

# Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation

## Entwicklung eines legitimitätsbasierten Ansatzes

Irina Lock

Online publiziert: 13. Oktober 2016  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

**Zusammenfassung** Glaubwürdigkeit ist ein grundlegendes Konzept der Kommunikationswissenschaft und gilt als zentrale Voraussetzung effektiver Kommunikation. Gerade in der PR und hier im Besonderen bei der Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR) ist glaubwürdiges Kommunizieren von Unternehmen ein Muss, um bei Anspruchsgruppen Gehör zu finden. Die bestehenden Glaubwürdigkeitskonzepte der PR-Forschung eignen sich allerdings nur bedingt, um den spezifischen Anforderungen des ethischen CSR-Konzepts gerecht zu werden. Daher wird hier ein Glaubwürdigkeitskonzept vorgeschlagen, das Sender, Botschaft und Rezipient vereint und das elementare Konzept der Legitimität unternehmerischen Handelns aufgreift. Ausgehend von der politisch-normativen Richtung der CSR wird ein legitimitätsbasiertes Glaubwürdigkeitskonzept entwickelt und diskutiert, das auf der Theorie des kommunikativen Handelns und der vier Geltungsansprüche der idealen Sprechsituation aufbaut. Dieser Ansatz kann normativ verstanden werden, gleichwohl birgt er Potential für die empirische Forschung in der CSR-Kommunikation.

**Schlüsselwörter** Glaubwürdigkeit · Public Relations · Corporate Social Responsibility · Legitimität · Habermas

### Credible CSR communication

Developing a legitimacy-based approach

**Abstract** Credibility is a central and well-established concept in communication science, particularly in public relations (PR) research. When it comes to the com-

---

I. Lock (✉)  
Institute of Marketing and Communication Management, Università della Svizzera Italiana, Via G.  
Buffi, 13, 6900 Lugano, Schweiz  
E-Mail: irina.lock@usi.ch

munication about their corporate social responsibilities (CSR), companies are under public scrutiny and should therefore be eager to communicate in a credible fashion with their stakeholders. However, existing concepts of credibility in PR research do not account for the specific demands of ethical CSR theory. Thus, this article develops a concept of credibility that embraces sender, message, and recipient and the central concept of corporate legitimacy at the same time. Based on the political-normative approach to CSR, this concept builds on the theory of communicative action and the validity claims of the ideal speech situation. This novel approach to credibility in CSR communication is normative, but also opens promising paths for future empirical research in the field.

**Keywords** Credibility · Public relations · Corporate social responsibility · Legitimacy · Habermas

## 1 Einleitung: Das Problem der Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation

Glaubwürdigkeit ist ein zentraler Bestandteil eines jeden kommunikativen Aktes, sei es in der Kommunikation zweier Personen, in den Massenmedien oder in der Kommunikation von Unternehmen. Wenn ein Akteur oder seine Botschaft als unglaubwürdig gelten, wird die Kommunikation zwischen den Akteuren kaum effektiv sein, also eher nicht dazu führen, dass einer den anderen überzeugt bzw. selbst seine Einstellungen oder sein Verhalten ändert (vgl. Jakob 2008). Glaubwürdigkeit umfasst dabei die drei Dimensionen Sender, Botschaft und Rezipient (vgl. Melican und Dixon 2008).

Unternehmen haben in den letzten Jahren verstärkt zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) Stellung genommen. Paradoxerweise hat das aber nicht zu mehr Wohlwollen auf Seiten ihrer Anspruchsgruppen geführt, sondern zu erhöhter Missgunst und Skepsis (vgl. Waddock und Goggin 2011). Der Öl- und Gasförderer Chevron wirbt zum Beispiel damit, dass Schiefergas, das durch die Frackingmethode gefördert wird, gut für alle sein muss („shale gas needs to be good for everyone“). Gleichzeitig aber verzeichnete eine seiner Fracking-Pipelines ein Leck, so dass Öl austrat und das Grundwasser kontaminierte (vgl. Hopey 2012). Als weiteres Beispiel dient Volkswagen, das noch im September 2015, eine Woche bevor die Abgasmanipulationen in die Öffentlichkeit gelangten, als nachhaltigster Automobilkonzern im Dow Jones Sustainability Index gelistet wurde (vgl. Volkswagen 2015).

Glaubwürdige CSR-Kommunikation, bei der Worte und Taten übereinstimmen (vgl. Basu und Palazzo 2008; Bentele und Nothhaft 2011), ist daher der Schlüssel für langlebige und vertrauensvolle Beziehungen mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens. CSR und Public Relations (PR) sind unzertrennlich, da effektive Kommunikation über gesellschaftliches Engagement essentiell für CSR ist (vgl. Castelló et al. 2013). Effektiv ist diese Kommunikation, wenn sie auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zugeschnitten ist, so dass sie Rezipienten überzeugt und womöglich ihre Einstellung oder gar ihr Verhalten zu einem bestimmten CSR-relevanten Thema

ändert (vgl. Morsing und Schulz 2006; Jakob 2008). PR und CSR haben dieselbe Legitimitätsgrundlage: ebenjene vertrauenswürdigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen, die reflexiv, kollaborativ, proaktiv und responsiv gestaltet sein sollten (vgl. Heath 2006). Diese sind aber nur durch glaubwürdige Kommunikation beider Seiten, der Stakeholder und der Unternehmen, zu erreichen und aufrechtzuerhalten (vgl. Seele und Lock 2015).

Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, was glaubwürdige Kommunikation in der CSR ausmacht. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, da der Glaubwürdigkeitsbegriff auch in der Kommunikationswissenschaft unklar ist und oft auf das eindimensionale Konzept der Glaubwürdigkeit des Senders zurückgegriffen wird (vgl. Hovland und Weiss 1951). Diese Konzeptualisierung greift aber, vor allem wenn es um die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung geht, zu kurz. Hier spielen nicht nur das Ansehen des Unternehmens eine Rolle, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Botschaft (siehe das Beispiel Chevron) und die Einstellung des Rezipienten, also des Stakeholders, da CSR-Kommunikation in hohem Maße stakeholderspezifisch ist (vgl. Johansen und Nielsen 2011). Ein Glaubwürdigkeitsansatz für die CSR-Kommunikation, der also Sender, Rezipient und Botschaft einbezieht und gleichzeitig die Legitimität des Unternehmens als Basis und Ziel vereint, kann mit Rückgriff auf die ideale Sprechsituation von Habermas entwickelt werden.

Angesichts der zentralen Rolle der Glaubwürdigkeit als „kommunikativem Mechanismus“ der CSR (Bentele und Nothhaft 2011, S. 50) soll in diesem Aufsatz beleuchtet werden, welche Konzepte und Instrumente in der Unternehmens- und CSR-Kommunikation existieren, um Glaubwürdigkeit zu erfassen und zu messen. Des Weiteren wird ein neues, legitimitätsbasiertes Glaubwürdigkeitskonzept vorgestellt, das auf der Theorie des kommunikativen Handelns (vgl. Habermas 1981) aufbaut und die drei Dimensionen der Glaubwürdigkeit, nämlich Sender, Botschaft und Rezipient (vgl. Melican und Dixon 2008), vereint. Dieses Konzept kann für Unternehmen als normativer Maßstab gelten. Am Schluss des Beitrags wird ein Ausblick gegeben, der Anwendungsmöglichkeiten in Forschung und Praxis vorstellt.

## 2 Überblick: Glaubwürdigkeit in der Forschung

Glaubwürdigkeit ist seit den Anfängen der Kommunikationswissenschaft ein zentraler Bestandteil der Forschung, speziell zur PR (vgl. Rouner 2008). Sie wurde auf verschiedene Arten konzeptualisiert. Rouner (2008) skizziert die zwei Dimensionen der Glaubwürdigkeit des Senders und der Botschaft und merkt an, dass in der Forschung oft die drei Dimensionen Sender, Botschaft und Rezipient vermischt wurden. Jakob (2008) unterscheidet zum Beispiel drei Modelle: das „Source-“, das „Recipient-“ und das „Experience“-Modell. Ersteres bezieht sich auf den Sender der Kommunikation.

Glaubwürdigkeit galt schon lange vor der Moderne als elementarer Bestandteil effektiver Kommunikation, oft im Hinblick auf den Charakter des Sprechers, dessen „Ethos,“ zum Beispiel bei Aristoteles (vgl. Jakob 2008). Das Interesse an der Glaubwürdigkeit des Senders herrscht bis heute in der Forschung vor. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf den Charaktereigenschaften der Kommunikationsquelle, al-

so zum Beispiel seiner/ihrer wahrgenommenen Expertise oder Vertrauenswürdigkeit (vgl. Hovland und Weiss 1951). Die Glaubwürdigkeit des Senders hat einen direkten Einfluss auf die Akzeptanz der Botschaft durch den Rezipienten (vgl. Haigh und Brubaker 2010), auch wenn diese Beziehung in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung nicht durchgängig nachgewiesen werden konnte (vgl. Jakob 2008). Im Kontext von Unternehmen heißt das: je vertrauenswürdiger ein Unternehmen wahrgenommen wird und je mehr Expertise es ausstrahlt, desto glaubwürdiger ist die Kommunikation insgesamt (vgl. Newell und Goldsmith 2001). Auch die Reputationsforschung sieht Glaubwürdigkeit als wichtigen Faktor für den Ruf des Unternehmens an (vgl. Fombrun 1996). In der Tat kann der Charakter des Unternehmens mit seiner Reputation gleichgesetzt werden. Dem folgend haben Newell und Goldsmith (2001) eine Skala entwickelt, die die Glaubwürdigkeit von Unternehmen in Bezug auf ihre Expertise und ihre Vertrauenswürdigkeit misst. Damit können der Einfluss der Glaubwürdigkeit auf die Einstellungen und Kaufentscheidung der Konsumenten getestet werden. Im Marketing wurde Glaubwürdigkeit auch in Bezug auf die Attraktivität des Senders (vgl. Ohanian 1990) sowie auf Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit der Kommunikationsquelle (vgl. Ohanian 1991) gemessen. Die Glaubwürdigkeit des Senders ist also ein multidimensionales Konstrukt, was allerdings nicht unbedingt zur Begriffsschärfung beiträgt (vgl. Rouner 2008).

„Recipient“-Modelle, die von der Wahrnehmung des Rezipienten ausgehen, haben vor allem im Marketing Verwendung gefunden. Marketingforscher identifizierten Glaubwürdigkeit als notwendiges Attribut von CSR-Botschaften und -Kanälen (vgl. Du und Vieira 2012). Je positiver Konsumenten über das CSR-Engagement des Unternehmens denken, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie eines seiner Produkte kaufen (vgl. Lafferty 2007). Diese Wahrnehmung ist abhängig von den intrinsischen Motiven des Unternehmens und der Wahrnehmung des verantwortungsbewusstesten Charakters der Firma durch die Konsumenten (vgl. Sen und Bhattacharya 2001).

Die Glaubwürdigkeit von Kommunikationsbotschaften, die unter die Kategorie „experience model“ (vgl. Jakob 2008) fallen, fand im Allgemeinen weniger Beachtung und war vor allem Gegenstand der Experimentalforschung (vgl. Slater und Rouner 1997). Im Marketing wurde beispielsweise die Glaubwürdigkeit von Werbeanzeigen näher untersucht (z. B. Williams und Drolet 2005). In der kommunikationswissenschaftlichen Forschungstradition (vgl. Bentele 2008) wurde Glaubwürdigkeit als Unterkategorie von Vertrauen dargestellt (vgl. Bentele und Nothhaft 2011). Bentele definiert Glaubwürdigkeit als relationalen Sachverhalt (2008, S. 168), der erfüllt ist, wenn der Rezipient darauf vertraut, dass die Aussage wahr und kohärent ist. Er definiert sie als „eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemandem (Rezipienten) in Bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte) zugeschrieben wird“. Glaubwürdigkeit der Kommunikation beruht also unter anderem auf dem Vertrauen des Rezipienten in den Sender. Damit ist Glaubwürdigkeit als die Basis vertrauensvoller Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt anzusehen (vgl. Bentele et al. 1997), die wiederum die gesellschaftliche Legitimität des Unternehmens konstituieren (vgl. Heath 2006). Dabei wird nach Bentele und

Seidenglanz (2008, S. 72) fehlende Legitimität als das „zentrale Problem, auf dessen Lösung sich PR spezialisiert hat“, benannt.

Während jedoch Sendermodelle nur den Charakter, oder auch „Ethos“, betonen und Rezipientenmodelle auf die Wahrnehmung allein abzielen, beachten „Experience“-Modelle wie das von Bentele und Kollegen alle drei Dimensionen (vgl. Melican und Dixon 2008). Allerdings wird hier Glaubwürdigkeit als Unterkategorie von Vertrauen dargestellt, also nicht als alleinstehendes Konzept betrachtet. Die beiden Konzepte Vertrauen und Glaubwürdigkeit werden oft konzeptionell miteinander vermengt (vgl. Rouner 2008; Hoffjann 2011; Stamm und Dube 1994). Hinzu kommt, dass Glaubwürdigkeit in der PR oft in Bezug auf den Micro-Forschungskontext operationalisiert wurde. So bedienen sich Messungen zur Glaubwürdigkeit von Produkt-Vorankündigungen (vgl. Ernst und Schnoor 2000), zur Glaubwürdigkeit bei Wiederholungen der Aussagen (vgl. Koch und Zerback 2015), zur Glaubwürdigkeit von Produktplatzierungen (vgl. Wirth et al. 2009) oder zur Glaubwürdigkeit „grüner“ Werbeanzeigen (vgl. Schmidt und Donsbach 2012) alle unterschiedlicher, kontext-spezifischer Konzepte und entsprechender Operationalisierungen. Daher ist die Messbarkeit des Konzepts zwar in verschiedenen Kontexten durchdekliniert worden, und es stehen unterschiedliche Messinstrumente zur Verfügung, auf CSR lassen sich diese jedoch nur sehr bedingt anwenden. So misst zum Beispiel Schmidt und Donsbachs (2012) Glaubwürdigkeitsindex für die Inhaltsanalyse von Werbeanzeigen das Vorkommen von Öko-Labels, was in nicht-produktspezifischen Kontexten wie bei CSR-Berichten irrelevant ist. Es scheint also nahezu unmöglich, Glaubwürdigkeit für alle Formen der PR auf dieselbe Art und Weise zu bestimmen. In Hinblick auf die wachsende Unterdisziplin CSR-Kommunikation trifft das in doppeltem Maße zu.

### 3 Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation

Glaubwürdigkeit in der Kommunikation von CSR ist davon geprägt, dass Missgunst und Skepsis der Anspruchsgruppen bei dieser Art der PR von vornherein hoch sind (vgl. Waddock und Goggins 2011). Zum anderen sind gerade bei dieser auf Dialog ausgerichteten Kommunikationsform (vgl. Golob und Podnar 2014) Sender, Botschaft und Rezipient gleichzeitig zu beachten (vgl. Melican und Dixon 2008). Zudem kommt zum Tragen, dass CSR untrennbar mit der Frage der Legitimität von Unternehmen in der Gesellschaft verknüpft ist (vgl. Suchman 1995; Raupp 2011).

#### 3.1 CSR und die Legitimität von Unternehmen in der Gesellschaft

Unternehmen als Teil der Gesellschaft anzusehen wirft die Frage auf, welche Verantwortung Unternehmen in der Gesellschaft haben. Zwar sind die ökonomischen und rechtlichen Verantwortlichkeiten relativ klar umrissen (vgl. Schwartz und Carroll 2003), ethische Fragen der Verantwortung unternehmerischen Handelns unterliegen jedoch sich wandelnden Ansprüchen und Erwartungen der heutigen heterogenen Gesellschaft(en). In den vergangenen 70 Jahren wurden solche ethischen Themen oft unter dem Deckmantel der CSR gestellt (vgl. Carroll 2015). In dieser Zeit kamen

auch neue Bezeichnungen für das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung in Umlauf, wie „Nachhaltigkeit“, „bürgerschaftliches Engagement“, „Corporate Citizenship“ oder „nachhaltige Entwicklung“. CSR wird in diesem Beitrag daher als Oberbegriff verwendet, der diese Konzepte umfasst.

Ähnlich heterogen wurde auch versucht, CSR-Ansätze theoretisch einzuordnen. Garriga und Melé (2004) teilen CSR in instrumentelle, politische, integrative und ethische Ansätze ein. Lee und Carroll (2011) und Carroll (2015) geben einen historischen Überblick. Wieder andere haben versucht, CSR anhand der Definitionen zu klassifizieren (vgl. van Marrewijk 2003; Wan Saiful 2006). Erst kürzlich legten Schultz et al. (2013) eine Einteilung in instrumentelle, kommunikative und politisch-normative CSR vor, auf die hier Bezug genommen wird.

Instrumentelle CSR-Ansätze stellen den so genannten „Business Case“ in den Vordergrund. CSR ist hierbei ein Mittel, um die finanzielle Position des Unternehmens, also Umsatz und Gewinn, zu verbessern, zum Beispiel durch CSR-bezogene Marketingkampagnen (vgl. Du et al. 2010; Porter und Kramer 2006). Der jüngste kommunikative CSR-Ansatz bezieht sich auf die konstituierende Funktion von Kommunikation (vgl. Schöneborn und Sandhu 2013) und betrachtet CSR als Konzept, das erst durch Kommunikation entsteht (vgl. Castelló et al. 2013). In diesem Ansatz wird die „Communication constitutes organization“-Perspektive auf CSR angewandt. Politisch-normative Theorien erkennen die Komplexität heutiger Wirtschaftsräume an und betrachten CSR aus einer Legitimitätsperspektive (vgl. Crane et al. 2008; Scherer und Palazzo 2007). Sie stützen sich auf politische Theorien der Legitimität wie die Idee der deliberativen Demokratie (vgl. Habermas 1992). Neben „global corporate citizenship“ (vgl. Matten und Crane 2005) gehört dazu auch der Ansatz der „political CSR“ (vgl. Scherer und Palazzo 2007).

Dieser Richtung zufolge bewegen sich multinational operierende Konzerne heute in einem „postnationalen“, globalisierten Wirtschaftsraum, in dem der normativ-moralische Kontext breiter gefächert ist als zu Zeiten national begrenzter Wirtschaftsräume. Nationalstaaten haben ihre Rolle als dominante Akteure und Rahmengerber für ethische Normen und Verhaltensweisen teilweise an private Akteure wie Unternehmen verloren. In dieser von schwachen Nationalstaaten geprägten globalisierten Wirtschaftswelt haben Unternehmen eine „neue politische Rolle“ und übernehmen politische Aufgaben, die zuvor in staatlicher Verantwortung lagen. Durch freiwillige Kooperationen mit ihren Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen (NGO), füllen Unternehmen Regulierungslücken, die durch die Schwäche des Nationalstaates aufklaffen. Dabei helfen sie, globale Probleme, beispielsweise in der öffentlichen Gesundheit, zu lösen (vgl. Scherer und Palazzo 2007).

Diese neue politische Verantwortung von Unternehmen führt auch zu einem Wandel ihrer gesellschaftlichen Legitimität. Legitimität ist definiert als die Wahrnehmung, ob das Unternehmen „desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“ ist (Suchman 1995, S. 574). Theoretisch stützt sie sich auf die Vertragstheorie, wonach Unternehmen nicht per se das Recht haben, in der Gesellschaft zu existieren, sondern sie eine „license to operate“ von ihrer Umwelt benötigen, um wirtschaften zu können (vgl. Donaldson und Dunfee 1999). Verließen Unternehmen sich hauptsächlich auf ihre pragmatische und kognitive Legitimität in der Gesellschaft (vgl. Suchman 1995),

wäre im politisch-normativen CSR-Ansatz ein Wechsel zu moralischer Legitimität gegeben. Pragmatische Legitimität geht von der ressourcenbasierten Sichtweise auf Unternehmen aus und ist im Hinblick auf CSR dann gegeben, wenn gesellschaftliches Engagement zum „business case“ beiträgt. Kognitive Legitimität hingegen stützt sich auf neoinstitutionelle Theorien und besteht, wenn das Unternehmen sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten anpasst, um institutionellem Druck zu begegnen (vgl. Scherer und Palazzo 2007; Suchman 1995). Moralische Legitimität ist wiederum auf gesellschaftliche Akzeptanz ausgerichtet und erreicht diese in deliberativem Diskurs, aufbauend auf den Prinzipien der deliberativen Demokratie und des kommunikativen Handelns nach Habermas (vgl. 1992; 1981). Ein Diskurs, der zu moralischer Legitimität führt, orientiert sich am Ziel der gegenseitigen Verständigung und des Konsenses: Die Teilnehmer tauschen ihre Positionen zu einem bestimmten Thema aus und einigen sich idealerweise mit ihren besten Argumenten auf einen gemeinsamen Nenner. Ziele des Unternehmens werden also mit den gesellschaftlichen Erwartungen abgestimmt. Moralische Legitimität ent- und besteht folglich aus einem Kommunikationsprozess. Das impliziert auch eine Wende von einem instrumentellen und Output-orientierten CSR-Ansatz hin zu einem kommunikativen und Input-orientierten Konzept der CSR (vgl. Palazzo und Scherer 2006, S. 79), der in der politischen CSR Ausdruck findet.

Um effizient zu kommunizieren, sprich moralische Legitimität zu erlangen, sollten Unternehmen also einen Dialogprozess in Gang bringen, der auf Konsensbildung ausgelegt ist (vgl. Habermas 1981). Denn wie Bentele und Seidenglanz richtig anmerken, ist „[f]ehlende Legitimität [...] das zentrale Problem, auf dessen Lösung sich PR spezialisiert hat“ (2008, S. 72), und CSR-Kommunikation ist hierfür eine der wichtigsten Unterformen.

### 3.2 Die Schwierigkeit der Kommunikation von CSR an verschiedene Anspruchsgruppen

CSR-Kommunikation gilt Unternehmen folglich als Mittel, die „license to operate“ zu erhalten, die ihnen von verschiedenen Stakeholdern zu- und auch abgesprochen werden kann (vgl. Freeman et al. 2010). Anspruchsgruppen wollen je nach ihren Bedürfnissen angesprochen werden, weshalb effektive CSR-Kommunikation auf die einzelnen Stakeholder zugeschnitten sein sollte (vgl. Johansen und Nielsen 2011). In diesem Sinne kann CSR auch als Management von Stakeholder-Erwartungen angesehen werden. Morsing und Schultz (2006) identifizieren drei CSR-Kommunikationsstrategien, die „Stakeholder information“-, die „Response“- und die „Involvement“-Strategie, die durch Einwege-, Zweiwege- und prozessorientierte Kommunikation charakterisiert sind. Erst kürzlich hielt auch der an Luhmann angelehnte „Communication constitutes organization“-Ansatz Einzug in die CSR-Kommunikation (vgl. Castelló et al. 2013).

Der Prozess der CSR-Kommunikation nutzt prinzipiell alle Kommunikationskanäle, die auch der klassischen PR zur Verfügung stehen, seien es Print, Online oder persönliche Ansprache, und auch dieselben Medien, wie zum Beispiel Werbeanzeigen, Blogs oder Berichte (vgl. Röttger et al. 2014). Jedoch gelten nicht alle Instrumente der PR als gleichermaßen effektiv. Eines der wichtigsten Medien in

diesem Bereich ist der CSR-Bericht (auch Nachhaltigkeitsbericht; vgl. Hooghiemstra 2000). Auf dieses Instrument trifft das Paradox der CSR-Kommunikation (vgl. Waddock und Goggins 2011) am meisten zu: Je mehr CSR-Berichte Unternehmen veröffentlichen, desto größer ist das Misstrauen gegenüber diesen Publikationen.

### 3.3 Beispiel unglaubwürdiger CSR-Kommunikation: CSR-Berichte

CSR-Berichte sind „eigenständige Unternehmensberichte [...], die über die unternehmerische Verantwortung [...] und gesellschaftliches Engagement Auskunft geben, oder herkömmliche Geschäftsberichte, die durch dieses Thema ergänzt werden“ (Biedermann 2008, S. 353). Sie gelten als die offiziellen Publikationen des Unternehmens zum Thema CSR. Ihre Bedeutung wird noch dadurch unterstrichen, dass die Europäische Union diese Form der Berichterstattung ab 2017 verpflichtend für große börsennotierte Unternehmen gemacht hat (vgl. Europäische Union 2014).

CSR-Berichte sind Hybride: Einerseits sind sie das Ergebnis der CSR-Aktivitäten, andererseits dienen sie, durch ihren Erstellungsprozess, bei dem idealerweise mehrere Stakeholdergruppen beteiligt sind, auch als Input für die CSR-Strategie. Sie sind folglich Vermittler der CSR-Botschaften und können daher in allen drei CSR-Kommunikationsstrategien (vgl. Morsing und Schultz 2006) zum Einsatz kommen. Stakeholder-Erwartungen können durch CSR-Berichterstattung befriedigt werden (vgl. Hahn und Kühnen 2013; Fifka 2013). Arvidsson (2010) sieht in ihnen einen Weg für Unternehmen, Legitimität zu erlangen, weshalb CSR-Berichte auch als eine Art „moral disclosure“ bezeichnet werden (vgl. Reynolds und Yuthas 2008).

Momentan befinden sich CSR-Berichte in einer Glaubwürdigkeitskrise. Stakeholder und Wissenschaftler kritisieren sie als unglaubwürdig, weil Unternehmen in dieser Form der freiwilligen Berichterstattung nahezu frei entscheiden können, was sie berichten (und was nicht) und wen sie ansprechen wollen (vgl. Lock und Seele 2015; Perrini 2005). Dieser Spielraum hat dazu geführt, dass CSR-Berichte oft nur „Rosinthemen“ beleuchten und daher kaum untereinander vergleichbar sind, nur wenige Anspruchsgruppen ansprechen und drängende gesellschaftliche Fragen unberührt lassen (vgl. Milne und Gray 2013). So wurde in einer Inhaltsanalyse europäischer CSR-Berichte festgestellt, dass diese Publikationen in Bezug auf ihre Glaubwürdigkeit noch großes Verbesserungspotential aufweisen, da sie aktuell nicht als besonders glaubwürdig eingestuft werden (vgl. Lock und Seele 2016). Die wahrgenommene Unglaubwürdigkeit dieses Instruments rührt von einer Entkopplung unternehmerischen Handelns und dessen Kommunikation her und führt zu starkem Misstrauen der Stakeholder (vgl. Basu und Palazzo 2008). So wurde der CSR-Bericht der Deutschen Bank als „unsägliche Augenwischerei“ bezeichnet, weil er verschleiert, dass die Bank trotz anderslautender Medienberichte weiterhin mit Grundnahrungsmitteln spekuliert (vgl. Bremser 2012). Solche Inkonsistenzen zwischen „words and deeds“ stellen die moralische Legitimität von Unternehmen in Frage (vgl. Claasen und Roloff 2012) und führen zu „Greenwashing“-Vorwürfen (vgl. Gatti und Seele 2014). Ein Vertreter der NGO-„Erklärung von Bern“ sagte im Züricher *Tages-Anzeiger* dazu: „Die CSR-Berichte kann man rauchen [...], die sind ein Feigenblatt und dienen nur zur Eigenwerbung.“ (vgl. Fischer 2012) Dadurch tut sich eine „Glaubwürdigkeitskluft“ (vgl. Dando und Swift 2003) zwischen

Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen auf. Diese Kluft ist nachteilig für Unternehmen wie Stakeholder: Zum einen können Unternehmen nicht mehr effektiv über ihr gesellschaftliches Engagement kommunizieren, zum anderen werden die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllt. Dies gefährdet ihre gesellschaftliche „license to operate“ und ihre moralische Legitimität (vgl. Claasen und Roloff 2012).

Volkswagen bekennt sich in seinem Nachhaltigkeitsbericht 2014 noch zu dem strategischen Ziel der Reduzierung von Emissionen und schreibt: „Wir stehen dafür, dass umweltfreundliche Produkte keine Verzichtserklärung bedeuten, sondern mit Spitzentechnologie, Komfort und Sicherheit im Einklang stehen. Zu den herausgehobenen Zielen gehört es, die CO<sub>2</sub>-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte bis 2020 auf 95 g/km zu senken.“ (Volkswagen 2014, S. 86) Da diese Aussage, wie heute bekannt ist, jedoch entkoppelt vom unternehmerischen Handeln des Konzerns war, ist ihre Glaubwürdigkeit nicht gegeben. Im Falle VW steht allerdings nicht nur die moralische Legitimität auf der Kippe, sondern auch die Betriebslizenz des Unternehmens aufgrund der wahrscheinlich illegalen Manipulationen und der zu erwartenden Strafzahlungen.

Coombs und Holladay (2013) warnen in solchen Fällen vor dem „Pseudo-Panoptikum“, das durch CSR-Berichte hergestellt wird. Sie meinen damit die Illusion von Transparenz, die durch die Berichterstattung aufrechterhalten wird, obwohl es eigentlich (absichtlich) gar keinen Einblick in das unternehmerische Handeln gibt.

Trotz der zentralen Rolle der Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation und obwohl ungläubwürdige CSR-Kommunikation erwiesenermaßen negative Auswirkungen auf Unternehmen hat, gibt es keinen goldenen Weg, wie die „Glaubwürdigkeitskluft“ überwunden werden kann.

Miles et al. (2006) schlagen als Ausweg strategische Kommunikation vor, welche die Absichten des Top-Managements effektiv an die Stakeholder weitergibt. Solch instrumentelle CSR-Kommunikation ist allerdings oft entkoppelt von den CSR-Aktivitäten und darauf ausgerichtet, ein möglichst wohlwollendes Bild des Unternehmens zu erzeugen (vgl. Morsing und Schultz 2006). Diese Strategie hat sich in der Vergangenheit als nicht besonders effektiv erwiesen, wie die „Glaubwürdigkeitskluft“ zeigt.

Dagegen ist eine Form der CSR-Kommunikation, die den Erhalt moralischer Legitimität zum Ziel hat, besser geeignet, diese Kluft zu überwinden. Dem politisch-normativen CSR-Ansatz folgend, kann Glaubwürdigkeit durch deliberativen Diskurs, der auf kommunikativem Handeln aufbaut, (wieder-)hergestellt werden (vgl. Habermas 1981).

#### 4 Diskussion: Der legitimitätsbasierte Glaubwürdigkeitsansatz

Die Verbindung zwischen dialogischer Kommunikation und Legitimität wurde vor allem in der Politikwissenschaft im Hinblick auf den Ansatz der deliberativen Demokratie aufbereitet. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Legitimation politischer Institutionen und Entscheidungen durch ein inputorientiertes Modell, bei dem die Beratung über politische Fragen unter Partizipation möglichst vieler Bürger im Vordergrund steht (vgl. Chang und Jacobson 2010). Die politische CSR-Forschung hat

diese Idee aufgegriffen und auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft angewandt, beziehungsweise auf die Legitimation von Unternehmen und deren CSR-Aktivitäten (vgl. Scherer und Palazzo 2007).

#### 4.1 Die vier Geltungsansprüche als Basis glaubwürdiger CSR-Kommunikation

Moralische Legitimität wird in der politischen CSR durch deliberativen Diskurs verschiedener Akteure über gesellschaftliche Probleme erlangt, meist in Form von Multi-Stakeholder-Initiativen (vgl. Mena und Palazzo 2012). Ein glaubwürdiger Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Stakeholdern führt schließlich zu moralischer Legitimität. Glaubwürdigkeit ist eines der Fundamente von Legitimität (vgl. Coombs 1992), und ihre wichtige Stellung im CSR-Kommunikationsprozess verlangt nach einer Konzeptualisierung, welche die Idee der unternehmerischen moralischen Legitimität beinhaltet. Ein solcher Glaubwürdigkeitsbegriff sollte außerdem die Fixierung auf den Sender beziehungsweise auf das Vertrauen zwischen Sender und Rezipient überwinden und die drei Dimensionen Sender, Botschaft und Rezipient im Sinne eines „Experience“-Modells mit einbeziehen.

Der politische Ansatz der CSR (vgl. Scherer und Palazzo, 2007) kann durch seine theoretische Verankerung in Habermas' deliberativem Demokratiemodell und in der Theorie des kommunikativen Handelns zu einem neuen, legitimitätsbasierten Glaubwürdigkeitsbegriff in der CSR-Kommunikation beitragen. In der Theorie des kommunikativen Handelns kritisiert Habermas die Institutionen der Öffentlichkeit dafür, dass sie Botschaften manipulieren, direkteren Zugang zu den Medien genießen und professionellere Kommunikationstechniken benutzen als andere zivilgesellschaftliche Gruppen, sprich, strategisch handeln. Strategisches Handeln ist dadurch geprägt, dass eine Partei Macht über andere ausübt (vgl. Habermas 1981). Diesem teleologischen Modell setzt Habermas als alternative Handlungstheorie das kommunikative Handeln entgegen, das auf gegenseitige Verständigung und Übereinkunft aller Diskursteilnehmer ausgerichtet ist. Solch kommunikatives Handeln findet in der idealen Sprechsituation statt, in der alle Diskursteilnehmer vier Geltungsansprüche einlösen müssen, damit ein Konsens stattfinden kann. Diese vier Geltungsansprüche sind:

- Verständlichkeit: Die Sprachakte sind verständlich.
- Wahrheit: Die Sprachakte sind objektiv wahr.
- Wahrhaftigkeit: Die Teilnehmer sind aufrichtig.
- (Normative) Richtigkeit: Der Sprachakt ist richtig in seinem normativ-moralischen Kontext.

Nur wenn die Diskursteilnehmer alle vier Geltungsansprüche einhalten und auch gegenseitig unterstellen, kann der Diskurs zu einem Konsens führen und daher kommunikatives Handeln stattfinden. Im Alltag sind diese Geltungsansprüche implizit, in Verhandlungssituationen werden sie explizit, und das beste Argument gewinnt (vgl. Johnson 1993; Chappell 2012). Diese Theorie hat in der PR bereits Burkart zum verständigungsorientierten Modell der Öffentlichkeitsarbeit ausgearbeitet (vgl. Burkart 2012), für die CSR-Kommunikation jedoch noch nicht näher betrachtet. Die Theorie des kommunikativen Handelns ist die Grundlage für Habermas' deliberativen Demokratieansatz (vgl. Chappell 2012), der wiederum als theoretische

Basis der politischen CSR dient (vgl. Habermas 1992; Young 2004). Wenn also alle Teilnehmer verständlich, wahr, wahrhaftig und normativ richtig kommunizieren, kann die Kommunikation als glaubwürdig angesehen werden (vgl. Seele und Lock 2015). Außerdem vereint der legitimitätsbasierte Ansatz sowohl die Idee der „source credibility“ (Geltungsanspruch Wahrhaftigkeit) als auch das Vertrauen des Rezipienten in die Aussage (Wahrhaftigkeit, Wahrheit). Hinzugefügt werden noch die Ansprüche an die Verständlichkeit der Aussage, die auch als notwendige Bedingung der idealen Sprechsituation angesehen wird (vgl. Zinkin 1998), sowie der normativ-ethische Kontext des Diskurses, der wiederum die Idee der spezifischen Stakeholderansprache der CSR-Kommunikation aufgreift. Solche Kommunikation orientiert sich am Ziel der gegenseitigen Verständigung (vgl. Habermas 1981), was auch dem kommunikativen oder moralischen Zugang zur Legitimität im Sinne der politischen CSR entspricht (Scherer et al. 2013, S. 480).

## 4.2 Stärken und Schwächen des legitimitätsbasierten Ansatzes

Dieser legitimitätsbasierte Ansatz der CSR-Kommunikation besitzt einige Stärken und Schwächen, auf die hier kurz eingegangen werden soll.

Die vier Geltungsansprüche bergen hohes analytisches Potential für konkrete Kommunikationssituationen, wie schon in einigen wenigen Studien festgestellt wurde (z. B. Forester 1992; Reynolds und Yuthas 2008; Chang und Jacobson 2010). Somit sind sie, obgleich grundsätzlich normativ, auch dazu geeignet, für empirische Forschung operationalisiert zu werden. Als Beispiel mag hier eine quantitative Untersuchung europäischer CSR-Berichte dienen (vgl. Lock und Seele 2016): Hier wurden die vier Geltungsansprüche für das Codebuch einer Inhaltsanalyse operationalisiert, um die Frage zu beantworten, ob CSR-Berichte europäischer Unternehmen glaubwürdig sind. Festgestellt wurde, dass die Berichte oft nicht sehr verständlich sind, was die Autoren als Voraussetzung glaubwürdiger Kommunikation beschreiben. Ein legitimitätsbasiertes Glaubwürdigkeitskonzept wie hier vorgeschlagen geht aber einen Schritt weiter, da es nicht ausschließlich auf die Botschaft abhebt, sondern die drei Dimensionen Sender, Rezipient und Botschaft mit der Idee der moralischen Legitimität verknüpft. Daher wird der gesamte Prozess der CSR-Kommunikation beleuchtet.

Als eine Schwäche der Theorie des kommunikativen Handelns mag gelten, dass sie normativ ist, sie kann daher als utopisch und nicht umsetzbar aufgefasst werden (Zerfass 2004). Aber gerade darin liegt wiederum ihre Stärke: Auch wenn die vier Geltungsansprüche nicht immer und in gleichem Maße erfüllt werden können, so dienen sie doch als Ideal, nach dem die Diskursteilnehmer streben können. Für Unternehmen können sie folglich als Handlungsmaßstab gelten, ähnlich einem Code of Conduct, der in CSR und Compliance ebenfalls weit verbreitet ist. Johnson (1993) argumentiert außerdem, dass Habermas' Gegenüberstellung von strategischem Handeln als teleologisch im Gegensatz zu kommunikativem Handeln so nicht richtig ist, da auch das Ziel des Konsenses im Kommunikationsprozess teleologisch ist. Im Unternehmenskontext führt dieser Umstand allerdings eher zu Realitätsnähe denn -ferne, da unternehmerisches Handeln in den allermeisten Fällen ein konkretes Ziel verfolgt.

Weiterhin kann als Schwäche angesehen werden, dass diese Theorie in manchen Situationen nicht oder nur schlecht anwendbar ist, weder als Handlungsmaßstab noch zur Forschung. Bei massenmedialer Kommunikation kann zum Beispiel kaum von kommunikativem Handeln ausgegangen werden, da sie unidirektional verläuft. Geht es aber um CSR-Kommunikation, die als dialogisch charakterisiert wird (vgl. Golob und Podnar 2014), können die Geltungsansprüche angewandt werden, wie das Beispiel CSR-Berichte zeigt (vgl. Lock und Seele 2016).

### 4.3 Die Überbrückung der Glaubwürdigkeitskluft im CSR-Kommunikationsprozess

Trotz der kurz diskutierten Schwächen des Ansatzes bildet die Theorie des kommunikativen Handelns die theoretische Brücke, um die „Glaubwürdigkeitskluft“ zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen in der CSR-Kommunikation zu überwinden. Wenn Unternehmen wie auch ihre Stakeholder in der CSR-Kommunikation die vier Geltungsansprüche einlösen, entweder durch die Sender direkt oder indirekt durch die Kommunikationsmedien, kann Glaubwürdigkeit im Diskurs wieder hergestellt werden. Im Falle Volkswagen und dessen CSR-Bericht aus dem Jahre 2014 bedeutet dies, dass nicht nur das Unternehmen auf seine Glaubwürdigkeit hin bewertet wird, sondern gleichzeitig seine Botschaften (verpackt im CSR-Bericht), deren Wahrnehmung und die des Senders. Der legitimitätsbasierte Ansatz unterzieht also den gesamten Kommunikationsprozess einer Prüfung.

Dadurch wird eine „communicative relationship that results in a rationally motivated discussion about the right solution to a particular problem“ (Golob und Podnar 2011, S. 234) aufgebaut. Somit erfüllt die CSR-Kommunikation eine der Hauptaufgaben der PR: den kontinuierlichen Vertrauenserwerb und das Herstellen eines gesellschaftlichen Konsenses (Bentele 1997). Durch solch „moralisierende Kommunikation“ (Castelló et al. 2013) wird schließlich moralische Legitimität erlangt beziehungsweise wiederhergestellt.

Ein legitimitätsbasierter Ansatz der Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation ist also im Sinne Jackobs (2008) ein „experience model“: Es ist ein handlungsorientierter Ansatz, der die Interaktion, also den Diskursprozess zwischen Sender, Botschaft und Rezipient, zum Gegenstand hat. Der Sender muss verständliche, wahre, wahrhaftige und normativ richtige Botschaften senden, und der Rezipient muss sowohl dem Sender als auch der Botschaft ebendiese vier Geltungsansprüche unterstellen. Glaubwürdigkeit soll daher nicht im Sinne Luhmanns (2000) als Mittel zur Reduktion sozialer Komplexität verstanden werden, sondern als kommunikatives Handeln, das die moralische Legitimität des Unternehmens in der Gesellschaft im Kommunikationsprozess aufbaut und aufrechterhält.

## 5 Fazit und Forschungsausblick

Wie schon Forester (1992, S. 47–48) angemerkt hat: „Habermas’s sociological analysis of communicative action [...] has a vast and yet unrealized potential for concrete social and political research.“ In der PR-Forschung, vor allem vertreten durch Bur-

kart (2012), wird das Potential der Habermas'schen Theorien auch zunehmend für die CSR-Kommunikation erkannt (Golob und Podnar 2014; Reynolds und Yuthas 2008; Seele und Lock 2015), vor allem durch den politisch-normativen Ansatz der CSR (Scherer und Palazzo 2007). Im politisch-normativen Ansatz der CSR-Kommunikation wird Kommunikation als zentral für das Konzept der CSR angesehen, da durch glaubwürdige Kommunikation mit den Stakeholdern vertrauensvolle Beziehungen und moralische Legitimität aufgebaut werden können. Kommunikation und CSR sind also untrennbar miteinander verknüpft.

Allerdings hat auf konzeptioneller Ebene noch keine systematische Reflexion über einen der zentralen kommunikativen Mechanismen der CSR, nämlich die Glaubwürdigkeit, stattgefunden. Dieser Beitrag hat sich das zum Ziel gesetzt und präsentiert zusätzlich zu einem prägnanten Überblick über die existierenden Glaubwürdigkeitskonzepte in PR und CSR einen neuen Ansatz. Diese legitimitätsbasierte Herleitung von Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation legt nicht nur die Erlangung von Legitimität als eines der Hauptziele der CSR zugrunde, sondern sie berücksichtigt auch Sender, Botschaft und Rezipient. Mit dem Rückgriff auf die Habermas'sche Theorie des kommunikativen Handelns knüpft dieses Konzept einerseits an bestehende Ansätze in der PR- und der CSR-Forschung an, andererseits führt es die CSR-Kommunikationsforschung mit den Geltungsansprüchen näher an die Grundlagen der Theorie heran. Zudem wird der Fokus, im Sinne eines „experience models“, auf den gesamten Kommunikationsprozess gelenkt. Daraus ergibt sich unter anderem folgendes Potential für die weitere Forschung. Quantitative Analysen der idealen Sprechsituation sind in der Kommunikationswissenschaft rar gesät (Ausnahmen bestehen zum Beispiel in den Studien von Chang und Jacobson 2012 oder Lock und Seele 2016), wohingegen qualitative Analysen etwas häufiger anzutreffen sind (z. B. Burkart und Russmann 2010; Cukier et al. 2004). Im Bereich quantitativer Forschung wäre der vorgeschlagene Glaubwürdigkeitsansatz etwa mit Experimenten näher zu untersuchen. So könnte beispielsweise getestet werden, wie CSR-Berichte wahrgenommen werden. Angesichts der Kritik, dass diese Berichte inhärent unglaubwürdig sind, könnte gemessen werden, welcher Geltungsanspruch bei dieser Form der Kommunikation fehlt beziehungsweise schwach ausgeprägt ist. Auch das Zusammenspiel der vier Geltungsansprüche könnte dabei näher beleuchtet werden. Dies würde die Entwicklung einer Skala zur Messung dieses Glaubwürdigkeitsansatzes voraussetzen. Im Bereich qualitativer Forschung wäre es interessant, Multi-Stakeholder-Initiativen, die als eine der Säulen des politischen CSR-Ansatzes gelten, näher zu betrachten. So könnten zum Beispiel Treffen zwischen Unternehmen und NGOs beobachtet und die stattfindende Kommunikation in Verbindung mit den Geltungsansprüchen analysiert werden, um die Glaubwürdigkeit des Kommunikationsprozesses zu untersuchen.

Auch für Unternehmen birgt der legitimationsbasierte Glaubwürdigkeitsansatz Potential. Sie können ihre Kommunikation anhand der vier Geltungsansprüche auf Glaubwürdigkeit prüfen. Relativ einfach können somit Pressemitteilungen zum gesellschaftlichen Engagement oder auch Inhalte von CSR-Berichten intern in Bezug auf ihre Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und normative Richtigkeit überprüft werden, bevor sie nach außen gelangen. Außerdem können die Geltungsansprüche als normatives Ideal dienen, an dem sich Unternehmen wie auch Stakeholder

orientieren. Auf längere Sicht lässt sich so die „Glaubwürdigkeitskluff“ zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen möglicherweise verringern und die kritische Wahrnehmung der CSR-Kommunikation durch die Stakeholder reduzieren. Um effektiv zu kommunizieren, muss die „unsägliche Augenwischerei“ (Bremser 2012) bei dieser Form der PR ein Ende haben, so dass vertrauensvolle Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern aufgebaut und dadurch die Legitimität der Unternehmen in der Gesellschaft (wieder) gefestigt werden.

## Literatur

- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339–354.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33, 122–136.
- Bentele, G. (1997). Grundlagen der Public Relations. Positionsbestimmung und einige Thesen. In W. Donsbach (Hrsg.), *Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen* (S. 21–36). München: Fischer.
- Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2008). Trust and Credibility. Prerequisites for Communication Management. In A. Zerfass, van Ruler, B., & Sriramesh, K. (Hrsg.), *Public Relations Research* (S. 49–62). Wiesbaden: VS Verlag.
- Bentele, G., & Nothhaft, H. (2011). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility. Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In J. Raupp, S. Jarolimek, & F. Schulz (Hrsg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen* (S. 45–70). Wiesbaden: VS Verlag.
- Biedermann, C. (2008). Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation. In H. Backhaus-Maul, C. Biedermann, S. Nährlich, & J. Polteraue (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland* (S. 353–370). Wiesbaden: VS Verlag.
- Bremser, F. (2012). *Die unsägliche Augenwischerei der Deutschen Bank*. Financial Times Deutschland.
- Burkart, R. (2012). *Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Burkart, R., & Russmann, U. (2010). Journalism, democracy and the role of doubts: An analysis of political campaign communication in Austria. *Studies in Communication Sciences*, 10, 11–27.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87–96.
- Castelló, I., Morsing, M., & Schultz, F. (2013). Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society. *Journal of Business Ethics*, 118, 683–694.
- Chang, L., & Jacobson, T. (2010). Measuring participation as communicative action: A case study of citizen involvement in and assessment of a city's smoking cessation policy-making process. *Journal of Communication*, 60, 660–679.
- Chappell, Z. (2012). *Deliberative democracy. A critical introduction*. Basingstone: Palgrave MacMillan.
- Claesen, C., & Roloff, J. (2012). The link between responsibility and legitimacy: the case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107, 379–398.
- Coombs, W. T. (1992). The failure of the task force on food assistance: A case study of the role of legitimacy in issue management. *Journal of Public Relations Research*, 4, 101–122.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 18, 212–227.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives. In A. G. Scherer & G. Palazzo (Hrsg.), *Handbook of research on global corporate citizenship* (S. 25–49). Cheltenham: Edward Elgar.
- Cukier, W., Bauer, R., & Middleton, C. (2004). Applying Habermas' validity claims as a standard for critical discourse analysis. In B. Kaplan, D. P. Truex III, D. Wastell, D. A. Wood-Harper, & D. I. DeGross (Hrsg.) *Information systems research* (S. 233–258). New York: Springer.
- Dando, N., & Swift, T. (2003). Transparency and assurance minding the credibility gap. *Journal of Business Ethics*, 44, 195–200.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Du, S., & Vieira, E. T. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110, 413–427.

- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12, 8–19.
- Ernst, H., & Schnoor, A. (2000). Einflussfaktoren auf die Glaubwürdigkeit kundenorientierter Produkt-Vorankündigungen: Ein signaltheoretischer Ansatz. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70, 1331–1350.
- Europäische Union – EU (2014). *Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen*. Brüssel: Amtsblatt der Europäischen Union L 330/1.
- Fifka, M. S. (2013). Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective – a review of the empirical literature and a meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 22, 1–35.
- Fischer, B. (2012, 22. März). Nachhaltigkeitsberichte halten oft nicht, was sie versprechen. *Tages-Anzeiger*.
- Forester, J. (1992). Critical ethnography. On fieldwork in a Habermasian way. In M. Alvesson & H. Willmott (Hrsg.), *Critical management studies* (S. 46–65). London: Sage.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
- Gatti, L., & Seele, P. (2014). Evidence for the prevalence of the sustainability concept in European corporate responsibility reporting. *Sustainability Science*, 9, 89–102.
- Golob, U., & Podnar, K. (2011). Corporate social responsibility communication and dialogue. In O. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 231–251). Chichester: Wiley & Sons.
- Golob, U., & Podnar, K. (2014). Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics: A European Review*, 23, 248–257.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Bd. 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1992). *Faktizität und Geltung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
- Haigh, M. M., & Brubaker, P. (2010). Examining how image restoration strategy impacts perceptions of corporate social responsibility, organization-public relationships, and source credibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 15, 453–468.
- Heath, R. L. (2006). Onward into more fog: Thoughts on public relations' research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18, 93–114.
- Hoffmann, O. (2011). Vertrauen in Public Relations. *Publizistik*, 56, 65–84.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27, 55–68.
- Hopey, D. (2012). Chevron assessing damage of Washington Co. well leak. *Pittsburgh Post-Gazette* (28. Februar).
- Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *The Public Opinion Quarterly*, 15, 635–650.
- Jackob, N. (2008). Credibility effects. In W. Donsbach (Hrsg.), *International encyclopedia of communication* (S. 1044–1047). Chichester: Wiley.
- Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2011). Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 204–217.
- Johnson, J. (1993). Is talk really cheap? Prompting conversation between critical theory and rational choice. *American Political Science Review*, 87, 74–86.
- Koch, T., & Zerback, T. (2015). Das Wiederholungsparadoxon. Warum die Wiederholung einer Aussage ihre Glaubwürdigkeit zugleich erhöht und senkt. *Publizistik*, 58, 5–21.
- Lafferty, B. A. (2007). The relevance of fit in a cause-brand alliance when consumers evaluate corporate credibility. *Journal of Business Research*, 60, 447–453.
- Lee, S. Y., & Carroll, C. E. (2011). The emergence, variation, and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980–2004: The exposure of firms to public debate. *Journal of Business Ethics*, 104, 115–131.
- Lock, I., & Seele, P. (2015). Analyzing sector-specific CSR reporting: social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 113–128.

- Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, *122*, 186–200.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, *30*(1), 166–179.
- Melican, D. B., & Dixon, T. L. (2008). News on the net credibility, selective exposure, and racial prejudice. *Communication Research*, *35*, 151–168.
- Mena, S., & Palazzo, G. (2012). Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, *22*, 527–556.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, *69*, 195–205.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, *118*, 13–29.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, *15*, 323–338.
- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, *52*, 235–247.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, *19*, 39–52.
- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokes persons' perceived image on consumer's intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, *31*, 46–54.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, *66*, 71–88.
- Perrini, F. (2005). Building a European portrait of corporate social responsibility reporting. *European Management Journal*, *23*, 611–627.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84*, 78–92.
- Raupp, J. (2011). Die Legitimation von Unternehmen in öffentlichen Diskursen. In J. Raupp, S. Jarolimek, & F. Schulz (Hrsg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen* (S. 97–110). Wiesbaden: VS Verlag.
- Reynolds, M., & Yuthas, K. (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, *78*, 47–64.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt, J. (2014). *Grundlagen der Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rouner, D. (2008). Credibility of content. In W. Donsbach (Hrsg.), *International encyclopedia of communication* (S. 1039–1044). Chichester: Wiley.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, *32*, 1096–1120.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, *50*(2), 259–284.
- Schmidt, A., & Donsbach, W. (2012). „Grüne“ Werbung als Instrument für „schwarze“ Zahlen. *Publizistik*, *57*, 75–93.
- Schöneborn, D., & Sandhu, S. (2013). When birds of different feather flock together: the emerging debate on „organization as communication“ in the German-speaking countries. *Management Communication Quarterly*, *27*, 303–313.
- Schultz, F., Morsing, M., & Castelló, I. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, *115*, 681–692.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, *13*, 503–530.
- Seele, P., & Lock, I. (2015). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools. *Journal of Business Ethics*, *131*, 401–414.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, *38*, 225–243.
- Slater, M. D., & Rouner, D. (1996). How message evaluation and source attributes may influence credibility assessment and belief change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *73*, 974–991.
- Stamm, K., & Dube, R. (1994). The relationship of attitudinal components to trust in media. *Communication Research*, *21*, 105–123.

- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Volkswagen (2014). *Nachhaltigkeitsbericht 2014*. Wolfsburg: Volkswagen AG.
- Volkswagen (2015). Volkswagen ist nachhaltigster Automobilkonzern der Welt. [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/news/2015/09/sustain.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/sustain.html). Zugegriffen: 18. Nov. 2015.
- Waddock, S., & Goggin, B.K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. In O. Ihlen, J.L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 23–43). Chichester: Wiley and Blackwell.
- Wan Saiful, W.-J. (2006). Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 6, 176–184.
- Williams, P., & Drolet, A. (2005). Age-related differences in response to emotional advertisements. *Journal of Consumer Research*, 32, 343–354.
- Wirth, W., Matthes, J., Schemer, C., & Stämpfli, I. (2009). Glaubwürdigkeitsverlust durch programmintegrierte Werbung? *Publizistik*, 54, 64–81.
- Young, I.M. (2004). Responsibility and global labor justice. *Journal of Political Philosophy*, 12, 365–388.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Zinkin, M. (1998). Habermas on intelligibility. *The Southern Journal of Philosophy*, 36, 453–472.

**Irina Lock** ist Postdoc am Institute of Marketing and Communication Management der Università della Svizzera italiana, Lugano, Schweiz.