018).....	48
Abbildung 7: Darstellung der Intracoder-Reliabilität der CSR-Variablen (eigene Darstellung).	51
Abbildung 8: Darstellung der Intracoder-Reliabilität der NON-CSR-Variablen (eigene Darstellung).	52
Abbildung 9: Twitter-Aktivität der Unternehmensbranchen (eigene Darstellung).	57
Abbildung 10: Anteil der CSR-Postings im Vergleich zu den NON-CSR-Postings (eigene Darstellung).	57
Abbildung 11: Anteil der NON-CSR-Themen insgesamt (eigene Darstellung).....	59
Abbildung 12: Stakeholder-Anteil der Einbindung bei der Kommunikation von CSR auf Twitter (eigene Darstellung).....	61
Abbildung 13: Darstellung der CSR-Kommunikation nach den GRI Standards und Branche (eigene Darstellung).	62
Abbildung 14: Anteil der CSR-Posts, die interaktiv oder informativ gepostet wurden (eigene Darstellung).	64

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint

1. Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt seit den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Für Unternehmen ist es unabdingbar geworden, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, um dadurch langfristig Reputation und Ansehen bei ihren Stakeholdern zu stärken (vgl. Kollat & Farache, 2017, 505). Gleichzeitig verlangt die Öffentlichkeit nach immer mehr Transparenz und unternehmerischer Verantwortung, da für sie der Profit nicht mehr an erster Stelle steht, sondern große Unternehmen auch als „Mitverursacher sozialer und ökologischer Probleme“ (Juretzek, 2014, 42) gelten. Nicht zuletzt sind börsennotierte Unternehmen im EU-Raum durch die aktualisierten EU-Richtlinien von 2017 zur „Commission guidelines on non-financial reporting“ (EU Commission, 2017) gesetzlich dazu verpflichtet, Transparenz zu zeigen und über Themen wie „environmental protection, social responsibility, treatment of employees“ oder „diversity on company boards“ (EU Commission, 2017) mindestens einmal jährlich zu berichten.

Neben den CSR-Projekten und Reportings ist besonders die Kommunikation von CSR über soziale Medien wichtig geworden, um Aufmerksamkeit für die CSR-Aktivitäten bei verschiedenen Stakeholdern zu generieren.

Soziale Netzwerke wie Twitter, Facebook, Instagram oder LinkedIn können einen direkten (digitalen) Draht zwischen Unternehmen, Meinungsführern, Journalisten, Anteilseignern und Konsumenten herstellen und den Dialog über CSR transparent befördern. Zudem kann Interaktivität (Two-Way-Communication) der Unternehmen mit Stakeholdern hinsichtlich CSR über die sozialen Medien, die Reputation der Unternehmen erhöhen und dies nicht nur einmal jährlich, sondern jeden Moment (Morsing & Schultz, 2006; Eberle, Berens & Li, 2012; Kollat & Farache, 2017). Gerade für Unternehmen aus den Branchen Automobil-, Banken oder Lebensmittel, die durch verschiedenste Skandale in den letzten Jahren gesellschaftliches Ansehen verloren haben (z.B. Dieselgate, Finanzkrise oder erhöhte Antibiotika-Anteile in Fleischprodukten), bietet sich durch CSR die Chance, ihre Reputation unter den Stakeholdern langfristig positiv zu beeinflussen und für weitere Krisen gerüstet zu sein (vgl. Greven & Lahme, 2014, 115).

Doch wie, wie häufig und mit welcher Vorgehensweise kommunizieren große Unternehmen ihre CSR-Projekte in den sozialen Netzwerken? Inwiefern unterscheiden sich Branchen und welche konkreten Inhalte werden wie gepostet, um die Reputation zu erhöhen?

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema, ob und welche CSR-Inhalte die 30 weltweit größten börsennotierten Unternehmen aus den Branchen Automobil, Bankenwirtschaft und Lebensmittelindustrie in den sozialen Netzwerken kommunizieren. Dabei werden die Posts anhand der international anerkannten Global Reporting Initiative (GRI) Standards (vgl. GRI Standards, 2018) analysiert und verglichen. Darüber hinaus soll untersucht werden, ob und welche Stakeholder bei der Kommunikation von CSR mit eingebunden werden und welche Kommunikationsstrategie seitens der Unternehmen überwiegend verfolgt wird (asymmetrisch oder symmetrisch). Als Plattform wurde Twitter gewählt, da sich dort vermehrt Meinungsführer, Journalisten und Politiker aktiv einbringen. Die Analyse liefert Erkenntnisse über den aktuellen Stand der CSR-Kommunikation der 30 größten Unternehmen auf Twitter und wird Vergleiche sowie Rahmenbedingungen für erfolgreiche CSR-Kommunikation in den sozialen Medien herstellen.

Ein Branchenvergleich zur CSR-Kommunikation in den sozialen Medien wurde bislang noch nicht durchgeführt und könnte Aufschluss über das Engagement sowie die inhaltlichen und strategischen CSR-Kommunikation und Stakeholder-Kooperationen der Branchen in den sozialen Medien offenlegen. Darüber hinaus lässt sich dadurch der Grad der Interaktivität zwischen den Branchen und Unternehmen aufzeigen und somit welche Branchen und Unternehmen führend in der Kommunikation von CSR in den sozialen Medien sind.

Ergänzend zur quantitativen Inhaltsanalyse soll mit zwei Experteninterviews diskutiert werden, welche Gründe hinter der Wahl bestimmter Themen und Kommunikationsstrategien liegen.

1.1 Aktueller Forschungsstand

Zur Kommunikation von CSR in den sozialen Medien bestehen bereits internationale Studien, wie und ob Unternehmen CSR auf Facebook oder Twitter kommunizieren. Dabei lag der überwiegende Fokus der Studien darauf, ob die Unternehmen Interaktivität mit ihren Stakeholdern fördern oder ob die Kommunikation asymmetrisch und ohne Dialogbereitschaft verläuft. Darüber hinaus wurden primär Unternehmen gewählt, die über ein eigenes CSR-Profil in den sozialen Medien verfügen und dort ausschließlich CSR-Themen kommunizieren.

Einen der wenigen Branchenvergleiche zur Kommunikation von CSR stellten O'Connor und Schumate (2010) in ihrer Studie „An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of

Corporate Social Responsibility Communication” her. Hierbei fanden die Autoren heraus, dass Unternehmen, die höher in der Wertschöpfungskette angesiedelt sind, die Sicherheit ihrer Mitarbeiter, ethische Geschäftspraktiken sowie Umweltschutz primär kommunizieren, während Unternehmen, die näher an Kunden in der Wertschöpfungskette sind, sich eher auf Philantropie und Bildung konzentrieren. Die Daten dafür nahmen die Autoren von den Websites der jeweiligen Unternehmen und nicht aus den sozialen Netzwerken.

Bereits frühere Studien fanden heraus, dass CSR im Kontext mit der Branche, in der sich die Unternehmen befinden, betrachtet werden muss (Cottril, 1990).

Hinsichtlich der Kommunikation von CSR in den sozialen Medien, untersuchten Castelló-Martínez und Ros-Diego (2012) in ihrer Studie „CSR communication through online social media“ zehn Unternehmen und stellten fest, dass diese ihre Social-Media-Kanäle fast ausschließlich für Werbung nutzen und nicht für einen Dialog mit ihren Stakeholdern.

Etter (2014) hat drei Strategien der 30 größten Unternehmen auf Twitter untersucht. Die Studie wertete 40.000 Tweets aus und stütze sich dabei auf die Stakeholder-Theorie nach Morsing und Schultz (2006). Etter (2014) analysierte die Posts mit einer reinen Informations-Strategie, einer Reaktions-Strategie und einer Engagement-Strategie. Das Ergebnis war eindeutig: Die Unternehmen nutzen überwiegend die Informations-Strategie, nur vier der 30 Unternehmen kommunizierten aktiv eine Engagement-Strategie, um die Stakeholder in ihre CSR-Projekte mit einzubinden (vgl. Etter 2014, 334).

Bereits ein Jahr zuvor hatte Etter (2013) mögliche Gründe für eine reduzierte Anwendung der Engagement-Strategie analysiert. In seiner Untersuchung mit knapp 42.000 Tweets stellte er fest, dass dies durch einen reaktiven Ansatz der Unternehmen sowie durch einen Mangel an Spezialisierung begründet ist.

Cortado und Chalmeta (2016) analysierten in ihrer Studie „Use of social networks as a CSR communication tool“ die CSR-Kommunikation von 20 spanischen Unternehmen mit der größten Marktkapitalisierung auf Facebook und Twitter. Dabei untersuchten sie, ob und wie die Unternehmen den Dialog mit Stakeholdern suchten. Auch sie kamen zu dem Ergebnis, dass die Kommunikation fast ausschließlich asymmetrisch verläuft.

Cho, Furey und Mohr (2017) bestätigten in ihrer Studie „Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate

Facebook“, von 46 Unternehmensprofilen, den niedrigen Anteil interaktiver CSR-Kommunikation sowie die erhöhte Einbindung interner Stakeholder. Als weiteren Untersuchungsgegenstand fanden Cho et al. (2017) heraus, dass das öffentliche Interesse an NON-CSR-Themen höher ist als an CSR-Themen. Dies untersuchten die Autoren, indem sie Likes, Shares und Kommentare verglichen.

Kollat und Farache (2017) analysierten die Konsumentenwahrnehmung von CSR-Posts in einem Experiment. Die Studie „Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication“ unter 507 Rezipienten zeigte, dass ein asymmetrischer Kommunikationsansatz bei den Konsumenten generell besser ankam als ein symmetrischer. Jedoch spielt der symmetrische Ansatz bei der Vertrauensbildung eine wichtige Rolle.

Der Forschungsstand zeigt, dass der Fokus auf der Analyse der Interaktivität liegt und eine interaktive CSR-Kommunikation in den sozialen Medien oftmals nur sehr bedingt stattfindet. Auch zeigt die Studie von Cho et al. (2017), dass die Konsumenten eher NON-CSR-Posts liken, sharen oder kommentieren als CSR-Posts. Dies kann bedeuten, dass die User mehr an Produkten interessiert ist als an sozialen oder ökologischen Themen. Kollat und Farache (2017) zeigten zudem auf, dass interaktive CSR-Kommunikation zwar nicht überwiegend besser ankommt, jedoch bei der Vertrauensbildung zum Unternehmen wichtig ist.

1.2 Problemstellung

Vorherige Studien haben sich demnach entweder auf ein Land beschränkt (vgl. Cortado & Chalmeta, 2016; Castelló-Martínez & Ros-Diego, 2012) oder konzentrierten sich auf die Engagement-Strategie unterschiedlicher Unternehmen (vgl. Etter, 2014).

Was allerdings bislang in den Studien fehlt, ist ein konsequenter Branchenvergleich der weltweit größten börsennotierten Unternehmen hinsichtlich der CSR-Kommunikation. Darüber hinaus wurden zentrale CSR-Aspekte wie die Analyse zur GRI-Themensetzung der Branchen, der Einbindung von Stakeholdern und der Kommunikationsstrategie (asymmetrisch oder symmetrisch) noch nicht branchenspezifisch analysiert und verglichen.

Dies ist jedoch wichtig, um aufzuzeigen, wie weit manche Branchen und Unternehmen sind oder wie inkonsequent andere Branchen und Unternehmen CSR kommunizieren.

Besonders in Industrien, die im B-to-C (Business-to-Consumer) Bereich tätig sind und allgemein ein überwiegend negatives Ansehen in der Bevölkerung genießen, könnte eine quantitative Analyse wissenschaftliche Erkenntnisse liefern und Lücken hinsichtlich einer wirkungsvollen CSR-Kommunikation in den sozialen Medien schließen. Genau hier setzt die vorliegende Masterarbeit an.

Um die Gründe für die Wahl der inhaltlichen Themensetzung, Strategie und Stakeholder-Einbindung der CSR-Kommunikation von Unternehmen zu erschließen, werden zusätzlich zwei Experteninterviews (BMW Group und Nestlé Deutschland) mit in die Analyse einfließen und die Teil-Forschungsfragen abrunden. Diese Ergebnisse sollen Erkenntnisse aus erster Hand und Antworten nach den Beweggründen liefern.

1.3 Forschungsfragen

Hinsichtlich des Erkenntnisinteresses, des aktuellen Forschungsstandes sowie der Problemstellung ergeben sich für die Analyse der Masterarbeit fünf Teil-Forschungsfragen. Diese sind der Hauptforschungsfrage „Wie kommunizieren Unternehmen aus den Branchen Automobil, Banken und Lebensmittel, CSR in den sozialen Medien?“ wie folgt unterteilt:

- **Teil-Forschungsfrage 1:**
Wie hoch ist der Anteil der CSR-Posts der weltweit größten börsennotierten Unternehmen und deren Branchen auf Twitter im Vergleich zu anderen Postings (NON-CSR) und welche Reaktionen erhalten diese von ihren Stakeholdern (Likes, Shares, Kommentare)?

- **Teil-Forschungsfrage 2:**
Welche Stakeholder beziehen die Industrien und die Unternehmen in die CSR-Kommunikation auf Twitter mit ein?

- **Teil-Forschungsfrage 3:**
Welche inhaltlichen CSR-Themen nach den GRI-Standards kommunizieren die Industrien und die Unternehmen aus der Automobil-, Banken und Lebensmittel-Industrie auf Twitter?
- **Teil-Forschungsfrage 4:**
Nach welcher Strategie (Information- oder Engagement-Strategie) kommunizieren die Industrien und die Unternehmen überwiegend auf Twitter?
- **Teil-Forschungsfrage 5:**
Welche Gründe spielen für die Auswahl von CSR-Themen, Stakeholder und für die Wahl der Kommunikations-Strategien in den sozialen Medien (Twitter) eine Rolle?

Die ersten vier Teil-Forschungsfragen werden mit einer quantitativen Inhaltsanalyse untersucht. Die fünfte Teil-Forschungsfrage wird mit Hilfe von zwei Experteninterviews (Milena Pighi, BMW Group und Nils Wettengel, Nestlé Deutschland) analysiert. Der Hauptfokus der vorliegenden Masterarbeit liegt jedoch in der quantitativen Inhaltsanalyse.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im **2. und 3. Kapitel**, dem theoretischen Teil der Arbeit, soll zunächst die aktuelle Definition von CSR erläutert werden. Im Anschluss daran wird die historische Entwicklung der Unternehmensverantwortung näher betrachtet. Anschließend wird anhand der Theorie von Carroll (1991) und der Verantwortungspyramide von Corporate Social Responsibility, die nach wie vor als „basaler Anknüpfungspunkt“ (Raupp, Jarolimek & Schultz, 2011a, 10) für die Beschreibung der verschiedenen Konzepte von CSR angesehen wird beschrieben.

Nach der Erklärung verwandter Konzepte der CSR, werden zentrale Faktoren wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Stakeholder bei der Kommunikation von CSR im **3. Kapitel** näher erklärt. Anschließend wird mit der Stakeholder-Theorie aufgezeigt, welche primären Fragen sich Unternehmen bei der Kommunikation von CSR stellen müssen, um diese möglichst erfolgreich und glaubwürdig im Sinne der Stakeholder zu vermitteln.

Um das inhaltliche Verständnis der CSR-Kommunikation begreifbar zu machen, wird die Triple-Bottom-Line (TBL) (Elkington, 1999) näher beschrieben. Die TBL lässt eine genauere Analyse von CSR zu. Durch „die drei Säulen des CSR-Engagements“ (Raupp et al., 2011a, 11.) können die wirtschaftliche, ökologische und die soziale Verantwortung der Unternehmen analysiert werden. Ausgehend davon, lassen sich die Global Reporting Initiative (GRI) Standards erklären, deren Kategorien für die quantitative inhaltliche Untersuchung der Posts herangezogen werden.

Im Anschluss daran, erfolgt die Herausarbeitung der Bedeutung und Charakteristika sozialer Medien und spezifisch der Plattform Twitter im Rahmen der CSR-Kommunikation. Danach werden die Kommunikations-Strategien von CSR in den sozialen Medien skaliert. Die Strategien basieren auf der Theorie von Morsing und Schultz (2008) in Anlehnung an die Stakeholder-Theorie nach Grunig und Hunt (1984) und beinhalten eine Informations-, Response- und Involvement-Strategy. Zum Abschluss des theoretischen Teils werden Risiken bzw. Herausforderungen für die Unternehmen im Rahmen von CSR-Kommunikation aufgezeigt.

Im empirischen Teil der Arbeit, dem **4. Kapitel**, werden zunächst beide Methoden (quantitative Inhaltsanalyse und qualitative Experteninterviews) und die Vorgehensweise näher beschrieben. Im Anschluss werden 30 Unternehmen der Forbes 2000 List Global 2017, der weltweit größten börsennotierten Unternehmen, mit einer quantitativen Inhaltsanalyse nach Früh (2017) auf Twitter untersucht. Ziel wird es dabei sein, die inhaltlichen und strategischen Unterschiede der CSR-Kommunikation in den sozialen Medien der drei Branchen Automobil, Banken und Lebensmittel zu analysieren und zu vergleichen. Im Anschluss daran werden beide Experteninterviews ausgewertet und in Themenblöcken miteinander verglichen.

Im **5. Kapitel** erfolgt die Ergebnisdarstellung der quantitativen Inhaltsanalyse sowie der beiden Experteninterviews. Die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse erfolgen nach den gesetzten Variablen und richten sich nach den jeweiligen Teil-Forschungsfragen. Die beiden Experteninterviews richten sich nach dem erstellten Leitfadenterview und beantworten die fünfte Teil-Forschungsfrage.

Im **6. Kapitel** erfolgt die Diskussion der relevanten Ergebnisse. Dazu soll auch ein Vergleich mit den vorherigen Studien erstellt werden, um so einen noch direkteren Einblick in die aktuelle

Debatte zu erhalten. Anschließend erfolgen Verweise auf zukünftige Forschungen sowie Implikationen der vorliegenden Analyse.

2. Corporate Social Responsibility (CSR)

Spätestens seit den 1990er Jahren wird das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft kontroverser diskutiert als vorher, was sich unter anderem auch auf die Globalisierung zurückführen lässt (vgl. Ihlen, Bartlett & May, 2011, 7). Durch die zunehmende Präsenz westlicher Unternehmen in Regionen mit demokratischen Defiziten, fragwürdigen Menschenrechten sowie mangelnden Arbeitsrechten, mussten sich Organisationen immer häufiger Fragen zur Verantwortungsübernahme stellen, was zu einem Umdenken von reinem Profit hinzu gesellschaftlicher Verantwortung innerhalb der Organisationen führte (vgl. ebd.).

Innerhalb der EU entstanden Maßnahmen für verschiedene Richtlinien zur Kommunikation von CSR mittels jährlicher Reportings, in denen die Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung offenlegen sollten. Zunächst freiwillig, seit 2014 gesetzlich verpflichtend. Die EU hat damit die „CSR-Debatte in West-Europa entschieden angestoßen und in weiteren Dokumenten CSR-Engagement von Unternehmen eingefordert“ (Raupp et al., 2011a, 12). Die EU versteht CSR als:

„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission 2011, 4) sowie *„als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“* (ebd., 7)

Der gesetzliche Rahmen – zumindest im EU-Raum – erfolgte mit den EU-Richtlinien zu „non-financial reporting“ (EU Commission, 2017) 2014 und einer Erweiterung im Frühjahr 2017. Die Absicht dahinter ist, einheitliche Informationen von großen Unternehmen über ihre Arbeitsweise und die Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen zu erhalten (vgl. EU Commission, 2017). Börsennotierte Unternehmen ab einer Größe von 500 Mitarbeitern sowie gelistete Banken, Versicherungen und andere von öffentlichem Interesse bezeichnete Unternehmen sind mit den Richtlinien dazu verpflichtet, in jährlichen Reportings Informationen über ihre CSR-Aktivitäten zu liefern. Dies betrifft Initiativen zu Umweltschutz, soziale Verantwortung und Behandlung von Mitarbeitern, Einhaltung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Bestechung sowie Diversität in Unternehmensgremien (vgl. EU Commission, 2017).

Einzuordnen ist der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) in den Bereich „der Unternehmensethik, einem Teilbereich der angewandten Ethik“ (Baasen, Jastram & Meyer 2005, 231). Grundsätzlich stellt CSR „ein dynamisches Konzept dar, welches einen gesellschaftlichen Diskurs um die moralische Verantwortung von Unternehmen für die ökologischen und sozialen Konsequenzen Ihrer Aktivitäten reflektiert“ (Baasen et al., 2005, 235).

Im folgenden Abschnitt soll zunächst auf die historische Entwicklung der Corporate Social Responsibility sowie der unternehmerischen Verantwortung eingegangen werden, bevor anschließend der Begriff der CSR anhand der CSR-Pyramide nach Carroll (1991) genauer erklärt wird. Anschließend folgt die Aufzeichnung verwandter Konzepte von CSR, um die Komplexität des Begriffs CSR zu reduzieren.

2.1 Historische Entwicklung und Definition von CSR

Die Wurzeln von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung reichen vom Merkantilismus über das Mittelalter bis ins antike Griechenland zurück (vgl. Schultz, 2011, 20; Carroll, 2016, 1). Während der Zeit der industriellen Revolution gab es erste Praxisbeispiele von CSR, so wie wir es heute kennen. Andrew Carnegie, Henry Ford und George Cadbury waren Anfang des 20. Jahrhunderts die Ersten, die sich z.B. für Gesundheitsprogramme oder Wohnungen für ihre Mitarbeiter einsetzten (vgl. Baasen et al., 2005, 231).

Der Begriff Corporate Social Responsibility kommt ursprünglich aus dem US-amerikanischen Raum. In Europa ist die akademische Debatte über CSR dagegen noch relativ jung (vgl. Matten & Moon, 2008, 406).

Mitte des 20. Jahrhunderts konkretisierte sich der Begriff der CSR zunehmend durch Howard R. Bowen (vgl. ebd.; Ihlen et al., 2011, 6; Matten & Moon, 2008, 406; Schultz, 2011). In seinem Buch „Social Responsibility of the Businessmen“ beschrieb Bowen erstmals, dass sich Unternehmen neben der Umsatzsteigerung und der Profitmaximierung auch an den „Zielen und Werten einer Gesellschaft zu orientieren“ (Baasen et al. 2005, 231) haben. Bowen verfasste durch sein Werk „eine retrospektive Analyse sozialer Strömungen in der Wirtschaft“ (Schultz, 2011, 29), die den Begriff der CSR greifbar machten und Anstoßpunkt für die weitere Auseinandersetzung mit CSR waren (ebd.). Nicht zuletzt waren es die globalen

Menschenrechtsbewegungen und Umwelt-Demonstrationen der 1960er Jahre, die die ethische Verantwortung seitens der Unternehmen in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Debatte trugen (vgl. Carroll, 2016, 2; Freeman, 2010, 38).

In der Folgezeit wurde der CSR-Diskurs besonders durch Archie B. Carroll systematisiert (Carroll, 1991). Durch die CSR-Pyramide (Abbildung 1), die nach wie vor als „basaler Anknüpfungspunkt“ (Raupp et al., 2011a, 10) für die Beschreibung der verschiedenen Konzepte von CSR angesehen wird, unterscheidet Carroll (1991) zwischen ökonomischer, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung der Unternehmensführung.

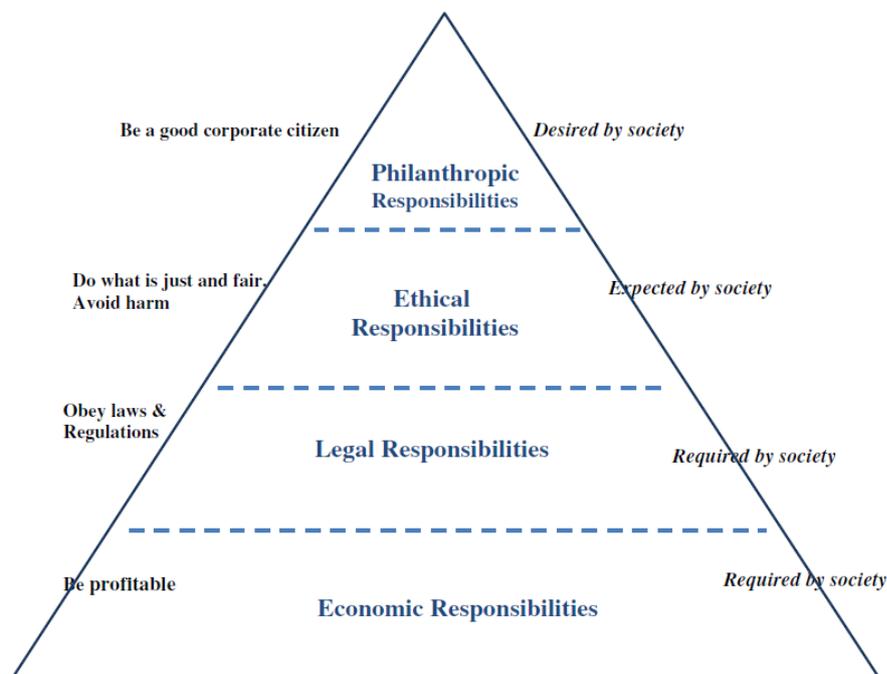


Abbildung 1: CSR-Pyramide (Carroll 1991)

Die ökonomische Verantwortung stellt die Grundvoraussetzung der Unternehmen dar, um die Ziele und anderen genannten Verantwortungen zu erreichen. Sie besagt, dass Unternehmen grundsätzlich profitabel sein sollen. Oberhalb der ökonomischen Verantwortung verordnet Carroll die rechtliche Verantwortung der Unternehmen. Sie soll sicherstellen, dass der wirtschaftliche Profit der Unternehmen im Rahmen der jeweiligen länderspezifischen Gesetze liegt. Sie ist für Carroll genauso wichtig wie die ökonomische Verantwortung. Beide genannten Ebenen werden von der Gesellschaft erfordert (vgl. Carroll, 1991).

Der dritte Block, die ethische Verantwortung, beschreibt die Verantwortlichkeiten, die nach Carroll von der Gesellschaft erwartet werden. Dies sind in erster Linie Normen, Erwartungen oder moralische Rechte von Interessensgruppen. Diese Werte sind zwar nicht gesetzlich vorgeschrieben, können aber als Treiber für die Schaffung von neuen Gesetzen oder Vorschriften sorgen. Carroll begründet dies z.B. mit der Umweltbewegung, die als ethische Vorboten angesehen werden können und die spätere Gesetzgebung signifikant beeinflusst haben (vgl. Carroll, 1991).

Als letzten Punkt verordnet Carroll die philanthropische Verantwortlichkeit der Unternehmen auf der Pyramidenspitze. Diese wird im Gegensatz zur ethischen Verantwortlichkeit nicht im ethischen oder moralischen Sinne von der Gesellschaft erwartet, sondern erwünscht. Nach Carroll betrachtet die Gesellschaft Unternehmen jedoch nicht negativ, wenn sich Unternehmen nicht für philanthropische, humanitäre Projekte einsetzen sollten (vgl. Carroll, 1991). Vielmehr sollte dies ein rein freiwilliger Akt der Unternehmen sein und für einen positiven Mehrwert in der Gesellschaft sorgen.

2.2 Verwandte Konzepte

Zur Beschreibung von CSR gibt es verschiedenste Begrifflichkeiten, die versuchen, das Konzept der CSR zu erklären (vgl. Ihlen et al., 2010, 6; Baasen et al., 2005, 232). Um das komplexe Verständnis von CSR zu vereinheitlichen, sollen im Folgenden drei verwandten Konzepte – *Nachhaltigkeit*, *Corporate Citizenship* und *Corporate Governance* – näher beschrieben werden. Diese Konzepte werden in der Literatur bisweilen teilweise als Synonym für CSR verwendet, sind jedoch maximal als verwandte Konzepte zu betrachten (vgl. Baasen et al., 2005, 234; Ihlen et al., 2011, 6).

2.2.1 Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit umfasste ursprünglich ausschließlich das Thema Umweltschutz (vgl. ebd.). Der Ursprung des Begriffs „liegt in der Forstwirtschaft des frühen 18. Jahrhunderts“ (Stierl & Lüth, 2015, 5). Damals waren natürliche Ressourcen wie Holz extrem gefragt, wodurch sich die gesellschaftliche Sorge um Ressourcenknappheit breitmachte (vgl. ebd.). Erst

die Erkenntnis, „dass der Rohstoff Holz nur dann langfristig zur Verfügung steht, wenn maximal so viele Bäume gefällt werden, wie auch wieder nachwachsen“ (ebd.), führte zu einem nachhaltigen Handeln. Erweitert wurde der Begriff dadurch, dass nachhaltige Entwicklung der Unternehmen nur dann möglich ist, „wenn ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden“ (Baasen et al., 2005, 234.). Der primäre Unterschied zum Begriff der CSR ist, dass Nachhaltigkeit nicht nur Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern meint, „sondern die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit und zukünftigen Generationen“ (ebd.).

2.2.2 Corporate Citizenship

Ein weiteres Konzept, das die Beziehung von Wirtschaft und Gesellschaft versucht, zu definieren, ist Corporate Citizenship (CC) (vgl. Ihlen et al., 2011, 6). Damit ist das „unternehmerische Bürgerengagement“ (Baasen et al., 2005, 234) gemeint, das besagt, dass Unternehmen nicht mehr private Akteure sind, sondern öffentlich-gesellschaftliche Beiträge leisten sollen, wie es von normalen Bürgern auch verlangt wird (vgl. ebd.). CC beinhaltet „gesellschaftsbezogene Aktivitäten eines Unternehmens und deren strategische Ausrichtung auf Unternehmensziele“ (ebd.). CSR hingegen umfasst „die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit“ (ebd.) Somit kann CC nur als kleiner Teil von CSR angesehen werden (vgl. ebd.).

Darüber hinaus wird CC als Konzept kritisiert, da es grundsätzlich instrumental und selbstverherrlichend sein kann (Ihlen et al., 2011, 6) und die tiefgreifende Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft nur verschleiert und somit oberflächlich ist (vgl. Ihlen, et al, 6).

2.2.3 Corporate Governance

Corporate Governance (CG) unterscheidet sich von CSR zentral durch die „eingesetzten Mittel zur Zielerreichung“ (Baasen et al., 2005, 234). Zunächst verfolgen beide Konzepte zwar „die Reduktion von Risiken“ (ebd.). Während sich CG jedoch ausschließlich „auf die Organe des Unternehmens beschränkt und sich mit Anreiz- und Kontrollstrukturen auseinandersetzt“

(ebd.) und dabei versucht, Fehlverhalten der Führungskräfte zu reduzieren, bezieht CSR vor allem auch die sozialen und ökonomischen Prozesse mit ein.

3. CSR-Kommunikation

Die Kommunikation von CSR stellt eine zentrale Rolle im CSR-Prozess der Unternehmen dar (vgl. Pollhammer & Meixner, 2017, 32). Da sich Unternehmen einer immer kritischeren und aufgeklärteren Gesellschaft gegenüberstehen, die insbesondere durch soziale Netzwerke jederzeit kritische Diskussionen bis hin zu Shitstorms losstreten können, spielt es für Unternehmen eine immer wichtigere Rolle, gesellschaftliche Debatten anzunehmen und proaktiv den transparenten Dialog mit relevanten Stakeholdern zu suchen, um eine positive Reputation langfristig zu etablieren (vgl. Colleoni, 2013, 228). Eine der größten Herausforderungen hierbei ist es, die Wahrnehmung der Stakeholder für CSR-Aktivitäten der Unternehmen herzustellen und darüber hinaus Skepsis gegenüber dem sozialen Engagement zu reduzieren (vgl. Du, Bhattacharya & Sen, 2010, 9).

Die Kommunikation von CSR muss transparent und zielgerichtet sein, um Vertrauen und Legitimität der Stakeholder zu erlangen (vgl. ebd.; Reichmann & Goedereis, 2014, 5). Gleichzeitig kann „Fundiertheit, professionelle Steuerung, Langfristigkeit, interne Kommunikation als auch Schärfung des öffentlichen Bewusstseins“ (Pollhammer & Meixner, 2017, 32) zur erfolgreichen Kommunikation von CSR beitragen und damit zur erfolgreichen Umsetzung des CSR-Prozesses. Um die Erwartungen der Stakeholder zu verstehen, ist es wichtig, dass Unternehmen nicht nur sozial verantwortlich agieren, sondern die CSR-Aktivitäten auch strategisch kommunizieren (vgl. Cho et al., 2017, 54). Die zwei zentralen Ziele von CSR-Kommunikation sind „ein langfristiger Beziehungsaufbau zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern sowie die damit verbundene Legitimation nach strittiger Unternehmensentscheidungen“ (Reichmann & Goedereis, 2014, 4).

Im folgenden Abschnitt wird zunächst die Tripple Bottom Line (TBL) nach Elkington sowie die Global Reportings Initiative (GRI) Standards, die eine inhaltliche Konkretisierung von CSR gewährleisten, dargestellt. An diesen Standard orientiert sich auch die vorliegende Masterarbeit bei der inhaltlichen und empirischen Auswertung der Twitter-Postings. Im Anschluss wird der Stakeholder-Management-Ansatz von Freeman (1984) definiert und mit ihm die Grundvoraussetzungen Glaubwürdigkeit und öffentliches Vertrauen zur Legitimation von CSR-Kommunikation erklärt.

3.1 Triple-Bottom-Line (TBL) und die Global Reporting Initiative (GRI) Standards

Für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit ist neben der Plattform vor allem der inhaltliche Rahmen von Bedeutung bzw. über was genau im CSR-Bereich berichtet wird. In den vergangenen Jahren haben sich für die Berichterstattung der sogenannten CSR-Reportings von größeren, börsennotierten Unternehmen die Global Reporting Initiative (GRI) Standards zur Berichterstattung von CSR fest etabliert. Die Standards basieren in erster Linie auf der Triple-Bottom-Line (TBL) von Elkington (1999), die zunächst dargestellt wird.

Durch John Elkingtons TBL ist ein engeres Verständnis von CSR möglich (vgl. Raupp et al., 2011a, 11). In seinem Buch „Cannibals with forks“ unterscheidet Elkington (1999) zwischen drei Verantwortungs-Dimensionen (wirtschaftliche, ökologische und soziale Verantwortung), die als „drei Säulen des CSR-Engagements“ (Raupp et al., 2011a, 11) zu verstehen sind. In jeder der Dimensionen unterscheidet Elkington zwischen „Capital“, „Accountability“, „Accounting“, „Issues and Indicators“, „Auditing“ und „Reporting, Risk-Rating and Benchmarking“ (Elkington, 1999, 74-90) und zeigt erstmals auf, über welche Themen berichtet werden sollte.

Die Veröffentlichung der TBL erfolgte zu einem Zeitpunkt, in dem Privatisierungen und Deregulierungen der Märkte zunahmen. Zudem ereigneten sich Umweltkatastrophen wie der Austritt mehrerer Tonnen giftiger Stoffe durch das Unternehmen Union Carbide India Limited im indischen Bhopal und der verheerende Untergang der Exxon Valdez vor der Küste Alaskas und einer einhergehenden Ölpest (vgl. Elkington, 2004, 18). Dies führte zu einer erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Es zeigte sich, dass die Legitimität von Unternehmensverantwortung in der Gesellschaft gegeben war (vgl. ebd.).

Die Definition der TBL geht über das Verständnis von Carroll hinaus und setzt „einen engeren analytischen Rahmen für die Bewertung, welche Maßnahmen der Unternehmen unter der Prämisse dieses engen Begriffsverständnisses als CSR zu bezeichnen sind“ (ebd., 11-12). Elkington beschreibt die TBL wie folgt:

„In the simple terms, the TBL agenda focuses corporations not just on the economic value they add, but also on the environmental and social value that they add – or destroy” (Elkington, 2004, 3).

So lassen sich CSR-Projekte von Unternehmen auch in den sozialen Medien hinsichtlich der Inhalte messen und vergleichen.

Ökonomische Verantwortung

Wirtschaftliche Verantwortung von Unternehmen äußert sich nach Elkington nicht ausschließlich nach Umsatz und Gewinn, sondern dann, wenn Unternehmen ihre Gewinne auch „ökonomisch verantwortlich für nachhaltige, d.h. zukunftssichernde Maßnahmen eingesetzt haben“ (Raupp et al., 2011a, 12). Unternehmen sollten eine wirtschaftliche langfristige Nachhaltigkeit ihrer Kosten, der Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen, der Preisgestaltung und Gewinnmargen, Geschäftsinnovationen und des Geschäftsökosystems garantieren. Dies sollte durch unabhängige interne sowie externe Überprüfungen untersucht werden (vgl. Elkington, 1999, 77).

Ökologische Verantwortung

Die ökologische Verantwortung der Unternehmen spiegelt nach Elkington vor allem deren Umweltbelastungen in der Produktion wider. Demnach sollten Unternehmen ihre Schadstoffe reduzieren. Konkret sieht die TBL dies in den Bereichen Energie, Materialien, Wassernutzung, Emissionen, potentiellen Umweltgefahren oder Abfall vor (vgl. ebd., 81).

Soziale Verantwortung

Die soziale Verantwortung betrifft in erster Linie Mitarbeiter eines Unternehmens. So sollen neben der Wahrung von Recht und Moral freiwillige Maßnahmen getroffen werden, wie z.B. Seminare zur Weiterbildung für Mitarbeiter oder die Förderung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Elkington, 1999, 88; Raupp et al., 2011a, 12). Aber auch die Einhaltung der Menschenrechte, Einhaltung der Rechte für Minderheiten, Frauenrechte, gleiche Bezahlung von Frauen und Männern und Gewerkschaftsrechte spielen in der sozialen Verantwortung eine zentrale Rolle (vgl. Elkington, 1999, 88).

Aufbauend auf die TBL gründete sich die Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Sie geben bestimmte Richtlinien vor, die international anerkannt sind und erweiterten die Faktoren

von Elkingtons TBL. Von den 250 größten Unternehmen weltweit, berichten 93 % über ihre Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit und 83 % davon greifen auf die GRI Standards zurück (vgl. GRI, 2018). Gegründet 1997 durch eine Multi-Stakeholder Initiative als gemeinsames Projekt der „US Coalition for Environmentally Responsible Economies and the UN Environment Program“ (Vigneau, Humphreys & Moon, 2014, 472), setzte sich die GRI zum Ziel, „(to) understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption and many others“ (GRI, 2018). Sie sind neben dem UN Global Compact eine der führenden Standards zur Berichterstattung (Reporting) über CSR-Projekte von Unternehmen (vgl. CSR in Deutschland, 2017).

Nachhaltigkeit soll ein wesentlicher Bestandteil der Entscheidungsprozesse aller Unternehmen werden und Stakeholder mit einbinden (vgl. GRI 2018). Um diese Ziele umzusetzen, knüpfen die GRI Standards an der TBL an, um in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Sozialstandards internationale Regeln zu setzen (vgl. Sherman & DiGuilio, 2010, 60). Die GRI Standards sind „basically be defined as voluntary, commonly used, and specific sets of rules“ (Vigneau et al., 2014, 46,9).

Ein Grund für die weltweite Akzeptanz der GRI Standards ist das Bedürfnis von Unternehmen, durch Transparenz Legitimität bei den Stakeholdern zu generieren. Genau dies verschaffen die GRI Standards durch eine Struktur der Reportings. Unternehmen haben darüber hinaus die Möglichkeit, ihre Reputation zu erhöhen, die Marke zu schützen und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern zu steigern. Zudem sind die erstellten Reportings mit relativ geringen Kosten verbunden, da die GRI Standards nur verlangen, die Managementprozesse der Unternehmen zu dokumentieren, anstatt ihre Ergebnisse zu bewerten (vgl. Vigneau et al., 2014, 473).

Die GRI Standards bieten Leitfäden an, an denen sich die Unternehmen orientieren können. Dies verspricht eine einheitlich inhaltliche Darstellung der CSR-Aspekte von Unternehmen, in der Unternehmen Richtlinien vorgegeben werden, *was* und *wie* CSR zu berichten ist (vgl. Vigneau et al., 2014, 472). Ein Vergleich zwischen den Unternehmen kann somit hergestellt werden, und Unternehmen müssen begründen können, wenn sie sich dazu entscheiden sollten, über eine oder mehrere GRI Standards nicht berichten zu wollen (vgl. ebd.). Die GRI Standards werden von drei Säulen getragen: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Hinsichtlich der TBL umfassen die Standards innerhalb der wirtschaftlichen Verantwortung Themen wie Anti-Korruption, wettbewerbswidriges Verhalten oder wirtschaftliche Auswirkungen. Die

ökologische Säule befasst sich mit Themen wie Biodiversität, Emissionen oder Wasser und Materialien. Die dritte Säule, die Soziale, stellt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt und behandelt Themen wie Anti-Diskriminierung, Diversität oder Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. GRI, 2018). Daher wurden die GRI Standards zur empirischen Untersuchung der vorliegenden Masterarbeit ausgewählt. Die genauere Auflistung der Kategorien erfolgt im empirischen Teil der Arbeit, im 4. Kapitel.

3.2 Stakeholder-Management-Ansatz als Dialog

Der Dialog mit Stakeholdern kann als die Kernsubstanz von CSR angesehen werden (vgl. Abitol & Lee, 2013, 797; Kollat & Farache, 2017, 508). Dabei ist es zentral, dass die Interessengruppen und das Unternehmen den Dialog verstehen und schätzen (vgl. Cho et al., 2017, 797).

Unter Dialog versteht man zunächst den Austausch mindestens zweier Gesprächspartner, die sich in Zuhören und Erzählen wechselseitig austauschen (vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 7). Bezugnehmend auf die Unternehmenskommunikation stellt dies das Unternehmen und mindestens einen Stakeholder dar (vgl. ebd.). Der „Dialog ist das Ziel einer kommunikativen Beziehung“ (ebd.) und „der Prozess, der zu solch einem Dialog führt, wird als Dialogorientierung verstanden“ (ebd.). Etablieren Unternehmen eine Dialogorientierung, kann man dies bereits als „verantwortungsvolle Grundhaltung“ (ebd.) und als „langfristigen Beziehungsaufbau“ (ebd.) zu den Stakeholdern interpretieren. Somit ist Dialogorientierung eine Form von CSR und Unternehmen, die sich damit auch verantwortungsvoll verhalten (vgl. ebd.).

Stakeholder verfolgen über differenzierte Partikularinteressen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme an den Unternehmen, um ihren individuellen Einfluss auszuüben (vgl. Baasen et al., 2005, 232). Dabei müssen sich Unternehmen entscheiden, wie sie welche Verantwortung wahrnehmen und kommunizieren, um ihre relevanten Stakeholder zu befriedigen und die Unternehmensziele voranzubringen (vgl. Cho et al., 2017, 797). Demnach ist CSR das Konzept, dass sich damit beschäftigt, „welche Verantwortung ein Unternehmen (in der Gesellschaft) wahrnimmt“ (Altenburger, 2016, 21). Der Stakeholder-Management-Ansatz hingegen macht sich zur Aufgabe, „wem gegenüber diese Verantwortung wahrgenommen“ (ebd.) werden soll. Dabei stellen sich in der Debatte um den Stakeholder-Management-Ansatz für die Unternehmen zwei zentrale Fragen: Wie

identifiziert das jeweilige Unternehmen seine relevanten Stakeholder und wie managet es die Beziehung zu den jeweiligen unterschiedlichen Stakeholdern (vgl. Raupp, 2011b, 279)? Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang verschiedenster Stakeholder-Gruppierungen mit einem Unternehmen.

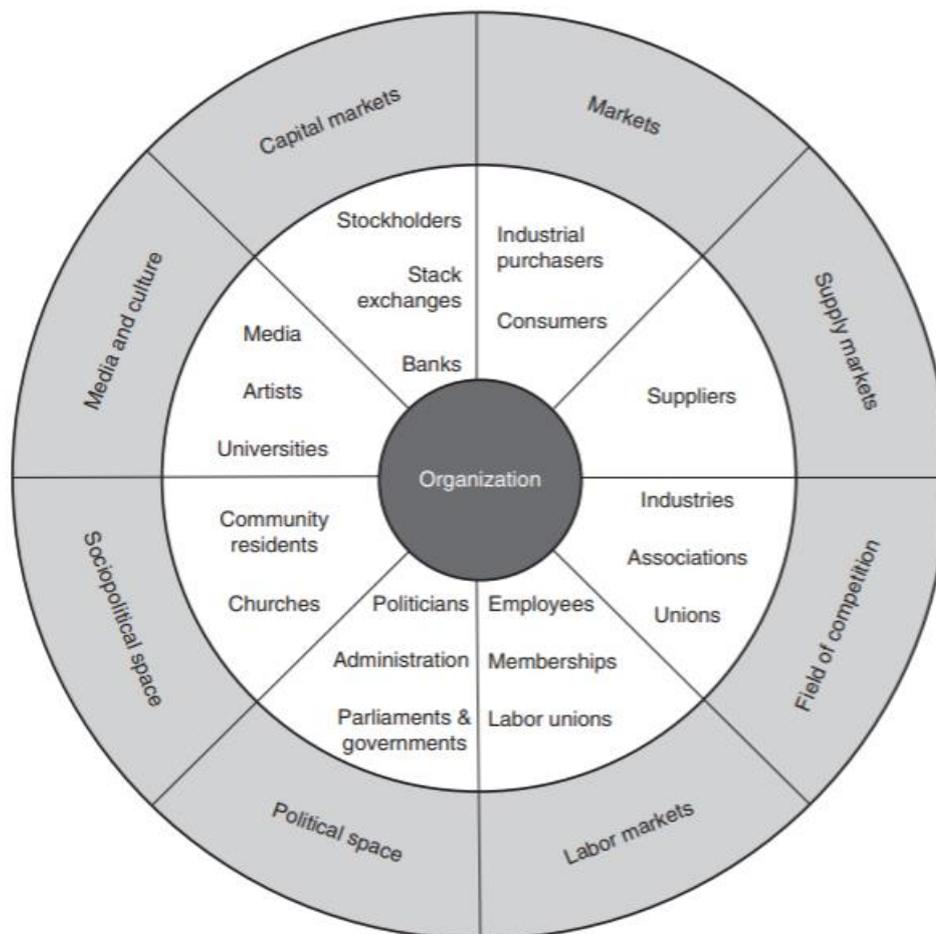


Abbildung 2: Contact fields of corporations (Raupp 2011b, 280)

Edward Freeman, der 1984 das Konzept des Stakeholder-Management-Ansatzes umfassend in einem Buch beschrieb, bezeichnet einen Stakeholder als "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose" (Freeman 2010, 53). Stakeholder-Management ist für Freeman „the necessity of an organization to manage the relationships with its specific stakeholder group in an action-oriented way“ (ebd.). Freeman demonstriert die besondere Dringlichkeit eines Beziehungsaufbaus zu den unterschiedlichen Interessengruppen, da dies langfristig positive finanzielle Auswirkungen für die Unternehmen haben kann (vgl. Morsing & Schultz, 2006, 324). War es die geltende Annahme vor der

Veröffentlichung von Freemans Werk, die Funktion von Unternehmen ausschließlich gegenüber Shareholdern verantwortlich zu sein, änderte sich durch die Theorie von Freeman, dass Unternehmen mehr profitabel wären, wenn alle Stakeholder, also auch Non-Shareholder, angesprochen und involviert werden würden fundamental (vgl. Raupp, 2011b, 278). Verfügt ein Unternehmen nicht über einen Beziehungsaufbau zu seinen Stakeholdern, so ist kein Spielraum für Verhandlungen oder Transaktionen mit den Interessengruppen möglich (vgl. Freeman, 2010, 53-54). Der Theorie von Freeman schlossen sich in den folgenden Jahrzehnten mehrere (Wirtschafts-) Wissenschaftler an, die eine Verbindung zwischen „corporate social performance and financial performance“ (Morsing & Schultz, 2006, 324) herstellten.

Zur Identifikation der Stakeholder gibt es verschiedene Varianten. So lassen sich Stakeholder bezüglich ihrer Abhängigkeit von Unternehmen unterscheiden. Zu den primären Stakeholdern zählen Shareholder, Kunden, Mitarbeiter oder Zulieferer. Zu den sekundären Stakeholdern lassen sich Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien oder Gemeinschaften zählen (vgl. Raupp, 2011b, 279).

Eine weitere Differenzierung der Stakeholder lässt sich innerhalb der Ansprüche der jeweiligen Anteilseigner begründen. So lassen sich zwischen Rechtsansprüchen (derivative Stakeholder) durch das jeweilige Rechtssystem und moralischen Ansprüchen (normative Stakeholder) durch die jeweiligen Wertesysteme einer Gesellschaft Stakeholder unterscheiden. Zu den derivativen Stakeholdern zählen Einzelpersonen oder Gruppierungen, die den Unternehmen schaden könnten oder davon profitieren würden, falls dem Unternehmen Schaden zugefügt wird. Dies betrifft z.B. Konkurrenz-Unternehmen, Aktivisten, Medien oder gar Terroristen.

Normative Stakeholder sind Gruppierungen oder Einzelpersonen, zu denen ein Unternehmen moralische Verpflichtungen hat wie z.B. Finanziere, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder lokale Gemeinschaften (vgl. ebd., 280-281).

Die zweite zentrale Frage, die sich in der Debatte um den Stakeholder-Management-Ansatz stellt, ist die, wie Unternehmen die Beziehungen zu den jeweiligen Stakeholdern steuern bzw. deren Ansprüche in die Unternehmenslogik involvieren. Dies hängt zunächst stark von den jeweiligen Stakeholder-Gruppierungen ab (vgl. ebd., 281). In der Regel erweisen sich geringe Schwierigkeiten mit etablierten Stakeholdern wie Gewerkschaften oder Aufsichtsbehörden. Zwar kommen Probleme mit diesen Gruppierungen vor, jedoch sind existentielle

Meinungsverschiedenheiten eher selten, da diese Stakeholder auch ein Interesse am Erfolg der Unternehmen haben (vgl. ebd.).

Ganz anders sieht dies mit Aktivisten aus, die meist unternehmensfeindliche Ansichten haben und die es für Unternehmen unmöglich machen, sich auf gemeinsame Punkte zu einigen. Auch die meist fehlende Struktur der Aktivistengruppierungen macht es für Unternehmen schwer zu kooperieren (vgl. ebd.).

Um diese Gruppierungen zu unterscheiden, differenziert der Stakeholder-Management-Ansatz hier zwischen „real Stakeholders“ (also Personen oder Gruppierungen mit direktem Anteil am Unternehmen), „Stakewatchers“ (Interessengruppen, die ihren Einfluss am Unternehmen mit Aufmerksamkeit beobachten, z.B. Verbraucher, Verbände, Gewerkschaften oder Aktivisten) und „Stakekeepers“ (Unabhängige Regulierungsbehörden, die kein Interesse am Unternehmen, aber Einfluss und Kontrolle haben) (ebd.). Nach dieser Filterung liegt es dann am jeweiligen Unternehmen, eine Kooperation oder Bedrohung einzuschätzen, um eine angemessene Kommunikation zu entwickeln. Diese kann entweder defensiv oder offensiv ausfallen (vgl. ebd.).

Kritik an der Stakeholder-Theorie betrifft in erster Linie die Unschärfe des Begriffs „Stakeholder“, da dieser für verschiedenste Einheiten verwendet wird (vgl. Raupp, 2011b, 281). So lassen sich sämtliche Gruppen und Individualisten, die ansatzweise etwas mit dem Unternehmen zu tun haben, als Stakeholder bezeichnen.

Ein zweiter Kritikpunkt bezieht sich auf das Management der Stakeholder. Kritiker argumentieren, dass es keine überzeugende Antwort auf die Frage gibt, wie widersprüchliche Ansprüche der Stakeholder ausgeglichen werden können (vgl. ebd.). Dies kann dazu führen, dass manche Stakeholder enttäuscht werden, da sie ihre Interessen nicht gegen andere Stakeholder durchsetzen können. Allerdings kann die Stakeholder-Theorie helfen, Entscheidungen darüber zu treffen, welche Art von sozialer Verantwortung ein Unternehmen übernehmen sollte (vgl. ebd., 283).

3.3 Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Grundlage der CSR-Kommunikation

Durch die gestiegene Forderung von Stakeholdern an Unternehmen zu mehr gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme, rückt die Kommunikation von CSR verstärkt in den Mittelpunkt

(vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 6). Um die Kommunikation von CSR wirksam bei den relevanten Stakeholdern zu vermitteln, bedarf es zwingend (öffentliches) Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern des jeweiligen Unternehmens.

Erst durch Vertrauen haben die Unternehmen die Legitimität, (CSR-) Kommunikation zu vermitteln. Bentele und Nothhaft (2011) definieren öffentliches Vertrauen wie folgt:

„Öffentliches Vertrauen ist ein kommunikativer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, gleichzeitig Prozess und Ergebnis dieses Prozesses, in dem öffentlich wahrnehmbaren Personen, Organisationen / Institutionen und gesellschaftlichen Systemen mehr oder weniger öffentlich hergestelltes Vertrauen zugeschrieben wird.“
(Bentele & Nothhaft, 2011, 52).

Vertrauensbildung und Vertrauensverlust der Unternehmen in „mediatisierten Gesellschaften“ (ebd., 53) sind gebunden an Informationen, die neben den Medien von professionellen Public Relations (PR) vermittelt werden (vgl. ebd.). Allgemein betrachtet, ist „Vertrauen nur durch vertrauensvolles Verhalten möglich“ (Reichmann & Goedereis, 2014, 6). Für eine verantwortungsvolle Kommunikation sind Vertrauensfaktoren wichtig, die sich auch in relevanten PR-Richtlinien widerspiegeln. Dazu zählen Transparenz, Wahrhaftigkeit und Fairness (vgl. ebd.). Weiters sind Werte wie „Authentizität und Konsistenz“ (ebd.) der Botschaften zentral für „verantwortungsvolle Kommunikation“ (ebd.).

Für die Herstellung von Vertrauen fordert die Theorie des öffentlichen Vertrauens verschiedene Eigenschaften (vgl. ebd.). Bentele und Nothhaft (2011) sprechen hier von „Vertrauensfaktoren“ (2011), die von Unternehmen wahrgenommen werden können und in der Summe zu einem „dynamischen Vertrauensaufbau“ (Bentele & Nothhaft, 2011, 55) seitens der Stakeholder führen können. Vertrauensfaktoren äußern sich „im kommunikativen oder außerkommunikativen Verhalten/Handeln von Personen und Organisationen oder in der Struktur, der Qualität, Angemessenheit oder dem Erfolg von technischen, sozialen oder soziotechnischen Systemen“ (ebd.). Gleichzeitig kann eine geringe Wahrnehmung der Vertrauensfaktoren zu Misstrauen am Unternehmen führen (vgl. ebd., 55).

Bei CSR-Aktivitäten vertraut die Öffentlichkeit nach Cho et al. (2017) vor allem unabhängigen Organisationen oder NGOs. Dies bedeutet, dass „CSR messages that include a third-party

endorsement or involvement in CSR programs help corporations decrease public criticism, making CSR information more trustworthy” (ebd.).

Glaubwürdigkeit ist „als Teilphänomen von Vertrauen“ (vgl. Bentele & Nothhaft, 2011, 57) anzusehen. Im Unterschied zu Vertrauen, ist der „Glaubwürdigkeitsbegriff enger und begrenzter“ (ebd.) gefasst. Vertrauen kann man gegenüber Personen oder Unternehmen, ja sogar Systemen geben. Glaubwürdigkeit hingegen kann man nur der Kommunikation schenken, die sich auch in Texten äußern lässt. Demnach ist Glaubwürdigkeit „keine inhärente Eigenschaft eines Objekts oder einer Person, sondern relational“ (ebd.) und kann wie folgt definiert werden:

„Glaubwürdigkeit ist eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemandem (Rezipienten) in Bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte, etc.) zugeschrieben wird.“ (ebd., 58)

Letztendlich ist die begründete Argumentation der Unternehmen wie sie ihre (CSR-) Handlungen kommunizieren für die Vertrauensbeziehung mit ihren Stakeholdern entscheidend. Dies setzt einen offenen Dialog mit den relevanten Stakeholdern voraus, um Machtmissbrauch, Dominanz und Kontrolle der Unternehmen abzuschwächen (vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 6; Swift, 2001, 21) Jedoch bleiben die Prozesse zum gegenseitigen Aufrechterhalten von Vertrauen im Unklaren (vgl. Swift, 2001, 21). Dies hat vor allem damit zu tun, dass jeder Stakeholder unterschiedliche Interessen vertritt und differenzierte Anforderungen an die Unternehmen stellt (vgl. ebd.).

Wichtig für die Glaubwürdigkeit von CSR und deren Umsetzung ist die frühe Einbindung der eigenen Mitarbeiter des Konzerns in die jeweiligen CSR-Projekte (vgl. Morsing & Schultz, 2008, 108). Morsing und Schultz (2008) bezeichnen diesen Prozess als „inside-out approach“ (ebd.). Laut den Autoren ist CSR Kommunikation ohne die Einbindung der eigenen Mitarbeiter „pure top managerial rhetoric“ (ebd.). So ist es wichtig, die eigenen Mitarbeiter für CSR zu gewinnen, da sie auch Botschafter des Unternehmens sind. Demnach sollte ein CSR-Projekt zunächst die Mitarbeiter betreffen, um anschließend ein Projekt auszurollen auf lokale Gemeinschaften sowie später eventuell auf nationale oder internationale Bedürfnisse abzudecken (vgl. ebd.).

3.4 Soziale Medien und CSR-Kommunikation

Seit der Etablierung der sozialen Medien, hat sich die Wahrnehmung von Unternehmen bei den Stakeholdern drastisch erhöht. Verschiedenste Stakeholder haben die Möglichkeit, mit den Unternehmen direkt und jederzeit öffentlich in Kontakt zu treten und sich aktiv einzubringen. Dies hat Vor- und Nachteile für die Unternehmen, da sie sich überlegen müssen, was und welche Strategie sie anwenden, um mit ihren Stakeholdern in einen positiven Kontakt zu treten (vgl. Colleoni, 2013, 229). Eine einheitliche Definition für soziale Medien gibt es nicht, allerdings stehen Social Media, soziale Medien oder auch Web 2.0 genannt, gemeinsam für den „Austausch von Informationen, Erfahrungen und Sichtweisen mithilfe von Community-Websites“ (Pollhammer & Meixner, 2017, 44).

Die Plattformen eignen sich theoretisch ideal für eine symmetrische Kommunikation der Unternehmen mit ihren Stakeholdern und damit für einen dialogorientierten Stakeholder-Ansatz im CSR-Bereich (vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 8).

Zunächst einmal sind Kanäle wie *Facebook*, *Twitter* oder *Instagram* dialogorientiert und können zu einem langfristigen Beziehungsaufbau beitragen (vgl. Lee, Oh & Kim, 2013, 792; Reichmann & Goedereis, 2014, 8). Die noch junge, dialogorientierte Art der Kommunikation „is the ultimate foundation that sets apart the social media from the traditional ones“ (Lee, et al., 2013, 792.). Durch die sozialen Medien ist das traditionelle Schema „one-to-one or one-to-many communication“ (Cho et al., 2017, 55) obsolet und ändert sich zu „any-to-any and many-to-many communication“ (ebd.). Unternehmen haben darüber hinaus die Möglichkeit, ihre CSR-Agenda ohne eine Einschränkung seitens der etablierten Medien auf ihren Profilen zu verbreiten (vgl. ebd.). Somit profitieren Stakeholder als auch die Unternehmen von den sozialen Netzwerken und eine Etablierung der Kommunikation über soziale Medien kann auch gesehen werden als „decision to take a more ethical position in terms of stakeholder relationships“ (Lee et al., 2013, 793).

Durch die Möglichkeit Postings zu liken, teilen und kommentieren, können User zudem ihre Meinung über die Postings wiedergeben. Durch das Liken eines Postings, können User ihre Befürwortung über den Tweet eines Unternehmens ausdrücken. Mit der Option, das Posting zu teilen, können User das Unternehmens-Posting auf ihrer eigenen Profilsseite platzieren. Über das Kommentarfeld haben die User zudem die Möglichkeit, ihre Meinung zudem Posting wiederzugeben und dies öffentlich zu kommentieren (vgl. Cho et al., 2017, 57-58). Cho et al.

(2017) definieren dabei das Liken eines Postings als „low level engagement“ (ebd.), das Teilen eines Postings als „medium level of engagement“ (ebd.) und das Kommentieren als „high level of engagement“ (ebd.).

Zudem ermöglicht die Einbindung der Stakeholder in den CSR-Prozess über die sozialen Medien Legitimität und Reputation für die Unternehmen. Ferner können Unternehmen dem Problem der „mangelnden Sichtbarkeit“ (Reichmann & Goedereis, 2014, 8.) und „der grundlegenden Skepsis verschiedener Stakeholder gegenüber CSR-Engagement von Unternehmen und dessen offensiver Kommunikation“ (ebd.) mit Hilfe der sozialen Medien entgegenwirken. Dies geschieht einfacher als mit jedem anderen Massemedium, da die sozialen Medien für jeden verfügbar sind, der über einen entsprechenden (kostenlosen) Account und Internet verfügt (vgl. ebd., 9). Weitere Vorteile sind die relativ geringen Kosten, die hohe Reichweite, der direkte Kontakt und die Einbindung mit Stakeholdergruppen sowie individualisierte Kontaktmöglichkeiten (vgl. Pollhammer & Meixner, 2017, 54-55; Cortado & Chalmers, 2014, 5).

Sofern sich Unternehmen dazu bereit erklären, in den Dialog mit Stakeholdern zu treten, lässt sich dies bereits als „Zeichen freiwilliger Transparenz“ (vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 9) bezeichnen und damit als zentraler Schritt im CSR-Prozess. Unternehmen tragen dazu bei „Regeln und Ressourcen zu reproduzieren“ (ebd.). Durch die aktive Einbindung von Social Media Kanälen kann das Unternehmen zudem den eigenen Einfluss auf seine CSR-Aktivitäten langfristig gestalten und so den beiden zentralen Zielen der CSR-Kommunikation (langfristiger Beziehungsaufbau und Legitimation der Kommunikation) entgegenzutreten (vgl. ebd.).

3.4.1 CSR-Kommunikation auf Twitter

Das soziale Netzwerk Twitter wurde 2006 gegründet und ist mit monatlich 336 Millionen aktiven Nutzern eines der größten sozialen Netzwerke weltweit (vgl. Lee et al., 2013, 793; Statista, 2018). In dem sozialen Netzwerk ist es möglich, auf 140 Zeichen, bzw. seit dem 07.11.2017 auf 280 Zeichen, Nachrichten zu schreiben und zu teilen (retweeten) (vgl. Lee et al., 2013, 793). Nutzer können durch einfache Klicks Freunden, Medien oder Unternehmen folgen, von denen sie dann in ihrem sogenannten Feed Nachrichten bzw. Status-Updates erhalten. Twitter kombiniert eine soziale Funktion (Freunde) sowie eine Medien-Struktur (vgl.

Lee et al., 2013, 794). So vernetzen sich Nutzer mit Freunden, „for bidirectional sharing of interests, as they do in other social network sites (e.g. Facebook), while at the same time, they get connected for unidirectional broadcasting relationship as they do in more traditional media” (ebd.).

Twitter wird von verschiedensten Stakeholder-Gruppierungen wie z.B. Politikern, Journalisten, Investoren, NGOs, Aktivisten oder Konsumenten genutzt, die ein erhebliches Interesse in CSR haben (vgl. Etter, 2014, 327). Zwar spiegeln die Twitter-Nutzer nicht die ganze Gesellschaft wider, allerdings deckt das soziale Netzwerk einige wichtige Stakeholder ab und ermöglicht es, nicht nur als Informations-Empfänger zu fungieren, sondern auch als Interaktionspartner zu dienen (vgl. ebd.). Dies kann es für Unternehmen allerdings auch schwierig machen, gezielt über soziale Medien mit einer bestimmten Stakeholder-Gruppe zu kommunizieren, da diese auf Twitter und in sozialen Medien bisweilen ambivalent ist.

3.4.2 Strategien der CSR-Kommunikation in den sozialen Medien

Morsing und Schultz (2006) haben aufbauend auf der Theorie von Grunig und Hunt (1984) drei Strategien entwickelt, die aufzeigen, wie Unternehmen mit ihren Stakeholdern in Kontakt treten können: die Information-Strategy, Response-Strategy und die Engagement-Strategy (vgl. Morsing & Schultz, 2006). Diese werden nun im Folgenden genauer beleuchtet.

Information Strategy

Bei der Information Strategy verläuft die Kommunikation ausschließlich einseitig, nämlich „One-Way“ (Morsing & Schultz, 2006, 326). Der Kommunikator, im vorliegenden Fall das Unternehmen, stellt z.B. auf Twitter ein Posting online, welches ausschließlich Informationen über ein CSR-Projekt enthält. Eine Interaktion mit Stakeholdern ist dadurch nicht möglich und wird vom Unternehmen nicht gewünscht. Es werden lediglich Informationen zu einem CSR-Projekt gepostet. Durch diese Strategie können Unternehmen zwar ihre CSR-Bemühungen kommunizieren und dadurch evtl. Aufmerksamkeit für die eigenen CSR-Aktivitäten steigern, aber eine symmetrische Kommunikation mit relevanten Stakeholdern findet nicht statt (vgl. Etter, 2014, 328). Ohne aktiv auf Stakeholder auf Twitter zu hören und mit diesen zu interagieren, werden gegenseitige Vorteile wie z.B. Verständnis für CSR-Aktivitäten nicht erreicht (vgl. ebd.). Übernimmt man die Information Strategy für Twitter, bedeutet dies, dass

Unternehmen in ihren Postings und Tweets ausschließlich informativ kommunizieren und einen Austausch mit den Stakeholdern nicht zulassen.

Response Strategy

Die Response Strategy geht einen Schritt weiter und versteht sich als „Two-Way-Communication“ (Morsing & Schultz, 2006, 327). Allerdings ist diese Strategie „predominantly one-side approach, as the company has the sole intention of convincing its stakeholders of its attractiveness“ (ebd.). Bei diesem Model wird zwar versucht, die Meinungen und Tendenzen der Stakeholder zu berücksichtigen, aber der wirtschaftliche Nutzen und das Profit des Unternehmens stehen im Vordergrund dieser Strategie (vgl. Cortado & Chalmeta, 2016, 4). Für Unternehmen besteht die Gefahr, anstatt der Anliegen der Stakeholder hinsichtlich CSR, nur die eigene Stimme zu der Thematik wahrzunehmen und somit ein Engagement der Stakeholder zu verhindern (vgl. Morsing & Schultz, 2006, 327).

Involvement Strategy

Die dritte Strategie, die Involvement Strategy, ist nach Morsing und Schultz (2006) eine dialogorientierte Strategie (Morsing & Schultz, 2006, 328). Im Idealfall „the company as well as its stakeholders will change as a result of engaging in a symmetric communication model i.e. progressive iterations of sensemaking and sensegiving process“ (ebd.). Unternehmen, die diese Strategie anwenden, fördern aktiv den Dialog mit unterschiedlichen Interessensgruppen, um in ihre CSR-Projekte weitere, externe Meinungen und Maßnahmen einzuholen. Diese Strategie trifft gleichzeitig den eigentlichen Kern des Stakeholder-Management-Ansatzes, der darin besteht, nicht eine einseitigen Stakeholder-Einbindung zu forcieren, sondern einen wechselseitigen Kommunikations-Prozess zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu etablieren (vgl. Cortado & Chalmeta, 2016, 4).

Für die Anwendung auf Twitter bedeutet dies, dass Unternehmen mit ihrem Posting auf andere Twitter-Nutzer zugehen und Fragen sowie Bemerkungen beantworten. Dadurch zeigen die Unternehmen Interesse an ihren Stakeholdern und nutzen das Potential der symmetrischen Two-Way-Communication zum Aufbau der Stakeholder-Beziehungen (vgl. Etter, 2014, 329).

Innerhalb der Postings in den sozialen Medien gibt es zwei verschiedene Untersuchungsherangehensweisen bzgl. der Strategien. Etter (2014) und Cortado und Chalmeta (2015) analysierten die Postings mit der Response Strategy hinsichtlich der Kommentare der

Nutzer auf Facebook oder Twitter und untersuchten, ob die Unternehmen darauf reagieren (to respond).

Cho et al. (2017) fassten die Response mit der Engagement Strategy zusammen und unterschieden ausschließlich zwischen zwei CSR-Kommunikations-Strategien: One-Way (Information Strategy) und Two-Way Communications (Response und Engagement Strategy). Ferner untersuchten Cho et al. ausschließlich die Postings der Unternehmen und nicht die Kommentare der Nutzer unter diesen Posts. Für die vorliegende Arbeit wurde dieser Ansatz gewählt.

3.5 Risiken und Herausforderungen der CSR-Kommunikation

Mit der Kommunikation von CSR im Allgemeinen und der CSR-Kommunikation in den sozialen Medien im Speziellen sind, neben den benannten Vorteilen, auch Risiken bzw. Herausforderungen verbunden, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben. Unternehmen verhalten sich bisweilen introvertiert mit der Kommunikation von CSR, trotz der offensichtlichen Vorteile (dialog-)orientierter CSR-Kommunikation (vgl. Etter, 2014, 329). Morsing und Schultz machten dieses Paradoxon erstmal in ihrer Studie „Catch 22“ (2008) mit dänischen Unternehmen erklärbar. Die Autoren erläutern, dass trotz eines regelmäßigen CSR-Engagements seitens der Unternehmen, die Kommunikation darüber oft nicht stattfindet (vgl. Morsing & Schultz, 2008, 97). Demnach liegt die größte Herausforderung der Unternehmen darin, „to be perceived as socially responsible across stakeholders“ (ebd., 98). Die Schwierigkeit für Unternehmen liegt besonders darin, die Anerkennung aller Stakeholder für den CSR-Weg zu bekommen und vor allem, wie dies und in welchem Umfang zu kommunizieren ist (vgl. ebd.). So hat die Öffentlichkeit zwar eine Erwartung an die Unternehmen, CSR-Aktivitäten zum Wohle der Gesellschaft durchzuführen, allerdings sollen dies die Unternehmen nicht zu laut kommunizieren (vgl. ebd., 108).

Dies verdeutlicht, dass eine offensive, explizite CSR-Kommunikation die Unternehmen meist zurückschreckt, da dadurch schnell der Vorwurf eines Greenwashing im Raum steht, der der Reputation der Unternehmen letztendlich schadet und nicht fördert. Unter Greenwashing versteht man Marketing-Kampagnen, die ein umweltfreundliches oder soziales Image darstellen sollen, aber in der Realität nicht besonders umweltverträglich sind bzw. dem Image

nur in sehr geringer Weise nachkommen (vgl. Pollhammer & Meixner, 2017, 36). Allerdings wird Greenwashing bei der Kommunikation in den sozialen Medien für Unternehmen immer schwieriger, da sich unter den Nutzern viele kritische Beobachter sowie starke NGOs befinden (vgl. ebd.).

Konzentriert man sich auf die CSR-Kommunikation in den sozialen Medien, ergeben sich weitere Risiken und Herausforderungen für die Unternehmen. So ist erstens der Kommunikationskanal Social Media an sich für die Unternehmen nur schwer kontrollierbar, was sich darin äußert, dass der „information flow is multidirectional and hardly predictable, as social media users can easily create, share and even alter information“ (Cho et al., 2017, 55).

Zweitens ist es für jeden Nutzer möglich, den gesamten CSR-Inhalt (negativ wie positiv) in den sozialen Medien zu finden, nachvollziehbar und persönliche negative Meinung direkt auf den jeweiligen Unternehmensseiten zu platzieren (vgl. ebd.).

Drittens ist es für unzufriedene Nutzer möglich, Unterstützung bei anderen Stakeholdern zu finden, indem er oder sie Erfahrungen teilt, anstatt nur seine einzelne Sicht der Dinge zu kommunizieren. So lassen sich die (negativen) Erfahrungen koordinieren und mächtiger gegen Unternehmen kommunizieren (vgl. Lee et al., 2013, 793).

Diese Eigenschaften machen es für die hochgradig informierten Nutzer sozialer Netzwerke und damit der Öffentlichkeit einfach, gegen Fehlinformationen oder falsche CSR-Kommunikation vorzugehen und im schlimmsten Fall, sogenannte Shitstorms auszulösen. Unternehmen, die sich dazu entschließen, Stakeholdergruppen durch CSR-Kommunikation in den sozialen Medien zu erschließen, müssen sich diesen Herausforderungen annehmen (vgl. Cho et al., 2017, 55; Lee et al., 2013, 793).

3.6 Zusammenfassung des theoretischen Konzepts

Bevor im weiteren Verlauf der Masterarbeit auf die empirische Untersuchung eingegangen wird, soll vorab der bisherige theoretische Rahmen zusammengefasst werden.

Ideen, wonach soziale und ökologische Verantwortung eine Rolle innerhalb von Organisationen spielen sollten, gibt es bereits seit Mitte der 1950er Jahre. Das CSR-Konzept, welches in der heutigen Zeit angewendet wird, ist spätestens durch die erneuerten EU-

Richtlinien zur Kommunikation von CSR 2017 bei börsennotierten Unternehmen im EU-Raum fest etabliert. Dies wurde nicht nur durch eine kritischere und aufgeklärtere Öffentlichkeit, die sich immer mehr mit Umweltthemen und sozialen Belangen auseinandersetzt, begünstigt, sondern birgt auch für die Unternehmen Chancen, da die Vorteile eines CSR-Ansatzes für Unternehmen auf der Hand liegen: langfristig erhöhte Legitimation sowie Reputation, Vorbeugung vor kritische Situationen (vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 4) und letztendlich die „license to operate“ (ebd., 3).

Unternehmen kommunizieren CSR überwiegend in Reportings nach den GRI Standards, die auf die Tripple Bottom Line (TBL) nach Elkington (1999) zurückgehen. Die CSR-Kommunikation untergliedert sich hierbei in drei Verantwortungen: wirtschaftliche, ökologische und soziale Verantwortung. Dies ermöglichte es, CSR-Aktivitäten zu standardisieren und zu vergleichen. Ausgehend davon bildeten sich die Global Reporting Initiative (GRI) Standards, die einen Rahmen für die CSR-Kommunikation schafften.

Um die Kommunikation von CSR transparent, vertrauensvoll und glaubwürdig zu vermitteln, müssen Unternehmen zunächst die Kommunikation mit ihren relevanten Stakeholdern managen. Es gilt, alle relevanten Stakeholder zu identifizieren und die Beziehung zu diesen zu managen. Dies setzt einen offenen Dialog voraus und ist eine der Grundvoraussetzungen erfolgreicher CSR-Kommunikation (vgl. Raupp, 2011b, 279). Geschieht dies intransparent und mit primärem Fokus auf Greenwashing, kann die Kommunikation von CSR den Unternehmen sehr schnell hohen Schaden im Sinne von Reputations-Reduktion zufügen.

Ein Medium, welches die Kommunikation von CSR dialogorientiert sowie transparent vermitteln kann, sind die sozialen Medien. Durch die Etablierung der sozialen Medien, hat sich die Wahrnehmung der Stakeholder für die Aktivitäten der Unternehmen drastisch erhöht, u.a. auch deshalb, weil die Plattformen kostenlos und für jeden mit Internetanschluss verfügbar sind. Gleichzeitig können Unternehmen ihre Mitteilungen an ihre Stakeholder direkt publizieren, ohne Einschränkungen durch andere Medien. Dies geschieht besonders effizient auf Twitter, da diese Plattform eine Medien-Struktur mit einer sozialen Funktion verbindet (vgl. Lee et al., 2013, 794). Zudem erreichen sie eine hohe Reichweite mit geringen Kosten. Kommunizieren die Unternehmen ihre CSR-Projekte mit unabhängigen NGOs, kann dies das Vertrauen erhöhen (vgl. Cho et al., 2017, 56). Fällt die Kommunikation zudem interaktiv

hinsichtlich einer Einbindung der User aus, kann dies der Glaubwürdigkeit und Transparenz der CSR-Kommunikation dienen (vgl. Etter, 2014, 329).

Jedoch bieten soziale Medien auch eine Reihe von Risiken, gerade bei der Kommunikation von CSR. Unternehmen sind ständig ausgesetzt, negative Kritik bis hin zu Shitstorms zu erhalten (vgl. Cho et al., 2017, 55), zudem sind die Netzwerke unkontrollierbar und ermöglichen es, negative Erfahrungen der User zu koordinieren (vgl. ebd.).

Für Unternehmen muss es klar sein, dass das Terrain sozialer Medien auf Dialog und Austausch basiert, was sich positiv und negativ äußern kann. Mit der Kommunikation CSR in den sozialen Medien wird dies nochmals konkreter, da es sich um Themen handelt, die auf eine kritische und aufgeklärte Öffentlichkeit treffen. Werden CSR-Projekte jedoch transparent, nachhaltig und dialogorientiert kommuniziert, erhalten Unternehmen Legitimität und nachhaltigen Beziehungsaufbau, der in Krisensituationen enorm hilfreich sein kann (vgl. Reichmann & Goedereis, 2014, 9).

4. Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die Methodik und das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit eingegangen. Zunächst wird die quantitative Inhaltsanalyse nach Werner Früh (2017) erläutert und erklärt, warum sich diese Methodik für die vorliegende Analyse eignet. Anschließend wird das methodische Vorgehen, wie das Untersuchungsmaterial, die inhaltlichen und formalen Kategorien, der Analysezeitraum, der Pretest sowie die Intracoderreabilität näher beschrieben.

Für die vorliegende Analyse der ersten vier Teilforschungsfragen eignet sich die quantitative Inhaltsanalyse nach Werner Früh (2017). Die quantitative Inhaltsanalyse ist

„eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektivnachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte.“
(Früh 2017, 29)

Die quantitative Inhaltsanalyse birgt große Vorteile im Vergleich zu etwa Umfragen. So ist es möglich, mit einer quantitativen Inhaltsanalyse „Aussagen über Medieninhalte und Kommunikationsprozesse der Vergangenheit“ (Brosius, Koschel & Haas, 2016, 150) zu machen. Ferner ist der Forscher nicht auf Experten, Teilnehmer oder Versuchspersonen angewiesen, die z.B. im negativen Fall kurzfristig absagen könnten, was zu einer Verzögerung des Untersuchungsprozesses führen kann (vgl. ebd.). Drittens lässt sich das Untersuchungsmaterial zu jeder Tages- und Nachtzeit analysieren, da es online für jeden mit Internetzugang frei empfanglich ist.

Der größte Vorteil bietet sich für die vorliegende Arbeit jedoch darin, dass eine quantitative Inhaltsanalyse das Anliegen hat, „formale und inhaltliche Merkmale großer Textmengen zu erfassen“ (Brosius et al., 2016, 141). Demnach ist die Analyse von unbegrenzt vielen Twitter-Meldungen möglich und lässt einen umfangreichen Blick auf die CSR-Kommunikation in den sozialen Medien zu.

Allerdings gibt es auch Grenzen bei der Methodik der quantitativen Inhaltsanalyse. Schwierigkeiten treten besonders bei der Mehrdeutigkeit eines Begriffes auf, da jeder Codierer

bestimmte Begriffe anders deuten kann (vgl. Brosius et al., 2016, 179). So ist es besonders wichtig, Vollständigkeit und Trennschärfe der Kategorien sicherzustellen (vgl. Brosius et al., 2016, 159-160).

Auch die „Reduktion von Kategorien“ (ebd., 180) wird kritisch angesehen, da es dadurch passieren kann, dass die Bedeutung von Texten aus dem Kontext gerissen wird und nur noch Einzelheiten von Texten gedeutet werden (vgl. ebd.).

Zuletzt sind es „sequentielle Aspekte“ (ebd., 181), die die Codierer bei der Inhaltsanalyse beachten müssen. Daher ist die „Güte und Tiefe des Codebuchs“ (ebd.) äußerst wichtig, damit eine hohe Reliabilität gegeben ist.

4.1 Auswahl des Untersuchungsmaterials und der Untersuchungsplattform

Die Auswahl des Untersuchungsmaterials betrifft die Auswahl der Branchen und Unternehmen. Für die vorliegende Untersuchung wurden in erster Linie Branchen ausgesucht, die im direkten Kundenkontakt (B-to-C) stehen und Produkte und Services herstellen, die direkt von Privatpersonen gekauft und konsumiert werden können. So soll sichergestellt sein, dass die CSR-Kommunikation die Konsumenten direkt betrifft und über Twitter kommuniziert wird. Ferner sollten die Branchen in der letzten Zeit an Reputation eingebüßt haben, um zu untersuchen, inwieweit diese Industrien die Reputation durch CSR-Kommunikation versuchen wiederherzustellen. Daher wurden für die Untersuchung die jeweils zehn größten Unternehmen der Automobil-, Banken- und Lebensmittelindustrie 2017 ausgewählt.

Begründung für die Wahl der Branchen

Innerhalb der Automobilbranche gab es durch den VW-Abgasskandal 2015 quer durch alle Konzerne einen großen Reputationsverlust, der nach wie vor anhält (vgl. Zeit Online, 2018). Zudem sind Schadensersatzzahlungen und Diesel-Fahrverbote in der EU weiterhin in der öffentlichen Diskussion oder wurden bereits vollzogen (vgl. Burghardt, 2018). Demnach ist es interessant zu untersuchen, inwiefern sich die Konzerne durch CSR Reputation und Vertrauen bei ihren Stakeholdern auf Twitter zurückholen wollen. Ferner ist diese Industrie durch den Vormarsch der Elektromobilität stark im Umbruch.

Innerhalb der Bankenindustrie hat besonders der Faktor „Vertrauen“ seit der weltweiten Finanzkrise 2007 (Freiberger, 2017) stark gelitten. Spannend ist es hier zu untersuchen, ob und

inwieweit die größten Banken der Welt mithilfe einer CSR-Strategie dem auf Twitter entgegenwirken.

Zuletzt hat die Lebensmittelbranche immer wieder mit verschiedenen Skandalen zu kämpfen. Erhöhter Anteil von Antibiotika in Fleisch (vgl. BUND, 2017), hoher Zuckergehalt in Kinderprodukten (vgl. Foodwatch, 2012) oder dem sogenannten „Nestlé-Wasser“ (vgl. Heide, 2013), setzen der Reputation dieser Branche zu. Gerade auch zu Fragen der weltweiten Ernährungssicherheit, ist es hier interessant zu sehen, ob und wie diese Branche dies insbesondere auf Social Media kommuniziert.

Auswahl der Unternehmen

Für die Analyse der Unternehmen wurde die Forbes List 2000 2017 gewählt, da sie die größten börsennotierten Unternehmen der Welt des Jahres 2017 inkludiert (vgl. Forbes The Global 2000, 2017). Es wurden deshalb große Unternehmen gewählt, da diese durch ihre CSR-Kommunikation auch erhöhten Einfluss sowohl auf die Gesellschaft als auch andere, kleinere Unternehmen haben, als z.B. mittelständische oder Kleinunternehmen.

Vorgehen Auswahl des Untersuchungsmaterials

Innerhalb des Filters „All industries“ (Forbes The Global 2000, 2017) wurden für die Automobilbranche „Auto & Truck Manufacturers“, für die Bankenbranche „Major Banks“ und für die Lebensmittelbranche jeweils fünf Unternehmen aus den Bereichen „Food Processing“ und „Food Retail“ ausgewählt.

Für die Auswahl der Unternehmen wurde folgende Rangfolge angewendet: Erstens Platzierung, zweitens Sprache und drittens Anzahl der Postings. Die Platzierung betrifft die Rangfolge der Unternehmen gemäß der Forbes 2000 List 2017 der weltweit größten, börsennotierten Unternehmen (vgl. Forbes The Global 2000, 2017). Die Sprache inkludiert Unternehmen, die ausschließlich in Englisch oder Deutsch kommunizieren, da es ansonsten durch Übersetzungs-Software zu Verzerrungen kommen könnte. Zuletzt sollten die Unternehmen mindestens 15 Tweets innerhalb des Untersuchungszeitraum abgegeben haben, um in die Analyse mit einfließen zu lassen. Diese Anzahl wurde deshalb festgelegt, um sicherzustellen, dass die Unternehmen zumindest im Durchschnitt jeden zweiten Tag regelmäßig auf Twitter aktiv sind. Gemäß dieser Rangfolge wurden folgende 30 Unternehmen für die Analyse ausgewählt:

<u>Automobilbranche</u>	<u>Twitter-Profilname</u>
- Toyota Motor	@ToyotaMotorCorp
- Daimler	@Daimler
- Volkswagen Group	@VWGroup_DE
- General Motors	@GM
- BMW Group	@BMWGroup
- Honda Motor	@Honda
- Nissan Motor	@Nissan
- Hyundai Motor	@Hyundai_Global
- Renault Group	@Groupe_Renault
- Fiat Chrysler Automobiles	@fcagroup

<u>Bankenbranche</u>	<u>Twitter-Profilname</u>
- JPMorgan Chase	@jpmorgan
- Wells Fargo	@WellsFargo
- Bank of America	@BankofAmerica
- Citigroup	@Citi
- BNP Paribas	@BNPParibas
- Royal Bank of Canada	@RBC
- HSBC Holdings	@HSBC
- ING Group	@ING_news
- UBS	@UBS
- Bank of Nova Scotia	@scotiabank

<u>Lebensmittelbranche</u>	<u>Twitter-Profilname</u>
- Nestlé	@Nestle
- Mondelez	@MDLZ
- Danone	@Danone
- General Mills	@GeneralMills
- Kellogg's	@KelloggCompany
- Kroger	@kroger
- Carrefour	@CarrefourGroup
- Tesco	@tesconews
- J Sainsbury	@sainsburys

Begründung für die Auswahl des sozialen Netzwerks Twitter

Für die Analyse in den sozialen Medien wurde die Plattform Twitter gewählt, da sich in einer ersten eigenen kleinen Analyse gezeigt hat, dass CSR-relevante Postings auf Twitter häufiger vorkommen als bei seinem Pendant Facebook. Zudem werden über Twitter Meinungsführer und Journalisten erreicht, die für die Unternehmen als wichtige Stakeholder gelten.

Da viele Unternehmen gleich über mehrere Twitter-Profilseiten verfügen, musste auch hier eine Filterung stattfinden. Es wurden ausschließlich die globalen, allgemeinen Twitter-Profilseiten ausgewählt. Um sicherzustellen, dass es sich um eine globale Profilseite handelt, wurde zunächst die globale Website der Unternehmen aufgerufen. Auf der Hauptseite fand sich die Twitter-Verlinkung der Unternehmen, über diese dann navigiert wurde. Dadurch war es eindeutig, dass es sich um die globale Seite handelte und nicht etwa um eine länderspezifisch oder eine reine CSR-Seite. Dies wurde auch deshalb vermieden, da sonst die Ergebnisse verfälscht wären. Es sollte ausschließlich die globale repräsentative Profilseite von allen 30 Unternehmen untersucht werden, um zu analysieren, inwieweit CSR-Kommunikation für die Unternehmen eine Rolle spielt im Vergleich zu anderen, nicht CSR-Themen.

4.2 Das Kategorienschema

Für die Analyse der ersten vier Teil-Forschungsfragen wurden inhaltliche und formale Kategorien erstellt, die für die Methode unabdingbar sind (vgl. Brosius et al., 2016, 153). Für die vorliegende Arbeit wurden insgesamt 25 Variablen codiert.

Formale Kategorien

Zunächst wurden die formalen Kategorien festgelegt. Nach Brosius beschreiben formale Kategorien „die formalen Merkmale der jeweiligen Untersuchungseinheit“ (Brosius et al., 2016, 155). Für die vorliegende Analyse betraf dies den Unternehmensnamen, den Tweet-ID, die Branche, den Sitz des Unternehmens im jeweiligen Land sowie Sprache des Postings. Darüber hinaus fallen unter die formalen Kategorien die Likes, Shares sowie Kommentare aller Postings (sowohl CSR-Posts als auch NON-CSR-Posts).

Der Unternehmensname wurde direkt eingefügt, so wie er im Twitter-Profil des jeweiligen Unternehmens dargestellt wurde. Der Tweet-ID ist deshalb wichtig, um nachzuvollziehen, um welchen Tweet es sich genau handelte und um Rückschlüsse sicherzustellen. So wurde das Unternehmen auf zwei bis vier Buchstaben abgekürzt und das jeweilige Datum sowie die Uhrzeit beigefügt. Für einen Tweet des Unternehmens „Toyota Motors“ am 07. Dezember 2017, um 01:18 Uhr, wurde die Tweet-ID wie folgt dargestellt: TM07120118.

Formale Kategorien	
Name des Unternehmens	Angabe des Unternehmens-Namen
ID des Tweets	Angabe des Tweet-IDs. Dieser muss die Kürzel des Unternehmens (2-4 Zeichen) sowie Datum und Uhrzeit enthalten. Z.B. TM07120118
Unternehmensbranche	Angabe der Branche des Unternehmens 1 = Automobilbranche 2 = Bankenbranche 3 = Lebensmittelbranche
Heimatland des Unternehmens	Das Heimatland, das auf der Twitter-Profilseite angegeben wird. 1 = Deutschland 2 = Frankreich 3 = Niederlande 4 = Schweiz 5 = Großbritannien 6 = USA 7 = Kanada 8 = Japan 9 = Südkorea
Sprache des Twitter-Posting	1 = Englisch 2 = Deutsch
Länge des Posts	Anzahl der Zeichen des Posts
Wird ein weiterführender Link bereitgestellt?	0 = Nein 1 = Ja
Beinhaltet der Post eine Grafik / Bild/ Foto?	0 = Nein 1 = Ja
Beinhaltet der Post ein Video?	0 = Nein 1 = Ja
Wie viele Likes hat der Post bekommen?	Anzahl der Likes, die dieser Post von Usern bekommen hat.
Wie oft wurde der Post geteilt?	Anzahl der Shares des Posts.
Wie viele Kommentare hat der Post erhalten?	Anzahl der Kommentare des Posts.

Inhaltliche Kategorien

Im Vergleich dazu beschreiben inhaltliche Kategorien „die exakte Definition dessen, was erhoben bzw. gemessen werden soll“ (Brosius et al., 2016, 153). Allerdings können sich diese

Kategorien noch in der Pretest-Phase weiterentwickeln und zu weiteren Unterkategorien führen (vgl. ebd.). Anlehnend an die Forschungsfragen wurden für die vorliegende Inhaltsanalyse folgende inhaltliche Kategorien gebildet: CSR-Post, GRI-Standards, CSR-Stakeholder, CSR-Strategie, Art der Interaktivität und NON-CSR-Thema. Diese werden im Folgenden näher beschrieben.

CSR-Post

Um festzustellen, ob es sich bei dem vorliegenden Post tatsächlich um einen CSR-Post handelt, wurden zentral die GRI-Richtlinien herangezogen (vgl. GRI, 2015). Sobald sich in einem Posting oder im angefügten Link eines der Themen der GRI-Richtlinien spiegelt, wurde es der entsprechenden Kategorie zugeteilt. Für diese Kategorie gab es zwei Ausprägungen: ja und nein.

GRI-Standards

Die Untersuchung der jeweiligen inhaltlichen CSR-Themengebiete richtet sich an den Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Diese Kategorien sind somit vorgegeben und wurden für die vorliegende Analyse angewendet. Die GRI-Standards untergliedern sich in die Kategorien „Wirtschaftlich“, „Ökologisch“ und „Gesellschaftlich“ (vgl. GRI, 2015). Der Bereich „Gesellschaftlich“ untergliedert sich in vier weitere Teilaspekte: „Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung“, „Menschenrechte“, „Gesellschaft“ und „Produktverantwortung“. Diese Kategorien sind von den GRI vorgegeben und werden durch folgende Faktoren untergliedert:

Wirtschaftlich

- Wirtschaftliche Leistung
- Marktpräsenz
- Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen
- Beschaffung

Ökologisch

- Materialien
- Energie
- Wasser
- Biodiversität

- Emissionen
- Abwasser und Abfall
- Produkte und Dienstleistungen
- Compliance
- Transport
- Insgesamt
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte

Gesellschaftlich - Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschaffung

- Beschäftigung
- Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Aus- und Weiterbildung
- Vielfalt und Chancengleichheit
- Gleicher Lohn für Frauen und Männer
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken

Menschenrechte

- Investitionen
- Gleichbehandlung
- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit
- Sicherheitspraktiken
- Rechte der indigenen Bevölkerung
- Prüfung
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechte

Gesellschaft

- Lokale Gemeinschaften
- Korruptionsbekämpfung

- Politik
- Wettbewerbswidriges Verhalten
- Compliance
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen

Produktverantwortung

- Kundengesundheit und -sicherheit
- Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen
- Marketing
- Schutz der Kundendaten
- Compliance

Ferner wurden als Ausprägung „CSR-Reporting“, „CSR-Preis“ und „CSR-Event“ mit eingebaut. Fällt eine dieser Ausprägungen auf das Posting zurück, werden sie der entsprechenden Kategorie codiert. Sollte das Posting zunächst unklar sein, wird der beigefügte Link (sofern vorhanden) ebenfalls untersucht. Bei der Untersuchung des weiterführenden Links spielt ausschließlich die Feststellung der GRI-Kategorie eine Rolle. Abbildung 3 zeigt einen Screenshot eines Postings der BMW Group. Dieser wurde als ökologische Verantwortung codiert, da sich der Begriff Emissionen als Faktor innerhalb ökologischen Verantwortung in den GRI Standards, wie oben beschrieben, wiederfindet.


BMW Group ✓
 @BMWGroup
 Folgen

Zipse: We have already geared our production towards electro-mobility. We produce batteries in Germany, USA and China. Now we also have a #BMWGroup Battery Cell Competence Centre.
[#sustainability](#) [#emobility](#)

Find out more: press.bmwgroup.com/qCdHL



03:36 - 24. Nov. 2017

9 Retweets 34 „Gefällt mir“-Angaben



Abbildung 3: Twitter-Screenshot eines BMW-Group-Postings der ökologischen Verantwortung. 24.11.2017
 Online: <https://twitter.com/BMWGroup/status/934022884485451777> (13.07.2018).

CSR-Stakeholder

Die Einbeziehung der Stakeholder in die CSR-Kommunikation hat, wie im Theorieteil dargestellt, Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Rezipienten (vgl. Cho et al., 2017, 57). Demnach vertrauen die Rezipienten der CSR-Kommunikation mehr, wenn diese in Zusammenarbeit mit unabhängigen NGOs oder anderen unabhängigen externen Organisationen stattfindet (vgl. ebd.). Unter Abbildung 4 ist ein Fallbeispiel dargestellt, bei der eine unabhängige NGO für die CSR-Kommunikation von Carrefour miteinbezogen wurde.

#FoodBanks Thousands of employees involved with @foodbanking @EuroFoodBanks and the #CarrefourFoundation. Thank you for your commitment! 🙌



02:45 - 27. Nov. 2017

3 Retweets 8 „Gefällt mir“-Angaben



Abbildung 4: Twitter-Screenshot einer CSR-Stakeholder-Kommunikation von Carrefour, bei der die NGO @EuroFoodBanks mit eingebunden wird. 27.11.2018. Online: <https://twitter.com/CarrefourGroup/status/935097306004819968> (13.07.2018).

Für die vorliegende Analyse ist die Kategorisierung der Stakeholder von Raupp (2011b) übernommen worden und gliedert sich wie folgt:

- Verbraucher, Kunden
- Lieferanten
- Verbände, NGOs
- Mitarbeiter, Gewerkschaften, Mitglieder
- Politiker, Parteien
- Medien, Journalisten, Künstler, Universitäten
- Banken, Shareholders
- Andere Unternehmen

- Kirchen, Gemeinden (vgl. Raupp 2011b, 280)

CSR-Strategie

Wie im Theorieteil angeführt, lässt sich die CSR-Kommunikation in den sozialen Medien als informativ oder interaktiv bewerten. Für die vorliegende Arbeit wurden daher die Kategorien aus der Studie „Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn’t“ (Abitol & Lee, 2017) adaptiert. Abbildung 5 zeigt ein Spenden-Aufruf von Tesco.



Abbildung 5: Screenshot eines interaktiven CSR-Posts von Tesco, das mit der Ausprägung "Donate" codiert wurde. 01.12.2017. Online: <https://twitter.com/tesconews/status/936625952301256704> (13.07.2018).

Für die Analyse mussten Postings, die als interaktiv bewerten werden, eine der folgende Ausprägungen vorweisen:

Interaktivität bei CSR-Postings

- “Download / Buy Product or Service”: Dies beinhaltet einen Aufruf zum Downloaden oder dem Kauf eines bestimmten Produkts oder Services.
- „Volunteer“: Direkte Anfrage der User, sich freiwillig zu engagieren oder sich um Freiwilligenarbeit zu kümmern.
- “Donate”: Ausdrückliche Erwähnung für eine Spende von Geld oder Produkten.
- „Thanks to Public / Organization“: Zeugt ausdrücklich von Wertschätzung gegenüber einer Person, Gruppe oder Organisation. Der Gebrauch der von Wörtern wie „Danke“ und „schätzen“ wird eingeschlossen.
- „Actions on social media“: Animiert den User, das Posting entweder zu „Liken“ zu „Teilen“ oder zu „Kommentieren“.
- „Event participation / registration“: Fordert Leser auf, sich an einer bevorstehenden Veranstaltung zu beteiligen, an der die Organisation beteiligt ist. Dies beinhaltet nicht die ausdrückliche Bitte, sich freiwillig an der Veranstaltung zu beteiligen.
- “Click on Link or Read for more information”: Zeigt dem Leser an, explizit auf einen Link zu klicken, um weitere Informationen zu erhalten. Diese Beiträge enthalten eine Sprache wie "Klicken Sie für weitere Informationen" oder "Lesen Sie mehr".

Alle anderen Postings, die nicht in eine der Faktoren der interaktiven Kategorie fielen, wurden als informativ bewertet.

NON-CSR-Thema

Eine weitere inhaltliche Kategorie betraf die NON-CSR-Postings. Hier sollten die Themen vereinheitlicht werden, um sie anschließend besser mit den CSR-Postings vergleichen zu können und auch zu erkennen, bei welchen Themen die Interaktion (Likes, Shares und Kommentare) am höchsten ist. Insgesamt ergaben sich aus dem Pretest und dem weiteren Verlauf der Untersuchung 17 Ausprägungen, die in der folgenden Tabelle dargelegt werden.

Inhaltliche Kategorien	
Ist das Posting ein CSR-Post?	0 = Nein, es ist kein CSR-Post. 1 = Ja, es ist ein CSR-Post.
Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des Posts mit eingebunden?	0 = Es werden keine Stakeholder mit eingebunden 1 = Verbraucher, Kunden 2 = Lieferanten 3 = Verbände, NGOs 4 = Mitarbeiter, Gewerkschaften, Mitglieder 5 = Politiker, Parteien 6 = Medien, Journalisten, Künstler, Universitäten 7 = Banken, Shareholders 8 = Andere Unternehmen 9 = Kirchen, Gemeinden
Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert?	0 = Inhalt hat keinen Bezug zu GRI Standards 1 = Ökonomische Verantwortung 2 = Ökologische Verantwortung 3 = Soziale Verantwortung
Mit welcher Strategie ist der Post formuliert?	0 = Keine der Strategien 1 = Informativ 2 = Interaktiv
Welche Art der Interaktivität wurde kommuniziert?	1 = Download Product 2 = Volunteer 3 = Donate 4 = Thanks to public 5 = Actions on social Media 6 = Event participation / registration 7 = Click on <u>Link</u> or read for more information
Welches andere Thema wird anstatt dem CSR-Post behandelt?	1 = Produktinformation 2 = Gewinnspiel 3 = Quartalszahlen, Jahresergebnisse, Finanzen 4 = Statistiken, Studien 5 = Jobangebote, HR 6 = Sportthemen 7 = Veranstaltungen, Events, Auszeichnungen 8 = Warnungen, Hinweise auf (technische) Störungen 9 = Jahrestage 10 = Personalthemen 11 = Historische Themen 12 = Interviews, Aussagen 13 = Zukunftsthemen 14 = Umfragen 15 = Kultur-Themen 16 = Partnerschaften 99 = Sonstige

4.3 Analysezeitraum und Datenerhebung

Da es aus zeitökonomischer Sicht unmöglich war, alle Tweets der Unternehmen seit Bestehen einer Twitter-Profilseite zu untersuchen, bietet sich eine Stichprobenziehung im Zeitraum eines

Monats als realisierbar an. Zunächst war es wichtig, einen begründeten Zeitraum zu finden. Sinn machen Monate, in denen weltweit gesehen so wenig Feiertage wie möglich stattfinden. Dies hat den Zweck, die CSR-Kommunikation in den sozialen Medien zu normalen Arbeitsbedingungen zu untersuchen und nicht durch z.B. Sommerferien oder Weihnachtsfeiertage zu verzerren. Aus vorherigen Studien bot sich der Monat Oktober an, da dieser ein Monat ist, „with the fewest bank holidays and does not coincide with any general holiday period (Christmas, Easter and summer)“ (Cortado & Chalmeta, 2016, 8).

Allerdings trat während der Suche eine Besonderheit auf: Seit dem 07. November 2017 ist es auf Twitter möglich, anstatt der bisher 140 Zeichen, 280 Zeichen zu posten (vgl. Faz.net, 2017). Um damit nicht die Analyse zu verzerren, bot es sich an, die Analyse mit dem 07. November 2017 zu beginnen. Damit der Untersuchungszeitraum einen Monat umfasst, wurde der Analysezeitraum vom 07. November bis 07. Dezember 2017 festgelegt. Ausgewertet wurden die Daten im Zeitraum vom 01. April 2018 bis 20. Mai 2018. Insgesamt wurden von den 30 Unternehmen 1361 Tweets in diesem Zeitraum untersucht und ausgewertet.

Für die Datenaufbereitung bot sich die Twitter-Suchmaschine „Erweiterte Twittersuche“ (vgl. Erweiterte Twittersuche, 2017) an. Durch die Eingabe der Unternehmensnamen in die Suchmaschine sowie das Datum der Postings, wurden alle verfügbaren Tweets in dem Zeitraum zur Verfügung gestellt und konnten so problemlos ausgewertet werden. Abbildung 6 zeigt das Darstellungsfenster mit den Eingabefeldern der erweiterten Twittersuche.

Erweiterte Suche

Wörter

Alle diese Wörter

Genau dieser Satz

Irgendeines dieser Wörter

Keines dieser Wörter

Diese Hashtags

Geschrieben in

Alle Sprachen

Personen

Von diesen Accounts

An diese Accounts

Diese Accounts erwähnen

Orte

Nahe dieses Standortes

Daten

Von diesem Datum an

bis

Suchen

Abbildung 6: Screenshot der Eingabefelder der Suchmaschine "erweiterte Twittersuche". 13.07.2018. Online: <https://twitter.com/search-advanced?lang=de> (13.07.2018).

4.4 Pretest

Im Pretest zeigte sich, dass die formalen und inhaltlichen Kategorien trennscharf waren und alles abdeckten. Während der Pretest-Phase wurde in erster Linie die Variable „Welches andere Thema wird anstatt dem CSR-Post behandelt?“ genauer und um weitere Ausprägungen definiert. Insgesamt 17 Ausprägungen wurden hierbei erstellt.

Im ursprünglichen Codebuch wurden zunächst die Kommentare der User analysiert. Hierbei galt zwischen positivem und negativem Feedback zu unterscheiden. Dies stellte sich jedoch bald als Schwierigkeit heraus und hatte drei Gründe. Erstens kam es vor, dass sich die Kommentare oft nicht auf den Post bezogen, sondern grundsätzlicher Natur waren. Zweitens wurden viele sogenannte Emojis (kleine, bildähnliche Piktogramme) verwendet, die oft Interpretationsschwierigkeiten offenbarten, da es meist nicht ersichtlich war, ob dieses nun

ironisch oder ernsthaft gemeint war und als positiv oder negativ zu codieren sein. Zuletzt gab es vereinzelte User, die unter fast jedem Posting eines Unternehmens, den gleichen negativen Inhalt posteten. Dies trug zu einer Verzerrung der Analyse bei. Daher wurde auf die Analyse der Kommentare während der Pretestphase verzichtet und ausschließlich nur noch die Anzahl der Kommentare codiert.

Eine weitere Besonderheit während der Analyse zeigte sich bei den sogenannten Sponsored Postings. Hierbei handelt es sich um Postings, die von den Unternehmen als Werbung bei Usern platziert werden, obwohl diese dabei gar nicht dem Unternehmen folgen müssen (vgl. Business Twitter, 2018). Insgesamt wurden 15 Postings ausfindig gemacht, die die Anzahl der Likes, Shares und Kommentare und die Anzahl der anderen Postings um ein Vielfaches überstieg. In der Analyse zeigte sich, dass besonders CSR-Postings (elf Stück) gesponsert wurden (drei ohne CSR-Inhalt), und diese überwiegend aus der Bankenbranche kamen (14 Stück). Meist sind diese Postings im Verhältnis zu den anderen Postings der Unternehmen mit deutlich mehr Likes, Shares und Kommentaren versehen. So übersteigt die Anzahl der Likes meist die 1000er-Grenze, obwohl im Durchschnitt nur um die 100 Likes pro Postings abgegeben werden. Um die Analyse nicht zu verzerren, wurden diese Sponsored Postings aus der Analyse entfernt. Gleichwohl ist es nicht auszuschließen, ob weitere Postings gesponsert wurden. Allerdings überstieg die Anzahl der Likes nie deutlich den Durchschnitt der anderen Postings, weshalb nur 15 Postings eindeutig ausfindig gemacht werden konnten.

4.5 Intracoder-Reliabilität

Die Reliabilität misst die Verlässlichkeit der Inhaltsanalyse (vgl. Früh, 2017, 114). Es betrifft ferner die „unmissverständliche Beschreibung des methodischen Instrumentariums einerseits sowie dessen korrekte Anwendung andererseits“ (ebd.). Nach Früh (2017) ist das Charakteristikum für die Verlässlichkeit „die Reproduzierbarkeit inhaltsanalytischer Ergebnisse“ (ebd.). Das heißt, die Inhaltsanalyse ist dann verlässlich, wenn entweder vom gleichen Codierer in unterschiedlichen zeitlichen Abständen das gleiche Textmaterial (Intracoder-Reliabilität) oder von mehreren Codierern jeweils das gleiche Textmaterial (Intercoder-Reliabilität) gemessen wird (vgl. ebd.). Nach Früh (2017) sollten mindestens „30-50 Nennungen pro Variable“ (Früh, 2017, 180) doppelt codiert werden, um die Reliabilität angemessen zu prüfen.

Insgesamt gibt es vier verschiedene Reliabilitätskoeffizienten, die die Reliabilität berechnen: Percent Agreement, Scott's Pi, Cohen's Kappa und Krippendorff's Alpha. Für die vorliegende Untersuchung wurde letzterer zur Untersuchung herangezogen, da sich Krippendorff's Alpha für alle Datenniveaus und für einen oder mehrere Codierer berechnen lässt (vgl. Freelon, 2009). Zudem nimmt es eine Bereinigung um zufällige Übereinstimmungen vor, kann mit einzelnen fehlenden Werten umgehen, erlaubt die Berechnung eines 95 %-Konfidenzintervalls und ist für kleine und große Stichproben unproblematisch (vgl. ebd.). Ebenfalls ist Krippendorff's Alpha für alle Skalenniveaus anwendbar und kann somit eine große Flexibilität für die untersuchten Daten aufbringen (vgl. Rössler, 2017, 216).

Bei inhaltlichen Kategorien ist der Wert über .67 noch gerade akzeptabel, Werte über .70 sind gut. Bei formalen Kategorien ist ein Wert ab .70 nur in Ausnahmefällen zu akzeptieren. Alle Werte über .80 sind sehr gut für inhaltliche Kategorien und gut für formale Kategorien (vgl. ebd.).

Vorgehensweise

Um die Intracoder-Reliabilität zu berechnen, wurde ein ReCal-Test auf der Internetseite dfreelon.org herangezogen. Um die Reliabilität nach Krippendorff zu berechnen, mussten vorab beide Ergebnisse aus der Intracoder-Untersuchung (am Anfang und am Ende der Untersuchung) pro Variable nebeneinander auf dem Programm Excel aufgeführt werden.

Für die Feststellung der Intracoder-Reliabilität der vorliegenden Arbeit wurden die ersten 50 CSR-Postings und die ersten 50 NON-CSR-Postings am Anfang (01. April 2018) und am Ende der Analyse (20. Mai 2018) codiert. Dies betraf insgesamt die NON-CSR-Postings aller 47 Tweets von Toyota Motors und die ersten vier NON-CSR-Postings der Daimler AG. Bei den CSR-Postings wurden insgesamt alle zwölf Tweets von Toyota Motors und die ersten 38 CSR-Postings der Daimler AG nochmals codiert.

Der fertige Datensatz wurde anschließend als .csv-Datei gespeichert und die Variablen-Beschreibungen ausgetrennt, sodass ausschließlich Zahlen im Dokument vorhanden waren. In Abbildung 7 ist ersichtlich, dass fast alle Variablen über Krippendorff's Alpha .80 liegen und somit reliabel sind.

Einzig die Variable NON-CSR-LIKES kam nur auf einen Wert von .74. Dies hat folgenden Grund: Bei der Untersuchung fiel auf, dass besonders bei einer erhöhten Anzahl von Likes auf

ein Posting, sich diese im Untersuchungszeitraum manchmal marginal änderte. Demnach kam es vor, dass die Anzahl der Likes manchmal um ein bis zwei Likes ab- oder zunahm. Dies kann bedeuten, dass User diesen Post im Laufe der Untersuchung ihr Like entfernten oder User ihren Twitter-Account gelöscht haben. Dies führte daher zu einem niedrigeren Koeffizienten. Da es sich hierbei um eine formale Kategorie über .70 handelt, ist dieser Wert noch annehmbar.

Intracoder-Reliabilität CSR-Postings				
VAR	Fälle (N)	Cod	Percent Agreement	Krippend. α
BRANCHE	50	- / 100	100 %	
LAND	50	- / 100	100 %	1
SPRACHE	50	2 / 100	96%	0.914
CSR-POST	50	- / 100	100%	
CSR-LÄNGE	50	3 / 100	94 %	0.938
CSR-LINK	50	2 / 100	96 %	0.834
CSR-GRAFIK	50	3 / 100	94 %	0.868
CSR-VIDEO	50	1 / 100	98 %	0.847
CSR-LIKES	50	1 / 100	98 %	0.979
CSR-SHARES	50	1 / 100	98 %	0.979
CSR-KOMM	50	2 / 100	96 %	0.926
CSR-STAKEHOLDER	50	5 / 100	90 %	0.87
CSR-GRI	50	4 / 100	92 %	0.88
CSR-STRATEGIE	50	- / 100	100 %	1
CSR-INTERAKTIVITÄT	50	- / 100	100 %	1

Abbildung 7: Darstellung der Intracoder-Reliabilität der CSR-Variablen (eigene Darstellung).

Intracoder-Reliabilität NON-CSR-Postings				
VAR	Fälle (N)	Cod	Percent Agreement	Krippend. α
BRANCHE	50	- / 100	100 %	
LAND	50	- / 100	100 %	1
SPRACHE	50	- / 100	100 %	1

CSR-POST	50	- / 100	100 %	
NON-CSR-THEMA	50	5 / 100	90 %	0.837
NON-CSR-LÄNGE	50	12 / 100	88 %	0.877
NON-CSR-LINK	50	3 / 100	94 %	0.875
NON-CSR-GRAFIK	50	1 / 100	98 %	0.944
NON-CSR-VIDEO-GIF	50	1 / 100	98 %	0.922
NON-CSR-LIKES	50	13 / 100	74 %	0.736
NON-CSR-SHARES	50	9 / 100	82 %	0.812
NON-CSR-KOMM	50	4 / 100	92 %	0.904

Abbildung 8: Darstellung der Intracoder-Reliabilität der NON-CSR-Variablen (eigene Darstellung).

4.6 Qualitative Experteninterviews

Um neben den statistischen Auswertungen tiefergehende Gründe für die Wahl der Themensetzung, Stakeholderbeziehung und Strategie der CSR-Kommunikation herauszufinden, bot es sich für die vorliegende Arbeit an, zusätzlich zwei Experteninterviews durchzuführen. Die Interviews nehmen für die vorliegende Arbeit keine zentrale Stellung ein, sondern dienen dazu, „zusätzliche Informationen wie Hintergrundwissen und Augenzeugenberichte (zu) liefern“ (Meuser & Nagel, 1991, 445) und „explorativ-federschließend“ (ebd.) eingesetzt zu werden.

Experteninterviews sind systematische Verfahren der qualitativen Datenerhebung in Form von Befragungen von Personen, die „in irgendeiner Weise Verantwortung (tragen) für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder (...) über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse“ (ebd., 443) verfügen. Die Experten sind „selbst Teil des Handlungsfeldes (...), das den Forschungsgegenstand ausmacht“ (ebd.). Als Experte wird zudem jemand bezeichnet, „der aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen/Können verfügt“ (Mieg & Näf, 2005, 6).

Im Unterschied zu journalistischen Interviews ist das zentrale Interesse der Experteninterviews rein sachlich und nicht von öffentlichem Interesse getrieben (vgl. ebd., 9). Zudem sollen Sachzusammenhänge erhellt werden „und dies nie gegen den Willen der Befragten“ (ebd.)

erhoben werden, während hingegen der Journalismus Tatsachen ans Tageslicht bringen möchte „und zwar notfalls auch gegen den Willen der Befragten“ (ebd.). Letztendlich ist die Motivation eines Experteninterviews die „Wissensvermittlung (und das) Darstellen von Wissen und Können“ (ebd.) und nicht Rechtfertigung und Selbstdarstellung von großer Bedeutung.

Der Kontext, um den es bei Experteninterviews geht, „ist ein organisatorischer oder institutioneller Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Personen gerade nicht identisch ist und in dem sie nur einen „Faktor“ darstellen“ (Meuser & Nagel, 1991, 442). Zudem werden die Experten nicht nach „individuellen Biographien“ (ebd., 444), sondern als Repräsentanten „einer Organisation oder Institution“ (ebd.) befragt.

Für die vorliegende Arbeit wurden Leitfadenterviews erstellt, in der die Fragenreihenfolge vorgegeben ist (vgl. Brosius et al., 2016, 107). Leitfadenterviews haben den Vorteil, dass die Befragten „im Interview die Möglichkeit (haben), mehr Informationen zu geben als man ursprünglich dachte“ (ebd.) und dass der Interviewer mit entsprechenden vorbereiteten Fragen nachfragen kann, sodass über den befragten Leitfaden zusätzliche Informationen eingeholt werden können (vgl. ebd.).

Für die Auswahl der Experten wurden zwei Unternehmen ausgewählt, die bereits in der quantitativen Inhaltsanalyse untersucht wurden und jeweils eine der drei im Vorfeld definierten Branchen angehören: der Automobilkonzern BMW Group und der Lebensmittelkonzern Nestlé.

Das Interview mit der BMW Group wurde am 21. März 2018 in der Konzernzentrale in München Face-to-Face durchgeführt. Das Interview mit Nestlé fand schriftlich via E-Mail statt. Beide Verfahren haben Vor- und Nachteile, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen.

Face-to-Face Interviews haben den Vorteil, dass die Interviewten meist konsequent durchhalten und selten Interviews abbrechen oder während des Interviews Antworten verweigern (vgl. Brosius et al., 2015, 109). Zudem zeigt sich die Ausschöpfungsquote bei persönlich anwesenden Interviewern als stabil (vgl. ebd.). Große Nachteile bergen Face-to-Face Interviews hinsichtlich des einhergehenden hohen Zeitaufwands und der Teilnahme-Bereitschaft der Befragten. Bis es zum Interview kommt, müssen einige Planungen durchgeführt werden, bevor sich dann die Befragten überhaupt dazu entscheiden, an einem Interview teilzunehmen (vgl. ebd.). Dies äußert sich besonders stark bei repräsentativen Befragungen innerhalb der

Bevölkerung, bei denen die Befragten „in den seltensten Fällen (...) bereit und in der Lage (sind), ohne vorherige Terminabsprache ein mehrstündiges Interview mitzumachen“ (ebd.).

Die schriftliche Befragung per Postweg oder E-Mail haben den Vorteil, Befragte schnell zu erreichen, wenn diese keine Zeit für ein Face-to-Face Interview haben oder der Sitz des Konzerns weiter weg liegt (vgl. ebd. 111). Dies trifft auch auf die vorliegende Arbeit und dem Interview mit Nestlé zu, weshalb hier kein persönliches Interview durchgeführt werden konnte. Zudem könnten schriftliche Befragungen auch dann Sinn machen, wenn die Fragen für die Befragten nicht ad hoc zu beantworten sind und somit ein gewisses Zeitfenster eingeräumt werden kann (vgl. ebd.).

Allerdings gehen mit der schriftlichen Befragung auch einige Nachteile einher. So ist es nicht garantiert, wer genau die Fragen beantwortet. Zweitens ist die Motivation der Interviewten meist geringer, „weil der soziale Kontakt zu einer anderen Person fehlt“ (ebd.). Zuletzt ist bei einer hohen Anzahl von schriftlichen Befragungen die Rücklaufquote sehr gering, falls kein Anreiz für etwa Gewinnspiele gegeben wird (vgl. ebd.). Da in der vorliegenden Arbeit nur ein Unternehmen schriftliche befragt wurde, stellte sich die letzte Problematik nicht ein.

Das Interview mit der BMW Group wurde aufgenommen und transkribiert (vgl. Anhang D). Die Transkription des Interviews richtet sich nach Dresing und Pehl (2015). Demnach wurde „wörtlich transkribiert; also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend“ (Dresing & Pehl, 2015, 21). Ferner wurden „Wortschleifungen“ (ebd.) ausgenommen, „Wort- und Satzbrüche sowie Stottern“ (ebd.) wurden gestrichen Sinneinheiten wurden beibehalten (vgl. ebd.).

Bei der schriftlichen Befragung von Nestlé wurden die Antworten übernommen und ebenfalls mit Zeilennummern versehen (vgl. Anhang D). Die Leitfragen beider Interviews orientieren sich eng an der fünften Teilforschungsfrage, was somit einen geringeren Auswertungsaufwand verspricht (vgl. Mieg & Näf, 2005, 21).

Die Auswertung der Transkription und der schriftlichen Befragung orientiert sich nach Mayring (2015). In drei Schritten wird dabei wie folgt vorgegangen: Zunächst erfolgt die Paraphrasierung, bei der Inhalte mit geringer Relevanz gestrichen und Ausschmückungen reduziert werden (vgl. Mayring, 2015, 72). In der zweiten Phase erfolgt die Generalisierung der Aussagen auf das Abstraktionsniveau. Hierbei werden die relevanten Aussagen der beiden Befragten vereinheitlicht, sodass ein direkter Bezug zur Forschungsfrage hergestellt werden

kann (vgl. ebd.). Im letzten Schritt erfolgt die Reduktion des Inhalts, in dem nur noch Aussagen verwendet werden, die zentral für die Beantwortung der Forschungsfrage sind (vgl. ebd.).

Die Zusammenfassung der Auswertung der beiden Interviews orientiert sich nach Meuser und Nagel (1991). Demnach wird sich die Auswertung an „thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über die Texte verstreute Passagen“ (Meuser & Nagel, 1991, 453) und „nicht an der Sequenzialität von Äußerungen je Interview“ orientieren (ebd.).

Die Themenblöcke werden zur Auswertung der Äußerungen nach den Leitfragen gebildet. Somit werden die Äußerungen der Befragten nicht erst fallen, wenn sie getätigt werden, sondern in Themenblöcken und Sinneinheiten zusammengefasst und können anschließend miteinander verglichen werden (vgl. ebd.).

5. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse anhand der ersten vier Forschungsfragen dargestellt. Anschließend werden die beiden Experteninterviews ausgewertet und Ergebnisse für die fünfte Forschungsfrage dargestellt. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse diskutiert und Einschränkungen sowie weiterführende Forschungsfragen thematisiert, bevor abschließend ein Fazit gezogen wird.

5.1 Quantitative Inhaltsanalyse

Innerhalb des Kapitels zur quantitativen Inhaltsanalyse werden zur besseren Übersicht nochmal die Teil-Forschungsfragen dargestellt und die jeweiligen Ergebnisse darunter gelistet.

Wie hoch ist der Anteil der CSR-Posts der weltweit größten börsennotierten Unternehmen und deren Branchen auf Twitter im Vergleich zu anderen Postings (NON-CSR) und welche Reaktionen erhalten diese von ihren Stakeholdern (Likes, Shares, Kommentare)?

Zunächst sollen alle Aktivitäten der Unternehmen und Branchen aufgeführt werden. Dies inkludiert sowohl CSR-Posts als auch NON-CSR-Posts. Abbildung 9 zeigt, dass innerhalb der Branchen die Automobilbranche mit 600 Posts (44,1 %) von insgesamt 1361 untersuchten Postings im Untersuchungszeitraum am meisten getwittert hat. Dahinter folgt die Bankenbranche mit insgesamt 425 Postings (31,2 %). Die Lebensmittelbranche hat mit 336 Posts (24,7 %) am wenigsten getweetet. Innerhalb der Branchen zeigt sich, dass die Daimler AG mit 175 Posts (12,9 % aller Postings) im Monat (dies entspricht knapp sechs Postings pro Tag) mit großem Abstand am meisten gepostet hat. Dahinter folgen Hyundai (89 Posts, 6,5 %) und JP Morgan (77 Posts, 5,7 %). Am wenigsten haben Danone (20 Posts, 1,5 %), Tesco (19 Posts, 1,4 %) und Wells Fargo (16 Posts, 1,2 %) getweetet und sind somit gerade noch in die Auswertung einbezogen worden.

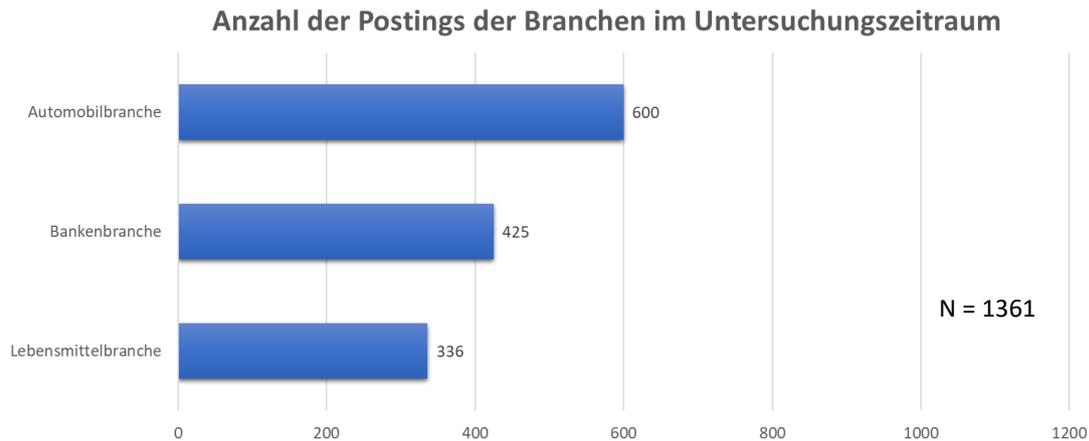


Abbildung 9: Twitter-Aktivität der Unternehmensbranchen (eigene Darstellung).

Der Anteil der CSR-Postings im Vergleich zu den Non-CSR-Postings der 30 untersuchten Unternehmen betrug insgesamt fast ein Drittel (32,9 %). Dies entspricht insgesamt 448 Posts im Zeitraum vom 07. November bis 07. Dezember 2017. 913 Postings (67,1 %) waren hingegen Tweets, die sich nicht mit CSR beschäftigten. Abbildung 10 stellt den Vergleich der Branchen sowie den Durchschnitt branchenübergreifend da.

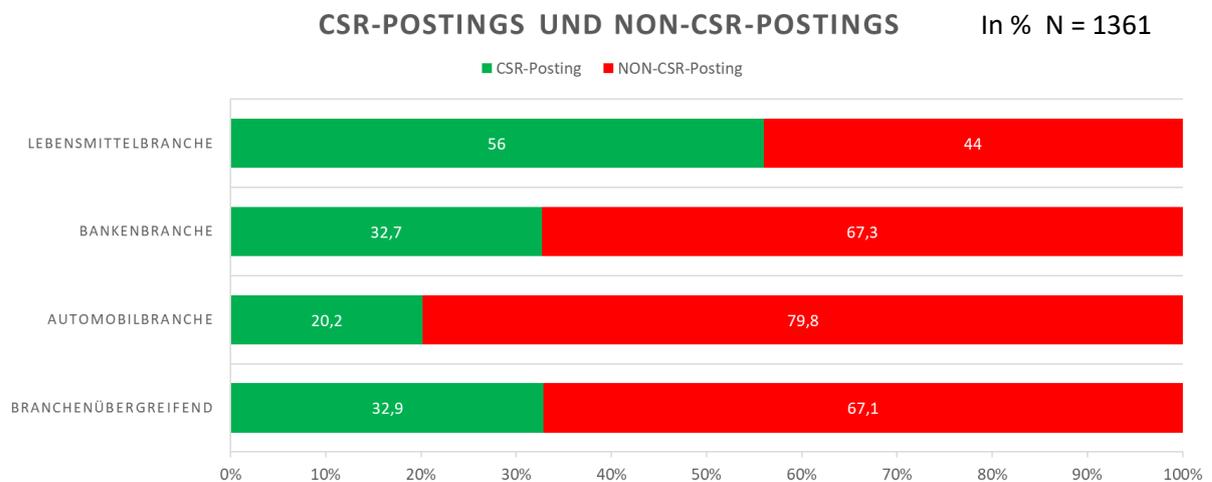


Abbildung 10: Anteil der CSR-Postings im Vergleich zu den NON-CSR-Postings (eigene Darstellung).

Innerhalb der Branchen zeigt sich, dass die Lebensmittelbranche CSR auf Twitter am häufigsten kommuniziert. Mit 188 CSR-Postings von insgesamt 336 Postings, war der Anteil sogar höher, als der der NON-CSR-Postings und lag somit bei knapp 56 %.

An zweiter Stelle folgt die Bankenbranche mit insgesamt 129 CSR-Postings und 286 NON-CSR-Postings. Dies entspricht einem Anteil von knapp einem Drittel (32,7 %). Knapp dahinter folgt die Autobranche mit 121 CSR-Postings und 479 NON-CSR-Postings. Der Anteil der CSR-Postings liegt hier bei 20,2 %.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensbranchen und dem CSR-Posting ist höchst signifikant: $\chi^2(2, N = 1361) = 124,924, p < .00$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .30$. Somit kann gesagt werden, dass die Lebensmittelbranche CSR häufiger auf Twitter kommuniziert als die Banken- und Automobilbranche.

Auf die einzelnen Unternehmen bezogen, fällt die CSR-Kommunikation unterschiedlich aus. Prozentual gesehen, kommunizierte Tesco mit einem Anteil von 89,5 % (17 Postings) am meisten Postings mit CSR-Inhalt. Dahinter folgt Carrefour mit 82,4 % und 28 Postings. An dritter Stelle folgt Kellogg's mit einem Anteil von 80,1 % (25 Postings). Dies zeigt, dass die drei Unternehmen mit den anteilmäßig meisten CSR-Postings alle aus der Lebensmittelbranche kommen. Am wenigsten CSR kommunizierten Nissan (0 Postings, 0 %), Whole Foods Market (0 Postings, 0 %) und Scotiabank (1 Posting, 2,8 %). Demnach kommen die Unternehmen mit den wenigsten CSR-Postings aus jeweils einer der drei Branchen.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmen und dem CSR-Posting ist höchst signifikant: $\chi^2(29, N = 1361) = 327,699, p < .000$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .49$.

Die Reaktionen (Likes, Shares und Kommentare) der Postings stellten sich ebenfalls als differenziert dar. Demnach fielen alle Reaktionen auf die NON-CSR-Themen teilweise deutlich höher aus als auf die CSR-Postings. Der Mittelwert für die Anzahl der Likes betrug bei den NON-CSR-Themen 82,4 Likes und hatte eine erhöhte Standardabweichung von 141,6. Die CSR-Postings hingegen erhielten durchschnittlich 30,3 Likes mit einer Standardabweichung von 46,4.

Die CSR-Posts der Unternehmen wurden im Durchschnitt von 11,6 Usern geteilt (Standardabweichung: 15,4). Dies trifft auf 22,7 Posts der NON-CSR-Posts zu (Standardabweichung: 78,5). Als dritte Reaktion wurde die Kommentaranzahl analysiert. 1,8 Kommentare erhielten die CSR-Posts im Durchschnitt (Standardabweichung: 11,2). NON-CSR-Postings erhielten im selben Zeitraum 2,6 Kommentare im Mittelwert (Standardabweichung: 6,5).

Die Gestaltung der Postings hinsichtlich der Thematik (CSR oder NON-CSR) zeigte sich ebenfalls unterschiedlich. So war die Zeichenlänge der CSR-Postings im Durchschnitt länger

(Mittelwert: 144,8 Zeichen, Standardabweichung: 56,3) als die der NON-CSR-Posts (Mittelwert: 126,2, Standardabweichung: 50,9). Das bedeutet, dass die neue Funktion auf Twitter mit 280-Zeichen, anstatt der vorherigen maximalen Posting-Anzahl von 140-Zeichen, überwiegend für CSR-Postings genutzt wurde, während die Zeichenlängen für Postings mit NON-CSR-Inhalt im Mittel nicht die neue Funktion voll ausnutzte.

Insgesamt waren gut zwei Drittel (67,4 %) aller CSR-Posts mit einem weiterführenden Link versehen. Dies betraf auch 61,6 % der NON-CSR-Posts. 53,1 % der CSR-Posts waren mit einer Grafik, einem Bild oder einem Foto versehen. Dies trifft auch auf 61,4 % der NON-CSR-Postings zu. Knapp ein Viertel (24,6 %) der CSR-Posts beinhalteten ein Video oder ein grafisches GIF (Grafik mit verschiedenen Farbpaletten). Dies hatten im Vergleich dazu nur 15,6 % der NON-CSR-Postings.

Um die Thematik NON-CSR-Themen näher zu betrachten und ins Verhältnis zu den CSR-Postings zu setzen, wurden die Themen, die nichts mit CSR-Kommunikation zu tun haben, weiter unterteilt. Am meisten wurden hierbei Produkte kommuniziert. Abbildung 11 zeigt, dass der Anteil bei 34,8 % liegt, also 318 Postings. Dahinter folgt die Kommunikation von Veranstaltungen und Events mit 19,4 % bzw. 177 Fällen. Weiter hinten liegt die Kommunikation von Mitarbeiter- bzw. Personalthemen. Dies machte insgesamt 6,7 % bzw. 61 Postings aus.

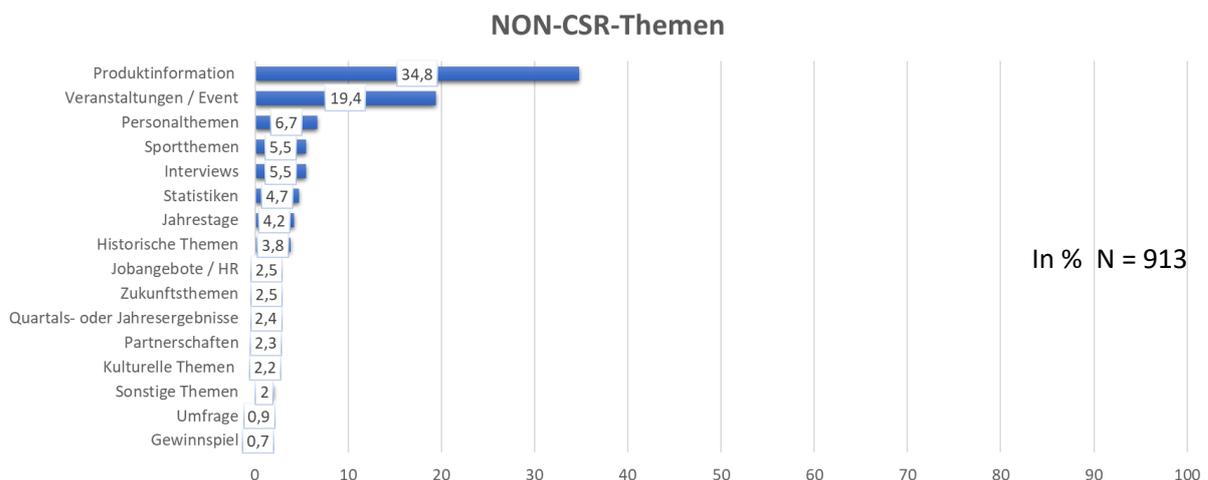


Abbildung 11: Anteil der NON-CSR-Themen insgesamt (eigene Darstellung).

Innerhalb der Branchen zeigt sich, dass besonders die Automobil- (238 Postings) und Lebensmittelbranche (54 Postings) Produktinformationen kommunizieren. Bei der Bankenbranche wurden am häufigsten Veranstaltungen und Events kommuniziert (80

Postings). Innerhalb der Automobilbranchen wurden Veranstaltungen und Events (68 Postings) am zweitmeisten und Sportthemen (34 Postings) am drittmeisten kommuniziert. Innerhalb der Bankenbranche folgen auf die Veranstaltungen und Events die Kommunikation von Interviews (38 Postings) und Statistiken (32 Postings). Abbildung 11 zeigt den Anteil der Themen nochmals grafisch auf.

Der Zusammenhang zwischen den Unternehmensbranchen und dem NON-CSR-Thema ist ebenfalls höchst signifikant: $\chi^2 (30, N = 913) = 322,294, p < .000$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .43$.

Teil-Forschungsfrage 2: Welche Stakeholder beziehen die Unternehmen aus den drei Industrien in die Kommunikation auf Twitter mit ein?

Zur vertrauensvollen Kommunikation von CSR kann auch die Einbindung unabhängiger Stakeholder beitragen. Wie bereits im Theorieteil angeführt, trifft dies insbesondere auf eine Zusammenarbeit mit NGOs und anderen unabhängigen Verbänden zu. Abbildung 12 zeigt, dass bei 40,8% (183 Fälle) der CSR-Postings der Unternehmen gar keine Stakeholder in die Kommunikation mit eingebunden werden. Wenn Stakeholder eingebunden werden bei der CSR-Kommunikation auf Twitter, trifft dies in erster Linie auf Verbände und NGOs zu (30,1 %, 135 Postings). An zweiter Stelle folgen andere Unternehmen mit 9,4 % bzw. 42 Postings. An dritter Stelle folgt die Stakeholder-Gruppe Mitarbeiter, Gewerkschaft und Mitglieder mit 8,3 % und 37 Postings. Am wenigsten wird mit Verbraucher und Kunden (0,4 %; 2 Postings) sowie Kirchen und Gemeinden (0,2 %; 1 Posting) kommuniziert.

Innerhalb der Branchen zeigt sich, dass die Automobil- und die Lebensmittelbranche primär keine Stakeholder mit einbinden (Automobilbranche: 58 Postings, 47,9 %; Lebensmittelbranche: 78 Postings, 41,5 %). Wenn Stakeholder mit eingebunden werden, kommuniziert dies die Automobilbranche am meisten mit anderen Unternehmen (23 Postings, 19 %). Dahinter folgen Verbände und NGOs (15 Postings, 12,4 %) und Medien, Journalisten, Künstler und Universitäten mit 11 Postings bzw. 9,1 %.

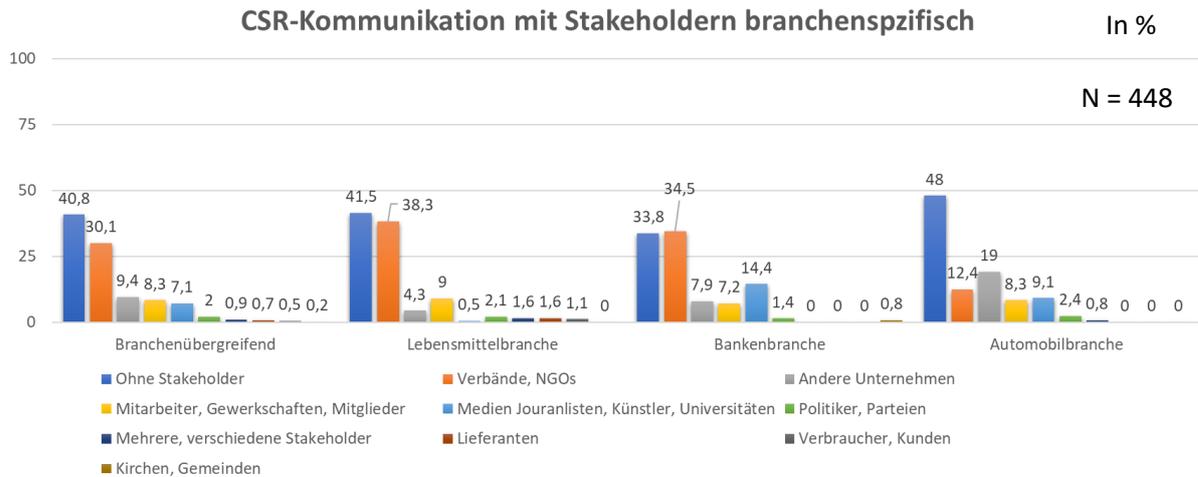


Abbildung 12: Stakeholder-Anteil der Einbindung bei der Kommunikation von CSR auf Twitter (eigene Darstellung).

Die Bankenbranche kommuniziert CSR-Posts überwiegend mit Verbänden und NGOs (48 Postings, 34,5 %). Knapp dahinter und in mindestens jedem dritten Fall jedoch ohne Einbindung von Stakeholdern (33,8 %; 47 Postings). Danach folgen Medien, Journalisten, Künstler und Universitäten mit 20 Postings bzw. 14,4 % und andere Unternehmen mit 11 Postings und 7,9 %.

Die Lebensmittelindustrie kommuniziert mit 38,3 % im Vergleich zu den anderen beiden Branchen am meisten mit Verbänden und NGOs (72 Postings). Weit dahinter folgen Mitarbeiter, Gewerkschaften und Mitglieder mit 9 % (17 Postings) sowie andere Unternehmen mit 4,3 % (8 Postings).

Der Zusammenhang zwischen Branchen mit Stakeholdern ist höchst signifikant: $\chi^2(18, N = 448) = 72,913, p < .00$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .29$.

Somit ist bestätigt, dass Unternehmen aus der Lebensmittelbranche bei der Kommunikation von CSR auf Twitter häufiger mit Stakeholdern kooperieren als die Automobil- oder Bankenbranche, allerdings ist der mit Zusammenhang schwach.

Auf die einzelnen Unternehmen bezogen, zeigt sich, dass Tesco (16 Postings, 95,1 %) am häufigsten mit Verbänden und NGOs CSR auf Twitter kommuniziert. General Mills, Renault Group und Scotiabank kommunizieren CSR auf Twitter ausschließlich mit Stakeholdern.

Honda (9 Postings, 90 %), Hyundai (9 Postings, 81,8 %) und Danone (7 Postings, 70 %) kommunizieren hingegen anteilmäßig am seltensten mit Stakeholdern.

Auch dieser Zusammenhang zwischen den Unternehmen und der Kommunikation von CSR auf Twitter mit Stakeholdern ist höchst signifikant: $\chi^2(243, N = 448) = 504,401, p < .00$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .35$.

Teil-Forschungsfrage 3: Welche inhaltlichen CSR-Themen nach den GRI-Standards kommunizieren die Unternehmen aus der Automobil-, Banken und Lebensmittel-Industrie auf Twitter?

Die folgende Forschungsfrage gibt Einblicke darüber, welche GRI-Themen die Unternehmen im Rahmen der CSR-Kommunikation besetzen. Wie bereits im Theorieteil dieser Arbeit dargestellt, waren die Kategorien bereits vorgegeben. Einzig die drei Ausprägungen „CSR-Reporting“, „CSR-Preise“ und „CSR-Event“ wurden noch hinzugefügt. Allerdings sind deren Anteil marginal. Somit wurden sie in der Abbildung 13 zusammen mit der Ausprägung „Inhalt hat keinen Bezug zu den GRI“ in die Kategorie „Andere“ zusammengefasst.

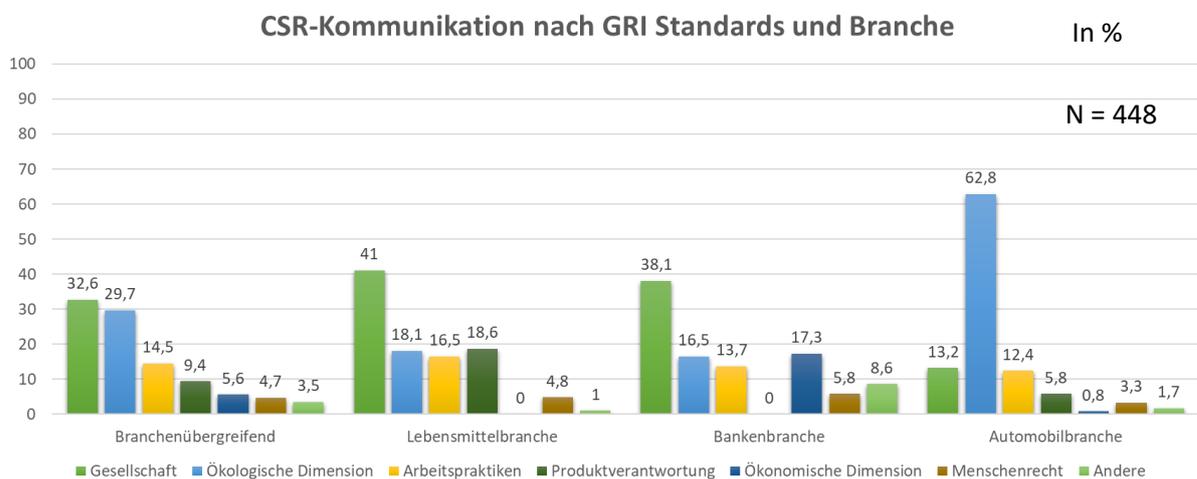


Abbildung 13: Darstellung der CSR-Kommunikation nach den GRI Standards und Branche (eigene Darstellung).

In der Gesamtanalyse zeigt sich, dass die Kategorie Gesellschaft in 32,6 % (146 Postings) der CSR-Postings vorkam und damit von den Unternehmen am häufigsten besetzt wird. Mit 29,7 % (133 Postings) der Postings folgt die ökologische Verantwortung. Weiter hinten folgt mit 14,7 % (65 Postings) die Kommunikation von Arbeitspraktiken nach den GRI Standards. Am

wenigsten kommunizieren die Branchen die soziale Verantwortung Menschenrechte (4,7 %, 21 Postings).

Bei der Kommunikation von GRI-Standards zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Branchen. Die Automobilbranche kommunizierte mit 62,8 % (76 Postings) im Untersuchungszeitraum am häufigsten die ökologische Verantwortung. Mit großem Abstand an zweiter Stelle folgt die Kommunikation der sozialen Verantwortung Gesellschaft mit 13,2 % (16 Postings). Am drittmeisten kommunizierte die Automobilbranche die soziale Verantwortung Arbeitspraktiken mit 12,3 % (15 Postings).

Die Bankenbranche bevorzugt die soziale Verantwortung Gesellschaft. In der CSR-Kommunikation dieser Branche macht dies einen Anteil von 38,1 % (53 Postings) aus. Am zweithäufigsten kommuniziert diese Branche die ökonomische Verantwortung mit 17,3 % (24 Postings). Die Bankenbranche ist von allen drei Branchen auch die einzige (bis auf ein Posting der Automobilbranche), die diese Verantwortung auf Twitter kommuniziert. An dritter Stelle folgt die ökologische Verantwortung mit 16,5 % (23 Postings).

Die Lebensmittelbranche kommuniziert ebenfalls die soziale Verantwortung Gesellschaft mit 41 % (77 Postings) am häufigsten. An zweiter Stelle folgte die Kommunikation der sozialen Verantwortung Produktverantwortung mit 18,6 % (35 Postings). An dritter Stelle folgt die ökologische Verantwortung mit 18,1 % (34 Postings).

Der Zusammenhang zwischen den Unternehmensbranchen und der Themensetzung nach den GRI-Standards ist höchst signifikant: $\chi^2(18, N = 448) = 190.551, p < .00$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .46$.

Bezogen auf die einzelnen Unternehmen zeigen sich auch hier Unterschiede. Die BNP Paribas Group kommuniziert mit 44 % (11 Postings von 25) am häufigsten der 30 Unternehmen die ökonomische Verantwortung. Die nächste Verantwortung, die ökologische, wird am häufigsten von der Daimler AG mit 16,5 % (22 der 133 Postings) vertreten. Die soziale Verantwortung Arbeitspraktiken wird am häufigsten von Carrefour mit 24,6 % (16 der 65 Postings) kommuniziert. Mit 28,6 % (6 von 21 Postings) kommuniziert Nestlé die soziale Verantwortung Menschenrecht am stärksten. Die dritte soziale Verantwortung Gesellschaft wird am meisten von Kellogg's mit 11,6 % (22 von 146 Postings) kommuniziert. Die vierte und letzte soziale Verantwortung wird wieder von Nestlé angeführt mit 52,4 % und 22 der insgesamt 42 Postings.

Dies zeigt ebenfalls, dass die ökonomische Verantwortung von einem Unternehmen aus der Bankenbranche, die ökologische Verantwortung von einem Unternehmen aus der Automobilbranche und die soziale Verantwortung alle von Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie angeführt werden.

Der Zusammenhang zwischen den Unternehmen und der Themensetzung nach den GRI-Standards ist höchst signifikant: $\chi^2(243, N = 448) = 719.769, p < .00$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .42$.

Teil-Forschungsfrage 4: Nach welcher Strategie (Information-, oder Interaktivitäts-Strategie) kommunizieren die Unternehmen der drei Industrien überwiegend?

Diese Forschungsfrage untergliedert sich in zwei Variablen. Zunächst wird aufgezeigt, wie hoch der jeweilige Anteil hinsichtlich einer dialogbereiten CSR-Kommunikation der Unternehmen ist. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Art der Interaktivität die Unternehmen überwiegend präferieren.

Abbildung 14 zeigt, dass der Anteil der interaktiven CSR-Posts ein gutes Fünftel (21,2 %, 95 Postings) aller analysierten CSR-Posts im Untersuchungszeitraum ausmacht. Innerhalb der Branchen zeigt sich, dass die Bankenbranche mit 29,5 % (41 Postings) der CSR-Postings am meisten interaktive Postings absetzte und auf eine dialogorientierte Kommunikation setzt. Dahinter folgt die Lebensmittelbranche mit 20,7 % (39 Postings) der CSR-Postings. An letzter Stelle liegt die Automobilbranche mit 12,4 % (15 Postings).

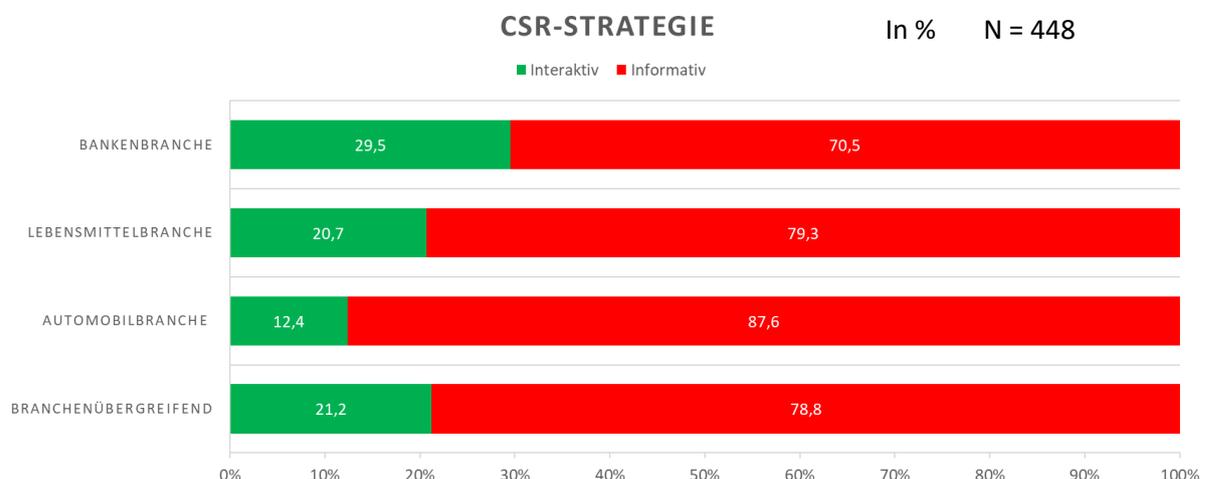


Abbildung 14: Anteil der CSR-Posts, die interaktiv oder informativ gepostet wurden (eigene Darstellung).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensbranchen und der CSR-Strategie ist hoch signifikant: $\chi^2(2, N = 448) = 11.362, p < .003$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .16$. Somit ist bestätigt, dass die Bankenbranche am häufigsten CSR interaktiv auf Twitter kommuniziert, jedoch ist der Zusammenhang schwach.

Innerhalb der Unternehmen zeigt sich, dass Wells Fargo mit 10 interaktiven von insgesamt 11 Postings (90,9 %) im Untersuchungszeitraum an erster Stelle liegt. Dahinter folgen Tesco mit 58,8 % (10 Postings) und Kellogg's mit 52 % (13 Postings). Insgesamt acht Unternehmen kommunizierten im Untersuchungszeitraum gar nicht interaktiv, davon waren drei Unternehmen aus der Automobil- und Bankenbranche und zwei aus der Lebensmittelbranche.

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Unternehmen und der CSR-Strategie auf Twitter ist höchst signifikant: $\chi^2(27, N = 448) = 122,836, p < .003$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .52$.

Wenn man die Art und Weise der Interaktivität näher betrachtet, zeigt sich, dass die Lebensmittelbranche führend ist beim Aufruf zur Teilnahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit („Volunteer“) (50 %, 2 Postings), Spenden („Donate“) mit einem Anteil von 60 % (12 Postings) und dem Dank an die Öffentlichkeit („Thanks to public“) mit 100 % (allen 9 Postings). Die Bankenbranche führt an bei „Click in link or read for more information“ mit 47,2 % (25 Postings) und beim Aufruf zur Teilnahme am Event mit 75 % (6 Postings). Innerhalb der Automobilbranche ist die Interaktivität „Click on link for more information“ mit 26,4 % (14 Postings) am häufigsten vertreten.

Der Zusammenhang zwischen den Unternehmensbranchen und der Art der Interaktivität ist höchst signifikant: $\chi^2(10, N = 95) = 30.190, p < .001$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .40$.

Innerhalb der Unternehmen zeigt sich, dass vor allem der Faktor „Click in link and read for more information“ mit 55,8 % (53 Postings) am meisten kommuniziert wird. Dahinter folgt der Aufruf zu Spenden („Donate“) mit 21,1 % (20 Postings) und an dritter Stelle folgt der Dank an die Öffentlichkeit („Thanks to public“) mit 9,5 % (9 Postings). Am wenigsten wird der Aufruf,

das interaktive CSR-Postings zu liken, teilen oder zu kommentieren kommuniziert (1,1 %; 1 Posting).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmen und der Art der Interaktivität ist höchst signifikant: $\chi^2(95, N = 95) = 167.479, p < .000$. Die Stärke des Zusammenhangs ist $CI = .59$.

5.2 Qualitative Experteninterviews

Mit der BMW Group und Nestlé wurden zwei Unternehmen interviewt, die ebenfalls in der quantitativen Inhaltsanalyse analysiert wurden. Die beiden Experteninterviews sollen neben der statistischen Auswertung Auskunft über die Beweggründe der CSR-Kommunikation auf Twitter von zwei großen Unternehmen liefern.

Teil-Forschungsfrage 5: Welche Gründe spielen für die Auswahl von CSR-Themen, Stakeholder und für die Wahl der Kommunikations-Strategien in den sozialen Medien (Twitter) eine Rolle?

Einstieg, Aufgabenfeld des Experten und Organisatorisches

Die Zentrale der CSR-Kommunikation des Automobilkonzerns BMW Group ist in München angesiedelt und wird von einem dreiköpfigen Team verantwortet. Neben der CSR-Abteilung gibt es noch die Nachhaltigkeits-Strategie-Abteilung der BMW Group, die u.a. auch für Umwelt-Themen verantwortlich ist (vgl. Anhang D, Z.:17-20).

Milena Pighi arbeitet seit Anfang 2013 im Bereich gesellschaftliches Engagement der BMW Group, welches auch Corporate Citizenship genannt wird (vgl. ebd., Z.: 2-3). Darin ist Frau Pighi nicht nur für die Kommunikation, sondern auch „für die Entwicklung, Implementierung, Umsetzung (...) und Evaluation von Projekten“ (ebd., Z.: 7-8) zuständig und das für alle Länder, in denen die BMW Group aktiv ist.

Wenn es um die Kommunikation von CSR auf Twitter geht, werden die Inhalte direkt aus der CSR-Abteilung von Frau Pighi an verschiedenste Kommunikations-Plattformen wie z.B. Twitter kommuniziert. Eine weitere Kommunikationsplattform, die neben den sozialen Medien für einen Dialog sorgen soll, ist die „Sustainability News Website“ (ebd., Z.: 37). Auf dieser

Website soll „Nachhaltigkeit bei BMW erlebbar“ (ebd., Z. 40-41) gemacht werden. Dies soll besonders den standardisierten CSR-Berichten entgegenkommen, die nur einmal im Jahr erscheinen, da in einem Jahr viel im Bereich CSR bei BMW passiert (vgl. ebd., Z. 42-43).

Beim Lebensmittelkonzern Nestlé stellte sich Nils Wettengel schriftlich für die Fragen zur Verfügung. Die deutsche Zentrale befindet sich in Frankfurt a.M., das Headquarter in Vevey, Schweiz. Herr Wettengel arbeitet seit September 2016 beim Lebensmittelkonzern Nestlé im Bereich „Public Affairs/Corporate Communications“ und ist für umweltpolitische Fragestellungen verantwortlich wie z.B. Klimaschutz und Plastik / Verpackung (vgl. Anhang E, Z.: 311-313). Zu seinen Aufgaben gehören Stakeholdermanagement sowie die Kommunikation von CSR. Darüber hinaus ist er für den deutschen Nachhaltigkeitsbericht zuständig, der nicht nach den GRI Standards verfasst wird, sondern eine Ergänzung zum internationalen Bericht von Nestlé darstellt, der bereits nach den GRI Standards verfasst wird (vgl. ebd., Z.: 314-315).

In der Kommunikation von CSR ist Herr Wettengel „Content-Owner“ (vgl. ebd., Z.: 325) und für die Inhalte verantwortlich. Alle Themen zur Umweltpolitik werden von Herrn Wettengel freigegeben und es obliegt seiner Entscheidung, auf welchen Kanälen diese kommuniziert werden. Kampagnenthemen wie z.B. der aktuelle CSR-Bericht von Nestlé werden von ihm strategisch geplant und in Absprache mit den jeweiligen Abteilungen umgesetzt.

Mit der Kommunikation von CSR beschäftigen sich bei Nestlé Deutschland im Kern neun Personen. Dieses Team wird ergänzt mit „CSV-Champions (27 Personen) sowie das Supply-Chain-Management-Team (4 Personen)“ (ebd., Z.: 338-339), die für verschiedenste Inputs zur Verfügung stehen. Um die Kommunikation an weitere internationale Länder kümmert sich die Konzernzentrale in Vevey (Schweiz), die mit der Abteilung in Deutschland eng kooperiert.

Die Kommunikation von CSR erfolgt bei Nestlé mit Hilfe eines Jahresplans, indem „strategisch relevante Themen identifiziert“ (ebd., Z.: 352-353) werden. Anschließend werden diesen Themen Inhalte zugeteilt, die in einem Redaktionsplan münden. Dieser unterteilt sich in drei Kategorien: „Präsenzthemen, die jederzeit ausgespielt werden können, Themen, die über einen längeren Zeitraum laufen und spezifische Themen, die nur zu einem gewissen Zeitpunkt relevant sind“ (ebd., Z.: 354-356).

Die Inhalte für die sozialen Medien werden vom Corporate Publishing Center gepostet. Dieses Team ist Bestandteil der Corporate Communications, in dem Herr Wettengel arbeitet (vgl. ebd., Z.: 362-363).

Inhaltliche Thematik der CSR-Kommunikation

Allgemein kommuniziert die BMW Group CSR-Themen, die ökologischer Natur sind. Der Grund dafür ist, dass es Themen sein sollen, die zum Unternehmen passen (vgl. Anhang D, Z.: 59-60). Ganz aktuell ist dabei das Ziel, CO²-Emissionen im Vergleich zu 1995 um 50 % zu reduzieren (vgl. ebd., Z.: 63). Dies betrifft nicht nur die Autos, sondern auch die Produktion von Autos und die Lieferkette (vgl. ebd., Z.: 67-69). Nach Auswertung der Inhaltsanalyse trifft dies auf die BMW Group und auch auf Twitter zu, da überwiegend die ökologische Verantwortung kommuniziert wird.

Wenn es um positive Resonanz der Stakeholder geht, dann kommt es meist auf den Zeitpunkt der Kommunikation an (vgl. ebd., Z.: 80). Nach Frau Pighi ist es wichtig zu sehen „wann was kommuniziert [wird] und dann versuchen wir wirklich strategisch (...) zu planen. Erstens, wo wir das kommunizieren, weil (...) es kann ein Thema hochspannend sein in einem Markt zu kommunizieren und das ist vielleicht weniger relevant in einem anderen Markt. (...) Da wir für die globale Kommunikation dieser Themen zuständig sind, versuchen wir immer auch in Absprache mit den Kollegen in den Märkten zu sehen, wie kann man am besten, sagen wir so, Resonanz bekommen“ (ebd., Z.: 84-90).

Bei Veranstaltungen, die meist eine größere Resonanz in den Medien erfahren, wie z.B. die UN-Klimakonferenz in Bonn 2017 (COP 23), erhält auch die BMW Group größeres Interesse u.a. in sozialen Medien wie Twitter (vgl. ebd., Z.: 81).

Bei der Kommunikation von CSR orientiert sich Nestlé Deutschland nicht an die GRI, da diese bereits von dem internationalen Reporting von Nestlé abgedeckt werden. Im Gegensatz zur BMW Group führt Nestlé Deutschland zunächst eine Stakeholderbefragung durch, um relevante Themen zu identifizieren (vgl. Anhang E, Z.: 369).

Als Beispiel benennt Herr Wettengel die Forderung der Stakeholder die „Vermeidung von Lebensmittelabfällen“ (ebd., Z.: 373-374) prominent zu kommunizieren, da sich Nestlé den SDG (Sustainability Development Goals der Vereinten Nationen), die die weltweite Reduzierung von Lebensmittelabfällen fordert, verpflichtet hatte. Da Lebensmittelabfälle in der

Produktion und bei den Verbrauchern entstehen, „wurde eine adäquate Verbraucherkommunikation“ (ebd., Z.: 378) gefordert. Dies wurde daraufhin auf den bereits geschilderten Jahresplan gebracht. Das Thema wurde anschließend in Workshops mit „externen Stakeholdern und Verbrauchern“ (ebd., Z.: 379-380) bearbeitet und Fragen hinsichtlich „Mindesthaltbarkeitsdatum, richtiges Einkaufen und Einräumen des Kühlschranks etc.“ (ebd., Z.: 381-382) beantwortet. Die Ergebnisse wurden anschließend mit Partnern in verschiedenen Kampagnen kommuniziert (vgl. ebd., Z.: 383-384).

Insgesamt gibt es unterschiedliche Resonanz hinsichtlich der besetzten Thematik. Im Gegensatz zur BMW Group hängt dies jedoch stark von den Kanälen ab, in denen CSR kommuniziert wird (vgl. ebd., Z.: 388) und nicht vom jeweiligen Zeitpunkt.

Stakeholder und CSR-Kommunikation

Allgemein kommuniziert die BMW Group ihre CSR-Themen je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich (vgl. Anhang D, Z.: 110-111). Wichtig sind für die BMW Group, neben der etablierten Stakeholder-Gruppe wie z.B. Politiker, auch Studenten, mit denen offline ein gezielter Austausch im Rahmen von Workshops stattfindet (vgl. ebd., Z.: 120).

Innerhalb der Kommunikation von CSR mit Stakeholdern, hat die BMW Group eine große Kooperation mit einer UN-Organisation (vgl. ebd., Z.: 193-194). In dieser Kooperation wird zudem jährlich der „Intercultural Innovation Award“ verliehen. Diese Verleihung wurde 2017 nicht über die klassischen Printmedien, sondern primär über die sozialen Medien wie Twitter kommuniziert, und das „Ergebnis (machte uns) sehr glücklich und zufrieden“ (ebd., Z.: 225).

Kommt es zur Kommunikation von CSR mit Stakeholdern in den sozialen Medien, ist es besonders wichtig, „maßgeschneiderte Kommunikation“ (ebd., Z.: 181) zu entwickeln. Das liegt daran, dass die Stakeholder-Gruppierungen sehr ambivalent sind und die BMW Group nicht einzelne Akteure enttäuschen möchte, die evtl. zu kurz kommen könnten (vgl. ebd., Z. 176).

Die Zielgruppen sind auch bei Nestlé grundsätzlich sehr unterschiedlich. Allerdings steigt Nestlé einerseits bei der Verbraucherkommunikation ein, „um interessierte oder kritische Verbraucher zu erreichen“ (Anhang E, Z.: 392-393). Andererseits geht Nestlé auch „in die

Stakeholderkommunikation, um Politik, Wissenschaft und NGOs zu erreichen“ (ebd., Z.: 393-394).

Nestlé kommuniziert überwiegend mit unabhängigen NGOs und Organisationen wie z.B. Internationales Rotes Kreuz, Global Natur Fund oder The Forest Trust (vgl. ebd., Z.: 410-411). Dabei muss „der Wille zur Kollaboration“ (ebd., Z: 419) gegeben sein, „um effiziente Maßnahmen zu etablieren“ (ebd.). Für Nestlé ist eine CSR-Kommunikation hinsichtlich einer positiven Resonanz bei den Stakeholdern dann erfolgreich, wenn sich „Advokaten gewinnen lassen, neue Dialogangebote ergeben oder Projekte gestartet werden“ (ebd., Z.: 424-425). Als Best Practice Fall bezeichnet Nestlé seinen Nachhaltigkeitsbericht, da das Feedback durch die Stakeholder positiv ausfiel und „konkrete Gesprächsangebote zu ausgewählten Projekten“ (ebd., Z.: 431-432) entstanden.

Strategie der CSR-Kommunikation

Der offene, interaktive Dialog mit Stakeholdern hinsichtlich CSR ist für die BMW Group wichtig. Das zeigen die fünf jährlichen Meetings in verschiedenen Ländern, die die BMW Group mit studentischen Stakeholdern abhält (vgl. Anhang D, Z.: 119-120). Besonders wichtig ist der BMW Group dabei das Feedback der Stakeholder, da dieses dann „den Kollegen in Strategie“ (ebd., Z.: 128) mitgeteilt wird und so etwaige Anpassungen durchgeführt werden können. Für die BMW Group bedeutet dies ein Geben und Nehmen (vgl. ebd., Z.: 132).

Kommt es zum interaktiven Dialog in den sozialen Medien, geht dies nur sehr schleppend voran. Nach Aussage von Frau Pighi liegt das vor allem an der traditionellen Kommunikation im Unternehmen (vgl. ebd., Z.: 160). Dies ist zwar wichtig, wenn es um Seriosität bei Finanz-Pressemitteilungen geht, aber es kann die CSR-Kommunikation verlangsamen. Dennoch versucht zumindest die CSR-Abteilung „weg von der traditionellen Kommunikation [zu kommen]“ (ebd., Z.: 155-156) und durch Kommunikationsmaßnahmen, wie der neu etablierten „Sustainability News Site“ zumindest eine interaktive Plattform für CSR-Themen zu starten (vgl. ebd., Z.: 156). Auf dem sozialen Netzwerk Twitter geschieht dies bisweilen ausgewogen. Nach Durchsicht der Analyse sind 50 % der CSR-Postings (7 Postings) im Untersuchungszeitraum bei der BMW Group interaktiv.

Nestlé kommuniziert seine Inhalte nach eigener Aussage „vorwiegend dialogorientiert“ (Anhang E, Z.: 398). Man hat sich für „Transparenz und Offenheit“ (ebd.) entschieden „und

versucht nahezu jede Möglichkeit auf einen Dialog zu nutzen“ (ebd., Z: 399). Nach Unternehmens-Meinung, ist eine CSR-Kommunikation, die nur informativ verläuft, schwierig. Vielmehr entsteht Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern, wenn die CSR-Kommunikation im Dialog erfolgt (vgl. ebd., Z.: 405-407).

Vergleich man die Aussagen mit der quantitativen Inhaltsanalyse, zeigt sich, dass Nestlé in nur knapp 6 % der CSR-Postings interaktiv kommuniziert (vgl. Anhang B). Demnach findet die Dialogbereitschaft bei Nestlé offensichtlich primär offline statt oder auf anderen Plattformen, jedoch nicht über das soziale Netzwerk Twitter.

Best-Practice CSR-Kommunikation

Als Best-Practice Beispiel für eine erfolgreiche CSR-Kommunikation benennt Frau Pighi den „Intercultural Innovation Award“ in der Kooperation mit der UN (vgl. Anhang D, Z.: 193). Dabei war es besonders wichtig, diese Aktivitäten auch nach innen, zu den eigenen Mitarbeitern zu kommunizieren. Dies wird oftmals generell vernachlässigt, ist aber unabdingbar, da Mitarbeiter für die BMW Group in der CSR-Kommunikation „eine Top-Zielgruppe“ (ebd., Z.: 201) darstellen, weil sie Botschafter für das Unternehmen sind und Multiplikatoren sein können (vgl. ebd.).

Für Nestlé gilt besonders der Nachhaltigkeitsbericht als Best Practice, da dieser großes Interesse bei den Stakeholdern bewirkt (vgl. Anhang E, Z: 429). Dieses Feedback erhielt Nestlé durch gezieltes „Stakeholdermailing“ (ebd., Z.: 431).

Herausforderungen der CSR-Kommunikation

Als größte Herausforderung bei der Kommunikation von CSR benennt Frau Pighi die niedrige Aufmerksamkeit innerhalb der Medienlandschaft (vgl. Anhang D, Z.: 213). „Wie ich gesagt habe, ‚Bad News‘ sind immer ‚welcome‘. (...) ‚Good News‘ sind immer weniger [interessant]. (...) Das ist ein bisschen enttäuschend, weil man steckt trotzdem die ganze Energie oder viel Arbeit [rein]. (...) Das Outcome ist dann nicht so befriedigend“ (ebd., Z.: 214-217).

Bei Nestlé ist vor allem der Faktor Glaubwürdigkeit essentiell und herausfordernd zugleich, um die CSR erfolgreich zu vermitteln. „Ohne Glaubwürdigkeit funktioniert eine CSR-Kommunikation nicht“ (Anhang E, Z.: 436-437).

6. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass CSR-Themen im sozialen Netzwerk Twitter bei fast jedem dritten Posting kommuniziert werden. Dies stellt eine regelmäßige Präsenz der CSR-Kommunikation von börsennotierten Unternehmen weltweit in den sozialen Medien dar. Große börsennotierte Unternehmen weltweit nutzen demnach soziale Medien zur Kommunikation von CSR.

Dies lässt darauf schließen, dass die Kommunikation der Verantwortungsübernahme in allen drei Verantwortungen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) für die Unternehmen wichtiger geworden ist und die Erkenntnis, dass durch CSR eine langfristige positive Reputation erlangt werden kann. Dies trifft insbesondere auf die Lebensmittelbranche zu, die öfters CSR-Themen als NON-CSR-Themen auf Twitter kommuniziert und im Vergleich zur Automobil- und Bankenbranche bzgl. CSR-Kommunikation in den sozialen Medien weit vorne liegt.

Der CSR-Anteil ist zunächst zu begrüßen, die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass es mit der Kommunikation von CSR in den sozialen Medien noch Luft nach oben gibt, denn die Plattform Twitter wird primär für Werbung und Produktinformationen eingesetzt. Dies ist aus Unternehmenssicht per se nicht verwerflich, allerdings sei die Frage gestellt, ob eine erhöhte CSR-Kommunikation nicht gar sinnvoller und nachhaltig gesehen wirtschaftlich besser ist, als die bloße Kommunikation von Produkten.

Ein interessanter Aspekt der vorliegenden Arbeit ist, dass die Reaktion von Usern auf NON-CSR-Postings höher ist, als auf CSR-Postings. So lag die Anzahl der Likes, Shares und Kommentare im Mittelwert der NON-CSR-Postings deutlich über den CSR-Postings. Dies könnte den Grund haben, dass sich User stark mit einer Marke identifizieren und demnach Bilder oder Videos von Unternehmensprodukten eine erhöhte Reaktion erhalten als Postings über soziale oder ökologische Projekte, denen sich die Unternehmen widmen.

Dies ist ferner interessant, da bei der Gestaltung von CSR-Postings im Durchschnitt mehr Zeichen verwendet werden, außerdem öfters weiterführende Links bereitgestellt wurden und die Animation deutlich öfter mit Videos kommuniziert wurde, anstatt mit einzelnen Fotos im Vergleich zu NON-CSR-Postings. Demnach wurde von Unternehmensseite ein erhöhter Aufwand betrieben, um die CSR-Postings ansprechender zu gestalten, als dies bei NON-CSR-

Themen der Fall war. Dies legt nahe, dass es auf Zeichen, Grafik, Videos und weiterführende Links nicht ankommt, wenn es um eine erhöhte Reaktion von User geht.

Erfolgt die Kommunikation von CSR-Projekten auf Twitter mit Stakeholdern wird zumindest in knapp jedem dritten CSR-Posting versucht, Vertrauen bei den Usern aufzubauen, indem unabhängige NGOs und Organisationen mit in die CSR-Kommunikation involviert werden. Auch dies ist branchenabhängig. So geht auch hier die Lebensmittelindustrie voran, die knapp 40 % aller CSR-Postings mit unabhängigen NGOs kommuniziert. Dahinter folgen Bankenbranche (34,5 %) und weiter hinten die Automobilbranche (12,4 %).

Allerdings findet in knapp über 40 % der CSR-Posts die Kommunikation ohne Stakeholder statt. Dies lässt zudem noch Luft nach oben bei den Unternehmen, wenn es um das Generieren von Vertrauen bei den Usern für die Kommunikation von CSR geht. Unternehmen sollten demnach mehr unabhängige Stakeholder in die CSR-Kommunikation auf Twitter (und anderen sozialen Netzwerken) einbinden, um so mehr Glaubwürdigkeit und letztendlich langfristig Reputation aufzubauen.

Wie aus den beiden Experteninterviews ersichtlich ist, kommt es stark auf eine „maßgeschneiderte Kommunikation“ (vgl. Anhang D, Z: 181) an, da die Stakeholdergruppierungen sehr ambivalent sind und man diese nicht verprellen möchte (BMW Group). Dies könnte einer der Gründe sein, warum der größte Anteil der Kommunikation von CSR in den Branchen ohne Stakeholder stattfindet (40,8 %). Für Nestlé spielt der Faktor, dass beide Seiten (Stakeholder und Unternehmen) vom Projekt überzeugt sind, eine zentrale Rolle zur gemeinsamen Kommunikation von CSR. Überwiegend findet die Kommunikation von CSR auf Twitter mit NGOs statt, jedoch wird auch bei Nestlé in den meisten Fällen ohne Stakeholder kommuniziert.

Die Einbindung von NGOs ist nur ein Aspekt, um Vertrauen und Legitimität bei Usern für die CSR-Kommunikation zu erlangen. Ein anderer betrifft die Strategie der Kommunikation. Interaktivität ist eng mit CSR verbunden, da die Dialogbereitschaft bereits verantwortungsvolle Kommunikation inkludiert. Interaktivität wird allerdings nur zu einem guten Fünftel aller Tweets der 30 untersuchten Unternehmen kommuniziert. Dies bestätigen vorherigen Studien (Etter, 2014, Cortado & Chalmeta, 2016, Cho et al., 2017) teilweise. So ist zwar der Anteil noch immer relativ gering, allerdings hat dieser sich leicht erhöht und spricht für eine erhöhte Wahrnehmung der Unternehmen, CSR-Themen interaktiver zu kommunizieren und nicht rein

informativ mitzuteilen, um so einem langfristigen Beziehungsaufbau mit den Stakeholdern entgegenzukommen und Dialogbereitschaft zu signalisieren.

Allerdings ist auch hier ein Unterschied in den Branchen gegeben. So liegt die Bankenbranche mit knapp 30 % weit über dem Durchschnitt aller Branchen. Allerdings ist die Art und Weise der Interaktivität innerhalb der Bankenbranche hauptsächlich auf „Click on link and read for more information“ beschränkt (75 % aller interaktiven Postings). Dieser Faktor ist zwar von Abitol und Lee (2017) übernommen worden, jedoch mindestens diskussionsbedürftig. Denn dieser Faktor meint zwar die Aufforderung, sich als User mit dem CSR-Posting auseinanderzusetzen, allerdings nicht aktiv „offline“ einzubringen. Im Vergleich dazu sind die Faktoren „Donate“ oder „Volunteer“ gezielter und bindender.

Unternehmen aus der Lebensmittelbranche z.B. posten am häufigsten den Aufruf zu „Donate“, wenn sie interaktiv kommunizieren. Damit zeigt sich, dass die Lebensmittelbranche nicht nur unabhängige NGOs überwiegend bei der Kommunikation von CSR-Posts auf Twitter mit einbindet, sondern auch diese überwiegend mit Spendenaufrufen interaktiv kommuniziert. Dies sind zwei zentrale Aspekte vertrauensvoller und glaubwürdiger und damit auch erfolgreicher CSR-Kommunikation. Fasst man die Branchen zusammen, ist die Lebensmittelbranche hinsichtlich vertrauensvoller und glaubwürdiger CSR-Kommunikation auf Twitter führend.

Die beiden Experteninterviews bestätigen die noch relativ geringe Interaktivität in den sozialen Medien. Die BMW Group begründet dies mit traditionellen Strukturen innerhalb des Konzerns, die Interaktivität verhindern lässt und CSR überwiegend informativ kommunizieren.

Bei Nestlé legt man zwar hohen Wert auf einen dialogorientierten Ansatz, jedoch findet dieser primär offline statt und nach Durchsicht der Analyse in nur 6 % der CSR-Postings auf Twitter. So ist auch hier hinsichtlich einer erfolgreichen CSR-Kommunikation in den sozialen Medien noch nicht die Spitze erreicht und Interaktivität, welches ein zentraler Aspekt glaubwürdiger CSR-Arbeit darstellt, noch nicht voll ausgeschöpft. Nestlé könnte z.B. durch den Aufruf zu Spenden oder durch die aktive Ansprache Stakeholder zum mitzumachen bei sozialen Events aufzufordern, Interaktivität generieren.

Die inhaltliche Komponente ist einer der zentralen Untersuchungsaspekte der vorliegenden Arbeit. Auch hier sind die Branchenunterschiede signifikant und bedürfen einer Interpretation. Zunächst zeigt sich, dass die GRI-Kategorien, die gepostet werden, thematisch zu den Branchen passen. So kommunizierte die Automobilbranche überwiegend Emissions-Themen und damit die ökologische Verantwortung (62,8 %). Durch die allgegenwärtige Diesel-Thematik sowie

den anhaltenden Umschwung zu Elektro-Autos, ist die CSR-Kommunikation hinsichtlich der Produktion emissionsfreier Autos nur konsequent. Dadurch, dass die anderen Verantwortungen in der CSR-Kommunikation der Automobilbranche weit hinten folgen, zeigt sich, dass der Fokus in den sozialen Medien zentral auf die Kommunikation von Emissionsreduktion basiert, jedoch so gut wie gar nicht auf anderen GRI-Themen.

Dies trifft auch auf die Bankenbranche zu, die die ökonomische Verantwortung im Vergleich zu den anderen Branchen fast exklusiv einnimmt. Die Banken- und die Lebensmittelbranche kommunizieren die soziale Verantwortung Gesellschaft mit Abstand am Häufigsten, wenn es zur Kommunikation von CSR in den sozialen Medien kommt. Andere GRI Themen finden sich in den beiden Branchen erst viel weiter hinten.

Es zeigt sich, dass alle drei Branchen nur eine Verantwortung sehr häufig kommunizieren, die zum Unternehmen passt, während die Kommunikation anderer Verantwortungen nur marginal ausfällt. Ziel der GRIs ist es allerdings, möglichst über alle Kategorien zu berichten, um einen möglichst großen Rahmen der CSR abzudecken. Das dies nicht bei allen Branchen und Unternehmen in den sozialen Medien durchführbar ist und die GRI Standards in erster Linie für Reportings entwickelt worden sind, ist offensichtlich. Jedoch würde ein erhöhter Mix aus den GRI-Kategorien der CSR-Kommunikation in den sozialen Medien sicherlich nicht schaden, sondern eher im Gegenteil: Es würde das Interesse verschiedenster Stakeholder, die sich für unterschiedliche Themen interessieren, wecken und die Aufmerksamkeit dementsprechend erhöhen. Hier sollte die Strategie der Branchen sein, ausgewogener über die GRI-Themen zu posten.

So zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass die Kommunikation von CSR in den sozialen Medien branchenunabhängig Fahrt aufnimmt und immer größeren Einzug in die weltweit größten börsennotierten Unternehmen hält. Kommt es allerdings auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit, hinsichtlich einer Einbindung von unabhängigen Organisation sowie Interaktivität an, so haben die Unternehmen und Branchen noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Somit kann gesagt werden, dass die Unternehmen CSR-Kommunikation zwar deutlicher wahrnehmen, diese jedoch bislang noch nicht gezielt hinsichtlich langfristiger Reputationsbildung etablieren konnten. Auch eine Ausgewogenheit der GRI Standards, welche ein zentrales Charakteristikum darstellen, lässt bei der Kommunikation von CSR in den sozialen Medien noch zu wünschen übrig.

6.1 Einschränkungen

Wie bei den meisten quantitativen Inhaltsanalysen, konnte auch die vorliegende Masterarbeit nur eine Stichprobe durchführen, da es zeitlich nicht möglich war, alle Postings zu erfassen, sondern lediglich einen Auszug dessen. So kann es sein, dass sich die CSR-Tweets im Laufe des Jahres 2017 und im Laufe der gesamten Zeit, seitdem die Unternehmen auf Twitter ein Profil unterhalten, deutlich ändern.

Eine weitere Einschränkung ist, dass ausschließlich das soziale Netzwerk Twitter analysiert wurde. Sicherlich wäre es interessanter, noch weitere etablierte soziale Netzwerke zu analysieren, um ein breiteres Spektrum zur Untersuchung von Social Media zu erhalten.

Da nur zehn Unternehmen pro Industrie untersucht wurden, können diese nicht die komplette Branche abdecken. Darüber hinaus können nur Aussagen über börsennotierte Unternehmen getroffen werden und nicht über klein- und mittelständische Unternehmen. Zwar können große Unternehmen eine Art Vorbildcharakter für weitere Unternehmen darstellen, allerdings ist es nicht gesagt, dass kleinere Unternehmen genauso verfahren.

Mit den zwei Experteninterviews wurde versucht, einen Eindruck aus erster Hand zu erhalten. Allerdings fehlen für einen größeren Überblick weitere Erfahrungsberichte. Für eine ausschließlich qualitative Analyse wären bis zu 15 Interviews nötig gewesen. Daher können die beiden Experteninterviews als primär erste Erkenntnisse aus der Praxis interpretiert werden.

6.2 Implikationen für weiterführende Forschungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit bieten Raum für weiterführenden Forschungen. Innerhalb der quantitativen Inhaltsanalyse gibt es noch mehrere Möglichkeiten zu Vergleichen. So wäre ein Jahresvergleich hinsichtlich einer Analyse zum gestiegenen oder gesunkenen Interesse von Unternehmen, CSR in den sozialen Medien zu kommunizieren interessant. Auch der Unterschied zwischen Sommerlöchern und normalem Unternehmensbetrieb könnte mit Hilfe einer noch längeren Studie untersucht werden.

Ein weiterer Untersuchungsaspekt wäre die Analyse von klein- und mittelständischen Unternehmen sowie weiterer Branchen. Sie würden einen größeren Aufschluss darüber geben, inwiefern sich die CSR-Kommunikation unterscheidet und was dies für die Unternehmen und ihre Stakeholder bedeutet.

Weitere Forschungen könnten sich damit befassen, inwieweit Länderunterschiede in der Kommunikation von CSR in den sozialen Medien eine Rolle spielen. Aus der Theorie der vorliegenden Arbeit geht hervor, dass CSR zunächst in den USA praktiziert wurde, bevor es Einzug in Europa hielt. So könnte das Hinzuziehen von verschiedenen Kontinenten und Kulturen Aufschluss über den aktuellen Stand der Kommunikation von CSR geben und aufzeigen, inwieweit manche Länder und Kulturen fortschrittlicher sind als andere.

Um einen umfangreicheren Blick auf die CSR-Kommunikation in den sozialen Medien zu erhalten, wäre sicherlich die Analyse weiterer sozialer Netzwerke von Vorteil. So wären neben Facebook die etablierten Netzwerke LinkedIn und Instagram interessant, um zu sehen, in welchem Netzwerk welche Branche am intensivsten kommuniziert.

Zu guter Letzt wäre die Untersuchung von Konsumentenwahrnehmungen auf die CSR-Postings mit Hilfe von Experimenten interessant. Zwar beschäftigten sich bereits Studien damit (vgl. Kollat & Farache, 2017), allerdings fehlt auch hier ein Branchenvergleich. So könnte man herausfinden, ob die CSR-Kommunikation generell gut oder schlecht ankommt und ob dies an den jeweiligen Branchen liegt oder branchenunabhängig stattfindet. Darüber hinaus wäre es interessant, ob der CSR-Kommunikation von Unternehmen in den sozialen Medien von bestimmten Unternehmen generell mehr vertraut wird als der von anderen Branchen.

6.3 Fazit

Insgesamt konnte die vorliegende Masterarbeit wichtige Erkenntnisse über den aktuellen Stand der CSR-Kommunikation auf Twitter liefern. CSR-Kommunikation wird für börsennotierte Unternehmen in den sozialen Medien immer wichtiger, das zeigt der Vergleich zu vorherigen Studien. Es zeigte sich jedoch, dass die Unternehmen CSR überwiegend nicht vertrauensvoll und glaubwürdig kommunizieren. Dies zeigen die geringe Einbindung von unabhängigen Stakeholdern, die reduzierte Interaktivität sowie die Fokussierung auf einzelne GRI-Themen in

den Tweets. Allerdings ist ersichtlich, dass die CSR-Kommunikation auf der Agenda der größten börsennotierten Unternehmen weltweit steht und eine Vernachlässigung dieser nicht mehr akzeptiert werden kann.

Nichts desto trotz muss die Kommunikation von CSR und die Umsetzung der CSR-Projekte von innen, vom Unternehmenskern heraus, gewollt sein, und zuallererst sollten die Mitarbeiter überzeugt sein. Dies bestätigten beide Experten. Anschließend müssen CSR-Projekte nachhaltig aufgezogen und strategisch kommuniziert werden. Dazu gehören die Einbindung von unabhängigen Stakeholdern sowie eine interaktive Kommunikation. Erst dann erschöpft CSR sein volles Potential einer nachhaltigen Reputationsbildung und die Legitimität bei wichtigen und kritischen Unternehmensentscheidungen. Darüber hinaus ist dies der effizienteste Weg, um Greenwashing vorzubeugen und die Glaubwürdigkeit der Stakeholder zu erhöhen.

Literaturverzeichnis

Abitbol, Alan / Lee, Sun Young (2017): Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*. Vol. 43(4). S.796-808.

Altenburger, Reinhard (2016): Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement, in: Altenburger Reinhard / Mesicek, Roman H. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement: Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Springer Berlin-Heidelberg. Berlin Heidelberg. S. 13-27.

Baasen, Alexander / Jastram, Sarah / Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Mering. Vol 6(2). S. 231-236.

Bentele, Günter / Nothhaft, Howard (2011): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility, in: Raupp, Juliana / Jarolimek, Stefan / Schultz, Friederike (Hrsg.): *Handbuch CSR Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 45-70.

Brosius, Hans-Bernd / Koschel, Friederike / Haas, Alexander (2016): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung (7. Auflage)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 137-181.

BUND e.V. (2017): Industrielle Tierhaltung braucht Antibiotika – und erhöht das Risiko resistenter Bakterien, in: <https://www.bund.net/massentierhaltung/antibiotika/>, letzter Zugriff am 02.02.2018.

Burghardt, Peter (2018): 100 neue Schilder für ein bisschen bessere Luft, in: <http://www.sueddeutsche.de/auto/diesel-fahrverbot-in-hamburg-neue-schilder-fuer-ein-bisschen-bessere-luft-1.3997206>, letzter Zugriff am 31.05.2018.

Business Twitter (2018): Was sind gesponserte Tweets?, in:
<https://business.twitter.com/de/help/overview/what-are-promoted-tweets.html>, letzter Zugriff
am 05.07.2018.

Carroll, Archie B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral
management of organizational stakeholders. *Business Horizont*. Vol.34(4). S. 39-48.

Castelló-Martínez, Araceli / Ros-Diego, Vicente-José (2012): CSR communication through
online social media. *Revista Latina de Comunicación Social*. Vol.67(945). S 47-67.

Cho, Moonhee / Furey, Lauren D. / Mohr, Tiffany (2017): Communicating Corporate Social
Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on
Corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol.80(1). S. 52-
69.

Colleoni, Elanor (2013): CSR communication strategies for organizational legitimacy in
social media. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.18(2). S. 228-248.

Cortado, Francisco-Javier / Chalmeta, Ricardo (2016): Use of social networks as a CSR
communication tool. *Cogent Business & Management*. Vol.3(1). S. 1-18.

CSR in Deutschland (2017): Standards der CSR-Berichterstattung, in: <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Standards/standards.html>, letzter
Zugriff am 29.01.2018.

Csr-in-Deutschland.de (2017): Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017, in
<http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html>, letzter Zugriff
am 24.11.2017.

Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten (2015): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsystem für qualitativ Forschende* (6. Aufl.). Dr. Dresing und Pehl GmbH. Marburg.

Du, Shuili / Bhattacharya, C.B. / Sen, Sankar (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*. Vol.12(1). S. 8-19.

Eberle, David / Berens, Guido / Li, Ting (2012): The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*. Vol.118(4). S. 731-746.

Elkington, John (1999): *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers. Oxford.

Elkington, John (2004): Enter the triple bottom line, in: Henriques, Adrian / Richardson, Julie (Hrsg.): *The triple bottom line does it all add up?* Earthscan. Oxon. S. 1-17.

Etter, Michael (2013): Reasons for low levels of interactivity (Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public Relations Review*. Vol.39(5). S. 606-608.

Etter, Michael (2014): "Broadcasting, reacting, engaging – three strategies for CSR communication in Twitter". *Journal of Communication Management*. Vol.18(4). S. 322-342.

Erweiterte Twittersuche (2018): *Erweiterte Suche*, in: <https://twitter.com/search-advanced?lang=de>, letzter Zugriff am: 01.06.2018.

EU Commission (2017): *Non-financial reporting*, in: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en, letzter Zugriff am 29.01.2018.

Europäische Kommission (2011): *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen*, in: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-681-DE-F1-1.Pdf>, letzter Zugriff am 05.07.2018.

Faz.net (2017): Jetzt gilt die 280-Zeichen-Grenze bei Twitter, in:
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/ab-jetzt-gilt-die-280-zeichen-grenze-bei-twitter-15282075.html>, letzter Zugriff am 01.06.2018.

Foodwatch (2012): 50 Prozent mehr Zucker in Kinder-Produkten, in:
<http://www.foodwatch.org/de/informieren/kinderernaehrung/aktuelle-nachrichten/50-prozent-mehr-zucker-in-kinder-produkten/>, letzter Zugriff am 02.02.2018.

Forbes The Global 2000 (2017): The World's Biggest Public Companies, in:
<https://www.forbes.com/global2000/#67b99171335d>, letzter Zugriff am 29.01.2018.

Freelon, Deen G. (2009): Worked Examples for Nominal Intercoder Reliability, in:
<http://dfreelon.org/recal/recal-worked-examples.pdf>, letzter Zugriff am: 01.06.2018.

Freeman, Edward R. (2010): Strategic management. A stakeholder approach (Original 1984).
Cambridge University Press. Cambridge.

Freiberger, Harald (2016): Vertrauen in Banken sinkt auf Tiefpunkt, in:
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/studie-vertrauen-in-banken-sinkt-auf-den-tiefpunkt-1.3208959>, letzter Zugriff am 02.02.2018.

Früh, Werner (2017): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis (9. Aufl.). UVK. Konstanz.

Greven, Kathrin / Lahme, Georg (2014): Freiwillige Transparenz führt zum Erfolg, in:
Wagner, Riccardo / Lahme, Georg / Breitbarth, Tim (Hrsg.): CSR und Social Media. VS
Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 99-116.

GRI Standards (2017): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung –
Berichterstattungs-Grundsätze und Standardangaben, in:
<https://www.globalreporting.org/standards/>, letzter Zugriff am 29.01.2018.

GRI (2018) About GRI, in: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, letzter Zugriff am 05.07.2018.

Grunig, James E. / Hunt Todd T. (1984): *Managing Public Relations*. Fort Worth, Texas.

Heide, Dana (2013): Wem Nestlé das Wasser abgräbt, in:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lebensmittelkonzern-wem-nestle-das-wasser-abgraebt/7782074.html>, letzter Zugriff am 02.02.2018.

Ihlen, Oyvind / Bartlett, Jennifer / May, Steve (2011): *Corporate Social Responsibility and Communication*, in: Ihlen, Oyvind / Bartlett, Jennifer / May, Steve (Hrsg.): *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Wiley-Blackwell. Malden, Massachusetts. S. 1-22.

Juretzek, Saskia (2014): *Rahmenbedingungen der Corporate Sustainability (Social Media) – Kommunikation*, in: Schmidpeter, René (Hrsg.): *CSR und Social Media*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 41- 58.

Kollat, Jana / Farache, Francisca (2017): *Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication*. *Journal of Consumer Marketing*. Vol.34(6). S. 505-514.

Lee, Kiljae / Oh, Won-Yong / Kim, Namhyeok (2013): *Social Media for Socially Responsible Firms: Analysis of Fortune 500's Twitter Profiles and their CSR/CSIR Ratings*. *Journal of Business Ethics*. Vol.118(4). S. 791-806.

Matten, Dirk / Moon, Jeremy (2008): "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy Of Management Review*. Vol.33(2). S. 404-424.

Meuser, M. / Nagel, U. (1991): *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*, in Garz, Detlef / Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Westdeutscher. Opladen. S. 441-471.

Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz. Weinheim und Basel.

- Mieg, Harrald A. / Näf, Matthias (2005): Experteninterviews, in: http://www.metropolenforschung.de/download/Mieg_Experteninterviews.pdf, letzter Zugriff am: 21.07.2018.
- Morsing, Mette / Schultz, Majken (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Vol.15(4). S. 323-338.
- Morsing, Mette / Schultz, Majken / Nielsen, Kasper Ulf (2008): The “Catch 22” of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*. Vol.14(2). S. 97-111.
- O’Connor, Amy / Shumate, Michelle (2010): An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication. *Management Communication Quarterly*. Vol. 24(4). S. 529-551.
- Parcha, Joshua M. (2017): How Much Should a Corporation Communicate About Corporate Social Responsibility? Reputation and Amount of Information Effects on Stakeholders’ CSR-Induced Attribution, in: *Communication Research Reports*. Vol.34(3). S. 275-285.
- Pollhammer, Elisabeth / Meixner, Oliver (2017): *Kommunikation der Corporate Social Responsibility in kleineren und mittleren Unternehmen*. VS Verlag. Wiesbaden.
- Raupp, Juliana / Jarolimek, Stefan / Schultz, Friederike (2011a): Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung: Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven, in: Raupp, Juliana, / Jarolimek, Stefan / Schultz, Friederike (Hrsg.): *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Mit Glossar. VS Verlag. Wiesbaden. S. 9-18.
- Raupp, Juliana (2011b): The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication, in: Ihlen, Oyvind / Bartlett, Jennifer / May, Steve (Hrsg.): *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Wiley-Blackwell. Malden, Massachusett. S.276-294.

Reichmann, Sven M. / Goedereis, Silke (2014): Der Einsatz von Social Media-Anwendungen in der CSR-Kommunikation – von der Informationsvermittlung zum Enabling, in: Lahme Georg / Breitbarth, Tim (Hrsg.): CSR und Social Media. VS Verlag. Wiesbaden. S. 3-25.

Rössler, Patrick (2017): Inhaltsanalyse (2. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz.

Schultz, Friederike (2011): Moralische und moralisierte Kommunikation im Wandel: Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility, in: Raupp, Juliana, / Jarolimek, Stefan / Schultz, Friederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar. VS Verlag. Wiesbaden. S. 19-42.

Sherman, Richard W. / Diguilio, Lauren (2010): The Second Round Of G3 Reports: Is Triple Bottom Line Reporting Becoming More Comparable? Journal of Business & Economics Research (JBER). Vol.8(9). S. 59-77.

Statista (2018): Anzahl der monatlich aktiven Nutzer von Twitter weltweit vom 1. Quartal 2010 bis zum 1. Quartal 2018 (in Millionen), in:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/232401/umfrage/monatlich-aktive-nutzer-von-twitter-weltweit-zeitreihe/>, letzter Zugriff am: 05.07.2018.

Stierl, Marcel / Lüth, Arved (2015): Corporate Social Responsibility und Marketing. VS Verlag. Wiesbaden.

Swift, Tracey (2001): Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. Business Ethics: A European Review. Vol.10(1). S. 16-26.

Zizka, Laura (2017): The (mis)use of social media to communicate CSR in hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Technology. Vol.8(1). S. 73-86.

Vigneau, Laurence / Humphreys, Michael / Moon, Jeremy (2015): How Do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. Journal of Business Ethics. Vol.131(2). S. 469-486.

Twitter (2018): Was sind gesponserte Tweets?, in:
<https://business.twitter.com/de/help/overview/what-are-promoted-tweets.html>, letzter Zugriff
am 21.06.2108.

ZEIT ONLINE (2018): Der Abgasskandal, in: <http://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase>, letzter Zugriff am 22.02.2018.

Abstract Deutsch

Die Masterarbeit untersucht die Kommunikation von Corporate Social Responsibility (CSR) auf dem sozialen Netzwerk Twitter und führt einen Branchenvergleich der 30 größten börsennotierten Unternehmen weltweit aus der Automobil-, Banken und Lebensmittelindustrie durch. Aufbauend auf der CSR-Theorie von Archie B. Carroll (1991), werden die Global Reporting Initiative Standards (GRI) nach John Elkingtons Tripple Bottom Line (TBL) theoretisch dargestellt und mit der CSR-Kommunikation in den sozialen Medien verknüpft.

Die Kommunikation von Corporate Social Responsibility (CSR) im Allgemeinen und CSR-Kommunikation in den sozialen Medien im Speziellen, gewinnt seit den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Für Unternehmen ist es unabdingbar geworden einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, um dadurch langfristig Reputation und Ansehen bei ihren Stakeholdern zu generieren. Gleichzeitig verlangt die Öffentlichkeit nach mehr Transparenz und unternehmerischer Verantwortung seitens der Unternehmen.

Mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse wurden insgesamt 1361 Tweets untersucht. Der Fokus der Analyse lag auf der Kommunikation von CSR nach den Global Reporting Initiative (GRI) Standards, der Stakeholdereinbindung und der Kommunikationsstrategie (symmetrische oder asymmetrische Kommunikation) der Postings der Unternehmen. Darüber hinaus wurden mit zwei Experteninterviews (BMW Group und Nestlé) Beweggründe für die Auswahl der CSR-Themen, Stakeholdereinbindung und Strategien in den sozialen Medien analysiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kommunikation von CSR in den sozialen Medien bei den Unternehmen branchenübergreifend an Bedeutung gewinnt und mittlerweile jeder dritte Tweet ein CSR-Post ist. Allerdings ist die Umsetzung der CSR-Kommunikation hinsichtlich Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern noch lange nicht erschöpft. So werden nur vereinzelte GRI Standards abgedeckt, überwiegend ohne unabhängige Stakeholder kommuniziert und dies primär asymmetrisch.

Abstract English

The master thesis examines the communication of Corporate Social Responsibility (CSR) in the social media and compares the industries of the 30 largest listed companies worldwide from the automotive, banking and food industries. Based on the CSR theory of Archie B. Carroll (1991), the Global Reporting Initiative Standards (GRI) according to John Elkingtons Tripple Bottom Line (TBL) are theoretically presented and linked to CSR communication in the social media. The communication of CSR in general and CSR communication in social media in particular, has been gaining more and more importance in recent years. It has become imperative for companies to contribute to society in order to strengthen the long-term reputation of their stakeholders. At the same time, the public demands more transparency and corporate responsibility of the organisations.

Using a quantitative content analysis, the tweets of the ten largest publicly traded companies in the automotive, banking and food industries were analysed from November to December 2017. A total of 1361 tweets were examined. The focus of the analysis was on the communication of CSR according to the Global Reporting Initiative (GRI) standards, the stakeholder involvement and the strategy (symmetric or asymmetric) of the companies' postings. In addition, two expert interviews (BMW Group and Nestlé) analysed motivations for selecting CSR topics, stakeholder involvement and social media strategy (symmetric or asymmetric communication).

The results show that CSR communication in social media is gaining in importance for companies across the industry and that every third tweet is a CSR post. However, the implementation of CSR communication in terms of confidence-building and credibility with stakeholders is far from exhausted. Thus, only a few GRI standards are covered, mostly without independent stakeholders, and primarily asymmetric.

Anhang A – Codebuch

Codebuch

Inhaltsanalyse zur CSR-Kommunikation in den sozialen Medien innerhalb der Automobil-, Banken und Lebensmittelindustrie

Thema: CSR-Kommunikation in den sozialen Medien
Analyse der CSR-Themen, Stakeholder-Auswahl und
Kommunikationsstrategie

Untersuchungseinheit: Profilseiten der 30 zu untersuchenden Unternehmen auf Twitter

Voraussichtlicher Untersuchungszeitraum: 07.11. – 07.12.2017

Codierung

Unternehmens-Twitterprofil

1. Name des Unternehmens (NAME)

Angabe des Unternehmen-Namens

2. ID des Tweets (TWEET-ID)

Angabe des Tweet-IDs. Dieser muss die Kürzel des Unternehmens (2-4 Zeichen) sowie Datum und Uhrzeit enthalten. Z.B. TM07120118

3. Unternehmensbranche (BRANCHE)

Angabe der Branche des Unternehmens

- 1 = Automobilbranche
- 2 = Bankenbranche
- 3 = Lebensmittelbranche

4. Heimatland des Unternehmens (LAND)

Das Heimatland, das auf der Twitter-Profilseite angegeben wird.

- 1 = Deutschland
- 2 = Frankreich
- 3 = Niederlande
- 4 = Schweiz

- 5 = Großbritannien
- 6 = USA
- 7 = Kanada
- 8 = Japan
- 9 = Südkorea
- 10 = Australien

5. Sprache des Twitter-Profiles (SPRACHE)

- 1 = Englisch
- 2 = Deutsch

Postings

6. Ist es ein CSR-Post? (CSR_POST)

- 0 = Nein, es ist kein CSR-Post. (Weiter mit #7.1)
- 1 = Ja, es ist ein CSR-Post. (Weiter mit #6.1)

6.1 Länge des Posts (CSR_LÄNGE)

Anzahl der Zeichen des Posts

6.2 Wird ein Link bereitgestellt? (CSR_LINK)

- 0 = Nein
- 1 = Ja

6.3 Beinhaltet der Post eine Grafik / Bild / Foto? (CSR_BILD)

- 0 = Nein
- 1 = Ja

6.4 Beinhaltet der Post ein Video? (CSR_VIDEO)

- 0 = Nein
- 1 = Ja

6.5 Wie viele Likes hat der Post bekommen? (CSR_LIKES)

Anzahl der Likes, die dieser Post von Usern bekommen hat.

6.6 Wie oft wurde der Post geteilt? (CSR_SHARES)

Anzahl der Shares des Posts.

6.7 Wie viele Kommentare hat das Posting erhalten? (CSR_KOMM)

Anzahl der Kommentare des Posts.

6.8 Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des Posts mit eingebunden? (CSR_STAKEHOLDER)

Werden Stakeholder mit eingebunden bei der Mitteilung der Posts und falls ja, welche? (vgl. Raupp 2011b, 280)

- 0 = Es werden keine Stakeholder mit eingebunden
- 1 = Verbraucher, Kunden
- 2 = Lieferanten
- 3 = Verbände, NGOs
- 4 = Mitarbeiter, Gewerkschaften, Mitglieder
- 5 = Politiker, Parteien
- 6 = Medien, Journalisten, Künstler, Universitäten
- 7 = Banken, Shareholders
- 8 = Andere Unternehmen
- 9 = Kirchen, Gemeinden
- 10 = Mehrere Stakeholder

Die Stakeholder müssen entweder bei Namen im Posting oder in der Grafik / Video des Postings erscheinen, um in die Bewertung zu fallen.

6.9 Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert? (CSR_GRI)

Welche inhaltlichen Themen hinsichtlich der GRI Standards werden in dem Post kommuniziert?

- 0 = Inhalt hat keinen Bezug zu GRI
- 1 = Ökonomische Verantwortung
- 2 = Ökologische Verantwortung
- 3 = Arbeitspraktiken
- 4 = Menschenrecht
- 5 = Gesellschaft
- 6 = Produktverantwortung
- 7 = CSR-Reporting
- 8 = CSR-Preise
- 9 = CSR-Event

Inhalte die unter die **ökonomische Verantwortung** fallen, müssen mind. einen der folgenden Inhalte enthalten: *Gleiche Bezahlung für Männer und Frauen, Infrastrukturinvestitionen und -dienstleistungen und aktive Anti-Korruptionsbewältigung.*

Inhalte die unter die **ökologische Verantwortung** fallen, müssen folgende Inhalte enthalten: *Materialien, Energieverbrauch, Wasser, Biodiversität, Emissionen, Abwasser und Abfälle und Einhaltung von Umweltgesetzen.*

Inhalte die unter die **soziale Verantwortung** fallen, müssen mind. einen der folgende Inhalte enthalten: *Mitarbeiter (z.B. Leistungen für die Mitarbeiter), Gesundheit und Sicherheit am*

Arbeitsplatz, Fortbildungsmaßnahmen und Schulungen, Diversität und Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung, Vereinigungsfreiheit, aktive Förderung gegen Kinderarbeit, aktive Förderung gegen Zwangs- und Pflichtarbeit, Einhaltung der Rechte von indigen Völkern, Einhaltung der Menschenrechte, Engagement in lokale Gemeinschaften und Entwicklungsarbeit, Offenlegung von Lobbyarbeit, aktive Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften von Produkten o. Dienstleistungen ggü. der Kunden, Einhaltung der Kunden-Privatsphäre und Einhaltung von sozioökonomischen Vorschriften

Wird die Veröffentlichung eines CSR-Reportings, von CSR-Preisen oder CSR-Events kommuniziert, ist dies ebenfalls entsprechend zu kommunizieren. Diese haben indirekt mit den GRI-Standards zu tun und sind daher in dieser Kategorie zu codieren.

6.10 Mit welcher Strategie ist der Post formuliert? (CSR_STRATEGIE)

Ist der Post so gestaltet, dass er ausschließlich über eine CSR-Aktivität der Unternehmen informiert, ohne jeglicher Aufforderung oder weiterführender Kommunikation? Oder ist der Post dialogorientiert bzw. wird Interaktivität seitens des Unternehmens gefördert?

- 0 = Keine der Strategien
- 1 = Informativ
- 2 = Interaktiv (weiter mit #6.11)

Bei Posts die „nur“ **informativen** Charakter haben, werden die User nicht animiert sich in irgendeiner Art und Weise sich mit dem Unternehmen auszutauschen o.ä. Der Inhalt der Posts hat reinen informativen, darstellenden Charakter ohne partizipativen Aufruf.

6.11 Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert?

Folgende Möglichkeiten müssen für den User angeboten werden, damit der Post als **interaktiv** bewertet werden kann (vgl. Abitbol und Lee 2017, 806):

- 1 = Download Product - Möglichkeit zum Download, Produktkauf oder Services eines speziellen CSR-Produkts.
(Beispiel: "Edutopia – download these professional development resources, sample lesson plans here.")
- 2 = Volunteer - Möglichkeit zur Freiwilligenarbeit für ein spezielles Event.
(Beispiel: "Volunteer activities lead to stronger positive feelings toward an employer when volunteer programs are supported in the workplace. Volunteer today for your company.")
- 3 = Donate - Expliziter Aufruf für Produkt- oder Geldspende.
(Beispiel: "Today is the start of our annual employee giving campaign. Last year employees around the globe raised a record \$18.6 million!")
- 4 = Thanks to public - Ein Dankeschön an eine einzelne Person, die Öffentlichkeit oder eine Organisation. Die Wörter „Danke“ und „anerkennen“ müssen inkludiert sein (im englischen dementsprechend „thank you“ und „appreciate“).
(Beispiel: "A big thank you to the young people who were so brave to share their personal experiences in our #Youthspark #backtoschool series this month.")

- 5 = Actions on social media - Aufruf zum Handeln auf Social Media.
(Das kann bedeuten, dass User aufgefordert werden, den Post zu Liken, Sharen oder Kommentieren.)
- 6 = Event participation / registration - Aufruf zur Teilnahme / Registrierung an Events, an der das Unternehmen beteiligt ist. Dies trifft nicht auf freiwilligen Arbeit zu.
(Beispiel: "Did you know Friday, Oct. 3 is #NationalManufacturingDay? In celebration, we are bringing you a free virtual field trip of one of Alcoa's plants in Davenport. Register and get more info here (URL).")
- 7 = Click in Link or read for more information - Expliziter Hinweis für den Leser auf einen Link, der weitere Informationen über ein CSR-Projekt bietet.
(Die Posts müssen Sätze enthalten wie „Klicken Sie für weitere Informationen“ oder „lesen Sie mehr“ (im englischen entsprechend „click for more information“ oder „read more“).

7. Posting ohne CSR-Bezug

7.1 Welches Thema wird behandelt? (NON_CSR_THEMA)

Angabe des Themas, welches in dem Posting behandelt wird.

- 1 = Produktinformation
- 2 = Gewinnspiel
- 3 = Quartals-oder Jahresergebnisse
- 4 = Statistiken
- 5 = Jobangebote / HR
- 6 = Sportthemen
- 7 = Veranstaltungen, Events, Auszeichnungen
- 8 = Warnungen / Hinweise auf (technische) Störungen
- 9 = Jahrestage
- 10 = Personal, Mitarbeiter
- 11 = Historisches
- 12 = Interviews, Aussagen
- 13 = Zukunftsthemen
- 14 = Umfragen
- 15 = Kultur
- 16 = Partnerschaft
- 99 = Sonstige

7.2 Wie lange ist der Text (NON-CSR_LÄNGE)

Anzahl der Zeichen des Posts

7.3 Wird ein Link bereitgestellt? (NON_CSR_LINK)

0 = Nein

1 = Ja

7.4 Beinhaltet der Post eine Grafik / Bild / Foto? (NON_CSR_GRAFIK)

0 = Nein

1 = Ja

7.5 Beinhaltet der Post ein Video? (NON_CSR_VIDEO)

0 = Nein

1 = Ja

7.6 Wieviele Likes hat dieser? (NON_CSR_LIKES)

Anzahl der Likes, die dieser Post von Usern bekommen hat.

7.7 Wie oft wurde der Post geteilt? (NON_CSR_SHARES)

Anzahl der Shares des Posting.

7.8 Wie viele Kommentare wurden abgegeben (NON_CSR_POST_KOMM)

Anzahl der Kommentare.

Anhang B – Inhaltsanalytische Auswertungen – Häufigkeiten

		Unternehmen				
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente	
Gültig	Bank of America	23	1,7	1,7	1,7	
	BMW Group	34	2,5	2,5	4,2	
	BNP Paribas Group	48	3,5	3,5	7,7	
	Carrefour	34	2,5	2,5	10,2	
	Citigroup	73	5,4	5,4	15,6	
	Daimler AG	175	12,9	12,9	28,4	
	Danone	20	1,5	1,5	29,9	
	FCA	24	1,8	1,8	31,7	
	General Mills	24	1,8	1,8	33,4	
	General Motors	38	2,8	2,8	36,2	
	Honda	52	3,8	3,8	40,0	
	HSBC	25	1,8	1,8	41,9	
	Hyundai	89	6,5	6,5	48,4	
	ING Group	24	1,8	1,8	50,2	
	JP Morgan	77	5,7	5,7	55,8	
	Kellogg's	31	2,3	2,3	58,1	
	Kroger	28	2,1	2,1	60,2	
	Mondeléz	39	2,9	2,9	63,0	
	Nestlé	71	5,2	5,2	68,3	
	Nissan	63	4,6	4,6	72,9	
	Renault Group	42	3,1	3,1	76,0	
	Royal Bank of Canada	40	2,9	2,9	78,9	
	Sainsbury's	49	3,6	3,6	82,5	
	Scotiabank	36	2,6	2,6	85,2	
	Tesco	19	1,4	1,4	86,6	
	Toyota Motors	58	4,3	4,3	90,8	
	UBS	63	4,6	4,6	95,4	
	Volkswagen Group	25	1,8	1,8	97,3	
	Wells Fargo	16	1,2	1,2	98,5	
	Whole Foods Market	21	1,5	1,5	100,0	
	Gesamt		1361	100,0	100,0	

Unternehmensbranche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Automobilbranche	600	44,1	44,1	44,1
	Bankenbranche	425	31,2	31,2	75,3
	Lebensmittelbranche	336	24,7	24,7	100,0
	Gesamt	1361	100,0	100,0	

Heimatland des Unternehmens

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Deutschland	234	17,2	17,2	17,2
	Frankreich	144	10,6	10,6	27,8
	Niederlande	24	1,8	1,8	29,5
	Schweiz	134	9,8	9,8	39,4
	Großbritannien	117	8,6	8,6	48,0
	USA	373	27,4	27,4	75,4
	Kanada	76	5,6	5,6	81,0
	Japan	170	12,5	12,5	93,5
	Südkorea	89	6,5	6,5	100,0
	Gesamt	1361	100,0	100,0	

Sprache der Profalseite

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Englisch	1236	90,8	90,8	90,8
	Deutsch	125	9,2	9,2	100,0
	Gesamt	1361	100,0	100,0	

Ist das Posting ein CSR-Post?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Non-CSR-Post	913	67,1	67,1	67,1
	CSR-Post	448	32,9	32,9	100,0
	Gesamt	1361	100,0	100,0	

Wird ein weiterführender CSR-Link bereitgestellt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	146	10,7	32,6	32,6
	Ja	302	22,2	67,4	100,0
	Gesamt	448	32,9	100,0	
Fehlend	System	913	67,1		
Gesamt		1361	100,0		

Beinhaltet der CSR-POST eine Grafik, ein Bild oder ein Foto?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	210	15,4	46,9	46,9
	Ja	238	17,5	53,1	100,0
	Gesamt	448	32,9	100,0	
Fehlend	System	913	67,1		
Gesamt		1361	100,0		

Beinhaltet der CSR-Post ein Video oder GIF?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	338	24,8	75,4	75,4
	Ja	110	8,1	24,6	100,0
	Gesamt	448	32,9	100,0	
Fehlend	System	913	67,1		
Gesamt		1361	100,0		

Wird ein weiterführender Link für den NON-CSR-Post bereitgestellt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	351	25,8	38,4	38,4
	Ja	562	41,3	61,6	100,0
	Gesamt	913	67,1	100,0	
Fehlend	System	448	32,9		
Gesamt		1361	100,0		

Beinhaltet der NON-CSR-Post eine Grafik, ein Bild oder ein Foto?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	352	25,9	38,6	38,6
	Ja	561	41,2	61,4	100,0
	Gesamt	913	67,1	100,0	
Fehlend	System	448	32,9		
Gesamt		1361	100,0		

Beinhaltet der NON-CSR-Post ein Video oder GIF?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein	771	56,6	84,4	84,4
	Ja	142	10,4	15,6	100,0
	Gesamt	913	67,1	100,0	
Fehlend	System	448	32,9		
Gesamt		1361	100,0		

Statistiken

		Anzahl Likes CSR-Post	Anzahl Shares CSR- Post	Anzahl Kommentare CSR-Post	Anzahl Likes des NON- CSR-Posts	Anzahl Shares des NON-CSR- Posts	Anzahl Kommentare des NON- CSR-Posts
N	Gültig	448	448	448	913	913	913
	Fehlend	913	913	913	448	448	448
Mittelwert		30,32	11,59	1,75	82,37	22,72	2,57
Median		18,00	7,00	1,00	26,00	9,00	1,00
Std.-Abweichung		46,371	15,427	11,196	141,646	78,519	6,488

Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Es werden keine Stakeholder mit eingebunden	183	13,4	40,8	40,8
	Verbraucher, Kunden	2	,1	,4	41,3
	Lieferanten	3	,2	,7	42,0
	Verbände, NGOs	135	9,9	30,1	72,1
	Mitarbeiter, Gewerkschaften, Mitglieder	37	2,7	8,3	80,4
	Politiker, Parteien	9	,7	2,0	82,4
	Medien, Journalisten, Künstler, Universitäten	32	2,4	7,1	89,5
	Andere Unternehmen	42	3,1	9,4	98,9
	Kirchen und Gemeinden	1	,1	,2	99,1
	Mehrere Stakeholder	4	,3	,9	100,0
	Gesamt	448	32,9	100,0	
Fehlend	System	913	67,1		
Gesamt		1361	100,0		

Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Inhalt hat keinen Bezug zu GRI	4	,3	,9	,9
	Ökonomische Dimension	25	1,8	5,6	6,5
	Ökologische Dimension	133	9,8	29,7	36,2
	Arbeitspraktiken	65	4,8	14,5	50,7
	Menschenrecht	21	1,5	4,7	55,4
	Gesellschaft	146	10,7	32,6	87,9
	Produktverantwortung	42	3,1	9,4	97,3
	CSR-Reporting	2	,1	,4	97,8
	CSR-Preise	1	,1	,2	98,0
	CSR-Event	9	,7	2,0	100,0
	Gesamt	448	32,9	100,0	
Fehlend	System	913	67,1		
Gesamt		1361	100,0		

Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Informativ	353	25,9	78,8	78,8
	Interaktiv	95	7,0	21,2	100,0
	Gesamt	448	32,9	100,0	
Fehlend	System	913	67,1		
Gesamt		1361	100,0		

Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Volonteer	4	,3	4,2	4,2
	Donate	20	1,5	21,1	25,3
	Thanks to Public	9	,7	9,5	34,7
	Actions on social media	1	,1	1,1	35,8
	Event participation / registration	8	,6	8,4	44,2
	Click in Link or read for more information	53	3,9	55,8	100,0
	Gesamt	95	7,0	100,0	
Fehlend	System	1266	93,0		
Gesamt		1361	100,0		

Anhang C – Inhaltsanalytische Auswertungen – Kreuztabellen und Chi-Quadrat

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensbranche * Ist das Posting ein CSR- Post?	1361	100,0%	0	0,0%	1361	100,0%

Unternehmensbranche * Ist das Posting ein CSR-Post? Kreuztabelle

Anzahl

		Ist das Posting ein CSR-Post?		
		Non-CSR- Post	CSR-Post	Gesamt
Unternehmensbranche	Automobilbranche	479	121	600
	Bankenbranche	286	139	425
	Lebensmittelbranche	148	188	336
Gesamt		913	448	1361

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	124,924 ^a	2	,000
Likelihood-Quotient	123,098	2	,000
Zusammenhang linear- mit-linear	121,141	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	1361		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist 110,60.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsw eise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,303	,000
	Cramer-V	,303	,000
Anzahl der gültigen Fälle		1361	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmen * Ist das Posting ein CSR-Post?	1361	100,0%	0	0,0%	1361	100,0%

Unternehmen * Ist das Posting ein CSR-Post? Kreuztabelle

Anzahl

		Ist das Posting ein CSR-Post?		Gesamt
		Non-CSR-Post	CSR-Post	
Unternehmen	Bank of America	14	9	23
	BMW Group	20	14	34
	BNP Paribas Group	23	25	48
	Carrefour	6	28	34
	Citigroup	38	35	73
	Daimler AG	128	47	175
	Danone	10	10	20
	FCA	20	4	24
	General Mills	18	6	24
	General Motors	31	7	38
	Honda	42	10	52
	HSBC	10	15	25
	Hyundai	78	11	89
	ING Group	19	5	24
	JP Morgan	64	13	77
	Kellogg's	6	25	31
	Kroger	24	4	28
	Mondeléz	16	23	39
	Nestlé	20	51	71
	Nissan	63	0	63
	Renault Group	38	4	42
	Royal Bank of Canada	35	5	40
	Sainsbury's	25	24	49
	Scotiabank	35	1	36
	Tesco	2	17	19
	Toyota Motors	46	12	58
	UBS	43	20	63
	Volkswagen Group	13	12	25
	Wells Fargo	5	11	16
	Whole Foods Market	21	0	21
Gesamt		913	448	1361

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	327,699 ^a	29	,000
Likelihood-Quotient	357,208	29	,000
Anzahl der gültigen Fälle	1361		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,27.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,491	,000
	Cramer-V	,491	,000
Anzahl der gültigen Fälle		1361	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensbranche * Welches andere Thema wird anstatt dem CSR-Post behandelt?	913	67,1%	448	32,9%	1361	100,0%

Unternehmensbranche * Welches andere Thema wird anstatt dem CSR-Post behandelt? Kreuztabelle

Anzahl	Welches andere Thema wird anstatt dem CSR-Post behandelt?												Gesamt				
	Produktion	Gewinnziel	Quartals- oder Jahresergebnis	Staatskosten	Jobangebote / HR	Sportthemen	Veranstaltungen / Events	Jahrestage	Personal	Historisches	Interviews	Zukunftsthemen		Umfrage	Kultur	Partnerschaft	Sonstige Themen
Unternehmensbranche	238	2	13	0	9	34	68	6	32	23	7	18	0	6	14	9	479
Automobilbranche	26	2	3	32	10	16	90	10	14	5	38	5	7	14	5	9	286
Bankenbranche	54	2	6	11	4	0	19	22	15	7	5	0	1	0	2	0	148
Lebensmittelbranche	318	6	22	43	23	50	177	36	61	35	50	23	8	20	21	18	913

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	332,294 ^a	30	,000
Likelihood-Quotient	365,843	30	,000
Zusammenhang linear mit linear	,346	1	,556
Anzahl der gültigen Fälle	913		

a. 12 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,97.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,603	,000
	Cramer-V	,427	,000
Anzahl der gültigen Fälle		913	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensbranche * Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden?	448	32,9%	913	67,1%	1361	100,0%

Unternehmensbranche * Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden? Kreuztabelle

Anzahl

Unternehmensbranche	Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden?										
	Es werden keine Stakeholder mit eingebunden	Verbraucher, Kunden	Lieferanten	Verbände, NGOs	Mitarbeiter, Gewerkschaften, Mitglieder	Politiker, Parteien	Medien, Journalisten, Künstler, Universitäten	Andere Unternehmen	Kirchen und Gemeinden	Mehrere Stakeholder	Gesamt
Automobilbranche	58	0	0	15	10	3	11	23	0	1	121
Bankenbranche	47	0	0	48	10	2	20	11	1	0	139
Lebensmittelbranche	78	2	3	72	17	4	1	8	0	3	188
Gesamt	183	2	3	135	37	9	32	42	1	4	448

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	72,913 ^a	18	,000
Likelihood-Quotient	83,520	18	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	7,194	1	,007
Anzahl der gültigen Fälle	448		

a. 15 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,27.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,403	,000
	Cramer-V	,285	,000
Anzahl der gültigen Fälle		448	

Verarbeitete Fälle

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Unternehmen * Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden?	448	32,9%	913	67,1%	1361

Unternehmen * Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden? Kreuztabelle

Anzahl

Unternehmen	Welche Stakeholder werden bei der Kommunikation des CSR-Postings mit eingebunden?										Gesamt	
	Es werden keine Stakeholder mit eingebunden	Verbraucher, Kunden	Lieferanten	Verbände, NGOs	Mitarbeiter, Gewerkschaften, Mitglieder	Politiker, Parteien	Medien, Journalisten, Künstler, Universitäten	Andere Unternehmen	Kirchen und Gemeinden	Mehrere Stakeholder		
Bank of America	1	0	0	7	0	0	0	0	1	0	0	9
BMW Group	7	0	0	3	1	0	0	0	3	0	0	14
BNP Paribas Group	5	0	0	15	0	0	3	2	2	0	0	25
Carrefour	19	0	0	5	0	0	0	3	3	0	1	28
Citigroup	15	0	0	12	0	0	6	1	1	0	0	35
DaimlerAG	20	0	0	4	7	3	6	6	6	0	1	47
Danone	7	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	10
FCA	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4
General Mills	0	0	0	3	2	0	0	1	0	0	0	6
General Motors	3	0	0	3	0	0	0	1	1	0	0	7
Honda	9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10
HSBC	6	0	0	5	3	0	0	1	1	0	0	15
Hyundai	9	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
ING Group	1	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	5
JP Morgan	9	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	13
Kellogg's	1	0	2	16	5	0	0	0	0	0	1	25
Kroger	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Mondeléz	7	0	0	7	7	1	1	0	0	0	0	23
Nestlé	35	0	0	14	0	1	0	1	1	0	0	51
Renault Group	0	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	4
Royal Bank of Canada	1	0	0	0	1	2	0	1	1	0	0	5
Sainsbury's	6	1	0	8	3	2	0	3	0	1	1	24
Scotiabank	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Tesco	1	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	17
Toyota Motors	5	0	0	3	0	0	1	3	0	0	0	12
UBS	2	0	0	1	5	0	7	5	0	0	0	20
Volkswagen Group	3	0	0	0	0	0	1	8	0	0	0	12
Wells Fargo	7	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	11
Gesamt	183	2	3	135	37	9	32	42	1	4	4	448

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	504,401 ^a	243	,000
Likelihood-Quotient	405,191	243	,000
Anzahl der gültigen Fälle	448		

a. 257 Zellen (91,8%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,00.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	1,061	,000
	Cramer-V	,354	,000
Anzahl der gültigen Fälle		448	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensbranche * Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert?	448	32,9%	913	67,1%	1361	100,0%

Unternehmensbranche * Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert? Kreuztabelle

Anzahl

Unternehmensbranche	Inhalt hat keinen Bezug zu GRI	Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert?											Gesamt
		Ökonomische Dimension	Ökologische Dimension	Arbeitspraktiken	Menschenrecht	Gesellschaft	Produktverantwortung	CSR-Reporting	CSR-Preise	CSR-Event			
Automobilbranche	2	1	76	15	4	16	7	0	0	0	121		
Bankenbranche	1	24	23	19	8	53	0	2	0	9	139		
Lebensmittelbranche	1	0	34	31	9	77	35	0	1	0	188		
Gesamt	4	25	133	65	21	146	42	2	1	9	448		

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	190,551 ^a	18	,000
Likelihood-Quotient	198,244	18	,000
Zusammenhang linear mit linear	49,446	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	448		

a. 12 Zellen (40,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,27.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,652	,000
	Cramer-V	,461	,000
Anzahl der gültigen Fälle		448	

Unternehmen * Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert? Kreuztabelle

Anzahl

Unternehmen	Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert?										Gesamt			
	Inhalt hat keinen Bezug zu GRI		Ökonomische Dimension		Arbeitspraktiken		Menschenrecht		Produktentwicklung			CSR-Reporting	CSR-Preise	CSR-Ereignis
	Ökologische Dimension	Soziale Dimension	Arbeitspraktiken	Menschenrecht	Gesellschaft	Produktentwicklung	CSR-Reporting	CSR-Preise	CSR-Ereignis					
Bank of America	0	0	1	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	9
BMW Group	0	0	12	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	14
BNP Paribas Group	0	11	6	0	2	0	2	0	0	0	0	0	4	25
Carrefour	0	0	3	16	0	4	0	4	5	0	0	0	0	28
Citigroup	0	7	1	12	1	12	1	12	0	2	0	0	0	35
Daimler AG	2	1	22	12	2	6	2	0	2	0	0	0	0	47
Danone	0	0	9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10
FCA	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4
General Mills	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	6
General Motors	0	0	4	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	7
Honda	0	0	7	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	10
HSBC	0	0	7	1	1	1	0	1	0	0	0	0	5	15
Hyundai	0	0	9	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	11
ING Group	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5
JP Morgan	0	2	0	3	0	8	0	0	0	0	0	0	0	13
Kellogg's	0	0	6	1	1	17	0	0	0	0	0	0	0	25
Kroger	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4
Mondeléz	0	0	6	2	1	11	3	0	0	0	0	0	0	23
Nestlé	0	0	3	11	6	9	22	0	0	0	0	0	0	51
Renault Group	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Royal Bank of Canada	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	5
Sainsbury's	1	0	5	0	1	15	1	0	1	0	1	0	0	24
Scotiabank	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Tesco	0	0	0	0	0	14	3	0	0	0	0	0	0	17
Toyota Motors	0	0	7	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	12
UBS	0	4	5	3	1	7	0	0	0	0	0	0	0	20
Volkswagen Group	0	0	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Wells Fargo	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	11
Gesamt	4	25	133	65	21	146	42	2	1	9	448			

Verarbeitete Fälle

Unternehmen * Welche inhaltlichen Themen nach den GRI Standards werden kommuniziert?	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	448	32,9%	913	67,1%	1361	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	719,769 ^a	243	,000
Likelihood-Quotient	568,343	243	,000
Anzahl der gültigen Fälle	448		

a. 257 Zellen (91,8%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,00.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	1,268	,000
	Cramer-V	,423	,000
Anzahl der gültigen Fälle		448	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmensbranche * Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet?	448	32,9%	913	67,1%	1361	100,0%

Unternehmensbranche * Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet? Kreuztabelle

Anzahl

		Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet?		Gesamt
		Informativ	Interaktiv	
Unternehmensbranche	Automobilbranche	106	15	121
	Bankenbranche	98	41	139
	Lebensmittelbranche	149	39	188
Gesamt		353	95	448

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotisch e Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,362 ^a	2	,003
Likelihood-Quotient	11,655	2	,003
Zusammenhang linear- mit-linear	1,915	1	,166
Anzahl der gültigen Fälle	448		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 25,66.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsw eise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,159	,003
	Cramer-V	,159	,003
Anzahl der gültigen Fälle		448	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmen * Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet?	448	32,9%	913	67,1%	1361	100,0%

Unternehmen * Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet? Kreuztabelle

Anzahl

		Welche Strategie wird bei dem CSR-Post angewendet?		Gesamt
		Informativ	Interaktiv	
Unternehmen	Bank of America	6	3	9
	BMW Group	7	7	14
	BNP Paribas Group	22	3	25
	Carrefour	24	4	28
	Citigroup	29	6	35
	Daimler AG	47	0	47
	Danone	9	1	10
	FCA	4	0	4
	General Mills	6	0	6
	General Motors	4	3	7
	Honda	9	1	10
	HSBC	8	7	15
	Hyundai	10	1	11
	ING Group	5	0	5
	JP Morgan	8	5	13
	Kellogg's	12	13	25
	Kroger	2	2	4
	Mondeléz	23	0	23
	Nestlé	48	3	51
	Renault Group	3	1	4
	Royal Bank of Canada	5	0	5
	Sainsbury's	18	6	24
	Scotiabank	1	0	1
	Tesco	7	10	17
	Toyota Motors	10	2	12
	UBS	13	7	20
	Volkswagen Group	12	0	12
	Wells Fargo	1	10	11
Gesamt		353	95	448

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	122,836 ^a	27	,000
Likelihood-Quotient	130,446	27	,000
Anzahl der gültigen Fälle	448		

a. 28 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,21.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,524	,000
	Cramer-V	,524	,000
Anzahl der gültigen Fälle		448	

Verarbeitete Fälle

	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Unternehmensbranche * Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert?	95	7,0%	1266	93,0%	1361

Unternehmensbranche * Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert? Kreuztabelle

Anzahl

		Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert?						Gesamt
		Volonteer	Donate	Thanks to Public	Actions on social media	Event participation / registration	Click in Link or read for more information	
Unternehmensbranche	Automobilbranche	1	0	0	0	0	14	15
	Bankenbranche	1	8	0	1	6	25	41
	Lebensmittelbranche	2	12	9	0	2	14	39
Gesamt		4	20	9	1	8	53	95

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	30,190 ^a	10	,001
Likelihood-Quotient	37,369	10	,000
Zusammenhang linear mit-linear	13,961	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	95		

a. 13 Zellen (72,2%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.
Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,16.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,564
	Cramer-V	,399
Anzahl der gültigen Fälle	95	

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Unternehmen * Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert?	95	7,0%	1266	93,0%	1361	100,0%

Unternehmen * Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert? Kreuztabelle

Anzahl

		Welche Art der Interaktivität wird kommuniziert?						Gesamt
		Volonteer	Donate	Thanks to Public	Actions on social media	Event participation / registration	Click in Link or read for more information	
Unternehmen	Bank of America	1	1	0	0	0	1	3
	BMW Group	0	0	0	0	0	7	7
	BNP Paribas Group	0	0	0	0	2	1	3
	Carrefour	1	0	2	0	0	1	4
	Citigroup	0	0	0	0	0	6	6
	Danone	0	0	1	0	0	0	1
	General Motors	0	0	0	0	0	3	3
	Honda	0	0	0	0	0	1	1
	HSBC	0	0	0	0	4	3	7
	Hyundai	0	0	0	0	0	1	1
	JP Morgan	0	0	0	0	0	5	5
	Kellogg's	0	5	1	0	0	7	13
	Kroger	0	1	0	0	1	0	2
	Nestlé	0	0	0	0	0	3	3
	Renault Group	0	0	0	0	0	1	1
	Sainsbury's	0	2	4	0	0	0	6
	Tesco	1	4	1	0	1	3	10
	Toyota Motors	1	0	0	0	0	1	2
	UBS	0	0	0	1	0	6	7
	Wells Fargo	0	7	0	0	0	3	10
Gesamt	4	20	9	1	8	53	95	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	167,479 ^a	95	,000
Likelihood-Quotient	129,492	95	,011
Anzahl der gültigen Fälle	95		

a. 117 Zellen (97,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,01.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	1,328	,000
	Cramer-V	,594	,000
Anzahl der gültigen Fälle		95	

Anhang D – Experteninterview BMW Group

**Transkription des Face-to-Face Experteninterviews mit Frau Milena Pighi,
Kommunikation Gesellschaftliches Engagement der BMW Group, am 21.03.2018**

Die Namen wurden wie folgt abgekürzt:

- I = Interviewer Hannes Schumann
- P = Expertin Milena Pighi
- R = Experte Volontär Gregor Roeslmaier

1 **I.: „Wie lange arbeiten Sie schon in der Funktion (...)?“**

2 P.: „(...) Ich bin zuständig für das Thema gesellschaftliches Engagement, so nennt man auch
3 Corporate Citizenship. Das ist ein Teil (...) unserer Nachhaltigkeits-Strategie. (...) Bei unserer
4 Nachhaltigkeits-Strategie haben wir, sagen wir so, drei Gebiete definiert: einmal gibt es
5 Produktion und Lieferkette. Dann haben wir das Thema Mitarbeiter und Gesellschaft und
6 Produkte und (...) Dienstleistungen. Und meine Aufgabe ist mehr im Bereich Gesellschaft. Ich
7 bin nicht nur zuständig für die Kommunikation, sondern wirklich für die Entwicklung,
8 Implementierung, Umsetzung, Kommunikation und Evaluation auch von Projekten, im Bereich
9 gesellschaftliches Engagement. Und das weltweit. (...) Weil uns ist es immer wichtig, (...) dass
10 wir einheitlich sind auch, dass wir (...) „One-Voice“ kommunizieren aber auch, sagen wir so,
11 dass wir gleiche Werte auch im Bereich gesellschaftliches Engagement haben“

12

13 **I.: „Und in München ist dann dafür die Zentrale?“**

14 P.: „Zentrale, aber wir arbeiten auch sehr eng auch mit den Märkten zusammen (...)“

15

16 **I.: „Wie groß ist das Team hier in der Zentrale?“**

17 P.: „Wir sind ein sehr kleines Team. Also ich bin für das Thema gesellschaftliches Engagement,
18 360 Grad zuständig. Dann haben wir Herrn Zöbelein. Der Kollege ist für die Nachhaltigkeits-
19 Kommunikation zuständig, für die Kommunikation der Nachhaltigkeit. Dann haben wir eine
20 Kollegin, die (...) unterstützt beide. Das ist was das Thema Kommunikation anbetrifft. (...)
21 Wir haben bei uns auch eine Nachhaltigkeits-Strategie-Abteilung und das sind Kollegen und
22 zuständig für die Nachhaltigkeits-Strategie. Und dann auch Umwelt-Themen und die sind im
23 Bereich Strategie.“

24

25 **I.: „Haben Sie auch mit Social Media zu tun oder ist ihre Abteilung auch dafür
26 verantwortlich, die Inhalte, sag ich mal in diversen Plattformen zu steuern oder mach das
27 jemand anders?“**

28 P.: „Also, wenn es um unsere Themen geht, ja. Wir sind [organisatorisch] bei der AK-
29 [Abteilung] bei der Kommunikation, das heißt, wir sind für das Thema Nachhaltigkeit und
30 gesellschaftliches Engagement auch zuständig für alle Kommunikations-Kanäle. Wie
31 kommunizieren wir, sagen wir so unsere Themen? Klassische Medien, also Pressemitteilungen,
32 die wir dann auch auf unserer Website, also dem Pressclub veröffentlichen, wir nutzen auch die
33 (...) sozialen Kanäle, die auch die Kollegen von der Wirtschaftskommunikation, von der
34 Produktkommunikation verwenden, nämlich Facebook, Twitter, wir sind auch auf Instagram.

35 (...) Was wir zusätzlich haben, und da bin ich jetzt momentan sehr beschäftigt mit diesem
36 Thema, wir haben im Internet eine (...) Website geschaffen, wir nennen diese ‚Nachhaltigkeit
37 im Dialog‘, wir nennen das auch ‚Sustainability News Website‘. Was wollen wir auf dieser
38 Website? Wir wollen wirklich (...) die Nachhaltigkeits-Themen, also im Bereich Menschen,
39 Produkte, nachhaltige Städte und Gemeinden, Produktion, Wertschöpfungskette, alle diese
40 Themen. Wir wollen dann, sagen wir so, erzählen, aber wir wollen ganz tolles erzählen. Wir
41 wollen auch Nachhaltigkeit bei BMW erlebbar machen. Und das ist, sagen wir so, diese
42 Anforderungen erfüllt nicht unbedingt der Nachhaltigkeits-Bericht, der wird einmal im Jahr
43 veröffentlicht. Und der Nachhaltigkeits-Bericht ist standardisiert. Natürlich haben wir da
44 Richtlinien zu beachten und wir haben verschiedene Themen zu betrachten, aber das ist dem
45 Nachhaltigkeits-Bericht unterstellt und ist ein Jahr lang gültig. Aber in diesem Jahr passiert viel
46 bei uns. Und wir wollen nicht warten bis der nächste Nachhaltigkeits-Bericht kommt. Wir
47 wollen wirklich unsere Stakeholder (...) sagen wir so, live, regelmäßig informieren, was bei
48 uns läuft auf einer Seite. Wir wollen (...) dann erzählen was bei der BMW Group im Bereich
49 Nachhaltigkeit passiert und auf der anderen Seite, wir zeigen, wir wollen auch offen sein und
50 sagen ok, wir wollen auf dieser Website (...) die Meinung von draußen auch rüberbringen (...).
51 Influencer, Stakeholder oder externe Partner, die ihre Meinung über diese Themen äußern. Das
52 ist wichtig (...) sodass Dialog [entsteht]. Deswegen nennen wir [es] Nachhaltigkeit im Dialog.“

53

54 **I: „(...) Zur Thematik von CSR: (...) Wenn man die Global Reporting Standards**
55 **rannimmt, gibt es da Präferenzen, wo sie sagen, (...) also es gibt ja diese drei Säulen,**
56 **Soziales, Umwelt und Wirtschaft, welche Sie primär kommunizieren? Oder ist das**
57 **ausgeglichen?“**

58 P.: „Vielleicht kennst du dich besser aus? Mit der Materialitätsanalyse“

59 R.: „Genau. Wir haben eine Materialitätsmatrix gemacht, wo man dann sieht, was betrifft uns
60 am meisten, was betrifft uns jetzt nicht ganz so sehr. Ich würde sagen, der Nachhaltigkeits-
61 Bericht, der jetzt online gegangen ist, der geht schon auf alle Themen ein. Der versucht schon
62 so ein ganzheitliches Ziel abzubilden. Wir haben zehn Nachhaltigkeits-Ziele formuliert. Also
63 beispielsweise die CO²-Emmisionen im Vergleich zu 1995 um 50 Prozent zu senken. Das ist
64 zum Beispiel ein Ziel und dann geht man daher und sagt, an welchen GRI Standards arbeiten
65 wir gerade, um das dann zu erreichen. Da zählt dann zum Beispiel nicht nur, ob das Fahrzeug
66 weniger CO² verbraucht, es ist zwar primär mit dem Ziel gemeint, aber da kommen dann Dinge
67 dazu, wie Produktion, wie die Lackiererei arbeitet. Jetzt haben wir in München eine neue
68 Lackiererei, da kannst du CO² einsparen, also deswegen muss man schon das über die ganze

69 Lieferkette das Ganze sehen. Ich habe mir da mal zwei Beispiele aufgeschrieben. Energie GRI
70 302, da haben wir dann eine (...) Kraftwärmekopplungsanlage. Wenn wir dann eine
71 Kraftwärmekopplungsanlage sowie in Landshut oder Dingolfing gerade einsetzen, dann
72 berichten wir darüber, dadurch spart man so und so viel CO² ein und dann wird auch gleich
73 immer nebenher dieser GRI-Link verlinkt. Und da ist dann auch immer gleich der Bezug, damit
74 man auch zielgerichtet berichten kann.“

75

76 **I.: „Haben Sie Erfahrungen, wenn Sie z.B. über Themen kommunizieren, jetzt auch im**
77 **Bereich Social Media oder im Umweltbericht, die auf eine große Resonanz stoßen oder**
78 **weniger Resonanz oder gibt es da spezielle Themen wo Sie sagen, das kommt oft auf**
79 **höheren Interesse oder weniger?“**

80 P.: „(...) Je nach Thema. Also es kommt darauf an, auch wann wir das kommunizieren.
81 Natürlich auf der COP 23 jetzt letztes Jahr, da haben wir kommuniziert, dass wir ab 2020 nur
82 erneuerbare Energien in der Produktion nutzen werden. Entweder selbstproduziert oder
83 gekauft. Und natürlich in diesem Kontext sind die Medien mehr interessiert für solche Themen.
84 Man muss immer sehen, wann was kommuniziert [wird] und dann versuchen wir wirklich
85 strategisch auch zu planen. Erstens wo wir das kommunizieren, weil (...) es kann ein Thema
86 hochspannend sein in einem Markt zu kommunizieren und das ist vielleicht weniger relevant
87 in einem anderen Markt. (...) Da wir für die globale Kommunikation dieser Themen zuständig
88 sind, versuchen wir immer auch in Absprache mit den Kollegen in den Märkten zu sehen, wie
89 kann man am besten, sagen wir so, Resonanz bekommen. Leider muss man sagen, dass (...) die
90 Medien mehr interessiert sind an ‚Bad News‘ in diesem Bereich zu veröffentlichen, als ‚Good
91 News‘. Das heißt ‚Good News‘ sind selbstverständlich. Das finde ich schade, auch wenn es um
92 ein Thema geht. Natürlich wenn es um Skandale geht, wie jetzt neulich bei Oxfam (...).
93 Natürlich alles, die ganze Welt berichtet, oft vergisst man, wie viele NGOs, wie viele Leute
94 jeden Tag was wirklich gutes leisten. Wenn wir sagen, es ist immer so, dass 97, 98 [Prozent]
95 eine gute Arbeit leistet, No News. Wenn nur ein Prozent oder zwei Prozent [schlechtes leistet],
96 große News. Das finde ich schade, das finde ich schade.“

97

98 **I.: „Gibt es dann auch bei den Stakeholdern, jetzt sage ich mal, potentielle Kunden oder**
99 **diverse andere Stakeholder, zu gewissen Themen Rückmeldung, jetzt wenn man die**
100 **Medien mal außen vorlässt? Bekommen Sie da Rückmeldungen?“**

101 P.: „Von den Stakeholdern?“

102

103 **I.: „Von anderen als den Medien jetzt.“**

104 P.: „Das ist eine guter Punkt, weil die Medien, sagen wir so diese traditionelle
105 Kommunikationsmaßnahmen, wie über Social Media, Pressemitteilungen oder einzelne
106 Interviews, das ist eine Zielgruppe die Medien, aber für unsere Nachhaltigkeits-Themen und
107 das ist etwas, sagen wir so, auch angefordert wird, muss man sagen, auch vom ‚Dow Jones
108 Sustainability Index‘, treten wir in Dialog mit anderen Zielgruppen. Und diese Stakeholder, die
109 sogenannte Stakeholder-Gruppe, ist sehr umfangreich als Begriff. Ich bin auch ein Stakeholder,
110 Sie sind auch ein Stakeholder. Deswegen, je nach Thema, suchen wir die passenden
111 Stakeholder. (...) Natürlich (...) wir sind angesiedelt (...) in der Abteilung
112 Konzernkommunikation, also Politik, Außenbeziehungen, Governmental Affairs und
113 deswegen, wenn wir jetzt Stakeholder-Dialoge organisieren, (...) dann wollen wir auch
114 politische Stakeholder treffen. Sehr wahrscheinlich getrennt von Stakeholdern, die sich mit
115 Umwelt-Themen [beschäftigen]. Weil je nach Thema, kann es sein, dass sich Stakeholder, die
116 dann mit Umwelt-Themen wie Ressourcen-Effizienz [zu tun haben] oder Stakeholder, die mehr
117 interessiert sind für das Thema urbane Mobilität und dann schauen wir mal Leute die mehr im
118 Bereich City-Planung oder sagen wir Experten in dem Bereich [sind].
119 Andere wichtige Stakeholder für uns sind die Studenten auch. Deswegen machen wir auch
120 gezielten Austausch, Workshops mit Studenten von Universtäten.“

121

122 **I.: „Sollen dann auch Ideen aufgenommen werden davon?“**

123 P.: „Das ist der Punkt. Wenn wir von Dialog reden, ist es nicht nur ‚One-Way‘, ein Weg. Das
124 wir sagen, wir zeigen euch, was unserer Umgang ist. Wir zeigen euch was wir brauchen, wo
125 wir stehen, welche Visionen wir haben und wir freuen uns auf euer Feedback. Und dieses
126 Feedback, sagen wir so Rückmeldung von den verschiedenen Stakeholdern, ist uns wichtig,
127 weil wir sammeln alle diese Informationen, diese Themen und wir bringen sie rüber. Wir wollen
128 dann den Kollegen in Strategie unserer Strategien, einfach bekannt geben, diesen Blick von
129 draußen. Das sind so wichtige Inhalte, die wirklich für uns wichtig sind, auch in der
130 Weiterentwicklung. Oder vielleicht müssen wir was revidieren oder uns aufmerksam machen
131 auf manche Themen, die wir bis jetzt nicht kannten. Das ist dieser Dialog. Für uns bedeutet
132 Dialog ‚Zwei Wege‘. Also geben und kriegen.“

133

134 **I.: „Das ist ja auch sozusagen die höchste Form der CSR-Kommunikation.“**

135 R.: „Und der Dialog findet, das muss man auch dazu sagen, nicht nur einmal im Jahr statt,
136 sondern da gibt's, im letzten Jahr waren es fünf Stück weltweit, also in verschiedensten Städten
137 und dieses Jahr wieder.“

138 P.: „Das ist auch ein sehr guter Punkt. Wir fokussieren uns nicht nur auf ein Gebiet oder zwei
139 Area, weil wir, wie gesagt, wir gehen global hier. Wir versuchen immer so eine gute Balance
140 zu finden. Also einmal im Jahr in US, Europa, Asien. Also ich schließe nicht Afrika aus. Es
141 kann auch interessant sein in der Zukunft. Dann Asien, auch einmal oder China. Zum Beispiel
142 dieses Jahr sind wir im Gespräch mit Los Angeles, Rotterdam (...), mit Melbourne, Mumbai,
143 Berlin, weil wir hier zu Hause sind. Das ist interessant diese Mischung.“

144

145 **I.: „Dann bleiben wir doch am besten bei den Stakeholdern. Wenn Sie jetzt CSR-**
146 **Aktivitäten kommunizieren, sei es über soziale Netzwerke oder eben ganz klassisch durch**
147 **Printmedien: Wie kommunizieren Sie es dann überwiegend? Sie haben es schon**
148 **angesprochen. Informativ oder suchen Sie dann immer den Dialog auch?“**

149 P.: „Wenn es um Pressearbeit geht, ja. Jetzt mit den Social Media kann man nicht anders
150 machen. Wenn ich jetzt über die Social Media Kanäle [kommuniziere], bin ich dann auch bereit
151 Feedback zu bekommen.“

152

153 **I.: „Aber die Postings jetzt an sich, (...) ist da auch das Ziel einen Dialog zu finden? Oder**
154 **ist das dann „nur“ eine Mitteilung?“**

155 P.: „Nein, (...) wir verbessern uns jeden Tag. Wir versuchen hier wirklich ein bisschen weg
156 von der traditionellen Kommunikation [zu kommen]. Das machen wir auf dieser ‚Sustainability
157 News Site‘, um ein bisschen pfiffig, sagen wir, zu sein. (...) Wir sind auf dem Weg, aber es
158 dauert eine Weile, weil Sie haben bestimmt auch bei AK-11 [Wirtschafts- und
159 Finanzkommunikation] erfahren, dass ein bisschen die Kommunikation, insbesondere bei den
160 Kollegen der Wirtschaftskommunikation, das ist sehr traditionell. Es soll so sein, schauen Sie
161 mal die Pressemitteilung, die wir heute für die Bilanzpressekonferenz rausgeschickt haben.
162 Weil es bestimmte Bedingungen gibt und deswegen kann man nicht so blumig etwas erzählen.
163 Das geht gar nicht. Das ist schwierig. Aber trotzdem, mit diesen Themen versuchen wir auch
164 Emotionen [zu erzeugen], insbesondere mit meinen Themen, gesellschaftliches Engagement.
165 (...) Wir wollen nicht sagen ‚wir sind toll‘ usw., wir wollen Emotionen rüberbringen. Menschen
166 auch. Also Leute die uns inspirieren und die können auch unsere Stakeholder inspirieren.“

167

168 **I.: „Bei den Stakeholdern, wenn Sie zum Beispiel CSR-Projekte aufziehen oder mitteilen**
169 **wollen: (...) Gibt es da eine bestimmte Gruppe, mit denen Sie überwiegend**
170 **zusammenarbeiten sag ich mal. Oder ist das auch immer unterschiedlich?“**

171 P.: „(...) Wir haben festgestellt vor ein paar Jahren, wir hatten zusammengebracht das Thema
172 gesellschaftliches Engagement und die Themen wie Elektromobilität, also urbane Mobilität
173 oder Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Uns war das klar, dass wir Stakeholder [haben], die
174 vielleicht mehr Interesse für einige Themen und nicht für alle Themen. Deswegen, (...) gerne
175 können wir alle Themen zusammenbringen, aber wir wollen nicht, sagen wir so, vielleicht
176 einige Redner enttäuschen. Thema gesellschaftliches Engagement: Wir haben eine große
177 Kooperation mit einer UN-Organisation. Und wir nutzen zum Beispiel ihre Plattform. Wir
178 gehen auch auf Konferenzen, wir nehmen an Konferenzen teil. Wir präsentieren unsere
179 Projekte. Wir versuchen jetzt, sagen wir so auch, Formate zu finden, die passen für diese
180 Zielgruppe. (...) Also wir haben ein ‚Überall-Konzept‘, aber damit wir die richtige Zielgruppe
181 erreichen, müssen wir auch, sagen wir so, maßgeschneiderte Kommunikation auch
182 entwickeln.“

183 R.: „Aber es ist doch ganz unterschiedlich oder? Der Kai Zöbelein geht zu Amnesty mit einem
184 Kollegen aus der Strategie. Wir haben zum Beispiel, das habe ich mir hier jetzt noch dazu
185 aufgeschrieben, weil da auch mal ein Ergebnis wirklich rausgekommen ist. Wir haben unsere
186 Cobalt-Lieferkette öffentlich gemacht, wo kommt unser Cobalt für die Elektromobilität, für die
187 Batterien her. Ende letzten Jahres.“

188 P.: „(...) Stakeholder ist sehr umfangreich. Entweder wir laden sie ein oder wir gehen zu ihnen.“
189

190 **I.: „Ok, verstehe. Wenn Sie ein Projekt aufziehen oder länger planen, können Sie da von**
191 **einem Best Practise-Fall berichten oder (...) was eine erfolgreich CSR-Kommunikation**
192 **ausmacht, von Anfang bis Ende?“**

193 P.: „Also ich würde fast den ‚Intercultural Innovation Award‘ nehmen. Das ist die Kooperation
194 mit der UN, [die] haben wir seit 2011. Das Schönste bei diesem Projekt ist, dass wir wirklich
195 helfen, die Aktivitäten von NGOs oder Grassroots-Organisationen weiterzuentwickeln. Und
196 das ist wichtig, weil (...) es bei diesem Projekt nicht nur um Kommunikation geht, es geht auch
197 um Engagement. Und wir wollen immer mehr auch Mitarbeiter dabeihaben, die sich
198 engagieren, die ihnen helfen und wir wollen immer mehr kommunizieren, auch nicht nur nach
199 draußen, sondern nach drinnen, also sagen, was wir machen, weil wir manchmal auch unsere
200 Mitarbeiter vergessen. In diesem Bereich, also (...) (...) [der] Nachhaltigkeits-
201 Kommunikation. Mitarbeiter sind für uns auch eine Top-Zielgruppe. (...)“

202

203 **I.: „Klar. Die müssen auch überzeugt werden.“**

204 P.: „Wir müssen sie auch begeistern für das Unternehmen und die sind tolle Botschafter. Das
205 ist wichtig. Also nicht nur draußen, sondern auch nach drinnen.“

206

207 **I.: „Also fängt das dann auch zuerst innen wahrscheinlich an, bevor man es nach außen
208 kommunizieren kann?“**

209 P.: „Ja, weil wir sehen, die sind auch super Multiplikatoren.“

210

211 **I.: „(...) Wenn Sie etwas aufziehen, (...) worauf kommt es letztendlich an oder was für
212 Schwierigkeiten treten in der Projektarbeit als auch in der Kommunikation dann auf?“**

213 P.: „In der Kommunikation ist [die] nicht große Aufmerksamkeit von insbesondere Medien
214 [herausfordernd]. Wie ich gesagt habe, ‚Bad News‘ sind immer ‚welcome‘. (...) ‚Good News‘
215 sind immer weniger [interessant]. (...) Das ist ein bisschen enttäuschend, weil man steckt
216 trotzdem die ganze Energie oder viel Arbeit [rein]. (...) Das Outcome ist dann nicht so
217 befriedigend.“

218

219 **I.: „Aber wären dann nicht sozialen Medien, sage ich mal, ein interessantes Medium
220 dafür, weil da gibt es ja keine ‚Gatekeeper‘ oder die Medien, die das kontrollieren oder
221 beeinflussen. Das ist dann wahrscheinlich auch ein spannendes Medium für die
222 Kommunikation nehme ich an, oder?“**

223 P.: „Ja. Guter Punkt, wir haben dieses Jahr gesehen, dass mit den ‚Intercultural Innovation
224 Award‘, den wir verleihen, wir haben uns nicht auf die Printmedien fokussiert, sondern auf
225 social Media. Wir waren mit dem Ergebnis sehr glücklich und zufrieden.“

226

227 **I.: „Das ist spannend.“**

228 P.: „Das ist spannend. Ja, das stimmt, die sind (...) offener für, sagen wir, solche News.“

229 R.: „Und ich sehe da auch die ‚Sustainability News Website‘, die jetzt da aufgesetzt wird, schon
230 auch als Instrument, weil (...) soziale Medien sind das eine, aber beispielsweise man über
231 Google sucht und findet da dann, wenn man ‚BMW‘, ‚Nachhaltigkeit‘, ‚Recycling‘
232 beispielsweise googelt. Da stößt man dann auch auf solche Geschichten.“

233

234 **I.: „Gibt es da die Möglichkeit auch zum Dialog auf diese Website?“**

235 P.: „Wir werden dann Step eins, wir sollen auch intern definieren, welches sind die Fokus-
236 Themen, wie wir auch strukturieren. Step zwei, wird auch sein über diese Plattform eventuell
237 auch Webinar zu organisieren. Oder dass man sagt, ok langsam kommen wir auch in den
238 Dialog. (...) Momentan läuft das noch nicht, aber es ist in der Planung.

239

240 **I.: „Haben Sie noch Anmerkungen zu dem Thema?“**

241 P.: „(...) Vielleicht nur ein paar Infos dazu. Das Thema Nachhaltigkeit ist bei BMW schon
242 lange sagen wir so bekannt. Wir waren schon 97, haben wir, sagen wir so den ersten Report
243 [geschrieben]. (...) Man kann wirklich sehen, dass (...) beweist uns, dass wir immer, also sagen
244 wir so, wir sind immer entweder Nummer eins oder mindestens Leader im Bereich ‚Dow Jones
245 Sustainability Index‘. Das ist nicht ein Zufall würde ich sagen. Das ist wirklich das Ergebnis
246 [von] Jahren von Arbeit, dass wir auch wirklich (...) intern im Unternehmen schon lange (...)
247 eine Struktur [haben]. Und das sieht man wie Nachhaltigkeit so wichtig ist. Wir haben einen
248 Nachhaltigkeits-Vorstand, besteht aus Mitglieder von dem Vorstand. Das heißt, (...) der BMW
249 Group Board ist auch BMW Group Sustainability Board. Und das zeigt wie wichtig [dieses
250 Thema] für das Unternehmen [ist]. Und wir tragen das immer weiter.“

251

252 **I.: „Die Langfristigkeit spielt, glaube ich auch eine große Rolle.“**

253 P.: „Ja.“

254

255 **I.: „Glaubwürdigkeit auch und Legitimität zu haben.“**

256 P.: „Und das Schöne ist, dass so viel fällt. Also diese Materialitätsanalyse war für uns die Basis
257 auch, um die Nachhaltigkeits-Berichte zu erstellen. Aber darüber hinaus hat die BMW Group
258 ihre eigenen Werte. Das hat nichts mit Materialitätsanalyse [zu tun]. Die Materialitätsanalyse
259 sagt vielleicht, dass soziales Engagement nicht so relevant ist oder der Mitarbeiter, zum
260 Beispiel. Das Unternehmen sagt, ne, in unserer Kultur sind diese Themen so wichtig, auch
261 abgesehen von dieser Materialitätsanalyse. Deswegen sind immer noch auch [unserer Ziele]
262 hochgehoben. Das ist wichtig. Und deswegen hat das nicht nur mit draußen Herausforderungen,
263 (...) sondern auch mit einem Unternehmens-Willen, also was will das Unternehmen [zu tun].
264 Abgesehen was von draußen [kommt].“

265

266 **I.: „Das sieht man ja auch. Ich meine, CSR an sich ist ja auch ein Balance-Akt manchmal.
267 Von Leuten, die sage ich mal, nichts mit dem Unternehmen zu tun haben, dann auch oft**

268 **der Vorwurf von ‚Greenwashing‘ hochkommt. Wenn man dann wirklich langfristig**
269 **dahintersteht...“**

270 P.: „... deswegen pushen wir auch nicht zu sehr das Thema gesellschaftliches Engagement (...).
271 Es ist keine PR-Maßnahme. Und wir legen den Fokus, und dass lesen Sie auch im
272 Nachhaltigkeits-Bericht, wir definieren die KPIs. Wir wollen messen, wir haben definierte
273 Ziele auch was wir erreichen wollen, was wir bewegen können. Und das ist uns viel wichtiger,
274 als schöne Artikel, die natürlich willkommen sind. Aber die sind nicht jetzt das Hauptthema.“

275 **Anhang E – Experteninterview Nestlé**

276

277

278

279

280

281

282

283

284 **Transkription des schriftlichen Experteninterviews mit Herrn Nils Wettengel, Public**

285 **Affairs Specialist beimNestlé Deutschland, am 22.06.2018**

286

287

288

289

290

291

292

293 **Die Namen wurden wie folgt abgekürzt:**

294

295 **I = Interviewer Hannes Schumann**

296 **W = Experte Nils Wettengel**

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310 **I.: Können Sie bitte zuerst Ihr Aufgabenfeld etwas näher beschreiben?**

311 W.: Ich bin bei Nestlé Deutschland im Bereich Public Affairs/Corporate Communications
312 angesiedelt und für umweltpolitische Fragestellungen verantwortlich, beispielsweise
313 Klimaschutz, Plastik/Verpackungen. Zu den Aufgaben zählen das Stakeholdermanagement
314 sowie die Kommunikation. Darüber hinaus bin ich für den deutschen Nachhaltigkeitsbericht
315 zuständig, der nicht nach GRI, verfasst wird und als eine Ergänzung zum internationalen
316 Bericht (nach GRI) zu betrachten ist. Ein weiteres Aufgabenfeld ist die jährliche
317 Stakeholderbefragung, die ein unmittelbares Feedback unserer Stakeholder zu unserem
318 Gesamtprogramm ermöglicht.

319

320 **I.: Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Funktion?**

321 W.: September 2016

322

323 **I.: Was genau sind Ihre Aufgaben im Bereich der CSR-Kommunikation und im Umgang
324 mit den Sozialen Medien?**

325 W.: In der Kommunikation bin ich „Content-Owner“ und verantwortlich für die Inhalte. Sie
326 werden teilweise von mir verfasst. Alle Inhalte zum Thema Umweltpolitik werden von mir
327 Freigegeben und ich entscheide bei der Wahl der Kanäle mit. Individuelle Antworten auf
328 Fragen in SoMe werden von mir beantwortet. Q&A zu häufigen Fragen werden ebenfalls von
329 mir aufgearbeitet. Für Kampagnenthemen, wie aktuell zum CSR-Bericht, werden von mir
330 strategisch geplant und in Koordination mit den jeweiligen Stellen im Haus umgesetzt. Darüber
331 hinaus koordiniere ich den Nestlé-Verbraucherbeirat, der die Verbraucherperspektive auf unser
332 Nachhaltigkeitsprogramm in das Unternehmen trägt und von uns u.a. zur Kommunikation
333 genutzt wird.

334

335 **I.: Wie groß ist das Team, das sich mit CSR-Kommunikation beschäftigt?**

336 W.: Mit der CSR-Kommunikation beschäftigt sich im Kern unser Head of CSR, Head of
337 Communications, Head of Public Affairs und deren Teams. Insgesamt sprechen wir hier von 9
338 Personen. Darüber hinaus geben die CSV-Champions (27 Personen) sowie das Supply-Chain-
339 Management-Team (4 Personen) Input zu einzelnen Projekten. Unterstützung erhalten wir auch
340 vom HQ in Vevey mit weiteren Mitarbeitern, die die Projekte auf internationaler Ebene
341 begleiten und leiten.

342

343 **I.: Wo ist dieses Team (oder diese Person) organisatorisch verankert?**

344 W.: Head of Corporate Communications untersteht dem Market Head (Vorstandsvorsitzende),
345 ihm unterstehen der Head of Corporate Publishing Center, Head of Public Affairs und unser
346 Pressesprecher. Der Head of CSR untersteht dem Head of Supply Chain der der
347 Vorstandsvorsitzenden untersteht. Der Teamlead für responsible Sourcing untersteht dem Head
348 of CSR. Die CSV-Champions unterstehen den jeweiligen Head der Business Units und Marken.
349

350 **I.: Ist Ihre Abteilung auch für die Kommunikation von CSR in den sozialen Medien**
351 **verantwortlich? Falls ja, wie läuft die Koordination / Kommunikation ab?**

352 W.: Am Anfang des Jahres wird ein OMP (Operational Master Plan) entwickelt, der die
353 strategisch relevanten Themen identifiziert. Diesen Themen werden Inhalte zugeordnet und
354 daraus wird ein Redaktionsplan abgeleitet. In diesem Plan gibt es Präsenzhemen, die jederzeit
355 ausgespielt werden können, Themen, die über einen längeren Zeitraum laufen und spezifische
356 Themen, die nur zu einem gewissen Zeitpunkt relevant sind. Beispielsweise die
357 Veröffentlichung des CSV-Berichtes:

358 Inhalte kommen von den jeweiligen Experten und von Public Affairs und die Kreation des
359 Contents durch Agenturunterstützung oder das CPC selbst.

360

361 **I.: Pflegen Sie die Inhalte direkt ein?**

362 W.: Die Inhalte werden vom Corporate Publishing Center eingespielt. Das Team ist Bestandteil
363 der Corporate Communications.

364

365 **I.: Zur Thematik von CSR - Welche Gründe spielen für die Auswahl der Thematik (nach**
366 **den GRI Standards) eine Rolle?**

367 W.: Für den deutschen Markt herrscht keine Berichtspflicht nach GRI, da wir bereits mit dem
368 internationalen Bericht die Kommunikation nach GRI abdecken können. Wir orientieren uns in
369 der Kommunikation an der Stakeholderbefragung, die relevante Themen identifiziert, sowie am
370 aktuellen Umfeld extern, sowie intern.

371

372 **I.: Können Sie einen Fall ausführlicher beschreiben?**

373 W.: Für unsere Stakeholder war beispielsweise eine Kommunikation rund um die Vermeidung
374 von Lebensmittelabfällen sehr wichtig (Externe Sicht). Nestlé hat sich international dem SDG
375 12.3 (Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen) committed um die
376 Lebensmittelabfälle weltweit zu reduzieren. Einen Teil der Lebensmittelabfälle fallen in der

377 Wertschöpfung (Produktion usw) an, jedoch ein sehr großer Teil (die Hälfte) beim Verbraucher.
378 Daher wurde eine adäquate Verbraucherkommunikation gefordert. Wir haben das Thema am
379 Jahresanfang auf die Agenda (OMP). Public Affairs hat mit externen Stakeholdern und
380 Verbrauchern jeweils Workshops durchgeführt um die relevanten Inhalte zu identifizieren.
381 Beispielsweise die Aufklärung über das Mindesthaltbarkeitsdatum, richtiges Einkaufen und
382 Einräumen des Kühlschranks etc.
383 Diese Inhalte wurden mit den Inhalten der Experten von Nestlé zusammengeführt und eine
384 Kommunikation, gemeinsam mit Partnern, abgeleitet.

385

386 **I.: Gibt es Themenbereiche, die auf große oder geringe Resonanz stoßen?**

387 **Falls ja, welche?**

388 W.: Ja, sehr unterschiedlich. Es hängt sehr von den Kanälen ab, die gewählt werden.

389

390 **I.: An welche Stakeholder ist die Kommunikation von CSR primär adressiert?**

391 W.: Die Zielgruppen, sind genauso wie die Kanäle und Inhalt sehr unterschiedlich.

392 Wir gehen in die Verbraucherkommunikation um interessierte oder kritische Verbraucher zu
393 erreichen. Wir gehen in die Stakeholderkommunikation um Politik, Wissenschaft und NGOs
394 zu erreichen und wir sprechen Journalisten aktiv an.

395

396 **I.: Folgt die Kommunikation von CSR-Inhalten überwiegend informativ oder
397 dialogorientiert?**

398 W.: Vorwiegend dialogorientiert. Man hat sich dazu entschieden Transparenz und Offenheit zu
399 zeigen und versucht nahezu jede Möglichkeit auf einen Dialog zu nutzen.

400

401 **I.: Welche Gründe sprechen für die Art der Kommunikation (informativ oder
402 dialogorientiert)?**

403 W.: Nestlé wird in der Fachwelt in vielen Bereichen als Vorreiter angesehen und hat ein sehr
404 gutes Nachhaltigkeitsprogramm. Dass es Herausforderungen gibt, die noch nicht gelöst sind,
405 ist bei einem Unternehmen dieser GröÙer häufig der Fall. Aber man Arbeitet daran. Eine
406 Kommunikation, die nur auf Information setzt ist aus unserer Sicht schwierig. Im Dialog sehen
407 wir eine bessere Möglichkeit Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen.

408

409 **I.: Mit welchen Stakeholdern arbeiten Sie bei CSR-Projekten überwiegend zusammen?**

410 W.: Internationales Rotes Kreuz, WASH, Global Nature Fund, Verbraucher Initiative, The
411 Forest Trust,
412 Fair Labor Association. Uvm. Am besten schauen Sie in unseren aktuellen CSV-Bericht. Dort
413 finden Sie weitere Stakeholder mit denen wir in unseren Projekten zusammenarbeiten:
414 [https://www.nestle.com/asset-](https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2017-en.pdf)
415 [brary/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-](https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2017-en.pdf)
416 [2017-en.pdf](https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2017-en.pdf)

417

418 **I.: Welche Gründe spielen für die Auswahl der Stakeholder eine Rolle?**

419 W.: Der Wille zur Kollaboration um effiziente Maßnahmen zu etablieren sowie der Einfluss
420 bzw. Handlungsspielraum.

421 **I.: Wie sieht für Sie eine erfolgreiche CSR-Kommunikation hinsichtlich einer positiven
422 Resonanz bei den Stakeholdern aus?**

423 W.: Der Erfolg wird bei uns quantitativ und qualitativ gemessen. Wobei die qualitative
424 Komponente überwiegt. Wenn sich aus eine Kommunikation Advokaten gewinnen lassen, neue
425 Dialogangebote ergeben oder Projekte gestartet werden, dann war eine Kommunikation
426 erfolgreich.

427

428 **I.: Können Sie von einem Best Practise Fall berichten?**

429 W.: „Old but Gold“ ist unser Nachhaltigkeitsbericht. Auch wenn die deutsche Version seit
430 diesem Jahr nicht nach GRI-Kennziffern aufgebaut ist, weckt er dennoch großes Interesse. Ein
431 Stakeholdermailing ergab positives Feedback sowie konkrete Gesprächsangebote zu
432 ausgewählten Projekten.

433

434 **I.: Welche Schwierigkeiten / Herausforderungen treten bei der Kommunikation von CSR
435 auf?**

436 W.: In der CSR-Kommunikation ist die Glaubwürdigkeit fundamental. Ohne Glaubwürdigkeit
437 funktioniert eine CSR-Kommunikation nicht.