
CSR-Strategien für ein erfolgreiches Reputation Management

Torsten Sewing

Inhaltsverzeichnis

- 1 Die Anfänge der Corporate Social Responsibility (CSR)
 - 2 Im Dialog – Wie positionieren sich Unternehmen?
 - 3 Reputation managen? Vorsicht: CSR!
 - 4 Von der negativen zur kooperativen Positionierung
 - 5 Verantwortung für die Gesellschaft oder Teilhabe an der Gesellschaft?
- Literaturverzeichnis

Zusammenfassung

Entstanden, um sozialen Problemen zu begegnen, stecken in jeder CSR-Strategie „trade-offs“, mit denen die einzelnen Anspruchsgruppen unterschiedlich bedient werden sollen. Die Ergebnisse getrennt geführter Dialoge lassen sich im Internet-Zeitalter nicht mehr von einander trennen. Das ist nicht nur Gefahr, sondern Chance: Wenn Unternehmen die einzelnen Dialoge als mögliche Kooperationen begreifen, überwinden sie den traditionell defensiven Charakter der CSR – aus Verantwortung wird Partnerschaft.

1 Die Anfänge der Corporate Social Responsibility (CSR)

„It took a riot...“ – vier Worte von Margaret Thatchers damaligem Umweltminister Michael Heseltine fassen zusammen, was in Großbritannien noch heute als Geburtsstunde einer strategisch ausgerichteten **Corporate Social Responsibility (CSR)** gilt. Die Zerstörung von Einkaufspassagen und Verwüstung der „high streets“ Anfang der 1980er Jahre in London/Brixton und Liverpool führten dazu, dass sich Unternehmen wie Marks & Spen-

T. Sewing (✉)
Kochhannstr. 1, 10249 Berlin, Deutschland
E-Mail: tsewing@gmail.com

cer, Barclays Bank, BP und IBM zusammentaten, um ein **gesellschaftliches Engagement jenseits von Steuerzahlungen und gelegentlichen Spenden** zu zeigen – koordiniert und in einem Verband für ein kollektives Reputation Management von Unternehmen.

Ein Claim setzte sich durch: „Healthy back streets make for healthy high streets“. Damit wurde anerkannt, dass Unternehmen nicht nur durch ihre Kundenbeziehungen unmittelbar am gesellschaftlichen Leben teilnehmen – sondern dass sie ihr Umfeld insgesamt prägen. Der im Jahre 1982 gegründete Verband **„Business in the Community“** (www.bitc.org.uk) agiert seitdem außerordentlich erfolgreich. Er identifiziert und kommuniziert „best practice“, bietet Mitgliedern rund 60 Programme für Weiterbildung und Engagement in CSR-Themen und sorgt insgesamt für eine prominente Positionierung von CSR in der britischen Öffentlichkeit. Ende 2010 hat der Verband 830 Mitgliedsunternehmen mit weltweit mehr als 17,8 Mio. Mitarbeitern.

Eine vergleichbare Organisation gibt es in Deutschland nicht. „Unternehmen – Partner der Jugend“ (UPJ – www.upj.de) beschränkt sich zwar trotz des Namens längst nicht mehr auf Jugendarbeit, unterstützt aber vor allem die Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft und Unternehmen, ohne eigene Programme zu entwickeln. Zielgruppe des Vereins ist vorrangig der Mittelstand.

„econsense“ (www.econsense.de), ein Zusammenschluss von Dax30 Unternehmen sowie einer Handvoll nicht börsengeführter Großunternehmen, sieht sich als „Think Tank“ und ist, abgesehen von Publikationen und Veranstaltungen, nicht operativ tätig. Die Programme von „Business in the Community“ sind dagegen „hands-on“ und binden die Unternehmen direkt und verpflichtend in die Gesellschaft ein. Das geht von „Business Action on Homelessness“ bis hin zu „Wellness Advisory Services“ – einem Angebot, in dem Personalmanager voneinander lernen, wie sie Mitarbeiter zu gesünderem Verhalten motivieren können.

Dieser Entwicklung ging eine lange Geschichte der philanthropisch ausgerichteten CSR voraus. Vor allem in den USA war ein auf calvinistische Werte gründendes „giving back“ Teil der Ethik zumindest von Firmengründern: Wer Erfolg hatte, sollte die Gesellschaft an diesem Erfolg teilhaben lassen. In der Hochphase der Industrialisierung führte dies oft zu neuen Abhängigkeiten. US-amerikanische „Stahlbarone“ ließen ganze Städte für ihre Arbeiter errichten. Damit verbunden waren zwar deutliche Verbesserungen der Lebensumstände – aber eben auch eine oft vollständige Abhängigkeit der Arbeiter vom Arbeitgeber. Ein Country & Western-Evergreen aus den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts formuliert treffend „I owe my soul to the company store“.

Rückblickend sind es Kommunikationsmittel wie Tageszeitungen, Radio und später Fernsehen, die Unternehmen zwangen, bislang vernachlässigte Anspruchsgruppen (im Folgenden: Stakeholder) zu berücksichtigen. Nach dem „Wirtschaftswunder“ der 1950er Jahre wurde von Unternehmen mehr verlangt, als „nur“ Produkte und Dienstleistungen herzustellen und anzubieten. Sie mussten ihre **Unternehmenstätigkeit gegenüber Medien, Staat, Mitarbeitern, Investoren, Wettbewerbern und anderen Stakeholdern begründen**. Dabei standen zunächst ökonomische Themen im Vordergrund, es folgten **soziale** und mit einem wachsenden Bewusstsein für Umweltschutz schließlich auch **öko-**

Bei der Stakeholderanalyse müssen verschiedene Stakeholdergruppen in Bezug auf die drei Verantwortungsbereiche Ökonomie, Umwelt und Soziales analysiert werden.

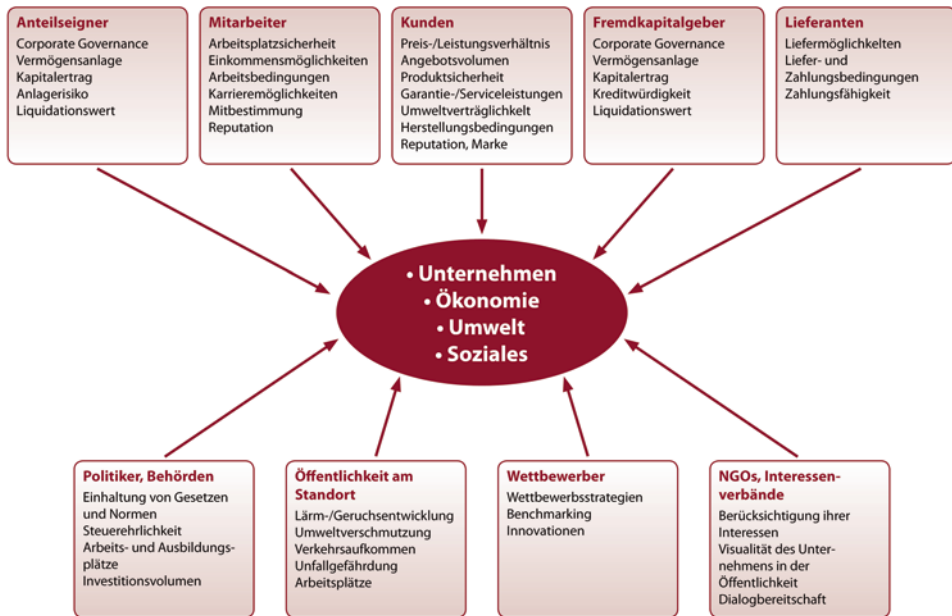


Abb. 1 Untersuchung der verschiedenen Stakeholdergruppen in Bezug auf die drei Verantwortungsbereiche Ökonomie, Umwelt und Soziales für die Stakeholderanalyse (Grafik neu setzen)

logische Belange. Dementsprechend untersucht die erforderliche **Stakeholderanalyse** die Bedeutung dieser Bereiche auf die einzelnen Stakeholder (vgl. Abb. 1).

Als wichtigster Stakeholder gilt zunächst der **Kunde**: Eine Analyse seiner Bedarfe ist erforderlich, um ihm Produkte und Dienstleistungen erfolgreich liefern zu können.

2 Im Dialog – Wie positionieren sich Unternehmen?

Damit die **Analyse aller Anspruchsgruppen** jedoch Teil der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wird, müssen die einzelnen Stakeholdergruppen in unterschiedliche Dialoge eingebunden werden. Der von Ed Freeman, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Darden School, Virginia 1984, eingeführte Begriff vom **Stakeholder-Dialog** (vgl. Freeman 2010) war der erste Schritt hin zu einem **ganzheitlichen Stakeholder-Management**. Die Unternehmensführung lernte dabei die Erwartungen einzelner Stakeholdergruppen kennen und unterschied zwischen „primary“ und „secondary“ Stakeholdern. Diese Aufteilung konnte weiter differenziert werden, indem z. B. der Einkauf von seinen Lieferanten verbindliche Stellungnahmen zu sozialen und ökologischen forderte, Mitarbeiter zu ihren sozialen Werten befragt wurden oder auch indem ein regelmäßiger Austausch mit Politikern aufgebaut wurde.

Heute hat sich der Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern erheblich erweitert und beschleunigt: Internet-gestützte Kommunikationsinstrumente verkürzen und dynamisieren den Kontakt zu Kunden, Medien, Politik, Nichtregierungsorganisationen und einer oft unternehmenskritischen Öffentlichkeit. Die Folge: Dialoge werden nur selten noch mit einzelnen Stakeholdergruppen geführt. Prominenteste Kategorie ist hier sicherlich die zunehmend schwierigere „vertrauliche“ Kommunikation zwischen Unternehmen und Politik. Oder, wie es nach der Veröffentlichung der US-Botschaftsdepeschen durch WikiLeaks Ende 2010 in zahllosen Medien zu lesen war: „**WikiLeaks ist überall**“.

Einerseits erübrigt sich damit die Unterscheidung in erst- und zweitrangige Stakeholder weitgehend, andererseits ist eine **Unternehmenskommunikation** gefragt, die sich den Herausforderungen eines beschleunigten und oft radikalisierten Dialogs stellt.

Eines der ersten Beispiele dafür, wie das **Internet für CSR-Kommunikation** genutzt werden kann, ist das Portal www.justmeans.com. Hier stellen Unternehmen CSR-relevante Informationen wie Pressemitteilungen, Nachhaltigkeitsberichte oder Positionspapiere ein, so dass eine Fachöffentlichkeit sie (manchmal auch exklusiv) erhält. Leser, die einzelnen Unternehmen „folgen“, schreiben Kommentare, twittern oder posten Meldungen und Kommentare an ihre Facebook-Freunde oder leiten sie per E-Mail weiter an Kollegen (vgl. vertiefend Buchholz und Kreutzer, Soziale Medien, in diesem Band).

Die vom Unternehmen ebenso wie von den Stakeholdern nicht mehr überschaubare Struktur und Qualität der Informationen ist der Raum, in dem **strategische Kommunikationsziele** gedacht werden. Dabei sind etablierte Kontrollmechanismen aufzugeben (vgl. Li 2010). Sie werden eingetauscht für einen **Dialog**, in dem das Feedback der Stakeholder die Unternehmenskommunikation schnell und ungefiltert erreicht. Genau das kann die **Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile** sein.

Auch die Anfänge einer dynamisierten Kommunikation der Stakeholder untereinander sind bereits zu sehen. Im **SAP Community Network** können Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter ebenso wie Journalisten oder Industrie- und Finanzanalysten in „real time“ Informationen über Produkte, Implementierung und Qualität austauschen. Die Stakeholderanalyse und eine darauf aufbauende, verbesserte und zielgerichtete Kommunikation werden vor allem für IT-Unternehmen zu einem Erfolgskriterium.

Die **interne Kommunikation** profitiert ebenfalls vom durch neue Medien neu gestalteten Stakeholderdialog. Mitarbeiterzeitschriften waren bis in die 90er Jahre hinein die wichtigsten Kommunikationswerkzeuge im Unternehmen – in der Regel Hofberichterstattung, die von Mitarbeitern entsprechend mangelhaft aufgenommen wurde. Heute vernetzen sich dieselben Mitarbeiter auch jenseits hierarchischer Strukturen, bilden interdisziplinäre Arbeitsgruppen für Research, Business Development und eben auch CSR.

Insgesamt ist die Unternehmenskommunikation mehr denn je gefragt, eine kontinuierlich ansteigende Informationsflut zu moderieren. Was CSR betrifft, kann die Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft von Mitarbeitern profitieren, die in ihren einzelnen Abteilungen für Themen der CSR zuständig sind. Das sind keine „Kommunikationsprofis“, sondern Menschen, die sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft verpflichtet sind. **Neue Kommunikationsstrukturen** entstehen: Der CSR-Manager koor-

diniert und kommuniziert den Input und Output der Mitarbeiter. Unter dem Primat des Reputation Managements vermittelt er zwischen Gesellschaft und Unternehmen.

3 Reputation managen? Vorsicht: CSR!

Gerade weil die Gemengelage der Kommunikation oft unübersichtlich ist, wächst die Bedeutung einer sauberen **Segmentierung der Zielgruppen** und des daraus resultierenden **differenzierten Dialogs**.

Gleichzeitig gefährdet die Segmentierung der Anspruchsgruppen die für den Unternehmenserfolg erforderliche **Glaubwürdigkeit**. Selbst in der CSR-Literatur hat sich vielerorts durchgesetzt, dass Vorstände Widerstände und Widersprüche einzelner Stakeholdergruppen zwar anerkennen, dabei aber erforderliche „trade-offs“ sehen, um vermeintliche Zielkonflikte aufzulösen (vgl. Palazzo 2010). Der Kommunikationsabteilung fällt dann die undankbare Aufgabe zu, diese „trade-offs“ als Erfolg zu verkaufen. Das misslingt oft gehörig.

Die bekanntesten Beispiele werden unter dem Begriff **Greenwash** zusammengefasst. Gemeint ist damit z. B. eine Angebotspalette mit einem nur geringen Anteil „grüner“ Produkte, deren wirtschaftliche Bedeutung der „grünen“ Positionierung des Unternehmens nicht entspricht.

Ebenso schwierig kann die **Positionierung von Top-Managern** etwa für die Übereinstimmung sozialer und ökonomischer Werte im Rahmen einer **Wirtschaftsethik** sein: Im April 2004 spricht der damalige Siemens-Vorstandsvorsitzende Heinrich von Pierer vor dem UN-Sicherheitsrat in salbungsvollen Worten zum Thema „Was Unternehmen für den Frieden tun können“. Sechs Jahre später wird er als Mittäter in einem der größten Korruptionsskandale der Wirtschaftsgeschichte rechtskräftig zu einem Bußgeld verurteilt.

Die durch Aktienkauf und -verkauf oft nur kurzfristig engagierten Eigentümer prägen meist den diskutierten „trade-off“: Sie verlangen von den an sie berichtenden Managern, kurzfristig erzielbare Gewinne über eine langfristige Positionierung zu stellen. Der Shareholder Value betrifft eine Reihe anderer Stakeholder: Er kann zu einer vor allem monetär gesteuerten und damit kurzfristigen Personalpolitik bis hin zu einer mangelhaften CEO-Positionierung führen; er kann die Produkt- oder Dienstleistungsqualität negativ beeinflussen; er kann langjährige und erfolgreiche Lieferbeziehungen zerstören – um nur die wichtigsten Parameter unternehmerischen Handelns zu nennen. Das wiederum wird von Medien und Politik ebenso wie von Nichtregierungsorganisationen (NRO) kritisiert. Und letztere sind oft in der Lage, große Gruppen der Bevölkerung und damit Kunden zu mobilisieren.

Ein erfolgreiches Reputation Management muss daher in der Lage sein, den Zielkonflikt zwischen kurzfristigem Gewinnstreben und langfristiger Positionierung aufzulösen.

Aber wie?

4 Von der negativen zur kooperativen Positionierung

Ed Freeman weist auch hier den Weg: Den Ursprung des Kapitalismus sieht er nicht in der Ausbeutung von Mitarbeitern, der Vernichtung von Ressourcen, oft maßloser Gewinnabschöpfung und der daraus resultierenden traditionell schlechten Reputation von Unternehmen. Bedauerlicherweise hätten allerdings auch die meisten Mitarbeiter und Leiter von Unternehmen dieses in der Gesellschaft tief verankerte **Reputationsdefizit** verinnerlicht und würden darauf defensiv reagieren. Für Freeman liegt der Ursprung finanzieller Anreize und damit die Vorbedingung des Unternehmenserfolgs in der **Wertschöpfung durch Arbeit und Handel** (vgl. Freeman et al. 2007). Diese Motivation sei lange vor der Ausprägung gesellschaftlicher Institutionen vorhanden gewesen, die Auswüchse der Industrialisierung hätten uns allerdings vergessen lassen, warum Unternehmen erfolgreich sein können.

David Packard, Gründer des heute weltweit umsatzstärksten IT-Unternehmens Hewlett-Packard, hielt Anfang der 60er Jahre eine Rede vor Angestellten zur Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft: „(Geld zu verdienen) ist ein wichtiges Ergebnis der Existenz eines Unternehmens. Wenn wir aber die Gründe für diese Existenz suchen, kommen wir zwangsläufig zu der Schlussfolgerung, dass eine Gruppe von Menschen zusammen kommt (...) um gemeinsam etwas zu erreichen, das sie als einzelne Personen nicht erreichen können“ (zitiert nach Hilton und Gibbons 2001, S. V).

Dieser **kooperative Prozess** wird allen Stakeholdern gerecht: Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt; Lieferanten werden nachhaltig eingebunden; Unternehmenswerte werden geschaffen und ausgebaut; Rahmenbedingungen des demokratischen Gemeinwesens werden eingehalten; Medien und Nichtregierungsorganisationen überprüfen diesen Anspruch und seine Umsetzung.

In einer derartigen **konsequent und langfristig umgesetzten Unternehmenskultur** wird die Frage nach „trade-offs“ durch den Begriff der **„Corporate Stakeholder Responsibility“** ersetzt. Freeman schafft damit einen anthropologisch gewendeten Begriff der CSR – und stellt diesen gegen die oft von Ökonomen vertretene Auffassung, dass Menschen sich nur durch einen Mechanismus aus Belohnung und Strafe motivieren lassen.

Ein Beispiel dafür ist in den meisten Unternehmen längst etabliert: Eine erfolgreiche Unternehmenskultur fördert die „intrinsische Motivation“ der Mitarbeiter. Wenn es gelingt, den Mitarbeitern nicht-monetäre Anreize für die Identifikation mit dem Unternehmen zu liefern, wird die Arbeit nicht als „Last“ gesehen. Die Produktivität und der Unternehmenswert steigen (vgl. Kreutzer, Internal Branding, in diesem Band).

Die damit verbundene CSR-Kommunikation wird zum Erfolg, wenn die im Unternehmen verankerte **„Corporate Stakeholder Responsibility“** von allen oder den meisten Stakeholdern wahrgenommen wird. Dann müssen sich Mitarbeiter oft gescholtener Großunternehmen nicht mehr z. B. gegenüber Freunden oder ihren Kindern dafür rechtfertigen, für einen „bösen Multi“ zu arbeiten. Das allerdings erfordert weit mehr als die gängigen Lippenbekenntnisse der Unternehmen zu „Nachhaltigkeit“ und „gesellschaftlicher Verantwortung“.

5 Verantwortung für die Gesellschaft oder Teilhabe an der Gesellschaft?

Die von vielen Unternehmen mittlerweile pflichtschuldig gelieferte **CSR-Kommunikation** erscheint schon fast wie Schnee von gestern. Sie wird nur von Fachjournalisten und bestenfalls von einigen Investoren wahrgenommen. Einer breiteren Öffentlichkeit fällt sie nur in Krisenfällen auf, in denen Lippenbekenntnisse zu CSR katastrophale Imageschäden verursachen. Prominentestes Beispiel der jüngeren Wirtschaftsgeschichte ist dabei BP – die CSR-gerechte Positionierung von „British Petroleum“ zu „Beyond Petroleum“ und dem damit verbundenen Sonnenzeichen wurde spätestens beim Unglück der Ölplattform „Deepwater Horizon“ 2010 kritisch und oft höhnisch hinterfragt.

Begründet mit der schönen Formulierung der „**Verantwortung für die Gesellschaft**“ zieht eine damit gleichgesetzte CSR-Kommunikation begrifflich eine Grenze zwischen der Gesellschaft und dem Unternehmen: Das Unternehmen ist gleichsam wohlwollender Patron, der Verantwortung übernimmt – aber bitte nur nach dessen eigener Definition und bestenfalls (schließlich gibt man das Geld der Eigentümer aus und muss sich rechtfertigen!) als Instrument der Risikovorsorge gegenüber einer unberechenbaren Öffentlichkeit.

Der Verdacht liegt nahe, dass diese Kommunikation von Angst getrieben ist und dazu dient, Unternehmensaktivitäten pauschal als gesellschaftlich zuträglich darzustellen. Gelingt das nicht, erwarten es solcherart motivierte Unternehmen, abgestraft zu werden – von Medien, Kunden, NRO und von politischen Entscheidungsträgern. Diese Einschätzung ist sicherlich richtig, da die einzelnen Stakeholdergruppen in der Regel besser informiert sind, als es eine alle über einen Kamm scherende Kommunikation erwarten lässt.

Dagegen ist ein Handeln, das auf der **Kooperation mit Stakeholdern** basiert, für Unternehmen ein Weg aus der Defensive. Kooperation führt zur erfolgreichen Teilhabe an der Gesellschaft. Wie aber kommt das Unternehmen dahin? Und was sind die Vorteile im Wettbewerb?

Für **Michael Porter** (2006) basiert der gesellschaftliche Erfolg eines Unternehmens auf seinen sektorspezifischen Erfahrungen. Der Professor an der Harvard Business School ist Autor einer Reihe von Artikeln, die das Thema der „strategischen CSR“ geprägt haben. Er sieht deutliche Wettbewerbsvorteile, wenn Unternehmen ihre Ressourcen, ihre Expertise und ihr Management der Gesellschaft auch jenseits von Produkten und Dienstleistungen anbieten.

Das Bemühen, gemeinsame Werte einer unternehmerischen Praxis und einer im Wettbewerbskontext stehenden sozialen Dimension zu finden, fördert dabei die ökonomische ebenso wie die soziale Entwicklung. Noch wichtiger jedoch: Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern wird zu einem **Dialog auf Augenhöhe**. Folgerichtig fordern Porter und Kramer dazu auf, anstelle von „Corporate Social Responsibility“ von „**Corporate Social Integration**“ zu sprechen (Porter und Kramer 2006).

Dafür ist die offene und manchmal auch riskante **Kommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern** gefragt. Die größte Hebelwirkung hat in der Regel die Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft: NRO haben oft nicht nur das Ohr der

Kunden und Medien, sie beeinflussen Investitionsentscheidungen, politische Rahmenbedingungen und manchmal sogar die Positionierung im Wettbewerb und mit all diesem letztlich den Unternehmenserfolg.

Die präzise ausgehandelte Zusammenarbeit mit einer oder mehreren NRO kann sich für Unternehmen lohnen: Partnerschaften mit einer in der Gesellschaft als glaubwürdig positionierten NRO überwinden Greenwashing. Die gesellschaftliche, politische und mediale Glaubwürdigkeit der NRO wirkt wie eine schützende Marke und beeinflusst die Partnerschaft. Und: In einer solchen Zusammenarbeit werden einerseits Risiken und Verantwortung geteilt, andererseits kann die Kommunikation mit den Stakeholdern dabei helfen, neue Märkte zu erschließen oder neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Ein Beispiel: Menschenrechte und dabei vor allem das Recht auf eine freie Meinung sind heute für viele IT-Unternehmen ein wichtiges Thema. In 2008 hat die freiwillige Selbstzensur im chinesischen Markt für Google und Yahoo einen irreparablen Reputationsverlust nach sich gezogen. Auch wenn es vor dieser Zusammenarbeit schon kritische Stimmen zum Google-claim „Do no evil“ gab, zementierte dies den Ruf von Google als unkontrollierbare Datenkrake.

Im Oktober 2008 gründeten Google, Yahoo und Microsoft gemeinsam mit einer Reihe von Menschenrechtsorganisationen, Wissenschaftler und Investoren die **Global Network Initiative** (GNI, www.globalnetworkinitiative.org). Die Zusammenarbeit erlaubt es den Unternehmen, staatlich gelenkte Informationspolitik besser zu bewerten und sich für Meinungsfreiheit einzusetzen. Die Initiative ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Menschenrechte in einer Internet-basierten Informationswelt mit neuen, oft noch zu definierenden Mitteln geschützt werden müssen.

Ein langfristig wichtiger Nebenaspekt dieser sektorübergreifenden Kooperation: gegenseitiges Verständnis und Wissen übereinander haben sich verbessert. Internet-Unternehmen und Investoren lernen **Menschenrechtsthemen** und deren Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit besser kennen. NRO und Wissenschaftler setzen sich mit den Chancen der vernetzten Kommunikation auseinander.

Dennoch sind derartige Kooperationen noch längst nicht selbstverständlich. Viel wahrscheinlicher ist es, dass ein beidseitiges Misstrauen die Beziehung von NRO und Unternehmen erschwert.

Um die gleiche Augenhöhe darzustellen, sind **Transparenz und Verlässlichkeit** gefragt. Davon profitieren die Partner: Unternehmen können ihre Aktivitäten langfristig planen, NRO professionalisieren ihr Handeln und oft auch ihre externe Kommunikation. Die für die Partnerschaft erforderlichen Grundlagen liefert seit kurzem die **Global Reporting Initiative** (GRI), das weltweit führende Netzwerk für CSR-Reporting.

Im November 2010 erweiterte sie ihre Vorgaben für eine internationales Reporting um das „**NGO Sector Supplement**“. Jetzt können auch NRO anhand festgelegter Indikatoren berichten, um eine für Unternehmen und andere Stakeholder nachvollziehbare Transparenz herzustellen. Maaike Fleur, bei der GRI zuständig für die NRO-Berichterstattung, sieht dabei, dass „eine standardisierte Berichterstattung die Zusammenarbeit mit NRO für Unternehmen attraktiver macht, weil damit Reputationsrisiken reduziert werden können.“

Hinzu kommt, dass Unternehmen die Performance ihrer Partner nachvollziehen können, weil das GRI-Reporting der NRO ihrem eigenen Reporting in vielen Bereichen gleicht“ (Zitat aus einer Anfrage des Autors, Januar 2011).

Die präzise Information, die von der GRI bereits seit Jahren von Unternehmen und jetzt auch von NRO eingefordert wird, macht das Reporting der Partner vergleichbar transparent und erlaubt es Unternehmen, ihre **Zusammenarbeit mit NRO in das Reputation Management einzubinden**.

Literaturverzeichnis

- Freeman E, Harrison J, Wicks A (2007) Managing for stakeholders, survival, reputation, and success (The Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in Ethics and Lead). Yale University Press, New Haven
- Freeman E (2010) Strategic Management – A stakeholder approach. Cambridge University Press, Cambridge
- Hilton S, Gibbons G (2001) Good business – Making money by making the world better: Your world needs you, texere publishing. New York
- Li C (2010) Open leadership: How social technology can transform the way you lead. Jossey-Bass, San Francisco
- Palazzo B (2010) An introduction to stakeholder dialogue. In: Tolhurst N, Pohl M (Hrsg) Responsible Business Wiley, Chichester, S. 17–42
- Porter M, Kramer M (2006) Strategy and society, Harvard Bus Rev Dezember 2006:78–92