

Martin Wildner

# Strategische Ausrichtung von Corporate-Citizenship- Engagement

Theoretische Fundierung  
und Anwendung in der  
Unternehmenspraxis



Springer Gabler

---

# Strategische Ausrichtung von Corporate-Citizenship-Engagement

---

Martin Wildner

# Strategische Ausrichtung von Corporate-Citizenship- Engagement

Theoretische Fundierung  
und Anwendung in der  
Unternehmenspraxis

Mit einem Geleitwort von Professor Dr. André Habisch

 Springer Gabler

Martin Wildner  
Berlin, Deutschland

Dissertation der Katholischen Universität Eichstätt/Ingolstadt, 2014

Dissertationstitel: Unternehmens- und wettbewerbsstrategische Nutzenpotenziale von Corporate-Citizenship-Engagement. Eine theoretische Fundierung der strategischen Ausrichtung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement und dessen Anwendung in der Praxis.

ISBN 978-3-658-16941-1                      ISBN 978-3-658-16942-8 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-16942-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Geleitwort

*Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* sind Konzepte, die sich seit der Jahrtausendwende sowohl in der deutschen Unternehmenspraxis als auch im wirtschaftswissenschaftlichen Lehr- und Forschungskanon etabliert haben.

Alle DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen und auch viele mittelständische Unternehmen berichten über und dokumentieren ihr gesellschaftliches Engagement schon seit einigen Jahren entweder in eignen CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten, in ihren Geschäftsberichten oder zumindest auf ihren Webseiten.

Das universitäre Ausbildungsangebot im CC- und CSR-Bereich hat sich in den letzten Jahren ebenfalls qualitativ und quantitativ weiterentwickelt. Zahlreiche Universitäten bieten Bachelor- und auch Masterstudiengänge zum Thema *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* an. In wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen sind Kurse und Veranstaltungen zu diesen Themen fester Bestandteil der Ausbildung.

Nicht zuletzt hat auch die Zahl von wissenschaftlichen Forschungsarbeiten mit CC- bzw. CSR-Bezug in den letzten 10 Jahren in Deutschland, aber auch weltweit zugenommen. Dementsprechend hat sich das Verständnis möglicher Nutzenpotenziale und Wirkungsmechanismen von CC- und CSR-Engagement für Gesellschaft und Unternehmen deutlich verbessert.

Dennoch gibt es, insbesondere aufgrund der polykausalen und häufig schwer messbaren Zusammenhänge, noch zahlreiche unerforschte Fragestellungen im Bereich der unternehmens- und wettbewerbsstrategische Nutzenpotenziale von *Corporate-Citizenship*-Engagement. Martin Wildner gelingt es mit der vorliegenden Arbeit, einen wesentlichen Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke zu leisten. Erstens trägt die Arbeit zur Erweiterung des theoretisch-konzeptionellen Fundaments der Untersuchung von strategischem CC-Engagement bei. Zweitens fördert die durchgeführte empirische Längsschnittanalyse neue Erkenntnisse über die Entwicklung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement und dessen strategischer Ausrichtung aus Unternehmenssicht im Zeitverlauf zu Tage.

Die Arbeit zeigt im theoretisch-konzeptionellen Teil auf, wie sich aus den einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien des strategischen Managements die wesentlichen unternehmens- und wettbewerbsstrategischen Nutzenpotenziale von *Corporate-Citizenship*-Engagement systematisch ableiten lassen. Dies bildet die theoretische Basis für die im zweiten Schritt vorgenommene strukturierte Ableitung von wesentlichen strategischen

Ausrichtungen, die *Corporate-Citizenship*-Engagement in der Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategie übernehmen kann.

Diese Systematisierung ermöglicht es, deutlich spezifischere Forschungsfragen zur unternehmensstrategischen Ausrichtung von *Corporate-Citizenship*-Engagement zu stellen, zu untersuchen und zu beantworten, als dies bisher der Fall war. Auch in der Unternehmenspraxis könnte dieser Ansatz zu einer weiteren Professionalisierung von *Corporate-Citizenship*-Engagement beitragen, sofern sie von Praktikern aufgegriffen wird. Dass es in der Unternehmenspraxis durchaus weiteren Professionalisierungsbedarf bezüglich der strategischen Ausrichtung von *Corporate-Citizenship*-Engagement gibt, zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit.

Auch wenn die empirische Untersuchung aufgrund ihres explorativen Charakters keine statistisch gesicherten, verallgemeinernden Aussagen zulässt, so liefert sie aufgrund ihrer vergleichsweise großen Stichproben von über 100 Unternehmen in der ersten und über 50 Unternehmen in der zweiten Befragung dennoch wesentliche Indikationen über den Status und die Entwicklung der strategischen CC-Engagementausrichtung in den letzten Jahren in Deutschland.

Die Befunde zeigen unter anderem, dass ein signifikanter Anteil der untersuchten Unternehmen in den letzten Jahren die strategische Ausrichtung ihres *Corporate-Citizenship*-Engagements geschärft und auch professionalisiert haben. Ferner zeigen die Untersuchungsergebnisse aber auch, dass in Bezug auf Planung, Durchführung, Erfolgsmessung und Kommunikation durchaus noch wesentliches Potenzial für eine weitere Professionalisierung besteht.

Es wird somit auch in Zukunft interessant sein, die Entwicklung in der Unternehmenspraxis aus wissenschaftlicher Sicht zu beobachten, zu analysieren zu dokumentieren und sofern möglich den Praktikern zurückzuspiegeln.

Prof. Dr. André Habisch

## Vorwort

Doktorarbeiten werden häufig mit Reisen verglichen. Für die vorliegende Arbeit ist dieser Vergleich besonders treffend. Reisen dienen in der Regel auch dazu, besondere Erfahrungen zu machen und etwas zu lernen. Auf der über zehnjährigen Reise zur Erforschung der unternehmens- und wettbewerbsstrategischen Nutzenpotenziale von *Corporate-Citizenship-Engagement* habe ich viel über das Thema und die zugrundeliegenden Zusammenhänge gelernt. Außerdem habe ich viel über mich selbst herausgefunden und mich besser kennengelernt. Die Doktorarbeit an sich war somit schon eine äußerst interessante und teilweise auch herausfordernde Reise. Zu zusätzlicher Spannung hat beigetragen, dass mich die Arbeit im realen Leben über vier Städte, drei Länder und Kontinente begleitet hat: Köln, Washington D.C., Istanbul und Berlin (Kurzreisen nicht mitgezählt). Auch wenn es in der Regel schwerfällt, sich von treuen Begleitern zu verabschieden, empfinde ich in Anbetracht der Tatsache, dass sich zukünftig hoffentlich viele interessierte Leser an meiner Stelle mit der vorliegenden Arbeit beschäftigen werden, keinen tieferen Trennungsschmerz.

Daran, dass die Forschungsreise ein erfolgreiches Ende genommen hat, haben verschiedene Menschen einen entscheidenden Anteil. Dank schulde ich insbesondere meinem Betreuer Professor Dr. André Habisch für die fachliche Unterstützung und inspirierenden Anmerkungen, seine Geduld und die Freiräume, die er mir gewährt hat. Ebenfalls danken möchte ich meinem Zweitgutachter Professor Dr. Max Ringlstetter für seine Unterstützung und insbesondere seine Anregungen zum Thema Konzern- und Unternehmensstrategie. Besonders wertvoll und hilfreich waren auch die zahlreichen inhaltlichen Anmerkungen meiner Doktorandenkollegen/-innen in den regelmäßigen Kolloquien des Lehrstuhls für christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit konnte nur durchgeführt werden, weil sich über 100 Unternehmen bereit erklärt haben, daran teilzunehmen. Bei allen Unternehmensvertretern bedanke ich mich ganz herzlich für Ihr zeitliches Engagement und Ihre Unterstützung.

Ferner danke ich folgenden Institutionen dafür, dass ich ihre Forschungseinrichtungen nutzen durfte: Universität zu Köln (Universitätsbibliothek und wirtschaftswissenschaftliche Fachbibliothek), Georgetown University, Washington D.C. (Lauinger Library), Boğaziçi Universität, Istanbul (Universitätsbibliothek), Humboldt-Universität zu Berlin (Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum), Freie Universität Berlin (Universitätsbibliothek und wirtschaftswissenschaftliche Bibliothek) sowie Stiftung Preußischer Kulturbesitz (Staatsbibliothek zu Berlin).

---

Mein weiterer Dank gilt Ines Wildner, Ellen Iwand und Marc Thylmann für zahlreiche Stunden Korrekturlesen. Für alle verbliebenen Fehler bin selbstverständlich ich allein verantwortlich.

Zum Schluss, aber nicht als Letztes, danke ich meiner Familie. Meinen Eltern dafür, dass Sie meine akademische Ausbildung ermöglicht haben und für alles, was sie mir mitgegeben und vorgelebt haben. Mein größter Dank gilt meiner Frau Kerstin, die zu jedem Zeitpunkt an einen erfolgreichen Abschluss der Reise geglaubt, mich mit Ihrer Liebe unterstützt und unzählige Abende, Wochenenden und auch Urlaube auf mich verzichtet hat. Meinem Sohn Ben danke ich dafür, dass er mich mit seiner guten Laune immer wieder inspiriert hat und mir meine häufige Abwesenheit nicht übel genommen hat.

Martin Wildner

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
1 Einleitung .....	1
1.1 Thematischer Hintergrund .....	2
1.2 Zielsetzung.....	5
1.3 Forschungsdesign.....	7
1.4 Untersuchungsaufbau.....	12
2 Begriffsbestimmungen .....	15
2.1 <i>Corporate Social Responsibility</i> und <i>Corporate Citizenship</i> .....	15
2.1.1 CSR: Soziale Verantwortung von Unternehmen .....	15
2.1.2 CCE: Unternehmerisches Bürgerengagement .....	23
2.1.2.1 Allgemeine Begriffsabgrenzung .....	23
2.1.2.2 CCE-Instrumente .....	26
2.1.2.3 Verwandte Begriffe.....	34
2.1.3 Zusammenfassung .....	35
2.2 Grundbegriffe des strategischen Managements .....	36
2.2.1 Unternehmensziele .....	36
2.2.2 Strategie .....	43
2.2.3 Strategisches Risikomanagement .....	48
2.2.4 Zusammenfassung: Basis-Bezugsrahmen für CCE-Untersuchung .....	50
3 Stand der Forschung.....	51
3.1 Theoretische Fundierung CCE-Nutzen für Unternehmen .....	51
3.2 Konzeptionelle Ansätze zur strategischen CCE-Ausrichtung .....	55

3.3	Empirische Forschung zur strategischen CCE-Ausrichtung.....	65
3.4	Zusammenfassung.....	69
4	Konkretisierung theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen .....	71
4.1	Wertbeiträge auf Wettbewerbs- und Geschäftsbereichsebene.....	71
4.1.1	Marktorientierter Ansatz des strategischen Managements .....	75
4.1.1.1	Grundkonzept marktorientierter Ansatz.....	75
4.1.1.2	Bedeutung standortbezogener Faktoren.....	79
4.1.2	Ressourcenorientierter Ansatz des strategischen Managements .....	82
4.1.2.1	Grundkonzept ressourcenorientierter Ansatz.....	82
4.1.2.2	Inhaltliche Abgrenzung ausgewählter intangibler Ressourcen .....	90
4.1.2.2.1	Unternehmensreputation.....	90
4.1.2.2.2	Unternehmenskultur .....	96
4.1.2.2.3	Unternehmenskooperationen/-netzwerke .....	100
4.1.2.3	Kernkompetenzen- und Dynamische-Fähigkeiten-Ansatz .....	102
4.1.2.4	Wissensbasierter Ansatz .....	105
4.1.2.5	Instrumenteller Stakeholderansatz .....	109
4.1.2.6	Zusammenfassung ressourcenorientierter Ansatz.....	112
4.1.3	Verfeinerung theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen .....	113
4.2	Wertbeiträge auf Konzernleitungs- und Zentralbereichsebene.....	114
4.3	Unternehmenswertsteigerung mittels Risikomanagement.....	122
4.4	Finalisierung theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen.....	127
5	Strategische CCE-Nutzenpotenziale .....	131
5.1	Nutzenpotenziale auf Geschäftsbereichsebene .....	131
5.1.1	Positive Beeinflussung von Wettbewerbskräften .....	132
5.1.2	Wertkettenmodifikation ohne Ressourcenaufbau.....	134
5.1.3	Positive Beeinflussung Standort- und Umfeldfaktoren .....	138
5.1.4	(Weiter-)Entwicklung Unternehmensressourcen und -fähigkeiten .....	144
5.1.4.1	Unternehmensreputation .....	145
5.1.4.2	Unternehmenskultur und unternehmensinterne Netzwerke.....	159
5.1.4.3	Unternehmensexterne Netzwerke und Stakeholderbeziehungen .....	163
5.1.4.4	Organisationale Wissensbasis .....	166
5.1.4.5	Kernkompetenzen und dynamische Fähigkeiten .....	173
5.1.5	Zusammenfassung .....	176

---

5.2	Nutzenpotenziale auf Konzern-/Zentralbereichsebene .....	179
5.3	Nutzenpotenziale im strategischen Risikomanagement.....	184
5.4	Zusammenfassung.....	189
6	Generische CCE-Kernstrategietypen .....	193
6.1	Definition generischer Kernstrategietypen .....	193
6.2	Hauptcharakteristika der vier Kernstrategietypen .....	197
6.2.1	CCE-Standortinvestor .....	197
6.2.2	CCE-Ressourceninvestor .....	203
6.2.3	Operativer CCE-Nutzer .....	209
6.2.4	CCE-Versicherer.....	214
6.3	Zusammenfassung und Propositionen .....	218
7	Empirische Untersuchung von CC-Engagement.....	223
7.1	Konkretisierung der Zielsetzung.....	223
7.2	Untersuchungsplan.....	224
7.3	Angewendete Untersuchungsverfahren .....	228
7.3.1	Dokumentenanalyse.....	229
7.3.2	Unternehmensbefragungen.....	231
7.4	Sample der untersuchten Unternehmen .....	235
7.5	Untersuchungsergebnisse.....	238
7.5.1	Grundlagen und explorative Erkenntnisse .....	238
7.5.2	Überprüfung theoretisch-konzeptionelle Propositionen .....	255
7.5.2.1	Konzeptionelle CCE-Parameter .....	255
7.5.2.2	Umsetzungsbezogene CCE-Parameter .....	266
7.5.2.3	Ergebnisbezogene CCE-Parameter .....	276
7.5.3	Exkurs: Veränderung von CCE durch die Wirtschaftskrise 2009 .....	291
7.6	Mögliche Verallgemeinerungen.....	293
7.7	Zusammenfassung und Ausblick .....	294
8	Schlussbetrachtung.....	297
8.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	297
8.2	Kritische Würdigung.....	302
8.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	303

---

Literaturverzeichnis.....	305
Anhang .....	339

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente des Forschungsdesigns .....	7
Abbildung 2: Untersuchungsaufbau .....	13
Abbildung 3: Pyramide der sozialen Verantwortung von Unternehmen .....	18
Abbildung 4: Bestandteile von <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	22
Abbildung 5: Beziehung zwischen CSR und CCE.....	25
Abbildung 6: Dimensionen zur Systematisierung von CCE .....	26
Abbildung 7: „Optionenraum“ für Spendenzahlungen auf dem CCE-Spielfeld.....	29
Abbildung 8: Wesentliche Determinanten des Unternehmenswertes .....	42
Abbildung 9: Basis-Bezugsrahmen Einflussfaktoren auf Unternehmenswert .....	50
Abbildung 10: Unternehmenserfolg im marktorientierten Ansatz .....	76
Abbildung 11: Standortbezogene Faktoren mit Einfluss auf Wettbewerbsvorteile .....	80
Abbildung 12: Systematisierung intangibler Ressourcen.....	84
Abbildung 13: Ressourceneigenschaften für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil .....	86
Abbildung 14: Operationalisierung des Konstrukts „Unternehmensreputation“ .....	91
Abbildung 15: Drei Ebenen der Unternehmenskultur nach SCHEIN .....	97
Abbildung 16: Klassifizierung organisationalen Wissens.....	107
Abbildung 17: Konkretisierung Bezugsrahmen auf Ebene Wettbewerbsstrategie .....	113
Abbildung 18: Konkretisierung Bezugsrahmen auf Ebene Unternehmensstrategie .....	122
Abbildung 19: Risikofelder, Risikoarten und Einzelrisiken.....	125
Abbildung 20: Konkretisierung Bezugsrahmen auf Ebene Risikomanagement .....	127
Abbildung 21: Finaler Bezugsrahmen für Untersuchung CCE-Unternehmensnutzen.....	128
Abbildung 22: Wertkettenmodifikation .....	137
Abbildung 23: Verbesserung Standort- und Umfeldfaktoren .....	139
Abbildung 24: Verbesserung Ressourcenbasis .....	144
Abbildung 25: Verbesserung Unternehmensreputation .....	147
Abbildung 26: (Weiter-)Entwicklung interne Netzwerke und Unternehmenskultur .....	160
Abbildung 27: (Weiter-)Entwicklung externe Netzwerke und Stakeholderbeziehungen ....	165
Abbildung 28: (Weiter-)Entwicklung Wissensbasis .....	168
Abbildung 29: (Weiter-)Entwicklung Kernkompetenzen und dynamische Fähigkeiten .....	174
Abbildung 30: CCE-Nutzenpotenziale auf Geschäftsbereichsebene .....	178
Abbildung 31: CCE-Nutzenpotenziale auf Konzernebene.....	181
Abbildung 32: CCE-Nutzenpotenziale im strat. Risikomanagement.....	187
Abbildung 33: Gesamtes CCE-Nutzenspektrum im strategischen Management.....	190
Abbildung 34: Systematisierung generischer CCE-Kernstrategietypen .....	195
Abbildung 35: Parameter zur Charakterisierung der CCE-Kernstrategietypen .....	196
Abbildung 36: Parameter des Kernstrategietyps CCE-Standortinvestor.....	202
Abbildung 37: Parameter des Kernstrategietyps CCE-Ressourceninvestor.....	207
Abbildung 38: Parameter des Kernstrategietyps operativer CCE-Nutzer .....	211

---

Abbildung 39: Parameter des Kernstrategietyps CCE-Versicherer .....	217
Abbildung 40: Ausprägungen wesentlicher Parameter je CCE-Kernstrategietyp .....	220
Abbildung 41: Untersuchungsverfahren im Rahmen der Fallstudienanalyse .....	228
Abbildung 42: CCE-Effekte mit größter Bedeutung (Längsschnittanalyse).....	250
Abbildung 43: Erfüllungsgrad Voraussetzungen im Kerngeschäft und Bedeutung (1/2)....	257
Abbildung 44: Erfüllungsgrad Voraussetzungen im Kerngeschäft und Bedeutung (2/2)....	258
Abbildung 45: CSR-Strategie vorhanden/in Planung (Längsschnittanalyse) .....	262
Abbildung 46: Einsatz von Kernkompetenzen (Längsschnittanalyse).....	265
Abbildung 47: CCE-Auswirkungen auf Wettbewerbsposition (Längsschnittanalyse) .....	282
Abbildung 48: CCE-Bedeutung in Unternehmensstrategie (Längsschnittanalyse) .....	284
Abbildung 49: Prüfung Wirtschaftlichkeit CCE-Hauptprojekt (Längsschnittanalyse).....	287

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Charakteristika ausgewählter CCE-Instrumente.....	32
Tabelle 2:	Position und Abteilung befragte Unternehmensvertreter.....	234
Tabelle 3:	Teilnehmende Unternehmen nach Größenklassen und Branchen .....	236
Tabelle 4:	Teilnahmen im Zeitverlauf und Absagen.....	237
Tabelle 5:	Anwendung CCE-Strategien nach Größenklassen (Querschnittsanalyse).....	240
Tabelle 6:	Entwicklung CCE-Strategien im Zeitverlauf (Längsschnittanalyse).....	244
Tabelle 7:	Anwendung CCE-Strategien nach Branche (Querschnittsanalyse).....	246
Tabelle 8:	Anwendung CCE-Strategien nach Branche (Längsschnittanalyse).....	248
Tabelle 9:	CSR-Strategie vorhanden/in Planung (Querschnittsanalyse) .....	260
Tabelle 10:	Einsatz von Kernkompetenzen (Querschnittsanalyse).....	264
Tabelle 11:	Externe Kommunikation Unternehmensnutzen (Querschnittsanalyse) .....	268
Tabelle 12:	Externe Kommunikation Unternehmensnutzen (Längsschnittanalyse).....	269
Tabelle 13:	Anwendung <i>Corporate Volunteering</i> /Geldspenden (Querschnittsanalyse).....	271
Tabelle 14:	Anwendung <i>Corporate Volunteering</i> /Geldspenden (Längsschnittanalyse) .....	273
Tabelle 15:	CCE-Engagementträger (Querschnittsanalyse) .....	274
Tabelle 16:	CCE-Engagementträger (Längsschnittanalyse) .....	275
Tabelle 17:	CCE-Amortisationsdauer (Querschnittsanalyse).....	277
Tabelle 18:	CCE-Amortisationsdauer (Längsschnittanalyse).....	279
Tabelle 19:	CCE-Auswirkungen auf Wettbewerbsposition (Querschnittsanalyse).....	280
Tabelle 20:	CCE-Bedeutung in Unternehmensstrategie (Querschnittsanalyse) .....	283
Tabelle 21:	Prüfung Wirtschaftlichkeit CCE-Hauptprojekt (Querschnittsanalyse).....	286
Tabelle 22:	Grund für Verzicht auf Wirtschaftlichkeitsprüfung (Querschnittsanalyse).....	289
Tabelle 23:	Grund für Verzicht auf Wirtschaftlichkeitsprüfung (Längsschnittanalyse).....	290
Tabelle 24:	CCE-Veränderung durch Wirtschaftskrise 2009 (Querschnittsanalyse) .....	292

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	= Abbildung
AktG	= Aktiengesetz
Anm.	= Anmerkung
Anz.	= Anzahl
Aufl.	= Auflage
B2B	= <i>Business-to-Business</i>
Bd.	= Band
BMVBS	= Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
bzw.	= beziehungsweise
ca.	= circa
CAPM	= <i>Capital Asset Pricing Model</i>
CC	= <i>Corporate Citizenship</i>
CCCD	= Centrum für Corporate Citizenship Deutschland
CCE	= <i>Corporate-Citizenship-Engagement</i>
CCI	= <i>Corporate Community Involvement</i>
CEO	= <i>Chief Executive Officer</i>
CEPCO	= <i>Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca</i>
CFP	= <i>Corporate Financial Performance</i>
Corp.	= <i>Corporate</i>
CSP	= <i>Corporate Social Performance</i>
CSR	= <i>Corporate Social Responsibility</i>
CRM	= <i>Cause Related Marketing</i>
d.h.	= das heißt
Dr.	= Doktor
et al.	= et alii(ae/a)
etc.	= et cetera
FuE	= Forschung und Entwicklung
Ges.	= Gesamt
ggf.	= gegebenenfalls
Großunt.	= Großunternehmen
IT	= Informationstechnologie
Jg.	= Jahrgang
k.A.	= keine Angabe
KMU	= kleine und mittlere Unternehmen
KOM	= Europäische Kommission
M&A	= <i>Mergers and Acquisitions</i>
MBV	= <i>Market-based View</i>
MIMIC	= <i>Multiple Indicators Multiple Causes</i>

---

NGO	= <i>Non-governmental Organization</i>
o.A.	= ohne Angabe
PE	= Personalentwicklung
PPP	= <i>Public Private Partnership</i>
Ress.	= Ressourcen
RBV	= <i>Resource-based View</i>
S.	= Seite
SCP	= <i>Structure-Conduct-Performance</i>
sog.	= sogenannte(s/r)
SRI	= <i>Socially Responsible Investment</i>
strat.	= strategisch(en)
SWOT	= <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	= Transparency International
TransPuG	= Transparenz- und Publizitätsgesetz
u.a.	= unter anderem
Unt.	= Unternehmen
USA	= <i>United States of America</i>
UW	= Unternehmenswert
Verf.	= Verfasser
Vers.	= Versicherer(-strategie)
vgl.	= vergleiche
vs.	= versus
WACC	= <i>Weighted Average Cost of Capital</i>
z.B.	= zum Beispiel
zit.	= zitiert

# 1 Einleitung

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wird unter den Schlagwörtern *Corporate Citizenship* (CC) und *Corporate Social Responsibility* (CSR) in Deutschland bzw. dem deutschsprachigen Raum seit der Jahrtausendwende<sup>1</sup> in der Öffentlichkeit und der Wissenschaft diskutiert. In den vergangenen Jahren hat sich die Diskussion intensiviert und die Thematik hat sich sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als junges Forschungsfeld<sup>2</sup> etabliert. Dies wird unter anderem durch die Veröffentlichung mehrerer, teilweise sehr umfangreicher Sammelbände<sup>3</sup> sowie eine ansteigende Anzahl einschlägiger Forschungsbeiträge<sup>4</sup> dokumentiert.

Auch wenn das Thema *Corporate Citizenship* erst seit einigen Jahren im deutschsprachigen Raum intensiver diskutiert wird, so stellt gesellschaftliches Unternehmensengagement kein grundsätzlich neues Phänomen dar. Vielmehr besitzen klassische Formen gesellschaftlichen Unternehmensengagements, wie rein philanthrop motivierte Geld- oder Sachspenden sowie unternehmerisches Mäzenatentum in Form von Stiftungen, auch in Deutschland eine jahrzehntelange Tradition.<sup>5</sup> Das gestiegene Interesse an der Thematik in Theorie und Praxis über die letzten 10 bis 15 Jahre ist nicht auf ein reines *Rebranding* zurückzuführen. Mit der neuen Begrifflichkeit aus dem angelsächsischen Sprachraum ist vielmehr eine Anpassung des grundsätzlichen Konzepts, insbesondere bezüglich Motivation und verfolgter Zielsetzung durch die Unternehmen, verbunden. Ein wesentliches Merkmal von *Corporate-Citizenship-Engagement* (CC-Engagement) ist die Möglichkeit für Unternehmen, einen Eigennutzen aus ihrem Engagement in der Gesellschaft ziehen zu können. CC-Engagement ist dementsprechend durch eine sogenannte *Win-Win*-Situation für Gesellschaft und Unternehmen gekennzeichnet.<sup>6</sup> Warum insbesondere diese *Win-Win*-Situation zu einer

---

<sup>1</sup> Einen Beitrag, wenn nicht den Startschuss, dazu hat die ENQUETE-KOMMISSION „ZUKUNFT DES BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS“ geleistet. Diese wurde Ende des Jahres 1999 eingesetzt und veröffentlichte ihren Abschlussbericht im Jahr 2002. Darin wird der Diskussionsstand wie folgt beschrieben: „Allerdings ist in Deutschland die Debatte um eine neue Rolle von Unternehmen als Akteure der Bürgergesellschaft noch wenig entwickelt und soll mit dem vorliegenden Bericht angeregt und vorangetrieben werden.“ Vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.) (2002) 219. Der Vollständigkeit halber sei hier noch erwähnt, dass der Begriff *Corporate Citizenship* bereits im Jahr 1995 in die deutsche Literatur eingeführt wurde, vgl. Westebbe/Logan (1995).

<sup>2</sup> Vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010) 50.

<sup>3</sup> Zu nennen sind hier unter anderem Heinrich (Hrsg.) (2013), Schneider/Schmidpeter (Hrsg.) (2012), Backhaus-Maul et al. (Hrsg.) (2010), Braun (Hrsg.) (2010), Hardtke/Kleinfeld (Hrsg.) (2010), Habisch et al. (Hrsg.) (2008), Müller/Schaltegger (Hrsg.) (2008) sowie Schmidt/Beschoner (Hrsg.) (2007).

<sup>4</sup> Vgl. für eine Übersicht zum Stand der empirischen CC-Forschung in Deutschland Polterauer (2010a) 208 ff., Firkka (2011) 144 ff. sowie Braun/Backhaus-Maul (2010) 74 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.) (2002) 225 sowie Blanke/Lang (2010) 242.

<sup>6</sup> Vgl. Habisch (2006a) 81.

intensiveren Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Unternehmensengagement geführt hat, wird im folgenden Kapitel beleuchtet.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die wirtschaftlichen Nutzenpotenziale für Unternehmen theoretisch hergeleitet, und darauf aufbauend untersucht, welche Kernstrategien Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung stehen, um unternehmens- und wettbewerbsstrategische Vorteile durch CC-Engagement zu erzielen.

In diesem ersten Kapitel soll zunächst kurz der thematische Hintergrund dargelegt (1.1), und die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet werden (1.2). Nach Darstellung der verwendeten wissenschaftlichen Methodik (1.3) wird das einleitende Kapitel durch die Beschreibung des Untersuchungsaufbaus (1.4) abgeschlossen.

## 1.1 Thematischer Hintergrund

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen hat insbesondere in Westeuropa und Nordamerika eine lange Tradition. Je nach Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell existieren dabei zwischen den verschiedenen Ländern jedoch teilweise erhebliche Unterschiede in Bezug auf Art und Ausmaß des Engagements.<sup>7</sup> In Ländern mit weniger ausgeprägten sozialstaatlichen Leistungen, wie den USA oder Großbritannien, hatte das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Vergangenheit strukturell bedingt eine größere Bedeutung als in Deutschland. Dementsprechend wurde auch die wissenschaftliche Diskussion unter den Schlagwörtern *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* zwischen den 1950er Jahren<sup>8</sup> und der Jahrtausendwende schwerpunktmäßig im angelsächsischen Sprachraum geführt.<sup>9</sup>

Die Kombination verschiedener gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen und Rahmenbedingung in den 1990er Jahren hat um die Jahrtausendwende dazu geführt, dass das Konzept des CC-Engagements auch von Unternehmen in Deutschland angewendet und die wissenschaftliche Diskussion aus dem angelsächsischen Sprachraum in Deutschland aufgegriffen und weitergeführt bzw. ergänzt wurde. Diese Entwicklungen und Rahmenbedingungen, die auch einen wesentlichen Beitrag zur Veränderung des

---

<sup>7</sup> Vgl. Logan et al. (1997) 23 und 62 ff.

<sup>8</sup> In diesem Zusammenhang wird Bowen (1953) häufig als ein wesentlicher Wegbereiter der Diskussion genannt, vgl. Carroll (1999) 270 und Acquier et al. (2011) 608 f., wobei die Diskussion bereits in den 1930er Jahren begann, vgl. Atteslander (1981) 661.

<sup>9</sup> In den USA mit dem Modell eines „residualen“ Sozialstaats beispielsweise umfasst das gesellschaftliche Unternehmensengagement bereits seit den 1980er Jahren neben Spendenzahlungen (*Corporate Giving*) auch das Mitarbeiterengagement (*Corporate Volunteering*). Vgl. Backhaus-Maul (2003) 87 ff. Zur historischen Entwicklung von *Corporate Citizenship* in den USA vgl. Googin/Rochlin (2010) 659 ff.

grundsätzlichen Verständnisses der Rolle von Wirtschaft und Staat in Deutschland geleistet haben,<sup>10</sup> sollen im Folgenden kurz skizziert werden.<sup>11</sup>

Die fortschreitende Liberalisierung des Welthandels und die bahnbrechenden Entwicklungen der Kommunikations- und Informationstechnologie, die den Zugang und die Verbreitung von Informationen über Grenzen hinweg innerhalb von kürzester Zeit ermöglichen, haben in den 1990er Jahren die Globalisierung der Wirtschaft und des gesellschaftlichen Lebens ermöglicht.<sup>12</sup> Die Globalisierung der Wertschöpfungskette und ein deutlich breiteres weltweites Angebot auf den Beschaffungsmärkten eröffnete Unternehmen zahlreiche neue Möglichkeiten und Chancen. Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren und sind jedoch auch mit einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs auf Kapital- und Absatzmärkten verbunden. In Zeiten hoher internationaler Kapitalmobilität können Unternehmen ihre notwendige Eigenkapitalversorgung nur dann sicherstellen, wenn sie ihren Anlegern und Investoren eine angemessene Rendite in Aussicht stellen können. Auf den Absatzmärkten sehen sich Unternehmen durch die Globalisierung einer gestiegenen Zahl von Wettbewerbern gegenüber, die teilweise aufgrund deutlich niedrigerer Lohnkosten erhebliche Wettbewerbsvorteile besitzen.

Zudem trägt die erhöhte Markttransparenz durch die Verfügbarkeit jeglicher Informationen per Knopfdruck rund um die Welt seit der Jahrtausendwende ebenfalls zu einer Intensivierung des Wettbewerbs bei. Diese wirtschaftlichen Veränderungen zwangen Unternehmen dazu ihre Geschäftstätigkeit mehr als je zuvor auf ihr Kerngeschäft auszurichten, Investitionsentscheidungen vornehmlich unter Rentabilitäts Gesichtspunkten zu treffen und unrentable Tätigkeiten einzustellen.

Leere Staatskassen und die damit begrenzten Möglichkeiten des Staates in Bereiche wie Kultur, Bildung oder Umwelt zu investieren haben zu einer Diskussion über die richtige Rollenverteilung zwischen Staat, Bürgern, gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen geführt.<sup>13</sup> Die territoriale Begrenztheit politischer Entscheidungsgewalt der Nationalstaaten hat zusätzlich dazu geführt, dass sich Politik, private Interessengruppen und Teile der Öffentlichkeit eine Ausweitung des gesellschaftlichen und ordnungspolitischen Engagements von Unternehmen wünschen und erwarten.

Daneben ermöglichen die Veränderungen in der Medien- und Kommunikationslandschaft den genannten Gruppen, ihre Ansprüche und Erwartungen immer öffentlichkeitswirksamer zu

---

<sup>10</sup> Vgl. zum veränderten Zusammenspiel zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft Habisch (2010) 158 ff.

<sup>11</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen zu gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen und Rahmenbedingungen Habisch et al. (2008) 6 f.

<sup>12</sup> Vgl. Andriof/McIntosh (2001) 17.

<sup>13</sup> Vgl. Backhaus-Maul (2006) 35.

platzieren und so den Handlungsdruck auf das Unternehmensmanagement zu erhöhen. Eine Nichterfüllung dieser Erwartungen kann sich dabei über die Beeinflussung anderer Anspruchsgruppen, wie Konsumenten, Anteilseigner oder Zulieferer, negativ auf die Wettbewerbssituation der betroffenen Unternehmen auswirken.<sup>14</sup>

Ferner sorgen regelmäßige Unternehmensskandale<sup>15</sup> dafür, dass die ohnehin schon eher wirtschaftskritische Öffentlichkeit in Deutschland<sup>16</sup> Unternehmen noch kritischer beobachtet. Die neuen Medien verstärken diesen Effekt, da sie durch die globale Vernetzung von Informations- und Kommunikationsströmen kritischen Interessengruppen und anderen Stakeholdern<sup>17</sup> die Möglichkeit geben, Unternehmensaktivitäten rund um den Globus besser zu beobachten und Fehltritte zeitnah aufzudecken und einer breiten Öffentlichkeit publik zu machen. Da gerade bei global agierenden Unternehmen, selbst bei einem umsichtigen Managementansatz, Fehltritte nicht völlig ausgeschlossen werden können, wächst der Druck auf Unternehmen, sich eine gute Reputation aufzubauen, um sich so das größtmögliche Wohlwollen der Interessengruppen in einem möglichen Skandalfall zu sichern und die wirtschaftlichen Nachteile durch den Entzug der Stakeholderunterstützung in Grenzen zu halten. CC-Engagement wird in diesem Zusammenhang als ein mögliches Instrument gesehen, eine solche Reputation aufzubauen.<sup>18</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Anforderungen aus den veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen an Unternehmen – die von Anspruchsgruppen erwartete Ausweitung und Intensivierung der gesellschaftlichen Aktivitäten bei gleichzeitiger Fokussierung auf rentable Tätigkeiten – mit einem klassischen, ausschließlich auf Gemeinnützigkeit ausgerichteten gesellschaftlichen Engagement nicht zu erfüllen sind. An dieser Stelle eröffnet die Neuausrichtung des Engagements im Sinne des *Corporate-Citizenship*-Ansatzes die Möglichkeit, sowohl die gesellschaftlichen als auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen.

Die Neuausrichtung des Engagements ist allerdings nicht nur durch eine Erweiterung der Zielsetzung um die Unternehmenssicht gekennzeichnet, sondern auch durch die Verbreiterung des Mitteleinsatzes. Das traditionelle finanzielle Engagement wird vor allem durch den Einsatz von Mitarbeitern in gemeinnützigen Einrichtungen und Projekten (*Corporate Volunteering*) ergänzt. Diese personellen Verflechtungen können dazu führen, dass zwischen den gemeinnützigen Einrichtungen und Unternehmen echte Partnerschaften entstehen, in die

---

<sup>14</sup> Vgl. zur zunehmend kritischen Öffentlichkeit und zur wachsenden Komplexität der Stakeholderbeziehungen im Rahmen von CSR auch Osburg (2013) 52 ff.

<sup>15</sup> Wie beispielsweise der Chemiekonzern Bayer mit dem Medikamenten-Skandal Lipobay im Jahr 2001, der Elektronikkonzern Siemens mit der Schmiergeldaffäre im Jahr 2006 oder die Ergo Versicherungsgruppe mit dem Lustreisen-Skandal im Jahr 2012.

<sup>16</sup> Vgl. zu den strukturellen Ursachen einer unternehmenskritischen konsumeristischen Protestpolitik Baringhorst (2010) 14 ff.

<sup>17</sup> Die Begriffe Stakeholder und Anspruchsgruppen werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>18</sup> Vgl. Fombrun et al. (2000) 88 ff.

Unternehmen viele weitere Unternehmensressourcen, wie beispielsweise wirtschaftliches Know-how oder Organisationskompetenz, einbringen.<sup>19</sup>

Auch wenn diese Art der Engagementsausrichtung, mit den Charakteristika der sogenannten *Win-Win*-Situation für Gesellschaft und Unternehmen und von Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Einrichtungen und Unternehmen seit Anfang der 2000er Jahre in der Literatur verstärkt unter dem Begriff *Corporate Citizenship* thematisiert und diskutiert wird,<sup>20</sup> sind die theoretischen Grundlagen des Konzepts in Bezug auf diese *Win-Win*-Situation und die unternehmens- und wettbewerbsstrategischen Nutzenpotenziale bisher noch lückenhaft bzw. unvollständig und die empirischen Erkenntnisse überschaubar.<sup>21</sup> Die vorliegende Arbeit möchte durch eine systematische Untersuchung und theoretische Fundierung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit und des unternehmens- und wettbewerbsstrategischen Potenzials von CC-Engagement einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten. Im nächsten Kapitel wird diese Zielsetzung konkretisiert.

## 1.2 Zielsetzung

Der vorliegenden Arbeit liegt das Forschungsverständnis der Betriebswirtschaftslehre als einer anwendungsorientierten Wissenschaft zugrunde. Das Erkenntnisziel richtet sich dementsprechend insbesondere auf die Beschreibung und Erklärung von empirisch vorgefundenen betriebswirtschaftlichen Phänomenen.<sup>22</sup> Das zu untersuchende Phänomen ist in diesem Fall, wie in der Einführung skizziert, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, die damit verbundenen ökonomischen Vorteile für Unternehmen und deren strategische Ausrichtung in Bezug auf das Engagement. Ziel der Arbeit ist es dabei nicht, konkrete Gestaltungsempfehlungen für das Management von CC-Engagement zu entwickeln, auch wenn sich diese gegebenenfalls aus den Ergebnissen ableiten lassen. Durch diese Ausrichtung werden potenzielle Zielkonflikte vermieden, die sich gegebenenfalls aus einer Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für die Managementpraxis ergeben könnten.<sup>23</sup>

Das sogenannte *Win-Win*-Potenzial von CC-Engagement für Gesellschaft und Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren in zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen,

---

<sup>19</sup> Vgl. zu den Vorteilen von *Corporate-Volunteering*-Programmen und deren Organisation Habisch (2011) 230 ff. sowie Bartsch (2010) 389 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Matten/Crane (2005) 166.

<sup>21</sup> Vgl. Polterauer (2010a) 208 sowie für eine Übersicht zu Forschungsarbeiten bezüglich des Unternehmensnutzens aus CC-Engagement Nährlich (2010) 242 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Ulrich (1981) 19ff. Dabei liegt ein Fokus dieser Arbeit auf der „konzeptionellen Forschung“, bei der es darum geht „[...] für die problemorientierte Erfassung und geistige Manipulation komplexer Phänomene geeignete begriffliche und methodische Modelle zu entwerfen.“, ebenda 21. Zu unterschiedlichen Interpretationen von Anwendungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre vgl. Schauenberg (1998) 54f.

<sup>23</sup> Vgl. diesbezüglich Hofmann (2004) 292 ff.

Praktikerhandbüchern und Zeitungsartikeln<sup>24</sup> beschrieben und mit Beispielen illustriert. Dennoch konnte die ökonomische Vorteilhaftigkeit bzw. strategische Relevanz für Unternehmen bisher nicht überzeugend dargelegt werden.<sup>25</sup> Wesentliche Gründe hierfür sind in einer häufig zu pauschalen Fragestellung und fehlenden Fundierung der Analyse zu sehen. Die Frage, ob CC-Engagement wirtschaftlich vorteilhaft für Unternehmen ist oder ein unternehmens- oder wettbewerbsstrategisches Potenzial besitzt, lässt sich per se nicht beantworten, sondern bedarf aufgrund verschiedenster Erfolgsdeterminanten einer differenzierteren Betrachtungsweise. So ist die strategische Relevanz für Unternehmen unter anderem vom passenden Zusammenspiel des CC-Engagements mit der jeweiligen Ressourcenausstattung des Unternehmens, dem Branchen- und lokalen Unternehmensumfeld, dem Beziehungsgeflecht mit relevanten Anspruchsgruppen oder kurz mit der jeweiligen Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie abhängig.

CC-Engagement bietet Unternehmen eine große Bandbreite bezüglich der Ausgestaltung des Engagements und verschiedenste Nutzenhebel, die sich unter bestimmten Umständen unternehmens- und wettbewerbsstrategisch nutzen lassen. Im theoretisch-konzeptionellen Teil der Arbeit liegt der Fokus dementsprechend auf der systematischen Kategorisierung potenzieller CC-Instrumente, der strukturierten Herleitung ökonomischer Nutzenpotenziale für Unternehmen und darauf aufbauend auf der Ableitung von generischen Kernstrategietypen für CC-Engagement. In diesem Zusammenhang werden auch wesentliche Umsetzungsparameter einer CCE-Strategie diskutiert.

Folglich ist die vorliegende Arbeit trotz der bereits existierenden Veröffentlichungen zum Thema CC-Engagement und Unternehmensnutzen bzw. Unternehmensstrategie eher als Grundlagenarbeit zu verstehen, die vor allem mit Hilfe systematischer Herleitungen und Kategorisierungen einen wesentlichen Beitrag zur Theoriebildung und Erklärung des Sachverhalts leisten will.<sup>26</sup> Von den drei grundsätzlichen Erkenntniszielen der Betriebswirtschaftslehre, dem Beschreibungs-, Erkenntnis- und Gestaltungsziel, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit daher insbesondere auf den beiden Erstgenannten.

Die theoretisch-konzeptionellen Ausführungen werden durch die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung ergänzt und einem ersten qualitativen Test unterzogen. Am Ende der Untersuchung werden Propositionen bezüglich der wesentlichen CCE-Kernstrategietypen formuliert.

---

<sup>24</sup> Vgl. beispielsweise Porter/Kramer (2011) 66 ff., Polterauer (2010b) 236 ff., Porter/Kramer (2006) 81 ff., Ramthun (2004) 148 ff., Dresewski (2004) 27 ff., Habisch (2003) 54 f., Schöffmann (2003b) 95 ff., Porter/Kramer (2002) 57 ff., Roberts et al. (2002) 1 ff., Ramthun (2002) 90 ff. oder Zadek (2000) 14 ff. sowie für eine detailliertere Darstellung des Forschungsstands Kapitel 3.

<sup>25</sup> Vgl. Braun/Backhaus-Maul (2010) 96, Ringlstetter/Schuster (2003) 191 und Kaiser/Schuster (2004) 672.

<sup>26</sup> Vgl. zur Bedeutung der Kategorisierung für die Theoriebildung Carlile/Christensen (2005) 8f.

Als Zielsetzung der vorliegenden Arbeit kann zusammenfassend die Beantwortung von vier Hauptforschungsfragen festgehalten werden:

- i) Welche ökonomischen Nutzenpotenziale von CC-Engagement für Unternehmen lassen sich systematisch aus den wesentlichen wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen zur Erklärung von unternehmens- und wettbewerbsstrategischen Vorteilen ableiten?
- ii) Welche generischen CCE-Kernstrategien lassen sich auf dieser Basis herleiten?
- iii) Wie werden die theoretisch-konzeptionell hergeleiteten CCE-Kernstrategien in der Praxis angewendet?
- iv) Welche (weiteren) Propositionen lassen sich bezüglich der CCE-Kernstrategien auf Basis des explorativen Teils der empirischen Untersuchung formulieren?

### 1.3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign<sup>27</sup> umfasst, neben den im vorherigen Kapitel skizzierten Forschungszielen, die wissenschaftstheoretische Position und die verwendeten Forschungsmethoden (vgl. Abbildung 1). Die beiden Letztgenannten sollen in diesem Kapitel dargestellt werden, wobei die Forschungsmethoden für die empirische Untersuchung in Kapitel 7.2 im Detail vorgestellt werden.

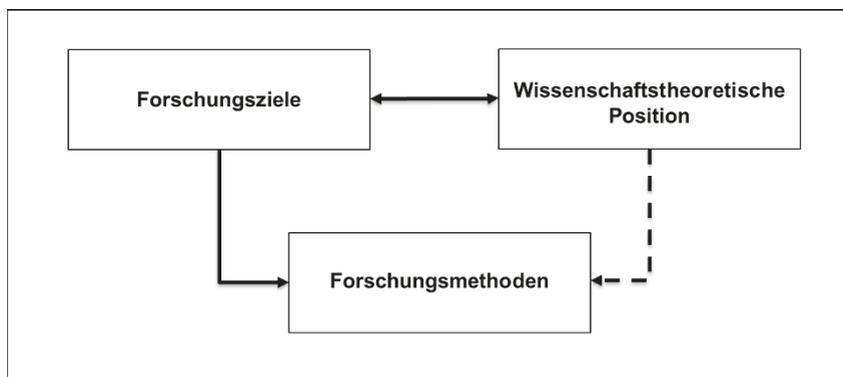


Abbildung 1: Elemente des Forschungsdesigns<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Das Forschungsdesign wird auch als Untersuchungsplan, Forschungsarrangement, -typus oder –konzeption bezeichnet, vgl. Mayring (2002) 40.

<sup>28</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker et al. (2004) 337.

Die vorliegende Arbeit verfolgt entsprechend der in Kapitel 1.2 vorgestellten Zielsetzung einen positiven Forschungsansatz. Normative Fragestellungen werden nur am Rande behandelt, wenn dies für die Beantwortung der Kernfragestellungen erforderlich ist.<sup>29</sup>

Die wissenschaftstheoretische Position bezeichnet die erkenntnistheoretischen Präsuppositionen, die einem Forschungsprojekt zugrundeliegen und somit das Forschungsdesign und letztendlich auch die -ergebnisse beeinflussen können.<sup>30</sup> In der Literatur werden unterschiedliche Positionen oder Paradigmen propagiert und diskutiert.<sup>31</sup> Die einzelnen Positionen sollen hier nicht im Detail dargestellt, sondern lediglich die Grundpositionen skizziert werden, so dass die Einordnung der vorliegenden Arbeit vorgenommen werden kann.

Die wissenschafts- bzw. erkenntnistheoretischen Grundpositionen lassen sich vereinfacht anhand der ontologischen und epistemologischen Positionen bzw. Grundannahmen abgrenzen.

Die ontologische Grundannahme („Ontologie“ aus dem Griechischen übersetzt als „Seinswissenschaft“) hat das Sein des Erkenntnisobjekts zum Gegenstand. Dabei geht es um die Frage, ob der jeweilige Erkenntnisgegenstand in der Realität unabhängig vom Beobachter existiert oder lediglich ein Konstrukt seiner Wahrnehmung ist.<sup>32</sup> Anhänger des Realismus gehen davon aus, dass es eine vom jeweiligen Betrachter unabhängige Realität gibt, die durch Wahrnehmung und Denken erkannt werden kann. Vertreter des (radikalen) Konstruktivismus/Idealismus hingegen sind der Meinung, dass es keine subjektunabhängige Realität gibt. Begründet wird dies damit, dass die Realität lediglich durch Beobachtungen zugänglich ist und folglich eine subjektive Interpretation unumgänglich ist.<sup>33</sup>

Die epistemologische Grundannahme („Epistemologie“ aus dem Griechischen übersetzt „Erkenntnistheorie“) thematisiert die Quelle der Erkenntnis, das heißt, sie beschreibt, wie wahre Erkenntnis über Erkenntnisobjekte erlangt werden kann.<sup>34</sup> Die erkenntnistheoretischen Grundpositionen des (klassischen) Rationalismus und Empirismus beantworten die Frage nach dem Ursprung von Erkenntnis unterschiedlich und werden in der Literatur daher häufig als Gegensatzpaar definiert.<sup>35</sup> Anhänger des Empirismus gehen davon aus, dass die sinnliche Wahrnehmung/Erfahrung die wichtigste Quelle menschlicher Erkenntnis ist. Dabei wird ein

---

<sup>29</sup> Wie beispielsweise in Kapitel 2.2.1, in dem die Festlegung eines Unternehmensziels für die weiteren Überlegungen zwingend erforderlich ist. Vgl. zur Unterscheidung zwischen positivem und normativem Forschungsansatz Kornmeier (2007) 28.

<sup>30</sup> Vgl. Braun/Esswein (2006) 145.

<sup>31</sup> Vgl. für einen Überblick Seidel (2001) 30 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Scherer (1999) 6f.

<sup>33</sup> Vgl. Kornmeier (2007) 31 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Becker et al. (2004) 337.

<sup>35</sup> Vgl. Scherer (1999) 5 f. Scherer weist an dieser Stelle aber auch darauf hin, dass ein Großteil der empirischen, sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten eine Kombination aus beiden Ansätzen darstellt.

induktives Vorgehen propagiert – aus einer endlichen Anzahl an Beobachtungen wird auf ein zugrundeliegendes Gesetz geschlossen. Vertreter des (klassischen) Rationalismus hingegen sind der Meinung, dass Verstand und Vernunft die Quelle menschlicher Erkenntnis sind.<sup>36</sup> Dementsprechend lässt sich die Welt logisch erschließen und durch Deduktion, das heißt durch die Ableitung von Erkenntnissen aus allgemeingültigeren Axiomen, werden größere Aussagesysteme bzw. Theorien entwickelt.<sup>37</sup>

Der kritische Rationalismus Poppers, einer der vorherrschenden wissenschaftstheoretischen Ansätze der heutigen Betriebswirtschaftslehre, stellt eine Weiterentwicklung des Empirismus und (klassischen) Rationalismus dar und versucht beide Positionen in einem Modell zu integrieren.<sup>38</sup> Dabei wird die Erfahrung als Entscheidungsinstanz wissenschaftlicher Aussagen anerkannt, anders als im Empirismus ist das Ziel aber nicht die Verifikation wissenschaftlicher Aussagen, sondern die Entwicklung „bewährten“ Wissens. Dies wird durch Anhänger des kritischen Rationalismus damit begründet, dass sich wissenschaftliche Sätze durch Erfahrung zwar falsifizieren, aber nie endgültig verifizieren lassen, da der Induktionsschluss von den bestätigten Einzelfällen auf die allgemeine Gültigkeit der Theorie nicht zulässig ist.<sup>39</sup>

Die vorliegende Arbeit folgt in weiten Teilen dem wissenschaftstheoretischen Ansatz des kritischen Rationalismus. Eine wesentliche Abweichung davon ist, wie gleich dargestellt wird, die Kombination deduktiver als auch induktiver Elemente bei der Methodenwahl.<sup>40</sup> Bezüglich der ontologischen Grundannahme wird davon ausgegangen, dass es eine vom jeweiligen Betrachter unabhängige Realität gibt (Realismus), die Wahrnehmung dieser Realität aber subjektiv interpretiert wird (Konstruktivismus). Auch wenn diese Annahme dem interpretativen Paradigma zugerechnet werden kann,<sup>41</sup> wird hier daraus nicht automatisch der Ausschluss bestimmter, beispielsweise quantitativer, Forschungsmethoden abgeleitet.<sup>42</sup>

Dies leitet über zum dritten Element des Forschungsdesigns, den verwendeten Forschungsmethoden (vgl. nochmals Abbildung 1). Eine Methode beschreibt die Vorgehensweise zur Erreichung eines bestimmten Ziels bzw. zur Lösung eines bestimmten

---

<sup>36</sup> Vgl. Kornmeier (2007) 35 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Scherer (1999) 35 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Fülhbier (2004) 268.

<sup>39</sup> Vgl. Scherer (1999) 7f.

<sup>40</sup> Dies korrespondiert mit dem wissenschaftstheoretischen Verständnis, in dem es keine reine Deduktion noch Induktion mehr gibt, vgl. Kornmeier (2007) 38.

<sup>41</sup> Vgl. zum Konstruktivismus und dem interpretativen Paradigma Glasersfeld (1994) 18 ff.

<sup>42</sup> In der Literatur wird zwar an verschiedenen Stellen eine klare Trennung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden postuliert, vgl. Wrona (2005) 4, die vorliegende Arbeit folgt jedoch der Auffassung, dass dieser Gegensatz erkenntnistheoretisch nicht begründet werden kann, vgl. Haase (2007a) 35f. und Haase (2007b) 57ff. Auch nach MAYRING sind qualitatives und quantitatives Denken in der Regel in jedem Forschungs- und Erkenntnisprozess enthalten, vgl. Mayring (2002) 19. Vgl. zur Integration qualitativer und quantitativer Methoden auch Kelle/Erzberger (1999) 511 ff.

Problems. Als wissenschaftlich kann eine Methode dann bezeichnet werden, wenn die Verfahrensregeln klar definiert sind und die Verfahrensschritte sowie die Methodenanwendung intersubjektiv nachvollziehbar sind.<sup>43</sup> Diesem Anspruch soll für die vorliegende Arbeit in diesem Kapitel übergreifend Rechnung getragen und die grundsätzliche Methodik beschrieben werden.<sup>44</sup>

Zu den Grundlagenmethoden der Betriebswirtschaftslehre werden insbesondere die Induktion, Deduktion und Hermeneutik gezählt.<sup>45</sup> Da die hermeneutische Methode des sogenannten „einfühlsamen Verstehens“ jedoch verschiedene Schwächen aufweist und nicht unumstritten ist,<sup>46</sup> soll sie hier nicht weiter betrachtet werden. Neben Induktion und Deduktion werden teilweise auch die Klassifizierung und Typisierung zu den Grundlagenmethoden gezählt<sup>47</sup> und sollen aufgrund der Relevanz für die vorliegende Arbeit ebenfalls kurz dargestellt werden.

Die Induktion ist ein gehaltserweiterndes Schlussfolgerungsverfahren. Die Gehaltserweiterung erfolgt durch den Schluss aus einer endlichen Anzahl von Einzelbeobachtungen auf gesetzesartige Aussagen für unendlich viele Sachverhalte.<sup>48</sup> Das damit verbundene logische Induktionsproblem soll hier nicht weiter thematisiert werden.<sup>49</sup> Festgehalten werden soll an dieser Stelle jedoch, dass die Induktion wegen ihrer gehaltserweiternden Charakteristik keine logisch stringente Begründungsmethode darstellt. Andererseits wird ihr im betriebswirtschaftlichen Forschungsprozess insbesondere bei der Entwicklung von Hypothesen<sup>50</sup> und als Methode im Entdeckungszusammenhang<sup>51</sup> sehr wohl eine wesentliche Bedeutung beigemessen.

Bei der Deduktion handelt es sich im Gegensatz zur Induktion um ein gehaltsbewahrendes Schlussfolgerungsverfahren, das heißt, ein deduktiver Schluss wird keine anderen Informationen als Konklusion hervorbringen, die nicht bereits explizit oder implizit in seinen Prämissen enthalten waren. Einen wesentlichen Erkenntnisgewinn leistet die Deduktion insbesondere dann, wenn die impliziten Prämissen oder Informationen expliziert und so für Problemlösungen nutzbar gemacht werden. Aufgrund dieser Informationsexplizierung sowie ihrer logischen Stringenz wird die Deduktion zu den leistungsfähigsten Grundlagenmethoden gerechnet.<sup>52</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Wild (1975) Sp. 2655.

<sup>44</sup> Für Details zum methodischen Vorgehen bei der empirischen Untersuchung vgl. Kapitel 7.2 und 7.3.

<sup>45</sup> Vgl. Raffée (1989) 13f. sowie Zelewski (1999) 35ff.

<sup>46</sup> Vgl. dazu Raffée (1989) 14f. sowie Zelewski (1999) 40.

<sup>47</sup> Vgl. Zelewski (1999) 35 f.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda 36.

<sup>49</sup> Vgl. dazu Popper (1989) 3 ff. oder im zusammenfassenden Überblick Schanz (1988) 40 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Raffée (1989) 15.

<sup>51</sup> Vgl. Chmielewicz (1994) 90, vgl. zum Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhang auch Ulrich/Hill (1976) 306 f.

<sup>52</sup> Vgl. Zelewski (1999) 36 f. Zu den verschiedenen Ansätzen der Deduktion als Grundlagenmethoden vgl. Raffée (1989) 16 ff.

Die Grundlagenmethoden Klassifizierung und Typisierung haben die Systematisierung der „Phänomenvielfalt“ zum Ziel und bilden damit die Grundlage für die weiterführende Erforschung von Zusammenhängen und letztendlich die Entwicklung von Theorien. In der einfachsten Form erfolgt die Systematisierung als Klassifizierung. Dabei werden in einer Klasse Beobachtungsobjekte auf Basis eines einzelnen Systematisierungskriteriums zusammengefasst. Bei der Typisierung oder Typenbildung dagegen werden Beobachtungsobjekte anhand mehrerer Systematisierungskriterien zu einem gemeinsamen Typ zusammengefasst.<sup>53</sup>

Wie bereits angedeutet wird die vorliegende Arbeit die verschiedenen Grundlagenmethoden kombinieren, um so möglichst belastbare und aussagekräftige Erkenntnisse zu erzielen. Grundsätzlich kann eine Forschungsfrage theoretisch-konzeptionell oder empirisch bearbeitet werden. KOCH vertritt die These, dass die Option für empirische Forschung eine begründungspflichtige Wahl darstellt, die nur dann getroffen werden sollte, wenn „[...] *es um konzeptionell nicht zu lösende Probleme geht, d.h. Probleme, die nicht ausschließlich durch reines Nachdenken, Theoretisierung und mittels sprachlicher Logik und Argumentation zu lösen sind.*“<sup>54</sup> Aus Sicht des Verfassers gibt es eine solche A-Priori-Überlegenheit des theoretisch-konzeptionellen Zugangs gegenüber einem empirischen Forschungsansatz jedoch nicht, sondern kann nur durch die Aussagekraft der sich ergebenden Erklärungsmuster für die jeweilige Fragestellung beurteilt werden.<sup>55</sup> Analog zur Kombination verschiedener Forschungsmethoden sollen in der vorliegenden Arbeit theoretisch-konzeptionelle und empirische Forschungsansätze ebenfalls kombiniert werden, um so im Rahmen der Triangulation potenzielle Synergien aus beiden Ansätzen möglichst gut zu nutzen.<sup>56</sup>

Der Methodenmix wird, entsprechend der Interdependenzen im Forschungsdesign (vgl. diesbezüglich nochmals Abbildung 1) auf die in Kapitel 1.2 vorgestellten Zielsetzungen abgestimmt. So werden die Fragen 1) und 2) theoretisch-konzeptionell bearbeitet. Dabei werden zunächst die für die Arbeit relevanten Begriffe abgegrenzt und klassifiziert und teilweise auch typisiert<sup>57</sup> (Kapitel 2). Danach wird aus verschiedenen Ansätzen der wirtschaftswissenschaftlichen Strategieliteratur zunächst eine Klassifizierung für den Unternehmensnutzen aus gesellschaftlichem Unternehmensengagement deduktiv hergeleitet. Dabei werden im Sinne der Leitidee eines theoretischen Pluralismus verschiedene für die

---

<sup>53</sup> Vgl. Zelewski (1999) 28.

<sup>54</sup> Koch (2007) 33.

<sup>55</sup> Vgl. Eisend (2007) 31.

<sup>56</sup> KORNMEIER bemerkt diesbezüglich treffend: „Insgesamt lässt sich konstatieren, dass in der Betriebswirtschaftslehre Theorie und Empirie nicht ohne einander auskommen, ja sich gegenseitig bedingen [...]. So kann man aus einer Theorie bzw. einem theoretischen Gerüst Hypothesen ableiten, welche anschließend empirisch überprüft werden. Ebenso ist es denkbar, dass ein empirisches Problem den Anstoß für die Entwicklung neuer Theorien liefert. Theorie und Empirie sind demnach eng miteinander **verwoben**, ja sogar **gleichwertig** [...]“ Kornmeier (2007) 43.

<sup>57</sup> Beispielsweise wird in Kapitel 2.1.2.2 eine Typisierung der CCE-Instrumente vorgenommen.

Fragestellung relevante theoretische Ansätze, die einen vorwiegend komplementären Charakter besitzen,<sup>58</sup> einbezogen<sup>59</sup> (Kapitel 4 und 5). Im Anschluss daran und darauf aufbauend wird eine Typisierung von CCE-Kernstrategien vorgenommen. Für die Kernstrategietypen werden ferner auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen<sup>60</sup> unter Berücksichtigung existierenden Wissens weitere Charakteristika in Form von Propositionen formuliert (Kapitel 6).

Für die Beantwortung der Forschungsfragen 3) und 4) wird die, in Kapitel 7 im Detail vorgestellte, empirische Untersuchung in Form einer Fallstudienanalyse vorgenommen. Diese hat ein deduktives und ein induktives Element. Die im theoretisch-konzeptionellen Teil hergeleiteten Propositionen bezüglich der Kernstrategietypen werden empirisch überprüft, das heißt, es wird geprüft, ob sich diese falsifizieren oder „untermauern“ lassen (deduktives Vorgehen). Außerdem werden mit Hilfe der empirischen Untersuchung weitere Propositionen bezüglich der Charakteristika der CCE-Kernstrategietypen aufgestellt bzw. die bestehenden Propositionen ergänzt (induktives Vorgehen im Rahmen des Entdeckungszusammenhangs).

Zum Abschluss dieses einführenden Kapitels soll der Untersuchungsaufbau noch einmal kurz zusammengefasst werden.

#### **1.4 Untersuchungsaufbau**

Insgesamt gliedert sich die vorliegende Arbeit in acht Kapitel, die wie in Abbildung 2 dargestellt, aufeinander aufbauen.

Die wesentlichen Zusammenhänge wurden bereits in Kapitel 1.3 skizziert, so dass hier auf eine Wiederholung verzichtet werden kann.

In Kapitel 2 werden die für die Arbeit relevanten Begriffe abgegrenzt und – sofern notwendig – klassifiziert.

---

<sup>58</sup> Vgl. beispielsweise für die Komplementarität von marktorientiertem und ressourcenorientiertem Ansatz des strategischen Managements Kapitel 4.1.

<sup>59</sup> Vgl. zum hier angewendeten Ansatz des komplementären theoretischen Pluralismus Fritz (1992) 27.

<sup>60</sup> In diesem Zusammenhang könnte auch von einer intellektualistischen Lösung gesprochen werden, die für das Aufstellen von (ersten) Propositionen die Intuition und Vernunftüberlegungen zulässt, vgl. zu diesem Lösungsansatz Schanz (1988) 44 f.

Theoretisch-konzeptionelle Überlegungen	Kapitel 1	Einleitung: Hintergrund, Zielsetzung, Methodik, Aufbau
	Kapitel 2	Begriffsbestimmung: <i>Corporate Citizenship</i> und Grundbegriffe des strategischen Managements
	Kapitel 3	Stand der Forschung
	Kapitel 4	Herleitung des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens aus den Konzepten der wirtschaftswissenschaftlichen Strategieliteratur
	Kapitel 5	Unternehmens- und wettbewerbsstrategische Nutzenpotenziale aus <i>Corporate-Citizenship-Engagement (CCE)</i>
	Kapitel 6	Herleitung generischer CCE-Kernstrategietypen
Empirische Untersuchung	Kapitel 7	Empirische Untersuchung von CC-Engagement
Fazit	Kapitel 8	Schlussbetrachtung und Zusammenfassung

Abbildung 2: Untersuchungsaufbau<sup>61</sup>


---

<sup>61</sup> Quelle: eigene Darstellung.