



Studienabschlussarbeiten

Sozialwissenschaftliche Fakultät

Knobloch, Aline Susanne:

(Gesellschafts-)Politische Positionierungen von
deutschen Unternehmen
Eine neue Aufgabe für die
Unternehmenskommunikation?

Masterarbeit, Sommersemester 2019

Gutachter: Fröhlich, Romy

Sozialwissenschaftliche Fakultät

Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IfKW)

Internationale Public Relations

Ludwig-Maximilians-Universität München

<https://doi.org/10.5282/ubm/epub.71406>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Hinführung: Unternehmen, Politik, Gesellschaft – eine kontrovers geführte Diskussion	5
2. Theoretischer Hintergrund: Die Entwicklung unternehmerischer Verantwortung	9
2.1 Corporate Social Responsibility als Grundlage unternehmerischer Verantwortung	10
2.2 Unternehmerische Verantwortung im politischen Raum	12
2.3 Unternehmerische Verantwortung im digitalen Raum.....	13
2.4 Verantwortung durch Positionierungen: Das Konzept Corporate Social Advocacy	14
3. Theoriebasierte Argumentation: Gesellschaftspolitische Positionierungen als potentielle Aufgabe von Unternehmenskommunikation	18
3.1 Normative Argumentation: Gesellschaftspolitische Positionierungen als kommunikationsethische Aufgabe	19
3.2 Strategische Argumentation: Kommunikative Zielerreichung durch gesellschaftspolitische Positionierungen im Rahmen des Issues Managements.....	21
3.2.1 Gesellschaftspolitische Positionierungen und die Kommunikationsziele Legitimität, Vertrauen und Reputation	22
3.2.2 Gesellschaftspolitische Positionierungen im Rahmen des Issues Managements.....	26
3.3 Strategischer Kommunikationsprozess gesellschaftspolitischer Positionierungen.....	28
3.3.1 Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen	28
3.3.2 Kommunikationsprozess gesellschaftspolitischer Positionierungen im Modell.....	29
3.4 Zwischenfazit	37
3.5 Ableitung von Forschungsfragen.....	39
4. Methode: Inhaltsanalyse gesellschaftspolitischer Positionierungen von Unternehmen auf Twitter.....	42
4.1 Untersuchungsgegenstand und Stichprobenziehung.....	42
4.2 Die quantitative Inhaltsanalyse.....	45
4.3 Operationalisierung und Erhebungsinstrumente	46
4.4 Datenerhebung und -auswertung	50
4.5 Stichprobenbeschreibung	52
5. Ergebnisse und Interpretation	53
5.1 Forschungsfrage 1: Häufigkeit gesellschaftspolitischer Positionierungen	53
5.2 Forschungsfrage 2: Positionierungen als phasenweiser Trend.....	54
5.3 Forschungsfrage 3: Themen gesellschaftspolitischer Positionierungen	60
5.4 Gesellschaftspolitische Themen im Zeitverlauf.....	64
5.5 Forschungsfrage 4: Kommunikatoren und Ausgestaltung von Positionierungen.....	70
5.5.1 Forschungsfrage 4a: Kommunikatoren.....	70

5.5.2 Forschungsfrage 4b: Inhaltliche und formale Ausgestaltungsmöglichkeiten	72
5.6 Forschungsfrage 5: Die fünf Positionierungstypen.....	76
6. Diskussion, Limitationen, Ausblick und Fazit.....	86
6.1 Abschließende Diskussion: Gesellschaftspolitische Positionierungen als komplexe Kommunikationsaufgabe	86
6.2 Limitationen und Ausblick.....	89
6.3 Fazit	91
Literaturverzeichnis.....	94
Anhang.....	V
Eidesstattliche Erklärung

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer (geschäftsführendes Vorstandsmitglied)
CPA	Corporate Political Activity
CSA	Corporate Social Advocacy
CSR	Corporate Social Responsibility
PR	Public Relations
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konsumenteneinstellung zu Unternehmen, die politisch Stellung beziehen	6
Abbildung 2: Die Verantwortungspyramide der Corporate Social Responsibility.	11
Abbildung 3: Zusammenspiel von PR und CSR aus Prozessperspektive	12
Abbildung 4: Strategische Kommunikationsprozess gesellschaftspolitischer Positionierungen.	29
Abbildung 5: Modell des Issue-Lebenszyklus.	33
Abbildung 6: Vereinfachtes Modell zur kommunikationswissenschaftlichen Erklärung.	38
Abbildung 7: Beispiel für eine gesellschaftspolitische Positionierung.	44
Abbildung 8: Beispiel für eine Bezugnahme auf einen gesellschaftlichen Anlass.	44
Abbildung 9: Beispiel für eine Positionierung ohne Geschäftskernbezug.	45
Abbildung 10: Beispiel für eine Positionierung mit Geschäftskernbezug.	45
Abbildung 11: Beispiel einer neutralen Äußerung zu einem gesellschaftspolitischen Thema.	46
Abbildung 12: Gesellschaftspolitische Positionierungen und neutrale Äußerungen im Vergleich.	53
Abbildung 13: Häufigkeit gesellschaftspolitischer Äußerungen insgesamt und	55
.gesellschaftspolitischer Positionierungen im Zeitverlauf.	55
Abbildung 14: Häufigkeit der Kommunikationsmaßnahmen im Jahresvergleich.	56
Abbildung 15: Häufigkeit verschiedener Positionierungsanlässe.	57
Abbildung 16: Häufigkeit der gesellschaftspolitischen Themen.	60
Abbildung 17: Häufigkeit der Positionierungen zu Positional und Valence Issues.	63
Abbildung 18: Zeitverlauf Berücksichtigung gesellschaftlicher Ereignisse und Entwicklungen.	69
Abbildung 19: Positionierungen von Unternehmens- und CEO-Kanälen im Zeitverlauf.	71
Abbildung 20: Häufigkeit von Zitaten.	72
Abbildung 21: Häufigkeit inhaltlicher Ausgestaltungsmöglichkeiten.	73
Abbildung 22: Häufigkeit der Bezugnahme auf andere Akteure.	74
Abbildung 23: Häufigkeit Gestaltungsoptionen Multimedialität, Verlinkungen und Hashtags	75
Abbildung 24: Die zehn Unternehmen mit dem häufigsten Positionierungen.	77
Abbildung 25: Die zehn Kanäle mit den häufigsten Positionierungen.	78
Abbildung 26: Positionierungen der Cluster im Zeitverlauf.	81
Abbildung 27: Die fünf Cluster im Achsendiagramm.	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmalsvergleich von Corporate Social Advocacy, klassischer Corporate Social Responsibility sowie Corporate Political Activity.....	16
Tabelle 2: Übersicht über die dreißig DAX-Unternehmen und ihrer Branchenzuordnung	49
Tabelle 3: Kreuztabelle der Variablen Thema und Positionierung,	62
Tabelle 4: Durchschnittliche Anzahl an Positionierungen je Branche.	78
Tabelle 5: Einteilung der Kanäle nach Punkten im Positionierungsindex.	79
Tabelle 6: Einteilung der Kanäle in fünf verschiedene Cluster.....	80

1. **Hinführung: Unternehmen, Politik, Gesellschaft – eine kontrovers geführte Diskussion**

„Er darf das nicht.“

Es sind deutliche Worte, die der Kolumnist Reinhard Sprenger im Juli 2019 für Aussagen des Siemens-Chefs Joe Kaeser fand (Knieps, 2019). Welchen vermeintlichen Fehltritt hatte sich Kaeser geleistet? Der deutsche Manager bezog in der Vergangenheit bereits mehrfach Stellung zu politischen Themen – für Wirtschaftsvertreter bis dahin eher ungewöhnlich (Davis, 2017). Kaeser jedoch kommentierte auf der Plattform Twitter¹ nicht nur gesellschaftspolitische Ereignisse wie die Festnahme von Carola Rackete, Kapitänin der zivilen Seenotrettung (Kaeser, 2019a), sondern kritisierte mit US-Präsident Donald Trump (Kaeser, 2019b) und der Alternative für Deutschland (AfD) konkret politische Akteure (Kaeser, 2018a).

Seine Äußerungen verschafften dem Siemens-Chef enorme Aufmerksamkeit in Gesellschaft, Medien und unter Kommunikationspraktikern² (Spangenberg, 2019). Dabei polarisieren besonders Positionierungen zu gesellschaftspolitischen Themen wie Migration oder Nationalismus, welche nicht unmittelbar mit dem Unternehmen Siemens zusammenhängen. Kaeser erhielt auf der einen Seite Zuspruch, neue Follower für seinen Twitter-Account und Lob für sein ungewöhnliches Engagement (Höpner, 2018). Auf der anderen Seite mahnten Kritiker hingegen eine unberechtigte Einmischung in die Politik, Doppelmoral sowie eine Gefährdung des Unternehmenserfolgs an (Höpner, 2018; Knieps, 2019; Schnaas, 2019). Die Tweets³, keine 280 Zeichen lang, lösten damit eine Grundsatzdebatte über die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft aus, welche auch in der Wissenschaft seit langem geführt wird.

Die eine Seite argumentiert dabei wie der anfänglich zitierte Reinhard Sprenger, der im Interview erklärt: „Wir haben im Wirtschaftssystem nur einen zentralen Wert: den Kunden, der in freier Entscheidung und unter Einhaltung der Gesetze für unsere Produkte und

¹ Twitter ist ein soziales Netzwerk, das zu den sogenannten Microblogging-Plattformen gehört. Angemeldete Nutzer können auf ihren Twitter-Kanälen Beiträge (Tweets) von maximal 280 Zeichen verfassen. Sie können zudem anderen Kanälen folgen, wodurch sie zu Followern werden (Twitter, 2019).

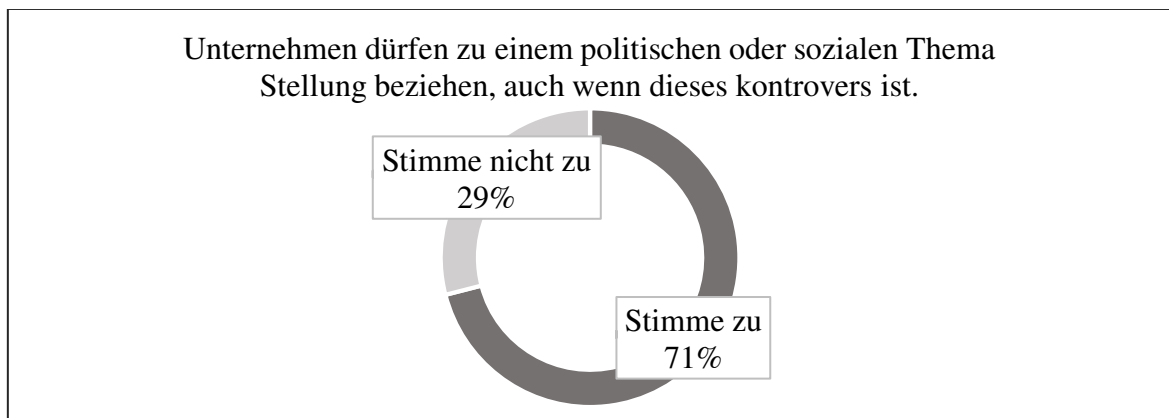
² In dieser Arbeit wird bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Dennoch beziehen sich die Bezeichnungen auf alle Geschlechter.

³ Tweets sind einzelne Beiträge auf Twitter. In dieser Arbeit werden synonym die Begriffe Post und Posting verwendet.

Dienstleistungen zahlt oder nicht zahlt – alles andere muss man den Kirchen überlassen“ (Knieps, 2019). Diese politische Neutralität galt tatsächlich lange Zeit als Devise vieler Unternehmen, zumindest in ihrer Kommunikation nach außen (Davis, 2017; Freeman, 1984). Andere erklären die Trennung zwischen Unternehmen, Politik und Gesellschaft hingegen zur reinen Fiktion (Bowen, 2008; Szyszka, 2011): Unternehmen würden die Gesellschaft durch ihre Tätigkeiten in hohem Maße mitgestalten, was sie zur Übernahme von Verantwortung verpflichte, erklärt auch Kaeser selbst (2018c).

Andere Vertreter der deutschen Wirtschaft werden bislang jedoch als zurückhaltend wahrgenommen (Höpner, 2018). Anders in den USA: Dort wird bereits von einem Trend gesprochen, wenn es um politische Statements von Unternehmen und deren Top-Manager geht (Gelles, 2017). Nicht nur Unternehmen wie Ben & Jerry's oder Patagonia, welche für ihre politische Haltung bekannt sind, bezogen in der jüngeren Vergangenheit öffentlich Stellung, sondern auch Wirtschaftsgrößen wie Google, Apple, Facebook oder Microsoft. Gemeinsam mit rund 160 weiteren Unternehmen protestierten sie beispielsweise in einem Brief gegen die Migrationspolitik des amtierenden US-Präsidenten Donald Trump (Spiegel Online, 2017a).

Abbildung 1: Konsumenteneinstellung zu Unternehmen, die politisch Stellung beziehen



Studienergebnis der Kommunikationsagentur APCO Worldwide (2018, S. 4). Daten basieren auf einer Online-Befragung von 1000 Konsumenten in den USA.

Der Trend geht mit einer veränderten Erwartungshaltung an Unternehmen einher. Während bislang befürchtet wurde, dass politische Stellungnahmen zu Konflikten mit den Anspruchsgruppen⁴ eines Unternehmens, besonders den Kunden, führen könnten

⁴ Anspruchsgruppen sind nach Szyszka (2015) „Gruppen der Organisationsumwelt“, „zu denen nicht nur organisationale Beziehungen in Form von Betroffenheit bestehen, sondern die innerhalb dieser Beziehungen ihre Interessen auch artikulieren, organisieren, an die betreffende Organisation als Ansprüche herantragen und vertreten“ (S.1153). Synonym wird in dieser Arbeit auch der Begriff Stakeholder verwendet.

(Beckenkamp, 2016), zeigen aktuelle Marktforschungsergebnisse (s. Abb. 1): Ein großer Teil der US-Bevölkerung betrachtet es vielmehr als positiv, wenn sich Unternehmen zu politischen und sozialen Themen positionieren (APCO Worldwide, 2018). Aktive Konzerne werden demnach als innovativ, mutig und relevant wahrgenommen. In Deutschland wünschen sich zumindest 31 Prozent der Bevölkerung (JP KOM & Civey, 2018), dass Unternehmen politisch Stellung beziehen.

In Zeiten wachsender Ansprüche – womöglich mit ausgelöst durch die Globalisierung, welche ein „ordnungspolitisches Vakuum“ (Scherer & Palazzo, 2011, S.900) hinterlässt – kommen damit neue Überlegungen auf Unternehmen zu. Diese müssen sich zwar bereits seit Jahrzehnten verstärkt mit ihrer Verantwortung für die Gesellschaft auseinandersetzen, was die Popularität des Konzepts der Corporate Social Responsibility (CSR) belegt (Carroll, 1979; Jarolimek, 2011) – und auch politische Stellungnahmen hinter verschlossenen Türen sind ihnen im Rahmen von Lobbying⁵-Prozessen bereits vertraut (Hillman & Hitt, 1999). Positionierungen zu gesellschaftspolitischen Themen vor den Augen der Öffentlichkeit sind für viele Unternehmen hingegen ein neues Terrain (Weinzimmer & Esken, 2016).

Die Unternehmenskommunikation steht damit vor einer potentiellen neuen Aufgabe. Trotz der hohen Aktualität und Relevanz hat sich die Wissenschaft bislang jedoch kaum mit dem Thema befasst. Besonders in der Kommunikationsforschung mangelt es an einer konkreten Auseinandersetzung damit, ob und wie das Management von Positionierungen zu Themen wie Rassismus, Migration oder sozialer Gerechtigkeit ihren Verantwortungsbereich betrifft. Diesem Forschungsinteresse widmet sich die vorliegende Arbeit, indem sie verschiedene Ansätze und Konzepte der Kommunikationswissenschaft sowie angrenzender Disziplinen wie der Organisationslehre heranzieht. Darauf basierend wird die Frage beantwortet, ob gesellschaftspolitische Positionierungen in der heutigen Zeit als neue Kommunikationsaufgabe betrachtet werden können.

Dazu muss zunächst das Konstrukt unternehmerischer Verantwortung beleuchtet werden. Kapitel 2 befasst sich folglich damit, wie sich das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat und wie sich Veränderungen auch auf die Kommunikation von Verantwortung auswirken. Als Grundlage dient dabei das Dachkonzept CSR. Skizziert wird weiter der Einfluss der Globalisierung und der

⁵Lobbying beschreibt den Kommunikationsprozess zwischen nicht-politischen Organisationen und politischen Akteuren wie Abgeordneten. Ziel ist dabei die mittelbare oder unmittelbare Einflussnahme auf politische Entscheidungen (Bentele & Nothhaft, 2015).

Digitalisierung. Beide gesellschaftlichen Entwicklungen verändern nicht nur Rahmenbedingungen für Unternehmen, sondern auch die Erwartungshaltung von Stakeholdern, indem unternehmerische Verantwortung stärker auch im politischen Raum eingefordert wird. Das greift das theoretische Konzept der Corporate Social Advocacy (CSA) auf (Dodd & Supa, 2014), welches trotz einer noch jungen Forschungshistorie diverse Ansatzpunkte für die Analyse gesellschaftspolitischer Positionierungen bereitstellt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird in Kapitel 3 aus zwei Perspektiven analysiert, ob gesellschaftspolitische Positionierungen eine Aufgabe der Unternehmenskommunikation darstellen können. Anhaltspunkte bieten dafür sowohl normative Ansätze, die eine Gesellschafts- und Gemeinwohlorientierung von Public Relations (PR) annehmen (Grunig & Grunig, 2003), als auch rationale Überlegungen. Letztere beziehen sich vor allem auf die strategischen Ziele von PR, welche durch gesellschaftspolitische Positionierungen mitunter erreicht werden könnten. Aus dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung resultiert schließlich eine Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen sowie das Modell eines strategischen Positionierungsprozesses.

Die Arbeit prüft weiter, ob gesellschaftspolitische Positionierungen auch in der Praxis als Kommunikationsaufgabe wahrgenommen und strategisch eingesetzt werden. Dazu werden anhand einer Inhaltsanalyse Twitter-Beiträge deutscher Unternehmen untersucht. Kapitel 4 beschreibt den Untersuchungsgegenstand der Studie, die Konzeption des Erhebungsinstruments sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung. Das darauffolgende Kapitel stellt die Ergebnisse der Inhaltsanalyse dar und interpretiert diese im Kontext bestehender Erkenntnisse. Die Analyse betrachtet dabei zunächst die Häufigkeit von Positionierungen. Weiter befasst sie sich damit, ob es sich um einen kommunikativen Trend handelt und wie einzelne Komponenten des Positionierungsprozesses praktisch umgesetzt werden, etwa die Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahme. Zudem werden die Unternehmen auf Basis ihres Positionierungsverhaltens in Gruppen eingeteilt. Abschließend folgen eine zusammenführende Diskussion, Limitationen der Studie sowie ein kurzes Fazit.

2. Theoretischer Hintergrund: Die Entwicklung unternehmerischer Verantwortung

Nicht nur der Blick in die Kommunikationspraxis lässt auf ein steigendes Interesse an gesellschaftspolitisch engagierten Unternehmen schließen (Gaither, Austin & Collins, 2018): Auch die Wissenschaft befasst sich durchaus mit Unternehmen, die ihren traditionell neutralen Standort bezüglich politischer Themen verlassen (Davis, 2017). Dennoch erweist sich der Forschungsstand in Anbetracht der Entwicklungen als lückenhaft. Ansatzpunkte bieten deshalb vor allem bestehende Konzepte, die sich mit Unternehmen und ihrer Verantwortung für die Gesellschaft auf breiterer Basis befassen. Das meint vor allem das Forschungsfeld der Corporate Social Responsibility (CSR) sowie der CSR-Kommunikation.

Genau wie bei gesellschaftspolitischen Positionierungen steht dabei die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft im Mittelpunkt (Schicha, 2014). Denn obwohl eine eindeutige und theoretisch fundierte Definition bislang aussteht, betreffen gesellschaftspolitische Positionierungen politische Themen, die sich auf eine Gesellschaft auswirken (Gaither, Austin & Collins, 2018). Politik meint dabei nach Meyer (2010) „die Gesamtheit der Aktivitäten zur Vorbereitung und zur Herstellung gesamtgesellschaftlich verbindlicher und/oder am Gemeinwohl orientierter und der ganzen Gesellschaft zugutekommender Entscheidungen“ (S.37). Gesellschaftspolitische Positionierungen können sich damit auf eine Vielzahl an politischen Themen wie Gleichbehandlungspolitik, Grundrechte in einer Demokratie, Wirtschafts-, Sozial-, Migrations-, Bildungs-, Umwelt-, Sicherheits-, Außen- oder Gesundheitspolitik beziehen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2019a, 2016b; Ferdinand, 2008).

Eine Positionierung meint weiter im Sinne von „Stellung beziehen“ (Duden, 2019), dass ein Akteur in Bezug auf einen Sachverhalt einen bestimmten Standpunkt einnimmt. Demnach könnten auch Spenden an politische Parteien als Positionierung bezeichnet werden. Da es sich dabei jedoch nicht um eine öffentliche Kommunikationsmaßnahme handelt, wird diese Form der Stellungnahme im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

Bevor gesellschaftspolitische Positionierungen aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive beleuchtet werden und damit die Frage beantwortet werden kann, ob es sich um eine neue Kommunikationsaufgabe handelt, werden im folgenden Kapitel die Grundlagen zu unternehmerischer Verantwortung dargestellt. Es wird kurz skizziert, welches Verständnis von CSR derzeit in der Wissenschaft vorherrscht, wobei sich der Fokus auf eine

zunehmende Ausdehnung in den politischen Bereich richtet. Zudem wird die Beziehung zwischen CSR und Kommunikation dargestellt sowie deren Veränderung durch die Digitalisierung. Als relativ junges Konzept der Wissenschaft, das den steigenden Anforderungen gerecht werden will, wird zudem die Corporate Social Advocacy (CSA) vorgestellt. Diese beschreibt unternehmerische Stellungnahmen im gesellschaftspolitischen Raum vordergründig aus organisationstheoretischer Perspektive. Die Merkmale der CSA bieten dennoch Anhaltspunkte für die kommunikationswissenschaftliche Fundierung gesellschaftspolitischer Positionierungen.

2.1 Corporate Social Responsibility als Grundlage unternehmerischer Verantwortung

Die Publikation „Social Responsibilities of the Businessman“ von Howard R. Bowen (1953) gilt als eine der ersten Arbeiten, die sich mit einer potentiellen Verantwortung oder Verantwortungswahrnehmung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft befassen. Ein Durchbruch gelang dem Ansatz jedoch erst im Verlauf der 1970er Jahre, in denen die sogenannte Stakeholder Theory an Bedeutung gewann und zunehmend als Alternative zur Shareholder Theory betrachtet wurde. Letztere wurde vor allem durch Milton Friedman begründet, dessen Darstellungen innerhalb der Wissenschaft kontrovers diskutiert wurden: Friedman (1970) erklärte, dass Unternehmen lediglich ihren Anteilseignern im Sinne einer Gewinnmaximierung verpflichtet seien: „There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rule of the game [...]“ (S.6).

Die Stakeholder Theory gilt als Alternative zum Ansatz Friedmans, welche Unternehmenserfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung verbindet (Karmasin, 2015). Sie bricht die vermeintlichen Mauern zwischen Unternehmen und deren Umwelt auf, indem die Interessen weiterer Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter, Medien, Wettbewerber oder Lieferanten (Bonafous-Boucher & Rendtorff, 2016) berücksichtigt werden. Die Stakeholder Theory hat auch die PR maßgeblich beeinflusst: Mit ihrer Hilfe sollen die unterschiedlichen Ansprüche von Unternehmen und Stakeholdern ausgehandelt werden (Waddock & Googins, 2011). Zu einer ökonomischen Komponente kommt damit eine normative, indem aus stakeholdertheoretischer Perspektive alle berechtigten Ansprüche

berücksichtigt werden sollten (Karmasin, 2015). Nur dann gilt ein Unternehmen demnach als legitim⁶, erlangt also soziale Akzeptanz (Raupp, 2011).

Auf dieser Betrachtung basieren heutige CSR-Konzeptionen, die sich ebenfalls mit der Herstellung von Legitimität durch Unternehmen-Umwelt-Beziehungen befassen (Karmasin & Litschka, 2008). Welche Maßnahmen CSR dabei konkret umfasst, ist wissenschaftlich umstritten. Ein früher Erklärungsansatz stammt von Archie B. Carroll (1979): Wie in der sogenannten Verantwortungspyramide dargestellt (s. Abb. 2), sollen Unternehmen ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische Ansprüche erfüllen. Vielen modernen Konzeptionen greift diese Definition jedoch zu kurz. Besonders die beiden unteren Ebenen der Pyramide werden von vielen Stakeholdern bereits vorausgesetzt. Aktuellere Konzeptionen orientieren sich deshalb verstärkt an der Auslegung der Europäischen Kommission (2011), in der neben Freiwilligkeit auch ein Bezug zum Geschäftskern herausgestellt wird. CSR ist demnach „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2011, S.8).

Abbildung 2: Die Verantwortungspyramide der Corporate Social Responsibility.

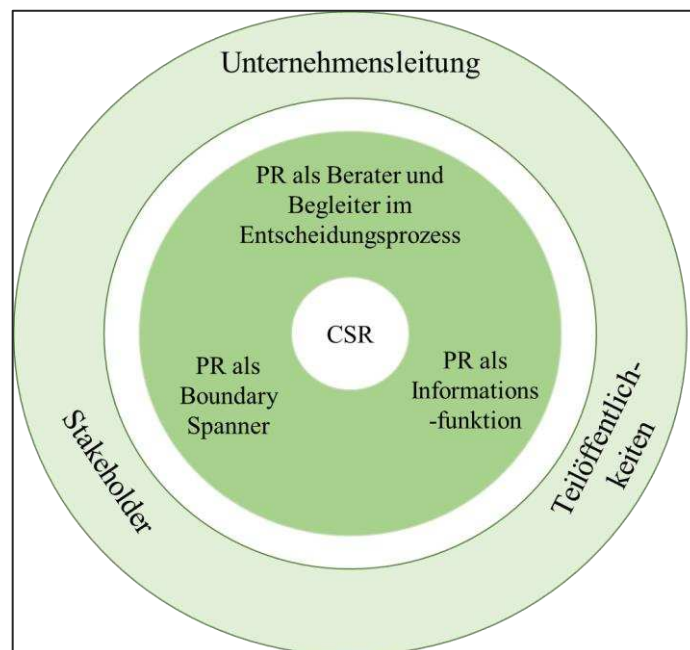


Quelle: Carroll (1979, S.499).

⁶ Legitimation bedeutet nach Szyszka und Bentele (2015) die „Anerkennung bzw. Nachweis der Berechtigung zu einem bestimmten Handeln“ (S.1126). Legitimität wiederum meint die soziale Anerkennungswürdigkeit beziehungsweise Akzeptanz. Die PR-Forschung beschreibt die bezugsgruppenseitige Legitimation von Organisationen als PR-Funktion.

Im Rahmen der CSR findet auch eine Auseinandersetzung mit kommunikationsstrategischen Fragen statt (Weder & Karmasin, 2015). Dabei geht es nicht nur um eine reine Berichterstattung von CSR-Aktivitäten, sondern zugleich um die Frage, wie mittels CSR kommunikative Ziele wie eine Reputations- oder Vertrauenssteigerung erreicht werden können (Ihlen, Bartlett & May, 2011). Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich bei CSR klassisch nicht um reine Kommunikation handelt, sondern dass ihr konkrete Handlungen zugrunde liegen. Dennoch nimmt die PR nach Huck-Sandhu (2011) nicht nur eine distributive Informationsfunktion ein, sondern vermittelt als sogenannter „Boundary Spanner“ (S.211) zwischen den Ansprüchen von Stakeholdern und Unternehmen und agiert dadurch als Berater des Managements, wenn es um CSR-Entscheidungen geht (s. Abb. 3).

Abbildung 3: Zusammenspiel von PR und CSR aus Prozessperspektive (vereinfachte Darstellung).



Quelle: Huck-Sandhu (2011, S.211).

Obwohl CSR mittlerweile ein umfassendes interdisziplinäres Forschungsfeld darstellt, handelt es sich weiter um ein Konzept, dessen Grenzen nicht klar abgesteckt sind (Blowfield & Murray, 2008; Waddock, 2004). Besonders durch zahlreiche Erscheinungsformen in der Praxis, die sich kontinuierlich weiterentwickeln, zeichnet sich die Forschung durch Lücken aus, was auch die CSR-Kommunikation betrifft (Jarolimek, 2011).

2.2 Unternehmerische Verantwortung im politischen Raum

Obwohl sich Unternehmen auch durch die Bedeutungszunahme von CSR längst mit dem Thema Verantwortung befassen, wurde eine politische Komponente dabei lange

ausgeschlossen – zumindest in der Öffentlichkeit. CSR-Maßnahmen wurden entsprechend als unpolitisch deklariert, der Fokus lag auf geschäftskernbezogenen oder philanthropischen Aktionen. Politische Einflussversuche hingegen fanden hinter verschlossenen Türen statt (den Hond, Rehbein, de Bakker & Kooijmans-van Lankveld, 2014). Die Wissenschaft stellte jedoch schon früh die Frage: Wie (un)politisch können Unternehmen und damit auch CSR tatsächlich sein? Besonders gesellschaftliche Entwicklungen wie die Globalisierung befeuern diese Debatte, wie Matten, Crane und Chapple (2003) aufzeigen: „[T]he more that governmental power and sovereignty have come under threat, the more that relevant political functions have gradually shifted towards the corporate sphere [...]” (S.109).

Damit eng verbunden ist das Konzept der Corporate Citizenship (Matten & Crane, 2003). Während dieses lange Zeit vor allem philanthropische CSR-Maßnahmen (Carroll, 1999) beschrieb, gelten Unternehmen vor dem Hintergrund der sinkenden Wirkungsmacht von Nationalstaaten (Scherer & Palazzo, 2011; Scherer, Palazzo & Baumann, 2006) mittlerweile erst dann als „gute Bürger“, wenn sie zusätzliche Anforderungen erfüllen. Dazu gehören etwa eine Beteiligung am öffentlichen Diskurs, Entscheidungen zum Wohle der Gesellschaft sowie das Bereitstellen öffentlicher Güter (Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer, 2016). Das beschreibt eine gesellschaftspolitische Teilhabe, die über egozentrische Modelle wie Lobbying hinausgeht. Unternehmen sollen demnach proaktiv zur Lösung globaler gesellschaftlicher Probleme beitragen (Lock & Seele, 2016; Scherer & Palazzo, 2011). Vor diesem Hintergrund wurden in der Wissenschaft neue Begriffe wie „Corporate Political Responsibility“ oder „Political Corporate Social Responsibility“ eingeführt (Bohnen, 2015; Lock & Seele, 2016) und Modelle der klassischen CSR mit politischer Theorie verknüpft.

In vielen Fällen handelt es sich dabei um normative Ansätze (Scherer et al., 2016). Während in der CSR-Forschung im engeren Sinne längst über ökonomische Motive und Wirkungen gesprochen wird (Europäische Kommission, 2011; Huchler, 2013), werden Vorteile für die Unternehmen im Rahmen der Corporate Citizenship kaum angesprochen. Dies kann angesichts gewinnorientierter Organisationen als unrealistisch kritisiert werden.

2.3 Unternehmerische Verantwortung im digitalen Raum

Neben der zunehmenden Politisierung beeinflussen auch andere Entwicklungen die CSR und ihre Kommunikation. Dabei ist besonders die Digitalisierung der Gesellschaft zu nennen: Sie erhöht vor allem den Druck auf Unternehmen, öffentlichen Erwartungen in Bezug auf Normen und Werte zu entsprechen (Bohnen, 2015). Das Internet und besonders

soziale Medien⁷ steigern die Macht der Stakeholder und machen Unternehmenshandlungen zugleich transparenter (Bohnen, 2015; Pleil, 2015). Zweifel an der Legitimität eines Unternehmens werden so schneller und für einen größeren Personenkreis ersichtlich (Davis, 2017). So wird etwa das Phänomen des Greenwashings (Jahdi & Acikdilli, 2009) zum Risiko: Beschreiben sich Unternehmen selbst als umweltfreundlich und damit gemeinwohlorientiert, während gegenteilige Handlungen aufgedeckt werden, kann das negative Reaktionen nach sich ziehen.

Gleichzeitig bietet das Internet der CSR-Kommunikation auch Chancen. PR-Manager können Stakeholder-Ansprüche durch neue Möglichkeiten zum Dialog nicht nur schneller identifizieren, auch ihre Informationsfunktion wird durch die Umgehung von Gatekeepern wie Journalisten vereinfacht, wie Capriotti (2011) erklärt:

[T]he Internet is a great option for corporations to set and present their agenda on CSR and it also allows companies to design their own CSR messages and communicate them to their stakeholders without being controlled, altered or manipulated by gatekeepers. (S.363).

Besonders soziale Medien wie Facebook oder Twitter bieten zudem verschiedene Kommunikationsmodi, die von Dialog bis hin zu simplen Updates zur Informationsverteilung reichen (Thimm, Einspänner & Dang-Anh, 2012). Diese Möglichkeiten nutzen verstärkt auch politische Akteure (Parmelee & Bichard, 2012), was die Politisierung von CSR-Kommunikation mit der Digitalisierung verbindet.

Das Internet und vor allem soziale Medien sind folglich zentrale Treiber für die Kommunikation unternehmerischer Verantwortung, die sich verstärkt auf den politischen Raum ausdehnt. Während einerseits der Druck auf Unternehmen wächst, entsteht andererseits die Chance, mittels Verantwortungskommunikation Legitimität zu erlangen.

2.4 Verantwortung durch Positionierungen: Das Konzept Corporate Social Advocacy

Vor dem Hintergrund der Politisierung von unternehmerischer Verantwortung in einer digitalen Welt stellt sich die Frage, wie Unternehmen den Ansprüchen ihrer Stakeholder gerecht werden können. Eine Antwort auf diese Frage will das Konzept der Corporate Social

⁷ Soziale Medien sind Kommunikationskanäle im Internet, die Produktion, Distribution und Austausch nutzergenerierter Inhalte ermöglichen (Dimitrakopoulou, 2015).

Advocacy (CSA) sein (Dodd & Supa, 2014). Der vergleichsweise junge Ansatz wird gemeinhin der CSR zugeordnet (Gaither, Austin & Collins, 2018), geht jedoch weit über das traditionelle Verständnis hinaus. In diesem Kapitel werden die Merkmale von CSA nachgezeichnet, die aus dem aktuellen Forschungsstand abgeleitet werden können.

Ein zentraler Unterschied zu klassischer CSR sind demnach die Kommunikationsinhalte: Es wird nicht länger nur über Themen gesprochen, die ein Unternehmen unmittelbar betreffen – etwa die eigene Lieferkette oder eine umweltfreundliche Produktion (Dodd & Supa, 2015). Stattdessen bezieht sich CSA auf Unternehmen, die sich öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen äußern oder zu diesen Stellung beziehen, wie Dodd und Supa (2014) erklären. Dabei kommunizieren die Unternehmen häufig in Reaktion auf nicht selbst initiierte Ereignisse oder Entwicklungen (Dodd & Supa, 2015). Diese Form von politischer Verantwortung spielte in der Wissenschaft bislang nur eine geringfügige Rolle.

Der größte Teil der Literatur zur CSA stammt aus der Marketing-Forschung (Clemensen, 2017; Korschun, Aggarwal, Rafieian & Swain, 2016) oder dem Bereich der Wirtschaftsethik (Wettstein & Baur, 2016), wobei Corporate Social Advocacy häufig synonym zu anderen Begriffen wie „Corporate Political Activism“, „Brand Activism“ oder „Corporate Political Advocacy“ verwendet wird. Eine theoretische Fundierung bleibt dabei tendenziell aus, stattdessen wurden bislang vor allem Fall- (Gaither, Austin & Collins, 2018) sowie Wirkungsstudien durchgeführt (Clemensen, 2017; Dodd & Supa, 2014).

Gemein ist den Arbeiten weiter eine deutliche Abgrenzung von CSA zu traditionellen politischen Unternehmensfunktionen (Corporate Political Activity, CPA), die in der Regel hinter verschlossenen Türen stattfinden. Gemeint sind damit nach Hillman und Hitt (1999) „a variety of ways in which firms try to influence public policy decisions“ (S.825), beispielsweise Parteispenden oder Lobbying. Corporate Social Advocacy beschreibt hingegen öffentliche Äußerungen (Gaither, Austin & Collins, 2018), häufig über soziale Medien (Clemensen, 2017). Wettstein und Baur (2016) erklären CSA deshalb zu einer neuen, transparenteren Form von politischem Engagement, das außerhalb formeller Kanäle stattfindet und sich nicht nur an institutionelle Akteure richtet.

Weiter handelt es sich bei CSA um eine reine Kommunikationsmaßnahme, die anders als klassische CSR zwar von Unternehmenshandlungen begleitet werden, jedoch auch für sich alleine stehen kann (Gaither, Austin & Collins, 2018; Gaines-Ross, 2017). Eine Übersicht der verschiedenen Merkmale von CSA, CSR und CPA zeigt Tabelle 1.

Tabelle 1: Merkmalsvergleich von Corporate Social Advocacy, klassischer Corporate Social Responsibility sowie Corporate Political Activity.

Vergleichsdimension	Corporate Social Advocacy (CSA)	Corporate Social Responsibility (CSR)	Corporate Political Activity (CPA)
Grad der Öffentlichkeit	Öffentlich	Öffentlich	Nicht öffentlich
Zielgruppe	Verschiedene Stakeholder	Verschiedene Stakeholder	Politische Stakeholder
Form	Kommunikation	Handlung	Handlung und/ oder Kommunikation
Kontroverse	Kontroverse und nicht kontroverse Themen (?)	Keine kontroversen Themen	Kontroverse und nicht kontroverse Themen
Unternehmensbezug	Kein unmittelbarer Geschäftskernbezug	Meist mit unmittelbarem Geschäftskernbezug	Unmittelbarer Geschäftskernbezug
Positionierung	Stellung beziehen	Keine Stellung beziehen	Stellung beziehen hinter verschlossenen Türen
Reaktivität	Bezug auf externe Anlässe (reaktiv)	U.a. eigens initiierte Anlässe (proaktiv)	Reaktiv oder proaktiv
Denkbare Motive	Ethische vs. strategische Motive	Ethische vs. strategische Motive	Strategische Motive

Eigene Darstellung.

Entscheidend im Rahmen von CSA ist dabei die Einnahme eines eindeutigen Standpunkts bezüglich eines Sachverhalts. Wettstein und Baur (2016) erklären: „Etymologically, advocacy derives from the past participle of the Latin verb *advocare*, which means to summon assistance” (S.4). Neutrale Äußerungen zu gesellschaftspolitischen Themen spielen demnach keine Rolle.

Andere Merkmale von CSA finden sich nur in einzelnen Publikationen. So sind nach Dodd und Supa (2014), welche sich dem Konzept in Teilen aus kommunikationswissenschaftlicher Sichtweise nähern, lediglich kontroverse Themen inbegriffen: Indem der Einstellung mancher Stakeholder damit widersprochen werden könnte, stelle CSA stets ein kommunikatives Risiko dar. Ein empirischer Beleg wird an dieser Stelle jedoch nicht angebracht. Andere Autoren bezeichnen entsprechend auch die Positionierung zu nicht-kontroversen Themen als CSA (Clemensen, 2017).

Nur begrenzte Einigkeit besteht auch in der Frage nach den Motiven. Auf der einen Seite wird argumentiert, dass Unternehmen durch ihre Beteiligung an für die Gesellschaft relevanten Diskursen ihrer normativen Pflicht zur Verantwortungsübernahme nachkommen

(Reiter, 2016). Andere Autoren wie Wettstein und Baur (2016) sprechen hingegen auch potentielle strategische Motive an, indem sie auf Möglichkeiten zur Reputations- und Imagesteigerung verweisen. Eine konkrete Auseinandersetzung mit den Hintergründen gesellschaftspolitischer Positionierungen, insbesondere unter Berücksichtigung der Kommunikationswissenschaft, steht jedoch aus. Diesen Bezug stellt das nachfolgende Kapitel her, welches sich auf Basis theoretischer Ansätze damit, ob gesellschaftspolitische Positionierungen eine neue Aufgabe für die Kommunikation sein können.

3. Theoriebasierte Argumentation: Gesellschaftspolitische Positionierungen als potentielle Aufgabe von Unternehmenskommunikation

Eine Verbindung zwischen gesellschaftspolitischen Positionierungen und Unternehmenskommunikation scheint bereits auf den ersten Blick offensichtlich – handelt es sich dabei doch um eine Kommunikationsmaßnahme (Wettstein & Baur, 2016). Die Stellungnahme wird zudem häufig über klassische PR-Kanäle wie Pressemitteilungen oder soziale Medien verbreitet (Gaines-Ross, 2017). Auch für Dodd und Supa (2014) ist deshalb offensichtlich: „Corporate social advocacy clearly falls in the wheelhouse for public relations practitioners“ (S. 15). Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob PR wie im Fall der CSR-Kommunikation mehr als eine Distributionsfunktion innehat. Ergeben sich aus den Funktionen und Zielen von PR sowie dem Anspruch der Profession an sich selbst eine Verantwortung für den Themenbereich? Es gilt zu überprüfen, ob das gesamte Management von gesellschaftspolitischen Positionierungen – von der Entscheidung über die operative Ausarbeitung bis hin zur Erfolgskontrolle – ebenfalls in der Unternehmenskommunikation verortet sein sollte.

Zur Beantwortung dieser Fragen werden theoretische Ansätze aus der Kommunikationswissenschaft herangezogen. Auf Basis der Erkenntnisse zum Konzept CSA kristallisieren sich zwei Argumentationslinien heraus, die sich gewissermaßen gegenüberstehen. Während eine Betrachtungsweise die Gesellschaftsorientierung als Teil ethischer Kommunikation erachtet, rücken auf der anderen Seite strategische Motive in den Fokus. Denkbar ist hierbei der Einsatz gesellschaftspolitischer Positionierungen, um Unternehmensziele wie Vertrauen, Reputation oder Legitimität zu erreichen. Auch können sie im Rahmen des Issues Managements der Sicherung von Handlungsspielräumen dienen, wie Dodd und Supa (2014) andeuten.

Damit will die vorliegende Arbeit nicht nur zur Theoriefindung beitragen, sondern erarbeitet auch eine wissenschaftliche Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen. Zudem werden Anhaltspunkte herausgearbeitet, die im Rahmen einer strategischen Positionierung Einfluss auf die Wirkung nehmen können und deshalb im Managementprozess berücksichtigt werden sollten. Daraus ergeben sich wiederum verschiedene Forschungsfragen, die mithilfe einer empirischen Untersuchungen beantwortet werden.

3.1 Normative Argumentation: Gesellschaftspolitische Positionierungen als kommunikationsethische Aufgabe

Betrachtet man die bestehende Literatur zu CSA, fällt auf, dass unabhängig von der jeweiligen Forschungsperspektive meist eine normative Komponente im Mittelpunkt steht. Das liegt vor allem daran, dass Unternehmen zu Themen Stellung beziehen, die keine offensichtliche Relevanz für ihren Erfolg haben. Es wird deshalb mitunter angenommen, für das Unternehmen entstünden keine unmittelbaren Vorteile: „Unlike a typical CPA scenario in which corporations lobby behind closed doors for their own interests, advocacy exposes corporations publicly and on issues which are of no direct relevance to their economic interests” (Wettstein & Baur, 2016, S.204).

Innerhalb der PR-Forschung existiert dabei eine Vielzahl an Arbeiten, welche sich mit den Normen des Berufsfelds (Merten & Risse, 2009) sowie einem Beitrag der PR zum Gemeinwohl befassen. Hintergrund ist vor allem die besondere Rolle der Unternehmenskommunikation: Sie steht in direktem Austausch mit den verschiedenen Anspruchsgruppen und handelt mit ihnen im Sinne der Stakeholder Theory Interessen aus (Karmasin, 2015). Da die PR jedoch zu Loyalität gegenüber ihrem Auftraggeber verpflichtet ist und dessen Interessen vertritt (Bentele & Rosenthal, 2012), wird ihre Gemeinwohlorientierung in der Öffentlichkeit häufig angezweifelt (Merten & Risse, 2009). Durch berufsethische Normen im Aushandlungsprozess wird deshalb versucht, die gesellschaftliche Legitimation der Profession zu erreichen (Parsons, 2004). Indem sich ein Unternehmen nun etwa zu gesellschaftspolitischen Ereignissen positioniert, um normativ erstrebenswerte Zustände wie Demokratie oder Gerechtigkeit zu erhalten oder zu erzielen, handelt die Unternehmenskommunikation nach diesen Normen.

Bereits im Rahmen der Excellence Theory, welche oft als Meilenstein der PR-Forschung betrachtet wird, beschreibt Grunig (1992) die gegenseitige Abhängigkeit von PR und Gesellschaft. Demnach soll Kommunikation nicht auf die Gesellschaft gerichtet werden, sondern im Einklang mit ihr stattfinden. Nur so würden Unternehmen und PR als legitim wahrgenommen. Grunig (1992) kommt deshalb zum Schluss, dass exzellente Unternehmenskommunikation gesellschaftsorientiert sein muss.

Andere Autoren haben sich in der Folge mit der Funktion von Kommunikation in demokratischen Gesellschaften befasst (Spicer, 2000) – teils kritisch (L’Etang & Pieczka, 2006). Die Deutsche Public Relations Gesellschaft beschreibt PR im Rahmen des deutschen

Kommunikationskodex hingegen als entscheidenden Teil eines kommunikativen Austausches, der zur demokratischen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung beitrage (Bentele & Rosenthal, 2012). Auch Sommerfeldt (2013) erklärt: „A public sphere in which multiple competing voices may be heard is thus central to the functioning of democracy“ (S.281). Demnach sollten Unternehmen auch im Bereich der Gesellschaftspolitik ihre Position artikulieren und so zu einer funktionierenden Gesellschaft beitragen.

Auch Maureen Taylor (2011) hat sich umfassend mit Gemeinwohlorientierung von PR befasst. Ihrer Ansicht nach sind Entscheidungen, von denen die Gesellschaft profitiert, letztendlich auch gut für Unternehmen. Arbeitet eine Organisation nur für ihre eigenen Interessen und versucht derartige Entscheidungen zu verhindern, wird sie früher oder später auf Widerstand stoßen (Taylor, 2011). Dadurch sinkt wiederum die Legitimität der Organisation, was existenzbedrohliche Folgen haben kann. Diese Haltung soll sich nach Taylor (2011) in der Kommunikation mit den Stakeholdern wiederfinden.

Durch diese besondere Rolle von PR wird die Unternehmenskommunikation zuweilen als ethisches Gewissen von Unternehmen beschrieben (Bowen, Hung-Baesecke & Chen, 2016; Grunig & Grunig, 2003; Holtzhausen & Voto, 2002). PR-Praktiker sollen das Management demnach im Hinblick auf ethisches Verhalten beraten und Ansprüche der Gesellschaft nach innen vertreten (Grunig, Dozier & Grunig, 2002). Auch gesellschaftspolitische Positionierungen müssten folglich von der PR an das Management herangeführt werden. Andere Unternehmensbereiche wie eine Rechtsabteilung befassen sich zwar ebenfalls mit Entscheidungen, die ethische Aspekte enthalten – sie haben jedoch andere Funktionen und stehen nicht mit einer Vielzahl an Stakeholdern in Beziehung.

Doch auch PR muss sich die Frage stellen: Kann eine Gemeinwohlorientierung im Hinblick auf die Auftragsbindung tatsächlich auch dann geleistet werden, wenn diese den Unternehmensinteressen entgegensteht? Es scheint zuweilen, als erzeuge die Wissenschaft an dieser Stelle paradoxe Ansprüche, welche die Praxis auch mit größter Mühe nicht erreicht kann. Darf die Kommunikation beispielsweise höhere Löhne vertreten, wenn dies die Profitabilität des Auftraggebers gefährdet? Bentele (2015a) betont bei der Beschreibung von PR-Ethik deshalb die Notwendigkeit des Abwägens. Gerade bei Interessenskonflikten müssten PR-Manager eine tragfähige Argumentation vorlegen, vermitteln und letztendlich eine Entscheidung treffen, die die Ziele der Organisation nicht gefährdet, genauso wenig wie das öffentliche Vertrauen. PR ist kein Selbstzweck: Sie hat mit der Legitimation von

Organisationen eine konkrete Funktion, die durch Gesellschaftsorientierung zuweilen nicht erfüllt werden kann (Hoffjann, 2013).

Zusammengefasst bedeutet das, dass gesellschaftspolitische Positionierungen zwar in der Unternehmenskommunikation zu verorten sind, da diese wie kein anderer Bereich in Beziehung zu gesellschaftlichen Anspruchsgruppen steht und deshalb mit der Legitimation von Unternehmen betraut ist – rein normative Betrachtungsweisen genügen im Rahmen der Auftragsbindung jedoch nicht, um gesellschaftspolitische Positionierungen zu erklären. Aus diesem Grund werden im nächsten Schritt auch strategische Motive⁸ in Betracht gezogen.

3.2 Strategische Argumentation: Kommunikative Zielerreichung durch gesellschaftspolitische Positionierungen im Rahmen des Issues Managements

Im Forschungsfeld CSR findet bereits seit einigen Jahren verstärkt eine Abkehr von normativen Debatten statt (McWilliams & Siegel, 2001), die lediglich moralbasierte Motive für CSR-Maßnahmen berücksichtigen. Stattdessen werden auch potentielle ökonomische und legitimitätsbezogene Motive untersucht (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009), weshalb von einer Rationalisierung der CSR gesprochen wird (Etter & Fieseler, 2011). Diese Betrachtungsweise kann womöglich auch auf gesellschaftspolitische Positionierungen übertragen werden. Doch welche Vorteile für Unternehmen könnten sie schaffen? Ein möglicher Schlüssel zur Beantwortung dieser Frage sind die Ziele von PR. Hier ist an erster Stelle das Erweitern und Sichern von Handlungsspielräumen zu nennen, die eng mit einer sozialen Akzeptanz, der Legitimität, verbunden sind. Diese wiederum steht in Zusammenhang mit den Konstrukten Vertrauen, Reputation und Image (Weder, 2010).

Die CSR-Literatur hat sich bereits umfassend mit der Frage befasst, wie Verantwortungskommunikation zu diesen Zielen beitragen kann (Jarolimek, 2011). Da gesellschaftspolitische Positionierungen ebenfalls eine Form von Verantwortungskommunikation darstellen, können Erkenntnisse übertragen werden. Das folgende Kapitel befasst sich deshalb zunächst mit einem möglichen Zusammenhang zwischen gesellschaftspolitischen Positionierungen und den Kommunikationszielen Legitimität, Vertrauen sowie Reputation. Um diese Ziele in einer komplexen Welt zu erreichen und dabei keine Handlungsspielräume einzubüßen, wird zudem das sogenannte

⁸ Die Frage, ob soziale Handlungen vor dem Hintergrund strategischer Motive noch als sozial bzw. ethisch zu bezeichnen sind, soll in dieser Arbeit nicht tiefergehend diskutiert werden. Weitere Informationen hierzu finden sich beispielsweise bei L'Etang, Lugo-Ocando und Ahmad (2011) oder Brønn und Vidaver-Cohen (2009).

Issues Management eine immer wichtigere PR-Aufgabe (Lütgens, 2015). Aus diesem Grund wird im zweiten Unterkapitel analysiert, wie gesellschaftspolitische Positionierungen in dieses Konzept eingebettet werden können.

3.2.1 Gesellschaftspolitische Positionierungen und die Kommunikationsziele Legitimität, Vertrauen und Reputation

Bereits die gemeinwohlorientierte Perspektive im Rahmen der normativen Argumentation hat gezeigt: Kommunikation unterstützt Unternehmen dabei, einen Interessensausgleich mit Stakeholdern zu erzielen, um so Legitimität zu erlangen und Handlungsspielräume zu sichern (Westermann & Schmid, 2012). Auch den Hond et al. (2014) erklären: „Firms’ non-market strategies, including CSR and CPA, are oriented towards shaping the social and political conditions under which the firm can thrive” (S.793). Für die Herstellung von Legitimität – auch als „license to operate“ (Raupp, 2011, S.105) bezeichnet – spielen die Konstrukte Vertrauen und Reputation eine tragende Rolle.

Moralische Legitimität

In der heutigen Zeit sind wirtschaftliche Kennzahlen wie der Umsatz, Marktanteile oder Arbeitsplätze nicht länger ausreichend, um soziale Akzeptanz zu generieren (Raupp, 2011). Zu einer Legitimität auf kognitiver Ebene kommt stattdessen eine moralische Komponente: Durch die sogenannte Moralisierung der Märkte (Stehr, 2007) entstehen innerhalb einer Gesellschaft Vorstellungen darüber, welche moralische Verantwortung Unternehmen hinsichtlich ihres Verhaltens tragen müssen (Raupp, 2011). Entsprechend wird gemeinwohlorientiertes Handeln stärker eingefordert und die Legitimität derer hinterfragt, die die Standards augenscheinlich nicht erfüllen (Westermann & Schmid, 2012). Der Mangel an sozialer Akzeptanz kann neben wirtschaftlichen Schäden im schlimmsten Fall den Verlust der Existenzgrundlage bedeuten, indem etwa gesetzliche Änderungen verabschiedet werden, die die Geschäftsgrundlage des Unternehmens unterbinden. Unternehmen versuchen deshalb in der Regel, den Erwartungen der Gesellschaft soweit möglich zu entsprechen (Sethi, 1975). In der Tradition des Neo-Institutionalismus sind deshalb „bestimmte Organisationsformen oder Managementpraktiken nicht aus Gründen der Effizienz im Sinne einer Optimierung des Input-Output-Verhältnisses vorhanden [...], sondern einzig, weil sie die Organisation mit Legitimität ausstatten, die ihnen durch die institutionelle Umwelt verliehen wird“ (Wehmeier, 2015, S. 166).

Da es sich bei Legitimität um ein Wahrnehmungsphänomen handelt, das Unternehmen von Gesellschaftsmitgliedern zugeschrieben wird, kann sie auch durch kommunikative Diskurse hergestellt werden (Raupp, 2011). Das gilt als ein zentrales Motiv für CSR-Kommunikation, welche auf eine moralische Legitimität abzielt. In diesem Sinne können gesellschaftspolitische Positionierungen zur kommunikativen Legitimation beitragen, indem die gesellschaftlichen Erwartungen in Bezug auf unternehmerische Verantwortung erfüllt werden. Verteidigt ein Unternehmen etwa die Demokratie, kann das als legitimierend wahrgenommen werden, da die Positionierung als moralisch richtiges Verhalten interpretiert wird. Das gilt jedoch nur für Gesellschaften, in denen die Demokratie als beste Staatsform wahrgenommen wird. Legitimität entsteht damit vor allem über Positionen, deren moralische Korrektheit in einer Gesellschaft nicht angezweifelt werden. Würde sich ein deutsches Unternehmen folglich für autoritäre Regime einsetzen, wäre die Zuschreibung von moralischer Legitimität unwahrscheinlich.

Hier muss jedoch berücksichtigt werden, dass sich Moralvorstellungen sowohl im kulturellen als auch im zeitlichen Kontext verändern können. So gilt die Bevölkerung in den USA derzeit etwa als extrem gespalten, was Themen wie Migration betrifft (Gatzke & Zacharakis, 2018). Dennoch scheinen die Positionierungen von Unternehmen gerade in diesem Umfeld zuzunehmen (Gaines-Ross, 2017). Offen bleibt somit zunächst, ob eine Positionierung allein bereits Legitimität erzeugt, indem sie als Akt gemeinwohlorientierter Zivilcourage wahrgenommen wird – oder ob die US-Unternehmen das Risiko schlichtweg in Kauf genommen haben.

Vertrauen

Legitimität steht in enger Verbindung zum Konstrukt Vertrauen. Dieses gilt als Grundlage langfristiger Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft (Hubig, 2014). Deshalb gilt das Herstellen von Vertrauen als eines der wichtigsten Ziele von PR, wie bereits frühe Arbeiten der Kommunikationswissenschaft zeigen (Hundhausen, 1951; Ronneberger & Rühl, 1992). Nach Luhmann (1973) handelt es sich bei Vertrauen um einen komplexitätsreduzierenden Mechanismus, der sich zwar um zukunftsbezogene Erwartungen dreht, jedoch auf vergangenen Erfahrungen basiert (Bentele & Seidenglanz, 2015).

Welche Rolle spielt PR bei der Herstellung von Vertrauen? Besonders in modernen Gesellschaften werden Informationen über eine Organisation vor allem medial transportiert, der Einzelne kann diese nicht in ihrer ganzen Komplexität selbst bewerten. PR kann die

Vertrauenseinschätzung von Individuen in Bezug auf eine Organisation deshalb kommunikativ beeinflussen. Nach Bentele und Seidenglanz (2015) spielen dabei verschiedene Vertrauensfaktoren eine Rolle. Dazu gehören unter anderem gesellschaftliche Verantwortung und Verantwortungsethik. Bringt sich ein Unternehmen mittels einer gesellschaftspolitischen Positionierung folglich in den öffentlichen Diskurs ein und beweist so Verantwortung für die Gesellschaft, kann sich das positiv auf die Vertrauensbildung auswirken. Erneut stellt sich jedoch die Frage, ob allein der Aspekt der kommunikativen Verantwortungsübernahme vertrauensfördernd wirkt – oder ob Vertrauen bei Stakeholdern nur dann entsteht, wenn die Positionierung der eigenen Einstellung entspricht.

Für ersteres spricht der Vertrauensfaktor der kommunikativen Transparenz (Bentele & Seidenglanz, 2015). Die Positionierungen machen, anders als etwa Lobbying, die politische Haltung eines Unternehmens öffentlich. Diese Transparenz kann das Vertrauen der Stakeholder womöglich erhöhen. Erste Studien mit Konsumenten (Clemensen, 2017) lassen jedoch vermuten, dass sich positive Auswirkungen nur bei übereinstimmenden Positionen einstellen. Weitere empirische Untersuchungen sollten deshalb auch andere Anspruchsgruppen berücksichtigen und sich tiefergehend mit dem Konstrukt Vertrauen befassen. Denn dieses zeigt zugleich erste Risiken von Positionierungen auf: So ist der Aufbau von Vertrauen einerseits ein langfristiger Prozess (Hubig, 2014), andererseits kann Vertrauen schnell verspielt werden, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden (Bittl, 1997).

Image und Reputation

Unter dem Stichpunkt Vertrauen wurde bereits dargestellt, dass die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens in der heutigen Zeit kaum mehr durch individuelle Erfahrungen des Vertrauenssubjekts allein erfasst werden kann (Bentele & Seidenglanz, 2015). Hier kommen die Konstrukte Image und Reputation ins Spiel: „Reputation ist dort besonders von Nöten, wo die Risikoträchtigkeit des Handelns vom Vertrauenssubjekt nicht allein überblickt werden kann, Vertrauenswürdigkeit direkt nicht gegeben ist und der Handlungsdruck nicht erlaubt, bei fehlender Vertrauenswürdigkeit die Handlung zu unterlassen“ (Hubig, 2014, S.355). Reputation fungiert entsprechend als Kapital der Vertrauensbeziehung. Dadurch stehen einem Unternehmen bei positiver Reputation auch mehr Handlungsspielräume zur Verfügung, strategische Interessen werden als legitim wahrgenommen (Westermann & Schmidt, 2012). Reputation gilt dadurch als immaterieller Vermögenswert, der dem Unternehmen unter anderem Wettbewerbsvorteile sichert (Keh & Xie, 2009).

Fälschlicherweise werden die Begriffe Image und Reputation häufig synonym verwendet. Zwar handelt es sich in beiden Fällen wiederum um Wahrnehmungsphänomene (Einwiller, 2014), die Komplexität reduzieren. Während sich Images jedoch im Individuum bilden, entsteht Reputation über die Wahrnehmung vieler Personen (Einwiller, 2014). Einwiller (2014) beschreibt die Unternehmensreputation deshalb als „[...] kollektive Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens auf bestimmten Attributen, die aus dem öffentlichen und persönlichen Austausch individueller Images von einem Unternehmen resultiert“ (S.380). Unterschieden wird dabei zwischen kognitiver Reputation, die durch Kompetenzzuschreibungen entsteht, sowie affektiver Reputation, die sich auf eine wahrgenommene Sympathie bezieht (Schwaiger, 2004).

Aktiv beeinflussbar werden Image und Reputation über die Organisationsidentität, eine Selbstbeschreibung relevanter Attribute (Eisenegger, 2015). Dazu gehören vor allem geplante Selbstbeschreibungen, welche etwa in Form von Publikationen verbreitet werden (Eisenegger, 2015). In diesem Kontext betrachtet die Wissenschaft auch CSR als möglichen affektiven Reputationsfaktor, da sich ein Unternehmen als gemeinwohlorientiert beschreibt (Kirstein, 2009). Dasselbe kann für gesellschaftspolitische Positionierungen angenommen werden: Sie ergeben den Anschein, dass ein Unternehmen für bestimmte gesellschaftliche Haltungen und Werte eintritt (Weinzimmer & Esken, 2016; Dodd & Supa, 2014). Wird etwa öffentlich die Gleichbehandlung der Geschlechter oder Nationalitäten gefordert, kann der Eindruck entstehen, dass gesellschaftliche Werte wie Chancengleichheit, Fairness oder Offenheit Teil der Organisationsidentität sind. Dies wiederum unterstützt beim Aufbau einer entsprechenden affektiven Reputation.

So können derzeit beispielsweise Maßnahmen im Rahmen von Employer Branding⁹ als Versuche betrachtet werden, mithilfe gesellschaftspolitischer Positionierungen eine bestimmte Reputation aufzubauen. Bereits seit einigen Jahren findet in vielen Branchen ein ausgeprägter Wettbewerb um Arbeitskräfte statt (Abbate, 2014). Besonders die Generation der Millennials¹⁰, die aktuell verstärkt in den Arbeitsmarkt eintritt, stellt dabei andere Erwartungen an Arbeitgeber als Generationen vor ihr, wie Studien belegen (Davis, 2017). Sie fordert von Unternehmen ein Bekenntnis zu moralischen Werten sowie einen

⁹ Employer Branding beschreibt den identitätsbasierten Markenmanagementprozess der Arbeitgebermarke, der die „Planung, Steuerung, Koordination, Implementierung und Kontrolle aller dazugehöriger Aktivitäten“ (Burmans & Piehler, 2013, S.226) umfasst.

¹⁰ Der Begriff „Millennials“ bezeichnet die Generation, die zwischen den frühen 1980er- und den späten 1990er-Jahren geboren wurde.

sogenannten Purpose: Unternehmen sollen einen Zweck erfüllen, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten (Abbate, 2014). Gesellschaftsorientierte Maßnahmen wie Positionierungen können so zur Rekrutierungsstrategie werden.

Dabei handelt es sich jedoch um einen langfristigen Prozess, den die PR nicht allein in der Hand hat. So können etwa Unternehmenshandlungen, die inkonsistent zum vermittelten Selbstbild sind, die Reputation negativ beeinflussen (Szyzka, 2011). Weitere Faktoren, die auf das Reputationsmanagement mittels gesellschaftspolitischer Positionierungen einwirken können, werden in Kapitel 3.3 aufgegriffen.

3.2.2 Gesellschaftspolitische Positionierungen im Rahmen des Issues Managements

Komplexe globale Zusammenhänge, veränderte Stakeholder-Ansprüche und schnelle Kommunikationswege in einer digitalen Welt machen es für Unternehmen immer schwieriger, die vielen potentiellen Faktoren, die ihre Ziele beeinflussen, zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund nimmt das sogenannte Issues Management in vielen Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle ein (Ingenhoff & Röttger, 2008). Bereits in den 1970er Jahren von Howard Chase entwickelt, soll der Ansatz dabei unterstützen, Krisen im Hinblick auf Konstrukte wie Reputation, Vertrauen und damit Legitimität zu vermeiden sowie Handlungsspielräume eines Unternehmens zu sichern (Lütgens, 2015). Eine der bekanntesten Definitionen aus der deutschsprachigen Kommunikationsforschung beschreibt Issues Management entsprechend als

ein systematisches Verfahren, das durch koordiniertes Zusammenwirken von strategischen Planungs- und Kommunikationsfunktionen interne und externe Sachverhalte, die eine Begrenzung strategischer Handlungsspielräume erwarten lassen oder ein Reputationsrisiko darstellen, frühzeitig lokalisiert, analysiert, priorisiert und aktiv durch Massnahmen [sic] zu beeinflussen versucht sowie diese hinsichtlich ihrer Wirksamkeit evaluiert. (Ingenhoff & Röttger, 2008, S.323)

Auf den ersten Blick wird der Zusammenhang zu gesellschaftspolitischen Themen jedoch nicht ersichtlich, da diese nicht den Geschäftskern eines Unternehmens betreffen (Dodd & Supa, 2014). Denn Issues zeichnen sich nach Lütgens (2002) nicht nur durch öffentliches Interesse sowie ein gewisses Konfliktpotential aus, sondern entstehen zudem als „Konsequenz aus der Beziehung zwischen einer Organisation und einer oder mehrerer ihrer Stakeholder [...]“ (S.27 f.).

Betrachtet man die Zusammenhänge jedoch in einem größeren Kontext, zeigt sich, dass sich fast alle Bereiche der Gesellschaftspolitik zumindest indirekt auch auf Handlungsspielräume von Unternehmen auswirken, ob als Chance oder als Risiko (Lütgens, 2002). Man denke dabei beispielsweise an Migrationspolitik: Zwar ist diese kurzfristig nicht strategiekritisch, da Produkte, Lieferketten oder andere Prozesse, die sich auf Stakeholder-Beziehungen auswirken, nicht betroffen sind. In einem längerfristigen Kontext zeigt sich jedoch, dass durchaus relevante Handlungsspielräume beeinträchtigt werden könnten: Viele Branchen erleben schon heute einen Fachkräftemangel, ausgelöst durch Entwicklungen wie den demografischen Wandel (Abbate, 2014). Wollen Unternehmen diesem mit ausländischen Arbeitnehmern entgegenwirken, muss die Politik entsprechend Migration ermöglichen.

Die Einbeziehung gesellschaftspolitischer Themen in das Issues Management eines Unternehmens ist damit zwingend notwendig, um Handlungsspielräume für die Zukunft abzusichern. Unternehmen können sich mithilfe des Konzepts nicht nur frühzeitig auf Unsicherheiten und Anpassungen einstellen, sondern gegebenenfalls auch ihre eigene Position an „Meinungsmacher in Politik, Behörden, Medien und Öffentlichkeit“ (Wiedemann & Ries, 2014, S. 496) vermitteln, um Entwicklungen zu beeinflussen.

Doch warum kann es dabei sinnvoll sein, das eigentliche Motiv zu verbergen, indem der vorhandene Bezug zum Geschäftskern des Unternehmens nicht kommuniziert wird? Womöglich werden die Positionierungen dadurch als gemeinwohlorientiert und besonders glaubwürdig aufgefasst (Wettstein & Baur, 2016). Das kann neben einer möglichen Reputations- und Vertrauenssteigerung durch die Erfüllung moralischer Erwartungen auch bewirken, dass die Legitimität der Position an sich weniger in Frage gestellt wird. Spricht sich eine Organisation beispielsweise für eine hohe Wahlbeteiligung aus und begründet dies mit demokratischer Verantwortung, werden strategische Ziele, die durch ein bestimmtes Wahlergebnis erreicht würden, auf den ersten Blick nicht offenbart. Die versuchte Einflussnahme findet im Hintergrund statt, die Wahl wird von den Stakeholdern nicht als Instrument mächtiger Unternehmen wahrgenommen.

Damit könnten gesellschaftspolitische Positionierungen zu einem nützlichen Werkzeug im Rahmen des Issues Managements werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich grundsätzlich bereits um einen komplexen Ansatz handelt, der PR-Manager vor hohe Ansprüche stellt (Liebl, 1994). So ist es schwierig, potentielle Issues langfristig im Voraus zu identifizieren (Loew, 1999). Gesellschaftspolitische Themen erweitern das Spektrum dieser potentiellen Issues und erhöhen die Komplexität dadurch noch weiter. In der Theorie

stellt Issues Management folglich ein ideales Werkzeug der Unternehmenskommunikation dar, die auf dessen Basis umsichtige Entscheidungen treffen und geeignete Kommunikationsmaßnahmen einleiten kann. In der Praxis ist der Ansatz jedoch eine Herausforderung, der nicht nur einen hohen Ressourceneinsatz, sondern auch intensive und offene Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen erfordert.

3.3 Strategischer Kommunikationsprozess gesellschaftspolitischer Positionierungen

Die kommunikationswissenschaftliche Betrachtung zeigt folglich, dass gesellschaftspolitische Positionierungen Unternehmen mit moralischer Legitimität ausstatten können, indem sie auf kommunikative Ziele wie Reputation oder Vertrauen einwirken. Zudem können sie im Rahmen des Issues Management dabei unterstützen, Risiken zu vermeiden sowie Chancen zu nutzen. Gleichzeitig birgt das Konzept auch Gefahren. Besonders bei polarisierenden Themen sind kritische Reaktionen denkbar, die empirischen Studien zufolge (Clemensen, 2017) bis zum Boykott führen können.

Was gilt es beim Einsatz gesellschaftspolitischer Positionierungen demnach zu bedenken? Welche Einflussfaktoren lassen sich aus den kommunikationswissenschaftlichen Ansätzen herleiten? Das folgende Kapitel beleuchtet diese Fragen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse. Dazu soll an dieser Stelle jedoch zunächst eine Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen hergeleitet werden.

3.3.1 Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen

Obwohl der Forschungsstand zu gesellschaftspolitischen Positionierungen bislang zahlreiche Lücken aufweist, können aus den vorhandenen Arbeiten zum Konzept CSA Anhaltspunkte für eine Definition abgeleitet werden. So geht hervor, dass es sich um einen kommunikativen Akt eines Unternehmens handelt (Wettstein & Baur, 2016), der nicht zwingend auf einer Handlung basieren muss. Entscheidend ist jedoch, dass im Sinne einer Stellungnahme ausdrücklich eine Position kommuniziert wird (Wettstein & Baur, 2016). Anders als klassisches Lobbying findet dies in der Öffentlichkeit statt (Dodd & Supa, 2014).

Inhaltlich beziehen sich die Positionierungen auf politische Themen mit Auswirkungen auf eine Gesellschaft. Dabei ist ohne tiefere Kenntnis zu unternehmensstrategischen Sachverhalten kein Bezug zum Geschäftskern des Unternehmens identifizierbar (Dodd & Supa, 2015). Ausgeschlossen werden dadurch produktbezogene Aussagen, aber auch produktions- oder finanzierungsspezifische Sachverhalte, genau wie klassische CSR-

Themen wie unternehmerischer Umweltschutz. Da umstritten ist, ob sich Positionierungen auf kontroverse Sachverhalte beziehen müssen (Weinzimmer & Esken, 2016), soll dieser Punkt zunächst nicht berücksichtigt werden. Einbezogen wird hingegen die von Dodd und Supa (2015) angebrachte Reaktivität der Positionierungen. Ein Akteur benötigt folglich einen Sachverhalt, zu dem er Stellung beziehen kann. Ein solcher Anlass kann eine gesellschaftliche Entwicklung oder ein Ereignis sein.

Daraus ergibt sich die folgende Arbeitsdefinition:

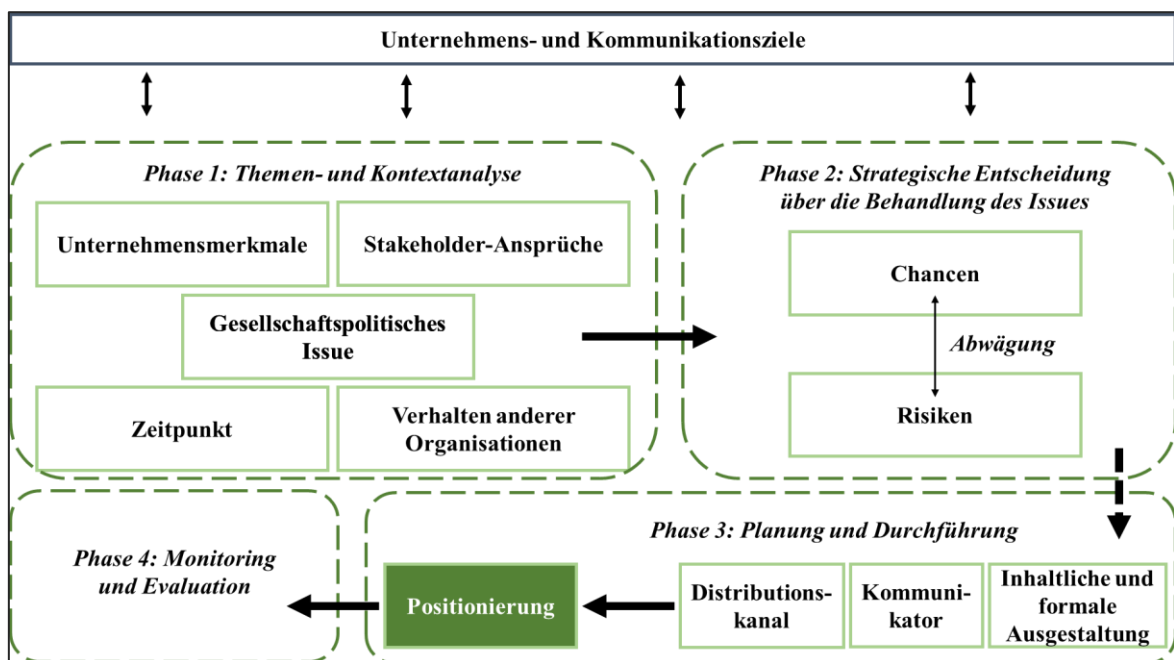
Eine gesellschaftspolitische Positionierung ist eine öffentliche Kommunikationsmaßnahme, durch welche ein Unternehmen zu einem gesellschaftspolitischen Sachverhalt eindeutig Stellung bezieht. Die Positionierung erfolgt dabei in Reaktion auf einen nicht eigens initiierten gesellschaftlichen Anlass und lässt ohne Weiteres keinen Bezug zum Geschäftskern des Unternehmens erkennen.

Da sich in der Praxis Überschneidungen zu angrenzenden Konzepten wie CPA oder CSR ergeben können (Wettstein & Baur, 2016), ist die Abgrenzung als idealtypisch zu betrachten.

3.3.2 Kommunikationsprozess gesellschaftspolitischer Positionierungen im Modell

Wie kann ein strategischer Kommunikationsprozess aussehen, der die besondere Thematik der Gesellschaftspolitik hinreichend berücksichtigt? Zur Orientierung werden dafür bestehende Modelle des Issues-Management-Prozesses von Lütgens (2015; 2002) herangezogen, welche auf Basis der Thematik um weitere Faktoren ergänzt werden.

Abbildung 4: Der strategische Kommunikationsprozess gesellschaftspolitischer Positionierungen.



Eigene Darstellung.

Idealtypisch lässt sich der angepasste Prozess dabei in fünf Phasen unterteilen (s. Abb. 4): Zieldefinition, Themen- und Kontextanalyse, strategische Entscheidung über die Behandlung des Issues, Planung und Durchführung sowie Monitoring und Evaluation. Damit unterscheidet sich der Prozess zunächst nur wenig von klassischen PR-Modellen. Die einzelnen Phasen werden im Folgenden beschrieben.

Phase 0: Zieldefinition

Grundsätzlich ist die Zieldefinition¹¹ kein konkreter Teil des Positionierungsprozesses, da sie losgelöst von den anderen Phasen stattfindet und dabei mit allen Faktoren in einer Wechselbeziehung steht. Denkbare Ziele sind hier eine kommunikative Steigerung von Reputation, Vertrauen sowie Legitimität (Weder, 2010) sowie das Schaffen oder Sichern von Handlungsspielräumen für das Unternehmen (Lütgens, 2015). Auch normative Ziele wie ein vom Management angestrebter Beitrag zum Gemeinwohl sind denkbar (Hemingway & Maclagan, 2004).

Phase 1: Themen- und Kontextanalyse

Im Rahmen der Themen- und Kontextanalyse sollen die Einflussfaktoren Thema, Stakeholder-Ansprüche, Unternehmensmerkmale, Zeitdimension sowie das Verhalten anderer Organisationen berücksichtigt werden. Der erste Schritt, von dem alles Weitere abhängt, ist dabei die Analyse der Sachebene (Lütgens, 2015) und damit des Themas. Dabei kann es sich um aktuelle gesellschaftspolitische Sachverhalte handeln, die das Unternehmen zu einer Reaktion zwingen – etwa, wenn unmittelbare Handlungsspielräume durch neue Gesetzesvorlagen betroffen sind oder die PR von medialen Anfragen erreicht wird. In anderen Fällen ist das Unternehmen hingegen in der Position, gesellschaftspolitische Themen der öffentlichen Agenda zu identifizieren, die bei der eigenen Zielerreichung unterstützen – beispielsweise das Thema Migration, das langfristig dem Fachkräftemangel entgegenwirken könnte. Diesbezüglich gilt es, den möglichen Nutzen einer Positionierung in Bezug auf vorhandene Ziele zu analysieren. Auf dieser Basis können Issues priorisiert werden (Lütgens, 2015). Zu berücksichtigen ist auch das potentielle Risiko: Dieses hängt jedoch stark vom Kontext ab, weswegen Stakeholder-Ansprüche, Unternehmensmerkmale, das Verhalten anderer Organisationen sowie zeitliche Faktoren ebenfalls analysiert werden.

¹¹ Ziele sind der „Punkt, Ort oder Zustand, den Akteure mit ihren Tätigkeiten erreichen wollen [...]“ (Bentele, 2015b, S. 1146). Unterschieden werden kann unter anderem zwischen temporären und dauerhaften Zielen.

Beispielsweise sollte geprüft werden, ob ein Thema bei den Stakeholdern polarisiert und damit Risiken birgt. Die Beurteilung kann auf Befragungswerten oder Medienanalysen beruhen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Issue-Kategorisierung von Stokes (1963), der die sogenannte Issue Ownership Theory zur Erklärung von Partei- und Wählerverhalten maßgeblich geprägt hat. Stokes unterscheidet zwischen Valence und Positional Issues. Erstere beschreiben Themen, bei denen eine große Mehrheit an Wählern und Parteien dasselbe Ziel verfolgen. Kaum jemand wünscht sich beispielsweise mehr Kriminalität oder mehr Arbeitslosigkeit. Die Maßnahmen, mit denen das gemeinsame Ziel erreicht werden soll, können dennoch polarisieren. Für Positional Issues gibt es hingegen unterschiedliche Zielvorstellungen (Stokes, 1963). Während sich beispielsweise ein Teil der Bevölkerung für mehr Migration ausspricht, fordert ein anderer weniger oder keine Einwanderung.

Doch auch die Kontroverse eines Themas ist wiederum kontextabhängig (Stokes, 1963). Während in westlichen Staaten weniger Menschen die gesetzliche Gleichstellung der Geschlechter in Frage stellen, kann das in anderen Regionen anders aussehen. Unternehmen müssen sich folglich bewusst sein, wie kontrovers ein Thema in einer Gesellschaft und besonders für verschiedene Stakeholder ist. Anderenfalls droht der Verlust von Legitimität, da die moralische Korrektheit der Positionierung angezweifelt wird (Raupp, 2011). Besonders für global tätige Unternehmen kann es sich dabei um einen Balanceakt handeln, in dem kulturspezifische Aspekte berücksichtigt werden sollten. So zeigt auch die CSR-Forschung, dass in Ländern mit einem umfassenderen Sozialsystem gesellschaftliche Verantwortungsübernahme grundsätzlich weniger honoriert wird als in wirtschaftsliberalen Staaten wie den USA (Kampf, 2007; Moon, Crane & Matten, 2005). In diesem Kontext sollte die geografische Tragweite eines Themas berücksichtigt werden.

Besonders internationale und kontroverse Themen können also ein Risiko darstellen, da unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen gerichtet werden. In diesem Fall muss nicht nur die Relevanz einzelner Stakeholder abgewogen, sondern auch der mögliche Schaden mit dem Nutzen abgeglichen werden (Gaither, Austin & Collins, 2018). Im Rahmen bestimmter Zielkonflikte könnten etwa negative Reaktionen bestimmter Stakeholder in Kauf genommen werden, wenn so ein höher gewichtetes Ziel erreicht wird. PR-Praktikern kommt die Aufgabe zu, das Senior Management auf mögliche kommunikative Risiken aufmerksam zu machen und als Berater zu agieren.

Dazu müssen sie auch überprüfen, wie gut die Thematik grundsätzlich zum Unternehmen passt. Kommunikationsmanager sollten deshalb im Vorfeld analysieren, wie das

Unternehmen in anderen Fällen in Bezug auf die Thematik agiert hat (den Hond et al., 2014). Positioniert sich das Unternehmen etwa als Verfechter der Demokratie, pflegt aber zugleich öffentlich Partnerschaften mit autoritären Regimen, kann das im Sinne einer Doppelmoral kritische Reaktionen hervorrufen (Waddock & Googins, 2011). Besonders große Unternehmen stehen diesbezüglich unter scharfer Beobachtung der Öffentlichkeit (Sethi, 1975). Werden die moralischen Anforderungen der Gesellschaft dabei nicht erfüllt, kann die Legitimität des Unternehmen angezweifelt werden (Raupp, 2011).

Um dieses Risiko im Vorfeld abzuschätzen, können wiederum Erkenntnisse der Issue Ownership Theory herangezogen werden. Im Grundsatz beschreibt diese, dass Parteien bestimmte politische Themen besetzen, mit welchen sie von Wählern assoziiert werden (Lefevre, Tresch & Walgrave, 2015). Dabei wird zwischen einer Associative Ownership – Parteien widmen einem Thema verstärkt Aufmerksamkeit und werden daher mit diesem verknüpft – sowie einer Competence Ownership unterschieden, bei welcher Parteien den Ruf haben, für ein Thema die besten Lösungen zu haben (Lachat, 2014). Zu einem gewissen Grad könnte das auch auf Unternehmen übertragen werden. Kommunikationsmanager sollten entsprechend analysieren, ob das Unternehmen bereits mit einem Thema bereits assoziiert wird, etwa durch eine wahrgenommene Lösungskompetenz oder themenähnliche Maßnahmen in der Vergangenheit.

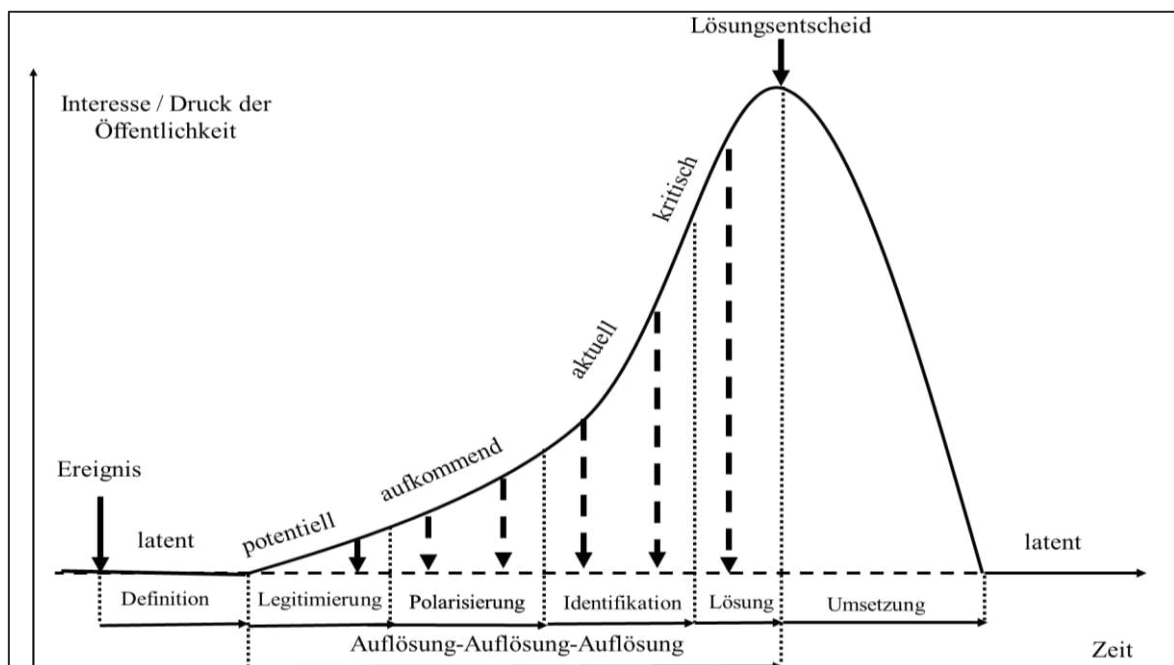
Gleichzeitig zeigen Studien zur CSR, dass auch die themenunabhängige Reputation des Unternehmens Auswirkungen auf Verantwortungskommunikation hat. Eisenegger und Schranz (2011) erklären: „[...] [A] positive reputation is a crucial precondition for a CSR commitment to develop positive effects“ (S. 134). Empirische Untersuchungen zeigen entsprechend, dass vor allem Unternehmen mit gutem Ruf CSR betreiben (Riillo & Sarracino, 2014), da sich nur dann weitere Reputationseffekte einstellen. Andere Erkenntnisse lassen hingegen vermuten, dass auch die eigene Reputation nicht immer ausreicht: Palazzo und Richter (2005) weisen darauf hin, dass auch die Reputation der Branche ebenfalls eine Rolle spielt. Am Beispiel der Tabakindustrie zeigen die Autoren auf, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bei Unternehmen dann als negativ gewertet wird, wenn deren Branche als gemeinwohlschädigend wahrgenommen wird.

Ein weiterer Einflussfaktor ist das Verhalten von Wettbewerbern, Verbänden oder anderen Organisationen. Besonders wenn sich mehrere vergleichbare Organisationen zu einem Sachverhalt äußern, könnte die eigene Entscheidung, sich dem nicht anzuschließen, riskant sein. Das Schweigen kann dann ebenfalls als Positionierung interpretiert werden (Korschun,

2017; Weder & Karmasin, 2015). Zudem wird zwar angenommen, dass Unternehmen besonders bei gesellschaftspolitischen Themen kaum als Issue Raiser (Lütgens, 2015) auftreten, das Thema also nicht selbst in die öffentliche Agenda einbringen – es stellt sich jedoch die Frage, ob Organisationen, die als erste Stimme der Wirtschaft Stellung beziehen, mehr Aufmerksamkeit und Zuspruch erhalten. Kommunikationsmanager sollten in Anbetracht der Ziele deshalb entscheiden, ob sie eine frühe Positionierung als Chance oder Risiko erachten. Nach Gaines-Ross (2017) schließen sich etwa US-Unternehmen eher anderen Organisationen und Verbänden an, wenn es um gesellschaftspolitische Positionierungen geht, um individuelle Risiken zu minimieren. Nach Hillman und Hitt (1999) bietet sich ein solcher Zusammenschluss bezüglich der Teilnahme am politischen Diskurs besonders für ressourcenschwächere Unternehmen an.

Des Weiteren ist auch die zeitliche Dimension ein wichtiger Kontextfaktor im Rahmen einer potentiellen Positionierung. Zu berücksichtigen ist hier der Lebenszyklus von Issues (Lütgens, 2001), welche zunächst latent vorliegen. Der Zyklus wird idealtypisch in verschiedene Stufen unterteilt (s. Abb. 5) – manche Issues durchlaufen eine abweichende oder verkürzte Entwicklung. Nach Crable und Vibbert (1985) handelt es sich im Normalfall jedoch um fünf Phasen: (1) den potentiellen Status, (2) den bevorstehenden Status, (3) den aktuellen Status, (4) den kritischen Status sowie (5) erneut einen latenten Status. Kommunikationsmanager sollten Medienberichte sowie Aussagen von Meinungsführern deshalb genau beobachten, um einen geeigneten Moment für die Distribution abzuspassen.

Abbildung 5: Modell des Issue-Lebenszyklus.



Quelle: Lütgens (2001, S.65).

Den potentiellen Status erhält ein bis dahin latentes Issue dabei, „sobald sich jemand für einen Sachverhalt bzw. ein Problem interessiert, Fragen formuliert, Informationen und Argumente sammelt sowie erste, aus seiner Sicht gerechtfertigte Antworten vorschlägt“ (Lütgens, 2015, S.777). Durch einzelne Meinungsführer und erste Medienberichte gewinnt das Thema weiter an Gewicht. Im bevorstehenden Status – einer „Phase der Legitimierung“ (Lütgens, 2015, S.777) ist das Issue zwar im Kern definiert, inhaltlich jedoch noch beeinflussbar. Hier lassen sich Positionen relativ einfach anbringen, weshalb sich diese Phase besonders für Positionierungen eignet, anhand derer ein Unternehmen neue Handlungsspielräume schaffen will (Weinzimmer & Esken, 2016).

In der Phase der Polarisierung wird die Komplexität schrittweise reduziert, wodurch das Issue für die breite Masse fassbar wird. Die Öffentlichkeit spaltet sich in unterschiedliche Lager. An dieser Stelle wäre es für Unternehmen schwierig, neue Positionen in die Debatte einzubringen. Stattdessen können sie sich der für ihr Ziel besser geeigneten Position anschließen. Aufgrund der Polarität des Themas steigt nun jedoch auch das Risiko, die Beziehung zu manchen Stakeholdern zu verschlechtern (Lütgens, 2015).

Wenn sich aktive Teilöffentlichkeiten mit einem der Lager identifizieren und damit dessen Argumentation als zwingend akzeptieren (Lütgens, 2015), gerät das Issue in den kritischen Status. Die Öffentlichkeiten drängen auf eine entsprechende Lösung und arbeiten auf diese hin. An einem bestimmten Zeitpunkt wird deshalb eine Entscheidung gefordert. Ist diese gefallen oder wird das Thema auf eine andere Art und Weise aufgelöst, fällt das Issue zurück in den latenten Status. An dieser Stelle sinkt die Aufmerksamkeit für die Thematik enorm, eine Positionierung kommt im Zweifel zu spät – auch wenn Issues im Grunde nie gänzlich verschwinden und immer wieder neu auftauchen können (Lütgens, 2015).

Verschiedene Anlässe können dabei auf den Lebenszyklus gesellschaftspolitischer Themen einwirken. Durch sogenannte Schlüsselereignisse rücken bis dahin latente Issues etwa in den Fokus: Nach Brosius und Eps (1995; 1993) handelt es sich dabei um Ereignisse, die aufgrund ihrer Einzigartigkeit die Medienaufmerksamkeit nachhaltig fesseln und die nachfolgende Berichterstattung maßgeblich prägen. Meist sind sie durch ein hohes Ausmaß an Nachrichtenfaktoren¹² wie Überraschung, Schaden, Reichweite oder Relevanz gekennzeichnet (Brosius & Eps, 1993). Beispiele sind etwa Umweltkatastrophen, Unfälle

¹² Einzelne Nachrichtenfaktoren in unterschiedlicher Ausprägung bilden zusammen einen Nachrichtenwert. Dieser gilt Kommunikatoren wie Journalisten als Indikator, wie berichtenswert ein Ereignis ist. Weitere Informationen finden sich z.B. bei Eilders (1997).

oder terroristische Anschläge. Positioniert sich ein Unternehmen in Reaktion auf ein solches Schlüsselereignis, zieht dies mehr Aufmerksamkeit nach sich als zu anderen Zeitpunkten wie etwa in latenten Phasen.

Phase 2: Strategische Entscheidung über die Behandlung des Issues

Die Analyse ermöglicht schließlich eine Einschätzung des individuellen Risikos einer Positionierung. Dieses muss mit den Vorteilen abgewogen werden, wodurch das Kommunikationsmanagement eine Entscheidung trifft. Hier geraten moralische Motive tendenziell an eine Grenze, da durch eine Positionierung zuweilen wesentliche Unternehmensziele gefährdet würden. Gleichzeitig müssen strategische Überlegungen moralische Grundlagen berücksichtigen: So drohen bei der Positionierung zu sensiblen Themen besonders negative Reaktionen, wenn eigennützige Motive aufgedeckt werden.

Möglich ist es bezüglich der strategischen Behandlung des Issues nicht nur, dieses zu ignorieren beziehungsweise abzuwehren (reaktiv) oder durch eine Positionierung mitzugestalten (proaktiv). Nach Lütgens (2015) besteht zudem die Option, das Thema gemeinsam mit Kontrahenten zu gestalten (interaktiv) oder das Issue zum eigenen Vorteil umzuformen bzw. durch ein neues Issue zu ersetzen (initiativ). Bezüglich der Thematisierungsstrategie können weitere Ansätze der Kommunikationswissenschaft wie Agenda-Setting¹³ oder Framing¹⁴ berücksichtigt werden.

Phase 3: Planung und Durchführung der Positionierung

Hat sich das Unternehmen schließlich für eine der aktiven Strategien entschieden, geht es an die Planung und Durchführung der Kommunikationsmaßnahme. Dabei spielen nicht nur der Zeitpunkt sowie potentielle Anlässe wie Ereignisse oder Entwicklungen eine Rolle, sondern auch der Rückbezug zum Ziel. Der grundsätzliche Ablauf unterscheidet sich dabei nicht wesentlich von klassischer PR-Arbeit im Rahmen des strategischen Managements (Hunt & Grunig, 1994). PR-Manager sollten entsprechend reflektieren: Welche Zielgruppen sollen erreicht werden und welche Medien bieten sich dafür an? Sind bestimmte Kommunikationsmodi wie Dialog gefordert? Soll die Positionierung in Form einer Kommunikationskampagne wiederholt ausgespielt werden? Wer sollte als Kommunikator agieren und welche formale sowie inhaltliche Ausgestaltung unterstützt das Ziel?

¹³ Weitere Informationen zum Agenda-Setting-Ansatz finden sich z.B. bei McCombs und Shaw (1972).

¹⁴ Weitere Informationen zum Framing-Ansatz finden sich z.B. bei Rössler (2015).

Die einzelnen Entscheidungen sind dabei genau wie bei klassischen Issues stark themen-, kontext- und ressourcenabhängig. Dennoch bieten sich bestimmte Maßnahmen im Hinblick auf gesellschaftspolitische Themen besonders an. Auch Weinzimmer und Esken (2016) erklären die Relevanz der Ausgestaltung: „Paying attention to how a company takes a stand as opposed to focusing only on what the stand actually is may help leaders create purposeful and strategic tactics [...]” (S.336). In der Forschung finden sich zur Ausgestaltung von Positionierungen bislang jedoch nur wenige Hinweise.

Erste Studien aus den USA haben etwa ergeben, dass die Microblogging-Plattform Twitter für gesellschaftspolitische Positionierungen eine entscheidende Rolle einnimmt: „Twitter has been the preferred mode for companies to speak their minds on perceived divisive issues. Due to the brevity required, Twitter allows companies to communicate quickly and authentically” (Gaines-Ross, 2017). Positionierungen in sozialen Medien umgehen dabei nicht nur klassische Gatekeeper (Westermann & Schmid, 2012), sondern erreichen mittlerweile auch große Teile der Gesellschaft (Kruse, Norris & Flinchum, 2018). Spätestens seit der Wahl Donald Trumps verlagern sich zudem zahlreiche politische Diskurse auf die Plattform Twitter (Kruse, Norris & Flinchum, 2018). So haben derzeit etwa 83 Prozent aller Staatsoberhäupter einen Twitter-Account (Brandwatch, 2019).

Neben dem Distributionskanal kann auch der Kommunikator der Positionierung entscheidend sein. In den USA handelt es sich dabei meist um den CEO des Unternehmens (Dodd & Supa, 2014), häufig über den eigenen Twitter-Kanal (Hering Schuppener, 2017). Dieses Vorgehen verleiht den Äußerungen durch die Prominenz des CEOs mehr Gewicht und erreicht zugleich eine Personalisierung der kommunikativen Darstellung (Gaines-Ross, 2017). Andere glaubwürdige Kommunikatoren sind gemäß der CSR-Forschung Mitarbeiter (Eisenegger & Schranz, 2011) oder unternehmensfremde Akteure wie NGOs (Pomeroy & Dolcinar, 2009). In sozialen Medien können Unternehmen diesbezüglich nicht nur auf Zitate zurückgreifen, sondern auch Beiträge entsprechender Akteure teilen (Retweets) oder diese markieren (Mentions) (Twitter, 2019). Diese Einbindung anderer Akteure und das Aufgreifen von Äußerungen bieten weiter die Möglichkeit, das individuelle Risiko der Positionierung zu verringern (Gaines-Ross, 2017).

In Bezug auf bestimmte Schlüsselereignisse, aber auch bei Positionierungen im Rahmen periodisch wiederkehrender Ereignisse wie Aktionstagen, spielen zudem Schlüsselbegriffe zur thematischen Einordnung eine wichtige Rolle. Bei Positionierungen über soziale Medien wird dabei häufig auf sogenannte Hashtags zurückgegriffen (Gaines-Ross, 2017; Twitter,

2019). Andere Gestaltungsoptionen wie Verlinkungen auf Webseiten unterstreichen die eigene Position hingegen durch Zusatzinformationen (Pancer & Poole, 2016), was Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit signalisieren kann. Diese Gestaltungsoptionen wurden im Rahmen gesellschaftspolitischer Positionierungen bislang nicht analysiert, ebenso wenig wie der Einsatz von Multimedialität. Diese kann jedoch zu mehr Emotionalität beitragen (Fombrun, 1996) und so ebenfalls Aufmerksamkeit auf sich ziehen (Eilders, 1997). Besonders in sozialen Medien wird Bildmaterial als besonders wichtig erachtet, um höhere Reichweiten zu erzielen, aber auch um Botschaften zu stärken und eigene Bedeutungen zu transportieren (Kress & Leeuwen, 2010). Weiter sollte auch die konkrete Formulierung, etwa auf negative oder positive Art und Weise (Gaither, Austin & Collins, 2018) oder durch den Einsatz eines konkreten Handlungsaufrufs zur Motivation der Zielgruppe (Jost, Barberá, Bonneau, Langer, Metzger, Nagler & Tucker, 2018; Wettstein & Baur, 2016) strategisch gewählt werden.

Phase 4: Monitoring und Evaluation

Wie auch bei anderen Kommunikationsprozessen ist die Arbeit für den PR-Manager nicht getan, sobald die Maßnahme durchgeführt wurde. Besonders bei gesellschaftspolitischen Positionierungen, die zahlreiche und auch kritische Reaktionen hervorrufen können (Gaither, Austin & Collins, 2018), sollte ein entsprechendes Monitoring der Anschlusskommunikation stattfinden. Zudem sollten Prozess und Ergebnis evaluiert werden, wobei je nach Ziel und Medium auf diverse Methoden der empirischen Sozialforschung zurückgegriffen werden kann (Lütgens, 2015).

3.4 Zwischenfazit

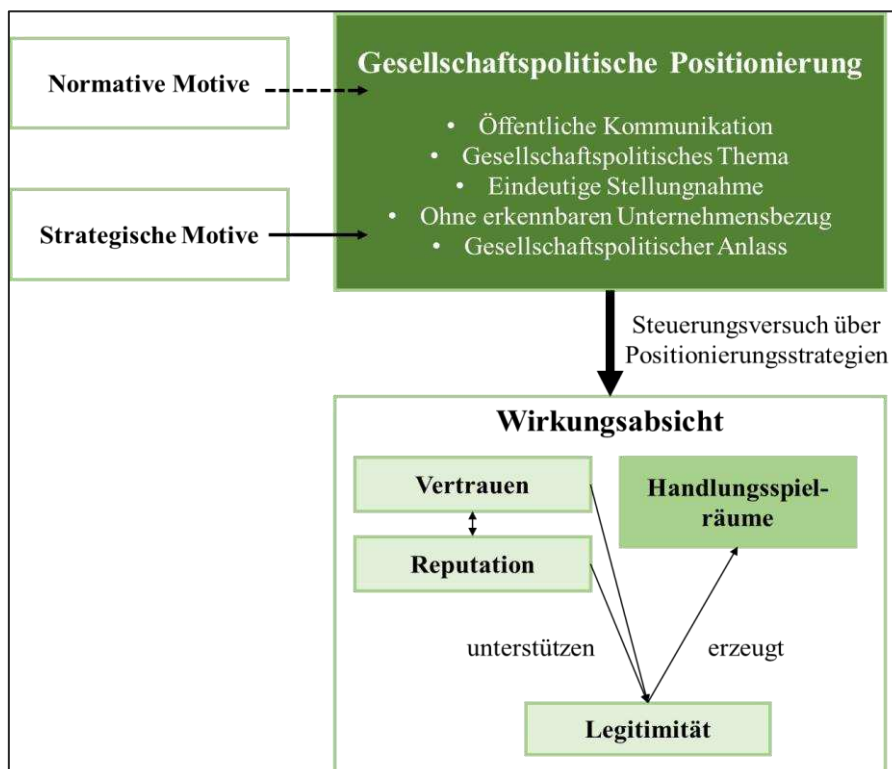
An dieser Stelle werden die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse kurz zusammengefasst. Dass sich Unternehmen öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen wie Demokratie, Sozialpolitik oder Migration äußern, wird nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft als relativ neues Phänomen betrachtet. Dabei stellt sich die Frage, ob Unternehmenskommunikation in diesem Rahmen lediglich eine Distributionsfunktion innehat oder aber für den gesamten Prozess Verantwortung trägt. In diesem Fall müsste auch die Kommunikationswissenschaft den Positionierungen in allen Forschungsfeldern mehr Aufmerksamkeit widmen.

Erste Ansätze nähern sich dem Sachverhalt jedoch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (Clemensen, 2017; Korschun et al., 2016; Weinzimmer & Esken, 2016; Wettstein & Baur,

2016). Dabei wird deutlich, dass gesellschaftspolitische Positionierungen im weiteren Umfeld unternehmerischer Verantwortung angesiedelt sind. Hintergrund sind steigende Stakeholder-Ansprüche, ausgelöst durch Entwicklungen wie Globalisierung sowie Digitalisierung, die Verantwortungskommunikation auch im politischen Raum erforderlich machen (Dodd & Supa, 2014; Matten, Crane & Chapple, 2003). Dadurch beziehen Unternehmen verstärkt zu Themen der Gesellschaftspolitik Stellung, welche keinen direkten Geschäftskernbezug erkennen lassen. Das greift das Konzept der Corporate Social Advocacy (CSA) auf. Dem Ansatz fehlt derzeit jedoch ein theoretischer Rahmen, der auch kommunikationswissenschaftliche Theorien hinreichend integriert.

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass das Management der Positionierungen vor allem durch einen engen Bezug zur Gesellschaft eine konkrete PR-Aufgabe darstellt (Dodd & Supa, 2014). In der Literatur wird dies vor allem mit dem Beitrag von Kommunikation zum Gemeinwohl (Grunig, 1992) sowie einer resultierenden ethischen Verpflichtung (Bowen, 2008) begründet. Diese normativen Annahmen genügen vor dem Hintergrund der Auftragsbindung von PR (Bentele & Rosenthal, 2012) allerdings nicht, um gesellschaftspolitische Positionierungen zu erklären. Wie auch im Dachbereich CSR muss deshalb eine Rationalisierung der Debatte in Betracht gezogen werden, die mögliche strategische Motive integriert (s. Abb. 6).

Abbildung 6: Modell zur Erklärung gesellschaftspolitischer Positionierungen.



Eigene Darstellung.

Dafür kann an klassischen PR-Zielen angesetzt werden. Die Unternehmenskommunikation dient dabei vordergründig der Legitimation von Unternehmen (Raupp, 2011), wodurch Handlungsspielräume gesichert und geschaffen werden sollen (Weder, 2010). Dazu müssen in der heutigen Zeit auch moralische Erwartungen von Stakeholdern erfüllt werden (Raupp, 2011). Unterstützend wirken diesbezüglich die Konstrukte Reputation und Vertrauen. Gleichzeitig gewinnt durch die zunehmende Komplexität der Umwelt das sogenannte Issues Management für PR-Manager an Relevanz (Westermann & Schmid, 2012). Mithilfe des Konzepts können nicht nur etwaige Chancen und Risiken in Bezug auf kommunikative Ziele wie Vertrauen, Reputation oder Legitimität erfasst werden. Durch ihren Beitrag zur öffentlichen Meinungsbildung können gesellschaftspolitische Positionierungen auch Instrumente zur Steuerung übergeordneter Sachverhalte sein, welche die Handlungsspielräume des gesamten Unternehmens betreffen. Durch die vermeintliche Gemeinwohlorientierung wirkt die eigene Position dabei potentiell glaubhafter.

Auf dieser Basis wurden eine idealtypische Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen sowie ein am Issues-Management-Prozess von Lütgens (2015) angelehntes Modell erarbeitet. Nach der Zieldefinition werden in einem ersten Schritt Thema und Kontext analysiert. Letzterer bezieht sich nicht nur auf Stakeholder-Ansprüche, sondern auch auf eine zeitliche Dimension, Unternehmensmerkmale in Bezug auf gelebte Werte, Ressourcen und Kompetenzen sowie auf das Verhalten anderer Organisationen. Indem etwaige Chancen und Risiken gegenübergestellt werden, wird schließlich eine Entscheidung über die Behandlung des Issues getroffen. Im Rahmen der Planung und Durchführung müssen Kommunikationsmanager geeignete Kommunikatoren, Kanäle und Gestaltungsoptionen auswählen.

3.5 Ableitung von Forschungsfragen

Die Betrachtung des Forschungsstands zeigt: Gesellschaftspolitische Positionierungen befinden sich zwar im Spannungsfeld der als relevant erachteten Konzepte CSR und Issues Management und erhalten auch in der Praxis immer mehr Aufmerksamkeit – sie finden jedoch besonders in der Kommunikationswissenschaft derzeit wenig Beachtung. Erste empirische Arbeiten aus den Bereichen Marketing und Wirtschaftsethik bieten lediglich fallbasierte oder wirkungsbezogene Analysen und lassen die Unternehmenskommunikation als verantwortenden Akteur weitgehend außen vor. Aus diesem Grund soll die vorliegende Arbeit nicht nur zur Theoriefindung beitragen, sondern auch eine empirische

Bestandsaufnahme durchführen, auf der weitere Untersuchungen aufbauen können. So wird die übergeordnete Forschungsfrage beantwortet, ob gesellschaftspolitische Positionierungen auch in der Praxis als Kommunikationsaufgabe wahrgenommen werden.

Der unvollständige Forschungsstand offenbart sich dabei unter anderem dadurch, dass bislang kaum quantitative Daten in Bezug auf gesellschaftspolitische Positionierungen erhoben wurden. Eine Ausnahme stellt die Arbeit von Gaines-Ross (2017) dar, welche jedoch lediglich einen begrenzten Zeitraum sowie Positionierungen der CEOs verschiedener US-Unternehmen betrachtet. Potentielle Stellungnahmen deutscher Unternehmen wurden hingegen noch nicht betrachtet. Der Blick richtet sich deshalb auf die Microblogging-Plattform Twitter, die zumindest in den USA der häufigste Kanal zur Verbreitung von Positionierungen ist (Gaines-Ross, 2017). Es soll dadurch erfasst werden, ob und wie häufig sich deutsche Unternehmen gesellschaftspolitisch positionieren, um abzuleiten, ob dies auch in der Praxis als Kommunikationsaufgabe wahrgenommen wird.

F1a: Positionieren sich deutsche Unternehmen auf Twitter zu gesellschaftspolitischen Themen?

F1b: Wie häufig positionieren sich deutsche Unternehmen auf Twitter zu gesellschaftspolitischen Themen?

Anhand der zunehmenden Relevanz von Verantwortungskommunikation durch entsprechende gesellschaftliche Ansprüche kann zudem vermutet werden (Raupp, 2011), dass die Häufigkeit von Positionierungen im Zeitverlauf zugenommen hat. Empirische Belege liegen dazu bislang nicht vor, weshalb hier ebenfalls eine forschungsleitende Frage formuliert wird:

F2: Nimmt die Häufigkeit der gesellschaftspolitischen Positionierungen von deutschen Unternehmen auf Twitter im Zeitverlauf zu?

Die theoretische Aufbereitung des Managementprozesses gesellschaftspolitischer Positionierungen hat weiter gezeigt, in welcher Wechselbeziehung das zu behandelnde Thema mit weiteren Faktoren wie Stakeholder-Erwartungen, der Passung zum Unternehmen sowie dem Verhalten anderer Organisationen steht. Positioniert sich ein Unternehmen zu einem bestimmten gesellschaftspolitischen Thema, scheint der Nutzen der Positionierung als größer wahrgenommen zu werden als eventuelle Risiken. Bislang gibt es jedoch keine quantitativen Studien dazu, welche gesellschaftspolitischen Themen kommuniziert werden.

F3: Zu welchen gesellschaftspolitischen Themen positionieren sich deutsche Unternehmen auf Twitter?

Aufgrund der besonderen Thematik stellt sich weiter die Frage, ob auch die Kommunikationsplanung und -ausgestaltung Eigenheiten aufweist. Bestehende Ansätze, auch aus dem übergeordneten Forschungsbereich der CSR, verweisen dabei etwa auf den Einsatz von Kommunikatoren wie dem CEO, Mitarbeitern oder unternehmensexternen Personen (Eisenegger & Schranz, 2011; Gaines-Ross, 2017; Pomeroy & Dolcinar, 2009). Auch verschiedene Möglichkeiten der formalen und inhaltlichen Ausgestaltung sollen betrachtet werden (Wettstein & Baur, 2016).

F4: In welcher Form positionieren sich deutsche Unternehmen auf Twitter zu gesellschaftspolitischen Themen?

F4a: Wer agiert bei gesellschaftspolitischen Positionierungen deutscher Unternehmen auf Twitter als Kommunikator?

F4b: Welche inhaltlichen und formalen Gestaltungsmerkmale weisen gesellschaftspolitische Positionierungen deutscher Unternehmen auf Twitter auf?

Ein weiterer Faktor im Rahmen des Kommunikationsprozesses von Positionierungen sind Merkmale des Unternehmens. Auch diese müssen bei der Entscheidung bezüglich einer Strategie bedacht werden. Die CSR-Literatur gibt bereits Hinweise darauf, dass unternehmenseigene Ressourcen – darunter immaterielle wie Reputationswerte – einen Einfluss auf die Wirkung der Verantwortungskommunikation haben können (Eisenegger & Schranz, 2014), ebenso wie die der Branche (Palazzo & Richter, 2005). Auch müssen Positionierungen sonstigen Handlungen des Unternehmens entsprechen (den Hond et al., 2014). Da diese Merkmale im Rahmen gesellschaftspolitischer Positionierungen bislang nicht empirisch überprüft wurden, ist unklar, ob sich entsprechende Unternehmen tatsächlich häufiger positionieren.

F5: Welche deutschen Unternehmen positionieren sich auf Twitter zu gesellschaftspolitischen Themen?

4. Methode: Inhaltsanalyse gesellschaftspolitischer Positionierungen von Unternehmen auf Twitter

Zur Beantwortung der im vorigen Kapitel aufgestellten Forschungsfragen wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Im folgenden Kapitel werden dabei zunächst der Untersuchungsgegenstand sowie die Stichprobenziehung vorgestellt. Anschließend folgen eine kurze Erklärung quantitativer Inhaltsanalysen sowie der Konzeption des Erhebungsinstruments, des Ablaufs der Datenerhebung und -auswertung sowie eine Beschreibung der Stichprobe.

4.1 Untersuchungsgegenstand und Stichprobenziehung

Im Rahmen der Analyse wurden die dreißig Unternehmen betrachtet, die Stand Juni 2019 an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert waren (s. Anhang 2). Zwar sind diese nicht repräsentativ für die gesamte deutsche Wirtschaft, dennoch gelten sie in ihren Branchen als Vorbilder und üben durch ihre Größe in ökonomischer, aber auch politischer und sozialer Hinsicht enormen Einfluss auf die Gesellschaft aus (Kilian & Hennings, 2011).

Da auch die Frage beantwortet werden soll, ob es sich bei gesellschaftspolitischen Positionierungen um einen Trend handelt, wird ein umfassender Zeitraum betrachtet. Ein Trend wird nach Pillkahn (2007) dabei als eine langfristige und nachhaltige Veränderung definiert. Aus diesem Grund werden alle Beiträge zwischen dem 1. Januar 2014 und dem 1. Juli 2019 einbezogen, was 5,5 Jahren entspricht. Der gewählte Startpunkt eignet sich besonders, da in diesem Rahmen die Zeit vor, während und nach der europäischen Flüchtlingskrise im Sommer 2015 erfasst wird (Deutsche Welle, 2019b). Diese gesellschaftspolitische Entwicklung, aber auch einzelne Schlüsselereignisse wie die Silvesternacht 2015, führten zu umfangreichen Debatten unter Bürgern, Politikern und Wirtschaftsvertretern (Schink, 2017).

Für die Inhaltsanalyse wurde weiter das Kommunikationsmedium Twitter ausgewählt, das nach US-Studien (Gaines-Ross, 2017) durch seine Schnelligkeit, Authentizität sowie eine zunehmende Politisierung am häufigsten für Stellungnahmen genutzt wird (Gaines-Ross, 2017; Kruse, Norris & Flinchum, 2018). Um dabei eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen herzustellen, wurden lediglich offizielle Konzern-Kanäle berücksichtigt. Da heißt: Der Twitter-Kanal VW Group ist Teil der Untersuchung, nicht aber die Kanäle einzelner Marken wie VW oder Audi. Auch Kanäle einzelner Divisionen wurden

ausgeschlossen. Teil der Analyse sind hingegen CEO-Kanäle, da deren Statements als häufige Form von Positionierungen wahrgenommen werden (Gaines-Ross, 2017). Nur sechs der dreißig DAX-Geschäftsführer führten Stand Juni 2019 jedoch einen eigenen Twitter-Kanal: Guido Kerkhoff (Thyssenkrupp), Joe Kaeser (Siemens), Markus Steilemann (Covestro), Markus Braun (Wirecard), Bill McDermott (SAP) und Rolf Buch (Vonovia). Damit handelt es sich um insgesamt 36 Kanäle (s. Anhang 2).

Diese wurden mithilfe der Twitter Advanced Search¹⁵ auf gesellschaftspolitische Äußerungen durchsucht. Bei der Analyse- sowie der Kontexteinheit handelt es sich dabei zunächst um den einzelnen Tweet. Die Suchfunktion auf Twitter erlaubt es, größere Mengen an Postings einzusehen – im Gegensatz zu den Accounts selbst, welche weit zurückliegende Postings abhängig von der Gesamtzahl an Postings eines Kanals nicht anzeigen. Retweets mit eigenen Ergänzungen der Kanäle wurden in die Stichprobe einbezogen, da es sich auch hierbei um Positionierungen der Unternehmen handeln kann. Analysiert wurden lediglich Tweets auf deutscher oder englischer Sprache.

Da es sich entsprechend einer Hochrechnung um insgesamt rund 154.770 Postings handelt (s. Anhang 3), die die 36 Kanäle im Untersuchungszeitraum abgesetzt haben, wurde das Suchvolumen mithilfe von Schlüsselbegriffen (Keywords) eingegrenzt. Ausgeschlossen wurden alle Keywords, die auf einen direkten Geschäftskernbezug hindeuten (s. Anhang 5). Die übrigen Beiträge wurden manuell betrachtet, wobei für die Stichprobenziehung die in dieser Arbeit aufgestellte Definition herangezogen wurde:

Eine gesellschaftspolitische Positionierung ist eine öffentliche Kommunikationsmaßnahme (1), durch welche ein Unternehmen zu einem gesellschaftspolitischen Sachverhalt (2) eindeutig Stellung bezieht (3). Die Positionierung erfolgt dabei in Reaktion auf einen nicht eigens initiierten gesellschaftlichen Anlass (4) und lässt ohne Weiteres keinen Bezug zum Geschäftskern des Unternehmens erkennen (5).

Da es sich um eine Textanalyse handelt, mussten die Merkmale in den entsprechenden Beitragstexten oder in Texten auf einem angehängten Bild manifest sein. Das Merkmal der Öffentlichkeit (1) konnte ausgeklammert werden, da Twitter ohnehin ein öffentliches Kommunikationsmedium darstellt. Als gesellschaftspolitische Sachverhalte (2) wurden politische Themen mit Auswirkungen auf eine Gesellschaft definiert (Gaither, Austin &

¹⁵ Twitter Advanced Search, verfügbar unter <https://twitter.com/search-advanced> [30.07.2019].

Collins, 2018). Entsprechend wurden alle Beiträge zu Themen wie Gleichbehandlungspolitik, demokratischen Grundrechte, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Migrations- und Asylpolitik, Bildungspolitik, Sicherheits-, Umwelt-, Außen- und Gesundheitspolitik berücksichtigt (Bundeszentrale für politische Bildung, 2019a; 2016b; Ferdinand, 2008).

Eine Positionierung konnte weiter durch konkrete Unterstützung („das Unternehmen steht für...“, „wir unterstützen...“) oder Wertungen („der Sachverhalt ist gut/ schlecht“, „der Sachverhalt hat negative/ positive Auswirkungen“) in den Beiträgen festgestellt werden (3) (s. Abb. 7). Neutrale Äußerungen zu den genannten Themen wurden in einem ersten Schritt dennoch miterhoben, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen.

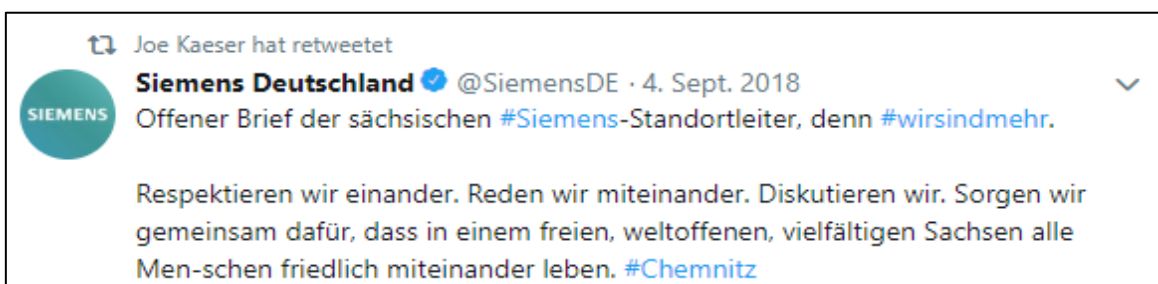
Abbildung 7: Beispiel für eine gesellschaftspolitische Positionierung.



Quelle: Kugel (2018).

Bei der reaktiven Bezugnahme auf nicht eigens initiierte gesellschaftspolitische Anlässe wurden sowohl Ereignisse als auch Entwicklungen inbegriffen (4) (s. Abb. 8). Eigene Spendenaktionen oder andere klassische CSR-Maßnahmen wurden damit ausgeschlossen.

Abbildung 8: Beispiel für eine Bezugnahme auf einen gesellschaftlichen Anlass.



Quelle: Siemens Deutschland (2018).

Um den Geschäftskern des Unternehmens zu identifizieren (5), wurden die Selbstdarstellungen der dreißig Konzerne auf deren Webseiten herangezogen (s. Anhang 2). So wurde sichergestellt, dass offensichtliche Bezüge zu Produkten, Dienstleistungen, Finanzierungen, Produktionsstätten, Lieferanten oder Partnerschaften erkannt wurden. Diese Postings wurden in der Stichprobenziehung nicht berücksichtigt (s. Abb. 9 und 10).

Abbildung 9: Beispiel für eine Positionierung ohne Geschäftskernbezug.



Quelle: Kaeser (2018b).

Abbildung 10: Beispiel für eine Positionierung mit Geschäftskernbezug.



Quelle: Kaeser (2017).

4.2 Die quantitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse gilt als die am weitesten verbreitete Methode der Kommunikationswissenschaft (Brosius, Haas & Koschel, 2016). Nach Früh (2011) handelt es sich um eine „empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel, einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“ (S.27). Das heißt, es wird in der Regel von manifesten, offenkundigen Merkmalen eines Textes auf nicht-manifeste, latente Kontexte geschlossen (Merten, 1995). Die Merkmale sollen demnach bei der Interpretation sozialer Wirklichkeit unterstützen (Merten, 1995).

Unterschieden wird weiter zwischen qualitativen und quantitativen Inhaltsanalysen. Während qualitative Inhaltsanalysen explorativ vorgehen und meist weniger Fälle betrachten, befassen sich quantitative Inhaltsanalysen mit großen Textmengen, deren formale und inhaltliche Merkmale erfasst werden (Brosius, Haas & Koschel, 2016). Dadurch wird nicht die gesamte Komplexität des Textes erfasst, sondern lediglich im Vorfeld ausgewählte Merkmale, die Muster und Tendenzen aufzeigen können (Rössler, 2010). Anders als andere Methoden ist die Inhaltsanalyse zudem nicht reaktiv. Das heißt, die Merkmalsträger, in diesem Fall Beiträge auf Twitter, interagieren nicht mit dem Untersuchungsinstrument (Brosius, Haas & Koschel, 2016). Da bislang zudem kaum

empirische Daten vorliegen, die gesellschaftspolitische Positionierungen bezüglich ihres Aufkommens, ihrer Häufigkeit oder ihrer Ausgestaltung in der Realität erfassen, ist die quantitative Inhaltsanalyse entsprechend besonders gut dazu geeignet, um die vorliegenden Forschungsfragen zu beantworten.

4.3 Operationalisierung und Erhebungsinstrumente

Für die Erhebung relevanter Textmerkmale wurde ein Codebuch konzipiert (s. Anhang 1). Die enthaltenen formalen und inhaltlichen Variablen wurden hauptsächlich deduktiv aus bestehenden Ansätzen abgeleitet. Die einzelnen Kategorien sind durch möglichst exakte Definitionen, Schlüsselbegriffe und Beispiele ergänzt worden. Durch diese Bestimmungen des Bedeutungskerns werden die Merkmale manifest (Brosius, Haas & Koschel, 2016). Zuerst geht das Codebuch jedoch auf allgemeine Ziele und Regeln zur Codierung ein. Im Anschluss folgen formale und inhaltliche Merkmale, die in drei Teile aufgeteilt sind: Merkmale des Tweets, des Twitter-Kanals sowie des Unternehmens.

Zunächst wurden allgemeine Identifikatoren der einzelnen Fälle wie die *Fall-ID*¹⁶, das *Veröffentlichungsdatum* sowie ein *Link* zum entsprechenden Beitrag erhoben. Ein wesentliches Merkmal für den weiteren Umgang mit einem Fall war die *Positionierung*, die Teil der Definition gesellschaftspolitischer Positionierungen ist. Wurde dabei eine neutrale Äußerung codiert (s. Abb. 11), wurden lediglich die weiteren Variablen *Thema* und *Kontroverse* erfasst.

Abbildung 11: Beispiel einer neutralen Äußerung zu einem gesellschaftspolitischen Thema.



Quelle: Deutsche Börse (2017).

Das *Thema* stellt jedoch ein zentrales Fallmerkmal da: Es ist nicht nur Teil der Arbeitsdefinition, sondern steht auch im Mittelpunkt des Positionierungsprozesses. Die einzelnen Ausprägungen des gesellschaftspolitischen Themas – Gleichbehandlungspolitik, demokratische Grundrechte, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bildungs-, Migrations- und

¹⁶ Die einzelnen aufgeführten Variablen des Codebuchs werden an dieser Stelle *kursiv* hervorgehoben.

Asyl-, Sicherheits-, Umwelt-, Außen- sowie Gesundheitspolitik – wurden Ferdinand (2008) sowie der Bundeszentrale für politische Bildung (2019a, 2019b, 2016a) entnommen. Die demokratischen Grundrechte wurden zudem in die Unterkategorien politische Wahlen sowie andere spezifische Grundrechte unterteilt, für die Gleichbehandlungspolitik wurden sechs Unterkategorien der Charta der Vielfalt (2019) entnommen. Auf Basis eines Pretests wurde zudem die Themenausprägung EU-Politik ergänzt. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass die einzelnen Politikbereiche in der Praxis starke Abhängigkeiten und Überschneidungen aufweisen, weshalb eine vollkommene Trennschärfe nicht garantiert werden kann. Möglichst exakte Definitionen und Ankerbeispiele unterstützen jedoch die Codierung.

Ein Merkmal der Themen ist eine mögliche *Kontroverse*, welche das Risiko einer Positionierung maßgeblich beeinflusst. Dazu wurde auf die Typologie von Stokes (1963) zurückgegriffen, der Positional und Valence Issues unterscheidet. Die entsprechende Codierung basiert damit auf der Variable *Thema*, wobei die Zuteilung der Themen bestehender Literatur (Franzmann, 2009; Stokes, 1966) entnommen wurde und sich lediglich auf den deutschen Raum bezieht. Valence Issues sind demnach Gleichbehandlungspolitik, demokratische Grundrechte, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bildungs-, Sicherheits-, Umwelt- und Gesundheitspolitik. Unter Positional Issues fallen hingegen Migrations-, Außen- sowie EU-Politik.

Positionierungen lassen sich zudem hinsichtlich ihrer *geografischen Dimension* unterscheiden (APCO, 2018; Kampf, 2007). Dabei wird zwischen nationalen, im Falle dieser Untersuchung also deutschen, sowie internationalen Themenbezügen unterschieden. Die Variable kann für kulturspezifische Risiken und Überlegungen im Rahmen des Positionierungsprozesses eine Rolle spielen (Stokes, 1963).

Der Definition nach beziehen sich die Beiträge weiter auf gesellschaftspolitische *Anlässe*. Hier wird zwischen verschiedenen Arten unterschieden: Schlüsselereignisse sind nach Brosius und Eps (1995; 1993) Ereignisse, die aufgrund ihrer Einzigartigkeit die Aufmerksamkeit der Medien fesseln und die nachfolgende Berichterstattung maßgeblich prägen. Sie sind meist durch ein hohes Ausmaß der Nachrichtenfaktoren Überraschung, Schaden, Reichweite oder Relevanz gekennzeichnet (Brosius & Eps, 1993). Wahrgenommene Entwicklungen innerhalb einer Gesellschaft wie der Fachkräftemangel oder ein aufkommender Nationalismus sind ebenfalls Anlässe, zeichnen sich jedoch durch Kontinuität aus. Periodisch wiederkehrende Ereignisse finden hingegen in regelmäßigen Abständen erneut statt, Beispiele sind Wahlen oder Aktionstage. Denkbar sind zudem

einmalige Ereignisse, die durch niedrige Ausprägungen der Nachrichtenfaktoren keine Schlüsselereignisse darstellen – beispielsweise weniger öffentlichkeitswirksame Gesetzesvorlagen. Sie werden als erwartbare einmalige Ereignisse bezeichnet.

Andere Merkmale des Beitrags geben Auskunft über die konkrete Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahme. Dazu gehört die *positive oder negative Formulierung*, welche nach Gaither, Austin und Collins (2018) für oder gegen den Sachverhalt ausgerichtet sein kann. Zudem kann der Text einen *Handlungsaufruf* enthalten, der die Zielgruppe vom eigenen Standpunkt überzeugen und zu eigenen Aktionen motivieren soll (Jost et al., 2018; Wettstein & Baur, 2016). Etwaige *Verlinkungen* zu Webseiten sind eine Möglichkeit, Zusatzinformationen anzubieten und so mehr Glaubwürdigkeit zu erlangen (Pancer & Poole, 2016), die Verwendung von *Hashtags* ordnet die Positionierung hingegen thematisch ein, etwa im Rahmen von Ereignissen (Gaines-Ross, 2017; Twitter, 2019). *Mentions* als Markierungen anderer Nutzer beziehen weitere Akteure in die Positionierung ein, was das individuelle Risiko streuen kann (Gaines-Ross, 2017). Dasselbe gilt für *Retweets*, also geteilte Beiträge anderer Nutzer (Twitter, 2019). Alle in diesem Absatz genannten Variablen wurden binär erhoben.

Bezüglich einer potentiellen *Zitation* im Beitrag wurde hingegen zwischen verschiedenen Akteuren unterschieden – CEOs, anderen Unternehmensvertretern sowie externen Akteuren. Die Entscheidung für einen bestimmten Kommunikator kann sich dabei auf Faktoren wie Authentizität, Personalisierung oder Reichweite der Positionierung auswirken (Eisenegger & Schranz, 2011; Gaines-Ross, 2017; Pomeroy & Dolcinar, 2009). Auch die in bisherigen Studien zum Thema nicht berücksichtigte *Multimedialität* der Beiträge wurde kategorial erhoben. Unterschieden wurde auf Basis eines Pretests zwischen Bildern, Bewegtbild, Infografiken sowie Texten in Bildformat.

Auch Merkmale der 36 Kanäle wurden erhoben, um daraus Schlüsse auf die Kommunikatoren und zugehörige Unternehmen zu ziehen. Dazu wird zwischen den verschiedenen *Arten von Kanälen* unterschieden, folglich zwischen Unternehmens- und CEO-Kanälen. Anhand der Kennzahlen auf den einzelnen Twitter-Accounts wurde zudem der *Beitritt zu Twitter* sowie die *Gesamtzahl an Postings* der einzelnen Kanäle erhoben. Dadurch konnte errechnet werden, wie viele Beiträge die Kanäle durchschnittlich im Monat absetzen, wodurch eine Hochrechnung der *Anzahl der Postings im Betrachtungszeitraum* erfolgen konnte (s. Anhang 3). Das steigerte die Vergleichbarkeit der Kanäle in Bezug auf die Häufigkeit der Positionierungen.

Weiter wurden Merkmale der dreißig Unternehmen erhoben, da diese ein wichtiger Faktor im Rahmen der Kontextanalyse des Positionierungsprozesses sind. Dazu wurden die Unternehmen einer von zehn *Branchen* zugeordnet (s. Tab. 2), die auf Angaben der Deutschen Börse (2019) sowie des Good-Company-Rankings von Kirchhoff (2018) basieren. Die Branche kann genau wie die durch Unternehmensangaben erhobene *Handelsbeziehung* Auskunft auf die Stakeholder eines Unternehmens geben, die unterschiedliche Ansprüche stellen.

Tabelle 2: Übersicht über die dreißig DAX-Unternehmen und ihrer Branchenzuordnung

1 Adidas (Handel & Konsum)	11 Deutsche Börse (Finanzen & Versicherungen)	21 Lufthansa (Logistik)
2 Allianz (Finanzen & Versicherungen)	12 Deutsche Post (Logistik)	22 Merck (Chemie, Pharma, Bio- & Medizintechnik)
3 BASF (Chemie, Pharma, Bio- & Medizintechnik)	13 Deutsche Telekom (Telekommunikation)	23 Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft (Finanzen & Versicherungen)
4 Bayer (Chemie, Pharma, Bio- & Medizintechnik)	14 E.ON (Energie & Rohstoffe)	24 RWE (Energie & Rohstoffe)
5 Beiersdorf (Handel & Konsum)	15 Fresenius (Chemie, Pharma, Bio- & Medizintechnik)	25 SAP (Elektronik & Software)
6 BMW (Automobil)	16 Fresenius Medical Care (Chemie, Pharma, Bio- und Medizintechnik)	26 Siemens (Elektronik & Software)
7 Continental (Automobil)	17 HeidelbergCement (Industriegüter)	27 Thyssenkrupp (Industriegüter)
8 Covestro (Chemie, Pharma, Bio- & Medizintechnik)	18 Henkel (Handel & Konsum)	28 Volkswagen (Automobil)
9 Daimler (Automobil)	19 Infineon Technologies (Elektronik & Software)	29 Vonovia (Immobilien)
10 Deutsche Bank (Finanzen & Versicherungen)	20 Linde (Industriegüter)	30 Wirecard (Finanzen & Versicherungen)

Eigene Darstellung, Stand Juni 2019.

Eine weitere Variable ist die Unternehmensgröße, die nicht nur ein Indikator für vorhandene Ressourcen ist, sondern auch die politische und gesellschaftliche Wirkungsmacht impliziert. Dazu wurden sowohl *Mitarbeiterzahlen* als auch *Umsatzwerte* erhoben. Codiert wurden die exakten Werte unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftsberichte der Unternehmen.

Zudem wird die *Reputation* von *Unternehmen* sowie *CEO* ordinal skaliert über das Reputationsranking der Kommunikationsberatung Faktenkontor erhoben (Pache, 2017), da

nach Erkenntnissen der CSR-Forschung vor allem Unternehmen mit positiven Reputationswerten Verantwortung kommunizieren (Eisenegger & Schranz, 2011). Dabei ist zu berücksichtigen, dass innerhalb des Betrachtungszeitraums Wechsel der Geschäftsführer sowie der DAX-gelisteten Unternehmen stattgefunden haben. Folglich wurden nur die CEOs und Unternehmen berücksichtigt, die zum Zeitpunkt der Erhebung Teil des DAX waren.

Da es sich bei den Positionierungen weiter um eine neue Form von Verantwortungskommunikation handelt, die dennoch als Teil von CSR betrachtet werden kann (Gaither, Austin & Collins, 2018), soll auch die klassische Form der Verantwortungsübernahme betrachtet werden. Dazu wird die Platzierung im *CSR-Ranking* anhand des Good-Company-Rankings von Kirchhoff (2018) ermittelt. Ebenfalls aus der CSR-Forschung wird die Variable *Internationalisierungsgrad* abgeleitet. Besonders durch die Globalisierung sind internationale Unternehmen hohen und teils widersprüchlichen Ansprüchen ausgesetzt (Matten, Crane & Chapple, 2003), was Positionierungen besonders riskant macht. Als Indikator für den Internationalisierungsgrad wird der Auslandsumsatz betrachtet, dessen Anteil der PwC Auslandsumsatzstudie (2018) entnommen wird.

4.4 Datenerhebung und -auswertung

Um das Codebuch im Vorfeld zu testen, wurde im Mai 2019 ein Pretest durchgeführt. Hierzu wurden Twitter-Kanäle der Robert Bosch GmbH sowie der Commerzbank auf gesellschaftspolitische Äußerungen untersucht. Beide Organisationen sind durch Merkmale wie die Unternehmensgröße mit den DAX-Unternehmen vergleichbar. Der verkürzte Betrachtungszeitraum des Pretests beginnt am 1. Januar 2018 und endet am 15. Mai 2019. In dieser Zeit wurden insgesamt 36 gesellschaftspolitische Äußerungen erhoben. Auf der Basis dieses Pretests wurde das Codebuch angepasst: Einzelne Ausprägungen wurden ergänzt, Formulierungen präzisiert und Ankerbeispiele hinzugefügt.

Die eigentliche Datenerhebung fand zwischen dem 1. Juli 2019 und dem 15. Juli 2019 statt. Für die Prüfung der Intracoderreliabilität wurden die ersten fünfzig Tweets (ID 1-50) der Stichprobe am 30. Juli 2019 zudem erneut codiert. Durch den hinreichenden Abstand zur ersten Codierung konnte so die Zuverlässigkeit der Messung getestet werden (Brosius, Haas & Koschel, 2016). Für alle Variablen ergaben sich nach Cohens Kappa Übereinstimmungen von mindestens 86,9 Prozent (s. Anhang 6), was nach Landis und Koch (1977) im Bereich substantieller Übereinstimmung liegt.

Im Anschluss an die Erhebung wurden die Daten mit der Statistiksoftware SPSS bearbeitet. So wurde beispielsweise die Variable *Thema* gruppiert, indem die Unterkategorien zusammengefasst wurden. Auch die umfassenden ordinal bzw. metrisch skalierten Ausprägungen der Variablen *CSR-Ranking*, *Mitarbeiterzahl*, *Umsatz*, *Reputation Unternehmen*, *Reputation CEO* sowie *Internationalisierungsgrad* wurden in jeweils drei Ausprägungsgruppen unterteilt. Andere Variablen wie die *Multimedialität* wurden in binäre Variablen überführt.

In einer separaten Datei wurden zudem die einzelnen Kanäle als Fälle betrachtet. Dabei wurde auf Basis der Variable *Anzahl an Postings im Betrachtungszeitraum* sowie der Häufigkeiten der jeweiligen Positionierungen der *Anteil der gesellschaftspolitischen Positionierungen* berechnet (s. Anhang 3). Auf Basis der Perzentile wurden beide Variablen zudem in fünf Ausprägungen gruppiert. Diese wiederum wurden zu einem *Positionierungsindex* zusammengefasst, welcher sowohl die relative als auch die absolute Häufigkeit der Positionierungen gleichermaßen berücksichtigt.

Entsprechend der Häufigkeit der Positionierungen zu kontroversen Themen je Kanal, welche durch eine Kreuztabelle der beiden Variablen erfasst wurde, konnte die Variable *Anteil kontroverser Positionierungen* hinzugefügt werden. Weiter wurden die Kanäle auf Basis des *gruppierten Anteils kontroverser Positionierungen* sowie des *Positionierungsindex* in verschiedene Cluster eingeteilt. Eine Clusteranalyse gruppiert Merkmalsträger auf Basis ausgewählter Eigenschaften zu natürlichen Gruppen. Jedes Cluster soll in sich möglichst homogen sein, die Cluster sollen sich jedoch voneinander möglichst stark unterscheiden. Die Vorgehensweise hat explorativen Charakter, da durch erhobene Daten Strukturen entdeckt werden sollen. Als Proximitätsmaß wurde die quadrierte Euklidische Distanz verwendet. Mit dem hierarchischen Clusterverfahren der Ward-Methode wurde nach Betrachtung des Dendrogramms und auf Basis inhaltlicher Logik festgelegt, dass die Kanäle in fünf Cluster unterteilt werden können. χ^2 -Tests mit den beiden Clustervariablen deuten die Trennschärfe der Cluster an (Gruppiertes Anteil kontroverser Positionierungen: $\chi^2(20) = 97.389$, $p = .000$, Cramers V = .822; Positionierungsindex: $\chi^2(28) = 112.956$, $p = .000$, Cramers V = .886). Die statistischen Tests bieten jedoch nur einen Anhaltspunkt, nicht aber signifikante Ergebnisse, da die Fallzahl zu gering ist.

4.5 Stichprobenbeschreibung

Die dreißig DAX-Unternehmen können den Branchen Chemie, Pharma, Bio- und Medizintechnik (N = 6), Finanzen und Versicherungen (N = 5), Automobil (N = 4), Elektronik und Software (N = 3), Industriegüter (N = 3), Handel und Konsum (N = 3), Energie und Rohstoffe (N = 2), Logistik (N = 2), Telekommunikation (N = 1) sowie Immobilien (N = 1) zugeordnet werden. In 13 Fällen handelt es sich um B2B-Unternehmen, in sechs Fällen um B2C-Unternehmen und in elf Fällen um Mischformen. Ihre Mitarbeiterzahl beträgt Stand 2019 zwischen 5154 und 655.772 (M = 140.086; SD = 157.405), der Umsatz zwischen 2,02 und 235,8 Milliarden (M = 46.52; SD = 52.62). Die Unternehmen machen zwischen 38 und 98 Prozent ihres Umsatzes im Ausland (M = 80,83; SD = 14,77).

Die Kanäle haben im Durchschnitt seit ihrer Anmeldung auf der Plattform 7010 Posts abgesetzt (SD = 8654). Während manche Kanäle wie der des Vonovia-CEOs Rolf Buch erst im Mai 2019 aktiviert wurden, wurde der Daimler-Kanal bereits im Januar 2008 angemeldet (M = 7,8 Jahre; SD = 3,1 Jahre).

Insgesamt wurden im Betrachtungszeitraum 934 Fälle von gesellschaftspolitischen Äußerungen identifiziert. Bei hochgerechnet rund 154.770 Postings der 36 Kanäle entspricht dies einem Anteil von lediglich 0,00605 Prozent. Von den dreißig Unternehmen haben sich dabei lediglich 26 mindestens einmal zu einem entsprechenden Thema geäußert. Auf den Kanälen von Fresenius, Fresenius Medical Care, Continental und HeidelbergCement wurden hingegen keine der Definition entsprechenden Postings gefunden. Es muss jedoch angemerkt werden, dass auf dem Twitterkanal von HeidelbergCement grundsätzlich keine Beiträge veröffentlicht werden, der Kanal wird demnach nicht genutzt. Für Continental konnte wiederum nur ein spezieller Investor-Relations-Account einbezogen werden. Alle sechs CEO-Kanäle haben sich hingegen zu gesellschaftspolitischen Themen geäußert.

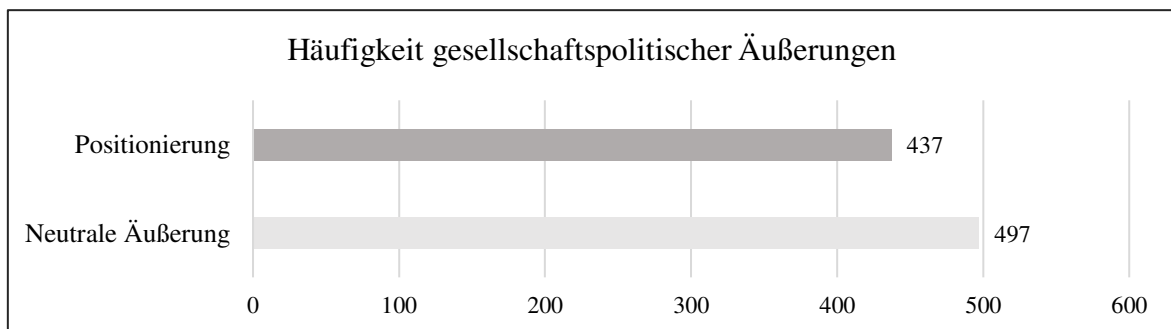
5. Ergebnisse und Interpretation

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse in Bezug auf die einzelnen Forschungsfragen dargestellt und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Theorie direkt diskutiert.

5.1 Forschungsfrage 1: Häufigkeit gesellschaftspolitischer Positionierungen

Forschungsfrage 1a befasst sich mit der grundlegenden Frage, ob sich deutsche Unternehmen überhaupt auf Twitter zu gesellschaftspolitischen Themen positionieren. Tatsächlich wird in 437 Fällen der 934 identifizierten Äußerungen auch konkret Stellung bezogen im Sinne der Definition (s. Abb. 12). Damit handelt es sich dabei um gesellschaftspolitische Positionierungen. Das zeigt, dass die Plattform Twitter nicht nur in den USA (Gaines-Ross, 2017), sondern auch in Deutschland durchaus von Unternehmen dafür verwendet wird, um gesellschaftliche Verantwortung zu kommunizieren. Das Ergebnis verdeutlicht, dass die vermeintliche Grenze zwischen Wirtschaft und Politik in der Praxis vielmehr eine Illusion ist, wie etwa Szyszka (2011) oder Bowen (2008) betonen.

Abbildung 12: Häufigkeit gesellschaftspolitischer Positionierungen und neutraler Äußerungen im Vergleich.



N = 934.

Damit wird zugleich Forschungsfrage 1b beantwortet, welche die Häufigkeit der Positionierungen thematisiert. Betrachtet man die Anzahl der Beiträge jedoch in Relation zur Gesamtzahl an Postings im Untersuchungszeitraum (154.770 nach Hochrechnungen, s. Anhang 3), so zeigt sich, dass es sich keineswegs um ein alltägliches Phänomen handelt: Lediglich 0,00282 Prozent aller Tweets seit 2014 sind demnach gesellschaftspolitische Positionierungen. Das bedeutet im Durchschnitt 6,62 Positionierungen der DAX-Unternehmen pro Monat. Wie sich diese verteilen, zeigt das nächste Kapitel. Die einzelnen Twitter-Kanäle haben sich in den betrachteten 5,5 Jahren im Durchschnitt damit nur 12-mal positioniert (N = 36; SD = 12.194) – fünf davon kein einziges Mal.

Ein Vergleich zu Unternehmen in anderen Staaten wie den USA, die in der bestehenden Literatur zum Konzept Corporate Social Advocacy (CSA) meist im Fokus stehen (Dodd & Supa, 2015; Gaither, Austin & Collins, 2018), kann nicht gezogen werden, da umfassende quantitative Daten diesbezüglich nicht vorliegen. Fest steht jedoch, dass die hohe Aufmerksamkeit für gesellschaftspolitische Positionierungen (Knieps, 2019) nicht auf ihrer enormen Häufigkeit basiert.

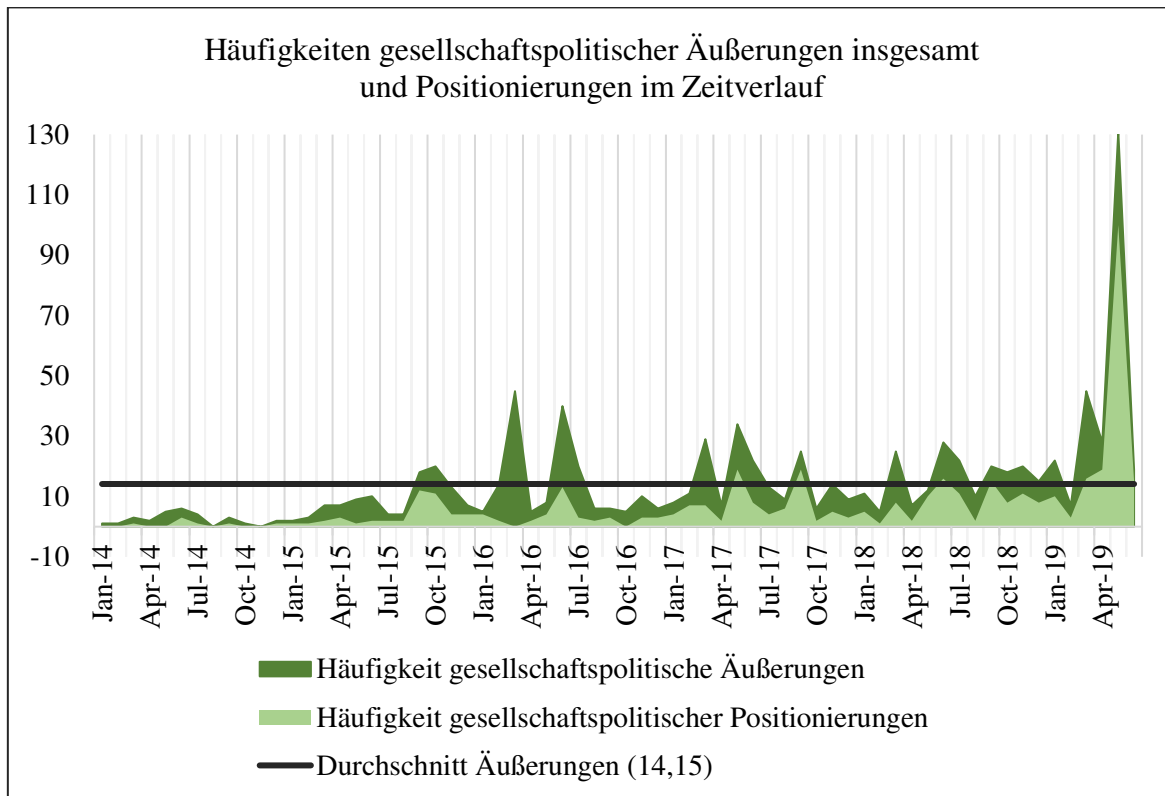
5.2 Forschungsfrage 2: Positionierungen als phasenweiser Trend

Die zweite Forschungsfrage thematisiert die Häufigkeit gesellschaftspolitischer Positionierungen im Zeitverlauf, wobei analysiert wird, ob diese im Untersuchungszeitraum zugenommen hat. Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst alle gesellschaftspolitischen Äußerungen (N = 934) sowie tatsächlichen Positionierungen (N = 437) in den einzelnen Monaten von Januar 2014 bis Juni 2019 betrachtet. Zudem wird die Entwicklung pro Jahr dargestellt, um die langfristige Entwicklung zu erfassen und damit festzustellen, ob es sich um einen nachhaltigen Trend handelt (Pillkahn, 2009). Des Weiteren werden verschiedene Kommunikationsanlässe betrachtet. Eine konkrete Interpretation des Zeitverlaufs erfolgt erst in Kapitel 5.4, da diese nur in Zusammenhang mit einer Betrachtung der Themen erfolgen kann.

Die Literatur im Rahmen des Konzepts CSA legt bezüglich der Entwicklung gesellschaftspolitischer Positionierungen nahe, dass diese in den letzten Jahren maßgeblich zugenommen haben (Gaither, Austin & Collins, 2018). Auch die Praxis befasst sich verstärkt mit der Thematik (Zacharakis, 2019; Gelles, 2017). Tatsächlich deutet die Betrachtung der Postings im Zeitverlauf eine leichte Zunahme der Häufigkeiten an (s. Abb. 13). Dabei scheint es sich jedoch nicht um einen Trend im Sinne einer kontinuierlichen Veränderung zu handeln (Pillkahn, 2009). Vielmehr steigt die Anzahl in manchen Phasen stark an, um danach jedoch wieder unter den Durchschnittswert von 14,15 Positionierungen im Monat zu sinken. Eine deutliche Zunahme kann erst im Jahr 2019 festgemacht werden.

Diesbezüglich sowie in Bezug auf vorhandene Schwankungen in einzelnen Phasen unterscheiden sich die tatsächlichen Positionierungen nicht. Dennoch zeigt der Zeitverlauf, dass konkrete Stellungnahmen in bestimmten Monaten einen größeren Anteil an der Gesamtzahl haben als neutrale Äußerungen.

Abbildung 13: Häufigkeit gesellschaftspolitischer Äußerungen insgesamt und gesellschaftspolitischer Positionierungen im Zeitverlauf.



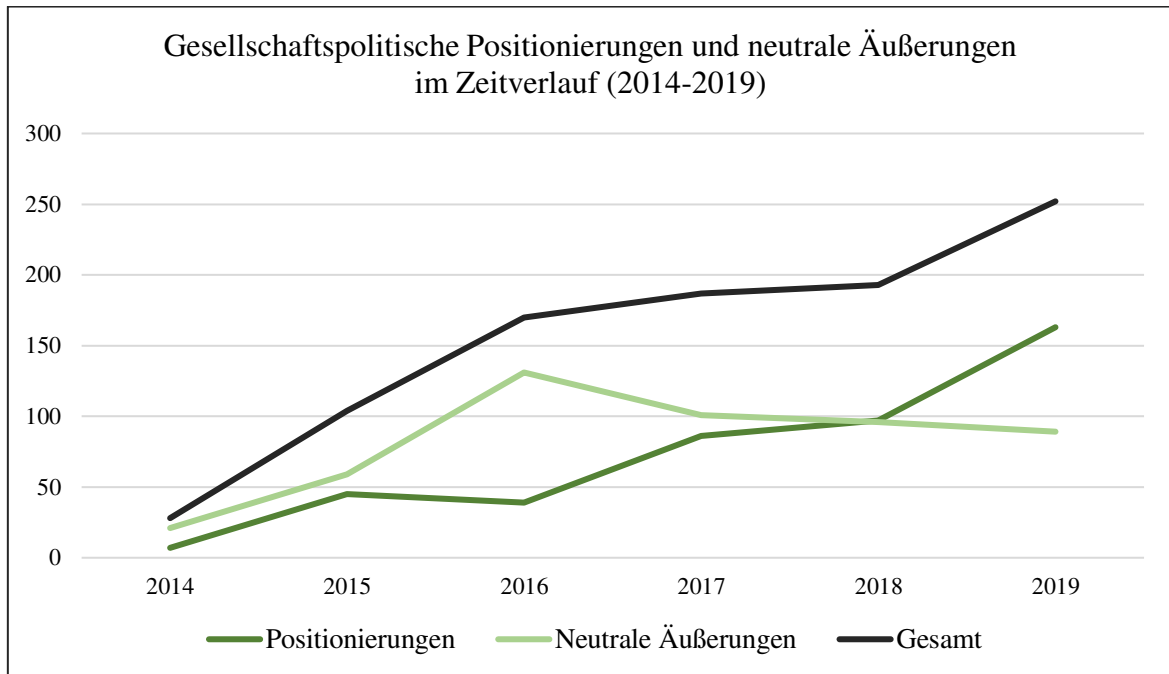
Gesellschaftspolitische Äußerungen insgesamt (N = 934) und Positionierungen (N = 437).

Um die Entwicklung auch auf einer übergeordneten Ebene erfassen zu können, wird die Anzahl der Äußerungen zudem pro Jahr verglichen (s. Abb. 14). Dabei zeigt sich, dass diese stetig zugenommen haben. Unternehmen äußern sich demnach immer häufiger zu gesellschaftspolitischen Themen. Langfristig gesehen handelt es sich damit um einen nachhaltigen Trend (Pillkahn, 2009). Während sich Unternehmen in der Vergangenheit zudem tendenziell neutral geäußert haben, wurden 2018 erstmals überwiegend konkrete Positionierungen auf Twitter kommuniziert. Die neutralen Äußerungen nehmen seit einem Hoch im Jahr 2016 leicht ab, die Positionierungen seither hingegen deutlich zu. Letztere erreichen 2019 einen Rekordwert, obwohl hierbei nur die erste Jahreshälfte Teil des Untersuchungszeitraums war. Die Zahl könnte folglich weiter zunehmen.

Die Trendwende in Bezug auf Positionierungen anstatt neutraler Äußerungen wird auch durch den Median der Variable deutlich: 50 Prozent aller gesellschaftspolitischen Positionierungen wurden zwischen Juli 2018 und Juni 2019 kommuniziert. Die weniger deutlichen neutralen Äußerungen werden demnach durch konkrete Stellungnahmen ersetzt, die die Position des Unternehmens öffentlich machen. Ein χ^2 -Test bestätigt, dass zwischen der Häufigkeit der Positionierungen und dem Zeitverlauf in Jahren ein schwacher

signifikanter Zusammenhang besteht: $\chi^2(5) = 78.54$, $p = .000$, Cramers $V = 0.289$. Das entspricht wiederum den Annahmen der Literatur zum Konzept CSA, nach der Unternehmen zunehmend öffentlich zu gesellschaftspolitischen Themen Stellung beziehen (Gaither, Austin & Collins, 2018) und dadurch Verantwortung für die Gesellschaft kommunizieren.

Abbildung 14: Häufigkeit der Kommunikationsmaßnahmen im Jahresvergleich.



Gesellschaftspolitische Beiträge (N = 934), neutrale Äußerungen (N = 497) und Positionierungen (N = 437).

Dieser Trend kann darin begründet werden, dass durch die Moralisierung der Wirtschaft eine Legitimation von Unternehmen auf kognitiver Ebene nicht mehr ausreichend (Raupp, 2011; Stehr, 2007). Stattdessen müssen sie auch moralischen Erwartungen der Gesellschaft entsprechen, um Legitimität zu erlangen (Raupp, 2011). Vor dem Hintergrund der anhaltenden Globalisierung wird dabei immer öfter die Übernahme von Verantwortung im politischen Raum gefordert, da unter anderem Nationalstaaten an Wirkungsmacht verlieren und klassische CSR diesen Ansprüchen nicht nachkommt (Scherer & Palazzo, 2011).

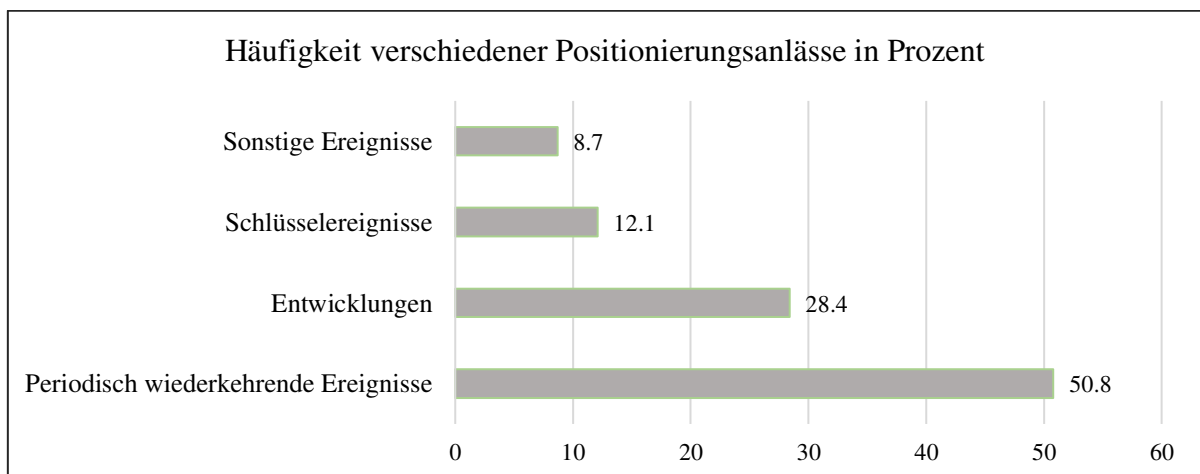
Zugleich erhöht die wachsende Komplexität der Umwelt den Druck auf Unternehmen, eigene Handlungsspielräume zu sichern. Das kann durch Positionierungsprozesse unter bestimmten Umständen ebenfalls gelingen kann, wie die theoretische Analyse gezeigt hat (Dodd & Supa, 2014; Lütgens, 2015). Im Vergleich zu neutralen Äußerungen kommunizieren Positionierungen eine konkrete Haltung des Unternehmens nach außen. Dadurch werden relevante Stakeholder erreicht, wodurch der Stellung beziehende Akteur Entwicklungen sowie Entscheidungen im Idealfall beeinflussen kann.

Gesellschaftliche Anlässe

Da in Bezug auf die zeitliche Komponente auch Kommunikationsanlässe von enormer Bedeutung für die Positionierungsstrategie sein können, sollen diese im Folgenden kurz betrachtet werden.

Zunächst handelt es sich in 50,8 Prozent der Fälle um Positionierungen in Bezug auf periodisch wiederkehrende Ereignisse (s. Abb. 15). Dazu zählen neben politischen Wahlen etwa auch Gedenk- und Aktionstage. Weitere häufige Kommunikationsanlässe sind wahrgenommene gesellschaftliche Entwicklungen (28,4 %), nur in 12,1 Prozent der Fälle stellt jedoch ein Schlüsselereignis den Anlass für eine Positionierung dar. Auch auf sonstige einmalige Ereignisse wird vergleichsweise selten Bezug genommen (8,7 %).

Abbildung 15: Häufigkeit verschiedener Positionierungsanlässe.



N = 437.

Die häufige Positionierung zu periodisch wiederkehrenden Ereignissen erscheint in Anbetracht des strategischen Issues Managements (Lütgens, 2015) logisch. Anders als Schlüsselereignisse kommen diese nicht überraschend: Die feststehenden Termine bieten Akteuren deshalb die Möglichkeit, mehr Zeit für den gesamten Positionierungsprozess aufzuwenden, inklusive der Abwägung von Chancen und Risiken, der Beratung des Managements sowie der konkreten Vorbereitung einzelner Maßnahmen oder Kampagnen. PR-Manager können beispielsweise Zitate abstimmen, multimediale Inhalte erstellen und sich auf potentielle Reaktionen einstimmen.

Ein weiterer Vorteil von periodisch wiederkehrenden Ereignissen ist, dass das Issue in einem solchen Fall nicht neu ist. Zwar erfährt es etwa durch einen Aktionstag neuen Aufwind im Rahmen seines Lebenszyklus (Lütgens, 2015), die Phasen von Polarisierung und Identifikation wurden jedoch womöglich bereits mehrfach durchlaufen. Damit ist das Issue

bereits einer breiteren Masse bekannt und weniger aktuell, Positionen sind gefestigt und publik. Die Unternehmenskommunikation kann dadurch die Reaktionen von Stakeholdern besser abschätzen und geht weniger Risiken ein.

Auch die Erkenntnisse von Gaines-Ross (2017) zu gesellschaftspolitischen Positionierungen US-amerikanischer Unternehmen und ihrer CEOs bieten eine Erklärung für die zahlreichen Stellungnahmen zu periodisch wiederkehrenden Ereignissen. Da davon auszugehen ist, dass sich in ihrem Rahmen auch andere Organisationen äußern, kann das individuelle Risiko gestreut werden. Die Kommunikationshandlung des Einzelnen steht weniger im Mittelpunkt, möglicherweise kann sich das Unternehmen zudem einer gemeinsamen Initiative anschließen.

Durch die Häufung der Positionierungen innerhalb kurzer Zeit kann weiter eine Art Domino-Effekt entstehen: Äußern sich besonders viele Konzerne zu einem Anlass – besonders vergleichbare Unternehmen, etwa aus derselben Branche oder Größenklasse – geraten auch andere unter Druck, sich dem anzuschließen. Anderenfalls drohen negative Reaktionen, da eine geforderte Verantwortung nicht kommuniziert wird (Weder & Karmasin, 2015).

Wahrgenommene gesellschaftliche Entwicklungen finden hingegen nicht an einem konkreten Datum statt. Zu einem gewissen Grad erschwert das die Planung, dennoch können grundsätzlich ähnliche Annahmen abgeleitet werden. Da sich Entwicklungen vor allem durch Kontinuität auszeichnen, ereignen sie sich ebenfalls nicht plötzlich und bieten damit ausreichend Zeit, um die einzelnen Schritte des strategischen Positionierungsprozesses zu durchlaufen. Zudem werden auch hier Stakeholder-Ansprüche sowie Chancen und Risiken schrittweise offenbart.

Schwieriger ist es hier jedoch, den konkreten Zeitpunkt für eine Positionierung festzulegen. Hier muss nicht nur das Verhalten anderer Akteure analysiert werden, sondern auch, welcher Augenblick der eigenen Zielerreichung am ehesten dient. Da gesellschaftliche Entwicklungen häufig auch den Handlungsspielraum von Unternehmen betreffen, können diese beispielsweise durch eine frühzeitige Positionierung versuchen, das Geschehen und damit den weiteren Verlauf der Entwicklung zu beeinflussen.

Auf den ersten Blick wirkt es weiter überraschend, dass Schlüsselereignisse relativ selten Anlass von Positionierungen sind. Denn diese beeinflussen die Entwicklung von Issues durch ihre Eigenschaften wie Relevanz, Reichweite, Schaden oder Überraschung maßgeblich (Brosius & Eps, 1995; 1993; Lütgens, 2015), wodurch sie zugleich besondere

mediale Aufmerksamkeit erfahren. Möglicherweise handelt es sich dabei jedoch um ein enormes Risiko, das Unternehmen selten gewillt sind, einzugehen. Da latente Issues durch ein Schlüsselereignis auf die öffentliche Agenda rücken (Lütgens, 2015), könnten entsprechende Positionierungen ebenfalls besonders aufmerksam verfolgt werden. Medien könnten die Stellungnahmen der Unternehmen aufgreifen, was nicht nur eine höhere Reichweite verursacht, sondern auch mehr Angriffsfläche für Kritik, wenn etwa die gelebten Unternehmenswerte nicht mit der Positionierung übereinstimmen.

Da sich das Issue zudem in einer recht frühen Phase des Lebenszyklus befindet (Lütgens, 2015), sind die verschiedenen gesellschaftlichen Positionen zu diesem Zeitpunkt nicht eindeutig identifizierbar. Sie bilden sich erst noch heraus, was die Einschätzung der Stakeholder-Ansprüche maßgeblich erschwert. Dass sich manche Unternehmen dennoch in diesem Status positionieren, kann auf die Vorteile des Anlasses zurückgeführt werden: Die Akteure könnten als besonders aktuell und verantwortungsbewusst wahrgenommen werden, gerade im Vergleich zu ihren Wettbewerbern (APCO, 2018). Zudem können sie ihre Position frühzeitig in den öffentlichen Diskurs einbringen und diesen im Idealfall prägen, was besonders der Erweiterung von Handlungsspielräumen dient (Wiedemann & Ries, 2014). Um dieses Risiko einzugehen, müssen die Unternehmen das entsprechende Thema jedoch als besonders relevant einschätzen.

Wenig überraschend ist weiter die geringe Anzahl an Positionierungen in Bezug auf einmalige Ereignisse, die nicht als Schlüsselereignisse klassifiziert wurden. Deren Potential wird aufgrund des Mangels an öffentlichem Interesse womöglich als zu gering eingeschätzt. Der Aufwand einer Positionierung wäre deshalb unverhältnismäßig.

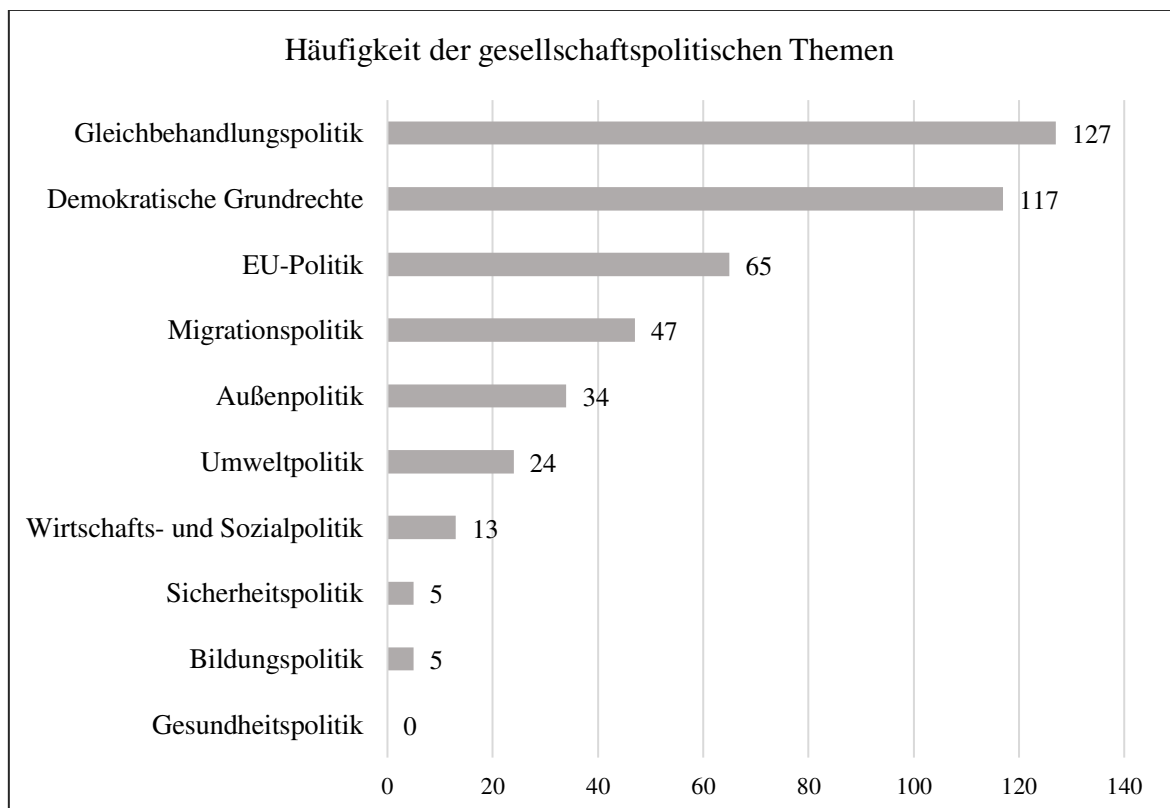
Die Ergebnisse lassen insgesamt darauf schließen, dass deutsche Unternehmen durch gesellschaftliche Entwicklungen zunehmend ihren Handlungsspielraum oder aber ihre moralische Legitimität in Gefahr sehen und den Risiken durch konkrete Positionierungen entgegen wollen. Grundsätzlich kann deshalb von einem Trend gesprochen werden, obwohl die Häufigkeit der Positionierungen wie im vorigen Kapitel dargestellt insgesamt weiter gering ist und sich in einzelnen Phasen durchaus Schwankungen zeigen. Diese stehen vermutlich in Zusammenhang mit einzelnen Positionierungsanlässen und werden in Kapitel 5.4 näher ausgeführt.

5.3 Forschungsfrage 3: Themen gesellschaftspolitischer Positionierungen

Forschungsfrage 3 befasst sich gewissermaßen mit dem Dreh- und Angelpunkt des Positionierungsprozesses – dem gesellschaftspolitischen Thema. Von diesem hängen weitere Analyseeinheiten wie Stakeholder-Ansprüche, die Passung zum Unternehmen, Verhaltensweisen anderer Organisationen sowie der zeitliche Kontext in hohem Maße ab. Damit sollte das Thema zumindest aus theoretischer Perspektive auch die Entscheidung des Unternehmens in Bezug auf die Positionierungsstrategie maßgeblich beeinflussen.

Die erhobenen Daten lassen tatsächlich erkennen, dass sich Unternehmen zu bestimmten Themenbereichen der Gesellschaftspolitik offenbar häufiger positionieren als zu anderen (s. Abb. 16). Zu nennen sind hier vor allem die Gleichbehandlungspolitik, zu der in 29,1 Prozent aller Fälle Stellung bezogen wird, sowie demokratische Grundrechte, die mit 26,8 Prozent ebenfalls mehr als ein Viertel aller Positionierungen betreffen. Auch die Themenbereiche EU-Politik (14,9 %) sowie Migrations- und Asylpolitik (10,8 %) werden verhältnismäßig oft kommentiert, seltener hingegen Außenpolitik (7,8 %) und Umweltpolitik (5,5 %). Wirtschafts- und Sozialpolitik, Sicherheitspolitik, Bildungspolitik sowie Gesundheitspolitik werden im Rahmen der Positionierungen kaum bis nie aufgegriffen.

Abbildung 16: Häufigkeit der gesellschaftspolitischen Themen.



N = 437.

Das muss zunächst nicht bedeuten, dass sich Unternehmen mit diesen Themen grundsätzlich nicht befassen. Möglicherweise werden darauf bezogene Positionierungen über andere Kanäle kommuniziert – oder sie werden mit dem eigenen Geschäftskernbezug beziehungsweise mit eigens initiierten Anlässen im Rahmen von CSR-Maßnahmen verbunden. Denkbar wäre jedoch auch, dass das Risiko einer öffentlichen Positionierung für diese Themenbereiche als zu hoch eingestuft wird, weshalb sich die Kommunikation im Rahmen klassischer Corporate Political Activity wie Lobbying direkt an politische Akteure und Entscheidungsträger richtet (Hillman & Hitt, 1999), nicht aber an die breite Öffentlichkeit. Deutlich wird in jedem Fall, dass eine Positionierung über Twitter bezüglich der genannten Themen als nicht geeignet betrachtet wird.

Analysiert man die beiden Hauptthemen genauer, so zeigt sich, dass sich der Themenbereich demokratische Grundrechte (N = 117) vor allem auf politische Wahlen erstreckt (N = 106). Im Rahmen der Gleichbehandlungspolitik wird hingegen zu mehreren Aspekten Stellung bezogen (N = 127): 43 Fälle beziehen sich auf keine spezifische Dimension von Gleichbehandlung (Charta der Vielfalt, 2019), in 41 Positionierungen wird hingegen die Gleichbehandlung bezüglich sexueller Orientierung angesprochen. Immerhin 18 Fälle befassen sich zudem mit der Gleichbehandlung der Geschlechter, 17 Fälle mit Menschen verschiedener ethnischer Herkunft. Die anderen Dimensionen der Vielfalt – Behinderung, Generationen sowie Weltanschauungen und Religionen – spielen hingegen kaum eine Rolle. Diese werden im Rahmen des Positionierungsprozesses folglich als zu risikoreich oder als zu wenig chancenbringend wahrgenommen.

Vergleicht man die Positionierungen sowie neutralen Äußerungen wiederum in Anbetracht der einzelnen Themen, fällt auf, dass zu manchen Themen offensichtlich eher Stellung bezogen wird, während andere eher neutral kommentiert werden (s. Tab. 3). So positionieren sich Unternehmen zu den Bereichen Gleichbehandlungspolitik, Sicherheitspolitik und Außenpolitik tendenziell seltener als zu den Bereichen demokratische Grundrechte oder Migrations- und Asylpolitik. Der χ^2 -Test bestätigt, dass zwischen der Variable Positionierung und den verschiedenen Themenbereichen ein schwacher signifikanter Zusammenhang besteht: $\chi^2(9) = 70.36$, $p = .000$, Cramers V = 0.275. Die Entscheidung für oder gegen eine konkrete Positionierung ist demnach wie angenommen abhängig vom entsprechenden Thema.

Tabelle 3: Kreuztabelle der Variablen Thema und Positionierung.

Thema	Positionierungen	Neutrale Äußerungen	Gesamt
Gleichbehandlungspolitik	127 38,5 %	203 61,5 %	330 100,0 %
Demokratische Grundrechte	117 72,7 %	44 27,3 %	161 100,0 %
Wirtschafts- und Sozialpolitik	13 41,9 %	18 58,1 %	31 100,0 %
Bildungspolitik	5 38,5 %	8 61,5 %	13 100,0 %
Migrations- und Asylpolitik	47 56,6 %	36 43,4 %	83 100,0 %
Sicherheitspolitik	5 16,1 %	26 83,9 %	31 100,0 %
Umweltpolitik	24 46,2 %	28 53,8 %	52 100,0 %
Außenpolitik	34 43,0 %	45 57,0 %	79 100,0 %
Gesundheitspolitik	0 0,0 %	1 100,0 %	1 100,0 %
EU-Politik	65 42,8 %	87 57,2 %	152 100,0 %
Gesamt	437 46,8 %	496 53,2 %	933 100,0 %

N = 933.

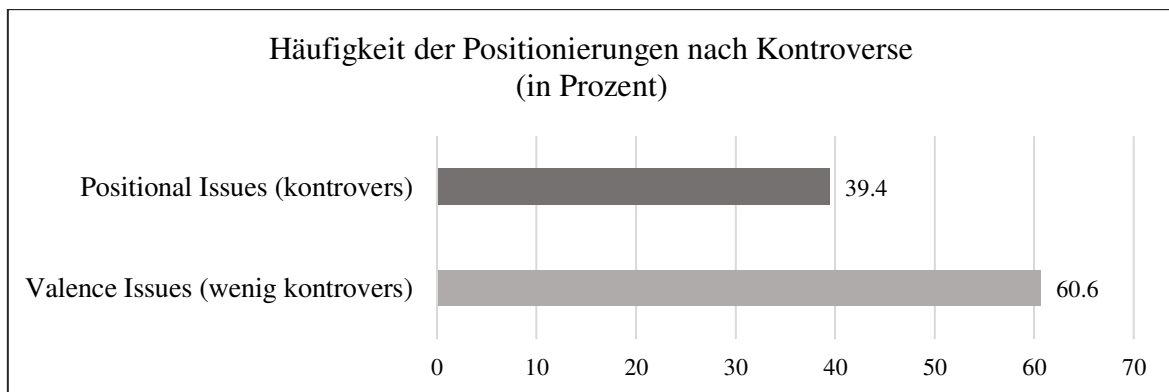
Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, wonach diese Themen ausgewählt werden könnten. Entsprechend des strategischen Positionierungsprozesses spielt dabei die Abwägung von Risiken und Chancen in Bezug auf das Unternehmensziel eine entscheidende Rolle. Verschiedene Merkmale der einzelnen Themen können etwa einen besonderen Risikofaktor darstellen, beispielsweise eine hohe Polarisierung oder internationale Dimension. Beide Faktoren werden im Folgenden kurz analysiert.

Kontroverse der Themen

Um die Kontroverse zu definieren, wurden die einzelnen Themenbereiche im Vorfeld der Erhebung in Valence und Positional Issues (Stokes, 1963) eingeteilt. Erstere sind grundsätzlich als weniger kontrovers einzuschätzen, da die Mehrheit an Parteien und Wählern diesbezüglich ähnliche Zielvorstellungen hat. Das trifft im deutschen Raum auf die Themen Gleichbehandlungspolitik, demokratische Grundrechte, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bildungs-, Sicherheits-, Umwelt- und Gesundheitspolitik zu. Die Themen Migrations- und Asylpolitik, Außenpolitik sowie EU-Politik gelten hingegen als Positional

Issues, welche in Bezug auf das zu erreichende Ziel stärker polarisieren (Ferdinand, 2008; Stokes, 1963).

Abbildung 17: Häufigkeit der Positionierungen zu Positional und Valence Issues.



N = 437; Typologie nach Stokes (1963).

Von den 437 gesellschaftspolitischen Positionierungen im Untersuchungszeitraum betreffen dabei 60,6 Prozent Valence Issues, nur 39,4 Prozent hingegen Positional Issues (s. Abb. 17). Das könnte darauf schließen lassen, dass sich deutsche Unternehmen auf Twitter stärker zu wenig riskanten Themen äußern, um Reputations- oder Vertrauensrisiken zu vermeiden (Bittl, 1997; Clemensen, 2017). Betrachtet man die Werte jedoch vor dem Hintergrund, dass es sich bei der Mehrheit der Themenbereiche um Valence Issues handelt, ist die Zahl kontroverser Themen verhältnismäßig hoch. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Typologie von Stokes (1963) lediglich einen Hinweis auf die Kontroverse bietet: Einzelne Maßnahmen zur Zielerreichung können auch bei Valence Issues durchaus polarisieren. So wird beispielsweise der Wunsch nach einer Gleichbehandlung der Geschlechter in Deutschland grundsätzlich als legitim wahrgenommen. Einzelne Maßnahmen wie eine gesetzliche Regulierung in Form einer Frauenquote werden hingegen kontrovers diskutiert. (Hubschmid, 2019). Der Anteil an Positionierungen zu kontroversen Sachverhalten dürfte in der Realität demnach noch höher sein.

Damit spielt es bei der Entscheidung für eine Positionierung offenbar nicht zwingend eine Rolle, wie kontrovers ein Sachverhalt ist. Möglicherweise nehmen Unternehmen in manchen Fällen Risiken bewusst in Kauf, da der Nutzen einer Positionierung als höher eingeschätzt wird. Denkbar wäre auch, dass die Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahme nach Ansicht der Unternehmen nicht die Meinung der breiten Bevölkerung teilt. Geht ein Unternehmen etwa davon aus, dass die Zielgruppe ebenfalls die eigene Haltung vertritt, sind die Stellungnahmen nicht länger kontrovers. Für diese Einschätzung wäre jedoch ein tiefgehendes Wissen über die Einstellungen der einzelnen Anspruchsgruppen zu konkreten

gesellschaftspolitischen Themen und Maßnahmen notwendig, welches in der Kommunikationspraxis nicht immer vorauszusetzen ist.

Geografische Dimension der Themen

Im Folgenden wird der zweite mutmaßliche Risikofaktor eines Themas, die internationale Dimension, kurz beleuchtet. Wird ein Thema in internationalen Kontext gesetzt, birgt dies die Gefahr, dass Stakeholder verschiedener Länder oder Regionen zu diesem unterschiedliche Einstellungen haben könnten.

Dennoch wurde in 51,0 Prozent der erhobenen Positionierungen ein internationaler Fokus identifiziert. In 25,9 Prozent ist die geografische Dimension nicht erkennbar, nur 19,2 Prozent beziehen sich auf nationale, in diesem Fall also deutsche Themen. Das lässt sich damit begründen, dass die DAX-Unternehmen grundsätzlich auch außerhalb Deutschlands tätig sind. Im Durchschnitt wird beispielsweise 80,8 Prozent des Umsatzes im Ausland generiert (N = 28; SD = 13.89). Dadurch kann den Konzernen nicht nur in unterschiedlichen Ländern die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung abverlangt werden, sondern sie sind auch von einer Vielzahl an internationalen Issues betroffen.

Auch der zweite Risikofaktor hält Unternehmen folglich nicht von einer Positionierung ab. Für die Entscheidung sind offenbar andere Faktoren verantwortlich. Diese werden deutlicher, indem die einzelnen Themen im Zeitverlauf betrachtet werden.

5.4 Gesellschaftspolitische Themen im Zeitverlauf

Das folgende Kapitel betrachtet erneut den Zeitverlauf der gesellschaftspolitischen Äußerungen und Positionierungen.

Dabei werden in chronologischer Abfolge einzelne Auffälligkeiten der Häufigkeiten unter Berücksichtigung der jeweiligen Themenschwerpunkte analysiert. So kann eine Interpretation in Anbetracht gesellschaftspolitischer Ereignisse und Entwicklungen stattfinden, welche wiederum Erkenntnisse dazu liefert, wie Entscheidungen für eine Positionierung zustande kommen.

Flüchtlingskrise 2015

Eine erste Phase der Zunahme gesellschaftspolitischer Äußerungen gipfelt im Oktober 2015 (N = 20). Dabei spielen auch tatsächliche Positionierungen eine wesentliche Rolle, welche über die Hälfte der entsprechenden Tweets darstellen (N = 11). Diese Zunahme der

Äußerungen im September und Oktober 2015 lässt sich möglicherweise auf die sogenannte Flüchtlingskrise zurückführen: In Deutschland prägte ab dem Sommer 2015 ein starker Anstieg ein- und durchreisender Migranten die mediale Berichterstattung sowie die öffentliche Debatte (Daldrup, 2016). Tatsächlich thematisieren 50,0 Prozent der Fälle (N = 36) in den Monaten September und Oktober 2015 Migrations- und Asylpolitik. Deutsche Unternehmen haben sich im Kontext dieser gesellschaftlichen Entwicklung demnach dazu entschieden, Stellung zu beziehen. Die Äußerungen finden dabei relativ zeitnah zur Entwicklung statt. Bereits im November 2015 nimmt die Häufigkeit gesellschaftspolitischer Stellungnahmen hingegen wieder ab.

Internationaler Frauentag im März

Ein nächster Höhepunkt zeigt sich im März 2016. In diesem Monat wurden jedoch alle 45 Äußerungen neutral formuliert und gelten damit nicht als Positionierung. Auffällig ist weiter, dass in 44 Fällen das Thema Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf Geschlechter angesprochen wird. Das lässt darauf schließen, dass die Äußerungen im Rahmen des Internationalen Frauentags kommuniziert wurden. Dieser Aktionstag findet jährlich am 8. März statt, um auf Frauenrechte und Gleichstellung aufmerksam zu machen (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, 2019). Für Unternehmen ist der Weltfrauentag folglich ein willkommener Anlass, um das Thema Gleichbehandlungspolitik anzusprechen – ohne dabei jedoch Position zu beziehen. Dies liegt womöglich daran, dass die Gleichberechtigung von Frauen auch durch ihren naturgemäß hohen Bevölkerungsanteil durchaus mediale und gesellschaftliche Präsenz erfährt. Einzelne Maßnahmen wie die Einführung einer Frauenquote in Führungspositionen sind dabei jedoch umstritten (Hubschmid, 2019) und werden auch von vielen Unternehmen grundsätzlich abgelehnt.

Der Weltfrauentag erklärt damit den grundsätzlichen Anstieg an gesellschaftspolitischen Äußerungen in jedem März eines Jahres (2015: 7 Fälle; 2016: 45 Fälle; 2017: 29 Fälle; 2018: 25 Fälle; 2019: 45 Fälle). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Jahren lassen sich dabei durch einzelne Unternehmen begründen, welche teils umfassende Kampagnen zum Weltfrauentag ausgespielt haben. Beispielsweise die Deutsche Post: Im März 2016 war der Konzern für 88,9 Prozent der Beiträge verantwortlich, was deutlich ins Gewicht fällt. Möglicherweise erhofften sich die PR-Manager durch die wenig kontroversen Postings eine Steigerung der Reputation (Kirstein, 2009), indem eine vermeintliche Gemeinwohlorientierung dargestellt wird. Damit erinnern die neutralen Tweets vielmehr an klassische CSR-Kommunikation (Ihlen, Bartlett & May, 2011).

Entscheidung für den Brexit im Sommer 2016

Im Juni 2016 wurde mit insgesamt vierzig Äußerungen in nur einem Monat ebenfalls ein Hoch erreicht. Dabei handelt es sich zumindest in 13 Fällen um eine konkrete Positionierung, was die bis dahin höchste Zahl darstellt. Die Themen Gleichbehandlungspolitik sowie Migrationspolitik sind mit 30,0 beziehungsweise 17,5 Prozent weiter präsent – es kommt jedoch ein neues Thema hinzu. Dabei handelt es sich um die EU-Politik, welche 45,0 Prozent aller Äußerungen ausmacht. Bei den Positionierungen handelt es sich sogar in acht von 13 Fällen um Stellungnahmen zur EU-Politik. Eine mögliche Begründung liegt hier im sogenannten Brexit, über den im Juni 2016 abgestimmt wurde (Deutsche Welle, 2019a). Die britische Bevölkerung entschied sich im Rahmen des Referendums am 23. Juni knapp dafür, die Europäische Union zu verlassen. Der Brexit-Entscheid löste demnach nicht nur in der Politik zahlreiche Reaktionen aus, sondern ließ auch Vertreter der deutschen Wirtschaft ihren politisch neutralen Standort vor den Augen der Öffentlichkeit verlassen.

Nur zwei der 18 entsprechenden Äußerungen im Juni 2018 wurden jedoch vor dem Referendum publiziert – alle anderen erst danach. Obwohl sich die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland gegen den Austritt Großbritanniens aussprach (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2018), haben sie sich folglich erst nach dem Entscheid geäußert. Es handelt sich entsprechend nicht um Einflussversuche vor dem Referendum, die Geschehnisse wurden vielmehr im Nachhinein kommentiert. Auffällig ist wiederum, dass sich vor allem Vertreter der Finanz- und Versicherungsbranche zu Wort gemeldet haben (N = 13). Für diese könnte der Entscheid tatsächlich besonders schwerwiegende Auswirkungen haben: Die britische Hauptstadt London gilt als das dominierende Finanzzentrum Europas, an dem sich auch zentrale Bereiche deutscher Unternehmen befinden.

Der Fall des Brexit deutet an, dass sich Unternehmen vor allem dann zu gesellschaftspolitischen Themen äußern und zu diesen konkret Stellung beziehen, wenn sie selbst direkt betroffen sind – auch wenn sie dies in den betrachteten Fällen nicht offen kommunizieren. Das bestärkt die Annahmen dieser Arbeit, dass sich Unternehmen vor allem aus strategischen Gründen für eine Positionierung entscheiden. Es kann im Rahmen der Inhaltsanalyse jedoch nicht festgestellt werden, ob sich die Unternehmen erst im Nachhinein äußern, um politischen Maßnahmen nach dem Referendum aktiv zu beeinflussen und sich damit Handlungsspielräume zu verschaffen – oder ob sie vielmehr reaktiv kommunizieren, um entstehenden Zweifeln am künftigen Unternehmenserfolg zu entgegnen.

EU-Skepsis und Diversity-Tag im Mai 2017

Abgesehen von den März-Monaten konnten auch im Mai 2017 überdurchschnittlich viele Fälle gesellschaftspolitischer Äußerungen identifiziert werden (N = 34). Dabei handelt es sich in 38,2 Prozent um Äußerungen zum Thema Gleichbehandlungspolitik, was wiederum auf einen Aktionstag zurückgeführt werden kann: den Deutschen Diversity-Tag am 26. Mai (Charta der Vielfalt, 2019b). Mittels einer Positionierung zum Thema Gleichbehandlung könnten Unternehmen in dem Fall versuchen, ihren Ruf als toleranter Arbeitgeber zu stärken (Abbate, 2014). Besonders internationale Konzerne könnten durch die im deutschen Raum wenig kontroversen Employer Branding-Maßnahmen Sympathiepunkte gewinnen.

Zusätzlich befassen sich zwölf Fälle mit der EU-Politik. Diesbezüglich lässt sich zwar kein herausragendes Ereignis im Mai 2017 feststellen, es herrschte jedoch ein grundsätzlich angespanntes Klima (Deutsche Welle, 2019a), nachdem Ende März 2017 der offizielle Kündigungsbrief Großbritanniens eingereicht wurde. Zudem hatten sich im Vorfeld der Präsidentschaftswahlen im Frankreich weitere EU-Skeptiker zu Wort gemeldet (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, 2017). Vor diesem Hintergrund schlossen sich verschiedene Unternehmen der Initiative „WE 4 EUROPE“ an, welche nach eigenen Aussagen für mehr Zusammenhalt in der EU eintritt (Flauger, 2017). Dieser Zusammenschluss wurde von diversen Unternehmen demnach über Twitter kommuniziert.

Bundestagswahl im September 2017

Im September 2017 ist ebenfalls ein leichter Anstieg gesellschaftspolitischer Äußerungen festzumachen. Dabei wurde in 19 Fällen (N = 25) konkret Stellung bezogen. Hintergrund ist hier mutmaßlich die Bundestagswahl in Deutschland, da 78,9 Prozent der Positionierungen das Thema Wahlen ansprechen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass eine Kampagne des Energieversorgers RWE für 14 der 15 Positionierungen zum Thema verantwortlich war. Außerdem handelte es sich anders als bei der Kommunikation zum Brexit stärker um Kommunikation vor der Wahl – nur zwei Postings wurden nach dem 24. September, dem Wahltag, veröffentlicht. Für RWE hatte die Bundestagswahl offenbar eine besondere Bedeutung – womöglich, da es sich um ein deutsches Thema handelt, das den vergleichsweise wenig internationalen Energieversorger stark betrifft.

Generelle Zunahme gesellschaftspolitischer Äußerungen ab 2018

Ab dem Jahr 2018 kommt es zu einer grundsätzlichen Zunahme an Äußerungen zu gesellschaftspolitischen Themen – es kann, wie bereits beschrieben, an dieser Stelle von

einem Trend gesprochen werden (Pillkahn, 2009). Neben dem März ist dabei auch der Juni 2018 auffällig (N = 28). Da der Deutsche Diversity-Tag 2018 in diesem Monat stattfand, beziehen sich 57,1 Prozent der Fälle auf das Thema Gleichbehandlung.

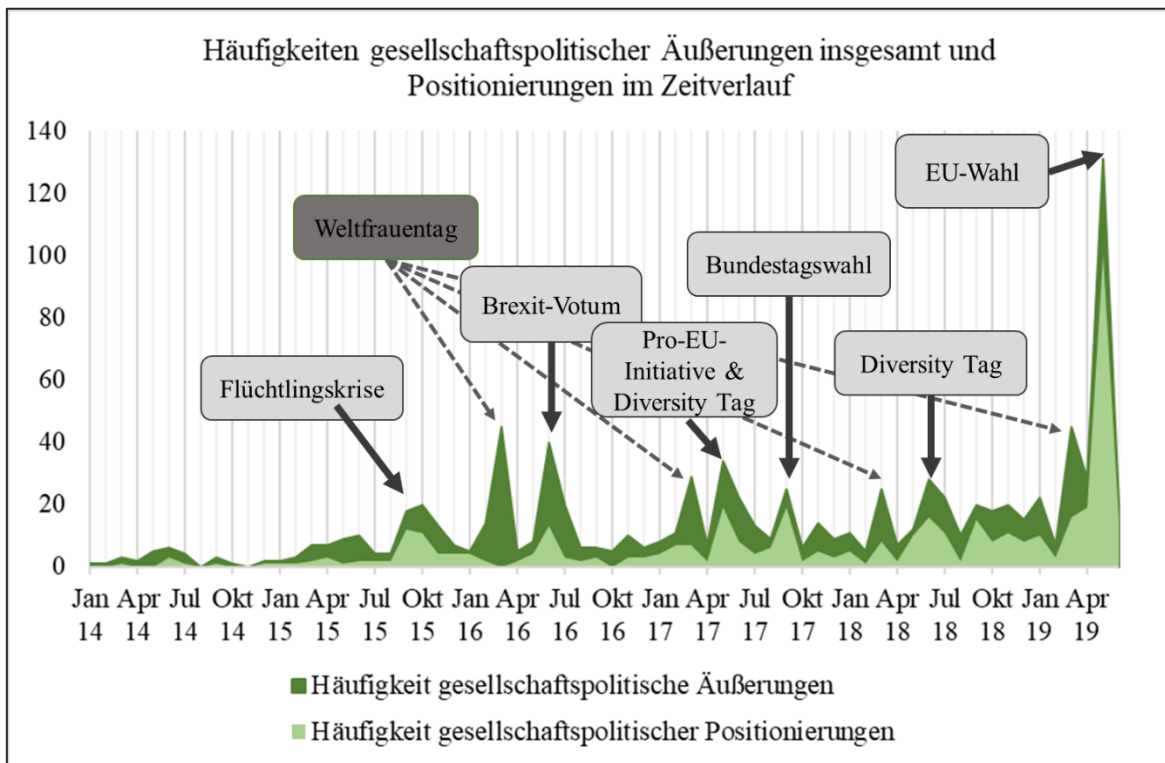
EU-Wahl im Mai 2019

Der Monat mit den meisten Äußerungen (N = 131) und auch Positionierungen (N = 100) ist jedoch mit Abstand der Mai 2019. 73 der Fälle sind dabei als konkrete Stellungnahmen zum Thema Wahlen identifizierbar, dazu kommen weitere 13 neutrale Äußerungen. Anzunehmen ist deshalb ein Zusammenhang mit den Wahlen des Europäischen Parlaments, welche Ende Mai 2019 stattfanden. Während die letzte Wahl dieser Art im Jahr 2014 offenbar keine große Rolle gespielt hat – zumindest nicht auf den Twitter-Kanälen deutscher Unternehmen – scheint sie 2019 ein äußerst relevanter Sachverhalt für viele deutsche Konzerne gewesen zu sein. Tatsächlich haben sich anders als etwa bei der Bundestagswahl nicht nur vereinzelte Unternehmen geäußert, sondern zwanzig von dreißig DAX-Konzernen. Während manche Kanäle nur einzelne Beiträge veröffentlicht haben, führten andere umfangreiche Kampagnen in Form mehrerer Postings innerhalb eines Monats durch – dazu gehören etwa die Volkswagen Group, Thyssenkrupp sowie die Deutsche Bank.

Die hohen Werte lassen mit dem zeitlichen Kontext begründen. Vor dem Hintergrund des Brexit, zunehmender nationalistischer Tendenzen in vielen EU-Staaten sowie außenpolitischer Spannungen der USA und China kann angenommen werden, dass das Wahlergebnis auch für deutsche Unternehmen enorme Auswirkungen hatte (Münchau, 2018). Relevante Handlungsspielräume standen auf dem Spiel. Für exportstarke Unternehmen ist beispielsweise die Zollunion von enormer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Das Risiko einer Positionierung im politischen Raum wurde deshalb offenbar als geringer eingeschätzt als die Chance, durch die Positionierung die Wahl im eigenen Sinne zu beeinflussen.

Abbildung 18 fasst den Verlauf gesellschaftspolitischer Äußerungen und Positionierungen in Anbetracht der beschriebenen Ereignisse und Entwicklungen zusammen.

Abbildung 18: Zeitverlauf unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Ereignisse und Entwicklungen.



Gesellschaftspolitische Äußerungen insgesamt (N = 934) und Positionierungen (N = 437).

Die Darstellung legt nahe, dass die öffentliche Agenda und damit der zeitliche Kontext eines Themas eine enorm wichtige Rolle für die Entscheidung zu einer aktiven Positionierungsstrategie hat.

Zugleich fällt jedoch auf, dass andere Themen, die im Betrachtungszeitraum medial und öffentlich ebenfalls stark präsent waren, nicht oder kaum berücksichtigt wurden. Dazu gehören etwa Debatten um die öffentliche Sicherheit, die durch diverse Terroranschläge in Europa ausgelöst wurden (Europäisches Parlament, 2018). Der Bereich Sicherheitspolitik wurde in Anbetracht dieser tragischer Ereignisse womöglich als zu sensibel wahrgenommen. Auch die Präsidentschaftswahlen in den USA fanden offenbar kaum direkte Berücksichtigung. Dabei lösten gerade die Wahl Donald Trumps sowie einzelne seiner Regierungsmaßnahmen eine Vielzahl an Positionierungen durch US-Unternehmen oder entsprechender CEOs aus (Gaines-Ross, 2017). Diese bezogen sich allerdings häufig auf innenpolitische Themen wie Umweltschutz, Waffenrechte oder Einwanderung, zu welchen die deutschen Unternehmen womöglich nicht Stellung beziehen wollten.

Weiter wurde auch der Klimawandel, der durch die Bewegung „Fridays for Future“ seit 2018 viel Aufmerksamkeit erfuhr (Tagesschau, 2019), im Rahmen der Positionierungen kaum aufgegriffen. Möglicherweise gilt Umweltschutz als klassisches CSR-Thema, das durch

geschäftskernbezogene Maßnahmen kommuniziert wird, um dem Vorwurf einer Doppelmoral zuvorzukommen.

Die drei Beispiele deuten an, dass die öffentliche Agenda lediglich ein Faktor im Rahmen der Entscheidung für oder gegen eine Positionierung ist. Sie kann als eine Leitlinie betrachtet werden, die verschiedene Themen anbietet. Diese sind jedoch nicht alle dazu geeignet, die Unternehmensziele zu erreichen oder sie bergen mehr Risiken als Chancen, da Handlungsspielräume beispielsweise nicht konkret betroffen sind. Anders verhält es sich mit den häufigen Themen Gleichbehandlung, EU, Wahlen und Migration. Bei diesen handelt es sich jeweils um Bereiche, die die Ziele und Handlungsspielräume deutscher Unternehmen zu bestimmten Zeitpunkten besonders stark betroffen haben. Folglich kann angenommen werden, dass strategische Motive eine maßgebliche Rolle für Positionierungen spielen.

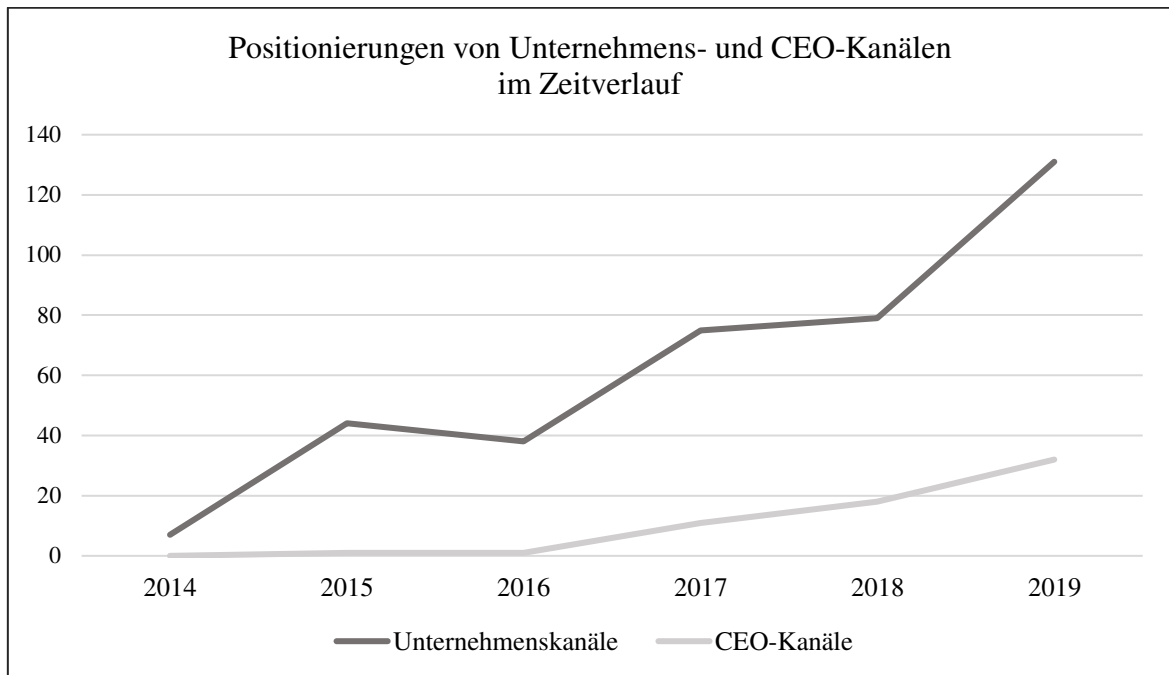
5.5 Forschungsfrage 4: Kommunikatoren und Ausgestaltung von Positionierungen

Die vierte Forschungsfrage befasst sich mit der Form gesellschaftspolitischer Positionierungen deutscher Unternehmen auf Twitter. Dabei wird zwischen den ausgewählten Kommunikatoren sowie inhaltlichen und formalen Ausgestaltungsmaßnahmen unterschieden.

5.5.1 Forschungsfrage 4a: Kommunikatoren

Forschungsfrage 4a thematisiert den Kommunikator der Positionierungen, da Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft und dem Bereich der CSR zeigen, dass die entsprechende Auswahl entscheidenden Einfluss auf die Wirkung haben kann. Während dabei insgesamt 374 der 437 Positionierungen von Unternehmenskanälen stammen, wurden lediglich 63 Fälle von CEO-Kanälen identifiziert. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass nur sechs der 36 betrachteten Kanäle als CEO-Kanäle klassifiziert wurden. Betrachtet man folglich den Mittelwert pro Kanal, unterscheiden sich CEO- ($M = 10.50$; $SD = 8.94$) und Unternehmenskanäle ($M = 12.47$; $SD = 12.85$) nur noch geringfügig. Auch wenn also längst nicht alle DAX-CEOs einen eigenen Twitter-Account betreiben, zeigt sich doch, dass ein solcher durchaus für gesellschaftspolitische Positionierungen genutzt wird.

Abbildung 19: Positionierungen von Unternehmens- und CEO-Kanälen im Zeitverlauf.



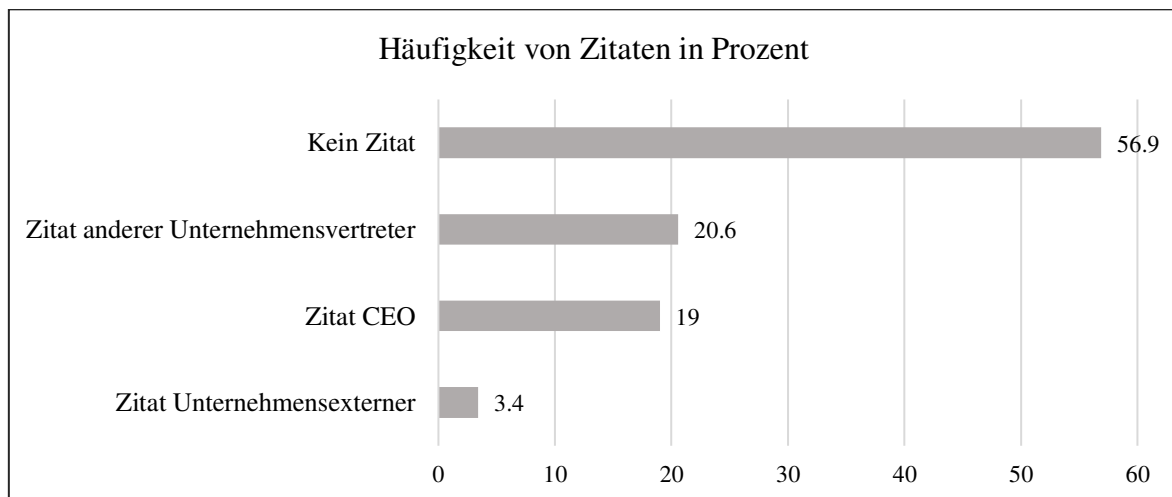
N = 437.

Drei der sechs CEO-Kanäle haben zudem einen relativ hohen Anteil an Positionierungen im Vergleich aller Kanäle – bei den Unternehmenskanälen sind es lediglich vier von dreißig. Betrachtet man die Positionierungen über die einzelnen Kanäle des Weiteren im Zeitverlauf (s. Abb. 19), wird deutlich, dass die Positionierungen durch CEOs erst seit dem Jahr 2016 stetig zugenommen haben. 75,5 Prozent der von ihnen kommunizierten Stellungnahmen stammen aus dem Jahr 2018 oder 2019. Zum Vergleich: Bei den Unternehmenskanälen beträgt dieser Wert lediglich 44,5 Prozent. Der χ^2 -Test bestätigt, dass zwischen der Art des Kanals und dem Zeitverlauf in Jahren ein schwacher signifikanter Zusammenhang besteht: $\chi^2(5) = 16.168$, $p = .006$, Cramers $V = 0.192$. Das liegt wohl auch daran, dass Social-Media-Kanäle von CEOs grundsätzlich als ein vergleichsweise junges Kommunikationsphänomen gelten (Hering Schuppener, 2017). Unklar ist dabei, ob und wie die Positionierungen über CEO-Kanäle mit dem Kommunikationsmanagement des jeweiligen Unternehmens abgestimmt sind und damit kommunikationsstrategische Funktionen erfüllen.

Dennoch deuten die Ergebnisse an, dass Positionierungen durch CEOs eine große Rolle spielen könnten, ähnlich wie in den USA (Gaines-Ross, 2017). Das zeigt auch der Blick auf die Zitationen in den Positionierungen (s. Abb. 20): In insgesamt 19,0 Prozent der Fälle wird dabei der CEO zitiert. Auch dadurch wird der Geschäftsführer gewissermaßen zum Kommunikator der Positionierung.

Für diese Auswahl gibt es gute Gründe: CEOs weisen als Gesicht des Unternehmens eine gewisse Prominenz auf, was die Aufmerksamkeit für die Positionierung erhöht (Eilders, 1997). Sie sorgen zugleich für eine Personalisierung der Verantwortungskommunikation (Gaines-Ross, 2017) und damit für eine höhere Authentizität. Berücksichtigt man alle Fälle von Positionierungen, die von CEO-Kanälen kommuniziert wurden und dabei keine anderen Personen zitieren (98,4 %) sowie alle Fälle von CEO-Zitaten in Positionierungen von Unternehmenskanälen, so zeigt sich, dass in 126 von 437 Positionierungen der CEO als Kommunikator agiert – folglich in fast einem Drittel der Fälle.

Abbildung 20: Häufigkeit von Zitaten.



N = 437.

In insgesamt 20,6 Prozent werden hingegen andere Unternehmensvertreter wie Mitarbeiter zitiert. Diese können nach Erkenntnissen aus der CSR-Forschung die Glaubwürdigkeit der Kommunikationsinhalte erhöhen (Eisenegger & Schranz, 2011). Dasselbe gilt demnach für unternehmensexterne Akteure (Pomering & Dolcinar, 2009), die jedoch in nur 3,4 Prozent der Fälle zitiert werden. Möglicherweise gilt die Positionierung als sehr individuelle politische Haltung, was einen Rückbezug auf unternehmensexterne Akteure erschwert.

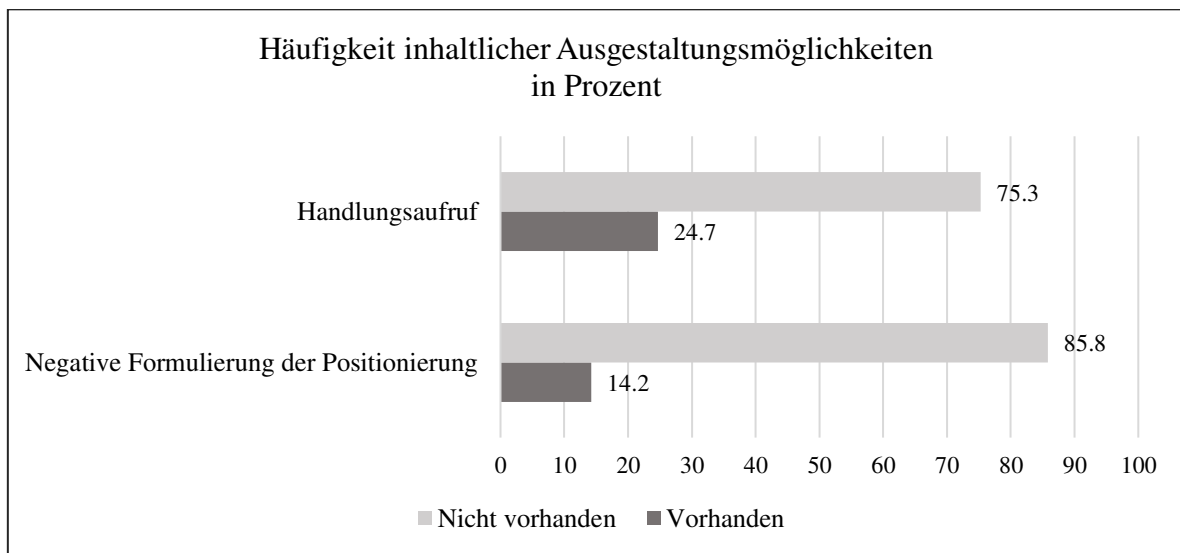
5.5.2 Forschungsfrage 4b: Inhaltliche und formale Ausgestaltungsmöglichkeiten

Die Forschungsfrage 4b befasst sich konkret mit den inhaltlichen und formalen Gestaltungsmöglichkeiten von Positionierungen.

Dabei fällt zunächst auf, dass es sich inhaltlich meist um positive Formulierungen handelt (N = 375; s. Abb. 21) – es wird also eine Position befürwortet, nicht abgelehnt (N = 62). Hierbei zeigt sich jedoch ein bemerkenswerter Unterschied zwischen CEO- und Unternehmenskanälen: Während Unternehmenskanäle in 88,8 Prozent der Fälle positiv

formulieren, liegt der Anteil bei CEO-Kanälen bei lediglich 68,3 Prozent. CEOs sprechen sich auf ihren eigenen Kanälen damit häufiger gegen Sachverhalte aus. Der χ^2 -Test bestätigt, dass zwischen der Variable Art des Kanals und der Formulierung ein schwacher signifikanter Zusammenhang besteht: $\chi^2(1) = 18.641$, $p = .000$, $\phi = 0.207$. Da negative Formulierungen als Kritik verstanden werden können, sind sie tendenziell riskanter. Ob sich CEOs dieses Risikos nicht bewusst sind oder dieses etwa herunterspielen, indem sie ihre Positionierung als private Meinung deklarieren, kann im Rahmen der Inhaltsanalyse nicht festgestellt werden.

Abbildung 21: Häufigkeit inhaltlicher Ausgestaltungsmöglichkeiten.



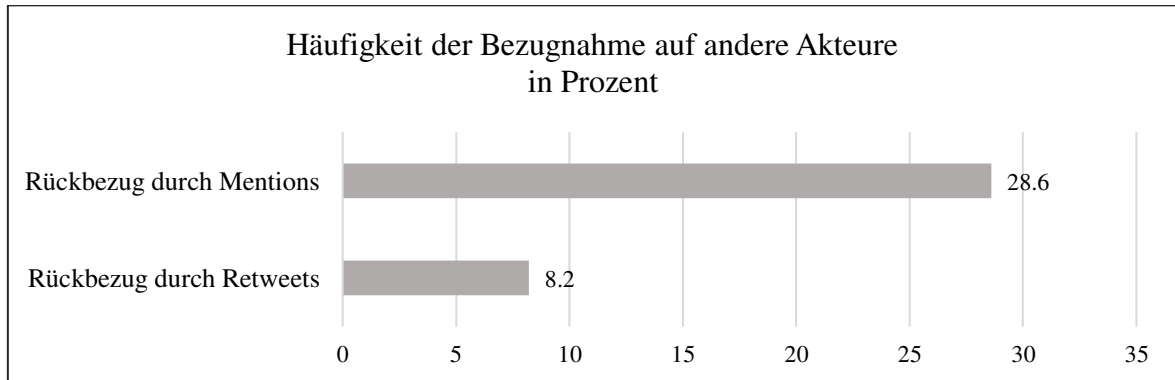
N = 437.

Ähnliches gilt für einen Handlungsaufruf. Dieser soll die Zielgruppe dazu motivieren, eigene Aktionen vorzunehmen (Jost et al., 2018; Wettstein & Baur, 2016). Dass in den meisten Fällen kein Handlungsaufruf vorliegt (75,3 %), kann womöglich ebenfalls durch das Risiko negativer Reaktionen erklärt werden. Fordert ein Unternehmen über soziale Medien beispielsweise zu Toleranz oder Gleichberechtigung auf, könnten die eigenen Handlungen des Unternehmens besonders genau überprüft werden. Wird dabei aufgedeckt, dass die kommunizierten Werte nicht gelebt werden, kann der Vorwurf der Doppelmoral in den Raum gestellt werden, was sich beispielsweise an den Äußerungen Joe Kaesers gezeigt hat (Schnaas, 2019). Bezüglich bestimmter Sachverhalte kann die Zielgruppe zudem gar keine eigenen Aktionen vornehmen, weshalb sich ein Handlungsaufruf erübrigt.

Eine formale Bezugnahme auf andere Akteure oder deren Aussagen kann auf Twitter durch Retweets oder Mentions geschehen (Twitter, 2019). Erstere kommen im Rahmen der Untersuchung jedoch nur selten vor (N = 36; s. Abb. 22). Die meisten Positionierungen sind

damit eigene Beiträge (N = 401). Mentions werden hingegen deutlich häufiger genutzt (N = 125), doch auch dabei handelt es sich keineswegs um die Regel. Meist wird folglich kein Rückbezug zu anderen Organisationen hergestellt.

Abbildung 22: Häufigkeit der Bezugnahme auf andere Akteure.



N = 437.

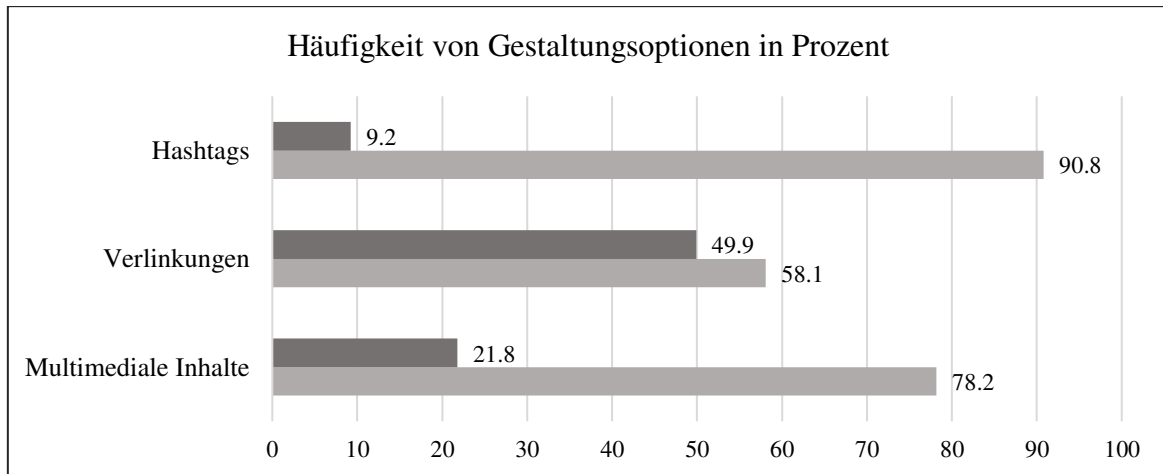
Im Vergleich zu Unternehmenskanälen (4,8 %) verwenden CEOs jedoch deutlich öfter Retweets (28,6 %). Der χ^2 -Test bestätigt, dass ein mittlerer signifikanter Zusammenhang zwischen der Art des Kanals und der Häufigkeit von Retweets besteht: $\chi^2(1) = 40.261$, $p = .000$, $\phi = 0.304$. Eine denkbare Erklärung ist hier, dass CEOs diese schnelle Kommunikationsmöglichkeit nutzen, welche einen thematischen Kontext bereits vorgibt. Die Retweets sind damit möglicherweise auch ein Hinweis auf weniger geplante und reaktive Kommunikationsmaßnahmen.

Eine weitere Möglichkeit der formalen Ausgestaltung ist die Verwendung von Hashtags (Twitter, 2019). Diese bietet Akteuren auf Twitter die Möglichkeit, Beiträge inhaltlich einzuordnen und zugleich besser auffindbar zu machen. Tatsächlich werden in 90,8 Prozent der Fälle Hashtags verwendet (s. Abb. 23). Das überrascht kaum, handelt es sich doch um ein zentrales Merkmal der Plattform (Twitter, 2019). Auch in ersten Studien in den USA wurden Hashtags als häufiges Merkmal der Positionierungen identifiziert (Gaines-Ross, 2017). Es zeigt sich zudem, dass bei periodisch wiederkehrenden Ereignissen besonders häufig Hashtags verwendet werden (95,0 %). Hier existiert durch die hohe Planbarkeit durch den bereits im Voraus bekannten Termin häufig ein feststehender Hashtag. Dieser kann von den einzelnen Akteuren aufgegriffen werden, um einen Bezug zum Anlass herzustellen.

Zudem verwenden CEO-Kanäle wiederum deutlich seltener Hashtags (69,8 %) als Unternehmenskanäle (94,4 %). Der χ^2 -Test bestätigt, dass auch zwischen der Art des Kanals und der Verwendung von Hashtags ein schwacher signifikanter Zusammenhang besteht:

$\chi^2(1) = 39.059$, $p = .000$, $\phi = 0.299$. Ob dies wiederum dem Mangel an strategischer Umsetzung geschuldet ist oder aber mehr Authentizität vermitteln soll, ist unklar.

Abbildung 23: Häufigkeit der Gestaltungsoptionen Multimedialität, Verlinkungen und Hashtags.



N = 437.

Die Gestaltungsform der Verlinkungen ist in lediglich 183 Fällen vorhanden (s. Abb. 27). Auffällig ist erneut, dass CEO-Kanäle (14,3 %) dieses Mittel seltener einsetzen als Unternehmenskanäle (46,5 %). Offenbar verwenden sie die verschiedenen Möglichkeiten zur Gestaltung auf der Plattform grundsätzlich seltener. Der χ^2 -Test bestätigt wiederum, dass zwischen der Art des Kanals und der Anzahl an Verlinkungen ein schwacher signifikanter Zusammenhang besteht: $\chi^2(1) = 23.023$, $p = .000$, $\phi = 0.230$.

Anders als bei den anderen bereits betrachteten Möglichkeiten zur Ausgestaltung fällt zudem ein Bezug zu einzelnen Themen auf: Vor allem im Rahmen von Positionierungen zu Migrations- und Asylpolitik (70,2 %) sowie Umweltpolitik (75,0 %) werden Verlinkungen eingesetzt. Das lässt darauf schließen, dass auch die konkrete Ausgestaltung im Rahmen der Kommunikationsplanung teilweise themenabhängig ist.

Die Verwendung multimedialer Inhalte wurde in der Forschung zu gesellschaftspolitischen Positionierungen bislang ausgeklammert. Dabei spielen sie in der klassischen CSR bereits eine maßgebliche Rolle, da sie beispielsweise Emotionen auslösen können (Fombrun, 1996) sowie mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen als reine Textbeiträge (Eilders, 1997). Besonders in sozialen Medien werden multimediale Inhalte zudem als wesentlich charakterisiert (Twitter, 2019). Tatsächlich wurden im Rahmen der Analyse 342 Fälle gefunden (s. Abb. 23), in denen nicht ausschließlich Text verwendet wird. Am häufigsten handelt es sich dabei um ein Bild oder eine Bildergalerie (54,5 %). Darauf folgen mit

deutlichem Abstand Bewegtbildmaterial wie Videos (10,8 %) sowie Infografiken (8,7 %). Auch Texte in Bildformat werden in seltenen Fällen eingesetzt (3,9 %).

Die bereits geäußerte Vermutung, dass CEO-Kanäle grundsätzlich weniger Gestaltungsoptionen nutzen, bestätigt sich auch hier. In 44,4 Prozent aller Positionierungen von CEOs handelt es sich um reinen Text. Bei den Unternehmenskanälen liegt dieser Wert bei lediglich 18,0 Prozent. Der χ^2 -Test bestätigt, dass zwischen der Art des Kanals und der Multimedialität ein schwacher signifikanter Zusammenhang besteht: $\chi^2(1) = 22.054$, $p = .000$, $\phi = 0.225$.

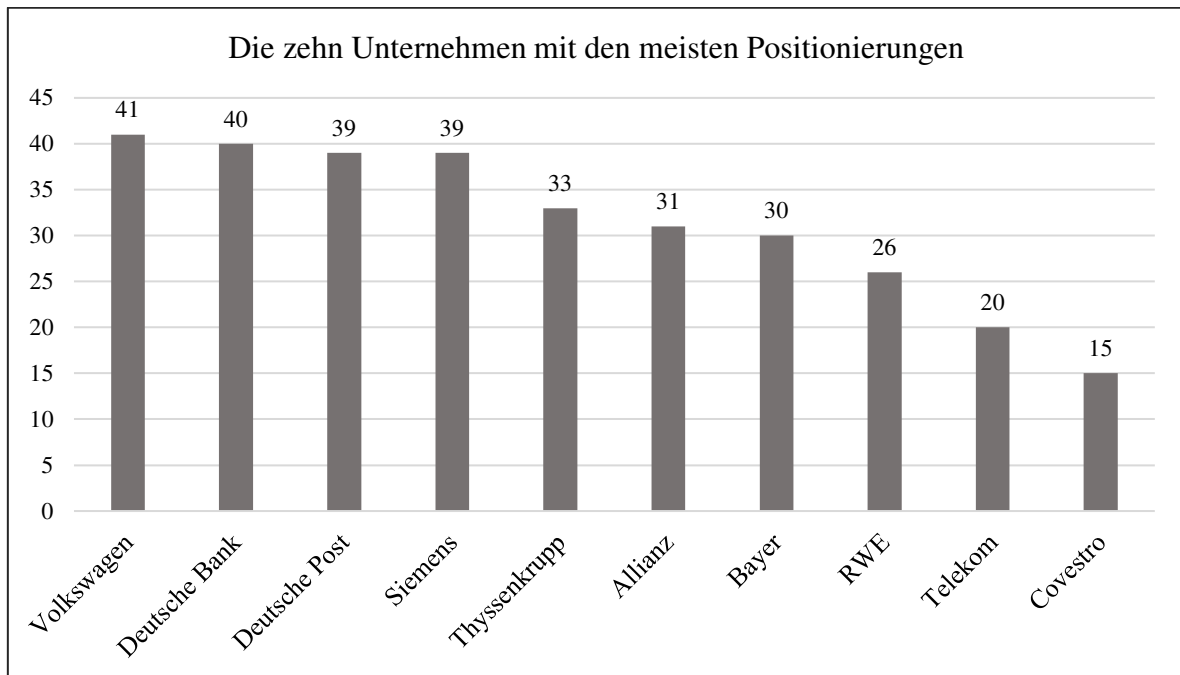
Generell kann die Frage nach der Form gesellschaftspolitischer Positionierungen deutscher Unternehmen damit beantwortet werden, dass es sich verhältnismäßig oft um Äußerungen handelt, bei denen der CEO als Kommunikator auftritt. Während in diesen Fällen zudem meist weniger Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie mehr negative Formulierungen auftreten, kommunizieren die Unternehmenskanäle positiver und vermeintlich strategischer, indem sie verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung wie Bildmaterial oder Verlinkungen nutzen. Dass CEO-Kanäle diese Optionen nicht nutzen, kann jedoch auch eine Strategie im Sinne einer höheren Authentizität sein. Weiter hängen die Ausgestaltungsmöglichkeiten teilweise vom Thema sowie dem Positionierungsanlass ab.

5.6 Forschungsfrage 5: Die fünf Positionierungstypen

Der strategische Positionierungsprozess sowie die Erkenntnisse aus der CSR-Forschung haben aufgezeigt, dass auch Merkmale des Unternehmens in die Entscheidung für oder gegen eine Positionierung miteinbezogen werden sollten. Zu diesen Merkmalen gehören etwa die Passung des Themas zum Unternehmen, aber auch Ressourcen wie Reputationswerte der Unternehmen, des CEOs und der Branche. Die fünfte Forschungsfrage befasst sich entsprechend damit, welche deutschen Unternehmen sich auf Twitter zu gesellschaftspolitischen Themen positionieren, um daraus weitere Erkenntnisse zu Entscheidungsfaktoren zu gewinnen.

Dabei fällt zunächst auf, dass zwischen den einzelnen Unternehmen große Unterschiede bestehen (s. Anhang 4). So nimmt beispielsweise Volkswagen mit 41 Positionierungen die Spitzenposition ein, gefolgt von der Deutschen Bank (N = 40), der Deutschen Post (N = 39) und Siemens (N = 39) (s. Abb. 24). Fünf Unternehmen haben sich im Betrachtungszeitraum hingegen kein einziges Mal auf Twitter positioniert.

Abbildung 24: Die zehn Unternehmen mit dem häufigsten Positionierungen.



N = 30.

Auffällig ist weiter, dass sich manche Unternehmen deutlich häufiger neutral zu gesellschaftspolitischen Themen äußern als zu diesen klar Stellung zu beziehen (s. Anhang 4). Dazu gehört etwa die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft (N = 40). Die Deutsche Bank nutzt hingegen beide Formen besonders häufig (N = 87), genau wie die Deutsche Post (N = 115).

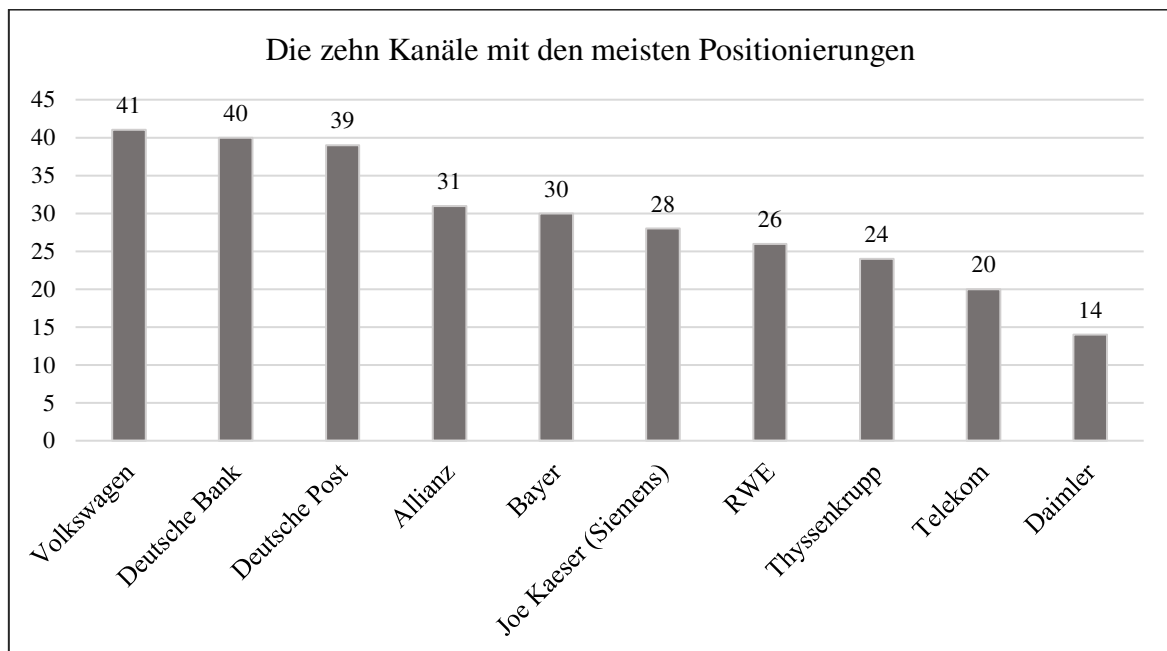
Durchschnittlich positionieren sich damit Unternehmen der Branchen Logistik (M = 21) und Telekommunikation (M = 20) am häufigsten (s. Tab. 4). In beiden Fällen ist jedoch zu berücksichtigen, dass einzelne Kanäle sehr stark ins Gewicht fallen. Auch die Finanzbranche (M = 16,5) sowie die Automobilbranche (M = 15,5) positionieren sich vergleichsweise häufig. Das lässt sich womöglich mit einer internationalen Ausrichtung, welche die Unternehmen einem komplexen Handlungsfeld aussetzt, aber auch mit einer hohen wirtschaftlichen und damit politischen Wirkungsmacht begründen. Allerdings finden sich auch innerhalb der einzelnen Branchen stets zahlreiche Ausreißer, weswegen die Positionierungen nicht als besonders branchenabhängig beschrieben werden können. Auffällig ist jedoch die geringe Anzahl an Positionierungen der Branche Handel und Konsum. Das lässt sich womöglich mit ihrer hohen Abhängigkeit von Konsumenten, die relativ günstige Produkte schnell wechseln und boykottieren könnten, erklären (Clemensen, 2017). Statistische Vergleiche der Mittelwerte können an dieser Stelle nicht durchgeführt werden, da die Fallzahl innerhalb der einzelnen Branchen zu gering ist.

Tabelle 4: Durchschnittliche Anzahl an Positionierungen je Branche.

Branche	Durchschnittliche Anzahl an Positionierungen pro Kanal
Logistik	21,0
Telekommunikation	20,0
Finanzen und Versicherungen	16,5
Automobil	15,5
Industriegüter	12,7
Elektronik und Software	11,4
Chemie, Pharma, Bio- und Medizintechnik	9,3
Immobilien	5,5
Handel und Konsum	3,0

Zwingend zu berücksichtigen ist weiterhin, dass sechs Unternehmen der Stichprobe durch gleich zwei Kanäle vertreten sind: den Konzern- sowie den CEO-Kanal. Aus diesem Grund sollen im Folgenden lediglich einzelne Kanäle anstatt Unternehmen miteinander verglichen werden, um Verzerrungen zu vermeiden. Eine Berechnung von Durchschnittswerten pro Unternehmen ergäbe aufgrund teils deutlicher Abweichungen zwischen CEO- und Konzernkanälen keinen Sinn. Das zeigt sich am Beispiel Siemens: Nahezu zwei Drittel der entsprechenden Positionierungen wurden von CEO Joe Kaeser kommuniziert (N = 28). Die Reihenfolge ändert sich deshalb, wenn die einzelnen Kanäle betrachtet werden (s. Abb. 25).

Abbildung 25: Die zehn Kanäle mit den häufigsten Positionierungen.



N = 36.

Doch auch die Betrachtung der Häufigkeiten einzelnen Kanäle birgt die Gefahr von Verzerrungen. Eine Drittvariable kann dabei die Gesamtanzahl an Postings im Betrachtungszeitraum sein. Ist ein Akteur etwa erst seit kurzer Zeit auf Twitter aktiv, hatte er bislang weniger Möglichkeiten für eine Positionierung. Aus diesem Grund wird durch eine Hochrechnung der Gesamtanzahl an Postings im Betrachtungszeitraum ermittelt, wie hoch der jeweilige Anteil gesellschaftspolitischer Positionierungen ist. Der Wert liegt im Durchschnitt bei lediglich 0,0051 Prozent, die Standardabweichung ist mit 0,0071 jedoch vergleichsweise groß. Es können entsprechend deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Kanälen vermutet werden.

Um sowohl der relativen als auch der absoluten Häufigkeit gleichermaßen gerecht zu werden, wurde ein Positionierungsindex aus beiden Variablen gebildet. In diesem können die einzelnen Kanäle zwischen zwei und zehn Punkten erreichen (s. Tab. 5). Eine hohe Punktzahl bedeutet entsprechend, dass der Akteur gesellschaftspolitische Positionierungen in einem überdurchschnittlichen Maß in seine Kommunikation auf Twitter integriert hat.

Tabelle 5: Einteilung der Kanäle nach Punkten im Positionierungsindex.

Anzahl Indexpunkte	Kanäle
2 Punkte	Adidas, Continental, Fresenius, Fresenius Medical Care, HeidelbergCement
4 Punkte	Henkel, Infineon, Lufthansa, Markus Steilemann (Covestro), SAP, Wirecard
5 Punkte	Linde, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Rolf Buch (Vonovia)
6 Punkte	BMW, Deutsche Börse, Merck, Telekom
7 Punkte	Beiersdorf, Covestro, Daimler, Markus Braun (Wirecard), Siemens, Vonovia
8 Punkte	BASF, Bill McDermott (SAP), EON, Guido Kerkhoff (Thyssenkrupp)
9 Punkte	Bayer, Deutsche Bank, Deutsche Post, RWE, Thyssenkrupp
10 Punkte	Allianz, Joe Kaeser, VW

Um die Positionierungsstrategie einzelner Kanäle genauer zu beschreiben, wurde ein weiteres Merkmal hinzugezogen, das bereits in der Literatur zum Konzept CSA diskutiert wird (Clemensen, 2017; Dodd & Supa, 2014). Dabei handelt es sich um den Anteil an Positionierungen zu kontroversen Themen wie Migrations-, Außen- oder EU-Politik. Auf Basis dieser Variable in Kombination mit den Werten des Positionierungsindex konnten die einzelnen Kanäle verschiedenen Positionierungstypen zugeteilt werden (s. Tab. 6). Die Clusteranalyse anhand der Ward-Methode sowie logische Überlegungen ergaben dabei fünf

Gruppen, welche im Folgenden in Bezug auf ihre Positionierungsstrategie sowie ihre Unternehmensmerkmale beschrieben werden.

Tabelle 6: Einteilung der Kanäle in fünf verschiedene Cluster.

Cluster	Twitter-Kanäle
Cluster 1 (Nicht-Positionierende Kanäle)	Adidas, Continental, Fresenius, Fresenius Medical Care, HeidelbergCement
Cluster 2 (Rundum-Positionierende Kanäle)	Allianz, Bayer, Deutsche Bank, Deutsche Post, Joe Kaeser (Siemens), RWE, Thyssenkrupp
Cluster 3 (Harmonisch-Positionierende Kanäle)	BASF, Beiersdorf, Bill McDermott (SAP), BMW, Covestro, Daimler, EON, Guido Kerkhoff (Thyssenkrupp), Markus Braun (Wirecard), Merck, Siemens, Vonovia, VW
Cluster 4 (Ernstfall-Positionierende Kanäle)	Deutsche Börse, Münchner Rück, Telekom
Cluster 5 (Gemeinsam-Positionierende Kanäle)	Henkel, Infineon, Linde, Lufthansa, Markus Steilemann (Covestro), Rolf Buch (Vonovia), SAP, Wirecard

Cluster 1: Nicht-Positionierende Kanäle

Die erste Gruppe beschreibt die fünf Unternehmen, welche sich im gesamten Zeitraum nicht auf Twitter positioniert haben. Die Gründe dafür können teils nur vermutet werden. Auffällig ist, dass vier der fünf Kanäle dem B2B-Bereich zuzuordnen sind – es handelt sich also um Unternehmen, welche keinen direkten Kontakt zu klassischen Konsumenten haben. Die Gefahr eines Boykotts sollte entsprechend als geringer eingestuft werden (Clemensen, 2017). Möglicherweise betrachten die Unternehmen Online-Kommunikation jedoch als weniger relevant, zumindest in Bezug auf die Gesellschaftspolitik, da sie davon ausgehen, ihre Zielgruppen dort nicht zu erreichen.

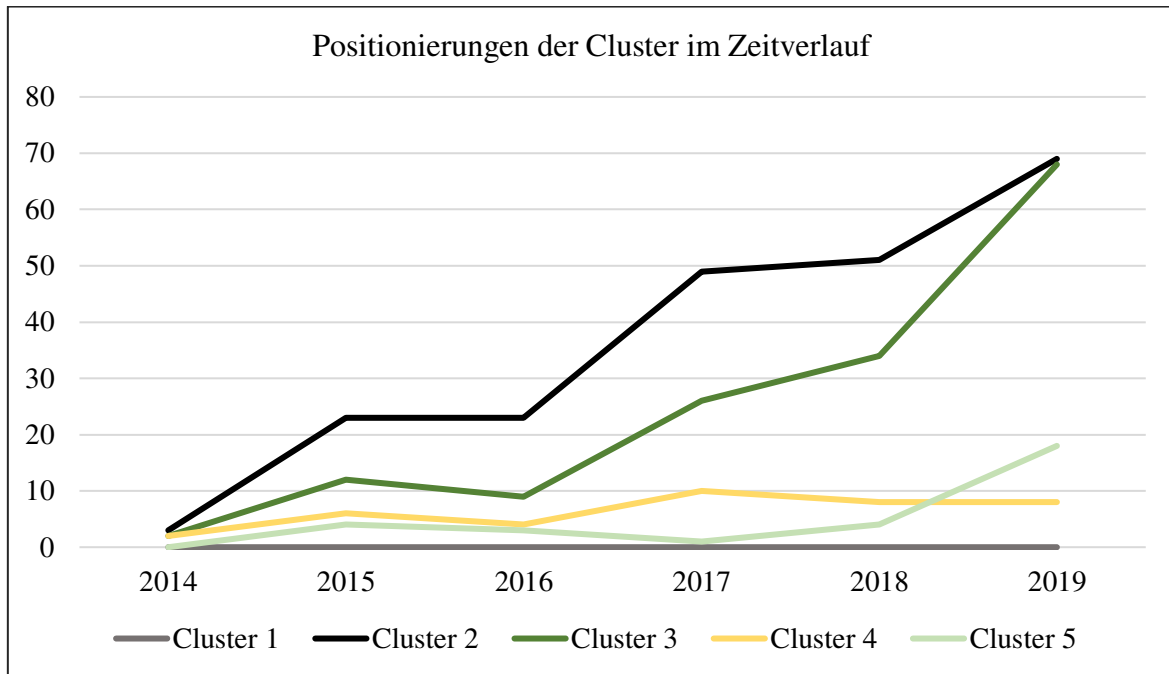
Bei den Unternehmen handelt es sich um mittlere bis große Unternehmen im DAX-Vergleich. Das widerspricht gewissermaßen den Annahmen der CSR-Forschung, welche größere Unternehmen einer höheren Erwartungshaltung in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung ausgesetzt sieht (Sethi, 1975). Zudem haben größere Unternehmen eine höhere Wirkungsmacht und können ihre Ziele im politischen Entscheidungsprozess besser einbringen (Hillman & Hitt, 1999). Möglicherweise erfolgt die Kommunikation hier also eher hinter verschlossenen Türen. Bezüglich anderer Unternehmensmerkmale lassen sich in dieser Gruppe hingegen keine Gemeinsamkeiten feststellen.

Cluster 2: Rundum-Positionierende Kanäle

Die Kanäle in Cluster 2 verhalten sich in Bezug auf gesellschaftspolitische Positionierungen im Grunde gegensätzlich zum ersten Cluster. Es handelt sich um Akteure, welche sehr hohe

Werte im Positionierungsindex aufweisen. Stellungnahmen zu gesellschaftspolitischen Themen sind folglich zu einem gewissen Grad Teil ihrer grundsätzlichen Kommunikationsstrategie. Insgesamt ist das Cluster dementsprechend auch für 49,9 Prozent aller Fälle verantwortlich.

Abbildung 26: Positionierungen der Cluster im Zeitverlauf.



N = 437.

Die Häufigkeit der Positionierungen im Zeitverlauf hat dabei relativ stetig Jahr für Jahr zugenommen (s. Abb. 26). Eine deutliche Tendenz bezüglich der Kontroverse angesprochener Sachverhalte existiert hingegen nicht. Vielmehr positionieren sich die Kanäle sowohl zu Valence als auch zu Positional Issues auf regelmäßiger Basis. Neben periodisch wiederkehrenden Ereignissen (48,2 %) werden häufig Entwicklungen kommentiert (30,7 %). Auch in Bezug auf den Kommunikationsanlass liegt damit keine eindeutige Präferenz vor. Dasselbe gilt für die Themenauswahl: Die Gruppe positioniert sich nicht nur zu demokratischen Grundrechten (28,4 %) sowie zu Gleichbehandlungspolitik (20,6 %) relativ häufig, sondern auch zu EU- (16,1 %), Migrations- (14,2 %) und Außenpolitik (12,4 %).

Tendenziell handelt es sich bei dieser Gruppe nicht um Unternehmen, deren CSR-Maßnahmen als besonders erfolgreich wahrgenommen werden: Drei der acht Unternehmen sind auf den hinteren Rängen des Good-Company-Rankings (Kirchhoff, 2018) zu finden. Die Positionierungen werden folglich als eine andere Form der Verantwortungskommunikation wahrgenommen, welche getrennt von üblichen CSR-

Maßnahmen stattfindet. Auch andere Annahmen aus der CSR-Forschung sind bezüglich der Positionierungsstrategie von Cluster 2 hinfällig: So handelt es sich in vier Fällen um Unternehmen, welche eine eher negative Reputation haben. Das birgt nach Eisenegger und Schranz (2001) Gefahren, da ein positiver Ruf als wesentliche Bedingung für gewünschte Effekte durch CSR beschrieben wird. Diesbezüglich agieren die betrachteten Unternehmen folglich wenig strategisch, indem sie den Kontextfaktor der Unternehmensmerkmale nicht hinreichend berücksichtigen.

Entsprechend der Annahmen der CSR-Forschung handelt es sich jedoch in sechs von sieben Fällen um Konzerne mit mittleren bis hohen Mitarbeiterzahlen sowie Umsatzwerten. Den größeren Unternehmen stehen möglicherweise umfassendere Ressourcen zur Verfügung, was auch häufigen Kommunikationsmaßnahmen zugutekommt. Auf dieser Basis können die PR-Manager den strategischen Positionierungsprozess im Grunde umfassender berücksichtigen und etwa Issues frühzeitig identifizieren, die die Handlungsspielräume der Unternehmen bedrohen (Lütgens, 2015). Zugleich erhalten große Unternehmen mehr Druck von außen, sich einer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen (Sethi, 1975). Sie haben zudem mehr wirtschaftliche als auch politische Macht, was im Rahmen der Positionierungen größere Chancen auf Wirksamkeit bietet.

Das erklärt möglicherweise auch die mangelnde Berücksichtigung des eigenen Reputationswertes: Da den Unternehmen durch ihre Größe bereits eine höhere kognitive Legitimität sicher ist (Raupp, 2011), sind ihnen die eigenen Handlungsspielräume im Zweifel womöglich wichtiger als eine Steigerung der Unternehmensreputation. Diese bestehende Legitimität könnte zugleich die vergleichsweise hohe Anzahl an Positionierungen zu kontroversen Themen erklären.

Cluster 3: Harmonisch-Positionierende Kanäle

Mit 13 Kanälen handelt es sich bei den Harmonisch-Positionierenden um die größte Gruppe. Insgesamt sind drei der sechs CEO-Kanäle vertreten. Auch diese Gruppe positioniert sich überdurchschnittlich häufig zu gesellschaftspolitischen Themen. Sie ist damit für 34,6 Prozent der Positionierungen verantwortlich. Dabei handelt es sich jedoch hauptsächlich um Valence Issues, welche als weniger kontrovers beschrieben werden können (Stokes, 1963). Besonders das Thema Gleichbehandlung steht dabei im Fokus (40,4 %). Die Reputation der Akteure ist tendenziell zudem durchschnittlich bis gut (N = 10). Das lässt entsprechend der Annahmen aus der CSR-Forschung darauf schließen, dass die Unternehmen ihre positive

Reputation durch die wenig kontroversen Themen halten oder verbessern möchte (Eisenegger & Schranz, 2011; Riillo & Sarracino, 2014). Sie nehmen gesellschaftspolitische Positionierungen als ein adäquates Mittel wahr, um moralische Legitimität zu erlangen (Raupp, 2011), indem sie Erwartungen der Stakeholder erfüllen und zugleich nicht anecken.

Die Unternehmensgröße stellt in dieser Gruppe hingegen kein gemeinsames Merkmal dar. Allerdings handelt es sich in zehn Fällen um Unternehmen mit einem mittleren bis hohen Wert bezüglich des Auslandsumsatzes. Das könnte entsprechend des Positionierungsprozesses ebenfalls erklären, warum sich die Unternehmen vor allem zu Gleichbehandlung äußern. Diese ist für internationale Unternehmen möglicherweise ein wichtiges Stichwort, sowohl was die Kommunikation mit bestehenden internationalen Mitarbeitern angeht, aber auch in Bezug auf neue Mitarbeiter (Abbate, 2014).

Cluster 3 geht auch bei den Kommunikationsanlässen kein Risiko ein: Besonders häufig wird in Bezug auf periodisch wiederkehrende Ereignisse Stellung bezogen (55,0 %). So kann im Vorfeld umfassend analysiert werden, welche Reaktionen zu erwarten sind sowie welche Ausgestaltungsmöglichkeiten bei der Zielerreichung unterstützen. Angenommen werden kann damit, dass es sich um Unternehmen handelt, die mithilfe von wenig polarisierenden Themen eine große Zahl an Befürwortern erreichen und so ihre Reputation steigern wollen.

Cluster 4: Ernstfall-Positionierende Kanäle

Die vierte Gruppe beschreibt drei Kanäle, welche im Positionierungsindex eher niedrigere Werte erzielt haben. Damit sind sie für nur 8,7 Prozent der Fälle verantwortlich. Wenn sich die entsprechenden Unternehmen jedoch positionieren, dann eher zu kontroversen Themen. Einen Schwerpunkt bildet dabei die EU-Politik (42,1 %). Bezüglich der Platzierung im CSR-Ranking gibt es in dieser Gruppe keine Auffälligkeiten, ebenso, was Reputationswerte und Unternehmensgröße angeht.

Auffällig ist jedoch, dass es sich in zwei Fällen um Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche handelt. Im Zusammenhang mit der Themenauswahl kann entsprechend angenommen werden, dass sich die Unternehmen häufig zu Sachverhalten wie EU-Skepsis oder Brexit geäußert haben. Tatsächlich werden als Kommunikationsanlässe überdurchschnittlich häufig Entwicklungen (36,8 %) sowie Schlüsselereignisse (15,8 %) herangezogen. Die meisten Positionierungen dieser Gruppe wurden entsprechend im Jahr 2017 kommuniziert. Durch die Entwicklungen im Rahmen des Brexit sowie die ebenfalls

EU-relevante Präsidentschaftswahl in Frankreich (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, 2017) kann dies als heikle Phase bezeichnet werden.

Die Kanäle haben sich folglich vor allem dann positioniert, wenn die eigenen Handlungsspielräume konkret in Gefahr waren – etwa durch den gefährdeten Zusammenhalt innerhalb der EU. In anderen Fällen befand sich Verantwortungskommunikation in Bezug auf die Gesellschaftspolitik hingegen nicht in ihrem Fokus.

Cluster 5: Gemeinsam-Positionierende Kanäle

Die acht Kanäle der fünften Gruppe positionieren sich vergleichsweise selten zu gesellschaftspolitischen Themen. Lediglich 6,9 Prozent der Fälle sind diesem Cluster zuzuordnen. Ähnlich wie in Gruppe 3 betreffen die Äußerungen zudem meist weniger kontroverse Valence Issues. Auffällig ist hier, dass die Unternehmen im CSR-Ranking durchschnittlich bis gut platziert sind (N = 7). Möglicherweise entgegnet sie dem wahrgenommenen Druck zur Verantwortungsübernahme folglich eher durch andere Formen wie klassische CSR-Maßnahmen.

Tendenziell handelt es sich weiter um vergleichsweise kleine bis mittelgroße Unternehmen, was die Mitarbeiterzahl und den Umsatzwert betrifft. Dadurch nehmen die Akteure ihre politische und gesellschaftliche Wirkungsmacht möglicherweise ohnehin als geringer wahr, weshalb sie Positionierungen als weniger chancenreich und zu riskant einschätzen.

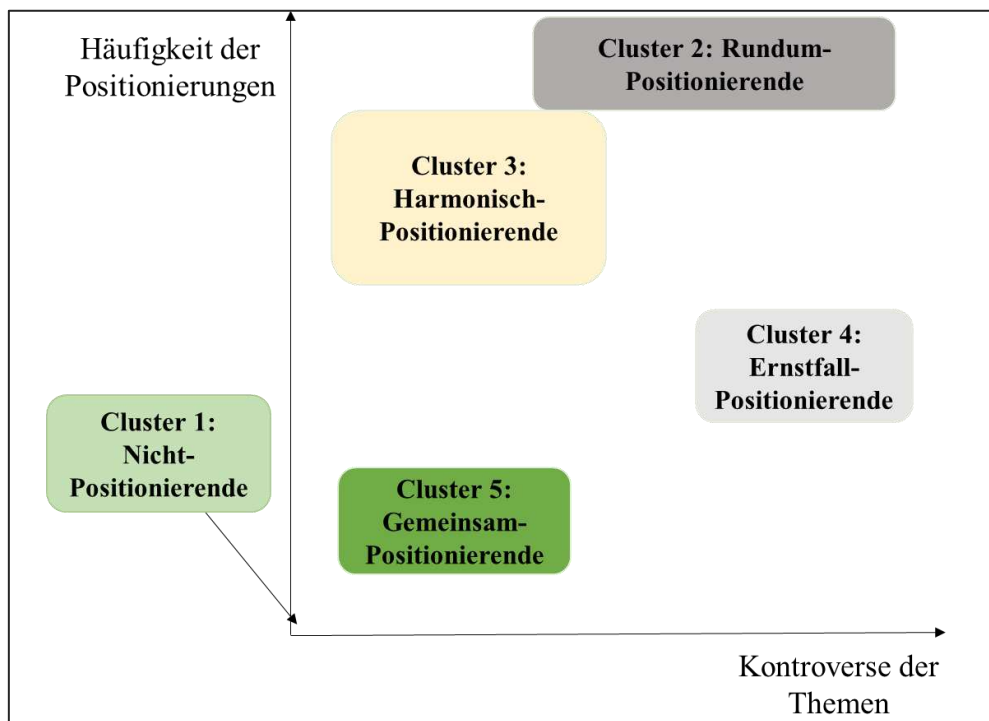
Hauptsächlich positionieren sich die Unternehmen deshalb zu periodisch wiederkehrenden Ereignissen (66,7 %). Das liegt womöglich nicht nur an den besseren Möglichkeiten zur Vorbereitung und Planung, sondern auch an der Häufung an Positionierungen anderer Organisationen zu diesen Anlässen. Das senkt für die Unternehmen das individuelle Risiko (Gaines-Ross, 2017). Dabei gleichen die Ergebnisse den Annahmen aus der Forschung zu Corporate Political Activity (Hillman & Hitt, 1999): Auch in diesem Rahmen schließen sich kleinere Unternehmen eher anderen Organisationen an, wenn es um ihre politische Interessensvertretung geht. Tatsächlich handelt es sich in 23,3 Prozent der Fälle um Retweets, wodurch ein Rückbezug auf andere Organisationen vorliegt. Die Fallzahl ist hier jedoch zu klein, um weitere Schlüsse zu ziehen.

Zusammenfassung

Abbildung 27 zeigt die einzelnen Cluster in Bezug auf die wesentlichen Merkmale ihrer Positionierungsstrategie. Grundsätzlich hat die Analyse der einzelnen Gruppen gezeigt, dass sich die einzelnen Unternehmen und Kanäle wesentlich unterscheiden, was die Kontroverse

der angesprochenen Themen sowie die Häufigkeit betrifft. Zudem können die Annahmen der CSR-Forschung in der Praxis nur begrenzt auf gesellschaftspolitische Positionierungen übertragen werden. Zwar handelt es sich häufig um große Unternehmen, die sich positionieren, sonstige CSR-Aktivitäten sowie Reputationswerte spielen für die Entscheidung in der Praxis jedoch keine große Rolle.

Abbildung 27: Die fünf Cluster im Achsendiagramm.



Den betreffenden Unternehmen sind mögliche Risiken, die durch ihre Merkmale entstehen, eventuell nicht bewusst. So könnte es sich bei den Positionierungen um den Wunsch einzelner Manager handeln, wodurch relevante Kontextfaktoren in der Strategie außen vorgelassen werden. Besonders in Bezug auf große Unternehmen kann jedoch gemutmaßt werden, dass diese Risiken bewusst in Kauf nehmen, um übergeordnete Ziele in Bezug auf Handlungsspielräume zu erreichen.

6. Diskussion, Limitationen, Ausblick und Fazit

Das abschließende Kapitel fasst zunächst die gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und empirischer Untersuchung kurz zusammen. Zudem folgt eine Darstellung der methodischen Limitationen, ein Ausblick auf weiterführende Forschung sowie auf die künftige Entwicklung gesellschaftspolitischer Positionierungen.

6.1 Abschließende Diskussion: Gesellschaftspolitische Positionierungen als komplexe Kommunikationsaufgabe

An dieser Stelle werden die theoretischen sowie empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit kurz zusammengefasst und abschließend miteinander in Bezug gesetzt. So kann letztlich die übergeordnete Forschungsfrage der Arbeit, ob es sich bei gesellschaftspolitischen Positionierungen um eine neue Kommunikationsaufgabe handelt, beantwortet werden.

Obwohl in der Kommunikationspraxis zuletzt vermehrt Stellungnahmen von Wirtschaftsvertretern zu Themen der Gesellschaftspolitik diskutiert wurden (Knieps, 2019), wurden diese in der Forschung bislang kaum aufgegriffen. Dabei betreffen diese wissenschaftliche Fragen, welche bereits seit Jahrzehnten im Raum stehen: Sind Politik, Wirtschaft und Gesellschaft als getrennte Bereiche zu betrachten (Freeman, 1970) – und wenn nicht, wie sollten sich Unternehmen in Bezug auf ihre gesellschaftliche Verantwortung verhalten? Mit diesen Fragen befasst sich vor allem das interdisziplinäre Forschungsfeld zur Corporate Social Responsibility (CSR) (Carroll, 1979; Jarolimek, 2011). Die Kommunikationswissenschaft ist durch die grundlegende Aufgabe der Verantwortungskommunikation besonders eng mit der Thematik verbunden.

Durch die Äußerung von Unternehmen zu Sachverhalten, welche nicht deren unmittelbaren Geschäftskern betreffen, handelt es sich jedoch um eine neue Form der Kommunikation, welche im Rahmen des Konzepts Corporate Social Advocacy beschrieben wird. Dabei handelt es sich anders als bei klassischer CSR um konkrete Positionierungen im politischen Raum (Dodd & Supa), welche im Gegensatz zu anderen politischen Aktivitäten wie Lobbying (Hillman & Hitt, 1999) öffentlich kommuniziert werden und damit verschiedene Stakeholder erreichen (Wettstein & Baur, 2016). Auf Basis dieser Merkmale sowie der besonderen Funktionen von PR konnte argumentiert werden, dass es sich bei gesellschaftspolitischen Positionierungen durchaus um eine Aufgabe handelt, deren Management der Unternehmenskommunikation zukommen sollte.

Dabei können zwar auch normative Motive Auslöser für eine Positionierung sein, dennoch sind es aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive vor allem strategische Überlegungen, welche bei der Entscheidung für oder gegen eine Stellungnahme berücksichtigt werden müssen. Das belegt schließlich auch der Blick in die Praxis: So positionierten sich deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahren auf Twitter zwar verstärkt zu gesellschaftspolitischen Themen (N = 437), sodass langfristig von einem Trend gesprochen werden kann, dabei ist die Positionierung jedoch stark abhängig von verschiedenen Kommunikationsanlässen. Eine genauere Analyse der einzelnen Zeitpunkte sowie der kommunizierten Sachverhalte hat diesbezüglich ergeben, dass vor allem Themen aus der öffentlichen Agenda aufgegriffen wurden, welche potentiellen Zielen der einzelnen Unternehmen besonders nützen beziehungsweise diese stark gefährden.

Die Ergebnisse lassen dabei zwei strategische Grundmotive für eine Positionierung vermuten. So könnte das Einnehmen eines Standpunkts in bestimmten Fällen einen kommunikativen Beitrag zu Zielen wie Vertrauen, Image und Reputation (Weder, 2010) anstreben. Diese zeigt in diesem Sinne die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, welche durch eine Moralisierung der Wirtschaft (Stehr, 2007) zunehmend von Stakeholdern eingefordert wird. Durch gesellschaftliche Entwicklungen wie die Digitalisierung (Bohnen, 2015) sowie die Globalisierung (Scherer & Palazzo, 2011) wächst für Unternehmen der Druck, sich auch im politischen Raum zu äußern, um eine entsprechende moralische Legitimität zu erlangen (Raupp, 2011). Indem sich Unternehmen vermeintlich gemeinwohlorientiert in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen und ihre Position zu wenig kontroversen Themen wie Gleichbehandlungspolitik oder Demokratie kommunizieren, könnte es ihnen gelingen, diese Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund ist die Entscheidung, die Kontroverse eines Themas nicht zur Bedingung für eine gesellschaftspolitische Positionierung zu machen, wie etwa von Dodd und Supa (2014) gefordert, als richtig zu bewerten.

Andererseits werden die Positionierungen offenbar auch dazu eingesetzt, konkrete Handlungsspielräume zu sichern. Da es in diesem Fall um vermeintlich übergeordnete Ziele der Unternehmen geht, werden bestimmte kommunikative Risiken augenscheinlich ignoriert. Aus diesem Grund positionieren sich Unternehmen offenbar zu stärker polarisierenden Themen wie Migration oder der EU, welche in hohem Maße mit dem künftigen Unternehmenserfolg zusammenhängen. So hat beispielsweise die enorme Bedeutungseinschätzung der EU-Wahl 2019 dafür gesorgt, dass sich zwanzig von dreißig

untersuchten Unternehmen positioniert haben. In diesem Kontext erinnern die Positionierungen weniger der CSR, sondern vielmehr an politische Unternehmensaktivitäten wie Lobbying. Das Issues Management wird speziell dazu eingesetzt, um die eigene Position an „Meinungsmacher in Politik, Behörden, Medien und Öffentlichkeit“ (Wiedemann & Ries, 2014, S. 496) zu vermitteln und Entscheidungen, die sich auf den eigenen Handlungsspielraum auswirken, somit zu beeinflussen. Durch das öffentliche Stellung beziehen werden dabei mehr Stakeholder integriert als etwa beim Lobbying.

Vor diesem Hintergrund können gesellschaftspolitische Positionierungen zwar durchaus gemeinwohlorientierte Motive haben, diese finden ihre Grenze jedoch im Rahmen der Auftragsbindung von PR (Bentele & Rosenthal, 2012). Entscheidungen, die sich positiv auf die Gesellschaft auswirken, nicht aber auf ein Unternehmen, können so entgegen normativer Annahmen (Bowen, 2008) nicht gerechtfertigt werden. Positionieren sich Unternehmen demnach nur zu Themen, welche den eigenen Zielen dienen, nicht aber zu diesen gegenläufigen Sachverhalten, so ist dies als strategisch zu bewerten. Die Rationalisierung der Debatte ist damit folgerichtig und sollte in künftigen Arbeiten berücksichtigt werden.

Auch der strategische Positionierungsprozess, der in Kapitel 3.3 in Anlehnung an den Issues-Management-Prozess von Lütgens (2015) entwickelt wurde, erwies sich in großen Teilen als hilfreich. Er greift potentielle Einflussfaktoren auf, welche aus kommunikations-, politik- und organisationstheoretischen Ansätzen abgeleitet sind. In der Praxis konnten tatsächlich vor allem Unternehmensmerkmale wie die Größe als entscheidend für die Strategie festgemacht werden, ebenso wie zeitliche und thematische Faktoren sowie das Verhalten anderer Organisationen. Einzelne Risikofaktoren wurden offenbar jedoch nicht bedacht, etwa in Bezug auf die Passung des Themas zum Unternehmen oder auf Stakeholder-Ansprüche. Das kann negative Reaktionen, wie sie auch im Fall von Siemens-Chef Joe Kaeser auftraten, erklären. Diese Passung zum Unternehmen muss in weiteren Studien ebenfalls stärker berücksichtigt werden, etwa durch eine Übertragung einer potentiellen Issue Ownership auf Unternehmen (Lachat, 2014).

Auch hat die empirische Untersuchung gezeigt, in welchem starken Zusammenhang die einzelnen Faktoren zueinander stehen. So wirkt sich beispielsweise der Zeitpunkt enorm auf die Themenwahl aus, der Anlass steht wiederum in enger Verbindung mit der Ausgestaltung. Grundsätzlich kann auch die Auswahl des Kommunikators als entscheidend betrachtet werden, wobei wohl aufgrund von Prominenz und einer Personalisierung (Eilders, 1997; Gaines-Ross, 2017) in fast jedem dritten Fall der CEO als Sprecher agiert. Je nach

Kommunikator unterscheiden sich wiederum inhaltliche und formale Merkmale der Positionierung. Auf Basis ihres Positionierungsverhaltens konnten die 36 untersuchten Twitter-Kanäle zudem in fünf Gruppen eingeteilt werden, wobei die Auswahl der Themen sowie die relative und absolute Häufigkeit an Positionierungen ausschlaggebend war. Dabei zeigten sich wiederum die beiden identifizierten strategischen Hauptmotive einer Positionierung, die bei den Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung erkannt wurden. Trotz dieser Befunde können die Positionierungen nicht als ein alltägliches Phänomen beschrieben werden, da sie im Vergleich zu anderen Kommunikationsmaßnahmen wesentlich seltener durchgeführt werden. Einzelne besonders auffällige Akteure wie der Siemens-Chef Joe Kaeser bilden damit eher die Ausnahme. Zudem sind die Positionierungen enorm abhängig von einzelnen Kommunikationsanlässen, wobei vor allem periodisch wiederkehrende Ereignisse wie Aktionstage oder Wahlen in der Praxis als geeignet betrachtet werden. Sie lassen den Unternehmen Raum zur ausreichenden Vorbereitung, Abwägung und Absicherung durch den Zusammenschluss mit anderen Organisationen (Gaines-Ross, 2017). Entsprechend umfassend werden verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten wie Zitate, multimediale Inhalte, Verlinkungen sowie Twitter-spezifische Optionen wie Mentions oder Hashtags eingesetzt, welche die Wirkung der Maßnahme möglicherweise beeinflussen können (Eilders, 1997; Gaines-Ross, 2017; Kress & Leeuwen, 2010; Pancer & Poole, 2016).

Damit lässt sich zusammenfassend feststellen, dass gesellschaftspolitische Positionierungen nicht nur auf Basis kommunikationswissenschaftlicher Überlegungen als neue Kommunikationsaufgabe in Zeiten der Globalisierung, Digitalisierung und wachsender Ansprüche beschrieben werden können, sondern dass dies auch in der Praxis wahrgenommen wird. Die Positionierungen können auf Basis der Erkenntnisse dazu beitragen, kommunikative Ziele zu erreichen – wozu jedoch verschiedene Komponenten im Positionierungsprozess berücksichtigt werden müssen, was enorme Ressourcen und weitreichende Kenntnisse von PR-Managern erfordert.

6.2 Limitationen und Ausblick

An dieser Stelle wird die Umsetzung der durchgeführten Studie kritisch betrachtet. Auf dieser Basis ergeben sich Ansätze für weitere Untersuchungen.

Der Blick auf den Forschungsstand hat gezeigt, dass bislang nur wenig Literatur zu der neuen Form von Verantwortungskommunikation vorliegt. Im Rahmen des Konzepts Corporate

Social Advocacy wurden vor allem marketingorientierte Wirkungs- (Clemensen, 2017; Dodd & Supa, 2015) und Fallstudien (Gaither, Austin & Collins, 2018) durchgeführt. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive liegen hingegen noch keine konkreten Auseinandersetzungen vor. Sowohl die dieser Arbeit zugrundeliegende Argumentation als auch die Ergebnisse der Inhaltsanalyse machen dabei deutlich, dass konkret Nachholbedarf besteht. Dazu müssen Erkenntnisse aus den Bereichen Kommunikationsmanagement, CSR sowie CPA herangezogen werden, um verschiedene Einflussfaktoren stärker in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Die rationale Perspektive muss dabei normative Betrachtungen in jedem Fall zumindest ergänzen, damit keine paradoxen Ansprüche an die Kommunikationswirklichkeit gestellt werden.

Da sich die Wissenschaft auch empirisch bislang nur wenig mit gesellschaftspolitischen Positionierungen auseinandergesetzt hat – erste quantitative Daten liegen lediglich für die USA vor (Gaines-Ross, 2017) – kann die Inhaltsanalyse der DAX30-Unternehmen als eine Bestandsaufnahme im deutschen Raum betrachtet werden. Dabei hat sich die Methode als geeignet herausgestellt, um erste Erkenntnisse über den Umgang deutscher Unternehmen mit gesellschaftspolitischen Positionierungen auf Twitter zu gewinnen. Einzelne Kontextfaktoren konnten jedoch nur unzureichend erhoben werden, so etwa die Reputation der Unternehmen, die auf Werten des Jahres 2017 basiert.

Andere Faktoren ließen sich hingegen gar nicht inhaltsanalytisch erheben, beispielsweise Stakeholder-Ansprüche oder weiterführende Unternehmensmerkmale. So sollten weiterführende Arbeiten anhand von Befragungen oder Beobachtungen auch Strukturmerkmale integrieren, welche sich nicht einfach sekundäranalytisch über Kanäle wie Twitter erheben lassen – etwa Ressourcen einzelner PR-Abteilungen, in den Unternehmen gelebte Werte und damit eine Form der Issue Ownership sowie Einstellungen von Kommunikationsmanagern und CEOs. Dadurch könnten weitere Einblicke in die Motive für gesellschaftspolitische Positionierungen gewonnen werden. Um den Einfluss einzelner Merkmalsausprägungen bei der Entscheidung über die Behandlung des Issues genauer zu differenzieren, sollten weitere Unternehmen, auch anderer Größe, untersucht werden. Dies würde zudem die Fallzahl erhöhen, wodurch umfassendere statistische Vergleiche durchgeführt werden könnten.

Weiterführende Untersuchungen sollten zudem Einzelthemen stärker berücksichtigen. Die Erfassung der Kontroverse von Themen anhand der Typologie nach Stokes (1963) bot im Rahmen der Arbeit zwar einen sinnvollen Anhaltspunkt. Dennoch können beispielsweise

auch Valence Issues kontroverse Maßnahmen umfassen, was im Rahmen dieser Arbeit nicht abgedeckt werden kann. Dazu wären etwa umfassende Stakeholder-Befragungen oder Medienanalysen notwendig. Auch die inhaltliche Ausgestaltung der Positionierungen sollte künftig noch konkreter berücksichtigt werden. Qualitative Frame-Analysen könnten beispielsweise dabei helfen, die von den Unternehmen eingesetzten Deutungsmuster zu analysieren. Dadurch würden nicht nur Erkenntnisse über ihre Argumentationskette gewonnen, sondern es könnten weitere Rückschlüsse auf mögliche Motive gezogen werden.

Methodische Limitationen entstanden weiter durch den umfassenden Untersuchungszeitraum. Durch die deshalb erforderliche Erhebung über die Twitter Advanced Search konnten etwa Retweets nicht einbezogen werden, wenn sie nicht durch eigene Anmerkungen der Kanäle ergänzt wurden. Auch zeigt die Suchfunktion nicht die Gesamtzahl an Postings im betreffenden Zeitraum an. Aus diesem Grund wurden zur Ermittlung des relativen Positionierungswertes lediglich Hochrechnungen herangezogen.

Zudem hat sich die Plattform Twitter innerhalb des Untersuchungszeitraums selbst verändert. Während beispielsweise bis Ende 2017 nur 140 Zeichen zulässig waren, wurde diese Zahl inzwischen verdoppelt (Spiegel Online, 2017b). Das kann Auswirkungen auf verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten haben, etwa auf die Entscheidung für oder gegen einen zusätzlichen Hashtag oder Link. Bei der Betrachtung des Zeitverlaufs sollten derartige technische Einschränkungen bedacht werden. Weiterführende Studien sollten entsprechend auch Positionierungen auf anderen Distributionskanälen analysieren, etwa in Pressemitteilungen (Gaines-Ross, 2017) oder auf anderen sozialen Medien. So könnten auch das Verhalten der Unternehmen besser analysiert werden, welche Twitter grundsätzlich kaum bis wenig für ihre Kommunikation nutzen.

6.3 Fazit

Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, dass gesellschaftspolitische Positionierungen eine neue und durchaus komplexe Aufgabe für die Kommunikationswissenschaft und besonders die PR darstellen. Auch in Zukunft ist dabei zu erwarten, dass die Ansprüche der Stakeholder in Bezug auf unternehmerische Verantwortung weiter steigen und Unternehmen zudem in einem zunehmend komplexen Handlungsumfeld agieren. Der Trend zu gesellschaftspolitischen Positionierungen, anhand derer Unternehmen konkret Stellung beziehen, könnte damit anhalten, obwohl einzelne Anlässe jeweils eine wichtige Rolle spielen. Kommunikationsmanager und Wissenschaftler

müssen sich damit weitergehend mit dem Phänomen und einzelnen Ebenen wie Umsetzungsstrategien, Motiven sowie Wirkungen auseinandersetzen. Die anfangs zitierte Aussage „Er darf das nicht“ (Knieps, 2019) in Bezug auf die politischen Statements Joe Kaesers muss im Rahmen dieser Arbeit damit als unfundiert deklariert werden.

Zu berücksichtigen ist demnach auch, dass gesellschaftspolitische Positionierungen zwar als strategisch zu bewerten sind. Es soll an dieser Stelle nicht grundsätzlich bewertet werden, ob die eigennützige Thematisierung von Aspekten wie Migration oder demokratische Grundrechte als verwerflich zu betrachten ist. Es ist legitim, wenn sich Kommunikationsmanager – entsprechend ihrer Auftragsbindung – für die berechtigten Interessen eines Auftraggebers einsetzen. In einer idealen Welt decken sich die Ziele von Unternehmen und Gesellschaft, in der realen Welt ist das schlichtweg nicht der Fall. Das kann genau wie eine Doppelmoral zwar kritisiert werden, spricht Unternehmen jedoch nicht das Recht ab, sich zu gesellschaftspolitischen Themen zu positionieren. Wird das eigentliche Interesse aufgedeckt, müssen die Unternehmen schlichtweg mit den Konsequenzen leben. Dieses Risiko müssen sie im Hinterkopf behalten, weshalb eine offene Kommunikation in manchen Fällen womöglich sinnvoller wäre.

All die strategischen Überlegungen sollten zudem eine Grenze haben, hinter der ein Unternehmen fundamentale ethische Grundlagen des Zusammenlebens berücksichtigt. Diese liegen im Zweifel nicht einmal bei normativ erstrebenswerten Zuständen wie sozialer Gerechtigkeit. Sind allerdings Grund- und Menschenrechte gefährdet, sollte jeder und damit auch ein Kommunikationsmanager oder CEO sich seiner individuellen Verantwortung stellen. Dabei sollte es keine Rolle spielen, ob ein Unternehmen konkret betroffen ist oder nicht. Hier muss wiederum den Worten des anfangs zitierten Reinhard Sprenger deutlich widersprochen werden (Knieps, 2019): Joe Kaeser darf in einem Fall wie der Seenotrettung, in der es konkret um das Überleben von Menschen geht, nicht nur Stellung beziehen, sondern sollte es sogar. Alles andere kommt hingegen einer Kapitulation von Moral gleich. Hier muss entschieden Einhalt geboten werden, auch von den Unternehmen, die unsere Welt entscheidend prägen.

Letztlich können Unternehmen gesellschaftspolitische Themen folglich durchaus strategisch einsetzen, um ihre berechtigten Interessen in einem öffentlichen Diskurs zu vertreten und sich so Handlungsspielräume zu sichern. Dabei sollten bestimmte Grenzen aber nicht überschritten werden. Idealerweise wird im Sinne einer Abwägung ein Mindestmaß an Moral in strategische Prozesse integriert, wie etwa von Bentele (2015a) in Bezug auf PR-

Ethik bereits angedacht. Dazu müssen jedoch auch die Politik und unsere Gesellschaft entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

Literaturverzeichnis

- Abbate, S. (2014). *Unternehmenskultur fördern – Sieben Schritte zu einer dynamischen und motivierenden Wertevermittlung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019). *Sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität*. Verfügbar unter <http://www.diversity.uni-freiburg.de/GDManagement/GeschlechtlicheIdentitaet> [13. Juni 2019].
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019). *Ethnische Herkunft*. Verfügbar unter https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Ethnische_Herkunft/Ethnische_Herkunft_Rassismus_node.html [04. Juni 2019].
- APCO Worldwide (2018). *Corporate advocacy in five acts*. Verfügbar unter <http://apcoworldwide.com/docs/default-source/default-document-library/ThoughtLeadership/apcos-five-acts-of-corporate-advocacy.pdf> [03. Mai 2019].
- Beckenkamp, J. (2016, Juli 26). Michael Jordan – ein Turnschuhverkäufer wird politisch. *sueddeutsche.de*. Verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/sport/ex-basketballer-ueber-polizeigewalt-michael-jordan-ein-turnschuhverkaeuer-wird-politisch-1.3095049> [06. Juni 2019].
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2015). Lobbying. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 1126–1127). Wiesbaden: Springer VS.
- Bentele, G. & Rosenthal, M. (2012). *Deutscher Kommunikationskodex*. Deutscher Rat für Public Relations. Verfügbar unter http://www.kommunikationskodex.de/wp-Content/uploads/Deutscher_Kommunikationskodex.pdf [10. Juli 2019].
- Bentele, G. & Seidenglanz, R. (2015). Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Begriffe, Ansätze, Forschungsübersicht und praktische Relevanz. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 411–430). Wiesbaden: Springer VS.
- Bentele, G. (2015a). Ethik der Public Relations – Grundlagen, Probleme und Reflexion. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 1069–1090). Wiesbaden: Springer VS.
- Bentele, G. (2015b). PR-Ziele. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 1146–1147). Wiesbaden: Springer VS.
- Bittl, A. (1997): *Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln. Eine grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bohnen, J. (2015). Corporate Political Responsibility (CPR) – Warum Unternehmen sich offen politisch positionieren müssen. *Zeitschrift für Politikberatung*, 7(1–2), 55–58. doi:10.5771/1865-4789-2015-1-2-55
- Bonafous-Boucher, M. & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management*. Cham: Springer Science+Business Media.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.

- Bowen, S. A. (2008). A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 271–296. doi:10.1080/10627260801962749
- Bowen, S. A., Hung-Baesecke, C.-J. F. & Chen, Y.-R. R. (2016). Ethics as a precursor to organization–public relationships: Building trust before and during the OPR model. *Cogent Social Sciences*, 2(1). doi:10.1080/23311886.2016.1141467
- Brandwatch (2019). *58 interessante Zahlen und Statistiken rund um Twitter*. Verfügbar unter <https://www.brandwatch.com/de/blog/twitter-statistiken/> [04. August 2019].
- Brønn, P. S. & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 91–109. doi:10.1007/s10551-008-9795-z
- Brosius, H.-B. & Eps, P. (1993). Verändern Schlüsselereignisse journalistische Selektionskriterien? Framing am Beispiel der Berichterstattung über Anschläge gegen Ausländer und Asylanten. *Rundfunk und Fernsehen*, 41, 512–530.
- Brosius, H.-B. & Eps, P. (1995). Prototyping through Key Events. News Selection in the Case of Violence against Aliens and Asylum Seekers in Germany. *European Journal of Communication*, 10(3), 391–412.
- Brosius, H.-B., Haas, A. & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (7., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019). *Migration*. Verfügbar unter <http://www.bmi.bund.de/DE/themen/migration/migration-node.html> [06. Juni 2019].
- Bundesministerium für Gesundheit (2019). *Themen*. Verfügbar unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen.html> [15. Juni 2019].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2009). *Grundrechte*. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40426/grundrechte> [14. Juni 2019].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016a). Antidiskriminierung. *APuZ*. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/221571/antidiskriminierung> [06. Juni 2019].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016b). *Sozialpolitik*. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20654/sozialpolitik> [06. Juni 2019].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2019a). *Gleichstellungspolitik*. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-europalexikon/177021/gleichstellungspolitik> [03. Juni 2019].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2019b). *Klimapolitik*. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/klimawandel/38528/klimapolitik> [14. Juni 2019].
- Burmann, C. & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*, 67(3), 223–245. doi:10.5771/0042-059X-2013-3-223
- Capriotti, P. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 358–378). Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *The Academy of Management Review* 4(4), 497–505. doi:10.2307/257850

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Charta der Vielfalt (2019a). *Diversity Dimensionen*. Verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/> [06. Juni 2019].
- Charta der Vielfalt (2019b). *Diversity-Tag*. Verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-tag/> [28. Juli 2019].
- Clemensen, M. (2017). *Corporate Political Activism: When and how should companies take a political stand?* (Masterarbeit, University of Minnesota, USA). Verfügbar unter <https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/189490/Clemensen%2C%20Maggie%20-%20Corporate%20political%20activism.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [06. Juli 2019].
- Crable, R. E. & Vibbert, S. L. (1985). Managing Issues and Influencing Public Policy. *Public Relations Review* 11, 3–16.
- Daldrup, T. (2016, März 9). Flüchtlingskrise: Das Jahr, das Deutschland veränderte. *Die Zeit*. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/politik/ausland/2016-03/fluechtlingskrise-deutschland-bilanz-fluechtlingspolitik-zaesur> [03. August 2019].
- Davis, J. (2017, August 30). How corporate CEOs found their political voice. *The Conversation*. Verfügbar unter <http://theconversation.com/how-corporate-ceos-found-their-political-voice-83127> [02. Juni 2019].
- den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A. & Lankveld, H. K. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA)s. *Journal of Management Studies*, 51(5), 790–813. doi:10.1111/joms.12063
- Deutsche Börse (2017, Juni 22). #Blog by Dr. A. Hachmeister, #DB1’s Chief Regulatory Officer, on uncertainties one year after #Brexit referendum [Twitter-Post]. Verfügbar unter <https://twitter.com/deutscheboerse/status/877829290297085952> [03. Juli 2019].
- Deutsche Börse (2019). *Entwicklung Dax-Branchen*. Verfügbar unter <https://www.boerse.de/besteschlechteste/Dax-Aktien/DE0008469008> [04. Mai 2019].
- Deutsche Welle (2019a, August 4). *Chronologie des Brexit: Vom Referendum zur Krise*. Verfügbar unter <https://www.dw.com/de/chronologie-des-brexit-vom-referendum-zur-krise/a-48184150-0> [03. August 2019].
- Deutsche Welle (2019b, Februar 11). *Deutschland und die Flüchtlinge: Wie 2015 das Land verändert*. Verfügbar unter <https://www.dw.com/de/deutschland-und-die-fl%C3%BChtlinge-wie-2015-das-land-ver%C3%A4nderte/a-47459712-0> [27. Juli 2019].
- Dimitrakopoulou, D. (2015). INFOCORE Definitions: “Social Media”. *Athens: Hellenic Foundation for European and Foreign Policy*. Verfügbar unter <http://www.infocore.eu/results/definitions/> [02. Juli 2019].
- Dodd, M. D. & Supa, D. (2015). Testing the Viability of Corporate Social Advocacy as a Predictor of Purchase Intention. *Communication Research Reports*, 32(4), 287–293. doi:10.1080/08824096.2015.1089853
- Dodd, M. D. & Supa, D. W. (2014). Conceptualizing and Measuring “Corporate Social Advocacy” Communication: Examining the Impact on Corporate Financial. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–23.
- Duden (2019). *Position beziehen*. Verfügbar unter <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Position%20beziehen> [06. Juni 2019].
- Eilders, C. (1997). *Nachrichtenfaktoren und Rezeption. Eine empirische Analyse zur Auswahl und Verarbeitung politischer Information*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Einwiller, S. (2014). Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In A. Zerfaß & M. Piwinger, (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. Aufl.) (S.371-393). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eisenegger, M. & Schranz, M. (2011). Reputation Management and Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 128–146). Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Eisenegger, M. (2015). Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 431–460). Wiesbaden: Springer VS.
- Etter, M. & Fieseler, C. (2011). Die Ökonomie der Verantwortung – eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar* (S. 269–280). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Europäische Kommission (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-681-DE-F1-1.Pdf> [03. Juni 2019].
- Europäische Kommission (2019). *Bereiche der EU-Politik*. Verfügbar unter https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does/law/areas-eu-action_de [03. Juli 2019].
- Europäisches Parlament (2018, Juli 25). *Terrorismus in der EU: Anschläge, Todesopfer, Festnahmen*. Verfügbar unter <http://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/security/20180703STO07125/terrorismus-in-der-eu-anschlage-todesopfer-festnahmen> [02. August 2019].
- Ferdinand, T. (2008). *Qualität im Boulevardjournalismus? Eine Inhaltsanalyse der Politikberichterstattung in der Bild-Zeitung*. Saarbrücken: VDM Verl.
- Flaiger, J. (2017, Mai 8). Deutsche Konzerne kämpfen für Europa. *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/bmw-innogy-deutsche-bank-deutsche-konzerne-kaempfen-fuer-europa/19769706.html?ticket=ST-3733540-m1aoVzoNiKFLgiMEjs7w-ap1> [03. August 2019].
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2018, Juni 27). *Deutsche Unternehmen spüren den Brexit bereits*. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutsche-unternehmen-spueren-den-brexite-bereits-15662150.html> [29. Juli 2019].
- Franzmann, S. (2009). *The Change of Ideology: How the Left-Right Cleavage transforms into Issue Competition* (Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität zu Köln, Deutschland). Verfügbar unter https://kups.ub.uni-koeln.de/3033/1/diss_franzmann_22022010.pdf [04. Juli 2019].
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management*. Marshfield, MA: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. Verfügbar unter <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> [02. Juni 2019].

- Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (Hrsg.). (2015). *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Früh, W (2011). *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis* (7. Aufl.). Konstanz: UVK Verlag.
- Gaines-Ross, L. (2017, Oktober 2). What CEO Activism Looks Like in the Trump Era. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter <https://hbr.org/2017/10/what-ceo-activism-looks-like-in-the-trump-era> [08. Juli 2019].
- Gaither, B. M., Austin, L. & Collins, M. (2018). Examining the Case of DICK's Sporting Goods: Realignment of Stakeholders through Corporate Social Advocacy. *The Journal of Public Interest Communications*, 2(2), 176. doi:10.32473/jpic.v2.i2.p176
- Gatzke, M. & Zacharakis, Z. (2018, März 16). Donald Trump: „Wir Liberalen haben uns viel zu wenig gekümmert“. *Die Zeit*. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/wirtschaft/2018-03/donald-trump-adam-tooze-handelskrieg-tillerson> [03. Juli 2019].
- Gelles, D. (2017, August 19). The Moral Voice of Corporate America. *The New York Times*. Verfügbar unter <https://www.nytimes.com/2017/08/19/business/moral-voice-ceos.html> [02. Juni 2019].
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2003). Implications of the IABC excellence study for PR education. *Journal of Communication Management*, 7(1), 34–42. doi:10.1108/13632540310807232
- Grunig, J. E. (Hrsg.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L. A., Dozier, D. M. & Grunig, J. E. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. London: Routledge.
- Hemingway, C. A. & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Henckel von Donnersmarck, M. & Schatz, R. (Hrsg.) (1999), *Frühwarnsysteme*. Bonn: Ostrava.
- Hering Schuppener (2017, Juni). *Der CEO auf Twitter. Strategischer Ansatz und 11 Schritte zur praktischen Umsetzung*. Verfügbar unter <http://www.heringschuppener.com/wp-content/uploads/2017/06/201706-Hering-Schuppener-CEO-Twitter-DE.pdf> [03. Juni 2019].
- Hillman, A. J. & Hitt, M. A. (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *The Academy of Management Review*, 24(4), 825–842. doi:10.2307/259357
- Hoffjann, O. (2013). *Vertrauen in Public Relations*. Wiesbaden: Springer VS.
- Holtzhausen, D. R. & Voto, R. (2002). Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84. doi:10.1207/S1532754XJPRR1401_3
- Höpner, A. (2018, Juli 10). Nach Drohungen: Ein Tweet von Siemens-Chef Kaeser gegen die AfD brachte ihm heftige Kritik – und 3000 neue Follower. *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/nach-drohungen-ein-tweet-von-siemens-chef-kaeser-gegen-die-afd-brachte-ihm-heftige-kritik-und-3000-neue-follower/22784020.html> [02. August 2019].
- Hubig, C. (2014). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger, (Hrsg), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. Aufl) (S.351–370). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Hubschmid, M. (2019). Pro und Contra – Brauchen wir eine Frauenquote? *Cicero*. Verfügbar unter <https://www.cicero.de/aussenpolitik/brauchen-wir-eine-frauenquote/48536> [06. Juli 2019].
- Huchler, N. (2013). CSR und Vertrauen. Zur Aktualität von Corporate Social Responsibility. *ISF-Arbeitspapiere*. Verfügbar unter https://www.isf-muenchen.de/pdf/Huchler_2013_CSR_und_Vertrauen.pdf [03. Juni 2019].
- Huck-Sandhu, S. (2011). Corporate Social Responsibility und internationale Public Relations. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar* (S. 205–228). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hundhausen, Carl (1951): *Werbung um öffentliches Vertrauen*. Essen: Girardet.
- Hunt, T. & Grunig, J. E. (1994). *Public Relations Techniques*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 3–22). Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. & May, S. (Hrsg.) (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Ingenhoff, D. & Röttger, U. (2008). Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: M. Meckel & B. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation* (2. Aufl.) (S. 323–354). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jahdi, K., & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103–113.
- Jarolimek, S. (2011). Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung als Interkultur zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Grundlagen, Forschungsstand und ein konzeptioneller Vorschlag. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar* (S. 188–204). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Jost, J. T., Barberá, P., Bonneau, R., Langer, M., Metzger, M., Nagler, J. & Tucker, J. A. (2018). How Social Media Facilitates Political Protest: Information, Motivation, and Social Networks: Social Media and Political Protest. *Political Psychology*, 39, 85–118. doi:10.1111/pops.12478
- JP KOM & Civey (2018, September 26). *Jeder dritte Deutsche wünscht sich von Unternehmen eine politische Haltung*. Verfügbar unter <https://www.jp-kom.de/civey-umfrage-deutsche-wuenschen-sich-von-unternehmen-eine-politische-haltung> [02. Juni 2019].
- Kaeser, J. (2017, Dezember 13). *Two years ago, 195 nations made a commitment to the #ParisAgreement, one of the most important objectives for our society. We just have this #OnePlanet, and I'm proud that @Siemens' solutions take us closer to achieving the #SDGs to preserve it* [Twitter-Posting]. Verfügbar unter <https://twitter.com/joekaeser/status/940873758511894528> [20. Juni 2019].
- Kaeser, J. (2018a, Mai 16). *Lieber ‚Kopftuch-Mädel‘ als ‚Bund Deutscher Mädel‘. Frau Weidel schadet mit ihrem Nationalismus dem Ansehen unseres Landes in der Welt. Da, wo die Haupt-Quelle des deutschen Wohlstands liegt. #Bundestag #Bundesregierung #steffenseibert* [Twitter-Posting]. Verfügbar unter <https://twitter.com/joekaeser/status/996700947966513152> [20. Juni 2019].
- Kaeser, J. (2018b, Juni 29). *Great agreement in migration policy, one of #Europe's most pressing issues and a strong message against populism&nationalism. Europe is alive and it has*

its leading faces. @EmmanuelMacron @Kanzlerin @sebastiankurz @markrutte Proud to be German European!! @RegSprecher @Siemens [Twitter-Posting]. Verfügbar unter <https://twitter.com/joekaeser/status/1012699465143054343> [20. Juni 2019].

Kaeser, J. (2018c, Juli 24). Wie politisch soll/kann/darf ein CEO sein? Verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/wie-politisch-sollkann-darf-ein-ceo-sein-joe-kaeser-1e/> [03. August 2019].

Kaeser, J. (2019a, Juni 30). *People who save lives should not be arrested. People who kill, seed and foster hate and harm should be* [Twitter-Posting]. Verfügbar unter <https://twitter.com/JoeKaeser/status/1145207900354338816> [30. Juli 2019].

Kaeser, J. (2019b, Juli 20). *Das Rücknahme-Risiko besteht wohl nicht. Aber es bedrückt mich, dass das wichtigste pol. Amt der Welt das Gesicht von Rassismus und Ausgrenzung wird. Ich habe viele Jahre in USA gelebt und Freiheit, Toleranz und Offenheit erfahren, wie nie zuvor. Das war „America Great at work“!!* [Twitter-Posting]. Verfügbar unter https://twitter.com/JoeKaeser/status/1152502196354859010?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.welt.de%2FWirtschaft%2Farticle197172341%2FKaeser-attackiert-Trump-Gesicht-von-Rassismus-und-Ausgrenzung.html [30. Juli 2019].

Kampf, C. (2007). Corporate social responsibility: WalMart, Maersk, and the cultural bounds of representation in corporate web sites. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 41–57.

Karmasin, M. & Litschka, M. (2008). *Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends*. Wien: Lit.

Karmasin, M. (2015). PR im Stakeholder-Ansatz. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 341–356). Wiesbaden: Springer VS.

Keh, H.T. & Xie, Y. (2009). Corporate Reputations and customer behavior intentions. The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732–742.

Kilian, T. & Hennings, N. (2012). Unternehmerische Verantwortung zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine empirische Analyse der Kommunikation CSR-relevanter Aspekte in Geschäftsberichten der DAX-30 Unternehmen von 1998–2009. *Uwf Umwelt-Wirtschafts-Forum*, 19(3-4), 249–255.

Kirchhoff (2018). *Good Company Ranking 2018. Corporate Social Responsibility-Wettbewerb der DAX 30-Unternehmen*. Verfügbar unter https://www.kirchhoff.de/fileadmin/20_Download/Studien/20180924_CGR_final.pdf [04. August 2019].

Kirstein, S. (2009). *Unternehmensreputation: Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Knieps, S. (2019, Juli 1). Kaeser twittert zur Sea Watch: „Er darf das nicht“. *Wirtschaftswoche*. Verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/kaeser-tweetet-zur-sea-watch-er-darf-das-nicht/24513038.html> [01. August 2019].

Kolf, F. (2019, Mai 21). Europawahl: Blau-gelbe Werbung für Europa: Konzerne appellieren an EU-Bürger. *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/politik/international/europawahl/europawahl-blau-gelbe-werbung-fuer-europa-konzerne-appellieren-an-eu-buerger/24364718.html> [27. Juli 2019].

Korschun, D. (2017, February 7). Companies that stay silent on political issues can pay a hefty price. *Fast Company*. *Fast Company*. Verfügbar unter <https://www.fastcompany.com/3067944/politicalneutrality-can-be-costly> [03. Juni 2019].

Korschun, D., Aggarwal, A., Rafieian, H. & Swain, S. D. (2016). Taking a stand: Consumer responses to corporate political activism. *SSRN Electronic Journal*. Verfügbar unter

- https://www.researchgate.net/publication/317998504_Taking_a_Stand_Consumer_Responses_to_Corporate_Political_Activism [03. Mai 2019].
- Kress, G. R. & Leeuwen, T. van. (2010). *Reading images: The grammar of visual design* (2. Aufl.). London: Routledge.
- Kruse, L. M., Norris, D. R. & Flinchum, J. R. (2018). Social Media as a Public Sphere? Politics on Social Media. *The Sociological Quarterly*, 59(1), 62–84. doi:10.1080/00380253.2017.1383143
- Kugel, J. (2018, September 20). *Auch wir zeigen #FlaggefürVielfalt. #Diversity bereichert @Siemens und unsere #Gesellschaft. Wir stehen für #Offenheit, #Respekt und #Toleranz und stellen uns gegen Rassismus und Ausgrenzung. #wirsindmehr #welovediversity* [Twitter-Posting]. Verfügbar unter <https://twitter.com/janinakugel/status/1042680680625438720> [20. Juni 2019].
- L'Etang, J. & Pieczka, M. (Hrsg.) (2006). *Public relations: critical debates and contemporary practice*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- L'Etang, J., Lugo-Ocando, J. & Ahmad, Z.A. (2011). Ethics: Corporate Social Responsibility, Power and Strategic Communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 170–187). Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Lachat, R. (2014). Issue Ownership and the Vote: The Effects of Associative and Competence Ownership on Issue Voting. *Swiss Political Science Review*, 20(4), 727–40. doi:10.1111/spsr.12121
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (2017). *Die Präsidentschaftswahl in Frankreich 2017*. Verfügbar unter https://www.lpb-bw.de/praesidentschaftswahl_frank2017.html [04. August 2019].
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (2019). *8. März 2019: Internationaler Frauentag*. Verfügbar unter https://www.lpb-bw.de/08_maerz_frauentag.html [04. August 2019].
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1). 159–174.
- Lefevre, J., Tresch, A. & Walgrave, S. (2015). Introduction: Issue Ownership. *West European Politics*, 38(4), 755–760.
- Lock, I. & Seele, P. (2016). Deliberative Lobbying? Toward a Noncontradiction of Corporate Political Activities and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 415–430. doi:10.1177/1056492616640379
- Loew, H.-C. (1999). Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung-Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen. In M. Henckel von Donnersmarck & R. Schatz (Hrsg.), *Frühwarnsysteme* (S. 19–47). Bonn: Ostrava.
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Lütgens, S. (2001). Das Konzept von Issues Management: Paradigma strategischer Public Relations. In U. Röttger (Hrsg.), *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme* (S. 59–77). Wiesbaden: Springer VS.
- Lütgens, S. (2002). Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management. Schifferstadt: mtVerlag

- Lütgens, S. (2015). Issues Management. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 773–794). Wiesbaden: Springer VS.
- Matten, D. & Crane, A. (2003). Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *ICCSR Research Paper Series, 4*. Verfügbar unter <https://www.dirkmatten.com/Papers/C/Corporate%20Citizenship%20Towards%20an%20extended%20theoretical%20conceptualization.PDF>.
- Matten, D., Crane, A. & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics, 45*, 109–120.
- McCombs, M. & Shaw, D. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly, 36*, 176 – 187.
- McWilliams, A. & Siegel, D.S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review, 26*, 117–127.
- Meckel, M. & Schmid, B. (Hrsg.) (2008). *Unternehmenskommunikation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Merten, K. & Risse, S. (2009): Ethik der PR: Ethik oder PR für PR? *PR Journal*. Verfügbar unter <http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/merten%20ethik.pr.09.03.2009.pdf> [02. Juni 2019].
- Merten, K. (1995). *Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer, T. (2010). *Was ist Politik? Lehrbuch* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Moon, J., Crane, A. & Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly, 15*(3), 429–453.
- Münchau, W. (2018, September 11). Ein harter Brexit hätte gravierendere Folgen für Deutschland als ein Handelskrieg mit den USA. *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-ein-harter-brexit-haette-gravierendere-folgen-fuer-deutschland-als-handelskrieg-mit-den-usa/23016712.html?ticket=ST-1763082-WEvMXQ4vrbyaH6iDC5sX-ap6> [03. August 2019].
- Pache, T. (2017, Dezember 14). Continental ist der angesehenste Konzern Deutschlands. *Capital*. Verfügbar unter <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/continental-adidas-daimler-sind-die-angesehensten-konzerne-deutschlands> [03. Mai 2019].
- Palazzo, G. & Richter, U. (2005). CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry. *Journal of Business Ethics, 61*(4), 387–401.
- Pancer, E. & Poole, M. (2016). The popularity and virality of political social media: Hashtags, mentions, and links predict likes and retweets of 2016 U.S. presidential nominees' tweets. *Social Influence, 11*(4), 259–270. doi:10.1080/15534510.2016.1265582
- Parmelee, J. H. & Bichard, S. L. (2013). *Politics and the Twitter revolution: How tweets influence the relationship between political leaders and the public*. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth, UK: Lexington Books.
- Parsons, P. (2008). *Ethics in public relations: A guide to best practice* (2. Aufl.). London; Philadelphia: Kogan Page.
- Pillkahn, U. (2007). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung*. Erlangen: Publicis Corp. Publ.

- Pleil, T. (2015). Online-PR. Vom kommunikativen Dienstleister zum Katalysator für ein neues Kommunikationsmanagement. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 1017–1038). Wiesbaden: Springer VS.
- Pomering, A. & Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, 285–301.
- PwC (2018). *Inlands- und Auslandsumsatz von DAX-Industrieunternehmen 2008 – 2013 – 2016 – 2017*. Verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/kapitalmarktorientierte-unternehmen/pwc-dax-auslandsumsatzstudie-2018.pdf> [07. Mai 2019].
- Raupp, J. (2011). Die Legitimation von Unternehmen in öffentlichen Diskursen. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar* (S. 97–114). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hrsg.). (2011). *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Reiter, S. L. (2016). Corporate Profit, Social Welfare, and the Logic of Capitalism. *Business and Society Review*, 121(3), 331–363. doi:10.1111/basr.12090
- Richter-Appelt, H. & Hill, A. (Hrsg.) (2004). *Geschlecht zwischen Spiel und Zwang*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Riillo, C. F. A. & Sarracino, F. (2014). Motivations for Corporate Social Responsibility: all talk and no walk? *MPRA Paper Nr. 60211*. Verfügbar unter <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/60211/> [03. Juli 2019].
- Ronneberger, F. & Rühl, M. (1992). *Theorie der Public Relations: Ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rössler, P. (2010). *Inhaltsanalyse* (2. Aufl.). Konstanz: UTB.
- Rössler, P. (2015). Thematisierung und Issues Framing. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 461–480). Wiesbaden: Springer VS.
- Röttger, U. (Hrsg.) (2001). *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer VS.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x
- Scherer, A. G., Palazzo, G. & Baumann, D. (2006). Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505–532. doi:10.5840/beq200616446
- Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G. & Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273–298. doi:10.1111/joms.12203
- Schicha, C. (2011). Ethische Grundlagen der Verantwortungskommunikation. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche*

- Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar* (S. 115–127). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Schink, N. (2017, November 27). Initiative „Wir zusammen“: „Flüchtlinge, die Leistung bringen, müssen bleiben dürfen“. *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/initiative-wir-zusammen-fluechtlinge-die-leistung-bringen-muessen-bleiben-duerfen/20636146.html> [04. Juni 2019].
- Schmid, J. (2018). *Bildungspolitik*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bildungspolitik-28810> [06. Juni 2019].
- Schnaas, D. (2019, Juli 27). *Sollte Joe Kaeser twittern?* Verfügbar unter <https://www.wiwo.de/politik/ausland/tauchsieder-sollte-joe-kaeser-twittern/24843978.html> [04. August 2019].
- Schneider, G. & Toyka-Seid, C. (2019). *Außenpolitik*. Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/160852/ausenpolitik> [16. Juni 2019].
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation: An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56(1), 46–71.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Siemens Deutschland (2018, September 4). *Offener Brief der sächsischen #Siemens-Standortleiter, denn #wirsindmehr. Respektieren wir einander. Reden wir miteinander. Diskutieren wir. Sorgen wir gemeinsam dafür, dass in einem freien, weltoffenen, vielfältigen Sachsen alle Menschen friedlich miteinander leben. #Chemnitz* [Twitter-Posting]. Verfügbar unter <https://twitter.com/SiemensDE/status/1036940977842388992> [29. Juli 2019].
- Sommerfeldt, E. J. (2013). The civility of social capital: Public relations in the public sphere, civil society, and democracy. *Public Relations Review*, 39(4), 280–289. doi:10.1016/j.pubrev.2012.12.004
- Spangenberg, T. (2019, Juli 2). Darf Joe Kaeser das? Selbstverständlich! *Pressesprecher*. Verfügbar unter <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/darf-joe-kaeser-das-selbstverstaendlich-700831482> [02. August 2019].
- Spicer, C. H. (2000). Public Relations in a Democratic Society: Value and Values. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 115–130. doi:10.1207/S1532754XJPRR1201_7
- Spiegel Online (2017a, April 20). *Facebook, Google, Microsoft: US-Unternehmen protestieren gegen Trumps Einreisdekret*. Verfügbar unter <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/unternehmen-protestieren-gegen-trumps-einreisdekret-a-1143984.html> [02. Juni 2019].
- Spiegel Online (2017b). *Twitter verdoppelt Zeichenlimit*. Verfügbar unter <https://www.spiegel.de/netzwelt/web/twitter-erhoeht-zeichenlimit-fuer-alle-nutzer-von-140-auf-280-a-1176802.html> [02.08.2019].
- Stehr, N. (2007). *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Stokes, D. E. (1963). Spatial Models of Party Competition. *American Political Science Review* 57(2), 368–77. doi:10.2307/1952828.
- Szyszka, P. & Bentele, G. (2015). Legitimität/ Legitimation. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 1126). Wiesbaden: Springer VS.

- Szyszka, P. (2011). Unternehmen und soziale Verantwortung – eine organisational-systemtheoretische Perspektive. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar* (S. 128–149). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Szyszka, P. (2015). Stakeholder. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 1153). Wiesbaden: Springer VS.
- Tagesschau.de. (2019, Mai 24). „Fridays for Future“: Weltweite Klimademonstrationen. Verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/inland/fridays-for-future-aktionen-101.html> [04. August 2019].
- Tagesspiegel (2019, Februar 10). *Studie: Harter Brexit gefährdet in Deutschland 100.000 Jobs*. Verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/studie-harter-brexit-gefaehrdet-in-deutschland-100-000-jobs/23969916.html> [10. Juli 2019].
- Taylor, M. (2011). Building Social Capital Through Rhetoric and Public Relations. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 436–454. doi:10.1177/0893318911410286
- Thimm, C., Einspänner, J. & Dang-Anh, M. (2012). Twitter als Wahlkampfmedium: Modellierung und Analyse politischer Social-Media-Nutzung. *Publizistik*, 57(3), 293–313. doi:10.1007/s11616-012-0156-7
- Twitter (2019). *Glossary*. Verfügbar unter <https://help.twitter.com/en/glossary> [04. August 2019].
- Waddock, S. & Googins, B. K. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 23–44). Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5–42.
- Weder, F. & Karmasin, M. (2015). CSR – Potenziale für die PR-Forschung. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 933–948). Wiesbaden: Springer VS.
- Weder, F. (2010). *Organisationskommunikation und PR*. Wien: UTB.
- Wehmeier, S. (2015). Organisationsbezogene Ansätze. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon* (3. Aufl.) (S. 155–174). Wiesbaden: Springer VS.
- Weinzimmer, L. G. & Esken, C. A. (2016). Risky business: Taking a stand on social issues. *Business Horizons*, 59(3), 331–337. doi:10.1016/j.bushor.2016.01.007
- Werdning, M. (2018). *Sozialpolitik*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sozialpolitik-42936> [06. Juni 2019].
- Westermann, A. & Schmid, M. (2012). Public Relations: Online-Kommunikation und Reputationsmanagement im gesellschaftlichen Umfeld. In A. Zerfaß & T. Pleil (Hrsg.), *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (S.173–184). Konstanz: UVK.
- Wettstein, F. & Baur, D. (2016). “Why Should We Care about Marriage Equality?”: Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 199–213. doi:10.1007/s10551-015-2631-3
- Wiedemann, P.M. & Ries, K. (2014). Issues Monitoring und Issues Management in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 489–508). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Zacharakis, Z. (2019, Mai 24). Europawahl: Was hinter den vielen Wahlaufufen steht. *Die Zeit*. Verfügbar unter <https://www.zeit.de/wirtschaft/2019-05/europawahl-volkswagen-spotify-unternehmen-wahlaufuf-buerger> [02. August 2019].
- Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A. & Pleil, T. (Hrsg.) (2012), *Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web*. Konstanz: UVK

Anhang

Anhang 1	Codebuch
Anhang 2	Liste aller untersuchten Twitter-Kanäle sowie der Unternehmenswebseiten zur Erfassung des Geschäftskerns
Anhang 3	Tabelle zur Errechnung der Variablen Hochrechnung Gesamtzahl an Postings sowie Anteil Positionierungen
Anhang 4	Übersicht über die Anzahl der Positionierungen und neutralen Äußerungen pro Kanal
Anhang 5	Auf Basis der offiziellen Unternehmenswebseiten ausgeschlossene Keywords
Anhang 6	Berechnung der Intracoderreliabilität nach Cohens Kappa
Anhang 7	Lebenslauf der Verfasserin

Anhang 1: Codebuch

Codebuch: Inhaltsanalyse der Tweets zu gesellschaftspolitischen Positionierungen von DAX-Unternehmen

Inhalte des Codebuchs:

1. Zielsetzung der Inhaltsanalyse
2. Einheiten der Inhaltsanalyse
 - 2.1 Untersuchungseinheit
 - 2.2 Codiereinheit
 - 2.3 Kontexteinheit
3. Allgemeine Codieranweisungen
 - 3.1. Grundsätzliches Vorgehen
 - 3.2 Umgang mit Retweets
 - 3.3 Beschreibungen im Codebuch
4. Formale und inhaltliche Kategorien
 - A: Merkmale des Tweets
 - B: Merkmale des Kanals
 - C: Merkmale von Unternehmen und CEO

1. Zielsetzung der Inhaltsanalyse

Mit dem vorliegenden Codebuch werden gesellschaftspolitische Positionierungen und Äußerungen in den Beiträgen der Twitter-Kanäle der dreißig DAX-Unternehmen (Stand Juni 2019) sowie ihrer derzeitigen CEOs (Stand Juni 2019) untersucht. Dabei handelt es sich um eine Vollerhebung. Ziel der Analyse ist nicht nur herauszufinden, ob und wie häufig sich deutsche Unternehmen gesellschaftspolitisch positionieren, sondern auch zu welchen Themen, wie diese Positionierungen formal und inhaltlich ausgestaltet sind, wer als Kommunikator fungiert sowie ob die betreffenden Kanäle auf Basis ihres Positionierungsverhaltens Cluster bilden. So kann die Frage geklärt werden, ob PR-Manager und Unternehmen gesellschaftspolitische Positionierungen auch in der Praxis bereits als Kommunikationsaufgabe wahrnehmen oder nicht und wie sie relevante Faktoren des strategischen Positionierungsprozesses umsetzen oder mitdenken.

2. Einheiten der Inhaltsanalyse

2.1 Untersuchungseinheit

Die Untersuchungseinheit umfasst alle gesellschaftspolitischen Tweets der dreißig DAX-Unternehmen (Stand Juni 2019) seit dem 1. Januar 2014 bis zum 30. Juni 2019. Die Stichprobenziehung erfolgte dabei auf Basis der Arbeitsdefinition einer gesellschaftspolitischen Positionierung, wobei neutrale Äußerungen zunächst miterhoben und erst in einem zweiten Schritt nicht weiter berücksichtigt werden. Aufgrund der großen Anzahl an Postings und des weitreichenden Untersuchungszeitraums wurde auf Basis der offiziellen Konzern-Webseiten eine Keyword-Liste erstellt. Darin enthalten sind verschiedene Begriffe, die in Bezug auf die einzelnen Konzerne auf einen direkten Geschäftskernbezug hinweisen. Postings mit diesen Keywords werden entsprechend automatisch ausgeschlossen. Insgesamt handelt es sich damit um 934 Tweets, welche analysiert werden. Davon sind 497 Tweets neutral und folglich keine tatsächlichen Positionierung. Bezüglich

der Kanäle wurden sowohl die dreißig offiziellen Konzern-Kanäle der Unternehmen als auch CEO-Kanäle, wenn vorhanden, einbezogen. Damit handelt es sich um 36 Kanäle.

2.2 Codiereinheit

Die Codiereinheit ist der einzelne Tweet.

2.3 Kontexteinheit

Die Kontexteinheit ist der einzelne Tweet.

3. Allgemeine Codieranweisungen

Die folgenden Absätze erklären das grundsätzliche Vorgehen bei der Codierung. Diese Anweisungen sind während der gesamten Analyse zu berücksichtigen.

3.1 Grundsätzliches Vorgehen

Jeder Tweet der Stichprobe wird vom Codierer zunächst einmal durchgelesen. Dann werden auf Basis der inhaltlichen sowie formalen Merkmale die einzelnen Ausprägungen nacheinander codiert. Dabei wird auf die jeweilige Merkmalsdefinition sowie auf etwaige Schlüsselbegriffe und Beispiele geachtet. Im Zweifel wird der Ablauf so oft wiederholt, bis bezüglich aller Variablen des Codebogens eine Ausprägung zugeordnet werden konnte. Treffen einmal womöglich mehrere Ausprägungen zu (es werden z.B. mehrere Themen in einem Tweet angesprochen), wird die Ausprägung codiert, die den größten Anteil in Worten am Tweet hat. Führt auch diese Methode zu keiner Entscheidung, wird die Ausprägung codiert, die zuerst im Tweet genannt wird. Mehrfachcodierungen sind nicht erlaubt. Trifft für einen Tweet in einer Kategorie keine Ausprägung zu, so wird stets „Sonstiges“ codiert. In diesem Fall wird die entsprechende fehlende Ausprägung offen in den Codebogen eingetragen, wodurch das Codebuch später um zusätzliche Ausprägungen ergänzt werden kann.

Im Rahmen der eigentlichen Inhaltsanalyse werden zunächst nur die Variablen der Unterpunkte „Allgemeine Identifikatoren“ sowie „Merkmale des Tweets“ codiert. Im Anschluss können die „Merkmale des Kanals“ sowie die „Merkmale von Unternehmen und CEO“ separat auf Basis der Twitter-Seiten bzw. der im Codebuch genannten Quellen erfasst und den entsprechenden Tweets zugeordnet werden.

3.2 Umgang mit Retweets

Da aufgrund der umfassenden zeitlichen Dimension mit der Twitter Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced>) gearbeitet wurde, können nur die Retweets, also geteilte Beiträge, angezeigt werden, die um eigene Anmerkungen ergänzt wurden. Der angefügte Text wird in einem solchen Fall jedoch wie ein normaler Tweet behandelt. Da der retweetende Kanal in diesem Fall keine eigenen Medien anfügen kann, wird eine eventuelle Multimedialität des Retweets codiert. Bezüglich aller weiteren Variablen wird jedoch nur der ergänzende Text des retweetenden Kanals herangezogen, da dieser die Möglichkeit hat, alle weiteren Merkmale im eigenen Text unterzubringen. Zudem werden längere Texte des Originaltexts gar nicht angezeigt.

Beispiel:	
	<p>Codiert wird hier der angefügte Text von „Infineon“. Es würden in diesem Fall zwar multimediale Inhalte codiert werden, nicht aber beispielsweise das Vorhandensein von Hashtags, obwohl diese im Original-Tweet enthalten sind.</p>

3.3 Beschreibungen im Codebuch

Die Beispiele in diesem Codebuch stellen nicht zwingend gesellschaftspolitische Positionierungen dar, sondern verdeutlichen lediglich die jeweiligen Ausprägungen einer Kategorie. Die in den Variablenbeschreibungen genannten Schlüsselbegriffe und -formulierungen gelten auch in ihrem englischen Äquivalent (Vielfalt und Diversity etc.), genau wie Synonyme sowie sinnähnliche Begriffe oder Formulierungen. Begriffe in Klammern hinter dem Variablenname stehen für den gekürzten Variablennamen in SPSS.

4. Formale und inhaltliche Kategorien

A: Merkmale des Tweets

Fall-ID (ID)

Jeder Tweet erhält eine fortlaufende Nummer (1, 2, 3...) zur Identifikation.

Veröffentlichungsdatum (tag)

Das Datum des Tweets wird im sechsstelligen Format DDMMYY erhoben.

Beispiel: 3. Juni 2019 → 030619

Laufender Monat (monat)

Zusätzlich zum Datum wird der laufende Monat erhoben. Der Januar 2014 erhält entsprechend den Code 1, der Februar 2014 den Code 2 und so weiter. Der Juni 2019 ist Monat 66. Diese Variable kann auch am Ende der Erhebung für alle Fälle auf einmal ausgefüllt werden.

Link (link)

Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird der Link zum Tweet vermerkt.

Positionierung (posit)

Eine Positionierung im Sinne von „Stellung beziehen“ bedeutet, sich bezüglich eines Themas bzw. einer Betrachtungsweise auf eine Seite zu stellen (Duden, 2019) – und damit gegen die andere Konfliktseite. Das heißt: Ein Aspekt wird nicht neutral kommentiert, sondern entweder positiv oder

negativ, also befürwortend oder ablehnend. Diese Positionierung kann auch in Form eines Hashtags stattfinden (z.B. „#RefugeesWelcome“ oder „#JazuEuropa“).

Wichtige Anmerkung: Die Tweets, die die Ausprägung 2 erhalten (Neutrale Äußerung), werden lediglich noch bei der Erhebung des Themas und der Kontroverse berücksichtigt. Alle weiteren Variablen werden nur für tatsächliche Positionierungen erfasst (Ausprägung 1).

Beispiel:

Ausprägung	Beispiel
<p>1 Positionierung</p> <p><i>Schlüsselbegriffe:</i> „Das Unternehmen steht für“, „Das Unternehmen stellt sich gegen“, „Wir unterstützen“ sowie wertende Kommentierungen („Die Sache ist gut/schlecht“, „Die Sache ist sinnvoll“, „Die Sache hat negative/ positive Auswirkungen“)</p>	
<p>2 Neutrale Äußerung</p>	

Thema (thema)

Die Kategorie „Thema“ bezieht sich auf die Inhalte des Tweets. Dabei handelt es sich auf Basis der Stichprobe ausschließlich um gesellschaftspolitische Themen. Die Variable „Thema“ erhebt deshalb, um welches gesellschaftspolitische Thema es sich genau handelt. Ein wichtiger Aspekt ist dabei, dass die einzelnen Politikbereiche in der Realität sehr starke Abhängigkeiten und teilweise Überschneidungen aufweisen (Ferdinand, 2008). Aufgrund dessen ist eine vollständige Trennschärfe an dieser Stelle kaum möglich, auch wenn exakte Definitionen versuchen, diese soweit wie möglich herzustellen. Im Zweifel wird die Ausprägung codiert, die am treffendsten beschreibt, aus welcher Perspektive ein Thema betrachtet wird. Werden zwei Themen genannt, so wird codiert, was den größeren Anteil an Worten im Tweet hat. Lässt sich auf dieser Basis keine Entscheidung treffen, so wird codiert, was zuerst genannt wird.

Beispiel:



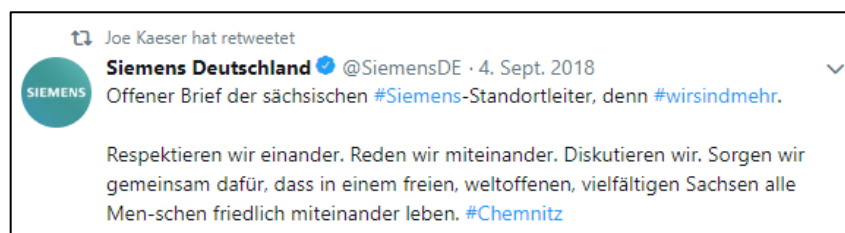
Codiert wird Ausprägung 7 (*Nationalismus*), nicht Ausprägung 13 (*Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf ethnische Herkunft*), auch wenn der Schlüsselbegriff „Rassismus“ genannt wird – „Nationalismus“ fällt zuerst. Beide Themen werden in einem konkreten Wort genannt.

1 Gleichbehandlungspolitik (allgemein)

Gemäß der Bundeszentrale für politische Bildung (2019c) handelt es sich bei der Gleichbehandlungspolitik um politische Maßnahmen, die „auf den Schutz von Individuen vor ‚Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität‘“ abzielen. Dabei werden die sechs Dimensionen der Gleichbehandlung genannt (Charta der Vielfalt, 2019a). Alle Äußerungen in Bezug auf Maßnahmen mit gesellschaftspolitischer Tragweite, die auf mehr oder weniger Gleichbehandlung in einer oder mehreren Dimensionen einzahlen, werden hier codiert. Die Ausprägung 1 selbst wird lediglich dann codiert, wenn keine konkrete Dimension genannt wird.

Schlüsselbegriffe: Vielfalt, Diversity, Toleranz, Diskriminierung, Ausgrenzung, Chancengleichheit

Beispiel:



11 Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf Geschlecht und geschlechtliche Identität

Der Begriff „geschlechtliche Identität“ bezeichnet das elementare Selbstverständnis über das geschlechtliche Wesen eines Menschen (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, 2019). Hier werden also Aussagen zur Gleich- oder Ungleichbehandlung verschiedener Geschlechter berücksichtigt, wobei sich das auch auf Menschen bezieht, welche sich mit ihrem biologischen Geschlecht nicht identifizieren können (Transgender) sowie auf Intersexualität (uneindeutiges biologisches Geschlecht).

Schlüsselbegriffe: Geschlecht, Frauenförderung, Frauenquote, Transgender, Gleichberechtigung, Gleichstellung, Feminismus, Gleichstellungspolitik

12 Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf sexuelle Orientierung und Identität

Der Begriff der sexuellen Orientierung bezieht sich nach Richter-Appelt und Hill (2004) auf die bevorzugte sexuelle Partnerwahl, die sexuelle Identität beschreibt das „subjektive Erleben einer Person als hetero-, homo- oder bisexuell (S.95)“. Auch weitere alternative Konzepte (Richter-Appelt & Hill, 2004) werden berücksichtigt. Die Ausprägung umfasst also alle Aussagen zur Gleich- oder Ungleichbehandlungen von Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierung oder -Identität.

Schlüsselbegriffe: Sexuelle Orientierung, LGBTQ, Homosexuell, CSD, Ehe für alle

13 Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf ethnische Herkunft und Nationalität

Die Ausprägung wird codiert, wenn sich Aussagen zur gesellschaftlichen Gleich- oder Ungleichbehandlung von Menschen aufgrund ihrer ethnischen Herkunft oder Nationalität im Tweet finden. Auch unterschiedliche kulturelle Hintergründe werden inkludiert. Ethnische Herkunft meint dabei eine (vermeintliche) Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen, denen aufgrund von Kultur, Sprache, Religion, Abstammung oder der Verbindung zu einem spezifischen Territorium eine kollektive Identität zugesprochen wird (z.B. Kurden) (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2019). Die Nationalität bezieht sich hingegen auf die Herkunft aus konkreten Nationalstaaten (z.B. Türkei).

Schlüsselbegriffe: Kulturen, Nationalitäten, weltoffen, interkulturell, Herkunft, Rassismus, Hautfarbe, multikulturell, Ethnie

14 Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf Behinderung

Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf Behinderung meint sowohl Menschen mit körperlichen als auch mit geistigen Behinderungen (Charta der Vielfalt, 2019a).

Schlüsselbegriffe: Barrierefreiheit, Behinderung, Inklusion, Handicap

15 Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf Religion und Weltanschauung

Unter 15 werden alle Aussagen codiert, welche sich auf die gesellschaftliche Gleich- oder Ungleichbehandlung unterschiedlicher Religionen (Islam, Christentum, Judentum, Buddhismus etc.) sowie Weltanschauungen im Sinne von subjektiv geprägten Modellen von Weltdeutung (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016a), die auch nicht-religiös sein können, codiert.

Schlüsselbegriffe: Religion, Weltanschauung, Islam, Buddhismus, Judentum, Christentum, Kopftuch, Atheismus

16 Gleichbehandlungspolitik in Bezug auf Alter

Codiert werden alle Aussagen, die sich auf die gesellschaftliche Gleich- oder Ungleichbehandlung von Menschen unterschiedlichen Alters oder unterschiedlicher Generationen bezieht (Charta der Vielfalt, 2019a).

Schlüsselbegriffe: Generationen, Alter

17 Mehrere Dimensionen werden angesprochen

Werden zwei oder mehr der oben genannten Dimensionen von Vielfalt genannt, wird die Ausprägung 17 codiert.

19 Sonstige Dimension der Gleichbehandlung (Ausprägung offen angeben)

2 Demokratische Grundrechte

Bei demokratischen Grundrechten sowie zugehörige Konzepten wie Wahlen handelt es sich gewissermaßen um die Basis der Gesellschaftspolitik. Auf einer höheren Ebene wird dabei etwa die Wichtigkeit von Demokratie und ihrer Grundprinzipien etc. unterstrichen.

Schlüsselbegriffe: Demokratie, demokratisch, Gewaltenteilung, Verfassung, Rechtsstaat, Volkssouveränität, Menschenwürde

Beispiel:



21 Politische Wahlen

Die Ausprägung umfasst alle Arten von politischen Wahlen, von lokaler bis transnationaler Ebene. Dazu gehören etwa Präsidentschafts-, Parlaments- oder Kommunalwahlen.

Schlüsselbegriffe: Wahlen, Wahlergebnis, Wahlprognosen, Gemeindewahlen, Landtagswahlen, Kreistagswahlen, EU-Wahlen, Präsidentschaftswahlen, Bundestagswahlen

Beispiel:

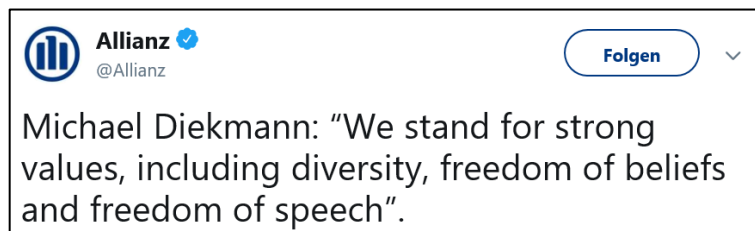


22 Spezifische demokratische Grundrechte

Die Ausprägung bezieht sich auf alle Rechtsgarantien, die Bürgern oder Menschen insgesamt zustehen und zu deren Einhaltung der Staat verpflichtet ist (Bundeszentrale für politische Bildung, 2009).

Schlüsselbegriffe: Rechtsverletzungen, Rechte, Menschenrechte, Grundrechte, Pressefreiheit, Meinungsfreiheit, Grundgesetz, Wahlrecht, Partei

Beispiel:



3 Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik ist die „Bezeichnung für alle Maßnahmen, mit denen die Wirtschaftsordnung eines Landes sowie die wirtschaftlichen Abläufe und Strukturen beeinflusst und gestaltet werden sollen“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2016b). Darunter fallen zahlreiche Aspekte wie Wettbewerbs-, Verbraucher-, Konjunktur-, Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs-, Währungs-, Steuer-, Forschungs- oder Technologiepolitik. Gemäß der Bundeszentrale für politische Bildung (2016b) sowie Werding (2018) steht Sozialpolitik als Unterpunkt der Wirtschaftspolitik für Arbeitsmarktregulierung (Mindestlohn), soziale Absicherung (Sozialversicherung, Arbeitslosengeld), soziale Gerechtigkeit (Erbchaftssteuer, Bafög) und Erwerbspolitik.

Schlüsselbegriffe: Mindestlohn, Gerechtigkeit, Verteilung, Regulierung, Absicherung, soziale Marktwirtschaft, Versicherung, Wirtschaft, Stabilität, Korruption

Beispiel:

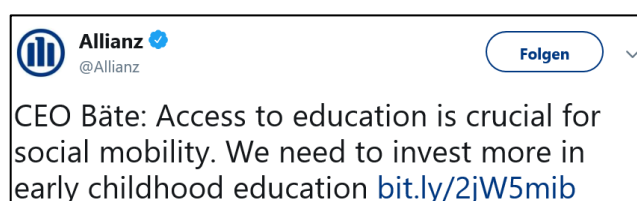


4 Bildungspolitik

Nach Schmid (2018) steht Bildungspolitik für die „Gesamtheit der Entscheidungen, Handlungen, Handlungsprogramme und Regelungen, die von öffentlichen oder privaten Organisationen getroffen werden, um die Bedingungen für das Gelingen von Lernprozessen inhaltlich, organisatorisch und ressourcenmäßig zu gestalten“. Das umfasst nicht nur schulische und universitäre Ausbildungsformen, sondern auch berufliche.

Schlüsselbegriffe: Bildung, Schulsystem, Lehrer, Lehramt, Studierende, Universität, Fachhochschule, Schulfach, Ausbildung, G8, G9

Beispiel:



5 Migrations- und Asylpolitik

Nach dem deutschen Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019) bezieht sich Migrationspolitik auf die Steuerung, Kontrolle und Begrenzung des Zuzugs von Ausländern. Dabei geht es auch um Punkte wie Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt. Gelistet werden die Aspekte Zuwanderung, Aufenthaltsrecht, Asyl und Flüchtlingsschutz, Rückkehrpolitik sowie illegale Migration. Nicht codiert werden an dieser Stelle Aussagen zur Gleichbehandlung von Menschen unterschiedlicher Herkunft etc., da es sich hierbei vielmehr um die Ausprägung 13 handelt.

Schlüsselbegriffe: Migration, Zuwanderung, Ausländer, Flüchtlinge, Asyl, Integration, Rückführung

Beispiel:



6 Sicherheitspolitik (Kriminalität, Terrorismus, Gewaltprävention)

Sicherheitspolitik bezieht sich auf die Aspekte Kriminalität, Terrorismus und Gewaltprävention und damit auf (staatliche) Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung dieser Aspekte. Dabei sind nicht nur repressive Maßnahmen, sondern auch Initiativen zur Vorbeugung beinhaltet. Auch Cyberkriminalität wird codiert.

Schlüsselbegriffe: Kriminalität, Kriminalitätsrate, Gewaltprävention, Repression, innere Sicherheit, Cybersecurity, Terrorismus, Terror, Anschlag

Beispiel:

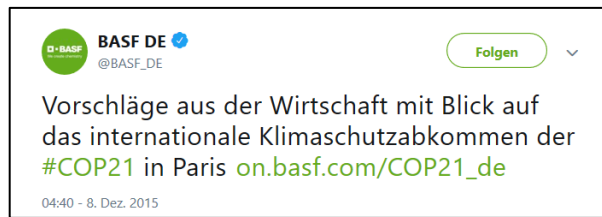


7 Umweltpolitik

Umweltschutz ist die Summe aller organisierten Handlungen zur Ermittlung und Lösung von Umweltproblemen. Umweltpolitik ist derjenige Teil dieser Handlungen, an denen staatliche Akteure – ausschließlich oder teilweise, national oder international – beteiligt sind (Bundeszentrale für politische Bildung, 2019b).

Schlüsselbegriffe: Umweltschutz, Klimapolitik, Klimawandel, globale Erwärmung, Artenvielfalt, Tierschutz, COP

Beispiel:

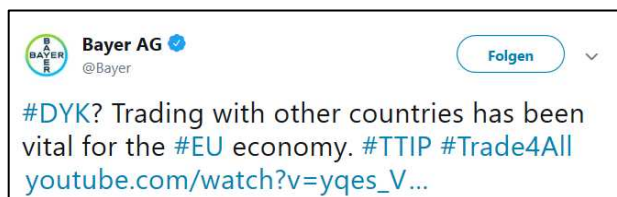


8 Außenpolitik

Nach Schneider und Toyka-Seid (2019) beschäftigt sich die Außenpolitik „mit den Beziehungen eines Staates zu anderen Staaten und zu internationalen Organisationen“. Berücksichtigt werden hier auch Aspekte wie Friedenserhaltung, internationale Zusammenarbeit, Handelspolitik etc.

Schlüsselbegriffe: Außenpolitik, Diplomatie, internationale Zusammenarbeit, Krieg, Frieden, Handel, Handelsstreit, Handelsabkommen

Beispiel:



9 Gesundheitspolitik

Zur Gesundheitspolitik gehören die Themen Pflege, Krankenversicherung, Gesundheitsförderung (Impfungen und andere präventive Maßnahmen) sowie Gesundheitswesen, wenn sie in einem politischen Kontext stattfinden (Bundesministerium für Gesundheit, 2019).

Schlüsselbegriffe: Krankheit, Gesundheit, Krankenversicherung, Pflege, Impfung

10 EU-Politik

Die EU-Politik beschreibt sowohl konkrete politische Zuständigkeiten der EU (v.a. Zollunion, Wettbewerbsregeln für den Binnenmarkt, Währungspolitik (Europäische Kommission, 2019)) als auch politische Handlungen der Mitgliedsstaaten in Bezug auf die Europäische Union. Das meint etwa Maßnahmen der Zusammenarbeit (Europäische Kommission, 2019), aber auch politische Handlungen, um die Beziehung des Nationalstaates zur EU zu verändern – beispielsweise ein Referendum zum Austritt aus der EU wie im Falle des Brexit oder ein Beitrittsabkommen.

Schlüsselbegriffe: EU, Europa, Europäische Union, Zollunion, Brexit, Kommission.

Beispiel:



99 Sonstiges gesellschaftspolitisches Thema (Ausprägung offen angeben)

Kontroverse (kontr)

Um zu prüfen, ob sich Unternehmen möglicherweise eher auf wenig kontroverse Themen beziehen, wird die Issues Typologie nach Stokes (1963) herangezogen. Diese unterteilt in *Valence* und *Positional* Issues: Bei ersteren verfolgen nahezu alle politischen Akteure sowie die Wähler dasselbe Ziel. So wünscht sich etwa niemand mehr Kriminalität oder weniger Bildung – lediglich die Lösungsansätze und gewünschten Maßnahmen verschiedener politischer Lager unterscheiden sich möglicherweise. Bezieht man sich auf diese Themen, bietet man tendenziell folglich weniger Angriffsfläche. In Bezug auf *Positional* Issues hingegen – wie etwa Migration – unterscheiden sich die Ziele unterschiedlicher Organisationen (Stokes, 1963). In der Inhaltsanalyse hängt die Kontroverse also vordergründig von der gewählten Ausprägung bei der Variable „Thema“ ab. Aus der Literatur (Stokes, 1963; Franzmann, 2009) wird abgeleitet, welche Themen im deutschen Raum tendenziell *Valence*, welche eher *Positional* Issues darstellen:

- 1 Valence Issue (Themen Gleichbehandlungspolitik, demokratische Grundrechte, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bildungspolitik, Sicherheitspolitik, Umweltpolitik, Gesundheitspolitik)
- 2 Positional Issue (Themen Migrations- und Asylpolitik, Außenpolitik, EU-Politik)

Geografische Dimension des Issues (geogr_dim)

Unternehmen können sich zu nationalen – da es sich um in Deutschland gelistete Unternehmen, in diesem Fall zu deutschen – oder zu internationalen bzw. globalen Themen positionieren (APCO, 2018). Lokale bis regionale Themen fallen dabei unter national. Wichtig ist dabei der Bezug im Tweet – sprich das Thema Diversity kann sowohl in nationalem, aber auch in internationalem Kontext stehen.

Ausprägung	Beispiel
<p>1 National</p> <p><i>Schlüsselbegriffe:</i> National, Deutschland, landesweit, lokal, regional, „Bundesland xy“, Standort, „Stadt XY“, deutsch</p>	

<p>2 International</p> <p><i>Schlüsselbegriffe:</i> International, global, weltweit, länderübergreifend, Europa, Staatenbund</p>	
<p>3 Beides</p>	
<p>4 Nicht erkennbar</p>	

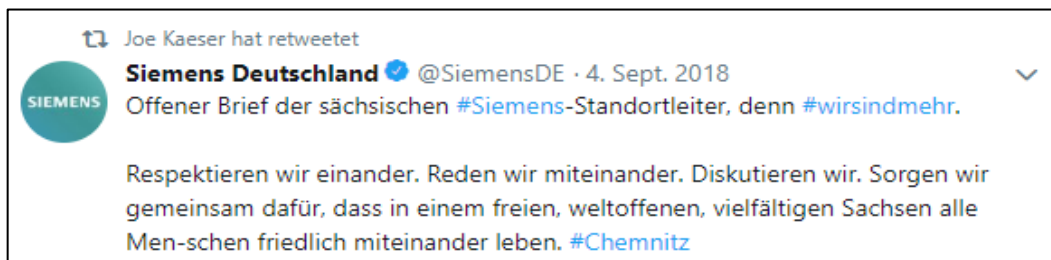
Art des gesellschaftspolitischen Anlasses (anlass)

Die gesellschaftspolitischen Positionierungen beziehen sich der Arbeitsdefinition nach stets auf gesellschaftspolitische Ereignisse oder Entwicklungen, welche nicht vom Unternehmen selbst initiiert wurden. Dabei kann zwischen verschiedenen Arten von gesellschaftspolitischen Anlässen unterschieden werden.

1 Schlüsselereignisse

Bei einem Schlüsselereignis handelt es sich nach Brosius und Eps (1993; 1995) um Ereignisse, welche aufgrund ihrer Einzigartigkeit die Aufmerksamkeit der Medien nachhaltig fesseln und deren nachfolgende Berichterstattung maßgeblich prägen können. Die Schlüsselereignisse sind dabei meist geprägt durch ein hohes Maß der sogenannten Nachrichtenfaktoren Überraschung, Schaden, Reichweite oder Relevanz (Brosius & Eps, 1993). Beispiele sind Terroranschläge, Ausschreitungen, Umweltkatastrophen wie Flutwellen oder Unfälle wie die Reaktor-Vorfälle in Fukushima, aber auch Entscheidungen wie der Brexit. Dieser war zwar nicht unvorhersehbar, aber doch von besonders hoher Relevanz, sodass er die Medienlandschaft lange Zeit geprägt hat.

Beispiel:



2 (Wahrgenommene) Entwicklungen

Entwicklungen innerhalb von Gesellschaften können ebenfalls Anlass für gesellschaftspolitische Positionierungen sein. Dabei spielt zunächst keine Rolle, ob es sich um nationale oder internationale Entwicklungen handelt. Beispiele sind etwa der Fachkräftemangel, die Überalterung der Gesellschaft, aber auch ein aufkommender Nationalismus. Wie ausgeprägt diese Entwicklungen in der Realität sind, spielt ebenfalls keine Rolle. Anders als Ereignisse zeichnen sich Entwicklungen durch Kontinuität aus: Ein Thema gewinnt dadurch schrittweise an Relevanz, nicht etwa plötzlich.

Beispiel:



3 Periodisch wiederkehrende Ereignisse

Anders als Schlüsselereignisse, sind manch andere Ereignisse nicht zwingend von Einzigartigkeit geprägt, sondern finden in regelmäßigen Abständen immer wieder statt – sie sind also nicht überraschend. Beispiele dafür sind Aktions- oder Gedenktage wie der Weltfrauentag am 8. März (LpB BW, 2019) sowie politische Wahlen.

Beispiel:



4 Erwartbare (einmalige) Ereignisse

Andere einmalige Ereignisse sind alle Ereignisse, die aufgrund ihrer geringeren Ausprägung an Nachrichtenfaktoren weniger mediale Aufmerksamkeit erhalten als Schlüsselereignisse. Darunter fällt etwa ein neues Gesetz oder eine politische Vereinbarung, welche aufgrund mangelnden medialen Interesses kein enormes Medienecho nach sich zieht.

Beispiel:



9 Sonstiger Anlass (Ausprägung offen angeben)

Positive oder negative Formulierung (pos_neg)

Unternehmen können sich entweder für eine Sache aussprechen (positive Positionierung) oder sich von einer Sache abgrenzen bzw. diese verurteilen (negative Positionierung) (Gaither, Austin & Collins, 2018). Beide Varianten zählen in dieser Studie als Positionierung. Die Variable bezieht sich stets auf das erhobene Thema. Sprich, wenn in einem Tweet Nationalismus angesprochen wird, bezieht sich die Variable „Positive oder negative Positionierung“ nur darauf, ob das Unternehmen Nationalismus unterstützt oder nicht – nicht auf die gesellschaftliche Konnotation des angesprochenen Themas als tendenziell negativ. Befinden sich sowohl negative als auch positive Formulierungen in einem Tweet, so wird die Ausprägung mit dem größten Wortanteil codiert. Ist eine Codierung auf dieser Basis nicht möglich, so wird codiert, was als erstes im Tweet auftaucht.

Ausprägung	Beispiel
<p>1 Positive Positionierung</p> <p><i>Schlüsselbegriffe:</i> Positiv, für, dafür, pro, stehen für, eintreten für, unterstützen, fordern, Beschreibungen wie „gut“, „wir sind dabei“</p>	
<p>2 Negative Positionierung</p> <p><i>Schlüsselbegriffe:</i> Schaden, dagegen, negativ, schlecht, Konsequenzen, Probleme, Fehler, anti, contra, Beschreibungen wie „nicht gut“</p>	

Handlungsaufruf (cta)

Akteure können in den Tweets durch den Einsatz eines konkreten Handlungsaufrufs versuchen, ihre Zielgruppe zu einer Aktion zu bewegen (Jost, Barberá, Bonneau, Langer, Metzger, Nagler & Tucker, 2018; Wettstein & Baur, 2016). Ausgeschlossen werden hierbei Aufrufe, die direkt mit dem Inhalt des Tweets verbunden sind, sprich lediglich den eventuell vorhandenen Link oder das zugehörige Bild- oder Videomaterial bewerben („Read more“, „Find out more“, „Check out the video“...). Zu erkennen ist ein Handlungsaufruf am Imperativ („Lassen Sie uns“, „Let’s“, „Gehen Sie“, „Geht“, „Geh“) oder anhand von Forderungen, die die Allgemeinheit miteinbeziehen („Wir müssen“, „Wir brauchen“).

Ausprägung	Beispiel
1 Nicht vorhanden	
2 Vorhanden	

Zitation (zit)

Im Tweet wird eine reale Person zitiert. Die Zitate können dabei im Text selbst oder aber im Bildmaterial untergebracht sein. Eine Zitation zeichnet sich durch Anführungszeichen aus oder durch einen Doppelpunkt nach einem Namen (Beispielsweise: Martin Zielke: XY). Werden in einem Tweet mehrere Personen zitiert, so wird die erstgenannte codiert. Die Unterscheidung in CEO, Unternehmensvertreter sowie unternehmensexterne Personen wird anhand von Betitelungen im Tweet vorgenommen.

Ausprägung	Beispiel
1 Nicht vorhanden	
2 Ja, CEO wird zitiert	

<p>3 Ja, anderer Unternehmensvertreter wird zitiert</p> <p>Zu anderen Unternehmensvertretern gehören sowohl Vorstandsmitglieder abgesehen vom CEO sowie alle Mitarbeiter eines Unternehmens, egal in welcher Hierarchiestufe oder in welchem Beschäftigungsverhältnis.</p>	
<p>4 Ja, unternehmensexterne Person wird zitiert</p>	

Tweet oder Retweet (RT) (tw_rt)



Auf Twitter können Akteure nicht nur selbst twitern, sondern auch die Tweets anderer Akteure so teilen, sodass die eigenen Follower dessen Inhalte ebenfalls zu sehen bekommt (Twitter, 2019). Dabei werden nur die Retweets betrachtet, bei denen eigene Anmerkungen oder Kommentierungen beigefügt werden, die dann über dem ursprünglichen Tweet zu sehen sind.

Ausprägung	Beispiel
1 Tweet	<p>BoschGlobal @BoschGlobal · 15. Mai Distributed structures across the internet are at the core of Distributed Ledger Technologies. Rather than a few platform providers storing data in their data centers, it is spread across numerous servers. More about #Blockchain and other #DLT: bosch.com/stories/blockc...</p>

<p>2 Retweet mit Anmerkung</p>	
--------------------------------	--

Multimedialität (multimed)

Auf Twitter können verschiedene multimediale Inhalte beigefügt werden (Twitter, 2019), von Bildern über Grafiken bis hin zu Bewegtbildmaterial. Handelt es sich beim Tweet um einen Retweet, wird die erkennbare Multimedialität erhoben – der Original-Tweet muss nicht gesondert angeklickt werden.

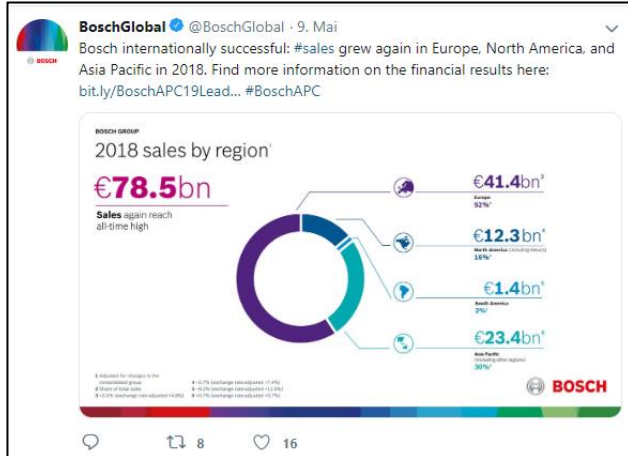
Ausprägung	Beispiel
<p>1 Nur Text</p>	
<p>2 Bild oder Bildergalerie</p> <p>Eine Bildergalerie bedeutet, dass ein Tweet zwei oder mehr separate Bilder enthält. Findet sich Text auf einem Bild (wie etwa ein Zitat), so gilt dieses dennoch als Bild, nicht etwa als Infografik.</p>	

3 Bewegtbild

Unter Bewegtbild fallen dabei sowohl Videos als auch Animationen, also bewegte Grafiken, sowie GIFs (Graphics Interchange Format).



4 Infografik



5 Text in Bildformat



6 Mehrere Medienformate	
9 Sonstiges (Ausprägung offen eintragen)	-

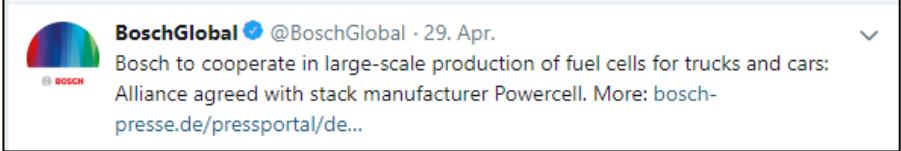
Hypertextualität (link)

Der Autor nutzt einen oder mehrere Links (Linksammlung) auf eine Webseite, um den Inhalt dort weiter zu vertiefen, zusätzliche Informationen anzubieten oder seine Follower auf etwas aufmerksam zu machen (Twitter, 2019).

Ausprägung	Beispiel
1 Nicht vorhanden	
2 Vorhanden	

Hashtags (#) (hashtag)

Der Autor nutzt das #-Symbol vor Begriffen oder Phrasen (Twitter, 2019) (einmal oder mehrmals) und ordnet den Tweet dadurch thematisch ein.

Ausprägung	Beispiel
1 Nicht vorhanden	
2 Vorhanden	

Mentions (ment)

Der Autor nutzt @username (einmal oder mehrmals) an einer beliebigen Position im Tweet, um so einen anderen Account zu markieren, mit ihm zu interagieren oder ihn bzw. dessen Follower auf einen Inhalt aufmerksam zu machen (Twitter, 2019).

Ausprägung	Beispiel
1 Nicht vorhanden	
2 Vorhanden	

B: Merkmale des Kanals

Die folgenden Variablen werden erst nach der Erfassung von Teil A codiert, da sie andere Quellen heranziehen müssen.

Art des Kanals (kanal_art)

Die Stichprobe enthält dreißig Konzernkanäle sowie sechs CEO-Kanäle. Die Variable Art des Kanals dient der Unterscheidung der beiden Optionen. Zu erkennen ist die Kanalart durch die Beschreibung sowie den Namen des Kanals auf Twitter.

Ausprägung	Beispiel
1 Unternehmenskanal	
2 CEO-Kanal	

Kanal (kanal)

Da ein Unternehmen verschiedene Twitter-Kanäle haben kann und auch CEO-Kanäle einbezogen werden, bekommen die Tweets je nach Kanalzugehörigkeit einen gesonderten Code, bestehend aus dem Unternehmenscode (s. Variable Unternehmenscode) und der Codierung der Kanalart.

Codierung: Unternehmenscode + (1 = Unternehmenskanal oder 2 = CEO-Kanal)

Beispiel: Wirecard hat den Unternehmenscode 30. Der Kanal Wirecard bekommt also den Kanalcode 301, der Kanal des Wirecard-CEO Markus Braun den Kanalcode 302.

Beitritt Twitter (beitritt_tw)

Der exakte Monat des Beitritts auf Twitter wird von der Seite des Twitter-Kanals abgelesen.

Beispiel:



Bayer erhält hier also die Ausprägung 042010.

Gesamtzahl der Postings (pos_ges)

Die Gesamtzahl der Postings des Kanals wird ebenfalls exakt von der Account-Seite abgelesen.

Beispiel:

Tweets	Folge ich	Follower	Gefällt mir
8.833	2.357	165.000	4.859

Bayer erhält hier also die Ausprägung 8833.

C: Merkmale von Unternehmen und CEO

Unternehmenscode (unt_code)

Jedes Unternehmen erhält einen Code – Beiträge des CEO-Kanals erhalten denselben Code wie die des Konzernkanals. Sprich: Auch die Tweets von Joe Kaeser werden mit 26 codiert, da er der CEO von Siemens ist.

1 Adidas; 2 Allianz; 3 BASF; 4 Bayer; 5 Beiersdorf; 6 BMW; 7 Continental; 8 Covestro; 9 Daimler; 10 Deutsche Bank; 11 Deutsche Börse; 12 Deutsche Post; 13 Deutsche Telekom; 14 E.ON; 15 Fresenius; 16 Fresenius Medical Care; 17 HeidelbergCement; 18 Henkel vz.; 19 Infineon; 20 Linde; 21 Lufthansa; 22 Merck

23 Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft; 24 RWE; 25 SAP; 26 Siemens; 27 thyssenkrupp; 28 Volkswagen (VW) vz.; 29 Vonovia; 30 Wirecard

Branche (branche)

Die Einteilung der Unternehmen in Branchen erfolgt in Anlehnung an Einteilungen der Deutschen Börse (2019) sowie dem Kirchhoff-CSR-Ranking (2018) wie folgt:

- 1 Finanzen und Versicherungen (*Münchener Rück, Deutsche Bank, Wirecard, Deutsche Börse, Allianz*)
- 2 Automobil (*VW, BMW, Daimler, Continental*)
- 3 Handel und Konsum (*Henkel, Beiersdorf, Adidas*)
- 4 Elektronik und Software (*Siemens, Infineon, SAP*)
- 5 Chemie, Pharma, Bio- und Medizintechnik (*BASF, Bayer, Fresenius, Covestro, Fresenius Medical Care, Merck*)
- 6 Energie und Rohstoffe (*RWE, EON*)
- 7 Logistik (*Deutsche Post, Lufthansa*)
- 8 Telekommunikation (*Deutsche Telekom*)
- 9 Industriegüter (*Thyssenkrupp, Linde, HeidelbergCement*)
- 10 Immobilien (*Vonovia*)

Handelsbeziehung (bez)

Die Handelsbeziehung der Unternehmen wird zum einen über die Branche, zum anderen über Beschreibungen auf den jeweiligen Webseiten der Unternehmen selbst erhoben.

- 1 B2B
- 2 B2C
- 3 Mischform

Umsatzwerte (umsatz)

Die Umsatzwerte der Konzerne sind ein Indikator für die Unternehmensgröße. Dafür werden die Ausprägungen den jeweiligen aktuellsten Geschäftsjahreszahlen (2018) der Unternehmen in den entsprechenden offiziellen Geschäftsberichten entnommen. Die Daten werden in Milliarden mit zwei Nachkommastellen erhoben.

Mitarbeiterzahl (mit_zahl)

Die Mitarbeiterzahl der Konzerne ist ebenfalls ein Indikator für die Unternehmensgröße. Dafür werden die Ausprägungen den jeweiligen aktuellsten Geschäftsjahreszahlen (2018) der Unternehmen in den entsprechenden offiziellen Geschäftsberichten entnommen. Die Daten werden exakt übernommen erhoben.

CSR-Fokus (csr)

Das Good-Company-Ranking von Kirchhoff (2018) wird als Indikator dafür herangezogen, als wie relevant die einzelnen DAX-Unternehmen CSR einschätzen bzw. wie erfolgreich sie klassische CSR-Maßnahmen umsetzen und kommunizieren. Die Rangfolge wird exakt übernommen.

Reputation des Unternehmens (rep_unt)

Die Reputation des Unternehmens wird ordinal skaliert aus dem Reputations-Ranking der Kommunikationsberatung Faktenkontor für das Wirtschaftsmagazin Capital (2017) abgeleitet.

Reputation des CEO (rep_ceo)

Die Reputation des CEO wird ordinal skaliert aus dem Reputations-Ranking der Kommunikationsberatung Faktenkontor für das Wirtschaftsmagazin Capital (2017) abgeleitet.

Internationalisierungsgrad (internat)

Der Internationalisierungsgrad wird hier über den Anteil des Umsatzes gemessen, welcher im Ausland generiert wurde. Dazu wird sich an der PwC Auslandsumsatzstudie 2018 orientiert. Der Internationalisierungsgrad gibt Hinweise darauf, wie relevant ausländische Märkte für das Unternehmen sind. Macht ein Unternehmen beispielsweise 50 Prozent seines Umsatzes im Ausland, so wird hier 0,5 codiert.

Anhang 2: Liste aller untersuchten Twitter-Kanäle sowie der Unternehmenswebseiten zur Erfassung des Geschäftskerns

1 Adidas: https://twitter.com/adidas // www.adidas-group.com	11 Deutsche Börse: https://twitter.com/DeutscheBoerse // www.deutsche-boerse.com	21 Lufthansa: https://twitter.com/Lufthansa_DE // www.lufthansagroup.com
2 Allianz: https://twitter.com/allianz // www.allianz.com	12 Deutsche Post: https://twitter.com/DeutschePostDHL // www.dpdhl.com	22 Merck: https://twitter.com/merck_de // www.merckgroup.com
3 BASF: https://twitter.com/basf_de // www.basf.com	13 Deutsche Telekom: https://twitter.com/deutsche Telekom // www.telekom.com	23 Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft: https://twitter.com/MunichRe // www.munichre.com
4 Bayer: https://twitter.com/Bayer // www.bayer.de	14 E.ON: https://twitter.com/EON_de // www.eon.com	24 RWE: https://twitter.com/RWE_AG // www.group.rwe
5 Beiersdorf: https://twitter.com/Beiersdorf_AG // www.beiersdorf.de	15 Fresenius: https://twitter.com/Fresenius // www.fresenius.de	25 SAP: https://twitter.com/SAP ; https://twitter.com/BillRMcDemot // www.sap.com
6 BMW: https://twitter.com/BMWGroup // www.bmwgroup.com	16 Fresenius Medical Care: https://twitter.com/FMC_AG // www.fmc.com	26 Siemens: https://twitter.com/Siemens ; https://twitter.com/JoeKaeser // www.new.siemens.com
7 Continental: https://twitter.com/Continental_IR // www.continental.com	17 HeidelbergCement: https://twitter.com/the_hc_group // www.heidelbergcement.de	27 Thyssenkrupp: https://twitter.com/thyssenkrupp ; https://twitter.com/guido_kerkhoff // www.thyssenkrupp.com
8 Covestro: https://twitter.com/covestro ; https://twitter.com/MSteilemann // www.covestro.com	18 Henkel: https://twitter.com/henkel_de // www.henkel.de	28 Volkswagen: https://twitter.com/VWGroup_de // www.volkswagenag.com
9 Daimler: https://twitter.com/Daimler // www.daimler.com	19 Infineon Technologies: https://twitter.com/Infineon // www.infineon.com	29 Vonovia: https://twitter.com/Vonovia_SE ; https://twitter.com/Rolf_Buch // www.vonovia.de
10 Deutsche Bank: https://twitter.com/DeutscheBankAG // www.db.com	20 Linde: https://twitter.com/lindeplc // www.linde.de	30 Wirecard: https://twitter.com/wirecard ; https://twitter.com/_MarkusBraun // www.wirecard.com

Letzter Zugriff jeweils am 10.08.2019.

Anhang 3: Tabelle zur Errechnung der Variablen Hochrechnung Gesamtzahl an Postings sowie Anteil Positionierungen

	Monate auf Twitter	Gesamtzahl Postings	Ø Monatliche Postings	Hoch- rechnung 66 Monate	Anzahl Positio- nierungen	Anteil Positio- nierungen
Adidas	98	13800	140,82	9293,88	0	0,00
Allianz	119	5180	43,53	2872,94	31	0,01079
BASF	59	3251	55,10	3636,71	12	0,00330
Bayer	112	8748	78,11	5155,07	30	0,00582
Beiersdorf	125	228	1,82	120,38	4	0,03323
Bill McDermott	72	1022	14,19	936,83	9	0,00961
BMW	115	5701	49,57	3271,88	7	0,00214
Rolf Buch	2	57	28,50	1881,00	5	0,00266
Continental	68	504	7,41	489,18	0	0,00
Covestro	113	10600	93,81	6191,15	12	0,00194
Daimler	138	9318	67,52	4456,43	14	0,00314
Deutsche Bank	122	18700	153,28	10116,39	40	0,00395
Deutsche Börse	117	8507	72,71	4798,82	9	0,00188
Deutsche Post	93	10800	116,13	7664,52	39	0,00509
EON	122	3912	32,07	2116,33	11	0,00520
Guido Kerkhoff	7	67	9,57	631,71	9	0,01425
Heidelberg Cement	69	0	0,00	0,00	0	0,00
Henkel	125	4040	32,32	2133,12	2	0,00094
Infineon	121	5549	45,86	3026,73	5	0,00165
Joe Kaeser	23	372	16,17	1067,48	28	0,02623
Linde	124	3188	25,71	1696,84	5	0,00295
Lufthansa	124	43200	348,39	22993,55	3	0,00013
Markus Braun	30	1021	34,03	2246,20	9	0,00401
Merck	76	3210	42,24	2787,63	8	0,00287
Münchener Rück	101	12000	118,81	7841,58	9	0,00115
RWE	109	6278	57,60	3801,36	26	0,00684
SAP	118	22900	194,07	12808,47	4	0,00031
Siemens	98	8902	90,84	5995,22	11	0,00183
Markus Steilemann	39	1002	25,69	1695,69	3	0,00177
Telekom	117	22400	191,45	12635,90	20	0,00158
thyssenkrupp	119	3878	32,59	2150,82	24	0,01116
Vonovia	98	1697	17,32	1142,88	6	0,00525
VW	54	2986	55,30	3649,56	41	0,01123
Wirecard	122	6402	52,48	3463,38	1	0,00029
Gesamt	87,47	154769,64	65,14	154769,64	437	0,00282

Anhang 4: Übersicht über die Anzahl der Positionierungen und neutralen Äußerungen pro Kanal

	Positionierungen	Neutrale Äußerungen	Gesamt
Adidas	0	2	2
Allianz	31	29	60
BASF	12	5	17
Bayer	30	18	48
Beiersdorf	2	2	4
BMW	7	5	12
Continental	0	0	0
Covestro	12	7	19
<i>Markus Steilemann (Covestro)</i>	3	5	8
Daimler	14	11	25
Deutsche Bank	40	87	127
Deutsche Börse	9	14	23
Deutsche Post	39	115	154
Deutsche Telekom	20	13	33
EON	11	10	21
Fresenius	0	0	0
Fresenius Medical Care	0	0	0
HeidelbergCement	0	0	0
Henkel	4	13	17
Infineon	5	11	16
Linde	5	1	6
Lufthansa	3	1	4
Merck	8	8	16
Münchener Rückversicherungs- Gesellschaft	9	40	49
RWE	26	12	38
SAP	13	14	27
<i>Bill McDermott (SAP)</i>	9	12	21
Siemens	11	19	30
<i>Joe Kaeser (Siemens)</i>	28	9	37
Thyssenkrupp	24	18	42
<i>Guido Kerkhoff (Thyssenkrupp)</i>	9	0	9
Volkswagen	41	7	48
Vonovia	6	14	20
<i>Rolf Buch (Vonovia)</i>	5	1	6
Wirecard	1	2	3
<i>Markus Braun (Wirecard)</i>	9	4	13
Gesamt	437	497	934

Anhang 5: Auf Basis der offiziellen Unternehmenswebseiten ausgeschlossene Keywords

- Grundsätzlich: Q1, Q2, Q3, Q4, Hauptversammlung, AGM, supply chain, Lieferkette, Produktion, manufacturing, Geschäftsjahr
- Adidas: eCommerce, shoes, sports, sport, training, clothing, clothes, run, running, products, footwear, apparel, cotton
- Allianz: insurance, finance, financial, asset, fund, risks
- BASF: Chemie, Chemistry, Energie, Labor, chemisch, Bau, Chemikalien, Lebensmittel, Futtermittel, Pflanzen, Pflanzenschutz, Landwirtschaft, Tiernahrung
- Bayer: agriculture, crop, geneticist, organic, farmer, farming, glyphosate, agricultural, farmers, diabetic, diabetes, biodiversity, diseases, cancer, genetic, oncology, health, oncology, diagnostics, patient, contraception, pesticides, medicine
- BMW: driver, traffic, autonomous, engine, mobility, automotive, driving, motorsport, racing, formulae, drive, car, hybrid, edrive, vehicle, electrical, motorrad, cars, powertrain, powertrains, emobility, bmwmotorrad, series, vehicles
- Continental: tires, automotive, car, cars, powertrain, powertrains, emobility, mobility, vehicle, vehicles, drive, driving
- Covestro/ Markus Steilemann: Battery, electric, plastics, chemical, polymerchemistry, polymers, circulareconomy, polycarbonate, plastic, fossil, polymer, polyurethanes, PVC, oxygen
- Daimler: Mobility, fuel, Wasserstoffverbrauch, Emissionen, emissions, electric, drivetrain, drivetrains, autonomous, driving, automated, logistics, car, design, eMobility, EQ, parking, drive, driver, vans, van, vehicle, engine, trucks, truck, vehicles, charging, diesel, Formula1, brakes
- Deutsche Bank: Banking, Aktien, Aktie, Transaktion, Zahlung, Zahlen, Finanzierung, Finanzen, Finanzgeschäft, Privatkunden, Bankgeschäft, Paydirekt, Payment, Bitcoin, Aktienkurs, Asset, Finanzdienstleistungen, Anleger
- Deutsche Börse: DAX, SDAX, EUREX, finance, financing, Capital, Kapital, Kapitalmarkt, Finanzplanung, Finanzen, MDAX, EurexGroup, capitalmarkets, Börsengang, Stock, fund
- Deutsche Post: Mail, Paket, Paketservice, Zusteller, Paketdienst, DHLGoGreen, Streetscooter, eCommerce, Logistics, Logistik
- EON: Strom, Energiewende, Ökostrom, Energie, Energieverträge, Energiekosten, Wind, Energieversorgung, Verteilernetze, Grid, Umspannwerk, Stromnetze, Elektromobilität, emobilität, Erneuerbare, Windpark, Offshore
- Fresenius Medical Care: dialysis, healthcare, health, therapies, kidney, treatment
- Fresenius: Vorsorge, Healthcare, Medizin, Gesundheit, Klinik, Klinikum, klinisch, Krebs, Dialyse, Krankenhaus, ambulant, Medikamente, Nierenversagen
- Henkel: Somat, Pril, Waschmittel, Waschen, Wäsche, Friseure, Hairdressing, Kosmetikprodukte, Drogerie, Cosmetics, Kosmetik, Schwarzkopf, Schauma, Beauty, Pritt
- Infineon: semiconductors, semiconductor, Halbleiter, chips, microcontroller, sensor, sensors

- Linde: gases, Praxair, hydrogen, Additivemanufacturing, fueling, fuelcell, additive
- Lufthansa: Logistik, Flugzeug, Flugverkehr, Flughafen, Gepäck, Reise, Reisen, Urlaub, Fliegen, Flug
- Merck: Healthcare, Science, Medizin, Arzneimittel, Pharma, biopharmazeutisch, Biotechnologie, Diagnostik, Kosmetik
- Münchner Rück: insurance, finance, financial, asset, fund, risks, reinsurance
- RWE: Strom, Energiewende, Ökostrom, Energie, Wind, Energieversorgung, Verteilernetze, Umspannwerk, Stromnetze, Elektromobilität, E-Mobility, Erneuerbare, Windpark, Offshore, Kohleausstieg, Kraftwerk
- SAP/ Bill McDermott: IT, software, sales, cloud, AI
- Siemens/ Joe Kaeser: infrastructure, power, energy, greenenergy, IoT, smartcity, smartcities, aerospace, electric, cleanenergy, railway, computing, software, hybrid, Digitalmanufacturing
- Telekom: Digitalisierung, 5G, MagentaTV, Streaming, streamen, Magentamobil, Datenvolumen, WLAN, IoT, Mobilfunk, Kabel, Glasfaser, Breitband, Festnetz, surfen, LTE, Telekommunikation, VR, Gigabyte, Mbit, Anschlüsse, Netz, Guthaben
- Thyssenkrupp/ Guido Kerkhoff: Stahl, Stahlgeschäft, Werkstoff, Werkstoffgeschäft, Aufzüge, Aufzügen, Treppenlift, Aufzug, Aufzugssystem, Automotive, Fahrtreppen, Anlagenbau
- Volkswagen: Auto, Fahren, Fahrer, Diesel, Ladeinfrastruktur, autonom, autonomes, Elektrifizierung, Mobilität, eMobilität, Batterie, Ladepunkte, Elektroautos, Elektroauto, Golf, Elektromobilität
- Vonovia/ Rolf Buch: Wohnen, Wohnung, Vermietung, Vermieter, Miete, Mieter
- Wirecard / Markus Braun: Payment, pay, financial, banking, bank, cash, fintech, finance, transaction, applepay, payments, mobilepayment, contactless, cashless, Alipay, ecommerce, mobilewallet, digitalshopping

Anhang 6: Berechnung der Intracoderreliabilität nach Cohens Kappa

Variable	Cohens Kappa-Koeffizient
Positionierung	.917
Thema	.927
Kontroverse	1
Anlass	.947
Geografische Dimension	.883
Zitation	1
Handlungsaufwurf	.869
Retweet oder Tweet	1
Multimedialität	1
Hypertextualität	1
Hashtags	1

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich,

Name, Vorname: Knobloch, Aline Susanne

Matrikelnummer: 11760039

dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Ich verstehe, was ein Plagiat ist. Die Grundsätze der LMU und des IfKW zur Behandlung von und zum Umgang mit Plagiaten in Prüfungsleistungen sind mir bekannt. Ich versichere, dass ich beim Anfertigen dieser Arbeit keine Versuche unternommen habe, die (schriftliche) geistige Arbeit Anderer unbelegt in meine Arbeit zu übernehmen und als meine eigene auszugeben. Ich versichere darüber hinaus, dass ich meine Arbeit niemandem Anderen mit der Absicht zur Verfügung gestellt habe, dass diese/r meine Arbeit oder Teile daraus kopiert (auch in nicht technischen Sinne), um diese als seine/ihre eigene Arbeit/Leistung auszugeben.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

München, den 16.08.2019

Aline Susanne Knobloch