



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation“

Nachhaltigkeitskommunikation und der Unternehmenserfolg am Beispiel Donau Zentrum Wien

verfasst von / submitted by

ANNA-MARIE KEMPIN, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. Phil.)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it
appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Jörg Matthes

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1. Forschungsstand	2
1.2. Ziel der Arbeit	3
2. Nachhaltigkeit	5
2.1. Entwicklung der Nachhaltigkeit	5
2.2. Dimensionen der Nachhaltigkeit	8
2.3. Nachhaltigkeit in Unternehmen	10
3. Unternehmenskommunikation	13
3.1. Entwicklung der Unternehmenskommunikation	13
3.2. Wichtige Trends für die Unternehmenskommunikation	14
4. Nachhaltigkeitskommunikation	16
4.1 Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation	17
4.2. Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen	19
4.3. Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	21
5. Kommunikationsmodelle	25
5.1. Die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß	25
5.1.1. Organisationskommunikation	26
5.1.2. Marktkommunikation	27
5.1.3. Öffentlichkeitsarbeit	28
5.1.4. Notwendigkeit zur integrativen Kommunikation	29
5.2. Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen	31
5.2.1. Ziele in der nachhaltigen Organisationskommunikation	31
5.2.2. Ziele in der nachhaltigen Marktkommunikation	32
5.2.3. Ziele in der nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit	33
6. Empirie	35
6.1. Erkenntnisinteresse	35
6.2. Methodisches Vorgehen	36
6.3. Teilstrukturiertes Leitfadenterview	38
6.4. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	39
6.5. Forschungsfragen	46
7. Auswertung	47
7.1. Das Donau Zentrum Wien	47
7.2. Auswertung der Leitfadenterviews	49
7.2.1. Zusammenfassung Kategorien	50
7.3. Leistungen des Donau Zentrum in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	54

7.4. Das Donau Zentrum und die Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation	58
7.4.1. Die ökologische und soziale Herausforderung	58
7.4.2. Die ökonomische Herausforderung	61
7.4.3. Die Integrationsherausforderung	62
8. Fazit	65
9. Ausblick	71
Literaturverzeichnis	73
Abbildungsverzeichnis	77
Anhang	78
Abstract	97

1. Einführung

Für einen langfristigen Erfolg wird die transparente Kommunikation über Nachhaltigkeit und die Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft für Unternehmen immer bedeutsamer. Auch Unternehmen sind sich immer mehr bewusst, dass ein wichtiger Bestandteil in ihrer Unternehmensstrategie die Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft ist. Unternehmen können nur langfristig existieren, wenn sie sowohl ökologisch als auch sozial agieren. Unternehmen müssen daher handeln und diesen Aspekt in ihre Unternehmensstrategie umsetzen. Dabei nimmt die Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens eine zentrale Rolle ein.

Die Nachhaltigkeitskommunikation gilt als Teil der Unternehmenskommunikation und konzentriert sich darauf, den nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen, sei es aus ökologischer, ökonomischer oder sozialer Sicht, an die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu kommunizieren. Dabei werden sowohl interne als auch externe Stakeholder eines Unternehmens berücksichtigt.

Es gibt unterschiedliche theoretische Herangehensweisen in der Nachhaltigkeitskommunikation als Teil der Kommunikationsstrategie zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich dabei auf die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß. In seiner Theorie definiert er drei Kommunikationsarenen (Organisation, Markt und Öffentlichkeit) als zentrale und integrative Elemente der Unternehmenskommunikation. Dieser Ansatz kann auch als Ausgangspunkt für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen verstanden werden.

Um die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation genauer zu analysieren wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit eine qualitativ-explorative Untersuchung anhand eines Fallbeispiels durchgeführt. Als Fallbeispiel dient das Donau Zentrum Wien, welches als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe starke Ziele in der Nachhaltigkeit verfolgt. Dabei werden vor allem teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit unterschiedlichen Vertretern aus den jeweiligen Kommunikationsarenen nach Zerfaß durchgeführt. Außerdem werden zusätzlich relevante Dokumente in der Analyse berücksichtigt um fundierte Ergebnisse zu erlangen.

Das Fallbeispiel dient dazu die theoretischen Erkenntnisse zu validieren bzw. die Leistungen des Donau Zentrum Wien in seiner unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation zu analysieren und die Stärken sowie Schwächen in den drei Kommunikationsarenen nach Zerfaß herauszuarbeiten.

1.1. Forschungsstand

Als ein Teil der Unternehmenskommunikation hat sich die Nachhaltigkeitskommunikation als ein spannendes Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft entwickelt. Da sich die Nachhaltigkeitskommunikation mit den Anspruchsgruppen beschäftigt und somit ein Teil der Unternehmensstrategie ist, kann man die Nachhaltigkeitskommunikation nicht alleinstehend betrachten. Nachhaltigkeitskommunikation muss als ein Teil der Unternehmenskommunikation verstanden werden, da der offene und transparente Dialog mit den Anspruchsgruppen für ein Unternehmen enorm wichtig ist, um erfolgreich zu sein.

Es gibt eine Reihe von wissenschaftlichen Arbeiten, welche sich mit der Nachhaltigkeitskommunikation auseinandersetzen. Dabei befassen sich die meisten wissenschaftlichen Arbeiten und Untersuchungen jedoch mit den einzelnen Bereichen und Tools der nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmenskommunikation. Beispielsweise gibt es einige Arbeiten über die Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung oder über die Umsetzung der internen Nachhaltigkeitskommunikation. Ebenso lassen sich im internationalen Kontext eine Vielfalt an Untersuchungen finden, welche sich mit dem Vergleich von Nachhaltigkeitskommunikation in verschiedenen Unternehmen befassen. Darüber hinaus lassen sich wissenschaftliche Arbeiten finden, welche sich interdisziplinär mit der Nachhaltigkeitskommunikation beschäftigen.

Diese wissenschaftlichen Beiträge sind wichtige Elemente in der Forschung der Nachhaltigkeitskommunikation, da sie sich aber nur mit einzelnen Aspekten der nachhaltigkeitsbezogenen Unternehmenskommunikation befassen, erschaffen sie kein umfassendes Bild. Im Forschungsbereich der Nachhaltigkeitskommunikation lassen sich nur vereinzelt wissenschaftliche Arbeiten finden, welche sich mit der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Ganzen auseinandersetzen. Hier besteht das Problem, dass die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können, da die Kommunikationsprozesse

eines Unternehmens branchenabhängig sind und von Unternehmen zu Unternehmen anders umgesetzt werden.

Aus dem Forschungsstand wächst das Interesse weitere Untersuchungen zum gesamten Kommunikationsprozess der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation durchzuführen.

1.2. Ziel der Arbeit

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit befasst sich mit der Thematik der Nachhaltigkeit und legt im theoretischen Teil ihren Schwerpunkt vorerst auf die Kommunikation von nachhaltigkeitsrelevanten Themen. Dabei soll im ersten Schritt die historische Entwicklung des Begriffs Nachhaltigkeit, sowie die daraus entstandenen Dimensionen erläutert werden.

Im nachfolgenden Schritt wird Nachhaltigkeit in Unternehmen untersucht. Dabei legt die Arbeit ihren Schwerpunkt vorwiegend auf die Beweggründe der Unternehmen Nachhaltigkeit zu betreiben.

Anschließend wird die Unternehmenskommunikation durchleuchtet. Das Ziel ist die Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen selbst, sowie die Herausforderungen der nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikation zu analysieren.

Im darauffolgenden Kapitel wird die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß auf die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen angewendet. Hierbei wird vor allem auf die drei Kommunikationsarenen nach Zerfaß eingegangen und deren Merkmale erläutert. Anschließend werden die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation definiert.

Im Mittelpunkt des empirischen Abschnitts, steht die Analyse eines konkreten Fallbeispiels. Anhand dieses Fallbeispiels sollen die in der Theorie erarbeiteten Erkenntnisse über die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation validiert werden. Das Beispiel soll zudem konkrete Ergebnisse liefern wo und in wie weit das untersuchte Unternehmen die in der Theorie erarbeiteten Ziele sowie Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation erfüllt bzw. in welchen Aspekten noch Verbesserungen oder Veränderungen notwendig sind. Für die Durchführung der Untersuchung werden teilstrukturierte Leitfadeninterviews, sowie relevante Dokumente als

Datenmaterial für die Beantwortung der Forschungsfragen ausgewertet und analysiert. Abschließend findet eine Zusammenfassung der in der Empirie gewonnenen Erkenntnisse statt, sowie ein Ausblick für nachfolgende Untersuchungen in der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation.

Zusammenfassend ist das Ziel der vorliegenden Masterarbeit, eine interpretative Einordnung der in der Empirie gewonnenen Ergebnisse auf den im theoretischen Teil erarbeiteten Kontext zu gewinnen.

Dabei sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

„Wie kann unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zum Unternehmenserfolg beitragen?“

Daraus lassen sich folgende Teilfragen ableiten:

- *„Was sind die Charakteristika der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation?“*
- *„Welche Herausforderungen und Besonderheiten gibt es für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation?“*
- *„Wie erfüllt das Donau Zentrum Wien die Kriterien für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation?“*
- *„Was sind die Stärken und Schwächen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Donau Zentrum Wien?“*
- *„Wie begegnet das Donau Zentrum Wien in seiner unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation den Herausforderungen und welche Erfolge konnten erzielt werden?“*

2. Nachhaltigkeit

Die folgenden Kapitel handeln von dem Begriff der Nachhaltigkeit. Dabei wird zu Beginn die historische Entwicklung des Begriffs und die Begriffsentstehung erläutert und auf die sogenannten „Meilensteine“ in der Entwicklung der Nachhaltigkeit eingegangen. Neben dem Brundtland-Bericht von 1983, befasst sich das Kapitel darüber hinaus mit den Umweltkonferenzen und den daraus resultierenden Ergebnissen.

Anschließend befasst sich das Kapitel mit den Dimensionen der Nachhaltigkeit und welche Rolle Nachhaltigkeit in Unternehmen haben. Dabei werden vor allem die Gründe für unternehmerische Nachhaltigkeit erläutert. Ziel dieses Kapitels ist es einen ersten Überblick zum Begriff Nachhaltigkeit zu schaffen und zu erläutern, wieso auch bei Unternehmen Nachhaltigkeit einen immer wichtiger werdenden Stellenwert einnimmt.

2.1. Entwicklung der Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit lässt sich in den meisten Lebensbereichen unserer Gesellschaft nicht mehr wegdenken. So ist er zu einem wichtigen Bestandteil in der Politik, der Wirtschaft, der Ökologie und in sozial-gesellschaftlichen Bereichen geworden.

Die ersten Versuche sich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, fanden im 18. Jahrhundert statt. Der Begriff wurde von Hans Carl von Carlowitz geprägt und dabei ging es vor allem um eine nachhaltige Wirtschaftsweise im Bereich der Forstwirtschaft (Mayer, 2017). Laut Promberger (2006) war es der Versuch ein nachhaltigeres bewirtschaften der Wälder zu etablieren. Er erläutert weiter, dass vor allem im späteren 20. Jahrhundert ökologische Probleme untrennbar mit wirtschaftlichen und sozialen Fragestellungen verbunden wurden. Die UN-Umweltkonferenz in Stockholm 1972 sowie der Brundtland-Bericht, welcher durch die im Jahre 1983 gegründete Kommission für Umwelt und Entwicklung entstand, legten die Grundbausteine. Der enorme Druck auf die globale Umwelt, veranlasste die UN-Vollversammlung dazu diese unabhängige Kommission zu gründen (Promberger, 2006). Der Auftrag dieser unabhängigen Kommission war es, die Zukunftsperspektive der Erde und die Gestaltungsmöglichkeiten für die Zukunft der Menschheit darzulegen.

Der Brundtland-Bericht auch als “Our Common Future” bekannt, befasste sich mit zwei zentralen Aspekten, welche zum einen die globale Umweltkrise als Bedrohung für die ganze Menschheit darstellt und eine Veränderung in dem Verhalten bejahte. Darüber hinaus, dass eine Zukunft, in welcher wirtschaftliche und soziale Sicherheit aber auch die natürlichen ökologischen Grenzen gewahrt werden können möglich ist (Promberger, 2006).

Die Kommission für Umwelt und Entwicklung hat dabei Umweltthemen mit menschlichen Problemen gekoppelt, da diese nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. Dies bedeutet, dass Umweltschutz nicht ohne die Berücksichtigung von Entwicklungspolitik, der Wirtschaftsordnung oder dem gesellschaftlichen System zu betrachten ist (Promberger, 2006).

In dem Konzept “Our Common Future” wurden drei Teilbereiche erfasst:

1. *Common concerns*: Erläuterung der gemeinsamen globalen Probleme
2. *Common challenges*: Erläuterung der gemeinsamen Herausforderungen in der Gegenwart und der Zukunft
3. *Common endeavours*: Erläuterung von Lösungsvorschlägen für den Umweltschutz und der nachhaltigen Entwicklung (United Nations, 1987)

Die zweite internationale Umweltkonferenz (UNCED) fand 1992 in Rio de Janeiro statt, den Anstoß dazu gab der Brundtland-Bericht (Promberger, 2006).

Auf dieser Konferenz wurde neben dem Bewusstsein, dass Umweltfragen ein zentrales Anliegen der Weltgemeinschaft darstellen, auch das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung geprägt (Promberger, 2006). Dieses Leitbild umfasste ein Modell, welches ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte integriert. Durch die Konferenz von Rio wurde ein neuer Ausgangspunkt für eine globale Zusammenarbeit in der Umwelt- und Entwicklungspolitik ermöglicht. Dabei setzte die Konferenz von Rio einige Anreize für die globale Zusammenarbeit:

- die Erklärung von Rio über Umwelt und Entwicklung, welche wichtige Grundsätze zu Umweltfragen enthält,

- ein Aktionsprogramm, auch als Agenda 21 bekannt, welches den globalen Konsens und die politischen Bedingungen für Entwicklungs- und Umweltzusammenarbeit erfasst,
- die Rio-Konvention zu Umweltfragen, welche unter anderem eine Klimarahmenkonvention enthält,
- die Walderklärung, zum Schutz der Wälder,
- und die Reaktivierung der Kommission für nachhaltige Entwicklung (CSD) (Promberger, 2006).

Die Konferenz von Rio ist der Beginn für eine neue weltweite Zusammenarbeit im Bereiche der Umwelt- sowie der Entwicklungspolitik. Der Begriff “nachhaltige Entwicklung” wurde dabei zum zentralen Leitbild der globalen Umweltdiskussion, ebenso wie das politische Bestreben mit schnellem und maßgeblichem Handeln die Ziele der globalen Nachhaltigkeit zu erlangen (Promberger, 2006).

Dabei wurden die Vorgaben des Brundtland-Berichts in den Mittelpunkt gestellt und das Hauptaugenmerk somit auf “den möglichst gerechten Ausgleich der Entwicklungs- und Umweltbedürfnisse heutiger und künftiger Generationen und die entsprechende internationale Verankerung gelegt (...)” (Promberger, 2006, S. 30).

Der Kommission für nachhaltige Entwicklung wird dabei der Auftrag gegeben, die Institutionalisierung der Nachhaltigkeit und die Umsetzung der Selbstverpflichtung zu gewährleisten. Die Dokumente von Rio sollen zu einer tragfähigen, nachhaltigen und dauerhaften Entwicklung beitragen und bei der Umsetzung der Ziele den Teilnehmerstaaten Nutzen bringen. Ziele sind unter anderem der Schutz der Atmosphäre aufgrund der Klimaveränderungen, der Abbau der Ozonschicht, Schutz der Naturressourcen der Erde, die Bewahrung der biologischen Vielfalt, Schutz der Meere, Ozeane und Trinkwasserreserven, umweltgerechte Biotechnologie oder die Vermeidung von illegalem Handel mit giftigen Erzeugnissen (Promberger, 2006).

Der Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung (World Summit on Sustainable Development) fand im Jahr 2002 in Johannesburg (Südafrika) statt. Dieser Weltgipfel ist ein weiterer Schritt bei den Bemühungen eine nachhaltige Entwicklung der Welt voranzutreiben. Im Mittelpunkt dieses Weltgipfels stand jedoch die Ernüchterung, dass die Umsetzung der Agenda 21, welche als Meilensteine in der Nachhaltigkeit gelten, weit hinter den Erwartungen lag und es um die Ressourcen der Erde schlechter steht als je zuvor

(Promberger, 2006). Daher wurden vermehrt pragmatische Handlungen und Ergebnisse gefordert und “keine weiteren politisch-philosophische Diskussionen und Positionsbestimmungen” (Promberger, 2006, S. 37).

Mit Rio +20 in Rio de Janeiro (Brasilien) 2012, fand die dritte Nachfolgekonzferenz statt. Die Konferenz hatte zwei Schwerpunkte, die sich mit der „Green Economy“ im Kontext nachhaltiger Entwicklung und Armutsbekämpfung befassten und außerdem weitere institutionelle Rahmenbedingungen für nachhaltigere Entwicklung etablierte. Darüber hinaus sind die Ergebnisse der vergangenen Umweltgipfel bekräftigt und Millenniumsziele für das Jahr 2015 festgelegt worden. Nach Mayer (2017) wurden die Millenniumsziele von 2002 durch 17 globale Nachhaltigkeitsziele ersetzt. Dabei sollen diese die Entwicklung der Welt bis 2030 nachhaltiger sowie gerechter gestalten. Durch den neuen Weltzukunftsvertrag sind auch Unternehmen verpflichtet einen wichtigen Beitrag zu leisten sowie nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln (Mayer, 2017).

Bei der Begriffsentstehung stand vor allem die Schonung der Umwelt im Mittelpunkt. Betrachtet man Nachhaltigkeit aus heutiger Sicht, ist der Begriff viel weiter gefasst und dringt in unterschiedliche Bereiche der Gesellschaft ein.

2.2. Dimensionen der Nachhaltigkeit

Geht es um Nachhaltigkeitskonzepte herrscht weitgehend die Ansicht, dass Nachhaltigkeit nur dann erreicht werden kann, wenn eine Integration der unterschiedlichen Dimensionen gesellschaftlicher Entwicklung möglich ist (Michelsen & Adomßent, 2014). Dabei gibt es nach Michelsen und Adomßent verschiedene Modelle bei der Gewichtung der Dimensionen. Generell kann man von dem „Ein-Dimensionen-Modell“, und dem „Mehr-Dimensionen-Modell“ sprechen (Michelsen & Adomßent, 2014, S.28).

Bei dem Ein-Dimensionen-Modell hat eine Dimension bspw. die ökologische eine Vorrangstellung und hat in einem Konfliktfall die stärkere Position. Ökonomische und soziale Belange sind auch angeführt, jedoch zweitrangig. In den Mehr-Dimensionen-Modellen sind alle Dimensionen gleichrangig (Michelsen & Adomßent, 2014). Dabei können drei bis acht Dimensionen nebeneinandergestellt werden.

Das geläufige Konzept der Nachhaltigkeit ist nach Michelsen und Adomßent das „Drei-Säulen-Modell“, welches die drei Dimensionen ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit miteinander verknüpft. In diesem Modell stehen die drei Dimensionen in einem gleichrangigen Verhältnis zueinander und es zielt auf eine gesellschaftliche Nachhaltigkeitspolitik (Michelsen & Adomßent, 2014).

Das „Drei-Säulen-Modell“ ergibt sich nach Michelsen und Adomßent aus der ökologischen, der ökonomischen sowie der sozialen Dimension:

- Die ökologische Nachhaltigkeit zielt auf den Erhalt der Natur sowie der Umwelt für zukünftige Generationen. Inbegriffen ist hierbei die Artenvielfalt, der Klimaschutz sowie der ursprüngliche Erhalt von Landschafts- und Kulturräumen. Zusammengefasst soll ein bedachter und sorgfältiger Umgang mit der natürlichen Umwelt erreicht werden.
- Die ökonomische Nachhaltigkeit befasst sich mit der nachhaltigen Wirtschaftsweise, um eine dauerhafte und tragfähige Basis für den Erwerb und den Wohlstand zu gewährleisten.
- Die soziale Nachhaltigkeit befasst sich mit der Entwicklung der Gesellschaft. Dabei steht der Ausgleich sozialer Kräfte im Mittelpunkt, um längerfristig eine zukunftsfähige, lebenswerte Gesellschaft zu erzielen.

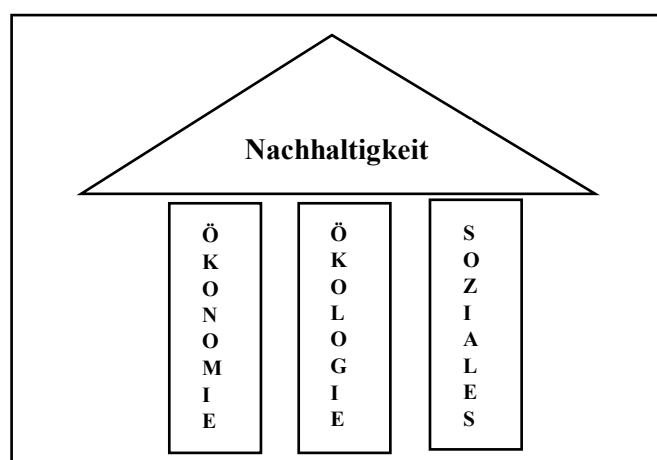


Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

Die Verfechter des Drei-Säulen-Modell argumentieren auf zwei Ebenen. Neben den natürlichen Lebensgrundlagen sind auch ökonomische, soziale und kulturelle Werte Ressourcen, welche zu der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beitragen (Michelsen & Adomßent, 2014). Außerdem kann die Gesellschaft nicht nur durch ökologische, sondern auch durch ökonomische oder soziale Risiken in Gefahr geraten. Daher müssen natürliche und gesellschaftliche Systeme in den Handlungsspielraum der nachhaltigen Entwicklung integriert werden um unabänderliche Schäden in allen drei Dimensionen zu verhindern (Michelsen & Adomßent, 2014).

„Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft sind dabei als eigenständige, aber miteinander gekoppelte Subsysteme zu sehen, deren Funktionsfähigkeit und Störungsresistenz es im Interesse künftiger Generationen zu erhalten gilt“ (Michelsen & Adomßent, 2014, S. 29).

2.3. Nachhaltigkeit in Unternehmen

Mayer (2017) geht davon aus, dass es bei Nachhaltigkeit im unternehmerischen Zusammenhang vor allem darum geht, dass grundsätzlich umwelt- und sozialverträglich gewirtschaftet wird und nicht nur Einzelmaßnahmen das ökologische und gesellschaftliche Bewusstsein erfassen.

Daher müssen ökologische und soziale Prinzipien in die ökonomische Entscheidungsfindung mit einbezogen werden, da sich das unternehmerische Handeln auf die Umwelt und die Gesellschaft auswirkt (Mayer, 2017). Unternehmen spielen nach Beckmann und Schaltegger (2014) im gesellschaftlichen Lernprozess für Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. Für die nachhaltige Entwicklung nimmt unternehmerisches Handeln eine wichtige Position ein, denn Unternehmen spielen sowohl bei Nachhaltigkeitsproblemen eine zentrale Rolle, ebenso sind sie auch ein bedeutender Akteur zur Lösung dieser Probleme (Beckmann & Schaltegger, 2014). Durch ihren gesellschaftlichen Auftrag werden Unternehmen als „Wertschöpfungsagenten“ gesehen, welche unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit entwickeln und dadurch gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllt werden (Beckmann und Schaltegger, 2014, S. 322).

Ein Unternehmen leistet seinen Beitrag zur Nachhaltigkeit in der Interaktion mit unterschiedlichen Stakeholdern und erschafft auf vielfältige Weise Werte für die Anspruchsgruppen, mit welchen das Unternehmen interagiert, so erhalten bspw.

Mitarbeiter Arbeit, Kunden Dienstleistungen und Lieferanten Abnehmer (Beckmann & Schaltegger, 2014). Unternehmen haben die Aufgabe die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen zu kennen und sind als Teil der Nachhaltigkeitsdiskussion verantwortlich in ihrer Entscheidungsfindung dies zu berücksichtigen.

So ist der nachhaltige und verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen aus unternehmerischer Sicht ein wichtiger Bestandteil in ihrer Unternehmensstrategie. Denn als „Wertschöpfungsagenten“ spielen (Beckmann & Schaltegger, 2014, S. 322). Unternehmen eine wichtige Rolle für die Gesellschaft und müssen vermehrt ihre Entscheidungen legitimieren und begründen. Erfüllen Unternehmen jedoch die Werte ihrer Anspruchsgruppen nicht, können sie nicht langfristig existieren. Daher ist ein sozial und/oder ökologisch nachhaltiges Wirtschaften unumgänglich.

Was sind also aus unternehmerischer Sicht die Gründe für nachhaltiges Wirtschaften?

Nachhaltigkeit kann durchaus zum Unternehmenserfolg beitragen. Promberger (2006) geht davon aus, dass vor allem die harmonische Gewichtung der Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales eine zentrale Rolle einnimmt, damit Unternehmen erfolgreich Nachhaltigkeit betreiben. Nachhaltige Unternehmen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie neben wirtschaftlichen auch ökologische und soziale Aspekte in ihre Unternehmensstrategie integrieren. Dabei ist nach Promberger vor allem wichtig, dass es sich nicht nur um kurzweilige Maßnahmen handelt, sondern eine langfristige Veränderung angestrebt wird. Nachhaltige Unternehmen zeichnen sich durch „Offenheit, Dialogbereitschaft, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein gegenüber Menschen und Umwelt“ aus (Promberger, 2006, S. 112). Durch diese Eigenschaften können Unternehmen langfristig Glaubwürdigkeit schaffen und Vorteile aus der unternehmerischen Nachhaltigkeit ziehen.

Beispielsweise können Unternehmen nach Mast & Fiedler (2007) einen positiven Nutzen durch die Schaffung von Vertrauen in der Öffentlichkeit gewinnen, d.h. Unternehmen können ihre Reputation aufbauen, indem sie sich als ein soziales und ökologisch verantwortungsbewusstes Unternehmen präsentieren. Die Reputation als nachhaltig handelndes Unternehmen in der Gesellschaft, hat durchaus eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Nach Brugger (2010) kann vor allem die Kundenbindung bzw. Kundenloyalität bei einem verantwortungsvollen Handeln die Unternehmensreputation stärken. Unterschiedlichen Untersuchungen zur Folge, neigen Konsumenten grundsätzlich dazu ihr Konsumverhalten von verantwortungsbewusstem Handeln beeinflussen zu lassen

(Brugger, 2010). Darüber hinaus erwähnt Brugger, dass eine zunehmende Reputation auch eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation bzw. -loyalität sowie für potenzielle Arbeitnehmer hat.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bildet laut Brugger die gesellschaftlich-rechtliche Legitimität, welche ein Unternehmen durch die Akzeptanz von staatlicher Seite sowie vonseiten der NGOs erlangt. Immer mehr gesetzliche Vorschriften und Anordnungen, welche Unternehmen in Bezug auf ökologische und soziale Probleme erfüllen müssen, zeigen die Notwendigkeit für Nachhaltigkeit in Unternehmen.

Die Herausforderungen die unternehmerische Nachhaltigkeit mit sich bringt und der damit verbundene Innovationsdruck bilden selbst einen Grund für Unternehmen nachhaltig zu agieren, denn die daraus resultierenden Entwicklungen und Ergebnisse sind für Unternehmen aus längerfristiger Perspektive unverzichtbar (Brugger, 2010).

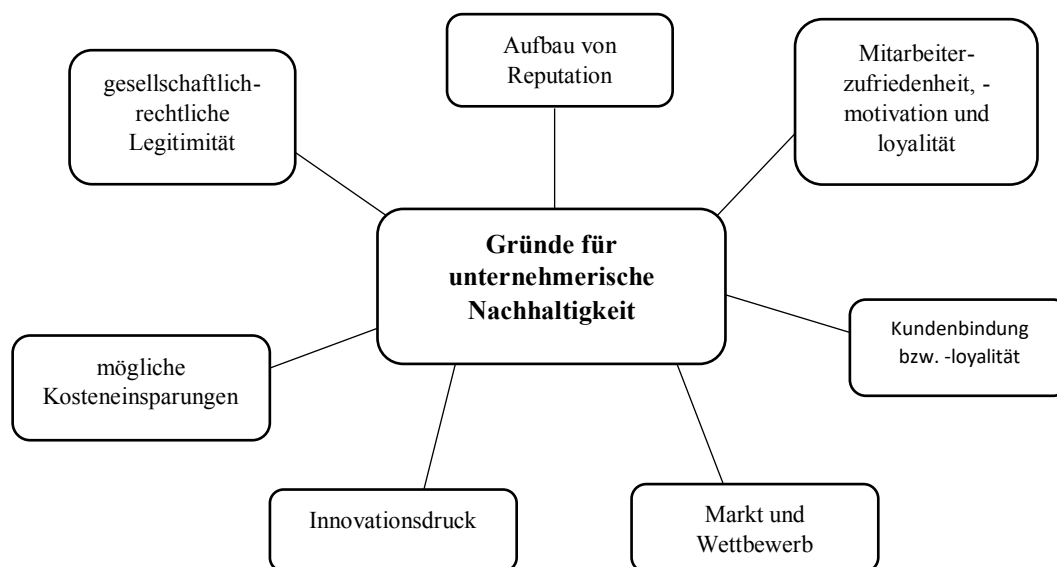


Abbildung 2: Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

Unternehmen nehmen im Nachhaltigkeitskontext einen hohen Stellenwert ein und die Bedeutung von unternehmerischer Nachhaltigkeit ist enorm. Unternehmen greifen in alle Dimension der Nachhaltigkeit ein, schaffen Arbeitsplätze, bestimmen die Arbeitsbedingungen und haben einen großen Einfluss auf die Umwelt und eine direkte Verantwortung bezüglich des wirtschaftlichen Wachstums.

3. Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel wird ein historischer Überblick zur Unternehmenskommunikation gegeben und zu Beginn auf die Entwicklung eingegangen. Durch die veränderte Rolle zur integrierten Unternehmenskommunikation ist eine nachhaltigere Berichterstattung für Unternehmen von Bedeutung und wird im zweiten Abschnitt des Kapitels erläutert. Ziel dieses Kapitels ist es einen Überblick zur Unternehmenskommunikation zu geben und die verstärkte Rolle von nachhaltiger Berichterstattung in verschiedenen Dimensionen zu erläutern.

3.1. Entwicklung der Unternehmenskommunikation

„Das Unternehmen ist ein zweckorientiertes System, das durch einen arbeitsteiligen Problemlösungsprozess Nutzen bei seinen Anspruchsgruppen stiftet und dadurch Wert schöpft. Das Management hat die Aufgabe, diesen Leistungsprozess zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln.“ (Schmid & Lyzcek, 2008, 41). In diesem Prozess hat die Unternehmenskommunikation eine wichtige Funktion, welche in den letzten Jahrzehnten an Komplexität zugenommen hat. Laut Brugger (2010) haben sich vor allem die Zielgruppenzusammensetzung, die verwendeten Kommunikationsmittel und die Umsetzung bzw. die Realisierung von Kommunikation stark verändert. Brugger erläutert, dass zu Beginn die Unternehmenskommunikation in den 1950er- Jahren unorganisiert stattfand und erst in den 1960er-Jahren konzeptualisiert wurde um die Unternehmenskommunikation professioneller und effektiver zu gestalten. Die Entwicklung der Unternehmenskommunikation war von ihrem Verständnis geprägt zu Beginn nur als reine informative Plattform für potenzielle Kunden zu dienen. Dies hat sich im Laufe der Jahrzehnte jedoch geändert und so wurde der Unternehmenskommunikation auch marketingrelevante sowie bestimmte Konzepte zur Beeinflussung von Zielgruppen übergeben, bis es schließlich in den 1990er-Jahren zu konzipierten Kommunikationsverfahren kam (Brugger, 2010).

In der Entwicklung lassen sich unterschiedliche Stufen erfassen. Dabei geht es von der unsystematischen Unternehmenskommunikation über zu Konzepten die sich mit der Produktkommunikation, der Zielgruppenkommunikation und der Wettbewerbskommunikation befassen. In diesen Konzepten wird laut Brugger der

Unternehmenskommunikation ein dynamischer Charakter zugeschrieben, da nicht nur Werbung produziert wird, sondern Konzepte und Mittel angewendet werden um schließlich ein Image aufzubauen bzw. die Positionierung in einem undurchsichtigen Wettbewerb zu ermöglichen. Zu den verwendeten Mitteln zählen unter anderem die Mediawerbung, persönliche Kommunikation oder die Veranstaltung von Messen und Ausstellungen.

Zu Beginn der Unternehmenskommunikation wurden nur die Endverbraucher angesprochen, dies hat sich im Laufe der Jahrzehnte stark verändert. Für die heutige integrierte Unternehmenskommunikation sind alle Stakeholder wichtige Rezipienten. Friedrich (2013) erläutert, dass dabei eine richtige Gewichtung zwischen der Vermittlung von Information und der Teilnahme im Stakeholder-Dialog gefunden werden muss um den Informations- und Wissensaustausch zu fördern. So werden für ein starkes Image nicht nur Endverbraucher und die gesamte Öffentlichkeit angesprochen, sondern auch intern die eigenen Mitarbeiter (Brugger, 2010).

Dies war eine notwendige Entwicklung, da es vermehrt zu Glaubwürdigkeitskonflikten und einem veränderten Rezipienten-Verhalten kam. Unternehmen mussten ihre Kommunikation systematisieren und unterschiedliche Organisationseinheiten wie Werbeabteilungen (Produktkommunikation) oder spezielle Kommunikationsinstrumente für die Wettbewerbskommunikation in ihrer Unternehmenskommunikation bilden (Brugger, 2010).

Aktuelle Trends, welche bedeutend für die Unternehmenskommunikation sind, werden im folgenden Kapitel kurz dargestellt.

3.2. Wichtige Trends für die Unternehmenskommunikation

Die gesellschaftspolitischen Veränderungen stellen die Unternehmenskommunikation vor neue Herausforderungen. Allgäuer und Larisch (2014) gehen davon aus, dass sich Unternehmen heute deutlich positionieren und einem erhöhten Informationsbedürfnis der unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht werden müssen.

In den letzten Jahren hat sich vor allem durch die digitalen Medien das Informationsverhalten stark verändert. Es gibt nach Allgäuer und Larisch eine Vielfalt von Informationsquellen, welche schnell verfügbar und für geringere Kosten in einem großen

Umfang abrufbar sind. Unternehmen müssen sich durch die Fülle von Informationen und den vielen unterschiedlichen Informationskanälen verstärkt bei ihren Zielgruppen bemerkbar machen und sich von ihren Mitbewerbern deutlich unterscheiden, damit sie von ihren Anspruchsgruppen überhaupt wahrgenommen werden (Allgäuer & Larisch, 2014).

Die Veränderung der Medienwelt als auch die Art und Weise wie Informationen aufgenommen, verarbeitet und weitergegeben werden, haben dazu geführt, dass sich auch die Unternehmenskommunikation stark verändert hat und neugestaltet werden muss (Allgäuer & Larisch, 2014).

Allgäuer und Larisch sind der Ansicht, dass sich durch elektronische Medien Informationen aller Art in einer sehr hohen Geschwindigkeit verbreiten. Die Anspruchsgruppen eines Unternehmens müssen aus der unübersichtlichen Masse an Information die relevanten Informationen herausfiltern (Allgäuer & Larisch, 2014). Daher wird im ersten Schritt laut Allgäuer und Larisch die bereitgestellte Information meist nur oberflächlich betrachtet und im zweiten Schritt die Informationsinhalte aufgenommen. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet dies komplexe Sachverhalte in leicht verständliche Botschaften zu formulieren und außerdem diese Informationen besonders schnell zu verbreiten um die Aufmerksamkeit zu erhalten, da viele Themen nur von kurzer Dauer interessant sind (Allgäuer & Larisch, 2014). Durch dieses steigende Informationsangebot hat der Informationsanspruch von Stakeholdern zugenommen und Informationen werden mit großer Selbstverständlichkeit verlangt (Allgäuer & Larisch, 2014). So hat sich vor allem die Zusammenarbeit von Medien und Unternehmen stark gewandelt. Unternehmen stehen gegenüber den Medien in einer „Bringschuld von Informationen“ (Allgäuer & Larisch, 2014, S. 52).

Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, bedarf es nach Brugger (2010) eines integrierten Kommunikationsansatzes, in welchem nicht nur Markt und Öffentlichkeit, sondern auch unterschiedliche soziale Gruppen nicht mehr vereinzelt angesprochen werden können. Dabei muss die integrierte Kommunikation alle Kommunikationsprozesse und -inhalte eines Unternehmens miteinander verflechten und ein einheitliches Bild in der Öffentlichkeit dargestellt werden um ein gewünschtes Image aufrechtzuerhalten (Allgäuer & Larisch, 2014).

Durch das integrierte Kommunikationskonzept wird versucht, diesen komplexen Verflechtungen entgegenzutreten. Allgäuer und Larisch sind der Ansicht, dass Unternehmen eine gemeinsame Botschaft sowie Tonalität in den Kommunikationsmaßnahmen verfolgen müssen um erfolgreich agieren zu können.

4. Nachhaltigkeitskommunikation

Dass Unternehmen vermehrt über Nachhaltigkeitsthemen berichten, ist seit den 1990er-Jahren in den Fokus gerückt. Mayer (2017) erläutert, dass durch die Ölkatastrophe vor der Küste Alaskas durch Exxon Valdez im Jahr 1989 es für Investoren und andere Stakeholder immer bedeutsamer geworden ist, dass es eine transparente Kommunikation über die Auswirkungen von Unternehmen auf die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft bedarf.

Die Global Reporting Initiative (GRI) entstand durch erste Vorgaben für eine standardisierte Berichterstattung und hat sich mittlerweile weltweit zum Standard für nachhaltige Berichterstattung entwickelt (Mayer, 2017). Seit 2000 fordern Initiativen, meist angetrieben durch Akteure des Kapitalmarkts, neue Gesetze welche Unternehmen dazu verpflichten transparent und ganzheitlich zu berichten und damit Rechenschaft zu leisten (Mayer, 2017). Dabei geht es vor allem darum ein umfassendes Chancen- und Risikoprofil zu erstellen und die Wertschöpfungskette eines Unternehmens, sowie die Ansprüche der Stakeholder zu verstehen und darüber hinaus die Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmensumfeld sowie dem Unternehmen selbst einschätzen zu können (Mayer, 2017).

Nach Mayer können Werte wie Vertrauen, Integrität, Glaubwürdigkeit und Reputation durch eine transparente Kommunikation fest im Unternehmensprofil verankert werden und der Wert des Unternehmens durch eine differenzierte Positionierung am Markt gesteigert werden, sodass die Erträge ansteigen und Risiken minimiert werden.

In den folgenden Kapiteln befasst sich die Arbeit mit der Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation und welche Rolle diese in Unternehmen einnimmt.

4.1 Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation

Die Nachhaltigkeitskommunikation hat sich erst in den letzten Jahren in der wissenschaftlichen Diskussion entwickelt und löst den Begriff der Umweltkommunikation ab. Laut Michelsen (2007) hat die Nachhaltigkeitskommunikation den Begriff der Umweltkommunikation ersetzt, da die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung als Weiterführung der Kommunikation über Umweltprobleme gesehen wird.

Die Diskussion über Umweltprobleme und deren Lösungen hat gezeigt, dass diese nicht unabhängig von ökonomischen und sozialen Entwicklungen betrachtet werden können, daher definiert Michelsen die Nachhaltigkeitskommunikation wie folgt:

„Damit können wir den Prozess beschreiben, in dem es zukunftsbezogen um die Auseinandersetzung mit Argumenten, Handlungsoptionen oder Positionen zu einer gesellschaftlichen Entwicklung aus ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Perspektive geht, wobei diese Perspektive von den Individuen in der Gesellschaft unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden.“ (S. 25).

Bei der Nachhaltigkeitskommunikation handelt es sich nach Michelsen um ein Verständigungsprozess, welcher sich mit der zukunftsorientierten gesellschaftlichen Entwicklung auseinandersetzt und dabei als Leitbild die Nachhaltigkeit im Mittelpunkt steht.

Die Nachhaltigkeitskommunikation findet auf unterschiedlichen Ebenen statt und in unterschiedlichen Beziehungen. Dabei kann die Verständigung zwischen Personen, zwischen Personen und Organisationen aber auch zwischen Organisationen und innerhalb dieser stattfinden (Michelsen, 2007). Darüber hinaus in den Medien, der Politik als auch in der Wirtschaft sowie auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene, welche unterschiedliche Auswirkungen auf unterschiedliche Ebenen haben (Michelsen, 2007). Diese Auflistung verdeutlicht, dass die Nachhaltigkeitskommunikation ein komplexes Geflecht ist, welches von unterschiedlichen Faktoren abhängig ist.

Die Kommunikation über Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Fragen lassen sich auf konkrete Problembereiche zurückführen. Dabei handelt es sich um die bereits

bekannten Dimensionen der Nachhaltigkeit ökologischer, sozialer sowie ökonomischer Kernprobleme.

Als ökologisches Kernproblem wird der Klimawandel angesehen. Dieser entsteht zum größten Teil durch menschliche Aktivitäten, vor allem aber durch die Emission von Treibhausgasen, durch den Verlust von fruchtbarem Boden, den Verlust an Biodiversität sowie durch den immensen Wasserverbrauch (Michelsen, 2007).

Eines der sozialen Kernprobleme nennt Michelsen die steigende Weltbevölkerung und die damit einhergehende Probleme wie Armut, Fehl- bzw. Unterernährung und Ressourcenknappheit.

Zu den ökonomischen Kernproblemen gehört die zunehmende Verschmelzung von weltweiten Umweltveränderungen, ökonomischer Globalisierung, sowie einem kulturellen Wandel und dem steigenden Nord-Süd-Gefälle (Michelsen, 2007).

Die unternehmerische Nachhaltigkeit wird vor allem „durch die Steuerung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen“ sichergestellt (Schaltegger, 2012, S. 168). Dabei wird einerseits das nachhaltige Unternehmertum, sowie andererseits ein Beitrag zur nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung gefördert. Schaltegger erläutert, dass unternehmerische Nachhaltigkeit ein Ansatz ist, welcher Nachhaltigkeit in die unternehmerischen Grundsätze integriert und Teil der unternehmerischen Wertschöpfung ist. Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens kann durch ein langfristiges Engagement in sozialen und ökologischen Aspekten sichergestellt werden und zum Unternehmenserfolg beitragen (Schaltegger, 2012).

Der Bereich, in welchem die Nachhaltigkeitskommunikation stattfindet ist breitgefächert und reicht von ökologischen, über sozialen bis hin zu ökonomischen Problemstellungen, welche wiederum nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Die konkreten Problemstellungen sind jedoch auf den jeweiligen Kontext anzupassen.

4.2. Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich und zukunftsfähig ist, spielt die transparente Kommunikation über Nachhaltigkeit sowie die Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft eine bedeutende Rolle.

Die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation, orientiert sich wie jede andere Form von Kommunikation, an den Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Mast und Fiedler (2007) sind der Ansicht, dass Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder im Allgemeinen Menschen sind, welche von den Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind oder durch ihr Handeln selbst Unternehmen beeinflussen können. Im engeren Sinn sind Stakeholder Interessensgruppen, welche ihre Ansprüche den Unternehmen unterbreiten und das wiederum für Unternehmen bedeutet, dass ihre Legitimität und ihr Erfolg von den Ansprüchen der Stakeholder abhängig ist. Mayer (2017) betont, dass demnach als Anspruchsgruppen alle Gruppierungen gelten, welche für das Unternehmen relevant sind und durch ihre Interessen und Erwartungen großen Einfluss auf das Unternehmen haben und außerdem von hoher Bedeutung für die Kommunikationsstrategie, -inhalte und -prozesse sind.

Reinhardt (2011) erläutert, dass Anspruchsgruppen ihr Interesse und Erwartungen nicht mehr allein am wirtschaftlichen Wachstum eines Unternehmens orientieren, sondern dass Fragen bezüglich der Umwelt und der Gesellschaft an Bedeutung gewinnen. Hierbei nimmt die Nachhaltigkeitskommunikation eine Schlüsselposition ein. Die Nachhaltigkeitskommunikation umfasst „(...) dabei die integrierte Gesamtheit aller kommunikationspolitischen Maßnahmen eines Unternehmens, die einen Bezug zu seinem nachhaltigkeitsrelevanten Verhalten aufweisen und die dieses gegenüber den Anspruchsgruppen vermitteln.“ (Reinhardt, 2011, S.151). Nachhaltigkeitskommunikation ist demnach ein Verständigungsprozess, welcher sich mit unterschiedlichen Argumenten, Ansichten, Positionen und zukunftsbezogenen Handlungsoptionen zu Umwelt- und Sozialproblemen sowie der ökonomischen Entwicklung auseinandersetzt (Reinhardt, 2011).

Betreiben Unternehmen keine Nachhaltigkeitskommunikation, besteht also die Gefahr, dass sie den Anforderungen der Stakeholder nicht mehr gerecht werden können.

Nachhaltigkeitskommunikation verfolgt also auch das Ziel, die Unternehmensmarke zu schützen, da diese durch öffentliche Diskussionen beschädigt werden könnte (Mayer, 2017). Für Unternehmen ist daher laut Mast und Fiedler (2007) das Bewertungskriterium der Stakeholder zunehmend bedeutsamer, denn wenn das unternehmerische Handeln gegen die gesellschaftlichen Moralvorstellungen und den Ansprüchen der Stakeholder geht, kann dies zu hohen ökonomischen Schäden führen, und ist unter Umständen sogar existenzbedrohend für ein Unternehmen. Daher sind soziale und ökologische Belange laut Fieseler (2007) imagebildend und immer mehr Unternehmen sind sich bewusst, dass sie sich als ein verantwortungsvoller Bestandteil in der Gesellschaft zu verhalten und zu präsentieren haben. Daher hängt auch die Forderung, dass Unternehmen verstärkt eine gesellschaftliche Rolle übernehmen mit den wachsenden Ansprüchen der Stakeholder zusammen. Diese neue gesellschaftliche Positionierung von Unternehmen, veranlassen diese dazu unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben.

Mayer (2017) erläutert, dass die nachhaltige Unternehmenskommunikation einen Dialog zwischen den Gesprächspartnern sein sollte um einen langfristigen, offenen, vertrauensvollen und transparenten Austausch zu ermöglichen.

Die Botschaften des Unternehmens sollten an der Unternehmenskultur und deren Werte orientiert sein und diese widerspiegeln. Außerdem sollte eine empathische Kommunikation stattfinden um die differenzierten Anforderungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen wahrzunehmen um gemeinsame Lösungen zu erschließen. Dabei bilden ökologische, gesellschaftliche sowie ethische Aspekte Grundvoraussetzungen. Das Unternehmen muss außerdem eine übereinstimmende Kommunikation führen und verbindliche Informationen über Fortschritte und Ziele enthalten. Es sollte also eine ganzheitliche Kommunikation stattfinden, welche die Entwicklung und die daraus resultierenden Chancen und Risiken, sowie Herausforderungen und Fortschritte kommuniziert. Dabei müssen unterschiedliche Perspektiven und eine harmonische Gewichtung beachtet werden, damit es zu keinen Verzerrungen und falschen Schlussfolgerungen kommen kann (Mayer, 2017).

Mast und Fiedler (2007) beschreiben drei Wege der Nachhaltigkeitskommunikation, welche in der Praxis von Unternehmen umgesetzt werden:

- Berichte „reportings“, welche sich auf nicht-monetäre Themen beziehen, d.h. Umweltberichte oder Nachhaltigkeitsberichte,
- durch den beständigen Dialog mit kritischen Stakeholdern und NGOs wollen Unternehmen vor allem ihre kritischen Stakeholder, Entscheidungsträger und Meinungsbildner erreichen um durch die Integration Negativ-Kampagnen verhindern,
- oder durch die Umsetzung von Projekten bzw. die Teilnahme an Events oder Kongressen wird den Unternehmen ermöglicht eine Vielzahl wichtiger Stakeholder erreichen.

4.3. Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

„Die generelle unternehmerische Aufgabe aus dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung ergibt sich demnach einerseits in der wirksamen und effizienten Befriedigung ökologischer und sozialer Anliegen und andererseits in der gekonnten Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle ökonomische Management des Unternehmens.“ (Schaltegger, 2007, S. 11)

Die unternehmerische Nachhaltigkeit muss sich demnach mit vier Herausforderungen auseinandersetzen, welche sich aus der ökologischen, der sozialen und ökonomischen Herausforderung, sowie der Integrationsherausforderung zusammensetzen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor für ökologische Herausforderungen und wie Unternehmen ökologische Probleme (Umweltbelastung) lösen, bildet nach Brugger (2010) die Öko-Effektivität. Er erläutert, dass dieser Erfolgsfaktor zur Beurteilung beiträgt, wie Unternehmen ökologische Herausforderungen meistern. Nachhaltigkeitskommunikation kann dabei auf unterschiedliche Weise einen Beitrag zur Verbesserung der Öko-Effektivität leisten.

Brugger erläutert, dass Nachhaltigkeitskommunikation auf die Gesellschaft und auf das Unternehmen selbst zielt und dabei mit Kommunikationsmaßnahmen den Versuch unternimmt ein Bewusstsein gegenüber der Umwelt zu schaffen. Die Sensibilisierung auf Umweltthemen und vor allem auf Umweltprobleme kann dabei zu einem verbesserten Wissen und so zu einer Verbesserung der Öko-Effektivität führen. Außerdem ist eine externe Nachhaltigkeitskommunikation laut Brugger sinnvoll, da somit eine unternehmensinterne inhaltliche Auseinandersetzung mit ökologischen Problemen an die Öffentlichkeit getragen wird. Zusätzlich können durch den dialogischen Charakter der Nachhaltigkeitskommunikation auch Maßnahmen durch externe Fachleute oder NGOs zur Verbesserung der Öko-Effektivität an das Unternehmen herangetragen werden (Brugger, 2010).

Die soziale Nachhaltigkeitsanforderung befasst sich einerseits mit der Existenz und dem Erfolg eines Unternehmens, andererseits aber auch mit der gesellschaftlichen Verantwortung. Brugger erläutert, dass die Nachhaltigkeitskommunikation dabei die Sozio-Effektivität steigern kann, da negative Sozialwirkungen frühzeitig erkannt werden und Gegenmaßnahmen umgesetzt werden können. Durch den offenen Dialog mit den Stakeholdern werden einerseits Probleme frühzeitig erkannt und bestimmte Maßnahmen getroffen, andererseits können auch positive Sozialwirkung in Form von Ideen und Anregungen ausgetauscht werden. Durch Nachhaltigkeitskommunikation nehmen Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft wahr und können dadurch auch ihre Glaubwürdigkeit sowie Legitimität steigern bzw. aufrechterhalten.

Bei ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen soll nach Brugger (2010) das Umwelt- sowie das Sozialmanagement ökonomisch umgesetzt werden. Gewinnorientierte Unternehmen verfolgen primär ökonomische Ziele, daher stehen Unternehmen, die Umweltschutz betreiben und sich sozial engagieren vor der Herausforderung dies möglichst kostengünstig zu tun.

Nachhaltigkeitskommunikation kann so einerseits die ökonomische Effektivität erhöhen indem sie durch glaubhafte Kommunikation die Vorteile von ökologisch- und sozialverträglichen Produkten und Dienstleistungen auf die Wettbewerbsdifferenzierung im Absatzmarkt kommuniziert, andererseits fördert die Nachhaltigkeitskommunikation den

Informationsaustausch sowohl mit internen als auch mit externen Anspruchsgruppen und ermöglicht somit unterschiedliche Informationsquellen zu nutzen (Brugger, 2010).

Probleme und Verbesserungsvorschläge können durch den erweiterten Informationspool und das existierende Wissen kostengünstiger gelöst werden und gleichzeitig die Sozio- sowie die Öko-Effektivität gesteigert werden.

Bei der Integrationsherausforderung müssen Unternehmen die drei oben genannten Herausforderungen (ökologische, soziale und ökonomische) ausgewogen erfüllen und außerdem das Umwelt- und Sozialmanagement in das formale ökonomisch ausgerichtete Management integrieren (Brugger, 2010).

Themen welche sich mit der Umwelt oder der Gesellschaft befassen werden meist unabhängig von ökonomischen Fragen betrachtet. Dies kann nach Brugger dazu führen, dass zu wenig Aufmerksamkeit auf Gemeinsamkeiten als auch auf Probleme gerichtet ist. Laut Brugger sollte das Ziel daher eine integrierte Beobachtung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten sein. Beide Aspekte der Integrationsherausforderung können durch die Nachhaltigkeitskommunikation gefördert werden. Da die Nachhaltigkeitskommunikation thematisch nicht begrenzt ist und viele Sichtweisen berücksichtigt werden, kann so eine inhaltliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten stattfinden. Außerdem kann die Nachhaltigkeitskommunikation bereits bestehende Instrumente nutzen und so in das klassische Marketing integriert werden (Brugger, 2010). Zusammenfassend kann die Kommunikation von Nachhaltigkeit durch ihre Komplexität oft zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung führen. Mast und Fiedler (2007) beschreiben, dass die Vernetzung der Dimensionen, welche oft auch vielschichtige Einzelaspekte beinhalten eine hohe Informationsdichte voraussetzt, da schwierige Kausalzusammenhänge ökologischer, sozialer und ökonomischer Sachverhalte stattfinden.

Diese Mehrdimensionalität stellt eine Herausforderung für die Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen dar. Aufgrund der Integrationsherausforderung sind alle Dimensionen gleichberechtigt und müssen einer gleichzeitigen Betrachtung unterliegen. Nach Mast und Fiedler (2007) können sich aus dieser ausgewogenen Betrachtung aller Dimensionen Synergien ergeben und Konflikte entstehen, welche zu Schwierigkeiten in der Kommunikation führen können.

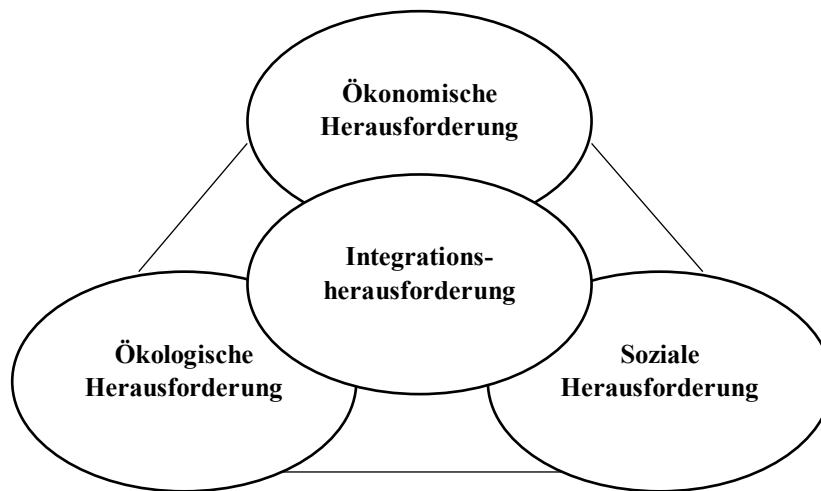


Abbildung 3: Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung)

Trotz dieser Herausforderungen befassen sich Unternehmen mit der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen. Die unterschiedlichen Ansprüche von Stakeholder-Gruppen können durch eine professionelle Nachhaltigkeitskommunikation zufrieden gestellt werden. Frühzeitige Maßnahmen können durch eine ganzheitliche Analyse der ökologischen, sozialen bzw. gesellschaftlichen und ökonomischen Chancen und Risiken getroffen werden.

Mayer (2017) erläutert, dass die Nachhaltigkeitskommunikation zu großen Teilen zukunftsgerichtet ist und dadurch Transparenz über die Rahmenbedingungen sowie Auswirkungen des eigenen Handelns schafft. Durch die Offenheit und Dialogbereitschaft und die breite Informationsbasis wird ein positives Image aufgebaut und so Kunden, Investoren oder auch Fachkräfte auf das Unternehmen aufmerksam (Mayer, 2017). Die Nachhaltigkeit integriert eine Vielzahl von Sichtweisen und stellt ein Konzept dar, welches ganzheitlich und glaubhaft vermittelt, indem es insbesondere eine Balance zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten herstellt.

5. Kommunikationsmodelle

In der Theorie gibt es viele unterschiedliche unternehmenspraktische Kommunikationsmodelle. Für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation sind vor allem vier Aspekte entscheidend, welche zu einer erfolgreichen Umsetzung führen.

In dem Kapitel 4.2. und 4.3. wurden bereits Kriterien und Herausforderungen für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation erläutert. Dabei ist neben der Dialogbereitschaft die Zielgruppenorientierung für die erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation wichtig, ebenso bildet das Integrationserfordernis sowie die Offenheit weitere Kriterien für ein geeignetes Kommunikationsmodell.

Die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß erfüllt diese Kriterien, in welchem unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation als erfolgreiche Kommunikation verstanden werden kann und wird im folgenden Kapitel genauer erläutert.

5.1. Die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß

In seiner Theorie der Unternehmenskommunikation verbindet Zerfaß sozial- und gesellschaftsorientierte Ansätze mit kommunikations- und betriebswirtschaftlichen Überlegungen, welche durch eine integrierte Kommunikation geprägt sind.

Er ordnet der Unternehmenskommunikation eine konstitutive Rolle zu und geht dabei von von folgender Definition aus:

„Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (Zerfaß, 2014, S.23).

Nach dem handlungstheoretischen Kommunikationsansatz von Zerfaß, können in der Theorie der Unternehmenskommunikation drei Kommunikationsarenen definiert werden, welche sich als Teilbereiche des Gesamtkonzepts verstehen lassen und in unterschiedlicher Weise zum Erfolg der Unternehmenstätigkeit beitragen. Dieser strukturelle Aufbau der

Unternehmenskommunikation erscheint auch für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation und deren Ziele sinnvoll.

Im Weiteren sollen die drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß genauer in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation erläutert werden.

5.1.1. Organisationskommunikation

Die Organisationskommunikation trägt einerseits dazu bei einen Informationsaustausch zu gewährleisten und dadurch die Informiertheit der Mitarbeiter sicherzustellen, andererseits soll durch die integrierte Kommunikation der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens sichergestellt werden.

Zerfaß (2010) erweitert die Organisationskommunikation, welche aus der internen sowie der verfassungskonstituierende Kommunikation besteht. Die Organisationsmitglieder in der verfassungskonstituierenden Kommunikation bestimmen die Zielsetzung sowie die Politik eines Unternehmens (Zerfaß, 2010). Hierdurch wird laut Zerfaß ein Orientierungsrahmen erschaffen, welcher alle weiteren Organisationsmitglieder wie z.B. die Arbeitnehmer dazu verpflichtet sich an diesen zu halten ohne ihn direkt beeinflussen zu können. Dies bedeutet, dass alle weiteren Handlungsprozesse eines Unternehmens wie z.B. die Managementprozesse unmittelbar dem systematisch vorgeordneten Orientierungsrahmen bzw. der Organisationsverfassung unterliegen (Zerfaß, 2010). Bei den verfassungskonstituierenden Beziehungen herrscht zwischen den Beteiligten der Grundsatz der direkten Kommunikation.

Die interne Organisationskommunikation ist laut Zerfaß durch die Organisationsverfassung und deren Rahmenordnung durch unterschiedliche Handlungsmuster geprägt. Es werden gemeinsame Visionen und Aufgaben bzw. Strategien gebildet, welche in arbeitsteiligen Prozessen formuliert und realisiert werden. Den Kern der internen Organisationskommunikation bilden demnach Steuerungsaktivitäten, mit denen unterschiedliche Handlungen von Organisationsmitgliedern auf die gemeinsamen strategischen Ziele abgestimmt werden (Zerfaß, 2010).

Für die interne Nachhaltigkeitskommunikation sind laut Brugger (2010) vor allem die Kommunikationswege der Organisationsbeziehungen entscheidend. Dabei geht er davon

aus, dass Nachhaltigkeitsthemen über verschiedene Kommunikationskanäle geteilt werden können. Interne Nachhaltigkeitsaspekte können unter anderem Aspekte der Mitarbeitermotivation, des Controllings oder auch Aspekte der Informationspolitik sein. Damit der Kommunikationsprozess nicht zu Unvereinbarkeiten zwischen den Anspruchsgruppen führt, ist die integrierte Kommunikation besonders wichtig, damit auch nicht die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in Gefahr gerät. Vor allem bei vertrauenssensiblen Thematiken wie der Nachhaltigkeitskommunikation sollte man Diskrepanzen durch eine integrierte Kommunikation zwischen den Anspruchsgruppen unbedingt vermeiden (Brugger, 2010).

5.1.2. Marktkommunikation

Die Marktkommunikation beinhaltet nach Zerfaß (2010) alle kommunikativen Maßnahmen der Organisationsmitglieder, mit welchen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen realisiert werden. Die Marktkommunikation zielt auf die Beziehungen im Marktumfeld und betrifft vor allem die Beziehungen des Unternehmens zu anderen Organisationen wie Wettbewerber, Wirtschaftsverbände oder Transaktionspartner, aber auch auf Personen welche als Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber oder Arbeitnehmer auftreten (Zerfaß, 2010). Die Kommunikationsprozesse in dieser Sphäre nehmen laut Zerfaß vor allem eine unterstützende Rolle ein und verfolgen das Ziel die Möglichkeit, Aushandlung, sowie Erfüllung und Kontrolle von Verträgen durch Kommunikation situationsbezogen zu beeinflussen. Marktkommunikation findet grundsätzlich persuasiv statt, da sie sich Wettbewerbs- und Konkurrenzbedingungen aussetzt (Zerfaß, 2010). Dabei werden in der Marktkommunikation grundsätzlich zwei Vorgehensweisen herangezogen: Primär wird die Strategie verfolgt durch Werbung, Verkaufsförderungen und persönlichen Verkauf positive Kaufanreize zu schaffen und dadurch transaktionsrelevante Vorgänge auszuüben (Zerfaß, 2010). Ein weiterer indirekter Weg ist der Versuch durch kommunikative Mittel wie Sponsoring-Aktivitäten oder Imagewerbung das Produkt- bzw. das Unternehmensimage positiv zu beeinflussen (Zerfaß, 2010).

Die Marktkommunikation ist nach Zerfaß prinzipiell persuasiv angelegt, eine Koordination sowie Argumentation ist nur dann notwendig, wenn die primäre Vorgehensweise mit Verlusten verbunden ist.

Betrachtet man den Nachhaltigkeitsaspekt in der Marktkommunikation ist laut Brugger (2010) dieser schwer zu fassen, da die Beziehungen meist vorstrukturiert bzw. vertraglich geregelt sind. Meist kann man von Nachhaltigkeitskommunikation in der Marktkommunikation sprechen, wenn Anspruchsgruppen Kritik an der Vertriebs- und Produktpolitik eines Unternehmens ausüben (Brugger, 2010). Dabei spielt vor allem die offene und dialogische Kommunikation eine wichtige Rolle, sowie die Notwendigkeit der integrierten Kommunikation. Denn nur wenn Unternehmen bereits vorher ein positives Image bspw. durch Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut haben, ist ein erfolgreicher Dialog mit den kritischen Anspruchsgruppen möglich. Dabei greifen die Unternehmen auf die vorher aufgebaute Glaubwürdigkeit zurück (Brugger, 2010).

5.1.3. Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) beinhaltet die kommunikative Beziehung im gesellschaftspolitischen Umfeld der Unternehmen. Unternehmen haben in diesem Teilbereich mit höchst unterschiedlichen Bezugsgruppen zu tun, welche die Unternehmenstätigkeit beeinflussen können oder selbst betroffen sind. Laut Zerfaß (2010) sind dies unter anderem Behörden, Parteien, Anwohner oder Initiativgruppen wie Tier- oder Umweltschutzvereine.

Die Öffentlichkeitsarbeit befasst sich nach Zerfaß mit zwei Handlungsfeldern: einerseits mit dem gesellschafts-politischen Umfeld, andererseits mit dem nicht-ökonomischen Umfeld.

Die Beziehungen in dem gesellschaftspolitischen Umfeld sind zum größten Teil vorstrukturiert und die Kommunikation beruht meist auf anerkannten Regeln und ist geprägt von einer beeinflussenden Kommunikation (Zerfaß, 2010). Bei den nicht-ökonomischen Anspruchsgruppe haben Unternehmen durch ein proaktives Handeln größere Chancen, da kein rechtliches Bestimmungs- und Orientierungsmuster besteht und dieses erst aufgebaut werden müssen (Zerfaß, 2010).

Die Öffentlichkeitsarbeit trägt grundsätzlich die Verpflichtung den unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen und Bedürfnissen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) in den entsprechenden Teilöffentlichkeiten entgegenzukommen (Brugger, 2010). Im gesellschaftspolitischen Umfeld geht es vor allem um die Legitimation von

Unternehmensstrategien und die allgemeine Sicherung von Handlungsspielräumen des Unternehmens, dabei muss das Handeln und die Ergebnisse mit den verschiedenen Lebensbereichen verträglich sein (Zerfaß, 2010). In erster Linie kommunizieren Unternehmen mit gesellschaftlichen Bezugsgruppen um ihre einzelnen Gewinnziele zu erreichen. Beispielsweise können regulative Beziehungen genutzt werden um gesamtgesellschaftliche Lösungsprozesse anzustoßen oder durch den Dialog mit den jeweiligen Anspruchsgruppen strategiespezifische Konflikte zu klären (Zerfaß, 2010).

Die Öffentlichkeitsarbeit bildet für die Nachhaltigkeitskommunikation den Ort, an welchem sie eine vertrauensvolle, offene sowie zielgruppenorientierte Kommunikation führen kann, welche natürlich den Ansprüchen der Stakeholder volle Aufmerksamkeit schenkt (Brugger, 2010). Die Glaubwürdigkeit und die Bedürfnisse der Stakeholder spielen in der Nachhaltigkeitskommunikation eine besondere Rolle.

5.1.4. Notwendigkeit zur integrativen Kommunikation

Zerfaß (2014) plädiert für „eine wohlverstandene Integration aller kommunikationspolitischen Aktivitäten in und von Unternehmen“ (S. 55). Er geht davon aus, dass die Unternehmenskommunikation nur dann einen optimalen Beitrag leisten kann, wenn die Teilaspekte miteinander abgestimmt werden. Dabei geht es vor allem darum, aufgabenspezifische Kommunikationsaktivitäten systematisch aufeinander abzustimmen (Zerfaß, 2010). Er sieht die Notwendigkeit einer integrierten Kommunikationspolitik vor allem durch:

- die Rollenvielfalt potentieller Kommunikationspartner,
- die Verflechtung gesellschaftlicher Kommunikationsarenen und
- den sphärenübergreifenden Charakter der konkreten Teilöffentlichkeiten (S. 308ff).

Menschen nehmen in ihrem Leben unterschiedliche Rollen wahr. Sie treten laut Zerfaß als Transaktionspartner (Lieferanten, Adressaten), als Mitglieder (Mitarbeiter, Aktionäre) und als Interessenten einer anderen Organisation auf. Das Ausmaß einer solchen Rollenverflechtung ist natürlich vom Einzelfall abhängig.

Grundsätzlich hält Zerfaß jedoch fest, dass man davon ausgehen muss, dass gleiche Personen in unterschiedlichen umfeldspezifischen Kommunikationsaktivitäten Information erhalten und das durch widersprüchliche Aussagen in der Markt- und Organisationskommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmenserfolg beeinträchtigt werden könnte.

Außerdem sieht er eine Gefahr in den nicht ausreichend aufeinander abgestimmten Kommunikationsaktivitäten. Durch die Verflechtung gesellschaftlicher Kommunikationsarenen d.h. der koordinierten Vorgehensweise sowie systematischer Themenanalyse und Stimmungsrecherche in den unterschiedlichen Kommunikationsarenen können ungeplante Dissonanzen in der Kommunikation vermieden werden (Zerfaß, 2010).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der sphärenübergreifende Charakter konkreter Teilöffentlichkeiten. Dies bedeutet, dass kommunikative Plattformen meist über mehrere Öffentlichkeiten verbreitet sind (Zerfaß, 2010). Dies weist Vor- und Nachteile auf: einerseits können Fehler und Inkonsistenzen häufig erkannt werden, andererseits kann die sphärenübergreifende Kommunikation dazu beitragen, dass gefestigte Ansichten aufgebrochen und neu verknüpft werden (Zerfaß, 2010).

Er unterscheidet dabei zwischen zwei Ansätzen von Integrationsbemühungen. Einerseits die Ebene der Kommunikationshandlungen, andererseits der umfassende Bereich des Kommunikationsmanagements (Zerfaß, 2010).

Zerfaß orientiert sich dabei an den Kommunikationshandlungen nach Bruhn, welcher sich auf drei Aspekte festlegt. Einerseits die inhaltliche Integration, welche sich mit einheitlichen Leitmotiven und Kernbotschaften des Unternehmens befasst, außerdem die formale Integration, welche sich vor allem mit einer einheitlichen Gestaltung von Kommunikationsaktivitäten befasst, d.h. beispielsweise einheitliche Logos in Schrift und Farbe, um den Wiedererkennungseffekt zu gewährleisten, sowie der dritte Aspekt, die zeitliche Integration (Zerfaß, 2010). Hierbei ist die kontinuierliche Mitteilung zur sozialen oder ökologischen Verantwortung von Unternehmen enorm wichtig, um die Glaubwürdigkeit zu gewährleisten. Kampagnen zu diesen Themen müssen längerfristig ablaufen und in unterschiedlichen Arenen kommuniziert werden (Zerfaß, 2010).

Nach Zerfaß ist eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation außerdem durch ein Kommunikationsmanagement geprägt, welches für die Ziele einer integrierten Kommunikation verantwortlich ist und in vier Phasen abläuft:

1. Analysephase: eine systematische Erfassung des Beziehungsgeflechts auf allen drei Kommunikationsarenen.
2. Planungsphase: Kommunikationskonzepte werden formuliert, bewertet und ausgewählt.
3. Realisierungsphase: die erarbeiteten Kommunikationskonzepte werden umgesetzt.
4. Kontroll- bzw. Evaluationsphase: Ergebniskontrolle und Prozesskontrolle (S. 314ff).

Mit Hilfe des Kommunikationsmanagement kann das Unternehmen eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation unterstützen.

5.2. Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

Ziele in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen können, durch die in den vorherigen Kapiteln erläuterten Kommunikationsarenen, kategorisiert werden. Die Organisationskommunikation, die Marktkommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit.

5.2.1. Ziele in der nachhaltigen Organisationskommunikation

Brugger (2010) ist der Ansicht, dass sich Nachhaltigkeitskommunikation auf das Unternehmen und deren Mitarbeiter auswirkt, ebenso auf das Management sowie interne Prozesse. Eine nachhaltige Unternehmenskultur kann durch die Kommunikation über soziale und ökologische Themen gestärkt werden. Dabei werden durch die Kommunikation struktur- und kulturbildende Effekte ausgelöst, welche die organisationsinterne Verständigung zur Etablierung von gemeinsamen und einheitlichen Wertemustern zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur fördert (Brugger, 2010). Ein einheitliches Wertemuster zur nachhaltigen Unternehmenskultur steigert laut Brugger außerdem die Arbeitsmotivation und fördert die Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Brugger (2010) erläutert, dass die interne Nachhaltigkeitskommunikation darüber hinaus auch eine starke Rolle in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie bzw. -ziele spielt, da durch sie betriebliche Stärken und Schwächen in der Nachhaltigkeitskommunikation aufgedeckt werden können. Außerdem kann Information, die sich mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen befasst in sich geschlossene Bereiche eines Unternehmens miteinander verbinden (Brugger, 2010). Dabei können beispielsweise Bereiche wie Marketing, Forschung und Entwicklung oder Finanzen in strategischer Hinsicht miteinander verbunden werden (Brugger, 2010). So schafft die Nachhaltigkeitskommunikation neue Wege in der internen Kommunikation.

5.2.2. Ziele in der nachhaltigen Marktkommunikation

Brugger (2010) erläutert, dass die nachhaltige Marktkommunikation sich auf den Absatz-, den Beschaffungs-, sowie auf den Kapitalmarkt auswirken kann. Dabei spielt die rechtzeitige Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche eine enorme Rolle, denn durch sie können Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen entstehen (Brugger, 2010).

Zielt die Nachhaltigkeitskommunikation auf den Absatzmarkt, so können soziale und ökologische Aspekte zur Differenzierung sowie Stärkung des Produkt- und Markenimages in dem homogenisierten Angebot führen (Brugger, 2010). Außerdem werden durch den erweiterten Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation neue Zielgruppen erreicht.

Nach Brugger kann sich die Nachhaltigkeitskommunikation auch auf den Arbeits- und Zulieferermarkt beziehen. Dabei können Zulieferer durch die kommunizierte Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens zusätzlich spezifische Anforderungen in der Wertschöpfungskette leisten, bspw. ihren CO₂-Fußabdruck verringern und ihre eigene Planung anpassen und Missverständnissen im operativen Bereich kann durch die Sensibilisierungsfunktion vorgebeugt werden (Brugger, 2010). Er geht davon aus, dass sich potenzielle Mitarbeiter durch die Nachhaltigkeitskommunikation angesprochen fühlen und dem Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt verschaffen könnten.

Betrachtet man die Nachhaltigkeitskommunikation am Kapitalmarkt, verschafft diese dem Unternehmen die Möglichkeit, dass bei Investoren welche Unternehmen ganzeinheitlich bewerten, die strategische Nachhaltigkeitskommunikation einen Effekt auf erfolgreiche

Nachhaltigkeitsratings hat und daher eine bessere Ausgangsbasis für Investitionen bestehen kann (Brugger, 2010).

5.2.3. Ziele in der nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit

Betrachtet man die Ziele der nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit, hat diese vor allem eine wichtige Funktion zwischen den Unternehmen und dem gesellschaftlichen Umfeld. Dabei nimmt die nachhaltige Öffentlichkeitsarbeit die Rolle eines „Frühwarnsystems“ an und identifiziert, internalisiert und verarbeitet relevante Themen (Brugger, 2010, S. 87).

Brugger betont, dass der Fokus in der nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit auf dem Dialog mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen liegt, um einerseits dem erhöhten Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit gerecht zu werden und andererseits die Wahrnehmung und Anpassung von Unternehmen an gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu ermöglichen bzw. verbessern.

Die Unternehmensreputation ergibt sich nach Schmid und Lyczek (2008) aus der Gesamtheit der Images welche von jedem Einzelnen aber auch von Gemeinschaften über ein Unternehmen gebildet werden. Die Unternehmensreputation sowie die Glaubwürdigkeit, wird laut Brugger (2010) vor allem durch eine offene und verständliche Kommunikation der einzelnen Maßnahmen und Ziele sowie Erfolge von umwelt- und sozial-gesellschaftlichen Engagement sichergestellt.

Die gesellschaftliche Legitimation eines Unternehmens ist dabei das wesentliche Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation. Durch ihre Tätigkeiten kommen Unternehmen immer mehr mit Bereichen von öffentlichem Interesse in Berührung. Dadurch kommt es zu einer Politisierung sowie Moralisierung von unternehmerischem Handeln und führt zu stärkeren Begründungs- bzw. Rechtfertigungsnotwendigkeiten (Brugger, 2010). Um negativen Auswirkungen rechtzeitig entgegenzuwirken, stehen Unternehmen vermehrt unter Druck relevante Informationen für die Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen (Brugger, 2010).

Nachhaltigkeitskommunikation kann laut Brugger außerdem darauf abzielen dem Informationsrecht der Gesellschaft nachzukommen. Die nachhaltige Entwicklung verlangt die Partizipation von allen gesellschaftlichen Gruppen, daher können Unternehmen mit ausreichend Information über sozial-ökologische Verflechtungen von bzw. über

Unternehmen die Anspruchsgruppen versorgen, damit diese den Fort- bzw. Rückschritt in der nachhaltigen Entwicklung beurteilen können, Informationen unterstützen dabei die Anspruchsgruppen in ihrer Entscheidungsfindung (Brugger, 2010).

Darüber hinaus hat die Nachhaltigkeitskommunikation eine bedeutende Rolle für das Konsumverhalten und das Verkaufsverhalten. Beispielsweise der Trend zu Bio-Lebensmitteln oder bestimmte Gütesiegel (ÖkoTest, FSC-Siegel etc.).

Brugger geht davon aus, dass mit einer nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit die Transformation von Bedürfnisfeldern oder Märkten sowie der Strukturwandel von Wirtschaft und der Gesellschaft vorangetrieben werden können.

6. Empirie

Die folgenden Kapitel befassen sich mit einem konkreten Fallbeispiel zur Thematik der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation. Hierbei wird die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation des Donau Zentrum Wien analysiert.

Dabei wird einerseits auf das Erkenntnisinteresse sowie andererseits auf das methodische Vorgehen eingegangen. Außerdem wird die Inhaltsanalyse nach Mayring sowie das teilstrukturierte Leitfadeninterview erläutert, welche für die Auswertung der Untersuchung verwendet werden. Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung sowie die Leistungen des Donau Zentrum Wien in der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation dargestellt.

6.1. Erkenntnisinteresse

In der heutigen Gesellschaft spielt Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle, daher müssen sich auch Unternehmen damit auseinandersetzen und sowohl mit internen als auch mit externen Anspruchsgruppen einen nachhaltigkeitsbezogenen Diskurs führen. Die Nachhaltigkeitskommunikation spielt dabei eine zentrale Rolle.

Da die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zu Unternehmen Unterschiede in der Umsetzung aufweist und zudem auch branchenabhängig ist, befasst sich die vorliegende Magisterarbeit mit dieser Thematik. Dabei widmet sich das Erkenntnisinteresse vor allem dem Aspekt, wie unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt und welche Rolle diese einnimmt. Dabei soll ein umfassendes Bild über die Nachhaltigkeitskommunikation, unter der Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppen in den drei Kommunikationsarenen nach Zerfaß, erstellt werden.

Das Donau Zentrum Wien ist als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe ein passendes Beispiel um die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zu untersuchen. Als größtes Einkaufszentrum in Wien spielt das Unternehmen sowohl wirtschaftlich, als auch in Bezug auf die Umwelt und die Gesellschaft eine zentrale Rolle. Daher ist es von Interesse welche Nachhaltigkeitsstrategie das Unternehmen verfolgt und wie es diese in der

nachhaltigkeitsbezogenen Kommunikation umgesetzt. Es soll ein umfassendes Bild zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation erfasst werden und aufzeigen, welchen Einfluss diese auf den Unternehmenserfolg nimmt bzw. nehmen kann.

6.2. Methodisches Vorgehen

Da es sich bei der Fallstudie um ein weitgehend „unerforschtes Feld“ handelt, eignet sich die qualitative Sozialforschung am besten. Durch die Komplexität des Themas und die großen Unterschiede innerhalb der Zielgruppe erscheint der Einsatz eines standardisierten Fragebogens wenig sinnvoll. Bei der Befragung sollen unter anderem auch „Lücken“ ermittelt werden, welche eher ungern schriftlich niedergelegt werden und auch nur mit geringen Erfolgsaussichten direkt abgefragt werden können.

Die ersten zwei Teilfragen wurden bereits durch den theoretischen Erklärungsrahmen erläutert. Die letzten drei Teilfragen beziehen sich speziell auf die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation des Donau Zentrum Wien und sollen durch eine qualitative-explorative Forschungsweise erläutert werden.

Für die Datenerhebung erscheint es sinnvoll verschiedene Instrumente zu kombinieren, damit eine umfassende Erkenntnis über den Untersuchungsgegenstand möglich ist. Daher sollen in der Untersuchung primär Leitfadeninterviews durchgeführt und auf die Auswertung von Dokumenten zurückgegriffen werden. Durch die Auswertung von Dokumenten, soll im ersten Schritt ein genereller Einblick in die Organisation des Donau Zentrum Wien ermöglicht werden. Im darauffolgenden Schritt werden solche Dokumente untersucht, welche Aufschlüsse über die Kommunikationspolitik bzw. die Nachhaltigkeitskommunikation des Donau Zentrums Wien geben. Während der Untersuchung werden sowohl schriftliche Kommunikationsmittel, also auch elektronische Kommunikationsmittel ausgewertet und analysiert. Dabei handelt es sich einerseits um Berichte und Broschüren, sowie andererseits um Internetseiten.

Der Kern der Datensammlung der Magisterarbeit liegt jedoch in dem Instrument des Leitfadeninterviews. Da die Magisterarbeit auf dem handlungsorientierten Kommunikationsansatz nach Zerfaß beruht erscheint es sinnvoll teilstrukturierte Leitfadeninterviews durchzuführen, um Information aus erster Hand zu generieren.

Für die Untersuchung mit explorativem Charakter ist das teilstrukturierte Leitfadeninterview besonders gut geeignet, da es eine größere Nähe zum Gegenstand ermöglicht. Diese Methode hat den Vorteil, dass der Interviewer mit Hilfe seines Fragenkatalogs zwar konkrete Fragen stellt, diese aber von der interviewten Person offen beantwortet werden kann und dadurch das Gespräch möglicherweise auch auf neue Gesichtspunkte gerichtet und gegebenenfalls erweitert wird. Dies bedeutet, dass der Interviewer zwar das Leitfadeninterview steuert, jedoch die Reihenfolge der Fragestellungen nicht zwingend einzuhalten ist. Nicht zu vergessen ist, dass es sich bei den Interviews um individuelle Aussagen handelt. Diese geben subjektive Meinungen wieder und können missverständlich oder lückenhaft sein. Daher ist die Auswertung von weiteren Dokumenten unerlässlich um einen objektiven Gesamteindruck zu erhalten.

Es sollen teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit relevanten Personen aus den drei Teilbereichen nach der Theorie der Unternehmenskommunikation von Zerfaß stattfinden:

- Für die Organisationskommunikation wurde ein Leitfadeninterview mit dem Centermanager des Donau Zentrum Wien durchgeführt.
- Für die Marktkommunikation wurden zwei Leitfadeninterviews mit jeweils einem Shopmanager im Donau Zentrum Wien durchgeführt.
- Für die Öffentlichkeitsarbeit wurde ein Leitfadeninterview mit dem Bezirksvorsteher des 22. Wiener Gemeindebezirks durchgeführt.

Das methodische Vorgehen soll eine Übersicht über die Leistungen des Donau Zentrum Wien in ihrer Nachhaltigkeitskommunikation in den drei Teilbereichen Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit geben. Das Fallbeispiel soll aufzeigen, inwieweit die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation den theoretischen Ansprüchen gerecht werden kann und welcher Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird.

Im Folgenden Kapitel werden die Merkmale eines teilstrukturierten Leitfadeninterviews genauer erläutert.

6.3. Teilstrukturiertes Leitfadeninterview

Grundsätzlich lässt sich zwischen einem stark strukturierten und einem weniger stark strukturierten Leitfadeninterview unterscheiden. Das teilstrukturierte Leitfadeninterview lässt sich dabei zwischen diesen beiden Formen verordnen. Das teilstrukturierte Leitfadeninterview beruht, wie alle verschiedenen Typen eines Leitfadeninterviews, auf der Grundlage eines Leitfadens, welcher im Vorfeld des Interviews erstellt wird und während des Interviews als Strukturierungshilfe dient (Rager G., Oestmann I., Werner P., Schreier M. & Groeben N., 2000).

Dabei enthält der Leitfaden eine Reihe von Fragen, welche im Allgemeinen offen formuliert werden, sodass der Interviewpartner die Möglichkeit hat die Fragen frei zu beantworten (Rager et al., 2000). Die Fragen im Leitfaden werden dabei nicht zwingend nacheinander abgearbeitet, sondern der Interviewer hat, neben seiner typischen Rolle als Interviewer, darüber hinaus die Aufgabe die Fragen flexibel an den Interviewverlauf anzupassen. Dies betrifft sowohl die individuelle Anpassung der Reihenfolge, als auch die der Formulierung sowie den Inhalt an den Befragten (Rager et al., 2000).

Zwar sind die Fragen vorbereitet und vorformuliert, jedoch ist die Reihenfolge sowie die präzise Formulierung nicht gegeben, da der Interviewer je nach Interviewsituation entscheiden kann, wann was gefragt wird und ob gegebenenfalls eine Frage bereits beantwortet wurde. Darüber hinaus kann der Interviewer auch neue Fragen, welche nicht im Fragenkatalog stehen, in das Gespräch einbringen, wenn diese sich erst im Gespräch entwickelt haben und zum Erkenntnisgewinn beitragen (Rager et al., 2000).

Bei einem teilstrukturierten Leitfadeninterview kann es vorkommen, dass sich der Gesprächsverlauf ändert, wenn vertieft auf eine für das Forschungsfeld relevante Problematik eingegangen wird. Wichtig bei einem teilstrukturierten Leitfadeninterview ist es die Erfahrungen des Befragten zu erkunden, anstatt strikt den Verlauf des Fragenkatalogs zu folgen. Es geht vor allem darum, das Interview an den Gesprächsverlauf des Befragten anzupassen.

Der Interviewer hat hier vor allem die Verantwortung den Gesprächsfluss aufrecht zu erhalten und den Befragten in seinen Gedankengängen zu unterstützen (Rager et al., 2000). Der Leitfaden soll jedoch garantieren, dass die für die Forschung relevanten Themen auch wirklich angesprochen werden und bietet außerdem die Möglichkeit, dass die Interviews

miteinander vergleichbar sind, da durch den Leitfaden eine bestimmte Struktur eingehalten wird (Rager et al., 2000).

Im nachfolgenden Kapitel werden die einzelnen Aspekte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erläutert, welche als Auswertungsmethode verwendet wird.

6.4. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse dient der Auswertung der Leitfadeninterviews. Dabei handelt es sich nach Mayring (2015) um eine strukturierte Auswertungsmethode, bei welcher das Datenmaterial mit Hilfe von Kategorien bearbeitet und ausgewertet wird.

Laut Mayring ist der Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse, dass das zu analysierende Material immer in seinem Kommunikationszusammenhang verstanden wird. Die Analyse beruht auf einem systematischen und regelgeleiteten Vorgehen, welches vorab festgelegt wird. Wichtig hierbei ist, dass die Inhaltsanalyse kein standardisiertes Instrument darstellt, sondern immer an den konkreten Gegenstand angepasst und auf die für die Untersuchung relevanten Fragestellungen konstruiert wird (Mayring, 2015).

Im Unterschied zu der „freien“ Analyse wird durch das regelgeleitete Vorgehen jeder einzelne Schritt der Analyse begründet und dadurch nachvollziehbar für andere Forscher. Dabei stellt das Kategoriensystem das zentrale Element der Analyse dar. Es ermöglicht Außenstehenden die einzelnen Analyseschritte sowie den Ausgangspunkt der Untersuchung zu verstehen. Außerdem sind die Ergebnisse durch die Bildung eines Kategoriensystems vergleichbar. Wichtig hierbei ist, dass die vorgeschlagenen Verfahren immer auf die konkrete Untersuchung bzw. Studie angepasst werden müssen und nicht blind von einem Gegenstand auf den anderen übertragen werden können (Mayring, 2015).

Mayring erläutert die qualitative Inhaltsanalyse als eine Auswertungsmethode, welche mit bereits fertigem sprachlichem Material arbeitet. Sie besteht aus drei wesentlichen Analyseschritten, welche im Folgenden erläutert und auf das konkrete Fallbeispiel angewendet werden.

Im ersten Schritt muss das Material, welches den Grundbaustein für die Analyse bildet festgelegt werden. Hierbei ist es wichtig, dass das Material eine repräsentative Teilmenge der Untersuchung bildet. Zudem wird darauf geachtet, dass nur diejenigen Textstellen ausgesucht werden, welche sich auf die Forschungsfragen beziehen (Mayring, 2015).

In dem Fallbeispiel dieser Magisterarbeit, handelt es sich um vier teilstrukturierte Interviews, mit Vertretern aus den drei Teilbereichen Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem werden noch relevante Dokumente wie CSR-Berichte und die Webseite des Unternehmens durchleuchtet.

Im zweiten Schritt soll erläutert werden, wer das Material aus welchem Grund zusammengetragen hat. In dem konkreten Beispiel war die Teilnahme an den Interviews freiwillig. Die Befragten hatten die Möglichkeit vorab den Fragekatalog zu erhalten um einen ersten Eindruck zu bekommen, dies wurde jedoch nicht wahrgenommen. Bei den Gesprächen handelte es sich um teilstrukturierte Leitfadeninterviews, d.h. es gab einen Leitfaden mit Fragen, diese wurden jedoch in der Formulierung und Reihenfolge an die jeweilige Interviewsituation angepasst. Außerdem konnten die befragten Personen die Fragen offen beantworten und ihren Gedankengängen zu der Thematik der Nachhaltigkeitskommunikation freien Lauf lassen. Durch diese offene Interviewsituation wurde die Möglichkeit gegeben, die Äußerungen, Meinungen und Ideen der befragten Person nicht zu beeinflussen oder in eine bestimmte Richtung zu drängen.

Im Einzelnen handelt es sich um folgende Interviewpartner:

- **Interview 1 (I1) (Organisationskommunikation)**

Für die Organisationskommunikation fand am 9. Februar 2018 ein Interview mit dem Centermanager in der Centerverwaltung des Donau Zentrum Wien statt.

- **Interview 2 (I2) (Öffentlichkeitsarbeit)**

Für die Öffentlichkeitsarbeit fand am 21. Februar 2018 ein Interview mit dem Bezirksvorsteher des 22. Wiener Gemeindebezirks im Magistrat statt.

- **Interview 3 (I3) (Marktkommunikation)**

Für die Marktkommunikation fand am 22. Februar 2018 ein Interview mit dem Geschäftsführer eines Elektronikgeschäft in seinem Büro im Donau Zentrum Wien statt.

- **Interview 4 (I4) (Marktkommunikation)**

Für die Marktkommunikation fand am 18. April 2018 ein Interview mit dem Filialleiter einer Bank in seinem Büro im Donau Zentrum Wien statt.

Durch das Interview mit dem Centermanager des Donau Zentrum Wien, wurde der Kontakt zu den zwei Interviewpartnern in der Marktkommunikation (Geschäftsführer / Filialleiter) hergestellt. Das Interview mit dem Bezirksvorsteher wurde über eine direkte E-Mail Anfrage ermöglicht.

Zusätzliches Material, welches als relevant für die Untersuchung des Fallbeispiels ist, wurde über den Centermanager ausgehändigt oder auf verschiedenen Webseiten, wie beispielsweise der Homepage des Unternehmens eingesehen.

Im dritten Schritt werden die formalen Charakteristika des Materials erläutert (Mayring, 2015). Hierbei wurden die Interviews mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgenommen und daraufhin eigenständig in ein Word-Dokument transkribiert.

Dabei war folgende Transkriptionsanweisung vorgesehen:

- Vollständige und wortwörtliche Transkription (Wortwiederholungen wie „und und“ wurden weggelassen),
- der Inhalt steht im Vordergrund: Wortlaute wie „äh“ oder „hm“ wurden weggelassen,
- Auffälligkeiten wie Räuspern, Lachen oder kurze Pausen werden nicht transkribiert,
- deutlich längere Pausen werden durch Auslassungspunkte markiert (...),
- Dialekte werden im normalen Schriftdeutsch aufgenommen,
- umgangssprachliche Merkmale werden weggelassen,

- sowie Satzbaufehler bereinigt.

Die Transkripte der Interviews enthalten meist mehr Information als man für die Beantwortung der Forschungsfragen benötigt. Daher muss die Datenmenge auf die für die Analyse relevanten Textstellen reduziert werden. Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht dabei die Bildung eines Kategoriensystems, mit dessen Hilfe Zeile für Zeile des Interviewmaterials durchgearbeitet wird, um die relevanten Textstellen für die Beantwortung der Forschungsfragen herauszufiltern (Mayring, 2015).

Durch die Bildung eines Kategoriensystems soll eine bestimmte Struktur aus dem Material herausgearbeitet werden. Nach Mayring müssen die Strukturierungsdimensionen genau bestimmt und aus den Forschungsfragen hervorgehen sowie theoretisch fundiert sein, es werden sogenannten Oberkategorien gebildet. Innerhalb dieser Strukturierung lassen sich dann die Textstellen in weitere Ausprägungen unterteilen, hierbei entstehen sogenannte Unterkategorien. Wann nun eine Aussage unter welche Kategorie fällt muss genau definiert werden. Dabei ist das Ankerbeispiel ein typisches Interviewzitat für die jeweilige Kategorie und verdeutlicht nochmals welche Aussagen hierunter fallen. Mit Hilfe der Kodierregeln wird festgelegt, welche Aspekte eine Aussage aufweisen muss, um in die jeweilige Kategorie zu passen, es wird eine eindeutige Zuordnung ermöglicht.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Oberkategorien bereits beim Erstellen des Theorieteils gebildet, d.h. deduktiv entwickelt. Sie dienen dabei als Grundlage für die Leitfadenerstellung. Die Unterkategorien sind induktiv anhand des Interviewmaterials entstanden. In dem vorliegenden Fallbeispiel wurden fünf Oberkategorien entwickelt, dabei enthält nicht jede Oberkategorie zwangsläufig auch Unterkategorien.

Im Folgenden werden die einzelnen Kategorien mit Definition und Kodierregeln aufgelistet:

	Kategorienbezeichnung	Definition der Kategorie	Kodierregel
OK1	Gründe für Nachhaltigkeit im Unternehmen	Alle Aussagen die sich mit den Entscheidungen Nachhaltigkeit im Unternehmen zu betreiben auseinandersetzen.	

UK1.1.	Ökonomische Gründe	Aussagen, welche sich mit wirtschaftlichen Gründen auseinandersetzen.	
UK1.2.	Ökologische Gründe	Aussagen, welche sich mit umweltspezifischen Gründen auseinandersetzen.	
UK1.3	Gesellschaftliche Gründe	Aussagen, welche sich mit gesellschaftlichen und sozialen Gründen auseinandersetzen.	
OK2	Integration der Nachhaltigkeit	Alle Aussagen die sich mit der Einbindung von Nachhaltigkeit in den einzelnen Kommunikations-arenen befassen.	
UK2.1	Integration innerhalb der Organisation	Aussagen, welche sich mit der innerbetrieblichen Integration beschäftigen.	
UK2.2	Integration innerhalb des Marktes/Shops	Aussagen, welche sich mit der Integration des Marktes/ Shops auseinandersetzen.	
UK2.3	Integration der Öffentlichkeit	Aussagen, welche sich mit der Integration der Öffentlichkeit auseinandersetzen.	
OK3	Erfolge bzw. Stärken in der Nachhaltigkeit	Alle Aussagen die sich mit Erfolgen in der Nachhaltigkeit befassen.	Alle Aussagen, welche sich mit bereits umgesetzten bzw. laufenden Maßnahmen beschäftigen.
UK3.1	Ökonomische Erfolge	Aussagen, welche sich mit wirtschaftlichem Erfolg in der Nachhaltigkeit befassen.	
UK3.2	Ökologische Erfolge	Aussagen, welche sich mit umweltspezifischem Erfolg beschäftigen.	
UK3.3	Gesellschaftliche Erfolge	Aussagen, welche sich mit gesellschaftlichen bzw. sozialen Erfolg beschäftigen.	
OK4	Schwächen in der Nachhaltigkeit	Darunter fallen alle Aussagen, welche sich mit Problemen und/oder Verbesserungsvorschlägen in der nachhaltigen Kommunikation befassen.	Inbegriffen sind auch solche Aussagen, die ein Nichtwissen bzgl. der Nachhaltigkeitskommunikation umfassen.
OK5	Zielgruppen in der Nachhaltigkeitskommunikation	Alle Aussagen, welche sich mit den Zielgruppen befassen.	Aussagen welche die Zielgruppe explizit erwähnen.

Nach mehrmaliger Überprüfung des Datenmaterials haben sich die oben genannten Ober- und Unterkategorien als sinnvoll erwiesen. Dabei wurden im ersten Schritt alle relevanten Textstellen markiert, welche eine Aussage zur Fragestellung umfassen. Diese Textstellen wurden gesammelt und anschließend paraphrasiert. Dies bedeutet, dass die Textstellen nur noch auf den Inhalt beschränkt wurden, sodass die Kernaussage übrigbleibt, alle nicht inhaltsrelevanten Textbestandteile wie Füllwörter wurden weggelassen.

Nachfolgend ein Beispiel für die Paraphrasierung:

Beispiel

Originaltext aus dem Transkript:

Paraphrase:

„... die Leute heutzutage sehr stark oder das Bewusstsein ist eben viel größer auch, wo verbringe ich meine Zeit, welche Produkte konsumiere ich, d.h. da ist einfach die Nachfrage auch sehr stark und die Leute sind mittlerweile auch sehr fordernd geworden und dem wollen wir auch Rechnung tragen, auch die Produkte die wir über unsere Shops hier anbieten aber natürlich auch das ganze Gebäude und der Umgang des Gebäudes mit Ressourcen.“
(I1/ 8-13)

Die Leute heutzutage haben ein starkes Bewusstsein, wo sie ihre Zeit verbringen und welche Produkte sie kaufen. Das Donau Zentrum möchte den Forderungen gerecht werden und möchte die Leute über Nachhaltigkeit informieren. Einerseits die Produkte in den Shops, aber auch über das Ressourcenmanagement im Gebäude selbst.

Paraphrasen bleiben dabei sehr nah am Originaltext. Anschließend werden die Paraphrasen generalisiert. Dies bedeutet, dass die inhaltlichen Aussagen der Paraphrasen dem Sinn nach in der neuen Formulierung gleichbleiben.

Nachfolgend ein Beispiel:

Originaltext im Texttranskript	Paraphrase	Generalisierung
„... die Leute heutzutage sehr stark oder das Bewusstsein ist eben viel größer auch, wo verbringe ich meine Zeit, welche Produkte konsumiere ich, d.h. da ist einfach die Nachfrage auch sehr stark und die Leute sind mittlerweile auch sehr fordernd geworden und dem wollen wir auch Rechnung tragen, auch die Produkte die wir über unsere Shops hier anbieten aber natürlich auch das ganze Gebäude und der Umgang des Gebäudes mit Ressourcen.“ (II/ 8-13)	Die Leute heutzutage haben ein starkes Bewusstsein, wo sie ihre Zeit verbringen und welche Produkte sie kaufen. Das Donau Zentrum möchte den Forderungen gerecht werden und möchte die Leute über Nachhaltigkeit informieren. Einerseits die Produkte in den Shops, aber auch über das Ressourcenmanagement im Gebäude selbst.	Nachhaltigkeit ist ein präsenten Thema in der heutigen Gesellschaft, deshalb möchte auch das Donau Zentrum den Ansprüchen gerecht werden.

In dem letzten Schritt wird eine Reduktion bzw. Subsumtion vorgenommen und die Paraphrasen mit denselben Aussagen zusammengefasst. Anschließend ergab sich das endgültige Kategoriensystem wie oben abgebildet. Es wurden alle Transkripte der Interviews Schritt für Schritt gesichtet und die relevanten Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet.

6.5. Forschungsfragen

Im Folgenden werden die Fragestellungen für das Fallbeispiel Donau Zentrum Wien dargestellt. Anhand dieser Fragestellungen soll die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens analysiert werden.

Im Fokus steht die Frage:

„Wie kann unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zum Unternehmenserfolg beitragen?“

Daraus lassen sich folgende Teilfragen ableiten:

- *„Wie erfüllt das Donau Zentrum Wien die Kriterien für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation?“*
- *„Was sind die Stärken und Schwächen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Donau Zentrum Wien?“*
- *„Wie begegnet das Donau Zentrum Wien in seiner unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation den Herausforderungen und welche Erfolge konnten erzielt werden?“*

Die drei Teilfragen sollen durch das empirische Vorgehen bearbeitet werden. Dabei werden die Daten, wie bereits in den vorherigen Kapiteln ausführlich dargestellt, durch teilstrukturierte Leitfadeninterviews und weitere relevante Dokumente erläutert.

7. Auswertung

Als Fallbeispiel dient das Donau Zentrum Wien. Im Zeitraum Februar bis April 2018 wurden vier teilstrukturierte Leitfadeninterviews geführt und zudem zahlreiche Dokumente ausgewertet.

Vorerst soll das Unternehmen porträtiert werden und ein Überblick über die Leistungen des Unternehmens in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegeben werden.

7.1. Das Donau Zentrum Wien

Das Donau Zentrum Wien befindet sich im 22. Wiener Gemeindebezirk und wurde 1975 Aufgrund der Unterversorgung im Norden Wiens erbaut. Zu Beginn hatte das Donau Zentrum bereits eine Verkaufsfläche von ca. 22.800 qm und schon in der Anfangsphase eine überregionale Bedeutung (Donau Zentrum: Geschichte. o.D.).

In den kommenden Jahrzehnten wurde das Donau Zentrum mehrmals ausgebaut und die Verkaufsfläche vergrößert. Außerdem wurde 1998 durch das „Donau Plex“ ein Kinocenter und ein Erlebnisgastronomiebereich geschaffen. Dabei handelt es sich um das größte Entertainmentcenter in Wien (Donau Zentrum: Geschichte. o.D.).

Im Jahr 2003 wird das Donau Zentrum von der Unibail-Rodamco Gruppe übernommen und ist nun ein Teil der „größten börsennotierten Immobilien-Investment- und Managementgesellschaft im europäischen Einzelhandelssektor“ (Donau Zentrum: Geschichte. o.D.). In den darauffolgenden Jahren wurde das Donau Zentrum komplett modernisiert und die Verkaufsfläche erneut ausgebaut. Mittlerweile hat das Donau Zentrum eine Verkaufsfläche von zirka 50.000 qm mit 212 Shops sowie 57 Gastronomiebetriebe. Es ist das somit das größte Shoppingcenter der Stadt Wien (Donau Zentrum: Geschichte. o.D.).

Seitdem das Donau Zentrum Teil der Unibail-Rodamco Gruppe ist, hat sich das Center dazu entschieden bewusst mit der Verantwortung gegenüber der Umwelt und ihren Partnern umzugehen.

Exkurs Unibail-Rodamco Gruppe „Better Places 2030“

Die Unibail-Rodamco Gruppe, Europas führendes börsennotiertes Immobilienunternehmen, spielt als Konzern eine wichtige Rolle im Umgang mit der Umwelt und der Gesellschaft und muss bzw. sollte daher nachhaltig handeln. Seit über zehn Jahren spielt der CSR-Bericht der Gruppe eine wichtige Rolle in der Unternehmensstrategie.

Der Konzern hat eine neue Langzeitstrategie bezüglich seines Umgangs mit der Umwelt und Gesellschaft entwickelt. Diese Langzeitstrategie nennt sich „Better Places 2030“ und dreht sich dabei um vier Säulen:

1. Weniger CO2- Emission, bessere Gebäude

Unibail-Rodamco ist das erste Unternehmen in der Gewerbeimmobilienbranche das sich verpflichtet hat, die durch den Bau verursachten CO2-Emission erheblich und auf breiter Basis zu reduzieren. Das große Ziel ist es bis 2030 – 50% des CO2-Fußabdrucks der Immobilien zu reduzieren. Dabei soll – 35% des CO2-Fußabdrucks durch neue Entwicklungsprojekte und -70% des CO2-Fußabdrucks aus dem Betrieb der bestehenden Vermögenswerte reduziert werden (Unibail Rodamco 2016, Better Places 2030).

2. Weniger umweltschädlicher Transport, bessere Vernetzung

Das große Ziel ist es, dass bis 2030 75% aller Besucher mit nachhaltigem Verkehrsmittel anreisen. Die Gruppe entwickelt nachhaltige Transportmöglichkeiten um vor allem die Verschmutzung durch den Besuchertransport sowie Händlerlogistik zu reduzieren (Unibail Rodamco 2016, Better Places 2030).

3. Weniger lokale Arbeitslosigkeit, bessere Gemeinschaften

Unibail-Rodamco baut langfristig Partnerschaften in den Ländern auf, in denen die Gruppe ihr Vermögen entwickelt und betreibt. Diese Partnerschaften umfassen die tägliche Arbeit mit allen, die an der Entwicklung lokaler Gemeinschaften beteiligt sind: gewählte Amtsträger, lokale Behörden, Unternehmen und NGOs. Ziel ist es, 1000 jungen Menschen pro Jahr Arbeit in den europäischen Shoppingcentern zu verschaffen, Unterstützung von Wirtschaftsakteuren in lokalen Gemeinschaften,

ein jährliches Event mit einer lokalen NGO sowie die Entwicklung von Dienstleistungen für die Mitarbeiter, welche in den Shoppingcentern der Gruppe arbeiten zu gewährleisten (Unibail Rodamco 2016, Better Places 2030).

4. Weniger „Top-Down“, bessere kollektive Macht

Eine CSR-Strategie ist nur dann voll wirksam, wenn die Unterstützung von der Motivation der Mitarbeiter und Anspruchsgruppen (Stakeholdern) getragen wird. Es muss in die täglichen Handlungen jedes Einzelnen einbezogen werden, egal ob man in der Zentrale oder in den Shoppingcentern der Gruppe in direkten Kontakt mit den lokalen Gemeinschaften arbeitet. Ziel ist es, einen jährlichen Solidaritätstag zu schaffen, an welchem die gesamten Mitarbeiter der Gruppe teilnehmen und darüber hinaus sollen nachhaltige Ziele gesetzt werden, welche an die einzelnen Gruppenaktivitäten angepasst sind (Unibail Rodamco 2016, Better Places 2030).

Die „Better Places 2030“ Strategie gilt für alle Unibail-Rodamco Shoppingcenter und -büros in den 11 Einsatzländern, in welchen die Gruppe arbeitet. Die einzelnen Center sind verpflichtet die Unternehmensstrategie umzusetzen und die Ziele zu verfolgen.

7.2. Auswertung der Leitfadeninterviews

Wie bereits in Kapitel 6.4. dargestellt wurden fünf Oberkategorien für die Auswertung der Leitfadeninterviews deduktiv, sowie induktiv neun Unterkategorien gebildet. Im folgenden Kapitel sollen die Textstellen der jeweiligen Kategorie zusammengefasst und die Ergebnisse je Kategorie erläutert werden.

Es soll noch einmal festgehalten werden, dass es sich bei dem Datenmaterial um einzelne Ansichten und Meinungen der befragten Personen handelt. Daher muss berücksichtigt werden, dass die Aussagen teilweise verzerrt oder lückenhaft sein können. Um eine objektive Gesamtanalyse der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation des Donau Zentrum Wien zu erfassen, müssen daher auch weitere Dokumente zur Analyse herangezogen werden.

7.2.1. Zusammenfassung Kategorien

Die **erste Oberkategorie** befasst sich mit allen Aussagen, welche sich mit den Entscheidungen Nachhaltigkeit im Unternehmen zu betreiben auseinandersetzen. Dabei erscheint es sinnvoll, drei Unterkategorien zu bilden, welche die Aussagen noch einmal präziser unterteilen. Zum einen in ökonomische (UK 1.1.), ökologische (UK 1.2.) sowie gesellschaftliche Gründe (UK 1.3.).

Das Donau Zentrum Wien hat sich aus unterschiedlichen Aspekten dazu entschlossen Nachhaltigkeit im Unternehmen zu betreiben. Dabei hat die Auswertung des Interviewmaterials ergeben, dass vor allem wirtschaftliche Faktoren ausschlaggebend für diese Entscheidung sind. Nachhaltigkeit ist in der heutigen Gesellschaft ein relevantes Thema, welches auch von Unternehmen aufgegriffen wird. Dabei möchte das Donau Zentrum einerseits ein Bewusstsein schaffen, andererseits auch seine Wirtschaftlichkeit in verschiedenen Aspekten fördern: *„Wichtig ist für uns den bewussten Umgang mit den Ressourcen nach außen zu tragen und darüber hinaus ein Bewusstsein schaffen, dass auch wir keine Ressourcen unnötig verschleudern.“* (I1/ 68-72). Durch die unternehmerische Nachhaltigkeit und den bewussten Umgang mit den Ressourcen kann das Unternehmen Kosten einsparen und darüber hinaus eine Vorreiterrolle auf dem Markt und gegenüber den Mitbewerbern einnehmen (I1/ 83-84).

Auch für Investoren ist Nachhaltigkeit ein Aspekt, welchen sie bei Investitionen berücksichtigen. Als Teil eines börsennotierten Unternehmens ist das Donau Zentrum darauf bedacht, den Erwartungen dieser Anspruchsgruppe gerecht zu werden um Investitionen in das Shopping Center zu fördern bzw. zu begünstigen (I1/ 72-75). Darüber hinaus kann durch die unternehmerische Nachhaltigkeit auch eine neue Käuferschicht generiert werden bzw. die bestehende Kundenbindung gefestigt werden. Das Unternehmen gewinnt durch die nachhaltigkeitsbezogene Kommunikation an Attraktivität und kann seine Reputation sicherstellen. Außerdem erzielt das Unternehmen durch die steigenden Kundenanzahl und Investitionen auch wirtschaftliche Erfolge.

Nachhaltigkeit verschafft dem Unternehmen aber auch ökologische Vorteile. Als größtes Einkaufszentrum in Wien ist es besonders wichtig, dass Nachhaltigkeit einen Stellenwert in der Unternehmensstrategie erhält, denn Unternehmen haben eine Verpflichtung

gegenüber der Umwelt und sollten diesbezüglich ein Vorbild sein (I2/ 89-90). Das nachhaltigkeitsbezogene Handeln könnte dazu führen, dass auch andere Unternehmen darüber nachdenken Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensstrategie umzusetzen.

Betrachtet man die gesellschaftlichen Gründe hat das Interviewmaterial gezeigt, dass vor allem ein soziales Engagement gegenüber der lokalen Gesellschaft ein ausschlaggebender Aspekt ist. Das Unternehmen sieht sich verpflichtet nicht nur gegenüber der Umwelt nachhaltig zu wirtschaften, sondern auch einen nachhaltigen Mehrwert in der Gesellschaft zu schaffen (I4/ 112-115).

*Die **zweite Oberkategorie*** befasst sich mit der Integration der Nachhaltigkeit. Dabei werden alle Aussagen berücksichtigt, die sich mit der Einbindung der einzelnen Kommunikationsarenen (Organisations-, Markt- und Öffentlichkeitskommunikation) befassen. Auch hier erscheinen Unterkategorien als sinnvoll, um einerseits die Integration innerhalb der Organisation (UK 2.1.), innerhalb des Markts bzw. Shops (UK 2.2.), sowie die Textstellen, welche sich mit der Integration der Öffentlichkeit auseinandersetzen (UK2.3.) zu gliedern.

Die Auswertung des Interviewmaterials hat gezeigt, dass dabei der Schwerpunkt der Integration vor allem auf den Organisationsmitgliedern selbst liegt. Dabei gibt es jährliche Ziele, in welchem die Mitarbeiter mindestens ein Nachhaltigkeitsprojekt benennen müssen (I1/58-62). Außerdem werden alle Informationen bezüglich nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen mit den Mitarbeitern geteilt. Dabei werden auch Informationen zum jährlichen Strom- und Wasserverbrauch ausgetauscht. Die Shops und die Öffentlichkeit werden nur zum Teil in den Prozess der unternehmerischen Nachhaltigkeit eingebunden. Hier sind noch einige Verbesserungen in der Kommunikationsstruktur sowie im -prozess vorzunehmen, auf welche in folgenden Kapiteln noch genauer eingegangen wird.

*Die **dritte Oberkategorie*** berücksichtigt alle Textstellen, welche sich mit den Erfolgen bzw. Stärken in der Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Auch hier erscheint es als sinnvoll, drei Unterkategorien zu bilden um so die wirtschaftlichen (UK3.1.), die umweltspezifischen (UK3.2.) sowie die Erfolge, welche sich mit gesellschaftlichen bzw. sozialen Stärken beschäftigen (UK 3.3.), zu unterscheiden.

Das Donau Zentrum Wien zeigt in unterschiedlichen Bereichen Stärken bzw. Erfolge in der Nachhaltigkeit. Dabei können ökologische und wirtschaftliche Erfolge vor allem durch ein gutes Ressourcenmanagement (Strom- und Wasserverbrauch), als auch durch Vorgaben von gruppenübergreifenden Zielen erreicht werden. Als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe muss auch das Donau Zentrum Wien die Gruppenziele 2030 (siehe Kapitel 7.1) erfüllen. Hier beweist das Shopping Center vor allem in Bezug auf die CO₂-Reduktion Stärken (I1/26-28).

Durch das effiziente Ressourcenmanagement konnte das Donau Zentrum Wien bereits Erfolge nachweisen. Das Unternehmen konnte durch sein effektives Mülltrennungssystem (I1/45-51) sowie durch die jährlichen Ziele für Strom- und Wasserverbrauch bereits Kosteneinsparungen vornehmen (I1/16-19). Die Integrierung einer Smartphone-App, in welcher die Betriebe unterschiedliche Statistiken zum Strom- oder Wasserverbrauch einsehen können, fördert zusätzlich den bewussten Umgang mit Ressourcen und kann ein nachhaltiges Wirtschaften unterstützen.

Durch das effektive Mülltrennungssystem können nicht nur die Kosten reduziert, sondern auch ökologische Vorteile geschaffen werden. Die Shops sind selbst für ihre Müllentsorgung verantwortlich und wollen aus ökonomischen Gründen weniger Müll produzieren (I3/ 34-37; I1/ 36-43). Dies hat auch einen positiven Effekt auf die Umwelt - denn weniger Kosten bedeutet weniger Müll.

Weitere ökologische Stärken weist das Donau Zentrum in der Energie- und Wasserversorgung auf. Ein Großteil der Energie wird aus nachhaltigen Ressourcen wie Wasserkraft oder Photovoltaik-Anlagen gewonnen (I1/29-35). In der Wasserversorgung wird auf die Nutzung von eigenen Hausbrunnen sowie Regenwasser zurückgegriffen um so einen gemeinsamen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zu fördern. Darüber hinaus hat sich das Shopping Center dazu verpflichtet alle Beleuchtungskörper bis 2020 in LED zu tauschen um so weitere Energieeinsparungsmaßnahmen zu schaffen. Auch intern versucht das Unternehmen das Bewusstsein der Mitarbeiter zu stärken, in dem es Recycling Stationen in den Büros bereitstellt und andere interne Aktionen stattfinden (I1/ 153-157).

Gesellschaftliche bzw. soziale Erfolge konnte das Shopping Center durch unterschiedliche Beiträge erzielen. Beim „Solidarity Day“ arbeitet das Unternehmen gemeinsam mit NGOs an sozialen Projekten und fördert dadurch das soziale Engagement der Mitarbeiter und schafft einen nachhaltigen Mehrwert für die Gesellschaft (I1/ 169-176).

Darüber hinaus veranstaltet das Donau Zentrum eine jährliche Jobmesse, bei welcher jungen Erwachsenen die Möglichkeit erhalten die Betriebe im Donau Zentrum kennenzulernen. Mit der Jobmesse unterstützt das Unternehmen Jugendliche bei ihrem Einstieg in die Berufswelt und schafft zudem Arbeitsplätze (I1/ 162-166). Neben der Jobmesse bietet das Shopping Center auch Schulklassen die Möglichkeit beim „Tag der offenen Tür“ die Betriebe des Donau Zentrums kennenzulernen. Durch die Jobmesse sowie dem „Tag der offenen Tür“ unterstützt das Donau Zentrum die Jugendlichen bei der Jobsuche und fördert dadurch auch die Senkung der lokalen jugendlichen Arbeitslosenrate: *„Wir haben heuer auch das erste Mal gemeinsam teilgenommen an dieser Job-Messe (...) und dieses Engagement unterstützen wir natürlich sehr stark.“* (I3/ 78-85).

Die **vierte Oberkategorie** befasst sich mit den Schwächen in der Nachhaltigkeit. Darunter fallen alle Aussagen, die sich mit Problemen bzw. Verbesserungsvorschlägen in der Nachhaltigkeit und vor allem dem Kommunikationsprozess befassen. Durch diese Kategorie wird deutlich, dass das Donau Zentrum Schwächen in dem Kommunikationsprozess bezüglich nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen und Projekte aufweist (I2/ 62-67). Vor allem die Integration der einzelnen Anspruchsgruppen weist starke Verbesserungsmaßnahmen auf. So erreichen die Bemühungen und Maßnahmen unternehmerische Nachhaltigkeit zu betreiben nicht alle relevanten Anspruchsgruppen.

Die **fünfte Oberkategorie** befasst sich mit allen Aussagen, welche sich mit der Zielgruppe des Donau Zentrum befassen. Betrachtet man das Interviewmaterial wird deutlich, dass die interviewten Personen in diesem Fall nur Bezug auf die Zielgruppe des Shopping Centers aus Käufersicht verstehen und nicht andere relevante Anspruchsgruppen der unternehmerischen Nachhaltigkeit wie Lieferanten, Mitarbeiter, NGOs oder die umliegende Nachbarschaft erwähnen. Auf diesen Umstand wird aber zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal genauer eingegangen.

Vor allem Jugendliche werden von den Befragten als relevante Zielgruppe des Shopping Centers bezüglich ihrer Nachhaltigkeitskommunikation genannt. Dabei versucht das Shopping Center auf unterschiedlichen Kanälen sowohl online als auch offline die Jugendlichen anzusprechen: *„... wir haben verschiedenste Kanäle die natürlich auch auf die verschiedensten Zielgruppen ausgelegt sind. Das fängt an von Twitter über Facebook, bis hin zur Homepage und der Smartphone-App, aber auch Zeitungsinserate, Plakatwände*

etc. Also da versuchen wir wirklich auf vielen Ebenen die einzelnen Zielgruppen anzusprechen. Wobei wir fokussieren uns schon auf die Zielgruppen, die hier bei uns im Center vorherrschend sind. Also wir haben hier ein sehr junges Zielpublikum d.h. wir versuchen auch dieses Publikum entsprechend anzusprechen.“ (I1/ 101-107).

Durch die zusammenfassende Auswertung des Interviewmaterials lässt sich feststellen, dass das Donau Zentrum Wien bereits Maßnahmen für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation leistet, es jedoch einige Schwächen gibt, an welchen das Unternehmen arbeiten muss. In den folgenden Kapiteln soll noch einmal genauer auf die Leistungen des Donau Zentrum in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, sowie der Umgang mit den Herausforderungen in der Nachhaltigkeitskommunikation eingegangen werden um aufzuzeigen inwieweit das Unternehmen den theoretischen Ansprüchen gerecht wird. Dabei werden noch weitere relevante Dokumente für die Analyse in Anspruch genommen um ein umfassendes Bild über die Leistungen des Donau Zentrum zu erhalten.

7.3. Leistungen des Donau Zentrum in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen, greifen in alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ein und können durch eine harmonische Gewichtung dieser drei Dimensionen zum Unternehmenserfolg beitragen. Das Donau Zentrum setzt bereits in allen drei Dimensionen nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen durch, welche im folgenden Kapitel noch einmal genauer erläutert werden.

Mit 18,8 Millionen Besuchern jährlich ist das Donau Zentrum das größte Shopping Center in Wien (Unibail Rodamco (2016), Better Places. Annual And Sustainable Development Report 2016, S. 58). Seit 2003 ist das Donau Zentrum Teil der Unibail-Rodamco Gruppe und gehört somit zu dem größten börsennotierten europäischen Unternehmen der Gewerbeimmobilien Branche, mit einem Bestandportfolio von 43,1 Milliarden Euro im Jahr 2017 ("Unternehmensprofil Unibail-Rodamco", 2018). Die Gruppe agiert mit 102 Shopping Centern in 13 Ländern und hat über 3.700 Mitarbeiter ("The Group at a glance", o.D.).

Als größtes Einkaufszentrum in Wien und als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe besitzt das Donau Zentrum somit eine ökonomische Relevanz.

Das Donau Zentrum hat eine Verkaufsfläche von zirka 50.000 m² mit 212 Shops sowie 57 Gastronomiebetrieben und rund 2.500 Beschäftigten und somit einen großen Einfluss auf die Umwelt. Der Betrieb sowie die Klimatisierung des Einkaufszentrums verursacht einen enormen Energie- und Wasserverbrauch und trägt somit zum CO₂-Austoß bei. Durch seine Größe und die Vielfalt an Betrieben, verursacht das Donau Zentrum eine Menge an Abfall, welcher umweltgerecht entsorgt werden muss. Das Center muss außerdem nachhaltige Maßnahmen in seiner Infrastruktur treffen, da viele Besucher mit dem Auto anreisen und damit zusätzlich die Umwelt belasten.

Das Donau Zentrum versucht diesen ökologischen Herausforderungen unter anderem durch ein effizientes Ressourcenmanagement, Vorgaben im Energieverbrauch, sowie konzerneigenen Umweltzielen zu begegnen. In Zusammenarbeit mit den Shopbetreibern wurden Richtlinien erarbeitet, welche gemeinsame Lösungen für den effizienten Einsatz von Ressourcen vorschreibt. Dabei sind diese Vorgaben für alle Mieter verpflichtend um die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks voranzutreiben ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Bei der Stromversorgung greift das Unternehmen auf nachhaltige Ressourcen, wie Wasserkraft, Photovoltaikanlagen, Solaranlagen und Wärmerückgewinnung durch die Lüftungsanlage zurück. Dabei werden beispielsweise jährlich 170.000 kWh durch die Photovoltaikanlagen produziert, was in etwa dem durchschnittlichen Energieverbrauch von circa 40 Haushalten entspricht ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.). Durch die Nutzung von nachhaltigen Ressourcen kommt es zu einer jährlichen CO₂-Einsparung von circa 7.500 Tonnen, einer Menge die 600.000 Bäume im gleichen Zeitraum absorbieren können ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.). Durch die Solaranlagen wird teilweise die Warmwasserbereitung in den Sanitärbereichen versorgt, welches die Energieeinsparung zusätzlich unterstützt. Über 75% des anfallenden Mülls werden getrennt, sowie zur Energieproduktion durch Verbrennung des Restmülls bei der Wien Energie Fernwärme genutzt ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe muss auch das Donau Zentrum Wien die konzerneigenen Ziele erfüllen. Dabei handelt es sich um die „Better Places 2030“

Langzeitziele, welche sich mit der Umwelt, dem Menschen und der unternehmerischen Verantwortung auseinandersetzen und bereits in Kapitel 7.1. ausführlich erläutert wurde.

Der Ausbau der Infrastruktur rund um das Shopping Center fördert die umweltfreundliche Anreise. Durch seine gute Lage ist das Donau Zentrum einerseits gut zu Fuß zu erreichen, andererseits ist das Einkaufszentrum durch die Anbindung an das Radwegenetz der Stadt Wien, auch gut mit dem Fahrrad zu erreichen. Insgesamt gibt es sieben verschiedene Fahrradabstellplätze in den Bereichen des Shopping Centers, mit Ladestationen für Elektrofahrräder. Zudem verfügt das Center über Ladestationen für Elektroautos in den Parkhäusern ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.). Durch die sehr gute Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel der Stadt Wien, ist außerdem eine umweltfreundliche Anreise zum Donau Zentrum per U-Bahn, Straßenbahn oder Bus möglich.

Darüber hinaus besitzt das Donau Zentrum unternehmensunabhängige Zertifikate. Das Shopping Center hat unter anderem eine Klimaschutzpartnerschaft mit der Wien Energie Fernwärme und möchte mit dieser Partnerschaft einen weiteren Schritt zum Klimaschutz beitragen. ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Dabei möchte das Unternehmen seinen Energie- sowie Wasserverbrauch stetig senken und stärker auf CO₂-emissionsfreie Energieträger zurückgreifen. Die Partnerschaft mit der Wien Energie Fernwärme soll dabei die Einsparungsziele unterstützen.

2011 wurde das Donau Zentrum darüber hinaus von der Stadt Wien für den besten ÖkoBusiness Plan in der Kategorie „ÖkoBonus“ ausgezeichnet ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Dabei hat die Umweltschutzabteilung der Stadt Wien einen Leitfaden zum nachhaltigen Wirtschaften und zur Förderung der Effizienz und Sparsamkeit für Unternehmen entwickelt. Der Betrieb des Donau Zentrum wird unter Berücksichtigung dieser Richtlinien weiter optimiert ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Im selben Jahr ist das Donau Zentrum zu einem Klimabündnis-Betrieb geworden und hat sich dem Klimabündnis Österreich angeschlossen ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Es ist das größte kommunale Klimaschutz-Netzwerk Europas, welches sich zur Aufgabe gemacht hat sich aktiv für den Klimaschutz und Klimagerechtigkeit sowie einem

nachhaltigen Lebensstil einzusetzen ("Klimabündnis: Vision und Mission", o.D.). Dabei bauen sie ein globales Netzwerk von lokalen Akteuren, engagierten Gemeinden und Städten auf, um gemeinsam das Bewusstsein gegenüber der Umwelt zu schärfen ("Klimabündnis: Vision und Mission", o.D.). Durch die Mitgliedschaft im Klimabündnis Österreich soll der Energie- und Wasserverbrauch des Donau Zentrum gesenkt, sowie eine CO₂-Einsparung unterstützt werden. Außerdem wird durch die Mitgliedschaft im Klimabündnis Österreich, der Dialog über Nachhaltigkeit mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen gefördert. Das Klimabündnis schafft eine Plattform für den konstruktiven Austausch von Ideen, Verbesserungsvorschlägen oder die Entwicklung von Lösungsansätze für unternehmerische Nachhaltigkeit.

Zudem wurde das Unternehmen mit dem internationalen Nachhaltigkeitszertifikat „BREEAM“ mit „sehr gut“ für das Gebäudemanagement bewertet ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.). Bei dem Zertifikat BREEAM handelt es sich um eines der ersten unabhängigen Gebäudebewertungssysteme, welches weltweit verwendet wird und dabei ökologische und soziokulturelle Faktoren der Nachhaltigkeit von Gebäuden bewertet (BRE Group, o.D.). Unabhängige international anerkannte Bewertungssysteme unterstützen die Umsetzung der nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen und Ziele und fördern das positive Image, sowie die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens.

Auch in der Lieferanten-Kunden-Beziehung achtet das Unternehmen vermehrt auf die Verwendung von umweltfreundlichen Materialien in der Lieferantenauswahl ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.). Daher spielt bei der Auswahl der Partner, welche auch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der ökologischen Unternehmensziele einnehmen, die Verwendung von nachwachsenden und ökologisch unbedenklichen Materialien eine große Rolle. Durch diese Maßnahmen kann das Unternehmen auch Handelspartner dazu anregen, nachhaltiger zu wirtschaften um auf dem Markt zu bestehen bzw. die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten.

Durch das Engagement in diversen sozialen Projekten, nimmt das Donau Zentrum Wien seine soziale Verantwortung wahr.

Gemeinsam mit dem Mutterkonzern Unibail-Rodamco hat das Unternehmen die Initiative „UR for Jobs“ gegründet, um ihrer Verantwortung gegenüber der lokalen Gesellschaft gerecht zu werden ("Donau Zentrum: Beim Job Speed Dating zum Traumjob", o.D.). Dabei arbeitet das Unternehmen gemeinsam mit dem zukunftsorientierten Bildungsinstitut „ZIB

Training“ und dem Arbeitsmarktservice (AMS) auf einer Jobmesse, um junge Erwachsene für den Einstieg in das Berufsleben umfassend zu beraten. Dabei werden die Jugendlichen unter anderem von Trainern für das Vorstellungsgespräch bei potentiellen Unternehmen beraten ("Donau Zentrum: Beim Job Speed Dating zum Traumjob", o.D.). Seit 2017 erhalten Jugendliche durch das „Job Speed Dating“ die Möglichkeit das Gelernte umzusetzen und unterschiedliche Betriebe im Donau Zentrum von sich zu überzeugen.

Mit der Jobmesse bietet das Unternehmen jungen Erwachsenen eine Vielzahl an Berufsmöglichkeiten und Lehrstellen an und fördert somit die Senkung der Arbeitslosenrate in der lokalen Gesellschaft.

Darüber hinaus engagieren sich die Mitarbeiter des Unternehmens in Zusammenarbeit mit NGOs bei unterschiedlichen sozialen Projekten. Beispielsweise findet ein jährlicher „Soildarity Day“ statt, bei welchem die Mitarbeiter der Unbail-Rodamco Gruppe an einem sozialen Projekt teilnehmen und Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielt. Zudem bietet das Donau Zentrum Wien ein vielfältiges kulturelles Angebot an. Neben Kunstaussstellungen finden Fotowettbewerbe oder andere Events statt, durch welche das Unternehmen ein Raum für einen möglichen Diskurs mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen schafft.

7.4. Das Donau Zentrum und die Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation

Im nachfolgenden Kapitel soll aufgezeigt werden, wie das Donau Zentrum Wien den Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, welche bereits in Kapitel 4.2. erläutert wurden, begegnet. Dabei handelt es sich um die ökologische, soziale und ökonomische Herausforderung, sowie die Integrationsherausforderung.

7.4.1. Die ökologische und soziale Herausforderung

Die ökologische Herausforderung für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation besteht darin durch Kommunikationsmaßnahmen das umweltbewusste Verhalten innerhalb und außerhalb des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Dies ist sinnvoll, um unternehmensinterne Auseinandersetzungen mit ökologischen Problemen an die unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu tragen.

Die Nachhaltigkeitskommunikation eines Unternehmens kann der sozialen Herausforderung gerecht werden, indem es einen offenen Dialog mit den Anspruchsgruppen führt. Dadurch können bestimmte Maßnahmen getroffen werden um sozial-gesellschaftlichen Problemen entgegenzuwirken bzw. diese frühzeitig zu erkennen.

Das Donau Zentrum hat die Bedeutung des Klimaschutzes und das nachhaltige Wirtschaften frühzeitig erkannt und bereits Maßnahmen zum Schutz der Umwelt umgesetzt. Ebenso nimmt das Unternehmen seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahr und konnte bereits erste Ansätze entwickeln um sozial-gesellschaftlichen Problemen entgegenzuwirken. Dabei findet ein übergreifendes Umwelt- und Sozialmanagement in bestimmten Bereichen statt. Der Informationsaustausch bezüglich nachhaltigkeitsbezogener Themen, findet sowohl innerhalb der Organisation als auch mit externen Anspruchsgruppen statt.

Um den ökologischen und sozialen Herausforderungen gerecht zu werden, verfolgt das Donau Zentrum dabei klare Vorgaben und Richtlinien in nachhaltigen Unternehmensprozessen. Als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe muss das Donau Zentrum Wien bestimmte Vorgaben der Gruppe erfüllen. Eine Vorgabe ist die Langzeitstrategie bezüglich des Umgangs mit der Umwelt und der Gesellschaft, welche von dem Mutterkonzern entwickelt wurde. Die Ziele sind neben der Reduktion des CO₂-Ausstoßes, dem umweltfreundlicheren Transport und der Förderung einer besseren Infrastruktur, auch die Senkung der lokalen Arbeitslosenrate und die bessere Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter und Anspruchsgruppen in den Prozess integriert werden, um die Langzeitstrategie erfolgreich umzusetzen.

Das Donau Zentrum verfolgt in der innerbetrieblichen Vermittlung gute Ansätze, diese müssten aber noch weiter ausgebaut werden um einen langfristigen Informationsaustausch sicherzustellen. Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der innerbetrieblichen Informationsströme hängt vor allem mit der Struktur des Unternehmens zusammen. Als Teil der Unibail-Rodamco Gruppe, wird das Donau Zentrum von Mitarbeitern der Unibail-Rodamco Gruppe, dem Centermanagement geleitet. Die einzelnen Shopbetreiber sind als Mieter der Unibail-Rodamco Gruppe zu verstehen, welche sich in das Donau Zentrum einmieten und vertraglich verpflichtet werden bestimmte Vorgaben und Richtlinien einzuhalten.

Durch diese Struktur ist es dem Donau Zentrum Wien nur teilweise gelungen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit umzusetzen. Im Centermanagement gibt es keine eigene Abteilung, welche sich speziell mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen auseinandersetzt. Daher ist es schwierig einen entsprechenden Ansprechpartner zu finden, welcher die Nachhaltigkeitsthemen aufrechterhält und langfristige Kommunikationsmaßnahmen umsetzt. Dadurch findet ein übergreifender Austausch von Nachhaltigkeitsinformation nur teilweise statt, welcher unter Berücksichtigung des strukturellen Aufbaus des Unternehmens von besonderer Bedeutung wäre. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, hat das Donau Zentrum bereits erste Maßnahmen umgesetzt um den anhaltenden innerbetrieblichen Austausch zu Umwelt- und Sozialthemen aufrechtzuerhalten. Gemeinsam mit den Shoppartnern erarbeitet das Unternehmen im Nachhaltigkeitskomitee Zielsetzungen im Bereich der Nachhaltigkeit ("Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst", o.D.).

Der Aufbau von überbetrieblichen Informationsströmen ist dem Donau Zentrum bisweilen nur teilweise gelungen. Das Unternehmen befindet sich zwar im Dialog mit unterschiedlichen Institutionen Organisationen und NGOs über soziale und ökologische Aspekte wie Umweltschutz, Ressourcenmanagement oder Berufsorientierung und -einstieg für junge Erwachsene. Ebenso führt das Donau Zentrum einen Dialog mit den Lieferanten um die Verwendung von nachhaltigen Materialien sicherzustellen. Dennoch fehlt auch in der überbetrieblichen Kommunikation ein Ansprechpartner um den Diskurs über Umwelt- und Sozialthemen mit dem Donau Zentrum ausgewogen und langfristig zu führen. Zwar hat das Unternehmen bereits erfolgreich Maßnahmen eingeleitet, diese werden jedoch extern, vor allem gegenüber der Öffentlichkeit, nicht aktiv kommuniziert. Auch hier fehlen langfristige Kommunikationsmaßnahmen um den Diskurs aufrechtzuerhalten und alle Anspruchsgruppen ausreichend mit Informationen zu versorgen und zufriedenzustellen.

Zusammenfassend ist das Unternehmen bemüht sowohl intern als auch extern Informationen zu Umwelt- und Sozialthemen zu kommunizieren und konnte sowohl ökologischen als auch sozialen Herausforderungen mit erfolgreichen Maßnahmen begegnen. Das Unternehmen sollte jedoch seine nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsmaßnahmen weiter ausbauen um den langfristigen Erfolg für das Unternehmen zu fördern.

7.4.2. Die ökonomische Herausforderung

Um den ökonomischen Herausforderungen gerecht zu werden, muss das Umwelt- und Sozialmanagement des Unternehmens ökonomisch umgesetzt werden. Dies bedeutet, dass die einzelnen Maßnahmen, welche das Unternehmen sozial sowie ökologisch nachhaltiger gestalten auch langfristig ökonomisch nachhaltig sein sollen. Hierbei ist zu beachten, dass die Umsetzung von umweltspezifischen sowie sozialen Maßnahmen auf kurze Sicht Investitionen von Seiten des Unternehmens fordert, d.h. das Unternehmen muss beispielsweise sparsam mit Ressourcen umgehen oder bestimmte Prozesse effizienter gestalten. Diese Investitionen sind aber auf langfristige Sicht durchaus ökonomisch sinnvoll, da das Unternehmen durch die Maßnahmen nachhaltiger wirtschaftet, auf langfristigen Erfolg ausgerichtet ist und dadurch zukunftsfähig bleibt.

Dieser ökonomischen Herausforderung begegnet das Donau Zentrum zu großen Teilen mit Erfolg. Das Unternehmen verfolgt langfristige Nachhaltigkeitsziele durch Investitionen in den Umweltschutz oder in nachhaltigere Technologien wie Photovoltaikanalgen oder die Nutzung von Wasserkraft für die Energieversorgung. Diese Maßnahmen tragen langfristig zum ökonomischen Erfolg bei, da Ressourcen und Kosten eingespart und Unternehmensprozesse effizienter gestaltet werden.

Auch durch ein soziales Engagement kann das Unternehmen langfristig betrachtet ökonomisch profitieren, da sich bestimmte Maßnahmen positiv auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit auswirken. Mitarbeiter, die sich beispielsweise besser mit dem Unternehmen identifizieren können, sind motivierter, wechseln seltener den Arbeitsplatz oder sind nicht so oft krank. Dadurch verbessert sich nicht nur die Arbeitgeberattraktivität, sondern auch das Image des Unternehmens. Das Donau Zentrum setzt hier bereits Maßnahmen um, welche langfristig betrachtet auch ökonomisch nachhaltig sind. In der Langzeitstrategie „Better Places 2030“ des Mutterkonzerns Unibail-Rodamco sollen nachhaltige Prozesse in die täglichen Handlungen jedes Mitarbeiters einbezogen werden und durch den jährlichen Solidaritätstag der Gruppe gemeinsam nachhaltige Ziele gesetzt, sowie die Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl gefestigt werden.

Das Donau Zentrum setzt hier durch die Jobmesse für junge Erwachsene langfristig betrachtet auch ökonomische Nachhaltigkeit auf lokaler Ebene. Durch die Unterstützung bei der Jobsuche schafft das Unternehmen nicht nur neue Arbeitsplätze, sondern bindet zudem die neuen Mitarbeiter durch ihr Engagement an das Unternehmen. Dies hat zur

Folge, dass die Mitarbeiter sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können, motivierter sind und möglicherweise sogar Empfehlungen für das Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld aussprechen. Die Zusammenarbeit in diversen Projekten mit NGOs oder anderen Partnern, welche von der Gesellschaft legitimiert sind, kann außerdem langfristig betrachtet zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen. Durch das Sozialmanagement erhalten Mitarbeiter aber auch andere Anspruchsgruppen ein positives Image vom Unternehmen, welches wiederum zur Reputationssteigerung führt und einen nachhaltigen ökonomischen Wert schaffen kann.

Zusammenfassend begegnet das Donau Zentrum Wien den ökonomischen Herausforderungen zu großen Teilen mit Erfolg. Das Unternehmen setzt ökologische Maßnahmen um, um den umweltspezifischen Prozess effizienter zu gestalten und dadurch Erfolge im nachhaltigen Wirtschaften zu schaffen. Im Sozialmanagement unternimmt das Donau Zentrum erste Versuche auch hier wirtschaftlich nachhaltiger zu werden. Hier befindet sich jedoch das Unternehmen am Anfang und konnte durch erste Maßnahmen die Weichen stellen, um durch das Sozialmanagement in Zukunft auch ökonomisch nachhaltiger zu agieren.

7.4.3. Die Integrationsherausforderung

Die Integrationsherausforderung befasst sich mit dem Zusammenspiel der drei vorher genannten Herausforderungen. Nach Schaltegger (2007) muss es dabei einerseits eine inhaltliche Integrationsherausforderung geben, welche sich mit der Zusammenfassung und Erfüllung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderung befasst, sowie andererseits die instrumentelle Integrationsherausforderung, welche sich mit der Integrierung des Umwelt- und Sozialmanagement in das ökonomische Management versteht.

Die Integrationsherausforderung beschäftigt sich demnach mit einer ausgewogenen Integrierung der drei oben genannten Herausforderungen. Das Donau Zentrum erfüllt dabei teilweise diese Integrationsherausforderungen.

Das Unternehmen verfolgt eine klare Nachhaltigkeitsstrategie, welche die Hauptthemen Umwelt, Mensch und unternehmerische Verantwortung umfasst. Betrachtet man die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wird deutlich, dass das Unternehmen vor allem in

umweltspezifischen Maßnahmen Stärken aufweist. Das Donau Zentrum konnte bereits einige Maßnahmen umsetzen um einen nachhaltigeren und effizienteren Umgang mit den Ressourcen voranzutreiben, um dadurch wirtschaftlich nachhaltig zu sein und bspw. Kosteneinsparungen durch die Nutzung von neuen nachhaltigeren Technologien zu ermöglichen.

In Anbetracht des Sozialmanagement hat das Unternehmen bereits erste Schritte gesetzt und in den letzten Jahren auf Ebene des Mutterkonzerns Unibail-Rodamco, sowie auf lokaler Ebene sozial- und gesellschaftsspezifische Maßnahmen in die Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen. Da die Maßnahmen noch nicht längerfristig in die Strategie eingebunden sind, kann die Auswirkung auf ökonomische Nachhaltigkeit zu diesem Zeitpunkt noch nicht erfasst werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass durch das soziale Engagement des Unternehmens längerfristige Erfolge in der ökonomischen Nachhaltigkeit vorantreibt, da das Unternehmen die richtigen Ansätze verfolgt.

Zusammenfassend ist das Unternehmen bemüht langfristige Veränderungen in ökologischen, sozialen sowie ökonomischen Bereich umzusetzen und nicht nur kurzweilige Maßnahmen zu treffen. Das Donau Zentrum verfolgt gute Ansätze in seinem Umwelt- und Sozialmanagement um auch einen langfristigen ökonomischen Erfolg zu erzielen.

Für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist vor allem der offene und transparente Dialog mit den Anspruchsgruppen von großer Bedeutung um das Verantwortungsbewusstsein gegenüber Menschen und der Umwelt zu verdeutlichen. Daher muss das Unternehmen langfristige Kommunikationsmaßnahmen treffen um alle Anspruchsgruppen in den Prozess einzubinden. Durch das Engagement in unterschiedlichen Initiativen, wie beispielsweise die Jobmesse für junge Erwachsene oder durch die Zusammenarbeit mit anderen kompetenten Partnern und Prüforganisationen (NGOs, Klimabündnis, Wien Energie Fernwärme, BREEAM-Zertifikat) gelingt es dem Unternehmen seine Kompetenz zu Nachhaltigkeitsthemen zu steigern. So konnte das Donau Zentrum seine Glaubwürdigkeit in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen in den letzten Jahren verbessern, obwohl es das Unternehmen noch nicht geschafft hat allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden und seine Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit zu ökologischen und sozialen Fragestellungen zu festigen.

Um das bereits bestehende positive Image und die Glaubwürdigkeit aufrecht zu erhalten, muss das Unternehmen den Diskurs mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen

verschärfen und eine langfristige integrative Kommunikationsstrategie erarbeiten, um so den Unternehmenserfolg durch die Nachhaltigkeitskommunikation zu unterstützen.

8. Fazit

Der theoretische Teil der Arbeit hat gezeigt, dass Nachhaltigkeit in viele unserer Lebensbereiche eingreift und auch ein immer bedeutsameres Thema für Unternehmen ist. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen sich mit nachhaltigkeitsbezogenen Themen auseinandersetzen um allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden und zukunftsfähig zu sein. Dabei ist die Umsetzung einer erfolgreichen Nachhaltigkeitskommunikation nicht zu unterschätzen.

Als theoretischer Erklärungsrahmen wurde die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation erläutert. Das Konzept hat sich als sinnvoll für die Nachhaltigkeitskommunikation ergeben, da Zerfaß drei Kommunikationsarenen benennt, welche auch für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation logisch erscheinen. Dabei handelt es sich um die Organisations- und Marktkommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit. Es hat sich als erforderlich herausgestellt, dass nur die Gesamtbetrachtung ein aussagekräftiges Bild über die Charakteristika und Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen darstellt. Zusammenfassend soll noch einmal kurz auf die Teilfragen eingegangen werden, um einen Überblick von den in der Theorie gewonnenen Erkenntnissen zu erhalten.

1. „Was sind die Charakteristika der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation?“

Die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist vor allem durch die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit geprägt. Wie bereits in Abbildung 1 (siehe S. 9) dargestellt handelt es sich um die ökonomische, ökologische und soziale Dimension. Unternehmen müssen dabei in ihrer Nachhaltigkeitskommunikation alle drei Dimensionen berücksichtigen um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Michelsen und Adomßent (2014) gehen davon aus, dass Nachhaltigkeit nur dann erreicht werden kann, wenn eine Integration der unterschiedlichen Dimensionen möglich ist. Nach Mayer (2017) ist die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation vor allem dadurch geprägt, dass umwelt- und sozialverträglich gewirtschaftet werden soll und keine Einzelmaßnahmen das ökologische und gesellschaftliche Bewusstsein erfassen.

Die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie sowohl ökologische, ökonomische als auch sozial-gesellschaftliche Aspekte einbezieht und alle Anspruchsgruppen bestmöglich in den Prozess eingebunden werden. Dabei ist eine konstante und ausgewogene Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen unerlässlich um erfolgreich unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben.

2. „Welche Herausforderungen und Besonderheiten gibt es für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation?“

Die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation steht vor vier großen Herausforderungen um einen erfolgreichen Beitrag zum Unternehmen zu leisten. Dabei handelt es sich um die ökologische, soziale und ökonomische Herausforderung, sowie die Integrationsherausforderung (siehe Abbildung 3, S. 24).

Brugger (2010) geht davon aus, dass ein Unternehmen den Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation nur erfolgreich begegnen kann, wenn eine integrierte Beobachtung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten stattfindet. Eine ganzheitliche und glaubhafte Nachhaltigkeitskommunikation, welche ökologische, soziale und ökonomische Aspekte ausgewogen berücksichtigt, kann den Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation also mit Erfolg begegnen.

Der empirische Teil der Arbeit hat sich anhand eines Fallbeispiels mit den in der Theorie gewonnen Erkenntnissen auseinandergesetzt. Als Fallbeispiel diente das Donau Zentrum Wien, welches als größtes Einkaufszentrum in Wien eine wichtige Rolle in der Gesellschaft einnimmt und auf unterschiedliche Bereiche Einfluss ausübt. Als Teil eines international agierenden Konzerns, steht das Donau Zentrum umso mehr in der Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft. Ein nachhaltiges Wirtschaften erscheint sowohl für das Unternehmen selbst, als auch für die einzelnen Anspruchsgruppen sinnvoll. Die Nachhaltigkeitskommunikation kann hier eine entscheidende Rolle einnehmen und zu einem erfolgreichen Unternehmen beitragen.

Für den Erkenntnisgewinn wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Personen aus den drei Kommunikationsarenen nach Zerfaß durchgeführt, sowie relevante Dokumente analysiert, um das Material der Interviews zu unterstützen und einen objektiven Gesamteindruck zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation des Donau Zentrum zu erhalten. Dabei wurden das Interviewmaterial nach der Inhaltsanalyse von Mayring analysiert und ausgewertet.

Im nachfolgenden sollen die Forschungsfragen, welche sich speziell mit der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Donau Zentrum auseinandersetzen erläutert werden, um einen Überblick zu den Forschungsergebnissen zu erhalten.

3. „Wie erfüllt das Donau Zentrum Wien die Kriterien für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation?“

Das Unternehmen verfolgt eine langfristige Nachhaltigkeitsstrategie welche sich mit der Umwelt, dem Menschen und der unternehmerischen Verantwortung befasst. Dabei greift das Unternehmen sowohl unternehmensrelevante ökologische, soziale als auch ökonomische Aspekte der Nachhaltigkeit auf. Die Auswertung des Interviewmaterials hat gezeigt, dass der Kommunikationsprozess zwischen den verschiedenen Stakeholdern nur schleppend voran geht. Durch den fehlenden Dialog besteht die Gefahr, dass Probleme nicht frühzeitig erkannt und präventiv Maßnahmen getroffen werden können. Trotz der guten Ansätze fällt es dem Unternehmen schwer alle Kriterien für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation umzusetzen.

4. „Was sind die Stärken und Schwächen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation im Donau Zentrum Wien?“

Das Unternehmen verfolgt eine nachhaltigkeitsbezogene Langzeitstrategie. Dabei werden sowohl Maßnahmen getroffen, welche sich auf umweltspezifische und soziale Probleme beziehen und ebenso wirtschaftlich nachhaltig sind. Durch diese nachhaltigkeitsbezogene und teilweise integrative Langzeitstrategie weist das Donau Zentrum Stärken auf. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass ein wohlüberlegter Umgang mit der Umwelt und der

Gesellschaft den Unternehmenserfolg vorantreibt und zukünftige Wirtschaftlichkeit unterstützt.

In der Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation wird deutlich, dass das Unternehmen vor allem umweltspezifische Probleme in den Mittelpunkt seiner Nachhaltigkeitskommunikation stellt. Vor allem der effiziente und nachhaltige Umgang mit den Ressourcen wird auch von Seiten unterschiedlicher Anspruchsgruppen unterstützt. Durch seine umweltbezogenen Maßnahmen erzielt das Unternehmen auch wirtschaftliche Vorteile und schafft, betrachtet man die Investitionen auf längere Sicht, auch eine ökonomische Nachhaltigkeit.

Die Auswertung des Interviewmaterials hat verdeutlicht, dass die einzelnen Anspruchsgruppen nur bedingt in den Kommunikationsprozess eingebunden sind. Hier muss das Unternehmen Verbesserungsmaßnahmen treffen, da für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ein beständiger, offener und transparenter Dialog mit allen Anspruchsgruppen erforderlich ist. Der ständige Informationsaustausch dient dabei sowohl dem Interesse des Unternehmens als auch den einzelnen Stakeholdern, da durch den Austausch von Informationen und Ideen, der nachhaltige Umgang des Unternehmens mit der Umwelt und der Gesellschaft stetig verbessert werden kann. Dabei ist auch eine kritische Auseinandersetzung wünschenswert, da frühzeitig Probleme erkannt und Lösungsansätze entwickelt werden können. Der Kommunikationsprozess kann hier die Rolle eines „Frühwarnsystems“ annehmen.

5. „Wie begegnet das Donau Zentrum Wien in seiner unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation den Herausforderungen und welche Erfolge konnten erzielt werden?“

Den vier Herausforderungen der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation begegnet das Donau Zentrum Wien teilweise mit Erfolg. Das Unternehmen hat bereits gute Ansätze um nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen in umwelt- und sozial-gesellschaftlichen Bereichen umzusetzen und demzufolge auch den ökonomischen Herausforderungen zu begegnen.

Vor allem den ökologischen Herausforderungen konnte das Unternehmen erfolgreich begegnen. Durch diese konnte das Donau Zentrum auch wirtschaftlich nachhaltiger werden. In Bezug auf die sozialen Herausforderungen, hat das Unternehmen bereits erste Maßnahmen gesetzt, jedoch lässt sich erst durch weitere Beobachtungen feststellen, ob eine erfolgreiche Umsetzung stattfindet.

Der Integrationsherausforderung stellt sich das Unternehmen nur teilweise mit Erfolg. Eine ausgewogene Integration von ökologischen, sozialen und ökonomischen Maßnahmen ist dem Unternehmen zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht gelungen. Das Donau Zentrum hat seinen Schwerpunkt vorwiegend auf ökologische Maßnahmen gelegt, wie beispielsweise die Investition in nachhaltigere Technologien oder ein effizienteres Ressourcenmanagement. Daraus erschließt sich auf langfristige Sicht natürlich auch ein ökonomischer Erfolg, da die ökologischen Maßnahmen beispielsweise Kosteneinsparungen im Strom- und Wasserverbrauch zur Folge haben.

Zusammenfassend bleibt die Frage: Wie kann unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation nun zum Unternehmenserfolg beitragen?

In der heutigen Gesellschaft spielt ein nachhaltiges Handeln eine immer bedeutsamere Rolle. Jeder Einzelne trägt eine Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft und so müssen auch Unternehmen sich dieser Herausforderung stellen und nachhaltiger agieren. Die Nachhaltigkeitskommunikation ist als Teil der Unternehmenskommunikation ein wichtiger Bestandteil, damit ein Unternehmen zukünftig erfolgreich bleibt.

Die Nachhaltigkeitskommunikation geht dabei über die Rolle von PR und Öffentlichkeitsarbeit hinaus und bedient sich in ihrer Umsetzung weiterer Kommunikationsinstrumente wie Information, Kooperation und Partizipation. Durch eine ganzheitliche, langfristige und integrative nachhaltigkeitsbezogene Kommunikationsstrategie kann das Unternehmen alle Anspruchsgruppen, sowohl intern als auch extern, erreichen und den Informationsaustausch durch seine Dialogbereitschaft fördern. Vor allem ist eine glaubwürdige, offene und transparente Kommunikation wichtig, damit das Unternehmen den unterschiedlichen Ansprüchen seiner Stakeholder gerecht werden kann. Die Einbindung der Anspruchsgruppen in den Nachhaltigkeitsprozess dient dabei langfristig der Reputation des Unternehmens und ist zukunftsorientiert. Für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation sollten keine universellen

Themen ausgewählt werden. Wichtig hierbei ist, dass die nachhaltigkeitsbezogenen Themen unternehmensrelevant sind und zum Unternehmensbild passen.

Die Anforderungen und die Umsetzung eines ausgewogenen und integrierten Kommunikationsprozesses, stellen viele Unternehmen vor Schwierigkeiten. Gelingt es einem Unternehmen jedoch die Hürden zu überwinden und eine langfristige Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben, kann diese den Erfolg eines Unternehmens durchaus unterstützen.

9. Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen die theoretischen Erkenntnisse zur Nachhaltigkeitskommunikation auf ein konkretes Fallbeispiel anzuwenden und zu untersuchen ob die in der Theorie gewonnen Ergebnisse in der Praxis Anklang finden. Dabei ist zu betonen, dass die Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat und die in der Empirie gewonnenen Erkenntnisse nicht verallgemeinert werden können, sondern sich auf die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation des konkreten Fallbeispiels beziehen.

Bei der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation handelt es sich um ein komplexes Geflecht, bei welchem unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden müssen. Die in der Theorie gewonnen Erkenntnisse, verdeutlichen die Komplexität der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation. Die Gesellschaft erwartet ein verantwortungsbewusstes Handeln, daher stehen Unternehmen, um zukunftsfähig zu bleiben, im Zugzwang nachhaltigkeitsbezogene Kommunikation zu betreiben.

Dabei stellt sich die Frage: Betreiben Unternehmen nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen um ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft gerecht zu werden oder treibt der wirtschaftliche Nutzen Unternehmen dazu an nachhaltig zu agieren?

Am Fallbeispiel wird deutlich, dass Unternehmen sich ihrer Verantwortung bewusst sind und Nachhaltigkeit einen festen Bestandteil in ihrer Unternehmensstrategie hat. Vor allem für große Unternehmen, wie das Donau Zentrum, scheint die Implementierung von nachhaltigkeitsbezogenen Langzeitstrategien von großer Bedeutung zu sein. Unternehmen sind in einem gewissen Maße dazu verpflichtet Nachhaltigkeit zu kommunizieren und die dadurch entstehenden wirtschaftlichen Vorteile bilden durchaus einen Anreiz, dies auch zu tun. Die Auswertung des Datenmaterials hat gezeigt, dass das Unternehmen viele gute Maßnahmen implementiert um eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben. Allerdings hat das Unternehmen einige Schwierigkeiten in der Umsetzung der entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen.

Für weiterführende Forschungen ist eine tiefgreifende Betrachtung der einzelnen Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation notwendig. Insbesondere sollte die ganzheitliche Untersuchung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation auch an anderen Unternehmen durchgeführt werden, da die in der Empirie gewonnen

Erkenntnisse nicht verallgemeinert werden können und nur für den Einzelfall gelten. Außerdem erfordert die Komplexität der Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen weiteren Forschungsbedarf. Die Beobachtung und Untersuchung über die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation sollte in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung unbedingt weitergeführt werden

Literaturverzeichnis

- Allgäuer J.E. & Larisch M. (2014). Trends und Perspektiven in der Unternehmenskommunikation. *Controlling & Management Review*, 58, 50-55.
- Brugger, F. (2010). Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Corsten H. & Roth S. (Hrsg.). (2012). Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In *Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung* (S. 1-13). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fieseler, Christian (2007). *Die Kommunikation von Nachhaltigkeit. Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Friedrich C. (2013) Nachhaltigkeitskommunikation als Motor für die Weiterentwicklung von Stakeholder-Dialogen. In *uwf UmweltWirtschaftsForum. Stakeholdermanagement im Dialog: Umwelt, Nachhaltigkeit, CSR*, 21, 39-43.
- Mast, C. & Fiedler, K. (2005). Nachhaltige Unternehmenskommunikation. In Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation: Grundlagen und Praxis* (S. 565-576). München: Oekom-Verlag.
- Mayer K. (2017). *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten. Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im Unternehmen*. Hofheim: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. 12. Auflage.
- Michelsen, G. & Adomßent M. (2014). Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. In Michelsen G. & Godemann J. (Hrsg) *Nachhaltigkeitswissenschaft* (S. 3-53). Berlin Heidelberg: Springer Spektrum
- Michelsen G. (2007). Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis Entwicklung und Perspektiven. In Michelsen G. & Godemann, J. (Hrsg.). *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation Grundlagen und Praxis* (S. 25-42). München: Oekom-Verlag 2. aktualisierte u. überarbeitete Auflage.

Promberger, K. (2006). *Unternehmen und Nachhaltigkeit: eine managementorientierte Einführung in die Grundlage nachhaltigen Wirtschaftens*. Wien: Linde.

Rager G., Oestmann I., Werner P., Schreier M. & Groeben N. (2000). Leitfadeninterview und Inhaltsanalyse. *Siegener Periodicum zur Internationalen Empirischen Literaturwissenschaft*, 1, 35- 55.

Reinhardt S. (2011). Anspruchsgruppen als Determinanten der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation. In: *NachhaltigkeitsManagementForum / Sustainability Management Forum*, 19, 149-153.

Schalltegger S. (2012). Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability. In: Schneider A. & Schmidpeter R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 165-175). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Schaltegger S., Herzig C, Kleiber O., Klinke T. & Müller J. (2007). Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis. Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. In BMU/econsense/CSM (Hrsg.)

Schmid B.F. & Lyczek B. (2008). Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In Mecke M. & Schmid B.F. (Hrsg.). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (S. 5-133). Wiesbaden: Gabler.

Unibail-Rodamco (2016). *Better Places 2030. Creating better places together*. Unibail-Rodamco.

Unibail-Rodamo (2016). *Better Places. Annual And Sustainable Development Report 2016*. Unibail-Rodamco.

Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag, 3. aktualisierte Auflage.

Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In Piwinger, M.

& Zerfaß, A. (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 21-81). Wiesbaden: Gabler.

Internetquellen

BRE Group. (o.D.). About us | BRE Group. Abgerufen 12. August 2018, von <https://bregroup.com/about-us>

Das Donauzentrum ist nachhaltig und umweltbewusst. (o.D.). Abgerufen 9. August 2018, von <https://www.donauzentrum.at/nachhaltigkeit>

Donau Zentrum: Beim Job Speed Dating zum Traumjob. (o.D.). Abgerufen 9. August, 2018, von <https://www.donauzentrum.at/jobmesse>

Donau Zentrum: Geschichte. (o.D.). Abgerufen 9. August, 2018, von <https://www.donauzentrum.at/centre#history>

Klimabündnis: Vision und Mission. (o.D.). Abgerufen 12. August, 2018, von <https://www.klimabuendnis.at/vision-mission/vision-und-mission>

Unibail-Rodamco: Unternehmensprofil Unibail-Rodamco. (2018, 5. April). Abgerufen 12. August 2018, von <https://www.unibail-rodamco-westfield.de/de/unternehmen/profil.html>

Unibail-Rodamco: The Group at a glance. (o.D.). Abgerufen 12. August 2018, von <https://www.urw.com/en/who-we-are/the-group-at-a-glance>

United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Abgerufen von <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	9
Abbildung 2: Gründe unternehmerischer Nachhaltigkeit	12
Abbildung 3: Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation	24

Anhang

Anhang 1

Interviewleitfaden I1 (Organisationskommunikation)

Nachhaltigkeit im Unternehmen		
Thema	Hauptfragen	Ergänzung
Positionierung des Unternehmens	Wenn man an das Donau Zentrum Wien denkt, was ist das Leitbild ihres Unternehmens?	Allgemeinen Ziele? Verankert in der Nachhaltigkeitskommunikation?
Nachhaltige Entwicklung:	Wieso hat sich das Donau Zentrum Wien dazu entschlossen soziales und ökonomischen Engagement zu betreiben?	Welche Auswirkungen hat die Nachhaltigkeitsorientierung auf ihr Unternehmen?
Organisation	Gibt es eine bestimmte Abteilung oder eine Person die sich um die Nachhaltigkeitskommunikation kümmert?	Wie sichert das Donau Zentrum die Glaubwürdigkeit zu umwelt- und sozialgesellschaftlichen Fragen der Anspruchsgruppen?
Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation		
Gründe	Wenn Sie alle Gründe betrachten, welches sind die wichtigsten warum Sie Nachhaltigkeitskommunikation betreiben?	Welche ökonomischen Vorteile ergeben sich?
Probleme	Wenn Sie an die Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation denken, nennen Sie Beispiele für „best practice“ und wo sehen Sie noch Verbesserungen?	Aus Unternehmenssicht? Aus Rezipientensicht?
Themen der Nachhaltigkeitskommunikation	Welche Umwelt- und Sozialthemen haben für Ihr Unternehmen eine bedeutende Rolle?	Zukünftige Bedeutung dieser Themen?

Zielgruppen	Welche Zielgruppen werden mit seiner Nachhaltigkeitskommunikation erreicht?	Gibt es unterschiedliche Kommunikationsstrategien für die einzelnen Zielgruppen?
Instrumente	Welche Kommunikationsinstrumente benutzen Sie für Ihre Nachhaltigkeitskommunikation?	Welche Rolle haben unabhängige Kommunikatoren als Übertragungskanal? (NGOs usw.)
Gestaltung	Wie würden Sie den Stil Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation beschreiben?	Sachlich oder emotional, Alltags- oder Fachsprache, bild- oder informationsbetont
Wirkung	Welche Wirkungen lassen sich für das Unternehmen mit Nachhaltigkeitskommunikation erzielen?	Positiv für die Reputation, Legitimität
Relevanz	Wie wichtig ist es für Shopping Center über Nachhaltigkeitsthemen zu informieren?	Intern und extern
<i>Abschluss</i>	Möchten Sie noch etwas hinzufügen?	Probleme, Verbesserungen

Interviewleitfaden I2 (Öffentlichkeitsarbeit)

Nachhaltigkeit im Unternehmen		
Thema	Hauptfragen	Ergänzung
Nachhaltige Entwicklung	Wieso hat sich das Donau Zentrum Wien dazu entschlossen soziales und ökonomischen Engagement zu betreiben?	Welche Auswirkungen hat die Nachhaltigkeitsorientierung auf das Unternehmen, Öffentlichkeit, den Bezirk?
Relevanz	Wie wichtig ist es für Shopping Center über Nachhaltigkeits-themen zu informieren?	
Organisation	Wie wird der 22. Bezirk in die Nachhaltigkeitsthematik integriert?	Gibt es einen Ansprechpartner? Gibt es Vereinbarungen zwischen Center und dem Bezirk?
Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation		
Gründe	Wenn Sie alle Gründe betrachten, welches sind die wichtigsten warum das Center Nachhaltigkeitskommunikation betreibt?	Welche ökonomischen Vorteile ergeben sich für das Unternehmen aber auch für den 22. Bezirk? Welche Vorteile ergeben sich für die Öffentlichkeit?
Probleme	Wenn Sie an die Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation denken, nennen Sie Beispiele für „best practice“ und wo sehen Sie noch Verbesserungen?	Aus Unternehmenssicht? Aus Rezipientensicht?
Themen der Nachhaltigkeitskommunikation	Welches sind die wichtigsten Umwelt- und Sozialthemen im 22. Bezirk? Welche Rolle spielt das Donau Zentrum Wien?	Wie sehen Sie die zukünftige Bedeutung dieser Themen?

Zielgruppen	Welche Zielgruppen erreicht das Donau Zentrum mit seiner Nachhaltigkeitskommunikation?	Werden sie in den Kommunikationsprozess mit eingebunden?
Gestaltung	Wie würden Sie den Stil der Nachhaltigkeitskommunikation beschreiben?	Sachlich oder emotional, Alltags- oder Fachsprache, bild- oder informationsbetont
Wirkung	Welche Wirkungen lassen sich mit Nachhaltigkeitskommunikation erzielen?	Welche Vorteile bzw. Nachteile ergeben sich für den Bezirk?
Abschluss	Möchten Sie noch etwas hinzufügen?	Probleme, Verbesserungen

Interviewleitfaden I3 und I4 (Marktkommunikation)

Nachhaltigkeit im Unternehmen		
Thema	Hauptfrage	Ergänzung
Relevanz	Wie wichtig ist es für Shopping Center über Nachhaltigkeits-themen zu informieren?	
Nachhaltige Entwicklung	Wieso hat sich das Donau Zentrum Wien dazu entschlossen soziales und ökonomisches Engagement zu betreiben?	Welche Auswirkungen hat die Nachhaltigkeits-orientierung auf das Unternehmen?
Organisation	Wie werden die Shops in die Nachhaltigkeitsthematik integriert?	Gibt es einen Ansprechpartner? Gibt es Vereinbarungen zwischen Center und den Shops?
Unternehmerische Nachhaltigkeits-kommunikation		
Gründe	Wenn Sie alle Gründe betrachten, welches sind die wichtigsten warum das Center Nachhaltigkeitskommunikation betreibt?	Welche ökonomischen Vorteile ergeben sich für das Unternehmen und die Shops?
Probleme	Wenn Sie an die Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation denken, nennen Sie Beispiele für „best practice“ und wo sehen Sie noch Verbesserungen?	Aus Unternehmenssicht? Aus Rezipientensicht?
Themen der Nachhaltigkeitskommunikation	Welche Umwelt- und Sozialthemen haben für das Unternehmen eine bedeutende Rolle?	Zukünftige Bedeutung dieser Themen?
Zielgruppen	Welche Zielgruppen erreicht das Donau Zentrum mit seiner Nachhaltigkeitskommunikation?	Werden sie in den Kommunikationsprozess mit eingebunden? Welche Rolle spielen NGOs etc. als unabhängige Kommunikatoren?
Gestaltung	Wie würden Sie den Stil der Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmen beschreiben?	Sachlich oder emotional, Alltags- oder Fachsprache, bild- oder informationsbetont
Wirkung	Welche Wirkungen lassen sich mit	Welche Vorteile bzw. Nachteile ergeben sich

	Nachhaltigkeitskommunikation erzielen?	für die Shops bzw. das Unternehmen?
Abschluss	Möchten Sie noch etwas hinzufügen?	Probleme oder Verbesserungen?

Anhang 2

Kategoriensystem

	Kategorien- bezeichnung	Definition der Kategorie	Ankerbeispiel	Kodierregel
OK 1	Gründe für Nachhaltigkeit im Unternehmen	Alle Aussagen die sich mit den Entscheidungen Nachhaltigkeit im Unternehmen zu betreiben auseinandersetzen.	<i>„... wichtig auch für uns, bei den Menschen ein Bewusstsein zu schaffen, wie wir mit den Ressourcen umgehen. Das wir schonend mit den Ressourcen umgehen, weil viele haben sicher die Ansicht dass wir hier Energie ohne Ende verbrauchen und verschleudern, und dementsprechend ist es auch wichtig hier ein Bewusstsein zu schaffen ...“ (11/ 68-72)</i>	
UK 1.1.	Ökonomische Gründe	Aussagen, welche sich mit wirtschaftlichen Gründen auseinandersetzen.	<i>„... auch als Aktiennotiertes Unternehmen, machen wir diese Kommunikation ja auch an der Börse, weil es auch sehr vielen Investoren mittlerweile sehr wichtig ist, dass sie auch in nachhaltige Unternehmen investieren, oder in Unternehmen investieren die mit ihren Ressourcen nachhaltig umgehen ...“ (11/ 72-75)</i> <i>„... wir müssen einfach mit unseren Ressourcen besser umgehen alle miteinander und der Vorteil ist einfach die Wirtschaftlichkeit sogar dadurch zu verbessern.“ (14/ 233- 234)</i>	
UK 1.2.	Ökologische Gründe	Aussagen, welche sich mit umweltspezifischen Gründen auseinandersetzen.	<i>„Also hier ist die Aufklärungsarbeit zu leisten, finde ich sehr wichtig, gemeinsam auch an alternative Energiegewinnung zu denken eben vertikale Windräder sind schon montiert, zum Teil am Dach wird Photovoltaik Anwendung irgendwann finden.“ (13/ 96-99)</i>	
UK 1.3.	Gesellschaftlich- soziale Gründe	Aussagen, welche sich mit gesellschaftlichen und sozialen Gründen auseinandersetzen.	<i>„... also Nachhaltigkeit bei uns ist auch sehr wichtig, wir haben auch einen sehr starken sozialen Faktor dabei wir engagieren uns auch hier im sozialen Umfeld des Einkaufszentrums...“ (11/ 160-162)</i>	

OK 2	Integration der Nachhaltigkeit	Alle Aussagen die sich mit der Einbindung Nachhaltigkeit in den einzelnen Kommunikations-arenen befassen.	<i>„... also das machen wir hier im Centermanagement, also im Haus haben wir Infotafeln wo wir über Kommunikation sprechen oder auch Listen haben in welchen Bereichen wir alle Nachhaltigkeitsthemen behandeln. Im Hintergrund ist es dann wirklich eher die Technik, die regelmäßig Reportings an unser Corporate Center schickt und hier Möglichkeiten ausarbeitet.“ (11/ 54-58)</i>	
UK 2.1.	Integration innerhalb der Organisation	Aussagen, welche sich mit der innerbetrieblichen Integration beschäftigen.	<i>„... jeder Mitarbeiter hat in seinen jährlichen Zielen, seit diesem Jahr neu, kriegt er jetzt auch sogenannten „CSR-Objectives“. D.h. jeder Mitarbeiter hat in seinen persönlichen Zielen, in seiner persönlichen Entwicklung muss auch mindestens ein Ziel drinnen haben das einen Bezug hat zu einem Nachhaltigkeitsprojekt.“ (11/ 58-62)</i>	
UK 2.2.	Integration innerhalb des Marktes/Shops	Aussagen, welche sich mit der Integration des Marktes/ Shops auseinandersetzen.	<i>„... dürfte alle zwei Monate glaub ich sein, also im Verein der Kaufleute bin ich dabei wo wir uns zusammensetzen und einfach besprechen wie viel Leute kommen in die Shops rein am Tag, wieviel Bewegung gibt es da, wie sind die Ströme, wie wird digital was angenommen, welche Angebote setzt man, wie reagiert der Kunde darauf, also das wird sehr konsequent auch besprochen. Also das hat mir gut gefallen...“ (14/ 48-53)</i>	
UK 2.3.	Integration der Öffentlichkeit	Aussagen, welche sich mit der Integration der Öffentlichkeit auseinandersetzen.	<i>„...es ist schon mehr berieseln dabei, aber man versucht schon auch die Kunden mit einzubinden mit interaktiven Dingen. Ich weiß nicht, mit einer kleinen Show oder generelles Feedback oder man versucht schon den Kunden einzubinden...“ (14/ 182-185)</i>	
OK 3	Erfolge bzw. Stärken in der Nachhaltigkeit	Alle Aussagen die sich mit Erfolgen in der Nachhaltigkeit befassen.	<i>„Generell schreibt das Programm vor, dass wir bis 2030 unseren CO2-Footprint um die Hälfte reduzieren wollen in dem gesamten Unternehmen.“ (11/ 26-28)</i>	Alle Aussagen, welche sich mit bereits umgesetzten bzw. laufenden Maßnahmen beschäftigen.

UK 3.1.	Ökonomische Erfolge	Aussagen, welche sich mit wirtschaftlichem Erfolg in der Nachhaltigkeit befassen.	<i>„Und der Ansporn an der Sache ist natürlich, je besser er den Müll trennt, desto geringer fallen diese Kosten aus, weil wir haben jetzt alle Möglichkeiten zum Trennen: Glas, Plastikfolien, Styropor, Biomüllabfälle etc. Die Kostenneutral laufen bzw. sogar manchmal Kosten reduzieren und die Betriebskosten aller Mieter reduzieren, denn für Kartons etc. bekommen wir Gutschriften für die Entsorgung, wenn der Reinheitsgrad stimmt natürlich ist ganz klar, also das ist auch ein sehr wichtiges Thema für uns.“ (11/ 45-51)</i>	
UK 3.2.	Ökologische Erfolge	Aussagen, welche sich mit umweltspezifischem Erfolg beschäftigen.	<i>Für unser Center heißt das vorrangig, also das ist jetzt schon der Fall wir beziehen nur Strom aus nachhaltiger Produktion, also aus Wasserkraft mehrheitlich, wir haben eine eigene Photovoltaik-Anlage am Dach mit der wir auch einen Teil des Stromverbrauches abdecken, wir haben Hausbrunnen, d.h. wir sammeln Regenwasser und nutzen es dann für Brauchwasser, d.h. z.B. für WC-Spülungen oder für Pflanzenbewässerung. Wir haben uns verpflichtet bis 2020 alle unsere Beleuchtungskörper auf LED zu tauschen, d.h. 100 % LED.“ (11/ 29-35)</i>	
UK 3.3	Gesellschaftlich-soziale Erfolge	Aussagen, welche sich mit gesellschaftlichen bzw. sozialen Erfolg beschäftigen.	<i>„Sie machen viel für Lehrlinge, also alle Betriebe, die im Donau Zentrum rennen, suchen dann, machen dann so eine öffentliche Ausstellung, wo die Schulklassen eingeladen werden und die relevanten können sich das wirklich anschauen, also da passiert viel, wirklich viel im Donau Zentrum. Die bemühen sich sehr.“ (12/ 197-201)</i>	
OK4	Schwächen in der Nachhaltigkeit	Darunter fallen alle Aussagen, welche sich mit Problemen und/oder Verbesserungsvorschlägen in der nachhaltigen Kommunikation befassen.	<i>„Das weiß ich nicht, also wie das Donau Zentrum, das gemacht hat, diese Kampagne habe ich nicht mitbekommen.“ (12/ 174-175)</i>	Inbegriffen sind auch solche Aussagen, die ein Nichtwissen bzgl. der Nachhaltigkeitskommunikation umfassen.

OK5	Zielgruppen in der Nachhaltigkeitskommunikation	Alle Aussagen, welche sich mit den Zielgruppen befassen.	<i>„... wir haben verschiedenste Kanäle die natürlich auch auf die verschiedensten Zielgruppen ausgelegt sind. Das fängt an von Twitter über Facebook, bis hin zur Homepage und der Smartphone-App, aber auch Zeitungsinserate, Plakatwände etc. Also da versuchen wir wirklich auf vielen Ebenen die einzelnen Zielgruppen anzusprechen. Wobei wir fokussieren uns schon auf die Zielgruppen, die hier bei uns im Center vorherrschend sind. Also wir haben hier ein sehr junges Zielpublikum d.h. wir versuchen auch dieses Publikum entsprechend anzusprechen.“ (11/ 01-107)</i>	Aussagen welche die Zielgruppe explizit erwähnen.
------------	---	--	--	---

Anhang 3

Tabelle mit Kodierung

OK 1	Gründe für Nachhaltigkeit im Unternehmen	Alle Aussagen, die sich mit den Entscheidungen Nachhaltigkeit im Unternehmen zu betreiben auseinandersetzen
UK 1.1.	Ökonomische Gründe	Förderung der Wirtschaftlichkeit, Kosteneinsparungspotenzial, steigende Attraktivität für Investoren, Käuferbindung bzw. erweitertes Kundenspektrum, steigende Reputation, Profilierung am Markt etc..
		„... auch als Aktiennotiertes Unternehmen, machen wir diese Kommunikation ja auch an der Börse, weil es auch sehr vielen Investoren mittlerweile sehr wichtig ist, dass sie auch in nachhaltige Unternehmen investieren, oder in Unternehmen investieren, die mit ihren Ressourcen nachhaltig umgehen ...“ (I1/ 72-75) „... zwei positive Effekte, denn wo wir Energie sparen können, können wir natürlich auch Kosten sparen.“ (I1/ 83-84) „Deshalb auch diese BREEAM-Zertifikat mit dem wir arbeiten, da geben die das Reglement schon vor und das ist schon eine anerkannte Institution und wenn wir uns das quasi an unsere Fahnen heften können das wir da alle zertifiziert sind, und sehr gute Ergebnisse erwirtschaften das macht's ja auch vergleichbar mit anderen, d.h. man kann sich gegenüber anderen Mitbewerben am Markt schon positionieren und hervorheben, wenn das alles in ein einheitliches System schon eingebracht ist.“ (I1/ 112-118) „Ich glaube doch, dass wir damit neue Käuferschichten ansprechen können...“ (I1/ 128) „...ist positiv für die Reputation des Unternehmens und ich glaub es ist auch wichtig, dass wie gesagt kurzfristig für Käuferentscheidungen langfristig für Investoren...“ (I1/ 136-137) „Ich denke das Donau Zentrum selbst wird nicht in kurzfristigen paar Jahren denken, sondern zielstrebig auf viele Jahre, es ist ja auch die weitere Ausbauphase des Donau Zentrum. Es will ja auch viel größer werden.“ (I2/ 3-5) „...Nachhaltigkeit ist eins der Schlagwörter, in der Gesellschaft seit vielen Jahren und erstens kann man damit Werbung machen, davon bin ich überzeugt und zweitens ergibt es natürlich auch einen Sinn, wenn ich an zukünftige Generationen bzw. längerfristig denke.“ (I2/ 12-14) „Ich bin überzeugt davon, dass die bei derartigen großen Unternehmen, das weltweit tätig ist, bzw. europaweit tätig sind die ja, da wird unterm Strich geschaut was bleibt über. Und

wenn da ein schönes dickes Plus vor der Zahl steht, dann ist das etwas was das Unternehmen nicht machen würde, und ich denke auch diese Sache ist zwar eine Investition in die Zukunft aber auch die muss sich ja auch aus ihrer Sicht rechnen sonst tun sie es nicht.“ (I2/ 71-76)

„..., wenn das Donau Zentrum Vorreiter in ökonomischer Hinsicht und dergleichen ist, dann ziehen andere Betriebe möglicherweise nach ...“ (I2/ 89-90)

„Und ich glaube, dass man auf die zukünftigen Verkäuferschichten jetzt schon los geht, und das sind die Beweggründe des Donau Zentrums und die machen das echt gescheit.“ (I2/ 148-150)

„... unter dem Strich machen die das nicht, weil es der Gesellschaft dienen wollen, sondern ich glaube eher, dass sie eher was verdienen tun damit. Das sind die Beweggründe und das ist auch ok.“ (I2/ 204-206)

„Ich glaube es ist eine Symbiose aus beiden, ich glaube einerseits wirtschaftlich gesehen ist es nicht mehr logisch so viel für Printmedien und Co auszugeben ich glaube es ist auch ein Zeichen der Reputation ...“ (I4/ 79-81)

„Ja natürlich, also der Top Manager muss man ehrlich sein, denkt sicherlich auch an seine Bilanz und seine Aktionäre, der will eine schöne Story verkaufen und das gibt man dann gerne mit, dass man den Auftrag der Umwelt erhöht, was sicherlich auch ein paar Aktionäre anspricht.“ (I4/ 281-284)

„... wichtig auch für uns, bei den Menschen ein Bewusstsein zu schaffen, wie wir mit den Ressourcen umgehen. Das wir schonend mit den Ressourcen umgehen, weil viele haben sicher die Ansicht dass wir hier Energie ohne Ende verbrauchen und verschleudern, und dementsprechend ist es auch wichtig hier ein Bewusstsein zu schaffen ...“ (I1/ 68-72)

„Ich glaube es ist eine Symbiose aus beiden, ich glaube einerseits wirtschaftlich gesehen ist es nicht mehr logisch so viel für Printmedien und Co auszugeben ich glaube es ist auch ein Zeichen der Reputation ...“ (I4/ 79-81)

„... wir müssen einfach mit unseren Ressourcen besser umgehen alle miteinander und der Vorteil ist einfach die Wirtschaftlichkeit sogar dadurch zu verbessern.“ (I4/ 233-234)

„Wie gesagt einerseits als Auftrag der Umwelt gegenüber andererseits auch wirtschaftlich gesehen, dass du einfach effizienter sein musst. ... Also die Bedeutung ist enorm gestiegen in den letzten Jahren.“ (I4/ 243-247)

UK 1.2.	Ökologische Gründe	Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt, Nutzung von nachhaltigeren Ressourcen zur Energiegewinnung.
	<i>„Also hier ist die Aufklärungsarbeit zu leisten, finde ich sehr wichtig, gemeinsam auch an alternative Energiegewinnung zu denken eben vertikale Windräder sind schon montiert, zum Teil am Dach wird Photovoltaik Anwendung irgendwann finden.“ (I3/ 96-99)</i> <i>„..., das wird auch mit der Leitung zusammenhängen, wie die einfach zu dem ganzen Thema steht. Also, es ist ein riesiger Big Player, du hast sehr viele Shops und da hast du natürlich eine große Verantwortung auch, also wenn da jetzt hier nicht nachhaltig arbeitest dann ist es auch ökologisch sehr schwierig also schädlich für die Umwelt also so ein Big Player mit den ganzen Gebäuden und den ganzen Shops.“ (I4/ 18-22)</i>	
UK 1.3.	Gesellschaftlich-soziale Gründe	Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft, Unterstützung und Förderung der lokalen Gesellschaft
	<i>„... also Nachhaltigkeit bei uns ist auch sehr wichtig, wir haben auch einen sehr starken sozialen Faktor dabei wir engagieren uns auch hier im sozialen Umfeld des Einkaufszentrums...“ (I1/ 160-162)</i> <i>„...wirklich um die Jugend im 22. Bezirk Donaustadt, also das ist auch regional gedacht, dass man wirklich glaube ich auch mehr mit der Kundenbindung arbeiten kann, wenn du merkst die sind sozial und haben dir selber geholfen, dann bist du auch dem Donau Zentrum gegenüber anders gestimmt.“ (I4/ 112-115)</i>	
OK 2	Integration in die Nachhaltigkeit	Alle Aussagen die sich mit der Einbindung der einzelnen Kommunikationsarenen in die Nachhaltigkeit befassen
UK 2.1.	Integration innerhalb der Organisation	Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in die alltäglichen Aktivitäten der Mitarbeiter, nachhaltigkeitsbezogener Informationsaustausch bspw. zum Energie- und Wasserverbrauch usw..
	<i>„... jeder Mitarbeiter hat in seinen jährlichen Zielen, seit diesem Jahr neu, kriegt er jetzt auch sogenannten „CSR-Objectives“. D.h. jeder Mitarbeiter hat in seinen persönlichen Zielen, in seiner persönlichen Entwicklung muss auch mindestens ein Ziel drinnen haben das einen Bezug hat zu einem Nachhaltigkeitsprojekt.“ (I1/ 58-62)</i> <i>„Wir informieren die Mitarbeiter auch jedes Jahr über die Maßnahmen, die gesetzt wurden und die verschiedenen Verbräuche, die wir haben ...“ (I1/ 146-147)</i>	

UK 2.2.	Integration innerhalb des Marktes /Shops	Implementierung von innovativen Kommunikationsinstrumenten
	<i>„... aber wir haben relativ schnell einen Ansprechpartner kennengelernt, die da uns zur Verfügung stehen für diese Themen.“ (I4/ 41-42)</i> <i>„... dürfte alle zwei Monate glaub ich sein, also im Verein der Kaufleute bin ich dabei wo wir uns zusammensetzen und einfach besprechen wie viel Leute kommen in die Shops rein am Tag, wieviel Bewegung gibt es da, wie sind die Ströme, wie wird digital was angenommen, welche Angebote setzt man, wie reagiert der Kunde darauf, also das wird sehr konsequent auch besprochen. Also das hat mir gut gefallen...“ (I4/ 48-53)</i> <i>„... eine eigene Smartphone-App nur für das SC implementieren, d.h. auch für die Betriebe die im SC arbeiten und da lassen sich auch Statistiken zum Wasserverbrauch, zum Stromverbrauch einspielen das man den Mietern auch ein Gefühl dafür geben kann wie sehr wir einsparen in gewissen Bereichen damit die das auch mit leben können.“ (I1/ 148-152)</i>	
UK 2.3.	Integration der Öffentlichkeit	Bereitstellung von nachhaltigkeitsbezogenem Informationsmaterial.
	<i>„...es ist schon mehr berieseln dabei, aber man versucht schon auch die Kunden mit einzubinden mit interaktiven Dingen. Ich weiß nicht, mit einer kleinen Show oder generelles Feedback oder man versucht schon den Kunden einzubinden...“ (I4/ 182-185)</i> <i>„Will man doch unterschwellig auch noch ein bisschen arbeiten aber das Donau Zentrum habe ich echt das Gefühl will auch die Leute mehr einbinden und zur Aktion motivieren.“ (I4/ 188-190)</i>	
OK 3	Erfolge in der Nachhaltigkeit	Alle Aussagen die sich mit positiven Beispielen und Erfolgen auseinandersetzen
OK 3.1.	Ökonomische Erfolge	Kosteneinsparungen durch die Umsetzung eines effizienten Ressourcenmanagement mit nachhaltiger Wasser- und Energiegewinnung, Umsetzung eines effizienten Mülltrennsystem führt zu Kosteneinsparungen, Förderung der Kaufkraft etc.
	<i>„Und der Ansporn an der Sache ist natürlich, je besser er den Müll trennt, desto geringer fallen diese Kosten aus, weil wir haben jetzt alle Möglichkeiten zum Trennen: Glas, Plastikfolien, Styropor, Biomüllabfälle etc. Die Kostenneutral laufen bzw. sogar manchmal Kosten reduzieren und die Betriebskosten aller Mieter reduzieren, denn für Kartons etc. bekommen wir Gutschriften für die Entsorgung, wenn der Reinheitsgrad stimmt natürlich ist ganz klar, also das ist auch ein sehr wichtiges Thema für uns.“ (I1/ 45-51)</i> <i>Also wir haben Pilotprojekte quer durch die ganze Gruppe zu den verschiedensten Dingen, wo eben sowas getestet wird ob sowas funktionieren kann, also wir haben auch schon</i>	

	<i>probiert in einem Innenstadt-Einkaufszentrum, dass wir weiter außerhalb ein Logistikzentrum schaffen...“ (I1/ 85-88)</i> <i>Also was mir hier im Allgemeinen ganz gut gefällt ist die offene Kommunikation, also man geht auf einen zu und versucht auch sehr viel zur digitalisieren, was ich sehr cool find ist ja zum Beispiel diese App-Idee (...) das fand ich sehr fortschrittlich und sehr innovativ wie sie das versuchen zu lösen.“ (I4/ 5-9)</i> <i>Und der Ansporn an der Sache ist natürlich, je besser er den Müll trennt, desto geringer fallen diese Kosten aus, weil wir haben jetzt alle Möglichkeiten zum Trennen: Glas, Plastikfolien, Styropor, Biomüllabfälle etc. Die Kostenneutral laufen bzw. sogar manchmal Kosten reduzieren und die Betriebskosten aller Mieter reduzieren, denn für Kartons etc. bekommen wir Gutschriften für die Entsorgung, wenn der Reinheitsgrad stimmt natürlich ist ganz klar, also das ist auch ein sehr wichtiges Thema für uns.“ (I1/ 45-51)</i> <i>„... schauen, dass wir nachhaltig hier die Arbeitslosenrate senken und schauen, dass wir natürlich auch die Kaufkraft hier im Einzugsgebiet fördern.“ (I1/ 167-168)</i>	
OK 3.2.	Ökologische Erfolge	Gruppenübergreifende Langezeitziele im Energieverbrauch, nachhaltiges Ressourcenmanagement bspw. im Strom- und Wasserverbrauch durch Eigengewinnung bspw. durch Photovoltaik-Anlagen, Hausbrunnen, Einführung eines effizienten Mülltrennsystem.
	<i>„Generell schreibt das Programm vor, dass wir bis 2030 unseren CO2-Footprint um die Hälfte reduzieren wollen in dem gesamten Unternehmen.“ (I1/ 26-28)</i> <i>„Für unser Center heißt das vorrangig, also das ist jetzt schon der Fall wir beziehen nur Strom aus nachhaltiger Produktion, also aus Wasserkraft mehrheitlich, wir haben eine eigene Photovoltaik-Anlage am Dach mit der wir auch einen Teil des Stromverbrauches abdecken, wir haben Hausbrunnen, d.h. wir sammeln Regenwasser und nutzen es dann für Brauchwasser, d.h. z.B. für WC-Spülungen oder für Pflanzenbewässerung. Wir haben uns verpflichtet bis 2020 alle unsere Beleuchtungskörper auf LED zu tauschen, d.h. 100 % LED.“ (I1/ 29-35)</i> <i>„... das Gebäude selber, d.h. Ressourcenmanagement vom Gebäude, das andere ist die Infrastruktur d.h. da schauen wir einerseits, gibt es Vorgaben wie viele Parkplätze für Elektroautos wir haben müssen, und dass wir ausreichend Fahrradabstellplätze haben, dass unsere Anbindungen an die öffentlichen Verkehrsmittel überprüft werden, bis hinauf Mülltrennung. Wir haben ein sehr umfangreiches Mülltrennsystem, dass wir auch weiter geben an unsere Mieter, weil es ist seit 2 oder 3 Jahren jetzt so, dass wir die Verantwortung jetzt den Mietern übergeben haben d.h. ein Mieter zahlt jetzt den Restmüll den er wirklich selber produziert.“ (I1/ 36-43)</i> <i>„Wir haben uns da sehr ehrgeizige Ziele gesetzt, also eigentlich schon seit einigen Jahren, es gibt jährliche Ziele für Stromverbrauch, Wasserverbrauch, nachhaltige Nutzung von</i>	

	<i>Verbrauchsmaterialien, das geben wir auch weiter an unsere Dienstleister, also d.h. wie verpflichten auch unsere Dienstleister.“ (I1/ 16-19)</i> <i>„Die gegenseitige Aufforderung nur Strom dort zu verbrauchen wo es nötig ist, das heißt da gibt's Informationsschreiben und jeder wird das dann für sich selber anwenden oder auch nicht...“ (I3/ 38-40)</i> <i>„Dann und wann wird sogar berichtet, dass wir vertikal Windkrafträder am Dach montiert wird und das heißt dann das eines Teil des Stromes erzeugt sich das Donau Zentrum selbst. Was die Mülltrennung, Müllentsorgung angeht, wird natürlich gemeinsam drauf geschaut, dass das bestens funktioniert.“ (I3/ 34-37)</i>	
UK 3.3.	Gesellschaftlich-soziale Erfolge	Umsetzung von unterschiedlichen sozial-gesellschaftlichen Projekten wie beispielsweise der Jobmesse für Jugendliche oder das Engagement der Mitarbeiter bei sozialen Projekten.
	<i>„... wir an Jugendliche Jobs vermitteln und eine Jobmesse veranstalten d.h. wir arbeiten hier mit einer Agentur die vom AMS finanziert wird zusammen, die Jugendlichen eben den Einstieg in den Berufsalltag erleichtern möchte und wir schauen dass wir hier von unserer Seite Shops finden, die Lehrlingsstellen anbieten...“ (I1/ 162-166)</i> <i>„... schauen, dass wir nachhaltig hier die Arbeitslosenrate senken und schauen, dass wir natürlich auch die Kaufkraft hier im Einzugsgebiet fördern.“ (I1/ 167-168)</i> <i>„...eine zweite Initiative, wir nennen das den „Solidarity Day“ wo wir eben uns auch unsere Mitarbeiter aktiv mit einbinden wollen, dass sie Gutes tun sollen und da wurde dieses Jahr, also es ist noch nicht fix, aber eine Kooperation eingehen, auch mit einer NGO aber das geht dann in die Richtung das wir Wohnungen für betreutes Wohnen sanieren und herrichten und da eben unsere Mitarbeiter motivieren dass sie aushelfen beim Malen, taperzieren, bodenlegen etc. Dass ist auch für uns nachhaltig, weil wir dann hier nachhaltig Werte schaffen und Verbesserungen schaffen für sozial Benachteiligte und das fließt dann auch wieder in unsere Kommunikation mit ein.“ (I1/ 169-176)</i> <i>„Sie machen viel für Lehrlinge, also alle Betriebe, die im Donau Zentrum rennen, suchen dann, machen dann so eine öffentliche Ausstellung, wo die Schulklassen eingeladen werden und die relevanten können sich das wirklich anschauen, also da passiert viel, wirklich viel im Donau Zentrum. Die bemühen sich sehr.“ (I2/ 197-201)</i> <i>„Wir haben heuer auch das erste Mal gemeinsam auch teilgenommen an dieser Job-Messe. ... Und dieses Engagement unterstützen wir natürlich sehr stark.“ (I3/ 78-85)</i>	

	„Reputationstechnisch kannst du auch schon sagen wir sind Vorreiterrolle, wir treiben das erst recht voran und pushen das und das Donau Zentrum hat überhaupt eine hohe soziale Kompetenz glaube ich, weil wir hatten vor kurzem auch eine Jobmesse ...“ (I4/ 88-90) „Das fand ich total interessant, weil ich das so noch nicht kannte, also das ein Center so aktiv ist, also wir haben auch wirklich mit dem AMS gesprochen, was ich mitbekommen habe, die sind da sehr konsequent und wollen auch einfach Reputationstechnisch und auch Hilfestellung und soziale Leistungen.“ (I4/ 95-98) „... jeder Mitarbeiter hat in seinen jährlichen Zielen, seit diesem Jahr neu, kriegt er jetzt auch sogenannten „CSR-Objectives“. D.h. jeder Mitarbeiter hat in seinen persönlichen Zielen, in seiner persönlichen Entwicklung muss auch mindestens ein Ziel drinnen haben das einen Bezug hat zu einem Nachhaltigkeitsprojekt.“ (II/ 58-62) „... intern unsere Mitarbeiter eigene Initiativen und Wettbewerbe gestartet um mit denen zu sammeln wie wir hier Energie einsparen können, dass wir da jetzt eigene Recycling Stationen haben in den Büros, wir haben Kaffeemaschinen getauscht auf Bohnenkaffee, dass wir hier weniger Aluminiumkapseln produzieren also das sind verschiedenste Bereiche wo wir auch schauen dass wir die Mitarbeiter mit an Bord haben.“ (II/ 153-157)	
OK 4	Schwächen in der Nachhaltigkeit	Alle Aussagen, welche sich mit Problemen bzw. Verbesserungsvorschlägen des Kommunikationsprozesses befassen. Bspw. wenig bis keine Einbindung der Öffentlichkeit in den nachhaltigen Kommunikationsprozess, fehlender Informationsaustausch mit den Shopbetreibern.
		„Mit dem Donau Zentrum mit Bezug auf dieses Projekt nicht.“ (I2/ 30) „Also dieses Projekt selbst ist vom Donau Zentrum an sich aus, da gibt's keine dezidierten sondern wenn dann hängt es eher öfters damit zusammen, sie haben jetzt ein neues Projekt, das wird präsentiert, da gibt's auch dementsprechende Medienanfragen und dann stehe ich gerne zur Verfügung bin ich auch für alle anderen Betriebe in der Donaustadt ...“ (I2/ 52-56) „Nein keine Gespräche. Nein, also ich glaube das ist eher eines der Dinge, die sie von sich auch tun und des tut Gutes und man redet darüber und das wird Marketingmäßig verarbeitet dann. Wir haben innerbetrieblich keinen Einfluss. Es geht mehr darum,

		wenn sie an die Öffentlichkeit treten, dass sie dann aus Marketing gründen unsere Unterstützung möchten. Wir sind mehr als Bezirk für die Stadtentwicklung an sich zuständig und haben darüber was im Betrieb passiert kein bis wenig Einfluss. Das regelt Unibail-Rodamco selbst.“ (I2/62-67) „Das weiß ich nicht, also wie das Donau Zentrum, das gemacht hat, diese Kampagne habe ich nicht mitbekommen.“ (I2/ 174-175) Nein, das machen wir mit dem Donau Zentrum nicht. Also die Kommunikation des Donau Zentrum. Nachhaltig selbst von nachhaltiger Politik im Bezirk natürlich schon ... aber im Zusammenhang mit was das Donau Zentrum machen tut, des hat mit mir nichts zu tun.“ (I2/ 184-189) „Müll weiß ich jetzt nicht, aber über Energie haben wir jetzt schon gesprochen und du hast dann schon auch gemerkt wie welcher Shop tickt...“ (I4/ 66-67)
OK 5	Zielgruppe in der Nachhaltigkeitskommunikation	Zielgruppe in der Nachhaltigkeitskommunikation, vor allem Jugendliche bzw. junge Erwachsene.
		„... wir haben verschiedenste Kanäle die natürlich auch auf die verschiedensten Zielgruppen ausgelegt sind. Das fängt an von Twitter über Facebook, bis hin zur Homepage und der Smartphone-App, aber auch Zeitungsinserte, Plakatwände etc. Also da versuchen wir wirklich auf vielen Ebenen die einzelnen Zielgruppen anzusprechen. Wobei wir fokussieren uns schon auf die Zielgruppen, die hier bei uns im Center vorherrschend sind. Also wir haben hier ein sehr junges Zielpublikum d.h. wir versuchen auch dieses Publikum entsprechend anzusprechen.“ (I1/ 01-107) „Ich glaub, dass die Jugend da viel mehr Problembewusstsein bereits geschaffen hat (...) Fakt ist die Jugendlichen selbst die werden sicher meiner Meinung nach davon angesprochen werden.“ (I2/ 143-146)

		<i>„... grundsätzlich eine junge Zielgruppe ansprechen will (...) neue Idee also man will schon eine Zielgruppe ansprechen ...“</i> <i>(I4/ 158-161)</i> <i>„... die Zielgruppe, die jüngere, muss man sagen Jugendliche bis vielleicht Ende Dreißig wird die Zielgruppe so sein, also Millenials, also von den Shops her per se die Marken ist sicherlich will man eher jünger und sexier sein, nehme ich an und cooler.“ (I4/ 165-168)</i> <i>„... sind viel junges Publikum, die auch gerne konsumieren, ist auch die Generationen die ein bisschen mehr konsumiert und die gerne shoppen geht und die Marke X haben will, also da ist die Zielgruppe aus Marketingsicht auch mehr diese.“ (I4/ 175-178)</i>
--	--	---

Abstract

Deutsche Version

Nachhaltigkeit hat in unserer heutigen Gesellschaft einen immer größer werdenden Stellenwert. Auch für Unternehmen ist die transparente Kommunikation über Nachhaltigkeit und die Verantwortung gegenüber der Umwelt sowie der Gesellschaft immer bedeutsamer und ein wichtiger Bestandteil in ihrer Unternehmensstrategie.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Entwicklung der Nachhaltigkeit in Unternehmen auseinander und welchen Beitrag dabei die Nachhaltigkeitskommunikation für den Unternehmenserfolg leistet. Die in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse werden anhand eines Fallbeispiels auf die Praxis angewendet und sollen aufzeigen inwieweit ein Unternehmen, welches bereits unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation betreibt, den theoretischen Ansprüchen gerecht werden kann. Der theoretische Erklärungsrahmen umfasst die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß (2010), in welcher drei Kommunikationsarenen definiert werden, welche auch für eine erfolgreiche unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation von Bedeutung sind. Als Fallbeispiel wird das Donau Zentrum Wien, das größte Einkaufszentrum Wiens, herangezogen, da es erhebliche Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft hat. Es wird eine qualitativ-explorative Untersuchung anhand von teilstrukturierten Leitfadeninterviews mit Akteuren aus den Anspruchsgruppen, sowie die Auswertung von relevanten Dokumenten durchgeführt. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Komplexität der Nachhaltigkeitskommunikation das Unternehmen vor große Herausforderungen stellt, um den theoretischen Ansprüchen gerecht zu werden. Das Unternehmen verfolgt zwar eine nachhaltigkeitsbezogene Langzeitstrategie, hat jedoch Schwierigkeiten in der kommunikationsprozessualen Umsetzung.

Für eine weiterführende kommunikationswissenschaftliche Forschung ist eine tiefgreifende Betrachtung der einzelnen Aspekte der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation notwendig. Insbesondere sollte die ganzeinheitliche Untersuchung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation auch an anderen Unternehmen durchgeführt werden, da die in der Empirie gewonnen Erkenntnisse nicht verallgemeinert werden können und nur für den Einzelfall gelten.

In today's society, sustainability is becoming more and more important. Also for companies, the transparent communication about sustainability and the responsibility towards the environment and society is increasingly important and a key aspect of their corporate strategy.

This paper deals with the development of sustainability in companies and the contribution sustainability communication plays towards corporate success. The results gained in theory are applied to practice using a case study to show how the theoretical requirements can be fulfilled by a company that is already implementing corporate sustainability communication. The theoretical framework of explanation comprises the theory of corporate communication according to Zerfaß (2010), in which three communication arenas are defined which are also important for successful corporate sustainability communication. The Donau Zentrum Wien, Vienna's largest shopping centre, is used as a case study, as it has a major impact on the environment and society. A qualitative-explorative study has been conducted on the basis of partially structured guideline interviews with stakeholders as well as the evaluation of relevant documents. The study revealed that the complexity of sustainability communication challenges the company to fulfill the theoretical requirements. Although the company pursues a sustainability-related long-term strategy, it has difficulties in implementing the communication process.

For further research in communication science, a in-depth examination of the individual aspects of corporate sustainability communication is necessary. In particular, the holistic examination of corporate sustainability communication should also be carried out on other companies, since the results of empirical research cannot be generalised and are only valid for individual cases.