

2 Zur Wirkung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen: Theoretische Grundlagen und Modellentwicklung

2.1 Grundlagen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

2.1.1 Phasen der wissenschaftlichen Beschäftigung mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

Aufgrund des in den letzten Jahren zunehmenden Diskurses zum Thema der unternehmerischen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung könnte man annehmen, dass es sich hierbei um ein neuartiges Phänomen handelt. Die heute mit dem Schlagwort »Corporate Social Responsibility«²² bzw. mit dem Akronym »CSR« bezeichnete ethische Regulierung zur Beschränkung des wirtschaftlichen Egoismus gehörte schon in früheren Kulturen zum konsensualisierten Handlungsrepertoire. Bereits im 3. Jahrhundert v. Chr. erklärte beispielsweise der indische König ASHOKA, dass Wälder nicht sinnlos niedergebrannt werden sollen (KOEPE, 2004, S. 147). Das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung findet seinen Ausgang in der philosophischen Schule Indiens und baut dabei auf religiösen Werten auf (MUNIAPAN & DASS, 2008; SHAH & BHASKAR, 2008). Auch in der Antike benutzte ARISTOTELES in seinen Werken den Begriff des Gemeinwohls und meinte damit die Mitgestaltung der gesellschaftlichen, d.h. sozialen und politischen Ordnung durch die Bürger (SCHRANZ, 2007). Im Mittelalter lassen sich weitere Beispiele finden, wenn man an den erstmals in Italien und in dem norddeutschen Städtebund der Hanse in Erscheinung tretenden ehrbaren Kaufmann denkt: Dessen Ehrbarkeit ist abhängig von seinen praktischen Fähigkeiten (z.B. Schreiben, Rechnen, Menschenkenntnis, Organisationstalent, Weitblick), die seinen Erfolg begründen und von Charaktereigenschaften oder tugendhaftem Verhalten (z.B. Vertrauen schaffen, Toleranz, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung), die dazu dienen sollen, den langfristigen Geschäftserfolg zu fördern und gleichzeitig den sozialen Frieden seiner Stadt aufrecht zu erhalten. Grundlage hierfür ist die Verknüpfung des Gemeinwohl-Begriffs durch einfluss-

22 Im Zusammenhang mit CSR muss der englische Begriff »social« (abgeleitet von »society«) mit dem deutschen Wort »gesellschaftlich« und nicht mit »sozial« übersetzt werden, da CSR von den meisten Autoren als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen konzeptualisiert wird. Die soziale Verantwortung stellt lediglich einen Teilbereich dar (CARROLL, 1979, S. 499).

reiche Gelehrte des Mittelalters und der Spätantike (THOMAS VON AQUIN, AURELIUS AUGUSTINUS, u.a.) mit den Vorstellungen einer transzendent-religiös geprägten Ordnung (HARDTKE, 2010, S. 23; SCHRANZ, 2007). Und als der sächsische Forstmeister CARL VON CARLOWITZ im Jahr 1713 sein Werk über die »nachhaltende Nutzung« der Wälder schrieb,²³ hat er wohl kaum geahnt, dass er damit das zentrale Nachhaltigkeits-Leitbild für unser Jahrhundert entworfen hat.²⁴

Die wissenschaftliche Reflexion zur unternehmerischen Verantwortung geht zurück auf den Beginn des 20. Jahrhunderts. Im Jahr 1929 wies DONHAM – seinerzeit Dekan der HARVARD BUSINESS SCHOOL – auf die gestiegene soziale Bedeutung und die große Verantwortung der Wirtschaft für das Wohlergehen zukünftiger Generationen hin (ESRC CENTER FOR BUSINESS RELATIONSHIPS, o.J.). Das Thema »Business and Social Welfare« wurde zu Beginn der 1930er Jahre durch KREPS an der STANFORD UNIVERSITY eingeführt. KREPS verwendete erstmals den Begriff des »Social Audit« im Zusammenhang mit sozialer Verantwortung von Unternehmen. In BOWENS (1953) Veröffentlichung »Social Responsibilities of the Businessman« wurde die These aufgestellt, dass sich die soziale Verantwortung von Unternehmen an den gesellschaftlichen Erwartungen und Werten orientieren sollte – im Sinne einer Übernahme von Pflichten und einer ethisch motivierten Vermeidung von negativen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft (JORDAN, 2008; LOEW et al., 2004). Im deutschen Raum wurden inhaltlich CSR-ähnliche Konzepte unter anderen Bezeichnungen thematisiert. So war im »Davoser Manifest« von 1973 die Rede von sozialer Verantwortung der Unternehmen (STEINMANN, 1973), ULRICH (1977) dachte Ende der Siebziger über die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution nach, Sozialbilanzen wurden diskutiert als Bewertungsform des sozialen Engagements von Unternehmen (DIERKES, 1974) und schließlich folgte die Umweltbewegung der 1980er und 1990er Jahre mit der Fokussierung der ökologischen Verantwortung von Unternehmen und weitreichenden Implikationen für das strategische Management, sowie die Funktionsbereiche Produktion, Marketing und Controlling (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 375).²⁵ Grundsätzlich ist festzuhalten: »[...] CSR is as old as the history of business itself, even though the concept was not formally formulated until recently« (ASONGU, 2007, S. 28).

23 CARLOWITZ' Nachhaltigkeitsbild gestaltet sich rund um seine Kernaussage, dass »(...) nur so viel Holz im Jahr geerntet werden [darf], wie nachwächst, um den Bestand stabil zu halten« (NINCK, 1997, S. 45-46).

24 Einen ausführlichen Überblick – der den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde – über die Entstehung des Prinzips der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen von der Antike (Indien, Griechenland, Römisches Reich) bis in die Gegenwart gibt HARDTKE (2010, S. 13-70).

25 Einen Literaturüberblick zur Entstehung und Entwicklung des CSR-Begriffs in den USA liefert CAROLL (1999).

In der jüngeren Vergangenheit und im Zuge der Entstehung von Großkonzernen sowie der damit einhergehenden Machtposition der Wirtschaft, wurde der zunehmende Einfluss der Unternehmen auf zahlreiche gesellschaftliche Bereiche offensichtlich (CHAHOU, 2005, S. 1; LOEW et al., 2004, S. 18). Der zu den Entwicklungen in der wirtschaftlichen Anwendung von Konzepten der Unternehmensverantwortung parallel verlaufende Einzug des Entwurfs in die wissenschaftliche Praxis hält das Potential einer in Tabelle 1 gezeigten dreigliedrig-systematischen Darstellung der wesentlichen Entwicklungsstufen des Corporate Social Responsibility-Konzeptes bereit (CARROL, 1999, S. 268-270; LOEW et al., 2004, S. 23).²⁶ Zentrales Unterscheidungskriterium dabei ist der jeweilige Bedeutungsgrad von CSR ausgehend von der normativen Verankerung (Corporate Social Responsibility, CSR I) über die strategische Einbindung (Corporate Social Responsiveness, CSR II) bis hin zur operativen Umsetzung (Corporate Social Performance, CSR III).

Das durch BOWEN (1953) und seine Veröffentlichung »Social Responsibilities of the Businessman« begründete »Corporate Social Responsibility«-Konzept (CSR I) entstand vor dem Hintergrund einer ethisch-moralischen Verantwortungszuschreibung gegenüber Unternehmen. Grundlage dieses seit den 1970er Jahren im Kontext unternehmerischer Verantwortung diskutierten und häufig als Ausgangspunkt der wissenschaftlichen CSR-Auseinandersetzung bezeichneten Konzepts ist der Verweis auf die Pflicht der Unternehmer, nicht allein die ökonomische Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, sondern darüber hinaus auch Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen.²⁷ Erste empirische Arbeiten zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme hatten die Analyse der Verbreitung von CSR zum Ziel und bestanden aus der Auswertung von Jahresberichten (BOWMAN & HAIRE, 1975, S. 49-51) oder der Befragung von Unternehmensvertretern (HOLMES, 1976, S. 34-37).

26 FREDERICK (1987, S. 142-146) geht in Anlehnung an die Darstellung bei WADDOCK (2004, S. 12-17) von vier CSR-Modellvarianten aus (CSR₁ bis CSR₄). Da die letzteren beiden (»Corporate Social Rectitude« [CSR₃] betrachtet die Einbindung von Unternehmensethik in die zentralen Unternehmensentscheidungen, »Cosmos, Science and Religion« [CSR₄] relativiert die Bedeutung der einzelnen Unternehmen und stellt die naturwissenschaftliche Dimension bei der Entwicklung gesellschaftlicher Institutionen in den Vordergrund) aus den 1980er und 1990er Jahren weder in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung noch in der praktischen Umsetzung Verbreitung erfuhren, werden sie im Folgenden nicht näher betrachtet (LOEW et al., 2004, S. 22). Im Kontext aktueller Fragestellungen wird das Konzept der Corporate Social Performance (CSP) immer relevanter und findet hier daher gesonderte Beachtung.

27 »It [social responsibility] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society« (BOWEN, 1953, S. 6).

Tabelle 1: Entwicklungsstufen des CSR-Ansatzes

Begriff	Vertreter	Inhalt	Merkmal
Corporate Social Responsibility (CSR I)	BOWEN (1953), DAVIS (1960), MCGUIRE (1963), DAVIS (1967), WALTON (1967), JOHNSON (1971)	Fokussierung der ethisch-moralischen Verpflichtung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Verantwortung geht über ökonomische und technische Interessen hinaus.	Normative Verankerung
Corporate Social Responsiveness (CSR II)	ACKERMAN (1973), SETHI (1975), ACKERMAN & BAUER (1976)	Aktive, gestaltende Einflussnahme von Unternehmen auf das gesellschaftliche Umfeld. Einführung von CSR-basierten Managementkonzepten. Deutliche Überschneidungen mit dem Stakeholder-Ansatz.	Strategische Einbindung
Corporate Social Performance (CSR III)	SETHI (1975), CARROLL (1979), WARTICK & COCHRAN (1985), WOOD (1991)	Entwicklung geeigneter Messansätze und -methoden unter Berücksichtigung von Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung.	Operative Umsetzung

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an CARROLL (1999, S. 268-270), LOEW et al., (2004, S. 23) und SCHMITT (2005, S. 7).

Mit dem unter dem Schlagwort der »Corporate Social Responsiveness« (CSR II) diskutierten Konzept wird der zuvor beschriebene CSR I-Ansatz Mitte der 1970er Jahre erweitert, indem Unternehmen nicht nur auf gesellschaftliche Einflüsse reagieren, sondern eine aktive, gestalterische Rolle bezüglich der Anliegen der entsprechenden Anspruchsgruppen einnehmen (CARROLL & BUCHHOLZ, 2006, S. 45-47): »Responsiveness means that companies took explicit and forward-looking action to deal with external constituencies [...] stakeholders) and social/public [...] issues [...]« (WADDOCK, 2004, S. 16).²⁸ Hierbei werden deutliche Überschneidungen mit dem der CSR-Diskussion in den 1980er Jahren einen neuen Impuls gebenden und auf FREEMAN (1984) zurückgehenden Stakeholder-

²⁸ FREDERICK (1994) benutzt ebenfalls den Begriff »Responsiveness« und legt damit ein stärkeres Gewicht auf die aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen (FREDERICK, 1994, S. 156).

Ansatz offensichtlich (LIS, 2010, S. 27).²⁹ Da in der Diskussion des Corporate Social Responsiveness-Ansatzes über die strategische Einbindung externer Anspruchsgruppen auch Managementinstrumente wie bspw. das Issues Management Berücksichtigung finden, war die Diskussion für die Unternehmenspraxis relevanter, wobei der rein normative Charakter von Corporate Social Responsibility zunehmend in den Hintergrund rückte (LOEW et al., 2004, S. 22).

Die Frage nach der tatsächlichen Verantwortungsleistung von Unternehmen diskutiert in der Folge das Konzept der »Corporate Social Performance« (CSR III) und rückt sie in das Blickfeld des wissenschaftlichen und praktischen Interesses. Im Rahmen der Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung unternehmerischer CSR-Leistungen wurden zahlreiche Anstrengungen zur Entwicklung adäquater Messkonzepte und -methoden unternommen, für die sich allesamt die bis zum heutigen Zeitpunkt vorhandene konzeptionelle Unschärfe als problematisch erwies. Auch wenn es aufgrund der Komplexität des Themas und des hohen Levels an Individualität bei den Betroffenen keinen allgemein anerkannter Kriterienkatalog bezüglich der Bewertung verantwortungsvoller unternehmerischer Verhaltensweisen gibt (DE CARLO, 2004, S. 1-2), unterstützen Organisationen wie bspw. die GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) als gemeinnützige Stiftung die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Die GRI erarbeitet in einem partizipativen Verfahren einen umfassenden Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dieser Berichtsrahmen, einschließlich des Berichterstattungsleitfadens, legt die Prinzipien und Indikatoren dar, welche u.a. Unternehmen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu erfassen und darüber Bericht zu erstatten.³⁰

Darüber hinaus wird im »Corporate Social Performance«-Kontext auf die Beziehung zwischen CSR und der ökonomischen Leistungsstärke von Unternehmen abgestellt (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 384-386; LOEW et al., 2004, S. 22-23; MEFFERT & MÜNSTERMANN, 2005, S. 15). Ein zweifelsfreier Nachweis dieses Zusammenhangs stand lange Zeit auch aufgrund der ausgesprochen hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes zur Diskussion.³¹ Mit ihrer Meta-Analyse von 52 Studien und damit knapp 34.000 Beobachtungen zur »Corporate

29 In der durch FREEMAN (1984, S. 27) postulierten stakeholderorientierten Perspektive erfahren die strategischen Überlegungen zur Einbeziehung der externen Unternehmensumwelt in das unternehmerische Kalkül (auch im Sinne einer Betrachtung als Erfolgsfaktor) eine theoretische Fundierung (vgl. Kapitel 2.1.2.2).

30 Die GRI entwickelt Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Großunternehmen, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), Regierungen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Ihr Ziel ist die Standardisierung und Vergleichbarkeit.

31 Vorhandene wissenschaftliche Untersuchungen konzentrieren sich häufig allein auf finanzielle Größen, anstatt weitere relevante Einflussfaktoren einzubeziehen, um der Klärung der tatsächlichen Kausalität näher zu kommen.

Social and Financial Performance« konnten ORLITZKY et al. (2003) nachweisen, dass sich unternehmerischer Einsatz im Bereich sozialer und ökologischer Verantwortungsübernahme auszahlt und durch die Form der Operationalisierung entsprechend moderiert wird. Die Meta-Analyse von ORLITZKY et al. (2003) war seinerzeit entscheidend, da die Ergebnisse ein größeres Maß an theoretischer und empirischer Sicherheit in Bezug auf die Beziehung zwischen sozialer und finanzieller Performance von Unternehmen ermöglichen.

2.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

2.1.2.1 Begriff und Konzept

Die Betrachtung der Phasen der wissenschaftlichen Beschäftigung mit CSR zeigt, dass das Konzept der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen seit den 1950er Jahren sehr häufig und mit immer neuen Facetten definiert wurde und auch international einer divergenten Betrachtungsweise unterlag (GLOMBITZA, 2005, S. 16). An dieser hat sich bis heute nicht viel verändert: Der gegenwärtige Diskurs zeichnet sich nach wie vor durch eine weitgehende Uneinigkeit darüber aus, was unter dem Begriff zu verstehen ist (LOEW et al., 2004, S. 18). Die Konzept-Vielfalt erweist sich als schwierig, kann jedoch gleichzeitig als Indikator für die Komplexität des Themengebiets betrachtet werden. Auf wissenschaftlicher Ebene sind die US-amerikanischen, verstärkt anwendungsbezogenen CSR-Forschungen von den philosophisch-normativ geprägten Studien zur Unternehmensethik im kontinentaleuropäischen Raum zu unterscheiden (PALAZZO, 2000, S. 103; BESCHORNER et al., 2005, S. 11). Gerade vor dem Hintergrund, dass gesellschaftliche Verantwortung heute bei den meisten Unternehmen auf der Agenda steht, ist es umso erstaunlicher, dass weder in der Literatur noch in der Unternehmenspraxis keine eindeutige bzw. konsensualisierte Begriffsdefinition existiert. Die vorherrschende Vielfalt möglicher Definitionen und das Fehlen einer konsensualisierten Definition verleitet dazu, CSR als Leitlinie für freiwilliges soziales und ökologisches Handeln zu betrachten und als ein »multidimensionales theoretisches Konzept« zu umschreiben (MAST & STEHLE, 2010, S. 172). Diese begriffliche und konzeptionelle Deskription greift insgesamt für einen wissenschaftlichen Anspruch und insbesondere für die vorliegende Arbeit zu kurz, da sie keine ausreichende Differenzierung des Konstrukts vornimmt. Insgesamt erweisen sich der herrschende Begriffspluralismus und die konzeptionelle Diversität grundsätzlich als nicht unproblematisch für Theorie und Praxis. Ohne einen geeigneten Kriterienkatalog in Bezug auf die konzeptionelle Gestaltung von CSR werden insbesondere im wirtschaftlichen

Kontext eine Messbarkeit sowie im wissenschaftlichen Diskurs eine Vergleichbarkeit von Studien und daher eine theoretische Weiterentwicklung erschwert (MCWILLIAMS, SIEGEL & WRIGHT, 2006, S. 2; VAALAND, HEIDE & GRONHAUG, 2008, S. 930). Es gilt daher umso mehr, Antworten zu finden auf die zentralen Fragen was gesellschaftliche Verantwortung bedeutet, welche Prinzipien grundlegend für gesellschaftliche Verantwortung sind, wo gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden sollte und wie dies am besten realisiert wird.³² Daraus lassen sich erste Ansätze zur Beschreibung von CSR entwickeln. Um einen Einblick in die vorhandenen definitorischen Möglichkeiten von CSR zu gewähren, werden im Folgenden wesentliche Begriffsauffassungen und Konzepte diskutiert, die für den CSR-Diskurs und damit für das CSR-Verständnis dieser Arbeit relevant sind.

Insgesamt ist festzuhalten, dass sich die Bezeichnung CSR einreicht in eine Vielzahl verwandter Konzepte, die nur schwer voneinander zu trennen sind und daher oft synonym verwendet werden.³³ Der Begriff CSR, der meist konzeptionell verstanden wird und sich zumindest in Europa gegenüber verwandten Begriffen durchzusetzen scheint, ist grundsätzlich unbestimmt und daher breit aufzufassen. Während viele insbesondere frühe CSR-Definitionen eine genuin soziale (im Sinne einer gesellschaftlich-motivierten) Motivation hinter dem CSR-Engagement fordern,³⁴ beziehen sich andere CSR-Definitionen auf das Ergebnis der Handlung. Ausschließlich zu einem sozialen Nutzen führende Handlungen können als sozial eingestuft werden. Um dem Anspruch dieser Lesart Eindeutigkeit zu verleihen, fordern einige Autoren gar nur solche Maßnahmen als soziales Engagement gelten zu lassen, die mit ökonomischem Verlust einhergehen (MANNE & WALLICH, 1972, S. 4). Beide Kriterien erweisen sich jedoch als kritisch und nicht zielführend. Weder Motive noch Ergebnisse können Handlungen eindeutig als sozial definieren. Soziales Handeln bezieht sich meist auf das Ver-

32 Die Internationale Normungsorganisation ISO folgte 2005 dem Ruf verschiedener Stakeholder nach einer umfassenden und allgemein anerkannten Richtschnur für gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Verhalten. Im Normungsprozess ISO 26000 (»Guidance on Social Responsibility«) wird auf institutioneller Ebene von einer internationalen Gruppe von rund 500 Experten der Frage nachgegangen, was gesellschaftliche Verantwortung bedeutet und wie diese von Organisationen aller Art wahrgenommen werden kann. Der Leitfaden liegt seit 2010 vor und soll Organisationen bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung bestehender Social Responsibility-Instrumente unterstützen.

33 Dazu zählen u.a. Social Responsibility (SR)/Gesellschaftliche Verantwortung, Corporate Citizenship (CC), Nachhaltige Entwicklung/Sustainable Development, Corporate Governance (CG) oder Corporate Volunteering (CV) (MATTEN & MOON, 2004, S. 324-326, HARDTKE, 2010, S. 16-22). Eine Gegenüberstellung dieser Konzepte findet in Kapitel 2.13.1 statt.

34 »(...) [In] its purest form, social responsibility is supported for its own sake because that is the noble way for corporations to behave« (MINTZBERG, 1983, S. 3; vgl. auch sinngemäß DAVIS & BLOMSTROM, 1971, S. 87; BARON, 2001, S. 17)

halten anderer bzw. ist daran orientiert.³⁵ Hinzu kommt die meist multiple Natur: Ökonomisch orientiertes Verhalten kann zu sozial positiven Ergebnissen führen; gleichermaßen kann sich aber auch genuin sozial verantwortliches Verhalten finanziell positiv auswirken.

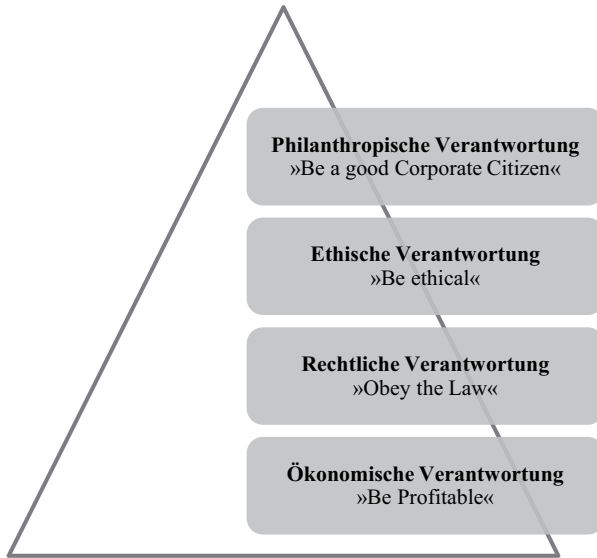
Dem gegenüber stehen Definitionen von CSR, die das Konzept im Zusammenhang mit dem Charakter der Freiwilligkeit (jenseits des Gesetzes) verorten. An dieser Stelle sei verwiesen auf DAVIS (1973): »(...) social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do« (S. 313). Ähnliches konstatiert die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001) Anfang des 21. Jahrhunderts: »Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ›mehr‹ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern (...)« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2001, S. 7). Wie schon die gesellschaftliche Motivation und die Betrachtung des Ergebnisses der Handlung hinsichtlich sozialer Kriterien, ist auch der dargestellte definitorische Faktor der Freiwilligkeit kritisch zu betrachten: Eine scharfe Trennung zwischen sozialer und sonstiger Verantwortung ist aufgrund von Gesetzen nicht möglich. Unternehmen können sozial unverantwortlich handeln, ohne dabei Gesetze nicht einzuhalten. In der Konsequenz würde eine Beurteilung in diesem Falle maßgeblich von der Qualität der Gesetze abhängen. Entsprechend hat die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011) ihre Definition angepasst. Darin heißt es nun: Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, »sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011, S. 7). Der Faktor der Freiwilligkeit findet in dieser Definition keine Berücksichtigung mehr.

Die Verschiebungen um den Begriff der Freiwilligkeit in Bezug auf CSR machen deutlich, dass sich das Konzept in stetiger Abstimmung und Weiterentwicklung befindet. In der Diskussion um den CSR-Begriff wird daher relativ schnell klar, dass für eine eindeutige Definition kein einzelnes Kriterium ausreichend zu sein scheint. CARROLL (1991) schlägt mit seiner CSR-Pyramide ein Modell der integrativen Betrachtung einzelner Charakteristika vor, um der Kom-

35 In der Soziologie ist die fachliche Auffassung des »sozialen Handelns« maßgeblich durch WEBER (1956) geprägt. Demnach wird soziales Handeln durch zweckrationale, wertrationale, affektuelle und/oder traditionelle Motive bestimmt (WEBER, 1956). Für die vorliegende Arbeit ist es hinreichend, diesen Hintergrund zu kennen. Für den Argumentationsfaden ist dies jedoch nicht zwingend notwendig.

plexität des CSR-Begriffs gerecht zu werden. Die Mehrdimensionalität des CSR-Begriffs anerkennend umfasst laut CARROLL jedwede soziale unternehmerische Verantwortung eine wirtschaftliche, rechtliche, ethische und auch philanthropische Ebene (vgl. Abbildung 3):³⁶

Abbildung 3: CSR-Pyramide nach CARROLL (1991)



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an CARROLL (1991, S. 42).

Die ökonomische Verantwortung als Fundament sozialer Verantwortung meint im Kontext der sog. CSR-Pyramide die unternehmerische Verpflichtung, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen sowie Profite zu generieren. Nach CARROLL steht hier die Sicherstellung der ökonomischen Nachhaltigkeit im Vordergrund. Im Zusammenhang von Gesetzen als Basis für das Zusammenwirken von Wirtschaft und Gesellschaft sowie der Darstellung gesellschaftlicher Normen, beschreibt die rechtliche Verantwortung die Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen. Ethische Verantwortung als dritte Säule der gesellschaftlichen Verantwortung beinhaltet im Gegensatz zur rechtlichen Verantwortung keine klar kodifizierten Vorschriften. Vielmehr umfasst sie die Einhaltung der Normen und Werte sowie die Erfüllung von in der Gesellschaft als gerecht und moralisch

36 Seiner Auffassung folgend spiegelt das CSR-Konzept bzw. die CSR-Pyramide die unternehmerische Fähigkeit wider auf Druck zu reagieren (CARROLL, 1979).

richtig angesehenen Erwartungen. Da diese ethische Verantwortung über das gesetzliche Mindestmaß hinausgeht, ist sie gemäß CARROLL (1991) als freiwillig anzusehen. Gleiches gilt für die in der Spitze der Pyramide situierte philanthropische Verantwortung. Diese umfasst jegliches proaktives unternehmerisches Engagement, das dem Wohl der Gesellschaft und der Umwelt dient. Gewisse Verhaltensweisen werden dabei von der Gesellschaft gewünscht, aber nicht eingefordert. Diese Art der freiwilligen Verantwortungsübernahme zur Erlangung des Status eines »good corporate citizen«, also eines guten (Unternehmens-)Bürgers hält das Potential bereit, dem Unternehmen zu einem guten Ansehen im Sinne der Reputation zu verhelfen (CARROLL, 1991, S. 40-41).

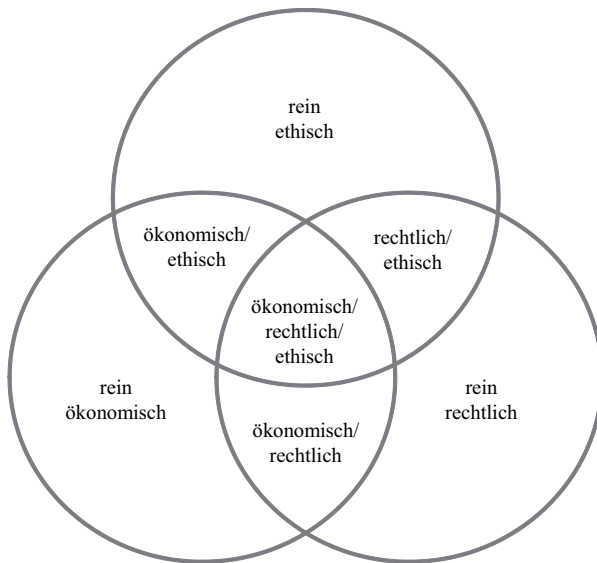
Die Einfachheit und intuitive Nachvollziehbarkeit der CSR-Pyramide (CARROLL, 1991) ist Grund für die hohe Bekanntheit und Akzeptanz des Ansatzes in der allgemeinen CSR-Diskussion (MAIGNAN, FERRELL & HULT, 1999, S. 457; MAIGNAN & FERRELL, 2001, S. 39; PIRSCH, GUPTA & GRAU, 2007, S. 126). Dennoch bleibt das Konzept nicht ohne Kritik (MILDENBERGER, KHARE & THIEDE, 2008, S. 108-111): Mangelnde konzeptionelle Klarheit sowie fehlende Aussagen hinsichtlich der Entstehung der aufgeführten Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung sowie der unternehmerischen Motivation bzw. Intention zur Erfüllung dieser Erwartungen sind genauso Kritikpunkte, wie die mangelnde deskriptive Präzision (WOOD, 1991, S. 695-697; VISSER, 2006, S. 43-46). SCHNEIDER (2004, S. 22) hebt zusätzlich die Vernachlässigung der sozialen, ökologischen und kulturellen Aspekte hervor. Eine schlüssige Erklärung für die hierarchische Anordnung der pyramidalen Ebenen bleibt CARROLL schuldig,³⁷ ebenso wie die Darlegung, ob das Modell aufgrund historischer Herleitung deskriptiv oder durch eine starke empirische Legitimation normativ Stellung bezieht. Offen bleibt außerdem ein modellimmanenter Lösungsansatz hinsichtlich möglicher Konflikte zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Pyramide (VISSER, 2006, S. 43-46).

Der sog. »Three-Domain-Approach« (deutsch: Drei-Domänen-Konzept) wurde von SCHWARTZ und CARROLL (2003) als Antwort auf die genannte Kritik entwickelt. Der ehemals vierte Verantwortungsbereich der Freiwilligkeit findet in diesem Konzept keinen Platz mehr. In diesem Konzept existieren nur noch drei Bereiche der unternehmerischen Verantwortungsübernahme. In einem Venn-Diagramm werden die Zusammenhänge zwischen den Bereichen der ökonomischen, rechtlichen und ethischen Verantwortung abgebildet (vgl. Abbildung 4). Durch die Schnittmengen entstehen sieben mögliche Bereiche der gesell-

37 Es liegt die Annahme nahe, dass die Pyramidenstruktur die in der Wirtschaft übliche Darstellungsform wiedergibt (LIS, 2010, S. 36). Eine weitere Studie von CARROLL stützt diese Vermutung, indem aufgezeigt wird, dass die Gewichtung der vier Bereiche der Wahrnehmung europäischer Manager entspricht (PINKSTON & CARROLL, 1996, S. 201).

schaftlichen Verantwortung – ohne hierarchische Anordnung, wie es in der pyramidalen Struktur der Fall ist.

Abbildung 4: Das Drei-Domänen-Konzept von CSR



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an SCHWARTZ und CARROLL (2003, S. 509).

Aus dem gleichberechtigten Nebeneinander der drei Verantwortungsgebiete und ihren Überlappungen gewinnt das Modell an Komplexität. Diese wiederum resultiert aus allen komplementären und konfliktären Beziehungen zwischen den Verantwortungsbereichen. GARRIGA und MELÉ (2004) fassen prägnant zusammen, wo der Fokus der meisten CSR-Modelle liegt (wie auch dem Drei-Domänen-Konzept von CSR nach SCHWARTZ und CARROLL, 2003): »(1) meeting objectives that produce long-term profits, (2) using business power in a responsible way, (3) integrating social demands and (4) contributing to a good society by doing what is ethically correct« (GARRIGA & MELÉ, 2004, S. 65).

Andere Autoren greifen nach wie vor CARROLLS CSR-Pyramide auf und argumentieren anlehnend an die darin enthaltenen vier Verantwortungsbereiche. Dabei erfolgt eine Aufteilung der CARROLLSCHEN CSR-Elemente in eine ökonomische und eine soziale Komponente (inkl. rechtlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung). Die soziale Verantwortung bzw. Verantwortlichkeit von Unternehmen wird in diesem Kontext definiert als die Bedeutung, die den

drei nicht-ökonomischen Komponenten (in Abgrenzung zur ökonomischen Komponente) zugutekommt (AUPPERLE, CARROLL & HATFIELD, 1985, S. 458).

Die Differenzierung und Aufteilung der Aspekte sozialer unternehmerischer Verantwortung nach ökonomischer und nicht-ökonomischer Art (AUPPERLE, CARROLL & HATFIELD, 1985) eröffnet unweigerlich die Diskussion rund um das Dichotom zwischen Ökonomie und Moral bzw. ökonomischem Streben und sozialer/gesellschaftlicher Verantwortlichkeit. Die eine Seite dieser Argumentation, nach der sich unternehmerische Verantwortungsübernahme für Gesellschaft/Umwelt und Profit unversöhnlich gegenüber stehen und Unternehmen keine Expertise zur Lösung sozialer Probleme zugeschrieben wird, wird von FRIEDMAN (1970) vertreten: »There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game« (FRIEDMAN, 1970, S. 1).³⁸ Damit ist man treffsicher bei der Frage angelangt, welche gesellschaftliche Instanz welche Aufgabe innehat und ob ein Unternehmen allein durch seinen ökonomischen Erfolg im Interesse der Allgemeinheit handelt bzw. handeln kann. ALBACH (2007) vertritt eine ähnliche Position wie FRIEDMAN, indem er davon ausgeht, dass die Betriebswirtschaftslehre an sich bereits Unternehmensethik genug sei. Ohnehin sei »(...) die Ethik des Schaffens der Ethik des Teilens ethisch überlegen« (ALBACH, 2007, S. 199).

Die andere Seite der Argumentation zeigt auf, dass sich im Sinne einer Konvergenz von unternehmerischen und sozialen Zielen die Verantwortungsübernahme von Unternehmen und Profit nicht ausschließen. Gemäß SMITHS Metapher der »unsichtbaren Hand« in seinem Werk »Der Wohlstand der Nationen« (SMITH, 1776) sei auf die wohltätigen, wenn auch nicht ursprünglich intendierten Konsequenzen egoistischen Handelns verwiesen (HOMANN & PIES, 1995, S. 8).³⁹ LEISINGER ergänzt mehr oder weniger pragmatisch: »Es stimmt: Gewinn ist nicht alles. Aber auch das stimmt: Ohne Gewinn ist alles nichts« (2008, S. 28). Dadurch ist die Brücke zur ökonomischen Verantwortung als Fundament der CSR-Pyramide geschlagen, wonach Profit als Voraussetzung für langfristiges Bestehen unbedingt zu berücksichtigen ist. Unternehmerische Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft ist gleichermaßen die Basis für langfristigen Unternehmenserfolg im Sinne einer Legitimation des Unternehmens.

38 Diese aus einer Studie mit dem Titel »The Good Company« stammende, zeitgeist-averse Haltung greift FRIEDMAN in einer anderen Publikation erneut auf: »The Social Responsibility of Business is to increase its Profits« (FRIEDMAN, 1970, S. 175).

39 Mit der Metapher der »unsichtbaren Hand« beschreibt SMITH (1776), dass wenn ein Unternehmer aus Eigeninteresse die Produktivität erhöht, er somit – wie von »unsichtbarer Hand« – auch der Gesellschaft hilft, obwohl er nur den Eigennutz anstrebt. Freiwilliger Tausch zur Befriedigung persönlicher Interessen führt zu einer Selbstorganisation des ökonomischen Systems.

Anknüpfend an die zentrale Idee der Stakeholder-Theorie, wonach der Unternehmenserfolg auch von den Beziehungen zur Gesellschaft abhängt, wird durch diesen Punkt ebenfalls die Frage beantwortet, wem gegenüber das Unternehmen Verantwortung übernimmt. Um sozial verantwortlich zu handeln, müssen multiple Interessen beachtet werden, d.h. neben den Shareholder-Intentionen (Profit) finden ebenso auch Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner und schließlich auch die Gesellschaft als Ganzes Berücksichtigung (JOHNSON, 1971, S. 50).⁴⁰

2.1.2.2 Stakeholder-Theorie

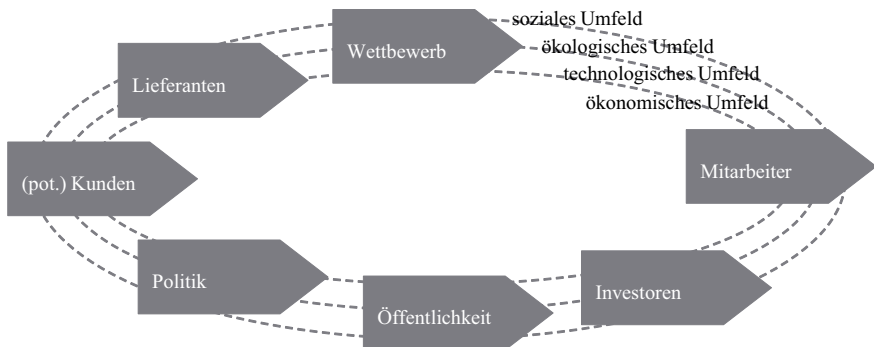
Mit der Vorstellung, dass Unternehmen Verpflichtungen gegenüber einem weiten Kreis von Stakeholdern zu erfüllen haben und Verantwortung für verschiedene Anspruchsgruppen trägt, wird die Sichtweise auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erweitert. Mögliche Stakeholder im unternehmerischen Kontext sind Mitarbeiter, (potentielle) Kunden, Investoren, Geschäftspartner, Öffentlichkeit/Gesellschaft, Politik/Regierung(en), Lieferanten und der Wettbewerb (WILBERS, 2004, S. 336). Grundlage des sog. Stakeholder-Ansatzes ist das Anliegen, nicht nur Stakeholder als solche zu beschreiben und die legitimen Interessen der Unternehmenseigentümer zur Geltung zu bringen, sondern auch die aller berechtigten Anspruchsgruppen eines Unternehmens (WADDOCK, 2002, S. 7-10). Durch die ständige Interaktion mit den verschiedenen unternehmerischen Anspruchsgruppen (Stakeholder-Dialog) befindet sich das Unternehmen in einem dauerhaften Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen.

Einer der bedeutendsten Stakeholder-Ansätze geht zurück auf FREEMAN und wurde 1984 in dessen Buch »Strategic Management: A Stakeholder Ap-

40 Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass diese Lesart von unternehmerischer Verantwortungsübernahme auch auf institutioneller Ebene Berücksichtigung findet. Dort sind unter der international verbreiteten Bezeichnung Corporate Social Responsibility auf unterschiedlich ausgeprägten Stufen Aktivitäten und Projekte initiiert worden, um die Ausdehnung von unternehmerischer Verantwortung über den rein wirtschaftlichen Bereich hinaus zu fördern. Dazu gehört die seit Juli 2000 institutionalisierte UN-Initiative »Global Compact« (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 373) genauso wie das auf EU-Ebene angesiedelte sog. »Grünbuch«, in dem die EUROPÄISCHE KOMMISSION ihr Verständnis von CSR definiert (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2001) und 2011 entsprechend adaptiert hat (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011). Auf nationaler Ebene ist die von der DEUTSCHEN BUNDESREGIERUNG veröffentlichte und stetig weiterentwickelte Nachhaltigkeitsstrategie anzuführen, in der den Unternehmen eine entscheidende Mitverantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen im nationalen und internationalen Rahmen zugeschrieben wird (BUNDESREGIERUNG, 2002, S. 73-75; BUNDESREGIERUNG, 2004, S. 175-178, BUNDESREGIERUNG, 2012, S. 114-118). Grundlage hierfür ist das Grundgesetz. In Deutschland ist der CSR-Gedanke bereits dort verankert: »Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen« (Art. 14 GG).

proach« formuliert. Seitdem erfährt dieser Ansatz eine große Resonanz und Weiterentwicklung in Wissenschaft und Praxis (u.a. MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997a; ROWLEY, 1997; WADDOCK, 2004). FREEMAN definiert Stakeholder als »any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives« (FREEMAN, 1984, S. 46). Die Ansprüche und Eingriffsmöglichkeiten der Stakeholdergruppen sind gesetzlich, faktisch oder vertraglich fundiert bzw. werden aus gesellschaftspolitischen Konventionen oder Wertesystemen abgeleitet (SCHOLZ, 1987, S. 25). Bei den Stakeholdergruppen eines Unternehmens kann zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden werden: Als primäre Stakeholdergruppe wird der kleine Kreis derjenigen gesehen, ohne deren Unterstützung der Fortbestand des Unternehmens nicht gewährleistet werden kann. Dazu gehören Eigentümer, (potentielle) Kunden, Mitarbeiter und Zulieferer (CLARKSON, 1995). Ferner gehören all diejenigen, die von der Tätigkeit des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind, zur Gruppe der sekundären Stakeholder, wenn sie ihren Forderungen Nachdruck (»power«), Legitimität (»legitimacy«) und eine gewisse Dringlichkeit (»urgency«) verleihen können (MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997a, S. 864). Alle genannten Stakeholdergruppen agieren unabhängig von ihrem Status als primäre oder sekundäre Stakeholdergruppen in einem sozialen, ökologischen, technologischen und ökonomischen Umfeld (WILBERS, 2004, S. 336; vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Stakeholder eines Unternehmens



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an WILBERS (2004, S. 336).

Jede Stakeholdergruppe hat in Abhängigkeit ihrer Stärke und Interaktionshäufigkeit eine spezifische Beziehung zum Unternehmen. Der jeweilige Einfluss und Stellenwert dieser Beziehung hängt ab vom individuellen Vertrautheits-, Unsi-

cherheits-, Abhängigkeits- und Einflussgrad. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Bedeutung der Stakeholdergruppe steigt, je schlechter das Unternehmen deren Ansprüche einschätzen kann (Vertrautheits- oder Unsicherheitsgrad), je geringer seine Handlungsspielräume sind, um sich der Gegenleistung zu entziehen (Abhängigkeitsgrad) und je größer deren Möglichkeiten sind, ihre Ansprüche geltend zu machen (Einflussgrad) (SCHMID, 1998, S. 1064).

Von der Vielzahl von Stakeholdergruppen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist (WERTHER & CHANDELER, 2006, S. 3), sind einige gut organisiert und institutionalisiert bzw. etabliert, andere wiederum entstehen eher spontan und situationsgebunden (KÖPPL, 2000, S. 40). Dabei bleibt es nicht aus, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen oft unterschiedliche und teilweise auch konträre Interessen haben. Als mit diesen Partikularinteressen konfrontiertes Unternehmen ist eine Priorisierung erforderlich, die sich an der Bedeutung der verschiedenen Gruppierungen für das Unternehmen orientiert. Die Herausforderung liegt darin, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu erkennen, deren Einfluss auf das Unternehmen abzuschätzen und auf entsprechende Anforderungen und Ansprüche angemessen zu reagieren (FREEMAN, 1984, S. 53; MÜLLER-STEWENS & LECHNER, 2001, S. 100; BADEN, 2001, S. 398; SCHOLZ, 1987, S. 26-29; WERTHER & CHANDLER, 2006, S. 7-8).

Die gesellschaftliche Verantwortung, die ein Unternehmen zu tragen bereit ist, stellt eine Grundlage für die Ausgestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern dar und wirkt sich auf das Verhalten der Stakeholder aus. Zwei für den Unternehmenserfolg entscheidende Stakeholdergruppen sind Mitarbeiter als unternehmensinterne und (potentielle) Kunden als unternehmens-externe Stakeholdergruppe. Ohne die Unterstützung der beiden genannten Stakeholdergruppen kann der Fortbestand des Unternehmens nicht gewährleistet werden. Mitarbeiter und (potentielle) Kunden gehören daher zu den primären Stakeholdergruppen (CLARKSON, 1995). Sie bilden den Fokus dieser Arbeit und der empirischen Untersuchung.

Als *Mitarbeiter* werden all jene Personen verstanden, die als Arbeitskraft mit oder ohne Führungsverantwortung, d.h. als Manager, Angestellter oder Arbeiter im Unternehmen beschäftigt sind. Diese Stakeholdergruppe ist in besonderer Weise durch einen Arbeitsvertrag mit der Organisation verbunden, woraus sich juristisch betrachtet klar definierte Rechte und Pflichten ableiten lassen. Aus ihrer Rolle heraus wird von ihnen eine (Arbeits-)Leistung erwartet, die unternehmensseitig mit einer meist monetären Gegenleistung vergütet wird. Aus der Tatsache heraus, dass Mitarbeiter einen Großteil ihrer Zeit mit dem Unternehmen verbringen bzw. für das Unternehmen einsetzen, ergibt sich ein Maß an Verbundenheit. Dieses Maß an Verbundenheit, verstanden als organisationale Identifikation mit bzw. organisationalem Commitment gegenüber dem Unter-

nehmen gilt es zu definieren und zu erforschen. Es ist davon auszugehen, dass das Maß an Verbundenheit durch unternehmerische CSR beeinflusst werden kann (SEN & BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA, KORSCHUN & SEN, 2009). Dieser Grad an Verbundenheit wird im Laufe der Arbeit über die Konstrukte organisationale Identifikation und (wahrgenommenes) organisationales Commitment untersucht. Dabei wird angenommen, dass der Grad der Verbundenheit sich auf das Verhalten der Stakeholdergruppe der Mitarbeiter auswirkt.

Als *Kunde* wird zunächst eine Person verstanden, die gegenwärtig Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens nutzt bzw. in Anspruch nimmt. Die Lesart von »Kunden eines Unternehmens« im Rahmen der vorliegenden Arbeit deckt sich somit mit der in der DIN EN ISO 8402 formulierten Definition von Kunden als »Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts«. ⁴¹ Der Empfang dieses Produkts kann dabei durchaus schon einige Jahre zurückliegen oder in der Vergangenheit regelmäßig erneuert werden, was Rückschlüsse auf einen hohen Grad der Kundenbindung zuließe.

Als *potentieller Kunde* wird eine Person verstanden, die (mit erhöhter Wahrscheinlichkeit) Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens nutzen kann bzw. in Anspruch nehmen kann und somit zukünftig ein Kunde werden könnte. D.h. hier liegt ein mögliches und/oder offensichtliches Interesse am Vertragsabschluss zum Zwecke des Erwerbs eines Produkts (oder einer Dienstleistung) gegenüber dem Unternehmen vor. Externe Stakeholder, wie die hier untersuchten Kunden bzw. potentiellen Kunden haben in der Regel keine derart weitgreifende rechtliche Bindung an das Unternehmen. Ihre Verbundenheit drückt sich darüber aus, dass sie – genau wie die Mitarbeiter – Ziele und Werte des Unternehmens teilen und ggf. als ihre eigenen betrachten. ⁴² Es ist anzunehmen, dass auch hier der Grad an Verbundenheit das Verhalten der (potentiellen) Kunden mediiert, sodass bspw. (mehr) Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens gekauft bzw. in Anspruch genommen werden (MAHMOUD & HINE, 2013; MIKULIC & PREBEZAC, 2011; JIANG, 2013; SAHA & THEINGI, 2009; LIN & HUANG, 2015).

Zunächst ist davon auszugehen, dass aktuelle und potentielle Kunden unterschiedliche Informationsmengen über das betreffende Unternehmen und dessen Produkte bzw. Dienstleistungen haben und daher ggf. unterschiedliche Kriterien für die (Wieder-)Kaufentscheidung heranziehen. Somit liegen streng genommen nicht dieselben Voraussetzungen vor, um das Verständnis von Kunden und poten-

41 Juristisch betrachtet wird der Kunde zum Käufer, sobald das Geschäft zustande gekommen und durch Vertragsschluss bzw. Bezahlung und Übergang des Besitzes abgeschlossen wird. Da in Theorie und Praxis der Begriff des Kunden entsprechend verbreitet ist (»Bestandskunden«; es heißt auch »Kundenbindung« und nicht »Käuferbindung«), wird er auch entsprechend der Ausführungen in dieser Arbeit verwendet.

42 Verbundenheit im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation wird in Kapitel 2.3.1 ausführlich und abgrenzend zur Internalisierung beschrieben.

tielle Kunden gleichzusetzen. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass potentielle Kunden gewisse Voraussetzungen zu einer intendierten Kaufentscheidung vorweisen. Darüber hinaus sind für ein Unternehmen aus der Automobilindustrie sowohl Erstverkäufe an potentielle Kunden, als auch Wiederholungsverkäufe an aktuelle Kunden entscheidend für das Überleben im Markt und die langfristige Rentabilität. Aus dieser Betrachtungsweise heraus und aus Gründen zur Sicherstellung der Praktikabilität und Durchführbarkeit der empirischen Untersuchung geht der Autor von einer gewissen Ähnlichkeit und damit einhergehenden Vergleichbarkeit des Status von potentiellen Kunden und Kunden aus, weshalb im Kontext dieser Arbeit beide Gruppen simultan betrachtet werden. In der Folge wird dies deutlich, wenn von »(potentiellen) Kunden« gesprochen wird.

Die eingangs im Rahmen der wissenschaftstheoretischen Ausrichtung der Arbeit dargestellte Erfolgsfaktorenforschung will den Erfolg eines Unternehmens als abhängige Variable erklärt wissen (GRUNERT & HILDEBRANDT, 2004, S. 459). Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist das aus der Gestaltung der Stakeholderbeziehungen resultierende Verhalten. Für die beiden genannten Stakeholdergruppen Mitarbeiter und (potentielle) Kunden stellt die Verbundenheit zum Unternehmen eine erfolgsentscheidende Zielgröße des Unternehmens dar. Wenn Individuen glauben, dass eine Übereinstimmung bzw. Affinität zwischen den Werten der Organisation und den eigenen Werten besteht – so die Argumentation vieler Autoren (DUTTON et al., 1994, SCHNEIDER, GOLDSTEIN & SMITH, 1995; O'REILLY, CHATMAN & CALDWELL, 1991; JUDGE & FERRIS, 1992; JUDGE & BRETZ, 1992) – und die eigenen Überzeugungen und Werte auch von der Organisation geteilt bzw. vertreten werden, entsteht organisationale Identifikation aufgrund von Affinität. SHAMIR (1991) begründet, dass eine als ähnlich wahrgenommene Identität mehr Raum bietet sich selbst auszudrücken und seine Vorlieben auszuleben. Außerdem begünstigt eine kongruente Werthaltung zwischen Organisation und Individuum die Möglichkeit, sich authentisch zu verhalten (GECAS, 1982).⁴³ Darüber hinaus zeigen DUTTON et al. (1994, S. 240), dass »organizational membership can confer positive attributes on its members, and people may feel proud to belong to an organization that is believed to have socially valued characteristics« (siehe auch CHENEY, 1983a & 1983b).

Insgesamt hat sich der Stakeholder-Ansatz als probater Ansatz in Wissenschaft und Praxis zur Identifizierung konkreter Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse innerhalb einer Gesellschaft erwiesen. Damit bildet er die Grundlage zur Gestaltung tragfähiger Beziehungen mit den verschiedenen Interessensgrup-

43 Die Arbeiten zum »Person-Organization Fit« greifen die Affinität zwischen persönlichen und organisationalen Werten auf (u.a. CHATMAN, 1989; LOCELACE & ROSEN, 1996; JUDGE & FERRIS, 1992) und definieren ihn als »the congruence between the norms and values of the organization and the values of the persons« (CHATMAN, 1989, S. 339).

pen eines Unternehmens. Gerade im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen beschreibt die Stakeholder-Theorie einen bewährten und erprobten Ansatz, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als zentral anzusehen ist und eine Betrachtung der CSR-Wahrnehmungen und -Wirkungen auf Mitarbeiter und (potentielle) Kunden als die hier im Fokus stehenden Stakeholdergruppen des Unternehmens zulässt.

2.1.3 Konzeptionelle Betrachtung von Corporate Social Responsibility

2.1.3.1 Gegenüberstellung zu anderen Konzepten

Bisher konnte gezeigt werden, dass das Konzept CSR in enger Verbindung mit der Stakeholder-Theorie steht, da sich die Handlung des Unternehmens auf die Stakeholder auswirken kann und diese wieder das Unternehmen beeinflussen können. Die aktuelle CSR-Debatte ist dadurch gekennzeichnet, dass auf definitiver Seite sowohl gewisse Gemeinsamkeiten als auch Widersprüchlichkeiten zwischen dem CSR-Konzept und verwandten Ansätzen wie Corporate Citizenship (CC), Nachhaltigkeit und Corporate Governance (CG) bestehen. Diese Schnittstellen werden an diesem Punkt der Arbeit aufgezeigt und diskutiert, sodass schließlich ein eigenes und für die vorliegende Untersuchung relevantes Verständnis von CSR formuliert werden kann. Dazu werden zunächst die Konzepte Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und Corporate Governance vorgestellt, bevor diese zum CSR-Konzept ins Verhältnis gesetzt werden. Dies bildet die Grundlage, auf der im nachfolgenden Kapitel 2.1.3.2 ein eigenes Verständnis von CSR entwickelt und verortet werden wird.

2.1.3.1.1 Corporate Citizenship (CC)

Neben dem Konzept der »Corporate Social Responsibility (CSR)«, das sich aus der Idee der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung auf der Ebene von Institutionen und Organisationen ableitet, wird in den letzten Jahren oftmals auch der Begriff »Corporate Citizenship (CC)« benutzt. Corporate Citizenship (CC) ist ein relativ junger Begriff, der erst seit Ende der 1990er Jahre breitere Verwendung findet (WINDSOR, 2001, S. 39-42). Er bezeichnet »das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme« (WESTEBBE & LOGAN, 1995, S. 17). Der Begriff »Citizenship« macht die Konnotation des Ansatzes bereits deutlich: CC wird im Deutschen

vorwiegend mit »unternehmerischem Bürgerengagement« bzw. »Unternehmensbürgerschaft« übersetzt (WHITEHOUSE, 2003, S. 303) – das Unternehmen wird als Bürger innerhalb der Gesellschaft (KIRCHHOFF, 2006, S. 16; JACKOB, 2006, S. 15) und somit als öffentliche (nicht private) Institution gesehen (BASSEN, JASTRAM & MEYER, 2005, S. 234). Von Unternehmen wird als Teil der Gesellschaft daher der gleiche Beitrag erwartet wie von einem Bürger (CRANE & MATTEN, 2004, S. 67-68; HABISCH, 2003, S. 50-53). In Deutschland findet oft eine Verkürzung des Begriffs im Sinne einer Beschränkung auf unternehmerische Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen statt, d.h. Corporate Giving⁴⁴ bzw. Corporate Volunteering⁴⁵ stehen dabei im Vordergrund.

Die Definitionen von CC in der akademischen Literatur legen in der Regel eine stärkere Betonung auf den philanthropischen Aspekt (FIESELER, 2008, S. 36).⁴⁶ Entsprechend gibt es auch Zugänge zur Thematik, die CC mit CSR gleichsetzen.⁴⁷ Das beste Beispiel hierfür ist CARROLL (1998, S. 1-2), der in seinem Aufsatz »The Four Faces of Corporate Citizenship« dieselbe Definition für CC wählt, wie er sie in seinem Aufsatz von 1979 für CSR wählte. Sowohl CC als auch CSR umfassen dabei in CARROLLS Konzept eine ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung (CARROLL, 1979, S. 116-117) (vgl. Kapitel 2.1.2.1).

2.1.3.1.2 Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitskonzept wurde maßgeblich durch den 1987 veröffentlichten Bericht »Our Common Future« der BRUNDLANDT-Kommission geprägt. Auf ihn geht die Entstehung des Nachhaltigkeits-Begriff (engl.: »sustainability«) zurück. Eine nachhaltige Entwicklung ist demnach erreicht, wenn die Bedürfnisse aller heute lebenden Menschen befriedigt werden können, ohne dabei die Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden (UNITED

44 Corporate Giving bezeichnet im Wesentlichen Unternehmensspenden als Oberbegriff für ethisch motiviertes selbstloses Überlassen, Spenden oder Zustiften von Geld oder Sachmitteln, sowie für das kostenlose Überlassen oder Spenden von Unternehmensleistungen, -produkten und -logistik.

45 Corporate Volunteering beschreibt gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement im Sinne des gesellschaftliche Engagements von Unternehmen durch die Investition der Zeit, des Know-Hows und Wissens ihrer Mitarbeiter und die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern inner- und außerhalb der Arbeitszeit.

46 MAIGNAN und FERRELL (2000, S. 284) definieren CC bspw. als »the extent to which businesses meet the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities imposed on them by their stakeholders«; die EUROPÄISCHE KOMMISSION beschreibt CC als die »Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalen Umfeld« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2001, S. 28).

47 MATTEN und CRANE bezeichnen dies als »equivalent view« (MATTEN & CRANE, 2005, S. 168-169; CRANE & MATTEN, 2004, S. 67), EGELS übernimmt diese Titulierung (EGELS, 2005, S. 13).

NATIONS WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, S. 8).⁴⁸ Dieses Leitbild bezieht sich auf die gesamtgesellschaftliche Ebene und gibt eine politische Zielsetzung vor. Um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, müssen soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt werden, schlussfolgerte die BRUNDTLAND-Kommission. Zudem schließe das Nachhaltigkeitsleitbild nicht nur die Vorstellung einer intragenerativen, sondern auch einer intergenerativen Gerechtigkeit ein. Unternehmen sind entsprechend aufgefordert, einen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit zu leisten. Eine nachhaltige Unternehmensführung stellt damit die Beiträge des Unternehmens zur Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt und versucht diese zu maximieren. Dabei werden die Mindestanforderungen für die gesamtgesellschaftliche Nachhaltigkeit systematisch berücksichtigt und es wird angestrebt, diese nicht zu unterschreiten.

Der ursprüngliche inhaltliche Schwerpunkt auf dem Gebiet des Umweltschutzes – der Begriff findet seinen Ursprung in der Forstwirtschaft (NINCK, 1997, S. 45-46) – wurde ausgedehnt auf das sog. »Drei-Säulen-Modell« der Nachhaltigkeit (CRANE & MATTEN, 2004, S. 24-25). Das Grünbuch definiert das Drei-Säulen-Modell als »Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtperformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2001, S. 30). Die drei Säulen decken demnach die drei Elemente von Nachhaltigkeit – ökonomischer Erfolg, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit – ab, um diese soweit als möglich in Einklang miteinander zu bringen (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 375-376). Auch beim übergeordneten Ziel der nachhaltigen Entwicklung werden diese drei Elemente berücksichtigt. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet dabei – gemäß der sog. »Triple Bottom Line«⁴⁹ – ökonomischen Erfolg (»profit«), soziale Gerechtigkeit (»people«) und ökologische Verträglichkeit (»planet«) gleichermaßen als Ziel der Unternehmung zu verfolgen. Nachhaltige Unternehmensführung umfasst analog zum Nachhaltigkeitsleitbild alle drei Elemente der Nachhaltigkeit. Demnach handeln Unternehmen dann nachhaltig, wenn sie finanziell solide, sozial verantwortlich und ökologisch unbedenklich wirtschaften.

48 Die Originalformulierung lautet hier: »Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs« (UNITED NATIONS WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, S. 8). Der Bericht der BRUNDTLAND-Kommission sorgte dafür, dass das Thema Eingang in den politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs fand.

49 Der Begriff der »Triple Bottom Line« wird häufig ELKINGTONS (1997) Publikation »Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business« zugeordnet.

2.1.3.1.3 Corporate Governance (CG)

Das Konzept der »Corporate Governance« (CG) formuliert die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Werte und Grundsätze für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung (KEASEY, THOMSON & WYLT, 1997, S: 2). Dabei ist das Konzept relevant für alle Stakeholder. Die Spannweite des Begriffs wird deutlich, wenn man sich eine weit verbreitete Definition von Corporate Governance betrachtet: »In its narrowest sense, the term may describe the formal system of accountability of senior management to the shareholders. At its most expansive the term is stretched to include the entire network of formal and informal relations involving the corporate sector and their consequences for society in general« (KEASEY, THOMSON & WYLT, 1997, S. 2).

Wissenschaftlich beschäftigt man sich v.a. im angelsächsischen Raum mit Corporate Governance derart, dass untersucht wird, mit Hilfe welcher Regelungen das Management diszipliniert werden kann, um im Sinne der Aktionäre zu handeln. Dies wird belegt durch die Corporate Governance-Definition in der vielzitierten Übersichtsarbeit von SHLEIFER und VISHNY (1997): »Corporate Governance deals with the agency problem: the separation of management and finance. The fundamental question of corporate governance is how to assure financiers that they get a return on their financial investment« (SHLEIFER & VISHNY, 1997, S. 773). Entsprechend dieser Sichtweise gibt es unzählige Varianten des Shareholder Value-Konzepts, die allesamt die Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals als Zielsetzung verfolgen (WENTGES, 2013).

2.1.3.1.4 Gegenüberstellung von CSR zu Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und Corporate Governance

Die Darstellung der Konzepte Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und Corporate Governance zeigt, dass v.a. auf definitorischer Seite sowohl gewisse Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen der beschriebenen Lesart des CSR-Konzepts und den genannten Ansätzen bestehen. Dabei herrscht auch in der Fachdebatte eine beträchtliche Begriffsverwirrung. Entsprechend gilt es in Bezug auf die zu erfolgende Ableitung eines eigenen CSR-Verständnisses (vgl. Kapitel 2.1.3.2) die Schnittstellen zwischen den betrachteten Konzepten aufzuarbeiten.

Zum Verhältnis von CSR und CC sei gesagt, dass sich trotz der wohl möglichen Kongruenz (vgl. CARROLL, 1979 und 1998) in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion dennoch ein Unterschied zwischen den beiden Konzepten festmachen lässt, der die Folgerung erlaubt, CC als Teil von CSR zu betrachten. Zunächst wird CC als das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engage-

ment des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme angesehen, das sich üblicherweise auf das lokale Umfeld bezieht (vgl. Kapitel 2.1.3.1.1). Dabei typische Formen sind Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), die Gründung gemeinnütziger Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) oder das Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter (Corporate Volunteering) (SEITZ, 2002, S. 41; GAZDAR & KIRCHHOFF, 2004, S. 81). Die traditionellen Pflichten der Unternehmen im Bereich unternehmerischer Wertgenerierung werden somit um philanthropische Elemente ergänzt. Unternehmen sind im Rahmen ihrer CC aufgerufen, den Ausfall staatlicher Leistungen in Teilbereichen zu kompensieren (FIESELER, 2008, S. 36-37). Dies geschieht durch die Bereitstellung von Sozialkapital, darunter – neben finanziellen Mitteln – auch Zeit, Know-How, Sachmittel, Dienstleistungen, Unternehmenslogistik und Kontakte (KIRCHHOFF, 2006, S. 16-17). Entsprechend betont der CC-Ansatz umfassend den Gedanken der Pflichten eines Unternehmens innerhalb einer Gesellschaft.

CSR hingegen beschreibt gemäß den Ausführungen in Kapitel 2.1.2 die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit, wie bspw. Wertschöpfungsprozess, Mitarbeiter, Lieferanten oder auch Gesellschaft/Gemeinwesen (BASSEN, JASTRAM & MEYER, 2005, S. 234; LOEW, ANKELE, BRAUN & CLAUSEN, 2004, S. 10 & 71) und ist demnach verglichen mit CC das wesentlich breitere Konzept. Da sich der CSR-Ansatz mit der grundsätzlichen Verantwortung des Unternehmens auseinandersetzt und dabei alle Beiträge des Unternehmens zu Nachhaltigkeit betrachtet, unabhängig davon, ob sie Teil der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sind oder über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen, wird CSR als das übergreifende Konzept betrachtet bzw. CC als Teil von CSR gesehen. Demzufolge wird in dieser Arbeit der weiter ausgelegte Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) verwendet und derart verstanden, dass er das ideologische Gedankengut von CC beinhaltet.

CSR als das größere, umfassendere Konzept zu betrachten, trifft auch zu, wenn man das Verhältnis zum Nachhaltigkeitskonzept beleuchtet. Nachhaltigkeit ist ein sehr allgemeiner und zunehmend inflationär gebrauchter Begriff, weshalb das Konzept zuweilen so verstanden wird, dass es nicht nur die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern, sondern die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit und zukünftigen Generationen umfasst (BASSEN, JASTRAM & MEYER, 2005, S. 234). Demnach ist eine Entwicklung nachhaltig, wenn sie »die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können« (HAUFF, 1987, S. 46). Der CSR-Ansatz wird dabei als Instrument zur unternehmerischen Operationalisierung des Nachhaltigkeits-Gedankenguts betrachtet.

Gleichwohl hat in der Management- und Beratungspraxis das Nachhaltigkeitsprinzip, verstanden als Streben nach langfristig erfolgreicher Unternehmens-

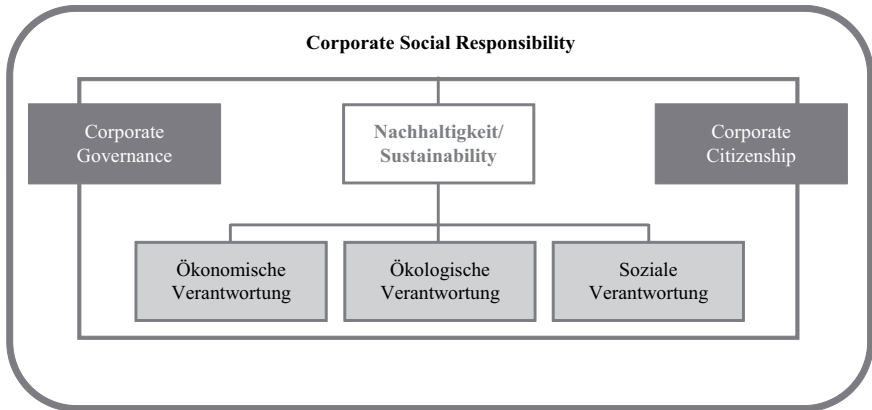
führung, sowie der Begriff der »Triple Bottom Line« zunehmend an Popularität gewonnen. Der Begriff deutet an, dass Unternehmen im Sinne erfolgreichen Handelns den Fokus nicht nur auf die klassische finanzielle Bottom Line legen sollen, sondern zugleich ihrer sozialen und ökologischen Bottom Line Beachtung schenken müssen (HARDTKE & KLEINFELD, 2010). Parallel dazu formiert sich Kritik, die das Konzept der Triple Bottom Line als »an unhelpful addition to current discussions of corporate social responsibility« bezeichnet (NORMAN & MACDONALD, 2004, S. 243). Hauptargumente sind, dass der Begriff nicht neu und häufig als Synonym für CSR verwendet wird. Außerdem, so die Kritiker, liegt keine konsensualisierte Methode zur Ergebnismessung der sozialen und ökologischen Bottom Line vor, weshalb oft auf Corporate Social Performance (CSP)-Konzepte und andere Standardisierungen (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, SA 8000, etc.) verwiesen wird (MEIJER & SCHUYT, 2005, S. 445). Umstritten in der gesamten Nachhaltigkeits-Debatte sind ebenfalls die Operationalisierung und die angemessene Gewichtung der drei Nachhaltigkeitselemente auf Unternehmensebene, sowie die Berücksichtigung der Bedürfnisse zukünftiger Generationen (DYLICK & HOCKERTS, 2002, S. 135).

Der Definition von Corporate Governance ist zu entnehmen, dass die Reduktion von Risiken im Vordergrund steht. Dies trifft partiell sicherlich auch auf die Zielsetzung von CSR zu, obgleich sich die beiden Konzepte durch die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung unterscheiden. Während CG die Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für Unternehmensorgane, -strukturen und die Beziehung der Unternehmen zu ihren Aktionären und anderen Stakeholdergruppen regelt, bedeutet CSR vielmehr wert- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen (BAUMS, 2001, S. 20). Das Bekenntnis zu CSR definiert schließlich die Richtung der CG zu einer verantwortungsvollen, gesellschaftsorientierten Unternehmensverfassung (BASSEN, JASTRAM & MEYER, 2005, S. 234-235).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die CSR-Debatte sowohl auf Seite der Praktiker, als auch auf Theoretikerseite lebhaft geführt wird. Dies stellt eine stetige Weiterentwicklung von CSR sicher. Hinzu kommt, dass CSR für Unternehmen ein sehr vitales Konstrukt darstellt, dessen strategische und operative Ausgestaltung stetig neu überdacht wird. Daher kann zusammenfassend bemerkt werden, dass CSR im vorliegenden Kontext als ein dynamisches, diskursgeprägtes und umfassendes Konzept definiert werden muss. Die Einordnung des CSR-Begriffs im Zusammenhang mit den diskutierten Konstrukten Corporate Citizenship (CC), Nachhaltigkeit und Corporate Governance (CG) wird angelehnt an BASSEN, JASTRAM und MEYER (2005) in Abbildung 6 dargestellt. CSR ist dabei als das übergreifende Konzept anzusehen, da es sich grundlegend mit der elementaren Verantwortung von Unternehmen auseinandersetzt – unabhän-

gig davon, ob die Beiträge des Unternehmens zur Nachhaltigkeit Teil der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sind oder über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen.

Abbildung 6: CSR-Debatte: Einordnung des Corporate Social Responsibility-Konzepts im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship und Corporate Governance



Quelle: Eigene Darstellung nach BASSEN, JASTRAM und MEYER (2005, S. 235).

Das dynamische Konzept der Corporate Social Responsibility beschreibt demnach einen gesellschaftlichen Diskurs um die Verantwortung von Unternehmen für die ökologischen, ökonomischen und sozialen, d.h. gesellschaftlichen Konsequenzen ihrer Aktivitäten. Der ganzheitliche und im Rahmen dieser Arbeit postulierte CSR-Ansatz wird nun im Anschluss an diese Ausführungen abgeleitet und in ein für die vorliegende Untersuchung relevantes Verständnis überführt.

Zuvor sei noch abschließend angemerkt, dass zur Entwicklung einer in sich schlüssigen und anschlussfähigen Begriffssystematik von den bereits allgemein anerkannten Definitionen ausgegangen werden sollte. Zu diesen Fixpunkten der Begriffssystematik zählt das Nachhaltigkeitsleitbild in seiner ursprünglichen gesamtgesellschaftlichen Ausprägung, sowie die aktualisierte Interpretation von CSR durch die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011), die sich aufgrund des breit angelegten politischen Prozesses mehr und mehr durchzusetzen vermag und auch in der wissenschaftlichen Debatte vermehrt als Referenz herangezogen wird. Für die Begriffe der nachhaltigen Unternehmensführung und CC liegen noch keine allgemein anerkannten Definitionen vor. Sie wurden daher ausgehend von den Begriffsbestimmungen zu CSR und Nachhaltigkeit definiert.

2.1.3.2 Ableitung eines eigenen CSR-Verständnisses und dessen Verortung

Die Betrachtungen der angrenzenden Konzepte lassen den Schluss zu, dass es sich bei CSR um ein umfassendes und v.a. ganzheitliches Konzept handelt. Der Diskurs zeigt dementsprechend, dass für eine eindeutige Definition von CSR kein einzelnes Kriterium ausreichend zu sein scheint, sodass an dieser Stelle der Arbeit eine weitere Spezifizierung vorgenommen werden muss, bevor eine eigene Definition abgeleitet werden kann (vgl. Kapitel 2.1.2.1 und Kapitel 2.1.3.1).

Zur Entwicklung eines eigenen CSR-Verständnisses sei an dieser Stelle an die Sicht der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011) in Bezug auf das Thema CSR erinnert: »[CSR beschreibt] die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011, S. 7).⁵⁰ Gesellschaftlich verantwortlich zu handeln bedeutet demnach auch, in Humankapital, die Umwelt und in Beziehungen zu anderen Stakeholdern zu investieren. So heißt es weiter im CSR-Verständnis der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011): »Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011, S. 7). Das Einhalten gesetzlicher Bestimmungen wird somit als Voraussetzung für CSR betrachtet. Das CSR-Verständnis der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011) beschreibt ebenfalls, wie Unternehmen ihrer Verantwortung für die Gesellschaft nachkommen können: »Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden; sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011, S. 7).⁵¹ Somit kann geschlussfolgert werden, dass das Übernehmen sozialer (d.h. gesellschaftlicher), ökonomischer und ökologischer Verantwortung auch bedeutet, im Rahmen der eigenen Stakeholder und den Bedürfnissen der eigenen Stakeholder angepasst zu

50 Bisher verstand die EUROPÄISCHE KOMMISSION CSR »als als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren« (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2001, S. 5).

51 Dabei empfiehlt die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011) insbesondere großen Unternehmen, sich an international anerkannten Grundsätzen und Leitlinien wie z.B. den »OECD-Guidelines«, dem »Global Compact«, »ILO« und der »ISO 26000« zu orientieren. Gleichzeitig erkennt sie aber auch an, dass im »Falle der meisten kleinen und mittleren Unternehmen und insbesondere der Kleinstunternehmen [...] das CSR-Verfahren informell und intuitiv bleiben« dürfte (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011, S. 8).

handeln. Diese Betrachtung von Materialität beschreibt also jene wahrgenommene Wesentlichkeit unterschiedlicher Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen und seine Stakeholder.⁵²

Entsprechend und auf Grundlage des CSR-Verständnisses der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011) ist es notwendig, CSR als zentrales Element der nachhaltigen Unternehmensführung zu verstehen. Demnach sind Unternehmen aufgefordert, ihren Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Nachhaltigkeit zu leisten. In der Entwicklung eines auf die gesellschaftliche Verantwortung ausgerichteten CSR-Konzepts hilft ein ganzheitlicher Ansatz, dessen Ziel es ist, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen, die ökologische Tragfähigkeit, sowie soziale Aspekte nachhaltig zu verbinden. Ein solches Konzept baut auf den drei Elementen Ökologie/Umwelt, Ökonomie/Wirtschaft und Soziales auf. Dabei stellt sich die Frage nach der exakten Ausgestaltung dieser drei Elemente von CSR.

Tabelle 2 stellt die drei Elemente dar in Bezug auf Beschreibung und Ausgestaltungsform der jeweiligen Dimension, sowie mögliche Wirkungen für das Unternehmen. Im Anschluss wird jedes Element tiefergehend hinsichtlich des angenommenen Verständnisses im Kontext der vorliegenden Arbeit beleuchtet.

Die *wirtschaftliche (ökonomische) Dimension* beschreibt in einem ganzheitlichen CSR-Ansatz die Fähigkeit, ökonomisch nachhaltig, d.h. wertsteigernd und erfolgreich zu handeln und zu wirtschaften, um längerfristig eine Basis zu schaffen, die Erwerb und Wohlstand zulassen, aber auch die Ressourcenknappheit berücksichtigen. Ausgestaltungsformen sind u.a. unternehmens- und/oder produktbezogene Aspekte, die sich auf die ökonomische Verantwortungsübernahme eines Unternehmens beziehen. Dazu gehören Geschäftsidee, Standortwahl, Managementqualität, Produkt- und Prozessqualität, Marketingstrategie, schonender Umgang mit Ressourcen (Arbeit, Kapital, Zeit, Wissen, Fläche, etc.), Rechnungswesen, Controlling (RAUPP, JAROLIMEK & SCHULTZ, 2011).

Die grundlegende ökonomische Verantwortung von Unternehmen besteht in der Produktion und im Angebot von Gütern und/oder Dienstleistungen. Diese werden von Interessenten sowie (potentiellen) Käufern nachgefragt und vom Unternehmen zu profitablen Preisen verkauft. Im Rahmen einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung bedeutet dies, eine kostenoptimierte Durchführung von der Produktion bis zum Kauf zu gewährleisten, sodass Wachstum und nachhaltige Profitsteigerungen möglich sind.⁵³

52 Materialität bzw. Wesentlichkeit wird in den GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines definiert als »aspects that reflect the organization's significant economic, environmental and social impacts; or substantively influence the assessments and decisions of stakeholders« (GRI, 2013, S. 17).

53 In Bezug auf die Erwirtschaftung von Rendite i.S. der ökonomischen Verantwortung von Unternehmen sei erneut auf FRIEDMANN (1970) verwiesen: »The social responsibility of business is to increase profits« (FRIEDMANN, 1970, S. 32-33).

Tabelle 2: Drei Elemente von CSR: Beschreibung, Ausgestaltungsform und mögliche Wirkungen

	Ökonomie/Wirtschaft	Soziales	Ökologie/Umwelt
Beschreibung:	wirtschaftlich im Sinne von wertsteigernd und erfolgreich zu handeln; längerfristig eine Basis schaffen, die Erwerb und Wohlstand zulässt, sowie Ressourcenknappheit berücksichtigt	sich über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus mit dem Menschen beschäftigen (Gesundheit, Motivation, Wissen, Erfahrung, Team, etc.); Erhaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft	einen schonenden Umgang mit Umwelt, Natur und vorhandenen Ressourcen zu pflegen, sodass diese für nachfolgende Generationen erhalten bleiben und dabei als Unternehmen doch wettbewerbsfähig zu bleiben
Ausgestaltungsform: unternehmens- und/oder produktbezogene Aspekte, die sich auf die ökonomische/ soziale/ ökologische Verantwortungsübernahme eines Unternehmens beziehen	Geschäftsidee, Standortwahl, Managementqualität, Produkt- und Prozessqualität, Marketingstrategie, schonender Umgang mit Ressourcen (Arbeit, Kapital, Zeit, Wissen, Fläche, etc.), Rechnungswesen, Controlling, etc.	Rücksicht auf die Belange seiner Mitarbeiter nehmen: Einbindung, Führungskultur, Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung, Qualifikation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit, Vergütungssystem, etc.; Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen	Umweltmanagementsysteme und Ökobilanzen zur Verbrauchsminimierung von Ressourcen, Emissionen, etc.; Wiederverwertung/ Recycling; Sensibilisierung des Umweltbewusstseins bei den Mitarbeitern, etc.
mögliche Wirkungen für das Unternehmen:	Steigerung von Umsatz, Gewinn, Eigenkapitalrendite, etc.	Reduktion von Fehlzeiten der Mitarbeiter, geringere Personalfluktuationsraten, sinkende Reklamationsraten, mehr Innovationen, etc.	effizienterer Einsatz von Materialien (Wasser, Papier, Strom, Gas, Öl, etc.), Emissionsreduktion/-vermeidung, Abfallreduktion/-vermeidung

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Bereich der Management-Literatur beschäftigt sich eine große Zahl an Forschungen mit der Beziehung zwischen CSR und der finanziellen Performance von Unternehmen. Maßgebliches Ziel dieser Forschung ist die Suche nach einem monetären ROI von CSR. Die Ergebnisse dieser Forschungen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Widersprüchlichkeit und Ambiguität aus. Einige

Untersuchungen weisen einen negativen Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten nach (z.B. VANCE, 1975), andere können wiederum einen positiven Zusammenhang belegen (ORLITZKY et al., 2003; WADDOCK & GRAVES, 1997; ABBOTT & MONSEN, 1979; SPENCER & TAYLOR, 1987; BRAGDON & MARLIN, 1979; MOSKOWITZ, 1972; GRAVES & WADDOCK, 1994), während wieder andere noch nicht einmal irgendeinen signifikanten Zusammenhang aufzeigen können (SPICER, 1980; AUPPERLE et al., 1985; PRESTON, 1978; DAVIDSON & WORRELL, 1990; MCGUIRE, SUNDGREN & SCHNEEWEIS, 1988).⁵⁴ CLARKSON (1995) stellt seine Studie zu diesem Thema auf ein breites theoretisches Fundament, recurriert auf Stakeholder-Theorie und -Management und zeigt: Durch die Erfüllung der individuellen Anforderungen der spezifischen Stakeholder-Bedürfnisse generieren die Unternehmen Unterstützung derselben, die wiederum zu einem gesteigerten Leistungsniveau führt (CLARKSON, 1995; ORLITZKY et al., 2003).

Um sich der *sozialen Dimension* von CSR deskriptiv zu nähern, seien an dieser Stelle der Arbeit die bereits angeführten Überlegungen zur ökonomischen Dimension von CSR explizit in Einklang mit dem konzeptionellen Gedankengut des beschriebenen Nachhaltigkeitskonzepts gesetzt. Daraus ergibt sich, dass mit der zunehmenden Komplexität internationalen Wirtschaftens und mit den steigenden Chancen und Risiken der ökonomischen Globalisierung Unternehmen verstärkt mit den Erwartungen und Anforderungen aufgeklärter Menschen konfrontiert werden. So erhalten bspw. Themen wie Menschenrechtsverantwortungen und Arbeitsbedingungen im unternehmerischen Kontext eine noch stärkere Bedeutung. Geht man davon aus, dass CSR mit seinem Faktor Soziales ein gesellschaftliches Engagement von Unternehmen über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen hinaus bedeutet, scheint gerade die Integration von sozialen Belangen in die Unternehmenstätigkeit und die Gestaltung der Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern dazu prädestiniert zu sein, das Engagement von Mitarbeitern aufgrund guter Arbeitsbedingungen (z.B. flexible Arbeitszeiten, faire Entlohnung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) positiv auszugestalten.

Die soziale Dimension von CSR beschäftigt sich demnach über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus mit dem Menschen (Gesundheit, Motivation, Wissen, Erfahrung, Team, etc.). Dabei stehen nicht nur interne, sondern auch externe Stakeholdergruppen im Blickpunkt. Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, eine zukunftsfähige und leistungsfähige Gesellschaft zu erhalten. Die soziale CSR-Komponente gestaltet sich mittels unternehmens- und/oder produktbezogener Aspekte, die sich auf die soziale Verantwortungsübernahme eines Unternehmens

54 Dass die Ergebnisse der verschiedenen Studien zum Zusammenhang von CSR und finanzieller Performance so unterschiedlich ausfallen, ist auch auf die inkonsistente und zuweilen fragwürdige Messung von CSR zurückzuführen (CARROLL, 1991; WOKUTCH & MCKINNEY, 1991; GRIFFIN & MAHON, 1997; WADDOCK & GRAVES, 1997).

beziehen, indem das Unternehmen Rücksicht auf die Belange seiner Mitarbeiter und die der Gesellschaft nimmt. Mit der Selbstbindung von Unternehmen an moralische und soziale Standards wird die soziale Verantwortungsübernahme von Unternehmen beschrieben. Zu den Kernthemen zählen die Einhaltung von Menschenrechten (gesellschaftliche, politische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Rechte, etc.), angemessene Arbeitsbedingungen (Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsplatzbedingungen, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Sicherheits- und Gesundheitsstandards, etc.), ausreichender Verbraucherschutz (Marketing und Informationsbereitstellung, Sicherheit und Gesundheitsschutz des Verbrauchers, Aufklärung und Bewusstseinsbildung, etc.), die Einhaltung sog. »fair operating practices« (Antikorruption, Antibestechung, politisches Engagement, fairer Wettbewerb, etc.) und allgemeines gesellschaftliches Engagement (Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, demographischer Wandel, Arbeitsplatzsicherheit, Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, etc.) (WIELAND & SCHMID-DEKNECHT, 2010, S. 91). Daraus ergeben sich für die Unternehmung Positiveffekte, wie die Reduktion von Fehlzeiten der Mitarbeiter, geringere Personalfluktu-ation, sinkende Reklamationsraten, mehr Innovationen, etc.

Der *ökologischen Dimension* von CSR nachkommend, d.h. ökologisch nachhaltig im Rahmen von CSR zu wirtschaften, heißt, einen schonenden Umgang mit Umwelt, Natur und den vorhandenen Ressourcen zu pflegen, sodass diese für nachfolgende Generationen erhalten bleiben. Ausgestaltung findet dieser CSR-Aspekt in unternehmens- und/oder produktbezogenen Aspekten, die sich auf die ökologische Verantwortungsübernahme eines Unternehmens beziehen: Menschen halten das Handeln des Unternehmens für umweltfreundlich, da das Unternehmen auf die Umwelt achtet bzw. versucht, seinen schädlichen Einfluss auf die Umwelt so gering wie möglich zu halten. Helfen können dabei Umweltmanagementsysteme und Ökobilanzen zur Verbrauchsminimierung von Ressourcen, Emissionen, etc., die Nutzung von Möglichkeiten zur Wiederverwertung bzw. zum Recycling, sowie die Sensibilisierung des Umweltbewusstseins bei den Mitarbeitern und anderen Stakeholdergruppen.

Mit dem Aufkommen von immer neuen, die Gesellschaft prägenden Veränderungen sehen sich Marktteilnehmer in der Pflicht, unternehmerische Antworten auf Fragen des Klima- und Umweltschutzes zu entwickeln. Der Bereich des Klima- und Umweltschutzes gestaltet sich dadurch zu einem prägenden Faktor für das Kerngeschäft und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Mit der Integration der Ökologie-Treiber in das Kerngeschäft bleibt das Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig (FRANZ, 2010). Ein expliziter Bezug ist dabei zu den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens herzustellen. Sie stellen den Kern des unternehmerischen Handelns dar. Die umweltfreundliche Herstellung, Verbreitung und schließlich auch Entsorgung gepaart mit einer stetigen Weiterentwicklung sichert die Wettbewerbsfähigkeit.

So überrascht es nicht, dass im Zusammenhang mit CSR gerade das komplexe Umweltthema – das mit seinen sozialen und ökonomischen Implikationen nur schwer isoliert betrachtet werden kann⁵⁵ – immer stärker zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor für das unternehmerische Handeln wird. Schließlich ergibt sich bspw. aus dem effizienteren Einsatz von Materialien (Wasser, Papier, Strom, Gas, Öl, etc.), Emissionsreduktionen/-vermeidung oder Abfallreduktion/-vermeidung automatisch ein ökonomisch messbarer Vorteil für die Unternehmung.

Während sich auf Unternehmensseite der Faktor Umwelt als eines der großen Kernthemen für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung herauskristallisiert, haben sich gleichzeitig die Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen verstärkt: Unternehmen sollen in gesellschaftlich verantwortlicher Weise zur Lösung von lokalen und globalen Problemen beitragen und sich dabei als Teil der Gesellschaft (Stichwort: »Corporate Citizen«, vgl. Kapitel 2.1.3.1.1) verstehen. Parallel dazu müssen Unternehmen ständig Antworten auf die Frage finden, inwieweit ihre Ziele, Handlungen und Produkte gesellschaftlich, ökologisch und auch ökonomisch verantwortbar sind. Dieser Grundgedanke von CSR findet sich bereits bei BOWEN (1953), einem der Gründungsväter des Gedankenguts von CSR: CSR »refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society« (S. 6). Die Bestimmung des Unternehmens und dessen CSR-Engagement wird damit erweitert um die Verbindung der unternehmerischen ökonomisch motivierten Aktivitäten und einem Beitrag zu den Zielen und Werten der Gesellschaft.⁵⁶

Die diskutierten wissenschaftlichen Aspekte bilden gemeinsam mit den praxisrelevanten Beobachtungen zur Ausgestaltung der drei CSR-Elemente den

55 Dass eine im Sinne von CSR gestaltete isolierte Betrachtung von Umweltthemen aus Unternehmenssicht wenig sinnvoll erscheint, soll ein einfaches Beispiel verdeutlichen: Ein Unternehmer, der bspw. Waren zu transportieren hat, wird nicht allein aufgrund niedriger Kraftstoffverbräuche, einer besseren Schadstoffbilanz und höheren Umwelteffizienzen über die Anschaffung neuer Lkw nachdenken. Dies impliziert für ihn immer auch ökonomische Effekte (bessere Kostenbilanz, mehr Ladekapazität, etc.) und soziale Aspekte (komfortablerer und ggf. ergonomischer Arbeitsplatz für den Fahrzeugführer, etc.), sodass schließlich die Investition in neue Lkw zu einer gesamtwirtschaftlichen Investitionsentscheidung wird.

56 CSR-orientierte Unternehmen haben ihren Beitrag zu den Zielen und Werten der Gesellschaft fest in ihrem Leitbild verankert. Dabei stehen sie auf dem Weg zur Erreichung ihrer strategischen Ziel- und Wertvorstellungen vor vier zentralen Herausforderungen (SCHALTEGGER & BURRITT, 2005, S. 188ff.): der ökologischen (Umweltbelastungen, z.B. Emissionen, Ressourcenverbrauch zu minimieren, u.a.), der sozialen (d.h. Existenz und den Erfolg des Unternehmens zu sichern als auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen), der ökonomischen (Umweltmanagement und das Sozialmanagement möglichst ökonomisch umzusetzen) und der Integrations-herausforderung (im Sinne der gleichzeitigen Erfüllung der drei vorgenannten Herausforderungen und der Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle, ökonomisch ausgerichtete Management).

Ausgangspunkt für eine inhaltliche Konkretisierung des hier angewandten Verständnisses von CSR. Unter Berücksichtigung der aufgeworfenen Fragestellung wird für die vorliegende Arbeit folgendes, durch das Konzept der »Triple Bottom Line« spezifiziertes Verständnis des Corporate Social Responsibility-Konzepts angenommen (vgl. BASSEN, JASTRAM & MEYER, 2005, S. 235):

Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reflektiert den gesellschaftlichen Diskurs um die Verantwortung von Unternehmen. Dabei werden neben den ökonomischen v.a. die ökologischen und sozialen Konsequenzen unternehmerischer Aktivitäten diskutiert. Das dynamische CSR-Konzept baut auf den Konzepten zu Corporate Citizenship (CC), Corporate Governance (CG) und insbesondere Nachhaltigkeit auf und umfasst deren Elemente ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen innerhalb der Wechselbeziehungen mit unternehmensinternen und unternehmensexternen Stakeholdern.

Das vorliegende Verständnis ist aus verschiedenen Gründen zielführend für diese Untersuchung: Erstens steht es im Einklang mit dem Stakeholder-Ansatz⁵⁷ und erkennt dadurch an, dass CSR sowohl der Gesellschaft und Umwelt als auch dem Unternehmen dienen muss. Dadurch werden gleichzeitig jene normativen CSR-Ansätze verneint, die proklamieren, dass CSR ausschließlich der Gesellschaft bzw. Umwelt dienen soll. Ein erfolgreiches CSR-Engagement sollte möglichst nach unternehmerischem Erfolg streben, worüber auch die Abgrenzung von CSR zu rein philanthropischen Aktivitäten stattfindet. Des Weiteren betont die Lesart von CSR, dass es eine Einschränkung zwischen dem allgemeinen CSR-Verständnis und der von FRIEDMAN (1970) proklamierten, rein instrumentellen CSR-Auffassung gibt, nach der alles Handeln Profitstreben sein muss. Zusätzlich wird mit der erarbeiteten Formulierung aufgezeigt, dass CSR stets ein proaktives Engagement seitens des Unternehmens bedeutet. Es ist davon auszugehen, dass lediglich ein derartiges CSR-Engagement gesellschaftliche Erwartungen übertrifft und daher entsprechend wertgeschätzt wird, um bei unterschiedlichen Stakeholdern Verhaltens- bzw. Einstellungsreaktionen hervorrufen zu können.

Zusätzlich beschreibt das entwickelte CSR-Verständnis die Anerkennung zentraler Prinzipien verantwortungsbewusster Unternehmensführung.⁵⁸ CSR wird be-

57 Vgl. zum Stakeholder-Ansatz FREEMAN, 1984, S. 31; MITCHELL, AGLE und WOOD, 1997, S. 855-857, sowie Kapitel 2.1.2.2 dieser Arbeit.

58 Dazu gehören neben grundsätzlich ethischem Verhalten und der Achtung gesetzlicher Bestimmungen ebenso die Ausrichtung des Verhaltens an anerkannten Standards, Normen und Leitlinien sowie eine transparente, umfassende und wahrheitsgemäße Berichterstattung zu den Auswirkungen der geschäftlichen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt.

schrieben als ein ganzheitliches, alle Nachhaltigkeitselemente integrierendes Unternehmenskonzept, das jegliche »sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung« beinhaltet (MEFFERT & MÜNSTERMANN, 2005, S. 20-21). Sowohl auf wissenschaftlicher Seite als auch in der unternehmerischen Praxis kann es keine Blaupause zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung geben. Jeder wissenschaftliche Untersuchungsgegenstand ist genauso individuell wie jedes Unternehmen mit seinem spezifisch geprägten gesellschaftlichen Umfeld. In unternehmerischen Leitfäden finden sich oft die sieben Prinzipien, auf denen Organisationen die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung aufbauen (sollen): Rechenschaftspflicht (Accountability), Transparenz, ethisches Verhalten, Gesetzeskonformität/Gesetzes-treue, Berücksichtigung (legitimer) Stakeholderinteressen, Einhaltung international anerkannter Richtlinien, Leitlinien, Normen und Selbstverpflichtungen, sowie Achtung der Menschenrechte (ISO 26000; HARDTKE, 2010, S. 39). Diese sind implizit im diskutierten CSR-Verständnis anerkannt und berücksichtigt. CSR steht im vorliegenden Kontext für gesellschaftliche Verantwortungsübernahme und nachhaltiges Handeln in allen ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen des Unternehmens. Damit wird CSR explizit nicht nur als normatives Handeln (GARRIGA & MELÉ, 2004), sondern auch instrumentell als unternehmerisches Handeln betrachtet (strategische CSR).

Die vorliegende Arbeit orientiert sich grundsätzlich an der dargelegten konzeptionellen Beschreibung von CSR, unterstellt aber, dass die durch die »Triple Bottom Line« theoretisch postulierte Gleichbehandlung der drei Elemente Ökonomie, Ökologie und Soziales in der Praxis nicht zwingend aufrecht zu erhalten ist. Vielmehr findet unternehmensseitig unter Berücksichtigung der stakeholder-spezifischen Erwartungen eine Betonung einzelner Elemente statt, die sich entsprechend in der stakeholderspezifischen Wahrnehmung widerspiegelt.

In der Praxis zeigt sich, dass daher im Finanzbericht maßgeblich das Element der Ökonomie betont wird, während im CSR-Reporting v.a. die Elemente Soziales (und Ökologie) hervorgehoben werden. Ein exemplarischer Blick in die Nachhaltigkeitsberichte ausgewählter deutscher Automobilhersteller macht dies deutlich: Nicht nur bei BMW nimmt in den Berichten von 2010, 2012 und 2014⁵⁹ das CSR-Element Soziales mit zwei von fünf (2010 und 2012) bzw. drei von sieben (2014) Kapiteln den größten Teil ein. Auch bei DAIMLER (ab 2011) findet eine deutliche Betonung der sozialen/gesellschaftlichen Aktivitäten statt. In anderen Branchen zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. So legen bspw. die Berichte von LUFTHANSA (2011) und der OTTO GROUP (2011) auf den Bereich Soziales/gesellschaftliche Verantwortung einen überstarken Fokus. Gleichzeitig

59 Die BMW Group berichtet – wie viele DAX-Unternehmen – alle zwei Jahre über ihre Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit/gesellschaftliche Verantwortung.

fällt im Rahmen dieser qualitativen Kurzbetrachtung auf, dass das CSR-Element Wirtschaft/Ökonomie in der Praxis gewissermaßen als notwendige Rand- bzw. Rahmenbedingung dargestellt wird, die für einen ernsthaften und gewissenhaften Einsatz des Unternehmens in den Bereichen Umwelt/Ökologie und Soziales unerlässlich zu sein scheint.⁶⁰ Darüberhinaus lässt sich beobachten, dass die integrierte Berichterstattung (»Integrated Reporting«) international immer mehr an Bedeutung gewinnt (KPMG, 2014).⁶¹ Demnach sollen Unternehmen künftig nur noch einen einzigen umfassenden Bericht erstellen, der finanzielle sowie nicht-finanzielle Informationen miteinander verknüpft. Neuere Berichte einzelner großer Unternehmen orientieren sich bereits am sog. »Integrated Reporting«, bei dem alle drei Elemente der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme (Ökonomie, Ökologie und Soziales) gleichermaßen betont werden.⁶²

Die Diskussion der Stakeholder-Theorie und der CSR-Debatte bildet eine grundlegende Analyse für ein zielgerichtetes Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen. CSR als unternehmerische Verantwortungsübernahme wird dargestellt als Erfolgsfaktor in Hinblick auf alle Geschäftstätigkeiten der Unternehmung. Strategische Überlegungen bezüglich des beidseitigen Nutzens für Wirtschaft und Gesellschaft werden in diesem Kontext als grundlegend betrachtet. Insofern folgt die vorliegende Arbeit jener Auffassung, die CSR als ganzheitliches (Management-)Konzept betrachtet, in dessen Zusammenhang – angelehnt an Konzeptionen zur nachhaltigen Entwicklung – gesellschaftliche (d.h. soziale), ökologische und wirtschaftliche (ökonomische) Kriterien in der Ausgestaltung der Wertschöpfungskette gleichsam beachtet werden. Das Ziel des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs wird dabei unter gleichzeitiger Wertschätzung des jeweiligen Umfelds verfolgt, indem die Verantwortung für die eigene Zukunftsfähigkeit mit der Verantwortung für eine zukunftsfähige Gesellschaft verknüpft wird (Integration von Geschäft und Gesellschaft). Dieses ganzheitliche Verständnis von CSR lässt sich logisch mit dem dargestellten Drei-Säulen-Modell (d.h. den drei Säulen von CSR) verbinden und strategisch auf Unternehmensebene umsetzen. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet dabei ökonomi-

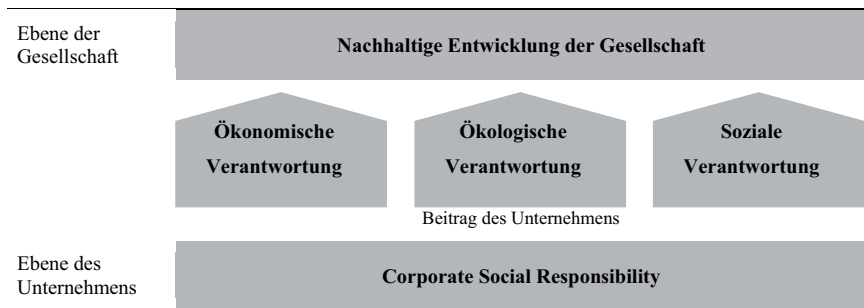
60 Zumal eine ausführliche Berücksichtigung der ökonomischen Komponente durch den in der jeweiligen Rechtsform verpflichtend anzufertigen Geschäftsbericht bereits abgedeckt wird.

61 Das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG (2014) definiert integrierte Berichterstattung wie folgt: »Integrierte Berichterstattung (Integrated Reporting) ist ein ganzheitliches Konzept, das die klassische Finanzberichterstattung (wie die Bilanz oder Kapitalflussrechnung) mit nicht-finanziellen Berichtselementen (wie Nachhaltigkeitsbericht, Bericht über das Risikomanagement sowie Corporate Governance-Aspekte) verbindet. Das Geschäftsmodell des Unternehmens und seine Strategie sollen im Mittelpunkt stehen. Ziel ist eine Berichterstattung, in der die Bedürfnisse aller Stakeholder Berücksichtigung finden.«

62 Hinzu kommt, dass ab 2017 durch die dann geltende CSR-Berichtspflicht immer mehr Unternehmen aufgefordert sind, einen CSR-Report zu erstellen.

schen Erfolg, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit gleichermaßen als Ziel der Unternehmung zu verfolgen. Damit findet eine Orientierung an den Ausführungen der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2011), sowie den Richtlinien der GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013) statt. CSR wird als nachhaltige Unternehmensführung im Rahmen eines Zielsystems betrachtet. Dabei hält CSR die ökonomische, ökologische und soziale Dimension in Balance, sodass strategische unternehmerische Überlegungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung verbunden werden können. Der Zusammenhang zwischen den unternehmerischen Verantwortungsbereichen eines auf dem Konzept der Nachhaltigkeit begründeten CSR-Ansatzes und den Wirkungen auf die Entwicklung der Gesellschaft wird in Abbildung 7 skizziert:

Abbildung 7: CSR im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung befindet sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmensebene und Gesamtgesellschaft



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an LOEW et al. (2004, S. 70-74), MAST und STEHLE (2010, S. 174), sowie BLANKE und LANG (2010, S. 248).

Die strategische Verankerung und die operative Ausgestaltung der CSR-Elemente Wirtschaft/Ökonomie, Umwelt/Ökologie und Soziales – integrativ zusammengefasst als strategische Zielvorstellung – zeigt nachstehende Abbildung 8 beispielhaft für ein Unternehmen aus der Automobilindustrie. Darüber wird der Bezug der Untersuchung zur Unternehmenspraxis hergestellt. Gleichzeitig bietet diese Verknüpfung einen ersten Anhaltspunkt für die später folgende Operationalisierung von CSR. Die strategische Verankerung und operative Ausgestaltung der CSR-Elemente Wirtschaft/Ökonomie, Umwelt/Ökologie und Soziales findet im skizzierten Unternehmens-Beispiel vor einer generellen strategischen Zielvorstellung rund um das Feld der zu übernehmenden gesellschaftlichen Verant-

wortung statt und wird CSR-dimensionsspezifisch betrachtet. Die Elemente der strategischen Zielvorstellung werden dabei jeweils durch eine Reihe von Kriterien charakterisiert.

Abbildung 8: Strategische Verankerung und operative Ausgestaltung der CSR-Elemente Wirtschaft/Ökonomie, Umwelt/Ökologie und Soziales am Beispiel eines Unternehmens aus der Automobilindustrie



Quelle: Eigene Darstellung.

Welche Wirkungen von CSR im Allgemeinen und auf die Wahrnehmung der Stakeholder im Besonderen von einem derart verstandenen CSR-Ansatz ausgehen, betrachtet das nachfolgende Kapitel. Die Effekte gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen werden dabei in den jeweiligen wissenschaftstheoretischen Kontext gesetzt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Stakeholder diskutiert.

2.1.4 Wirkungen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

In der Debatte rund um die betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit CSR unternehmen HANSEN und SCHRADER (2005, S. 385) einen vielzitierten Kategorisierungsversuch (TROPP, 2009, S. 247-248), indem sie die in der Literatur beschriebenen Erfolgswirkungen von CSR in ökonomische und vorökonomische Erfolgswirkungen aufteilen. Unternehmerische Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft ist demnach eine lohnende Investition in den betriebswirtschaftlichen Erfolg, die zu vorökonomischen und ökonomischen Wirkungen führt und

auf die auch in Krisenzeiten nicht zu verzichten ist (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 384).

Die wichtigste vorökonomische Erfolgswirkung von CSR ist der Reputationsaufbau bzw. der Imagegewinn⁶³ (MARSDEN & ANDRIOF, 1998, S. 340; WESTEBBE & LOGAN, 1995, S. 12; KIRCHHOFF, 2006, S. 21). Konsumentenbefragungen belegen, dass CSR einen entscheidenden Teil der Reputation gestaltet und diese durch verantwortliches unternehmerisches Handeln entsprechend verbessert werden kann (KING & MACKINNON, 2001; SCHWAIGER, 2004; WALSH & WIEDMANN, 2004) – auch seitens der Entscheider (MAAß & CLEMENS, 2002, S. 81-83). Die relative Wichtigkeit der Wirkungen auf die Reputation begründet sich aus den eintretenden positiven Folgeeffekten. Grundsätzlich verbessert eine gute Reputation die Stakeholderbeziehungen (FOMBRUM, GARDBERG & BARNETT, 2000; MAIGNAN & FERRELL, 2004), z.B. in Form von Kundenvertrauen und Kundenbindung (SEN & BHATTACHARYA, 2001; MAIGNAN, FERRELL & HULT, 1999; MOHR, WEBB & HARRIS, 2001). Ebenso ist an dieser Stelle – Bezug nehmend auf die bereits diskutierte Stakeholder-Theorie (vgl. Kapitel 2.1.2.2) – der Einfluss auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiter (TURBAN & GREENING, 1997; MAIGNAN, FERRELL & HULT, 1999), sowie die Wirkung der Reputation auf die Kooperationsbereitschaft von NGOs und staatlichen Organisationen zu nennen (FOMBRUM, GARDBERG & BARNETT, 2000, S. 95-97; MARSDEN & ANDRIOF, 1998, S. 340; WIELAND, 2002, S. 11). In der Summe vermindert die Reputation durch CSR das Risiko von Angriffen auf die sog. »licence to operate«, indem sie als Good-Will-Puffer in Krisenzeiten gilt (FOMBRUM, GARDBERG & BARNETT, 2000).

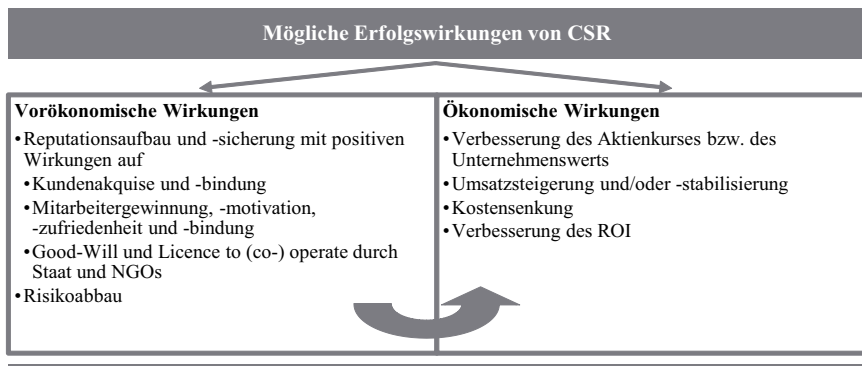
Im Bereich der ökonomischen Erfolgswirkungen von CSR stand der zweifelsfreie Nachweis des Zusammenhangs zwischen CSR und der ökonomischen Leistungsstärke bis zur Studie von ORLITZKY et al. (2003) lange Zeit aus. Insgesamt fällt auf, dass bei der Betrachtung dieses Feldes der Einfluss von CSR auf den Kapitalmarkt und auf den Firmenwert am häufigsten untersucht wird (ORLITZKY et al., 2003; INGENHOFF & SCHWARZ, 2009; SCHALTEGGER & SYNNESTVEDT, 2002). Dies liegt daran, dass seitens der Unternehmen dem Stakeholder Value immer mehr Bedeutung zugemessen wird (KIRCHHOFF, 2006, S. 21-22). Wenn in den zitierten Untersuchungen signifikante Zusammenhänge zwischen den genannten Bereichen feststellbar waren, waren diese meist positiv (ORLITZKY et al., 2003; DOWELL, HART & YEUNG, 2000; KING & LENNOX, 2001; RENNINGS, SCHRÖDER & ZIEGLER, 2004) – wenngleich auch Studien existieren, die einen negativen oder gar keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Konstrukten CSR und finanzieller Performance nachweisen (vgl. Kapitel 2.1.3.2 und Kapitel 2.1.1). Ein positiver Zusammenhang zwischen CSR und finanzieller Performance des Unterneh-

63 Zur Klärung und Abgrenzung der Begriffe »Reputation« und »Image« siehe nachfolgendes Kapitel 2.2.1.

mens wird oft durch die besondere Attraktivität von sog. »Socially Responsible Investments« (SRI) begründet, also gesellschaftlich verantwortlichen Kapitalanlagen, sowie das geringere Kursrisiko aufgrund von Wachstumschancen verantwortlich handelnder Unternehmen (WEISER & ZADEK, 2000, S. 52-54).

Kostensenkungen durch CSR sind leichter nachzuweisen, denkt man z.B. an die Einführung eines Umweltmanagementsystems, das durch verringerten Material- und Energieeinsatz regelmäßig zu Kosteneinsparungen führt (FREIMANN & WALTHER, 2002). HANSEN und SCHRADER (2005) argumentieren, dass die Zusammenschau der genannten ökonomischen Effekte den Einfluss von CSR auf die ökonomische Effizienz bzw. den Return on Investment (ROI) zeigt (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 384). Abbildung 9 gibt einen Überblick über die beschriebenen vorökonomischen und ökonomischen Erfolgswirkungen von CSR.

Abbildung 9: CSR als Business Case: vorökonomische und ökonomische Erfolgswirkungen von CSR



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an HANSEN und SCHRADER (2005, S. 385).

Der Blick hinsichtlich der Wirkungen auf die Wahrnehmung der Stakeholder von CSR ergänzt und vervollständigt die Betrachtungen zu den vorökonomischen und ökonomischen Wirkungen von CSR. Zur theoretischen Fundierung der Wirkungen von CSR auf die Wahrnehmung der Stakeholder haben sich v.a. Attributionstheorien als sinnvoll und hilfreich erwiesen (BECKER-OLSEN, CUDMORE & HILL, 2006; ELLEN, WEBB & MOHR, 2006; RIFON ET AL., 2004; u.a.).⁶⁴

⁶⁴ Es existiert eine Vielzahl einzelner Ansätze, die sich unter der Bezeichnung »Attributionstheorie« einordnen lassen (vgl. z.B. WEINER, 2000; KELLEY & MICHELA, 1980). Die für diese Ar-

Im Kern versuchen Attributionstheorien abzubilden, wie Individuen vorhandene Informationen in ihrem eigenen Verhalten nutzen, um daraus kausale Erklärungen abzuleiten: (Potentielle) Kunden bzw. Mitarbeiter schreiben dem eigenen und fremden Verhalten stets bestimmte Ursachen zu, um damit entsprechendes Verhalten zu erklären. Daraus entwickeln sich Urteile über den Akteur. Diese haben wiederum Einfluss auf Entscheidungen. Im Wesentlichen lassen sich dabei zwei Ursachen unterscheiden, auf die das Verhalten zurückgeführt werden kann: persönliche und externe Ursachen. Persönliche Ursachen sind bezogen auf bestimmte Verhaltensweisen intrinsisch motiviert. Externe, d.h. durch die Umwelt hervorgerufene Ursachen regen den Handelnden durch gewisse extrinsische Absicht zu bestimmten Verhaltensweisen an. In Bezug auf die CSR-Wahrnehmung und -Wirkung erweist sich dabei die Attribution auf die Intention und Motive des Unternehmens als entscheidend.

Dass – gerade in Bezug auf die wahrgenommene Motivlage – CSR als Thema im Unternehmen unter gewissen Umständen problematisch sein kann, lässt sich nicht nur über die Attributionstheorie ableiten, sondern auch durch Beispiele aus der unternehmerischen Praxis belegen. So wird nicht selten in der Wahrnehmung der Stakeholder hinterfragt, ob es sich bei CSR um ein strategisches Manöver – meist werblicher Art – handelt, oder ob das CSR-Engagement dann doch die glaubwürdige Mitteilung langfristig verwirklichter unternehmenskultureller Werte repräsentiert. Gerade in diesem Zusammenhang erfährt die Attributionstheorie eine hohe Bedeutung: Selbst bei einer stakeholderspezifischen Betrachtung, wie sie im Rahmen dieser Arbeit vorgenommen wird, zeigt die Attributionstheorie, dass weder eine konsumentenseitige noch eine mitarbeiterseitige CSR-Akzeptanz zwingend gegeben ist. Wenn skeptische (potentielle) Kunden oder Mitarbeiter nach einer Erklärung für das CSR-Engagement eines bzw. des eigenen Unternehmens suchen, werden intrinsische Motive als altruistisch sowie uneigennützig und damit positiv aufgefasst. Extrinsische Motive dagegen werden als opportunistisch und damit negativ angesehen (WEBB & MOHR, 1998, S. 230-231; ELLEN, MOHR & WEBB, 2000, S. 395; MOHR, WEBB & HARRIS, 2001, S. 59; ELLEN, MOHR & WEBB, 2003, S. 322; BECKER-OLSEN, CUDMORE & HILL, 2006, S. 48). Die Wahrnehmung der Motivation hängt demnach von den Determinanten der Attributionen ab.⁶⁵

Als Folge dessen sollte Skepsis – definiert als Hang zur Ungläubigkeit (PIRSCH et al., 2006; OBERMILLER & SPANGENBERG, 2001) – gegenüber unternehmerischen CSR-Aktivitäten insofern im Blick behalten werden, um Stake-

beit relevanten Aspekte sind inhaltlich über die unterschiedlichen Ansätze hinweg ähnlich und lassen sich hier im Wesentlichen zusammenfassen.

65 Dazu gibt die Attributionsforschung jedoch nur wenige Antworten (KLEIN & DAWAR, 2004, S. 206).

holderreaktionen einschätzen und bewerten zu können. Eine grundlegende Skepsis der Stakeholder gegenüber unternehmerischen CSR-Engagements lässt sich generell nicht ausschließen (DU, BHATTACHARYA & SEN, 2010, S. 12). Entsprechend wurden die Auswirkungen von Skepsis gegenüber unternehmerischer CSR verschiedentlich getestet (z.B. ELVING et al., 2011). Die Ergebnisse zeigen, dass Skepsis der Hauptprädiktor für den endgültigen Erfolg bzw. Misserfolg einer CSR-Kampagne ist. CSR-Aktivitäten haben einen positiven Einfluss auf die Haltung gegenüber dem Unternehmen, wenn diesem aufrichtige Motive zugeschrieben werden (BAE & CAMERON, 2006; BECKER-OLSEN et al, 2006; VORHAND & GRIER, 2003; YOON et al, 2006). Ein negativer Effekt wurde gefunden bei einem hohen Grad an Skepsis, der auch eine Wirkung auf die Kaufabsichten der Verbraucher ausübt (BECKER-OLSEN et al, 2006; ELLEN et al, 2006). Wenn die Verbraucher glauben, dass ein Unternehmen allein aus Profitgründen CSR-Engagements initiiert, sinkt letztlich die Kaufabsicht.

Das Maß an Skepsis kann folglich über die Art und Menge der vorhandenen Informationen zu unternehmerischen CSR-Engagements beeinflusst werden. Daher ist es wichtig, Wissen über das CSR-Engagement des Unternehmens bei den Stakeholdern zu generieren. Wissen bzw. Informationen über das unternehmerische CSR-Engagement bei den Stakeholdern kann bspw. die (allgemeine) Bekanntheit eines Unternehmens erhöhen (SMITH C., 1994, S. 105). Um diesen Vorteil nutzen zu können, muss den (potentiellen) Kunden das Niveau des CSR-Engagements eines Unternehmens zunächst bewusst sein (MOHR, WEBB & HARRIS, 2001, S. 47). Daher ist die richtige Kommunikation des Engagements entscheidend (BROWN & DACIN, 1997, S. 81). Nur dadurch kann Bewusstsein für das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens gebildet werden. Sind den Stakeholdern die CSR-Aktivitäten des Unternehmens bewusst, können sie sich eine Meinung über diese Tätigkeiten bilden (BHATTACHARYA & SEN, 2004). Die Beurteilung von CSR ist wiederum von vielen Faktoren abhängig, spiegelt sich aber letztlich im Verhalten der Stakeholder wider. Wissen die (potentiellen) Kunden von den CSR-Aktivitäten eines Unternehmens, so beeinflusst dies ihre Beurteilung und unter Umständen auch ihre Kaufabsicht (BROWN & DACIN, 1997, S. 80). Obwohl Konsumenten in Umfragen eine erhöhte Kaufbereitschaft für die Produkte und Leistungen gesellschaftlich engagierter Unternehmen kundtun (IMUG INSTITUT FÜR MARKT-UMWELT-GESELLSCHAFT E.V., 2006), lässt sich ein Zusammenhang von CSR und erhöhtem Umsatz bisher nur in Einzelfällen nachweisen (MOHR, WEBB & HARRIS, 2001; ORLITZKY et al., 2003; BHATTACHARYA & SEN, 2004).⁶⁶

66 Einige Autoren konnten zum Teil empirisch belegen, dass gesellschaftliches Engagement und Verantwortungsübernahme nicht allein als Mittel zum Gelderwerb gesehen werden dürfen, damit sie genau diesen Zweck erfüllen können (BACKHAUS-MAUL, 2003, S. 137; HANSEN,

Die diskutierten Wirkungen von CSR im Allgemeinen und auf die Wahrnehmung der Stakeholder im Besonderen beeinflussen die CSR-Forschung und das Verständnis von CSR. Während die CSR-Forschung v.a aufgrund der vorökonomischen Erfolgswirkungen von CSR für Kommunikations- und Reputationsforscher grundlegend ist, ist jenseits des Business-Case von CSR eine CSR-Forschung für viele Betriebswirte deutlich erklärungsbedürftiger. Ein Blick in die Praxis gibt erste Aufschlüsse: Viele Vorstände und andere Entscheidungsträger im Unternehmen gehen bei ihrem gesellschaftlichen Engagement davon aus, dass sich bestimmte Bereiche nicht positiv auf den Erfolg ihrer Unternehmung auswirken werden (KIRCHHOFF, 2006, S. 23; HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 386-387). In diesem Fall greift die Auffassung, dass CSR-Maßnahmen – wenn sie schon nicht dem einzelbetrieblichen Business-Case dienen – positive Potenziale für die Gesellschaft haben (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 387). Die Förderung und Erforschung dieser Bereiche ist für beide Seiten, d.h. Unternehmung und Gesellschaft vorteilhaft. Auch wenn solch ein Engagement das operative Geschäft des Unternehmens nicht unmittelbar tangiert, trägt es doch zu einer unverkrampfteren und bejahenderen Einstellung der Bürger zur Wirtschaft und zu den Unternehmen bei (ROGOWSKI, 2001, S. 14; KIRCHHOFF, 2006, S. 22).

Darüber hinaus begründet ein modernes CSR-Verständnis die Notwendigkeit des unternehmerischen Engagements für die Gesellschaft nicht mit moralisch-ethischen Argumenten, sondern rückt auch Gründe der Reputations- und/oder Legitimitätssicherung, sowie das auf die zukünftige Geschäftstätigkeit ausgerichtete nachhaltige Wirtschaften in den Vordergrund (PORTER & KRAMER, 2008, S. 9-11; MAST & STEHLE, 2009, S. 173). Neben CARROLL (1991) verweisen auch heutige Ansätze auf die Zusammenhänge von Wirtschaft und Gesellschaft und gehen daher vom nachhaltigen Wertschöpfungspotenzial verantwortlichen Handelns aus (MEISE, SCHAGEN & ZUPANCIC, 2009, S. 49-50). Dies impliziert neben der gesellschaftlichen Verpflichtung der Unternehmen eine Verantwortung für sich selbst und den eigenen wirtschaftlichen Erfolg (O'CONNOR & MEISTER, 2008, S. 49). Gemein ist allen Ansätzen rund um das Themenfeld der unternehmerischen Verantwortung, dass Unternehmen allein schon aus ihrer Geschäftstätigkeit heraus zu nachhaltigem Wirtschaften verpflichtet sind.

Bei allen Betrachtungen rund um die Wirkungen von CSR und die CSR-Bewertung der Stakeholder wird der Unternehmensreputation eine entscheidende Rolle zuteil. CSR als Teil der Unternehmensreputation hat dabei die Rolle eines

1988, S. 719; ULRICH, 2002, S. 288-289). Es zeigt sich nämlich in den Unternehmen, dass die unterschiedlichen Stakeholder spüren, ob gemeinnützigem Engagement ein Selbstzweck beigemessen wird oder ob es lediglich als Mittel zur Erreichung ökonomischer Ziele geltend gemacht wird. Im letzteren Fall stellen sich unter Umständen negative Erfolgswirkungen bezüglich der Unternehmensreputation und der Mitarbeitermotivation ein (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 387).

gestaltenden Elements im Kanon der die Reputation kreierenden Dimensionen. Unternehmerische CSR-Engagements sind (neben anderen Reputationsdimensionen wie bspw. der Produktbewertung) ein weiterer Reputationstreiber. Eine exzellente Reputation ist in der Lage, zahlreiche positive Effekte in Bezug auf unterschiedliche Bezugsgruppen zu entfalten. Aus einer exzellenten Reputation ergeben sich wiederum Wirkungen auf der Verhaltensseite der Bezugsgruppen (KIRSTEIN, 2009). Entsprechend folgt an dieser Stelle der Arbeit ein ausführlicher Blick in die Reputationsforschung. CSR wird dabei stets betrachtet als ein Element der Unternehmensreputation (vgl. Kapitel 2.2.2).

2.2 Reputation und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

2.2.1 Begriff, Konzept und Abgrenzung

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bzw. CSR wurde als Element der Unternehmensreputation identifiziert (FOMBRUN, 2001; KIRSTEIN, 2009). Gesellschaftliches und ökologisches Engagement von Unternehmen wird dabei schon länger als ein Thema des Reputationsmanagements diskutiert (FOMBRUN, 1998).⁶⁷ Aus ressourcenbasierter Sicht ist eine gute Reputation ein immaterieller Vermögenswert, geradezu eine stille Reserve für Krisenzeiten.⁶⁸ Durch diesen Umstand wird sie zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor, der langfristig als Differenzierungsfaktor vom Wettbewerb gilt (SHAMSIE, 2003). Durch eine gute Unternehmensreputation lassen sich Wettbewerbsvorteile realisieren, sodass in letzter Konsequenz die Performance des Unternehmens positiv beeinflusst wird (HUNT & MORGAN, 1995; AMBROSINI & BOWMAN, 2001). Dass Reputation nicht über Faktormärkte handelbar ist (HALL, 1992; HUNT & MORGAN, 1995; CARUANA, 1997) und auf einer unternehmensindividuellen Vergangenheit von Interaktions- und Transaktionsbeziehungen mit Stakeholdern (bzw. deren Kommunikationsbotschaften) beruht, ist grundlegend für das Verständnis von Reputation als Investition. Diese kann wenn überhaupt nur unvollständig von anderen Marktteilnehmern imitiert werden (BARNEY, 1991; MAHON, 2002; KOTHA, RAJAGOPAL & RINDOVA, 2001; HUNT & MORGAN, 2005). Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive stellt

67 Inwiefern CSR als Element der Unternehmensreputation zu betrachten ist, zeigt ein Blick in die Diskussion rund um die zentrale Herausforderung der Wissenschaft hinsichtlich CSR (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.1.3). Studien, in denen die Erfolgsimplikationen von CSR thematisiert werden, liegen zwar vor (überblickshaft z.B. dargestellt bei GLASER und HORNUNG, 2005). Die komplexen Wirkungszusammenhänge der unternehmerischen Realität bedingen jedoch, dass deren Erklärungskraft oft als eingeschränkt wahrgenommen wird.

68 Diese Annäherung aus dem Blickwinkel des Unternehmens und seinen Fähigkeiten entspringt dem sog. Resource-Based-View (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986 & 1991; PRAHALAD & HAMEL, 1991).

die (Unternehmens-)Reputation eine nicht direkt beobachtbare Größe dar, die lediglich über Meinungsäußerungen der Stakeholder oder über beobachtbare Verhaltensweisen erschließbar ist.

Mehr als 40 Jahre ist der Begriff der Reputation Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses und erhält seitdem vermehrt Einfluss in zahlreichen Wissenschaftsdisziplinen.⁶⁹ Insgesamt gibt es kein einheitliches Begriffsverständnis des Phänomens Reputation: »There is no unambiguous, generally accepted definition for the term of corporate reputation« (GOTSI & WILSON, 2001, S. 24). Der Blick in die Literatur offenbart eine Vielzahl möglicher Charakterisierungen von Reputation, u.a. als ein auf die Unternehmensebene zu übertragender Markenwert, ein Signal bezüglich künftiger Handlungen und Verhaltensweisen im Sinne eines Pfandes (SPREMANN, 1988, S. 619; EINWILLER, 2003, S. 105-106), ein immaterieller Vermögenswert bzw. Goodwill im Rechnungswesen (KUHNLE & BANZHAF, 2006, S. 151-154), das Ergebnis der Corporate Identity (CI)-Politik für die Organisationstheorie oder eine Markteintrittsbarriere bzw. Quelle zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen (FOMBRUN, 2001, S. 23). Vor allem beschreibt Reputation aber eine Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Stakeholder (EINWILLER, 2014, S. 379)

Zur Entwicklung einer Arbeitsdefinition trotz differierender Begriffsauffassung sei an dieser Stelle auf die Analyse von BARNETT, JERMIER und LAFFERTY (2006) verwiesen. Die Autorengruppe verfolgt das Ziel, Berührungspunkte in den Begriffsauffassungen von Reputation zu finden. Dabei entdecken sie obgleich einiger terminologischer Differenzen gewisse Gemeinsamkeiten, sodass es ihnen gelingt drei – wenn auch nicht völlig trennscharfe – Cluster mit unterschiedlichem Sinngehalt zu bilden: Reputation als Wahrnehmung/Kennntnisstand, Reputation als Vermögenswert und Reputation als Maßstab der Bewertung eines Bezugsobjekts (Bewertungscharakter). Tabelle 3 gibt angelehnt an o.g. Studie von BARNETT et al. (2006) einen Überblick über ausgewählte Reputationsdefinitionen und deren jeweilige Cluster-Zuordnung.

69 In diesem Zusammenhang konnte nachgewiesen werden, dass sich die durchschnittliche Anzahl einschlägiger Artikel zum Thema Reputation im Zeitraum 2001 bis 2003 im Vergleich zum Jahr 2000 mehr als verdoppelt hat und dass sie sich gegenüber der Periode von 1990 bis 2000 nahezu verfünffacht hat (BARNETT, JERMIER & LAFFERTY, 2006, S. 26-27).

Tabelle 3: Cluster und Definitionen der Unternehmensreputation

REPUTATION ALS WAHRNEHMUNG/KENNTNISSTAND	
MAHON, 2002, S. 418	»Company reputation [...] includes notions of corporate social responsibility [...]«
ROBERTS & DOWLING, 2002, S. 1078	»[...] a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describe the firm's overall appeal to all its key constituents when compared to other leading rivals«
FERGUSON, DEEPPHOUSE & FERGUSON, 2000, S. 1196	»[...] what stakeholders think and feel about a firm«
MILES & COVIN, 2000, S. 300	»Reputation is the set of perceptions held by people inside and outside a company«
STUART, 2000, S. 794	»[...] a set of attributes that observers perceive to characterize a firm«
REPUTATION ALS VERMÖGENSWERT	
WIEDMANN, FOMBRUN & VAN RIEL, 2006, S. 98	»Unternehmensreputation stellt einen zentralen Vermögenswert sowie einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor dar«
GOLDBERG, COHEN & FIEGENBAUM, 2003, S. 169	»an intangible resource«
MAHON, 2002, S. 416 & S. 418	»Strategy scholars have pursued reputation as a resource for the firm [...]« »Social issues scholars have tried to look at reputation as an asset for the firm [...]« »Company reputation is [...] financial soundness [...]«
MILES & COVIN, 2002, S. 30	»[...] a valuable but fragile intangible asset [...]«
FOMBRUN, 2001, S. 24	»Chief among a company's intangible assets is its reputation«
REPUTATION ALS MAßSTAB DER BEWERTUNG EINES BEZUGSOBJEKTS (BEWERTUNGSSCHARAKTER)	
MAHON, 2002, S. 417	»Reputation is an estimation of a person or thing [...]«
GOTSI & WILSON, 2001, S. 29	»A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time«
WIEDMANN, 2001, S. 3	»[...] die ganzheitliche Bewertung eines Unternehmens durch alle relevanten Stakeholder [...]«
CABLE & GRAHAM, 2000, S. 929	»An organization's reputation, defined as a public's affective evaluation [...]«
GIOIA, SCHULTZ & CORLEY, 2000, S. 66	»[...] reputation implies a more lasting, cumulative, and global assessment rendered over a longer time period [...]«

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an BARNETT, JERMIER und LAFFERTY (2006, S. 30).

Im ersten Cluster stehen die Wahrnehmung und Kenntnis des Reputationsobjekts im Vordergrund. Daher umfasst dieses Cluster all jene Definitionen, bei denen ein Unternehmen den Beobachtern oder Stakeholdern zwar grundsätzlich bekannt ist, sie dieses jedoch nicht beurteilen. Das zweite Cluster charakterisiert Reputation als Vermögenswert. Begriffsauffassungen, die auf den Wert und die besondere Bedeutung der Reputation für das Unternehmen abzielen, machen diese Konnotation deutlich, indem der Reputationsbegriff als Ressource bzw. immaterieller, finanzieller oder ökonomischer Vermögenswert angesehen wird. Im dritten Cluster liegt der Fokus auf der Bewertung der Reputation. In diesem Kontext wird Unternehmensreputation – terminologisch nahezu synonym zu betrachten – als eine Beurteilung, Einschätzung, Bewertung oder Maßstab verstanden. Hinzu kommen Quellen, in denen Reputation als Ansehen, Respekt oder (Arbeitgeber-)Attraktivität definiert wird. Die Termini Meinungen und Einstellungen sind ebenso dieser Gruppe zuzuordnen, da ihnen das Attribut »wertend« immanent ist (BARNETT, JERMIER & LAFFERTY, 2006, S. 32-33). Einstellung wird dabei verstanden als psychologische Tendenz, die sich in graduell befürwortenden oder ablehnenden Bewertungen eines Einstellungsobjekts ausdrückt (EAGLY & CHAIKEN, 1993, S. 1-3).

Auf der Grundlage ihrer Erkenntnisse definieren BARNETT und Kollegen Unternehmensreputation als »observers' collective judgements of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time« (BARNETT, JERMIER & LAFFERTY, 2006, S. 34). Dieser Definitionsansatz macht die inhaltliche Nähe von Reputation zu oben diskutierten CSR-Definitionen deutlich, wenn finanzielle/ökonomische, soziale/gesellschaftliche und ökologische/Umwelt-Kriterien die Basis der jeweiligen Bewertung bilden und CSR als Element der Unternehmensreputation betrachtet wird.

Die von BARNETT et al. (2006) vorgeschlagene Definition von Reputation erhebt weder den Anspruch allumfassend zu sein, noch die Integration der gegenwärtig vorhandenen unzähligen Definitionen von Reputation zu berücksichtigen. Gleichzeitig spiegelt sie jedoch die Hauptaussage jener Studien wieder, die sich ausschließlich mit der Problematik der Definition von Reputation beschäftigt haben: Die meisten Studien zur Definition des Reputationskonstrukts greifen auf das Konzept der Bewertung zurück.⁷⁰ Entsprechend orientiert sich die oben zitierte Definition von Reputation nach BARNETT und Kollegen (2006) an der Bewertungskategorie (Reputation als Maßstab der Bewertung eines Bezugsobjekts). Demgemäß warnen die Autoren vor einer Vermischung der drei Cluster und empfehlen insbesondere den Rückgriff auf bewertende Ansätze (BARNETT et al., 2006, S. 35-36).

70 Die lexikographische Bedeutung von Reputation stimmt ebenfalls mit diesem Verständnis überein.

Andere Autoren aus der Wissenschaftsgemeinde – an dieser Stelle sei stellvertretend dafür der Name FOMBRUN genannt – definieren Reputation ebenfalls im Sinne von BARNETT et al. (2006) als Maßstab der Bewertung eines Bezugsobjekts, wenn sie von Reputation als Gesamteinschätzung eines Unternehmens durch seine Stakeholder sprechen. Die Reputation konstituiert sich aus der Summe sämtlicher Reaktionen von (potentiellen) Kunden, Investoren, Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit – also Stakeholdern (FOMBRUN, 1996, S. 37; FOMBRUN, 2001, S. 23; FOMBRUN & RINDOVA, 2000, S. 78-79). GRAY und BALMER (1998) eliminieren die bei FOMBRUN berücksichtigte affektive Komponente der Reputation nahezu, wenn sie Unternehmensreputation als eine v.a. kognitive Bewertung von Unternehmenseigenschaften durch relevante Stakeholder definieren (GRAY & BALMER, 1998, S. 696-697). HALL (1992) versucht aus seiner Perspektive heraus kognitive und affektive Aspekte zu vereinen, da Wissen und Emotionen von Individuen die Reputation eines Unternehmens bestimmen (HALL, 1992, S. 138). Gleiches gilt für SCHWAIGER (2004), im Übrigen ein Kritiker rein kognitiver Bewertungsdimensionen (SCHWAIGER, 2004, S. 47).

Für die Arbeitsdefinition von Unternehmensreputation im Rahmen der vorliegenden Arbeit scheint es sinnvoll, das Verständnis von Reputation mit den Ergebnissen von BARNETT et al. (2006) zu synchronisieren. Da die Arbeit die aggregierten Einstellungen verschiedener Stakeholder gegenüber eines deutschen Automobilherstellers betrachtet, ist das angewandte Reputationsverständnis der Kategorie Bewertung zugeordnet und folgt damit auch dem Verständnis von BARNETT et al. (2006, S. 35-36; UNGER, 1998, S. 149). Für die Definition von Unternehmensreputation im Rahmen der vorliegenden, auf die Wirkungen von CSR fokussierten Untersuchung ergibt sich daher:

Unternehmensreputation wird definiert als »observers' collective judgements of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time« (BARNETT, JERMIER & LAFFERTY, 2006, S. 34).

Die Diskussion um Begriff und Konzept der Unternehmensreputation macht deutlich, dass Reputation und Image eng zusammenhängen. Beide, Reputation und (Unternehmens-)Image, sind dadurch geprägt, was die Stakeholder von einem Unternehmen wissen und wie sie dieses bewerten. Daher ist es allein schon aus einer im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgesehenen stakeholdergruppenspezifischen Betrachtungsweise heraus unerlässlich, den Begriff der Reputation differenziert gegenüber Begriffen wie (Unternehmens-)Identität und

(Unternehmens-)Image zu betrachten.⁷¹ Diese Notwendigkeit ergibt sich bereits aus der Tatsache, dass die Begriffe zu Teilen synonym mit Reputation verwendet werden (MACHATSCHKE & EVERSMEIER, 2002; BROMLEY, 1993) oder als bedeutende (untergeordnete) Dimensionen konzeptualisiert sind (FOMBRUN & VAN RIEL, 1997; DOWLING, 2004). Insofern steht an dieser Stelle der Arbeit maßgeblich die Abgrenzung des Reputationsbegriffs zu Konzepten wie Corporate Image (Unternehmens-Image) und Corporate Identity (Unternehmens-Persönlichkeit) im Mittelpunkt der Betrachtung.

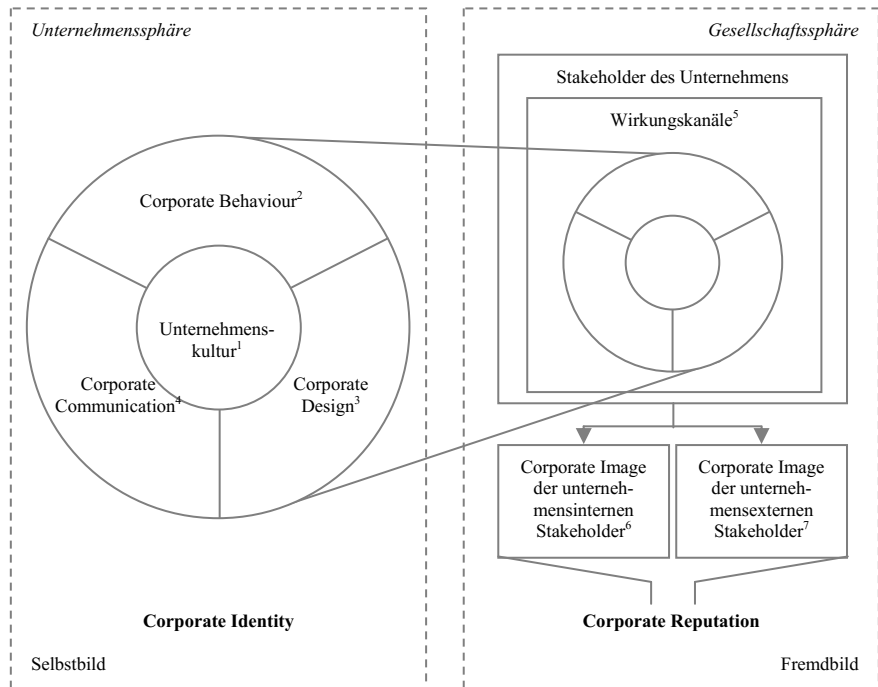
RODE vergleicht mehrere Arbeiten hinsichtlich ihrer Klärung des Verhältnisses zwischen Unternehmensidentität und -image und stellt fest, dass sie mehrheitlich Schwächen aufweisen (RODE, 2004, S. 132-134 & S. 143-144). Entweder werden Elemente der Corporate Identity oder des Corporate Images vernachlässigt, interne und externe Stakeholder nicht unterschieden oder grundsätzlich Stakeholder nicht detailliert genug betrachtet. In sämtlichen untersuchten Arbeiten bleiben mögliche Wirkungskanäle unbeachtet (STUART, 1999; MARKWICK & FILL, 1997; HATCH & SCHULTZ, 1997; ABRATT, 1989; GIOIA, SCHULTZ & CORLEY, 2000; BIRKIGT & STADLER, 1980 und 2002). Daher entwickelt RODE (2004) ein erweitertes Modell, das auf dem Ansatz von BIRKIGT und STADLER (2002) basiert, wenn es das unternehmerische Selbst- und Fremdbild gegenüber stellt (BIRKIGT & STADLER, 2002, S. 18-24; RODE, 2004, S. 145-149). Dies entspricht – ergänzt um den Bereich Corporate Image durch KIRSTEIN (2009) – im Wesentlichen der Darstellung in Abbildung 10.

Den Ausgangspunkt zur Erklärung der Unternehmensidentität stellt im abgebildeten Modell die Unternehmenskultur (»Corporate Culture«) dar. Sie wird beschrieben als »das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens« (BIRKIGT & STADLER, 2002, S. 19). Sämtliche Handlungen des Unternehmens basieren auf dessen kulturellen Wurzeln. Entsprechend werden durch die spezifische, historisch gewachsene Unternehmenskultur Umgangsformen sowie Verhaltensweisen der Mitarbeiter, Kommunikationsstrukturen, Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit und der praktizierte Führungsstil determiniert (KELLER, 1990, S. 76; ANTONOFF, 1987, S. 57-58; BROMANN & PIWINGER, 1992; ESSIG, RUSSEL & SEMANAKOVA, 2003, S. 60). Damit die Unternehmenskultur glaubhaft ist und zu Erfolgen verhilft, sollte sie gelebt werden. Die Außenwirkung besteht darin, dass dadurch sowohl unternehmensinternen als auch -externen Stakeholdern die

71 Eine isolierte Betrachtung der Konstrukte ist aufgrund der wissenschaftlichen Meinungsp pluralität problematisch und verkompliziert bei integrierter Betrachtung den Sachverhalt weiter. Dies zeigt bereits der Blick auf die Nomenklatur, weshalb im Folgenden die Begriffe Corporate Identity, Unternehmensidentität und Identität sowie Corporate Image, Unternehmensimage und Image synonym verwendet werden.

Möglichkeit gegeben wird, das zukünftige Verhalten des Unternehmens einzuschätzen und zu antizipieren (ESSIG, RUSSEL & SEMAKOVA, 2003, S. 60-65).

Abbildung 10: Schematische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Reputation



¹ Basierend auf den Unternehmenswerten, Konkretisierung im Unternehmensleitbild, Formulierung in der Unternehmensphilosophie

² Herausforderung für das Personalmanagement

³ Markierung

⁴ Instrumente: Werbung, Sponsoring, PR, interne Kommunikation

⁵ Geschäftsgebaren, Sozialverhalten des Unternehmens (z.B. CSR), usw.

⁶ Eigentümer, Top-Management, Mitarbeiter

⁷ (potentielle) Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Medien, Staat, NGOs, allgemeine Öffentlichkeit, Konkurrenten

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an RODE (2004, S. 146).

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass CSR die Unternehmenskultur formt. Die meisten empirischen Forschungsarbeiten in diesem Bereich haben sich ledig-

lich einer Stakeholdergruppe angenommen, nämlich typischerweise Mitarbeitern oder (potentiellen) Kunden.⁷² CHUN und DAVIES (2006) konnten demgegenüber nachweisen, dass zwischen den beiden Stakeholdergruppen Mitarbeitern und (potentiellen) Kunden sowohl unterschiedliche als auch gemeinsame Verhaltensmuster vorherrschen. Im Fall der genannten Studie wurde mittels einer Zweigruppen-Strukturgleichungsanalyse gezeigt, dass gewisse Dimensionen der Unternehmenskultur (»enterprise« und »competence«) unterschiedliche Wirkungen bei den beiden untersuchten Stakeholdergruppen hervorrufen (CHUN & DAVIES, 2006, S. 139).

Stetes unternehmerisches Ziel sollte sein, eine möglichst weitgehende Übereinstimmung von Corporate Identity und Corporate Image zu realisieren. Dafür setzen Unternehmen das aus Corporate Behaviour,⁷³ Corporate Design⁷⁴ und Corporate Communications⁷⁵ bestehende Instrumentarium im Rahmen ihrer Corporate Identity Policy ein – in Abbildung 10 angedeutet durch die Kontaktpunkte. Jeder Kontaktpunkt steht dabei für sämtliche Formen der direkten oder indirekten Interaktion mit den Stakeholdern. Dadurch erhalten Unternehmen Rückmeldungen bezüglich der Ansichten der Stakeholder, wodurch die modellimmanente Dynamik begründet wird. Mittels ihrer Wirkungskanäle – die von RODE an dieser Stelle diskutiert werden – können Unternehmen sowohl interne als auch externe Stakeholdergruppen⁷⁶ direkt ansprechen und das gewünschte Fremdbild bestmöglich aufbauen. Wirkungskanäle sind u.a. das Geschäftsgebarren, das unternehmerische Sozialverhalten, das externe Verhalten der Mitarbeiter oder die Umsetzung des Marketing-Mix. Eine vollständige Kongruenz von Corporate Identity und Corporate Image bzw. Corporate Reputation ist in der Praxis nicht zu erzielen, da die Images als Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung der

72 Eine Ausnahme bildet der »Corporate Character Scale«, der in Bezug auf Unternehmensmarken mit Konsumenten und Mitarbeitern validiert ist (DAVIES et al., 2003 & 2004).

73 Alle im Innen- und Außenverhältnis relevanten Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder gehören zum Corporate Behaviour. Sämtliche (Unternehmens-) Handlungen sind im Sinne des Corporate Behaviours an der übergeordneten Corporate Identity Strategie ausgerichtet.

74 Das Corporate Design soll ein symbolhaftes Bild der gewünschten Unternehmensidentität schaffen. Entsprechend dient es der unverwechselbaren Gestaltung sämtlicher Bestandteile des Erscheinungsbildes eines Unternehmens nach innen und außen. Gestaltungselemente sind Marke/Logo, Schrift, Farbe, Kommunikationsdesign, Architektur der Firmengebäude, etc.

75 Ziel der Corporate Communication ist die Vermittlung der Unternehmensidentität gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen. Dies sollte strategisch geplant und möglichst widerspruchsfrei gestaltet sein. Komponenten der unternehmensbezogenen Kommunikationspolitik sind Unternehmenswerbung, Verkaufsförderung, Public Relations (PR), Schulungen, Messen/Events, Sponsoring, etc.

76 Während Eigentümer, Top-Management und Mitarbeiter als Teil der internen Stakeholdergruppen betrachtet werden, gehören zur externen Gruppe von Stakeholdern typischerweise Kunden, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Medien, Staat, NGOs, allgemeine Öffentlichkeit und Konkurrenten/Mitbewerber.

internen und externen Stakeholdergruppen entstehen und sich deshalb einer vollständigen Kontrolle durch das Unternehmen entziehen (ESSIG, RUSSEL & SEMANAKOVA, 2003, S. 53-55). Diesem Gedanken folgend scheint eine vertiefende Abgrenzung des Identitätskonstrukts sinnvoll zu sein.

Es ist v.a. die Organisationslehre, die sich mit der *organisationalen Identität* beschäftigt. Identität ist dort definiert als »[...] that which members believe to be central, enduring, and distinctive about their organization« (ALBERT & WHETTEN, 1985, S. 265). Diese zentralen, anhaltenden und besonderen Aspekte schließen die »core values, organizational culture, modes of performance, and products« (S. 265) einer Organisation ein und sind Beispiele für zentrale und charakteristische Attribute, welche die jeweilige Identität der Organisation ausmachen. D.h. sie beschreiben, wofür eine Organisation steht und was sie von anderen Organisationen unterscheidet.⁷⁷

Der Begriff der *Corporate Identity* entstammt eher dem Marketing – auch wenn er in zahlreichen Publikationen scheinbar deckungsgleich mit dem Konzept der organisationalen Identität verwendet wird: »The discussion of identity within the organizational literature has developed around the concept of organizational identity, while the marketing literature focuses on corporate identity« (HATCH & SCHULTZ, 1997, S. 357). Die vorliegende Arbeit definiert die inhaltlichen Dimensionen des Konzepts der Corporate Identity im Sinne der strategisch geplanten und operativ eingesetzten Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen. Basis dafür sind eine festgelegte Unternehmensphilosophie, eine langfristige Unternehmenszielsetzung, sowie ein definiertes (Soll-)Image. Verbindendes Element ist der Wille, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen (BIRKIGT, STADLER & FUNK, 2000).

Der *Image-Begriff* wird oftmals im Zusammenhang mit dem Konstrukt der Identität untersucht (HATCH & SCHULTZ, 1997; DUTTON & DUKERICH, 1991; GIOIA et al., 2000). Die meisten Image-Definitionen nähern sich über die dritte Perspektive des wahrnehmenden Individuums an. Image wird dabei als individuelles Wissen und persönliche Meinung einer Person von einem Unternehmen beschrieben. Diese Konzeptualisierung von Image als subjektive Wahrnehmung entspricht stark dem Schema-Begriff aus der Kognitionspsychologie: »[The meaning of schema] comes close to the definition typically given to image. The concept of schema, however, is much better conceptualized and researched than is the concept of image (...). Theories of schemas, therefore, seem to add sub-

77 Dass organisationale Identität als zentral und andauernd verstanden wird, ist heute nicht mehr unumstritten. In diesem Zusammenhang weisen GIOIA et al. (2000) auf das Veränderungspotential der Identität einer Organisation im Zeitablauf hin. Dadurch werde sie weniger stabil als angenommen und mutiert so zu einem »rather fluid and unstable concept« (S. 63).

stance to the ideas about image« (GRUNIG, 1993, S. 132-133). Ein Schema fasst – FISKE und TAYLOR (1991) folgend – über die Zeit mittels einer Gedächtnisstruktur das eigene Wissen in Kategorien zusammen. Innerhalb dieses Schemas ist das Wissen über einen Stimulus repräsentiert, sowie über dessen Attribute und die Beziehungen zwischen diesen Attributen. Die Attribute werden durch einen Schlüsselreiz (z.B. Unternehmenslogo) aktiviert. Neben den Attributen beinhalten Schemata auch bewertende Strukturen (Einstellungen). Für das Unternehmensimage ergibt sich daraus, dass es sich um eine individuelle Gedächtnisstruktur handelt. Dort ist das Wissen einer Person über ein Unternehmen in Form von Attributen, die dem Unternehmen zugeschrieben werden, repräsentiert. Images können befürwortend, ablehnend, ambivalent oder neutral sein (EINWILLER, 2014, S. 375-377).

In dem bereits diskutierten Modell von RODE (2004) bleibt das Konstrukt der Unternehmensreputation unbeachtet und somit der in der Literatur nicht unumstrittene Zusammenhang zwischen Corporate Image und Corporate Reputation ungeklärt. GOTSI und WILSON (2001) untersuchten den Zusammenhang von Image und Reputation. Zwar finden die Autoren einige Quellen, die Corporate Image und Corporate Reputation gleichsetzen (ABRATT, 1989; BERNSTEIN, 1984; BROMLEY, 1993; DICHTER, 1985; DOWLING, 1993; KENNEDY, 1977; SHENKAR & YUCHTMAN-YAAR, 1997); die Mehrheit der Autoren differenziert und räumt beiden – Reputation und Image – eine gewisse Ähnlichkeit ein (vgl. Abbildung 11). Eine Abgrenzung findet darüber statt, dass das Image vorwiegend individuelle Einstellungen und Wahrnehmungen beschreibt, wohingegen Reputationsurteile eher auf kollektiver Ebene stattfinden (EBERL, 2006, S. 11-12).

Abbildung 11: Abgrenzung der Konstrukte Corporate Image und Corporate Reputation

Keine Überschneidung von Image und Reputation	Reputation als Determinante von Image	Reputation als Summe von Imagebildungsprozessen sämtlicher Stakeholder
BROWN & DACIN (1997), GRUNIG (1993), SEMONS (1998), WEISS, ANDERSON & MACINNIS (1999)	BARICH & KOTLER (1991), MASON (1993)	FOMBRUN (1996), FOMBRUN & SHANLEY (1990), GOTSI & WILSON (2001), GRAY & BALMER (1998), SAXTON (1998)

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an GOTSI und WILSON (2001, S. 24-29).

Die vorliegende Arbeit greift auf die Definition der Unternehmensreputation nach BARNETT et al. (2006) zurück und versteht Reputation daher als kollektive Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens. Das Konstrukt Unternehmensreputation geht zudem über das Image des Unternehmens hinaus, da es sowohl die in der Vergangenheit aufgebauten, als auch die für die Zukunft relevanten Unterstützungspotentiale umfasst. Dazu zählt z.B. der Grad der Anziehungskraft, der von einem Unternehmen ausgeht, die Frage nach der dem Unternehmen entgegengebrachter Aufmerksamkeit, aber auch das Ausmaß, inwieweit das Unternehmen Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Rückhalt und Achtung gewinnen konnte. Die Auswirkungen sind im Rahmen dieser Untersuchung stakeholder-spezifisch in Bezug auf (potentielle) Kunden und Mitarbeiter zu betrachten.

2.2.2 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) als Element der Unternehmensreputation

Zur Messung von Reputation gibt die amerikanische Wirtschaftszeitschrift FORTUNE MAGAZINE seit 1983 jährlich die sog. AMAC-Studie⁷⁸ in Auftrag. Sie ist das wohl bekannteste – wenn auch nicht wissenschaftlich anerkannte – Reputations-rankingverfahren (FRYXELL & WANG, 1994, S. 2) und war bis zur zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine der wenigen verfügbaren Reputationsrankingstudien. 1997 wurde der Fokus vom US-amerikanischen Untersuchungsgebiet auf eine globale Perspektive erweitert (GMAC-Studie⁷⁹). Die Methodik der beiden Studien ist ähnlich: Die Befragungsteilnehmer (Vorstände, leitende Angestellte, Mitglieder des Aufsichtsrats) werden gebeten auf einer elfstufigen Skala die Unternehmen der eigenen Branche bezüglich der folgenden acht Kriterien zu bewerten: Innovationskraft, allgemeine Managementqualität, Werthaltigkeit als Langfrist-Investment, Verantwortung im Umgang mit Gesellschaft und Natur, Fähigkeit, talentierte Nachwuchskräfte zu akquirieren, zu fördern und zu halten, Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Finanzkraft sowie verantwortungsvoller Umgang mit Unternehmenswerten (FRYXELL & WANG, 1994, S. 2; SCHÜTZ, 2005, S. 10, SCHWAI-GER, 2004, S. 52). Daraus ergibt sich als arithmetisches Mittel der sog. Overall Reputation Score (ORS), der die Gesamtbewertung der Reputation eines Unternehmens widerspiegelt. In Bezug auf die mit dieser Arbeit und dem Feld von CSR verbundenen Fragestellungen bleibt festzustellen, dass die Befragten zwar das zu bewertende Unternehmen hinsichtlich der wahrgenommenen Verantwortung im Umgang mit Gesellschaft und Natur klassifizieren sollen, die Dimension aber lediglich durch zwei dürftige Indikatoren repräsentiert wird: »Verantwortung im

78 AMAC ist das Akronym für »America's Most Admired Companies«.

79 GMAC ist das Akronym für »Global Most Admired Companies«.

Umgang mit Gesellschaft und Natur«, sowie »verantwortungsvoller Umgang mit Unternehmenswerten«. Weitere Kritik erfährt der Ansatz wegen einer fehlenden grundlegenden theoretischen Auseinandersetzung mit dem Reputationskonzept sowie einer mangelnden inhaltlichen Prägnanz der acht zugrunde liegenden Kriterien (BROMLEY, 1993, S. 176).⁸⁰ FOMBRUN und SHANLEY (1990) kommen sogar zu dem Ergebnis, dass die FORTUNE-Kriterien höchstwahrscheinlich eindimensional sind.⁸¹

Seit 1987 beschäftigt sich das MANAGER MAGAZIN mit dem Phänomen der Unternehmensreputation.⁸² Dazu werden im Abstand von zwei Jahren CATI-Umfragen mit etwa 2.500 Probanden (Managern, Geschäftsführern und Vorständen) durchgeführt. Ziel ist es, die Gesamtreputation der Top 100 deutschen Unternehmen zu ermitteln. Auf einer elfstufigen Skala werden die Unternehmen nach den Kriterien Kundenorientierung, Produktqualität, Managementqualität, Innovationskraft, Preis-Leistungs-Verhältnis, Kommunikationsleistung, Mitarbeiterorientierung, Ertrags- und Finanzkraft, Internationalisierung, Attraktivität für Manager, Wachstumsdynamik, Umweltorientierung und Unabhängigkeit bewertet (DÖHLE & WERRES, 2008; MACHATSCHKE, 2004, S. 50; SCHWAIGER, 2004, S. 54). Die Auflistung der Kriterien zeigt, dass auch hier eine Berücksichtigung von CSR als Element der Unternehmensreputation nur ansatzweise vorhanden ist. Lediglich die untersuchten Kriterien der »Mitarbeiterorientierung«, der »Attraktivität für Manager«, sowie die »Umweltorientierung« können als CSR-relevant angesehen werden. Aufgrund der großen Ähnlichkeit zwischen der Indizes von FORTUNE MAGAZINE und dem MANAGER MAGAZIN ist auch die Kritik übertragbar. Die fehlende theoretische Auseinandersetzung mit dem Terminus der Reputation wird bereits dadurch deutlich, dass die Autoren der Studie des MANAGER MAGAZINS vom »Imageprofil« sprechen, ohne die Begrifflichkeit von verwandten Konzepten abzugrenzen. Zudem lässt die Geheimhaltung der Berechnungsformel keine Gütebeurteilung der zugrunde liegenden Statistik zu (SCHÜTZ, 2005, S. 16).

Der Umstand, dass die Messung von Unternehmensreputation in den meisten Studien eher auf den Einschätzungen finanzmarktorientierter Stakeholder

80 Die Items sind in der Regel keine einfachen, griffigen Statements, sondern stellen vielmehr Konstrukte dar, die das zu erklärende Konstrukt der Unternehmensreputation in ihrer Komplexität teilweise übertreffen. So müssten Items wie »Allgemeine Managementqualität« oder »Verantwortung im Umgang mit Gesellschaft und Natur« genauer spezifiziert werden; das Item »Werthaltigkeit als Langfrist-Investment« bleibt in semantischer Hinsicht völlig unklar (SCHÜTZ, 2005, S. 10).

81 In den Untersuchungen von FOMBRUN und SHANLEY (1990) wird nur ein Faktor extrahiert, der allein 84% der Gesamtvarianz erklärt (FOMBRUN & SHANLEY, 1990, S. 245-251).

82 Die Studie läuft unter dem Titel »Image Profile«. Da die Methodik nicht ersichtlich ist, ist es schwer zu ergründen, ob das Image oder die Reputation gemessen wird.

beruht, veranlasste FOMBRUN, GARDBERG und SEVER dazu, mit dem Reputationsquotienten (RQ) einen Index zu entwickeln, der auf verschiedene Stakeholder anwendbar ist (FOMBRUN, GARDBERG & SEVER, 1999).⁸³ Hier wird der Faktor CSR als einer von mehreren Faktoren in ein Modell integriert, mit dem die Messung von Unternehmensreputation durch kognitive und affektive Konstrukte möglich ist. CSR wird dadurch modellimmanent als Element der Unternehmensreputation dargestellt.

Das auf Basis qualitativer Voruntersuchungen entwickelte Instrument zur Erhebung der Unternehmensreputation besteht aus 20 Items, die für die quantitative Untersuchung insgesamt sechs Dimensionen (»Emotional Appeal«, »Products & Services«, »Vision & Leadership«, »Workplace Environment«, »Financial Performance«, »Social Responsibility«) zugeordnet und von den Probanden auf einer siebenstufigen Skala bewertet werden können (vgl. Abbildung 12). FOMBRUN und Kollegen (FOMBRUN & GARDBERG, 2000; FOMBRUN et al., 2000) unterscheiden dabei zwischen fünf kognitiven (»Products & Services«, »Financial Performance«, »Vision & Leadership«, »Workplace Environment«, »Social Responsibility«) und einer emotionalen (»Emotional Appeal«) Reputationsdimension.⁸⁴ Jede Dimension wird durch mindestens drei Indikatoren abgebildet. Aus der Zusammenstellung der sechs Dimensionen über die verschiedenen Stakeholdergruppen hinweg ergibt sich der Reputationsquotient (RQ). Auffällig dabei ist, dass hier die CSR-Dimension explizit als Element der Unternehmensreputation berücksichtigt und über die Indikatoren »Supports Good Causes«, »Environmental Stewardship« und »Community Responsibility« abgebildet wird. Ergänzend kann aus dem Bereich »Workplace Environment« der Indikator »Rewards Fairly« ebenfalls als Teilaspekt von CSR betrachtet werden.

Das Konzept des RQ verfügt – gerade im Vergleich zu den Ansätzen von FORTUNE und dem MANAGER MAGAZIN – über ein wissenschaftliches Fundament.⁸⁵ Dem Konzept liegt erstmals eine mehrdimensionale Vorstellung zugrunde (EBERL, 2006, S. 13), gleichzeitig hat es sich durch eine hohe praktische Relevanz hervor getan. Der RQ, zunächst in den USA entwickelt, beweist seine Leistungsfähigkeit auch auf internationaler Ebene durch zahlreiche Replikationsstudien (u.a. USA, Australien, Asien und weitere 12 europäische Länder). In Deutschland wur-

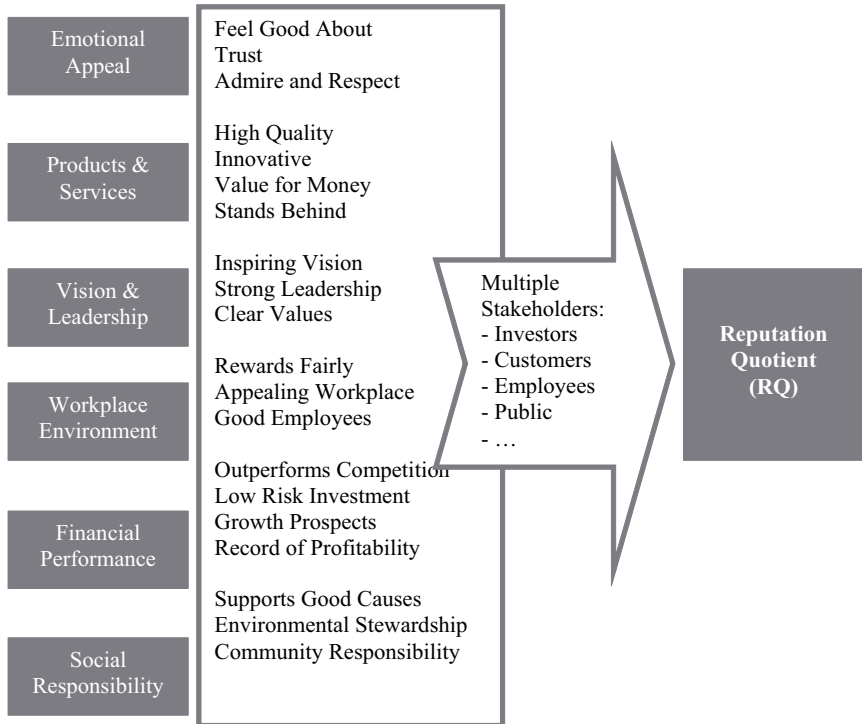
83 Der 1999 von FOMBRUN und dem Marktforschungsinstitut HARRIS INTERACTIVE entwickelte Reputation Quotient (RQ) wurde durch die Veröffentlichung von FOMBRUN, GARDBERG und SEVER (1999) wissenschaftlich untermauert.

84 Andere Ansätze zur Messung von Reputation betrachten zusätzliche Dimensionen wie Innovationskraft, die Fähigkeit mit einem sich wandelnden wirtschaftlichen Umfeld umzugehen oder Unternehmensstrategie (einen Überblick liefern CARROLL und MCCOMBS, 2003).

85 Die nicht genuin wissenschaftliche Form der Datenerhebung wird von einigen Autoren als Beeinträchtigung der Wissenschaftlichkeit des Modells gesehen (EBERL, 2006, S. 14-16; KIRSTEIN, 2009, S. 70).

de eine erstmalige RQ-Erhebung im Jahre 2004 durchgeführt (WIEDMANN, FOMBRUN & VAN RIEL, 2007, S. 325).⁸⁶

Abbildung 12: Reputationsquotient (RQ) nach FOMBRUM (2001)

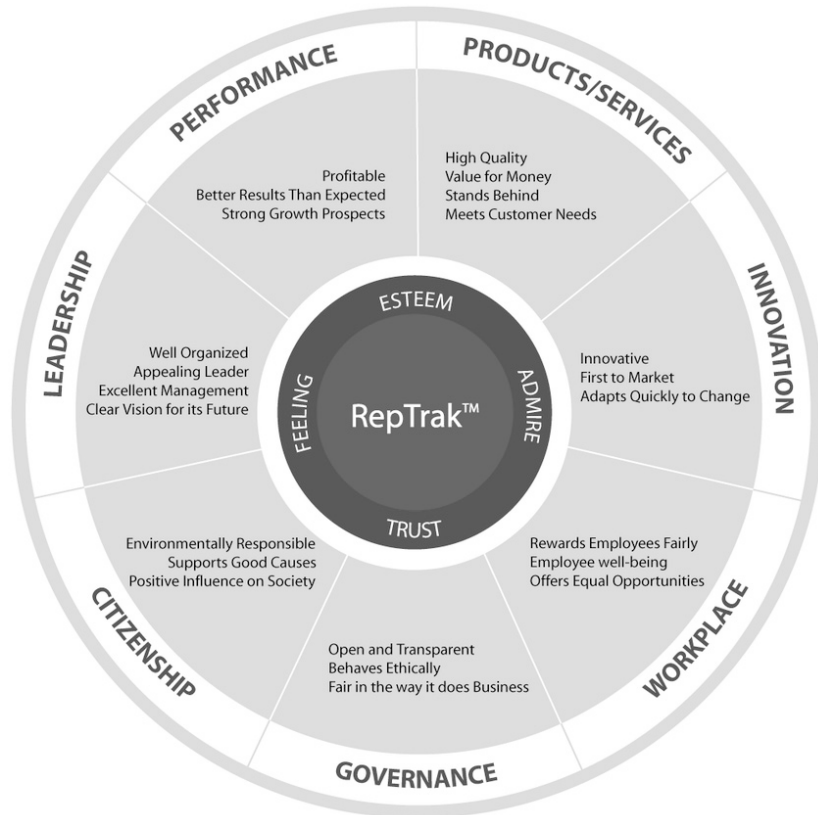


Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an FOMBRUN (2001, S. 24).

Mit dem sog. RepTrakTM erfährt der RQ eine Weiterentwicklung. Das 2005 vom REPUTATION INSTITUTE (2005) entwickelte RepTrakTM-System zur Beobachtung und Analyse von Unternehmensreputation basiert auf der Auswertung von 23 Leistungsindikatoren, die in sieben Kerntreiber gruppiert sind. Die Identifikation der Kerntreiber ist das Resultat von qualitativer und quantitativer Forschung aus sechs Ländern. Abbildung 13 zeigt das RepTrakTM als standardisiertes Tool inklusive Leistungsindikatoren (innerer Kreis) und Kerntreiber (Außenkreis):

⁸⁶ Für den Zeitraum vor 2004 liegen lediglich einige Vor- und Teilstudien vor.

Abbildung 13: RepTrak™



Quelle: Reputation Institute (2005).

Ansatzpunkt zur Entwicklung des RepTrak™ war die vermehrte Nennung von vermeintlichen Schwächen des RQ in den Folgejahren nach dessen Veröffentlichung (FOMBRUN et al., 2000; GARDBERG, 2005). VAN RIEL und FOMBRUN (2007) fassen diese sehr prägnant zusammen: »[...] the six reputation dimensions identified in the RQ, although conceptually distinct, did not factor together empirically; RQ studies demonstrated consistently high levels of multi-colinearity among the 20 attributes used to measure corporate reputation; the dimension of ›emotional appeal‹ has proven to be very highly correlated with a measure of overall reputation, suggesting the possibility that they are merely components of a single dimension; the dependent variable ›reputation‹ used to partition variance in reputation

was a single item variable, and subject to higher sampling error; all attributes in RQ carry equal weights, despite their demonstrably different impacts on overall reputation« (VAN RIEL & FOMBRUN, 2007, S. 253). Den Autoren zufolge hat sich das RepTrakTM-System als Instrument zur integrierten Analyse von Unternehmensreputation im Stakeholderkontext etabliert.

Auch wenn das RepTrakTM-System weit verbreitet ist und dadurch Möglichkeiten des internationalen Benchmarks erst möglich werden, erfährt das Modell auch Kritik. So wird mit der »breiten Öffentlichkeit« lediglich eine Stakeholdergruppe befragt, die sehr einfach und günstig zu erreichen ist. In Bezug auf die Methodik sei angemerkt, dass die sieben abgefragten Dimensionen unabhängig von Branche und Land dieselbe Gewichtung erhalten.⁸⁷

Im Reputationsmodell von SCHWAIGER hingegen lautet das erklärte Ziel, der Komplexität des Phänomens Unternehmensreputation anhand einer umfassenden Messung besser gerecht zu werden (SCHWAIGER & CANNON, 2004, S. 244). Das Ergebnis ist die Entwicklung eines umfangreichen Strukturmodells, dessen Intention es ist, das Konstrukt Unternehmensreputation möglichst vollständig zu erfassen. Daher werden auch sämtliche Unternehmens-Stakeholder als Grundgesamtheit definiert (SCHWAIGER, 2004, S. 57). Zur Modellierung der als einstellungsnah definierten Unternehmensreputation werden von SCHWAIGER zwei endogene reflektiv spezifizierte Konstrukte (Sympathie, Kompetenz) und vier exogene formativ spezifizierte Treiberkonstrukte (Performance, Attraktivität, Qualität, Verantwortung) herangezogen.⁸⁸ Das Treiberkonstrukt »Verantwortung« kann hierbei als relevant für die Beschreibung von CSR als Element der Unternehmensreputation betrachtet werden, da hierüber Aspekte wie »fares Verhalten«, »nicht nur Profit«, »gesellschaftliche Verantwortung«, »Umwelt-Engagement« und »aufrichtige Information« abgedeckt werden.

Die Erkenntnisse der Studie verdeutlichen, dass ein erfolgreiches Reputationsmanagement kein einfaches Vorhaben ist: Während der negative Einfluss von Performance auf das endogene Konstrukt Sympathie impliziert, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eher als kälter wahrgenommen werden, stehen offensichtlich Faktoren, die mit der Verantwortung von Unternehmen zusammenhängen, im Konflikt zur reputationsrelevanten Kompetenzeinschätzung. Insofern ist laut SCHWAIGER und CANNON (2004) bei der inhaltlichen Gestaltung des Reputationsmanagements die im jeweiligen Kontext vorliegende relative Bedeutung der affektiven und kognitiven Reputationskomponente für unternehmerische Zielgrößen zu berücksichtigen (SCHWAIGER & CANNON, 2004, S. 24 und 251).

87 Aus Sicht der Praxis wäre es notwendig und wünschenswert, die standardisierten Reputationsdimensionen branchentypisch anzupassen.

88 Bei der Entwicklung des Index-Modells orientierte sich SCHWAIGER (2004) hauptsächlich an der von ROSSITER (2002) vorgeschlagenen C-OAR-SE-Operationalisierungsprozedur.

SCHWAIGERS Modell ist besonders in Bezug auf zwei Punkte differenziert zu bewerten: Erstens wurde in SCHWAIGERS Studie trotz der zu erwartenden stakeholderspezifischen Unterschiede in der Reputationseinschätzung (SCHWAIGER, 2004, S. 57) weder eine nach Interessensgruppen differenzierende Vorgehensweise gewählt, noch wurden die Probanden um Angabe ihrer Zugehörigkeit zu einer spezifischen Stakeholdergruppe gebeten. Gemessen an den RQ-Studien hält SCHWAIGERS Modell darüber hinaus den Vergleich zu anderen großen internationalen Untersuchungen (FORTUNE, HARRIS INTERACTIVE, o.ä.) hinsichtlich seiner Aussagekraft nicht stand, da es bislang mit Untersuchungen in Deutschland, Großbritannien und den USA auf nur drei Länder beschränkt ist. In anderen Ländern wären die Items aufgrund eines differierenden kulturellen Hintergrundes möglicherweise entsprechend anzupassen.

Die überblickshafte Genese der Eckpunkte heutiger Reputationsforschung vermittelt ein Bild davon, dass die Dimension CSR in allen genannten Ansätzen zur Messung von Reputation enthalten ist. Tabelle 4 fasst die diskutierten Ansätze zusammen und stellt dar, inwiefern die CSR-Dimension als Element der Unternehmensreputation enthalten ist.

Tabelle 4: Berücksichtigung der CSR-Dimension in relevanten Ansätzen zur Messung von Unternehmensreputation

Modell	Autor	Berücksichtigte CSR-Dimension
AMAC/GMAC	FORTUNE MAGAZINE	Verantwortung im Umgang mit Gesellschaft und Natur; verantwortungsvoller Umgang mit Unternehmenswerten
Image-Profil	MANAGER MAGAZIN	Mitarbeiterorientierung; Attraktivität für Manager; Umweltorientierung
Reputation Quotient (RQ)	FOMBRUN, 2001	Social Responsibility (Supports Good Causes, Environmental Stewardship, Community Responsibility) und Workplace Environment (Rewards Fairly)
RepTrak™	REPUTATION INSTITUTE, 2005	Citizenship (environmentally responsible, supports good causes, positive influence on society), Governance (open and transparent, behaves ethically, fair in the way it does business), Workplace (rewards employees fairly, employee well-being, offers equal opportunities)
Reputationsmodell nach SCHWAIGER	SCHWAIGER, 2004	Verantwortung (als Treiberkonstrukt)

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Messung von Unternehmensreputation zeigt, dass CSR in keinem der vorgestellten Modelle umfassend genug als Element der Unternehmensreputation berücksichtigt wird. Unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung scheint zudem eine isolierte Betrachtung des Faktors CSR mit seinen Ausprägungen in den Elementen Ökonomie, Ökologie und Soziales im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu kurz zu greifen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Adaption eines anerkannten Ansatzes zur Messung von Reputation, sodass die Dimension CSR als Element der Unternehmensreputation stärker Berücksichtigung finden kann. Diese Adaption fußt auf dem zuvor entwickelten Verständnis von CSR (vgl. Kapitel 2.1.3.2). Darin wurde festgehalten, dass im gesellschaftlichen Diskurs um die Verantwortung von Unternehmen neben den ökonomischen v.a. die ökologischen und sozialen Konsequenzen unternehmerischer Aktivitäten diskutiert werden. Die Dynamik des CSR-Konzepts umfasst dabei explizit die Elemente ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung von Unternehmen innerhalb der Wechselbeziehungen mit unternehmensinternen als auch unternehmensexternen Stakeholdergruppen (vgl. Kapitel 2.1.2.2).

Als Ansatzpunkt gemäß der wissenschaftstheoretischen Ausrichtung entlang der Erfolgsfaktorenforschung orientiert sich die vorliegende Untersuchung am Reputationsmodell nach FOMBRUN et al. (1999) (RQ), um die Rolle von CSR als Element der Unternehmensreputation forcierter zu untersuchen. Ziel der Arbeit ist es nicht die Reputationskonstituente als solche zu quantifizieren, sondern entlang des zuvor diskutierten Verständnisses CSR als Element der Unternehmensreputation mit seinen drei Säulen einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung von Unternehmen zu untersuchen, um ggf. spezifische Wirkungen der einzelnen CSR-Dimensionen nachzuweisen. Daher wird die (Unternehmens-)Reputation in der theoretischen Modellierung der Wirkungen von CSR keine explizite direkte Beachtung finden. Trotzdem ist es das erklärte Ziel, dass Reputationsaspekte implizit und indirekt im noch zu entwickelnden Wirkungsmodell berücksichtigt werden.

Die Entscheidung auf das von FOMBRUN et al. (1999) entwickelte RQ-Modell zurückzugreifen, begründet sich zunächst darin, dass es sich um ein anerkanntes und bewährtes Modell handelt, das entsprechend auf internationaler Ebene in Wissenschaft und Praxis angewandt wurde und noch immer wird. Reputationsaspekte werden hier nicht nur implizit bzw. indirekt berücksichtigt, sondern auch ganz explizit in Form von Produkten und Leistungen. Hinzu kommt, dass FOMBRUN's Modell für mehrere Stakeholdergruppen entwickelt und wurde und angewandt werden kann. Außerdem ist es für den beschriebenen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit relevant, dass CSR als Element der Unternehmensreputation betrachtet wird. So findet mit der Dimension

»Soziale Verantwortung« eine explizite Berücksichtigung von CSR im Modell von FOMBRUN et al. (1999) statt.

Darüberhinaus scheint das Modell geeignet zu sein, um die Übertragbarkeit der FOMBRUN-Dimensionen auf die drei CSR-Elemente Ökonomie, Ökologie und Soziales zu realisieren: Wie beschrieben, nutzen FOMBRUN et al. (1999) zur Abbildung des »Reputation Quotient« die sechs Dimensionen Produkte, Vision und Führung, emotionale Wirkung, Arbeitsplatzumgebung, finanzielle Leistung und soziale Verantwortung. Sie bilden im Modell über die unternehmensinternen und – externen Stakeholder hinweg den sog. Reputationsquotienten (RQ). Angelehnt an das im Rahmen dieser Untersuchung zu entwickelnde und später zu testende CSR-Wirkmodell findet sich für jedes Konstrukt des Reputationsquotienten eine jeweilige Entsprechung, die auch in der späteren im Rahmen dieser Untersuchung stattfindenden Operationalisierung der latenten Variablen Berücksichtigung finden wird. Die bei FOMBRUN et al. (1999) diskutierte soziale Verantwortung wird dabei in den CSR-Elementen Ökologie und Soziales abgebildet. Die von FOMBRUN et al. aufgebrachten Dimensionen der Vision und Führung bzw. finanziellen Leistung finden ihre Entsprechung in der CSR-Säule Ökonomie;⁸⁹ die Arbeitsplatzumgebung wird im CSR-Bestandteil Soziales berücksichtigt.⁹⁰

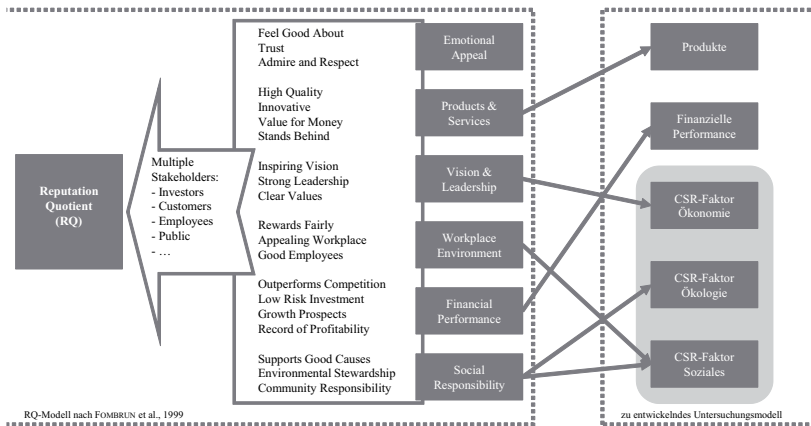
Die an FOMBRUN et al. (1999) angelehnte Darstellung von Reputation im zu entwickelnden Untersuchungsmodell ist in Abbildung 14 dargestellt. Der Faktor CSR findet dabei explizit Betrachtung als Element der Unternehmensreputation.⁹¹ An dieser Stelle findet in Bezug auf den Faktor CSR folglich eine Adaption und Erweiterung des Modells von FOMBRUN et al. (1999) statt, wenn dieser mit seinen Elementen einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung Berücksichtigung findet.

89 Inwiefern die finanzielle Performance des Unternehmens als einzelner Faktor bestehen kann oder als Teil des CSR-Elements Ökonomie gesehen werden muss, bleibt im empirischen Teil der Arbeit zu prüfen.

90 Darüber hinaus bietet der RQ-Ansatz die Möglichkeit, Unternehmenskommunikation zielgruppenspezifisch und in Abhängigkeit der RQ-Dimensionen zu gestalten. Die Auswertung der jeweiligen RQ-Dimensionen kann dabei für unterschiedliche Stakeholder relevant sein (VAN RIEL & FOMBRUN, 2007, S. 251).

91 Auch wenn der Faktor »Emotionale Wirkung« nicht explizit vom Modell von FOMBRUN et al. (1999) in das eigene zu überprüfende Modell überführt wird, werden die i.S. von FOMBRUN und Kollegen betrachteten Aspekte dieses Faktors separat empirisch erhoben und ausgewertet. Dazu wurde im verwendeten Fragebogen eine Sektion inkludiert, die die Vertrauenswürdigkeit gegenüber dem Untersuchungsobjekt mit Kategorien wie Kompetenz, Zuverlässigkeit, Seriosität, Ehrlichkeit, etc. misst.

Abbildung 14: Schematische Abbildung von Reputation im Untersuchungsmodell: CSR als Element der Unternehmensreputation



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an FOMBRUN et al. (1999).

Insgesamt hat sich die Dimension Produkt-Orientierung in der CSR-Forschung und v.a. in der Reputationsforschung als sehr relevant für die Gestaltung und Erklärung von Reputation erwiesen. Sie nimmt als Dimension der unternehmerischen Gesamtreputation eine herausragende Stellung ein, da hierdurch Reputationsaspekte ganz explizit in Form von Produkten und Leistungen Berücksichtigung finden (BACKHAUS, STONE & HEINER, 2002; GREENING & TURBAN, 2000; TURBAN & GREENING, 1997; WADDOCK & GRAVES, 1997; ALBINGER & FREEMAN, 2000; RUF, MURALIDHAR & PAUL, 1998; JOHNSON & GREENING, 1999; BERMAN et al., 1999). Bestehende Ansätze attestieren der Unternehmenreputation eine Signalwirkung in Bezug auf die Produkte des Unternehmens. Reputation wird in diesen Ansätzen als Signal für positive Produktqualität interpretiert. Umgekehrt ist das Produkt zentral für die Gestaltung der Unternehmensreputation und bestimmt diese stark (KLEIN & LEFFLER, 1981; SPREEMANN, 1988; MAILATH & SAMUELSON, 2001; LANDON & SMITH, 1998).

Auch bei der Abbildung von Reputation mittels FOMBRUNS Reputations-Quotienten (FOMBRUN et al., 1999) stellen Produkte eine eigene Dimension dar. Damit avanciert das Produkt auch in diesem Modell zurecht zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor der Unternehmung. Die Besonderheit der Produkt-Dimension wird in der Studie von STRAHILEVITZ und MYERS (2008) bestätigt. Sie konstatiert:

ren, dass bei hedonistischen Produkten, deren Konsum eine emotionale Komponente umfasst (dazu zählen auch Automobile), positive CSR die gefühlte Wertigkeit des Produkts erhöhen kann. Dieser Effekt lässt sich auf eine affektbasierte Komplementarität zurückführen: Der Konsum hedonistischer Produkte erzeugt Emotionen, diese komplementieren wiederum das gute Gefühl im Zusammenhang mit CSR und führen in der Konsequenz zu einer allgemeinen, überproportional starken Positivwirkung im Individuum. Die Studie von MCWILLIAMS und SIEGEL (2001) attestiert bereits sieben Jahre zuvor ähnliche Ergebnisse. Ergänzend konnten die Forscher eine unterschiedliche Wahrnehmung/Bewertung von CSR bei Erfahrungs- und Suchgütern nachweisen. CSR wird demnach bei Erfahrungsgütern stärker wahrgenommen, da hier auf Unternehmensassoziationen zurückgegriffen werden kann. Zusätzlich hängt die Wirkung von CSR ebenso von der Qualität der angebotenen Produkte ab, wie FOLKES und KAMINS (1999) experimentell zeigen. Ethisches Verhalten führt dabei im Vergleich zu unethischem Verhalten zu einer positiven Einstellung, wenn Produktattribute als hochwertig angesehen werden. Bei minderwertigen Produktattributen hat das soziale Verhalten keinerlei Auswirkungen.

2.2.3 Wirkungen gesellschaftlicher Verantwortung als Element der Unternehmensreputation

Im Kontext einer strategischen Betrachtung von unternehmerischer Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft liegt der Fokus neben der Rolle von CSR als potentiellen Wettbewerbsvorteil auf den Wirkungen, die CSR als Element der Unternehmensreputation für die gesamte Unternehmensreputation besitzt. In Anlehnung an die Rolle, die CSR im Risiko-Management von Unternehmen spielt, wird hier gezeigt, dass eine positiv wahrgenommene CSR zu einer positiven Gesamtreputation führen kann (LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT & BRAIG, 2004; MARIN & RUIZ, 2007; DU, BHATTACHARYA & SEN, 2007, DOWLING, 2004).⁹² BROWN und DACIN konnten nachweisen, dass die Bewertung der CSR eines Unternehmens sich auf die gesamte Wahrnehmung und somit auch auf deren Produkte auswirken kann (BROWN & DACIN, 1997, S. 80). Diese Ergebnisse unterstreichen die Integration von CSR zur Messung von Unternehmensreputation, um der Rolle von CSR als Element der Unternehmensreputation gerecht zu werden. Auch LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT und BRAIG (2004) nehmen sich diesem weiten Forschungsfeld an. Sie zeigen u.a. neben dem generellen Zusammenhang zwischen CSR und der Unternehmensreputation, dass positive

92 Eine schwache Corporate Ability kann bspw. durch eine starke CSR teilweise kompensiert werden (BERENS, VAN RIEL & VAN REKOM, 2007).

CSR, die sich aufgrund ihrer Eigenschaft als Element der Unternehmensreputation versteht, die Gesamtreputation positiv beeinflusst und sich auch auf die Spendenbereitschaft von Konsumenten auswirken kann (LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT & BRAIG, 2004).⁹³ Die Identifikation der Konsumenten mit dem Unternehmen nimmt dabei eine vermittelnde Rolle ein.

Die maßgeblichen Studien zu den Wirkungen von CSR stammen von den Autoren BHATTACHARYA und SEN (SEN & BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA & SEN, 2004; DU, BHATTACHARYA & SEN, 2007). SEN und BHATTACHARYA (2001) zeigen, dass im Wesentlichen nicht mit dem Produkt verknüpfte Dimensionen (sog. »non-product dimensions«) die Entstehung einer Verbindung zwischen Stakeholder und Unternehmen (im Sinne der Identifikation) bestimmen. CSR wird dabei als eine solche Dimension betrachtet, sodass ein positiver Effekt von CSR auf die Einstellung zum Unternehmen und die Unternehmensreputation nachgewiesen werden kann (SEN & BHATTACHARYA, 2001). Im Folgeaufsatz von 2004 machen sich die Autoren auf die Suche nach den Gründen, warum Stakeholder (und dabei betrachten sie v.a. Kunden) eine starke Beziehung zu einem Unternehmen eingehen (BHATTACHARYA & SEN, 2004). Die Autoren stellen fest, dass die u.a. durch eine starke Unternehmensreputation bedingte Identifikation mit dem Unternehmen entscheidend für die Entstehung und Festigung einer starken Beziehung zu sein scheint (BROWN & DACIN, 1997; FOMBRUN & SHANLEY, 1998). Der dritte gemeinsam mit DU verfasste Aufsatz (DU, BHATTACHARYA & SEN, 2007) legt den Fokus auf die Kommunikation von CSR. Ausgehend davon, dass nicht nur monetäre Investitionen von Unternehmen in CSR u.a. die Unternehmensreputation positiv beeinflussen, werden die Resultate einer gelungen Kommunikation von CSR(-Aktivitäten und -Engagements) betrachtet. Die Autoren versuchen herauszufinden, wie diese zustande kommen. So können sie aufzeigen, dass gerade im Zusammenhang mit der Kommunikation von CSR eine gute Unternehmensreputation einen entscheidenden Kontingenzfaktor beschreibt. Die Reputation des Unternehmens nimmt dabei (neben der CSR-Positionierung) gewissermaßen die entscheidende Rolle als unternehmensspezifischer Moderator der Kommunikationseffektivität bzw. -wirksamkeit ein (DU, BHATTACHARYA & SEN, 2007, S. 14).

Neben den Wirkungen gesellschaftlicher Verantwortung als Element der Unternehmensreputation sollen auch weitere Wirkungen der Unternehmensreputation betrachtet werden. Dem Gedanken folgend, dass eine hohe Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor geltend gemacht werden kann, wurde in der Forschung oftmals aus verschiedenen Blickwinkeln versucht, den Zusammenhang zwischen einer hohen Reputation und dem finanziellen Unternehmenserfolg

93 Die Autoren untersuchten dazu v.a. sog. »Corporate-Supported Nonprofits«, d.h. von Unternehmen unterstützte bzw. initiierte Wohltätigkeitsorganisationen und/oder -zwecke.

herzustellen. Demnach sind es typischerweise genau jene mit einer hohen Reputation ausgestatteten Unternehmen, die eine bessere finanzielle Performance aufweisen und am Aktienmarkt höher bewertet werden (ANTUNOVICH, LASTER & MITNICK, 2000; HAMMOND & SLOCUM, 1996; MCGUIRE, SUNDGREN & SCHNEEWEIS, 1988; MCMILLAN & JOSHI, 1997; ROBERTS & DOWLING, 1997; SRIVASTAVA et al., 1997; VERGIN & QORONFLEH, 1998; SHRUM & WUTHNOW, 1988). Für Großunternehmen ist dieser Zusammenhang empirisch nachgewiesen (EBERL & SCHWAIGER, 2005). Mit dem empirischen Nachweis erhält ein bewusstes Management der Unternehmensreputation eine stärkere Bedeutung für den Unternehmenserfolg, als dies aus der theoretischen Literatur hervorgeht.

Die bereits entwickelte Definition der Unternehmensreputation beinhaltet die durch unternehmensinterne und -externe Stakeholder geprägte kollektive Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens. Dieser Stakeholderbezug in der Definition impliziert vielfältige positive Effekte, die eine exzellente Reputation entfalten kann. So sind Mitarbeiter eines Unternehmens bspw. stärker intrinsisch motiviert, wenn sie für ein hochreputiertes Unternehmen arbeiten (ARGENTI & DRUCKENMILLER, 2004, S. 368; GANESAN, 1994, S. 5; ANDERSON & WEITZ, 1992); wodurch in letzter Konsequenz geringere Vertragsschluss- und Monitoringkosten anfallen (ROBERTS & DOWLING, 2002, S. 1079).⁹⁴

Ebenfalls beeinflusst eine gute Unternehmensreputation die Stakeholder des Kapitalmarkts. Unternehmen mit einer hohen Reputation haben in der Regel erleichterten Zugang zum Kapitalmarkt und erhalten dort zudem günstigere Finanzierungskonditionen (VERGIN & QORONFLEH, 1998, S. 19). Dies liegt an der günstigeren Risikoeinschätzung durch die Investoren (SRIVASTAVA et al., 1997).

In Bezug auf Wettbewerber wird Reputation oft in einer umgekehrten Konzeptualisierung als die Summe vergangener Verhaltensweisen charakterisiert und in der Folge als Signal für künftiges strategisches Verhalten gegenüber Wettbewerbern interpretiert (CLARK & MONTGOMERY, 1998, S. 63-65). Die Literatur nennt darüber hinaus weitere Konsequenzen hoher Reputation, wie z.B. im Umgang mit anderen Anspruchsgruppen des Unternehmens (ROBERTS & DOWLING, 1997, S. 72; SRIVASTAVA et al., 1997, S. 62-63).⁹⁵

WIEDMANN, BUCKLER und BÖCKER (2004) haben die Wirkungen von Reputation als Ressource des Unternehmens in Bezug auf die verschiedenen unternehmerischen Anspruchsgruppen systematisiert, wenn sie von der Magnetwirkung der Unternehmensreputation sprechen (vgl. Abbildung 15).

94 STIGLER (1962, S. 102) spricht in diesem Zusammenhang sogar von sinkenden Stückkosten.

95 Ein ausführlicher Literaturüberblick über die diskutierten Aspekte und weitere Wirkungen von Reputation findet sich bei SCHWAIGER (2004, S. 50ff.).

Abbildung 15: Magnetwirkung der Unternehmensreputation

➔ Eine gute Unternehmensreputation...

Investoren	...verringert Kapitalkosten ...fördert Investitionen
Mitarbeiter	...zieht hochqualifizierte Mitarbeiter an ...bindet bestehende Mitarbeiter
Kunden	...erleichtert Neukundengewinnung und Kundenbindung ...steigert die Kaufbereitschaft
Lieferanten/Partner	...verbesserte Vertragsbedingungen ...fördert die Loyalität
Medien	...wirkt sich positiv auf die Berichterstattung aus ...bewahrt kurzfristig vor Negativschlagzeilen
Wettbewerber	...dient der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ...schafft Marktmacht
Gesellschaft	...fördert Toleranz und Unterstützung der Gesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WIEDMANN, BUCKLER und BÖCKER (2004, S. 36).

Zusammenfassend sei festgehalten, dass die in diesem Kapitel dargestellte Sicht auf Reputation Reputation als unternehmerische Ressource versteht. CSR ist maßgeblich mit dem Reputations-Konzept verknüpft und wird dabei als Element der Unternehmensreputation betrachtet (vgl. FOMBRUN, 2005; FOMBRUN et al., 1999). Die mit einer guten Unternehmensreputation verbundenen positiven Effekte zeigen sich auf verschiedenen Stakeholder-Ebenen. CSR-Maßnahmen sind in diesem Kontext ein wichtiger Faktor, der auf die Gesamtreputation einen entscheidenden Einfluss ausübt (GARDBERG & FOMBRUN, 2006), sodass die Gesamtreputation u.a. mittels Beeinflussung des Reputationselements CSR gesteigert werden kann bzw. Gesamtreputationsverluste dadurch vermieden werden können. Eine gute Gesamtreputation fungiert als Goodwill-Puffer in Krisenzeiten und als Schutz gegen Angriffe auf die Legitimität und den Handlungsspielraum von Unternehmen (HANSEN & SCHRADER, 2005). In letzter Konsequenz und aus Sicht der Wirtschaftswissen-

schaften dient die Adaption an gesellschaftliche Erwartungen der Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs eines Unternehmens.⁹⁶

Viele Forschungsarbeiten belegen den positiven Einfluss von CSR auf die Attraktivität des Unternehmenscharakters, der sich insbesondere in der Unternehmensreputation ausdrückt (LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT & BRAIG, 2004; SEN & BHATTACHARYA, 2001; SCOTT & LANE, 2000; BHATTACHARYA & SEN, 2004, MARIN & RUIZ, 2007; DU, BHATTACHARYA & SEN, 2007, DOWLING, 2004). Ihren Beleg findet dies bspw. auch in jener Studie von TURBAN und GREENING (1997), die einen positiven Zusammenhang zwischen veröffentlichten Ratings unternehmerischer CSR und dem Rating der Unternehmensattraktivität nachweist. Gestützt auf Aussagen der Theorie der sozialen Identität⁹⁷ stellen die Autoren die Hypothese auf, dass sich die unternehmerische CSR-Performance positiv auf die Reputation und die Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt. Die Ergebnisse ihrer Untersuchung bestätigen, dass sich unabhängige CSR-Bewertungen in einer verbesserten Reputation und einer erhöhten Attraktivität als Arbeitgeber niederschlagen, was darauf hindeutet, dass sich für das Unternehmen durch CSR Wettbewerbsvorteile ergeben (TURBAN & GREENING, 1997).

Die empirischen Erkenntnisse aus der Reputationsforschung zeigen darüber hinaus, dass CSR als Element der Unternehmensreputation einen die Reputation gestaltenden Faktor darstellt, der in der Lage zu sein scheint, diese ebenfalls positiv zu prägen.⁹⁸ Produkte und Leistungen des Unternehmens üben dabei einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Reputation aus. Ein Unternehmen mit einer besseren Reputation besitzt dadurch einen relativen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten. Da Reputation kurz- bis mittelfristig kaum imitierbar ist, kann sie sogar als strategischer Wettbewerbsvorteil bezeichnet werden, der langfristig gegen Konkurrenten eingesetzt werden kann. Nicht nur die Reputation determiniert dem Unternehmen nützendes Verhalten in Bezug auf unterschiedliche Anspruchsgruppen und Umfeldler, auch das Maß der organisationalen Verbundenheit liefert einen Erklärungsbeitrag für das Verhalten von Stakeholdern gegenüber Organisationen. Dieser Form von organisationaler Verbundenheit im Sinne von organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment wird nachstehend ausführlich nachgegangen.

96 Investitionen in soziale und ökologische Maßnahmen werden daher oftmals auch mit dem Hinweis auf die finanziellen Eigeninteressen des Unternehmens gerechtfertigt (MCCLAUGHRY, 1972).

97 Zur ausführlichen Betrachtung der Theorie der sozialen Identität siehe Kapitel 2.3.1.1.

98 Die Einflussmöglichkeiten einer starken Unternehmensreputation legt DOWLING (2004) dar, wenn aus einer Praktikerperspektive die Fallbeispiele um die beiden amerikanischen Unternehmen ENRON und JOHNSON & JOHNSON betrachtet werden.

2.3 Organisationale Identifikation, (wahrgenommenes) organisationales Commitment und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

2.3.1 Organisationale Identifikation

2.3.1.1 Begriff und Konzept

In den letzten Jahren hat sich das Konzept der organisationalen Identifikation zu einem vielbeachteten Forschungsthema entwickelt (EPITROPAKI & MARTIN, 2005; KREINER & ASHFORTH, 2004; PRATT, 1998). Dabei geht es um die Frage wie und warum sich Individuen über alle Stakeholdergruppen hinweg (auch Mitarbeiter und [potentielle] Kunden) identifizieren. Ziel dieser Ansätze ist es, das Empfinden von Zugehörigkeit zu oder die Einheit mit einer Organisation zu erklären (ASHFORTH & MAEL, 1989). Dieses Zugehörigkeitsgefühl bestimmt sich über die individuelle Definition derselben Attribute und Werte, wie sie für die Organisation angenommen werden (DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, 1994). Wenn diese Überzeugungen von einer Organisation für eine Person selbstreferentiell oder selbstdefinierend werden, identifiziert sie sich mit der Organisation (PRATT, 1998).⁹⁹ Diese selbstreferentielle bzw. selbstdefinierende Überzeugung von einer Organisation kann nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für (potentielle) Kunden angenommen werden.

Die Wurzeln der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema der organisationalen Identifikation reichen vergleichsweise weit zurück und stützen sich auf eine lange und breit angelegte Forschungstradition, die in verschiedenen Disziplinen der Sozialwissenschaften ihren Ursprung hat.¹⁰⁰ Die Anfänge der heutigen Forschung zur organisationalen Identifikation gehen zurück auf FREUD (1922). Bei ihm lassen sich erste Ansätze finden, in denen Identifikation als emotionale Verbindung mit einer anderen Person definiert wird (FREUD, 1922). Diese frühen Konzepte von Identifikation wurden in der Folge von verschiedenen For-

99 Zur Ähnlichkeit oder Affinität zwischen persönlichen und organisationalen Werten sei an dieser Stelle auf die Arbeiten zum sog. »Person-Organisation Fit« (P-O Fit) verwiesen (CHATMAN, 1989, S. 335; JUDGE & FERRIS, 1992, S. 50; LOVELACE & ROSEN, 1996, S. 705). Grundgedanke des P-O Fit ist die Interaktion zwischen Situation und Person. So hängt das Verhalten einer Person nicht nur von den von der Umgebung (hier: Unternehmen) vorgegebenen Faktoren ab, sondern auch davon, inwieweit eine Person mit diesen Faktoren kompatibel ist (KRISTOF-BROWN, 1996, S. 5). Dabei wird zwischen zwei Perspektiven der Kompatibilität unterschieden: Complementary Fit und Supplementary Fit. Zusammengefasst basieren die beiden Formen von Fit darauf, (1) wie gut die Bedürfnisse des jeweils anderen befriedigt werden (Complementary Fit) oder (2) wie ähnlich sich Unternehmen und Individuum in Bezug auf spezifische Merkmale sind (Supplementary Fit).

100 So sind Fragestellungen zur Identität und Identifikation u.a. im Bereich der Psychologie, der Soziologie und der Sozialpsychologie diskutiert worden.

schern auf soziale Phänomene übertragen. Durch die Beschäftigung mit der Identifikation von Individuen mit Gruppen wurde den Autoren schon verhältnismäßig früh bewusst, dass Identifikation ein einflussreiches Konstrukt ist, das dazu in der Lage zu sein scheint, Individuen zu einem Verhalten im Sinne einer Organisation bzw. Gruppe anzuregen (TOLMAN, 1943; FOOTE, 1951).¹⁰¹

In den 1970er Jahren fanden wichtige Schritte hin zur Entwicklung des heutigen Verständnisses von organisationaler Identifikation statt. Mehrere Autoren präsentierten praktisch zeitgleich Arbeiten zur Identifikation mit Organisationen (BROWN, 1969; PATCHEN, 1970; LEE, 1969; HALL, SCHNEIDER & NYGREN, 1970), die die Natur von organisationaler Identifikation beleuchten. Der empirischen Arbeit von BROWN (1969) zur Identifikation mit Organisationen liegt KELMANS Definition von Identifikation als »self-defining response, set in a specific relationship« zugrunde (KELMAN, 1958, S. 52). KELMANS Konzept beschreibt damit Identifikation als Beziehung zwischen Individuum und Organisation, die einen Teil des Selbstkonzepts einer Person ausmacht. BROWN (1969) baut darauf auf, indem er organisationale Identifikation als Konzept mit »vier Aspekte[n] von Involvement« beschreibt: (1) »attraction to the organisation«, (2) »consistency of organisational and individual goals«, (3) »loyalty« und (4) »reference of self to organisational membership« (BROWN, 1969, S. 349). Das Konzept zur organisationalen Identifikation von PATCHEN (1970) wurde nur kurz nach dem von BROWN (1969) veröffentlicht und ist diesem ähnlich. PATCHEN beschreibt die Wahrnehmung der sog. »shared characteristics« als »cognitive processes based on the perception of similarities between one's self and another person« (PATCHEN, 1970, S. 156). Damit geht das Modell explizit auf eine kognitive Dimension von Identifikation ein, was es mit den heute verbreiteten Modellen zur organisationalen Identifikation kompatibel macht. Die von LEE (1969, 1971) vorgeschlagenen Komponenten von organisationaler Identifikation sind wiederum denen von PATCHEN ähnlich, wenn Identifikation durch geteilte Charakteristika (»shared characteristics«), Loyalität (»loyalty«) und Zugehörigkeitsgefühl (»sense of belongingness«) charakterisiert wird. LEE beschreibt, dass ein Gefühl von Zugehörigkeit primär durch gemeinsame Ziele entsteht und dadurch, dass Mitarbeiter ihre Funktion in der Organisation als wichtig für die Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse erachten. Für die vorliegende Untersuchung relevant ist auch, dass LEE (1971) Identifikation mit einer Organisation als Ursache für

101 In einer frühen konzeptionellen Arbeit beschreibt FOOTE (1951), dass Menschen dazu tendieren, sich mit »fellows in groups« zu identifizieren. Zudem führt er aus, dass Individuen die soziale Welt um sich herum kategorisieren in der Absicht, ihr Handeln zu regulieren. So weist FOOTE bereits darauf hin, dass Gruppenkategorisierungen ein bestimmtes Verhalten und eine Form von Commitment auslösen können: FOOTE erklärt damit als einer der ersten, wie sich Individuen als Gruppenmitglieder kategorisieren und wie diese Selbstkategorisierungen sie zum Handeln im Sinne der Gruppe motivieren können.

bestimmte Verhaltensweisen identifiziert, u.a. »supporting the organisational objectives, taking pride in the tenure in the organisation, or defending the organisation to outsiders« (LEE, 1971, S. 215). Für die Arbeiten von HALL et al. (1970) und SCHNEIDER et al. (1971) ist kennzeichnend, dass die Akzeptanz und Übernahme von organisationalen Werten und Zielen durch das Individuum als zentraler Bestandteil von organisationaler Identifikation betrachtet wird.

Diese vorgestellten Denkansätze stellen eine umfassende Herangehensweise an das Konzept der organisationalen Identifikation dar. Gleichzeitig bleiben sie jedoch theoretisch unterentwickelt, da sie auf keiner größer angelegten Theorie aufbauen (EDWARDS, 2005; VAN DICK, 2004a und 2004b). Viele dieser Probleme wurden durch das Aufkommen der Social Identity Theory (SIT) (TAJFEL & TURNER, 1979 und 1986) überwunden. Die Ende der 1970er Jahre entwickelte Social Identity Theory ist das bis heute dominante Theoriemodell zur organisationalen Identifikation (VAN DICK, 2004a und 2004b; RIKETTA, 2005) und stellt einen breit angelegten theoretischen Unterbau zur Entstehung und Wirkung von organisationaler Identifikation dar. Mit der Social Identity Theory liegt das am meisten referenzierte und am genauesten validierte Konzept zur Entstehung von Identifikation vor (ASHFORTH & MAEL, 1989; HASLAM, 2001; VAN DICK, 2004a und 2004b; VAN DICK et al., 2004 und 2005).

Ursprung der Entwicklung der SIT war die Erklärung von Intergruppen-Konflikten und Intergruppen-Diskriminierung (HASLAM, 2001). Das experimentelle Vorgehen von TAJFEL et al. (1971) soll die minimalen Bedingungen klären, die zu einem sog. In-Group-Bias bzw. zu einer Diskriminierung der anderen Gruppen führen. D.h. es geht um die Frage, warum Gruppenmitglieder die eigene Gruppe meist als besser bzw. überlegen wahrnehmen (TAJFEL, BILLIG, BUNDY & FLAMENT, 1971).¹⁰²

Die Ergebnisse von TAJFEL et al. (1971) werden schließlich im Rahmen der SIT zusammengefasst und spezifiziert. Dabei ist – das wird aus der Nomenklatur bereits deutlich – der Begriff der »sozialen Identität« entscheidend. Soziale Identität ist der »Teil des Selbstkonzepts einer Person, der dem Wissen um die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe entstammt, zusammen mit dem Wert und

102 Im Rahmen dieser sog. Minimal Group Studies wurden die Probanden in zwei Gruppen aufgeteilt und gebeten, spezielle kleine Geldbeträge symbolisierende Punktepaaire an anonyme Mitglieder der eigenen und anderen Gruppe, nicht jedoch an sich selbst, zu verteilen. Diese minimalen Bedingungen reichen aus, um einen In-Group Bias zu erzeugen. Die Gruppenmitglieder favorisierten mehrheitlich solche Punktepaaire, die einen möglichst hohen Unterschied zwischen der In-Group und der Out-Group erzeugten. Die Ergebnisse sind verblüffend, da die Teilnehmer im Experiment bewusst von fairen Verteilungskriterien (gleiche Punktzahl für beide), einer den gemeinsamen Profit maximierenden Lösung und sogar von Verteilungen, die den höchsten gruppeninternen Profit gesichert hätten, abweichen. Damit verfolgen die Probanden lediglich das Handlungsmotiv »to beat the outgroup« (HASLAM, 2004, S. 18).

der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft verbunden sind« (TAJFEL, 1978, S. 63; siehe auch VAN DICK, 2004a und 2004b)¹⁰³. In der Entwicklung der sozialen Identität einer Person spielt Identifikation eine bedeutende Rolle (TAJFEL & TURNER, 1985). Individuen entwickeln soziale Identitäten, wenn sie kognitive Verbindungen zwischen sich und sozialen Gruppen oder Organisationen aufbauen (bspw. aus der Mitgliedschaft in und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Kategorie, u.a. Geschlecht, Nationalität, Firma, Beruf sowie der Bewertung dieser Mitgliedschaften). Bezogen auf Unternehmen können sich Individuen stark mit einer Organisation identifizieren, selbst wenn keine formale Mitgliedschaft (z.B. über einen Anstellungsvertrag oder auch ggf. erworbene Aktien) vorliegt. Diese Form der Identifikation »is the primary psychological substrate for the kind of deep, committed, and meaningful relationships that marketers are increasingly seeking to build with their customers« (BHATTACHARYA & SEN, 2003, S. 76). Es ist davon auszugehen, dass eine formale Mitgliedschaft, wie sie bspw. bei Mitarbeitern durch den mit dem Unternehmen geschlossenen Arbeitsvertrag vorliegt, die organisationale Identifikation nur noch verstärken kann.

Die soziale Identität ergänzt die persönliche Identität eines Menschen, in der seine spezifischen Eigenschaften erfasst sind (z.B. physische Erscheinung, Fähigkeiten, Interessen) (TURNER, 1985 und 1999). Aus der Summe von persönlicher Identität und sozialer Identität ergibt sich das Selbstkonzept eines Individuums (HASLAM, 2001; TURNER & HASLAM, 2001; TAJFEL & TURNER, 1986). Der Begriff Selbstkonzept beschreibt demnach »the totality of self-descriptions and self-evaluations subjectively available to an individual« (HOGG & ABRAMS, 1988, S. 24). Mit dem Selbstkonzept und seiner interpretativen Struktur wird bestimmt, wie sich eine Person in einem sozialen Kontext fühlt und verhält (SCHLENKER, 1985; GECAS, 1982). Diese Idee findet sich in Ansätzen zwar schon bei BROWN (1969), wurde aber erst durch die SIT vollumfassend entwickelt.

ASHFORTH und MAEL (1989) übertragen mit den Überlegungen aus ihrem wegweisenden Artikel »Social Identity and the Organization« die Erkenntnisse des Social Identity Ansatzes auf Organisationen, indem sie auf deren Aussagen

103 Eine hoch ausgeprägte soziale Identität wird vom Individuum positiv befunden und hat unmittelbare Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl der Person (TAJFEL, 1978; HOGG, 2001 und 2003). Die drei Grundannahmen der SIT fußen genau auf diesen Voraussetzungen: (1) Die eigene Selbsteinschätzung zu erhalten bzw. zu verbessern ist das Ziel jedes Individuums. (2) Die soziale Identität ergibt sich aus der Mitgliedschaft in verschiedenen sozialen Gruppen und der jeweiligen Bewertung dieser Mitgliedschaft und ist somit (nicht alleinige) Grundlage der Selbsteinschätzung einer Person. (3) Da Individuen an der Erhaltung einer positiven sozialen Identität interessiert sind, streben sie nach Abgrenzung zwischen ihrer Gruppe und anderen relevanten Gruppen. Dazu muss die eigene Gruppe mit den anderen relevanten Gruppen verglichen und die Mitgliedschaft auf dieser Basis bewertet werden.

aufbauen und diese mit dem Konzept der Gruppenidentifikation¹⁰⁴ verknüpfen (TOLMAN, 1943). Ausgehend von dem Konstrukt der sozialen Identität (TAJFEL, 1978) wird an dieser Stelle ein vergleichbarer Begriff der sozialen Identifikation abgeleitet: »Social identification, therefore, is the perception of oneness with or belongingness to some human aggregate« (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 21). Mittels sozialer Identifikation wird es einem Individuum möglich, sich in seiner sozialen Umwelt einzuordnen, aufgrund seiner Gruppenmitgliedschaft zu identifizieren und so zumindest in Teilen die Frage zu beantworten, wer er ist (TURNER, 1985 und 1999, STRYKER & SERPE, 1982).

Durch die Einordnung von anderen Menschen in bestimmte Gruppen wird gleichzeitig die Komplexität der Umwelt reduziert, wenn Mitmenschen aufgrund von Gruppenmitgliedschaften definiert werden können. Die Definition des Selbst und der anderen muss dabei relativ und vergleichend sein (»relational and comparative«, TAJFEL & TURNER, 1986, S. 16), da Menschen sich im Vergleich zu anderen Individuen in Kategorien definieren. Auch wenn viele dieser Kategorien tatsächlich nominal skaliert sind (Geschlecht, Nationalität, Unternehmenszugehörigkeit, etc.), treten jeweils unterschiedliche Abstufungen von Identifikation mit der jeweiligen Kategorie auf. Dadurch lässt sich von starker bzw. schwacher Identifikation sprechen (ASHFORTH & MAEL, 1989), sodass Identifikation messbar wird.

Mit der Übertragung dieser allgemeinen Erkenntnisse auf den Kontext von Organisationen, wonach organisationale Identifikation eine spezielle Form der sozialen Identifikation darstellt, wird Identifikation als ein primär kognitives Konstrukt beschrieben. Identifikation als primär kognitives Konstrukt kommt dabei ohne Emotionen oder bestimmte Verhaltensweisen aus: »To identify, an individual need not expend effort toward the group's goals; rather, an individual need only perceive him- or herself as psychologically intertwined with the fate of the group« (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 21). Außerdem führt Identifikation dazu, dass Individuen die Erfolge und Fehlschläge der Gruppe als eigene Errungenschaften bzw. Niederlagen wahrnehmen (»personally experiencing the successes and failures of the group«, ebd.), was im Falle eines Misserfolgs der Gruppe bis hin zu negativen Gefühlen wie Schmerz und Trauer führen kann. Des Weiteren beschreiben die Autoren, dass die Identifikation mit einer Gruppe nicht zwangsläufig dazu führen muss, dass auch die Werte der Gruppe übernommen werden. Dies liegt an der Abgrenzung von Identifikation und Internalisierung.

Beim Verständnis von Internalisierung und Identifikation nach O'REILLY und CHATMAN (1986) handelt es sich um eine der wenigen Arbeiten, die zwi-

104 Gruppen sind in diesem Fall Gruppierungen von Menschen, denen in Bezug auf das Referenzobjekt mindestens das Merkmal der Identifikation gemeinsam ist. Die in dieser Form von Gruppen zusammengefassten Individuen müssen sich untereinander nicht kennen. Bestes Beispiel ist die Gruppe von Anhängern einer Fußballmannschaft.

schen den Konstrukten differenziert (vgl. auch HOGG & TURNER, 1987).¹⁰⁵ Tatsächlich gibt es aber auch eine Reihe von Autoren, die die Wertkongruenz zwischen Mitarbeitern und Organisation als organisationale Identifikation verstehen (HALL, SCHNEIDERS & NYGREN, 1970; EDWARDS & PECCEL, 2007). ASHFORTH und MAEL (1989) betrachten Internalisierung (im Unterschied zur Identifikation) wie folgt: »Whereas identification refers to self in terms of social categories (I am), internalization refers to the incorporation of values, attitudes, and so forth within the self as guiding principles (I believe)« (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22). Identifikation entsteht folglich aufgrund bestimmter sozialer Kategorisierungen (»ich bin«); Internalisierung bezieht sich eher auf die Übernahme und Verinnerlichung von Werten und Einstellungen (»ich glaube«). Gleichzeitig muss die Akzeptanz einer sozialen Gruppe im Hinblick auf die Selbstdefinition nicht notwendigerweise mit der Akzeptanz der Werte und Einstellungen dieser sozialen Gruppe einhergehen. Ein Individuum kann sich zwar als Mitglied einer Organisation sehen, aber dennoch andere persönliche Werte haben als die Organisation (ASHFORTH & MAEL, 1989).

Zusammengefasst steht bei ASHFORTH und MAEL (1989) v.a. die kognitive Dimension von organisationaler Identifikation im Vordergrund, wenn sie organisationale Identifikation als »specific form of social identification« und damit als »the perception of oneness with, or belongingness to the organization« definieren (S. 22). Dieses Verständnis stellt gleichzeitig die Definition von organisationaler Identifikation im Kontext der vorliegenden Arbeit dar:

Organisationale Identifikation wird verstanden als »specific form of social identification« und damit als »the perception of oneness with, or belongingness to the organization« definiert (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22).

In Bezug auf die Definition von organisationaler Identifikation hinsichtlich (potentieller) Kunden und Mitarbeiter folgt die vorliegende Arbeit ebenfalls der Konzeption von ASHFORTH und MAEL (1989), da deren Begriffsbestimmung den Kern der SIT am deutlichsten abbildet (VAN DICK, 2004b).¹⁰⁶ Zudem überzeugt diese Darstellung von organisationaler Identifikation dadurch, dass primär die kognitive Dimension von organisationaler Identifikation betrachtet wird. Das

105 Entsprechend werfen ASHFORTH und MAEL (1989) der Forschung vor, dass »conventional research on organizational identification has not distinguished identification from internalization« (ASHORTH & MAEL, 1989, S. 23). Eine ausführliche Diskussion der unterschiedlichen Betrachtungen von Identifikation und Internalisierung findet sich bspw. bei VINKE (2005) oder PRATT (1998).

106 Dass die Definition der organisationalen Identifikation von ASHFORTH und MAEL (1989) den Kern der SIT am deutlichsten abbildet, vermag auch der Grund sein, warum diese Begriffsbestimmung die am weitesten verbreitete Konzeption von organisationaler Identifikation darstellt (RIKETTA, 2005).

Hinzuziehen weiterer Komponenten (z.B. einer konativen Dimension) würde die Grenze zu anderen Konstrukten wie bspw. dem (wahrgenommenem) organisationalen Commitment (vgl. Kapitel 2.3.2) unscharf werden lassen.¹⁰⁷

2.3.1.2 Entstehung von organisationaler Identifikation

Anschließend an die Beschreibung und Definition von organisationaler Identifikation soll nun der Frage nachgegangen werden, wie und warum sich organisationale Identifikation im einzelnen Individuum und insbesondere im Fall der vorliegenden Untersuchung bei Mitarbeitern bzw. (potentiellen) Kunden entfaltet. Während der Entstehungsprozess erklärt, wie sich die Identifikation mit einem Unternehmen bildet, sind die Treiber von Identifikation geeignet, um die organisationale Identifikation sowohl auf interner als auch auf externer Ebene zu verstärken.

Viele Autoren argumentieren, dass organisationale Identifikation bedeutend ist, da sie einen natürlichen Prozess darstellt (*»identification as a basic human function«*, PRATT, 1998, S. 181). Als Erklärung werden vielfach die vier grundsätzlichen menschlichen Bedürfnisse Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstaufwertung und Ganzheitlichkeit herangezogen, durch die organisationale Identifikation angesprochen und zum Teil befriedigt werden kann (VAN DICK, 2004b; PRATT, 1998).

Der Wunsch nach Selbstaufwertung manifestiert sich im Streben nach einem positiven Selbstwert und einer positiven Selbstsicht (TAJFEL & TURNER, 1986). Auf interpersoneller Ebene geschieht dies durch Identifikation mit einer Person, die respektiert und bewundert wird (EREZ & EARLEY, 1993; PRATT, 1998, S. 183). Gleichzeitig leitet sich ein bedeutender Teil des Selbstwertgefühls aus sozialen Interaktionen ab. Durch das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit steigt die Wahrscheinlichkeit auf positives Feedback (VAN DICK, 2004a). Eine weitere Möglichkeit den Selbstwert zu steigern besteht darin, wenn die Gruppe, mit der man sich identifiziert, einen hohen Status bzw. ein hohes Prestige besitzt und Individuen dies auf sich selbst übertragen können. DUTTON und Kollegen (1994, S. 240) zeigen, dass *»organizational membership can confer positive attributes on its members, and people may feel proud to belong to an organization that is believed to have socially valued characteristics«* (siehe auch CHENEY, 1983a und 1983b).

Das Grundbedürfnis bzw. der Wunsch nach Ganzheitlichkeit wird mit der Suche nach Bedeutung und Sinn gleichgesetzt (PRATT, 1998; VAN DICK, 2004a

107 Dass sich die Definition von ASHFORTH und MAEL (1989) zur organisationalen Identifikation nicht mit dem Konstrukt des organisationalen Commitments überschneidet, scheint zentral, da es sich bei Commitment und Identifikation sehr wahrscheinlich um unterschiedliche Konstrukte handelt (COLE & BRUCH, 2006; VAN KNIPPENBERG & SLEEBOS, 2006; RIKETTA & VAN DICK, 2005) und beide Konzepte in dieser Arbeit thematisiert werden.

und 2004b). Die Identifikation mit einer Organisation, welche konsistente Werte und Ziele aufweist, kann hier helfen, dem Leben Struktur und Sinn zu geben und so zum Wunsch nach Ganzheitlichkeit beitragen. Dazu tragen ganzheitliche Strategien, eine einheitliche Kultur (COLLINS & PORRAS, 1991), ein konsistentes Image (VAN DICK, 2004b) oder eine spezielle Weltanschauung (LOFLAND & STARK, 1965; GREIL & RUDY, 1983) der Organisation bei.

Den zentralen Erkenntnissen von ASHFORTH und MAEL folgendend, identifizieren sich Individuen stärker mit einem Unternehmen, dessen Image als zentral, beständig und unverkennbar wahrgenommen wird (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 24-27). Diese Identifikationsweise ist angelehnt an die Argumentation von ALBERT und WHETTEN (1985) (vgl. Kapitel 2.2.1). Sie beschreiben organisationale Identität als das, was von den Stakeholdern (a) als zentrale Attribute des Unternehmens wahrgenommen wird (»central«), (b) das Unternehmen einzigartig und unverwechselbar gegenüber anderen erscheinen lässt (»distinctive«) und (c) was es anhaltend und unabhängig von umweltbedingten Veränderungen unterscheidet (»enduring«).

Zu den konkreten Entstehungsprozessen von organisationaler Identifikation gibt die Literatur keine eindeutigen Antworten. Nichtsdestotrotz lassen sich die vorgeschlagenen Mechanismen (u.a. ASHFORTH & MAEL, 1989; DUTTON et al., 1994; HASLAM, 2001 und 2004; PRATT, 1998) in drei größere Gruppen einordnen: Entstehung von organisationaler Identifikation durch Affinität, Emulation und Kategorisierung bzw. Selbstaufwertung.

Wenn Individuen glauben, dass eine gewisse Affinität zwischen den Werten der Organisation und den eigenen Werten besteht – so die Argumentation vieler Autoren (DUTTON et al., 1994, SCHNEIDER, GOLDSTEIN & SMITH, 1995; O'REILLY, CHATMAN & CALDWELL, 1991; JUDGE & FERRIS, 1992; JUDGE & BRETZ, 1992) – und die eigenen Überzeugungen und Werte auch von der Organisation geteilt bzw. vertreten werden, entsteht Identifikation aufgrund von Affinität.¹⁰⁸ SHAMIR (1991) begründet, dass eine als ähnlich wahrgenommene Identität mehr Raum bietet sich selbst auszudrücken und seine Vorlieben auszuleben. Außerdem begünstigt eine kongruente Werthaltung zwischen Organisation und Individuum die Möglichkeit sich authentisch zu verhalten (GECAS, 1982).¹⁰⁹

108 Wenn von einer gewissen Affinität zwischen den Werten der Organisation und den eigenen Werten die Rede ist, ist damit keine Wertekongruenz gemeint. Die Übernahme von Werten und Einstellungen wird im Kontext dieser Arbeit nicht als Identifikation verstanden, sondern wurde bereits als Internalisierung beschrieben (vgl. Kapitel 2.3.1.1). Identifikation kann jedoch bedeuten, dass das Individuum und die Organisation ähnliche Werte haben.

109 Die Arbeiten zum »Person-Organization Fit« greifen die Affinität zwischen persönlichen und organisationalen Werten auf (u.a. CHATMAN, 1989; LOCELACE & ROSEN, 1996; JUDGE & FERRIS, 1992) und definieren ihn als »the congruence between the norms and values of the organization and the values of the persons« (CHATMAN, 1989, S. 339).

Die Entstehung von organisationaler Identifikation durch Emulation bezieht sich auf die Internalisierung von Werten und steht daher in der Sichtweise einiger Autoren im Zusammenhang mit der in bzw. mit der Organisation verbrachten Zeit (BARKER & TOMPKINS, 1994). Empirische Bestätigung findet dieser Effekt bei BHATTACHARYA et al. (1995), sowie bei MAEL und ASHFORTH (1992).¹¹⁰ Der Bezug zur Übernahme von Werten findet sich auch bei HOGG et al. (1995), wenn das Entstehen von organisationaler Identifikation durch die Ausübung bzw. Verkörperung von bestimmten Rollen in der Organisation durch das Individuum begründet wird. Dieses Konstrukt der Sozialisierung meint »the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role« (VAN MAANEN & SCHEIN, 1979, S. 211). Die organisationale Identifikation im Sinne der direkten Verbindung von Sozialisierung und Identifikation (ASHFORTH & SAKES, 1996) resultiert daraus, wenn Individuen bestimmte Rollen befolgen und die entsprechenden Werte annehmen (VAN MAANEN & SCHEIN, 1979; JONES, 1986; ALLEN & MEYER, 1990).

Direkt aus den Erkenntnissen der SIT lassen sich die am meisten beachteten Entstehungsprozesse von organisationaler Identifikation ableiten (PRATT, 1998; HASLAM, 2001): Die SIT postuliert die Kategorisierung als Gruppenmitglied (»categorization«) und die Steigerung des Selbstwertgefühls durch die Gruppenzugehörigkeit (»self-enhancement«) als zwei grundlegende Prozesse, die zu organisationaler Identifikation führen. Diese direkt aus der SIT abgeleiteten Prozesse bilden die Basis für sieben Entstehungs- bzw. Verminderungsursachen von organisationaler Identifikation (BÖHM, 2008, S. 77-79):¹¹¹

(1) Organisationale Identifikation tritt vielmehr in Organisationen auf, die unverkennbar und einzigartig erscheinen (sog. »distinctive organizations«, ASHFORTH & MAEL, 1989, MAEL & ASHFORTH, 1992; PRATT, 1998; DUTTON et al., 1994). Durch diese Eigenschaften können sich Organisationen besser voneinander abgrenzen, wodurch die Kategorisierung erleichtert und die Identifikation gesteigert wird.

(2) Sog. »salient out-groups« (ASHFORTH & MAEL, 1989; MAEL & ASHFORTH, 1992) unterstützen die Entstehung von organisationaler Identifikation. D.h. wenn die jeweiligen Out-Groups sichtbar und die Unterschiede zu Ihnen ausgeprägt sind, entsteht eher organisationale Identifikation, da andere Gruppen

110 Durch den expliziten Bezug auf die Dauer der in bzw. mit der Organisation verbrachten Zeit und die eigene Rolle wird die Entstehung von organisationaler Identifikation durch Emulation eher für den Bereich Employee-Company Identifikation relevant.

111 Die auf den Erkenntnissen der SIT aufbauenden Wirkungsbeziehungen sind nicht immer völlig trennscharf und es bestehen mitunter Überschneidungen zu den Entstehungsprozessen der Affinität und Emulation. Dies ist in der Praxis unproblematisch, da die Prozesse nicht als Entweder-Oder-Entscheidung zu verstehen sind, sondern auch in Kombination bzw. Gleichzeitigkeit zur Entstehung von organisationaler Identifikation führen können.

gegenwärtiger erscheinen und die Identifikation mit der eigenen Gruppe zunimmt. Wenn jedoch nur die eigene In-Group (also z.B. die eigene Organisation) sichtbar ist, werden vermehrt die persönlichen Identitäten betont, sodass die Identifikation mit der Organisation sinkt (TURNER, 1987; PRATT, 1998).

(3) Wenn die Mitglieder der Organisation extrem heterogen sind oder intra-organisationaler Wettbewerb vorliegt, gestaltet sich organisationale Identifikation als schwierig (TURNER, 1987; TURNER et al., 1994; PRATT, 1998). Die Unterschiede zwischen den Gruppen werden in den Vordergrund treten, wodurch die Identifikation mit der Gruppe zurückgeht (MAEL & ASHFORTH, 1992).

(4) Mit Verminderung von organisationaler Identifikation ist ebenfalls zu rechnen, wenn die Mitglieder anderer Organisationen zu ähnlich scheinen. Bei zu großer Homogenität zwischen Organisationen kommt es eher zur Betonung abstrakter Identitäten (Arbeiter, Management, etc.), worunter die Identifikation mit dem Unternehmen leidet (TURNER et al., 1994; PRATT, 1998).

(5) Besitzt die Organisation ein hohes Ansehen bzw. Prestige, tritt organisationale Identifikation eher auf (ASHFORTH & MAEL, 1989; empirischer Beleg bei MAEL & ASHFORTH, 1992).

(6) Bei Organisationen, die als attraktiv wahrgenommen werden und ein attraktives Image aufweisen, tritt organisationale Identifikation verstärkt auf. Den empirischen Beleg liefern DUKERICH et al. (2002), DUTTON und DUKERICH (1991), sowie KAUFFMANN (1997).

(7) Besteht für das Individuum durch die Identität die Möglichkeit die eigene Selbstachtung und das Selbstbewusstsein zu steigern, tritt organisationale Identifikation eher auf (DUTTON et al., 1994). Attraktive Identitäten zeichnen sich durch bestimmte Werte aus, die auf das Individuum projiziert werden können (z.B. Kompetenz, Macht bzw. Einfluss, Selbstvertrauen oder Moral) (GECAS, 1982, empirischer Beleg bei DUTTON et al., 1994).

Die Zusammenschau zeigt, dass die grundsätzlichen Entstehungsprozesse von organisationaler Identifikation vielfältig sind. Zudem ist bekannt, dass CSR-Engagements die Identifikation mit dem Unternehmen bei (potentiellen) Kunden (LICHTENSTEIN et al., 2004; MARIN et al., 2009), Mitarbeitern (BERGER et al., 2006; LARSON et al., 2008; RODRIGO & ARENAS, 2008) und anderen Stakeholdergruppen (Shareholder, Zulieferer, Medien, NGOs etc.) beeinflussen können. Es befassen sich zwar nur wenige Forschungsarbeiten mit der Rolle der organisationalen Identifikation im Rahmen der Wirkung von CSR auf Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. Gleichwohl ist neben den sieben Entstehungsursachen von organisationaler Identifikation auch bei CSR von einem positiven Effekt auf die Identifikation mit einem Unternehmen auszugehen (MARIN & RUIZ, 2007, S. 254; DU, BHATTACHARYA & SEN, 2007, S. 237; BHATTACHARYA & SEN, 2003, S. 86; LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT & BRAIG, 2004, S. 26-27). In der Folge wird daher der Fokus der Betrachtung im Sinne der Forschungsfrage sta-

keholderspezifisch verengt auf das CSR-Feld, um v.a. Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Identifikation, sowie weitere Wirkungen rund um die organisationale Identifikation zu beleuchten.

2.3.1.3 CSR und organisationale Identifikation im Stakeholder-Kontext

Die aus der Theorie abzuleitende Vorhersagbarkeit der stakeholderspezifischen Wirkungen von CSR allgemein und CSR mit seinen drei Teilelementen Ökonomie, Ökologie und Soziales ist für die Forschungsfragen dieser Arbeit unbefriedigend (vgl. Kapitel 2.1.4). Dies liegt in hohen Anteilen an den Forschungslücken in Bezug auf die Vergleichbarkeit von unternehmensinternen und -externen Stakeholdergruppen. Daher beschäftigen sich die folgenden Ausführungen mit einer dezidierten Betrachtung der organisationalen Identifikation und den damit verbundenen CSR-Wirkungen bei unternehmensinternen und -externen Stakeholdergruppen.

Organisationale Identifikation im internen Unternehmenskontext bezieht sich ausschließlich auf die Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten und an das sie sich formal durch ihren Arbeitsvertrag willentlich gebunden haben. Im externen Unternehmenskontext ist die Gruppe der sich mit dem Unternehmen identifizierenden Personen nicht so klar zu umreißen, da hier alle externen Stakeholdergruppen relevant werden können. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus für die Gruppe der sich im externen Unternehmenskontext mit dem Unternehmen identifizierenden Personen wie bereits beschrieben auf (potentielle) Kunden gelegt.

Für beide Stakeholdergruppen (Mitarbeiter und [potentielle] Kunden) gilt das bereits dargelegte Verständnis von und die Ausführungen zu organisationaler Identifikation nach ASHFORTH und MAEL (1989), d.h. der Wert von organisationaler Identifikation für die Unternehmung ist in beiden Kontexten (unternehmensinterne und -externe Stakeholdern) vergleichbar wichtig.¹¹² Die Phänomene von organisationaler Identifikation im internen und externen Unternehmenskontext können mit den Begriffen »Employee-Company Identification« (E-C Identifikation, unternehmensintern) (KIM et al., 2010, u.a.) und »Consumer-Company Identification« (C-C Identifikation, unternehmensextern) (BHATTACHARYA & SEN, 2003, u.a.) bezeichnet werden; auch wenn diese nicht immer explizit im Kontext von organisationaler Identifikation genannt werden. In beiden Fällen handelt es sich um die Identifikation mit einem Unternehmen. Darüber hinaus sind die Konstrukte E-C Identifikation und C-C Identifikation in der Lage, die Abgrenzung zwischen Selbst- und Fremdbild bzw. Selbst- und Fremdwahrnehmung hinsichtlich des Verhältnisses des je-

¹¹² Zur darstellenden Beschreibung der beiden Gruppen vgl. Kapitel 2.1.2.2.

weiligen Individuums (Mitarbeiter vs. [potentieller] Kunde) zum Unternehmen zu erklären. Hierdurch können alle bereits formulierten Ausführungen stakeholder-spezifisch weiter analysiert werden.

2.3.1.3.1 Employee-Company Identification (E-C Identifikation)

Die stärker erforschte Gruppe im Bereich der CSR- und Identifikationsforschung sind interne Stakeholder, also v.a. Mitarbeiter (MAEL & ASHFORTH, 2001; MAEL & ASHFORTH, 1995; MOHR & WEBB, 2005, S. 122; BERMAN et al., 1999, S. 489; BACKHAUS, STONE & HEINER, 2002, S. 295). Das Verständnis der E-C Identifikation folgt der zuvor abgeleiteten Definition von organisationaler Identifikation nach ASHFORTH und MAEL (1989), nämlich als »specific form of social identification« und damit als »the perception of oneness with, or belongingness to the organization« (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22). Die Entstehung von E-C Identifikation geschieht dabei auf zwei Ebenen: Einerseits durch Selbsteinschätzung, d.h. Mitarbeiter identifizieren sich mit einem Unternehmen, wenn sie merken, dass dessen Merkmale bzw. Eigenschaften unverkennbar, attraktiv und einzigartig sind (sog. »distinctive organizations«, ASHFORTH & MAEL, 1989, MAEL & ASHFORTH, 1992; PRATT, 1998; DUTTON et al., 1994). Andererseits entsteht E-C Identifikation durch reflektierte Bewertung, d.h. Mitarbeiter nehmen wahr, dass ihr Unternehmen bei Außenstehenden ein hohes Ansehen bzw. Prestige besitzt, dann fühlen sie sich stolz in Bezug auf die Zugehörigkeit zu ihrem Unternehmen, was wiederum die Identifikation mit dem Unternehmen verstärkt (ASHFORTH & MAEL, 1989 [empirischer Beleg bei MAEL & ASHFORTH, 1992]; COLLIER & ESTEBAN, 2007; KIM et al., 2010). Diese dargestellten Entstehungsursachen von E-C Identifikation sind abgeleitet aus den sieben Entstehungsursachen von organisationaler Identifikation (vgl. Kapitel 2.3.1.2). Dabei wird besonders auf jene Entstehungsursachen Bezug genommen, die (1) die Organisation als unverkennbar und einzigartig erscheinen lassen, (2) die Verbindung zu sog. »salient outgroups« herstellen, (5) der Organisation ein hohes Ansehen bzw. (6) ein attraktives Image zuschreiben oder (7) für das Individuum durch die Identität der Organisation die Möglichkeit besteht, die eigene Selbstachtung und das Selbstbewusstsein zu steigern.

In Zeiten globaler und daher zunehmend offener Arbeitsmärkte geht es für Unternehmen darum, ihre Ressourcen (und dazu zählen auch die Mitarbeiter) Gewinn bringend und sinnvoll einzusetzen. Die Rolle der Mitarbeiter ist dabei essentiell im Hinblick auf Leistungsbereitschaft und –fähigkeit für den Erfolg des Unternehmens (DOWLING, 2001, S. 42). Die Arbeits- und Schaffenskraft der Mitarbeiter gehören zu den wertvollsten Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügen kann. Daher ist es entscheidend, genauso die Wirkungen von Identifi-

kation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (E-C Identifikation) wie auch die Wirkungen von CSR-Engagements auf die Mitarbeiter zu betrachten. Der Einfluss von CSR-Performance auf interne Stakeholder findet dabei sowohl in der Marketing- als auch in der Management-Literatur zunehmend Beachtung (BERGER et al., 2006; BRAMMER et al., 2007; COLLIER & ESTEBAN, 2007; LARSON et al., 2008; PETERSON, 2004; RODRIGO & ARENAS, 2008; RUPP et al, 2006).

Der Überblick über die vorhandene Forschung zeigt, dass die Identifikation eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen Vorteile bietet. Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, sind grundsätzlich zufriedener mit ihrer Arbeit, nehmen weniger Stress wahr und fühlen sich langfristig gesundheitlich besser (MAEL & ASHFORTH, 2001; RIKETTA, 2005; VAN DICK, 2001; VAN DICK & WAGNER, 2001). Solche Mitarbeiter leisten in der Konsequenz mehr für das Unternehmen und empfinden ein höheres Maß an Befriedigung durch die Erfüllung ihrer Aufgaben (VAN DICK, 2004a). Dies fußt auf der Eigenschaft von Identifikation, einen natürlichen, bedürfnisbasierten Prozess darzustellen und verschiedene menschliche Grundbedürfnisse (Bedürfnis nach Sicherheit, Zugehörigkeit, etc.) anzusprechen und ggf. zu erfüllen (PRATT, 1998).

Darüber hinaus wird der mitarbeiterseitigen Identifikation eine herausragende Bedeutung in Hinblick auf den Unternehmenserfolg zuteil: E-C Identifikation wirkt sich positiv auf zahlreiche erwünschte Verhaltensweisen und Einstellungen aus. Dazu gehört organisationales Commitment, also kooperatives und die Organisation unterstützendes Verhalten (VAN DICK, 2004b), genauso wie eine niedrigere Kündigungsabsicht (BHATTACHARYA et al., 1995; KREINER & ASHFORTH, 2004; MAEL & ASHFORTH, 1995; VAN DICK, 2001; VAN KNIPPENBERG, 2000). Durch eine hohe E-C Identifikation wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handeln: »In short, fostering [employee-company] identification is the ›intent‹ of many corporate policies, for with it comes greater assurance that employees will decide with organizational interests uppermost in mind« (CHENEY, 1983a, S. 158).

Jedwede, d.h. sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete CSR-Engagements sind der organisationalen Identifikation dienlich und können auch von einer internen Sichtweise her verstanden werden (RODRIGO & ARENAS, 2008), je nach Intention des Unternehmens.¹¹³ KIM et al. (2010) nehmen sich in ihrer Untersuchung dieser Sichtweise von CSR-Engagements an, wenn sie die aggregierte Wahrnehmung von internen Stakeholdern (Führungskräften) in Be-

113 Interne CSR-Engagements bewegen sich oft im Bereich der Mitarbeiter-Fürsorge und Wirtschaftsethik (z.B. In-House Trainings oder Maßnahmen gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz). Aber auch die interne Wirkung der genuin nach außen gerichteten CSR-Engagements ist nicht zu vernachlässigen.

zug auf CSR-Maßnahmen messen (aggregierte CSR-Wahrnehmung). Sie weisen nach, dass CSR einen direkten Einfluss auf die E-C Identifikation ausübt.

Über die Studie von KIM et al. (2010) hinaus kann auf der theoretischen Grundlage der SIT eine Beziehung zwischen CSR-Initiativen und Mitarbeiter-Verhalten nachgewiesen werden. So lassen sich Wirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter (LARSON et al., 2008), auf das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen (BRAMMER et al., 2007; PETERSON, 2004, RUPP et al., 2006) und v.a. die Identifikation mit dem Unternehmen (BERGER et al., 2006; COLLIER & ESTEBAN, 2007; RODRIGO & ARENAS, 2008) nachweisen. Alle genannten Studien beziehen sich dabei auf die Wahrnehmung bzw. Bewertung von CSR-Initiativen. Es wird nicht erhoben, ob die befragten Mitarbeiter auch tatsächlich an dem CSR-Engagement partizipieren oder partizipiert haben. Außerdem bleibt unklar, auf welche Weise CSR-Initiativen sich auf das Mitarbeiter-Commitment auswirken (LICHTENSTEIN et al., 2004; LUO & BHATTACHARYA, 2006; MARIN et al., 2009).

Obwohl einige Studien den Nachweis liefern, dass CSR-Engagements in der Lage sind, E-C Identifikation zu generieren (BERGER et al., 2006; RODRIGO & ARENAS, 2008; COLLIER & ESTEBAN, 2007), ist bisher wenig in diesem Feld erforscht und bekannt. Da diese Studien immer nur in Bezug auf eine unternehmensinterne Stakeholdergruppe durchgeführt worden sind, fehlen oft Vergleiche, ob die dargestellten Wirkungen stakeholder-spezifisch differieren. Durch die Unterscheidung der CSR-Wahrnehmungen und -Wirkungen in Bezug auf Mitarbeiter und (potentielle) Kunden nimmt sich die vorliegende Arbeit diesen Fragen an, wenn alle nachstehend formulierten Hypothesen grundsätzlich stakeholder-spezifisch geprüft werden.

Die meisten Untersuchungen im Bereich der E-C Identifikation haben Selbstkategorisierungen von Personen in formellen Mitgliedschaftskontexten untersucht (BÖHM, 2008). Gemäß der SIT ist es gar nicht notwendig, dass Menschen interagieren oder das Gefühl einer starken zwischenmenschlichen Beziehungen als Mitglieder einer Gruppe wahrnehmen (BREWER, 1991). Neuere Forschungen aus dem Bereich der organisationalen Identifikation zeigen im Einklang mit der SIT, dass Menschen Organisationen zum Zwecke der Identifikation aufsuchen, obwohl bzw. gerade weil sie nicht formale Mitglieder dieser Organisation sind (PRATT, 1998; SCOTT & LANE, 2000). Darüber findet eine entscheidende Abgrenzung zum Bereich der internen Stakeholdergruppen und deren organisationaler Identifikation statt: Während im Bereich von Eigentümern, Top-Managern und Mitarbeitern eine organisationale Identifikation aufgrund der formalen Zugehörigkeit zur Firma z.B. im Sinne eines willentlich abgeschlossenen Arbeitsvertrags logisch erscheint, tritt Identifikation mit Unternehmen eben auch bei nicht vorhandener formaler Zugehörigkeit auf. Dies leitet über zur Frage nach der organisationalen Identifikation unternehmensexterner Stakeholder-

gruppen, im Kontext der Untersuchung v.a. (potentielle) Kunden. Die Literatur spricht dabei von sog. »Consumer-Company Identification« (C-C Identifikation).

2.3.1.3.2 Consumer-Company Identification (C-C Identifikation)

Die stärkste Art der Beziehung zwischen (potentiellen) Kunden (verstanden als externe Stakeholdergruppe) und einem Unternehmen basiert auf der Identifikation mit dem Unternehmen zur Erfüllung eines oder mehrerer selbstdefinitorischer Bedürfnisse.¹¹⁴ Diese sog. »Consumer Company Identification« (C-C Identifikation) »is active, selective, and volitional on consumers' part and causes them to engage in favorable as well as potentially unfavorable company-related behaviors« (BHATTACHARYA & SEN, 2003, S. 77). Das Verständnis der C-C Identifikation folgt – genauso wie das Verständnis der E-C Identifikation – der zuvor abgeleiteten Definition von organisationaler Identifikation nach ASHFORTH und MAEL (1989). Dieser Betrachtung folgend, wird C-C Identifikation erweitert als Beschreibung eines Zustands von Verbundenheit zu einem Unternehmen (DUTTON et al., 1994), der durch das Finden gemeinsamer Werte, Ziele und Attribute seine Beziehung zum Unternehmen definiert (BHATTACHARYA & SEN, 2003). Grundsätzliche Bestandteile der C-C Identifikation sind Wissensstrukturen der Konsumenten über das Unternehmen – konzipiert als Corporate Image, Unternehmensreputation oder Unternehmensassoziationen (BROWN & DACIN, 1997; FOMBRUN & SHANLEY, 1990). Dazu gehören auch die Wahrnehmungen und Überzeugungen der (potentiellen) Kunden in Bezug auf relevante Unternehmenscharakteristika (z.B. Unternehmenskultur, Unternehmensklima, Fähigkeiten, Werte, Wettbewerbsposition, Produktangebote) und deren Reaktion darauf (z.B. in Form von unternehmensbezogenen Stimmungen, Emotionen und Bewertungen) (DOWLING, 1986). Die Konstituenten von C-C Identifikation lassen sich (wie im vorangegangenen Kapitel 2.3.1.3.1 zur E-C Identifikation) ableiten aus den sieben Entstehungsursachen von organisationaler Identifikation (vgl. Kapitel 2.3.1.2). Dabei wird auch an dieser Stelle besonders auf die Entstehungsursachen (1), (2), (5), (6) und (7) Bezug genommen.

Die Konzeptualisierung von C-C Identifikation als aktiver, selektiver und willentlicher Akt zur Befriedigung von einem oder mehreren selbstdefinitorischen Bedürfnissen (z.B. »Wer bin ich?«), orientiert sich maßgeblich an der vorhandenen Forschung (DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, 1994; PRATT, 1998). Die Basis hierfür bilden sowohl die SIT (BREWER, 1991; TAJFEL & TURNER, 1985) und somit v.a. die dargestellten Forschungen im Bereich der organi-

114 Die sich daraus in der Marketing- und Kommunikations-Praxis ergebenden Effizienzvorteile erklären die wachsende Forschung im Bereich Consumer Company-Identification.

sationalen Identifikation bzw. der Identifikation mit Organisationen (ASHFORTH & MAEL, 1989; MAEL & ASHFORTH, 1992; BERGAMI & BAGOZZI, 2000; DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, 1994; WHETTEN & GODFREY, 1998). Unternehmen fungieren dabei als Kernkomponenten der sozialen Identität. Durch die Artikulation des Selbstgefühls gelangen Menschen jenseits ihrer persönlichen Identität zur Entwicklung der sozialen Identität.¹¹⁵

In diesem Zusammenhang gehen einige Studien davon aus, dass der Grad der organisationalen Identifikation in Bezug auf die Wirkungen von CSR entscheidend ist (LICHTENSTEIN et al., 2004; MARÍN & RUIZ, 2007; SEN & BHATTACHARYA, 2001). C-C Identifikation markiert dabei die Verbindung zwischen dem Verhalten (potentieller) Kunden und unternehmerischen Zielvorstellungen (DU et al., 2007). Insofern ist die Analyse von C-C Identifikation dazu in der Lage, eine Erklärung für den Einfluss von CSR auf das Konsumentenverhalten zu liefern, da das Individuum durch Identifikation mit einem gesellschaftlich verantwortlich handelnden Unternehmen selbstdefinitorische Bedürfnisse befriedigen kann (SEN & BHATTACHARYA, 2001).¹¹⁶ Die siebte Entstehungsursache von organisationaler Identifikation (vgl. Kapitel 2.3.1.2) unterstreicht dies, wenn davon ausgegangen wird, dass für das Individuum (in diesem Fall den [potentiellen] Kunden) durch die organisationale Identität die Möglichkeit besteht, die eigene Selbstachtung und das Selbstbewusstsein zu steigern und somit verstärkt organisationale Identifikation auftritt (DUTTON et al., 1994).

In einer Zeit, in der bestimmte Konsumentenentscheidungen v.a. auch symbolische Akte zum Ausdruck von »Sein« bzw. »Sein wollen« darstellen (BELK, 1988; MITTAL, 2006), wird durch Identifikation mit einem gesellschaftlich verantwortlich handelnden Unternehmen auch die persönliche Identität mit Inhalt belebt. Durch CSR entkeimt die C-C Identifikation, da CSR die positive Unterscheidbarkeit des Unternehmens im spezifischen Wettbewerbsumfeld ermöglicht (SEN & BHATTACHARYA, 2001; DU et al., 2007). Dies beschreibt eine weitere Entstehungsursache von organisationaler Identifikation (vgl. Kapitel 2.3.1.2), da davon ausgegangen wird, dass organisationale Identifikation vielmehr in Organisationen auftritt, die unverkennbar und einzigartig erscheinen (sog. »distinctive organizations« ALBERT & WHETTEN, 1985, ASHFORTH & MAEL, 1989, MAEL &

115 Insbesondere sei an dieser Stelle auf die Unterscheidung hingewiesen, dass der Begriff der C-C Identifikation sich konzeptionell von dem der Identifikation eines Konsumenten mit der Marke eines Unternehmens, den Zielmärkten oder seinem prototypischen Verbraucher unterscheidet (AAKER, 1997): Während Marken oft ein über das Produkt definiertes emblematisches Sinnbild darstellen, unterscheidet sich die Identität der Marke (z.B. Marlboro Zigaretten) oft von der des Unternehmens (z.B. Philip Morris) (BHATTACHARYA & SEN, 2003).

116 Diese Argumentation stützt sich auf der Tatsache, dass die SIT die theoretisch existentielle Basis für Forschungen aller Art im weiten Feld der Identifikation zu sein scheint (AHEARNE et al., 2005; BHATTACHARYA & SEN, 2003).

ASHFORTH, 1992; PRATT, 1998; DUTTON et al., 1994). Erfolgreiche CSR-Engagements können dazu beitragen, sodass darüber hinaus positive Effekte auf das Ansehen und das Image der Organisation zu erwarten sind, was wiederum die Entstehung von organisationaler Identifikation begünstigt (vgl. Entstehungsursachen (5) und (6), Kapitel 2.3.1.2).¹¹⁷

KRISTOF (1996) identifiziert vier Faktoren, mittels derer die Beziehung zwischen (potentiellen) Kunden und Unternehmen erklärt werden können: (Unternehmens-)Werte, gemeinsame (Unternehmens-)Persönlichkeitsmerkmale und (Unternehmens-)Eigenschaften, die Existenz von gemeinsamen Zielen und die Befriedigung individueller Bedürfnisse. C-C Identifikation als kognitiver Status der Verbundenheit erfordert demzufolge eine Schnittmenge mit den Merkmalen und Eigenschaften der Unternehmenspersönlichkeit¹¹⁸ (BERGAMI & BAGOZZI, 2000), wobei das Vorhandensein von geteilten Werten eine entscheidende Rolle spielt (HUNT et al., 1989; SCOTT & LANE, 2000). Identifikation erfüllt konsumentenseitig und unter Einbeziehung der Unternehmensidentität persönliche, definitorische Bedürfnisse (BHATTACHARYA & SEN, 2003; DUTTON et al., 1994 – vgl. auch Entstehungsursache (7), Kapitel 2.3.1.2). Schließlich ist eine unmittelbare Konsequenz von C-C Identifikation die Konsistenz zwischen individuellen und unternehmerischen Zielen und Werten, wodurch die Beziehung der beiden Akteure (potentieller) Kunde und Unternehmen weiter gestärkt und geschärft wird (ASHFORTH & MAEL, 1989). Insofern finden die vier von KRISTOF (1996) identifizierten Faktoren berechtigterweise Eingang in das Konzept der C-C Identifikation.

Was die Wirkungen von C-C Identifikation betrifft, ist aus dem Bereich der Marketingliteratur bekannt, dass C-C Identifikation nicht nur zu einer besseren Bewertung des Unternehmens führt (SEN & BHATTACHARYA, 2001), sondern auch ein größeres Interesse und emotionales Commitment gegenüber dem Unternehmen (ALGESHEIMER et al., 2005; LICHTENSTEIN et al., 2004) bedingt. Zudem ist von einer verstärkten Loyalität gegenüber der Organisation (LICHTENSTEIN et al., 2004), sowie von einem Anstieg der Kaufabsicht der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens (AHEARNE et al., 2005) auszugehen. Die Kommunikation von CSR-Initiativen stellt dabei für Unternehmen eines der Instrumente zur Generierung von C-C Identifikation dar. Einerseits verspricht die Verbindung des Unternehmens mit CSR als Ausdruck der Unternehmenspersönlichkeit ein geeigneter Kanal zu sein, um die drei Elemente Verhalten, Sym-

117 Auch wenn viel darüber bekannt ist, inwiefern eine CSR-basierte Identität (potentielle) Kunden kognitiv näher an das Unternehmen heranbringt (LICHTENSTEIN et al., 2004; SEN & BHATTACHARYA, 2001), weiß man wenig über die Auswirkungen von CSR-basierter C-C Identifikation auf das Konsumentenverhalten.

118 Unternehmenspersönlichkeit wird bei KRISTOF (1996) ebenso verstanden, wie dargestellt und beschrieben in der schematischen Darstellung der Zusammenhänge zwischen Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Reputation nach RODE (2004) (vgl. Kapitel 2.2.1).

bolik und Kommunikation – bekannt aus dem Corporate Identity-Mix¹¹⁹ (BIRKIGT, STADLER & FUNCK, 2002) – zu verbinden. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erfordert dabei ein gewisses Verhalten seitens des Unternehmens.¹²⁰ Dieses Verhalten wird an die Stakeholder kommuniziert und versinnbildlicht das unternehmerische Streben, um als pro-gesellschaftlich wahrgenommen zu werden (DU et al., 2007). Andererseits generiert die Kommunikation einer CSR-basierten Unternehmensidentität mittels C-C Identifikation gleichzeitig einen starken Mechanismus, der eine auf pro-gesellschaftlichen Werten basierende unternehmerische Persönlichkeit darstellt (HUNT et al., 1989; KRISTOF, 1996; SCOTT & LANE, 2000; MAIGNAN & FERRELL, 2004).

C-C Identifikation führt – wie beschrieben – konsumentenseitig zur Erfüllung selbst-definitorischer Bedürfnisse. In der Folge richtet sich das Konsumentenverhalten an den unternehmerischen Interessen und Zielvorstellungen aus, da in der Wahrnehmung der identifizierten (potentiellen) Kunden unternehmerischer Erfolg mit individuellem Erfolg gleichgesetzt wird (BHATTACHARYA & SEN, 2003; MAEL & ASHFORTH, 1992). In der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, inwiefern C-C Identifikation die Reaktionen (potentieller) Kunden beeinflusst. Im Wesentlichen lassen sich die konkurrierenden Strömungen auf zwei Handlungssequenzen verdichten, die mit »think – do – feel« vs. »think – feel – do« beschrieben werden können. Im ersten Fall beeinflusst C-C Identifikation als kognitive Variable direkt das Konsumentenverhalten (AHEARNE et al., 2005; CORNWELL & COOTE, 2005). Die SIT stützt diese Argumentation. Im zweiten Fall (LICHENSTEIN et al., 2004; SEN & BHATTACHARYA, 2001) wird davon ausgegangen, dass Identifikation einen »direct positive influence on the individual's affective responses to the company and, only through them, on behavioural variables« hat (PÉREZ, 2009, S. 181). Die vorliegende Arbeit folgt der ersten Forschungsrichtung, wenn sie bspw. davon ausgeht, dass Identifikation direkt die Kaufabsicht zu beeinflussen vermag. Der Kauf der Produkte des Unternehmens wird ein die eigene Persönlichkeit ausdrückender Akt (BELK, 1988) und gibt gleichzeitig dem Verbraucher die Möglichkeit, gegenüber der Gesellschaft zu zeigen, wo die individuelle Bevorzugung und Kongruenz mit den Unternehmenszielen liegen (CORNWELL & COOTE, 2005). Dies markiert die Basis für den selbstdefinitorischen Akt und den Ausdruck der persönlichen Identität (YOON et al., 2006).

119 Vgl. schematische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Reputation (Kapitel 2.2.2.1).

120 Dazu zählt bspw. die Nachbarschaftspflege, d.h. Aufklärung der Anwohner durch Nachbarschaftsforen (BASF), Umweltschutz durch Verlagerung des Gütertransports auf die Schiene, Anschaffung umweltfreundlicher Fahrzeuge, etc. (Deutsche Post), gesellschaftliche Engagements im Bereich Musik und Kunst (Deutsche Bank) oder ein großes Angebot für Mitarbeiter, wie konzerninterne Stellenvermittlung, elektronische Weiterbildungsplattform, internationale Stipendienprogramme, betriebliche Altersvorsorge und eigene Kindergärtenplätze.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Konzept der organisationalen Identifikation – definiert als »specific form of social identification« und damit als »the perception of oneness with, or belongingness to the organization« (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22) – das primäre psychische Substrat darstellt, das zwischen Unternehmens- und Stakeholderverhalten vermittelt (DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, 1994; SCOTT & LANE, 2000). C-C Identifikation stellt dabei den konzeptionellen Rahmen für externe Stakeholdergruppen dar, die mittels der unterstützten Unternehmen ihre selbst-definitorischen Bedürfnisse erfüllen und sich dadurch mit dem Unternehmen identifizieren (AHEARNE & BHATTACHARYA, 2005). Unternehmensintern betrachtet bedeutet ein hohes Maß an E-C Identifikation positive Effekte auf zahlreiche, für den Arbeitgeber wünschenswerte Verhaltensweisen und Ausprägungen bei den Mitarbeitern.

Auf derselben Stufe wie die organisationale Identifikation steht das Konzept des organisationalen Commitments. Dies zu beschreiben, die Relevanz für den Zweck der vorliegenden Untersuchung darzustellen und es gegenüber dem Konzept der organisationalen Identifikation abzugrenzen, ist Aufgabe des nachfolgenden Kapitels.

2.3.2 (*Wahrgenommenes*) organisationales Commitment

2.3.2.1 Organisationales Commitment: Begriff und Konzept

Die Ausführungen zur organisationalen Identifikation haben gezeigt, dass die Entwicklung eines eigenen Verständnisses des Konzepts im Sinne der vorliegenden Arbeit umso wichtiger ist, wenn in Forschung und Wissenschaft so viele unterschiedliche Konzeptualisierungen bestehen. Denn »if concepts have no set meaning anyone can define a concept in any way they wish« (DE VAUS, 1991, S. 48). Eine vergleichbare Situation liegt vor, wenn man sich die vorhandenen Konzeptualisierungen des organisationalen Commitments betrachtet.¹²¹ Da das Konstrukt eng verknüpft ist im nomologischen Netz der organisationalen Identifikation (und damit zum erweiterten Fokus der vorliegenden Untersuchung zählt), erweist sich nicht nur die Entwicklung einer eigenständigen Definition als relevant, sondern muss auch ein Fokus auf die Abgrenzung von organisationalem Commitment zur organisationalen Identifikation gelegt werden. Erst wenn dies

121 Als Reaktion auf die große Anzahl unterschiedlicher Konzeptionen und die unklare Gemengelage zwischen Commitment und Identifikation haben MEYER und HERSCOVITCH (2001) die wichtigsten Definitionen von Commitment gesammelt und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersucht. Die Essenz: »Commitment is a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target« (MEYER & HERSCOVITCH, 2001, S. 301).

geklärt ist, kann an späterer Stelle auf die Besonderheit des wahrgenommenen organisationalem Commitments eingegangen werden (vgl. Kapitel 2.3.2.2).

Zum organisationalen Commitment sei gesagt, dass sich über die Zeit eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Konstruktbeschreibungen entwickelt haben.¹²² Eine weit verbreitete Konzeptualisierung von organisationalem Commitment ist jene nach MOWDAY, STEERS und PORTER (1979), die auf PORTER, STEERS und BOULIAN (1973) zurückgeht. Die Forscher entwickeln eine der insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren einflussreichsten Konzeptualisierungen von organisationalem Commitment: »Organizational commitment is defined (...) in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Such commitment can generally be characterized by at least three factors: (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a definite desire to maintain organizational membership« (PORTER, STEERS & BOULIAN, 1973, S. 3).¹²³ MOSER (1996) greift die Konzeptualisierung von PORTER, STEERS und BOULIAN (1973) auf, wenn er die drei beschriebenen Komponenten als Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung beschreibt (MOSER, 1996, S. 40).

Nichtsdestotrotz sieht sich die Konzeptualisierung des organisationalen Commitments nach MOWDAY, STEERS und PORTER (1979) bzw. PORTER, STEERS und BOULIAN (1973) einiger Kritik ausgesetzt. Ziemlich unmittelbar zeigt sich zunächst die Problematik des angenommenen Verständnisses, da es eine gewisse Nähe zur organisationalen Identifikation aufweist. Auffallend ist, dass der Begriff der Identifikation benutzt wird, um Commitment zu definieren. Ein weiterer zentraler Kritikpunkt ist die Tatsache, dass durch die Berücksichtigung der Anstrengungsbereitschaft und der Fluktuationsneigung bereits zu erklärende Konstrukte erfasst werden: »[...] commitment as an attitude is hypothesized to be related to behaviors such as turnover. However, the OCQ measures commitment, partly, in terms of itself by including behavioral intentions that are supposed to be the result of commitment and not necessarily part of the construct. Therefore, the consistent relationships found between commitment and turnover may in part be artifactual and future conceptualizations of commitment

122 MEYER und Kollegen äußern sich dazu wie folgt: »Like motivation, commitment has been a difficult concept to define« (MEYER, BECKER & VANDENBERGHE, 2004, S. 993).

123 Die dazugehörige Operationalisierung von organisationalem Commitment findet sich in dem 15 Indikatoren umfassenden »Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)« (PORTER, STEERS und BOULIAN, 1973 bzw. MOWDAY et al., 1982), der die in den 1970er und 1980er Jahren meistgenutzte Skala zur Messung von organisationalem Commitment darstellt. Da die dort genutzten sechs negativ formulierten Indikatoren nur geringe Trennschärfen aufwiesen, wurde von MOWDAY, STEERS und PORTER (1979) eine Kurzversion mit den neun positiv formulierten Indikatoren entwickelt (MOWDAY, STEERS und PORTER, 1979, S. 229ff.).

need to separate the concept from its effects« (REICHERS, 1985, S. 469). Auch BALFOUR und WECHSLER (1990) kritisieren solche Commitment-Konzeptualisierungen, wenn sie sagen, dass organisationales Commitment definiert sei »in terms of its own outcomes (e.g., desire to remain in the organization) rather than identified and measured as a separate and distinct construct« (BALFOUR & WECHSLER, 1990, S. 28).

Die Forschung reagiert auf die Kritik an der Konzeptualisierung von organisationalem Commitment, sodass in den 1980er und 1990er Jahren neue Commitment-Konzeptualisierungen entwickelt werden. MEYER und ALLEN (1984) greifen eine von STEVENS, BEYER und TRICE (1978) stammende und bspw. von MORRIS und SHERMAN (1981) verwendete Systematisierung in austauschbasierte und psychologische Ansätze von Commitment auf. Während austauschbasierte Ansätze Commitment als Ergebnis von Anreiz-Beitrags-Beziehungen zwischen Organisationen und Mitarbeitern betrachten (MORRIS & SHERMAN, 1981, S. 513), beschreibt der psychologische Ansatz Commitment als eine stärker aktive und positive Orientierung gegenüber der Organisation (SHELDON, 1971; PORTER, STEERS & BOULIAN, 1973; BUCHANAN II, 1974). Diese Systematisierung stellt die Grundlage für MEYER und ALLEN (1984) dar, auf der sie ihre Einteilung in affektives (»affective commitment«) und fortsetzungsbezogenes organisationales Commitment (»continuance commitment«) vornehmen (MEYER & ALLEN, 1984, S. 373) und diese sechs Jahre später um das normative organisationale Commitment (»normative commitment«) erweitern (ALLEN & MEYER, 1990). Affektives, fortsetzungsbezogenes und normatives organisationales Commitment ergeben die Konzeptualisierung von organisationalem Commitment nach dem Drei-Komponenten-Modell gemäß MEYER und ALLEN (1991). Bei den drei Komponenten handelt es sich um voneinander unabhängige Komponenten von Bindungen der Mitarbeiter an die Organisation. Dementsprechend gehen die Autoren davon aus, dass die einzelnen Komponenten unterschiedliche Determinanten aufweisen (ALLEN & MEYER, 1990, S. 4). Die drei Commitment-Komponenten sind in Tabelle 5 überblickshaft beschrieben und hinsichtlich ihres Entstehungsprozesses dargestellt:¹²⁴

124 Daneben gibt es das kognitive Commitment (»cognitive commitment«). Es bezeichnet die emotionale Bindung eines Individuums an die Organisation. D.h. die Organisation hat für das Individuum eine große persönliche Bedeutung und es möchte sich entsprechend für sie einsetzen. Es entsteht durch persönliches Involvement, Identifikation mit dem relevanten Ziel und Wertekongruenz (BECKER, 1992; BECKER et al., 1996).

Tabelle 5: Komponenten des organisationalen Commitments unter Beachtung des jeweiligen Entstehungsprozesses (angelehnt an MEYER und ALLEN, 1991)

Komponente	Beschreibung	Entstehungsursachen
Affektives Commitment (»affective commitment«)	Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Bindung des Mitarbeiters an, die Identifikation mit und das Involvement in der Organisation	persönliche Eigenschaften, rollenbezogene Eigenschaften, strukturelle Eigenschaften und Arbeitserfahrungen (ALLEN & MEYER, 1990, S. 4)
Normatives Commitment (»normative commitment«)	Normatives Commitment beschreibt eine Form von moralisch-ethischer Verbindung zwischen Individuum und Organisation (Mitarbeiter verspüren eine Form von Verpflichtung)	Entwicklung als Funktion der kulturellen oder organisationalen Sozialisation und durch die Annahme bestimmter Leistungen (SCHOLL, 1981; WIENER, 1982)
Fortsetzungsbezogenes Commitment (»continuance commitment«)	Fortsetzungsbezogenes Commitment drückt die Verbindung zwischen Mitarbeiter und Organisation aufgrund von realen oder erwarteten Kosten aus, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden wären	Entwicklung als Resultat fortgesetzter Investments, die beim Ausscheiden aus der Organisation verloren gehen würden

Quelle: Eigene Darstellung.

Alle Komponenten von organisationalem Commitment beschreiben eine Verbindung bzw. Verbundenheit zwischen Mitarbeiter und Organisation. Affektives organisationales Commitment umfasst dabei die emotionale Bindung des Mitarbeiters an, die Identifikation mit und das Involvement in der Organisation: »Employees with strong affective commitment remain because they want to« (ALLEN & MEYER, 1990, S. 3). Entstehungsursachen hängen v.a. von Merkmalen der Arbeit und von arbeitsbezogenen Erfahrungen ab: persönliche Eigenschaften, rollenbezogene Eigenschaften, strukturelle Eigenschaften und Arbeitserfahrungen. Dabei sollen die positiven Arbeitserfahrungen, also die Momente, in denen sich der Arbeitnehmer in der Organisation wohl und im Job kompetent fühlt, die

größte Wirkung auf das Commitment zeigen (ALLEN & MEYER, 1990, S. 4). Das normative organisationale Commitment beschreibt hingegen ein Gefühl von Verpflichtung gegenüber der Organisation: »Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization« (MEYER & ALLEN, 1991, S. 67). Es entwickelt sich als Funktion der kulturellen oder organisationalen Sozialisation und durch die Annahme bestimmter Leistungen (SCHOLL, 1981; WIENER, 1982). Fortsetzungsbezogenes organisationales Commitment ergibt sich demgegenüber aus der Wahrnehmung der Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden wären: »Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so« (MEYER & ALLEN, 1991, S. 67). Fortsetzungsbezogenes organisationales Commitment entwickelt sich als Resultat fortgesetzter Investments, die beim Ausscheiden aus der Organisation verloren gehen würden.

Die beschriebene Konzeptualisierung des organisationalen Commitments nach dem Drei-Komponenten-Modell (MEYER & ALLEN, 1990) hat diejenige nach PORTER, STEERS und BOULIAN (1973) als in der Forschung am häufigsten genutzte Konzeptualisierung seit den 1990er Jahren sukzessive verdrängt. Entsprechend handelt es sich inzwischen bei den zur Erfassung dieser Commitment-Komponenten entwickelten drei Skalen, die von MEYER und ALLEN 1997 noch einmal überarbeitet wurden, um die am häufigsten verwendeten Skalen zur Erfassung von organisationalem Commitment (ZEPLIN, 2006, S. 86).

Nach den Ausführungen zur Konzeptualisierung von organisationalem Commitment geht es darum, dieses gegenüber der organisationalen Identifikation abzugrenzen.¹²⁵ Nicht nur vor dem Hintergrund des vorliegenden Untersuchungsgegenstands ist es entscheidend, dass sich die Definition von organisationaler Identifikation nicht mit der Konzeptualisierung des organisationalen Commitments überschneidet. Bei organisationalem Commitment und organisationaler Identifikation handelt es sich sehr wahrscheinlich um unterschiedliche Konstrukte (COLE & BRUCH, 2006; VAN KNIPPENBERG & SLEEBOS, 2006; RIKETTA & VAN DICK, 2005) – gleichwohl die beiden Konstrukte in der Literatur häufig verwechselt werden (RIKETTA, 2005; VAN DICK, 2004a und 2004b).

Auch wenn im Zusammenhang mit organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment die psychologische Verbindung zwischen Individuum und Organisation reflektiert wird, sind sie doch konzeptionell zu unterscheiden. Der Unterschied lässt sich mittels der Verknüpfung mit dem Selbstkonzept einer Person festmachen (VAN KNIPPENBERG & SLEEBOS, 2006). Die im einen Fall bestehende und im anderen Fall fehlende Verknüpfung mit dem

125 Zur Erinnerung sei an dieser Stelle der Arbeit auf das entwickelte Verständnis von organisationaler Identifikation als »specific form of social identification« und damit als »the perception of oneness with, or belongingness to the organization« definiert (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22) erinnert (vgl. Kapitel 2.3.1.1).

Selbstkonzept einer Person (ASHFORTH & MAEL, 1989; VAN DICK, 2004a und 2004b) stellt einen entscheidenden Unterschied zwischen organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment dar. Während die organisationale Identifikation einen Teil des Selbstkonzepts ausmacht, ist das organisationale Commitment nicht zwingend mit dem Selbstkonzept einer Person verbunden. Die Erläuterungen zur SIT zeigen dies, wenn es heißt, dass mittels organisationaler Identifikation die Verbundenheit zwischen Individuum und Organisation bestimmt wird (ASHFORTH & MAEL, 1989; VAN DICK, 2004a und 2004b). Dadurch wird die Selbstwahrnehmung des Individuums (»Wer bin ich?«) von der Organisation beeinflusst (ASHFORTH & MAEL, 1992). Demgegenüber stellt das organisationale Commitment eher eine allgemeinere Einstellung des Individuums gegenüber der Organisation dar (im Sinne der Verbundenheit).

Betrachtet man die Entstehung der beiden Konstrukte, so lassen sich ebenfalls Unterschiede finden, die zur Abgrenzung beitragen. Zahlreiche Autoren argumentieren, dass Identifikation ihre Quelle in der Wahrnehmung eines geteilten Schicksals mit der Organisation hat bzw. sich aufgrund wahrgenommener Ähnlichkeiten zwischen Individuen und Organisation entwickelt (DUTTON et al., 1994). Demgegenüber entsteht organisationales Commitment seitens der Mitarbeiter durch die »Summe aller Merkmale, die einen Job als interessant und wertvoll erscheinen lassen« (VAN DICK, 2004b, S. 5) und entwickelt sich kundenseitig aufgrund einer austauschbasierten Beziehung zwischen Individuum und Organisation (VAN DICK, 2004b; MAEL & ASHFORTH, 1992, PRATT, 1998). Dieser Austauschprozess im Sinne von Arbeitsleistung und Loyalität gegen Arbeitgeberleistungen wie Lohn/Gehalt, Unterstützung und Anerkennung (BLAU, 1964; ETZIONI, 1961; GOULD, 1979; LEVINSON, 1965) setzt voraus, dass das Individuum sich und die Organisation als zwei getrennte psychologische Einheiten wahrnimmt (LEVINSON, 1965; ROUSSEAU & PARKS, 1993). Dies widerspricht den gängigen und zuvor dargestellten Konzepten von organisationaler Identifikation, sodass hierdurch beide Konzepte gut voneinander zu unterscheiden sind (VAN KNIPPENBERG & SLEEBOS, 2006).¹²⁶

Ferner lassen sich die Konstrukte hinsichtlich ihrer Kontextabhängigkeit und zeitlichen Stabilität unterscheiden. Folgt man den Ausführungen von GAUTAM, VAN DICK und WAGNER (2004), stellt sich organisationales Commitment als eine zeitlich andauernde und vergleichsweise stabile, positive Einstellung gegenüber der Organisation dar. Dadurch ist sie weitgehend kontextunabhängig. Organisationale Identifikation ist laut SIT kontextabhängiger, definiert z.B. über

126 Im Original unterstreichen van KNIPPENBERG und SLEEBOS (2006) diesen Unterschied wie folgt: »While commitment refers to a relationship in which the individual and the organization are separate entities psychologically, identification implies that the individual and the organization are one in the sense that the organization is included in individual's self-conception« (VAN KNIPPENBERG & SLEEBOS, 2006, S. 574).

die jeweilige Gruppenzugehörigkeit. Organisationale Identifikation kann demnach in Abhängigkeit der Situation und des Kontextes unterschiedlich stark ausfallen (WAGNER & WARD, 1993), während organisationales Commitment das zeitlich andauernde und vergleichsweise stabilere Konstrukt zu sein scheint.

In Bezug auf die empirische Unterschiedlichkeit der beiden Konstrukte sind nur wenige, wirklich aufschlussreiche Studien durchgeführt worden (GAUTAM et al., 2004). In diesen werden meist disperse Ergebnisse berichtet. So liegt die errechnete Korrelation zwischen organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment bei Werten von nahe 0 (BEERMAN, 1987; VAN DICK, WAGNER & GAUTAM, 2002a; VAN DICK et al., 2002) bis hin zu Werten von 0.8 und höher (SAUER, 1997; SASS & CANARY, 1991; POTVIN, 1991). Daneben existieren einige Arbeiten, die die empirische Distinktheit der Konstrukte nahelegen (COLE & BRUCH, 2006; GAUTAM et al., 2004; MAEL & TETRICK, 1992; VAN KNIPPENBERG & SLEEBOS, 2006). Mit Strukturgleichungsmodellen konnte nachgewiesen werden, dass ein Zweifaktoren-Modell der organisationalen Identifikation und des organisationalen Commitments die Daten besser erklärt, als ein Modell, das beide Konstrukte als einen Faktor annimmt.¹²⁷ Die letztlich immer noch geringe empirische Datenbasis bietet einen guten Anlass für die vorliegende Untersuchung, das Verhältnis zwischen organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment weiter zu thematisieren und ihren Beitrag zur Klärung zu leisten. Für diese Arbeit heißt das, dass im Rahmen einer explorativen Vorgehensweise erst einmal die beiden Konstrukte organisationale Identifikation und organisationales Commitment empirisch parallel betrachtet und geprüft werden sollen. Es wird geprüft, ob die Ergebnisse der folgenden empirischen Untersuchung in der Lage sind, die aus der Theorie heraus vermutete Distinktheit der Konstrukte zu bestätigen und die Abgrenzung der beiden Konstrukte stakeholder-spezifisch ggf. weiter zu differenzieren.

Um im Anschluss an die diskutierten Ausführungen zur Definition von organisationalem Commitment im Rahmen der vorliegenden Arbeit überzuleiten, bedient sich der Autor zur Schaffung einer klaren Verständnisgrundlage an dieser Stelle im Sinne einer Synopse an den vorgestellten Definitionen und Abgrenzungen von organisationalem Commitment. Zur Definition von organisationalem Commitment wird maßgeblich auf die Definition von VAN DICK (2004b) verwiesen: »Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z.B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen« (VAN DICK, 2004b, S. 3). Diese Definition beschreibt organisationales Commitment am besten im Sinne der Verbundenheit der Mitarbeiter und dem Unterneh-

127 Teilweise war aber auch hier die durchschnittliche Korrelation zwischen den Konstrukten mit > .50 vergleichsweise hoch (RIKETTA, 2005).

men und grenzt es konzeptionell entsprechend ab gegenüber der organisationalen Identifikation. Im Sinne der vorliegenden Arbeit findet eine weitere Abgrenzung zwischen organisationalem Commitment und organisationaler Identifikation statt, indem organisationales Commitment als wahrgenommenes organisationales Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen verstanden wird. Dieses Verständnis und die damit verbundene Abgrenzung sowie Nutzbarkeit für die Untersuchung weiter auszuführen, ist Aufgabe des nachfolgenden Kapitels.

2.3.2.2 Wahrgenommenes organisationales Commitment

Um dem Ansatz der vorliegenden Untersuchung gerecht zu werden und sowohl unternehmensinterne (Mitarbeiter) als auch unternehmensexterne Stakeholdergruppen ([potentielle] Kunden) parallelisiert betrachten zu können, soll das Verständnis von organisationalem Commitment an dieser Stelle erweitert werden. Gemäß der Definition von VAN DICK (2004b) beschreibt organisationales Commitment, inwieweit sich Menschen einer Organisation zugehörig bzw. verbunden fühlen. Dass diese Form von organisationalem Commitment für Mitarbeiter untersucht werden kann, steht außer Frage. Dabei gilt, dass wenn Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens als ihre eigenen Ziele wahrnehmen, sie bereit zu sein scheinen, einen höheren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten: »Thus, when individual's self-concepts are entwined to the organization's mission and goals, it seems likely that these strongly committed persons would be willing to exert a considerable amount of effort to ensure that their organization is successful« (COLE & BÖHM, 2006, S. 23).

Organisationale Identifikation wird in dieser Arbeit gemäß den Ausführungen von ASHFORTH und MAEL (1989) verstanden. Darauf aufbauend kann das Konstrukt sowohl für unternehmensinterne, als auch für unternehmensexterne Stakeholdergruppen betrachtet werden, da es als »the perception of oneness with, or belongingness to the organization« definiert ist (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22) (vgl. Kapitel 2.3.1.3.1 für E-C Identifikation und Kapitel 2.3.1.3.2 für C-C Identifikation). Organisationales Commitment bezieht sich jedoch im klassischen Sinne auf die Verbundenheit der Mitarbeiter mit einer Organisation. Entsprechend wäre eine Messung des Konstrukts für unternehmensexterne Stakeholdergruppen (z.B. [potentielle] Kunden) äußerst erklärungsbedürftig. Um auch die Ansichten von unternehmensexternen Stakeholdergruppen in Bezug auf die zu untersuchende Organisation abbilden zu können, soll in der fortlaufenden Betrachtung nicht organisationales Commitment, sondern das *wahrgenommene* organisationale Commitment untersucht werden. Die initiale Idee ist, dass über das wahrgenommene organisationale Commitment eine externe Wahrnehmung darüber ermittelt werden soll, wie es vermeintlich unternehmensintern in der Organisation aussieht. Entsprechen-

des Ziel ist es, das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu beschreiben und abzubilden.

Die Idee zur Nutzung der Konzeptualisierung des wahrgenommenen organisationalen Commitment ist angelehnt an die Konzeptualisierung des »Perceived External Prestige (PEP)« (SMIDTS et al., 2001) bzw. des organisationalen Prestige (BERGAMI & BAGOZZI, 2000; MAEL & ASHFORTH, 1992). Beides wird in der Forschung betrachtet als Konzept, das die zugrunde liegende Qualität einer Organisation reflektiert (AGER & PISKORSKI, 2001). Inhaltlich etwas breiter angesetzt, geht es darum, die insgesamt Attraktivität der Organisation zu betrachten (TEECE et al., 1997). Die ursprüngliche Konzeptualisierung von PEP ist mitarbeiterbasiert und beschreibt »the employee's own beliefs about how other people outside the organization such as customers, competitors and suppliers judge or evaluate the status and prestige of the organization« (CARMELI, 2005, S. 444). PEP ist folglich die Bewertung des Mitarbeiters zu den Ansichten anderer über die eigene Organisation.¹²⁸

Studien indizieren, dass das PEP eine Rolle in der Steigerung der Identifikation von Mitarbeitern mit dem Unternehmen bewirken kann (DUTTON & DUKERICH, 1991; DUTTON et al., 1994; SMIDTS et al., 2001). Hintergrund dieses Zusammenhangs ist, dass Mitarbeiter sich mit einer Organisation über das identifizieren können, was sie glauben, was Außenstehende über das Unternehmen denken, für das sie arbeiten. Dabei fällt auf, dass Mitarbeiter einen höheren Wert auf andere Aspekte legen (z.B. unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung), als jene es tun, die in der Gesamtschau das organisatorische Prestige bilden (und bspw. einen stärkeren Fokus auf finanzielle Aspekte der Unternehmung legen). Dies deutet darauf hin, dass verschiedene Formen von PEP unterschiedliche Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeiter und die Verhaltensweisen in der Organisation ausüben (CARMELI, 2005).¹²⁹

Die Denkweise von PEP als die Bewertung des Mitarbeiters zu den Ansichten anderer über die eigene Organisation wird durch den Autor der vorliegenden Arbeit nutzbar gemacht, um die Rolle und Bedeutung von wahrgenommenem

128 Zur Operationalisierung von PEP sei gesagt, dass dieses Feld Raum lässt für weitere Untersuchungen. Die Studien von BERGAMI und BAGOZZI (2000), sowie von SMIDTS et al. (2001) haben die Wahrnehmung von unternehmensinternen Personen wie unternehmensexterne Personen das Prestige der eigenen Organisation sehen auf der Grundlage von lediglich vier Aspekten aus dem Messsystems von MAEL und ASHFORTH (1992) betrachtet (»being well known«, »respected«, »admired« and »prestigious«). SMIDTS et al. (2001) verwendet eine äquivalente Version, die mit Aspekten wie Reputation und Prestige arbeitet.

129 Die Wirkungen von PEP wurden bisher vornehmlich in Bezug auf allgemein Außenstehende untersucht (BERGAMI & BAGOZZI, 2000; DUKERICH et al., 2002; DUTTON & DUKERICH, 1991; MAEL & ASHFORTH, 1992; SMIDTS et al., 2001). Die differierenden Interessen unterschiedlicher Stakeholdergruppen in Bezug auf PEP wurden in der Forschung bisher eher vernachlässigt (eine Ausnahme stellt die Arbeit von CARMELI, GILAT & WEISBERG (2006) dar).

organisationalen Commitment, also der externen Wahrnehmung wie es unternehmensintern aussieht (d.h. das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen), für die zu untersuchenden Stakeholdergruppen zu beschreiben. Indem nicht organisationales Commitment, sondern das wahrgenommene organisationale Commitment untersucht wird, findet eine Betrachtung dessen statt, wie die im organisationalen Commitment beschriebene Zugehörigkeit bzw. Verbundenheit des Mitarbeiters der Organisation von anderen, unternehmensexternen Individuen empfunden wird. So kann das Konzept des organisationalen Commitments als wahrgenommenes organisationales Commitment für Fragestellungen hinsichtlich beider, d.h. unternehmensexterner und -interner Stakeholdergruppen angewandt werden.

Durch die Betrachtung des wahrgenommenen organisationalen Commitments kann die Einschätzung des Konstrukts sowohl aus einer unternehmensinternen als auch aus einer unternehmensexternen Perspektive betrachtet werden. In der vorliegenden Arbeit soll das wahrgenommene organisationale Commitment sowohl für Mitarbeiter (unternehmensinterne Stakeholder), als auch für (potentielle) Kunden (unternehmens-externe Stakeholder) gemessen werden. Grundlage dafür ist das bereits dargelegte Verständnis, dass es sich um das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen handelt. So wird davon ausgegangen, dass einerseits (potentielle) Kunden in der Lage sind, dieses Konstrukt auf der Grundlage ihrer individuellen Wahrnehmung zu bewerten. Andererseits geht der Autor ebenfalls davon aus, dass auch Mitarbeiter des untersuchten Unternehmens sowohl ihre grundsätzliche Wahrnehmung des wahrgenommenen organisationalen Commitments äußern können, als auch Einschätzungen darüber abgeben können, wie andere Mitarbeiter (d.h. im vorliegenden Fall maßgeblich Kollegen) committed sind.

Darüber hinaus findet über die Messung des organisationalen Commitments als wahrgenommenes organisationales Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen auch eine Abgrenzung zur Messung der organisationalen Identifikation statt, was die Trennschärfe der beiden Konstrukte aus theoretischer Perspektive heraus begünstigt. Insofern wird an dieser Stelle die bereits in Kapitel 2.3.2.1 dargelegte Definition von organisationalem Commitment herangezogen und entsprechend erweitert:

»Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z.B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen« (VAN DICK, 2004b, S. 3). Wahrgenommenes organisationales Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen beschreibt, wie andere (d.h. Dritte) wahrnehmen, dass sich die ([bezogen auf Mitarbeiter] anderen) Mitarbeiter einer (bzw. ihrer) Organisation oder Teilen der Organisation zugehörig und verbunden fühlen.

Nachdem eine breite Verständnisgrundlage inklusive einer Abgrenzung der beiden betrachteten Konzeptualisierungen von organisationaler Identifikation und wahrgenommenen organisationalem Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen geschaffen werden konnte, wird im nachfolgenden Kapitel beleuchtet, welche Wirkungen von CSR auf jene beiden Konzepten aus theoretischer Perspektive zu erwarten sind.

2.3.3 Wirkungen von CSR und der Produktbewertung auf die organisationale Identifikation und das wahrgenommene organisationale Commitment

2.3.3.1 CSR und organisationale Identifikation

Die CSR-Literatur attestiert der Stakeholder-Theorie seit jeher eine große Bedeutung für ihr Feld – einige Autoren beschreiben sie sogar als das »most widely used theoretical framework« (MCWILLIAMS & SIEGEL, 2000, S. 118). Die Stakeholder eines Unternehmens sind diejenigen, auf die sich die Unternehmensverantwortung beziehen muss (MAIGNAN, FERRELL & HULT, 1999, S. 456). Damit stellt das Stakeholder-Konzept¹³⁰ einen theoretischen Bezugsrahmen als Begründung dar, warum eine CSR-Orientierung für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg unerlässlich ist (BACKHAUS, STONE & HEINER, 2002, S. 295) und gleichzeitig zu einer Verbesserung der Stakeholder-Beziehungen u.a. im Sinne von Identifikationsaufbau beitragen kann (FOMBRUN, GARDBERG & BARNETT, 2000; MAIGNAN & FERRELL, 2004). Eine verbesserte Stakeholder-Beziehung kann sowohl bei internen als auch bei externen Stakeholdergruppen unterschiedliche Auswirkungen haben. Neben der definitorischen Abgrenzung und den theoretischen Fundamenten (Stakeholder-Theorie, SIT) hilft ein Blick in die Forschung, um zu verstehen, wie sich CSR-Engagements in Bezug auf die Identifikation mit einem Unternehmen verhalten.

Gemäß den zentralen Erkenntnissen von ASHFORTH und MAEL identifizieren sich Individuen stärker mit einem Unternehmen, dessen Image sie als zentral, beständig und unverkennbar wahrnehmen (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 24-27; vgl. auch Kapitel 2.2.1 und v.a. 2.3.1.2). Entsprechend wirken verschiedene Formen des CSR-Engagements unterschiedlich auf die Identifikation: Während langfristige und mit einer einprägsam-glaubhaften CSR-Orientierung versehene CSR-Engagements stärker auf die Identifikation wirken, beziehen sich kurzfristig angelegte CSR-Engagements nur geringfügig auf den Charakter des Unter-

130 Konzeptionelle Aspekte der Stakeholder-Theorie werden im Rahmen der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit bereits in Kapitel 2.1.2.2 erläutert.

nehmens und fördern entsprechend geringfügiger die Identifikation (PIRSCH, GUPTA & LANDRETH-GRAU, 2007, S. 130).

Identifikation ist dynamisch, d.h. sie entwickelt sich und wächst über die Zeit. Selbst mit bis dato unbekannten Unternehmen kann sich eine Person identifizieren, wenn die eigenen Wertvorstellungen mit denen des Unternehmens ähnlich sind bzw. eine gewisse Affinität vorhanden ist. So hält eine Person, die für sich bspw. besonderen Wert auf Umweltschutz legt, ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl und Identifikationspotential mit einem Unternehmen vor, sobald er oder sie Kenntnis davon erlangt, dass das besagte Unternehmen sich um Umweltbelange kümmert (EINWILLER et al., 2006, S. 186-187).

In experimentellen Studien beschäftigen sich BHATTACHARYA und SEN (SEN & BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA & SEN, 2004) mit der Rolle von organisationaler Identifikation im Rahmen der Wirkung von CSR auf Kundenbeziehungen. Sie weisen nach, dass CSR zu einer höheren Identifikation der Konsumenten mit dem Unternehmen führen kann. Gleichmaßen zeigen MARIN und RUIZ (2007, S. 254) sowie DU, BHATTACHARYA und SEN (2007, S. 237), dass die Attraktivität der Unternehmensidentität positiv durch CSR beeinflusst wird, da diese dann als klarer und beständiger wahrgenommen wird. Ein hoher Identifikationsgrad führt dazu, dass Konsumenten zu starken Befürwortern des Unternehmens werden (BHATTACHARYA & SEN, 2003, S. 86).¹³¹ Diese laborexperimentellen Studien werden durch Feldexperimente von LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT und BRAIG (2004) extern validiert. Daraus ergibt sich, dass CSR einen positiven Effekt auf die Identifikation der Konsumenten mit einem Unternehmen besitzt und sich dies wiederum positiv auf weitere Verhaltens- und/oder Einstellungsvariablen auswirken kann.

In diese Richtung forschen auch MARIN, RUIZ und RUBIO (2009). Sie fußen ihre Untersuchungen auf der Annahme, dass Konsumenten gesellschaftliches Engagement von Unternehmen entsprechend honorieren. Die Forscher testen ein aus der SIT heraus entwickeltes Modell, das den Einfluss von CSR auf die (Kunden-)Loyalität untersucht. Die Daten wurden bei realen Konsumenten erhoben und die Ergebnisse zeigen, dass CSR und Loyalität stark verknüpft sind, »because the consumer develops a more positive company evaluation, and because one identifies more strongly with the company« (MARIN, RUIZ & RUBIO, 2009, S. 65). Eine hohe C-C Identifikation unterstützt darüber hinaus diesen Zusammenhang.

131 Diesen Erkenntnissen folgend wird in diversen Studien eine Mediatorrolle der Identifikation bei der Wirkung von CSR aufgezeigt, z.B. auf Kundenloyalität: Positive CSR-Assoziationen führen zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen, die wiederum positiv auf die Loyalität wirkt (PÉREZ, 2009; MARIN, RUIZ & RUBIO, 2009; BHATTACHARYA & SEN, 2003; BHATTACHARYA & SEN, 2004).

Die Reaktionen von Konsumenten auf unternehmerische CSR-Engagements untersuchen ebenfalls RUSSEL und RUSSEL (2010). Mit ihrer Studie wollen sie herausfinden, ob geographische Gegebenheiten einen Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten von Konsumenten ausüben. Dazu führen sie drei Studien durch: In der ersten Studie stellen sie fest, dass Konsumenten inländische CSR-Maßnahmen gegenüber ausländischen bevorzugen. Dieser Effekt wird moderiert durch den sog. »sense of global identity« der Konsumenten (RUSSEL & RUSSEL, 2010, S. 65), d.h. ein gering ausgeprägter »sense of global identity« führt zu einer Bevorzugung inländischer CSR-Maßnahmen. Die zweite Studie zeigt den Effekt der Lokalpräferenz erneut, wenn die Konsumenten befragt werden, ob sie unternehmerische gesellschaftliche Verantwortungsübernahme in ihrer Heimatregion oder einer anderen Region bevorzugen würden. Die dritte Studie stellt schließlich fest, dass die Begünstigung von CSR-Aktivitäten in der eigenen Stadt gegenüber einer anderen Stadt »depends on the salience and level of consumers' superordinate group identity« (RUSSEL & RUSSEL, 2010, S. 65). Alle drei Untersuchungen belegen die Bedeutung von (organisationaler) Identifikation im Zusammenhang mit CSR.

Die Studie von PÉREZ (2009) widmet sich der Vermittlerrolle von Konsumenten-Identifikation im Kontext von CSR. Der Autor untersucht den direkten und indirekten Einfluss von mit einem gesellschaftlich verantwortungsvoll agierenden Unternehmen identifizierten (potentiellen) Konsumenten auf die Kaufabsicht. Dazu werden die beiden affektiven Variablen Einstellung und Commitment in Betracht gezogen. Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass CSR-basierte C-C Identifikation die Kaufabsicht über die Vermittler Unternehmens-Einstellung und organisationales Commitment beeinflusst (PÉREZ, 2009).

Der Überblick über die für den relevanten Untersuchungsbereich vorliegenden Forschungsarbeiten macht deutlich, dass unternehmerische CSR prinzipiell in der Lage ist, die organisationale Identifikation von Stakeholdern zu beeinflussen und darüber Einfluss auf das Verhalten von (potentiellen) Kunden und Mitarbeitern auszuüben. Gleichzeitig zeigt sich, dass dabei in der Forschung wenig zwischen Stakeholdergruppen unterschieden wird (CHUN & DAVIES, 2006).¹³² In der nachfolgenden Übersicht (vgl. Tabelle 6) werden die diskutierten Studien inklusive ihrer untersuchten Variable(n) und den dazugehörigen Kernergebnissen in der gebotenen Knappheit überblickshaft und zusammenfassend für die Stakeholdergruppe der Konsumenten bzw. Kunden dargestellt:

132 Entsprechend rar bis kaum vorhanden sind daher auch Studien, die sich auf die Stakeholdergruppe der Mitarbeiter beziehen.

Tabelle 6: Erkenntnisbeiträge ausgewählter Studien hinsichtlich der Wirkung von CSR auf die Identifikation mit einem Unternehmen bei Konsumenten bzw. Kunden

Quelle	Variable	Ergebnisse	Anmerkungen
SEN & BHATTACHARYA (2001)	Bericht über unternehmensseitige CSR-Maßnahmen	CSR allgemein hat einen positiven Einfluss auf die Identifikation, die wiederum zu einer positiven Unternehmens-Evaluation führt	
MARIN, RUIZ & RUBIO (2009)	CSR-Maßnahmen allgemein	CSR allgemein erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen	weiterer Einflussfaktor: Unternehmens-Evaluation (positive Unternehmens-Evaluation führt zu gesteigerter Loyalität)
SEN, BHATTACHARYA & KORSCHUN (2006)	Corporate Giving	durch vorh. CSR werden CSR-Assoziationen gebildet, die positiven Einfluss auf die Unternehmens-Einstellung und die Identifikation ausüben	positiver Einfluss der CSR-Assoziationen auch im Bereich Konsumabsicht
LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT & BRAIG (2004)	Corporate Philanthropy	CSR allgemein erhöht die Identifikation, diese wiederum die Loyalität	parallel: Direkte Verbindung von CSR zu erhöhter Loyalität nachgewiesen
REED, AQUINO & LEVY (2007)	Corporate Giving/ Volunteering	Identifikation mit Unternehmen	bei Konsumenten mit hohem sozialen Bewusstsein erhöht Corporate Giving/ Volunteering die Ident. mit dem Unternehmen
RUSSELL & RUSSELL (2010)	CSR-Maßnahmen (lokal vs. global)	lokale CSR wirkt stärker auf die Identifikation als globale CSR	auch: Positive Auswirkungen von CSR auf die Kaufabsicht (lokal stärker als global)
PÉREZ (2009)	CrM-Botschaft ¹³³	CSR erhöht die Unternehmens-Identifikation, die sich wiederum in gestärkter Verbundenheit und Kaufabsicht ausdrückt	

Quelle: Eigene Darstellung.

133 Cause-Related Marketing (CrM) ist ein Marketinginstrument, das den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung mit einem guten, sozialen Zweck verbindet (OLOKO & BALDERJAHN, 2009).

Der Literaturüberblick zeigt, dass eine starke Wahrnehmung von CSR grundsätzlich zu einer gesteigerten Identifikation mit dem Unternehmen führen kann. Dennoch ist zu beobachten, dass die Forschungslage zu CSR und Identifikation im Bereich der Stakeholdergruppe der Konsumenten um einiges stärker ausgeprägt ist, als bei unternehmensinternen Stakeholdergruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte).¹³⁴ Mitarbeiter bzw. Führungskräfte als unternehmensinterne Stakeholdergruppen werden insbesondere von TURBAN und GREENING untersucht (GREENING & TURBAN, 2000; TURBAN & GREENING, 1996). Dabei fokussieren sie ihre Forschung auch auf die Wirkung von CSR im Rahmen der Arbeitgeberwahl und gehen der Frage nach, inwiefern CSR dazu beitragen kann, Rekrutierungsmaßnahmen zu unterstützen. Im Einklang mit dem generellen Mangel an Erkenntnissen zu arbeitnehmerbezogenen Wirkungen unternehmerischer sozialer Aktivitäten stellen TURBAN und GREENING entsprechend fest, »additional research is needed at the individual level of analysis to investigate the importance of CSR (...)« (TURBAN & GREENING, 1996, S. 669).

Insgesamt lässt sich – Bezug nehmend auf die referierten Studien und unter besonderer Berücksichtigung des Kontexts der SIT – erst einmal generell vermuten, dass die Wirkungen von CSR und speziell der verschiedenen CSR-Elemente Ökonomie, Ökologie und Soziales bei internen und externen Stakeholdergruppen vorhanden sind. Ein entsprechender Wirkungszusammenhang scheint in beiden Gruppen existent zu sein, ist jedoch stakeholderspezifisch zu betrachten. Mögliche Unterschiede können daraus resultieren, dass das Informationsniveau bei Mitarbeitern als unternehmensinterne Stakeholdergruppe aufgrund der engeren und existentielleren Verbindung mit dem Unternehmen in der Regel höher sein sollte als bei externen Stakeholdergruppen, wie bspw. bei (potentiellen) Kunden.

Alle bis dato referierten Studien zum Wirkungszusammenhang von CSR und Identifikation betrachten den Faktor CSR, ohne dabei auf die drei entlang der Triple Bottom Line hergeleiteten Ausprägungsbereiche separat einzugehen. Auch wenn die Analyse eines allgemeinen Einflusses von CSR auf die Identifikation informativ ist, sind darüber hinaus die Wirkungen der einzelnen CSR-Elemente von theoretischer und praktischer Bedeutung. Da CSR im Kontext dieser Arbeit als multidimensionales Konstrukt mit den Teilaspekten Ökonomie/Wirtschaft, Ökologie/Umwelt und Soziales verstanden wird, interessiert gemäß der Forschungsfragen neben der generellen Wirkung von CSR ebenfalls die Wirkung der einzelnen CSR-Elemente. Aus diesen Überlegungen heraus lassen sich für die avisierte Untersuchung folgende stakeholderspezifischen Hypothesen zur Wirkung der einzelnen CSR-Elemente aufstellen:

134 Zumal unternehmensinterne Stakeholdergruppen datentechnisch um einiges schwieriger zu erfassen sind.

- H₁ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Soziales-Orientierung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (SOZ → ID)
- H₂ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (WIRT → ID)
- H₃ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (UMW → ID)

Gute und damit glaubwürdige CSR-Engagements stehen stets im engen Zusammenhang mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung des Unternehmens. Um die Bedeutung des Produkts bzw. der Produktbewertung seitens der Stakeholder zu unterstreichen, findet eine explizite Berücksichtigung bei Reputationsaspekten durch Produkte und Leistungen statt. Folglich nimmt das Produkt bzw. die Bewertung desselben in dem referierten und adaptierten RQ-Modell (ebenso wie die CSR-Dimension) die Rolle als Element der Unternehmensreputation ein. Gute Produkte (bzw. Dienstleistungen) sind dabei eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Entstehung von guter Reputation (FOMBRUN, 2001, S. 24).¹³⁵

Aufgrund dieser besonderen Rolle des Produkts ist auch ein Einfluss der Produktbewertung auf die organisationale Identifikation zu vermuten (PÉREZ, 2009). V.a. die Wahrnehmung der (Qualität der) Produkte (bzw. Dienstleistungen) des Unternehmens trägt maßgeblich zum Erscheinungsbild und somit zur stakeholder-spezifischen Identifikation oder Nicht-Identifikation bei (ZIMMERMANN, FALKNER & MÜLLNER, 2003).

Organisationen bieten ihren Stakeholdern unweigerlich die Möglichkeit sich mit unterschiedlichen Aspekten der Unternehmung zu identifizieren. So ist in der Studie von ZIMMERMANN, FALKNER und MÜLLNER (2003) nachzulesen, dass sich v.a. unternehmens-interne Stakeholdergruppen (Mitarbeiter) sehr stark mit dem Produkt, das sie fertigen bzw. vertreiben, identifizieren. Ein Teilnehmer der dort durchgeführten qualitativen Studie formuliert es so: »Ansonsten, so lange du dich auf das Produkt konzentrierst und sagst: Ich baue gerne XXX und du darfst

135 Dies ist gerade im Untersuchungsfeld der Automobilindustrie von enormer Bedeutung: Die Mehrzahl der produzierten Fahrzeuge deutscher Hersteller wird an Kunden veräußert, die bereits ein Automobil besitzen (VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE, 2014). Dies verdeutlicht die enorme Herausforderung, vor der die Hersteller stehen. Die Nachfrager stützen ihre Kaufentscheidung infolge der Homogenisierung der technisch-funktionalen Basiseigenschaften der Automobile und aufgrund der offensiven Modellpolitik vermehrt auf Integrationsleistungen. Dazu gehören ausdrücklich die Reputation und die dort integrierte CSR-Dimension (TIETZE, 2003, S. 7).

XXX bauen, bist du da nicht falsch, egal welches Schild über der Tür hängt« (ZIMMERMANN, FALKNER & MÜLLNER, 2003, S. 19).

Bei Konsumenten beschreibt die organisationale Identifikation den Punkt, an dem objektiv wahrgenommene Produkteigenschaften mit den subjektiven Gefühls- und Erfahrungswerten vereint werden (DANNENBERG, 2003, S. 88). Wenn Unternehmen Produkte am Markt positionieren, jene Produkte von den entsprechenden Zielgruppen wahrgenommen werden und jene Zielgruppen wiederum Vorteile bzw. Nutzen daraus ableiten, signalisiert das Unternehmen unweigerlich gegenüber seinen Stakeholdern, dass es ihre Bedürfnisse versteht und »wie sie« ist (BHATTACHARYA et al., 2009). Dadurch entsteht organisationale Identifikation. Entsprechend beschreibt eine hohe Identifikation nicht nur die Beziehung zwischen Unternehmen und (potentiellem) Kunden (BERGER et al., 2006; MAIGNAN & FERRELL, 2004; SEN & BHATTACHARYA, 2001), sondern auch gegenüber Mitarbeitern (KIM et al., 2010).

Ein anderer Grund, warum sich Stakeholder mit Unternehmen identifizieren, wird in der Selbstpositionierung der Unternehmen gesehen. Dabei ist v.a. die wahrgenommene organisationale Attraktivität entscheidend: »People identify with organizations with which they believe, or with which they want to believe, that they share common traits and that provide for a sense of self-enhancement« (LICHTENSTEIN et al., 2004, S. 17). Entsprechend versuchen sich Unternehmen in einer maximal-attraktiven und positiven Art und Weise gegenüber ihren Stakeholdern darzustellen, um die organisationale Identifikation zu erhöhen. Zu den Aspekten dieser Darstellung gehört u.a. gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln (CSR-Engagements), aber auch die Produktbewertung.¹³⁶ Verbraucher werden schlussfolgern, dass es seitens der Unternehmung bestimmte wünschenswerte Eigenschaften gibt, die mit ihrem Selbstwertgefühl in Einklang stehen. Dies führt dazu, dass »consumers are more prone to identify with the corporation; in so doing, they behave in a manner that supports the corporation's goals« (LICHTENSTEIN et al., 2004, S. 17). Insofern ist auch von einem Einfluss der Produktbewertung auf die organisationale Identifikation auszugehen (BROWN & DACIN, 1997; DRUMWRIGHT, 1994; SEN & BHATTACHARYA, 2001; BHATTACHARYA et al., 2009), sodass auf Basis der vorangestellten Überlegungen folgende Hypothese abgeleitet werden kann:

H₄ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktwahrnehmung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (PROD → ID)

136 Im Idealfall sind diese beiden Felder sogar eng verknüpft bzw. bedingen sich gegenseitig.

2.3.3.2 CSR und wahrgenommenes organisationales Commitment

Der Zusammenhang zwischen CSR und dem wahrgenommenem organisationalem Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen ist bisher wenig untersucht. Dies liegt daran, dass zwar die Anzahl empirischer Studien im CSR-Feld seit den 1980er Jahren kontinuierlich zugenommen hat (vgl. Kapitel 2.1.1 und 2.1.2), gleichzeitig jedoch verhältnismäßig wenige dieser Studien den Fokus darauf legen, wie CSR das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen beeinflusst (TURKER, 2009). Es ist festzustellen, dass sich die meisten Untersuchungen auf das etabliertere Konzept des organisationalen Commitments fokussieren. Die Erweiterung der konsensualisierten Konzeptualisierung von organisationalem Commitment hin zu wahrgenommenem organisationalem Commitment (vgl. Kapitel 2.3.2.2) und die damit einhergehenden Wirkungen wurden bis dato nicht bzw. nur vereinzelt untersucht. Basierend auf jener vorgenommenen Ableitung des wahrgenommenen organisationalen Commitments als Erweiterung des organisationalen Commitments geht der Forscher davon aus, dass eine gewisse Parallelität der von CSR(-Engagements) ausgehenden Wirkungen in Bezug auf organisationales und wahrgenommenes organisationales Commitment zu erwarten ist. Insofern wird in den nachfolgenden Ausführungen ein Verständnis davon erarbeitet, wie sich CSR-Engagements in Bezug auf das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber eines Unternehmens verhalten.

Zunächst sei angemerkt, dass die Entstehung von organisationalem Commitment in Verbindung mit allen Merkmalen steht, die eine Tätigkeit interessant und wertvoll erscheinen lassen. Dazu gehört auch das CSR-Engagement eines Unternehmens (VAN DICK, 2004b, S. 5). Organisationales Commitment entwickelt sich dabei im Sinne einer austauschbasierten Beziehung zwischen Individuum und Organisation (MAEL & ASHFORT, 1992, S. 112; PRATT, 1998, S. 189). Die organisationspsychologische Commitment-Forschung beschreibt organisationales Commitment als weitere Form der Verbindung zwischen Individuum und Organisation (WELLER, 2003, S. 77-81; MATHIEU & ZAJAC, 1990).¹³⁷ Nicht selten nehmen Menschen beachtliche Anstrengungen auf sich, um etwas für eine Organisation zu leisten, mit welcher sie sich in einer bestimmten Art verbunden fühlen (ASHFORTH & MAEL, 1989, S. 22; PRATT, 1998, S. 192).

Die vorhandenen Studien im Feld des organisationalen Commitments lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen. So sind zunächst Studien existent, die den Einfluss von CSR auf zukünftige Arbeitnehmer untersuchen (ALBINGER &

137 Das in der Commitment-Forschung beschriebene organisationale Commitment wird als weitere Form der Verbindung zwischen Individuum und Organisation betrachtet, da auch die organisationale Identifikation eine Form der Verbindung zwischen Individuum und Organisation darstellt.

FREEMAN, 2000; BACKHAUS et al., 2008; GREENING & TURBAN, 2000; TURBAN & GREENING, 1996). Die Ergebnisse dieser Studien können darin zusammengefasst werden, dass CSR eine gute Reputation schafft und dadurch für das Unternehmen die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht. CSR stärkt demnach die Vertrauenswürdigkeit der Organisation für Arbeitssuchende, die bisher noch keine Schnittstelle mit dem Unternehmen hatten (VISWESVARAN et al., 1998). GREENING und TURBAN (2000) beziehen sich bei der Erklärung dieses Zusammenhangs in ihrer Arbeit auf die SIT und deuten an, dass das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens Signale an interessierte Bewerber sendet, wie es sich anfühlen könnte für jene Firma zu arbeiten.

Die Studien der zweiten Kategorie beschäftigen sich mit dem Einfluss von CSR-Aktivitäten auf gegenwärtige Mitarbeiter des Unternehmens (BRAMMER et al., 2007; MAIGNAN et al., 1999; PETERSON, 2004; RIORDAN et al., 1997; RUPP et al., 2006; VISWESVARAN et al., 1998). So diskutieren RIORDAN et al. (1997) den Einfluss der CSR-Performance des Unternehmens auf das wahrgenommene Image, Einstellungen und mögliches Verhalten von Mitarbeitern, während VISWESVARAN und Kollegen (1998) die Verbindung zwischen CSR und kontraproduktivem Verhalten von Mitarbeitern betrachten. In der Studie von MAIGNAN et al. (1999) wird gezeigt, dass marktorientierte und humanistische Kulturen zu proaktiver CSR neigen, was wiederum mit einem erhöhten Level an organisationalem Commitment, Kundenbindung und Geschäftserfolg zusammenhängt. Neben den zitierten Studien liefert PETERSON (2004) einen eindeutigen empirischen Nachweis für den Zusammenhang zwischen der mitarbeiterseitigen Wahrnehmung von CSR und organisationalem Commitment. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass ein hohes Maß an CSR mit einem hohen Maß an organisationalem Commitment einhergeht. Dies konnte insbesondere bei Personen mit einer starken sozialen und gesellschaftlichen Orientierung nachgewiesen werden. BRAMMER et al. (2007) forscht in derselben Richtung wie PETERSON (2004) und stellt ebenfalls fest, dass sich gesellschaftlich verantwortungsvolles Verhalten von Unternehmen positiv auf das organisationale Commitment auswirkt. Ein weiterer Effekt ist, dass Individuen folglich Stolz entwickeln, da sie sich als Teil einer gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnden Unternehmung sehen. Dies beeinflusst wiederum die Arbeitseinstellung positiv (ASHFORTH & MAEL, 1989; BRAMMER et al., 2007; DUTTON et al., 1994; MAIGNAN & FERRELL 2001; PETERSON, 2004).

Diese Forschungsergebnisse legen nahe, dass die mitarbeiterseitige Wahrnehmung zum CSR-Engagement des Unternehmens in Bezug auf die Wirkung von CSR auf das organisationale Commitment entscheidend ist. Jene mitarbeiterseitige Wahrnehmung zum generellen CSR-Engagement des Unternehmens basiert maßgeblich auf unternehmensinternen und -externen Informationsquellen (v.a. im Bereich der Medien), sowie auf den persönlich gemachten Erfahrungen

innerhalb des Unternehmens (GILLY & WOLFENBARGER, 1998; MAIGNAN & FERRELL, 2001). Auch die Signaling-Theorie (JENSEN & MECKLING, 1976), die sich mit Informationsdefiziten beschäftigt, die bspw. mittels durch CSR kommunizierte Informationen über die gesellschaftlichen Normen und Wertvorstellungen des Unternehmens überwunden werden könnten, liefert in diesem Zusammenhang wichtige Hinweise. So kann sich auf Basis der spezifischen Signale eines gesellschaftlich engagierten Unternehmens eine Bindung zu diesem Unternehmen entwickeln.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ein hohes bzw. stark ausgeprägtes Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen die positive Arbeitsplatzzufriedenheit unterstützt und Raum gibt zur Integration gesellschaftlicher Themen (Umweltschutz, Entwicklung der Gesellschaft, etc.) in den Arbeitsalltag. Denn wenn Mitarbeiter ihr eigenes Unternehmen als gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnd erleben, steigt das Zugehörigkeitsgefühl (BRAMMER et al., 2007; SMITH et al., 2001). Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang davon auszugehen, dass ein im CSR-Bereich engagiertes Unternehmen dadurch den Arbeitsalltag mit seinen Tätigkeiten für seine Mitarbeiter insgesamt angenehmer gestaltet, da es diesen in einen ethischen und damit gesellschaftlich relevanten Kontext setzt. Außerdem werden durch eine grundlegende unternehmerische CSR-Orientierung die Tätigkeiten der Mitarbeiter in sichtbare Vorgänge übersetzt (MAIGNAN et al., 1999). Dies alles fördert wie beschrieben die Entstehung von organisationalem Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen auf der Grundlage von CSR.

Im Zusammenhang dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass unternehmerische CSR-Engagements in der Lage sind, die theoretisch postulierten Effekte in Bezug auf organisationales Commitment auszulösen. Gleichzeitig wird angenommen, dass eine gewisse Übertragbarkeit vorhanden ist, wenn es nicht nur um organisationales Commitment, sondern um das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen geht (vgl. Kapitel 2.3.2.2). Diese zusammenfassenden Erkenntnisse werden betrachtet für alle untersuchten Stakeholdergruppen. Dazu gehören einerseits (potentielle) Kunden, die im Kontext der Untersuchung den Zusammenhang zwischen CSR und organisationalem Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen auf der Grundlage ihrer individuellen Wahrnehmung bewerten. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter des untersuchten Unternehmens ihre grundsätzliche Wahrnehmung des wahrgenommenen organisationalen Commitments darüber äußern, wie committed andere Mitarbeiter (d.h. im vorliegenden Fall Kollegen) sind. Gemäß dem Verständnis dieser Arbeit handelt es sich bei Mitarbeitern also um die Wahrnehmung des organisationalen Commitments der anderen Mitarbeiter (und nicht um das eigene Commitment).

Basierend auf der Reflektion der dargestellten Forschungen und auf Basis der Tatsache, dass Mitarbeiter stolz sind, sich mit einem Unternehmen mit einer guten Reputation verbunden zu sehen (ASHFORTH & MAEL, 1989; DUTTON et al., 1994; MAIGNAN & FERRELL, 2001), wird ein positiver Zusammenhang zwischen CSR und dem wahrgenommenen organisationalen Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen vermutet. Entsprechend lassen sich für die vorliegende Untersuchung drei weitere stakeholderspezifische Hypothesen zur Wirkung der einzelnen CSR-Elemente in Bezug auf das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen ableiten:

- H₅ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Soziales-Orientierung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (SOZ → ORC)
- H₆ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (WIRT → ORC)
- H₇ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (UMW → ORC)

Die Analyse des Einflusses der einzelnen CSR-Elemente auf das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen erscheint nicht nur informativ, sondern ist von theoretischer und praktischer Bedeutung. Für Unternehmen ist es zunehmend schwieriger, eine nachhaltige Bindung ihrer Mitarbeiter an die Organisation zu gewährleisten, da die Organisation per se durch steten Wandel, Fusionen und Akquisitionen, Globalisierungstendenzen und Arbeitsplatzverlagerungen gekennzeichnet ist (VAN DICK, 2004b, S. 77).¹³⁸ Daher reicht eine rein austauschbasierte Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen nicht (mehr) aus, sodass neben der Berücksichtigung monetärer Interessen vielmehr grundsätzliche menschliche Bedürfnisse in den Fokus der Betrachtung gerückt werden müssen. Hierzu zählt das Bedürfnis nach verantwortlichem gesellschaftlichem Handeln, das auch durch eine entsprechende CSR-Orientierung des Unternehmens angesprochen werden kann. CSR stellt sodann einen bedürfnisba-

¹³⁸ Während man früher problemlos vom »lebenslangen Arbeitsverhältnis« sprechen konnte, sehen sich Unternehmen heutzutage mit einer ständig steigenden Kündigungsbereitschaft konfrontiert.

sierten Prozess dar, der für eine nachhaltigere Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen im Sinne des organisationalen Commitments sorgen kann. Das Wissen um die einzelnen CSR-Elemente erscheint somit zentral und muss an dieser Stelle um die Komponente des Produkts bzw. der Produktbewertung erweitert werden, da im Kontext der vorliegenden Untersuchung CSR ganzheitlich als Element der Unternehmensreputation betrachtet wird.

Die Rolle des Produkts (bzw. der Dienstleistung) des Unternehmens und die Bewertung desselben bei internen und externen Stakeholdern wurde bereits an anderer Stelle diskutiert (vgl. Kapitel 2.3.3.1). Dabei wurde insbesondere gezeigt, dass das Produkt bzw. die Bewertung desselben ein bedeutendes Element der Unternehmensreputation ist. Gute Produkte (und Dienstleistungen) sind eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Entstehung von guter Reputation (FOMBRUN, 2001, S. 24) – und deshalb eng verknüpft mit einer ganzheitlichen Konzeptualisierung von CSR. Genauso wie für die organisationale Identifikation ist aus dieser besonderen Rolle des Produkts heraus auch ein Einfluss der Produktbewertung auf das wahrgenommene organisationale Commitment zu vermuten. V.a. die Wahrnehmung der (Qualität der) Produkte (bzw. Dienstleistungen) des Unternehmens trägt maßgeblich zum Erscheinungsbild und somit zur stakeholderspezifischen Verbundenheit v.a. bei Mitarbeitern bei (ZIMMERMANN, FALKNER & MÜLLNER, 2003). Es ist daher anzunehmen, dass unternehmensexterne und -interne Stakeholder diesen Zusammenhang annehmen bzw. wahrnehmen.

Bezug nehmend auf die SIT und die Signaling Theorie, sowie im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung für die mitarbeiterspezifische bzw. kundenspezifische Produktbewertung kann an dieser Stelle nachstehende Hypothese im stakeholder-mospezifischen Kontext postuliert werden:

H₈ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktwahrnehmung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (PROD → ORC)

2.3.4 *Wirkungen von CSR, organisationaler Identifikation und wahrgenommenem organisationalen Commitment auf Verhaltensabsichten*

2.3.4.1 *Wirkungen von CSR und organisationaler Identifikation auf die Kaufabsicht*

Gemäß dem Ansatz dieser Arbeit sollen nicht nur die Wirkungen von CSR auf die organisationale Identifikation bzw. das wahrgenommene organisationale Commitment stakeholderspezifisch betrachtet werden, sondern auch eine gleich-

zeitige Prüfung der Wirkungen derselben auf das Verhalten unternehmensinterner und –externer Stakeholder durchgeführt werden. Dabei wird an dieser Stelle zunächst der Fokus auf die Kaufabsicht gelenkt.

Im Bereich der Verhaltensforschung wurde keinem anderen Verhaltenskonstrukt ein vergleichbar hohes Maß an Aufmerksamkeit gewidmet wie der Einstellung von Individuen gegenüber einem bestimmten Einstellungsobjekt (GEISE, 1984, S. 27-30; HOMBURG & KROHMER, 2006, S. 40-42; KROEBER-RIEL & WEINBERG, 2003, S. 168-171; NIESCHLAG, DICHTL & HÖRSCHGEN, 2002, S. 594; TROMMSDORFF, 1975, S. 7-9 & 2004, S. 158). Der vermutete Beziehungszusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten wurde bereits früh geäußert (MEINEFELD, 1977). Schon 1975 fanden FISHBEIN und AJZEN im Rahmen ihrer Literaturanalyse über 500 unterschiedliche Ansätze zur Messung von Einstellungen (FISHBEIN & AJZEN, 1975). Dass das Einstellungskonzept eines der bedeutendsten der modernen Sozialpsychologie darstellt (ALLPORT, 1954; u.a.), liegt im eigentlichen Ziel der Psychologie begründet, Verhalten zu erforschen. Von Einstellungen wird angenommen, dass sie – und das erklärt auch die Bedeutung des Einstellungskonstrukts in den angewandten Wissenschaften – Verhalten beeinflussen (STAHLBERG & FREY, 1992, S. 144).¹³⁹ Ohne die Diskussion in der sozialpsychologischen Forschung über die Vorhersagbarkeit von Verhalten unterschätzen zu wollen, wird an dieser Stelle auf die sehr allgemein gehaltene und im Marketing-Kontext weit verbreitete Definition des Einstellungsbegriffs von TROMMSDORFF (2004) verwiesen, der den Verhaltensaspekt betont. Er definiert Einstellungen »als Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren« (TROMMSDORFF, 2004, S. 159).¹⁴⁰ Da

139 Die lange und teilweise heftig ausgebreitete Diskussion, wie und ob Einstellungen Verhalten vorhersagen können, sei an dieser Stelle ausgeblendet. Hier sei lediglich auf die klassische Studie von LAPIERE (1934) und die Metaanalyse von WICKER (1969) verwiesen. Die Forschung zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung findet sich zusammengefasst bei EAGLY und CHAIKEN (1993).

140 Die Spannweite von Einstellungsdefinitionen reicht vom sog. Dreikomponentenmodell (ROSENBERG & HOVLAND, 1960) bis hin zu eindimensionalen Definitionsansätzen (FISHBEIN & AJZEN, 1975). Über die Zeit haben sich zahlreiche Beschreibungen und Definitionen des Konzepts der Einstellung entwickelt. (z.B. EAGLY & CHAIKEN, 1993; SARNOFF, 1960; ALLPORT, 1935; KRECH, CRUTCHFIELD & BALLACHEY, 1962; THURSTONE & CHAVE, 1929). ROSENBERG und HOVLAND (1960) schlagen als Vertreter des sog. Dreikomponentenansatzes eine breitere Definition vor, wenn sie Einstellung als »predispositions to respond to some class of stimuli with certain classes of response« verstehen (ROSENBERG & HOVLAND, 1960, S. 3) und drei miteinander korrespondierende Klassen von Reaktionen (affektiv (Gefühle), kognitiv (Meinungen) und konativ (Verhalten)) unterscheiden, wonach eine Vorhersage des Verhaltens aus der Einstellung möglich sei (FISCHER & WISWEDE, 2009, S. 285). Aufgrund mangelhafter empirischer Verifikation (AJZEN & FISHBEIN, 2005, S. 174-177; EAGLY & CHAIKEN, 1998, S. 296; FISCHER & WISWEDE, 2009, S. 324-325; GÜTTLER, 2003, S. 192-193) entwickelten sich in der Folge vermehrt Einstellungsdefinitionen unter Ausschluss der konativen Komponente. Dazu gehören der Zwei-Komponenten-Ansatz von STROEBE (1980) und vielmehr noch

TROMMSDORFFS Beschreibung von Einstellung primär eine Absicht beschreibt, erfolgt an dieser Stelle der ergänzende Bezug zu der bereits im Kontext dieser Arbeit dargestellten Definition von Einstellung nach EAGLY und CHAIKEN (1993), die den Fokus auf die Bewertung legt (vgl. Kapitel 2.2.1). Einstellung wird dort als psychologische Tendenz verstanden, die sich in graduell befürwortenden oder ablehnenden Bewertungen eines Einstellungsobjekts ausdrückt.

Zur Untersuchung stakeholder-spezifischen Verhaltens bietet es sich an, auf das Konstrukt der Kaufabsicht als eine für beide zu untersuchenden Stakeholdergruppen zentrale Verhaltensweise und für den Unternehmenserfolg relevante Zielgröße zurückzugreifen. Die Kaufabsicht gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich ein Individuum für den Kauf eines bestimmten Produkts oder einer Dienstleistung entscheiden wird. In der Literatur werden dabei zahlreiche Einflussfaktoren der Kaufabsicht untersucht, wie z.B. Preis, Kaufsituation, soziodemographische Merkmale, der Einsatz dekorativer Modelle, Präsenster (Stars, Experten oder Unternehmensrepräsentanten), sowie Personen aus der Zielpopulation in Konsumentensituationen (TROMMSDORFF, 2009, S. 223). Jene Konzeptualisierung der Kaufabsicht fordert von den Probanden, sich die Kaufsituation mit all ihren Facetten zu vergegenwärtigen: »Das Konstrukt drückt somit nicht nur die Wertschätzung aus, die ein Individuum einem Produkt entgegenbringt, sondern auch die subjektive Beurteilung der gesamten Verhaltenssituation« (NIESCHLAG, DICHTL & HÖRSCHGEN, 2002, S. 599). In der Literatur sind in Bezug auf die Verhaltenssituation zwei Begriffsauffassungen differierender Reichweite zu unterscheiden (KROEBER-RIEL & WEINBERG, 2003; SCHNEIDER, 2006): Im engeren Sinne wird – den Ausführungen von KROEBER-RIEL und WEINBERG (2003) folgend – »das Verhalten der Menschen beim Kauf von wirtschaftlichen Gütern« (KROEBER-RIEL & WEINBERG, 2003, S. 3) beschrieben. Demgegenüber steht das Begriffsverständnis im weiteren Sinne, das allgemein als »das Verhalten der ›Letztverbraucher‹ von materiellen und immateriellen Gütern, also auch [als] das Verhalten der Kirchgänger, Wähler, Patienten usw.« (KROEBER-RIEL & WEINBERG, 2003, S. 3) definiert wird.¹⁴¹ Die vorliegende Arbeit bezieht sich in ihren Ausführungen stets auf die engere Begriffsauffassung, da dies die dem unternehmerischen Zwecke näherstehende und zweckdienlichere Betrachtung darstellt.

eindimensionale Ansätze. Beim eindimensionalen Ansatz stellt die Einstellung nur die affektive Komponente dar. Meinungen (kognitive Komponente) liegen in der Logik dieses Ansatzes der Einstellung zugrunde und das Verhalten bzw. die Verhaltensabsicht (konative Komponente) wird als von der Einstellung beeinflusst betrachtet (FISHBEIN & AJZEN, 1975). Gemein ist dem Dreikomponentenmodell mit dem eindimensionalen Ansatz der Aspekt der Bewertung als entscheidendes Merkmal von Einstellungen (AJZEN & FISHBEIN, 1977, S. 889). Bewertungen sind »general evaluations people hold in regard to themselves, other people, objects, and issues« (PETTY & CACIOPPO, 1986, S. 4).

141 Dieses Verständnis basiert weitestgehend auf den Ansätzen des Generic- und Meta-Marketing (SCHNEIDER, 2006, S. 27).

Da gemäß der angeführten Ausführungen ein offensichtlicher Zusammenhang zwischen der Produktbewertung und der Kaufabsicht anzunehmen ist bzw. das Produkt an sich entscheidend für die Stärke der Kaufabsicht zu sein scheint, soll dieser Zusammenhang auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit stakeholder-spezifisch untersucht werden:

H₉ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktbewertung, desto höher ist die Kaufabsicht. (PROD → KABS)

Auf Stakeholderseite stellt das Bewusstsein von unternehmerischen CSR-Aktivitäten hinsichtlich der ökonomischen Wirkungen von CSR auch die Voraussetzung für die in Kapitel 2.1.4 beschriebenen verhaltensrelevanten Wirkungen gegenüber einem Unternehmen bzw. seinen Produkten dar (DUONG DINH, 2011). Der Einfluss von CSR auf das Kaufverhalten (potentieller) Kunden wurde in den Untersuchungen von SEN und BHATTACHARYA (2001) mit einer ganzen Reihe von Variablen dargelegt (u.a. vorhandene Information über CSR-Engagement(s), Produkteigenschaften, Produktqualität) und in der Folge mit weiteren Forschungen zum Verhältnis von unternehmerischen CSR-Engagements und Konsumentenverhalten gegenüber Unternehmen untermauert (BROWN & DACIN, 1997; CREYER & ROSS, 1997; ELLEN, MOHR & WEBB, 2000).¹⁴² Der Anteil dieser Forschungen, die sich mit dem Einfluss von CSR auf das Verhalten von Konsumenten beschäftigen, nimmt stetig zu (DU et al., 2007). BROWN und DACIN (1997) weisen genau wie CREYER und ROSS (1997) nach, dass vorhandene CSR dabei einen Einfluss auf das Konsumentenverhalten v.a. im Sinne der Kaufabsicht ausübt.¹⁴³ Folglich ist davon auszugehen, dass vorhandene positive CSR-Engagements den Wert des Produkts auf immaterielle Art und Weise weiter steigern können – denn gute Produkte (und Dienstleistungen) sind bereits eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Entstehung von guter Reputation (FOMBRUN, 2001, S. 24).

Der über die zitierten Studien zum Thema hinweg vorhandene direkte bzw. indirekte Zusammenhang zwischen CSR und Kaufabsicht wird auktorial im Rahmen der vorliegenden Arbeit um zwei Aspekte erweitert: (1) Durch die differenzierte Betrachtung von CSR über die Elemente der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortungsübernahme von Unternehmen soll der prognostizierte Zusammenhang konkret als direkter Zusammenhang untersucht wer-

142 Der Einfluss von CSR auf das Kaufverhalten im Rahmen der zitierten Studien ist von grundsätzlicher Art, da er je nach Studie von verschiedenen Faktoren abhängig ist (Produktqualität, CSR-Informationslevel, Identifikation mit dem Unternehmen, etc.).

143 Demgegenüber stehen Studien, in denen negative Auswirkungen von vorhandenen CSR-Engagements diskutiert werden: CARRIGAN und ATTALLA (2001) zeigen bspw. genauso wie UUSITALO und OKSANEN (2004), dass CSR anscheinend nicht so relevant für Konsumentenentscheidungen zu sein scheint, wie oft behauptet wird.

den. Dadurch sind ggf. Rückschlüsse auf elementspezifische CSR-Wirkungen möglich. (2) Zudem wird an Forschungen angeknüpft, die sich auf CSR-Effekte hinsichtlich spezifischer Stakeholdergruppen beziehen (BROWN & DACIN, 1997; CREYER & ROSS, 1997, ELLEN, MOHR & WEBB, 2000; MURRAY & VOGEL, 1997; OWEN & SCHERER, 1993). Während ein Großteil der vorhandenen Studien die Unternehmenszielgruppe der (potentiellen) Kunden betrachtet, findet hierdurch eine Erweiterung auf die Stakeholdergruppe der Mitarbeiter statt. CSR kann in diesem Zusammenhang dem Unternehmen hilfreich sein, sich positiv von den Wettbewerbern zu differenzieren. Für Mitarbeiter bedeutet dies, dass eine Beschäftigung bei einem gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnden Unternehmen eine organisationale Identifikationsbasis bietet, die als positiv distinkt von anderen Unternehmen empfunden wird (GREENING & TURBAN, 2000; TURBAN & GREENING, 1997).¹⁴⁴ Entsprechend kommen Mitarbeiter, so das Verständnis der vorliegenden Arbeit, gleichermaßen als Zielgruppe für unternehmerische CSR-Aktivitäten in Betracht. In Bezug auf die Produkte des Unternehmens sind sie ebenfalls eine extrem relevante Zielgruppe, da auch sie – in ihrer Rolle als Konsumenten – die Produkte des Unternehmens kaufen können. Insofern lässt sich auch für diese unternehmerische Anspruchsgruppe der Zusammenhang zwischen CSR und Kaufabsicht theoriegeleitet annehmen. Dies führt zu folgenden stakeholder-spezifischen Hypothesen:

- H₁₀ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Soziales-Orientierung, desto höher ist die Kaufabsicht. (SOZ → KABS)
- H₁₁ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto höher ist die Kaufabsicht. (WIRT → KABS)
- H₁₂ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Wahrnehmung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto höher ist die Kaufabsicht. (UMW → KABS)

144 TURBAN und GREENING untersuchen den Einfluss von CSR auf die Attraktivität eines Unternehmens, v.a. bei zukünftigen Mitarbeitern. So wurden in der ersten Studie 189 reale Unternehmen im Rahmen einer schriftlichen Befragung anhand der Dimensionen Umwelt-, Produkt-, Diversity- und Mitarbeiter-Orientierung in Bezug auf ihre organisationale Attraktivität beurteilt (TURBAN & GREENING, 1997). In der Folgestudie wurde wiederum die Attraktivität von Unternehmen in Hinblick auf ihre CSR-Orientierung bewertet – im Unterschied zur ersten Studie allerdings anhand fiktiver Unternehmensbeschreibung (GREENING & TURBAN, 2000). Die Ergebnisse beider Analysen zeigen die herausragende Bedeutung der Kriterien Mitarbeiter- und Umwelt-Orientierung, während sich die Kriterien Produkt- und Diversity-Orientierung als weniger einflussreich in ihrer Wirkung auf die organisationale Attraktivität erwiesen. Zudem konnte in beiden Studien gezeigt werden, dass potentielle Mitarbeiter Unternehmen mit einer hohen CSR-Orientierung als attraktiver bewerten (TURBAN & GREENING, 1997; GREENING & TURBAN, 2000).

Ausgehend davon, dass eine Vielzahl von Faktoren wie z.B. Involvement das menschliche Handeln moderieren, ist es lediglich ansatzweise möglich, Kaufverhalten umfassend zu erklären (MEFFERT, 2000, S. 110). Ein direkter Zusammenhang zwischen unternehmerischen CSR-Engagements und Kaufverhalten kann zwar in Konsumentenbefragungen vereinzelt dargestellt werden, lässt sich jedoch als Einflussfaktor vermutlich auch in der vorliegenden Untersuchung nicht genuin nachweisen. Dazu ist der Zusammenhang von weiteren Konstituenten wie Unterstützungsabsicht, Produktqualität, Fit zwischen Produkt und CSR-Engagement, Preispremium, etc. – und Identifikation abhängig (SEN & BHATTACHARYA, 2004, S. 18).¹⁴⁵

Die Marketing-Literatur identifiziert eine Vielzahl an Determinanten des Kaufverhaltens. Wiederholt wird dabei das Ausmaß beschrieben, in dem eine Person einem Objekt seine Aufmerksamkeit schenkt. Dieser Grad des Involvements geht zurück auf das Involvement-Konzept von KRUGMAN (1965) und beschreibt das Ausmaß der Ich-Beteiligung beim Produktkauf. Dabei wird zwischen sog. High- und Low-Involvement-Käufen unterschieden. Die Automobilkaufentscheidung, auf die sich die im Rahmen dieser Untersuchung zu messende Kaufabsicht bezieht, ist in der Regel mit finanziellen, psychologischen und sozialen (und möglicherweise sogar mit gesundheitlichen) Risiken für den Konsumenten verbunden. Entsprechend zählt das Automobil zu den hedonistischen Produkten, sodass es sich beim Automobilkauf um einen klassischen High-Involvement-Kauf handelt (DIEZ, 2006, S. 45; MEFFERT, 2000, S. 112; NIESCHLAG, DICHTL & HÖRSCHGEN, 2002, S. 1012).¹⁴⁶ Dabei wird gerade bei High-Involvement-Kaufentscheidungen der Identifikation eine entscheidende Rolle zuteil (DIEZ, 2006, S. 49). Die Stärke der Kaufentscheidung wird in erheblichem Maße vom Identifikationsgrad des jeweiligen Individuums mit dem Unternehmen, dessen Reputation, der Marke, Produkt(-reihe), etc. bestimmt.¹⁴⁷

Dass organisationale Identifikation bei den zu betrachtenden Stakeholdergruppen zu einer erhöhten Kaufabsicht zu führen vermag, kann auch auf die SIT zurückgeführt werden (vgl. Kapitel 2.3.1.1). Die SIT geht davon aus, dass sich

145 Während die organisationale Identifikation sowohl für Mitarbeiter als auch für (potentielle) Kunden einen erfolgsentscheidenden Faktor darstellt, ist die Verhaltensabsicht des Kaufs ein speziell für die Stakeholdergruppe der (potentiellen) Kunden entscheidender Faktor in Bezug auf den Unternehmenserfolg. (Potentielle) Kunden tragen zum Erfolg des Unternehmens bei, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und dessen Produkte erwerben.

146 Zu den Eigenschaften von High- und Low-Involvement Käufen liefert TROMMSDORFF eine ansprechende Darstellung (TROMMSDORFF, 2004, S. 56).

147 Der Automobilkauf stellt die zweitgrößte Investitionsentscheidung im Haushalt dar, geschieht daher selten im Leben des Kunden und ist gekennzeichnet durch eine aktive Informationssuche, geringe Persuasion, vergleichende Bewertung vor dem Kauf, viel sozialem Einfluss und einer stark verankerten, intensiven Einstellung auf Konsumentenseite (TROMMSDORFF, 2004, S. 56; DIEZ, 2006, S. 45; MEFFERT, 2000, S. 112; NIESCHLAG, DICHTL & HÖRSCHGEN, 2002, S. 1012).

Personen als Teile von sozialen Kategorien ansehen (ASHFORTH & MAEL, 1989; HOGG & ABRAMS, 1988; TAJFEL & TURNER, 1986; TURNER, 1985). Aus Sicht der SIT wird das Selbstkonzept der Individuen durch ihre Mitgliedschaft in sozialen Organisationen beeinflusst (im Falle der Mitarbeiter ist dies das Unternehmen, für das sie arbeiten) (ASHFORTH & MAEL, 1989; DUTTON et al., 1994). Individuen versuchen, ihr Selbstkonzept durch den Vergleich mit anderen Personen und Gruppen auf- bzw. auszubauen (ASHFORTH & MAEL, 1989; TAJFEL & TURNER, 1986; TURNER, 1985). Vorteilhafte Vergleiche führen zu einem verbesserten Selbstkonzept, ungünstige Vergleiche reduzieren das Selbstwertgefühl. Die Wahrnehmung der organisationalen Identität, sowie die Überzeugungen von Mitgliedern in Bezug auf die »distinctive, central, and enduring attributes of the organization« (DUTTON et al., 1994, S. 233-234; ALBERT & WHETTEN, 1985) beeinflussen die Stärke der Identifikation des Individuums mit einer Organisation. Entsprechend legt die SIT die Hypothese nahe, dass Individuen am glücklichsten sind, wenn sie sich mit Organisationen identifizieren, die einen guten Ruf haben, da sich so ihr Selbstkonzept verbessern wird (MAIGNAN & FERRELL, 2001; TAJFEL & TURNER, 1985). Auch der Kauf bzw. Konsum des vom Unternehmen gefertigten Produktes oder der angebotenen Dienstleistung kann dabei zur Identifikation und somit zur Verbesserung des Selbstkonzepts beitragen. Dabei ist davon auszugehen, dass dies für alle in der vorliegenden Untersuchung relevanten Stakeholder anzunehmen ist. Sowohl bei (potentiellen) Kunden, als auch bei Mitarbeitern sollte organisationale Identifikation die Kaufabsicht positiv beeinflussen, da über das Produkt die Zugehörigkeit zur Organisation ausgedrückt werden kann.

Dieser Effekt kann aus unternehmerischer Sicht gerade in Extremsituationen sehr hilfreich sein. Wenn Kunden stark mit einem Unternehmen verbunden sind, können sie sogar negative Publizität durch verbesserte Verarbeitung der Informationen abtun (AHLUWALIA et al., 2000): Nachdem bspw. die Mercedes-Benz A-Klasse 1997 im sog. Elchtest kippte, war die Premium-Marke dadurch nicht nachhaltig beeinträchtigt. Der Ruf des Unternehmens, also die Assoziationen über die Organisation durch andere Personen außerhalb der Organisation (BROWN et al., 2006), wirkte offenbar als Schutzschild.

Es ist festzuhalten, dass die vorhandenen Forschungsarbeiten in Bezug auf organisationale Identifikation zeigen, dass die Identifikation mit einem Unternehmen neben anderen Wirkungen auch das Kaufverhalten beeinflussen kann (BERGAMI & BAGOZZI, 2000; BROWN et al., 2005, PÉREZ, 2009). Entsprechend ergibt sich folgende Hypothese:

H₁₃ Je stärker die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Identifikation mit dem Unternehmen, desto höher ist die Kaufabsicht. (ID → KABS)

2.3.4.2 Wirkungen von CSR, organisationaler Identifikation und wahrgenommenem organisationalen Commitment auf die Arbeitgeber-Attraktivität

Mit der Ansprache und Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter wird eine der zentralen personalwirtschaftlichen Aufgaben beschrieben. Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels wird dies eine immer relevantere Aufgabe, da sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt verschiebt. Daher wird der Arbeitgeber-Attraktivität eine besondere Wichtigkeit zuteil, um bei potentiellen Bewerbern Interesse am Unternehmen zu wecken und die Organisation im Vergleich zu Wettbewerbern unterscheidbar zu positionieren.¹⁴⁸

Der Begriff der Arbeitgeber-Attraktivität fasst grundsätzlich alle Aspekte zusammen, die die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber ausmachen und einen Arbeitnehmer möglicherweise dazu bewegen, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben. D.h. die Arbeitgeber-Attraktivität einer Organisation bezeichnet zum einen, in welchem Ausmaß es von Außenstehenden als erstrebenswert erachtet wird, ihr als Arbeitnehmer anzugehören und entsprechend zum anderen eine Bewerbung beim Unternehmen in Betracht zu ziehen (GANSSER, 2014). Damit konform definieren TURBAN und KEON (1993, S. 199) die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber (entspricht der Arbeitgeber-Attraktivität), indem sie unter dem Konstrukt die generelle organisationale Attraktivität sowie die Bewerbungsbereitschaft verstehen. In Bezug auf die generelle organisationale Attraktivität sprechen sie folglich von einer Einstellung gegenüber einem Unternehmen oder einer Organisation im Sinne von EAGLY und CHAIKEN (1993) und in Bezug auf die Bewerbungsbereitschaft von einer Verhaltensabsicht. Die Arbeitgeber-Attraktivität geht demnach mit der Motivation einher, im Sinne der Bewerbungsbereitschaft mit der Organisation in eine Beziehung zu treten und in sie einzutreten (vgl. auch ALMAN-SMITH, BAUER & CABLE, 2001, S. 220).

148 Ein Unternehmen, dessen Stakeholder sich mit dem Unternehmen als (potentiellen) Arbeitgeber identifizieren und dessen Mitarbeiter Commitment zugunsten der Organisation entwickeln, scheint auch ein Unternehmen zu sein, das es schafft qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und dauerhaft an sich zu binden. Diese sog. organisationale Attraktivität als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeber-Attraktivität entwickelt sich angesichts der sich weiter verschärfenden Knappheit an qualifiziertem Personal zu einem bedeutungsvollen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen (RYNES & BARBER, 1990, S. 287; SCHWAAB, 2008, S. 199). Vor dem Hintergrund des umkämpften Arbeitsmarktes müssen sich die Unternehmen verstärkt um ihre Arbeitgeber-Attraktivität kümmern. Entsprechend lässt sich die Position des Unternehmens stärken, sodass einem unternehmensspezifischen Fachkräftemangel vorgebeugt werden kann (WRIGHT et al., 1995, S. 276; PFEFFER, 1994, S. 29). Betrachtet man diesen Zusammenhang spezifisch nach Arbeitnehmerpopulationen mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen, fällt auf, dass insbesondere bei Bewerbern mit hohem Qualifikationsstand eine hohe CSR zu einer gesteigerten Identifikation und dadurch zu einer starken Arbeitgeber-Attraktivität führt (ALBINGER & FREEMAN, 2000, S. 250).

In ihrer Studie untersuchen TURBAN und KEON (1993), inwiefern die Persönlichkeitseigenschaften von Selbstwertgefühl (»personality characteristics of self-esteem«) und das Bedürfnis nach Leistung (»need for achievement«) den Einfluss von Unternehmenscharakteristika auf die Anziehungskraft von Unternehmen beim Individuum moderieren. Auf der Grundlage ihrer Ergebnisse schlussfolgern sie, dass die Unternehmensgröße die Attraktivität des Unternehmens beeinflusst in Abhängigkeit des hohen oder niedrigen Bedürfnisses nach Leistung auf Seiten des Individuums (TURBAN & KEON, 1993).

Um die Attraktivität bzw. Anziehungskraft von Unternehmen genauer zu verstehen, hilft ein Blick in die Forschung. TURBAN und KEON (1993) nutzen in ihrer Studie die interaktionistische Perspektive (»interactionist perspective«), um die Anziehungskraft von Unternehmen zu untersuchen. Andere Autoren gehen davon aus, dass Menschen sich in ihrer Anziehungskraft auf bestimmte organisatorische Merkmale hin unterscheiden. SCHNEIDER (1987) geht bspw. davon aus, dass sich unterschiedlich geartete Menschen zu unterschiedlichen Unternehmen hingezogen fühlen. CHATMAN (1989) wiederum schreibt, dass Menschen Unternehmen attraktiv finden, denen sie gewisse Werte und Normen zuschreiben. PERVIN (1989) stellt fest, dass das Verhalten von Individuen von den eigenen persönlichen Zielen und der Wahrnehmung der Möglichkeiten zur Erreichung derselben beeinflusst ist. Festzuhalten bleibt, dass die Zusammenschau der Erkenntnisse unterstreicht, dass ein grundlegendes Verständnis der Beziehung zwischen Individuum und Organisation die Basis bildet, um organisationale Attraktivität bzw. Arbeitgeber-Attraktivität zu verstehen (TURBAN & KEON, 1993, S. 184).

Mit der Definition der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber nach TURBAN und KEON (1993) wird darüber hinaus anerkannt, dass die Arbeitgeber-Attraktivität eine zentrale Variable zur Erklärung und Vorhersage der Bewerbungsbereitschaft und damit des Verhaltens (potentieller) Stakeholder darstellt (RYNES & BARBER, 1990).¹⁴⁹ Das zuvor definierte Verständnis von Arbeitgeber-Attraktivität zeigt zugleich, dass diese grundsätzlich wahrnehmbar (und messbar) ist, sodass für beide Untersuchungsgruppen der vorliegenden Arbeit eine gewisse Relevanz besteht. Für (potentielle) Kunden beschreibt die Arbeitgeber-Attraktivität einen Baustein in der Gesamtwahrnehmung des Unternehmens; für Mitarbeiter wird darüber hinaus die Attraktivität des eigenen Jobs beschrieben.¹⁵⁰ Diese posi-

149 Auch wenn die Bedeutung des Faktors Arbeitgeber-Attraktivität in der Organisationsforschung lange Zeit vernachlässigt wurde (TURBAN & GREENING, 1997; RYNES, 1991; TURBAN & KEON, 1993), erfährt sie v.a. seit der Jahrtausendwende ein gesteigertes Interesse (GREENING & TURBAN, 2000).

150 Da auch immer wieder zu lesen ist, dass Arbeitgeber-Attraktivität die Identifikation mit dem Arbeitgeber im Sinne der SIT beschreibt, findet sich bei DUTTON, DUKERICH und HARQUAIL (1994) eine Definition von organisationaler Identifikation, die auf die Identifikation im Zusammenhang mit Image bzw. Prestige abzielt. Organisationale Identifikation wird dabei be-

tiv-affektive Einstellung gegenüber einem Unternehmen geht mit der Motivation einher, mit diesem in eine Beziehung zu treten bzw. in das Unternehmen einzutreten (AIMAN-SMITH, BAUER & CABLE, 2001, S. 220).¹⁵¹ Entsprechend wird in der nachfolgenden Operationalisierung das theoretische Konstrukt der Attraktivität als Arbeitgeber betrachtet.

Ihren größten Einfluss übt die Arbeitgeber-Attraktivität im Rahmen der Arbeitgeberwahl aus. Für gewöhnlich hat der potentielle Arbeitgeber in diesem Zusammenhang einen Informationsvorsprung gegenüber dem Bewerber. Dieser wird aufgrund der mit seiner Entscheidung verbundenen erheblichen Konsequenzen versuchen, seine empfundene Unsicherheit zu reduzieren. Die Unternehmensreputation oder das Arbeitgeberimage stellt dabei ein probates Hilfsmittel für den Bewerber dar (SCHMIDTKE, 2002). Die Forschung zeigt, dass der Prozess der Arbeitgeberwahl im Wesentlichen von drei Faktorengruppen beeinflusst wird. In diesem Zusammenhang wird zwischen objektiven (messbare Merkmale, wie Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, Art der Arbeit, etc.), subjektiven (Kongruenz von allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen, emotionalen und psychologischen Bedürfnissen, etc. mit der angestrebten Tätigkeit) und Faktoren des kritischen Kontakts (vorhandende Informationsdefizite für eine Entscheidung auf rationaler Basis) unterschieden (WANOUS, 1992).

Es existiert eine Vielzahl unterschiedlichster Faktoren, welche die Arbeitgeber-Attraktivität und somit die Arbeitgeberwahl beeinflussen können. Grundsätzlich lassen sich direkt beobachtbare Arbeitsplatzcharakteristika (z.B. Vergütung) von indirekt beobachtbaren Arbeitsplatzcharakteristika (z.B. Betriebsklima) abgrenzen (TURBAN & KEON, 1993, S. 200; AIMAN-SMITH, BAUER & CABLE, 2001, S. 221; BARBER, 1998, S. 25; TEUFER, 1999). Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand interessieren insbesondere CSR, Produktbewertung, organisationale Identifikation und wahrgenommenes organisationales Commitment als Prädiktoren der Arbeitgeber-Attraktivität, deren Einfluss bzw. Wirkungen in der Folge mittels ausgewählter Studien überblickshaft vorgestellt werden.

Betrachtet man die Genese der Attraktivitätskriterien, so zeigt sich, dass in den letzten Jahren in Bezug auf die Arbeitgeber-Attraktivität und damit auch auf die Bewerbungsabsicht sowohl das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen genauso wie das Unternehmensimage stark an Bedeutung gewonnen haben (BREZINSKI, 2006; BARBER, 1998; GATEWOOD, GOWAN & LAUTENSCHLAGER, 1993). Verschiedene Autoren weisen bezugnehmend auf Ergebnisse kommerziel-

griffen als »the degree to which a member defines him- or herself by the attributes that he or she believes define the organization« (DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, 1994, S. 239).

- 151 Einen weiteren Aspekt stellt die Empfehlungsintention dar, d.h. die Mitarbeiter würden »ihr« Unternehmen gegenüber Freunden als besonders guten Arbeitgeber loben (SMITHER et al., 1993; COBER et al., 2003). Mitarbeiter, die den eigenen Arbeitgeber als attraktiv wahrnehmen und entsprechend repräsentieren, sind bereit sich über das geforderte Maß hinaus einzusetzen und damit ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

ler Marktforschung darauf hin, dass von einer zunehmenden Bedeutung von nicht direkt beobachtbaren Kriterien auszugehen ist (SÜß, 1996; KIRCHGEORG & LORBEER, 2002; TEUFER, 1999). Daraus ergibt sich gleichzeitig eine Reihe von Indizien, die für die gesteigerte Wichtigkeit des Faktors CSR bei der Bewertung der Attraktivität von (potentiellen) Arbeitgebern sprechen.

V.a. in den Studienergebnissen der Meinungsforschungsinstitute lässt sich die zunehmende Wichtigkeit des Faktors CSR in Bezug auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erkennen. Die Institute sprechen unisono von einer zunehmenderen Wichtigkeit des Faktors CSR (TRENDEMPLOYER, 2008; HEBLICH & GOLD, 2008; UNIVERSUM, 2007). Diese Studien zeigen, dass für immer mehr Befragte das CSR-Engagement eines Unternehmens großes Gewicht bei der Auswahl des Arbeitgebers besitzt. Dazu sei angemerkt, dass CSR im Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter genau dort greift, wo mehr und mehr in Bezug auf ihre Forderungen gegenüber dem Arbeitgeber selbstbewusster agierende Arbeitnehmer auftreten, die neben angemessenen Lohn und guten Sozialleistungen für ihre Arbeit gleichzeitig gesteigerten Wert auf Faktoren wie Ethik, Unternehmenskultur und Umweltverträglichkeit legen. Diverse Studien zeigen, dass CSR einen Beitrag zum Personalmanagement leisten kann: Durch mitarbeiterbezogene CSR-Aktivitäten können ganz allgemein die Motivation, die Zufriedenheit und die Bindung der Arbeitnehmer gestärkt und gefestigt werden (HANSEN & SCHRADER, 2005, S. 384; BERMAN et al., 1999, S. 489). Eine verstärkte Motivation bzw. ein erhöhtes Engagement der Mitarbeiter führt zu individuellen Leistungssteigerungen, die wiederum mit einer Unternehmenswertsteigerung einhergehen (PORTER, 2004, S. 43-44). Zusammenfassen lassen sich diese Effekte in der stakeholderspezifischen Absicht, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrzunehmen und sich dort ggf. zu bewerben.

Neben der grundsätzlichen Wichtigkeit von CSR im Zusammenhang mit der Arbeitgeber-Attraktivität untersucht die Studie von SCHWAAB (2008) ausgewählte CSR-Elemente in Bezug auf den jeweiligen Zusammenhang zur Arbeitgeber-Attraktivität. SCHWAAB (2008) analysiert einige der diskutierten Prädiktoren zur Beeinflussung der Arbeitgeber-Attraktivität unter besonderer Berücksichtigung des jeweiligen CSR-Bezugs und stellt fest, dass sie alle von der ökologischen Ausrichtung oder sozialen Verantwortung der Unternehmen beeinflusst werden. Seiner Studie zufolge sind Branchen-, Unternehmens-, Produkt-, Standort- und Arbeitsumgebung die entscheidenden Determinanten der Arbeitgeber-Attraktivität.¹⁵² Hinzu kommt, dass das Image vieler Produkte durch ökologische Gesichtspunkte geprägt wird. Durch das Produktimage wird in der Konsequenz auch die Attraktivität des Arbeitgebers beeinflusst. Weiterhin diskutiert SCHWAAB die Rolle der ökologi-

152 Energieerzeuger oder Chemieunternehmen haben bspw. mit dem Ruf zu kämpfen, die Umwelt zu belasten. Dies färbt auf alle Firmen ab, die dieser Branche zuzurechnen sind – ungeachtet vom tatsächlichen Auftreten.

schen Verantwortung hinsichtlich des Standortimages und die damit verbundenen Auswirkungen auf Personalrekrutierung. In diesem Feld können Unternehmen gezielt Akzente setzen, wenn sie sozial verantwortlich handeln, sich in der Gesellschaft engagieren und damit gleichzeitig etwas für ihre Attraktivität als Arbeitgeber tun (SCHWAAB, 2008).

Diese Erkenntnisse untermauern die Bedeutung des Faktors CSR mit seinen Ausprägungen Ökologie, Ökonomie und Soziales (und unterstreichen gleichzeitig v.a. die Bedeutung der CSR-Faktoren Ökologie und Soziales). Die Wirkung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Form von CSR auf die Arbeitgeber-Attraktivität bestätigen auch die Arbeiten von TURBAN und GREENING (1997) und GREENING und TURBAN (2000). Ebenfalls ausgehend von der SIT beleuchten sie den Zusammenhang zwischen CSR und Arbeitgeberattraktivität, indem sie empirisch belegen, dass vorhandene CSR-Engagements ein Alleinstellungsmerkmal und damit ein Wettbewerbsvorteil darstellen (TURBAN & GREENING, 1997). Die Studie von 2000 (GREENING & TURBAN, 2000) zeigt zudem, dass Bewerber ein besseres Selbstbild haben, wenn sie für gesellschaftlich verantwortlich handelnde Firmen arbeiten. Dazu haben die Autoren ein Experiment durchgeführt, in dem sie den Faktor CSR manipulierten. So konnten sie zeigen, dass potentielle Bewerber eher ein Interesse für Jobs in sozial verantwortlich handelnden Unternehmen zeigen, als für Unternehmen mit einem schlechten Ruf im Bereich CSR (GREENING & TURBAN, 2000). Das Autorenduo konnte belegen, dass Unternehmen mit einer starken CSR als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen werden als solche mit einer niedrigeren CSR. Damit wurde gezeigt, dass das Vorhaben, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, die Absicht, sich in einem persönlichen Gespräch vorzustellen und die Wahrscheinlichkeit, ein konkretes Jobangebot anzunehmen, positiv mit der CSR eines Unternehmens korrelieren. Somit gelang es den Autoren, den Zusammenhang zwischen CSR und Arbeitgeber-Attraktivität nachzuweisen (TURBAN & GREENING, 1997; GREENING & TURBAN, 2000).

Aus den diskutierten Zusammenhängen zwischen den CSR-Elementen und der Arbeitgeber-Attraktivität lassen sich nachstehende, stakeholderspezifische Hypothesen ableiten. Diese beziehen sich maßgeblich auf die Rolle des Mitarbeiters und der (potentiellen) Kunden, sowie den damit verbundenen Auswirkungen für das Unternehmen als Arbeitgeber (TURBAN & GREENING, 1996; MAIGNAN, FERRELL & HULT, 1999).¹⁵³

153 In Bezug auf die abzuleitende Hypothese zum Zusammenhang zwischen CSR-Ökologie-Orientierung und Arbeitgeber-Attraktivität sei an dieser Stelle explizit auf die Wirkungen einer konkreten Umwelt-Orientierung von CSR hingewiesen. BAUER und AIMAN-SMITH (1996) untersuchen diese exemplarisch am Beispiel der Stakeholdergruppe der potentiellen Arbeitnehmer. Mittels empirischer Prüfung anhand von fiktiven Unternehmen stellen sie fest, dass sich eine Umwelt-Orientierung positiv auf die Unternehmensattraktivität und die Bewerbungsabsicht ausübt.

- H₁₄ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Soziales-Orientierung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (SOZ → AGA)
- H₁₅ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (WIRT → AGA)
- H₁₆ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (UMW → AGA)

Die Rolle des Produkts (bzw. der Dienstleistung) des Unternehmens und die Bewertung desselben bei internen (Mitarbeitern) und externen Stakeholdern ([potentiellen] Kunden) wurde bereits in den Kapiteln 2.3.3.2 und 2.3.4.1 diskutiert. Entsprechend ist davon auszugehen, dass sich die stakeholderspezifische Verbundenheit über die attraktiven Produkte auch in der Arbeitgeber-Attraktivität widerspiegelt. Gemäß der Ausführungen zur Konzeptualisierung der Arbeitgeber-Attraktivität wird konstatiert, dass sowohl durch die vorhandene Literatur als auch durch die Ergebnisse der kommerziellen Marktforschung von einer zunehmenden Bedeutung von nicht direkt beobachtbaren Kriterien auszugehen ist (SÜß, 1996; KIRCHGEORG & LORBEER, 2002; TEUFER, 1999). Darüber hinaus zeigt die Betrachtung der Entwicklung der Attraktivitätskriterien, dass messbare Konstrukte wie das gesellschaftliche Engagement genauso wie das Unternehmensimage oder die Produktbewertung in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben (BREZINSKI, 2006; BARBER, 1998; GATEWOOD, GOWAN & LAUTENSCHLAGER, 1993).

Heutzutage stellt sich die Attraktivität eines Unternehmens nicht mehr allein über attraktive Produkte oder Dienstleistungen und deren guten Ruf her. Beispielsweise können das soziale Engagement oder der Einsatz für den Umweltschutz eines Unternehmens die Attraktivität für Bewerber steigern. Darüber hinaus nimmt das Personalmanagement zur Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität eine besonders wichtige Funktion ein. So ist davon auszugehen, dass über die Produktwahrnehmung auch eine inhaltliche Verbindung zum Unternehmen als Arbeitgeber besteht, da die Attraktivität von Produkten auf die Attraktivität als Arbeitgeber ausstrahlen kann.¹⁵⁴ Entsprechend ist der Umgang mit interessanten, anspruchsvollen, prestigeträchtigen oder allgemein vom Endkunden aber auch Mitarbeiter wertgeschätzten Produkten eine Anforderung, die sich in den Kriterien der Arbeitgeber-

154 Die Produktwerbung ist dabei auch als ein Kommunikationsinstrument gegenüber aktuellen und potentiellen Mitarbeitern anzusehen, da sie das »Vermarkten« von Arbeitsplätzen (»tool for selling jobs«) unterstützt (GILLY & WOLFINBARGER, 1998; GEORGE & BERRY, 1981).

Attraktivität wiederfindet (BERTHON, EWING & HAH, 2005; GROBE, 2003). Mit stark nachgefragten und erfolgreichen Produkten wird u.a. eine große Kompetenz des Unternehmens hinsichtlich Forschung und Entwicklung bzw. Produktion verbunden. Davon leiten sich Rückschlüsse auf die Qualität der Mitarbeiter und des Personalführungssystems ab (ESCH, 2007).¹⁵⁵

Entsprechend der Ausführungen vermag auch die Signaling-Theorie (JENSEN & MECKLING, 1976) den Einfluss der Produktbewertung auf die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber näher erklären. Bei potentiellen Bewerbern besteht insbesondere zu Beginn des Bewerbungsprozess ein hohes Informationsdefizit, weshalb sie gerade in dieser Phase dazu neigen, sämtliche Informationen, die sie erhalten, als »Signal« für die Attraktivität als Arbeitgeber aufzufassen. Konform mit den Annahmen der Signaling-Theorie interpretieren potentielle Arbeitnehmer die Wahrnehmung der Produkte eines Unternehmens vermutlich als Signal für die Kompetenz des Unternehmens, was wiederum die Erwartung über den zukünftigen Arbeitgeber formt (GREENING & TURBAN, 2000; BACKHAUS, STONE & HEINER, 2002). Das Produkt des Unternehmens kann somit Signale aussenden, um zu verdeutlichen, wie es wäre, als Mitarbeiter im Unternehmen tätig zu sein. Ein Unternehmen mit interessanten, anspruchsvollen, prestigeträchtigen oder allgemein wertgeschätzten Produkten sendet in diesem Zusammenhang möglicherweise attraktivere Signale hinsichtlich der Attraktivität als Arbeitgeber, als ein Unternehmen mit weniger reizvollen Produkten.

Aus diesen Überlegungen heraus ergibt sich für die vorliegende Untersuchung nachstehende Hypothese, die wie alle anderen Hypothesen auch im stakeholder-spezifischen Kontext postuliert wird:

H₁₇ Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktbewertung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität.
(PROD → AGA)

Um als Unternehmen die Attraktivität als Arbeitgeber zu kommunizieren, ist die Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke (»Employer Brand«) von großer Bedeutung. Hierbei geht es darum, wie das Unternehmen als Arbeitgeber bei den Interessenten – gerade auch im Vergleich zu anderen Unternehmen – wahrgenommen wird. Die Ansprache potentieller Bewerber geschieht über ein klares und unverwechselbares Unternehmensimage. Nehmen Mitarbeiter ein attraktives Image des Unternehmens wahr, wirkt sich dies positiv auf ihre Identifikation aus

155 Verfügt das Unternehmen nicht über ein Endprodukt mit privaten Haushalten als Abnehmer (z.B. Unternehmen im Investitionsgüterbereich), fehlt ein solcher Kanal, um Vertrautheit und Attraktivität als Arbeitgeber aufzubauen. Ein Differenzierungsfaktor, der sich aus der Identifikation mit Produkten ergibt, ist in diesem Fall nicht oder nur ungleich schwerer zu erreichen (SIMON et al., 1995).

(DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, 1994). Die Notwendigkeit auf eine gezielte Image-Pflege zu achten, ergibt sich allein schon aus der Tatsache heraus, dass die Konzentration auf die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke gemeinsam mit der Fokussierung auf das Markenimage im Personalmarketing von zentraler Bedeutung ist (DESSLER, 1999; PFEFFER, 1994). Entsprechend ergibt sich die Wichtigkeit der organisationalen Identifikation in Bezug auf die Arbeitgeber-Attraktivität und die Bewerbungsabsicht.

Bereits Mitte der 1970er Jahre beschäftigte sich FOPP mit der Arbeitgeberwahl und ermittelte die Bedeutung des Branchenimages für die Wahl des Arbeitgebers bzw. für einen Wechsel des Arbeitgebers. Er stellte fest, dass interessante Arbeitsinhalte und gute Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten dafür entscheidende Faktoren darstellen (FOPP, 1975).¹⁵⁶ WILTINGER legte eine weitere Studie zur Arbeitgeber-Attraktivität vor, in der er die Kriterien der Arbeitgeberwahl im Rahmen einer indirekten Befragung mittels einer Conjoint-Analyse ermittelt (WILTINGER, 1997). Neben Aufstiegs- und Karrierechancen ermittelt er das Gehalt als das zweitwichtigste Anforderungsmerkmal. TEUFER leistet mit seiner Untersuchung einen wichtigen Beitrag, wenn er von einer auf Informationsökonomie basierenden Charakterisierung der Arbeitgeberwahl ausgeht und mittels des Verfahrens des »Analytic Hierarchy Process« die Wichtigkeit der einzelnen Komponenten des Arbeitgeberimages untersucht (TEUFER, 1999). Dabei stellt er fest, dass neben dem Branchenimage auch das Unternehmensimage (Bekanntheit des Unternehmens, seine Wirtschaftskraft, Unternehmenskultur), das Standortimage (Freizeitwert, Umweltqualität und Wohnungsangebot), personalpolitische Parameter (Art der Tätigkeit, Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses), sowie ein von ihm selbst betitelter »Feel-good-Faktor« (wahrgenommene Sympathie für die [zukünftigen] Kollegen) in das Arbeitgeberimage einzahlen. Er stellt fest, dass die personalpolitischen Parameter, der »Feel-good-Faktor« und das Unternehmensimage die wichtigsten Determinanten bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber darstellen, während das Branchen- und Standortimage eher geringe Relevanz erfahren (TEUFER, 1999, S. 4).¹⁵⁷

156 Bei der Untersuchung von FOPP (1975) handelt es sich um eine rein deskriptive Untersuchung, d.h. kausale Wirkungseffekte oder gar die Wirkung des Branchenimages bzw. einzelner Attribute auf die Stellenwahl lassen sich nicht aus der Analyse ableiten.

157 Unabhängig davon zeigt die Studie von HOLTBRÜGGE und RYGL (2002) eine positive Korrelation zwischen dem Bekanntheitsgrad (bei TEUFER subsummiert und Unternehmensimage) und der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens auf, d.h. eine hohe Arbeitgeberattraktivität setzt einen hohen Bekanntheitsgrad voraus (GATEWOOD, GOWAN und LAUTENSCHLAGER (1993) weisen ebenfalls eine hohe Korrelation der beiden Faktoren nach.). In Bezug auf das organisationale Image hängt die Bewerbungsabsicht stark von der positiven Ausgestaltung dieses Images ab (BELT & PAOLILLO, 1982, S. 105), wodurch das organisationale Image als erklärender Faktor für die Arbeitgeberattraktivität dient (LIEVENS & HIGHHOUSE, 2003, S. 75).

Nebst den zitierten wissenschaftlichen Studien wird auch kommerzielle Marktforschung zum Verhältnis von organisationaler Identifikation und Arbeitgeber-Attraktivität betrieben. So werden bspw. »Deutschlands beste Arbeitgeber« vom GREAT PLACE TO WORK-INSTITUT in Kooperation mit der PSYCHONOMICS AG und dem Wirtschaftsmagazin CAPITAL jährlich ermittelt. Dabei zeigt sich, dass die Kriterien Glaubwürdigkeit, Fairness, Qualität der Zusammenarbeit und Identifikation mit dem Unternehmen eine herausragende Rolle spielen. Die Studie »Trendemployer« des TRENDENCE INSTITUTS ist speziell auf Absolventen ausgerichtet und gibt einerseits Aufschluss über Kriterien der Wahl des Arbeitgebers, andererseits beleuchtet sie auch die gesetzten Erwartungen der Studierenden an den potentiellen Arbeitgeber (bspw. Einstiegsgehalt, Arbeitszeit). Über die letzten Jahre zeigt sich, dass immer weniger Absolventen bereit sind, ihr Privatleben zugunsten der Karriere zurückzustellen und dass neben Kriterien wie Standortwahl, Jobsicherheit, Entwicklungsperspektiven und Aufgabeninhalten der Wunsch nach einer Balance zwischen Privat- und Berufsleben im vorderen Viertel der Wichtigkeitskriterien zu finden ist.

Aus den beschriebenen Studien und Ergebnissen der Marktforschung deutet es sich bereits an, dass für die Erklärung wichtiger Prädiktoren für die Arbeitgeber-Attraktivität der Blick auch hin zu organisationaler Identifikation und damit zur SIT führen sollte. Die SIT liefert den theoretischen Erklärungsrahmen dafür, dass CSR für Bewerber bei der Arbeitgeberwahl und somit für die Arbeitgeber-Attraktivität relevant ist. Gemäß der SIT streben Individuen nach einer positiven sozialen Identität, sodass im Zusammenhang des organisationalen Kontexts von einem wichtigen Einfluss auf das Selbstkonzept des (potentiellen) Mitarbeiters auszugehen ist. Dieses Selbstkonzept kann durch das Image bzw. externe Prestige des Unternehmens im Sinne der Arbeitgeber-Attraktivität beeinflusst werden (DUTTON, DUCKERICH & HARQUAIL, 1994).

Basierend auf den genannten Ausführungen, sowie den theoretischen Überlegungen zur organisationalen Identifikation (vgl. Kapitel 2.3.1) ist festzuhalten, dass eine durch CSR gestärkte organisationale Identifikation sowohl mitarbeiter- als auch kundenseitig dazu in der Lage zu sein scheint, die Arbeitgeber-Attraktivität positiv zu beeinflussen. D.h. ein Unternehmen, das bei internen und externen Stakeholdern einen gewissen Grad an organisationaler Identifikation auslöst, erfährt auch eine gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber. Aufbauend auf den diskutierten Aspekten des Zusammenhangs zwischen organisationaler Identifikation und Arbeitgeber-Attraktivität führen diese Überlegungen zu nachstehender Hypothese:

H₁₈ Je stärker die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Identifikation mit dem Unternehmen, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (ID → AGA)

Neben dem soeben dargelegten theoretisch zu vermutenden Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und der Attraktivität als Arbeitgeber, soll auch der Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen organisationalen Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und der Arbeitgeber-Attraktivität betrachtet werden. Aufgrund der dargestellten grundsätzlichen Vergleichbarkeit der Konstrukte der organisationalen Identifikation und des (wahrgenommenen) organisationalen Commitments ist erst einmal davon auszugehen, dass die angestellten theoretischen Überlegungen weitestgehend übertragbar sind.

Anhand der zuvor referierten Forschungen zu den Wirkungen von organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment geht diese Untersuchung davon aus, dass organisationales Commitment stakeholderspezifisch durch gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gesteigert werden kann. Ein hohes organisationales Commitment wirkt sich wiederum positiv auf das Arbeitsklima, die Produktivität und die Erfolgszahlen eines Unternehmens aus (COHEN, 1991 & 1993; COFFMAN & GONZALES-MOLINA, 2003). So wird angenommen, dass die dargestellten Effekte von CSR auf die Arbeitgeber-Attraktivität durch organisationales Commitment mediiert und dadurch verstärkt werden. Organisationales Commitment beschreibt im Kontext dieser Arbeit nicht, wie Mitarbeiter sich selbst engagieren, sondern vielmehr wie interne und externe Anspruchsgruppen denken, wie committed die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens sind.

Als Konsequenz von organisationalem Commitment diskutieren MOWDAY, PORTER und STEERS (1982, S. 30) ein gesteigertes Interesse, in ein Unternehmen einzutreten bzw. im Unternehmen zu verbleiben (vgl. auch explizit hierzu die Bewerbungsabsicht). Daraus entwickelt sich die entscheidende Verbindung zur Arbeitgeber-Attraktivität. Diese Verbindung sollte zumindest auch in der Richtung der Effekte Bestand haben, wenn man die Ergebnisse von MOWDAY und Kollegen (1982) auf das wahrgenommene organisationale Commitment überträgt. Wenn ein Dritter wahrnimmt, dass Mitarbeiter eines Unternehmens ein hohes organisationales Commitment aufweisen, ist davon auszugehen, dass es sich um einen attraktiven Arbeitgeber handelt und es sich wiederum positiv auf eine mögliche Absicht auswirkt, ggf. in das Unternehmen einzutreten.

Diese Erkenntnisse und die vorangegangenen Überlegungen berücksichtigend, folgt für die vorliegende Untersuchung nachstehende stakeholderspezifische Hypothese zur Wirkung des wahrgenommenen organisationalen Commitments auf die Arbeitgeber-Attraktivität:

H₁₉ Je höher das (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (ORC → AGA)

2.4 Untersuchungsmodell zur Analyse gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

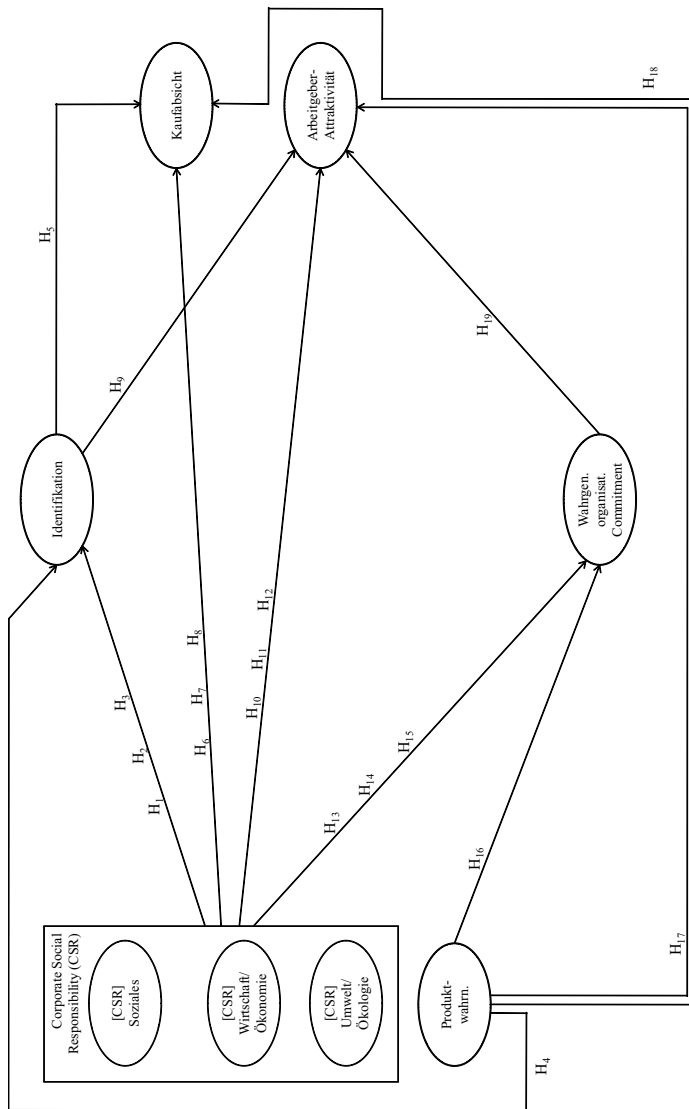
Mit der Ableitung der bis hierhin dargestellten 19 Hypothesen sind die in den Forschungsfragen aufgebrachten Problemstellungen theoretisch diskutiert und dargelegt. Bevor die abgeleiteten Hypothesen in ein Untersuchungsmodell zur Analyse der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zusammengeführt werden können, soll der Vollständigkeit halber eine letzte Hypothese abgeleitet werden, die den Gruppenvergleich zwischen Mitarbeitern und (potentiellen) Kunden im weiteren Verlauf der Untersuchung begründet. Entsprechend der Untersuchungsanlage wird davon ausgegangen, dass sich die postulierten Zusammenhänge aufgrund der unterschiedlichen Nähe zum Unternehmen zwischen Mitarbeitern und (potentiellen) Kunden unterscheiden.¹⁵⁸ Dies wird in der nachfolgenden Hypothese grundsätzlich reflektiert:

H₂₀ Die in H1 bis H19 postulierten Zusammenhänge unterscheiden sich bei Mitarbeitern und (potentiellen) Kunden.

Die bisherigen theoretischen Überlegungen bilden den Ausgangspunkt zur Entwicklung des auf den zuvor dargelegten Forschungshypothesen basierenden Modells, das eine differenzierte Wirkungsanalyse von CSR im automobilen Umfeld und in Abhängigkeit unterschiedlicher Stakeholdergruppen ermöglicht. Das erste Forschungsanliegen, das sich mit der theoriebasierten Modellierung der Wirkung von CSR als Element der Unternehmensreputation auf die Verbundenheit mit und das Verhalten gegenüber einem Unternehmen befasst, ist somit bearbeitet. Gemäß den vorausgesetzten Anforderungen werden die theoretisch postulierten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen in einem umfassenden Modell dargestellt. Dieses theoretisch hergeleitete Modell soll die Wirkungsweisen für die Stakeholdergruppen der Mitarbeiter und (potentiellen) Kunden untersuchen. Abbildung 16 enthält in resümierender, visueller Darstellung das entwickelte, hypothesenbasierte Strukturmodell. Die sich daran anschließende Tabelle 7 gibt ergänzend einen Überblick über die theoriegeleitet entstandenen und mit dem Wirkungsmodell verknüpften Forschungshypothesen, die im Modell entsprechend nummeriert sind.

158 Annahmen über die Art und Weise dieser Unterscheidung werden an dieser Stelle der Arbeit aufgrund des explorativen Charakters des Vergleichs zwischen den beiden unternehmensinternen und -externen Stakeholdergruppen nicht getroffen.

Abbildung 16: Strukturmodell (theoriegeleitet) zur stakeholderspezifischen Analyse der Wirkung von CSR im automobilen Kontext



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Betrachtung des Wirkungsmodells (vgl. Abbildung 16) wird offensichtlich, dass sich dieses durch einen gewissen Komplexitätsgrad auszeichnet. Das Maß an Komplexität wird nicht nur in den Beziehungen zwischen den Konstrukten deutlich, sondern auch in der empirischen Abbildung derselben. Im Rahmen der stakeholderspezifischen Analyse der Wirkungen von CSR ist es sowohl möglich, von den vier exogenen Variablen unmittelbar auf die endogenen Größen zu schließen. Gleichzeitig wird der Modellzusammenhang durch die weiteren Konstrukte Identifikation und wahrgenommenes organisationales Commitment mediert. Dieser Komplexität ist bei der Auswahl eines geeigneten Analyseverfahrens und allen nachfolgenden Schritten entsprechend Rechnung zu tragen (vgl. Kapitel 3).

Tabelle 7: Das Hypothesensystem (theoriegeleitet) im Überblick

Hypo- these	Ursache-Wirkungs-Zusammenhang
H ₁	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Soziales-Orientierung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (SOZ → ID)
H ₂	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (WIRT → ID)
H ₃	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (UMW → ID)
H ₄	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktbewertung, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. (PROD → ID)
H ₅	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Soziales-Orientierung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (SOZ → ORC)
H ₆	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (WIRT → ORC)
H ₇	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (UMW → ORC)
H ₈	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktbewertung, desto höher ist das wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. (PROD → ORC)
H ₉	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktbewertung, desto höher ist die Kaufabsicht. (PROD → KABS)

H ₁₀	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Soziales-Orientierung, desto höher ist die Kaufabsicht. (SOZ → KABS)
H ₁₁	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto höher ist die Kaufabsicht. (WIRT → KABS)
H ₁₂	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto höher ist die Kaufabsicht. (UMW → KABS)
H ₁₃	Je stärker die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Identifikation mit dem Unternehmen, desto höher ist die Kaufabsicht. (ID → KABS)
H ₁₄	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Soziales-Orientierung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (SOZ → AGA)
H ₁₅	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökonomie-Orientierung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (WIRT → AGA)
H ₁₆	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Bewertung der CSR-Ökologie-Orientierung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (UMW → AGA)
H ₁₇	Je positiver die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Produktbewertung, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (PROD → AGA)
H ₁₈	Je stärker die (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische Identifikation mit dem Unternehmen, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (ID → AGA)
H ₁₉	Je höher das (a) mitarbeiterspezifische bzw. (b) kundenspezifische wahrgenommene organisationale Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, desto höher ist die Arbeitgeber-Attraktivität. (ORC → AGA)
H ₂₀	Die in H ₁ bis H ₁₉ postulierten Zusammenhänge unterscheiden sich bei Mitarbeitern und (potentiellen) Kunden.

Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Gesamtbeurteilung der Güte eines derartigen Modells ist es erforderlich, sämtliche Hypothesen, die das Beziehungsgeflecht konstituieren, simultan zu überprüfen. Als Herausforderung erweist sich in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass es im aufgestellten Modell Wirkungsbeziehungen zwischen sog. latenten, d.h. hypothetischen und nicht unmittelbar beobachtbaren Konstrukten, zu untersuchen gilt. Folglich ist es erforderlich, beobachtbare (manifeste) Hilfsvariablen einzuführen, um die latenten Variablen einer Messung zugänglich zu machen. Darüber hinaus ist es auf explorativen Forschungsgebieten wie dem vorliegenden (und wie sie nahezu ausnahmslos in der Sozialforschung vorhanden

sind) äußerst wahrscheinlich und üblich, dass bei der Operationalisierung latenter Variablen Messfehler auftreten. Messfehler können sich bspw. einstellen aufgrund nicht präzise formulierter Messinstrumente (Fragebogen), Falschaussagen der Probanden oder einer mangelnden Validität der Skalen.¹⁵⁹ Störterme sollten im zu wählenden Verfahren daher explizit Berücksichtigung finden, da andernfalls im Zuge der Modellschätzung erhebliche Verzerrungen der Untersuchungsergebnisse auftreten können bzw. zu erwarten sind (BENTLER, 1983, S. 13-14; JÖRESKOG & SÖRBOM, 1982, S. 404).

Multivariate Verfahren der ersten Generation, wie beispielsweise die multiple Regressionsanalyse, werden den geschilderten Anforderungen aus den genannten Gründen nicht vollumfänglich gerecht. Die klassische Regressionsanalyse unterstellt Unabhängigkeit der exogenen Variablen und ist nicht geeignet, Messfehler zu berücksichtigen. In der Konsequenz kommt es zu Multikollinearitätsproblemen (HOMBURG, 1992, S. 499). Demgegenüber bietet es sich an, im Zuge der empirischen Untersuchung auf die Methodik der linearen Strukturgleichungsanalyse zurückzugreifen. Innerhalb der Gruppe der Strukturgleichungsmodelle wird grundsätzlich zwischen kovarianz- und varianzbasierte Verfahren unterschieden. Um eine Wahl bezüglich der Analysemethodik treffen zu können, sind diese in der Folge auf ihre Eignung für die durchzuführende Untersuchung zu überprüfen.

159 Eine ansprechende Übersicht möglicher Messfehler liefert BAGOZZI (1994, S. 26-27).

Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von
Unternehmen

Der Einfluss von organisationaler Verbundenheit auf
Wahrnehmung und Verhalten

Witting, J.

2017, XVIII, 376 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19271-6