

Siegfried J. Schmidt / Jörg Tropp (Hrsg.)

Die Moral der
Unternehmenskommunikation.
Lohnt es sich, gut zu sein?

Herbert von Halem Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Siegfried J. Schmidt / Jörg Tropp (Hrsg.):
Die Moral der Unternehmenskommunikation.
Lohnt es sich, gut zu sein?
Köln : Halem, 2009

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung
und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch
Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
(inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2009 by Herbert von Halem Verlag, Köln

ISBN 978-3-938258-48-4

<http://www.halem-verlag.de>

E-Mail: info@halem-verlag.de

SATZ: Herbert von Halem Verlag
DRUCK: FINDR, s.r.o., Tschechische Republik
GESTALTUNG: Damian Gerbaulet @ Leo Burnett - Laeufer, Berlin
Copyright Lexicon ©1992 by The Enschedé Font Foundry.
Lexicon® is a Registered Trademark of The Enschedé Font Foundry.

Inhalt

SIEGFRIED J. SCHMIDT / JÖRG TROPP	8
Einleitung: Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein?	
I. MARKT, REPUTATION UND WERTE	
ALEXANDER DEMUTH	20
Return on Equity und Return on Ethics sind keine Gegensätze. Corporate Social Responsibility schafft Zukunftsfähigkeit und Vorsprung im Wettbewerb	
KLAUS MERTEN	25
Ethik der PR oder PR für PR? Zur Kommunikation einer Ethik der Kommunikation	
ULRIKE RÖTTGER / JANA SCHMITT	39
Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility	
SIEGFRIED J. SCHMIDT	59
Markt und Moral (?)	
WALTER SCHWERTL	71
Müssen Berater gute Menschen sein?	
ALBRECHT SÖLLNER / SABINE MIRKOVIĆ	85
Die neue Tugendhaftigkeit von Unternehmen und die Gefahren falscher Versprechen	
THOMAS VON WICHERT	101
Tue Gutes und rede darüber?	

II. KOMMUNIKATION UND MORAL

MANFRED BRUHN	108
Die Glaubwürdigkeit des Sozio- und Umweltsponsoring	
CHRISTIAN FIESELER / MIRIAM MECKEL	124
CSR 2.0: Dialogische Moral und die Moral des Dialogs	
DANA HIRSAN / GABRIELE SIEGERT	139
Corporate Social Responsibility zwischen Reputation und Unternehmenskommunikation	
ANNETTE KLEINFELD / BIRTHE HENZE	155
Taten sagen mehr als Worte – Wenn Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen	
CLAUDIA MAST / HELENA STEHLE	170
Corporate Social Responsibility – Modeerscheinung oder mehr?	
FRANK MERKEL	187
Moral in der Unternehmenskommunikation – schöner Schein oder strategische Notwendigkeit?	
SANDRA MIES	193
Der Nachhaltigkeitsbericht – Greenwashing-Instrument oder Ausdruck unternehmerischer Moral?	
GREGOR SCHÖNBORN	214
Ethische Unternehmensführung und werteorientierte Kommunikation	
ADRIAN TEETZ	229
Strukturvertrieb trifft Selbsthilfegruppe – Die Moral der Corporate Sector Partnerships liegt im Ergebnis	

JÖRG TROPP 243
License to Communicate Corporate Social Responsibility

III. WERBUNG, MARKE UND MORAL

DIRK ENGEL 260
Jenseits des blinden Flecks. Einige Überlegungen über
die Moral der Kommunikationsdienstleister

HELMUT HUBER / JEREMIAS GRENZEBACH 274
Wer mit Moral wirbt, muss verdammt ehrlich sein

OLIVER NICKEL / LESLIE PASCAUD 279
Die Moral der Markenführung: Wie findet eine Marke ihren
passenden Weg?

ANDREAS PAULI 293
»Auch Werber träumen von einer besseren Welt«

HENNING VON VIEREGGE 305
Die Agenturen, ihr Verband und die Moral –
Vom schwierigen Lernen aus Krisen

IV. MORAL UND
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION:
EMPIRISCHE BEFUNDE

DIANA INGENHOFF / ANDREAS SCHWARZ 323
Sozial erwünscht oder entscheidungsrelevant:
Welche Rolle spielt die Kommunikation von sozialer
Verantwortung beim Aktienkauf? Eine Experimentalstudie

BASTIAN MÖGELE / JÖRG TROPP	348
Werben mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ein Steckbrief einer inhaltsanalytischen Untersuchung von Anzeigen in den Zeitschriften <i>Der Spiegel</i> , <i>Focus</i> und <i>WirtschaftsWoche</i>	
SHAMSEY OLOKO / INGO BALDERJAHN	362
Cause related Marketing in Deutschland: Eine kritische Bestandsaufnahme	
SEBASTIAN SCHUH	380
›Die Moral der Unternehmenskommunikation – lohnt es sich, gut zu sein‹ – Praktiker-Perspektiven	
Autoren und Herausgeber	399

Einleitung: Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein?

In den letzten Jahren mehrten sich deutliche Anzeichen dafür, dass sich die Unternehmen ohne einen moralisch korrekten Auftritt ihrer Unternehmenskommunikation ökonomische Nachteile einhandeln. Zumindest legt der empirisch belegte enorme Anstieg der Diskussionen zum Thema der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf Unternehmensebene (Corporate Social Responsibility/CSR) eine solche Schlussfolgerung nahe.

Die Wahrnehmung derartiger Kommunikationsangebote wirft nun aber die Frage auf, ob es sich dabei lediglich um ein strategisches Manöver, meist werblicher Art, oder um die glaubwürdige Mitteilung langfristig verwirklichter unternehmenskultureller Werte handelt – oder ob wir es hier gar nicht mit einer Alternative, sondern mit einer notwendigen Synthese aus Moral und Ökonomie zu tun haben, die durchaus einen paradoxen Eindruck hinterlassen kann, ohne an Plausibilität zu verlieren. Gehören Markt und Moral nicht doch – gegen den Augenschein – notwendig zusammen, weil sich beide nur in und als Gesellschaft verwirklichen können? Ist dies vielleicht die wichtigste Lehre, die aus der gegenwärtigen weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise gezogen werden kann?

Das gleichermaßen interdisziplinäre wie praxisbezogene Konzept des vorliegenden Bandes schlägt sich in der Gestaltung der Kapitel nieder. Essays und Erfahrungsberichte von Praktikern aus Unternehmensberatungen, Werbeagenturen, einer Non-Profit-Organisation sowie eines Verbandes spiegeln im Mix mit theoretisch und empirisch ausgerichteten Analysen und Berichten von Kommunikationswissenschaftlern und

Betriebswirten den Perspektivenreichtum wider, den das Thema Moral und Unternehmenskommunikation eröffnet. Nicht zuletzt erhoffen wir uns mit diesem Mix auch, zu einer anregenden und facettenreichen Rezeption des Bandes beitragen zu können.

Die gelegentlichen inhaltlichen Überschneidungen zwischen den Beiträgen zeigen, dass sich unabhängig vom fachlichen Hintergrund der Autorinnen und Autoren in dem noch jungen Diskurs über Moral und Unternehmenskommunikation ein Konsens herausbildet, was die Semantik zentraler Begriffe und Konzepte angeht. Daher verbinden wir mit der Herausgabe dieses Bandes auch die Hoffnung, dass der inzwischen ange-laufene Diskurs mithilfe der hier vorgelegten Beiträge strukturiert wird und Anstöße sowohl für eine Koordinierung der Argumentation als auch für notwendige künftige empirische Untersuchungen liefert.

Im Einzelnen behandeln die Beiträge folgende Themen:

Das erste Kapitel *Markt, Reputation und Werte* eröffnet ALEXANDER DEMUTH, der in seinem Beitrag für eine Integration von Return on Equity und Return on Ethics plädiert. Zunächst werden die Definitionsprobleme des CSR-Begriffs erläutert. Dem folgt die Darlegung der erzielbaren unternehmerischen Wertsteigerung durch eine obere Platzierung in CSR-Rankings und der wichtigen Rolle, die der Globalisierung für CSR zukommt. Beide Aspekte enttarnen die Scheinbarkeit des Widerspruchs zwischen Gewinnerorientierung und verantwortlichem Handeln.

Die Implementation einer Ethik, so argumentiert KLAUS MERTEN in seinem Beitrag, hat zwei Funktionen: Sie normiert Grenzen aktuellen Verhaltens durch Gebote und Verbote und formuliert einschlägige Sanktionen, die ein Überschreiten der Grenzen verhindern sollen (Primärfunktion). Zum anderen entfaltet sie für die Population derer, die sich dieser Ethik unterstellen, einen positiven Öffentlichkeitseffekt: Seht her, unser Handeln ist tugendhaft und einwandfrei (Sekundärfunktion). Eine Ethik bedient also stets beide Funktionen.

Das wird allerdings dann zum Problem, wenn Primär- und Sekundärfunktion interferieren, d.h. wenn die *Formulierung* der Ethik Einfluss auf den *Inhalt* der Ethik nehmen kann oder gar nimmt. Die Wirkung dieser Struktur ist unausweichlich immer dann zu fürchten, wenn es um eine Ethik der *Kommunikation* geht, die zu *kommunizieren* ist. Die hier auftretende Selbstreferenz, die in der Methodologie der empirischen Sozialforschung als ›Reaktivität‹ gut bekannt ist, und die damit verbundenen Probleme, lassen sich exemplarisch anhand der Ethiken von Public Relations aufzeigen.

Der Beitrag von ULRIKE RÖTTGER und JANA SCHMITT untersucht die Frage nach den Möglichkeiten der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch gesellschaftliches Engagement, die in der deutschsprachigen Forschung bislang wenig Beachtung gefunden hat.

Die Autorinnen argumentieren, dass sich das Spannungsfeld von Markt und Moral als unterkomplex erweist, um die Frage nach der Motivation von Unternehmen bzgl. ihres gesellschaftlichen Engagements zufriedenstellend beantworten zu können. Es gilt, eine Perspektive einzunehmen, die Unternehmen als Teil der Gesellschaft in ihren unterschiedlichen, komplexen und sich wechselseitig beeinflussenden Umweltbezügen erfasst. Denn gerade in Bezug auf die unternehmerischen Umweltbeziehungen muss festgehalten werden, dass das Thema gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmen nach wie vor mit erheblichen Entscheidungsunsicherheiten verbunden ist. Als essenziell erweist sich hierbei die Notwendigkeit, dass Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement strategisch in ihre Organisationstätigkeiten einbinden. Entscheidenden Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens – so zeigen erste Ergebnisse – hat vor allem die glaubwürdige Implementierung und Umsetzung von CR-Maßnahmen. In diesem Rahmen vermag gesellschaftliches Engagement unternehmerische Handlungsspielräume zu schaffen und zu sichern.

Im anschließenden Beitrag behandelt SIEGFRIED J. SCHMIDT grundsätzlich das Verhältnis von Wirtschaft und Moral. Ausgehend von der Annahme, dass jedes Unternehmen Probleme in den Dimensionen Umwelt, Menschenbild, Organisation, Emotionen und Wertorientierungen lösen muss, und dass diese Lösungen auf der Grundlage der Unternehmenskultur erfolgen, kommt er zu dem Schluss, dass die Unternehmenskultur das wirtschaftlich relevante Problemlösungsprogramm jedes Unternehmens bildet.

Wenn Unternehmenskultur in ihrer wirtschaftlichen Bedeutsamkeit erkannt ist, muss ein glaubwürdiges Unternehmen mit allen moralischen Aspekten seines Handelns legitimationsfähig in den Bereichen Umwelt, Mensch, Organisation, Gefühl und Moral umgehen. Dieser Umgang muss auch die externe wie die interne Unternehmenskommunikation prägen. Wenn diese Glaubwürdigkeit dann strategisch genutzt wird, kann dagegen kaum ein Einwand vorgebracht werden – immerhin geht es im wirtschaftlichen Handeln um Gewinn und Verlust. Wenn also die systemische Verflochtenheit der Wirtschaft in und mit Kultur und Gesell-

schaft als ökonomische Tatsache erkannt würde – was heute bestenfalls als Tendenz, aber noch nicht als Fakt beobachtbar ist –, dann würde zusammenwachsen, was zusammengehört: Wirtschaft und Moral.

WALTER SCHWERTL diskutiert in seinem Beitrag, welche Rolle Moral und Ethik (als Reflexionstheorie der Moral) in der praktischen Arbeit des Coaches spielen (sollten). Was macht einen professionellen Berater zu einem guten Berater? Welche ethischen Aspekte beinhaltet die Vertragsgrundlage zwischen Coach und Kunden? Da es sich beim Coaching (im Unterschied zur Therapie) um ein Kommunikationsgeschehen zwischen kognitiv autonomen Aktanten handelt, spielt Vertrauen eine grundlegende Rolle für den Versuch einer gemeinsamen Problemlösung, bei der Kunden auf die Ehrbarkeit des professionellen Coaches setzen.

Unternehmen, so stellen ALBRECHT SÖLLNER und SABINE MIRKOVIĆ fest, bekennen sich in der Kommunikation mit unterschiedlichen Zielgruppen heute demonstrativ zu ihrem Beitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrt und zu den Prinzipien einer ›Corporate Social Responsibility‹ (CSR). Gleichzeitig sind Unternehmen, vor allem multinationale Unternehmen, besonders in ihrer Reputation verwundbar, wenn Missstände aufgedeckt werden. Unternehmen in der heutigen Mediengesellschaft sind deutlich stärker Gegenstand einer kritisch kommentierenden Öffentlichkeit.

Der Beitrag verfolgt vor allem zwei Ziele: Erstens will er zu einer Klärung des CSR-Begriffs beitragen, indem zwischen CSR als Unternehmensstrategie und CSR als einem Bestandteil der informellen institutionellen Umwelt – also einem Teil der Rahmenordnung von Unternehmen – unterschieden wird. Zweitens soll aufgezeigt werden, welche Rolle eine CSR-orientierte extern gerichtete Unternehmenskommunikation spielen kann. Dabei werden sowohl die Erfolgswirkungen für das Unternehmen bei gegebenen Spielregeln als auch die Auswirkungen auf die Gestaltung der informellen Rahmenordnung von Unternehmen betrachtet. In diesem Zusammenhang gehen die Autoren auch auf den gängigen Vorwurf ein, dass Unternehmen ›Verantwortung‹ zwar in ihrer Kommunikationspolitik betonen, letztlich aber nicht danach handeln. Obwohl es für Unternehmen zwar verlockend erscheinen mag, auf diese Weise einen ›free ride‹ zu ergattern, warnen die Autoren vor einem solchen Verhalten. Die Risiken eines kommunikativen CSR-Bluffs sind weitaus größer einzuschätzen als die potenziellen kurzfristigen Vorteile.

Der Beitrag von THOMAS VON WICHERT schließt das erste Kapitel ab. Er entwickelt fünf Hypothesen, die unterschiedliche Facetten seiner grund-

legenden Forderung nach einer klaren Entkopplung von CSR und Marketing ausleuchten. Konsequenterweise wird unternehmerische Verantwortung als Thema absatzfördernder Unternehmenskommunikation strikt abgelehnt. Ernst gemeinte CSR lässt nämlich wirtschaftliche Interessen hinten anstehen. Sie versteht sich selbst als eine Selbstverständlichkeit, die keine Werbung benötigt.

Das zweite Kapitel fokussiert den Themenbereich *Kommunikation und Moral*. MANFRED BRUHN diskutiert die Besonderheiten des Sozio- und Umweltsponsoring. Diese Sponsoringform kann nicht schlicht als ein Kommunikationsinstrument wie Mediawerbung oder Verkaufsförderung verstanden werden, sondern erfordert vom Unternehmen eine inhaltliche, moralische und ethische Auseinandersetzung mit der Legitimation seines Handelns. Dieser Reflexionsprozess mündet in unterschiedliche, sich wechselseitig ergänzende Begründungsmuster des unternehmerischen sozialen und ökologischen Engagements. Sie können ethischer, kommunikativer und sachlicher Art sein und werden anhand von Beispielen aus der Praxis veranschaulicht.

Neue Internettechnologien, so argumentieren CHRISTIAN FIESELER und MIRIAM MECKEL, versetzen Anspruchsgruppen besser als jemals zuvor in die Lage, im Netz mit ihren Anliegen auf Resonanz zu stoßen, bei Bedarf augenblicklich Interessengemeinschaften zu bilden und ihre Botschaften an ein Millionenpublikum zu versenden. Unternehmen schwanken in ihrer Bewertung dieser veränderten Kommunikationsdimensionen zwischen Angst und Begeisterung. Richtig verstanden stehen Unternehmen und Organisationen in dieser neuen kommunikativen Dimension von Corporate Social Responsibility jedoch vielfältige neue Möglichkeiten zur Verfügung, sich mit ihren stärker und mächtiger gewordenen Anspruchsgruppen zu verbünden, ausgedrückt in einem dialogisch verstandenen Ansatz der Unternehmensverantwortung, der die neuen Kommunikationsformen des Web 2.0 anerkennt und sinnvoll auf die Unternehmensstrategie abstimmt.

Von einem integrativen unternehmerischen Verantwortungsverständnis, das auf der CSR-Pyramide von Carroll (1991) beruht, gehen DANA HIRSAN und GABRIELE SIEGERT in ihrem Beitrag aus. Ihnen geht es um die Klärung der Frage nach den Kriterien exzellenter CSR-Kommunikation. Dazu stellen sie CSR in einen theoretischen Bezug zur Unternehmensreputation und zur Unternehmenskommunikation und identifizieren in Grunigs (1996, 2001) symmetrischem Kommunikationsmodell einen viel-

versprechenden Ansatz zur Gestaltung exzellenter CSR-Kommunikation. Besonderes Augenmerk wird auch auf die Notwendigkeit der Professionalisierung der Unternehmenskommunikation geworfen, die untrennbar mit unternehmerischer Verantwortungsreflexion verbunden ist.

ANNETTE KLEINFELD und BIRTHE HENZE gehen von der Überzeugung aus, dass unternehmerisches Handeln verantwortungsfähig und verantwortlich ist. An diesem Grundsatz muss interne wie externe Kommunikation ausgerichtet sein, will ein Unternehmen glaubwürdig CSR verwirklichen. Damit der im expliziten Leitbild und in der Unternehmenskultur erhobene Anspruch und die Wirklichkeit unternehmerischen Handelns nicht auseinanderklaffen, muss gesellschaftlich verantwortliche Unternehmenskommunikation folgende Prinzipien verwirklichen: Konsistenz, Ehrlichkeit, Mut zur Demut, Angemessenheit und Transparenz. Management ist in erster Linie Kommunikation, und diese muss im Unternehmen auf der Grundlage einer Werteorientierung aller Mitglieder nach diesen Prinzipien konsequent und dauerhaft umgesetzt werden.

CLAUDIA MAST und HELENA STEHLE liefern in ihrem Beitrag einen Überblick über Hintergründe und aktuelle Entwicklungen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und deren Verantwortungskommunikation. Das Konzept der CSR wird in seiner modernen strategischen Ausgestaltung vorgestellt und in seiner gegenwärtigen Umsetzung durch Unternehmen betrachtet. Auf der Grundlage des Managementansatzes der Unternehmenskommunikation wird ein Modell der Verantwortungskommunikation entwickelt, das sowohl die wissenschaftliche Fortentwicklung als auch praktische Hilfestellungen für Unternehmen berücksichtigt. Der Beitrag verdeutlicht, dass CSR keineswegs nur eine Modeerscheinung ist. Wie viele Beispiele belegen, verliert verantwortliches Handeln allmählich den reinen Trendcharakter und wird zur langfristigen Entwicklung.

Verantwortliches Handeln entwickelt sich damit von der strategischen Option zum strategischen Zwang; denn Wirtschaft und Unternehmen stehen nicht im Konflikt mit der Gesellschaft, sondern sie sind Teil der Gesellschaft.

CSR muss intensiv kommuniziert werden. Solche Verantwortungskommunikation erfordert Kontinuität und Konsistenz der Themen und Botschaften, um Vertrauen zu schaffen und glaubwürdig zu erhalten.

FRANK MERKEL lässt in seinem sich anschließenden Beitrag keinen Zweifel daran, dass Moral in der Unternehmenskommunikation langfris-

tig Rendite bringt. Marken brauchen Vertrauen, das langsam aufgebaut und schnell zerstört wird. Gerade die gegenwärtige weltweite Vertrauenskrise in die Banken und die Wirtschaft erfordert eine radikale Neuorientierung auf das Ziel, Denken, Sagen und Handeln wieder zu einer Einheit zu verbinden. Nicht neu entdecktes Gutmenschen-tum führt zum Umdenken, sondern schlichter Leidensdruck. Unternehmen müssen schon sehr bald glaubhaft beweisen, dass sie respektierte und verlässliche Partner der Gesellschaft sind. Erst und nur in diesem Fall ist ein materieller Return on Investment durch moralisch bewusstes und nachhaltiges Handeln mit Gewissheit zu erwarten.

Ziel des Beitrages von SANDRA MIES ist es, am Beispiel unternehmerischer Nachhaltigkeitsberichte die Frage zu klären, inwiefern entsprechende Kommunikationsangebote tatsächlicher Ausdruck unternehmerischer Moral sind oder eher der strategisch geplanten Imagepflege zugeordnet werden müssen. Besonders der Aspekt der mangelnden Standardisierung der Berichte entpuppt sich als wichtiges optimierungsbedürftiges Kriterium, um ›Greenwashing‹ und ›Greenacting‹ voneinander unterschieden zu können.

GREGOR SCHÖNBORN berichtet über eine Studie, in der der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Wertesystem und dem Unternehmenserfolg untersucht wird. Im Ergebnis unterliegt der vorwiegend profitorientierte Shareholder-Value-Managementstil einer Unternehmenssteuerung, die sich an einem wertorientierten, humanistischen Menschenbild ausrichtet. Daraus jedoch zu folgern, Kapitalmärkte bei der Gestaltung der Unternehmenskommunikation unberücksichtigt zu lassen, greift zu kurz. Eine integrierte Kommunikationsagenda, die Arbeitnehmer, Verbraucher, Öffentlichkeit und Investoren gleichermaßen berücksichtigt, kann am ehesten die für den Unternehmenserfolg notwendige Verbindung von Sinn- und Wertschöpfung leisten.

ADRIAN TETZ bringt in seinem Beitrag aus der Sicht eines NPO-Professionals das ›herkömmliche‹ Verhältnis zwischen der Wirtschaftswelt und Non-Profit-Organisationen (NPO) auf die plastische Formel ›Frikadellen fürs Buffet gegen Hervorhebung‹, d.h. es geht um ein einfaches Tauschgeschäft. Auf den ersten Blick erscheinen Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen demnach als aussichtsreiche Paarung: Finanzielle Potenz auf der einen und gesellschaftliche Reputation auf der anderen Seite können fruchtbare Kooperationen zum öffentlichen Nutzen ergeben. Inzwischen aber, so seine Einschätzung, werden die Grenzen zwischen

Ethos, zweckgerichteten Bekenntnissen und tatsächlicher Praxis neu ausgelotet. Denn beide Sphären begegnen sich aus äußerst unterschiedlichen Blickwinkeln und Dispositionen. Während Unternehmen naturgemäß nach den attraktivsten Schauplätzen ihres Engagements suchen, ist der NPO-Welt eine Differenzierung der Hilfsbedürftigkeit nach äußeren Merkmalen völlig fremd. Wenn eine NPO ideologische Vorbehalte gegen ›Profitstreben‹ hegt, ist das für eine Annäherung ebenso hinderlich, als wenn ein Unternehmen wähnt, mit einer Spende eine Dienstleistung zu vergüten. Beide Seiten sind also gut beraten, die unterschiedlichen Rollen und Interessen des jeweils anderen zu verstehen und zu respektieren, bestimmte Regeln zu beachten sowie die Modelle ihrer Kooperationen präzise zu beschreiben. ›Moralisch‹ betrachtet, ist es für die NPO dabei weniger wichtig, ob ein Unternehmen sie aus purem Altruismus oder geschäftlicher Strategie unterstützen will – entscheidend ist, dass ihre programmatische Unabhängigkeit dadurch nicht tangiert wird.

Das zweite Kapitel wird von JÖRG TROPP abgeschlossen. Vor einem kommunikationstheoretischen Hintergrund zeigt er das Dilemma der Moralisierungsunterstellung auf, mit dem sich die Unternehmen bei ihrer Verantwortungskommunikation unausweichbar konfrontiert sehen. Der Status der CSR-Diskussion reflektiert diese grundlegende Unterstellungsproblematik und lässt Zweifel aufkommen, ob die moderne CSR-Theorie mit ihrem integrativen Verständnis des Geld-Moral-Bezuges den empirischen Verhältnissen, besonders aus Konsumentensicht, gerecht wird. Als Lösungsansatz, damit Unternehmen die License to Communicate CSR erhalten, wird ein kommunikationsökologisches CSR-Management vorgeschlagen, das in seinen Grundzügen skizziert wird. Besondere Beachtung kommt dabei Fragen der Unternehmensorganisation, des konzeptionellen CSR-Ausgangspunktes, der CSR-Kommunikationsstrategie und Kommunikationsart sowie dem Inhalt zu. Ob es sich lohnt, gut zu sein, entpuppt sich damit als eine Frage nach dem Grad der Professionalisierung der jeweiligen Unternehmenskommunikation.

Im dritten Kapitel steht der Themenkomplex *Werbung, Marke und Moral* im Mittelpunkt. Zunächst setzt sich DIRK ENGEL als anwendungsorientierter Forscher in einer großen Mediaagentur mit der Frage nach der Moral der Kommunikationsdienstleister auseinander. Ausgehend von einer Skizzierung der Werbung, die zwischen Allmacht und Wirkungslosigkeit pendelt, zeigt er multiperspektivisch die vorprogrammierten Konflikte unter den Handelnden im Werbesystem auf. Resultat

dieser Konflikte sind persönliche Sinnfragen, für deren Beantwortung die Werber sich unterschiedlicher Strategien bedienen – vor allem auch der der moralischen Rechtfertigung. Letztlich, so Engel, liefert die bedingungslose Orientierung am Konsumenten den Rahmen für ein moralisch gutes Handeln im Werbesystem und damit die Chance, das in der Öffentlichkeit ausgeprägte ambivalente Berufsbild des Werbers zu korrigieren.

HELMUT HUBER und JEREMIAS GRENZEBACH werfen einen kritischen Blick auf die neue Moralwelle in der Werbung. Für sie ist der Dreh- und Angelpunkt eines funktionierenden Kommunikationskonzepts seine Glaubwürdigkeit. Denn Werte sind gar nichts wert, wenn sie keiner glaubt, sie nicht zum Produkt passen und somit die Relevanz fehlt. Wer es aber wirklich ernst meint mit der Moral, mit den Konsumenten und mit der Sache, der gewinnt die Herzen der Konsumenten. Und dabei hat Glaubwürdigkeit eben absolute Priorität. Wird dies übersehen, wird jeder Versuch, die eigene Weste weiß zu waschen, genau das Gegenteil bewirken. Moral in der Werbung lohnt sich also nur dann, wenn man es ernst meint – und zwar für das Unternehmen und die Sache in gleichem Maße.

OLIVER NICKEL und LESLIE PASCAUD skizzieren die Grundlagen einer an nachhaltigen, ethischen Themen orientierten Marketingstrategie für die Entwicklung von Marken. Sie vertreten die Auffassung, dass eine strategisch-nachhaltige Markenentwicklung den Marketingverantwortlichen hilft, ihre zentrale Position innerhalb von Unternehmensorganisationen zurückzuerlangen. Die Ergebnisse unterschiedlicher empirischer Studien werden angeführt, unter anderem auch die Konsumentenstimmung und -Meinung zum Thema CSR in Deutschland im Vergleich zu Frankreich und England. Mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis der Marktforschung der beiden Autoren wird weiterhin die hohe Bedeutung aktueller Entwicklungen wie Sehnsucht nach Substanz und Authentizität sowie die wichtige Rolle des Produktkategorien-Images und der Kommunikation bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Markenführung herausgearbeitet.

ANDREAS PAULI beantwortet die Frage, ob es sich für Unternehmen lohnt, gut zu sein, mit einem eindeutigen Ja. »Gut-Sein«, so prognostiziert er, wird einer der künftigen Haupttrends in Marketing und Werbung sein; denn nur so werden Marken Zukunft haben. An vier Beispielen von Aktionen der Kommunikationsagentur Leo Burnett präsentiert Pauli, wie man durch sog. »acts« die Menschen, die angesprochen werden

sollen, mit einbezieht und nicht bloß mit Werbebotschaften berieselt. ›HumanKind‹ heißt die neue Erfolgsformel, mit der versucht wird zu verdeutlichen, dass und warum eine Marke einen qualitativen Unterschied im Leben der angesprochenen Menschen machen kann, warum und wie sie das Leben angenehmer, erfüllter und leichter werden lässt. Um diese Ziele zu erreichen, so sein Fazit, lohnt es sich für Unternehmen, gut zu sein.

Der Beitrag von HENNING VON VIEREGGE schließt das dritte Kapitel ab. Der Autor zeigt vor dem Hintergrund seines detaillierten Insiderwissens über die Werbebranche entlang der vier Konfliktbereiche ›Werbung als Gegenstand ethischer Diskussion‹, ›die Rolle des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA als Clearingstelle ethischer Fragestellungen‹, ›Wettbewerbsverhalten der Kommunikationsagenturen‹ und ›Management-Mitarbeiter-Beziehung in Agenturen‹ die Moralproblematik der Branche auf. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es in der Branche sehr umstritten ist, ob es sich lohnt, gut zu sein. Eindeutig kann von Vieregge rückblickend aber die Frage nach der Regelung von moralischen Streitfragen beantworten. Die Akzeptanz eines Konfliktregelinstrumentariums und die Intervention renommierter Branchenpersönlichkeiten erweisen sich im Disputfall als unerlässlich.

Im letzten Kapitel des Bandes werden aktuelle *empirische Befunde* zum Thema *Moral und Unternehmenskommunikation* vorgestellt.

Unternehmen, so konstatieren DIANA INGENHOFF und ANDREAS SCHWARZ, bekennen sich immer stärker zu ihrer sozialen Verantwortung. Sogar auf dem Finanzmarkt entstehen vermehrt Produkte (z.B. Fonds), die Aktientitel enthalten, die nach Kriterien wie Nachhaltigkeit zusammengestellt werden (sogenannte ›Socially Responsible Investments‹, SRI). Trotzdem ist noch weitgehend unklar, welche Effekte die Informationen über soziale und ökologische Aktivitäten von Unternehmen auf einen potenziellen Aktienkäufer haben. Auch die Eigenschaften eines sozial verantwortlich handelnden Aktienkäufers bilden eine Forschungslücke. Die vorliegende Studie verwendet zur Analyse dieser Fragestellungen die Forschungsmethode des Experiments innerhalb der Evaluation der Wirksamkeit von PR-Informationen am Beispiel der Kommunikation über unternehmerische Verantwortung. Den Vorstellungen des dynamisch-transaktionalen Ansatzes der Medienwirkungsforschung folgend, wird ein experimentelles Forschungsdesign mit einer postexperimentellen Befragung verbunden und es werden Hypothesen zur Wirkung von öko-

logischen und sozialen im Vergleich zu ökonomischen PR-Informationen anhand des Aktienwahlverhaltens in Bezug auf SRI_s getestet. Die vorliegende Studie kommt zu dem wichtigen Ergebnis, dass Informationen zu sozialen und ökologischen Aktivitäten von Unternehmen nur geringe Effekte auf potenzielle Aktienkäufer haben – selbst wenn die ökonomische Performance der Aktien vergleichbar gut ist. Traditionelle ökonomische Kennzahlen dominieren das Informationsverhalten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass der Kauf von SRI_s mit verschiedenen Eigenschaften der Probanden wie z.B. Altruismus stark variiert.

BASTIAN MÖGELE und JÖRG TROPP zeichnen für den Zeitraum 2002-2008 die Entwicklung der CSR-Printwerbung in Deutschland nach. Sie stellen in einem Steckbrief ausgesuchte Ergebnisse einer Inhaltsanalyse vor, mit der der Entwicklungsverlauf von CSR-Werbeanzeigen in quantitativer wie in inhaltlicher Hinsicht untersucht wurde. Die Befunde zeigen, dass das CSR-Anzeigenaufkommen deutlich zugenommen hat und sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im werblichen Themenmix der Unternehmen etabliert hat. Die Unternehmen verknüpfen dabei verstärkt ihr ökologisches und/oder soziales Engagement mit Produktwerbung, sodass die ökonomische Komponente des Nachhaltigkeitsdreiecks an Relevanz gewinnt.

Den Status quo des Cause related Marketings in Deutschland zeigen SHAMSEY OLOKO und INGO BALDERJAHN auf. Als zentrales Ereignis für die Karriere derartiger Marketingkampagnen, mit denen Unternehmen neben der Verfolgung ihrer ökonomischen Interessen auch Spenden für einen gemeinnützigen Zweck sammeln, identifizieren sie die Novellierung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb im Jahr 2004. Die aufgeführten Ergebnisse ihrer Studie geben Aufschluss über die Entwicklung, Branchenverteilung, Ziele und zentralen Merkmale von Cause-related-Marketingkampagnen. Auch werden Desiderate für die zukünftige Forschung auf diesem Gebiet formuliert.

Der Beitrag von SEBASTIAN SCHUH schließt das letzte Kapitel und damit auch den Band ab. Die Leitidee seines Beitrages liegt darin, sich dem Thema ›Die Moral der Unternehmenskommunikation – lohnt es sich, gut zu sein?‹ selbst kommunikativ zu nähern, und zwar in Form einer Diskussion zwischen Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Beratungsunternehmen, Wirtschaft und Justiz. In zwei Interviewrunden wurden folgende Fragen diskutiert:

(1) Was heißt ethisches oder moralisches Handeln auf Unternehmensebene? (2) Wer setzt die Standards für Ethik und Moral, und wie sieht das bei multinationalen, multikulturellen Unternehmen aus? (3) Auf welche konfliktären Beziehungen zwischen Ethik und Moral einerseits und klassisch betriebswirtschaftlichen Zielen andererseits muss man besonders achten? (4) Wie viel Raum bleibt in einer globalisierenden Wirtschaft für ethisches oder moralisches Handeln auf der Ebene der Unternehmen?

Die Ergebnisse der Diskussion werden dann in Thesenform zusammengefasst und kommentiert. Die zentralen Thesen lauten:

- Moral stellt für Organisationen und damit auch für Unternehmen ein wesentliches Steuerungssystem dar.
- Moral kann als Medium der Komplexitätsreduktion bei unternehmerischen Entscheidungen eingesetzt werden.
- Moral sollte zu einem integralen Bestandteil des unternehmensbezogenen Gewissens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden. Zum anderen sollte der Rekurs auf Moral aber auch klassische Machtausübung im Führungsprozess wertemäßig legitimieren und durch einen ›moralisch hehren‹ Anspruch in ihrer Nachhaltigkeit erhöhen.
- Moral beschäftigt sich in einer praktisch relevanten Sicht vor allem auch mit der Frage, wie viel Egoismus in einem sozialen System zulässig ist und versucht, diesen durch entsprechende Werte und Normen auf ein funktional akzeptables Ausmaß zu begrenzen.

Wenn man sich zusammenfassend die vorliegenden Beiträge ansieht, dann kann die Frage, ob es sich lohnt, gut zu sein, mit einem deutlichen Ja beantwortet werden. Markt und Moral gehören zusammen, aus ökonomischen wie aus moralischen Gründen. Dass die Synthese aus Moral und Ökonomie dennoch einen paradoxen Eindruck hinterlassen kann, ist einerseits der teilweise missglückten Art und Weise, wie diese Einheit kommuniziert wird und andererseits dem häufig mangelnden Einklang von Verantwortungskommunikation und unternehmerischen Handlungen zuzuschreiben. Diese Lektion werden viele Unternehmen im globalen Wettbewerb noch lernen müssen.