**Masterarbeit**

# Einfluss von CSR-Initiativen auf die Kund*innenbindung bei (Groß)unternehmen im B2B-Bereich mit Fokus auf den DACH-Raum

ausgeführt am Department Marketing & Sales

durch

**Linda Buschke**

**52202012**

betreut von

**Mag. Bernd Oberzaucher**

Sommersemester 20224

Graz, 19.03.2024

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich

- die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst,
- andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt,
- die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht,
- den Einsatz von generativen KI-Modellen (z.B. ChatGPT) kenntlich gemacht
- und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 20.03.2024

Linda Buschke

# Abstract

This master's thesis examined the significance of corporate social responsibility (CSR) for cooperation between companies and their business partners in the B2B sector. The data was collected using an online survey and a predefined questionnaire and then statistically analyzed using reliability analyses, correlation analyses and linear regressions. The analysis shows that CSR has a significant influence on attitudes and behaviors, especially with regard to environmental protection, social responsibility and ethical goals. Differences in the perception of CSR based on gender and age show the need for further research. CSR measures strengthen the satisfaction of business partners and promote long-term cooperation. The results confirm the positive influence of CSR on customer loyalty, satisfaction, trust and corporate reputation. Companies should consider CSR as an integral part of their strategy, communicate it transparently and pursue target group-specific approaches. The study provides theoretical insights as well as practical guidance for sustainable and socially responsible business strategies in the B2B sector, especially in the DACH region.

# Abstrakt

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte die Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihren Geschäftspartnern im B2B-Bereich. Die Daten wurden mittels einer Online-Umfrage und eines vordefinierten Fragebogens gesammelt und anschließend durch Reliabilitätsanalysen, Korrelationsanalysen und lineare Regressionen statistisch ausgewertet. Die Analyse zeigt, dass CSR einen maßgeblichen Einfluss auf Einstellungen und Verhaltensweisen hat, insbesondere in Bezug auf Umweltschutz, soziale Verantwortung und ethische Ziele. Unterschiede in der Wahrnehmung von CSR basierend auf Geschlecht und Alter zeigen die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen. CSR-Maßnahmen stärken die Zufriedenheit der Geschäftspartner und fördern die langfristige Zusammenarbeit. Die Ergebnisse bestätigen den positiven Einfluss von CSR auf Kund*innenbindung, -zufriedenheit, -vertrauen und Unternehmensreputation. Unternehmen sollten CSR als integralen Bestandteil ihrer Strategie betrachten, transparent kommunizieren und zielgruppenspezifische Ansätze verfolgen. Die Studie liefert theoretische Erkenntnisse sowie praktische Anleitungen für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsstrategien im B2B-Bereich, insbesondere im DACH-Raum.

# Inhaltsverzeichnis


1. Einleitung ..... 1

1.1 Problemstellung und Zielsetzung ..... 1

1.2 Aufbau, Methodik und Vorgehensweise der Arbeit ..... 2

2. Corporate Social Responsibility ..... 3

2.1 Corporate Social Responsibility und deren Definition ..... 4

2.2 Entwicklung von CSR ..... 7

2.3 Bedeutung von CSR in Unternehmen (CSR-Kommunikation) ..... 10

3. Determinanten der Kund*innenbindung ..... 14

3.1 Zufriedenheit ..... 19

3.2 Vertrauen ..... 21

3.3 Service- und Produktqualität ..... 22

3.4 Unternehmensreputation ..... 23

4. CSR und Kund*innenbindung: Der theoretische Zusammenhang ..... 25

5. Forschungsmethodik ..... 29

5.1 Hypothesen ..... 29

5.1.1 Hypothese 1 ..... 29

5.1.2 Hypothese 2 ..... 30

5.1.3 Hypothese 3 ..... 30

5.1.4 Hypothese 4 ..... 31

5.2 Stichprobenumfang und -auswahl ..... 33

5.3 Datensammlungsmethoden (Fragebogen) ..... 34

5.4 Variablenmessung ..... 43

6. Empirische Ergebnisse ..... 44

6.1 Stichprobenbeschreibung ..... 45

6.2 Bedeutung von CSR ..... 49

6.3 Ergebnispräsentation der abhängigen Variablen ..... 55

6.4 Statistische Auswertung der Daten ..... 64

6.4.1 Reliabilitätsanalyse der Items ..... 64

6.4.2 Korrelation ..... 65

6.4.3 Prüfung der Regressionsfunktion ..... 66

6.5 Überprüfung der Hypothesen ..... 70

7. Diskussion ..... 71

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse ..... 71

7.2 Diskussion der Ergebnisse im Kontext der Theorie ..... 76

7.3 Implikationen für Unternehmen im B2B-Bereich ..... 78

7.4 Limitationen und mögliche zukünftige Forschungsrichtungen ..... 81

8. Fazit und Ausblick ..... 82

Literaturverzeichnis ..... 85

Anhang ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kund*innenbeziehungslebenszyklus nach Bruhn (2009, S. 44)..... 18
Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen von Kund*innenloyalität und CSR nach Islam et al. (2021, S. 129)..... 19
Abbildung 3: Konzeptionelles Modell (Eigene Darstellung)..... 32
Abbildung 4: Graphische Darstellung der Verteilung nach Geschlecht..... 46
Abbildung 5: Graphische Darstellung der Verteilung nach Alter ..... 47
Abbildung 6: Graphische Darstellung der Verteilung nach Land..... 48
Abbildung 7: Graphische Darstellung der Verteilung nach Unternehmensgröße..... 49
Abbildung 8: Graphische Darstellung der Antworten zu CSR - Frage 4 nach Altersgruppe ..... 51
Abbildung 9: Graphische Darstellung der Antworten zu CSR - Frage 7 nach Geschlecht ..... 52
Abbildung 10: Wordcloud - Antworten auf offenen Frage CSR..... 53
Abbildung 11: Graphische Darstellung der Antworten zu Kund*innenbindung - Frage 3 nach Alter ..... 57
Abbildung 12: Graphische Darstellung der Antworten zu Kund*innenbindung - Frage 4 nach Geschlecht..... 58
Abbildung 13: Wordcloud - Antworten der offenen Frage zu Kund*innenzufriedenheit ..... 59
Abbildung 14: Graphische Darstellung der Antworten zu Kund*innenzufriedenheit - Frage 3 nach Herkunftsland ..... 61
Abbildung 15: Graphische Darstellung der Antworten zu Unternehmensreputation – Frage 3 ..... 62
Abbildung 16: Richtwerte Interpretation des Korrelationskoeffizienten (Brosius, 2018, S. 611)..... 66

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptfragebogen ..... 38
Tabelle 2: Reliabilitätsanalyse der Items ..... 65
Tabelle 3: Korrelation der Variablen ..... 66
Tabelle 4: Das Bestimmtheitsmaß der Regressionsfunktion ..... 67
Tabelle 5: F-Wert und Signifikanz ..... 68
Tabelle 6: t-test und Signifikanz ..... 69

# 1. Einleitung

Die Globalisierung und die Fortschritte in der Kommunikationstechnologie haben Unternehmen zahlreiche Chancen auf Umsatz- und Gewinnsteigerungen eröffnet. Gleichzeitig hat diese Entwicklung jedoch auch den Wettbewerb intensiviert und Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, sich von ihren Mitbewerber*innen abzuheben und Kund*innen aktiv anzuwerben (Hinterhuber, 2009, S. 35). Eine kritische Öffentlichkeit erwartet von Unternehmen im ökologischen, ökonomischen und / oder sozialen Bereich einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten (Heinrich & Schmidpeter, 2013, S. 1; Osburg, 2012, S. 469). Konkret scheinen laut Osburg (2012, S. 470) die Erwartungen von Kund*innen an Unternehmen zu einer *„korrekten, nachvollziehbaren und zielgruppenadäquaten Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten (Corporate Social Resposibility)“* zu steigen. Ein höheres Maß an CSR-Aktivitäten von Unternehmen vergrößert das Kund*innenvertrauen und die Kund*innenzufriedenheit, was wiederum zu einer größeren Loyalität führt (Park & Kim, 2019, S. 308).

Im Fokus dieser Arbeit steht die Corporate Social Responsibility (CSR) als ein von Unternehmen genutztes Instrument um diesen Erwartungen gerecht zu werden und gleichzeitig ihre Kund*innenbindung zu stärken. Die steigende Relevanz von CSR-Aktivitäten für die Bindung von Kund*innen in Unternehmen des Business-to-Business (B2B) Sektors im deutschsprachigen Raum (DACH-Raum) bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Unternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, langfristige Partnerschaften mit ihren Kund*innen aufrechtzuerhalten, während sie gleichzeitig den gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung gerecht werden müssen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Einfluss von CSR-Initiativen auf gewinnbringende Faktoren wie die Kund*innenbindung in diesem spezifischen Kontext. Insbesondere soll untersucht werden, inwiefern CSR-Aktivitäten dazu beitragen können, langfristige Kund*innenbeziehungen zu fördern und somit einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen im B2B-Bereich zu generieren.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Einfluss von CSR-Initiativen auf die Kund*innenloyalität und folgend auch die Kund*innenzufriedenheit, das Kund*innenvertrauen und die Unternehmensreputation in Unternehmen im B2B-Bereich im DACH-Raum zu analysieren. Konkret soll herausgefunden werden, ob und inwiefern CSR-Initiativen dazu beitragen, langfristige Partnerschaften zwischen Unternehmen und Kund*innen zu fördern. Die Untersuchung zielt darauf ab, einen tieferen Einblick in die Mechanismen zu bieten, die diese Beziehung beeinflussen, und soll Unternehmen helfen, ihre CSR-Strategien zur Förderung der Kund*innenbindung zu optimieren.

Der Aspekt der Konnektivität zwischen CSR-Aktivitäten und Kund*innenbindung in Bezug auf B2B-Unternehmen führt zu folgender Forschungsfrage:

*Inwiefern beeinflussen CSR-Initiativen Kund*innen von (Groß)unternehmen im B2B-Bereich mit Fokus auf den DACH-Raum dabei, langfristige Partnerschaften aufrechtzuerhalten?*

Die vorliegende Arbeit soll somit dazu beitragen, bestehende Forschungslücken zu schließen und vorhandene literaturtheoretische Erkenntnisse zum Einfluss von CSR auf die Kund*innenbindung sinnvoll zu ergänzen, insbesondere im Kontext von B2B-Unternehmen im DACH-Raum. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage kann ein besseres Verständnis dafür geschaffen werden, wie Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten strategisch einsetzen können, um langfristige Kund*innenbeziehungen aufzubauen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

## 1.2 Aufbau, Methodik und Vorgehensweise der Arbeit

Der Aufbau gliedert sich in verschiedene Kapitel, die den Forschungsprozess und die Ergebnisse systematisch präsentieren. Die Arbeit beginnt mit einer Einleitung, die den Kontext, die Motivation und die Forschungsfragen der Studie darlegt. Kapitel 2 bietet einen umfassenden Überblick über das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR). Es werden verschiedene Ansätze und Definitionen diskutiert, um ein fundiertes Verständnis für die Rolle von CSR in der Unternehmenspraxis zu entwickeln.

Im Anschluss daran wird in Kapitel 3 die Kund*innenbindung als zentrale Determinante des Unternehmenserfolgs beleuchtet. Dabei werden verschiedene Faktoren der Kund*innenbindung analysiert, um einen theoretischen Rahmen für die Untersuchung zu schaffen.

Kapitel 4 analysiert den theoretischen Zusammenhang zwischen CSR-Initiativen und der Kund*innenbindung und bildet dadurch die Grundlage für die empirische Untersuchung, indem Hypothesen formuliert werden, die in Kapitel 5 mit der Forschungsmethodik näher beleuchtet werden. Diese umfasst außerdem die Auswahlkriterien der geplanten Stichprobe, die Datensammlungsmethoden mittels eines Fragebogens sowie die Variablenmessung.

In Kapitel 6 werden die empirischen Ergebnisse sowie die Stichprobe präsentiert und statistisch durch eine Reliabilitäts-, Korrelations- und Regressionsanalyse ausgewertet, um die Hypothesen zu überprüfen. Außerdem werden die Antworten der offenen Fragen ausgewertet.

Die Diskussion in Kapitel 7 fasst die Ergebnisse zusammen, diskutiert diese im Kontext der theoretischen Grundlagen, leitet praktische Implikationen für Unternehmen ab und stellt Limitationen vor. Abschließend bietet das Fazit in Kapitel 8 eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und beantwortet die Forschungsfrage.

# 2. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility ist ein vielschichtiges Konzept, das in der Literatur unterschiedlich definiert wurde. Da der Begriff CSR in vielen akademischen und nicht-akademischen Veröffentlichungen thematisiert wird und im Mittelpunkt vieler Dialoge, Diskussionen und Forschungsthemen sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Bereich steht, hat sich eine große Vielfalt an potentiellen Definitionen zu diesem Thema herausgebildet (Farcane & Bureana, 2015, S. 31). Aufgrund der wachsenden Bedeutung dieses Konzepts in der wissenschaftlichen Forschung entstand der Bedarf einer klaren Definition von CSR, worauf im folgenden

KapitelCorporate Social Responsibility und deren Definition genauer eingegangen wird.

Die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie wird zunehmend als entscheidend für langfristigen Erfolg und Wettbewerbsvorteil angesehen. Daher werden in den folgenden Kapiteln konkrete Definitionen von CSR gegeben, die Entwicklung untersucht sowie Beispiele von CSR-Aktivitäten vorgestellt, um ein tieferes Verständnis für die Rolle von CSR in modernen Organisationen zu gewinnen.

## 2.1 Corporate Social Responsibility und deren Definition

CSR bezeichnet das Engagement von Unternehmen für ethische, ökologische und soziale Belange, indem sie sich aktiv um die Bedürfnisse der Gesellschaft kümmern und Ressourcen für soziale oder ökologische Probleme bereitstellen. Es ist ein Konzept, das die Nachhaltigkeitskriterien umfasst, die von der Gesellschaft im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeiten von Unternehmen und Organisationen erwartet werden (Dyck et al., o. J., S. 6).

Smith (2003, S. 53) betont dass CSR sich auf die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft und den betroffenen Interessengruppen bezieht: *„CSR refers to the obligations of the firm to society or, more specifically, the firm's stakeholders — those affected by corporate policies and practices."*, Die Europäische Kommission hebt hervor, dass CSR die Einbeziehung von sozialen und ökologischen Belangen in den Geschäftsbetrieb und die freiwillige Interaktion mit den Stakeholdern umfasst (European Commission, 2011, 25. Oktober).

Die Definition von CSR nach Smith (2003, S. 53) hebt drei wichtige Merkmale hervor: Erstens ist CSR keine neue Idee, sondern ein Konzept, das schon im letzten Jahrhundert diskutiert wurde und zeigt somit, dass die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft schon lange ein Teil von strategischen Unternehmensentscheidungen war (siehe Kapitel 2.2). Zweitens kann die Motivation für CSR eine Mischung aus dem Wunsch, Gutes zu tun, und dem strategischen Eigeninteresse sein. Das bedeutet, dass Unternehmen CSR nicht nur aus altruistischen Motiven betreiben, sondern auch aus strategischen Gründen wie dem

Schutz ihres Rufs, der Bindung von Kund*innen und Mitarbeiter*innen oder der Erschließung neuer Marktsegmente.

Drittens besteht weniger Gewissheit über die Art und den Umfang der gesellschaftlichen Verpflichtungen von Unternehmen. Dies zeigt die Vielfalt der Interpretationen und Ansätze, die Unternehmen bei der Umsetzung von CSR verfolgen können. Es gibt keine einheitliche Vorstellung davon, was CSR genau bedeutet und wie sie am besten umgesetzt werden sollte. Daher müssen Unternehmen ihre eigenen Ansätze und Maßnahmen finden, die ihren spezifischen Kontext und ihre Stakeholder-Bedürfnisse berücksichtigen (Smith, 2003, S. 53).

Heinrich & Schmidpeter (2013, S. 1) unterstreichen die heutige Erwartung an Unternehmen, nicht nur profitabel zu wirtschaften, sondern auch einen aktiven gesellschaftlichen Beitrag in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht zu leisten. Die Kommunikation von CSR-Aktivitäten wird als entscheidend betrachtet, um das Kund*innenvertrauen der kritischen Öffentlichkeit zu gewinnen. Unternehmen, die ihre eigene Verantwortung nicht berücksichtigen, riskieren Abstrafung durch verschiedene Anspruchsgruppen, insbesondere von Konsument*innen. Daher versuchen Unternehmen über die Kommunikation ihrer CSR-Maßnahmen nicht nur das Vertrauen der Konsument*innen zu gewinnen, sondern auch einen Beitrag zu einem besseren Image und Reputation, zur Positionierung im Wettbewerb, zur Erschließung neuer Kund*innengruppen und zur langfristigen Kund*innenbindung zu leisten.

CSR hat in der wissenschaftlichen Forschung der letzten Jahre erhebliche Aufmerksamkeit erregt, da es ein multidimensionales Konstrukt ist, das die ressourcenbasierte Theorie (RBT) und das Stakeholder-Modell miteinander vereint (Alvarez & Busenitz, 2001, S. 770). Die RBT betont die Bedeutung von materiellen und immateriellen Ressourcen für die Wettbewerbsposition von Unternehmen und unterstützt die Annahme, dass Unternehmen an CSR-Initiativen interessiert sind, um Kund*innen zufriedenzustellen. Das Stakeholder-Modell umfasst Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern, die Mehrwert für Unternehmen schaffen können. Vor dem Hintergrund der steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Entwicklungszielen

erweisen sich beide Theorien als relevant, da sie solide Rahmenbedingungen für CSR bieten und an Bedeutung gewinnen (Alvarez & Busenitz, 2001, S. 770).

Insgesamt liefern die ressourcenbasierte Theorie und das Stakeholder-Modell eine robuste konzeptionelle Grundlage, die es Unternehmen ermöglicht, umfassende CSR-Initiativen zu entwickeln und zu bewerten. Diese theoretischen Ansätze betonen nicht nur die strategische Relevanz organisatorischer Ressourcen, sondern auch die vielfältigen Beziehungen zu Stakeholdern, wodurch CSR als weit mehr als eine reine Vorschriftenkonformität betrachtet wird.

McWilliams & Siegel (2011, S. 1492f.) bestätigen zudem, dass CSR für verschiedene Zwecke eingesetzt werden kann, darunter die Erfüllung der Anforderungen der Stakeholder, die Verbesserung des Unternehmensrufs und die Beeinflussung des Verbraucher*innenverhaltens. Beide Theorien heben außerdem die grundlegenden Mechanismen hervor, durch die CSR-Initiativen Verhaltens beeinflussen. (Hult et al., 2011, S. 57).

Die Liberalisierung der Märkte und die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen Unternehmen vielfältige globale Möglichkeiten, hiervon zu profitieren. Andererseits stehen sie auch einer zunehmenden internationalen Konkurrenz gegenüber. Eine klare Profilierung, die durch eine klare Positionierung der CSR-Maßnahmen erreicht werden kann, ist daher entscheidend (Rommelspacher, 2012, S. 1f.).

Die Europäische Kommission (European Commission, 2011, 25. Oktober) definiert CSR als *"the responsibility of enterprises for their impacts on society and outlines what an enterprise should do to meet that responsibility".* Sie betont die Einhaltung von Gesetzen und kollektiven Vereinbarungen als grundlegende Anforderung und die Integration sozialer, umweltpolitischer-, ethischer und verbraucherbezogener Belange in die Geschäftsstrategie. Darüber hinaus sollten Unternehmen nach Ansicht der Kommission einen Prozess implementieren, der die oben genannten Kriterien in die strategische Unternehmensausrichtung sowie das operative Geschäft unter Einbeziehung der Stakeholder integriert. Das Ziel ist, gemeinsame Werte zu schaffen, indem Renditen für die Aktionäre des Unternehmens generiert und gleichzeitig Vorteile

für andere Unternehmensinteressengruppen erzielt werden. Zudem sollen mögliche nachteilige Auswirkungen, die Unternehmen auf die Gesellschaft haben könnten, identifiziert, verhindert und gemildert werden.

Rommelspacher (2012, S. 2) sieht in einer auf CSR basierenden Unternehmensphilosophie und dem Unternehmenserfolg keinen Widerspruch. Im Gegenteil, er stellt die Frage, ob verantwortungsbewusste Unternehmen tatsächlich weniger erfolgreich sind. Seiner Auffassung nach beziehen Konsument*innen ethische Attribute in ihre Kaufentscheidungen ein, und Unternehmen, die sich besonders verantwortungsbewusst verhalten, werden belohnt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass CSR nicht nur eine unternehmerische Verpflichtung ist, sondern auch strategische Vorteile bieten kann. Unternehmen, die CSR erfolgreich umsetzen und kommunizieren, können nicht nur das Vertrauen der Konsument*innen gewinnen, sondern auch einen Mehrwert für ihr Image, ihre Wettbewerbsposition, die Erschließung neuer Kund*innengruppen und die langfristige Kund*innenbindung schaffen. CSR ist somit zu einem zentralen Thema in verschiedenen Forschungsbereichen und für Unternehmen geworden, die gezielte Beratung in CSR-Reputations- und Kommunikationsstrategien suchen.

## 2.2 Entwicklung von CSR

Die ersten strategisch ausgerichteten CSR-Initiativen in den frühen 1980er Jahren markierten einen entscheidenden Wendepunkt in der Unternehmensgeschichte (Sewing, 2012, S. 111). Unternehmen wie IBM, Marks & Spencer und BP in Großbritannien schlossen sich zusammen, um über traditionelle Wohltätigkeit hinauszugehen und ein tiefgreifenderes gesellschaftliches Engagement zu zeigen (Sewing, 2012, S. 112). Diese Bewegung wurde ursprünglich durch soziale Unruhen, wie die Zerstörung von Einkaufspassagen in britischen Großstädten ausgelöst.

Diese Ereignisse verdeutlichten, dass Unternehmen nicht nur wirtschaftliche Akteure sind, sondern auch einen aktiven Beitrag zur Gestaltung der Gesellschaft leisten müssen. Als Reaktion wurden verschiedene Organisationen und Verbände gegründet, um CSR und Unternehmensaktivitäten zu verbinden und gesellschaftliche Projekte in

die Geschäftswelt zu integrieren. Ein Beispiel sind Organisationen wie „Business in the Community“, die Unternehmen dazu ermutigen, sich direkt und verpflichtend in gesellschaftliche Projekte einzubringen. Das umfasst eine Bandbreite von Initiativen wie „Business Action on Homelessness“ bis hin zu „Wellness Advisory Services“ – einem Angebot, bei dem Personalmanager*innen voneinander lernen, wie sie Mitarbeiter*innen zu gesünderem Verhalten motivieren können (Sewing, 2012, S. 112).

Vor diesem strategischen Ansatz dominierte philanthropisch orientierte CSR, insbesondere in den USA, wo Unternehmensgründer*innen oft calvinistische Werte als Grundlage für wohltätige Aktivitäten betrachteten. Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert hatte jedoch auch neue Abhängigkeiten und Kritik an der einseitigen Macht der Unternehmen hervorgebracht (Sewing, 2012, S. 114).

Die Etablierung von CSR als strategischer Ansatz ging mit einem Wandel in der Unternehmenskommunikation einher. Der Dialog mit verschiedenen Stakeholdergruppen wurde wichtiger, unterstützt durch neue Medien wie das Internet (Sewing, 2012, S. 118). Unternehmen begannen, nicht nur mit Kund*innen, sondern auch mit Medien, Investor*innen, Mitarbeiter*innen und anderen Stakeholdern in Dialog zu treten. Die Kommunikation von CSR hat sich seitdem ebenfalls verändert, weg von oberflächlichen Botschaften und hin zu transparenten Partnerschaften und einer aktiven Teilnahme an gesellschaftlichen Themen. Unternehmen wie Google, Yahoo oder Microsoft haben sich beispielsweise mit Menschenrechtsorganisationen zusammengeschlossen, um die Meinungsfreiheit im Internet zu fördern (Sewing, 2012, S. 118).

Ein erfolgreiches CSR-Management erfordert heute eine offene und kooperative Beziehung zu Stakeholdern, insbesondere zu Nichtregierungsorganisationen (NRO). Transparenz und Verlässlichkeit sind entscheidend, um langfristige Partnerschaften auf Augenhöhe aufzubauen und gemeinsame gesellschaftliche Ziele zu erreichen.

Die Global Reporting Initiative (GRI) spielt eine wichtige Rolle dabei, die Transparenz und Vergleichbarkeit von CSR-Berichten zu verbessern, sowohl für Unternehmen als auch für NRO. Diese Standardisierung ermöglicht es Unternehmen, die Performance ihrer Partner besser zu verstehen und in ihr Reputationsmanagement einzubeziehen.

Die Palette erfolgreicher CSR-Aktivitäten ist vielschichtig. Beispielhaft sei eine Maßnahme angeführt, die für Unternehmen sehr einfach anwendbar ist und sich in den letzten 15 Jahren bei den Endkonsumenten sehr etabliert hat, nämlich das Anbieten von Rabatten beim Kauf eines Kaffees in einem mitgebrachten Becher, wodurch Unternehmen sich als kund*innen- und umweltfreundlich positionieren und Kund*innen Geld und Müll sparen können. Eine weitere Aktion führte Starbucks im Jahr 2009 mit der Kampagne „Are You In?“ durch, bei der Kund*innen eine kostenlose Tasse Kaffee und eine Spendenkarte im Austausch für fünf Stunden dokumentierte gemeinnützige Arbeit erhielten, was das Image von Starbucks und seine Bindung an die lokale Gemeinschaft stärkte (Lii & Lee, 2012, S. 69).

Ein weiteres Beispiel betrifft die  französische Versicherungsgruppe AXA, welche im Jahr 2021 mit 149.000 Mitarbeitenden und Vermittler*innen einen Umsatz von 99,9 Milliarden Euro erwirtschaftete (AXA, 2024) und zu den weltweit größten Versicherungsunternehmen gehört. Der von AXA Deutschland gegründete  „AXA von Herz zu Herz“-Verein gehört zu den „*Pionieren des Mitarbeiterengagements*“ (Gazdar, 2006, S. 131) und zeigt dadurch, dass er Corporate Volunteering als Unternehmensziel begreift, da innerhalb des Vereins der gemeinnützige Einsatz von AXA-Mitarbeiter*innen in Deutschland koordiniert wird. Darunter werden Initiativen für Menschen mit körperlicher oder geistiger Behinderung, Programme gegen Krebs, aber auch Seniorenheime oder Kinderhospize unterstützt.

Durch diese Maßnahmen positioniert sich AXA nicht nur positiv auf dem Markt gegenüber der Kundschaft, sondern auch im Kreis bestehender und potenzieller Mitarbeiter*innen. Die Prinzipien der HR-Philosophie werden nicht nur nach außen gezeigt, sondern auch innerhalb des Unternehmens aktiv gelebt. Der gegründete Verein wird von Gazdar (2006, S. 135) als „*Lehrbuchbeispiel für gelungene gemeinnützige Tätigkeit*“ beschrieben, was nicht nur dem Gemeinwohl dient, sondern gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter*innen stärkt.

Dass vermeintliche CSR-Maßnahmen nur zur Aufbesserung des Images genutzt werden, ohne wirklichen positiven Einfluss verursachen zu wollen, ist unter dem Begriff Greenwashing bekannt. Ein Beispiel hierfür ist der Öl- und Energiekonzern BP, der in

groß angelegten Werbekampagnen ein nachhaltiges Bild von sich zu vermitteln versucht, indem er vorgibt, seinen Schwerpunkt auf erneuerbare Energien zu legen, obwohl dieser Bereich mit einem Anteil von weniger als 5 % am Gesamtgeschäft nur einen kleinen Teil des Unternehmensumsatzes ausmacht (Leitschuh, 2008, S. 47). Darüber hinaus steht das Unternehmen für die wohl berühmteste Kampagne, die Erfindung des „ökologischen Fußabdrucks“, eines Rechners, mit dem jeder Mensch seinen individuellen $CO_2$-Fußabdruck kalkulieren kann. Kritiker argumentieren, dass BP bewusst ein Tool eingeführt hat, um die Verantwortung für die Klimakrise auf Einzelpersonen und Verbraucher*innen zu verlagern, anstatt seine eigenen $CO_2$-Emissionen angemessen anzugehen (Augustin, 2022).

Dieses Kapitel zeigt die historische Entwicklung und Transformation von verschiedenen CSR-Praktiken auf. Anhand von Fallbeispielen, die sowohl positive als auch negative CSR-Maßnahmen illustrieren, wird deutlich, dass solche Initiativen mit den übrigen Unternehmenswerten und -praktiken in Einklang stehen müssen. Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel noch genauer untersucht.

## 2.3 Bedeutung von CSR in Unternehmen (CSR-Kommunikation)

Im vorliegenden Kapitel wird ein umfassender Überblick über die bisherige Forschung zu den Auswirkungen von Corporate Social Responsibility (CSR) auf Unternehmen präsentiert. Es wird deutlich, dass CSR nicht nur ethische und gesellschaftliche Dimensionen einschließt, sondern auch einen maßgeblichen Einfluss auf die strategische Positionierung von Unternehmen ausübt. Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, die Grundlage für die anschließende Untersuchung der Kund*innenbindung in B2B-Unternehmen zu schaffen, indem die umfassenden Effekte von CSR auf Unternehmen analysiert werden.

Die Forschung von Guo et al. (2019, S. 903) zeigt, dass Unternehmen durch geeignete CSR-Aktivitäten ihre Werbewirksamkeit verdoppeln können. Es wird deutlich, dass die Auswahl und Umsetzung von CSR-Maßnahmen auf die spezifischen Merkmale des Unternehmens, die Marktausrichtung und die Käufer*innenkultur abgestimmt sein sollten (Luo & Bhattacharya, 2006, S. 14f). Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in Bezug auf CSR-Partizipation ist entscheidend, und die Assoziation des Unternehmens

mit CSR muss vorhanden sein (Lee et al., 2019, S. 425). Eine maßgeschneiderte CSR-Strategie ist daher für Unternehmen von großer Bedeutung.

Öberseder et al. (2011, S. 457) zeigen, dass CSR positive Auswirkungen auf den Ruf von Unternehmen hat, wobei diese Auswirkungen nicht direkt auf das Kaufverhalten übertragen werden. Die Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle kann das CSR-Bewusstsein der Verbraucher erhöhen und somit die positiven Auswirkungen verstärken (Lee et al., 2019, S. 425).

CSR-Aktivitäten auf hohem Niveau führen laut Park & Kim (2019, S. 308f) zu gesteigerter Kund*innenzufriedenheit, was wiederum positiv zur Kund*innenbindung beiträgt. Diese Effekte variieren je nach Branche, wobei in einigen Branchen wie beispielsweise der Telekommunikation die Kund*innentreue gestärkt wird (Islam et al., 2021, S. 131f), während in anderen wie der Hotelbranche das Kund*innenvertrauen in das Unternehmen gefördert wird (Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 96f).

Die Ergebnisse von Martínez & Rodríguez Del Bosque (2013, S. 97) legen nahe, dass Unternehmen eine wichtige Rolle im Alltag der Verbraucher*innen spielen und sogar die individuelle Identitätsbildung beeinflussen können. Konkret deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Manager*innen, indem sie sich auf Aspekte konzentrieren, die das Verbraucherverhalten wie etwa die Identifikation mit CSR beeinflussen, bedeutende und erwünschte Ergebnisse erzielen können. Diese Befunde betonen insbesondere die Steigerung der Zufriedenheit und Loyalität der Verbraucher*innen (Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 97).

Neben der Branche beeinflusst die Größe eines Unternehmens ebenfalls die Art der Intensität seiner CSR-Aktivitäten. Kleine Unternehmen profitieren oft noch von Ausnahmeregelungen in der Gesetzgebung und betreiben weniger Umweltmanagement, während größere Unternehmen verstärkt auf Marketing und Unternehmensinitiativen setzen (Brammer et al., 2012, S. 432). Die Bedeutung von CSR für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) wird in der Literatur sehr heterogen betrachtet (Brammer et al., 2012, S. 432) und hängt von Faktoren wie einem engagierten Top-Management, der Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, der Formalisierung von CSR-Aktivitäten sowie der strategischen Überwachung durch

das Top-Management ab (Elford & Daub, 2019, S. 22). Auch Perrini et al. (2007, S. 286f) bestätigen, dass die Größe eines Unternehmens als starker Einfluss auf spezifische Entscheidungen im CSR-Bereich angesehen werden kann und Großunternehmen dazu tendieren, mehr formelle CSR-Maßnahmen zu ergreifen als KMUs. Große Unternehmen integrieren CSR stärker in ihre Strategien und konzentrieren sich auf Umweltmanagement, Mitarbeiter*innenengagement und lokale Gemeinschaften und verfügen außerdem über größere Ressourcen für Investitionen in die Ortschaft oder Gemeinde. Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) dagegen setzen weniger formelle CSR-Strategien ein und legen den Fokus auf verantwortungsvolles Verhalten in der Lieferkette (Perrini et al., 2007, 296).

Im Jahr 2004 befassten sich laut Lii & Lee (2012, S. 69) mehr als 80 % der Fortune-500-Unternehmen auf ihren Websites mit CSR-Themen und bis zu 90 % dieser Unternehmen verfügen bereits über CSR-Initiativen, was bereits in der Praxis zeigt, das CSR-Strategien genutzt werden, um die Performance von Unternehmen zu erhöhen.

McWilliams & Siegel (2000, S. 608) betonen die Korrelation zwischen CSR und Forschung und Entwicklung (F&E), wobei eine geeignete Kombination von externen CSR-Aktivitäten und interner Innovationsfähigkeit positive Ergebnisse für Unternehmen liefert (Luo & Bhattacharya, 2006, S. 15). Neben der Einbeziehung der Marktausrichtung und der Käuferkultur (s. o.) sollten demnach CSR-Aktivitäten ausgewählt werden, die zum Innovationsgrad des Unternehmens passen. Auch Husted & Allen (2007, S. 595) betonen die Wichtigkeit der passenden CSR-Aktivität für Unternehmen, damit finanzielle Vorteile entstehen können. Die Kund*innenzufriedenheit spielt dabei eine vermittelnde Rolle in der Beziehung zwischen CSR und dem Marktwert des Unternehmens (Luo & Bhattacharya, 2006, S. 15).

Weitere aktuelle Forschungsergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass CSR nicht ausschließlich positive Auswirkungen hat. Beispielsweise sind nachhaltige Geschäftsmodelle von Unternehmen nicht immer in der Lage, CSR-Initiativen zu nutzen. Wenn Organisationen keine innovativen und aktualisierten Dienstleistungen

anbieten, führen die CSR-Initiativen im Alleingang nicht zwangsläufig zu positiven Verhaltensergebnissen. So können geringe unternehmerische Fähigkeiten Kund*innen verärgern, was zu negativen Verhaltensfolgen führen kann (Islam et al., 2021, S. 132).

Außerdem können CSR-Maßnahmen negativ aufgefasst werden, wenn die Verbraucher*innen CSR als eine reine Marketingaktivität zur strategischen Verbesserung des Unternehmensimages wahrnehmen und dadurch bezweifeln, dass das Unternehmen wirklich einen Beitrag zur Gesellschaft leistet (Kim & Lee, 2019, S. 1), was am Beispiel BP durchaus belegt werden kann. Ein weiteres konkretes Beispiel zeigen (Yoon et al., 2006, S. 378) auf: Der Hersteller für Tabakprodukte Philip Morris führte Anfang des Jahrtausends eine Kampagne zur Prävention des Rauchens bei Jugendlichen durch. Dies führte zu scharfer Kritik und schadete dem Ruf des Unternehmens enorm.

Daher hat sich der Begriff „CSR-Authentizität“ etabliert, der sich auf das tatsächliche Vertrauen der Verbraucher*innen in das CSR-Verhalten von Unternehmen bezieht und somit ein wichtiger Faktor für die Bewertung von CSR-Aktivitäten gilt. Demnach sollten die CSR-Aktivitäten des Unternehmens nicht Teil des Strebens nach Unternehmensgewinnen, sondern vielmehr ein echter Akt der Rücksichtnahme und Sorge gegenüber verschiedenen Stakeholdern sein. Diese Authentizität von CSR-Aktivitäten bestehen aus Faktoren wie Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Persönlichkeit, wobei es für die Verbraucher*innen schwierig ist, diese Faktoren tatsächlich zu bewerten, da dafür außerdem die Transparenz der Aktivitäten des Unternehmens gegeben sein müssen (O’Connor et al., 2008, S. 346). Laut den Untersuchungen von Kim & Lee (2019, S. 7) kann gesagt werden, dass, wenn Verbraucher*innen die CSR-Aktivitäten eng mit den Kernaktivitäten des Unternehmens verbunden sehen, dies einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Authentizität des CSR als auch auf die Markenhaltung hat. Daher sollten Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten so gestalten, dass sie für ihre Kernaktivitäten relevant sind. Außerdem wurde festgestellt, dass nur bei dem Fall, dass die an CSR-Aktivitäten interessierten Verbraucher*innen richtig angesprochen werden, eine gute Markeneinstellung bei diesen Verbraucher*innen hervorgerufen werden kann (Kim & Lee, 2019, S. 7).

Das Kapitel zeigt, dass CSR-Aktivitäten Auswirkungen auf verschiedene Bereiche in Unternehmen haben. Eine maßgeschneiderte CSR-Strategie wird als entscheidend betont, sowohl für die Verdopplung der Werbewirksamkeit als auch für die Erhöhung der Kund*innenzufriedenheit und -bindung. Branchenspezifische Unterschiede und die Unternehmensgröße beeinflussen die Art und Intensität von CSR-Maßnahmen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die weitere Arbeit, sodass im folgenden Kapitel spezifische Einflussfaktoren der Kund*innenbindung beleuchtet werden.

# 3. Determinanten der Kund*innenbindung

Viele Unternehmen haben aufgrund zunehmender internationaler Konkurrenz, langsamerer Wachstumsraten, geringeren Bevölkerungswachstums sowie überversorgter und ausgereifter Märkte Schwierigkeiten, ihren Marktanteil zu steigern. Dadurch hat sich das Marketingverständnis zu einer beziehungsorientierten Sichtweise und einer kund*innenorientierten Unternehmensführung entwickelt (Bruhn, 2009, S. 36).

Bei der Kund*innenorientierung liegt der Fokus des Unternehmens darauf, Servicebedürfnisse aus Sicht der Kund*innen zu erfassen und in die Dienstleistungen des Unternehmens umzusetzen. Daher ist es selbstverständlich, dass die Kund*innenperspektive in allen Wertschöpfungsprozessen berücksichtigt wird. Dabei ist das übergeordnete Ziel die Sicherstellung von profitablen Kund*innenbeziehungen (Bruhn, 2009, S. 37). Mit diesem gestiegenen Interesse an Kund*innenbeziehungen wird immer deutlicher, dass Theorie und Praxis die Kund*innenbindung als zentrales Konstrukt in Beziehungen betrachten und auch die gesamte Customer Journey, von der Erregung der Aufmerksamkeit der Kund*innen bis zur Gewinnung der Kund*innen als Advocates, die das Unternehmen positiv weiterempfehlen, einbeziehen müssen.

Konkret wurde Kund*innenloyalität schon im letzten Jahrhundert von Mellens et al. (1996, S. 509) als „*a biased response towards a brand or product expressed over a period of time and is defined by the purchase pattern of a decision making unit which may be an individual, a household or a firm*“ beschrieben. Frei übersetzt bedeutet das eine Reaktion auf eine Marke oder ein Produkt, welche über einen bestimmten

Zeitraum hinweg zum Ausdruck kommt und durch das Kaufverhalten von einer Einzelperson, einem Haushalt oder einem Unternehmen definiert wird (Mellens et al., 1996, S. 509). Loyalität bedeutet demnach, dass eine Marke immer wieder gekauft wird, weil die Verbraucher*innen eine positive Affinität zu der Marke oder dem Produkt haben.

Die Loyalität von Kund*innen zeigt sich darin, inwiefern sie einem Anbieter sowohl in der Einstellung als in dem Verhalten treu bleiben, selbst wenn es alternative Angebote von anderen Anbietern gibt (Jenneboer et al., 2022, S. 213). Viele Unternehmen schätzen Kund*innen, die regelmäßig Wiederholungskäufe tätigen, besonders hoch, da die Kosten für die Gewinnung von neuen Kund*innen erheblich höher sind als die Kosten für die Bindung eines bereits bestehenden Kunden bzw. Kundin. Darüber hinaus sorgen wiederkehrende Kund*innen für einen höheren durchschnittlichen Kund*innenwert (McMullan & Gilmore, 2008, S. 1091).

Die Kund*innenloyalität wird von verschiedenen Faktoren geprägt, die wiederum die Verhaltenstreue und Einstellungstreue beeinflussen. Verhaltenstreue bedeutet, dass Kund*innen in ihrem Verhalten einem bestimmten Unternehmen gegenüber treu bleiben und dort regelmäßige bzw. wiederkehrende Käufe tätigen. Diese loyalen Kund*innen können durch Mund-zu-Mund-Propaganda potenziell positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben, was sich wiederum auf die Einstellungstreue auswirkt (Jenneboer et al., 2022, S. 214).

Um Kund*innenloyalität zu erreichen, muss zunächst das Vertrauen der Kund*innen gewonnen und bewahrt und der Wert des Unternehmens und der Produkte oder Dienstleistungen vermittelt werden. Neben diesen Faktoren spielen laut Harris & Goode (2004, S. 140) außerdem Zufriedenheit und Servicequalität in die Kund*innenloyalität mit ein. Bruhn (2009, S. 38) definiert die Kund*innenzufriedenheit, *„inwiefern der Kunde seine Erwartungen durch das Unternehmen erfüllt sieht“.* Laut Martínez & Rodríguez Del Bosque (2013, S. 96) ist die Kund*innenzufriedenheit ein zentrales Konstrukt der Marketingliteratur und kann als Indikator für die Gesamteffektivität von Unternehmen herangezogen werden.

Loyale Kund*innen, die mehr kaufen und dadurch mehr Geld bei dem Unternehmen ausgeben, sind außerdem leichter zu erreichen und empfehlen das Unternehmen meist weiter. Daher streben viele Unternehmen das oberste Ziel an, Kund*innenloyalität zu gewinnen und aufrechtzuerhalten (Harris & Goode, 2004, S. 139). Diese Loyalität von Kund*innen zu erreichen wurde von Harris & Goode (2004, S. 139) als *„elusive (and arguably unattainable) corporate objective of the new millennium“* beschrieben und ist demnach ein schwer fassbares und unerreichbares Unternehmensziel. Der ehemalige Vizepräsident von Ford, Basil Coughlan, schätzt, dass jeder Prozentpunkt Loyalität für sein Unternehmen 100 Millionen US-Dollar Gewinn bedeutet (Mellens et al., 1996, S. 509).

Außerdem argumentieren Mascarenhas et al. (2006, S. 403), dass für loyale Kund*innen der Kauf bei einer anderen Marke mit hohen Umstellungskosten verbunden ist. Das führt dazu, dass Kund*innen, die einem Unternehmen eine hohe Loyalität aufweisen, sich stark an das Unternehmen binden und weniger dazu geneigt sind, zu anderen Unternehmen zu wechseln oder einmalig deren Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen.

Laut Mascarenhas et al. (2006, S. 397) sollte der Fokus von Unternehmen auf der Bereitstellung eines Gesamtkund*innenerlebnisses (Total Customer Experience, TCE) liegen. Denn in der Vergangenheit konzentrierten sich Unternehmen vor allem auf das Produkt selbst, während emotionale Aspekte vernachlässigt und so langfristig Kund*innen verloren bzw. nicht an das Unternehmen gebunden wurden. Um den Bereich des Kund*innenerlebnisses erfolgreich zu gestalten, wenden Unternehmen systematisch Prinzipien und Tools der TCE an, womit sie eine dauerhafte Kund*innenbindung generieren, stärken und aufrechterhalten. Laut Mascarenhas et al. (2006, S. 397) glauben Vermarkter, dass die Entwicklung von TCE und dauerhafter Kund*innenbindung wichtig ist, um den Kund*innenfokus zu stabilisieren und Kund*innenpräferenzen zu schaffen.

Die systematische Segmentierung von Kund*innen ist ein entscheidender Schritt, um kund*innenspezifische Aktivitäten festzulegen. Dieser Prozess beinhaltet die Unterteilung des Kund*innenbeziehungszyklus in drei zentrale Kernphasen, die in

Abbildung 1 graphisch dargestellt werden: Kund*innenakquisition, Kund*innenbindung und Kund*innenrückgewinnung (Bruhn, 2009, S. 43).

Die Kund*innenakquisitionsphase beginnt, wenn ein potenzieller Kunde bzw. Kundin Interesse an den Leistungen eines Unternehmens zeigt. In dieser Phase sammelt die Person verschiedene Informationen sowohl von dem betreffenden Unternehmen als auch von anderen Marktteilnehmern und vergleicht diese Leistungen mit den Angeboten der Konkurrenz. Wenn das Angebot des Unternehmens vielversprechend erscheint, wird der Kunde bzw. die Kundin die Leistung zum ersten Mal in Anspruch nehmen. Die Kund*innenbindungsphase folgt der Akquisitionsphase. In dieser Phase, sofern die kaufende Person mit den frühen Interaktionen mit den Unternehmensleistungen zufrieden ist, steigt ihre Loyalität zum Unternehmen und die Intensität der Kund*innenbeziehung nimmt kontinuierlich zu. Mit der Zeit kann das Unternehmen die erhöhte Preisbereitschaft der Kund*innen nutzen und Cross-Buying-Möglichkeiten realisieren. Die Rückgewinnungsphase von Kund*innen ist die letzte Phase des Kund*innenbeziehungszyklus. In dieser Phase besteht das Hauptziel des Unternehmens darin, Kund*innen zurückzugewinnen, die aus verschiedenen Gründen ihre Beziehung zum Unternehmen reduziert oder abgebrochen haben. Es ist jedoch zu beachten, dass es für das Unternehmen nicht immer vorteilhaft ist, alle abgewanderten oder gefährdeten Kund*innen zurückzugewinnen. Daher ist eine sorgfältige Bewertung und Segmentierung der Kund*innen erforderlich (Bruhn, 2009, S. 43f.).

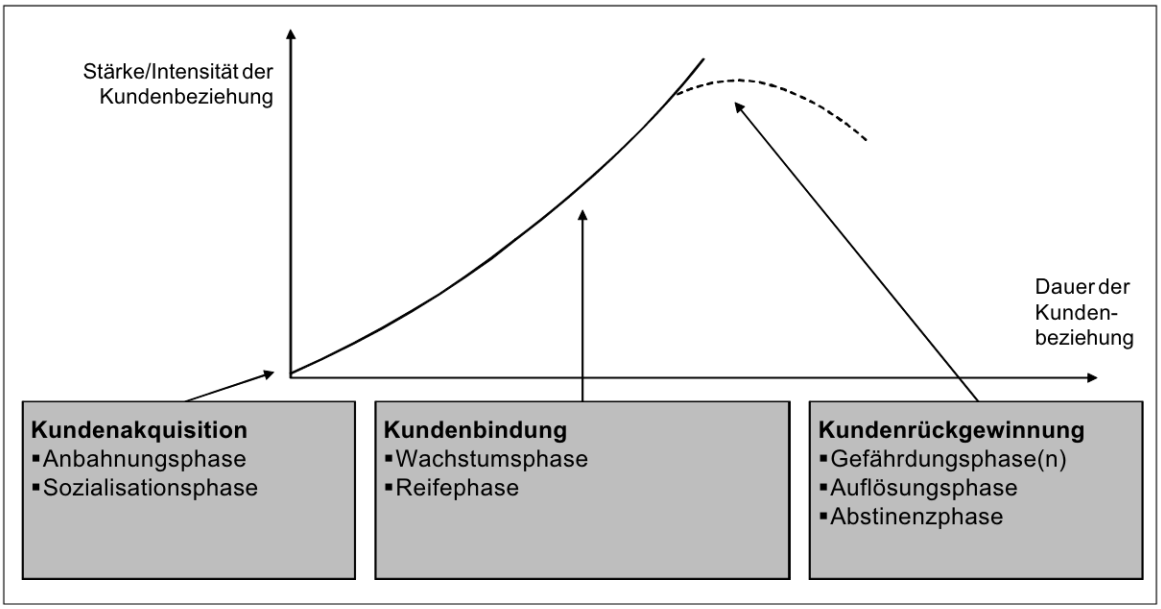


Abbildung 1: Kund*innenbeziehungslebenszyklus nach Bruhn (2009, S. 44)

Anders als Harris & Goode (2004, S. 140) beschreiben Islam et al. (2021, S. 125), dass die Loyalität von den vier Faktoren Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen, Unternehmensreputation und CSR-Initiativen abhängt, wobei Servicequalität zusätzlich als moderierender Faktor angesehen wird. Diese Faktoren wurden auch von Park & Kim (2019, S. 306) für ihr Forschungsmodell genutzt, welches von Islam et al. (2021, S. 129) weiterentwickelt wurde. Da CSR-Initiativen erst in den letzten Jahren intensiver betrachtet wurden, insbesondere im Kontext der Kund*innenloyalität und -zufriedenheit, eignen sich diese vier Faktoren besonders gut als Basis für weiterführende Untersuchungen im Rahmen der Forschungsarbeit.

Daher wird im Folgenden das von Islam et al. (2021, S. 129) entwickelte Modell herangezogen und die Abhängigkeiten der ihm zugrundeliegenden Faktoren genauer betrachtet. Auf der Basis dieses Modells werden in Kapitel 5.1 auch die Hypothesen der Arbeit erstellt.

Das Modell von Islam et al. (2021, S. 129) wurde vor allem aufgrund seiner umfassenden Berücksichtigung verschiedener Faktoren ausgewählt, die einen signifikanten Einfluss auf die Kund*innenloyalität haben. Es integriert nicht nur traditionelle Determinanten wie Kund*innenzufriedenheit und Kund*innenvertrauen,

sondern erweitert das Verständnis durch die Einbeziehung von Unternehmensreputation und CSR. Diese Erweiterung ist entscheidend, da sie den zeitgemäßen Kontext des Kund*innenverhaltens widerspiegelt und die Bedeutung ethischer und sozialer Verantwortung von Unternehmen für die Kund*innenloyalität betont.

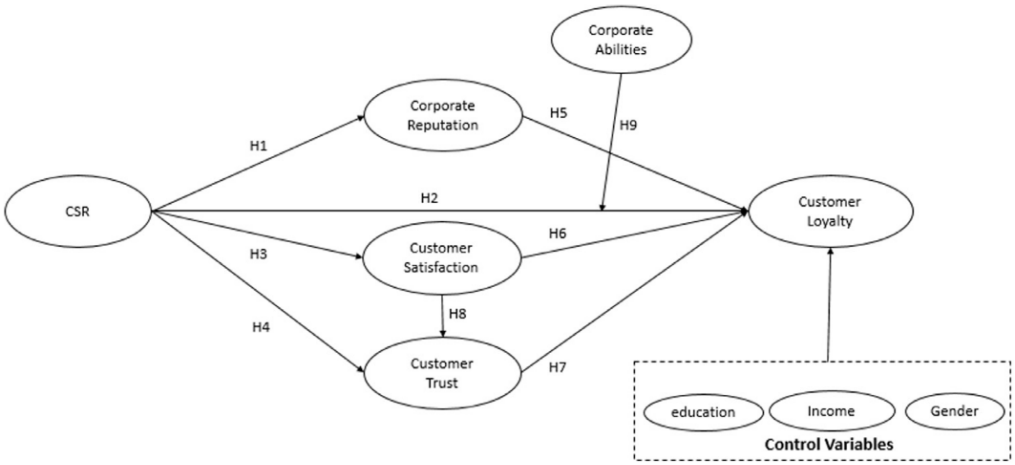


Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen von Kund*innenloyalität und CSR nach Islam et al. (2021, S. 129)

Durch die Integration dieser verschiedenen Faktoren bietet das Modell von Islam et al. einen umfassenden Rahmen zur Analyse der Kund*innenloyalität, der sowohl traditionelle als auch moderne Aspekte des Kund*innenverhaltens berücksichtigt. Diese ganzheitliche Perspektive ermöglicht es, ein tieferes Verständnis für die Determinanten der Kund*innenbindung zu entwickeln und geeignete Strategien zur Förderung der Kund*innenloyalität abzuleiten.

## 3.1 Zufriedenheit

Kund*innenzufriedenheit ist ein ganzheitliches Konzept, das durch die Erfahrungen von Kund*innen mit einem bestimmten Produkt oder Dienstleistung geprägt wird und sich vorwiegend den Grad der Zufriedenheit der Kund*innen mit der erbrachten Dienstleistung widerspiegelt (Park & Kim, 2019, S. 306). Sie ergibt sich aus der Nutzung der Dienstleistung oder des Produkts sowie der Interaktion und Kommunikation mit dem Anbieter. Individuelle Faktoren wie die Qualität der

Dienstleistung, das Alter und das Geschlecht beeinflussen die Zufriedenheit der Kund*innen (Bloemer et al., 1998, S. 283).

Im B2B-Kontext wird Kund*innenzufriedenheit oft als positiv affektiver Zustand definiert, welcher sich aus der Bewertung aller Aspekte der Arbeitsbeziehung eines Unternehmens mit einem anderen Unternehmen ergibt. In der Literatur gibt es zwei allgemeine Konzeptualisierungen der Kund*innenzufriedenheit: Serviceerfahrung oder transaktionsspezifische Zufriedenheit und Gesamtzufriedenheit oder kumulative Zufriedenheit. Während die transaktionsspezifische Zufriedenheit spezifische diagnostische Informationen über ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung liefern kann, ist die kumulative Zufriedenheit ein grundlegenderer Indikator für die vergangene, aktuelle und zukünftige Leistung des Unternehmens. Daher wird sich in der allgemeinen Literatur häufig und auch in dieser Arbeit auf die kumulative Zufriedenheit konzentriert und der Einfachheit halber als Kund*innenzufriedenheit bezeichnet (Lam et al., 2004, S. 295).

Schon frühere Studien (Dean, 2002, S. 421) geben an, dass Zufriedenheit als eine der wichtigsten Determinanten für Kund*innenloyalität gilt. Kund*innen mit einem höheren Zufriedenheitsgrad sind demnach dem Unternehmen gegenüber loyaler, was die positive Beziehung von Zufriedenheit und Kund*innentreue bestätigt. Und auch andersherum kann auch die Kund*innenbindung die Kund*innenzufriedenheit steigern. Laut Lam et al. (2004, S. 297) kann es einen wechselseitigen Effekt zwischen den beiden Konstrukten geben. Sowohl im B2C- als auch im B2B-Kontext könnten treue Kund*innen wichtige persönliche, nichtwirtschaftliche Befriedigungen aus dem wiederholten sozialen Austausch mit einem Verkäufer ziehen und folglich die Gesamterfahrung mit einem Dienstleister zufriedenstellender finden als illoyale Kund*innen. Darüber hinaus sind treue Kund*innen viel weniger anfällig für negative Informationen als illoyale Kund*innen.

Lam et al. (2004, S. 296) stellen in ihrer Untersuchung die These auf, dass Kund*innentreue schneller zunimmt, sobald die Kund*innenzufriedenheit einen bestimmten Schwellenwert überschreitet. In Übereinstimmung mit diesem „Schwellenwert“-Argument hat die Forschung zum Konzept der

Kund*innenzufriedenheit ergeben, dass „äußerst zufriedene“ oder „erfreuliche“ Kund*innen mit viel höherer Wahrscheinlichkeit Kund*innen eines Unternehmens bleiben als diejenigen, die lediglich „zufrieden“ sind.

## 3.2 Vertrauen

Ein hohes Maß an Kund*innenvertrauen wirkt sich positiv auf die Unternehmen aus, sodass es als Kernelement gilt, starke Bindungen zu Kund*innen aufzubauen. Daher wird ein hohes Kund*innenvertrauen als entscheidendes Merkmal von langfristigen Beziehungen angesehen. Es gilt als Indikator für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie für den Kund*innenservice (Islam et al., 2021, S. 125). Laut Pivato et al. (2008, S. 8) ist das Gewinnen des Kund*innenvertrauens ein langfristiger Prozess, der auf der Freundlichkeit und Zuverlässigkeit anderer (bspw. der Verkäufer*innen) basiert. Bei Geschäftstransaktionen ist Kund*innenvertrauen demnach von entscheidender Bedeutung und kann zukünftige Verkäufe steigern.

Kund*innenvertrauen wird von Martínez & Rodríguez Del Bosque (2013, S. 97) definiert als die Überzeugung der Kund*innen, dass der Dienstleister vertrauenswürdig und zuverlässig ist und in ihrem besten Interesse handelt. Studien zeigen, dass das Kund*innenvertrauen einen erheblichen Einfluss auf die Gesamtqualität des Kund*innenerlebnisses hat, insbesondere in der Telekommunikationsbranche, und eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der Kund*innenbindung spielt (Park & Kim 2019, S. 309). Die Ergebnisse der Studie von Park & Kim (2019, S. 309) zeigen außerdem, dass Kund*innenvertrauen eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung der Kund*innenbindung gegenüber Unternehmen spielt. Da CSR als wesentliche Voraussetzung für Kund*innenvertrauen betrachtet wird, legt der vorherrschende CSR-Kund*innenvertrauens-Loyalitäts-Pfad nahe, dass größere CSR-Aktivitäten die Kund*innenloyalität erhöhen können, indem sie ein Gefühl des Kund*innenvertrauens fördern.

In der Literatur wird in Faktoren wie Kund*innenzufriedenheit und Kund*innenvertrauen, die als Voraussetzung für Kund*innenbindung dienen (Lee et al., 2019, S. 427), die soziale Identifikation integriert (Martínez & Rodríguez Del Bosque,

2013, S. 90). So wurde ein integrierter Ansatz entwickelt, der diese Konstrukte in ganzheitliche Konzeptualisierungen einbezieht.

Dieses Phänomen wurde in der Literatur noch nicht ausreichend untersucht (Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 90), dennoch können Hinweise auf die Auswirkungen der Kund*innenidentifikation mit dem Unternehmen auf die Kund*innenloyalität erkannt werden. Die Kund*innenidentifikation mit dem Unternehmen (Customer-Company-Identification, C-C-Identification) wurde früh als ein Zustand der Kund*innenbindung und -nähe zu einem Unternehmen definiert. Auch wenn Kund*innen nicht direkte Mitglieder eines Unternehmens sind, können sie eine starke Identifikation und Bindung zu Organisationen entwickeln (Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 96). Diese organisatorische Identifikation entsteht, wenn das Selbstkonzept einer Person dieselben Attribute enthält, wie die der wahrgenommenen organisatorischen Identität: *„Organizational identification is the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization.“* (Dutton et al., 1994, S. 139).

Die Analyse der C-C-Identification kann demnach dazu dienen, den Einfluss von CSR auf die Kund*innenbindung effizienter zu erläutern. Ein Individuum kann durch seine Verbindung zu einem sozial verantwortlichen Unternehmen Bedürfnisse selbst definieren und befriedigen (Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 90).

## 3.3 Service- und Produktqualität

In zahlreichen Studien wurde der positive Zusammenhang zwischen wahrgenommener Servicequalität und Kund*innenzufriedenheit nachgewiesen (Park & Kim, 2019, S. 305).

Laut Park & Kim (2019, S. 305) kann Servicequalität als Konzept beschrieben werden, welches die Kund*innenwahrnehmung von Dienstleistungssicherheit, Reaktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit widerspiegelt. Durch die Bereitstellung und Aufrechterhaltung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen haben die Kund*innen das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt wurden und dass der Dienstleister in der Lage ist, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Dies führt dazu, dass Kund*innen mehr Vertrauen

in den Dienstleister und die Leistung entwickeln. Eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität, insbesondere in den Bereichen Telekommunikation und mobile Dienste, stärkt das Vertrauen der Kund*innen gegenüber dem Unternehmen (Park & Kim, 2019, S. 305).

So führt ein hohes Maß an Servicequalität nicht nur zur Bindung von bestehenden Kund*innen, sondern kann zudem neue Kund*innen generieren und sogar von Wettbewerbern abwerben (Deng et al., 2010, S. 395f).

Islam et al. (2021, S. 131) ergänzen, dass unternehmerische Fähigkeiten wie Produkt- und Servicequalität sowie Unternehmensinnovation die Beziehung zwischen CSR und Kund*innentreue moderieren. Im Gegensatz dazu können minderwertige Produkte trotz groß angelegter CSR-Initiativen negative Auswirkungen auf die Kaufentscheidungen der Verbraucher*innen und die Kund*innentreue haben. Basierend auf der Theorie der ressourcenbasierten Sichtweise wird betont, dass Unternehmen mit hohen Ressourcen auf ihre unternehmerischen Fähigkeiten setzen sollten, da CSR-Initiativen in Verbindung mit diesen Fähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil schaffen

Die Ergebnisse verdeutlichen, wie wichtig die genannten Kompetenzen von Unternehmen für die Steigerung der Kund*innenbindung und die Förderung der Markenloyalität sind. Da in vielen Modellen in der Literatur Service- bzw. Produktqualität jedoch nur als moderierender Faktor und nicht als einer der Hauptfaktoren auf die Kund*innenbindung gesehen wird, entfällt in dieser Arbeit eine weitergehende Untersuchung bzw. Auswertung.

## 3.4 Unternehmensreputation

In der bisherigen Literatur wurde die Unternehmensreputation als eine der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens betrachtet. Da diese einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen schaffen kann, wird die Reputation von Unternehmen aktiv in die Strategie eingebunden (Walsh & Wiedmann, 2004, S. 306). Der Gewinn von Kund*innentreue oder die Erhöhung der Kund*innenzufriedenheit sind

von Walsh & Wiedmann (2004, S. 306) genannte Beispiele für potenzielle (Wettbewerbs)Vorteile.

Unternehmensreputation wurde von Ozdora Aksak et al. (2016, S. 80) als die Wahrnehmung der über die Organisation bzw. das Unternehmen definiert. Ein Jahrzehnt zuvor beschrieben Fombrun et al. (2000, S. 87) Unternehmensreputation als *"a cognitive representation of a company's actions and results that crystallizes the company's ability to deliver valued outcomes to its stakeholders"*, frei übersetzt als eine kognitive Repräsentation der Handlungen und Ergebnisse eines Unternehmens, aus der sich die Fähigkeit des Unternehmens herauskristallisiert, seinen Stakeholdern geschätzte Ergebnisse zu liefern (Fombrun et al., 2000, S. 87). Darüber hinaus bestätigen Ozdora Aksak et al. (2016, S. 80), dass die Reputation wichtig für den Erfolg von Unternehmen ist, da sich diese auf alle Stakeholder auswirkt. Dadurch bestimmt der Ruf, wie ein Unternehmen wahrgenommen wird und spielt demnach eine Rolle für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Laut Lii & Lee (2012, S. 69) kann ein guter Ruf Unternehmen dabei helfen, eine höhere Kund*innenbindung zu erzielen oder die Kund*innenidentifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen. Gleichzeitig trägt er zur Gewinnung von neuen Mitarbeiter*innen und Kund*innen für das Unternehmen bei. Dabei unterstützen CSR-Initiativen, dass Unternehmen- einen positiven Ruf erlangen und zu bewahren. Wie bereits in Kapitel erwähnt, nutzte im Jahr 2004 bereits ein Großteil der Unternehmen CSR-Initiativen, um den Ruf des eigenen Unternehmens zu erhöhen sowie weitere positive Faktoren Kund*innenloyalität und Mitarbeiter*innenzufriedenheit zu fördern (Lii & Lee, 2012, S. 69).

Da diese drei Faktoren - Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation - einen umfassenden Rahmen zur Analyse der Kund*innenloyalität bieten, wie schon mit dem Modell von Islam et al. (2021, S. 129) vorgestellt, werden sie für die Formulierung der Hypothesen herangezogen. In den Abschnitten 5.1.1 bis 5.1.4 werden sie genauer im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility (CSR) betrachtet. Im empirischen Teil der Arbeit werden die Auswirkungen von CSR auf diese Faktoren detailliert ausgewertet und interpretiert.

# 4. CSR und Kund*innenbindung: Der theoretische Zusammenhang

Zahlreiche Studien und die vorherigen Kapitel zeigen, dass CSR und Kund*innenbindung eng miteinander verknüpft sind. Einige Untersuchungen betonen den direkten Zusammenhang zwischen CSR, Kund*innenzufriedenheit und Marktwert von Unternehmen (Luo & Bhattacharya, 2006, S. 15).

Aus theoretischer Sicht gilt CSR als Schlüsselkonstrukt für den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils durch die Stärkung der Kund*innentreue. Außerdem kann CSR den Ruf, das Kund*innenvertrauen und die Zufriedenheit der Kund*innen erheblich positiv beeinflussen, was wiederum die Kund*innenbindung stärkt (Islam et al., 2021, S. 131).

Weiterführende Studien zeigen, dass CSR nicht nur das Kund*innenvertrauen der Kund*innen stärkt, sondern auch deren Zufriedenheit und Bindung beeinflusst. Es wurde festgestellt, dass eine höhere CSR und Servicequalität die Kund*innenzufriedenheit und das Kund*innenvertrauen steigern, was wiederum zu einer stärkeren Kund*innenbindung führt (Park & Kim, 2019, S. 308). Mandhachitara & Poolthong (2011, S. 129) haben in der Branche des Privatkund*innengeschäfts von Banken eine Untersuchung durchgeführt, die zeigte, dass CSR die beste Strategie zum Aufbau von Kund*innentreue ist.

Die Bedeutung von CSR für die Kund*innenbindung wird auch durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstrichen, die als Instrument des Reputationsmanagements betrachtet wird. Die Wahrnehmung, Gutes zu tun, und die soziale Verantwortung von Unternehmen haben einen wichtigen Einfluss auf das Kund*innenvertrauen und die Zufriedenheit der Kund*innen, was sich wiederum auf den Ruf des Unternehmens auswirkt (Gomez-Trujillo et al., 2020, S. 407).

Zusätzlich zeigen Ergebnisse, dass Kund*innen eher langfristige Beziehungen mit Unternehmen eingehen, die sich sozial verantwortlich verhalten und sich für CSR einsetzen (Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 97). Kund*innenbindung kann

durch die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie gestärkt werden, da CSR nicht nur das Image und die Reputation verbessert, sondern auch direkte Auswirkungen auf die Kund*innenzufriedenheit und -bindung hat. Durch die Betonung sozialer Verantwortung und die Implementierung von CSR-Maßnahmen können Unternehmen eine Basis schaffen, auf der Kund*innen Kund*innenvertrauen aufbauen und langfristige Bindungen eingehen können. Dieser ganzheitliche Ansatz zur Kund*innenbindung ermöglicht es Unternehmen, nicht nur kurzfristige Gewinne zu erzielen, sondern langfristige, nachhaltige Beziehungen zu ihren Kund*innen aufzubauen.

Die Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zur Evaluation von Unternehmensreputation und CSR zeigen, dass es keine allgemeingültige Regel gibt, wie CSR die Unternehmensreputation beeinflusst. Die Bedeutung von CSR-Themen variiert je nach den Interessen der Stakeholder, den betrachteten Branchen und Regionen. Es ist wichtig zu beachten, dass eine direkte Befragung der Stakeholder zur Wichtigkeit von CSR-Themen oft zu Überschätzungen führt, da die soziale Erwünschtheit eine Rolle spielt. Daher erfordert eine fundierte Evaluation des Einflusses von CSR auf die Unternehmensreputation eine indirekte statistische Analyse (Hermann, 2012, S. 127).

Die Bedeutung von CSR-Aspekten für die Unternehmensreputation wird von Hermann (2012, S. 128) anhand von zwei Fallbeispielen verdeutlicht. Zum einen betrachtet ein Automobilhersteller die Wahrnehmung seiner CSR-Maßnahmen durch Kund*innen und die allgemeine Öffentlichkeit in Europa. Obwohl diese Aspekte von den Stakeholdern als wichtig erachtet wurden, zeigte die Treiberanalyse, dass andere Faktoren wie die Qualität der Fahrzeuge einen größeren Einfluss auf die Reputation hatten. Trotzdem investierte das Unternehmen in CSR, um langfristige Trends in der Automobilindustrie zu berücksichtigen.

Ein weiteres Beispiel betrifft einen Energiekonzern in Deutschland, der seine Reputation als Arbeitgeber verbessern wollte. Die Studie zeigte, dass bestimmte CSR-Aspekte, wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, eine hohe Bedeutung für potenzielle Mitarbeiter*innen hatten. Die Ergebnisse unterstreichen die

Notwendigkeit für Unternehmen, ihre CSR-Strategien an die Erwartungen verschiedener Zielgruppen anzupassen.

Zudem ist anzumerken, dass Nachhaltigkeit in der allgemeinen Öffentlichkeit in Europa als wichtig betrachtet wird, jedoch oft nicht klar definiert ist. Es ist entscheidend, dass Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten transparent und glaubwürdig kommunizieren, um positive Reputationseffekte zu erzielen (Hermann, 2012, S. 129). In Deutschland gibt es eine weitgehende Konvergenz zwischen der Branchenreputation und der Bewertung ihrer CSR-Leistung. Interessanterweise hat die Automobilindustrie die beste Reputation, obwohl sie in der Wahrnehmung ihrer CSR-Leistung den zweiten Platz belegt. Dies zeigt die Bemühungen der Automobilhersteller, ihre gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren. Im Gegensatz dazu führen Hersteller von Haushaltsreinigern und Waschmitteln in der Bewertung ihrer CSR-Leistung, obwohl sie reputationsmäßig nur den vierten Platz belegen (Hermann, 2012, S. 130).

Somit bestätigen verschiedene Studien, dass CSR einen signifikanten positiven Zusammenhang mit Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation hat.

Es ist entscheidend, dass Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten transparent und glaubwürdig kommunizieren, um positive Reputationseffekte zu erzielen. Eine effektive CSR-Implementierung kann nicht nur kurzfristige Gewinne, sondern auch langfristige, nachhaltige Beziehungen zu ihren Kund*innen aufbauen.

Im Zusammenhang mit der theoretischen Grundlage zwischen CSR und Kund*innenbindung lässt sich feststellen, dass Organisationen heute verstärkt darauf achten, dass ihre Geschäftspraktiken den sozialen und ethischen Standards entsprechen. Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, die sich aktiv an CSR-Aktivitäten beteiligen, bessere Ergebnisse erzielen als solche, die dies nicht tun (Islam et al., 2021, S. 13). Ein positiver Ruf, der durch das Engagement für die Gesellschaft und die Einhaltung sozialer Standards entsteht, kann das Image des Unternehmens stärken und die Kund*innenbindung fördern.

Die vorliegenden Ergebnisse aus der Literatur haben gezeigt, dass CSR einen direkten Einfluss auf verschiedene Aspekte der Kund*innenbindung hat, darunter Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und die Wahrnehmung des Unternehmens. Unternehmen, die sich aktiv für soziale Verantwortung einsetzen, können ein nachhaltiges Image schaffen und das Kund*innenvertrauen ihrer Kund*innen gewinnen. Dies trägt dazu bei, langfristige Beziehungen aufzubauen und die Loyalität der Kund*innen zu stärken.

Die Analyse der bisherigen Literatur unterstreicht die Bedeutung einer transparenten und ehrlichen Kommunikation von CSR-Aktivitäten, um die Identifikation der Kund*innen zu steigern und ihre Bindung an die Marke zu fördern. Auf dieser Grundlage lässt sich ableiten, dass die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie ein vielversprechender Ansatz ist, um langfristige Beziehungen zu Kund*innen aufzubauen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Dennoch wurden diese Untersuchungen entweder innerhalb einer bestimmten Branche oder von bestimmten, meist asiatischen, Ländern, durchgeführt, besonders Untersuchungen mit Fokus auf die Kund*innenbindung. Diese Ergebnisse deuten stark in eine Richtung, dass CSR-Aktivitäten von Unternehmen Auswirkungen auf die Kund*innenbindung hat, kann aber nicht auf andere Branchen oder Länder ohne weitere Untersuchungen übertragen werden. Besonders der B2B-Bereich, der sich doch sehr von B2C-Unternehmen unterscheidet, wurde in der Vergangenheit in diesem Kontext noch sehr geringfügig untersucht. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf eine branchenübergreifende Untersuchung innerhalb des deutschsprachigen Raums im B2B-Bereicht gelegt, da dies als Forschungslücke identifiziert wurde.

Das nächste Kapitel markiert mit der Forschungsmethodik den Übergang von der theoretischen Betrachtung hin zur empirischen Untersuchung. In der folgenden Beschreibung der Methodik werden die angewendeten Methoden und Techniken zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen CSR und Kund*innenbindung detailliert erläutert.

# 5. Forschungsmethodik

Dieses Kapitel bietet eine umfassende Darstellung der angewandten Forschungsmethodik. Ziel ist es, einen klaren Einblick in die methodischen Überlegungen und konkreten Schritte zu gewähren, die zur Beantwortung der Forschungsfragen sowie zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen führen. Diese beinhalten Informationen zu den Hypothesen, den Methoden der Datensammlung und der Stichprobe.

## 5.1 Hypothesen

Als zentrales Element der Untersuchung stehen die aufgestellten Hypothesen, welche in diesem Abschnitt im Detail vorgestellt werden. Bei jeder Hypothese werden zudem die theoretischen Grundlagen erläutert, um den Rahmen für die nachfolgende Forschungsmethodik zu bilden.

### *5.1.1 Hypothese 1*

Laut der Untersuchung von Mandhachitara & Poolthong (2011, S. 129), welche in der Branche des Privatkund*innengeschäft von Banken durchgeführt wurde, ist CSR die beste Strategie zum Aufbau von Kund*innentreue. Viele Unternehmen haben die Problematik, sich aufgrund der großen Masse von Produkt- und Dienstleistungsangeboten sowie der starken Konkurrenz in globalisierten Märkten anderen Unternehmen gegenüber nicht klar abgrenzen zu können. Somit reicht eine Überzeugung allein durch Produkt- oder Dienstleistungsqualität nicht mehr aus, um loyale Kund*innen zu gewinnen und zu halten. In vielen weiteren Untersuchungen wurde eine positive Beziehung zwischen den CSR-Maßnahmen von Unternehmen und der Kund*innenbindung gegenüber dem Unternehmen gefunden (Islam et al., 2021, S. 131; Mandhachitara & Poolthong, 2011, S. 129; Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 97; Park & Kim, 2019, S. 309). Da diese Untersuchungen hauptsächlich innerhalb einer Branche, und nicht branchenübergreifend durchgeführt wurden, soll die Frage mit folgender Hypothese weiter untersucht werden:

Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen CSR und Kund*innenbindung.

### *5.1.2 Hypothese 2*

Nach Maignan et al. (2005, S. 967) zählen Kund*innen zu den bedeutendsten Stakeholdern eines Unternehmens, wobei für sie nicht nur ökonomische, sondern auch ethische Leistungen von Bedeutung sind. Die Teilnahme eines Unternehmens an ethischen Praktiken wie Corporate Social Responsibility führt zu gesteigerter Kund*innenzufriedenheit, erhöhter Loyalität und positiverem Kund*innenverhalten (Islam et al., 2021, S. 126).

CSR-Aktivitäten ebnen den Weg für Kund*innenzufriedenheit, fördern positive Kaufabsichten für die Marke, beeinflussen das Image des Unternehmens positiv und begünstigen wünschenswerteres Verhalten von Kund*innen. Darüber hinaus sind nachhaltige Maßnahmen entscheidende Faktoren, die den Kund*innen ermöglichen, die Organisation weitergehend zu analysieren und mit ihren Waren und Dienstleistungen zufrieden zu sein (Bhattacharya et al., 2003, S. 44). Die Autoren stellten außerdem fest, dass CSR und Kund*innenzufriedenheit positiv miteinander verbunden sind. Luo & Bhattacharya (2006, S. 3) bestätigten mit ihrer Forschung, dass sozial verantwortliche Produkte eine hohe Zufriedenheit erzeugen. Darüber hinaus fördern CSR-Initiativen die Identifikation und gleichzeitig die Unterstützung mit dem Unternehmen. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird die folgende Hypothese aufgestellt:

Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen CSR und Kund*innenzufriedenheit.

### *5.1.3 Hypothese 3*

In den Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen spielt das Kund*innenvertrauen eine entscheidende Rolle für ihre Kontinuität und ihren Erfolg (Sahay, 2003, S. 82). Eine positive Unternehmensreputation bildet die Basis für den Aufbau dieses Kund*innenvertrauens in Geschäftsbeziehungen. Die Verwaltung der Reputation erfordert bedeutende Investitionen, wobei Corporate Social Responsibility eine zentrale Rolle spielt, da die ethische Wahrnehmung eines Unternehmens ausschlaggebend für den Aufbau kund*innenvertrauenswürdiger Beziehungen ist (Han & Lee, 2021, S. 119).

Park & Kim (2019, S. 310) betonen ebenfalls die Effektivität von CSR zur Schaffung von Kund*innenvertrauen. Außerdem beeinflusst CSR die Erwartung ethisch vertretbaren Verhaltens und ist eine wichtige Vorstufe von ethischem Kapital, was die Summe der moralischen Prinzipien, Werte und ethischen Standards, die in einer Organisation oder Gesellschaft vorhanden sind, ergibt. Unternehmen, die sich an CSR beteiligen, profitieren von Vorteilen wie Kund*innenzufriedenheit und einem positiven Image. Ein ethisch einwandfreies Unternehmensverhalten steigert das Kund*innenvertrauen und die damit verbundene positive Wahrnehmung des Unternehmens in Bezug auf CSR, und beeinflusst somit das Kund*innenvertrauen der Verbraucher (Islam et al., 2021, S. 126). Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

H3: Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen CSR und Kund*innenvertrauen.

### *5.1.4 Hypothese 4*

Unternehmen arbeiten in einem vollkommenen Wettbewerb, in dem die soziale Verantwortung als Wettbewerbsstrategie genutzt wird, um die Anforderungen verschiedener Interessensgruppen zu erfüllen (Lii & Lee, 2012, S. 71). Frühere Untersuchungen, wie beispielsweise von Ozdora Aksak et al. (2016, S. 80), zeigen, dass die Reputation für den Erfolg von Unternehmen wichtig ist, da sich diese auf alle Stakeholder auswirkt und bestimmt, wie Unternehmen wahrgenommen werden. Außerdem kann eine gute Reputation positive Auswirkungen auf andere Faktoren wie bspw. die Kund*innenbindung oder -interaktion, sowie der Mitarbeiter*innen- oder Kund*innengewinnung haben. CSR-Initiativen, die aktiv von Unternehmen umgesetzt werden, tragen dazu bei, einen positiven Ruf zu erlangen und beizubehalten (Lii & Lee, 2012, S. 69). Husted & Allen (2007, S. 598) bestätigen, dass CSR-Initiativen dabei unterstützen, eine positive Beziehung zu Interessensgruppen aufzubauen und damit den Ruf von zu Unternehmen verbessern. Fombrun et al. (2000, S. 17) erweitern diese Erkenntnisse, indem sie feststellten, dass sich CSR positiv auf den Ruf des Unternehmens auswirkt, was wiederum die einfachere Gewinnung von talentierten Mitarbeiter*innen, die Senkung von Kosten für Marketing und den Aufbau von freundschaftlichen Beziehungen zur Folge haben kann.

Somit hängt der Ruf eines Unternehmens vom Grad der Bereitschaft der Unternehmen ab, sich an den CSR-Initiativen zu beteiligen, und kann darüber hinaus aufgrund der Charakteristik des Reputationskonzepts als geeigneter Bewertungsfaktor für B2B-Firmen angesehen werden, die langfristige Beziehungen pflegen. Daher wird folgende Hypothese aufgestellt:

Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmensreputation.

Aufbauend auf den zuvor formulierten Hypothesen ergibt sich folgendes konzeptionelles Modell:

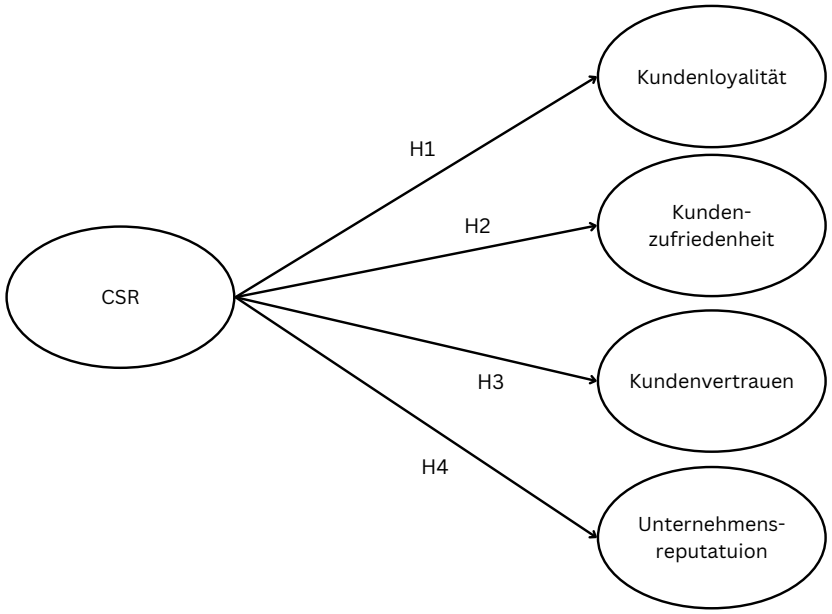


Abbildung 3: Konzeptionelles Modell (Eigene Darstellung)

Das konzeptionelle Modell basiert auf den aufgestellten Hypothesen, die den Zusammenhang zwischen CSR und verschiedenen Aspekten der Kund*innenbindung untersuchen. Es zeigt, wie CSR als unabhängige Variable die abhängigen Variablen, wie Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation, beeinflusst. Das Modell visualisiert die Annahmen darüber, wie diese Faktoren miteinander in Beziehung stehen und wie CSR sich auf sie auswirkt.

Es bietet eine Struktur für die Analyse und Interpretation der Ergebnisse, um die Auswirkungen von CSR auf die Kund*innenbindung umfassend zu verstehen.

## 5.2 Stichprobenumfang und -auswahl

Die Stichprobe für diese Arbeit setzt sich aus Personen zusammen, die in Unternehmen tätig sind, welche mit Großunternehmen in einer Form der Zusammenarbeit stehen, sei es durch Kooperation, Interaktion oder formelle Partnerschaften. Die Grundgesamtheit umfasst Personen im Alter von 16 bis 67 Jahren, welche einen Einblick in derartige geschäftliche Verbindungen haben oder Kenntnisse über die Entscheidungsprozesse ihres eigenen Unternehmens in Bezug auf Partnerschaften besitzen.

Im DACH-Raum waren im Jahr 2022 ca. 55,5 Mio. Personen erwerbstätig (Rudnicka, 2023). Unter der Annahme, dass etwa 20 % dieser Personen in Unternehmen arbeiten, die Partnerschaften mit Großunternehmen eingegangen sind, ergibt sich eine geschätzte Grundgesamtheit von etwa 11,1 Millionen Personen. Unter Berücksichtigung einer Fehlerquote von 5 % und einem Konfidenzniveau von 95 % ergibt sich eine geplante Stichprobengröße von 385 Personen.

Die Erhebung der Online-Umfrage ist für einen Zeitraum von ca. 1 bis 2 Wochen geplant. Die genaue Dauer hängt von der Rücklaufgeschwindigkeit der Fragebögen ab, mit anderen Worten somit davon, wie schnell die angestrebte Stichprobengröße erreicht wird. Durch die Flexibilität des Zeitrahmens ist es möglich, auf Rückmeldungen und Reaktionen der teilnehmenden Personen zu reagieren.

Die Entscheidung für den DACH-Raum als Untersuchungsgebiet wurde aufgrund seiner starken Umweltverbindung und der hohen Sichtbarkeit gegenüber externen Anforderungen und Verbraucherdruck getroffen (Kim, 2017, S. 307). Darüber hinaus sind die DACH-Länder in der Rangliste der weltweit nachhaltigsten Länder aus dem Jahr 2017 unter den Top 15 zu finden (Schieler, 2017, S. 3).

Die Entscheidung, den B2B-Bereich in den Fokus zu rücken, basiert auf mehreren Faktoren. Laut Han & Lee (2021, S. 115) galten lange der Preis, eine pünktliche Lieferung und die Qualität als wichtigste Faktoren auf dem B2B-Markt, während

kognitive oder emotionale Faktoren, die besonders auf dem B2C-Markt von großer Bedeutung sind, weniger im Vordergrund standen. In den letzten Jahren wurden neben den wirtschaftlichen Faktoren auch einige soziale oder nichtwirtschaftliche Faktoren in der B2B-Branche anerkannt und haben an Bedeutung gewonnen. Trotz der Gemeinsamkeiten gibt es zwischen den beiden Bereichen B2B und B2C nach wie vor Unterschiede, die eine isolierte Betrachtung des B2B-Bereichs rechtfertigen. In der bestehenden Literatur wurde bereits herausgefunden, dass CSR einen positiven Effekt auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen hat und konkret den Ruf des Unternehmens, das Kund*innenvertrauen und die soziale Verbundenheit verbessern konnten (Han & Lee, 2021, S. 121). Dennoch ist die bisherige Forschung größtenteils auf den B2C-Markt konzentriert, wodurch es noch wenig konkrete Untersuchungen zu den Auswirkungen von Unternehmensgetriebenen CSR-Maßnahmen auf die Kund*innenbindung gibt.

## 5.3 Datensammlungsmethoden (Fragebogen)

Bei der quantitativen Sozialforschung können soziale Sachverhalte mittels standardisierter Erhebungsinstrumente erhoben, repräsentative Aussagen mit großen Fallzahlen gewonnen und hypothesengeleitet ausgewertet werden. Außerdem *„liegt der Schwerpunkt quantitativer Sozialforschung im Begründungszusammenhang empirischer Forschungsprojekte zur Untersuchung menschlichen Handelns, Verhaltens und Entscheidens.“* (Töpfer, 2012, S. 246). Weiterhin erlaubt eine elektronische Befragung durch ihren einheitlichen Befragungsmodus und strukturell repräsentative Stichproben eine hohe Aussagefähigkeit. Mithilfe einer bereits entwickelten und validierten Sammlung von Fragen können die relevanten Phänomene und Sachverhalte quantitativ erfasst werden. Diese Fragen wurden zuvor sorgfältig ausgewählt, getestet und als zuverlässig befunden. Anschließend können die Ergebnisse beispielsweise nach verschiedenen Gruppen von Befragten klassifiziert und analysiert werden, was tiefe Einblicke in verschiedene Aspekte der untersuchten Fragestellung ermöglicht (Töpfer, 2012, S. 246f.).

Darüber hinaus gibt es weitere Methoden zur Datenerhebung, wie z. B. Experimente. Im Gegensatz zu Befragungen finden diese in einem bestimmten Umfeld oder einer

spezifischen Situation statt. So können Feldexperimente bspw. im Supermarkt durchgeführt und das Verhalten in dieser spezifischen Situation untersucht werden. Laborexperimente dagegen zielen meist darauf ab, das Verhalten oder die Reaktion von Personen außerhalb einer Umweltsituation mithilfe von bestimmten Technologien zu erfassen (Töpfer, 2012, S. 247). In dieser Arbeit wird jedoch eine quantitative Online-Umfrage in Form eines strukturierten Fragebogens zur Datengewinnung durchgeführt.

Die Auswahl der Teilnehmer*innen erfolgt mittels Convenience Sampling und Multiplicity (Snowball) Sampling. Diese beiden Methoden sind sehr effektiv, um innerhalb kurzer Zeit ein breites Spektrum von Teilnehmer*innen zu erreichen, die für die empirische Untersuchung und die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Convenience Sampling bietet den Vorteil einer einfachen und schnellen Rekrutierung von teilnehmenden Personen, da sie aus der Gruppe von Personen ausgewählt werden, die am leichtesten zu erreichen sind und die höchste Wahrscheinlichkeit haben, die Umfrage vollständig auszufüllen. Dies ermöglicht eine effiziente Gewinnung einer ausreichenden Anzahl von teilnehmenden Personen .

Multiplicity (Snowball) Sampling ergänzt diese Methode, indem es die Möglichkeit bietet, über die ursprünglich ausgewählten Teilnehmer*innen hinaus weitere potenzielle Teilnehmer*innen zu identifizieren. Dies ist besonders nützlich, wenn es darum geht, Personen mit spezifischen Merkmalen zu finden. Durch die Verwendung von Snowball Sampling kann die Vielfalt und Repräsentativität der Stichprobe erhöht werden, um sicherzustellen, dass verschiedene Perspektiven und Erfahrungen in der Arbeit berücksichtigt werden (Diamantopoulos et al., 2023, S. 15).

Insgesamt ermöglichen Convenience Sampling und Multiplicity (Snowball) Sampling daher eine effektive Herangehensweise an die Auswahl der teilnehmenden Personen, indem sie es ermöglichen, eine vielfältige und repräsentative Stichprobe zu gewinnen, welche die Forschungsziele unterstützt.

Folglich wird der Fragebogen weitläufig im persönlichen und beruflichen Umfeld verbreitet, mit der klaren Bitte, ihn auszufüllen und an weitere potenzielle Teilnehmer*innen weiterzuleiten.

Um sicherzustellen, dass die Fragen zielführend zur Beantwortung der Forschungsfrage und Hypothesen ausgewählt werden, wurden verschiedene Quellen hinzugezogen. Zunächst wurden Fragen aus ähnlichen Studien mit vergleichbaren Hypothesen und Forschungsfragen herangezogen. Basierend darauf wurde der Fragebogen weiterentwickelt und um offene Fragen ergänzt. Dies ermöglicht nicht nur die Bestätigung oder Ablehnung der Hypothesen, sondern auch tiefere Einblicke in die Erfahrungen und Gedanken der Teilnehmenden zu gewinnen. Dadurch können die Forschungsergebnisse weiterentwickelt und bessere Implikationen für Unternehmen abgeleitet werden.

Der Fragebogen beginnt mit einem kurzen Einführungstext, der den Teilnehmer*innen das Thema des Fragebogens vorstellt und die Wichtigkeit der Datenvertraulichkeit hervorhebt. Dieser Text ist entscheidend, um Kund*innenvertrauen zu schaffen und die teilnehmenden Personen zu ermutigen, ehrliche und vollständige Antworten zu geben.

Einführungsfragen

Um die Relevanz und Genauigkeit der gesammelten Daten sicherzustellen, sind drei geschlossene Fragen integriert die lediglich Ja- oder Nein-Antwortmöglichkeiten erlauben. Diese helfen zu gewährleisten, dass nur Personen, die zur definierten Zielgruppe gehören, den gesamten Fragebogen ausfüllen. Die Einführungsfragen sind speziell formuliert und lauten wie folgt:

1. Ich bin zurzeit oder war bis vor zwei Jahren erwerbstätig (bei einem Unternehmen oder öffentlichen Einrichtung angestellt/ verbeamtet oder selbstständig).

2. In den letzten zwei Jahren war oder ist mein Arbeitgeber mit mindestens einem Großunternehmen (mind. 250 Mitarbeiter*innen) als Kunde in einer Partnerschaft.

3. Ich habe Einblicke in diese Partnerschaft, entweder weil ich direkt beteiligt bin, weil ich genug darüber weiß oder unsere Unternehmenswerte kenne, um Aussagen dazu zu machen.

Wenn die Teilnehmer*innen alle drei Fragen mit ‚Ja‘ beantworten, werden sie zum Hauptfragebogen weitergeleitet. Wenn eine der Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet wurde, wird die teilnehmende Person zur Seite ‚Extrafragen‘ weitergeleitet, da nicht sichergestellt werden kann, dass die Person detaillierte und fundierte Aussagen über das Verhalten und die Praktiken des eigenen Unternehmens machen kann. Die konkreten ‚Extrafragen‘ werden im gleichnamigen Kapitel genauer vorgestellt. Teilnehmer*innen, die zum Hauptfragebogen weitergeleitet werden, überspringen diese ‚Extrafrage‘. Sie haben detaillierte Einblicke in die Entscheidungen des Unternehmens und sind daher in der Lage, tiefgreifende Fragen im Hauptfragebogen zu beantworten.

Hauptfragebogen

In der weiterführenden Einführung werden die Teilnehmenden darüber informiert, dass sie bei der Beantwortung der folgenden Fragen speziell an das Partnerunternehmen denken sollen, mit dem sie zusammenarbeiten. In dem Fall, dass das Unternehmen mit mehreren Großunternehmen zusammenarbeitet, sollen sich die Proband*innen eines der Partnerunternehmen aussuchen, um die Fragen zu beantworten. Um mögliches Unverständnis oder Verwirrung bezüglich spezifischer Fachbegriffe zu vermeiden, wird eine prägnante und leicht verständliche Definition von CSR bereitgestellt: *„CSR (Corporate Social Responsibility) ist ein Konzept, das Unternehmen dazu ermutigt, über ihre wirtschaftlichen Ziele hinauszublicken und Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt zu übernehmen. Diese Verantwortung zeigt sich in verschiedenen Aktivitäten, die darauf abzielen, nachhaltige Praktiken, soziale Gerechtigkeit und Umweltschutz zu fördern.“*

Darauf folgt eine Erklärung zum Zweck des Fragebogens, welche darauf hinweist, dass mit dem Fragebogen das Verständnis und die Meinungen zu CSR-Maßnahmen der Proband*innen abgefragt werden soll, insbesondere zum Sachverhalt, wie diese Initiativen das Kund*innenverhalten beeinflussen können.

Die Antwortmöglichkeiten basieren auf einer Intervallskalierung. Daher wird eine unipolare Ratingskala mit den Antwortmöglichkeiten „sehr zutreffend“ – „eher zutreffend“ – „eher nicht zutreffend“ – „nicht zutreffend“ verwendet. Zusätzlich wird bei

jeder Frage die Antwortmöglichkeit „weiß nicht / keine Angabe“ angeboten. Die gerade Anzahl der Ratingskala wurde gewählt, um zu verhindern, dass teilnehmende Personen bei Unentschlossenheit die neutrale Position wählen und so das Ergebnis der Umfrage verfälschen. Darüber hinaus wurden offene Fragen und „Antwortoption + Text“ (Teilnehmende haben die Option eine Antwortmöglichkeit der Ratingskala auszuwählen und einen kurzen Text zu schreiben) eingebunden.

Da sich die zu befragende Grundgesamtheit im deutschsprachigen Raum befindet, wird der Fragebogen in deutscher Sprache formuliert und verschickt. In der Untersuchung werden die Variablen CSR, Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation gemessen und ausgewertet. Diese Daten helfen dabei, die aufgestellten Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen.

Bei den folgenden Fragen handelt es sich um den Hauptfragebogen:

Tabelle 1: Hauptfragebogen

| | |
|---|---|
| CSR<br>(Brown & Dacin, 1997) | 1. Das Partnerunternehmen setzt sich aktiv für Umweltschutzmaßnahmen ein, wie z. B. Recycling-Programme oder Implementierung von Nachhaltigkeitslabels bei eigenen Produkten.<br>2. Das Partnerunternehmen berücksichtigt seine soziale Verantwortung z. B. durch soziale Projekte.<br>3. Das Partnerunternehmen verfolgt ethisch korrekte Ziele, wie bspw. faire Arbeitspraktiken, Transparenz in den Geschäftsabläufen oder Zertifizierungen.<br>4. Die nachhaltigen oder sozialen Aktivitäten des Partnerunternehmens beeinflussen meine Entscheidung, mit ihm zusammenzuarbeiten. |

| | |
|---|---|
| | 5. Es ist wahrscheinlicher, dass ich mit Unternehmen zusammenarbeiten würde, die nachhaltige oder soziale Aktivitäten durchführen.<br>6. Diese CSR-Aktivitäten des Partnerunternehmens beeinflussen meine Entscheidungsfindung positiv.<br>7. Die ethische Ausrichtung des Unternehmens ist mir bei der Auswahl von Geschäftspartnern sehr wichtig.<br>8. Diese 3 CSR-Maßnahmen sind mir bei Partnerunternehmen besonders wichtig. (Offene Frage) |
| Kund*innenzufriedenheit (Cronin et al., 2000) | 1. Ich bin aufgrund meiner Erfahrungen mit diesem Unternehmen zufrieden.<br>2. Die nachhaltigen oder sozialen Aktivitäten des Partnerunternehmens beeinflussen meine generelle Zufriedenheit mit dem Unternehmen.<br>3. Stärkere oder präsentere CSR-Maßnahmen des Partnerunternehmens würden meine Zufriedenheit der Zusammenarbeit erhöhen.<br>4. Es gibt Maßnahmen, die das Unternehmen ergreifen könnte, damit sich meine Zufriedenheit steigert. Und zwar folgende: (Antwortoption + Text) |
| Kund*innenbindung (Sirdeshmukh et al., 2002) | 1. Ich möchte die Verbindung zu diesem Partnerunternehmen langfristig aufrechterhalten. |

| | |
|---|---|
| | 2. Ich teile anderen Personen positive Erfahrungen oder Eigenschaften meines Partnerunternehmens mit.<br>3. Meine Bereitschaft, langfristig mit meinem Partnerunternehmen zusammenzuarbeiten, wird durch seine CSR-Maßnahmen gestärkt.<br>4. Stärkere oder mehr CSR-Maßnahmen meines Partnerunternehmens würden meine Bereitschaft erhöhen, es positiv weiterzuempfehlen.<br>5. Diese Faktoren beeinflussen außerdem meine Bindung zu dem Partnerunternehmen: (Offene Frage) |
| Kund*innenvertrauen (Morgan & Hunt, 1994 & Sirdeshmukh et al. 2002) | 1. Ich vertraue darauf, dass das Partnerunternehmen Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität bietet.<br>2. Die Versprechen dieses Partnerunternehmens sind verlässlich.<br>3. Ich vertraue darauf, dass das Partnerunternehmen ethisch korrekt handelt.<br>4. Ich vertraue darauf, dass das Partnerunternehmen keine Maßnahmen betreibt, die als Greenwashing interpretiert werden könnten.<br>5. Das Unternehmen ist an seinen Kund*innen interessiert. |
| Unternehmensreputation | 1. Ich bin der Meinung, dass das Unternehmen einen hervorragenden Ruf hat. |

| | |
|---|---|
| (Fombrun et al., 2000) | 2. Ich kenne die Werte und die Mission des Unternehmens.<br>3. Die Werte und Mission des Partnerunternehmens tragen positiv zu meiner allgemeinen Wahrnehmung bei.<br>4. Ich identifiziere mich mit den Werten und der Mission des Unternehmens.<br>5. Diese Werte sind mir bei Partnerunternehmen besonders wichtig: (Offene Frage) |
| Service- und Produktqualität<br><br>(Rust et al., 2002) | 1. Die Produkte des Unternehmens erfüllen meine Erwartungen an Qualität.<br>2. Die Beauftragung von Dienstleistungen des Partnerunternehmens ist eine Qualitätsgarantie.<br>3. Das Unternehmen bietet innovative Qualitätsprodukte und -dienstleistungen an. |

Nach der letzten Frage wurde den Teilnehmenden Personen in einem Textfeld Platz für Anmerkungen gegeben.

<u>Extrafragen</u>

Wie bereits erläutert, wurde ein besonderes Verfahren für Personen angewandt, die mindestens eine Einführungsfrage mit ‚Nein' beantwortet haben. Anstelle des Hauptfragebogens bekamen diese Personen die ‚Extrafragen' gestellt. Durch diese Herangehensweise wurde sichergestellt, dass Personen, die keine detaillierten Aussagen über das Verhalten des eigenen Unternehmens geben, trotzdem einen angepassten Fragenkatalog ausfüllen können.

Genau wie beim Hauptfragebogen wurden den teilnehmenden Personen zu Beginn die Definition von CSR sowie und eine klare und verständliche Erklärung zum Zweck des Fragebogens bereitgestellt. Zudem wurden die Proband*innen dazu aufgefordert, sich in die Situation hineinzuversetzen, dass sie eine Partnerschaft mit einem Großunternehmen eingegangen sind oder Einblicke in eine solche Partnerschaft haben.

Die ersten drei Fragen des Fragebogens enthielten Antwortmöglichkeiten, die auf einer Ratingskala basierten. Diese reichte von „sehr zutreffend“ – „eher zutreffend“– „eher nicht zutreffend“ bis hinzu „nicht zutreffend“ oder „weiß nicht/ keine Angabe“. Fragen 4 bis 6 waren indessen offene Fragen, bei denen den Teilnehmer*innen ein freies Textfeld zur Verfügung stand. Hier wurde die Anmerkung hinzugefügt, dass die Inhalte übersprungen werden können, falls die Frage nicht verstanden wurde oder die teilnehmende Person keine geeignete Antwort finden konnte. Dies war ein weiterer Schritt, um sicherzustellen, dass die Umfrage für alle Teilnehmer*innen zugänglich und leicht verständlich ist.

Folgende Fragen werden für diese Proband*innen abgefragt:

1. Die nachhaltigen oder sozialen Aktivitäten von potenziellen Partnerunternehmen beeinflussen meine Entscheidung, mit ihm zusammenzuarbeiten.

2. Es ist wahrscheinlicher, dass ich mit Unternehmen zusammenarbeiten würde, die nachhaltige oder soziale Aktivitäten durchführen.

3. Die ethische Ausrichtung des Unternehmens ist mir bei der Auswahl von Geschäftspartnern sehr wichtig.

4. Diese 3 CSR-Maßnahmen sind mir bei potenziellen Partnerunternehmen besonders wichtig:

5. Diese Werte sind mir bei Partnerunternehmen besonders wichtig:

6. Weitere Anmerkungen, die ich gerne hinzufügen möchte:

Am Ende des Fragebogens werden Kontrollvariablen wie Geschlecht, Alter, Bildungsstand (Schulabschluss), Einkommen und Größe des eigenen Unternehmens abgefragt.

Der Fragebogen wurde im Januar 2024 mithilfe des Online-Tools „Unipark“ erstellt. Vor der endgültigen Veröffentlichung des Fragebogens wurde eine Testumfrage durchgeführt. Dadurch wurde ermöglicht, vorab Feedback zu sammeln und Änderungen des Fragebogens vorzunehmen, bevor er von den Proband*innen ausgefüllt wurde. Die Auswertung und Analyse der Ergebnisse aus der Testphase haben zu keinen Auffälligkeiten geführt, weswegen der Fragebogen Mitte Januar veröffentlicht wurde.

Zwischen dem 18. Januar und 09. Februar 2024 nahmen 833 Personen an der Umfrage teil. Von diesen Teilnehmer*innen haben 385 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, was einer Beendigungsquote von 46,70 % entspricht. Erreicht wurde die Zielgruppe durch die Verbreitung des Fragebogens im privaten, beruflichen und universitären Umfeld sowie die Weiterleitung durch diese Personen an das eigene Umfeld. Außerdem wurde der Fragebogen auf diversen Sozialen Medien wie Instagram, Facebook, Whatsapp, LinkedIn, Studo sowie auf den Plattformen SurveyCircle und SurveySwap gepostet.

In dem Zeitraum der Teilnahme wurde durch persönliches Feedback bereits deutlich, dass die niedrige Beendigungsquote möglicherweise auf den Umstand zurückzuführen ist, dass der Fragebogen zu viele offene Fragen enthält. Dabei schien einigen Proband*innen trotz einer Erklärung teilweise nicht bewusst zu sein, dass diese offenen Fragen übersprungen werden konnten. Dies führte dazu, dass die Abbruchquote bei diesen Fragen besonders hoch war, was letztlich die gesamte Beendigungsquote beeinflusste.

## 5.4 Variablenmessung

Nach Beendigung der Umfrage wurden die gesammelten Daten aus dem Online-Tool „Unipark“ exportiert, um die Analyse durchzuführen. Diese wurde mit Hilfe des Statistikprogramms IBM SPSS Statistics durchgeführt, das für seine umfangreichen

und präzisen Analysefunktionen bekannt ist. Insgesamt wurden 385 Datensätze exportiert. Die offenen Fragen wurden mit der Software MAXQDA in Kategorien eingeteilt und ausgewertet.

Im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit kamen neben den genannten Programmen weitere Tools zum Einsatz. Vor allem wurde DeepL verwendet, um Studien aus dem Englischen ins Deutsche zu übersetzen und so den Inhalt der Studien zugänglicher zu machen. Zudem wurde ChatGPT als Unterstützung für Formulierungen eingesetzt, was zu einer präziseren und effektiveren Ausdrucksweise beitrug. Darüber hinaus wurde Zotero als Literaturverwaltungsprogramm eingesetzt. Dadurch war es möglich, Literaturquellen systematisch zu organisieren, Zitate zu verwalten und Referenzen korrekt zu formatieren.

Bei der Vorbereitung der Auswertung wurden die Ergebnisse der einzelnen Fragen aus der Online-Umfrage zu Variablen zusammengefasst. Die Variable CSR, die das zentrale Element der Untersuchung darstellt, setzt sich aus den Fragen 1-7 aus dem Hauptfragebogen im Abschnitt ‚CSR' zusammen. Für Ausarbeitung der Variable Kund*innenzufriedenheit wurden die Fragen 1-3 herangezogen, während für die Variable Kund*innenbindung die Fragen 1-4 berücksichtigt wurden. Für das Kund*innenvertrauen wurden die Antworten auf die Fragen 1-5 und für die Variable Unternehmensreputation die Fragen 1-4 des jeweiligen Abschnitts analysiert.

# 6. Empirische Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Datenerhebung präsentiert und graphisch aufbereitet. Zunächst werden die demographischen Daten der Teilnehmenden sowie die Hauptvariablen mittels deskriptiver Statistik analysiert, um einen Überblick über die Stichprobe zu erhalten. Anschließend werden Korrelationsanalysen durchgeführt, um vorläufige Hinweise auf mögliche Zusammenhänge zwischen den Variablen zu erlangen.

Um die Hypothesen zu überprüfen, werden Regressionsanalysen durchgeführt. Dabei werden die abhängigen Variablen (Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation) einzeln in Beziehung zur

unabhängigen Variable CSR gesetzt, um den Einfluss von CSR auf diese abhängigen Variablen zu verstehen.

Darüber hinaus werden Tests durchgeführt, um weitere potenzielle Einflussfaktoren wie bspw. Alter, Geschlecht oder Bildungsabschluss auf die Variablen zu berücksichtigen. Außerdem werden die statistischen Auswertungen durch die Ergebnisse der offenen Fragen erweitert, um zusätzliche Einblicke zu gewinnen.

## 6.1 Stichprobenbeschreibung

Wie bereits in Kapitel 5.3 vorgestellt, wurde eine Umfrage durchgeführt, an der insgesamt 833 Personen teilnahmen. Von diesen Personen füllten 385 Personen den Fragebogen vollständig aus. Bei der Auswertung der Daten werden nur die komplett ausgefüllten Fragebogen berücksichtigt. Daher umfasst das Gesamtsample, das für die weiteren Analysen verwendet wurde, 385 Personen. Somit wurde die geplante Stichprobengröße von 385 Personen erreicht.

Im Hinblick auf die demographischen Merkmale der Stichprobe ergibt sich folgendes Bild: Von den Teilnehmenden sind 63,4 % (242 Personen) weiblich, 35,9 % (137 Personen) männlich und 0,8 % (3 Personen) identifizieren sich als divers. Somit zeigt sich eine stärkere Teilnahme von männlichen Personen, was durch das berufliche Umfeld der Autorin sowie des privaten Umfelds erklärt werden kann.

Allerdings ist das Geschlecht für die Überprüfung der spezifischen Forschungsfrage, die in dieser Arbeit überprüft wird, irrelevant. Daher stellt das leichte Ungleichgewicht in der Geschlechterverteilung kein Problem für die Gültigkeit der Arbeit dar.

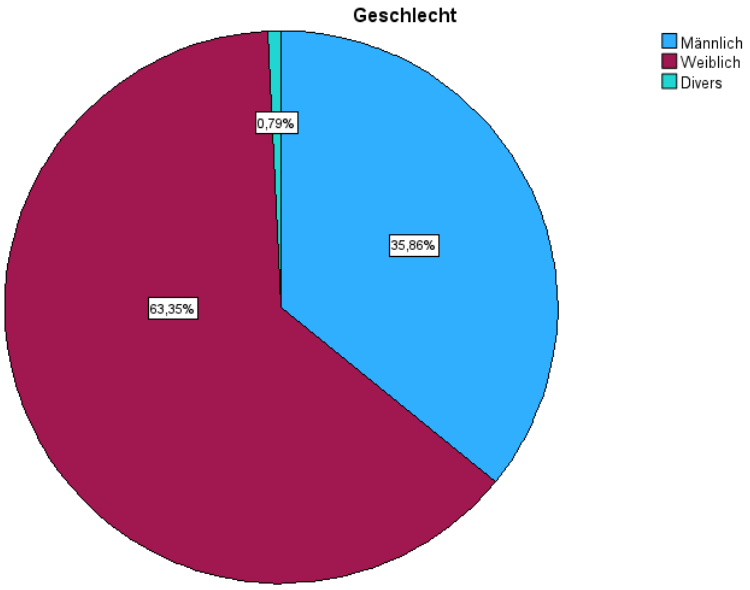


Abbildung 4: Graphische Darstellung der Verteilung nach Geschlecht

Im Hinblick auf die Altersverteilung der befragten Personen ergibt sich folgendes Bild: 28,8 % (111 Personen) der Befragten sind zwischen 18 – 24 Jahre alt, 24,4 % (94 Personen) zwischen 25 – 34 Jahren, 13 % (50 Personen) zwischen 35 – 44 Jahren, jeweils 14,2 % (55 Personen) zwischen 45 – 54 und zwischen 55 – 64 Jahren, 2,3 % (9 Personen) zwischen 65 – und 74 Jahren und 3,1 % (12 Personen) über 75 Jahre alt.

Es ist auffällig, dass einige Personen über 75 Jahren angegeben haben, noch in einem Unternehmen tätig zu sein. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass einige Proband*innen in diesem Alter noch selbstständig sind. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass diese Personen die drei Einführungsfragen mit „Ja“ beantwortet haben, was bedeutet, dass sie dennoch in die Stichprobe passen.

Das Alter der Befragten zeigt deutlich auf, dass keine demographisch repräsentative Abbildung erreicht wird, was darin begründet ist, dass vorwiegend Personen erreicht wurden, die bis vor maximal 2 Jahren noch berufstätig waren.

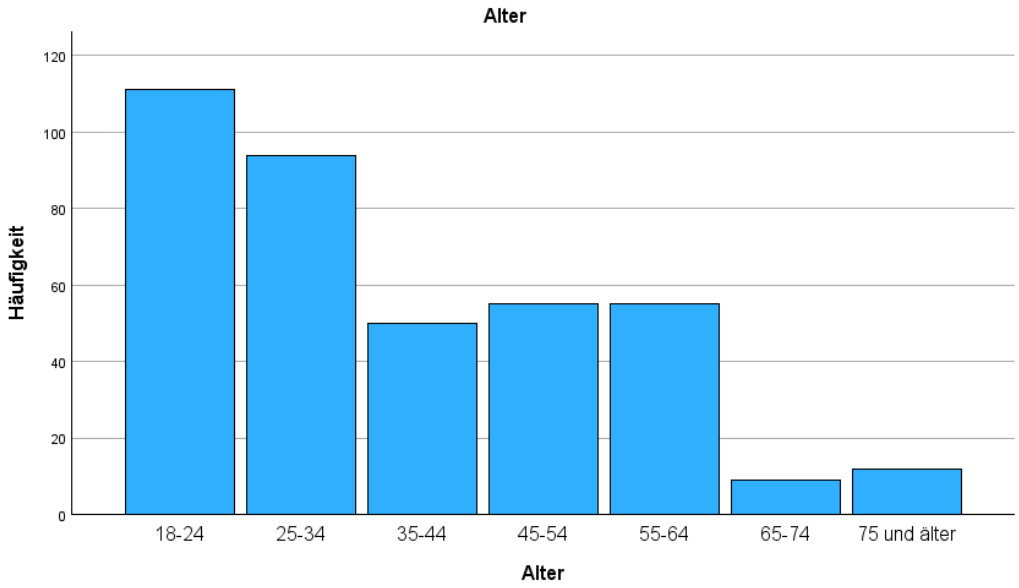


Abbildung 5: Graphische Darstellung der Verteilung nach Alter

Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, nämlich 77,0 % (295 Personen), stammen aus Deutschland. 15,4 % (59 Personen) gaben an, in Österreich zu leben, während 6,3 % (24 Personen) angaben, in der Schweiz zu wohnen. Darüber hinaus gaben 5 Personen (1,3 %) an, ihren Hauptwohnsitz in einem anderen Land zu haben, wobei diese Länder Niederlande, Frankreich, Malta und Kurdistan waren. Da diese Arbeit sich auf den DACH-Raum konzentriert, wurden diese Proband*innen aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Der überproportionale Anteil deutscher Teilnehmer*innen lässt sich durch das persönliche Umfeld der Autorin erklären, die Familie weitere soziale Kontakte zumeist in Deutschland hat. Trotzdem ist die Verteilung der Herkunftsländer der Teilnehmer*innen insgesamt proportional zur Bevölkerungszahl der drei Länder. Deutschland hat eine Bevölkerung von 84 Millionen Menschen, was etwa 82 % der Gesamtbevölkerung der DACH-Region (ca. 101 Millionen Einwohner) entspricht. Jeweils 9 % der Bevölkerung der DACH-Region leben in Österreich und der Schweiz (Turulski, 2024).

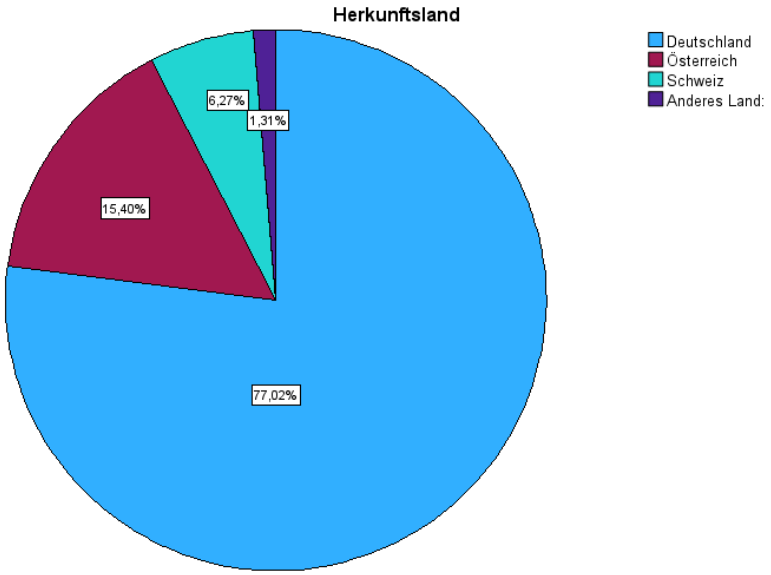


Abbildung 6: Graphische Darstellung der Verteilung nach Land

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden auch nach der Größe des Unternehmens gefragt, bei dem sie arbeiten. Von den Befragten gaben 10,2 % (39 Mitarbeiter*innen) an, in einem Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeiter*innen zu arbeiten, während 15,7 % (60 Personen) in einem Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeiter*innen tätig sind. Des Weiteren gaben 19,4 % (74 Personen) an, in einem mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeiter*innen beschäftigt zu sein, und 44 % (168 Personen) erklärten, in einem Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter*innen zu arbeiten. Von den Befragten gaben 10,7 % (41 Personen) an, zum Zeitpunkt der Umfrage weder in einem Unternehmen noch in einer öffentlichen Einrichtung beschäftigt zu sein.

Der hohe Anteil an Personen, die in einem Großunternehmen arbeiten, ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Autorin hauptsächlich in einem beruflichen Umfeld tätig ist, das Mitarbeiter*innen von Großunternehmen umfasst, und der Fragebogen innerhalb dieses spezifischen Unternehmens zirkulierte und ausgefüllt wurde.

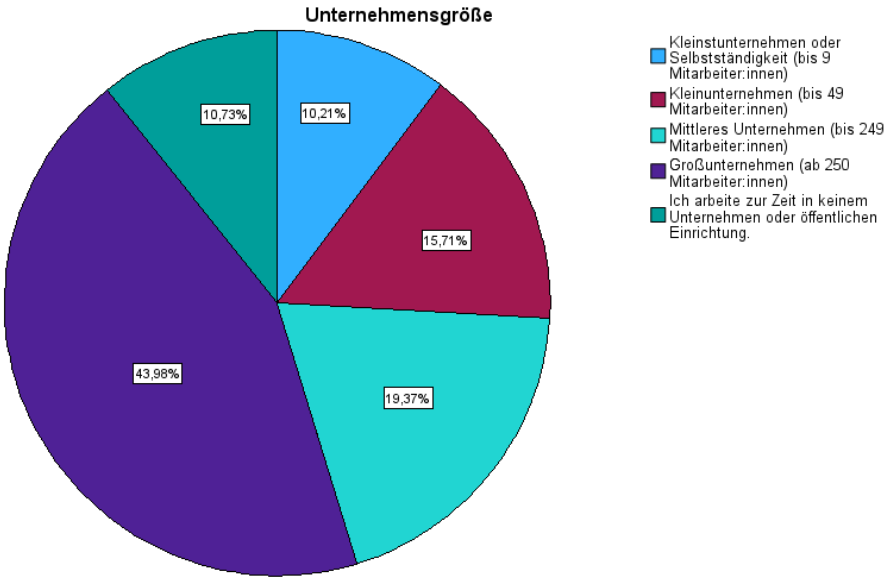


Abbildung 7: Graphische Darstellung der Verteilung nach Unternehmensgröße

## 6.2 Bedeutung von CSR

Um einen umfassenderen und tieferen Einblick in die Stichprobe zu gewinnen und ein klareres Bild von den gegebenen Antworten zu zeichnen, werden im Folgenden ausgewählte Fragen und deren Antworten detaillierter analysiert und vorgestellt. Besonders im Fokus steht das Thema CSR, welches eine Schlüsselvariable in der Untersuchung darstellt. Es soll eine vertiefte Untersuchung des Verhaltens und der Einstellung der Teilnehmenden ermöglichen. Als vorläufige Zusammenfassung lässt sich festhalten, dass ein signifikanter Anteil der Stichprobe CSR als einen wichtigen Faktor in der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen sieht. Dies wird durch die starke Mehrheit der Antworten deutlich, die „sehr zutreffend“ oder „eher zutreffend“ lauten. Zur Vermeidung von Wiederholungen werden diese beiden Kategorien im Folgenden als „zutreffend“ zusammengefasst, während die Antwortmöglichkeiten „eher nicht zutreffend“ und „nicht zutreffend“ als „nicht zutreffend“ betrachtet werden, wobei Ausnahmen gesondert erwähnt werden.

Die ersten in dieser Analyse vorgestellten Fragen betreffen das Engagement des Unternehmens in Umweltschutzmaßnahmen, seine soziale Verantwortung und den

Aspekt, ob das Unternehmen ethisch korrekte Ziele verfolgt. Diese Fragen dienen als Überblick über die ausgewählten Partnerunternehmen. Bei allen drei Fragen überwiegen die Antworten „sehr zutreffend“ und „eher zutreffend“ mit zusammengefasst 76,7 %, 79,8 % und 82,4 %. Dies deutet darauf hin, dass die Partnerunternehmen häufig CSR-Maßnahmen verfolgen. Interessanterweise wurde die Frage nach den ethisch korrekten Zielen des Partnerunternehmens wie beispielsweise faire Arbeitspraktiken, Transparenz in den Geschäftsabläufen oder Zertifizierungen, von 45,7 % der Befragten mit "sehr zutreffend" beantwortet, was eine bemerkenswert hohe Zahl ist.

Darüber hinaus wurde die positive Beeinflussung durch CSR-Maßnahmen bei der Auswahl der Geschäftspartner durchgängig bestätigt. Die Frage, ob nachhaltige oder soziale Aktivitäten die Entscheidung zur Zusammenarbeit beeinflussen, wurde von 68,1 % bejaht, wobei der überwiegende Anteil (42 %) angab, dass dies „eher zutreffend“ sei. Interessant ist hier außerdem zu erwähnen, dass prozentuell mehr Männer als Frauen angaben, dass dies eher nicht oder nicht zutreffend sei (Männer 44,2 %; Frauen 23,1 %). Gleichzeitig kann in Abbildung 8 beobachtet werden, dass ältere Personen bei der Frage tendenziell häufiger „sehr zutreffend“, jüngere Personen tendenziell häufiger „eher zutreffend“ oder „eher nicht zutreffend“ angaben.

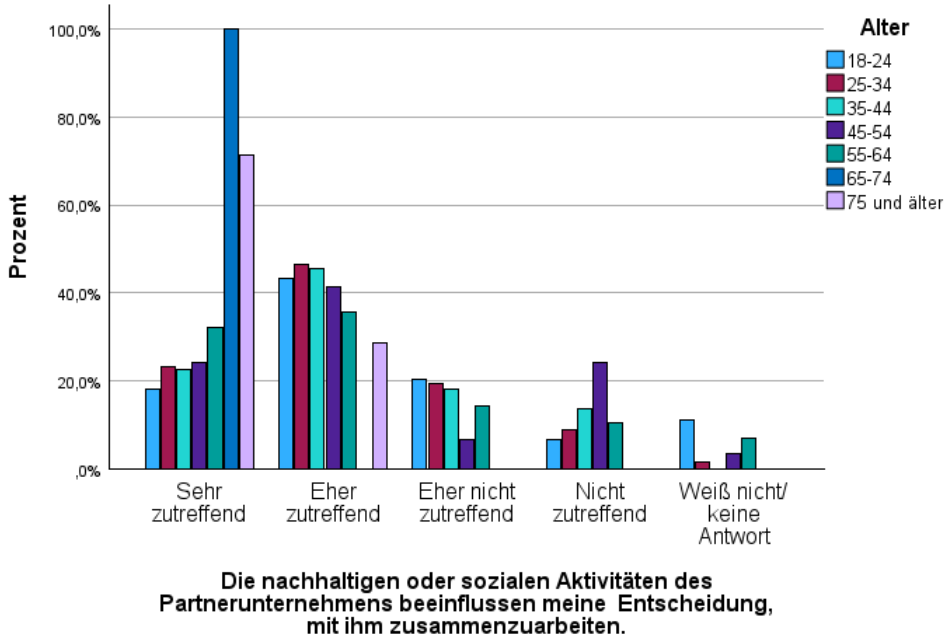


Abbildung 8: Graphische Darstellung der Antworten zu CSR - Frage 4 nach Altersgruppe

Gleichzeitig gaben bei 78,3 % der Befragten an, dass CSR-Aktivitäten ihre Entscheidungsfindung positiv beeinflussen würden. Mit 82 % neigen auffallend viele Befragte eher dazu, mit einem Unternehmen zusammenzuarbeiten, das nachhaltige oder soziale Aktivitäten durchführt. Diese Erkenntnis lieferten die Antworten zu Frage 5, wobei Männer häufiger als Frauen nicht zustimmten.

Darüber hinaus bestätigten 79,8 %, dass die ethische Ausrichtung eines Unternehmens bei der Auswahl von Geschäftspartnern für sie von großer Bedeutung ist. Auch bei dieser Frage konnte beobachtet werden, dass Frauen häufiger zustimmten als Männer (Abbildung 9).

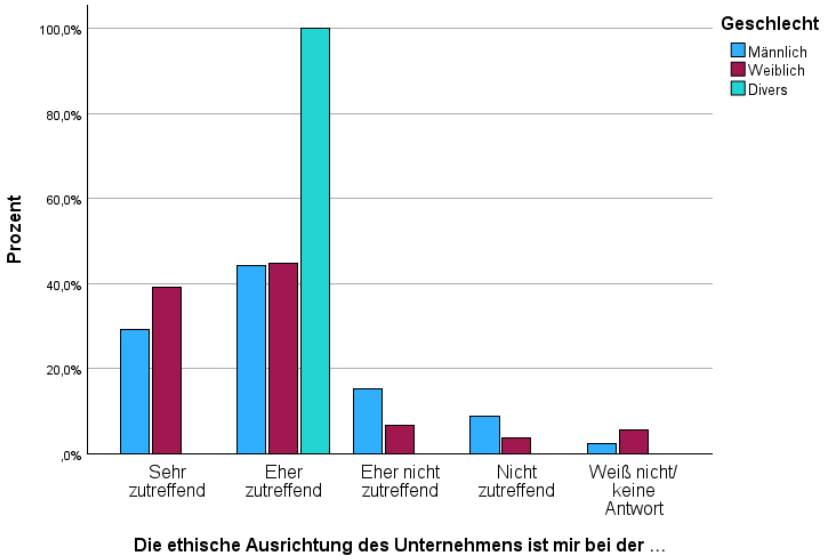


Abbildung 9: Graphische Darstellung der Antworten zu CSR - Frage 7 nach Geschlecht

Dieses ausgeprägte Bewusstsein für CSR-Maßnahmen zeigt sich auch deutlich in Bezug auf die Zufriedenheit mit den Partnerunternehmen. Tatsächlich gaben 77,9 % der Befragten an, dass nachhaltige oder soziale Aktivitäten ihrer Partnerunternehmen ihre Zufriedenheit beeinflussen. Außerdem gaben 80,9 % an, dass eine verstärkte Präsenz oder Intensivierung von CSR-Maßnahmen die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit sogar noch steigern würde.

Die Umfrageergebnisse lassen auch ähnlich positive Auswirkungen auf die Kund*innenbindung erkennen. Hier erklärten 81,6 % der teilnehmenden Personen, dass ihre Bereitschaft, langfristig mit einem Partnerunternehmen zusammenzuarbeiten, durch dessen CSR-Maßnahmen gestärkt wird. Darüber hinaus gaben 84 % der Befragten an, dass sie durch verstärkte oder zusätzliche CSR-Maßnahmen des Unternehmens eher bereit wären, das Partnerunternehmen weiterzuempfehlen.

In Frage 8 des Hauptfragebogens wurden darüber hinaus die wichtigsten CSR-Maßnahmen als Freitext abgefragt. Die Antworten wurden nach einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) mit der Software MAXQDA ausgewertet. Die

folgende Abbildung 10 zeigt eine Wordcloud, die einen Überblick über die gebildeten Kategorien gibt. Dabei werden häufiger genannte Begriffe größer dargestellt.

Abbildung 10: Wordcloud - Antworten auf offenen Frage CSR

Insgesamt wurden 362 Aussagen kategorisiert. Diese hohe Anzahl an zu kategorisierenden Aussagen kann dadurch erklärt werden, dass einige Personen mehrere CSR-Maßnahmen im Textfeld angegeben haben. Unter den codierten Aussagen traten bestimmte Themen besonders häufig auf. An erster Stelle standen "Faire Arbeitsverhältnisse" mit 64 Nennungen. Diese Kategorie umfasst Aspekte wie „Fairer Umgang mit Mitarbeitern“, „mitarbeiterorientierte Personalpolitik“, „Faire Behandlung aller“ und „Faire Löhne“ sowie Äußerungen wie: „Schön zu sehen ist natürlich, wenn man als Partner mitbekommt, dass Mitarbeiter gerne dort arbeiten und positiv vom Unternehmen reden“.

Die Kategorie "$CO_2$ sparen (Produkte/Prozesse)" wurde 44-mal genannt. Dabei wurden ressourcenschonende und nachhaltige Produkte und Prozesse gefordert, wie beispielsweise „Papier statt Plastik bei der Verpackung“ und „E-Auto als Firmenwagen“. Weitere Zitate bezogen sich auf konkrete Ideen wie „Konzepte zur Müllvermeidung“, „$CO_2$-Reduktion durch Umstellung der Technologie“, „Vermeidung von umweltschädlichen Materialien“ oder „Digitalisierung“, sowie allgemeine

Erwähnungen wie „Maßnahmen zur Reduzierung von $CO_2$“ oder „Verwendung von umweltfreundlichen Alternativen“.

Eine weitere bedeutende Kategorie war "Umweltschutzmaßnahmen" mit 43 Nennungen. Hier wurden vielfach konkrete Maßnahmen genannt, die Unternehmen zum Schutz der Umwelt ergreifen können, darunter „Tierschutz“, „Aufforstung von Wäldern“, „$CO_2$-Kompensation“, „keine Tierversuche“ und „Förderung von umweltfreundlicher Technologie“. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten ein starkes Interesse an Umwelt- und Arbeitsplatzthemen haben.

Weitere wichtige Themen, die in den Antworten zu den wichtigsten CSR-Maßnahmen genannt wurden, waren Recycling (15 Nennungen), Nachhaltigkeit (38 Nennungen), soziale Projekte (37 Nennungen), Ehrlichkeit und Transparenz (24 Nennungen), Diversität und Gleichstellung (16 Nennungen), Ethik (13 Nennungen) sowie soziale Verantwortung (11 Nennungen), Einhaltung der Menschenrechte bzw. keine Unterstützung von Kinderarbeit (14 Nennungen) und Zertifizierungen (9 Nennungen). Diese Vielzahl an Themen legt nahe, dass Unternehmen bei ihren CSR-Maßnahmen einen breiten Fokus auf verschiedene Bereiche legen sollten, die sowohl ökologische als auch soziale Aspekte umfassen.

Besonders aufschlussreich waren zudem ausgewählte Aussagen wie die Forderung nach einem „Ausführlichen CSR-Bericht“ oder die „Unterstützung einer nachhaltigen Gesetzgebung“. Ein Zitat hob sich besonders hervor: *„In den Partnerunternehmen darf es keine Ausbeutung der Mitarbeiter geben. Des weiteren muss dieses Unternehmen die Sicherheit der Mitarbeiter garantieren können, auch die soziale Absicherung im Falle eines Arbeitsunfalls. Das Unternehmen hat ebenfalls auf die geltenden Umweltrichtlinien zu achten und diese je nach Möglichkeit im Sinne des Umweltschutzes enger anzulegen und das Unternehmen so zu mehr Nachhaltigkeit und Vermeidung von Umweltschäden zu führen. Alleinige Finanzierung von Renaturierungsprojekten reichen dabei nicht aus, können aber als erweitertes Mittel eingesetzt werden.“*. Das Zitat bietet einen umfassenden Überblick über die von den Proband*innen genannten Hauptthemen.

Zusammenfassend verdeutlicht die vorliegende Analyse einen starken Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen von Unternehmen und verschiedenen Aspekten wie Zufriedenheit mit Partnerunternehmen und Kund*innenbindung. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Befragten die Bedeutung von CSR-Maßnahmen erkennt und diese als wichtigen Faktor bei der Auswahl von Geschäftspartnern betrachtet. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass nicht nur die Existenz von CSR-Maßnahmen, sondern auch ihre Intensität und Sichtbarkeit einen beobachtbaren Einfluss auf die Zufriedenheit und Bindung der Befragten zu den Unternehmen ausüben. Diese Analyse bietet eine umfassende Übersicht über die Stichprobe und bilden eine solide Basis für die weiterführende Auswertung.

## 6.3 Ergebnispräsentation der abhängigen Variablen

Im Rahmen der Umfrage wurden neben der Einstellung zu CSR auch weitere Informationen zu den abhängigen Variablen Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation erfasst. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der abhängigen Variablen detailliert präsentiert, bevor sie im nächsten Kapitel statistisch ausgewertet werden. Hierbei werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten berücksichtigt, um ein möglichst umfassendes Verständnis für die Dynamik dieser Beziehungen zu erlangen.

Im Abschnitt zur Kund*innenbindung wurden sowohl geschlossene als auch eine offene Frage gestellt. Bei der Auswertung der offenen Frage zu weiteren Einflussfaktoren auf die Bindung zum Partnerunternehmen wurden insgesamt 153 kodierte Antworten analysiert. Eine bedeutende Erkenntnis aus den Daten liegt in der Wichtigkeit von langjährigen positiven Erfahrungen, die von insgesamt 15 Befragten genannt wurden. Diese langfristigen Beziehungen prägen oft das Kund*innenvertrauen und die Kontinuität in der Zusammenarbeit.

Ein weiterer essenzieller Faktor, der in der Analyse hervortrat, ist die Zuverlässigkeit des Partnerunternehmens. Diese wurde von 20 Personen als besonders wichtig hervorgehoben. Die Gewissheit, dass das Partnerunternehmen Verpflichtungen und Termine zuverlässig einhält, ist von zentraler Bedeutung für eine langfristige Bindung und das Kund*innenvertrauensverhältnis.

Ein weiterer Schlüsselaspekt ist die alltägliche Zusammenarbeit, die von 24 Teilnehmer*innen genannt wurde. Dazu zählt laut den teilnehmenden Personen auch ein „guter Service i. S. von kompetenten Ansprechpartnern“, „ein menschlich positives Verhältnis“, „Regelmäßige Treffen“, „Partnerschaft auf Augenhöhe“ und ein „fairer und ehrlicher Umgang“. Dies deutet darauf hin, dass eine reibungslose und effektive Zusammenarbeit im Tagesgeschäft das Rückgrat einer erfolgreichen Partnerschaft bildet.

Kommunikation (19 Nennungen) und Leistung (25 Nennungen) wurden ebenfalls als entscheidende Faktoren identifiziert. Eine offene und klare Kommunikation sowie die kontinuierliche Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen tragen maßgeblich zur Zufriedenheit und Bindung der Kund*innen bei.

Neben diesen Punkten wurden auch Ehrlichkeit und Transparenz (8 Nennungen), faire Preise (19 Nennungen) und die Identifikation mit dem Partnerunternehmen (4 Nennungen) als bedeutende Einflussfaktoren hervorgehoben. Hierbei umfasst die Identifikation mit dem Partnerunternehmen „ähnliche Werte“ sowie die „ähnliche Vision und Mission“. Eine teilnehmende Person äußerte in diesem Zusammenhang den Wunsch, das Partnerunternehmen persönlich kennenzulernen und sich vor Ort selbst ein Bild von der Unternehmenskultur und -praxis zu machen.

Darüber hinaus wurden ethische und soziale Aspekte (5 Nennungen), Recycling (2 Nennungen) sowie nachhaltige Produktion (4 Nennungen) von einigen Befragten als relevante Faktoren genannt. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Komplexität und Vielfalt der Faktoren, die die Bindung zum Partnerunternehmen beeinflussen können. Eine ganzheitliche Betrachtung dieser Aspekte ist entscheidend, um eine starke und langfristige Bindung zwischen den Unternehmen zu gewährleisten.

Insgesamt zeigt sich bei der Auswertung der geschlossenen Fragen eine deutliche Präferenz für eine langfristige Verbindung zum Partnerunternehmen. 90,5 % der befragten Personen beantworteten die Frage diesbezüglich zutreffend. Außerdem teilen 88,2 % der Proband*innen ihre positiven Erfahrungen oder Eigenschaften des Unternehmens mit anderen Personen. Im Bezug zu CSR geben 81,6 % der Teilnehmenden an, dass die Bereitschaft, langfristig mit dem Partnerunternehmen

zusammenzuarbeiten, durch CSR-Maßnahmen verstärkt wird (31,6 % „sehr zutreffend“, 50,0 % „eher zutreffend“). Darüber hinaus äußerten 84,0 % der Befragten, dass stärkere oder mehr CSR-Maßnahmen des Partnerunternehmens ihre Bereitschaft erhöhen würden, das Unternehmen positiv weiterzuempfehlen.

Bei der genaueren Auswertung der Antworten nach Altersgruppen fiel auf, dass ältere Personen tendenziell häufiger "sehr zutreffend" angaben, während jüngere häufiger "eher zutreffend" wählten. Dies kann in Abbildung 11 genauer beobachtet werden:

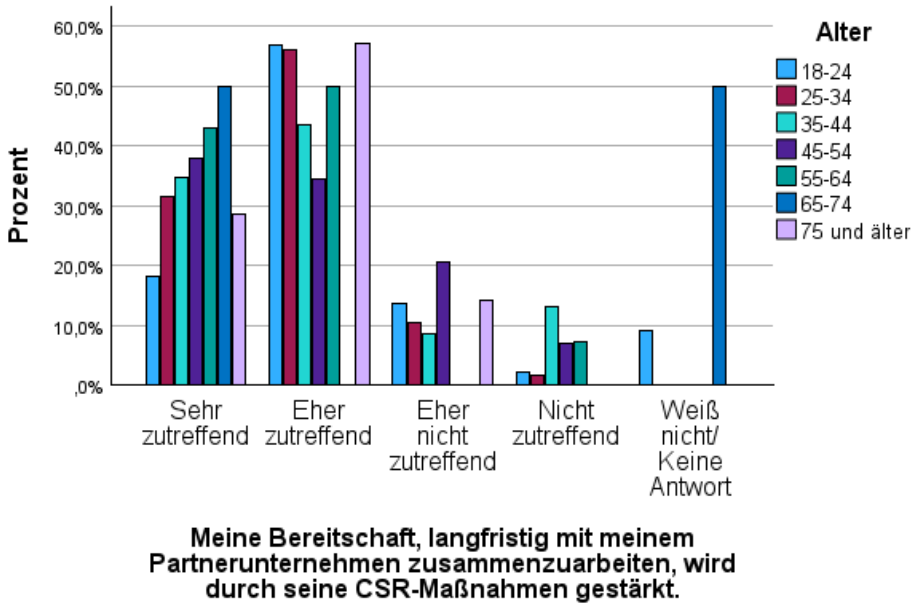


Abbildung 11: Graphische Darstellung der Antworten zu Kund*innenbindung - Frage 3 nach Alter

Auch bei der Auswertung nach Geschlecht ergaben sich interessante Unterschiede. Frauen zeigten im Vergleich zu Männern eine höhere Neigung, CSR-Maßnahmen als wichtig für langfristige Partnerschaften zu bewerten. Prozentual haben 50 % der 55–64-Jährigen und 37,9 % der 44-54-Jährigen „sehr zutreffend“ ausgewählt, aber nur 22,7 % der 18-24-Jährigen. Diese jüngere Gruppe gaben allerdings zu 59,1 % „eher zutreffend“ an. Die Antwortmöglichkeiten „eher nicht zutreffend“ und „nicht zutreffend“ wurden von allen Altersgruppen ungefähr gleich häufig genannt.

Bei den zuletzt beschriebenen beiden Fragen wurde außerdem deutlich, dass Frauen tendenziell häufiger angaben, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Konkret wurde so

bei der Frage, ob die Bereitschaft, mit dem Partnerunternehmen langfristig zusammenzuarbeiten, durch CSR-Maßnahmen gestärkt wird, von weiblichen Teilnehmerinnen zu 34,9 % mit „Sehr zutreffend“ beantwortet, während männliche Teilnehmer zu 27,8 % diese Antwort wählten. Gleichzeitig wurde die Antwort „Nicht zutreffend“ mit 7,6 % zu 2,8 % häufiger von männlichen als von weiblichen Teilnehmenden angegeben. Da dies so in der darauffolgenden Frage („Stärkere oder mehr CSR-Maßnahmen meines Partnerunternehmens würden meine Bereitschaft erhöhen, es positiv weiterzuempfehlen“) ähnlich zu beobachtet ist, kann aus der Stichprobe interpretiert werden, dass Frauen mehr Wert auf CSR-Maßnahmen von ihren Partnerunternehmen legen, wenn es um eine langfristige Partnerschaft geht, als Männer.

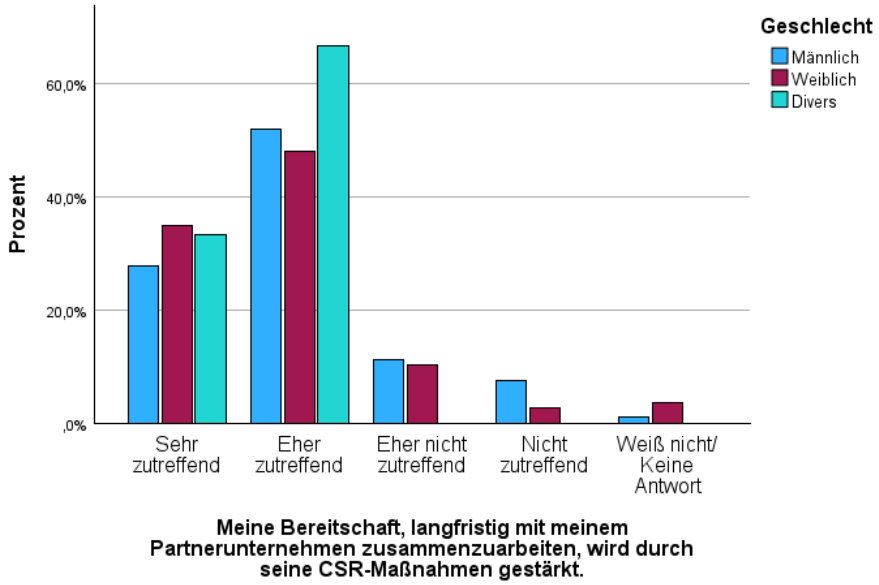


Abbildung 12: Graphische Darstellung der Antworten zu Kund*innenbindung - Frage 4 nach Geschlecht

Ähnlich wie im Abschnitt zur Kund*innenbindung wurden auch im Bereich der Kund*innenzufriedenheit sowohl geschlossene als auch offene Fragen gestellt. Die Auswertung der offenen Frage „Es gibt Maßnahmen, die das Unternehmen ergreifen könnte, damit sich meine Zufriedenheit steigert. Und zwar folgende:“ bestätigt die zuvor gemachten Beobachtungen und unterstreicht die Relevanz von CSR-Maßnahmen für die Zufriedenheit der Kund*innen.

Abbildung 13: Wordcloud - Antworten der offenen Frage zu Kund*innenzufriedenheit

In der Analyse stellte sich heraus, dass von den 39 kodierten Antworten die Erhöhung der sozialen Verantwortung mit 10 Nennungen eine bedeutende Rolle spielt. Unter diese Kategorie fielen Aussagen wie „Soziales / Gesellschaftliches Engagement“, „Erhöhung von sozialen Maßnahmen, z. B. Spendenprojekte“ oder „Antirassismus“. Ebenso fiel auf, dass ein umweltfreundlicheres Verhalten mit 11 Nennungen als ein bedeutender Faktor genannt wurde. Unter diese Kategorie fallen Aussagen wie: „Einsparung von Verpackungsmaterial“, „Ökostrom-Nutzung“, „Fokus auf lokale Produktion“ „Verwendung von weniger seltenen Rohstoffen in der Produktion“ oder „Umweltzertifizierungen“.

Zusätzlich wurden Serviceverbesserungen mit 6 Nennungen, eine erhöhte Transparenz und faire Behandlung (jeweils 4 Nennungen) sowie Verlässlichkeit und Identifikation (jeweils 2 Nennungen) als wichtige Aspekte für die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Partnerunternehmen hervorgehoben. Die vollständige kodierte Liste aller spezifischen Nennungen ist im Anhang zu finden.

Diese Aussagen zeigen, dass CSR-Maßnahmen die Zufriedenheit mit dem Partnerunternehmen erhöhen können, jedoch sollten die Gründe der Zufriedenheit aus einer multifaktoriellen Perspektive betrachtet werden. Bei CSR-Maßnahmen handelt es sich vermutlich um Hygienefaktoren, die die Zufriedenheit weiter erhöhen können, wenn die Grundvoraussetzungen wie eine hohe Qualität des Produkts oder der Dienstleistung, ein fairer Preis, eine hohe Verlässlichkeit oder ein guter Service erfüllt sind.

Um die geschlossenen Fragen auszuwerten, werden im Folgenden die Häufigkeiten der Nennungen vorgestellt. Eine große Mehrheit von 91,1 % der befragten Personen geben an, aufgrund der Erfahrungen mit dem Unternehmen zufrieden zu sein (32,1 % „sehr zutreffend“, 58,9 % „eher zutreffend“). Außerdem sagen 77,9 % an, dass die nachhaltigen oder sozialen Aktivitäten des Partnerunternehmens die generelle Zufriedenheit mit dem Unternehmen beeinflussen (26,3 % „sehr zutreffend“, 51,6 % „eher zutreffend). Es ist jedoch zu beachten, dass 11,1 % der Teilnehmenden angeben, dass diese Aussage für sie „eher nicht zutreffend“ ist.

Auf die Frage, ob stärkere oder präsentere CSR-Maßnahmen die Zufriedenheit der Zusammenarbeit erhöhen würden, stimmten 81 % der Teilnehmenden zu (33,3 % „sehr zutreffend, 47,6 % „eher zutreffend“), wobei 15,8 % nicht zustimmten (9,5 % „eher nicht zutreffend“, 6,3 % „nicht zutreffend“). Besondere Auffälligkeiten bei den Antworten der Fragen gab es in Bezug auf das Alter, Geschlecht oder Herkunftsland nicht. Die einzige Auffälligkeit war, dass bei der Frage „Stärkere oder präsentere CSR-Maßnahmen würden meine Zufriedenheit der Zusammenarbeit erhöhen“ die Teilnehmer*innen aus der Schweiz ausschließlich mit „sehr zutreffend“ oder „eher zutreffend“ antworteten. Im Gegensatz dazu gaben die Proband*innen aus anderen Ländern überwiegend an, dass dies zutrifft, allerdings wurden auch „eher nicht zutreffend“ und „nicht zutreffend“ ausgewählt.

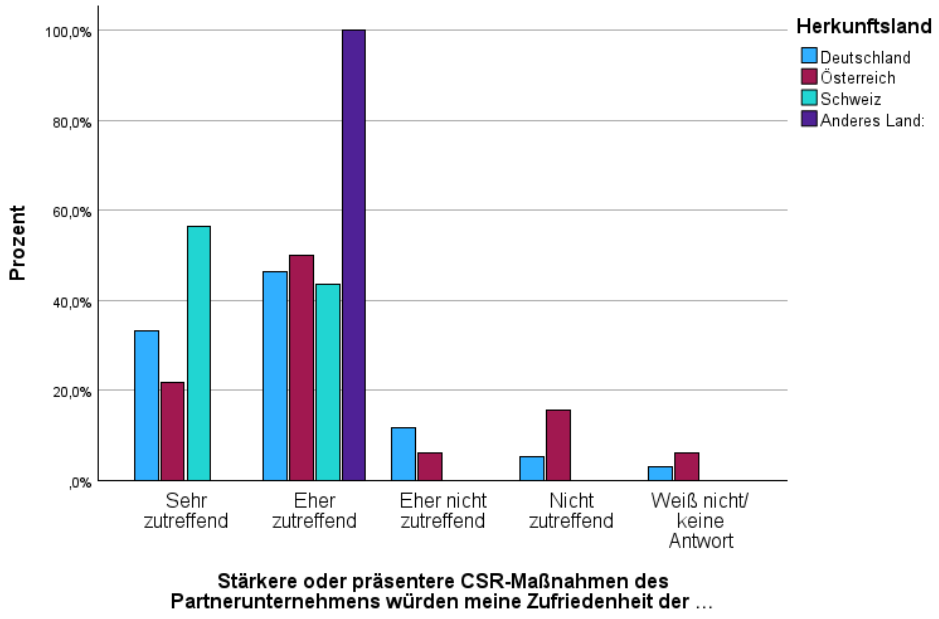


Abbildung 14: Graphische Darstellung der Antworten zu Kund*innenzufriedenheit - Frage 3 nach Herkunftsland

Wie bereits in den Antworten der offenen Fragen zu lesen, scheint das Kund*innenvertrauen ein wichtiger Punkt bei der Auswahl der Partnerunternehmen zu sein. Dieser Punkt wird durch die Auswertung der Fragen aus der Umfrage bestätigt, da bei den beiden ersten Fragen („Ich vertraue darauf, dass das Partnerunternehmen Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität bietet.“ und „Die Versprechen dieses Partnerunternehmens sind verlässlich.“) von 92 % bzw. 88,4 % der Befragten „sehr zutreffend“ oder „eher zutreffend“ angegeben wurde.

Im Zusammenhang zu CSR geben 85 % der Teilnehmer*innen an, dass sie darauf vertrauen, dass das Partnerunternehmen ethisch korrekt handelt und 84 %, dass das Partnerunternehmen keine Maßnahmen betreibt, die als Greenwashing interpretiert werden können. Weiterhin geben 93,6 % der Befragten an, dass sie den Eindruck haben, dass das Partnerunternehmen an seinen Kund*innen interessiert ist.

Es gab nur wenige Auffälligkeiten im Zusammenhang mit unterschiedlichen Antworten durch das Alter, Geschlecht oder Herkunftsland. Frauen haben häufiger angegeben, dass sie darauf vertrauen, dass das Partnerunternehmen keine Maßnahmen betreibt, die als Greenwashing interpretiert werden könnten. 35,2 % der weiblichen Befragten

gaben bei der Frage „sehr zutreffend“ an, wogegen männliche Befragte dies nur zu 25,6 % angaben. Gleichzeitig wurde die Antwort „eher nicht zutreffend“ von 9 % der männlichen Personen und zu 1 % der weiblichen Personen gewählt. In Bezug auf die Unternehmensreputation wurden vier geschlossene Fragen gestellt. Insgesamt gaben 85 % der Befragten an, dass sie die Werte des Partnerunternehmens kennen (Angabe von „sehr zutreffend“ oder „eher zutreffend“). Bei der Frage “Die Werte und Mission des Unternehmens tragen positiv zu meiner allgemeinen Wahrnehmung bei“ gaben 85 % der Befragten an, dass dies für sie „sehr zutreffend“ oder „eher zutreffend“ ist. Dies deutet darauf hin, dass die Werte und Mission für den Großteil der Befragten von Relevanz sind und sie sich dafür interessieren.

Zudem wurde abgefragt, ob sich die Proband*innen mit den Werten und der Mission des Unternehmens identifizieren, woraufhin 77,5 % zustimmten. Hier gaben allerdings 10,7 % „weiß nicht / keine Antwort“ an, was im Vergleich zu den anderen Fragen ein hoher Anteil ist.

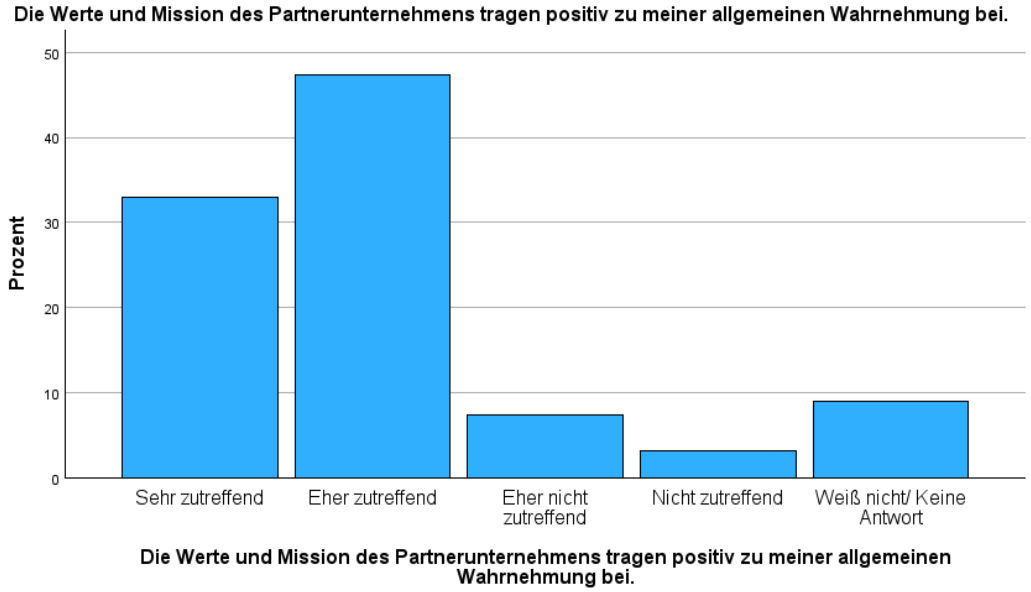


Abbildung 15: Graphische Darstellung der Antworten zu Unternehmensreputation – Frage 3

Auch Personen, die bei den Einführungs- zu den Extrafragen weitergeleitet wurden, da sie entweder zurzeit oder bis vor zwei Jahren nicht erwerbstätig waren, der Arbeitgeber

mit keinem Großunternehmen in einer Partnerschaft ist oder war oder die teilnehmende Person keinen Einblick in diese Partnerschaft hat, haben weitere Fragen beantwortet.

Insgesamt konnten auf diese Weise bei den drei geschlossenen Fragen, die sich auf das Thema Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung von Unternehmen bezogen, 193 beziehungsweise 195 Antworten erfasst werden. Diese Fragen lauteten: „Die nachhaltigen oder sozialen Aktivitäten von potenziellen Partnerunternehmen beeinflussen meine Entscheidung, mit ihm zusammenzuarbeiten.“, „Es ist wahrscheinlicher, dass ich mit Unternehmen zusammenarbeiten würde, die nachhaltige oder soziale Aktivitäten durchführen.“, „Die ethische Ausrichtung des Unternehmens ist mir bei der Auswahl von Geschäftspartnern sehr wichtig.“

Bei der ersten Frage, die darauf abzielte, die Bedeutung von CSR-Aktivitäten potenzieller Partnerunternehmen für die Entscheidung zur Zusammenarbeit zu ermitteln, gaben 79,8 % der Befragten an, dass dies auf sie zutrifft (28 % „sehr zutreffend“, 51,8 % „eher zutreffend“). Diese Frage wurde auch im Hauptfragebogen gestellt, wobei nur 68,1 % der Befragten zustimmten. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Personen, die die Extrafragen beantwortet haben, wenig Arbeitserfahrung oder Einblicke in die Entscheidungsprozesse ihrer Unternehmen haben. Dies könnte wiederum dazu führen, dass sie optimistischere Ansichten über die Unternehmensentscheidungen haben, als dies tatsächlich der Fall ist.

Bei der zweiten Frage, in der zu nennen war, ob es wahrscheinlicher ist, dass die Befragten mit Unternehmen zusammenarbeiten, die CSR-Aktivitäten durchführen, antworteten 88,2 %, dass dies auf sie zutrifft (46,7 % „sehr zutreffend“, 41,5 % „eher zutreffend“). Dieses Ergebnis stimmt mit den Antworten aus dem Hauptfragebogen überein, in dem 82 % der Befragten zugestimmt haben.

Ähnlich hohe Zustimmungsraten zeigten sich auch bei der letzten geschlossenen Frage zur Bedeutung der ethischen Ausrichtung bei der Auswahl von Geschäftspartnern. Hier gaben 82,6% an, dass dies zutreffend ist (46,7 % „sehr zutreffend“, 35,9 % „eher zutreffend“). Im Hauptfragebogen stimmten dieser Aussage 79,8 % der Befragten zu, was darauf hindeutet, sodass sich auch bei dieser Frage die Einstellung sehr deckt.

## 6.4 Statistische Auswertung der Daten

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die statistische Auswertung der während des Forschungsprozesses gesammelten Daten. Es umfasst eine Reihe von Analysen, darunter die Überprüfung der Reliabilität der verwendeten Items, die Untersuchung von Korrelationen zwischen den verschiedenen Variablen sowie die Prüfung der Regressionsfunktion. Diese Methoden sind von entscheidender Bedeutung, um die der Arbeit zugrunde liegenden Hypothesen zu überprüfen und ein detailliertes Verständnis der Zusammenhänge innerhalb des untersuchten Phänomens zu erlangen. Durch die statistische Analyse kann die Forschung potenzielle Einflussfaktoren identifizieren und messen, wie sich diese auf das Forschungsgebiet auswirken.

### *6.4.1 Reliabilitätsanalyse der Items*

Bevor mit der Auswertung der Daten begonnen wird, sollten zunächst die einzelnen Variablen hinsichtlich ihrer internen Konsistenz überprüft werden. Diese Items sollten eine hohe Reliabilität aufweisen, da sie dem gleichen Faktor zugeordnet werden. Eine Konsistenz zwischen den Items ist ausschlaggebend dafür, dass sie der gleichen Variable zugrunde gelegt werden können, da die Reliabilität Auskunft darüber gibt, wie zuverlässig und präzise ein echter Wert gemessen werden kann. Die Reliabilitätsanalyse ermöglicht die Bewertung der qualitativen Eigenschaften einer Skala und bietet eine Orientierungshilfe bei der Entscheidung, welche Items in die gemeinsame Skala integriert werden sollen (Brosius, 2018, S. 945). Um Reliabilität zu messen wird der Wert Cronbachs Alpha hinzugezogen, der umso höher wird, je stärker die einzelnen Items miteinander korrelieren (Brosius, 2018, S. 951). In der Literatur wird laut Brosius (2018, S. 951) ein Wert von mindestens 0,7 bzw. in einigen Fällen von 0,8 gefordert.

Die Variablen CSR, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation übersteigen diesen Wert, sodass die zusammengesetzte Skala als zuverlässig angesehen werden kann. Obwohl die Variablen Kund*innenzufriedenheit und Kund*innenbindung leicht unter diesem Wert liegen, können sie aufgrund ihrer Bedeutung dennoch akzeptiert werden.

| Variable | Cronbach Alpha |
|---|---|
| CSR (Fragen 1-7) | 0,839 |
| Kund*innenbindung (Frage 1-4) | 0,675 |
| Kund*innenzufriedenheit (Frage 1-3) | 0,682 |
| Kund*innenvertrauen (Frage 1-5) | 0,808 |
| Unternehmensreputation (Frage 1-4) | 0,835 |

Tabelle 2: Reliabilitätsanalyse der Items

### *6.4.2 Korrelation*

Der Korrelationskoeffizient ist ein Maß, das in der Statistik verwendet wird, um die Stärke und Richtung des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen zu bestimmen. Er kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Positive Werte deuten auf einen positiven linearen Zusammenhang hin, wobei ein Anstieg in einer Variablen mit einem Anstieg in der anderen Variable verbunden ist. Negative Werte, andererseits, zeigen einen negativen linearen Zusammenhang an, was bedeutet, dass ein Anstieg in einer Variable mit einem Rückgang in der anderen Variable verbunden ist. Ein Wert von 0 weist darauf hin, dass kein linearer Zusammenhang zwischen den Variablen besteht.

Um die Variablen auf einen ersten Zusammenhang zu überprüfen, wird die Variable CSR jeweils auf die Korrelation zu den Variablen Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation überprüft.

Wie in Tabelle 3 zu sehen, gibt es deutliche Anzeichen dafür, dass CSR eine starke Korrelation mit den Variablen Kund*innenzufriedenheit, -bindung und -vertrauen aufweist. Darüber hinaus zeigt CSR eine mittlere Korrelation mit der Variable Unternehmensreputation, was ebenfalls von Bedeutung ist (vgl. Abbildung 16). Die Signifikanz ist bei allen Variablen kleiner als $p = 0,05$ und zeigt dabei an, dass die Korrelation signifikant ist.

| Variablen | Pearson-Korrelation | Sig. (2-seitig) |
|---|---|---|
| CSR - Kund*innenbindung | 0,671 | <0,001 |
| CSR - Kund*innenzufriedenheit | 0,679 | <0,001 |
| CSR - Kund*innenvertrauen | 0,601 | <0,001 |
| CSR - Unternehmensreputation | 0,593 | <0,001 |

Tabelle 3: Korrelation der Variablen

| Betrag des Korrelationskoeffizienten | Mögliche Interpretation |
|---|---|
| 0 | Keine Korrelation |
| über 0 bis 0,2 | Sehr schwache Korrelation |
| über 0,2 bis 0,4 | Schwache Korrelation |
| über 0,4 bis 0,6 | Mittlere Korrelation |
| über 0,6 bis 0,8 | Starke Korrelation |
| über 0,8 bis unter 1 | Sehr starke Korrelation |
| 1 | Perfekte Korrelation |

Abbildung 16: Richtwerte Interpretation des Korrelationskoeffizienten (Brosius, 2018, S. 611)

### *6.4.3 Prüfung der Regressionsfunktion*

Bevor die einzelnen Hypothesen bzw. Regressionskoeffizienten nach ihrer Güte überprüft werden, soll an dieser Stelle ein Überblick über die vier einzelnen Variablen (Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation) und ihre allgemeinen Ergebnisse präsentiert und somit die Regressionsfunktion als Ganzes überprüft werden. Als globale Gütemaße zur Prüfung der Regressionsfunktion werden das Bestimmtheitsmaß ($R^2$), die F-Statistik und der Standardfehler der Schätzung herangezogen (Brosius, 2018, S. 646f).

Um eine lineare Regression durchzuführen, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Dies umfasst erstens, dass die Residuen nicht stark miteinander verbunden sein dürfen und in keiner Beziehung zueinander stehen. Außerdem müssen sie normalverteilt sein und die Schwankungen der Fehler sollten konstant bleiben. Da diese Bedingungen für alle Variablen erfüllt waren, konnte die lineare Regression erfolgreich durchgeführt werden.

Bestimmtheitsmaß ($R^2$)

Das Bestimmtheitsmaß $R^2$ ist ein allgemein anerkanntes Maß, das die Anpassung der Regressionsgeraden an die Punktwolke darstellt. Es beschreibt das Verhältnis zwischen dem erklärten Teil der Streuung und der Gesamtstreuung. $R^2$ liefert Informationen darüber, wie gut die Regressionsgleichung den tatsächlichen Begebenheiten zwischen der erklärenden und abhängigen Variable entspricht. Die Werte von $R^2$ sind zwischen 0 und 1 angesiedelt, und je größer der Wert des Bestimmtheitsmaßes $R^2$, desto höher ist der Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung und desto besser ist die Anpassung der Regressionsgeraden. Da das Bestimmtheitsmaß durch die Zahl der Regressoren beeinflusst werden kann, wird das korrigierte Bestimmtheitsmaß hinzugezogen (Brosius, 2018, S. 646f).

Bei der Bestimmung von $R^2$ werden in diesem Schritt alle abhängigen Variablen (Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation) in Verbindung mit der unabhängigen Variable CSR berücksichtigt. Dabei ergeben sich unterschiedliche Werte, wie Tabelle 4 zeigt.

| Variablen | R-Wert | R-Quadrat | Korrigiertes R-Quadrat |
|---|---|---|---|
| CSR - Kund*innenbindung | 0,601 | 0,362 | 0,358 |
| CSR - Kund*innenzufriedenheit | 0,619 | 0,380 | 0,380 |
| CSR - Kund*innenvertrauen | 0,478 | 0,228 | 0,224 |
| CSR - Unternehmensreputation | 0,515 | 0,265 | 0,261 |

Tabelle 4: Das Bestimmtheitsmaß der Regressionsfunktion

Die Anpassung der Regressionsfunktion ist bei der Kund*innenzufriedenheit am besten, da 38 % durch die unabhängige Variable CSR erklärt werden kann. Gleichzeitig bleiben 62 % der Abweichung unerklärt. Die Variable Kund*innenbindung weist mit 36,2 % bzw. 35,8 % einen ähnlichen Wert auf. Die beiden weiteren Variablen Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation haben niedrigere Werte. Hier erklärt die Variable CSR zu 22,8 % (bzw. 22,4 %) das Kund*innenvertrauen und zu 26,5 % (bzw. 26,1 %) die Unternehmensreputation.

Die Werte des Bestimmtheitsmaßes sind als gering einzustufen. Unter der Berücksichtigung, dass es sich dabei um eine verhaltenswissenschaftliche Studie handelt, können die Werte jedoch als zufriedenstellend angesehen werden.

F-Statistik

Mit der F-Statistik kann die Frage beantwortet werden, ob die Zusammenhänge der Variablen aus der Stichprobe auch auf die Grundgesamtheit Gültigkeit besitzen (Backhaus et al., 2006, S. 68). Dazu wird eine Nullhypothese formuliert, welche davon ausgeht, dass es keinen Zusammenhang zwischen den abhängigen Variablen und der unabhängigen Variable gibt und dass die Regressionskoeffizienten gleich Null sind.

Um die empirischen F-Werte zu berechnen, muss man die Quadratsumme der Residuen und Regression sowie die Freiheitsgrade des Zählers und die Zahl der Freiheitsgrade des Nenners berücksichtigen (Backhaus et al., 2006, S. 70). Die Berechnung für die vier Variablen ergibt die F-Werte in Tabelle 5: F-Wert und Signifikanz:

| Variablen | Regression | Residuen | F-Wert | Signifikanz |
|---|---|---|---|---|
| CSR - Kund*innenbindung | 21,554 | 38,036 | 104,836 | <0,001 |
| CSR - Kund*innenzufriedenheit | 31,641 | 50,871 | 115,067 | <0,001 |
| CSR - Kund*innenvertrauen | 17,114 | 57,825 | 54,162 | <0,001 |
| CSR - Unternehmensreputation | 32,543 | 90,316 | 65,578 | <0,001 |

Tabelle 5: F-Wert und Signifikanz

Die nächsten Schritte bestehen darin, diese empirischen F-Werte mit den theoretischen F-Werten zu vergleichen. Dies erfordert die Festlegung eines Signifikanzniveaus (Backhaus et al., 2006, S. 70). In diesem Fall wird mit einer üblichen Kund*innenvertrauenswahrscheinlichkeit von 0.95 gearbeitet, was bedeutet, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit bei 5 % liegt. Mit diesem Signifikanzniveau ergibt die F-Tabelle (Backhaus et al., 2006, S. 810) einen theoretischen F-Wert von 3,936 (Zahl der Freiheitsgrade des Nenners = 185; Zahl der Freiheitsgrade des Zählers = 1).

Zudem liegt die Signifikanz bei allen Variablen bei <0,001, was bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, einen F-Wert von 104,836 bzw. 115,067, 54,162 oder 65,578 oder größer mit diesen Freiheitsgraden (1,185) zu erhalten, bei dieser Signifikanz von <0,001 liegt. Das Modell beinhaltet daher signifikante Variablen (CSR). Da alle vier empirischen F-Werte größer als der aus der Tabelle abgelesene theoretische F-Wert sind und signifikant sind, kann die Nullhypothese verworfen werden. Dies bedeutet, dass der Zusammenhang als signifikant eingestuft werden kann (Backhaus et al., 2006, S. 72).

Koeffizienten

In der statistischen Analyse wird die Bedeutung oder Signifikanz des Einflusses einer erklärenden Variable auf eine abhängige Variable durch einen t-Test ermittelt. Dieser Test prüft die Nullhypothese, dass der Effekt der erklärenden Variable auf die abhängige Variable gleich null ist. Wenn das Testergebnis einen Wert von weniger als 0,05 ergibt, wird dies üblicherweise als signifikant betrachtet und die Nullhypothese wird verworfen. Die Ergebnisse des t-Tests können in der folgenden Tabelle dargestellt werden:

| Variablen | t-Wert | Signifikanz |
|---|---|---|
| CSR - Kund*innenbindung | 10,239 | <0,001 |
| CSR - Kund*innenzufriedenheit | 10,727 | <0,001 |
| CSR - Kund*innenvertrauen | 7,359 | <0,001 |
| CSR - Unternehmensreputation | 8,098 | <0,001 |

Tabelle 6: t-test und Signifikanz

Die Ergebnisse des t-Tests zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, den abgebildeten t-Wert oder einen größeren zu erhalten, kleiner als 0,001 ist. Dies deutet darauf hin, dass der Einfluss der erklärenden Variable auf die abhängigen Variablen jeweils signifikant ist. Das lässt den Schluss zu, dass der Einfluss der erklärenden Variablen auf die jeweiligen abhängigen Variablen nicht zufällig, sondern signifikant ist.

## 6.5 Überprüfung der Hypothesen

Die Analyse dieser Stichprobe zur Überprüfung der Hypothesen ergab folgende Ergebnisse:

Hypothese 1 besagt, dass CSR einen positiven Einfluss auf die Kund*innenbindung hat. Die lineare Regression zeigt, dass 36,2 % der Variation in der Kund*innenbindung durch CSR erklärt werden können ($F(1,185) = 104,84$, $p < 0,001$). Jeder Anstieg um eine Einheit in CSR geht mit einem geschätzten Anstieg der Kund*innenbindung um 0,601 Einheiten einher. Dies legt nahe, dass Unternehmen, die sich verstärkt für CSR engagieren, tendenziell loyalere Kund*innen haben, und unterstreicht die Bedeutung von CSR-Maßnahmen für die Stärkung eines nachhaltigeren und langfristigen Unternehmenserfolgs. Daher kann diese Hypothese bestätigt werden.

Hypothese 2, welche besagt, dass CSR einen positiven Einfluss auf die Kund*innenzufriedenheit hat, kann ebenfalls bestätigt werden. Die Analyse ergab, dass 38,3 % der Varianz in der Kund*innenzufriedenheit durch CSR erklärt werden können ($F(1,185) = 115,07$, $p < 0,001$). Ein Anstieg um eine Einheit in CSR geht mit einem geschätzten Anstieg der Kund*innenzufriedenheit um 0,56 Einheiten einher. Das deutet darauf hin, dass Unternehmen, die sich für CSR einsetzen, höhere Kund*innenzufriedenheitswerte verzeichnen können, was ein klarer Vorteil in jedem wettbewerbsintensiven Markt ist.

Die dritte Hypothese, die einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und Kund*innenvertrauen annahm, wurde ebenfalls bestätigt. CSR erklärt signifikant 22,8 % der Varianz im Kund*innenvertrauen ($F(1,185) = 54,16$, $p < 0,001$). Ein Anstieg um eine Einheit in CSR geht mit einem geschätzten Anstieg des Kund*innenvertrauens um 0,47 Einheiten einher. Dies legt nahe, dass Unternehmen, die CSR-Maßnahmen anwenden, ein höheres Maß an Kund*innenvertrauen genießen.

Schließlich bestätigte die Analyse Hypothese 4, die besagt, dass CSR einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation hat. CSR erklärt 26,5 % der Varianz in der Unternehmensreputation ($F(1,185) = 65,58$, $p < 0,001$). Ein Anstieg um eine Einheit in CSR geht mit einem geschätzten Anstieg der Unternehmensreputation um 0,52

Einheiten einher. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die CSR betreiben, tendenziell eine bessere Reputation aufweisen, was das öffentliche Image und die Wahrnehmung eines Unternehmens erheblich verbessern kann.

Zusammenfassend lassen die Ergebnisse dieser Analyse den Schluss zu, dass CSR in dieser Umfrage und mit dieser Stichprobe einen signifikanten positiven Einfluss auf Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation hat, da alle Hypothesen bestätigt werden können. Unternehmen, die sich verstärkt für CSR-Initiativen engagieren, können somit nicht nur ihre Beziehungen zu Kund*innen stärken, sondern auch ihr Ansehen in der Gesellschaft verbessern und langfristigen Erfolg sichern. Dennoch kann aufgrund von Korrelation nicht auf Kausalität geschlossen werden. Bei einer Korrelation wird, wie bereits beschrieben, der statistische Zusammenhang zwischen Variablen untersucht, während Kausalität bedeutet, dass eine Änderung einer Variable eine Änderung einer anderen Variable bewirkt. Daher sind zusätzliche Untersuchungen erforderlich, um die Kausalbeziehungen weiter zu verstehen.

# 7. Diskussion

Das Kapitel Diskussion gliedert sich in mehrere Unterkapitel, die die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit eingehend beleuchten und deren Bedeutung für die Unternehmenspraxis sowie für zukünftige Forschung aufzeigen. Zunächst erfolgen eine Zusammenfassung und die Interpretation der wichtigsten Ergebnisse, gefolgt von einer Diskussion im Kontext der vorhandenen Theorie. Anschließend werden die Implikationen für Unternehmen im B2B-Bereich erläutert, bevor Einschränkungen der Studie und potenzielle Bereiche für zukünftige Forschung identifiziert werden.

## 7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Bedeutung von Corporate Social Responsibility für die Partnerschaft zwischen Unternehmen und ihren Geschäftspartnern. Das primäre Ziel dieser Arbeit war es, ein tieferes Verständnis für Einfluss von CSR auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der beteiligten Parteien zu analysieren und daraus wertvolle Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis abzuleiten.

Die Analyse der im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Daten zeigt deutlich, dass CSR eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess der Befragten spielt und einen signifikanten Einfluss auf ihre Einstellung und ihr Verhalten hat. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Mehrheit der Teilnehmenden CSR als einen maßgeblichen und bedeutenden Faktor in der Partnerschaft mit einem Unternehmen betrachtet. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass eine überwältigende Mehrheit der Befragten, das Engagement der Partnerunternehmen in Umweltschutzmaßnahmen, sozialer Verantwortung und ethischen Zielen positiv wahrnimmt. Dies spiegelt sich in der hohen Zustimmung zu Fragen über die Bedeutung von CSR bei der Auswahl von Geschäftspartnern wider.

Interessanterweise wurden Unterschiede in der Geschlechts- und Altersverteilung bei den Antworten zu CSR-Fragen festgestellt. Dabei tendierten Männer in dieser Stichprobe dazu, weniger Wert auf CSR-Maßnahmen zu legen als Frauen. Teilweise zeigten weitere Auswertungen, dass ältere Personen CSR-Maßnahmen höher gewichten als jüngere Teilnehmer*innen der Umfrage. Diese Unterschiede könnten auf unterschiedliche Einstellungen und Erfahrungen zurückzuführen sein, die weitere Untersuchungen rechtfertigen.

Des Weiteren zeigt die Analyse, dass CSR-Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit den Partnerunternehmen haben. Die meisten Befragten geben an, dass nachhaltige oder soziale Aktivitäten ihre Zufriedenheit beeinflussen und dass eine verstärkte Präsenz von CSR-Maßnahmen die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit weiter steigern würde. Dies unterstreicht die Bedeutung von CSR für die langfristige Bindung zwischen Unternehmen.

Die offenen Fragen zu den wichtigsten CSR-Maßnahmen bieten zusätzliche Einblicke in die Erwartungen der Befragten. Faire Arbeitsverhältnisse, $CO_2$-Einsparungen und Umweltschutzmaßnahmen wurden als besonders wichtige Themen identifiziert. Die Vielfalt der erwarteten Maßnahmen zeigt ein starkes Interesse der Befragten an ökologischen und sozialen Aspekten von CSR.

Die Präsentation der Ergebnisse in Bezug auf die verschiedenen abhängigen Variablen wirft ein Licht auf die verschiedenen Einflussfaktoren, die die Bindung zum

Partnerunternehmen prägen. Die Analyse der offenen Fragen zeigt, dass langjährige positive Erfahrungen, Zuverlässigkeit, eine gute alltägliche Zusammenarbeit, offene und klare Kommunikation, gute Leistung, Ehrlichkeit, Transparenz, faire Preise, eine starke Identifikation mit dem Partnerunternehmen sowie ethische und soziale Aspekte wichtige Faktoren sind, die die Bindung stärken.

Interessanterweise wird auch die Bedeutung von CSR-Maßnahmen deutlich hervorgehoben. Die Bereitschaft der Befragten, langfristig mit dem Partnerunternehmen zusammenzuarbeiten, wird durch CSR-Maßnahmen gerstärkt, und eine erhöhte Bereitschaft, das Unternehmen positiv weiterzuempfehlen, wird durch stärkere oder häufigere CSR-Maßnahmen des Partnerunternehmens unterstützt. Diese Ergebnisse unterstreichen die Rolle von CSR als effektives Instrument zur Belebung der Kund*innenbindung und des Kund*innenvertrauens in das Partnerunternehmen.

Die Ergebnisse der Analyse stützen auch die Hypothese 1, die darauf abzielte zu untersuchen, ob eine langfristige Bindung zum Partnerunternehmen von den Befragten bevorzugt wird. Tatsächlich zeigen die Daten eine klare Präferenz für langfristige Partnerschaften, was die Bedeutung von langfristigen Geschäftsbeziehungen in diesem Kontext unterstreicht. Zusätzlich geben die Befragten an, positive Erfahrungen oder Eigenschaften des Partnerunternehmens gerne mit anderen zu teilen, was auf eine starke Bindung und Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit hinweist. Die Befragten bestätigen, dass CSR-Maßnahmen ihre Bereitschaft zur langfristigen Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen verstärken, wobei ältere Personen tendenziell häufiger zustimmten als jüngere Teilnehmende.

Ebenso unterstützen die Ergebnisse die Hypothese 2, welche aussagt, dass die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit durch CSR-Maßnahmen beeinflusst wird. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die meisten Befragten angaben, aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem Unternehmen zufrieden zu sein, wobei viele davon überzeugt sind, dass nachhaltige oder soziale Aktivitäten des Partnerunternehmens ihre generelle Zufriedenheit positiv beeinflussen. Zudem befürworten die Befragten eine verstärkte Präsenz von CSR-Maßnahmen, um die Zufriedenheit mit der

Zusammenarbeit weiter zu steigern. Dennoch gab es auch eine kleine Gruppe von Teilnehmenden, die dieser Einschätzung nicht zustimmten, was potenziell weitere Untersuchungen über mögliche Gründe für diese Abweichung rechtfertigen könnte.

Die Analyse der Daten unterstützt auch die Hypothese 3, welche die Korrelation zwischen CSR und Kund*innenvertrauen untersuchte. Die Ergebnisse zeigen eine klare Tendenz zur Zustimmung in Bezug auf das Kund*innenvertrauen in das ethische Handeln des Partnerunternehmens und die Vermeidung von Greenwashing. Eine überwältigende Mehrheit der Befragten äußerte Kund*innenvertrauen in die ethische Integrität des Unternehmens und geht davon aus, dass das Unternehmen an seinen Kund*innen interessiert ist. Diese Ergebnisse deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen CSR-Initiativen und dem Kund*innenvertrauen hin, was die Bedeutung ethischer Praktiken für die Aufrechterhaltung von Kund*innenbeziehungen betont.

Darüber hinaus stützen die Ergebnisse auch die Hypothese 4, welche die Bedeutung der Unternehmenswerte für die Kund*innenbindung untersucht. Eine große Mehrheit der Befragten gibt an, die Werte und die Mission des Unternehmens zu kennen und ist der Auffassung, dass diese einen positiven Einfluss auf ihre allgemeine Wahrnehmung des Unternehmens haben. Viele Teilnehmer*innen identifizierten sich mit den Werten und der Mission des Unternehmens, was auf eine starke Bindung zwischen Kund*innen und Unternehmen hindeutet. Die hohe Zustimmung zu diesen Aussagen betont die Relevanz der klaren Kommunikation und aktiven Umsetzung von Unternehmenswerten für die Kund*innenbindung und das Kund*innenvertrauen in das Unternehmen.

Die statistische Auswertung der Daten zeigt zunächst eine hohe Reliabilität der CSR-Skala sowie der anderen untersuchten Variablen. Dies legt nahe, dass die verwendeten Messinstrumente konsistent und zuverlässig sind, um die jeweiligen Konstrukte zu erfassen.

Die Korrelationsanalyse zeigt starke positive Zusammenhänge zwischen CSR und den abhängigen Variablen. Insbesondere zeigt sich, dass Unternehmen, die sich aktiv für soziale Verantwortung einsetzen, tendenziell loyalere Kund*innen haben, die mit ihrem Unternehmen zufriedener sind und ihnen eher vertrauen. Diese Ergebnisse

unterstützen die Annahme, dass CSR einen positiven Einfluss auf die Kund*innenbeziehungen und die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Kund*innen hat.

Die anschließende Überprüfung der Regressionsfunktion liefert weitere Einblicke in die Beziehung zwischen CSR und den abhängigen Variablen. Die Bestimmtheitsmaße ($R^2$) zeigen, dass CSR einen signifikanten Anteil der Varianz in der Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation erklärt. Obwohl die erklärte Varianz nicht besonders hoch ist, weisen die F-Statistiken und t-Tests darauf hin, dass die beobachteten Effekte von CSR auf diese Variablen statistisch signifikant sind.

Die Überprüfung der vorab aufgestellten Hypothesen bestätigt die ursprüngliche Annahme, dass CSR einen positiven Einfluss auf die Kund*innenbindung, die Kund*innenzufriedenheit, das Kund*innenvertrauen und Reputation des Unternehmens im Allgemeinen hat. Damit können alle vier aufgestellten Hypothesen als bestätigt angesehen werden. Diese Ergebnisse sind konsistent mit früheren Studien und Forschungen, die bereits gezeigt haben, dass Unternehmen, die sich aktiv und nachweislich für soziale und ökologische Belange engagieren, in der Regel von verbesserten Kund*innenbeziehungen profitieren und ihr Unternehmensimage positiv stärken können.

Die Forschungsfrage, inwiefern CSR-Initiativen Kund*innen von (Groß)unternehmen im B2B-Unternehmen mit Fokus auf den DACH-Raum beeinflussen, langfristige Partnerschaften aufrechtzuerhalten, kann mit diesen Ergebnissen eindeutig beantwortet werden. CSR-Initiativen haben in diesem Kontext einen nachweislich positiven Einfluss auf die Kund*innenbindung. Sie stärken das Vertrauen der Kund*innen in das Unternehmen, erhöhen ihre Zufriedenheit und stärken die allgemeine Reputation des Unternehmens. Unternehmen, die sich aktiv und nachhaltig für soziale und ökologische Belange einsetzen, können wirtschaftlich langfristig erfolgreicher sein und leisten zudem einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und zur Wirtschaft im Allgemeinen.

Insgesamt zeigt die vorliegende Diskussion einen klaren Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen von Unternehmen und verschiedenen Aspekten, wie der Zufriedenheit mit Partnerunternehmen und der Kund*innenbindung. Die hohe Zustimmung zu CSR-bezogenen Fragen und die Vielfalt der erwarteten Maßnahmen unterstreichen die Relevanz von CSR in der heutigen Geschäftswelt. Weitere Untersuchungen könnten die Ursachen für die beobachteten Unterschiede in der Einstellung zu CSR sowie die Wirksamkeit spezifischer CSR-Initiativen genauer beleuchten und analysieren.

## 7.2 Diskussion der Ergebnisse im Kontext der Theorie

Die vorliegende Diskussion der Ergebnisse im Kontext der Theorie zeigt eine klare Verbindung zwischen den empirischen Befunden dieser Arbeit und den bestehenden theoretischen Konzepten. Insbesondere wird deutlich, dass die öffentlichkeitswirksame Kommunikation von CSR-Aktivitäten eine entscheidende Rolle bei der Förderung des Kund*innenvertrauens der Öffentlichkeit spielt und zur Verbesserung des Unternehmensimages beiträgt, wie von Heinrich und Schmidpeter (2013) hervorgehoben. Es wird deutlich, dass CSR nicht nur als ethische Verpflichtung betrachtet wird, sondern auch als strategischer Ansatz zur langfristigen Kund*innenbindung und Positionierung im Wettbewerb dient.

In Bezug auf die bisherige Forschung wurden die Ergebnisse dieser Arbeit auch in Relation zu anderen Studien diskutiert. Die Quellen, die im Vorfeld als besonders relevant erachtet wurden, waren vor allem die Arbeiten von Islam et al. (2021), Park & Kim (2019) und Martínez & Rodríguez Del Bosque (2013). Diese Studien konzentrierten sich zwar auf spezifische Branchen (Telekommunikation und Hotelgewerbe) und Länder (Pakistan, Südkorea und Spanien). Sie bieten dennoch eine gute Grundlage für diese Arbeit, da deren branchenübergreifende Befragung neue Erkenntnisse liefert und somit die existierende Forschung sinnvoll ergänzt.

In der bisherigen Literatur wurden geschlechts- und altersspezifische Unterschiede bei der Beurteilung von CSR-Maßnahmen nicht umfassend betrachtet, was die Bedeutung der hier gewonnenen Erkenntnisse betont und zu weiteren Forschungen in diesem

Bereich anregt. Ebenso wurden die konkreten Erwartungen, welche in den offenen Fragen abgefragt wurden, in der bisherigen Literatur noch nicht genauer untersucht.

Das Ergebnisse aus dieser Arbeit, nämlich die durch CSR-Maßnahmen verursachte höhere Bereitschaft der Beteiligten, langfristig mit dem Partnerunternehmen zusammenzuarbeiten, bestätigt die Erkenntnisse von Mandhachitara & Poolthong (2011, S. 129). Die Autoren betonen, dass CSR die beste Strategie zum Aufbau von Kund*innenloyalität in der Finanzbranche, insbesondere im Geschäft mit Privatkund*innen, darstellt. Ähnliche Ergebnisse wurden bereits in früheren Untersuchungen herausgefunden, jedoch in verschiedenen spezifischen Branchen (Islam et al., 2021, S. 131; Mandhachitara & Poolthong, 2011, S. 129; Martínez & Rodríguez Del Bosque, 2013, S. 97; Park & Kim, 2019, S. 309), wie bereits in Kapitel 5.1.1 dargestellt.

Auch das Ergebnis, dass eine Steigerung der Zufriedenheit durch eine verstärkte Implementierung von CSR-Maßnahmen erreicht werden kann, stützt die Forschungsergebnisse von Islam et al. (2021, S. 126). Darüber hinaus haben Bhattacharya et al. (2003, S. 44) in ihrer Studie gezeigt, dass CSR und Kund*innenzufriedenheit positiv miteinander verbunden sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Unternehmen, CSR nicht nur als Imagefaktor, sondern auch als Instrument zur Steigerung der Kund*innenzufriedenheit zu betrachten.

Des Weiteren haben in dieser Arbeit die Mehrheit der Befragten angegeben, dass das Partnerunternehmen, mit dessen Informationen der Fragebogen ausgefüllt wurde, CSR-Maßnahmen betreibt. Der überwiegende Anteil der Befragten gibt an Kund*innenvertrauen darin zu haben, dass das Partnerunternehmen ethisch korrekt handelt und keine Maßnahmen betreibt, die als Greenwashing interpretiert werden könnten. Die These, dass Unternehmen, die CSR-Maßnahmen betreiben, ein größeres Vertrauen der Kund*innen beobachten können, wird von Park & Kim (2019, S. 310) ebenfalls vertreten. Eine ethisch einwandfreie Unternehmensführung erhöht das Vertrauen der Kund*innen, wie von Islam et al. (2021, S. 126) ebenfalls festgestellt wurde.

Ein weiteres Ergebnis der Arbeit ist, dass das Wissen über die Werte und die Mission des Partnerunternehmens einen positiven Einfluss auf die allgemeine Wahrnehmung der Kund*innen hat. Zudem identifizieren sich viele Befragte mit den Werten und der Mission des Unternehmens, was auf eine starke Bindung zwischen Kund*innen und Unternehmen hinweist. Diese Erkenntnisse bestätigen die Studien von Lii & Lee (2012, S. 69), Husted & Allen (2007, S. 598) und Fombrun et al. (2000, S. 17) unterstützt. Sie zeigen, dass CSR-Initiativen, die aktiv von Unternehmen umgesetzt werden, dazu beitragen, einen positiven Ruf zu erlangen und zu erhalten sowie positive Beziehungen zu Interessensgruppen aufzubauen. Außerdem heben die Untersuchungen von Kim & Lee (2019, S. 7) die Authentizität von Unternehmen stark hervor und beschreiben, dass eine vom Verbraucher wahrgenommene enge Verbindung von CSR-Maßnahmen und Kernaktivitäten einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Authentizität des CSR als auch auf die Markenhaltung hat.

Insgesamt unterstützen die Ergebnisse dieser Arbeit die Annahmen früherer Studien offenkundig und tragen dazu bei, das Verständnis über die Rolle von CSR im Unternehmenskontext zu vertiefen. Sie zeigen, dass eine gezielte Implementierung von CSR-Maßnahmen nicht nur ethische Verantwortung demonstriert, sondern auch einen wertvollen Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und zum Erfolg des Unternehmens leisten kann. Diese Erkenntnisse erweitern das bestehende Wissen über die Bedeutung von CSR in der Unternehmensstrategie und bieten wertvolle Anhaltspunkte für zukünftige Forschungen in diesem Bereich.

## 7.3 Implikationen für Unternehmen im B2B-Bereich

In der vorliegenden Arbeit wurden wichtige Erkenntnisse über die Bedeutung von CSR für die Partnerschaft zwischen Unternehmen und langfristigen Geschäftspartner geliefert. Diese haben direkte Auswirkungen auf das Handeln und die Strategien von Unternehmen in diesem Bereich, weshalb im folgenden Kapitel konkrete Implikationen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen dargestellt und erläutert werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit von CSR-Maßnahmen für den Erfolg von Unternehmen in ihren Partnerschaften. Daher sollten Unternehmen, insbesondere im B2B-Bereich, ihre Bemühungen um soziale Verantwortung intensivieren und

ausbauen. Denn eine aktive und authentische CSR-Strategie kann nicht nur die Kund*innenbindung stärken, sondern auch das Image und die Reputation des Unternehmens verbessern. Die klare Präferenz der Befragten für langfristige Partnerschaften betont zudem die Bedeutung von langfristigen und nachhaltigen Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen außerdem einen signifikanten Einfluss von CSR auf die Zufriedenheit der Geschäftspartner mit dem Unternehmen. Dies bedeutet konkret, dass Unternehmen, die sich aktiv und sichtbar für soziale und ökologische Belange einsetzen, mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristige und erfolgreiche Partnerschaften aufbauen können. Daher sollten Unternehmen im B2B-Bereich zwingend CSR in ihre strategischen Überlegungen und Geschäftspraktiken integrieren, um die Zufriedenheit und Bindung ihrer Geschäftspartner nachhaltig zu fördern.

Des Weiteren unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung von Transparenz und Ehrlichkeit in der Geschäftsführung. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass ihre CSR-Maßnahmen authentisch und glaubwürdig sind und nicht als Greenwashing, also als bloße Marketingstrategie ohne echten Impact, wahrgenommen werden. Eine klare und offene Kommunikation über die Werte und Mission des Unternehmens sowie über die durchgeführten CSR-Initiativen ist entscheidend, um das Kund*innenvertrauen der Geschäftspartner zu gewinnen und zu erhalten.

Die offenen Fragen zeigen außerdem, dass Kund*innen unterschiedliche Erwartungen an Unternehmen haben, mit denen sie langfristig zusammenarbeiten wollen. Dies gilt sowohl bei den Antworten zu favorisierten CSR-Maßnahmen, als auch bei der Frage, welche CSR-unabhängige Maßnahmen Unternehmen ergreifen sollten, damit die Kund*innenzufriedenheit steigt. Unternehmen haben eine breite Palette an Möglichkeiten, sich im Bereich CSR zu positionieren. Von fairen Arbeitsverhältnissen und Gleichstellungsmaßnahmen über die Beteiligung an sozialen Projekten bis hin zur Nutzung von transparenten Lieferketten und Umweltschutzmaßnahmen wie $CO_2$-Einsparungen oder die Nutzung von erneuerbaren Energien wurden viele konkrete Maßnahmen genannt. Die Forschung hat gezeigt, wie wichtig es ist, passende Maßnahmen für das jeweilige Unternehmen zu wählen. Daher sollte eine Ist-Analyse

des Unternehmens sowie seiner Kommunikationsmaßnahmen und der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen durchgeführt werden, um die geeigneten CSR-Maßnahmen zu finden. Durch diese Vorgehensweise kann die Authentizität des Unternehmens gesteigert werden, was wiederum die Identifikation und das Vertrauen der Kund*innen in das Unternehmen fördert.

Schließlich legen die Ergebnisse nahe, dass eine differenzierte Betrachtung der Zielgruppen im B2B-Bereich erforderlich ist. Es ist von großer Bedeutung, dass die Unterschiede in Bezug auf Geschlecht und Alter bei der Einstellung zu CSR berücksichtigt werden, um maßgeschneiderte Strategien und Ansätze zu entwickeln, die auf die speziellen Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Zielgruppen zugeschnitten sind. Neben der Auswahl der passenden CSR-Maßnahmen ist demnach auch eine gezielte und zielgruppenspezifische Ansprache der Kund*innen des Unternehmens entscheidend. Dies erfordert die Kenntnis sowie ein tiefgehendes Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse, Werthaltungen und Erwartungen der verschiedenen Alters- und Geschlechtsgruppen innerhalb der Zielgruppen. Durch eine individuell angepasste Kommunikation kann das Unternehmen nicht nur seine Glaubwürdigkeit und Relevanz steigern, sondern auch das Potenzial erhöhen, positive Beziehungen zu den Geschäftspartnern aufzubauen und langfristig zu pflegen. Dieser zielgerichtete Ansatz trägt dazu bei, dass CSR-Maßnahmen nicht nur als allgemeine Unternehmenspraktiken wahrgenommen werden, sondern als gezielte Bemühungen, die die spezifischen Bedürfnisse und Werthaltungen der verschiedenen Zielgruppen im B2B-Bereich ansprechen.

Insgesamt bieten die Ergebnisse wertvolle Einblicke für Unternehmen im B2B-Bereich und zeigen, dass eine proaktive Auseinandersetzung mit CSR-Themen nicht nur aus ethischer Sicht wichtig ist, sondern auch geschäftliche Vorteile bieten kann. Unternehmen sollten daher CSR als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie betrachten und gezielte Maßnahmen ergreifen, um positive Beziehungen zu ihren Geschäftspartnern aufzubauen und zu pflegen.

Zusammenfassend lässt sich aus der vorliegenden Arbeit die Kernaussage formulieren, dass CSR ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmen in

Partnerschaften mit ihren Geschäftspartnern ist. Unternehmen, die sich aktiv für soziale Verantwortung engagieren und ökologisch handeln, können nicht nur ihre Kund*innenbeziehungen stärken, sondern auch ihr Image und ihre Reputation in der öffentlichen Wahrnehmung verbessern. Diese Ergebnisse haben nicht nur theoretische Implikationen für das Verständnis von CSR, sondern auch praktische Auswirkungen für Unternehmen, die ihre Geschäftsstrategie auf nachhaltige und sozial verantwortliche Weise gestalten möchten. Sie unterstreichen die Bedeutung einer strategischen Ausrichtung auf CSR, um sowohl wirtschaftlichen Erfolg als auch positive gesellschaftliche Auswirkungen zu erzielen.

## 7.4 Limitationen und mögliche zukünftige Forschungsrichtungen

Obwohl die aufgestellten Hypothesen bestätigt werden konnten, weist diese Arbeit einige Einschränkungen auf, die jedoch neue Möglichkeiten für weitere Forschungen bieten.

Erstens wurde die Studie mit Kund*innen von Großunternehmen im DACH-Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) durchgeführt, was die Möglichkeit einer Verallgemeinerung der Ergebnisse einschränken könnte, da die Teilnehmer*innen nicht unbedingt repräsentativ für andere Länder oder Regionen sind. Zukünftige Forschungen sollten dieses Modell mit größeren Zufallsstichproben oder Stichproben in anderen Kontexten testen. Beispielsweise könnte man das hier verwendete Modell auf Unternehmen unterschiedlicher Größe anwenden oder in verschiedenen Ländern mit heterogeneren Ausgangsbedingungen durchführen, um so eine breitere Grundlage für die Verallgemeinerung der erzielten Ergebnisse zu schaffen.

Zweitens können in zukünftigen Studien andere soziale Austauschvariablen, wie das Engagement der Kund*innen einbezogen werden, um einen umfassenderen Rahmen zu schaffen und zusätzliche Einblicke in die Entwicklung und den Nutzen von CSR zu liefern.

Außerdem basieren die Ergebnisse auf einer Querschnittsstudie, was die Möglichkeit einer kausalen Interpretation der Ergebnisse einschränkt. Zukünftige Forschungen könnten die Durchführung einer Längsschnittstudie in Betracht ziehen, um den

Zusammenhang zwischen CSR und Kund*innenergebnissen über einen längeren Zeitraum zu überprüfen und die Ergebnisse zu validieren. Da CSR das Engagement des Top-Managements sowie das Aufbringen erheblicher Ressourcen erfordert, könnte eine Längsschnittstudie dazu beitragen, die Reaktionen der Kund*innen auf die sozialen Maßnahmen des Unternehmens über einen längeren Zeitraum hinweg zu überprüfen.

Darüber hinaus wurden in der Arbeit einige Fragen nur oberflächlich gestellt, und die Auswahlkriterien für den Hauptfragebogen führten dazu, dass viele potenziell teilnehmende Personen ausgeschlossen wurden. Zukünftige Studien könnten die Fragestellungen anpassen und eine größere und repräsentativere Stichprobe verwenden, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erzielen. Außerdem könnte in zukünftigen qualitativen Untersuchungen untersucht werden, warum bestimmte Personen angaben, dass CSR-Maßnahmen keinen Einfluss auf ihre Zufriedenheit, Identifikation oder Bindung zu dem Unternehmen hatten. Dies könnte Unternehmen dabei helfen, ihre Kommunikationsstrategien besser auf ihre Zielgruppen auszurichten. Es ist jedoch zu beachten, dass Personen bei Umfragen oft dazu tendieren, so zu antworten, wie sie glauben, dass es sozial angemessen ist. Daher könnten die Ergebnisse verfälscht sein und sich nicht direkt auf die Geschäftswelt übertragen lassen.

Im Hinblick auf mögliche zukünftige Forschungsrichtungen könnten vertiefte Untersuchungen der konkreten Bedeutung von CSR und deren Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn durchgeführt werden, sowohl auf kurze als auch auf lange Sicht. Außerdem könnte sich die Forschung auf die Analyse der Auswirkungen von CSR auf die Kund*innenbindung, das Kund*innenvertrauen, die Kund*innenzufriedenheit und die Unternehmensreputation in Bezug auf unterschiedliche demographische Faktoren wie Geschlecht und Alter konzentrieren, um differenzierte Erkenntnisse zu gewinnen.

# 8. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte eingehend die Bedeutung von Corporate Social Responsibility für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihren

geschäftlichen Verbindungen im B2B-Bereich. Die Analyse der erhobenen Daten zeigt, dass CSR einen maßgeblichen Einfluss auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Beteiligten hat. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Mehrheit der Befragten CSR als einen bedeutenden Faktor in der Partnerschaft mit einem Unternehmen betrachtet, insbesondere in Bezug auf Umweltschutzmaßnahmen, soziale Verantwortung und ethische Ziele.

Interessanterweise zeigen sich Unterschiede in der Wahrnehmung von CSR basierend auf Geschlecht und Alter der Befragten, was auf die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen in diesem Bereich hinweist. Zudem wird deutlich, dass CSR-Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der geschäftlichen Kontakte mit dem Unternehmen haben und dazu beitragen, die Bereitschaft zur langfristigen Zusammenarbeit zu stärken.

Die vorliegende Arbeit stützt die ursprünglich aufgestellten Hypothesen, die einen positiven Einfluss von CSR auf Kund*innenbindung, Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenvertrauen und Unternehmensreputation aufstellten. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen im B2B-Bereich durch eine sorgfältige und durchdachte Implementierung von CSR-Maßnahmen nicht nur ethische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft demonstrieren, sondern auch ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit und ihren Erfolg fördern können.

Die Diskussion der Ergebnisse im Kontext der bestehenden Theorie und früherer Forschung unterstreicht die Relevanz und den Beitrag der vorliegenden Arbeit zur Literatur im Bereich CSR. Sie bietet neue Einblicke, insbesondere was geschlechts- und altersspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung von CSR sowie spezifische Erwartungen der geschäftlichen Verbindungen an CSR-Initiativen betrifft.

Die Ergebnisse liefern wichtige Implikationen für Unternehmen im B2B-Bereich. Sie unterstreichen die Notwendigkeit, CSR als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu betrachten und den Fokus auf soziale Verantwortung zu verstärken. Unternehmen sollten ihre CSR-Initiativen transparent kommunizieren und zielgruppenspezifische Ansätze verfolgen, um positive Beziehungen zu ihren geschäftlichen Verbindungen aufzubauen und die Beziehungen langfristig zu pflegen.

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Studie, dass CSR ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen in Partnerschaften mit ihren geschäftlichen Verbindungen ist. Die Ergebnisse bieten nicht nur theoretische Erkenntnisse, sondern auch praktische Anleitungen für Unternehmen, die ihre Geschäftsstrategie auf nachhaltige und sozial verantwortliche Weise gestalten möchten.

Die in dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage, inwiefern CSR-Initiativen Kund*innen von (Groß)unternehmen im B2B-Unternehmen mit Fokus auf den DACH-Raum beeinflussen und dazu beitragen, langfristige Partnerschaften aufrechtzuerhalten kann eindeutig verifiziert werden. CSR-Initiativen haben einen nachweislich positiven Einfluss auf die Kund*innenbindung, indem sie das Kund*innenvertrauen, die Zufriedenheit und die Reputation der Kund*innen stärken. Unternehmen, die sich aktiv für soziale und ökologische Belange einsetzen, können langfristig erfolgreicher sein und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und zu allgemeinen Wirtschaft leisten.

Im Ausblick auf die Zukunft wird CSR voraussichtlich weiter an Bedeutung gewinnen, da sich die Erwartungen in der Geschäftswelt und der Gesellschaft insgesamt verschieben. Unternehmen werden verstärkt mit strengeren Gesetzen und Vorschriften konfrontiert sein, insbesondere im Hinblick auf nachhaltige Lieferketten und ökologische Produktion.

Die steigende Aufmerksamkeit für die Klimakrise erhöht den Druck auf Unternehmen, ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern. Endverbraucher*innen sehen Unternehmen verstärkt in der Verantwortung, ihren Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Eine proaktive CSR-Strategie kann nicht nur das Vertrauen der Kund*innen stärken, sondern auch langfristig den Unternehmenserfolg sichern und positive Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft insgesamt haben.

# Literaturverzeichnis


Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. Journal of Management, 27(6), 755–775. https://doi.org/10.1177/014920630102700609

Augustin, K. (2022). Ökologischer Fußabdruck und Klimakrise—Wir haben uns verrechnet. https://taz.de/Oekologischer-Fussabdruck-und-Klimakrise/!5892875/

AXA. (2024). Wissenswertes über den Global Player AXA. https://www.axa.de/wir-ueber-uns/weltweit#:~:text=2021%20erzielte%20sie%20einen%20Umsatz,von%207%2C2%20Milliarden%20Euro.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (Hrsg.). (2006a). Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung (11., überarb. Aufl). Springer.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (Hrsg.). (2006b). Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung (11., überarb. Aufl). Springer.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (o. J.). New research indicates that there are five steps that can help business leaders increase CSR's effectiveness as a lever for talent management. HUMAN RESOURCES.

Bloemer, J., De Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. International Journal of Bank Marketing, 16(7), 276–286. https://doi.org/10.1108/02652329810245984

Brammer, S., Hoejmose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits: Environmental

Management in SMEs. Business Strategy and the Environment, 21(7), 423–434. https://doi.org/10.1002/bse.717

Brosius, F. (2018). SPSS: Umfassendes Handbuch zu Statistik und Datenanalyse (8. Auflage). mitp.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. Journal of Marketing, 61(1), 68–84. https://doi.org/10.1177/002224299706100106

Bruhn, M. (2009). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In H. H. Hinterhuber (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung—Kundenzufriedenheit—Kundenbindung (6., überarb. Aufl, S. 33–68). Gabler.

Corporate Social Responsibility: A new definition, a new agenda for action. (2011, Oktober 25). European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730

Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. Journal of Retailing, 76(2), 193–218. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2

Dean, A. M. (2002). Service quality in call centres: Implications for customer loyalty. Managing Service Quality: An International Journal, 12(6), 414–423. https://doi.org/10.1108/09604520210451894

Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. International Journal of Information Management, 30(4), 289–300. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001

Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Halkias, G. (2023). Taking the Fear Out of Data Analysis: Completely Revised, Significantly Extended and Still Fun. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781803929842

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239. https://doi.org/10.2307/2393235

Dyck, A., Lins, K. V., Roth, L., & Wagner, H. F. (o. J.). Do Institutional Investors Drive Corporate Social Responsibility? International Evidence☆,☆☆.

Elford & Daub. (2019). Solutions for SMEs Challenged by CSR: A Multiple Cases Approach in the Food Industry within the DACH-Region. Sustainability, 11(17), 4758. https://doi.org/10.3390/su11174758

Farcane, N., & Bureana, E. (2015). History Of ‘corporate Social Responsibility‘ Concept . Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 2(17), 31–48. https://doi.org/10.29302/oeconomica.2015.17.2.3

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. Business and Society Review, 105(1), 85–106. https://doi.org/10.1111/0045-3609.00066

Gazdar, K. (Hrsg.). (2006). Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate social responsibility professionell managen (1. Auflage). Springer.

Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? Management of Environmental Quality: An International Journal, 31(2), 406–430. https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0207

Guo, S., Hwang, S., & Wang, C. (2019). Effect of B2B advertising on firm’s market value: CSR as a strategic complement. Journal of Business & Industrial Marketing, 35(5), 895–908. https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0013

Han, S.-L., & Lee, J. W. (2021). Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. Industrial Marketing Management, 93, 115–123. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.008

Harris, L. C., & Goode, M. M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics. Journal of Retailing, 80(2), 139–158. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.002

Heinrich, P., & Schmidpeter, R. (2013). Wirkungsvolle CSR-Kommunikation – Grundlagen. In P. Heinrich (Hrsg.), CSR und Kommunikation (S. 1–25). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40110-7_1

Hermann, S. P. (2012). Corporate Social Responsibility – eine faktenbasierte Betrachtung. In C. Wüst & R. T. Kreutzer (Hrsg.), Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3720-9

Hinterhuber, H. H. (Hrsg.). (2009). Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung (6., überarb. Aufl). Gabler.

Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. AMS Review, 1(1), 44–65. https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Long Range Planning, 40(6), 594–610. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. Sustainable Production and Consumption, 25, 123–135. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019

Jenneboer, L., Herrando, C., & Constantinides, E. (2022). The Impact of Chatbots on Customer Loyalty: A Systematic Literature Review. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 17(1), 212–229. https://doi.org/10.3390/jtaer17010011

Kim, S., & Lee, H. (2019). The Effect of CSR Fit and CSR Authenticity on the Brand Attitude. Sustainability, 12(1), 275. https://doi.org/10.3390/su12010275

Kim, Y. (2017). Consumer Responses to the Food Industry's Proactive and Passive Environmental CSR, Factoring in Price as CSR Tradeoff. Journal of Business Ethics, 140(2), 307–321. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2671-8

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. Journal of the Academy of Marketing Science, 32(3), 293–311. https://doi.org/10.1177/0092070304263330

Lee, S. Y., Zhang, W., & Abitbol, A. (2019). What Makes CSR Communication Lead to CSR Participation? Testing the Mediating Effects of CSR Associations, CSR Credibility, and Organization–Public Relationships. Journal of Business Ethics, 157(2), 413–429. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3609-0

Leitschuh, H. (2008). CSR ist gut, Nachhaltig Wirtschaften ist besser. uwf UmweltWirtschaftsForum, 16(1), 45–48. https://doi.org/10.1007/s00550-008-0065-4

Lii, Y.-S., & Lee, M. (2012). Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm. Journal of Business Ethics, 105(1), 69–81. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0948-0

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. Journal of Marketing, 70(4), 1–18. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. European Journal of Marketing, 39(9/10), 956–977. https://doi.org/10.1108/03090560510610662

Mandhachitara, R., & Poolthong, Y. (2011). A model of customer loyalty and corporate social responsibility. Journal of Services Marketing, 25(2), 122–133. https://doi.org/10.1108/08876041111119840

Martínez, P., & Rodríguez Del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 35, 89–99. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.009

Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: A total customer experience approach. Journal of Consumer Marketing, 23(7), 397–405. https://doi.org/10.1108/07363760610712939

Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6., überarbeitete Auflage). Beltz.

McMullan, R., & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: An empirical study. European Journal of Marketing, 42(9/10), 1084–1094. https://doi.org/10.1108/03090560810891154

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? Strategic Management Journal, 21(5), 603–609. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3

McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. Journal of Management, 37(5), 1480–1495. https://doi.org/10.1177/0149206310385696

Mellens, M., DeKimpe, M. G., & Steenkamp, E. M. (1996). A Review of Brand-Loyalty Measures in Marketing. Journal of Economic Management, 4.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Gruber, V. (2011). "Why Don't Consumers Care About CSR?": A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions. Journal of Business Ethics, 104(4), 449–460. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0925-7

O'Connor, A., Shumate, M., & Meister, M. (2008). Walk the line: Active Moms define corporate social responsibility. Public Relations Review, 34(4), 343–350. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.06.005

Osburg, D. T. H. (2012). Strategische CSR und Kommunikation. Corporate Social Responsibility.

Ozdora Aksak, E., Ferguson, M. A., & Atakan Duman, S. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. Public Relations Review, 42(1), 79–81. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.004

Park, E., & Kim, K. J. (2019). What drives "customer loyalty"? The role of corporate social responsibility. Sustainable Development, 27(3), 304–311. https://doi.org/10.1002/sd.1901

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. Journal of Business Ethics, 74(3), 285–300. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x

Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food. Business Ethics: A European Review, 17(1), 3–12. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00515.x

Rommelspacher, M. (2012). Corporate Social Responsibility als Gegenstand aktueller unternehmerischer Entscheidungen und in der Marketingwissenschaft. In M. Rommelspacher, Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht (S. 1–16). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3534-2_1

Rudnicka, J. (2023). Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahr 2022. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1122607/umfrage/erwerbstaetige-in-den-dach-laendern/

Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both? Journal of Marketing, 66(4), 7–24. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.7.18515

Sahay, B. S. (2003). Supply chain collaboration: The key to value creation. Work Study, 52(2), 76–83. https://doi.org/10.1108/00438020310462872

Schieler, M. (2017). Country Sustainability Ranking Update May 2017—Sweden re-takes the lead.

Sewing, T. (2012). CSR-Strategien für ein erfolgreiches Reputation Management. In C. Wüst & R. T. Kreutzer (Hrsg.), Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg (S. 111–119). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3720-9

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. Journal of Marketing, 66(1), 15–37. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? California Management Review, 45(4), 52–76. https://doi.org/10.2307/41166188

Töpfer, A. (2012). Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34169-4

Turulski, A.-S. (2024). Bevölkerung in den DACH-Ländern 2022. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1117261/umfrage/bevoelkerung-in-den-dach-laendern/#:~:text=Bevölkerung%20in%20den%20DACH%2DLändern%202022&text=In%20Deutschland%20lebten%20im%20Jahr,rund%208%2C77%20Millionen%20Einwohner.

Walsh, G., & Wiedmann, K.-P. (2004). A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ. Corporate Reputation Review, 6(4), 304–312. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540001

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. Journal of Consumer Psychology, 16(4), 377–390. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9