

Corporate Social Responsibility (CSR)

# Wie CSR die Reputation positiv beeinflusst

Auf Basis eines selbst entwickelten Modells zeigen die Autorinnen, wann der Sinn des Konzepts Corporate Social Responsibility (CSR) und dessen Erfolg zum Tragen kommt. Sie zeigen auf, wie CSR zur guten Reputation beitragen kann, warum es eine Führungsangelegenheit und weit mehr als nur ein Kommunikationsinstrument ist.

› Nathaly Bachmann Frozza, Aileen Zumstein

Laut der Agenda 21, einem von 172 Staaten beschlossenen Leitpapier während der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (UNCED) im Jahr 1992, gibt es drei Zieldimensionen einer nachhaltigen Entwicklung. Das sind die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die ökologische Verantwortung und die gesellschaftliche Solidarität.

## Die Begriffserklärung

CSR, zu Deutsch die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung, umschreibt den freiwilligen Beitrag der Privatwirtschaft zu dieser nachhaltigen Entwicklung mit den drei zugrunde liegenden Zielen. Das Modell von Archie B. Carroll (1991) teilt gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in vier Ebenen und erlaubt damit gleichzeitig die Unterscheidung zur reinen Philanthropie vorzunehmen:

1. Die ökonomische Verantwortung besagt, dass ein Unternehmen mindestens kostendeckend wirtschaften muss.
2. Die gesetzliche Verantwortung besagt, dass ein Unternehmen keinerlei illegale

len Tätigkeiten nachgehen darf und auch die gesetzlichen Bestimmungen befolgen muss.

3. Die ethische Verantwortung beschreibt die Anforderung an das Unternehmen,

fair und ethisch über die bestehenden Gesetze hinaus zu handeln.

4. Die philanthropische Verantwortung ist das karitative, gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, das über die gesellschaftlichen Erwartungen hinaus reicht.



## kurz & bündig

- › CSR, zu Deutsch die unternehmerische Verantwortung an der Gesellschaft, beschreibt den freiwilligen Beitrag der Privatwirtschaft zur nachhaltigen Entwicklung mit den drei zugrunde liegenden Zielen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, der ökologischen Verantwortung und der gesellschaftlichen Solidarität.
- › CSR ist eine intrinsische Motivation, welche auf der Geschäftsleitungsebene beginnt. Es geht um die persönliche Gesinnung, den tieferen Unternehmenssinn.
- › CSR ist Teil der gesamten Unternehmensstrategie und nicht nur ein Teil der geplanten Kommunikationsmassnahmen.

Eine international vereinbarte Definition von CSR gibt es nicht, und das Thema unterliegt einer dynamischen Weiterentwicklung. Da CSR jedoch per Begriff «business-driven» ist, steht die Verantwortung der Unternehmen, aus eigenem Antrieb aktiv zu werden und in ihren Geschäftsstrategien vermehrt Nachhaltigkeitsanliegen zu berücksichtigen, im Vordergrund. CSR ist auf der Führungsebene anzusiedeln.

Die Philosophin Jane Jacobs (2005) erläutert, dass ein Unternehmen tugendhaft sein kann, wenn es eine Geschäftsmoral und den Willen zur kontinuierlichen Selbsterneuerung hat. Es geht darum, Verträge einzuhalten und das Vertrauen der Kunden durch Leistung und Zuverlässigkeit zu gewinnen. Es geht um den Willen zur Selbstverbesserung, um das Lernen

aus Fehlern, um das Eingehen auf Bedürfnisse von Fremden und um das Interesse an neuem Wissen und seiner wirtschaftlichen Nutzung. Das alles sind Tugenden, die notwendig sind, um als Unternehmen langfristig erfolgreich sein zu können und zugleich Wohlfahrt zu schaffen.

### Interessen der Unternehmen

Ein Unternehmen beansprucht nicht-monetäre Leistungen aus der Gesellschaft, wie Infrastruktur oder Bildungssysteme, und von ihnen wird deshalb gesellschaftliche Verantwortung als Gegenleistung erwartet. Auch eine freiwillig, nicht-normative Implementierung ist mit einem Nutzenzuwachs für das Unternehmen selbst begründet und erhöht Reputation, Vertrauen oder Mitarbeitermotivation. Dr. Philipp Aerni (Direktor des Zentrums für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit (CSSR) Universität Zürich/VCU-Jahrestagung 2014/Uniapac-Kongress) bringt das Thema mit dem

Beispiel des italienischen Unternehmers Adriano Olivetti (Produktionsbetrieb für Schreibmaschinen, Rechner und Computer) auf den Punkt: Für den Pionier war klar, dass sich niemand den Kräften der Globalisierung entziehen kann. Olivetti agierte intrinsisch und seinem persönlichen Sinn treu. Ein innovatives und gut geführtes Unternehmen war für ihn eine kulturelle Errungenschaft und weit mehr als Profitgedanken.

Was im Wort selbst steckt, wird mit dem Beispiel Olivetti's deutlich: Jede Unternehmung ist heute gefordert, Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen. Damit der erzielte Nutzen erreicht und kommunikativ verwertet werden kann, gilt es aber einige Faktoren zu beachten.

### Das Kommunikationsmodell

Die aus der Praxis beobachteten und betreuten Beispiele haben uns bewogen, ein Vier-Stufen-Modell herzuleiten und nebst

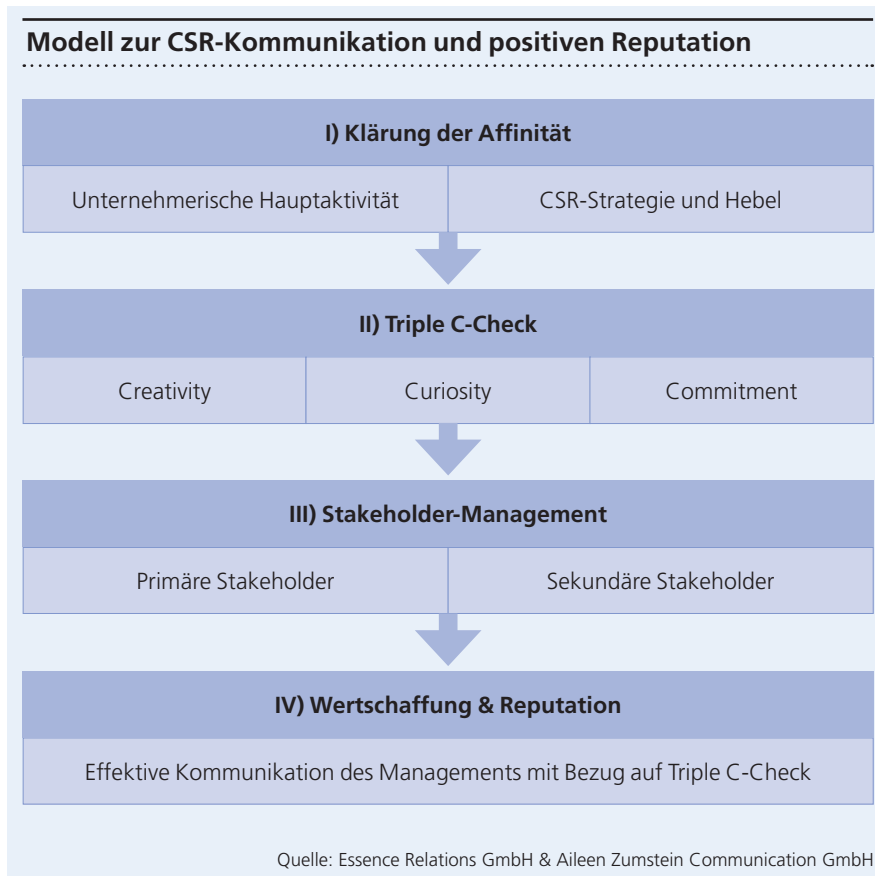
dem Sinn auch auf Anforderungen ans Management sowie die Stakeholder-Betreuung einzugehen.

#### I) Klärung der Affinität

Der erste Schritt liegt in der Überprüfung der Affinität. Jede Firma hat genau zu wissen, für was sie steht. Denn jedes Unternehmen baut auf seine ganz eigenen Werte und seine individuelle Erfolgsgeschichte. Sollen CSR-Massnahmen Teil der Unternehmenskultur sein, entsprechend kommunikativ umgesetzt werden und damit eine positive, emotionale Bindung zu den Stakeholdern schaffen, gilt die Affinität zwischen den inneren Werten und dem mit CSR angesteuerten Ziel zu überprüfen. Nur wenn hier die Affinität gegeben ist, lässt sich der Nutzen entsprechend maximieren.

#### II) Triple C-Check

Stimmt die Philosophie des Unternehmens mit den CSR-geplanten Aktivitäten überein, sind wir ganz schnell bei der Geschäftsführung angelangt. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung lässt sich nur glaubhaft kommunikativ transportieren, wenn Kreativität (Creativity), Neugier (Curiosity) und Engagement (Commitment) von Führungskräften vorhanden sind. Nur dann ist garantiert, dass das Engagement auch als wahrhaftig wahrgenommen wird und entsprechend nachhaltige Wirkung auf die Gesellschaft zeigt. Dies bedingt auch, dass ein Geschäftsführer oder das höhere Management sich der Geschichte und Entwicklung des Unternehmens bewusst ist und trotzdem neugierig sowie engagiert bleibt, die Organisation und Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Kreative Lösungen sind nachhaltige Lösungen, da sie Einzigartigkeit und Originalität erkennen lassen. Gemäss aktuellen Studien sind einfallsreiche Menschen solche, die grosse Fragen stellen, Zeit für Achtsamkeit nehmen, über bestimmte Denkmuster hinausgehen und Dinge miteinander verbinden. Will eine Unternehmung heute nachhaltig wirken, sind genau solche Führungskräfte gefragt. Dies bestätigt auch das CSR-Konzept des Seco (2009):





Die tatsächliche Umsetzung hängt wesentlich vom entsprechenden Engagement des Managements ab.

### III) Stakeholder-Management

Die Zielerreichung durch CSR bedingt erfolgreiches Stakeholder-Management. Hierzu zählen in erster Linie Mitarbeiter, Eigentümer, Geldgeber, Zulieferer, Kunden, Mitbewerber und Grosshändler zu finden. Sie haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Erfüllung des Unternehmensgegenstandes. Eine zweite wichtige Gruppe sind Verbände, Medien, NGOs, internationale Organisationen, Regierung, Gemeinde und die allgemeine Öffentlichkeit. Gerade diese zweite Gruppe kann ein Unternehmen massiv beeinflussen und deshalb ist es wichtig, dass die CSR-Aktivitäten im Einklang mit deren Ansprüchen an die Unternehmung stehen.

### IV) Wertschaffung und Reputation

Werden die drei ersten Schritte verfolgt, kann effektiv kommuniziert und die Reputation positiv durch CSR beeinflusst werden. Für die kommunikative Umsetzung empfehlen wir, sechs Schritte zu beachten. Analysieren Sie in einem ersten das Umfeld klug und eruieren Sie als Ge-

schäftsleitung (GL) genau, welche gesellschaftliche Verantwortung Sie übernehmen. Ihre gefundene Nische wird dazu helfen, sich ideal im Umfeld zu positionieren. Wenn Sie sich dessen bewusst sind, geht es an die Ausarbeitung der Kommunikationsstrategie, wo vor allem im Thema CSR auch auf Stufe der GL kreativer, engagierter und neugieriger Einsatz gefragt ist.

Wenn Sie sich beispielsweise als Generalunternehmen für eine naturverbundene Bauweise einsetzen, dann sollte dies klar in den Broschüren oder Hand-outs ersichtlich sein. Es fängt beim Recyclingpapier an und hört mit einem persönlichen Statement des CEOs und damit der Klärung des «Warums» für dieses CSR-Engagement auf. «Planung ist das halbe Leben» – genau das gilt auch für die nachhaltige Kommu-



### Literatur

**Aerni, P.** (2014): Fairness, Respekt, Verantwortung – Was ist ein tugendhaftes Unternehmen? VCU-Jahrestagung 2014 / UNIAPAC-Kongress.

**Carroll, A. B.** (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons.

**Jacobs, J.** (2005): Dark Age Ahead. Vintage. 1. Auflage.

**Köpl, P.** (2003): Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs. Linde Verlag, 1. Auflage

**Ruetz, B.** (2014): Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie – Die einzigartige Geschichte der SV Group. Verein Pioniere.

**Seco** (2009): CSR-Konzept des Seco. [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).

nikation. Gezielt sollen die Schritte umgesetzt, die Stakeholder damit nicht überfordert werden und sichergestellt sein, dass Ihre CSR-Aktivitäten nicht als Werbekampagne gelten. Die Umsetzung verlangt Disziplin. Ist diese geglückt, gilt es gerade im letzten und sechsten Schritt auf die Evaluation der Massnahmen ein Augenmerk zu legen. CSR ist an sich nachhaltig, und Sie wollen als verantwortungsvolles Unternehmen wahrgenommen werden. Überprüfen und kommunizieren Sie deshalb laufend, was Ihre gewählten CSR-Massnahmen für einen Effekt nachweisen und adjustieren Sie entsprechend, wenn Sie mehr bewegen wollen, als bloss CSR-Reports fürs gute Gewissen zu publizieren.

### Der Praxis-Check

Anhand erfolgreicher Unternehmer in der Schweiz belegen wir die ersten drei

Schritte, um erfolgreich und nachhaltig zu kommunizieren.

#### I) Affinität – «CSR ist keine Modeerscheinung und ständige Abstimmung»

Für Jobst Wagner (VRP Rehau Gruppe) ist klar: «Grundsätzlich sehe ich CSR nicht als Modeerscheinung, sondern als glaubwürdigen Ansatz, ja sogar als eine Grundlage für langfristiges, erfolgreiches Wirtschaften. Wichtig ist eine gelebte Unternehmenskultur, selbstkritische Reviews im Unternehmen bezüglich Produkte, Prozesse, Personal und extern zu Marktpotenzialen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen sowie eine Einbindung der an der Supply Chain beteiligten Stakeholder. Noch breiter ausgedrückt: Unternehmerische Verantwortung zum Unternehmen, Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft. CSR ist

ein ständiger Prozess, Abstimmung der Ziele und somit «work in progress.»

CSR ist, dank grosser Affinität und Abstimmung, Teil der erfolgreichen Rehau Firmen-Kultur. So beispielsweise die Unternehmerinitiative «Hochfranken», (Ein Grossprojekt der Rehau Gruppe), das eine gesamte Region zum attraktiven Standort positioniert.

#### II) Triple C-Check – «Unschweizerisch einen Schritt voraus»

Eine der ersten Schweizer Pionierinnen, die es verstand, Gemeinnutzen und Geschäft harmonisch zu verbinden, ist Else Züblin-Spiller (1881–1948). Während des Ersten Weltkrieges hat sie sich mit Herz und Seele für das Wohl der von Haus und Hof getrennten Wehrmänner eingesetzt. Mit Charisma und Kreativität (Creativity) gelang es ihr, erfolgreich

Anzeige

**WERBEN  
SIE DORT, WO  
IHRE KUNDEN  
SIND – AUF  
DER POST.**

### PubliPoste – erfolgreich werben

Setzen Sie auf crossmediale Werbemöglichkeiten sowie das grösste Indoor-Sampling-/Promotionsnetz der Schweiz und werben Sie in insgesamt **über 1600 Poststellen** im ganzen Land.

Mehr Infos: 058 386 60 00  
oder [post.ch/publiposte](http://post.ch/publiposte)

**DIE POST**   
Gelb bewegt.

Fundraising zu betreiben und Scheunen, Schulhäuser oder Werkstätten zu Soldatenstuben einzurichten. Dank ihrem unermüdlichen Engagement (Commitment) konnte sie dann das aufgebaute Wissen in den ersten Fabrikantinnen einbringen, auf diese Weise sogar ehemalige Soldatenmütter beschäftigen und ihnen eine berufliche Perspektive bieten. Ihre Neugier (Curiosity) trieb sie ins Ausland, und auf der dreimonatigen Reise durch die USA konnte die «Kantinenkönigin der Schweiz» wertvollstes Wissen aufbauen.

### III) Stakeholder Management – «Brücken zwischen Asien und der Schweiz schaffen»

Johann Späni, Pionier und erfolgreicher Handelsmann, ist seit über 28 Jahren im Seidenhandel mit China aktiv. Er hat die Entwicklung des Landes hautnah mitverfolgt und meint «... der Erfolg von Geschäftsbeziehungen gründet darin, dass man beiden Seiten Respekt und Verständnis entgegenbringt». Berichtet er von seinem ersten Fabrikbesuch in China, dann hört man ihn über die menschenwürdigen Arbeitsbedingungen sprechen. Für ihn war klar, dass er nur Geschäfte abschliessen würde, wenn er damit für die Fabrikarbeiter bessere Bedingungen schaffen kann. Denn nur gute Arbeitsbedingungen und eine gut organisierte Fabrik garantieren gute Qualitätsprodukte. Es sind nun fast 30 Jahre vergangen. Noch immer besucht er Fabriken und pflegt die Beziehungen. Es ist ihm ein Anliegen, auch das Bild in der Schweiz vom grossen China zu relativieren. Späni, der Macher, der sich seinen Wurzeln bewusst ist und der Kern erfolgreicher Geschäftspartnerschaften in der Nachhaltigkeit sieht, begonnen mit grossem gegenseitigem Respekt.

### CSR als Führungsangelegenheit

Was im Wort Corporate Social Responsibility steckt, wird anhand der Beispiele deutlich. Es geht vor allem darum, authentisch Verantwortung zu übernehmen und damit auf allen vier Ebenen des von Caroll erläuterten Modells einen Effekt zu

erzielen. CSR ist eine Mission, eine intrinsische Motivation, die auf der Geschäftsleitungsebene beginnt. Es geht um die persönliche Gesinnung, den tieferen Unternehmenssinn. Nur wenn die Affinität zum Engagement gegeben ist, kann und soll kommuniziert werden. Und nur eine durchdachte Kommunikationsstrategie und ständige Evaluation sowie Adjustierung der Massnahmen erhöhen schlussendlich die Reputation nachhaltig.

Somit gilt, CSR ist Teil der gesamten Unternehmensstrategie und nicht nur ein Teil der geplanten Kommunikationsmassnahmen. Damit CSR-Aktivitäten die Re-

putation positiv beeinflussen, bedingt es keine Millionenbudgets. Wie das Beispiel von Johann Späni zeigt, wird in einem KMU oder einem Familienunternehmen gesellschaftliche Verantwortung intuitiv wahrgenommen. Wenn die Affinität zum Engagement gegeben ist, Sie diese als Geschäftsleitung mit Neugier (Curiosity), Kreativität (Creativity) und Engagement (Commitment) umsetzen und gezielt Stakeholder-Management betreiben, dann sollen Sie darüber kommunizieren. Sie beeinflussen Ihre Reputation positiv und nachhaltig. Sie beweisen Fingerspitzengefühl und dürfen Ihrer Kommunikation vertrauen. <<



#### Porträt



#### Nathaly Bachmann Frozza

Managing Partner, lic. phil/MASc UZH

Für die ehemalige Private Bankerin und Wirtschaftspsychologin, die in Zürich und Madrid studierte sowie in Singapur für Swissnex arbeitete, ist die 360 Grad Sicht und der Aufbau von Plattformen zur Sicherung der nachhaltigen Visibilität zentral. Als Head Sales Management einer Schweizer Grossbank engagierte sie sich in Volunteering-Projekten und ist bis heute Dozentin an Fachhochschulen. Mit ihrer Kommunikation stellt sie die Stärken aufs Podest. Die Vogelperspektive behält sie mit Touren, Sommer wie Winter, in den Schweizer Bergen.



#### Aileen Zumstein

Managing Partner, lic. phil/M.A. UZH

Die Kommunikationswissenschaftlerin, ehemalige Radiojournalistin und anschliessende Corporate Communication Verantwortliche in mittelgrossen bis international tätigen Konzernen, weiss, dass erfolgreiche Projekte auf den Stärken und Sichtbarkeit jedes Einzelnen beruhen. Neben Ski fahren und Berge erklimmen ist ihre Leidenschaft, verständliche Botschaften an die Stakeholders zu vermitteln, um damit Klarheit und Transparenz zu schaffen.



#### Kontakt

[nbf@essence-relations.ch](mailto:nbf@essence-relations.ch)  
[www.essence-relations.ch](http://www.essence-relations.ch)  
[az@zumstein-communication.ch](mailto:az@zumstein-communication.ch)  
[www.zumstein-communication.ch](http://www.zumstein-communication.ch)