



## CSR-Engagements – was davon beim Kunden ankommt

Viele Unternehmen setzen in den letzten Jahren verstärkt auf Aktivitäten im Bereich der Corporate Social Responsibility und erhoffen sich dadurch unter anderem eine verbesserte Markenbeurteilung. Inwiefern sich die Einstellung zur Marke durch unterschiedliche CSR-Maßnahmen positiv beeinflussen lässt und welche Rolle die Motivlage des Unternehmens für die Wirksamkeit von CSR spielt, untersucht dieser Beitrag.

DAVID M. WOISETSCHLÄGER | CHRISTOF BACKHAUS

Das Engagement von Unternehmen in Maßnahmen der Corporate Social Responsibility (CSR) erfreut sich seit Jahren steigender Beliebtheit. In Großbritannien nutzten im Jahr 2009 bereits 81 % der FTSE 100-Unternehmen CSR als Kommunikationsinstrument (Idowu/Filho 2009), und auch in Deutschland findet sich kaum mehr ein größeres Unternehmen, das nicht Gutes für die Gesellschaft, die Umwelt oder seine Mitarbeiter tut und dieses Engagement in der Kommunikation entsprechend dokumentiert – beispielhaft sei hier auf die vielzitierten Aktivitäten von Krombacher oder Volvic verwiesen (Meffert/Holzberg 2009).

Vor dem Hintergrund der Positionierungsproblematik, mit der sich Unternehmen in zahlreichen Branchen konfrontiert sehen, kann die richtige CSR-Strategie einen Beitrag zur Differenzierung

der Marke vom Wettbewerb leisten. Es ist jedoch auch kritisch zu hinterfragen, wie die Vermischung von „Moral und Marktwirtschaft“ auf Seite der Konsumenten wahrgenommen wird. Denn obwohl klar erscheint, dass Unternehmen mit CSR-Engagements in der Regel nicht ausschließlich soziale oder anderweitige uneigennützig Zielsetzungen verfolgen, sondern immer auch positive Transfers auf die Unternehmensmarke erzielt werden sollen, sind immer mehr Verdachtsfälle des „Greenwashing“ zu verzeichnen und die Glaubwürdigkeit von Projekten wird immer stärker hinterfragt (Reuter 2008). CSR kann durchaus Reaktanz bei den Stakeholdern auslösen, da die mit einem CSR-Engagement verbundenen Motive einen wesentlichen Einfluss auf die kundenseitig wahrgenommene Glaubwürdigkeit und damit die Effektivität eines Engagements ausüben.

In Reaktion auf die zunehmende praktische Relevanz befasst sich seit Mitte der 1990er Jahre eine Reihe von Untersuchungen mit den Wirkungen, die CSR-Maßnahmen auf Kundenebene entfalten (Sen/Bhattacharya 2001). Dabei liegen bis dato relativ wenige gesicherte Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren von CSR-Strategien vor (Bhattacharya/Sen 2004). Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen ist aus Unternehmensperspektive bedeutsam, welche CSR-Maßnahmenbereiche wie auf den CSR-Erfolg wirken, und mittels welcher Steuerungsgrößen sich die Effektivität von CSR-Maßnahmen beeinflussen lässt.

Zielsetzung des Beitrags ist es daher vergleichend zu untersuchen, inwiefern sich die Einstellung zur Marke durch unterschiedliche CSR-Maßnahmen positiv beeinflussen lässt. In der Analyse werden mit mitarbeiterbezogenen, umweltbezogenen sowie gesamtgesellschaftlichen Engagements drei wesentliche CSR-Maßnahmenbereiche berücksichtigt. Mit Blick auf die möglichst effektive Ausgestaltung eines CSR-Engagements werden weiterhin die Rolle der Motivlage des Unternehmens und das Vorliegen von Kongruenz zwischen Unternehmen und CSR-Aktivität als Determinanten des CSR-Erfolgs im Modell berücksichtigt.

## Theoretische Grundlagen

Obwohl sich der Begriff der CSR erst in jüngster Zeit etabliert hat, ist die Idee, dass Unternehmen einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten sollen, nicht neu. So weist schon Adam Smith mit seiner Metapher der „unsichtbaren Hand“ darauf hin, dass durch das unternehmerische Eigeninteresse Gemeinwohl geschaffen wird. Der Begriff der CSR ist in der Literatur nicht unumstritten, je nach Blickwinkel und Zielsetzung wird CSR unterschiedlich definiert (Wan-Jan 2006). Im Wesentlichen lassen sich zwei Interpretationsrichtungen ausmachen. Von einigen Autoren wird CSR als ethischer Standpunkt ausgelegt, d. h. als Werthaltung ohne ökonomisches Interesse. Umgekehrt hingegen verhalten sich Organisationen, die aus Eigennutz CSR-Aktivitäten verfolgen, nicht unethisch – sie handeln nur nicht aus ethischen Motiven (Wan-Jan 2006). Für andere Autoren ist CSR eine Geschäftsstrategie. Sie sehen es als falsch an, CSR aus anderen Motiven als dem Eigennutz heraus zu verfolgen. CSR soll vielmehr eingesetzt werden, um rechtlichen Anforderungen zu entsprechen, Risiken entgegenzuwirken und strategischen Unternehmenszielen, wie beispielsweise Imagezielen, zu nutzen. Porter und Kramer (2006) stellen hingegen zu Recht fest, dass bestehende Ansätze zur Erklärung von CSR zu sehr auf die Spannungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft fokussieren als auf deren gegenseitige Abhängigkeit. Erfolgreiche Unternehmen und eine gesunde Gesellschaft bedingen sich beidseitig. CSR bezeichnet somit den mit dem ökonomischen Gewinnstreben einhergehenden (re-)aktiven ethischen Umgang von Unternehmen mit seinen Stakeholdern (Aguilera et al. 2007; Wan-Jan 2006). Während in der Vergangenheit die grundsätzliche Berechtigung von CSR in Frage gestellt wurde (Friedman 1970), geht es in der aktuellen Diskussion – und so auch in dem vorliegenden

Beitrag – darum, wie CSR am effektivsten eingesetzt werden kann (Smith 2003).

Bisherige Forschungsergebnisse konnten einen positiven Einfluss von CSR auf die Bewertung der Marke (Nan/Heo 2007), die Kaufbereitschaft (David et al. 2005) sowie einen durch die Kundenzufriedenheit mediierten Effekt auf den Marktwert von Unternehmen (Luo/Bhattacharya 2006) feststellen. Der Erfolg von CSR als Teil der Geschäftsstrategie hängt dabei von einer Vielzahl an Einflussgrößen ab, wobei zwischen solchen auf der Ebene der Branche, des Unternehmens, der Kunden sowie der Umwelt unterschieden werden kann (Bhattacharya et al. 2004). Darüber hinaus wird der Erfolg von CSR von Faktoren wie der Kongruenz (Menon/Kahn 2003) sowie unternehmensbezogenen Faktoren wie den Motiven des Unternehmens beeinflusst (Sen/Bhattacharya 2001).

## Konzeptionelles Modell

In den bisherigen Forschungsarbeiten wurde CSR als Gesamturteil konzeptualisiert, so dass keine Differenzierung nach einzelnen Dimensionen des CSR-Engagements vorgenommen werden konnte (Berens et al. 2005; Biehal/Sheinin 2007; Brown/Dacin 1997; Maignan/Ferrell 2000; Menon/Kahn 2003; Sen et al. 2006). Folglich konnte bisher keine Aussage getroffen werden, welche Art von CSR-Engagement am effektivsten ist. Im vorliegenden Beitrag wird ein positiver Effekt von CSR-Maßnahmen in den Bereichen (a) Umweltschutz, (b) Mitarbeiter und (c) Gesellschaft auf die Einstellung zur Marke angenommen (H1a-c). Der Einfluss von CSR-Maßnahmen auf die Marke wird in der Literatur häufig lern- oder konsistenztheoretisch begründet, z. B. durch die Kongruenz- oder Balancetheorie (Dean 2002). Demnach kann vermutet werden, dass eine positive Einstellung gegenüber den CSR-Aktivitäten eines Unternehmens in positivem Zusammenhang mit der Bewertung der Marke steht.

Voraussetzung für eine positive Beurteilung der CSR-Aktivitäten von Unternehmen ist, dass die Kunden die mit dem CSR-Engagement verbundenen Motive der Unternehmen ebenfalls positiv bewerten. Wird den Unternehmen etwa mangelnde Aufrichtigkeit unterstellt, so wird CSR negativ beurteilt (Yoon et al. 2006). Vlachos et al. (2009) untersuchen in ihrer Studie den Einfluss von Unternehmensmotiven auf die Kaufbereitschaft und das Weiterempfehlungsverhalten. Analog zur genannten Studie von Vlachos et al. (2009) wird im Folgenden ein negativer Einfluss von Eigennutz, Strategieorientierung und Stakeholderorientierung sowie ein positiver Effekt der Werteorientierung von Unternehmen auf die Beurteilung der einzelnen CSR-Dimensionen angenommen (H2a-c-H5a-c).

Zahlreiche Studien belegen darüber hinaus, dass ein gewisser thematischer Bezug zwischen dem Unternehmen selbst und der verfolgten CSR-Aktivität die Wirkung von CSR begünstigt (Menon/Kahn 2003; Simmons/Becker-Olsen 2006). Die Kongruenz, d. h. das Zueinanderpassen von CSR-Engagement und Unternehmen, hat einen positiven Effekt auf die Bewertung der Dimensionen des CSR-Engagements (H6a,b,c), da diese von den Respondenten bes-

ser verarbeitet werden (Gewinner/Eaton 1999). Das konzeptionelle Modell ist in Abbildung 1 dargestellt.

## Ergebnisse der empirischen Studie

### Datengrundlage

Im Zeitraum von Mitte November bis Mitte Dezember 2009 wurde in der Metropolregion Rhein-Ruhr eine Befragung mittels eines standardisierten schriftlichen Fragebogens durchgeführt. Die Befragten beurteilten jeweils ein zufällig ausgewähltes Unternehmen von insgesamt 54 aus verschiedenen Branchen (u. a. Banken, Handel, Konsumgüterhersteller) stammenden Unternehmen. Insgesamt beteiligten sich 1.514 Personen an der Befragung, was pro Unternehmen durchschnittlich 28 Befragten entspricht. Das Alter der Befragten beträgt im arithmetischen Mittel 36,17 Jahre bei einer Standardabweichung von 15,77. Die Geschlechterverteilung ist ausgewogen, mit 49,8 % männlichen und 50,2 % weiblichen Befragten.

Zur Messung der Konstrukte wurde auf etablierte Skalen aus der Literatur zurückgegriffen. Sämtliche Konstrukte wurden mittels fünfstufigen Multi-Item-Skalen gemessen. Die Einstellung zur Marke wurde anhand der von Simmons und Becker-Olsen (2006) verwendeten Skala operationalisiert. Die Messung der drei Dimensionen des CSR-Engagements von Unternehmen erfolgte ebenfalls auf Basis bestehender Arbeiten (Berens et al. 2005; Biehal/Sheinin 2007; Menon/Kahn 2003; Sen et al. 2006). Die Beurteilung der Motive des CSR-Engagements von Unternehmen wurde anhand der Skala von Vlachos et al. (2009) vorgenommen. Die Bewertung der Kongruenz der CSR-Engagements mit der Marke des jeweiligen Unternehmens erfolgte ebenfalls literaturbasiert (Simmons/Becker-Olsen 2006).

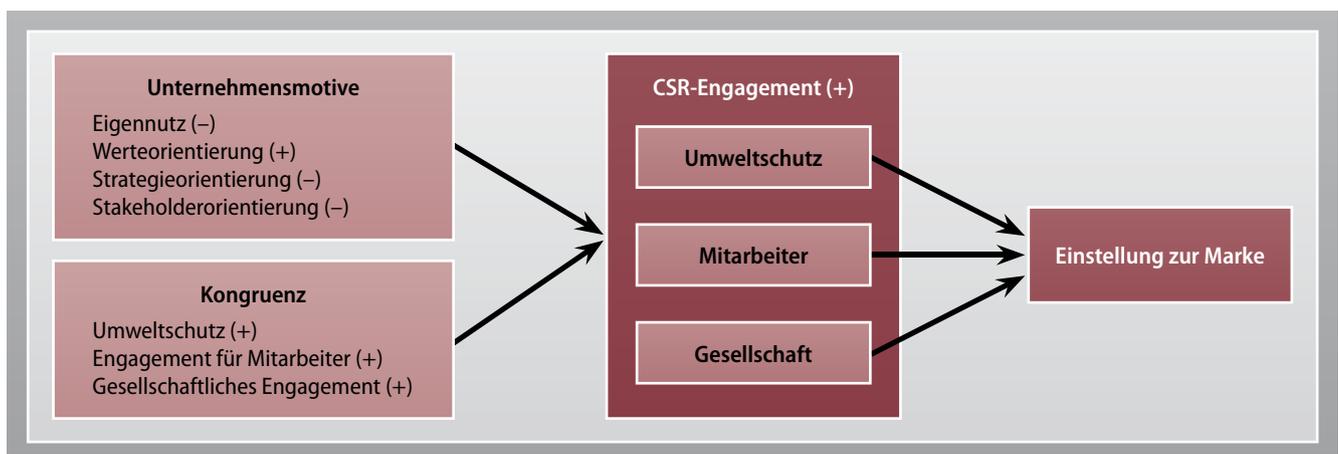
Zur Bestimmung der Reliabilität und Validität der Messinstrumente wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Das Cronbach'sche Alpha übersteigt bei sämtlichen Skalen den geforderten Wert von 0,7 (Hair et al. 2006). Ebenso liegen die Fak-

torreliabilitäten sämtlicher Konstrukte über dem Wert von 0,6 (Bagozzi/Yi 1988) und die globalen Gütekriterien erfüllen ebenfalls alle Anforderungen. Darüber hinaus erfüllen sämtliche Konstrukte das Kriterium der Diskriminanzvalidität (Fornell/Larcker 1981).

### Ergebnisse des Gesamtmodells

Die Schätzung der Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten erfolgte mittels eines Strukturgleichungsmodells. Die Ergebnisse in Tabelle 1 zeigen, dass Unterschiede in der Einstellung zur Marke zu 27,2 % durch die Bewertung der drei CSR-Dimensionen erklärt werden können. Stärkster Einflussfaktor ist dabei das wahrgenommene Engagement für die Mitarbeiter ( $\lambda = 0,281$ ), gefolgt von den Aktivitäten für die Umwelt ( $\lambda = 0,228$ ) und dem gesellschaftlichen Engagement ( $\lambda = 0,102$ ). Diese Beurteilung der drei CSR-Dimensionen hängt wiederum von der Werteorientierung ab, d. h. inwieweit das CSR-Engagement elementarer Bestandteil der Unternehmenswerte ist. Die Vermutung eigennütziger Motive wirkt sich dagegen nicht wie angenommen negativ auf die Beurteilung der CSR-Engagements aus. Vielmehr lässt sich auf die Bewertung des Engagements für die Mitarbeiter ( $\lambda = 0,052$ ) und die Gesellschaft ( $\lambda = 0,056$ ) jeweils ein schwach positiver Effekt feststellen. Zwischen dem Motiv Eigennutz und dem Engagement für den Umweltschutz besteht hingegen kein signifikanter Zusammenhang. Ebenso liegt zwischen dem Motiv der Strategieorientierung und dem Engagement für Umweltschutz und Mitarbeiter kein signifikanter Zusammenhang vor. Ein schwach negativer Effekt lässt sich hingegen auf die Bewertung des gesellschaftlichen Engagements feststellen ( $\lambda = -0,054$ ). Die Orientierung an den Erwartungen der Stakeholder wirkt sich negativ auf die Beurteilung des Engagements für den Umweltschutz aus ( $\lambda = -0,103$ ), jedoch zeigen sich bezogen auf die beiden übrigen Dimensionen des CSR-Engagements keine signifikanten Zusammenhänge. Schließlich kann mit dem vorliegenden Datensatz bestätigt werden, dass die Kongruenz des jeweiligen Engagements mit der

Abb. 1 Konzeptionelles Modell



Tab. 1 Ergebnisse der Modellschätzung

Hypothese	Konstrukt (vermutete Beziehungsrichtung des Effekts)	$\lambda$	t	R <sup>2</sup>
<b>Einstellung zur Marke</b>				<b>27,2 %</b>
H <sub>1a</sub>	Engagement für Umweltschutz (+)	0,228	6,416	
H <sub>1b</sub>	Engagement für die Mitarbeiter (+)	0,281	7,665	
H <sub>1c</sub>	Engagement für die Gesellschaft (+)	0,102	2,400	
<b>Engagement für den Umweltschutz</b>				<b>56,3 %</b>
H <sub>2a</sub>	Eigennutz (-)	-0,004	-0,146	
H <sub>3a</sub>	Strategieorientierung (-)	0,045	1,309	
H <sub>4a</sub>	Werteorientierung (+)	0,617	17,308	
H <sub>5a</sub>	Stakeholderorientierung (-)	-0,103	-2,363	
H <sub>6a</sub>	Kongruenz des Engagements mit der Marke (+)	0,247	9,586	
<b>Engagement für die Mitarbeiter</b>				<b>55,4 %</b>
H <sub>2b</sub>	Eigennutz (-)	0,052	1,844	
H <sub>3b</sub>	Strategieorientierung (-)	-0,040	-1,176	
H <sub>4b</sub>	Werteorientierung (+)	0,564	16,282	
H <sub>5b</sub>	Stakeholderorientierung (-)	0,015	0,343	
H <sub>6b</sub>	Kongruenz des Engagements mit der Marke (+)	0,275	11,146	
<b>Engagement für die Gesellschaft</b>				<b>73,4 %</b>
H <sub>2c</sub>	Eigennutz (-)	0,056	2,152	
H <sub>3c</sub>	Strategieorientierung (-)	-0,054	-1,706	
H <sub>4c</sub>	Werteorientierung (+)	0,760	21,899	
H <sub>5c</sub>	Stakeholderorientierung (-)	-0,011	-0,263	
H <sub>6c</sub>	Kongruenz des Engagements mit der Marke (+)	0,181	7,329	
<b>Globale Gütekriterien:</b> $\chi^2$ (369) = 2.687,41; CFI = 0,92; TLI = 0,91; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,05				

Marke in einem positiven Zusammenhang mit der Beurteilung des CSR-Engagements für den Umweltschutz ( $\lambda = 0,247$ ), die Mitarbeiter ( $\lambda = 0,275$ ) sowie die Gesellschaft ( $\lambda = 0,181$ ) steht.

Insgesamt ist somit festzustellen, dass die Beurteilung der drei Dimensionen des CSR-Engagements auf die Einstellung zur Marke wirkt. Wesentlich für die Bewertung des CSR-Engagements ist wiederum die Einschätzung der Befragten darüber, ob das CSR-Engagement von den Unternehmen im Einklang mit ihren Unternehmenswerten verfolgt wird (Motiv der Werteorientierung). Nur wenn sichtbar wird, dass die Unternehmen sich moralisch gegenüber der Gesellschaft verpflichtet fühlen, wirkt das CSR-Engagement glaubwürdig. Entgegen der Erwartung wirkt die Vermutung egoistischer Motive nicht negativ auf die Beurteilung des CSR-Engagements, zeigt jedoch auch keinen besonders starken positiven Effekt. Die Befragten billigen den Unternehmen also durchaus zu, eigenständige und damit über reinen Altruismus hinausgehende Ziele mit

ihren CSR-Aktivitäten zu verbinden. Reaktives Engagement für Umweltschutz aufgrund von Stakeholder-Erwartungen wird hingegen negativ beurteilt, ebenso heißen die Befragten es nicht gut, wenn sich Unternehmen nur aus strategischen Gründen für die Gesellschaft engagieren, um damit zum Wert ihrer Kunden im Sinne einer verbesserten Kundenbindung bzw. einfacheren Akquisition von Neukunden beizutragen. Ein weiterer wesentlicher Treiber einer positiven Beurteilung des CSR-Engagements von Unternehmen stellt schließlich die Kongruenz des Maßnahmenfeldes mit der Marke dar. Aktivitäten, die als unpassend angesehen werden, erscheinen den Befragten als nicht glaubwürdig. Folglich sollten sich Unternehmen auf Maßnahmen konzentrieren, die zu ihrem Unternehmen passen. Dieses Ergebnis bestätigt bestehende Ergebnisse aus der angloamerikanischen Marketingforschung, welche die Kongruenz zwischen Marke und CSR-Engagements als zentralen Erfolgsfaktor sieht (Simmons/Becker-Olsen 2006).

Tab. 2 Top/Worst – Platzierungen der Unternehmen (Mittelwerte)

Rang	Umwelt		Mitarbeiter		Gesellschaft	
	Unternehmen	MW	Unternehmen	MW	Unternehmen	MW
Rang 1	Krombacher	3,61	Siemens	3,67	Deutsche Postbank	3,42
Rang 2	Deutsche Bahn	3,26	Bayer	3,44	Siemens	3,21
...	...	...	...	...	...	...
Rang 54	Schlecker	2,28	Lidl	1,97	Schlecker	1,99
<b>Gesamt</b>		<b>2,72</b>		<b>2,86</b>		<b>2,62</b>

### Handlungskonsequenzen aus den Ergebnissen

Die vorliegende Untersuchung zeigt: Wenn ein Konsument sich der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens bewusst ist, bewertet er die Unternehmensmarke besser. Dieser positive Zusammenhang gilt grundsätzlich für sämtliche der drei betrachteten Aktivitätsbereiche, wobei mitarbeiterbezogene CSR-Aktivitäten den stärksten Treiber der Markeneinstellung darstellen. Mit Blick auf den zunehmenden Wettbewerb um „kluge Köpfe“ besitzen Maßnahmen des internen, auf die eigenen Mitarbeiter gerichteten Marketing damit in doppelter Hinsicht Potenzial. So profitieren Unternehmen durch Investitionen in ihre Attraktivität als Arbeitgeber nicht nur durch eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, sondern auch die kundenseitige Markenwahrnehmung lässt sich auf diese Weise positiv beeinflussen (Landau/Woisetschläger 2009). Die Stärke des identifizierten Zusammenhangs zeigt dabei, dass es kaum sinnvoll erscheint, in erhöhtem Maße auf umwelt- oder gesellschaftsbezogene CSR-Engagements zu setzen, wenn ein Unternehmen gleichzeitig eine eher mäßige Reputation in Bezug auf die Behandlung der eigenen Mitarbeiter genießt. Denn eine solche negative Wahrnehmung des Mitarbeiterengagements würde die Maßnahmen im Umwelt- bzw. Gesellschaftsbereich konterkarieren. Auch im CSR-Kontext gilt: Das Naheliegendste ist nicht unbedingt das Schlechteste. Insgesamt kann somit – auch wenn die Stärke des Wirkungszusammenhangs zwischen umweltbezogenen bzw. gesellschaftlichen Engagements und der Markeneinstellung etwas schwächer ausfällt – festgehalten werden, dass CSR-Engagements grundsätzlich eine effektive Möglichkeit darstellen, die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen.

Dass dies einigen Unternehmen gut gelingt, zeigt Tabelle 2. Das langfristige Engagement der Krombacher Brauerei für den Regenwald zählt sich insofern aus, als das Unternehmen in Bezug auf umweltbezogene CSR-Maßnahmen als bestes der 54 betrachteten Unternehmen abschneidet, gefolgt von der Deutschen Bahn. Dem Siemens-Konzern scheinen die Negativschlagzeilen der vergangenen Jahre ebenfalls nicht nachgetragen zu werden, worauf Rang 1 bei der mitarbeiterbezogenen und Rang 2 bei der gesellschaftsbezogenen CSR-Wahrnehmung hindeuten. Die negativen Vorkommnisse bei bestimmten Einzelhändlern haben hingegen deutliche Spuren in der Bewertung des CSR-Engagements hinterlassen.

Auch in Bezug auf die konkrete Auswahl und die inhaltliche Ausgestaltung eines CSR-Engagements geben die Untersuchungsergebnisse Hinweise. In Anbetracht der großen Bedeutung der Kongruenz kann bei der Auswahl eines CSR-Engagements – analog zu Forschungsergebnissen im Sponsoring-Bereich (vgl. hierzu bspw. Speed/Thompson 2000 und Woisetschläger et al. 2009) – der „Fit“ als wesentlicher Erfolgsfaktor gelten. Aus Unternehmensperspektive ist daher unbedingt auf einen hohen Fit zwischen der geplanten CSR-Maßnahme und der Unternehmensmarke zu ach-

*» Die richtige CSR-Strategie kann einen Beitrag zur Differenzierung der Marke vom Wettbewerb leisten. «*

ten. Ein aus Konsumentensicht unpassendes Engagement wird Dissonanzen in der Wahrnehmung hervorrufen, so dass sich die gewünschten Imagetransfereffekte kaum einstellen werden. Vor der Initiierung einer CSR-Maßnahme ist daher unbedingt zu prüfen, wie der Fit zwischen Unternehmen und a) den drei Maßnahmenbereichen sowie b) der konkreten, zu initiierenden CSR-Maßnahme ausgeprägt ist. Dazu können etwa entsprechende Image-Profile erstellt und miteinander abgeglichen werden oder man greift auf experimentelle Untersuchungen zurück.

Mit Blick auf die Ausgestaltung eines CSR-Engagements schließlich zeigt sich, dass die Einschätzung der Motivlage des Unternehmens wesentlich zum Maßnahmenenerfolg beiträgt. Dabei sind Engagements, die lediglich zur „Gewissensberuhigung“ durchgeführt werden, kaum glaubhaft und daher zum Scheitern verurteilt. Stattdessen kommt es darauf an, durch entsprechendes Handeln nachhaltig zu vermitteln, dass das Engagement dem Unternehmen eine Herzensangelegenheit ist. Die Glaubwürdigkeit des Engagements spielt somit eine entscheidende Rolle für die Wirksamkeit von CSR-Maßnahmen. Dass das CSR-Engagement als logische Konsequenz gelebter Unternehmenswerte wahrgenommen wird, lässt sich nur durch ein langfristiges Commitment erreichen.

## Ausblick

Im vorliegenden Beitrag werden keine Wirkungsunterschiede berücksichtigt, die sich aus unternehmensspezifischen Faktoren ergeben. Wie in Tabelle 2 dargestellt, konnten deutliche Unterschiede in der Beurteilung der CSR-Aktivitäten der 54 betrachteten Unternehmen festgestellt werden. Möglicherweise können diese Unterschiede durch Daten auf Unternehmensebene, z. B. Kennzahlen aus Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen, die über objektive Ungleichheiten in den CSR-Engagements Aufschluss geben, erklärt werden. Greifbare Erfolgsindikatoren würden wiederum die Allokationsentscheidung von Budgets für konkrete CSR-Maßnahmen erleichtern. Darüber hinaus können in dieser Untersuchung positive Einstellungskonsequenzen der Bewertung von CSR-Aktivitäten festgestellt werden. Ob diese jedoch mit beobachtbaren Verhaltenskonsequenzen wie etwa einer erhöhten Zahlungsbereitschaft oder Loyalität einhergehen, sollte in zukünftigen Forschungsarbeiten untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- Aguilera, R. V. et al. (2007): Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations, in: *Academy of Management Review*, 32, 3, S. 836-863.
- Bagozzi, R. P./Yi, Y. (1988): On Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 2, S. 74-94.
- Berens, G./van Riel, C. B. M./van Bruggen, G. H. (2005): Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance, in: *Journal of Marketing*, 69, 3, S. 35-48.
- Bhattacharya, C. B./Sen, S. (2004): Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, in: *California Management Review*, 47, 1, S. 9-24.
- Bhattacharya, C. B./Smith, N. C./Vogel, D. (2004): Integrating Social Responsibility and Marketing Strategy: An Introduction, in: *California Management Review*, 47, 1, S. 6-8.
- Biehal, G. J./Sheinin, D. A. (2007): The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio, in: *Journal of Marketing*, 71, 2, S. 12-25.
- Brown, T. J./Dacin, P. A. (1997): The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, in: *Journal of Marketing*, 61, 1, S. 68-84.
- David, P./Kline, S./Dai, Y. (2005): Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model, in: *Journal of Public Relations Research*, 17, 3, S. 291-313.
- Dean, D. H. (2002): Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate community relations, in: *Journal of Advertising*, 31, 4, S. 77-87.
- Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 18, 1, S. 39-50.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *Times Magazine*, New York, 13. September 1970, S. 7-13.
- Gwinner, K. P./Eaton, J. (1999): Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer, in: *Journal of Advertising*, 28, 4, S. 47-57.
- Hair, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River.
- Idowu, S. O./Filho, W. L. (2009): Global practices of corporate social responsibility, Heidelberg.
- Landau, H./Woisetschläger, D. M. (2008): Corporate Social Responsibility in der internationalen Markenführung – Das CSR-Konzept von Merck Thailand, in: Ahlert, D./Backhaus, Ch./Blut, M./Michaelis, M. (Hrsg.): *Management internationaler Dienstleistungsmarken – Grundlagen und Entscheidungsfelder der internationalen Markenführung*, Wiesbaden, S. 345-368.
- Luo, X./Bhattacharya, C. B. (2006): Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, in: *Journal of Marketing*, 70, 4, S. 1-18.
- Maignan, I./Ferrell, O. C. (2000): Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, in: *Journal of Business Ethics*, 23, 3, S. 283-297.
- Meffert, H./Holzberg, M. (2009): Cause-related Marketing: Ein scheinheiliges Kooperationskonzept?, in: *Marketing Review* St. Gallen, 26, 2, S. 47-53.
- Menon, S./Kahn, B. E. (2003): Corporate Sponsorship of Philanthropic Activities: When Do They Impact Perception of Sponsor Brand?, in: *Journal of Consumer Psychology*, 13, 3, S. 316-327.
- Nan, X./Heo, K. (2007): Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives: Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-Related Marketing, in: *Journal of Advertising*, 36, 2, S. 63-74.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: *Harvard Business Review*, 84, 12, S. 78-92.
- Reuters (2008): Consumers put ads to greenwashing test. [www.reuters.com/](http://www.reuters.com/).
- Sen, S./Bhattacharya, C. B. (2001): Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Marketing Research*, 38, 2, S. 225-243.
- Sen, S./Bhattacharya, C. B./Korschun, D. (2006): The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2, S. 158-166.
- Simmons, C. J./Becker-Olsen, K. L. (2006): Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships, in: *Journal of Marketing*, 70, 4, S. 154-169.
- Smith, C. N. (2003): Corporate Social Responsibility: Whether or How?, in: *California Management Review*, 45, 4, S. 52-76.
- Speed, R./Thompson, P. (2000): Determinants of Sports Sponsorship Response, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, S. 226-238.
- Vlachos, P. A./Tsamakos, A./Vrechopoulos, A. P./Avramidis, P. K. (2009): Corporate social responsibility: attributions, loyalty and the mediating role of trust, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 2, S. 170-180.
- Wan-Jan, W. S. (2006): Defining corporate social responsibility, in: *Journal of Public Affairs*, 6, 3/4, S. 176-184.
- Woisetschläger, D. M./Backhaus, C./Evanschitzky, H. (2009): Trikotsponsorship auf dem Prüfstand: Wie Fußballfans den Sponsor ihres Vereins beurteilen, in: *Transfer – Werbeforschung und Praxis*, Nr. 4, S. 51-57.
- Yoon, Y./Gürhan-Canli, Z./Schwarz, N. (2006): The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations, in: *Journal of Consumer Psychology*, 16, 4, S. 377-390.

## Die Autoren

### Prof. Dr. David M. Woisetschläger

Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund  
E-Mail: [david.woisetschlaeger@tu-dortmund.de](mailto:david.woisetschlaeger@tu-dortmund.de)

### Dr. Christof Backhaus

Geschäftsführender Gesellschafter der acurelis consulting GmbH, Münster  
E-Mail: [christof.backhaus@acurelis.com](mailto:christof.backhaus@acurelis.com)