

# **Wirkung der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität**

vorgelegt von

Friederike Hemmen, M. Sc.

zur Erlangung des Grades

Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

an der

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Universität Paderborn

Paderborn, Deutschland



## **Inhaltsübersicht**

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis .....	X
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik .....	1
1.2 Zielsetzung und Einordnung der Thematik.....	6
1.3 Gang der Untersuchung .....	9
2 Konzeptionelle Grundlagen .....	12
2.1 Kundenloyalität.....	12
2.2 Unternehmensethik .....	34
2.3 Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität .....	54
2.4 Zusammenfassende Bewertung.....	77
3 Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis .....	80
3.1 Ethik in deutschen Unternehmen .....	80
3.2 Ethischer Konsum .....	95
3.3 Zusammenfassende Bewertung.....	115
4 Theoretischer Bezugsrahmen .....	120
4.1 Theoretische Fundierung.....	120
4.2 Hypothesenableitung.....	136
4.3 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells.....	151
5 Empirische Überprüfung .....	154
5.1 Das Experiment als Verfahren der Datenerhebung.....	154
5.2 Experimentelle Studie .....	171
6 Schlussbetrachtung.....	198
6.1 Ergebniszusammenfassung und -interpretation .....	198
6.2 Implikationen für die Marketingpraxis .....	206
6.3 Limitationen und Ausblick.....	210
Literaturverzeichnis.....	214
Anhang .....	239

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung.....</b>	1
1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik.....	1
1.2 Zielsetzung und Einordnung der Thematik .....	6
1.3 Gang der Untersuchung .....	9
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen .....</b>	12
2.1 Kundenloyalität .....	12
2.1.1 Begriffsbestimmung.....	12
2.1.2 Determinanten der Kundenloyalität.....	15
2.1.2.1 Kundenzufriedenheit .....	15
2.1.2.2 Vertrauen .....	19
2.1.2.3 Wahrgenommener Wert .....	20
2.1.2.4 Markenimage.....	23
2.1.2.5 Kundendankbarkeit .....	26
2.1.3 Wirkung der Kundenloyalität auf den Unternehmenserfolg.....	27
2.1.3.1 Kundenbindung .....	27
2.1.3.2 Sicherheit.....	29
2.1.3.3 Wachstum.....	31
2.1.3.4 Gewinn .....	32
2.2 Unternehmensethik .....	34
2.2.1 Einordnung und Begriffsbestimmung.....	34
2.2.1.1 Thematische Einordnung.....	34
2.2.1.2 Begriffsbestimmung und -abgrenzung .....	37
2.2.1.3 Problemstellung und Merkmale .....	38
2.2.2 Implementierungsformen der Unternehmensethik .....	40
2.2.2.1 Unternehmenskultur .....	41
2.2.2.2 Unternehmensvision.....	41
2.2.2.3 Unternehmensleitbild .....	42
2.2.2.4 Ethikrichtlinien.....	43
2.2.2.5 Ethikbeauftragter .....	44
2.2.3 Themenbereiche der Unternehmensethik .....	46
2.2.3.1 Variierende Themenbereiche innerhalb der Forschung .....	46
2.2.3.2 Themenbereiche nach Anspruchsgruppen des Unternehmens.....	49

2.3 Wirkungen der Unternehmensexethik auf die Kundenloyalität .....	54
2.3.1 Kundenzufriedenheit.....	55
2.3.2 Vertrauen.....	59
2.3.3 Wahrgenommener Wert.....	63
2.3.4 Markenimage .....	69
2.3.5 Kundendankbarkeit.....	72
2.3.6 Unternehmensexethik und Kundenloyalität .....	74
2.4 Zusammenfassende Bewertung .....	77
<b>3 Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis .....</b>	<b>80</b>
3.1 Ethik in deutschen Unternehmen.....	80
3.1.1 Stand der Forschung .....	80
3.1.2 Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen .....	83
3.1.2.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	83
3.1.2.2 Datengrundlage und Methodik.....	84
3.1.2.3 Ergebnisse .....	87
3.2 Ethischer Konsum.....	95
3.2.1 Stand der Forschung .....	95
3.2.1.1 Wandel des Kaufverhaltens.....	95
3.2.1.2 Die Käufergruppe der LOHAS .....	100
3.2.1.3 Ethischer Konsum in der Bekleidungsindustrie .....	104
3.2.2 Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen .....	110
3.2.2.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	110
3.2.2.2 Datengrundlage und Methodik.....	111
3.2.2.3 Ergebnisse .....	112
3.3 Zusammenfassende Bewertung .....	115
<b>4 Theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>121</b>
4.1 Theoretische Fundierung .....	121
4.1.1 Theorie der kognitiven Dissonanz .....	121
4.1.2 Perceived-Value-Model .....	124
4.1.3 Psychologische Schema-Theorie .....	130
4.1.4 Dankbarkeitsbasierte Reziprozität .....	133
4.2 Hypothesenableitung .....	137

4.2.1 Wirkung der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität.....	137
4.2.2 Mediatoren innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität .....	139
4.2.2.1 Wahrgenommener Wert als mediierende Variable innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität .....	139
4.2.2.2 Markenimage als mediierende Variable innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität .....	142
4.2.2.3 Dankbarkeit als mediierende Variable innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität .....	144
4.2.3 Auswirkungen unterschiedlicher Themenbereiche von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität.....	146
4.3 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells .....	151
<b>5 Empirische Überprüfung .....</b>	<b>154</b>
5.1 Das Experiment als Verfahren der Datenerhebung .....	154
5.1.1 Definition und Grundzüge .....	154
5.1.2 Vorteile gegenüber nicht-experimenteller Forschung .....	157
5.1.3 Gütekriterien eines Experiments.....	159
5.1.4 Umsetzung eines Experiments .....	160
5.1.4.1 Design.....	160
5.1.4.2 Untersuchungsumfeld.....	164
5.1.4.3 Operationalisierung von experimentellen Variablen.....	166
5.1.5 Die schriftliche Befragung .....	168
5.1.5.1 Grundlagen und Vorteile .....	168
5.1.5.2 Gestaltung des Fragebogens .....	169
5.2 Experimentelle Studie.....	171
5.2.1 Überblick und Begründung der Methodik .....	171
5.2.2 Design .....	172
5.2.3 Variablen.....	173
5.2.3.1 Operationalisierung der unabhängigen Variable .....	173
5.2.3.2 Operationalisierung der abhängigen Variablen.....	175
5.2.3.3 Kontrolle von Störvariablen .....	176

5.2.4 Durchführung .....	177
5.2.5 Ergebnisse .....	178
5.2.5.1 Manipulationscheck .....	178
5.2.5.2 Stichprobe.....	179
5.2.5.3 Konstruktmeßung.....	181
5.2.5.4 Hypothesenprüfung .....	184
5.2.5.5 Post-hoc-Analysen .....	192
<b>6   Schlussbetrachtung .....</b>	<b>198</b>
6.1 Ergebniszusammenfassung und -interpretation.....	198
6.2 Implikationen für die Marketingpraxis.....	206
6.3 Limitationen und Ausblick .....	210

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	SOR-Modell des Konsumentenverhaltens .....	8
Abbildung 2:	Die drei Stufen des CRM .....	9
Abbildung 3:	Vierphasenmodell der Kundenloyalität .....	14
Abbildung 4:	Überblick über funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität .....	16
Abbildung 5:	Wirkungskette der Kundenbindung .....	28
Abbildung 6:	Vergleich der Themen-Zusammensetzung 1982 und 2013 .....	47
Abbildung 7:	Modell kausaler Beziehungen.....	66
Abbildung 8:	Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen .....	85
Abbildung 9:	Verteilung Geschlecht.....	86
Abbildung 10:	Verteilung Alter .....	86
Abbildung 11:	Umsetzung von Ethikrichtlinien in der Praxis .....	88
Abbildung 12:	Bekanntheit der eigenen Ethikrichtlinien bei Mitarbeitern.....	92
Abbildung 13:	Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland.....	97
Abbildung 14:	SIS Branchenranking 2017 .....	99
Abbildung 15:	Absatz und Umsatz von Textilien mit Fairtrade-Siegel .....	108
Abbildung 16:	Perceived-Value-Modell .....	125
Abbildung 17:	Determinanten der wahrgenommenen Qualität im Perceived-Value-Modell .....	126
Abbildung 18:	Determinanten des wahrgenommenen Opfers im Perceived-Value-Modell .....	128
Abbildung 19:	Determinanten des wahrgenommenen Werts im Perceived-Value-Modell .....	129
Abbildung 20:	Beziehung zwischen wahrgenommenem Wert und Kaufentscheidung im Perceived-Value-Modell .....	130
Abbildung 21:	Hierarchische Struktur von Schemata.....	132
Abbildung 22:	Zwei Komponenten der dankbarkeitsbasierten Reziprozität .....	135

Abbildung 23:	Wirkungsweise der parallelen Mediation .....	139
Abbildung 24:	Wirkungen der Kommunikation von Ethikrichtlinien im Perceived-Value-Modell .....	140
Abbildung 25:	Beispielhaftes psychologisches Schema eines Markenimages .....	143
Abbildung 26:	Mediatoren innerhalb der kausalen Beziehung zwischen externer Kommunikation von Ethikrichtlinien und Kundenloyalität .....	152
Abbildung 27:	Zweistichprobendesigns .....	163
Abbildung 28:	Szenario „Kunden“ .....	174
Abbildung 29:	Direkte Effekte der Kommunikation von Ethikrichtlinien innerhalb des Mediatormodells .....	187
Abbildung 30:	Gruppenvergleich der Mittelwerte für die Kundenloyalität und deren Determinanten .....	188
Abbildung 31:	Wirkungsweise eines Moderators .....	193
Abbildung 32:	Steigerung der Kundenloyalität von Frauen und Männern im Vergleich.....	194
Abbildung 33:	Moderierte Mediatoranalyse .....	195
Abbildung 34:	Unglaubwürdigkeit von ethischen Versprechungen durch Unternehmen .....	209

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Korrelationen zwischen Dimensionen des wahrgenommenen Werts und Kundenloyalität .....	23
Tabelle 2:	The Corporate Character Scale: Dimensions, Facets and Items .....	25
Tabelle 3:	Unterschiedliche Arten von Kundeninformationen .....	30
Tabelle 4:	Handlungsebenen innerhalb der Ethik der Ökonomie .....	36
Tabelle 5:	Themen der Artikel zu Unternehmensethik nach Jahren .....	48
Tabelle 6:	Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenzufriedenheit.....	59
Tabelle 7:	Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf das Kundenvertrauen.....	63
Tabelle 8:	Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf den wahrgenommenen Wert .....	68
Tabelle 9:	Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf das Markenimage .....	72
Tabelle 10:	Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundendankbarkeit .....	74
Tabelle 11:	Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität.....	76
Tabelle 12:	Engagementformen nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweigen .....	81
Tabelle 13:	Thematisierung von Ethikfragen im eigenen Unternehmen .....	89
Tabelle 14:	Verankerung von Ethikrichtlinien im eigenen Unternehmen .....	90
Tabelle 15:	Zukünftige (zusätzliche) Verankerung von Ethik im eigenen Unternehmen.....	91
Tabelle 16:	Themenbereiche der unternehmenseigenen Ethikrichtlinien.....	92
Tabelle 17:	Kommunikation der eigenen Ethikrichtlinien nach außen.....	93
Tabelle 18:	Umsetzung der eigenen Ethikrichtlinien in der Praxis .....	94
Tabelle 19:	Positiver Effekt der eigenen Ethikrichtlinien auf das Unternehmen .....	95
Tabelle 20:	Merkmale der LOHAS .....	102

Tabelle 21:	Einkaufsverhalten der Personen mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsorientierung (LOHAS) in Deutschland im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019.....	103
Tabelle 22:	Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf ethische Maßnahmen .....	112
Tabelle 23:	Erwartungen von Kunden in Bezug auf ethische Maßnahmen nach Geschlecht .....	114
Tabelle 24:	Übersicht der abgeleiteten Hypothesen .....	153
Tabelle 25:	Überprüfung der Konstruktmeßung.....	183
Tabelle 26:	Korrelationen der Konstrukte .....	184
Tabelle 27:	Ergebnisse der Mediatoranalyse .....	185
Tabelle 28:	Gruppenvergleich für den wahrgenommenen Wert.....	189
Tabelle 29:	Gruppenvergleich für das Markenimage .....	190
Tabelle 30:	Gruppenvergleich für die Kundendankbarkeit.....	191
Tabelle 31:	Gruppenvergleich für die Kundenloyalität .....	192
Tabelle 32:	Einfluss der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Determinanten der Kundenloyalität bei unterschiedlichen Ausprägungen der Skepsis.....	196

**Abkürzungsverzeichnis**

AVE	Average variance extracted
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CRM	Customer Relationship Management
CSM	Corporate Sustainable Management
CSR	Corporate Social Responsibility
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
SIS	Sustainability Image Score

## 1 Einleitung

Obwohl Ethik in der Marketingpraxis sowie in der wissenschaftlichen Literatur größeres Interesse denn je erfährt (Öberseder/Schlegelmilch 2010, S. 53), bestehen nach wie vor unklare Zusammenhänge zwischen der Unternehmensethik einerseits und den ökonomischen Zielgrößen, unter anderem den Zielen des Beziehungsmarketings, andererseits. Die vorliegende Arbeit erforscht, inwiefern eine externe Kommunikation von Ethikrichtlinien Einfluss auf die Kundenloyalität nimmt. Im Folgenden wird in die Thematik eingeführt. Dazu werden zunächst in **Kapitel 1.1** die zugrundeliegende Problemstellung erläutert und die Relevanz der Thematik für die Marketingforschung und -praxis dargestellt. **Kapitel 1.2** benennt die Forschungsfragen und bestimmt die Zielsetzung der Arbeit. In **Kapitel 1.3** wird der Gang der Untersuchung beschrieben.

### 1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik

Die **Unternehmensethik**, die sich mit der Vereinbarkeit von ethischen und ökonomischen Anforderungen in wirtschaftlichen Institutionen befasst (Dietzfelbinger 2015, S. 151), stellt eines der zentralen Forschungsgebiete der letzten Jahrzehnte dar (Bak 2014, S. XIII). STEINMANN/LÖHR prognostizierten bereits im Jahr 1991, dass die Unternehmensethik eines der „*wichtigsten ökonomischen Diskussionsfelder der 90er Jahre*“ (Steinmann/Löhr 1991, S. 4) sein würde. CARROLL/MEEKS stellten rückblickend ebenfalls einen Fokus auf unternehmerische Ethikverantwortung in den 90er Jahren fest (Carroll/Meeks 1999, S. 108; Fischler 2008, S. 14). Die wissenschaftliche Relevanz der Unternehmensethik ist in den letzten Jahren auch deshalb *noch weiter gewachsen*, weil das häufige Fehlverhalten von Unternehmen die Debatte um die Frage, ob Ethik und Wirtschaft überhaupt miteinander vereinbar seien, fortlaufend stimuliert hat (Dietzfelbinger 2015, S. IX). Ein rücksichtsloser Umgang mit den natürlichen Ressourcen, die Privatisierung öffentlicher Güter oder die Duldung unverantwortlicher Risiken im Rahmen der Gewinnmaximierung sind Beispiele für gängige Praktiken, die Unternehmen in dem Wissen nutzen, dass sie anderen schaden (Bergmann 2019, S. 329). Vor allem das wissenschaftliche Interesse an Ethik innerhalb des **Marketings** ist im 21. Jahrhundert größer als je zuvor (Öberseder/Schlegelmilch 2010, S. 53).

Dabei sind die **Ursprünge der Thematik** keineswegs neu: Ethik und Betriebswirtschaftslehre hängen seit der Entwicklung der ersten Unternehmen zwangsläufig miteinander zusammen, da die Merkmale und Verhaltensgrundsätze einer Unternehmung auf ethische Prinzipien zu-

rückzuführen sind (Albach 2008, S. 11). ALBACH (2008, S. 4f.) erkennt (u. a. in Bezug auf GUTENBERG 1958) in den Merkmalen einer Unternehmung beispielsweise die ethischen Prinzipien der *Rationalität*, der *Freiheit* oder der *Gleichheit*: *Rationalität* ist bereits dadurch gegeben, dass Ressourcen wirtschaftlich genutzt werden; denn das Prinzip der Wirtschaftlichkeit basiert auf dem Prinzip der Rationalität (Albach 2008, S. 5). Indem Unternehmen innerhalb einer liberalen Wirtschaftsordnung autonom handeln, ist das Prinzip der *Freiheit* erfüllt (Albach 2008, S. 5). Das Prinzip der *Gleichheit* wird durch eine gleichverteilte Macht zwischen Anbieter und Nachfrager in Vertragsverhandlungen widergespiegelt (Albach 2008, S. 5). ALBACH vertritt daher die Ansicht, dass es keiner gesonderten Unternehmensethik bedürfe:

*„Es wurde nachgewiesen, dass sich die Merkmale und Verhaltensgrundsätze [...] der Unternehmung auf ethische Prinzipien zurückführen lassen. Einer Ergänzung um eine spezielle Unternehmensethik bedarf es nicht.“* (Albach 2008, S. 11)

SUCHANEK (2008, S. 17) entgegnet daraufhin, der eigentlichen **Schlüsselfrage der Unternehmensethik**, „*Welche möglichen und tatsächlichen Konflikte bestehen zwischen Gewinn und Moral?*“, sei durch die Rückführung *wirtschaftlicher* Prinzipien auf *ethische* Prinzipien nicht ausreichend Rechnung getragen. DIETZFELBINGER (2015, S. 14) ergänzt zudem, Unternehmensethik als spezielle Ethik sei notwendig, um ethische Fragen im Kontext der Ökonomie überhaupt beantworten zu können, da der Ökonomie eine eigene „Sprache“ zugrunde liegt. Weiterhin führt er aus, dass es Bereiche in der unternehmerischen Praxis gibt, die nicht durch staatliche Regelungsmaßnahmen abgedeckt werden – daher sei Unternehmensethik sowohl in der Theorie als auch in der Praxis unerlässlich (Dietzelbinger 2015, S. 152).

Die Relevanz der Unternehmensethik in der **unternehmerischen Praxis** wird anhand zweier unterschiedlicher Aspekte deutlich. Zum einen findet Ethik immer stärker Einzug in betriebswirtschaftliche Entscheidungen (Etter/Hoffmann 2011, S. 101; Wien/Franzke 2014, S. VII). Ein Großteil der deutschen Unternehmen hat Ethik bereits thematisiert und – auf die eine oder andere Weise – integriert (Groß/Schwarz 2010, S. 121; Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 5; vgl. dazu ausführlich Kap. 3.1). Dadurch wird ersichtlich, dass der Leitungsebene in deutschen Betrieben die Bedeutung von Ethik für eine (auch aus ökonomischer Sicht) erfolgreiche Führung und Entwicklung des Unternehmens bewusst ist (Etter/Hoffmann 2011, S. 101). Zahlreiche Beispiele von Unternehmenswebsites zeigen, wie stark der Fokus in der Praxis aktuell auf die eigene Verantwortung und ethische Grundsätze gelegt bzw. dieser zumindest kommuniziert wird:

„Der respektvolle Umgang mit der Natur und den natürlichen Ressourcen ist unser erklärtes Unternehmensziel.“ (Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG 2020)

„Wir halten uns nicht nur an Recht und Gesetz, sondern richten unser Handeln auch an ethischen Grundsätzen und einem gemeinsamen Werteverständnis aus.“ (Daimler AG 2020b)

„TUI ist der weltweit führende Tourismuskonzern. Wer führt, muss auch Verantwortung übernehmen.“ (TUI Deutschland GmbH 2020)

„Wir wollen zu einer Welt beitragen, die eine lebenswerte Zukunft mit besserer Lebensqualität für alle bietet.“ (BASF SE 2020)

„Wir sind fest davon überzeugt, dass ein Handeln als verantwortungsbewusstes Unternehmen, das sich auch bedingungslos für die Achtung der Menschenrechte einsetzt, zu anhaltendem geschäftlichem Erfolg beitragen wird.“ (adidas AG 2020b)

Darüber hinaus verdeutlicht ein weiterer Aspekt die Relevanz der Unternehmensethik in der Praxis: Verstößt ein Unternehmen gegen die allgemeinen ethischen Vorstellungen von Konsumenten und Kunden, nimmt es in aller Regel – zumindest kurz- und mittelfristig – erheblichen Schaden (Etter/Hoffmann 2011, S. 98). Der Schweizer Lebensmittelkonzern *Nestlé* macht seit Jahren mit Skandalen auf sich aufmerksam; im Fokus steht dabei vor allem die Unternehmenssparte *Nestlé Waters* (Grimm 2015, Wittenbrink 2013). Das Unternehmen wurde in den Medien unter anderem dafür stark kritisiert, dass es in Pakistan Wasser aus einem Tiefbrunnen pumpt, in Flaschen abfüllt und verkauft, während die Einwohner selbst meist keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser haben, auch weil der Grundwasserspiegel durch *Nestlés* Wasserförderung rapide gesunken ist (Wittenbrink 2013; Blechner 2019). Die Dokumentation „Bottled Life“ befasst sich ausführlich mit den Praktiken von *Nestlé Waters*; sie wurde im Jahr 2012 uraufgeführt und gewann zahlreiche Preise (Wittenbrink 2013). Obwohl *Nestlé* kurz nach Erscheinen der Dokumentation Stellung bezog und sich inzwischen mit einem neuen Tiefbrunnen in Bhatti Dilwan, Pakistan dafür engagiert, dass die Bewohner der Region kostenfreies Trinkwasser erhalten (Blechner 2019, Wille 2018), war der Imageschaden für das Unternehmen immens (Grimm 2015). Regelmäßig wird außerdem in den sozialen Medien zu einem Boykott von *Nestlé* Produkten aufgerufen (Grimm 2015). Das negative Image *Nestlés* wurde auch für die Brauerei *Krombacher* zu einem Problem, als diese den Vertrieb des *Nestlé* Produkts *Nestea* übernahm und Nutzer sozialer Medien, darunter auch *Krombacher* Kunden, daraufhin einen Boykott der Brauerei forderten (Bürgi 2018, Domjahn 2019). Die Zusammenarbeit mit *Nestlé* wurde von *Krombacher* inzwischen beendet (Domjahn 2019). Rajita KULKARNI, Präsidentin des World Forum for Ethics in Business (WFEB), äußert sich folgendermaßen in einem Interview zu der Gefahr unethischen Verhaltens von Unternehmen:

„Unternehmen droht aus allen Richtungen Gefahr. Unethisches Verhalten führt langfristig zu Einbußen in Bezug auf Rentabilität, Kundenzufriedenheit und -treue, Mitarbeiterengagement und -bindung – ganz zu schweigen von den Negativfolgen für Marke und Ruf.“ (Kulkarni, nachzulesen bei Saporito 2019)

ETTER/HOFFMANN (2011, S. 97) weisen ferner darauf hin, dass ein unethisches Verhalten heute mehr denn je ein Risiko für Unternehmen darstellt, da dieses über das Internet – vor allem in sozialen Medien – in kürzester Zeit publik gemacht werden kann.

Um Ethik in einem Betrieb zu implementieren, gilt die Festlegung – mehr oder weniger – expliziter **Ethikrichtlinien** in der unternehmerischen Praxis als eine gängige Form (Willemesen 2009, S. 10). Ethikrichtlinien (auch „Verhaltensrichtlinien“ oder „Ethik-Kodizes“ sowie „Code of Ethics“ oder „Code of Conduct“, vgl. dazu Kap. 2.2.2.4) dienen der Übertragung ethischer Vorstellungen in konkrete Verhaltensweisen (Willemesen 2009, S. 8; Borgmann 2003, S. 352; Oladinrin/Ho 2014, S. 16). Sie werden sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gezielt nach außen kommuniziert (Willemesen 2009, S. 27). Dadurch werden die ethischen Grundsätze eines Unternehmens auch für Konsumenten und Kunden transparent (Borgmann 2003, S. 352; Willemesen 2009, S. 15f.).

Aus Sicht der **Konsumenten** nimmt die Unternehmensexthik ebenfalls eine immer stärkere Bedeutung innerhalb des Entscheidungsprozesses zwischen verschiedenen Anbietern ein (Statista 2019b, S. 39). In einer Befragung zu den Kaufkriterien von Lebensmitteln im Jahr 2019 gaben 35% der Teilnehmer an, die „*persönliche Ethik und Überzeugung bezüglich Religion, Tierschutz, Umweltfragen etc.*“ sei unter den wichtigsten Kriterien (Statista 2019b, S. 15). Die Bedeutung eines sozial und ökologisch verantwortlichen Handelns von Unternehmen hat für Konsumenten in den letzten Jahren außerdem stetig *zugenommen* (Statista 2019b, S. 39). Zudem ist die Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Produkte in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen (Statista 2019b, S. 43). Erkennbar wird eine zunehmende Ausrichtung auf ethische Aspekte des Konsums auch an einem steigenden Umsatz mit Fairtrade-Produkten (Statista 2019b, S. 45). Die Konsumentengruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability, vgl. dazu ausführlich Kap. 3.2.1.2), die besonderen Wert auf Nachhaltigkeit legt (Köhn-Ladenburger 2013, S. 2), wächst ebenfalls stetig (Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. V). Eine konsumentenseitige Ausrichtung auf Nachhaltigkeit lässt sich unter anderem auch in dem Erwerb der sogenannten *Slow Fashion* erkennen, welche sich durch einen verantwortungsbewussten Umgang mit Mode auf allen Stufen der Textilindustrie auszeichnet und immer stärker nachgefragt wird (Pookulangara/Shephard 2013, S. 202; Statista 2019a,

S. 25). Sowohl aus Unternehmensperspektive als auch aus Konsumentenperspektive ist Ethik folglich von großer und weiter zunehmender Relevanz.

Obwohl also die Bedeutung der Unternehmensethik innerhalb der Forschung sowie in der wirtschaftlichen Praxis in den letzten Jahren und Jahrzehnten erkannt worden ist, bestehen nach wie vor unklare Zusammenhänge zwischen der Unternehmensethik einerseits und den unternehmerischen Zielen andererseits. Diskutiert wurden positive Auswirkungen der Unternehmensethik unter anderem in Bezug auf das Image (bspw. bei Bergmann 1993, Hsu 2011, Iglesias et al. 2019), die Innovationsfähigkeit (bspw. bei Fabisch 2010, Bergmann 1993, einen Überblick bieten Ratajczak/Szutowski 2016) oder auch die Kundenzufriedenheit (bspw. bei Román 2003, Sharma/Sharma 2014). Eine wichtige Zielgröße und strategische Aufgabenstellung des Marketings bildet die **Kundenloyalität** (Homburg/Bruhn 2017, S. 6; Steinhoff 2014, S. 11). „Kundenloyalität“ bezeichnet die Bereitschaft eines Kunden<sup>1</sup>, ein Produkt oder eine Dienstleistung in Zukunft erneut zu erwerben sowie das Unternehmen weiterzuempfehlen (Oliver 1997, S. 392; Giering 2000, S. 15; Homburg/Fassnacht 2001, S. 451). Ein loyaler Kunde trägt damit – im Allgemeinen – zu unternehmerischer Sicherheit, Umsatzwachstum und Gewinnsteigerungen bei (Diller 2006, S. 99; Festge 2006, S. 52; Peter 2001, S. 41). Für die Erreichung ökonomischer Ziele ist die Steigerung der Kundenloyalität daher von zentraler Bedeutung (Peter 2001, S. 41; Steinhoff 2014, S. 1).

Während sich die Kundenloyalität in den letzten Jahren als ein wichtiges Forschungsfeld etabliert hat (Homburg/Bruhn 2017, S. 5; Siebrecht 2004, S. 1; Steinhoff 2014, S. 1), waren die **Auswirkungen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität** bisher noch weitestgehend unerforscht. Einige Arbeiten beschäftigen sich mit den Wirkungen unternehmerischer Verantwortung (auch „Corporate Social Responsibility“, kurz: CSR). Dabei wird zumeist jedoch nicht zwischen der reinen *Kommunikation* von Ethikrichtlinien/-maßnahmen, der tatsächlichen *Umsetzung* von Unternehmensethik und der bloßen *Auffassung* der Konsumenten/Kunden von der ethischen Ausrichtung eines Unternehmens unterschieden. Außerdem wird in der Regel nicht bezüglich spezifischer *Maßnahmen bzw. Anspruchsgruppen* von ethischen Maßnahmen differenziert. Unternehmerische Verantwortung wird von den Autoren meist als ein *umfassendes Konzept* betrachtet und auf ihre Wirkungen

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des Marketings werden B2C-Beziehungen (B2C = Business-to-Consumer), bei denen einzelne Personen die Kunden darstellen, und B2B-Beziehungen (B2B = Business-to-Business), in denen Organisationen als Kunden dienen, unterschieden (Werani 2012, S. 15). In der vorliegenden Arbeit wird lediglich das Anbieter-Kunde-Verhältnis in B2C-Beziehungen betrachtet.

hin untersucht. Vereinzelt konnte jedoch bereits ermittelt werden, dass unterschiedliche Themenbereiche von Unternehmensexethik sich auch in unterschiedlichem Ausmaß auf einzelne Größen der Kundenbeziehung auswirken (bspw. bei Liu/Wong/Shi et al. 2014, Currás-Pérez et al. 2018, Yusof et al. 2015). Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass der Zusammenhang zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität noch nicht ausreichend erforscht ist.

## 1.2 Zielsetzung und Einordnung der Thematik

Die identifizierte Forschungslücke zu den Auswirkungen der externen Kommunikation<sup>2</sup> von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität soll in der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Die leitende Frage lautet daher:

*Wie wirkt sich die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität aus?*

Es wird dabei davon ausgegangen, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien die Kundenloyalität *positiv* beeinflusst, eine Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zu einer Nicht-Kommunikation somit zu einer höheren Kundenloyalität führt. Die Kundenloyalität selbst wird durch unterschiedliche **Determinanten** herbeigeführt und geprägt, beispielsweise durch den wahrgenommenen Wert (aus Kundensicht) oder die Kundendankbarkeit (Woodruff 1997, Emmons 2004). Um die positive Veränderung der Loyalität als eine Folge der Kommunikation von Ethikrichtlinien erklären zu können, wird daher außerdem folgende Teilfrage behandelt:

*Welche mediierenden Variablen erklären die Auswirkungen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität?*

Dabei wird angenommen, dass der wahrgenommene Wert, das Markenimage und die Kundendankbarkeit Mediatoren<sup>3</sup> innerhalb der Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität darstellen. Zudem sollen unterschiedliche Themengebiete von Ethikrichtlinien, basierend auf den Anspruchsgruppen eines Unternehmens, betrachtet werden. Die Themenbereiche innerhalb der Untersuchung lauten *Umwelt und Klima, Mitarbeiter, Kunden sowie Geschäftspartner*. Es wird antizipiert, dass unterschiedliche The-

---

<sup>2</sup> Abzugrenzen von der externen Kommunikation (Kommunikation nach außen, z. B. in Richtung der Kunden) ist die interne Kommunikation (Kommunikation innerhalb des eigenen Unternehmens), welche in dieser Arbeit nicht betrachtet wird. Zugunsten der Lesbarkeit wird im Folgenden zum Teil auf den Zusatz „extern“ verzichtet. Mit einer Kommunikation von Ethikrichtlinien ist daher immer die externe Kommunikation gemeint.

<sup>3</sup> Zu der Wirkungsweise von Mediatoren in kausalen Beziehungen siehe Kapitel 4.2.2.

menbereiche auch in unterschiedlichem Ausmaß die Kundenloyalität beeinflussen können. Demnach lautet eine weitere Teilfrage der Arbeit:

*Unterscheiden sich die Auswirkungen auf die Kundenloyalität je nach Themenbereich der kommunizierten Ethikrichtlinien?*

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt in zwei Schritten. In einem ersten Schritt werden die Auswirkungen der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität **theoretisch** erklärt. Da die bisherigen Studien zu den Effekten der Unternehmensethik nur selten auf theoretisch fundierten Hypothesen beruhen, wird mit der vorliegenden Arbeit daher zunächst eine Erweiterung der theoretischen Untersuchung zu den Auswirkungen der Unternehmensethik vorgenommen. Um die Leitfrage der Arbeit theoretisch zu analysieren, wird die Theorie der kognitiven Dissonanz nach FESTINGER verwendet. Die einzelnen Teilfragen werden mithilfe des Perceived-Value-Modells, der psychologischen Schema-Theorie sowie dem Konzept der dankbarkeitsbasierten Reziprozität betrachtet.

Darüber hinaus werden die aufgestellten Hypothesen in einem zweiten Schritt **empirisch** überprüft. Bisher liegt noch keine differenzierte empirische Untersuchung der Auswirkungen einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien (unter Berücksichtigung unterschiedlicher Themenbereiche von Ethikrichtlinien) auf die Kundenloyalität vor. Daher wird in der vorliegenden Arbeit ein Experiment auf Basis einer schriftlichen Befragung durchgeführt, das die Hypothesen der theoretischen Analyse überprüft und die bestehende Forschungslücke schließt.

Das Thema der Arbeit lässt sich in den Ansatz des **Customer Relationship Management** (auch „Beziehungsmarketing“) einordnen, der ein etabliertes Konzept des Marketings darstellt (Hippner 2006, S. 17). Das Customer Relationship Management (kurz: CRM) umfasst Unternehmensstrategien zur Etablierung und Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen (Hippner/Wilde 2002, S. 6; Hippner 2006, S. 18). KOTLER/KELLER/OPRENSNIK (2017, S. 186) bezeichnen das Customer Relationship Management deshalb als besonders wichtig, weil der Wert eines Kundenstamms eng mit der Rentabilität eines Unternehmens verbunden ist. Die Betrachtungsweise des CRM Konzepts ist in erster Linie behavioristisch, da davon ausgegangen wird, dass die angestrebten Verhaltensweisen (bspw. Wiederkäufe) das Ergebnis psychologischer Vorgänge (bspw. Zufriedenheit) darstellen (Götz/Krafft 2017, S. 502). Das Käuferverhalten kann insgesamt anhand des **SOR-Modells** (S = Stimulus, O = Organismus,

R = Response) beschrieben werden, welches die sichtbaren Reaktionen auf einen Stimulus durch nicht sichtbare, intervenierende Variablen erläutert (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 29f.; Steinhoff 2014, S. 7).

Abbildung 1 präsentiert das SOR-Modell im Kontext des Konsumentenverhaltens in vereinfachter Form. Nimmt ein Konsument einen Stimulus wahr, beispielsweise ein Produkt, werden innerhalb seines Organismus nicht direkt beobachtbare Prozesse ausgelöst, wie Emotionen, die wiederum ein bestimmtes Verhalten erzeugen bzw. beeinflussen, zum Beispiel den Produktkauf (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 28f.). Das Thema der vorliegenden Arbeit untersucht demnach die Auswirkung der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien (als Stimulus) auf die Kundenloyalität (als Response) über die mediierenden Variablen wahrgenommener Wert, Markenimage und Kundendankbarkeit (innerhalb des Organismus).

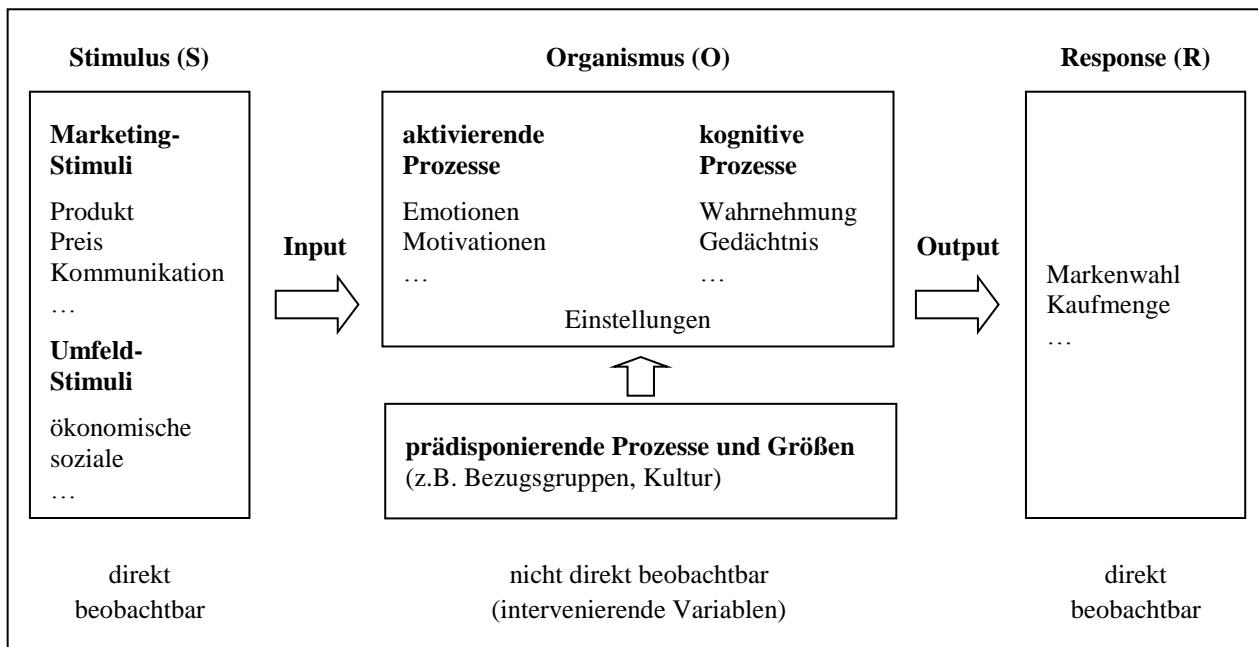


Abb. 1: SOR-Modell des Konsumentenverhaltens

Quelle: In Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 30.

Das Management der Kundenloyalität lässt sich außerdem als eine wichtige Komponente innerhalb der **drei Stufen des Customer Relationship Management** einordnen (Siebrecht 2004, S. 12f.). Abbildung 2 verdeutlicht die drei Stufen des CRM: Kunden(rück-)gewinnung, Bindung/Intensivierung und Beendigung; das Loyalitätsmanagement stellt dabei einen Teil der Kundenbindung bzw. Intensivierung der Kundenbeziehung dar (Götz/Krafft 2017, S. 503). In der vorliegenden Arbeit wird analysiert, inwiefern die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien dem Loyalitätsmanagement dienen kann, um langfristig profitable Kun-

denbeziehungen zu fördern. Das Thema befasst sich also mit einem Teil des Customer Relationship Managements und lässt sich dort auch thematisch einordnen, wobei das SOR-Modell die gedankliche Grundlage der Untersuchung bildet.

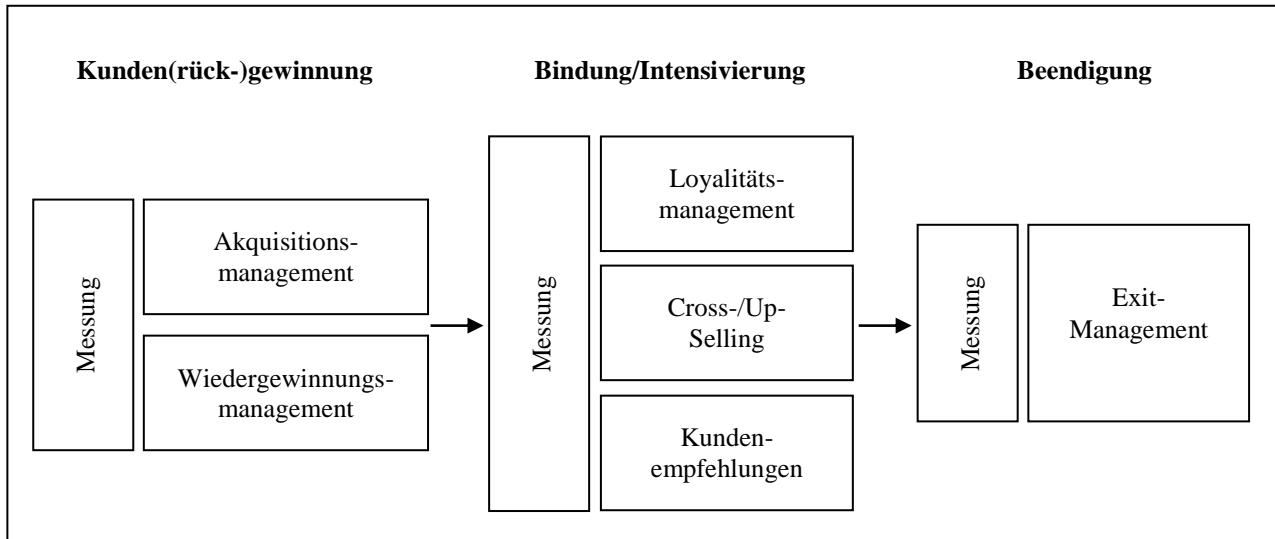


Abb. 2: Die drei Stufen des CRM

Quelle: Götz/Krafft 2017, S. 503.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. **Kapitel 1** verdeutlicht in Abschnitt 1.1 eingangs die zugrundeliegende Problemstellung und zeigt die Relevanz der Thematik für die Marketingforschung auf. In Abschnitt 1.2 werden daran anschließend die Forschungsfragen der Arbeit bestimmt. Der Gang der Untersuchung wird in diesem Abschnitt erläutert.

**Kapitel 2** behandelt die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit. Abschnitt 2.1 stellt die Grundlagen der Kundenloyalität dar. Dabei wird zunächst eine Begriffsbestimmung vorgenommen. Im Anschluss werden die Determinanten und Wirkungen der Kundenloyalität erläutert. Abschnitt 2.2 vermittelt die Grundlagen der Unternehmensethik: Nach einer Einordnung und Begriffsbestimmung werden die verschiedenen Implementierungsformen der Ethik in Unternehmen sowie unterschiedliche Themenfelder der Unternehmensethik beschrieben. Abschnitt 2.3 zeigt schließlich den aktuellen Stand der Forschung in Bezug auf die Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität auf. Zunächst werden dabei die Auswirkungen von Unternehmensethik auf die in Abschnitt 2.1 beschriebenen Determinanten der Kundenloyalität betrachtet. Daran anschließend werden die Forschungsergebnisse zu den direkten

Effekte von Unternehmensethik auf die Kundenloyalität erörtert. Schließlich werden in Abschnitt 2.4 die zentralen Erkenntnisse des zweiten Kapitels zusammengefasst.

**Kapitel 3** zeigt die Relevanz der Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis auf. Dazu wird zunächst in Abschnitt 3.1 betrachtet, inwiefern Unternehmen in Deutschland bereits ethische Anforderungen thematisiert und implementiert haben. Neben der Darstellung des bisherigen Forschungsstandes zur praktischen Relevanz von Ethik aus Sicht der Unternehmen werden in diesem Teil außerdem die Ergebnisse einer zum Zwecke dieser Arbeit durchgeföhrten Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen vorgestellt. Darüber hinaus thematisiert Abschnitt 3.2, welche Bedeutung dem ethischen Konsum in Deutschland zukommt. Erneut wird dabei zunächst der bisherige Stand der Forschung präsentiert, welcher unter anderem den Wandel des allgemeinen Kaufverhaltens und die Entwicklung nachhaltiger Produkte in Deutschland beinhaltet. Außerdem werden die Ergebnisse einer für diese Arbeit durchgeföhrten Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen dokumentiert. Eine in Abschnitt 3.3 folgende Zusammenfassung des Kapitels bewertet abschließend die Relevanz der Unternehmensethik für die wirtschaftliche Praxis.

In **Kapitel 4** werden die theoretischen Zusammenhänge zwischen der Unternehmensethik und der Kundenloyalität analysiert. Abschnitt 4.1 erläutert die Grundlagen der verwendeten theoretischen Ansätze. Das Kapitel behandelt eingangs die Theorie der kognitiven Dissonanz, welche die Beziehungen von verschiedenen Kognitionen zu einem gedanklichen Gegenstand sowie daraus potenziell resultierende Widersprüche (Dissonanzen) erörtert. Daran anschließend wird das Perceived-Value-Modell dargestellt, welches die einzelnen Faktoren des wahrgenommenen Werts sowie deren Beziehungen untereinander vermittelt. Weiterhin präsentiert Abschnitt 4.1 die psychologische Schematheorie, welche die Speicherung und Strukturierung von Informationen im Gehirn erläutert. Schließlich wird das Prinzip der dankbarkeitsbasierten Reziprozität vorgestellt, mit dem die Entstehung und Ausprägung von Dankbarkeit sowie die daraus resultierende Reziprozität beschrieben werden kann. In Abschnitt 4.2 werden – aufbauend auf den zuvor behandelten theoretischen Konzepten – die Hypothesen der Arbeit abgeleitet. Diese beinhalten sowohl die kausale Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität als auch die mediierenden Variablen innerhalb dieser Beziehung. Außerdem wird ein variierender Einfluss einzelner Themen von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität angenommen. Abschließend wird das Untersuchungsmodell in Abschnitt 4.3 zusammenfassend dargestellt.

**Kapitel 5** bildet die empirische Untersuchung ab, die zum Zwecke der Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen durchgeführt worden ist. Abschnitt 5.1 stellt eingangs das Experiment als Verfahren der Datenerhebung vor. Dieser Teil enthält die wesentlichen Aspekte eines Experiments, wie Gütekriterien, Umsetzung und Design. Weiterhin wird in diesem Abschnitt die schriftliche Befragung als Instrument innerhalb eines Experiments betrachtet. In Abschnitt 5.2 wird das für die Arbeit durchgeführte Experiment beschrieben. Neben der Darstellung des Untersuchungsdesigns, der verwendeten Variablen und der Durchführung erfolgen in diesem Teil die Dokumentation der Ergebnisse und die Bewertung der Forschungshypothesen.

**Kapitel 6** nimmt die Schlussbetrachtung innerhalb der Arbeit vor. In Abschnitt 6.1 werden die Ergebnisse der Arbeit diskutiert. Abschnitt 6.2 enthält die sich aus den Ergebnissen ergebenden Implikationen für die Marketingpraxis. In Abschnitt 6.3 werden abschließend die Limitationen der Arbeit erörtert, woraus der weiterführende Forschungsbedarf abgeleitet wird.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

Kapitel 2 bereitet die konzeptionellen Grundlagen der zwei wesentlichen Themenbereiche der Arbeit auf. In **Kapitel 2.1** wird die Kundenloyalität als Marketingziel behandelt. **Kapitel 2.2** vermittelt die für die Arbeit relevanten Grundzüge der Unternehmensethik. **Kapitel 2.3** stellt den aktuellen Forschungsstand zu den Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität dar. In **Kapitel 2.4** wird eine zusammenfassende Bewertung vorgenommen.

### 2.1 Kundenloyalität

Im Folgenden werden die Grundlagen der Kundenloyalität betrachtet. **Kapitel 2.1.1** nimmt zunächst eine Begriffsbestimmung vor. **Kapitel 2.1.2** stellt die einzelnen Determinanten der Kundenloyalität vor. Abschließend werden in **Kapitel 2.1.3** die unterschiedlichen Wirkungen der Kundenloyalität beschrieben.

#### 2.1.1 Begriffsbestimmung

Für den Begriff „**Kundenloyalität**“ existieren in der Literatur zahlreiche unterschiedliche Definitionen (Dick/Basu 1994, S. 99). Zunächst ist „Kundenloyalität“ jedoch abzugrenzen von „Kundenbindung“, da die Begriffe teils fälschlicherweise synonym verwendet werden (Homburg/Bruhn 2017, S. 8; Steinhoff 2014, S. 11). „Kundenbindung“ bezeichnet ein übergreifendes Konzept von Anbieter- und Nachfragerperspektive (Homburg/Becker/Hentschel 2017, S. 106; Steinhoff 2014, S. 11). Aus anbieterbezogener Perspektive stellt die Kundenbindung das Management von Maßnahmen dar, die den Kunden an das Unternehmen binden (Festge 2006, S. 47; Diller 1996, S. 82). Nachfragerbezogene Kundenbindung dagegen beschreibt den inneren Bindungszustand eines Kunden an ein Unternehmen, der sich in wiederholten Transaktionen mit dem Anbieter äußert (Diller 1996, S. 83). Dieser Bindungszustand kann freiwilliger oder unfreiwilliger Natur sein: Unfreiwillig gebunden könnte ein Kunde beispielsweise aufgrund von Vertragsbestimmungen sein (unfreiwillige *Gebundenheit*), freiwillig dagegen aufgrund einer loyalen Einstellung (freiwillige *Verbundenheit*) gegenüber dem Anbieter (Diller 2006, S. 101; Bliemel/Eggert 1998, S. 44). Die freiwillige Verbundenheit des Kunden ist gleichzusetzen mit Kundenloyalität (Steinhoff 2014, S. 11).

Bei der Kundenloyalität können zunächst zwei zeitliche Bezugsebenen unterschieden werden: Frühere Begriffsbestimmungen nehmen in der Regel eine **ex-post Betrachtung** vor (Steinhoff 2014, S. 11). Dabei bezieht sich das Loyalitätsverständnis auf zurückliegendes Kundenverhal-

ten, insbesondere das gezeigte Kaufverhalten in Form von Wiederholungskäufen (Homberg/Becker/Hentschel 2017, S. 106; Dick/Basu 1994, S. 100). So definiert beispielsweise WEINBERG (1977, S. 12) einen Kunden als loyal, wenn er ein Produkt wiederholt nachfragt. Jene behavioristischen ex-post Betrachtungen werden dafür kritisiert, dass ein rein faktisches Verhaltensergebnis herangezogen wird, auf dessen Basis keine Prognose des zukünftigen Verhaltens getroffen werden kann; denn anhand des bisherigen Kaufverhaltens lässt sich nicht feststellen, ob ein Kunde bewusst loyal oder „unecht loyal“ gehandelt hat (Day 1969, S. 30; Monroe/Guiltinan 1975, S. 19f.). DAY stellte diesbezüglich bereits 1969 fest:

*„loyalty measures, based on reports of purchase decisions, do not distinguish between true or ‘intentional’ loyalty and ‘spurious’ loyalty associated with consistent purchasing of one brand because there are no others readily available or because a brand offers a long series of deals, had better shelf or display location, etc. [...]. One immediate implication of this view is that loyalty should be evaluated with both attitudinal and behavioral criteria.“* (Day 1969, S. 30)

Neben verhaltenswissenschaftlichen Aspekten sollten demnach auch einstellungsbezogene Kriterien berücksichtigt werden. In aktuelleren Definitionen wird daher zusätzlich zu der ex-post Betrachtung eine **ex-ante Betrachtung** des zukünftigen Kundenverhaltens integriert (Steinhoff 2014, S. 12). GIERING bezeichnet einen Kunden als loyal, „*wenn er aus eigener Überzeugung eine Marke bewusst wiederholt nachfragt und auch in Zukunft nachzufragen beabsichtigt*“ (Giering 2000, S. 15). HOMBURG/FASSNACHT (2001, S. 451) beschreiben Kundenloyalität anhand von fünf Faktoren: Das **bisherige Kaufverhalten** und die **bisherige Weiterempfehlung** stellen ex-post Faktoren der Loyalität dar; die **Wiederkaufsabsicht**, die **Zusatzkaufsabsicht** und die **Weiterempfehlungsabsicht** werden zudem als ex-ante Faktoren einbezogen.

Darüber hinaus werden in der Literatur zwei Formen der Kundenloyalität unterschieden: die Einstellungsloyalität und die Verhaltensloyalität (Grohmann/Heumann/von Wangenheim 2017, S 80f.). Die **Einstellungsloyalität** reflektiert „*die Wahrnehmung und Einstellung, die ein Kunde in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen oder den generellen Markenauftritt eines Unternehmens hat*“ (Grohmann/Heumann/von Wangenheim 2017, S. 80). DICK/BASU (1994, S. 101f.) bezeichnen die Einstellungsloyalität als Vorläufer der Verhaltensloyalität. Die **Verhaltensloyalität** beschreibt das tatsächliche Verhalten eines Kunden, beispielsweise die Wiederkaufrate, das Cross- und Up-Buying, die Akzeptanz gegenüber relativen Preiserhöhungen und die Weiterempfehlungsrate (Grohmann/Heumann/von Wangenheim 2017, S. 81). Zwar resultiert die Verhaltensloyalität häufig aus der Einstellungsloyalität des Kunden, sie kann aber ebenso unabhängig von dieser auftreten, wenn beispielsweise Wiederkäufe aus

Gewohnheit oder Bequemlichkeit, nicht aber aus echter Überzeugung getätigten werden (Day 1969, S. 30). Nur wenn sowohl Einstellungs- als auch Verhaltensloyalität auftreten, kann daher von **echter Kundenloyalität** gesprochen werden (Grohmann/Heumann/von Wangenheim 2017, S. 81).

Für diese Arbeit wird die Definition von Kundenloyalität nach OLIVER verwendet, der sowohl die Einstellungs- als auch die Verhaltensloyalität in seine Begriffsbestimmung integriert (Gupta/Zeithaml 2006, S. 721). Der Autor definiert Kundenloyalität als:

*„deeply held commitment to repurchase or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior“* (Oliver 1997, S. 392)

OLIVER (1999, S. 35f.) gliedert die (echte) Kundenloyalität außerdem in die **vier aufeinanderfolgenden Phasen** der kognitiven, affektiven, konativen und aktionalen Loyalität, die im Folgenden in Anlehnung an STEINHOFF (2014) beschrieben werden.

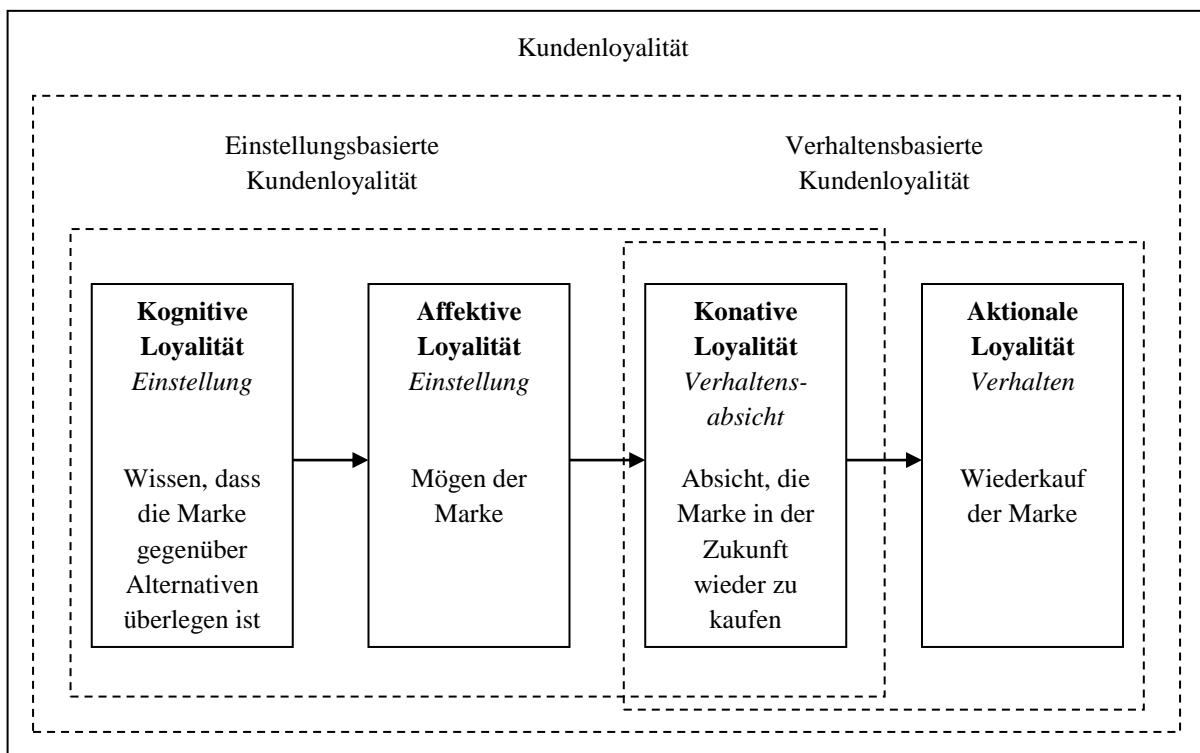


Abb. 3: Vierphasenmodell der Kundenloyalität  
Quelle: Steinhoff 2014, S. 14.

**Kognitive Loyalität** bezeichnet das Wissen des Kunden, dass der Anbieter (die Marke) den anderen zur Verfügung stehenden Anbietern überlegen ist (Oliver 2010, S. 433; Steinhoff 2014, S. 14). Dieses Wissen wird auf Basis von Informationen über die Leistungsattribute eines Anbieters und die Leistungsattribute der konkurrierenden Anbieter gebildet (Oliver

1997, S. 392). Die **affektive Loyalität** entsteht durch positive Erfahrungen mit einer Marke und drückt sich dadurch aus, dass der Kunde die Marke mag (Oliver 2010, S. 433f.). Aus der kognitiven und der affektiven Loyalität setzt sich die Einstellungsloyalität zusammen (Steinhoff 2014, S. 13). Die **konative Loyalität** stellt die Verhaltensabsicht dar und ist mit starkem Commitment sowie zukünftigen loyalen Verhaltensabsichten verbunden (Oliver 1997, S. 393). Damit bildet die konative Loyalität das Bindeglied zwischen der Einstellung und dem tatsächlichen Verhalten (Oliver 2010, S. 434; Steinhoff 2014, S. 13f.). Schließlich endet der Prozess der Kundenloyalität mit der Phase der **aktionalen Loyalität**, bei der die Loyalität des Kunden in tatsächliches Verhalten umgewandelt wird (Oliver 2010, S. 434). Die konative und die aktionale Loyalität drücken also zusammengenommen die Verhaltensloyalität aus (Steinhoff 2014, S. 13). Abbildung 3 verdeutlicht das Vierphasenmodell der Kundenloyalität nach OLIVER, ergänzt durch STEINHOFF (2014, S. 14).

## 2.1.2 Determinanten der Kundenloyalität

Die Kundenloyalität gilt als eines der zentralen Ziele des Marketings und häufiger Gegenstand der Marketingforschung (Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 181; Siebrecht 2004, S. 1). Die verschiedenen Determinanten der Kundenloyalität wurden in der Literatur daher bereits ausgiebig diskutiert und werden auch in aktuellen Studien weiterhin umfangreich untersucht (Steinhoff 2014, S. 15). In der vorliegenden Arbeit werden fünf wesentliche Determinanten behandelt: die Kundenzufriedenheit (**Kapitel 2.1.2.1**), das Vertrauen (**Kapitel 2.1.2.2**), der wahrgenommene Wert (**Kapitel 2.1.2.3**), das Markenimage (**Kapitel 2.1.2.4**) sowie die Kundendankbarkeit (**Kapitel 2.1.2.5**).

### 2.1.2.1 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit wird innerhalb der Marketingliteratur als die primäre Determinante der Kundenloyalität angeführt (Giering 2000, S. 2f.). Der Begriff „Kundenzufriedenheit“ wird durch KOTLER/KELLER/OPRESNIK in Anlehnung an TSIROS/MITTAL/ROSS (2004) als „*eine Empfindung des Kunden, d. h. Freude oder Enttäuschung, die aus dem Vergleich von wahrgenommener und erwarteter Leistungsfähigkeit eines erworbenen Produkts resultiert*“ (Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 169) definiert.

Ein **positiver Zusammenhang** zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität wurde bereits in zahlreichen empirischen Forschungsarbeiten aufgezeigt (bspw. bei Biong 1993, Fornell et al. 1996, Peter 2001, Olsen 2002; einen umfangreichen Überblick über relevante

Literatur stellen Homburg/Bucerius 2016 bereit). HOMBURG/BUCERIUS (2016, S. 56f.) kritisieren allerdings, dass viele der Arbeiten schlicht einen linearen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität unterstellen und Loyalität zudem lediglich an der Verhaltensabsicht, nicht an tatsächlichem Verhalten messen (bspw. Anderson/Sullivan 1993). In neueren Studien wird dagegen auch die **Art des Zusammenhangs** untersucht und innerhalb der Literatur teils unterschiedlich diskutiert (Siebrecht 2004, S. 24). GIERING (2000, S. 31) sowie HOMBURG/BUCERIUS (2016, S. 60) unterscheiden neben einem linearen Zusammenhang vier weitere Funktionsverläufe: den progressiven Zusammenhang, den sattelförmigen Zusammenhang, den degressiven Zusammenhang und den S-förmigen Zusammenhang (siehe Abb. 4).

Die theoretische Diskussion konzentriert sich im Wesentlichen auf den progressiven und den sattelförmigen Funktionsverlauf (Giering 2000, S. 30; Siebrecht 2004, S. 24). Der **progressive Verlauf** wird beispielsweise bei MITTAL/KAMAKURA (2001), HESKETT et al. (1994) oder NARAYANDAS (1998) propagiert und kennzeichnet sich dadurch, dass ab einem gewissen Ausmaß eine geringe Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenloyalität führt (Festge 2006, S. 43f.). Ein bestimmtes Maß an Kundenzufriedenheit bewirkt Begeisterung bei den Kunden, so die Vertreter des progressiven Zusammenhangs (Giering 2000, S. 30). JONES/SASSER (1995, S.91f.) konnten außerdem nachweisen, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität von der Wettbewerbsintensität innerhalb des jeweiligen Marktes abhängig ist. Vor allem in Märkten mit *hoher* Wettbewerbsintensität (z. B. in der Automobilbranche) lässt sich ein konvexer Verlauf, also ein progressiver Zusammenhang, feststellen (Jones/Sasser 1995, S. 91f.).

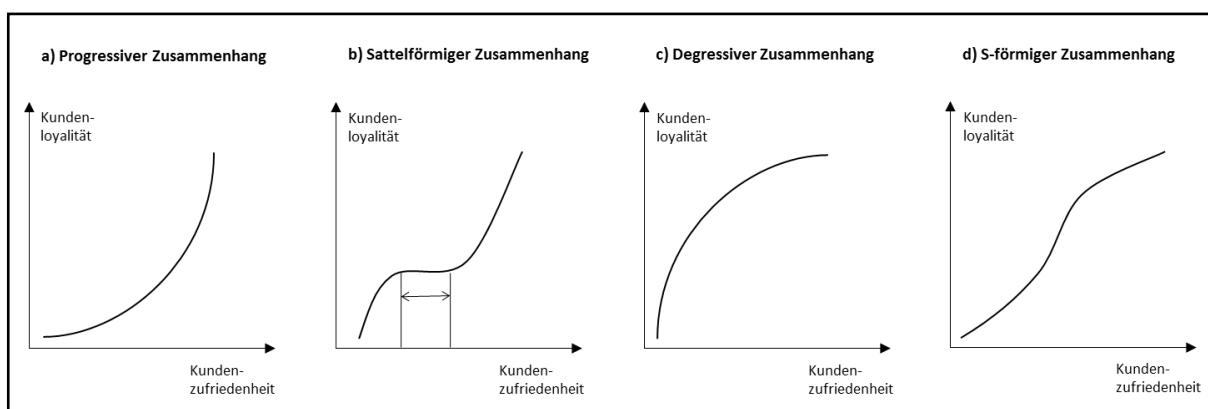


Abb. 4: Überblick über funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität  
Quelle: Homburg/Bucerius 2016, S. 60.

Autoren, die für den **sattelförmigen Verlauf** argumentieren (bspw. Müller/Riesenbeck 1991, Finkelman/Goland 1990, Keiningham/Perkins-Munn/Evans 2003), gehen dagegen von einem Indifferenzbereich bei mittlerer Zufriedenheit aus. WOODRUFF/CADOTTE/JENKINS (1983, S. 300) sprechen von mittlerer Zufriedenheit, wenn die Ist-Leistung dem Anspruchsniveau des Kunden im Wesentlichen entspricht. In diesem Bereich haben Änderungen der Kundenzufriedenheit keine bzw. nur geringe Auswirkungen auf das Maß an Loyalität (Giering 2000, S. 30). Außerhalb des Indifferenzbereichs sind die Auswirkungen auf die Kundenloyalität allerdings umso deutlicher (Siebrecht 2004, S. 24.).

Darüber hinaus stellen weitere Autoren einen **degressiven Zusammenhang** zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität fest (bspw. Bowman/Narayandas 2001, Mittal/Kamakura 2001, Agustin/Singh 2005). Demnach bewirkt eine immer weitere Erhöhung der Kundenzufriedenheit eine immer weniger zunehmende Loyalität (Steinhoff 2014, S. 17f.). JONES/SASSER (1995, S. 91) weisen eine konkave Funktion, also einen degressiven Verlauf, vor allem für Märkte mit niedriger Wettbewerbsintensität aus (z. B. örtliche Telefonanbieter).

Des Weiteren wird in der Marketingliteratur durch einige Autoren ein **S-förmiger Verlauf** angenommen (bspw. Burmann 1991, Auh/Johnson 1997), bei dem die Loyalität vor allem im Bereich der mittleren Zufriedenheit steigt (Steinhoff 2014, S. 18). Anhand unterschiedlicher Studien konnte dieser Funktionstyp für einzelne Branchen nachgewiesen werden: So zeigt BURMANN (1991, S. 256) die S-Kurve beispielsweise für die Automobilbranche auf. Insgesamt ist festzuhalten, dass der Funktionstyp des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität von unterschiedlichen Faktoren abhängig sein kann (Homburg/Bucerius 2016, S. 61; Giering 2000, S. 102). HOMBURG/BUCERIUS konstatieren diesbezüglich:

*„Es ist zu vermuten, dass die Heterogenität der identifizierten Funktionsverläufe ihre Ursache in unterschiedlichen Marktgegebenheiten, Leistungsmerkmalen und Kundencharakteristika hat.“* (Homburg/Bucerius 2016, S. 61)

Mit der systematischen Analyse von **Moderatoren**<sup>4</sup> des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität haben sich bisher allerdings erst wenige Arbeiten beschäftigt (Homburg/Bucerius 2016, S. 61). GIERING (2000, S. 102-104) argumentiert, dass Merkmale des Marktumfelds, des Anbieters, des Produktes, des Kunden und der Geschäftsbe-

<sup>4</sup> Zu der Wirkungsweise von Moderatoren in kausalen Beziehungen siehe Kapitel 5.2.5.5.

ziehung als moderierende Variablen infrage kommen. Alle durch die Autorin genannten Merkmalstypen wurden bereits empirisch als Moderatoren bestätigt; es bestehen dabei jedoch teilweise Unterschiede zwischen Industrie- und Konsumgütern (Giering 2000, S. 191-195).

In einigen empirischen Untersuchungen konnte außerdem der Einfluss *einzelner spezifischer Bestandteile* der fünf durch GIERING genannten Merkmalsformen bestätigt werden (eine Übersicht entsprechender bisheriger Studien und Erkenntnisse bieten Homburg/Bucerius 2016, S. 62f.). BLOEMER/KASPER (1995) haben beispielsweise die Informationsverarbeitungskapazität des Kunden als positiven Moderator nachgewiesen. MITTAL/KAMAKURA (2001) ermittelten das Alter des Kunden als positiven sowie die Bildung als negativen Moderator des Zusammenhangs. Eine umfassende Untersuchung mit Fokus auf die Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde führten HOMBURG/GIERING/MENON (2003) im Industriegüterbereich durch. In Anlehnung daran unterschieden HOMBURG/GIERING (2000) bzw. HOMBURG/BUCERIUS (2016) zwischen „angereicherten“ Geschäftsbeziehungen, die sich durch ein hohes Maß an Vertrauen, einen intensiven Informationsaustausch sowie eine umfassende Kooperation auszeichnen, und „nackten“ Geschäftsbeziehungen, die sich auf den Austausch von Leistung und Bezahlung beschränken (Homburg/Bucerius 2016, S. 63). Für „angereicherte“ Geschäftsbeziehungen stellten die Autoren ein höheres Maß an Loyalität fest; der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität ist außerdem stärker ausgeprägt als in „nackten“ Geschäftsbeziehungen (Homburg/Bucerius 2016, S. 63). In „nackten“ Geschäftsbeziehungen reagieren Kunden also stärker auf Zufriedenheitsveränderungen als in „angereicherten“ (Homburg/Bucerius 2016, S. 63).

Insgesamt lässt sich folglich trotz unterschiedlicher Funktionstypen und Moderatoren ein **positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität** bestimmen. Es ist jedoch hinzuzufügen, dass zufriedene Kunden nicht zwangsläufig auch loyal sind (Siebrecht 2004, S. 27), was ebenfalls durch Studien belegt worden ist. In einer empirischen Untersuchung konnte REICHHELD (1993, S. 71) beispielsweise beobachten, dass zwischen 65% und 85% der abwandernden Kunden zufrieden mit ihrem Anbieter waren und dennoch keine Loyalität zeigten. VENOHR/ZINKE (2000, S. 156) stellten ähnliche Werte innerhalb der Automobilbranche heraus: 60-80% der Kunden, die innerhalb eines Jahres die Automarke wechselten, waren zufrieden oder sehr zufrieden mit dem ursprünglichen Hersteller. SIEBRECHT (2004, S. 27f.) macht diesbezüglich darauf aufmerksam, dass die Zufriedenheit lediglich einen *derzeitigen* Einstellungsstatus reflektiert, Loyalität aber auch und vor allem *zukünftiges*

Verhalten einbezieht. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Kundenzufriedenheit zwar einen zentralen Bestandteil (Giering 2000, S. 3; Jones/Sasser 1995, S. 89), nicht aber die einzige Determinante der Kundenloyalität darstellt, wie die folgenden Teilkapitel verdeutlichen.

### 2.1.2.2 Vertrauen

Einen weiteren Einflussfaktor der Kundenloyalität bildet das Vertrauen des Kunden (Reichheld/Schefter 2000, Morgan/Hunt 1994, Doney/Cannon 1997). REICHHELD/SCHEFTER stellen bezüglich der Relevanz von Kundenvertrauen innerhalb der Geschäftsbeziehung fest: „*Um die Loyalität der Kunden zu gewinnen, muss man zuerst ihr Vertrauen gewinnen*“ (Reichheld/Schefter 2000, S. 107). MÜLLER postuliert, dass Kundenvertrauen entsteht, wenn „*eine Geschäftsbeziehung nicht nur unter wirtschaftlichen, sondern auch unter persönlichen Gesichtspunkten als erfolgreich wahrgenommen wird*“ (Müller 2005, S. 212). SIRDESHMUKH/SINGH/SABOL (2002, S. 17) definieren Vertrauen als die Erwartung eines Konsumenten, dass ein Anbieter zuverlässig ist und sich an Zusagen hält.

Weiterhin wird in der Literatur zwischen zwei Objekten unterschieden, auf die sich das Vertrauen des Kunden bezieht: Ein Kunde kann sowohl einzelnen Mitarbeitern eines Unternehmens Vertrauen entgegenbringen (**personenbezogenes Vertrauen**) als auch dem Unternehmen selbst (Doney/Cannon 1997, S. 35f.; Garbarino/Johnson 1999, S. 71; Kenning/Blut 2006, S. 5). ANDERSON/NARUS (1990, S. 45) nehmen an, dass sich das Vertrauen in eine Verkaufsperson von dem Vertrauen in ein Unternehmen unterscheidet. LUHMANN (2000, S. 26f.) teilt diese Auffassung und differenziert zwischen persönlichem Vertrauen gegenüber Individuen und **Systemvertrauen** gegenüber Unternehmen. DONEY/CANNON (1997, S. 45) stellen darüber hinaus fest, dass das Vertrauen einem Mitarbeiter gegenüber auch das Vertrauen in das Unternehmen stärkt.

Der **positive Einfluss** des Vertrauens seitens des Kunden auf die Geschäftsbeziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden wurde in der Marketingliteratur bereits vielfach diskutiert und empirisch belegt (bspw. bei Morgan/Hunt 1994; Doney/Cannon 1997, Sirdeshmukh/Singh/Sabol 2002, Sitorus/Yustisia 2018). PALMATIER et al. (2006, S. 146) zeigen beispielsweise auf, dass bei Vertrauen des Kunden in den Anbieter sowohl die Leistung des Verkäufers besser bewertet als auch die Absicht der Beziehungsfortführung positiv beeinflusst wird. Ferner konnte in der von den Autoren durchgeföhrten Studie ermittelt werden, dass Kundenvertrauen einen positiven Effekt auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit

und die Kooperation mit dem Anbieter hat (Palmatier et al. 2006, S. 146). Einen positiven, direkten Zusammenhang zwischen Kundenvertrauen und Kundenloyalität wiesen auch DE WULF/ODERKERKEN-SCHRÖDER (2003) sowie GARBARINO/JOHNSON (1999) nach.

Die positiven Effekte von Kundenvertrauen auf die Geschäftsbeziehung sind vor allem dann stark, wenn die Beziehung selbst besonders wichtig für Kunden ist (bspw. bei Dienstleistungen) und wenn die Beziehung mit einer einzelnen Person besteht anstatt mit einem Unternehmen als solches (Palmatier et al. 2006, S. 136). ZOWISLO/SCHULZ (2006, S. 31) sowie AAKER (1997, S. 354) stellen jedoch fest, dass auch einzelnen Handelsmarken aufgrund ihrer Markenpersönlichkeit eine ähnliche Vertrauensfunktion zukommen kann wie Individuen. Da Marken ebenfalls bestimmte Charakteristika zugesprochen werden, ähnelt das Vertrauen einer Marke gegenüber dem Vertrauen in eine Verkaufsperson, und Konsumenten sind daher bereit, langjährige Partnerschaften mit Marken einzugehen (Delgado-Ballester/Munuera-Alemán 2001, S. 1241).

HIBBARD et al. (2001, S. 31f.) zeigen allerdings auf, dass das Vertrauen in ein Unternehmen die Geschäftsbeziehung auf längere Sicht weniger stark beeinflusst als zu Beginn der Beziehung. Weiterhin ist festzuhalten, dass das Vertrauen einem Anbieter gegenüber vor allem positiven Einfluss auf die Einstellungsloyalität des Kunden nimmt, weniger auf die Verhaltensloyalität (Watson et al. 2015, S. 792). Im Vergleich zu Kundenzufriedenheit hat das Kundenvertrauen bei Beziehungen zu Dienstleistern einen geringeren Einfluss auf die Kundenloyalität, wie SETÓ-PAMIES (2012, S. 1267) ermitteln konnte. Die Autorin nimmt jedoch an, dass das Vertrauen auf *lange* Sicht eine größere Bedeutung hinsichtlich der Loyalität hat und der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Loyalität dagegen eher *kurzfristig* ist (Setó-Pamies 2012, S. 1267).

### **2.1.2.3 Wahrgenommener Wert**

Neben der Kundenzufriedenheit und dem Kundenvertrauen stellt der durch den Kunden wahrgenommene Wert, auch „Kundenwert“ genannt, eine weitere Determinante der Kundenloyalität dar (Woodruff 1997, Sirdeshmukh/Singh/Sabol 2002, Jiang/Jun/Yang 2016). Der Kundenwert drückt sich durch den wahrgenommenen ökonomischen Vorteil aus, den der Kunde einer Beziehung mit einem Unternehmen zuschreibt, abzüglich der Kosten, die sich aus der Beziehung ergeben (Sirdeshmukh/Singh/Sabol 2002, S. 21). Dabei muss sich der wahrgenommene ökonomische Vorteil nicht in einem finanziellen Nutzen widerspiegeln

(Bolton/Drew 1991, S. 376f.), sondern stellt ein subjektives Konstrukt auf Basis unterschiedlicher Kriterien dar (Kortge/Okonkwo 1993, S. 133; Ulaga/Eggert 2005, S. 75). Neben der Definition des Kundenwerts aus **Nachfragerperspektive** wird in der Literatur ebenfalls die Anbieterperspektive betrachtet, in welcher der Nutzen der Geschäftsbeziehung aus Sicht des Anbieters zu analysieren ist (Günter/Helm 2006, S. 360). Im Rahmen dieser Arbeit wird ausschließlich der Kundenwert aus Nachfragerperspektive berücksichtigt. BRUHN (2006, S. 535) betont in Zusammenhang mit dem Kundenwert auch die Maxime der Wertorientierung in Unternehmen: Nur wenn es gelingt, Werte für die Kunden zu schaffen, kann der Unternehmenswert selbst gesteigert werden.

Der **positive Einfluss** des wahrgenommenen Werts auf die Kundenloyalität wurde in der Literatur bereits vielfach diskutiert und empirisch belegt: Sowohl WOODRUFF (1997) als auch SIRDESHMUKH/SINGH/SABOL (2002) postulieren die wesentliche Bedeutung des Kundenwerts aus Kundenperspektive für die Kundenloyalität. Auch FLINT/BLOCKER/BOUTIN (2011) stellen branchenübergreifend einen positiven Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Wert und der Loyalität von Kunden fest. JIANG/JUN/YANG (2016) ermittelten in einer Studie mit 253 Kunden des Online-Handels und Finanzwesens ebenfalls einen positiven Einfluss des wahrgenommenen Werts auf die Kundenloyalität. Weiterhin konnten WU et al. (2014, S. 2768) zeigen, dass sich der wahrgenommene Wert positiv auf die Wiederkaufswahrscheinlichkeit auswirkt. YANG/PETERSON (2004, S. 816) stellen außerdem heraus, dass der positive Einfluss des wahrgenommenen Werts auf die Kundenloyalität auch durch Wechselkosten nicht beeinflusst wird, sondern unabhängig von möglichen Wechselkosten gleich bleibt.

In der Literatur werden verschiedene Dimensionen des wahrgenommenen Werts unterschieden (einen Überblick bieten Virvilaite/Piligrimiene/Kliukaite 2015). YANG et al. (2014, S. 1733) differenzierten in einer Studie zwischen dem wahrgenommenen **emotionalen Wert**, **Qualitätswert**, **Preiswert** und **Erfahrungswert** von Reisenden und lehnten sich dabei in Teilen an SWEENEY/SOUTAR (2001) an. Der emotionale Wert drückt sich in Gefühlen und Emotionen aus, die während des Konsums bei dem Kunden entstehen (Sweeney/Soutar 2001, S. 211; Yang et al. 2014, S. 1735). Der Qualitätswert und der Preiswert stellen die Vorteile dar, die der Konsument aus der Qualität des Produktes und dem Preis des Produktes generieren kann, und basieren auf einer rationalen Bewertung (Sweeney /Soutar 2001, S. 211; Yang et al. 2014, S. 1735). Der Erfahrungswert, auch epistemischer Wert genannt, wird von YANG

et al. (2014, S. 1737) hinzugefügt und bezeichnet den Wert, den ein Konsument durch den Konsum selbst erlangt: im Falle der Reisenden beispielsweise die Befriedigung von Neugier. Die Autoren konnten aufzeigen, dass sowohl der wahrgenommene Qualitätswert als auch der wahrgenommene Erfahrungswert von Reisenden einen positiven Effekt auf die Kundenloyalität haben; den stärksten positiven Effekt auf die Loyalität hat der Studie nach jedoch der emotionale Wert (Yang et al. 2014, S. 1740). Je höher der Wert ist, den die Reisenden der Beziehung aufgrund der einhergehenden **Gefühle** zuschreiben, desto stärker ist ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber ausgeprägt (Yang et al. 2014, S. 1741). Der Wert, der auf Basis des Preises wahrgenommen wird, wirkte sich in der Studie dagegen nicht auf die Loyalität aus (Yang et al. 2014, S. 1741).

Auch VIRVILAITE/PILIGRIMIENE/KLIUKAITE (2015, S. 76) haben sich mit den Beziehungen zwischen wahrgenommenem Wert und Loyalität befasst, unterscheiden jedoch anders als YANG et al. drei Dimensionen des wahrgenommenen Werts: **den funktionalen, den emotionalen und den sozialen Wert** (Virvilaite/Piligrimiene/Kliukaite 2015, S. 81). Der soziale Wert bezeichnet den Nutzen aus einem Produkt, der dadurch erlangt wird, dass dieses das soziale Selbstkonzept des Kunden aufwertet (Sweeney/Soutar 2001, S. 211; Virvilaitė/Piligrimiene/Kliukaite 2015, S. 80). Die Autoren kritisieren, dass in Studien nur selten zwischen der Einstellungs- und der Verhaltensloyalität unterschieden wird (Virvilaitė/Piligrimiene/Kliukaite 2015, S. 77). In ihrer eigenen Untersuchung mit 211 Einzelhandelskunden wird dagegen analysiert, inwiefern sich die drei unterschiedlichen Dimensionen des wahrgenommenen Werts auf die Einstellungs- und die Verhaltensloyalität im Einzelnen auswirken (Virvilaite/Piligrimiene/Kliukaite 2015, S. 77). Die Ergebnisse zeigen, dass alle drei Dimensionen einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität im Allgemeinen haben, wobei die Auswirkung auf die Einstellungsloyalität leicht stärker ist als der Einfluss auf die Verhaltensloyalität (Virvilaite/Piligrimiene/Kliukaite 2015, S. 86). Tabelle 1 präsentiert die durch VIRVILAITE/PILIGRIMIENE/KLIUKAITE gemessenen Korrelationen zwischen den Dimensionen des wahrgenommenen Werts und der Kundenloyalität. Der wahrgenommene Wert im Ganzen hat insgesamt den stärksten positiven Effekt auf die Kundenloyalität (.790). Betrachtet man die Einstellungsloyalität in Verbindung mit den einzelnen Dimensionen des wahrgenommenen Werts, zeigt sich der stärkste Zusammenhang mit dem funktionalen Wert (.740). Bezuglich der Verhaltensloyalität hingegen hat der emotionale Wert den größten Einfluss (.690). Auch für die gesamte Loyalität ist der emotionale Wert von größter Bedeutung (.747). Damit wird die Erkenntnis von YANG et al. (2014) bekräftigt, die besagt, dass der

emotionale Wert von allen Dimensionen des Werts den stärksten Effekt auf die Kundenloyalität hat.

	Attitudinal loyalty	Behavioural loyalty	Overall loyalty
Functional value	.740**	.628**	.724**
Emotional value	.710**	.690**	.747**
Social value	.619**	.603**	.652**
Overall perceived value	.767**	.718**	.790**

\*\* Korrelation ist signifikant auf einem Niveau von 0,01

Tab. 1: Korrelationen zwischen Dimensionen des wahrgenommenen Werts und Kundenloyalität

Quelle: Virvilaite/Piligrimiene/Kliukaite 2015, S. 86.

#### 2.1.2.4 Markenimage

Eine weitere in der Literatur behandelte Determinante der Kundenloyalität bildet das Markenimage (Selnes 1993, Zins 2001), welches bei KELLER als „*perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory*“ (Keller 1993, S. 3) definiert wird. TROMMSDORFF/TEICHERT (2011, S. 133f.) ergänzen, dass das Image subjektive und durchaus nicht bewusste Vorstellungen beinhaltet, die sich aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken des Konsumenten von einem Produkt oder einer Marke ergeben. Sie fügen außerdem hinzu, dass Images nicht nur sprachlich, sondern auch bildhaft, episodisch und metaphorisch kodiert sind (Trommsdorff/Teichert 2011, S. 134). Da das Image die Grundlage für subjektive Unterscheidungen der Konsumenten und für die Präferenzbildung unter Wettbewerbsmarken bilden kann, erachten die Autoren die Imagegestaltung und -positionierung außerdem als eine wichtige Aufgabe des Managements (Trommsdorff/Teichert 2011, S. 134). ESCH/KISS/ROTH grenzen weiterhin die Begriffe „Markenimage“ und „Markenidentität“ deutlich voneinander ab:

„Die Markenidentität stellt das unternehmensintern gewünschte Selbstbild, das Markenimage hingegen das bei den Anspruchsgruppen erzeugte Fremdbild einer Corporate Brand dar.“ (Esch/Kiss/Roth 2006, S. 54)

Unternehmen entwickeln und managen also selbst die Markenidentität, indem sie Ziele festlegen und Maßnahmen einleiten, um bei Konsumenten ein bestimmtes Markenimage zu erreichen (Langner/Esch 2006, S. 110; Esch/Kiss/Roth 2006, S. 56). Das Image einer Marke ist außerdem eng verknüpft mit der **Einstellung des Kunden**. Einstellung und Image verhalten

sich laut FOSCHT/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2015, S. 69) jedoch reziprok: Die Einstellung ist subjektbezogen, d. h. ein Konsument hat gegenüber einer Person oder Sache eine bestimmte Einstellung; das Image ist dagegen objektbezogen, d. h. ein Gegenstand oder eine Marke hat eine bestimmte Wirkung bei einem Konsumenten. KROEBER-RIEL/GRÖPPEL-KLEIN (2013, S. 233) hingegen verwenden die Begriffe „Einstellung“ und „Image“ synonym, da sich die Merkmale beider Konstrukte so ähnlich sind, dass zur Imagemessung häufig Verfahren der Einstellungsmessung herangezogen werden.

Zur **Messung** von Markenimages werden in der Praxis unterschiedliche Verfahren verwendet, beispielsweise Assoziationsstests, bei denen Konsumenten spontan Assoziationen zu einer Marke äußern (Henderson 2004, S. 594). Eine der häufigsten Methoden, um ein Markenimage zu erfassen, ist die Verwendung eines Imageprofils (Feistel 2008, S. 70). Wie bereits beschrieben, werden Marken durch Konsumenten personifiziert, so dass sich auch zu Marken Charakterprofile anhand unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale bilden lassen (Davies et al. 2004, S. 172). Die zugeschriebenen Merkmale einer Marke können bei Imageprofilen sowohl anhand einer eindimensionalen Skala als auch durch ein mehrdimensionales Profil registriert werden (Rosenstiel/Ewald 1979, S. 39-43).

DAVIES et al. (2004, S. 136) fassen die unterschiedlichen Assoziationen, die Kunden mit einer Marke oder einem Unternehmen in Verbindung bringen können, innerhalb der „Corporate Character Scale“ zusammen (siehe Tab. 2). Die Autoren unterscheiden sieben verschiedene Dimensionen des Images, die wiederum mit unterschiedlichen Aspekten beschrieben und unterschiedlichen Items erfasst werden können (Davies et al. 2004, S. 136). Obwohl eine Marke von Konsumenten mit unterschiedlichen Attributen in Verbindung gebracht werden kann, werden diese in Summe zu einem globalen Image zusammengefügt, das die grundsätzliche Einstellung der Konsumenten gegenüber einer Marke beschreibt (Burmann/Stolle 2007, S. 82).

Dimension	Facet	Item
Agreeableness	Warmth Empathy Integrity	Friendly, pleasant, open, straightforward Concerned, reassuring, supportive, agreeable Honest, sincere, trustworthy, socially responsible
Enterprise	Modernity Adventure Boldness	Cool, trendy, young Imaginative, up-to-date, exciting, innovative Extrovert, daring
Competence	Conscientiousness Drive Technocracy	Reliable, secure, hardworking Ambitious, achievement oriented, leading Technical, corporate
Chic	Elegance Prestige Snobbery	Charming, stylish, elegant Prestigious, exclusive, refined Snobby, elitist
Ruthlessness	Egotism Dominance	Arrogant, aggressive, selfish Inward-looking, authoritarian, controlling
Informality	None	Casual, simple, easy-going
Machismo	None	Masculine, tough, rugged

Tab. 2: The Corporate Character Scale: Dimensions, Facets and Items

Quelle: Davies et al. (2004), S. 136.

Für das Markenimage wurden in der Marketingforschung sowohl direkte als auch indirekte **positive Auswirkungen** auf die Kundenloyalität festgestellt. SELNES (1993) sowie ZINS (2001) ermittelten einen direkten positiven Effekt des Images auf die Loyalität (Selnes 1993, S. 30; Zins 2001, S. 287), während RICHARD/ZHANG (2012, S. 582) für die Tourismusbranche keinen direkten Einfluss des Images auf die Loyalität identifizieren konnten, jedoch einen indirekten Effekt über den Mediator der Kundenzufriedenheit aufzeigten. ANDREASSEN/LINDESTAD (1998, S. 88) stellten ebenfalls einen indirekten Effekt auf die Kundenloyalität fest, der sich aus einer direkten Beeinflussung sowohl des wahrgenommenen Werts als auch der Kundenzufriedenheit ergibt.

BRUNNER/STOCKLIN/OPWIS (2008) stellten heraus, dass der positive Effekt des Images auf die Kundenloyalität bei etablierten Kunden stärker ist als bei noch neuen Kunden. Je kürzer die Geschäftsbeziehung ist, desto eher lassen sich Kunden von der Zufriedenheit leiten, bei längerer Geschäftsbeziehung ist das Image des Unternehmens bzw. der Marke hingegen entscheidender für die Loyalität (Brunner/Stocklin/Opwis 2008, S. 1102).

WANG (2010) untersuchte in einer Studie mit 260 Kunden von Friseurgeschäften außerdem den Effekt des Images auf die Kundenloyalität unter Einbeziehung von Wechselkosten. In der Erhebung wurde ermittelt, dass steigende Wechselkosten den positiven Effekt des Images auf die Loyalität abschwächen und ein besseres Image des Unternehmens wiederum den Effekt von Wechselkosten auf die Kundenloyalität abschwächt (Wang 2010, S. 259). Zusammenfassend lässt sich also ein positiver Effekt des (als positiv wahrgenommenen) Markenimages auf die Kundenloyalität festhalten.

### **2.1.2.5 Kundendankbarkeit**

Schließlich wird seit einigen Jahren auch die Kundendankbarkeit als eine Determinante der Kundenloyalität erachtet (Emmons 2004, Morales 2005, Palmatier et al. 2009, Xia/Kukar-Kinney 2013). Dankbarkeit entsteht dann, wenn ein Individuum wahrnimmt, dass eine Person oder eine andersartige Quelle (zum Beispiel Glück oder Schicksal) dafür verantwortlich ist, dass sein Wohlbefinden gesteigert wird (Fredrickson 2004, S. 150). Die Dankbarkeit resultiert dabei aus zwei Kognitionen: Erstens, ein Individuum erhält einen Vorteil; zweitens, ein externer Akteur ist dafür verantwortlich (McCullough/Emmons/Tsang 2002, S. 113). PALMATIER et al. (2009) definieren Dankbarkeit als „*emotional appreciation for benefits received, accompanied by a desire to reciprocate*“ (Palmatier et al. 2009, S. 1), ergänzen also den Wunsch des Bevorteilten, eine Gegenleistung zu erbringen.

Der **positive Einfluss** der Kundendankbarkeit auf die Fortführung der Kundenbeziehung durch den Kunden wurde bereits bei MORALES (2005) und PALMATIER et al. (2009) gezeigt. Die Kundendankbarkeit wurde in beiden Studien als Mediator des positiven Einflusses von Beziehungsinvestitionen des Unternehmens auf die Kundenbeziehungszielgrößen (wie Kundenloyalität) ermittelt. MORALES (2005, S. 811) stellte fest, dass Bemühungen des Unternehmens einen positiven Effekt auf die Kundendankbarkeit haben, selbst wenn Kunden nicht direkt davon profitieren, und die Kundendankbarkeit wiederum in stärkerer Kundenloyalität resultiert. PALMATIER et al. (2009, S. 13f.) stützten die Ergebnisse von MORALES und bestimmten die Kundendankbarkeit ebenfalls als Mediator des Zusammenhangs zwischen Beziehungsinvestitionen und Kundenloyalität.

Aktuellere Studien in Bezug auf Kundendankbarkeit weisen ähnliche Ergebnisse auf. FAZAL E HASAN et al. (2014, S. 794) stellten einen positiven Zusammenhang zwischen Kundendankbarkeit und wahrgenommenem Wert fest. Wie in Kapitel 2.1.2.3 beschrieben, resul-

tiert ein größerer wahrgenommener Wert wiederum in stärkerer Kundenloyalität. CHAKISO (2015, S. 64) ermittelte in einer Studie mit 200 Bankkunden einen direkten positiven Effekt von Kundendankbarkeit auf Kundenloyalität. Dass Kundendankbarkeit die Kundenloyalität positiv beeinflusst, stellte auch HUANG (2014, S. 1322) in einer Studie mit 239 Einzelhandelskunden heraus. Darüber hinaus wurde in HUANGs Studie analysiert, welche Determinanten der Kundendankbarkeit zu den stärksten Effekten führen. Die untersuchten Determinanten waren: direkte Kundenansprache, materielle Belohnungen, zwischenmenschliche Kommunikation und bevorzugte Behandlung (Huang 2014, S. 1319). Die bevorzugte Behandlung erwies sich in der Studie als die Determinante mit dem größten positiven Effekt auf die Kundendankbarkeit und daraus folgend auf die Kundenloyalität (Huang 2014, S. 1322).

BOCK/FOLSE/BLACK (2016, S. 353) identifizierten ebenfalls einen positiven Effekt von Dankbarkeit auf Kundenloyalität und zeigten darüber hinaus, dass Kundendankbarkeit innerhalb von Service-Begegnungen einen noch stärkeren Einfluss auf die Kundenloyalität hat als die Kundenzufriedenheit. Auch MISHRA (2016, S. 541) vergleicht in einer an PALMATIER et al. (2009) angelehnten Studie unterschiedliche Determinanten der Kundenbeziehungszielgrößen und ermittelt im Vergleich zu Vertrauen und Commitment einen besonders starken Effekt von Kundendankbarkeit auf die Loyalität.

### **2.1.3 Wirkung der Kundenloyalität auf den Unternehmenserfolg**

Die Kundenloyalität gilt als eine zentrale Determinante für den Unternehmenserfolg und wurde daher in den letzten Jahren zum Gegenstand zahlreicher empirischer Untersuchungen (Peter 2001; Diller 2006). Die Wirkeffekte der Kundenloyalität lassen sich in drei verschiedene Bereiche aufteilen (Sicherheit, Wachstum, Gewinn), welche im Folgenden der Übersichtlichkeit halber isoliert betrachtet werden, auch wenn es in der Praxis zu Überschneidungen der Effekte kommen kann (Peter 2001, S. 41). **Kapitel 2.1.3.1** erläutert zunächst den Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenbindung. Daran anschließend stellt **Kapitel 2.1.3.2** die Wirkung der Kundenloyalität auf die Sicherheit dar. In **Kapitel 2.1.3.3** wird das Wachstum als Folge der Kundenloyalität präsentiert. **Kapitel 2.1.3.4** erörtert die Wirkung der Kundenloyalität auf den Gewinn.

#### **2.1.3.1 Kundenbindung**

Die Begriffe „Kundenloyalität“ und „Kundenbindung“ werden in der Literatur sowohl unterschiedlich definiert als auch teilweise synonym verwendet (vgl. Kap. 2.1.1), wenn damit die

Bereitschaft zum Wiederkauf, zu Cross-Buying oder zur Weiterempfehlung gemeint ist (Töpfer 2008, S. 81; Homburg/Becker/Hentschel 2017, S. 106f.). Einige Autoren weisen jedoch darauf hin, dass es für Kundenbindung (aus Kundensicht) verschiedene Gründe gibt und nicht zwangsläufig Kundenloyalität vorliegen muss, damit Konsumenten sich an ein Unternehmen binden (Bliemel/Eggert 1998, S. 39; Diller 2006, S. 101). Es wird differenziert zwischen **freiwilliger Verbundenheit**, die sich zum Beispiel durch eine hohe Kundenzufriedenheit ergibt, und **zwangsweiser Gebundenheit**, die beispielsweise aufgrund von Verträgen entsteht (Diller 2006, S. 101; Eggert/Garnefeld 2017, S. 174). Die freiwillige Verbundenheit entspricht der „echten“ Kundenloyalität, die zwangsweise Gebundenheit der „unechten“ Kundenloyalität nach DAY (vgl. Kap. 2.1.1).

TÖPFER (2008, S. 81-84) beschäftigt sich mit **Wirkungszusammenhängen von Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung**. Dabei bezeichnet er die Kundenbindung als „faktisches Wiederkaufverhalten“ (Töpfer 2008, S. 83) und folgt dem Forschungsansatz, dass die Kundenzufriedenheit eine Voraussetzung für die Kundenloyalität darstellt, welche Kundenbindung zur Folge hat (Töpfer 2008, S. 83). HOMBURG/BRUHN (2017, S. 9f.) unterscheiden fünf Phasen in der Wirkungskette der Kundenbindung (siehe Abb. 5) und zeigen denselben Wirkungszusammenhang auf wie TÖPFER: Nachdem es in Phase 1 zu einem ersten Kontakt mit dem Anbieter gekommen und in Phase 2 Kundenzufriedenheit entwickelt worden ist, kann daraus resultierend in Phase 3 Kundenloyalität entstehen, die sich durch ein grundsätzliches Vertrauensverhältnis und verringerte Wechselbereitschaft auszeichnet (Homburg/Bruhn 2017, S. 9). Der Übergang zu Phase 4, Kundenbindung, wird dadurch vollzogen, dass sich die Überzeugung des Kunden in dessen realem Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten niederschlägt (Homburg/Bruhn 2017, S. 9). Aufgrund der eintretenden Effekte der Kundenbindung wird in Phase 5 ökonomischer Erfolg erzielt (Homburg/Bruhn 2017, S. 9f.).



Abb. 5: Wirkungskette der Kundenbindung  
Quelle: In Anlehnung an Homburg/Bruhn 2017, S. 10.

Da die Kundenbindung eine direkte Folge der Kundenloyalität darstellt (Töpfer 2008, Diller 2006, Homburg/Bruhn 2017) und die Begriffe in Zusammenhang mit ihren Auswirkungen in der Literatur meist synonym verwendet werden, werden im Folgenden die Wirkungen der Kundenbindung und die Wirkungen der Loyalität gleichbedeutend betrachtet.

### 2.1.3.2 Sicherheit

Positive Effekte der Kundenloyalität spiegeln sich unter anderem in erhöhter Sicherheit für das Unternehmen wider (Diller 2006, Festge 2006, Eggert 1999). Da Konsumenten üblicherweise nach Risikominimierung in Kaufentscheidungen streben und routinemäßige Käufe eine kognitive Entlastung darstellen, kommt es im Rahmen der Kundenloyalität zu **Habitualisierungen des Einkaufsverhaltens** der Kunden (Diller 2006, S. 101; Festge 2006, S. 52). Daraus resultierend wird die Geschäftsbeziehung stabiler und Umsätze werden fortlaufend wiederholt (Kleinaltenkamp 2017, S. 196; Diller 2006, S. 101); gleichzeitig wird die Motivation des Kunden, nach alternativen Anbietern zu suchen, verringert (Eggert 1999, S. 46; Kleinaltenkamp 2017, S. 196; Diller 2006, S. 102). Je stärker die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde ausgeprägt ist, desto unwahrscheinlicher ist der Bedarf des Kunden nach Alternativen (Peter 2001, S. 43). Darüber hinaus weisen loyale Kunden eine höhere Toleranz gegenüber Leistungseinbußen des Anbieters auf (Peter 2001, S. 42; Diller 2006, S. 102; Eggert 1999, S. 46), was damit zu begründen ist, dass Konsumenten bemüht sind, die kognitive Konsonanz<sup>5</sup> aufrechtzuerhalten (Diller 2006, S. 102).

LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011, S. 28) führen außerdem das **Informationspotential** des loyalen Kunden an. Die Informationen, die ein Unternehmen durch seine Kunden erlangen kann, umfassen zum einen objektive Informationen zum Kaufverhalten, zum anderen subjektive Informationen durch Kundenfeedback (Leußer/Hippner/Wilde 2011, S. 28). Gebundene Kunden sind eher dazu bereit, Auskünfte bezüglich ihrer Zufriedenheit oder Verbesserungspotenzialen zu geben (Diller 2006, S. 103). Besonders bedeutsam ist dieser Umstand bei der Einführung neuer Produkte und bei individuell zugeschnittenen Lösungen (Diller 2006, S. 103). Die Kooperation zwischen Anbieter und Kunde kann dabei so weit gehen, dass der Kunde sich kreativ einbringt, beispielsweise im Rahmen von Kundenforen oder Kundenarbeitskreisen (Diller 2006, S. 103f.; Leußer/Hippner/Wilde 2011, S. 28; Peter 2001, S. 42).

---

<sup>5</sup> Zu der Bedeutung kognitiver Konsonanz und Dissonanz siehe Kapitel 4.1.1.

CORNELSEN (2000, S. 225f.) unterscheidet zwischen zwei **Arten von Kundeninformationen**, den faktischen Informationen und den normativen Informationen (siehe Tab. 3). Faktische Informationen bezeichnen „*objektiv prüfbare Sachverhalte*“ (Cornelsen 2000, S. 225), d. h. Äußerungen des Kunden zu objektiven Leistungsmerkmalen des Anbieters (Cornelsen 2000, S. 225; Leußen/Hippner/Wilde 2011, S. 28). Diese können sich sowohl auf Attribute des Leistungsergebnisses, zum Beispiel die Form eines Produktes, als auch auf prozessuale Merkmale, zum Beispiel die Geschäftsbeziehung selbst, beziehen (Cornelsen 2000, S. 225). Normative Informationen hingegen sind von subjektiven Einschätzungen des Konsumenten geprägt und lassen daher keine objektive Prüfung zu (Cornelsen 2000, S. 225). Sie werden häufig in Form von Beschwerden vorgebracht und können sich ebenfalls auf Produkt und Prozess beziehen (Cornelsen 2000, S. 225f.).

		<b>Bezugspunkt</b>	
		<b>Produkt</b>	<b>Prozess</b>
<b>Art der Information</b>	<b>normativ</b> (subjektiv)	„produktive“ Beschwerden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preiswürdigkeit</li> <li>• Haltbarkeit</li> </ul>	„produktive“ Beschwerden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicepersonal</li> <li>• Kundenbetreuung</li> </ul>
	<b>faktisch</b> (objektiv)	Anregungen/ Verbesserungsvorschläge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Form/Design</li> <li>• Funktionsfähigkeit</li> </ul>	Anregungen/ Verbesserungsvorschläge: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragserfassungssystem</li> <li>• Warenauslieferung</li> </ul>

Tab. 3: Unterschiedliche Arten von Kundeninformationen

Quelle: In Anlehnung an Cornelsen 2000, S. 226.

Im Sinne des Informationspotentials für Unternehmen sind nur die Beschwerden als wertvoll zu erachten, die durch den Anbieter „produktiv“ umgesetzt werden können (Cornelsen 2000, S. 226). Tabelle 3 zeigt CORNELSENS Klassifizierung von Kundeninformationen nach Art der Information und Bezugspunkt. EGGERT (1999, S. 46) führt darüber hinaus an, dass Kundenbindung den Aktionsspielraum des Anbieters erhöhen und das Kundenvertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters stärken kann.

### 2.1.3.3 Wachstum

Weitere Effekte aus der Kundenloyalität ergeben sich in Bezug auf das Wachstum des Unternehmens (Eggert 1999, Diller 2006, Hippner/Wilde 2002). Loyale Kunden tätigen nicht nur Folgekäufe desselben Produkts bei einem Anbieter, sie sind außerdem geneigt, Käufe in anderen Produktbereichen durchzuführen (Cross-Selling), höherwertige Produkte desselben Anbieters zu erwerben (Up-Selling) sowie die Kaufintensität insgesamt zu erhöhen (Diller 2006, S. 106; Hippner/Wilde 2002, S. 11; Eggert 1999, S. 43; Homburg/Bruhn 2017, S. 17; Galiñanes García/Rennhak 2006, S. 9).

**Cross-Selling** lässt sich beispielsweise bei Versicherungen beobachten: Kunden eines Anbieters nehmen oftmals nach Abschluss einer Versicherung noch weitere Versicherungsleistungen desselben Anbieters in Anspruch (Leußer/Hippner/Wilde 2011, S. 27). REINARTZ/THOMAS/BASCOUL (2008, S. 7) untersuchten den Zusammenhang von Kundenloyalität und Cross-Selling empirisch auf Basis zweier verschiedener Datensätze aus Deutschland und den U.S.A. von insgesamt über 13.600 Haushalten. Sie gelangen dabei zu dem Ergebnis, dass die Loyalität eines Kunden einen direkten positiven Effekt auf seine Cross-Selling-Rate hat (Reinartz/Thomas/Bascoul 2008, S. 14).

Wachstum wird jedoch nicht nur durch vermehrte Käufe der bestehenden Kunden generiert, sondern auch durch ein erhöhtes **Referenzpotenzial** loyaler Kunden (Eggert 1999, S. 44; Hippner/Wilde 2002, S. 11; Diller 2006, S. 109). Der Referenzeffekt besteht darin, dass bestehende Kunden eines Unternehmens aufgrund ihrer Expertise und Erfahrungen als glaubwürdige Informationsquelle im eigenen Bekanntenkreis dienen (Diller 2006, S. 109; Peter 2001, S. 44). Unternehmen können davon Gebrauch machen, indem sie bestehende Kunden nutzen, um kostenfrei neue Kunden zu akquirieren (Peter 2001, S. 44; Eckert 1994, S. 45). Umfrageergebnisse zeigen außerdem auf, dass „überzeugte“ Kunden in größerem Maße als nur zufriedene Kunden dazu bereit sind, Marken weiterzuempfehlen (Diller 2006, S. 109f.). Voraussetzungen für eine aktive Referenz des Kunden sind einerseits eine das übliche Maß übersteigende Zufriedenheit mit dem Anbieter und andererseits ein Interesse an dem Produkt und damit einhergehende Fachkompetenz (Diller 2006, S. 109).

Die Deutsche Marketing-Vereinigung und Postdienst konnte bereits 1994 einen beinahe linearen Zusammenhang zwischen Wiederkaufsabsicht und Referenzpotenzial bei Automobilherstellern nachweisen, der die Wirkungseffekte der Kundenloyalität in Bezug auf das Unter-

nehmenswachstum verdeutlicht (Peter 2001, S. 45). REINARTZ/KUMAR (2002, S. 89f.) bestätigten einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Weiterempfehlungsrate. Weiterhin unterschieden die Autoren zwischen den beiden Arten der Kundenloyalität, der Einstellungsloyalität und der Verhaltensloyalität: Lagen in ihrer Studie mit Kunden eines Lebensmittelgeschäfts beide Formen der Loyalität vor, waren die Käufer zu 54% eher geneigt, den Anbieter aktiv weiterzuempfehlen, als lediglich verhaltensloyale Kunden (Reinartz/Kumar 2002, S. 89f.).

#### 2.1.3.4 Gewinn

Die Kundenloyalität bietet des Weiteren verschiedene Wirkungseffekte in Zusammenhang mit dem Gewinn bzw. der Rentabilität des Unternehmens (Leußer/Hippner/Wilde 2011, Diller 2006, Peter 2001). Zum einen hat die Kundenloyalität eine **kostensenkende Wirkung**, da Kosten, die in Zusammenhang mit der Kundenakquisition entstehen, vermieden werden können (Diller 2006, S. 111; Eggert 1999, S. 45; Galiñanes García/Rennhak 2006, S. 9). Innerhalb der Marketingforschung gilt es als erwiesen, dass die Akquise neuer Kunden um ein Vielfaches kostenaufwendiger ist als die Pflege von Bestandskunden, auch wenn die Relationen unterschiedlich eingeschätzt werden (Festge 2006, S. 52f.; Peter 2001, S. 46). So gibt ECKERT (1994, S. 45) beispielsweise an, die Pflege bestehender Kunden mache nur maximal 50% der Kosten von der Neukundenakquise aus; MÜLLER/RIESENBECK (1991, S. 69) schätzen den Anteil auf lediglich 15-20%. PETER hält fest, dass die unterschiedlichen Angaben „*aus der Problematik der Erfassung und verursachungsgerechten Zuordnung aller akquisitions- bzw. betreuungsrelevanten Aufwendungen*“ (Peter 2001, S. 47), wie beispielsweise der Aufteilung von Kosten für Werbung, resultieren.

Darüber hinaus sind dem Anbieter die **kundenspezifischen Bedürfnisse** bereits gebundener Kunden bekannt, so dass Streuverluste bei Marketingmaßnahmen eingeschränkt werden können (Hippner/Wilde 2002, S. 11; Leußer/Hippner/Wilde 2011, S. 27). Eine zielgerichtete Ansprache bestehender Kunden auf Basis gesammelter Informationen verspricht höhere Responsequoten als die Ansprache neuer Kunden (Hippner/Wilde 2002, S. 11; Peter 2001, S. 46). In Business-to-Business (kurz: B2B) Beziehungen resultieren Kostensenkungen außerdem aus einer schnelleren Amortisation von Investitionen, beispielsweise durch Einführung eines Just-in-time-Konzepts bei verbindlichen Kundenzusagen (Peter 2001, S. 46). Laut PETER (2001, S. 46) erweisen sich Kundenbeziehungen je nach Branche überhaupt erst nach längeren Zeiträumen als profitabel.

Bereits Anfang der 90er Jahre befassten sich REICHHELD/SASSER (1990, S. 106) intensiv mit der **Profitabilität von Bestandskunden** und hielten fest, dass bei richtiger Kundenpflege Kunden mit jedem weiteren Jahr der Geschäftsbeziehung unabhängig von der Branche gewinnbringender werden. Für den Großhandel ermittelten sie beispielsweise eine Steigerung von 45 Dollar Gewinn pro Kunde im ersten Jahr der Geschäftsbeziehung auf 168 Dollar Gewinn pro Kunde im fünften Jahr (Reichheld/Sasser 1991, S. 111). Die steigenden Gewinne begründeten die Autoren mit einem gleichbleibenden Grundgewinn pro Kunde, aber steigenden Zusatzgewinnen aufgrund von einer erhöhten Kauffrequenz, gestiegenen Rechnungsbeiträgen, geringeren Betriebskosten, Weiterempfehlungen und Preiszuschlägen (Reichheld/Sasser 1991, S. 111). Gleichzeitig betonten sie nicht nur die steigenden Gewinne durchloyale Kunden, sondern auch die Vorteile durch Senkung der Abwanderungsrate von Kunden (Reichheld/Sasser 1991, S. 110). Eine Senkung der Abwanderungsrate um 5% bewirkt laut REICHHELD/SASSER (1991, S. 110f.) eine Gewinnsteigerung von 25% (Kreditversicherung) bis 85% (Depotverwaltung); loyale Kunden sind also maßgeblich an der Rentabilität eines Unternehmens beteiligt.

Weiterhin resultieren höhere Gewinne aus einer **verminderten Preisensibilität**loyaler Kunden (Hippner/Wilde 2002, S. 11; Peter 2001, S. 47; Diller 2006, S. 112). Gebundene Kunden zeigen eine höhere Preisbereitschaft, die sich einerseits in der Toleranz von Preiserhöhungen, andererseits in der Bereitschaft zu Up-Selling zeigt (Diller 2006, S. 112). DILLER definiert Preistoleranz als „*die Differenz zwischen jetzigem Preis und (maximaler) Preisbereitschaft*“ (Diller 2000, S. 169). MARN/ROSIELLO (1992, S. 84) schreiben Preiserhöhungen einen drei- bis viermal so großen Effekt auf den Unternehmensgewinn zu wie äquivalenten Absatzsteigerungen. Die Preisbereitschaft loyaler Kunden kann also als ein zentrales Kriterium der Profitabilitätssteigerung angesehen werden (Festge 2006, S. 53). Empirisch wurde durch CHAUDHURI/HOLBROOK (2001, S. 90) nachgewiesen, dass Kundenloyalität zu einer Realisierung höherer Preise führt. Allerdings führen LEUSSER/HIPPNER/WILDE (2011, S. 27) an, dass Stammkunden auch eher erwarten, Preisvorteile zu erhalten und demnach nicht vollständig preistolerant sind. Die Macht loyaler Abnehmer hinsichtlich finanzieller Zugeständnisse hält PETER (2001, S. 47f.) vor allem in B2B-Beziehungen für bedeutsam.

## 2.2 Unternehmensethik

Die Unternehmensethik stellt, auch aufgrund zahlreicher Skandale in der wirtschaftlichen Praxis, eines der zentralen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgebiete der letzten Jahrzehnte dar (Bak 2014, S. XIII). In **Kapitel 2.2.1** wird die Unternehmensethik zunächst eingegrenzt und ihr Gegenstand wird aufgezeigt. Daran anschließend werden in **Kapitel 2.2.2** die unterschiedlichen Implementierungsformen der Ethik in Unternehmen behandelt. Die einzelnen Themenfelder der Unternehmensethik werden in **Kapitel 2.2.3** dargestellt.

### 2.2.1 Einordnung und Begriffsbestimmung

Um den Gegenstand der Unternehmensethik mit den für diese Arbeit relevanten Aspekten zu vermitteln, findet in **Kapitel 2.2.1.1** zunächst eine thematische Einordnung statt. Dazu werden auch die drei Handlungsebenen der Ethik der Ökonomie aufgezeigt. **Kapitel 2.2.1.2** nimmt eine begriffliche Bestimmung und Abgrenzung vor. Daran anschließend wird in **Kapitel 2.2.1.3** der Gegenstand der Unternehmensethik anhand der Problemstellungen und Merkmale bestimmt.

#### 2.2.1.1 Thematische Einordnung

Als philosophische Disziplin beschäftigt sich die **Ethik** im Wesentlichen mit Fragen und Problemstellungen des guten menschlichen Lebens, der Freiheit und der Glückseligkeit (Pieper 2017, S. 138; Ortmanns 2016, S. 1). Der Begriff „Ethik“ geht etymologisch auf den altgriechischen Begriff „ethos“ zurück, der mit „Eingewöhnung“, „Gewohnheit“ oder „Brauch“ übersetzt wird (Grätzel 2006, S. 32; Pieper 2017, S. 22; Holzmann 2015, S. 3). Im Gegensatz zu der theologischen Ethik greift die philosophische Ethik bei der Frage nach dem richtigen Handeln nicht auf religiöse Texte oder Glaubensgrundsätze zurück (Fenner 2010, S. 2), sondern erörtert Problemstellungen auf einer grundsätzlichen und abstrakten Ebene (Pieper 2017, S. 20). Die philosophische Ethik stellt außerdem ein Teilgebiet der **praktischen Philosophie** dar, welche sich mit menschlichen Handlungen und deren Produkten befasst (Schumann 2011, S. 7; Pieper 2017, S. 21). Dabei wird im Kern eine normative Perspektive eingenommen: Es werden Begründungen und Kriterien diskutiert, um Handeln zu *bewerten*, nicht bloß zu beschreiben (Schumann 2011, S. 7). Abzugrenzen ist die Ethik von dem Begriff der Moral, der ein bereits „*existierendes Regelungssystem einer Gesellschaft*“ (Holzmann 2015, S. 6), also keine übergeordneten Fragestellungen, sondern konkrete Normen bezeichnet, die außerdem kulturell bedingt sind (Schumann 2011, S. 7; Holzmann 2015, S. 6). Die **Ethik der**

**Ökonomie** ist wiederum als ein Teilbereich der angewandten Ethik einzuordnen und beschreibt eine praxisnahe Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen im Kontext des wirtschaftlichen Systems (Pieper 2017, S. 83; Holzmann 2015, S. 14, S. 19). Die etymologischen Ursprünge des Begriffs „Ökonomie“ liegen in dem griechischen „oikos“, was wörtlich als „Haus“ oder „Haushalt“ übersetzt wird und eine Lebens- und Produktionsstätte, auch im Sinne einer Unternehmung, meint (Rosenthal 2017, S. 24; Heidenreich 2012, S. 23). Da die Entwicklung von Gewohnheiten als *Eingewöhnung* (ethos) vor allem innerhalb des *Hauses als Lebensmittelpunkt* (oikos) stattfindet, sind Ethik und Ökonomie also bereits originär und konstitutiv miteinander verbunden (Rosenthal 2017, S. 24).

Um Begrifflichkeit und Gegenstand der **Unternehmensethik** erfassen zu können, wird folgend eine Einordnung in die Bezugsfelder der Ethik der Ökonomie vorgenommen. DIETZFELBINGER (2015, S. 16) unterteilt die Ethik der Ökonomie in drei Ebenen: die **Systemebene**, die **Institutionenebene** und die **Individualebene**. Während sich auf der Systemebene ethische Fragestellungen in Bezug auf die Gesamtwirtschaft darstellen lassen und sich die Individualebene auf einzelne Individuen innerhalb eines Unternehmens (bspw. Führungskräfte und Mitarbeitende) bezieht, spiegelt die Institutionenebene den Kernbereich der Unternehmensethik wider, der die Haltungen des Unternehmens hinsichtlich interner wie auch externer ethischer Themen umfasst (Dietzfelbinger 2015, S. 14f.; Holzmann 2015, S. 22f.).

ENDERLE (1991, S. 180f.) bezeichnet die drei zu unterscheidenden Ebenen als **Mikroebene** (äquivalent zur Individualebene), **Mesoebene** (äquivalent zur Institutionenebene) und **Makroebene** (äquivalent zur Systemebene) und betont, dass – trotz der Differenzierung – auf allen Ebenen handelnde *Individuen* involviert sind. Des Weiteren stellt der Autor heraus, dass sich die auf der Mesoebene befindliche Unternehmensethik nicht bloß auf einzelne Teilespekte beschränken kann (bspw. auf die eigenen Mitarbeiter oder im Sinne einer „sozialen Verantwortung“ auf die Gesellschaft), sondern auf **alle Innen- und Außenbeziehungen** anzuwenden ist (Enderle 1991, S. 181). Tabelle 4 bildet die drei Handlungsebenen innerhalb der Ethik der Ökonomie inklusive beispielhafter Themenfelder der einzelnen Ebenen in Anlehnung an DIETZFELBINGER und ENDERLE ab.

	„Handelndes“ Subjekt	Beispielhafte Themenfelder
<b>Makroebene</b>	Gesamtwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele einer Wirtschaftsethik</li> <li>• Menschenrechte</li> <li>• Marktwirtschaft</li> <li>• Internationaler Kapitalmarkt</li> </ul>
<b>Mesoebene</b>	Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt- und Preispolitik</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Ökologie</li> <li>• Korruption</li> <li>• Soziale Verantwortung</li> </ul>
<b>Mikroebene</b>	Einzelne Mitarbeiter/ Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> <li>• Motivation</li> <li>• Mobbing</li> </ul>

Tab. 4: Handlungsebenen innerhalb der Ethik der Ökonomie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Enderle (1991, S. 180f.), Dietzfelbinger (2015, S. 16).

BESCHORNER (2008, S. 88) wählt wiederum davon abweichende Begrifflichkeiten für das grundsätzlich gleiche Kategoriensystem: Der Autor unterscheidet zwischen Mitarbeiterethik, Unternehmensexethik und Ordnungsethik. Die Unternehmensexethik teilt er außerdem in die **Ethik der Organisation** und die **Ethik des organisationalen Feldes** auf (Beschorner 2008, S. 88). Die Ethik der Organisation bezeichnet die *intraorganisationalen* Fragestellungen bezüglich einer angemessenen Ausgestaltung der betrieblichen Organisation, die Ethik des organisationalen Feldes dagegen die *interorganisationalen* Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen aktiv mitgestalten kann (Beschorner 2008, S. 88). In der vorliegenden Arbeit wird jedoch nicht zwischen Ethik der Organisation und Ethik des organisationalen Feldes unterschieden.

Im deutschen Sprachraum wird innerhalb der Ethik der Ökonomie häufig auch lediglich zwischen der „**Wirtschaftsethik**“ (Systemebene), die sich auf allgemeine makroökonomische Fragestellungen bezieht, und der „**Unternehmensexethik**“ (Institutionenebene), die betriebswirtschaftliche Problemstellungen behandelt, differenziert (Öberseder/Schlegelmilch 2010, S. 60f.; Schlegelmilch/Götze 1999, S. 26). Die einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens werden dabei nicht auf eigener (Individual-)Ebene betrachtet, sondern in die Unternehmensexethik integriert, da diese auch die Innenbeziehungen (und damit die Angestellten) des Betriebs einschließt und sich das Handeln eines Unternehmens per se durch das Handeln einzelner

Personen konstituiert (Schlegelmilch/Götze 1999, S. 26; Enderle 1991, S. 181). Dieser Differenzierung folgt auch die vorliegende Arbeit.

### **2.2.1.2 Begriffsbestimmung und -abgrenzung**

In der Literatur bestehen unterschiedliche Zugänge und Sichtweisen in Bezug auf die Unternehmensethik (Bak 2014, S. 57; Küpper 2011, S. 107), was auch an variierenden Begriffsdefinitionen deutlich wird. DIETZFELBINGER wählt bei seiner Definition der Unternehmensethik einen Zugang über die **praktische Handhabung** von ethischen Fragen in Unternehmen:

*„Unternehmensethik befasst sich mit der Frage, wie ethische und ökonomische Anforderungen gleichermassen im operativen Geschäft wie in der langfristigen Strategie von wirtschaftlich arbeitenden Institutionen verankert werden können.“* (Dietzfelbinger 2015, S. 151)

HOMANN/BLOME-DREES richten ihre Definition von Unternehmensethik hingegen auf die grundsätzliche **Analyse** ethischer Problemstellungen aus (Küpper 2011, S. 34):

*„Unternehmensethik thematisiert das Verhältnis von Moral und Gewinn in der Unternehmensführung und befasst sich mit der Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft von den Unternehmen zur Geltung gebracht werden können.“* (Homann/Blome-Drees 1992, S. 117)

STEINMANN/LÖHR schließlich fokussieren sich auf die **selbstgewählten Normen** eines Unternehmens und definieren wie folgt:

*„Unternehmensethik umfaßt alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“* (Steinmann/Löhr 1991, S. 10)

Auch wenn KÜPPER (2011, S. 34) argumentiert, dass Normen keinem allgemeinen Konsens zugrunde liegen und daher nicht bestimmend für die Existenz eines Wissenschaftsgebietes sein können, wird für die vorliegende Arbeit die Definition nach STEINMANN/LÖHR verwendet, da der Forschungsschwerpunkt auf die Wirkungen einer externen Kommunikation von (spezifischen) Ethikrichtlinien durch Unternehmen gesetzt ist. Die ethische Ausrichtung einzelner Unternehmen kann variieren und manifestiert sich ausschließlich durch ein selbstgewähltes und selbstaufgeriegtes *normatives Regelwerk*, (Steinmann/Löhr 1991, S. 13f.; Lorenzen 1991, S. 66), welches konzeptionell im Rahmen einer wissenschaftlichen Betrachtung berücksichtigt werden muss, damit relevante Erkenntnisse für die Marketingpraxis abgeleitet werden können.

Abzugrenzen von der Unternehmensethik ist der Begriff der **Corporate Social Responsibility** (kurz: CSR), der vor allem im anglo-amerikanischen Raum Einzug in die Forschung gehalten hat und in der unternehmerischen Praxis fälschlicherweise oft mit Unternehmensethik gleichgesetzt wird (Küpper 2011, S. 31f.). Trotz einer breiten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit CSR und zahlreicher damit einhergehender empirischer Studien ist die Begrifflichkeit bis heute nicht eindeutig definiert (Küpper 2011, S. 32). BAK hält fest, unter CSR könne allgemein der „*unternehmerische Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung*“ (Bak 2014, S. 73) verstanden werden. DIETZFELBINGER definiert CSR dagegen als „*grundsätzliche Ausrichtung und strategische Ausarbeitung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Betrieben*“ (Dietzelbinger 2015, S. 187f.). KÜPPER (2011, S. 32) kritisiert, dass strittig sei, was konkret unter der „*gesellschaftlichen Verantwortung*“ zu verstehen sei. Für die vorliegende Arbeit wird CSR als ein Teilbereich der Unternehmensethik definiert, der sich mit Fragen der Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft befasst. Aufgrund der ungenauen Grenzen der CSR wird die gesellschaftliche Verantwortung jedoch in den späteren empirischen Untersuchungen bewusst ausgeklammert.

### 2.2.1.3 Problemstellung und Merkmale

Die Ausgangslage der Unternehmensethik bildet die Tatsache, dass innerhalb einer freiheitlichen Gesellschaft jeder Einzelne über Handlungsspielräume verfügt, die es möglich und nötig machen, Entscheidungen zu treffen (Küpper 2011, S. 11; Steinmann/Löhr 1991, S. 9). Innerhalb einer marktwirtschaftlichen Ordnung besteht für die verschiedenartigen Marktteilnehmer dementsprechend eine **wirtschaftliche Freiheit** in Form von unterschiedlichen Handlungsalternativen (Küpper 2011, S. 11). Damit ergibt sich grundsätzlich auch die Möglichkeit des „unethischen Handelns“, d. h. eines Verhaltens, das anderen direkt oder indirekt Schaden zufügt (Steinmann/Löhr 1991, S. 9; Bergmann 2019, S. 329). Ethische Anforderungen mit den ökonomischen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen, bildet eine wesentliche Aufgabe in der betrieblichen Praxis.

Eine Schwierigkeit im Rahmen der Unternehmensethik stellt jedoch die **Bewertung** von ethisch einwandfreiem und ethisch fragwürdigem bzw. ethischem und unethischem Verhalten dar (Schlegelmilch/Götze 1999, S. 26). Aufgrund von persönlichen Eigenschaften, der Prägung durch das soziale Umfeld und bestimmten Lernerfahrungen herrschen innerhalb einer Gesellschaft unterschiedliche Wertvorstellungen (Schlegelmilch/Götze 1999, S. 26). Darüber hinaus unterscheiden sich die Werte und Normen einzelner Gesellschaften und Kulturen

(Schumann 2011, S. 7; Holzmann 2015, S. 6), was in international agierenden Unternehmen zusätzlich zu Problemen führen kann (Hansen 2011, S. 354). Da Unternehmen (in der Regel) aus mehreren, teils tausenden Menschen mit variierenden Eigenschaften bestehen, können die Bewertung von ethischem oder unethischem Verhalten sowie die Entscheidung über gerechtfertigte Handlungen des eigenen Unternehmens ebenfalls individuell verschieden ausfallen (Berson/Oreg/Dvir 2008, S. 617; Hemingway/Maclagan 2004, S. 41; Jiao et al. 2017, S. 876): Während es für einzelne Individuen innerhalb eines Betriebes zum Beispiel vertretbar sein mag, Kinderarbeit bei Zulieferern zu dulden, mag dies für andere Individuen desselben Betriebes eine Form von unethischem Verhalten darstellen. Dennoch zeichnen sich Unternehmen insgesamt auch durch gemeinsame Wertvorstellungen, Orientierungen und Handlungsmuster aus, welche die Entscheidungen über (un-)ethische Handlungen prägen (Schache 2010, S. 151).

STEINMANN/LÖHR (1991, S. 11-15) bestimmen sechs **Merkmale** der Unternehmensexethik, mit denen den zugrundeliegenden Problemstellungen von unternehmerischer Verantwortung begegnet werden kann:

- 1) Die Unternehmensexethik beinhaltet **Normen**, d. h. „*Aufforderungen, in bestimmten Situationen bestimmte Handlungen auszuführen (oder zu unterlassen)*“ (Steinmann/Löhr 1991, S. 11). Normen können sowohl materieller Natur sein, also konkrete Verhaltensanweisungen enthalten, als auch prozessualer Natur, indem sie die Entwicklung materieller Normen erst herbeiführen, zum Beispiel durch die Schaffung der Position eines Ethikbeauftragten oder durch die Einrichtung einer Kommission (Lorenzen 1991, S. 65; Steinmann/Löhr 1991, S. 11).
- 2) Es sollen nur solche Normen festgelegt werden, die durch **gute Gründe** geltend gemacht werden können (Steinmann/Löhr 1991, S. 11). Damit besteht auch die Pflicht, bestehende (z. B. auf Basis von Traditionen) Maßstäbe auf ihre Begründbarkeit hin zu prüfen (Steinmann/Löhr 1991, S. 11).
- 3) Die Begründung unternehmensexethischer Normen soll auf Grundlage des **argumentativen Dialogs** entwickelt werden (Steinmann/Löhr 1991, S. 12). Für den Erfolg der Unternehmensexethik ist außerdem entscheidend, dass alle Betroffenen als gleichberechtigte Parteien beteiligt sind bzw. repräsentiert werden (Lorenzen 1991, S. 65).

- 4) Die Unternehmensethik muss eine **situative Beschränkung des Gewinnziels** enthalten (Steinmann/Löhr 1991, S. 13) und immer dann ihr Steuerungspotenzial entfalten, wenn „*das in einer marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung vom Prinzip her schon gerechtfertigte Gewinninteresse zu ethisch bedenklichen (großflächigen) Auswirkungen führt*“ (Steinmann/Löhr 1991, S. 13).
- 5) Die Normen innerhalb der Unternehmensethik stellen nur solche Verpflichtungen dar, die nicht bereits durch das Recht auferlegt worden sind (Steinmann/Löhr 1991, S. 13f.). Es gilt stattdessen das Prinzip der **Selbstverpflichtung** zu verantwortlichem Handeln über die gesetzlichen Standards hinaus und hinsichtlich jeder betriebswirtschaftlichen Entscheidung: angefangen bei der Produktentwicklung bis hin zur Vermarktung (Steinmann/Löhr 1991, S. 13f.; Lorenzen 1991, S. 66).
- 6) Die Unternehmensethik sollte sich an einem **Sachziel** orientieren und keine ideologischen Leerformeln enthalten (Steinmann/Löhr 1991, S. 14f.). Normen sind auf einzelwirtschaftliche Entscheidungen anzuwenden und können dabei sowohl die Außenbeziehungen des Unternehmens (z. B. die Kunden) als auch die Innenbeziehungen des Unternehmens (die Mitarbeiter) betreffen (Steinmann/Löhr 1991, S. 14f.; Enderle 1991, S. 181).

Mit den durch STEINMANN/LÖHR festgelegten Merkmalen der Unternehmensethik wird folglich zum einen sichergestellt, dass Unternehmen ihre Handlungsspielräume nicht im Sinne eines unethischen Verhaltens ausnutzen (bspw. durch Punkt 1), sowie zum anderen, dass individuell unterschiedliche Bewertungen einer ethischen Fragestellung auf das Regelwerk des Unternehmens Einfluss nehmen (bspw. durch Punkt 3).

## 2.2.2 Implementierungsformen der Unternehmensethik

Im Rahmen der Umsetzung von Unternehmensethik lassen sich mehrere Implementierungsformen unterscheiden, die teilweise nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden können (Bak 2014, S. 60-75; Dietzfelbinger 2015, S. 166-195). Weiterhin werden deren Begrifflichkeiten in der Literatur zum einen unterschiedlich definiert und zum anderen teils synonym verwendet / teils differenziert (Bak 2014, S. 60-75; Dietzfelbinger 2015, S. 166-195). Die einzelnen Ausgestaltungsformen der Unternehmensethik werden im Folgenden beschrieben.

**Kapitel 2.2.2.1** behandelt zunächst die Unternehmenskultur als Implementierungsform der Unternehmensethik. Daran anschließend werden in **Kapitel 2.2.2.2** die Unternehmensvision und in **Kapitel 2.2.2.3** das Unternehmensleitbild präsentiert. Einen wesentlichen Bestandteil

der Forschungsfragen dieser Arbeit sowie der empirischen Untersuchungen in Kapitel 3 und Kapitel 5 stellen Ethikrichtlinien dar; diese werden in **Kapitel 2.2.2.4** veranschaulicht. **Kapitel 2.2.2.5** erläutert die Funktion des Ethikbeauftragten.

### **2.2.2.1 Unternehmenskultur**

Die tatsächlich gelebten Werte in einem Unternehmen werden als **Unternehmenskultur** (vereinzelt auch „Betriebsklima“) bezeichnet (Bak 2014, S. 61; Murphy 1988, S. 908; Dietzfelbinger 2015, S. 144). Die Unternehmenskulturforschung ist daher als rein deskriptive Forschung zu erachten, die die gemeinsamen Werte und Normen von Unternehmen erfasst (Osterloh 1991, S. 155). Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur, unabhängig davon, ob diese bewusst definiert wird oder undefiniert bleibt (Gherghel 2010, S. 155). Die Kultur eines Unternehmens resultiert aus individuellen Wertvorstellungen der Führungskräfte, die zu einem kollektiven Verständnis verschmelzen (Dietzfelbinger 2015, S. 144; Berson/Oreg/Dvir 2008, S. 617; Hemingway/Maclagan 2004, S. 41; Jiao et al. 2017, S. 876). Im Gegensatz zu anderen Implementierungsformen der Unternehmensethik besteht die Unternehmenskultur daher grundsätzlich bereits und kann durch die Integration ethischer Maßstäbe lediglich beeinflusst bzw. aktiv gestaltet werden (Dietzfelbinger 2015, S. 173). Eine Verankerung ethischer Grundsätze innerhalb der gelebten Kultur erfolgt in der Regel durch den Einsatz weiterer Implementierungsformen, wie beispielsweise ein Unternehmensleitbild (Dietzfelbinger 2015, S. 172f.; vgl. Kap. 2.2.2.3). Da die tatsächlich gelebten Werte eines Unternehmens zum einen nur schwer zu ermitteln sind, weil sie erstens zum Teil mit weiteren Implementierungsformen einhergehen, sowie zweitens subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen unterliegen (Dietzfelbinger 2015, S. 172f.; Kleinfeld/Kettler 2011, S. 461), wird die Unternehmenskultur innerhalb dieser Arbeit nicht in die Analyse eingeschlossen.

### **2.2.2.2 Unternehmensvision**

Die **Unternehmensvision** spiegelt die Vorstellung von der langfristigen Entwicklung des Unternehmens wider, die am Anfang jeder unternehmerischen Handlung steht (Hecker 2012, S. 45). Mithilfe der Vision können Veränderungsprozesse initiiert und kommuniziert werden (Dietzfelbinger 2015, S. 78). Darüber hinaus wird das grundlegende Wertesystem eines Unternehmens in der Vision expliziert (Franken 2010, S. 232). Im Gegensatz zu Unternehmensleitbildern (vgl. Kap. 2.2.2.3) wird die Vision in der Regel nicht gezielt nach außen kommuniziert, sondern ist primär als interner „Code“ zu verstehen (Hecker 2012, S. 47). Sie wird

außerdem abstrakter und allgemeiner formuliert als ein Unternehmensleitbild (Helm/Meiler 2003, S. 202). DIETZFELBINGER (2015, S. 178) ergänzt weiterhin, dass zwischen Vision und Unternehmensmarke Konsistenz hergestellt werden muss, damit das Image und die Produkte zu den Vorstellungen des Unternehmens passen.

Ähnlich zu begreifen ist die **Unternehmensphilosophie**, die von der Unternehmensvision direkt mitbestimmt wird und auch nicht immer klar abgegrenzt werden kann (Hecker 2012, S. 83; Helm/Meiler 2003, S. 202). HECKER hält diesbezüglich fest:

*„In der Unternehmensphilosophie kommen ferner die übergeordneten Ziele zum Ausdruck, die sich das Unternehmen in Anlehnung an die Unternehmensvision selbst auferlegt. Somit enthält die Unternehmensphilosophie die ideologische Abstützung für die gesamte Unternehmenspolitik.“* (Hecker 2012, S. 83)

HELM/MEILER (2003, S. 202) unterscheiden dagegen nicht zwischen Unternehmensvision und -philosophie. Für Vision und Philosophie des Unternehmens gilt außerdem (wie für die Unternehmenskultur), dass eine Analyse deren Wirkungen dadurch erschwert wird, dass sie nicht immer (vollständig) explizit ausformuliert werden und „zwischen Wirklichkeit und Utopie angesiedelt“ (Helm/Meiler 2003, S. 202) sind. In den Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit wurden Unternehmensvision bzw. -philosophie daher nicht berücksichtigt.

### **2.2.2.3 Unternehmensleitbild**

Weiterhin können Normen und Werte, zu denen sich ein Unternehmen verpflichtet, im Rahmen des **Unternehmensleitbilds** formuliert werden (Bak 2014, S. 61; Franken 2010, S. 222; Dietzfelbinger 2015, S. 166). Ein Unternehmensleitbild beschreibt sowohl die Identität eines Unternehmens als auch dessen Ziele (Dietzfelbinger 2015, S. 166). Es gibt daher nicht nur Orientierung für die eigenen Mitarbeiter, sondern prägt zudem das Image im Außenverhältnis (Franken 2010, S. 222; Bak 2014, S. 61). DIETZFELBINGER (2015, S. 167) nennt drei Funktionen von Leitbildern: die Orientierungsfunktion, die Motivationsfunktion und die Legitimierungsfunktion. Sie dienen folglich zum einen der Orientierung und Motivation der eigenen Mitarbeiter und zum anderen der Legitimation von Produkten, Unternehmensformen o. ä. (intern wie extern). Unternehmensleitbilder formulieren unabhängig von den einzelnen Funktionen sowohl ökonomische als auch ethische Werte und beschreiben damit die Identität eines Unternehmens (Dietzfelbinger 2015, S. 167). Sie werden jedoch häufig dafür kritisiert, dass zwar Normen oder Regeln definiert werden, diese aber in der Realität nicht ausreichend umgesetzt werden (Bak 2014, S. 61).

#### 2.2.2.4 Ethikrichtlinien

Für **Ethikrichtlinien** werden gleichermaßen in der Forschung wie in der Praxis zahlreiche Synonyme gebraucht, beispielsweise „Verhaltensrichtlinien“, „Ethik-Kodizes“ oder lediglich „Leitsätze“ (Willemse 2009, S. 7; Borgmann 2003, S. 352). Im anglo-amerikanischen Sprachraum und teils auch in Deutschland werden darüber hinaus die Begriffe „Code of Ethics“ sowie „Code of Conduct“ gebraucht (Willemse 2009, S. 7; Wisskirchen/Jordan/Bissels 2005, S. 2190; Borgmann 2003, S. 352). Ethikrichtlinien beschreiben betriebliche Regelwerke, mit denen allgemeine ethische Anforderungen in konkretere Verhaltensweisen und Organisationsstrukturen übertragen werden (Willemse 2009, S. 8; Borgmann 2003, S. 352; Oladipri/Ho 2014, S. 16). Sie werden sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen hin kommuniziert (Willemse 2009, S. 27). Daher gelten Ethikrichtlinien ebenfalls als „**Ausdruck einer werbewirksamen Unternehmenskultur**“ (Borgmann 2003, S. 352) und dienen dem Aufbau eines bestimmten Images (Willemse 2009, S. 15f.). Im Gegensatz zu Leitbildern definieren Ethikrichtlinien keine ökonomischen, sondern ausschließlich ethische Grundsätze des Unternehmens (Willemse 2009, S. 7). MURPHY (1988, S. 909) stellt bezüglich der Wirksamkeit von Ethikrichtlinien fest, dass diese spezifisch, öffentlich zugänglich, schonungslos und realistisch bezüglich Verstößen sein sowie regelmäßig überarbeitet werden müssen.

DIETZFELBINGER (2015, S. 177) unterscheidet zwischen dem „Code of Conduct“, der das Verhalten von Mitarbeitern behandelt, und dem „Integrity Code“, der das Verhalten der Unternehmensführung, zum Beispiel in Bezug auf Korruption, den Umgang mit Kunden und Lieferanten etc., regelt. Der Unterscheidung zwischen Code of Conduct und Integrity Code innerhalb der Ethikrichtlinien wird in dieser Arbeit aus folgenden Gründen nicht gefolgt:

- 1) Das Verhalten des Unternehmens als Ganzes beinhaltet und konstituiert sich durch das Verhalten aller Individuen und sollte daher weder differenziert geregelt noch differenziert betrachtet werden. Die ethische Ausrichtung muss entsprechend für alle Personen des Unternehmens gelten und auch von allen mitgestaltet werden (Steinmann/Löhr 1991, S. 12; Dietzfelbinger 2015, S. 152).
- 2) Für Außenstehende eines Unternehmens ist eine derartige Unterscheidung nicht erkennbar und für die Auswirkungen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität daher auch nicht von Bedeutung.

Obwohl Leitbild und Ethikrichtlinien eines Unternehmens sich teilweise sowohl strukturell als auch inhaltlich ähneln (vgl. Kap. 2.2.2.3 und 2.2.2.4), werden in den Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lediglich Ethikrichtlinien als Implementierungsform der Unternehmensethik betrachtet, da Leitbilder auch nicht-ethische Grundsätze enthalten können und stellenweise unspezifischer sind als explizite Richtlinien, da sie primär als Orientierungsrahmen dienen (Dietzfelbinger 2015, S. 167).

### **2.2.2.5 Ethikbeauftragter**

Die Schaffung der Position eines **Ethikbeauftragten** im Unternehmen liegt dem Gedanken zugrunde, dass eine Person mit besonderen moralischen Kompetenzen auch die moralischen Kompetenzen des gesamten Unternehmens steigern kann (Gößling/Hoffman 2011, S. 285). Weitere Bezeichnungen, die für einen Ethikbeauftragten verwendet werden, sind „Ethics Officer“ (Adobor 2006, S. 57; Gößling/Hoffman 2011, S. 285) oder „Compliance-Beauftragter“ (Dietzfelbinger 2015, S. 118). Zu den Aufgaben des Ethikbeauftragten zählen das Entwickeln von Ethikrichtlinien des Unternehmens (Adobor 2006, S. 59; Gherghel 2010, S. 160f.), die Bereitstellung von Training und Expertenwissen zur Umsetzung der Ethikrichtlinien (Adobor 2006, S. 59), das Repräsentieren des Unternehmens in Bezug auf dessen Wertevorstellungen (Adobor 2006, S. 59) sowie die Kontrolle der Einhaltung der Ethikrichtlinien (Dietzfelbinger 2015, S. 118; Gherghel 2010, S. 160f.). Darüber hinaus gilt der Ethikbeauftragte als Ansprechpartner, wenn durch Mitarbeiter unethisches Verhalten anderer Mitarbeiter oder des Managements aufgedeckt wird (Kaptein 2002, S. 227). ADOBOR (2006, S. 60-62) stellt vier **Herausforderungen** heraus, die mit der Position des Ethikbeauftragten zusammenhängen können:

#### 1) Rollenkonflikte

Einhergehend mit den unterschiedlichen Aufgaben und sonstigen Merkmalen des Ethikbeauftragten können verschiedene Rollen entstehen, die sich gegenseitig behindern (Adobor 2006, S. 60; Gößling/Hoffman 2011, S. 290). Besonders die Kombination der Rolle des weisungsgebundenen, von der Geschäftsleitung abhängigen Angestellten und die des Ethikbeauftragten als Kontrollorgan innerhalb des Unternehmens kann zu Konflikten führen (Gößling/Hoffman 2011, S. 290).

## 2) Rollenambiguität

Ambiguität kann entstehen, wenn der Ethikbeauftragte einen Informationsmangel in Bezug auf die Ausübung seiner Aufgaben hat oder unterschiedliche, sich widersprechende Botschaften zu seinen Verantwortlichkeiten erhält (Adobor 2006, S. 61).

## 3) Aufgabenkomplexität

Die Aufgaben eines Ethikbeauftragten können komplex sein, zum Beispiel bedingt durch eine Informationsüberfülle oder aufgrund von Zielkonflikten (Adobor 2006, S. 61).

## 4) Aufgabensichtbarkeit

Es ist für weitere Personen innerhalb des Unternehmens nur schwierig nachzuvollziehen, wie der Ethikbeauftragte seine Aufgaben ausführt (Adobor 2006, S. 62).

Darüber hinaus ergänzen GÖSSLING/HOFFMAN (2011, S. 290 f.), dass die Büros der Ethikbeauftragten häufig personell unterbesetzt sind und ihre Arbeit durch die Aufsichtsorgane des Unternehmens teils zu wenig ernstgenommen wird. Um den Herausforderungen zu begegnen, werden in der Literatur unterschiedliche Lösungsansätze geboten. SCHWARTZ (2012, S. 44) postuliert, ein Ethikbeauftragter dürfe nicht durch die Geschäftsführung des Unternehmens entlassen werden können. Damit wird Rollenkonflikten entgegengewirkt, die aus der Abhängigkeit des Ethikbeauftragten von der Geschäftsleitung resultieren. ADOBOR (2006, S. 62) konstatiert, der Ethikbeauftragte müsse bestimmte Eigenschaften innehaben, um den Herausforderungen begegnen zu können: So soll er beispielsweise flexibel und anpassungsfähig sein, um mit Ambiguität umgehen zu können.

Der Ethikbeauftragte als personelle Implementierungsform von Unternehmensexethik wird innerhalb der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet, da die Schaffung der Position eines Ethikbeauftragten mit weiteren Implementierungsformen, wie Ethikrichtlinien, einhergeht (Adobor 2006, S. 59; Gherghel 2010, S. 160f.). Dadurch sind die Wirkungen eines Ethikbeauftragten nur schwierig zu erfassen und von weiteren Formen zu differenzieren. Darüber hinaus hat ein Großteil der Unternehmen in Deutschland bereits Ethikrichtlinien implementiert; die Position eines Ethikbeauftragten ist dagegen bisher nur bei wenigen Betrieben eingerichtet worden (vgl. dazu ausführlich Kap. 3.1.2.3).

Für alle Implementierungsformen der Unternehmensexethik gilt, dass diese innerhalb eines Unternehmens aufeinander abgestimmt sein sollten, damit ein **ganzheitliches Bild** der unternehmerischen Wertvorstellungen sowohl innerhalb des Betriebs als auch nach außen kommuniziert wird.

nisiert wird (Dietzfelbinger 2015, S. 177). Eine inkonsistente Botschaft einzelner Instrumente würde zu Unglaubwürdigkeit und Konflikten führen und ist daher zu vermeiden (Dietzfelbinger 2015, S. 177). DIETZFELBINGER (2015, S. 178) weist außerdem darauf hin, dass sich die einzelnen Formen der Unternehmensethik gegenseitig bedingen: So wirkt sich beispielsweise die übergeordnete Unternehmensvision auch auf das betriebliche Leitbild und die konkreten Verhaltensgrundsätze (Ethikrichtlinien) aus, da die Wertvorstellungen des Unternehmens bereits in der Vision enthalten sind, wenn auch nicht zwangsläufig explizit formuliert.

### **2.2.3 Themenbereiche der Unternehmensethik**

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Praxis wie auch in der dazugehörigen Forschung werden spezifische Themenbereiche der Unternehmensethik unterschieden. In **Kapitel 2.2.3.1** wird dargestellt, welche Themen innerhalb der Forschung differenziert werden. **Kapitel 2.2.3.2** nimmt im Anschluss eine thematische Gliederung der Unternehmensethik nach Anspruchsgruppen des Unternehmens vor.

#### **2.2.3.1 Variierende Themenbereiche innerhalb der Forschung**

Bei Betrachtung der bestehenden themenrelevanten Literatur zeigt sich, dass die einzelnen inhaltlichen Bereiche der Unternehmensethik zum Teil unterschiedlich gegliedert und benannt werden. LIU/MAI/MACDONALD (2019, S. 138) analysierten die zentralen **Forschungsthemen der Unternehmensethik** im Verlauf der Zeit und unterschieden in einer Studie auf Basis von über 6.000 Artikeln der Zeitschrift *Journal of Business Ethics* insgesamt 18 verschiedene Themenbereiche, beispielsweise „Marketing-Ethik“, „Verbraucher-Ethik“ oder „Ethische Führung“. Zwischen den beiden Vergleichsjahren 1982 und 2013 ist eine deutliche Verschiebung der inhaltlichen Schwerpunkte in den untersuchten wissenschaftlichen Beiträgen auszumachen (siehe Abb. 6). Während 1982 ein Großteil der Artikel die Themenbereiche „Unternehmerisches Menschsein“, „Fairer Handel und faire Arbeit“, „Qualitative Fallstudien“, „Tugendethiken“ und „Unternehmerische Führung“ behandelte, waren im Jahr 2013 die Themenbereiche „Corporate Social Responsibility“, „Internationale Entwicklung“, „Gut handeln, indem man Gutes tut“ und „Ethische Führung“ vorherrschend (Liu/Mai/MacDonald 2019, S. 138). Abbildung 6 zeigt die Themengewichtung innerhalb der Forschung zu Unternehmensethik in den Vergleichsjahren 1982 und 2013.

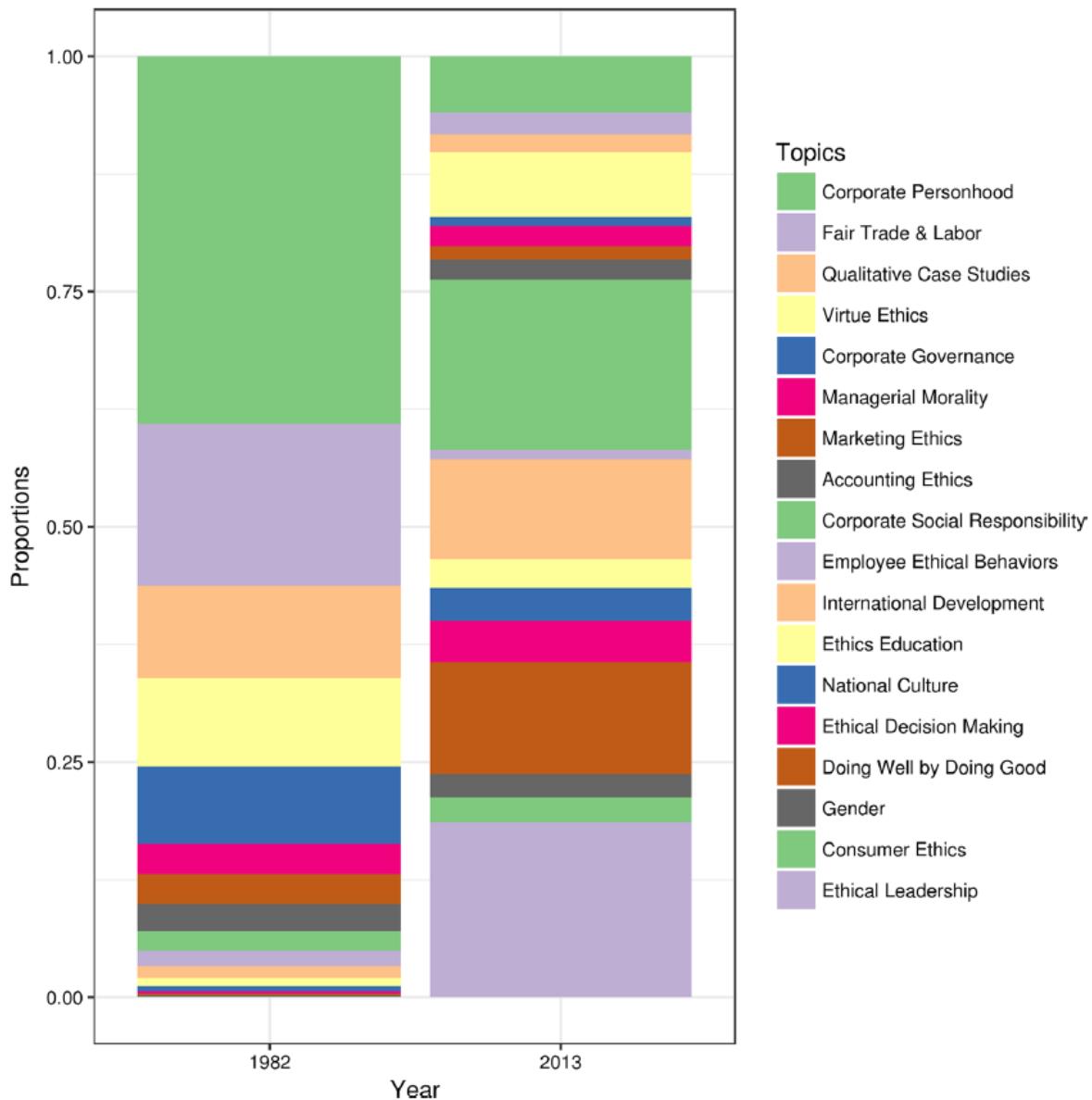


Abb. 6: Vergleich der Themen-Zusammensetzung 1982 und 2013

Quelle: Liu/Mai/MacDonald 2019, S. 138.

KÖSEOGLU et al. (2016, S. 1598) haben sich ebenfalls mit der **Themenverteilung in der unternehmensethischen Forschung** befasst und dabei Artikel der Jahre 1995 bis 2014 mit Bezug zu Tourismus und Gastgewerbe analysiert. Von 15 im Vorfeld festgelegten Themen konnten insgesamt 13 Themen innerhalb der untersuchten Artikel identifiziert werden (siehe Tab. 5). Im Gegensatz zu der Analyse von LIU/MAI/MACDONALD bietet diese den Vorteil, dass die Themenentwicklung fortlaufend und nicht stichprobenartig beobachtet worden ist. Dadurch lassen sich Tendenzen innerhalb der Forschung deutlicher identifizieren. Das am häufigsten vorkommende Themengebiet war durchgängig von 1995 bis 2014 der Bereich

„Umweltaspekte (natürlicher Lebensraum)“ mit mindestens 35,7% und maximal 66,7% aller Artikel im Laufe der Zeit (Köseoglu et al. 2016, S. 1598). Allerdings lässt sich keine klare Tendenz feststellen – der Anteil des Themengebiets variiert in den unterschiedlichen Zeiträumen stark. Tabelle 5 zeigt die Häufigkeitsverteilung der durch KÖSEOGLU et al. untersuchten Themenbereiche.

	Years							Total		
	1995-1999		2000-2004		2005-2009		2010-2014		1995-2014	
Themes	n	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)
Corruption	1	3.6	1	2.6	2	2.4	12	5.7	16	4.4
Morality	2	7.1	1	2.6	3	3.7	11	5.2	17	4.7
Reputation management	-	-	-	-	-	-	2	0.9	2	0.6
Corporate social responsibility	-	-	1	2.6	14	17.1	69	32.4	84	23.2
Glass ceiling/gender equality	3	10.7	1	2.6	3	3.7	6	2.8	13	3.6
Ethical decision-making	2	7.1	1	2.6	1	1.2	-	-	4	1.1
White-collar crime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Insider trading	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Environmental issues (natural environment)	10	35.7	26	66.7	45	54.9	92	43.4	173	47.8
Codes of ethics	3	10.7	2	5.1	2	2.4	3	1.4	10	2.8
Business ethics	7	25.0	4	10.3	10	12.2	9	4.2	30	8.3
Corporate ethics	-	-	-	-	-	-	1	0.5	1	0.3
Social performance	-	-	-	-	-	-	2	0.9	2	0.6
Corporate citizenship	-	-	1	2.6	-	-	-	-	1	0.3
Social responsiveness	-	-	1	2.6	2	2.4	6	2.8	9	2.5
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>213</b>	<b>100</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

Tab. 5: Themen der Artikel zu Unternehmensethik nach Jahren

Quelle: Köseoglu et al. 2016, S. 1606.

Anhand der dargestellten Studien lässt sich eine Problematik innerhalb der Forschung zu Unternehmensethik aufzeigen: Die durch Autoren unterschiedenen Themenbereiche variieren in **Struktur und Detailgrad** teils so stark, dass sich kaum allgemeine Schlüsse daraus ableiten lassen. Ebenso gibt es thematische Überschneidungen und strukturelle Mängel innerhalb einzelner Untersuchungen, wie auch in der Studie „*A Big-Data Approach to Understanding the Thematic Landscape of the Field of Business Ethics*“ von LIU/MAI/MACDONALD. Ein Ar-

tikel könnte beispielsweise sowohl dem thematischen Bereich „Fairer Handel und faire Arbeit“ als auch dem methodischen Bereich „Qualitative Fallstudien“ zugeordnet werden. Eine Forschungsmethodik mit inhaltlichen Schwerpunkten zu vergleichen, kann zu keinem aussagekräftigen Ergebnis in Bezug auf unterschiedliche Themenfelder führen. Auch der Detailgrad einzelner Themenkategorien ist teilweise so unterschiedlich, dass keine Vergleichbarkeit gegeben ist. So ist in der von KÖSEOGLU et al. durchgeführten Studie beispielsweise unklar, wie „Ethik-Kodices“ und „Unternehmensethik“ (Köseoglu et al. 2016, S. 1606) voneinander abgegrenzt werden sollen, ist ein Ethik-Kodex doch Teil der Unternehmensethik. Ein weiterer Nachteil in dieser Studie besteht in der stellenweise sehr geringen Stichprobengröße (z. B. lediglich 28 Artikel in den Jahren 1995-1999).

Insgesamt mangelt es an einer **zugrundeliegenden Systematik** bei der Differenzierung einzelner Themenbereiche der Unternehmensethik. Auch DIETZFELBINGER beschränkt sich auf die allgemeine Aussage „*Zum Themengebiet der Unternehmensethik gehören also alle Bereiche, die die Innen- und Außenbeziehungen betreffen.*“ (Dietzelbinger 2015, S. 153) und nennt beispielhaft „Preispolitik“, „Produktpolitik“ oder „Fusionen und Übernahmen“. Teilweise wird in der Literatur zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Verantwortung von Unternehmen differenziert, wie innerhalb des „Drei-Säulen-Modells“ der nachhaltigen Entwicklung (Lautermann/Pfriem 2011, S. 279; Hansen 2011, S. 349), dabei handelt es sich jedoch um umfassende Bereiche, deren Wirkungen vielfältig sein können und sich unter Umständen auch gegenseitig bedingen. In den Bereich „soziale Verantwortung“ würde beispielsweise sowohl der verantwortungsvolle Umgang mit den eigenen Mitarbeitern als auch die Verantwortung gegenüber Kunden fallen: Die Gesamtwirkung der sozialen Verantwortung ist damit nur schwer zu erfassen und differenziert zu bewerten.

### 2.2.3.2 Themenbereiche nach Anspruchsgruppen des Unternehmens

Um eine Vergleichbarkeit der Wirkung einzelner Themengebiete gewährleisten zu können und innerhalb der Forschung auch der unternehmerischen Praxis gerecht zu werden, bietet es sich an, die Themen von Ethikmaßnahmen nicht nach den unterschiedlichen bereits identifizierten Forschungsgebieten oder Überthemen, sondern nach **Anspruchsgruppen** eines Unternehmens zu gliedern. Dabei werden in der vorliegenden Arbeit diejenigen Anspruchsgruppen berücksichtigt, die bereits in der Praxis als Adressaten von Ethikmaßnahmen etabliert sind. In den empirischen Untersuchungen dieser Arbeit (vgl. Kap. 3 und Kap. 5) werden die folgenden Themenbereiche unterschieden.

## Mitarbeiter

Eine zentrale Anspruchsgruppe von Unternehmen stellen die eigenen Mitarbeiter dar (Dietzelbinger 2015, S. 191f.), die damit auch einen Themenbereich von Ethikmaßnahmen des Unternehmens bilden. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff „sozialverantwortliches Personalmanagement“ genutzt (Newman et al. 2016, S. 440). Unternehmensexistethik in Bezug auf Mitarbeiter beinhaltet im Allgemeinen eine respektvolle und förderliche Mitarbeiterführung (Olesch 2001, S. 459) sowie Vertrauen und die Abwesenheit von Diskriminierung (Bormann/Rowold 2014, S. 45; Holzmann 2015, S. 21). Es wurden außerdem bereits spezifischere Themen (im Vergleich zu „Vertrauen“ oder „respektvoller Umgang“) identifiziert, wie beispielsweise „Gläserne Decke/Geschlechtergleichheit“ bei KÖSEOGLU et al. (2016, S. 1606). FISCHLER (2008, S. 63) nennt unter anderem die Gleichberechtigung, die Arbeitsplatzsicherheit und die Gehaltsstruktur als Aspekte der Unternehmensexistethik in Bezug auf Mitarbeiter. ASSLÄNDER/BRINK (2008, S. 117) ergänzen freiwillige Sozialleistungen des Unternehmens.

Der Sportbekleidungshersteller *adidas* beschreibt auf der firmeneigenen Homepage umfangreich seinen verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern und benennt dabei unter anderem die Bezugsfelder „Vielfalt und Inklusion“, „Gesundheit und Sicherheit“ oder „Vergütung“ (*adidas AG 2020a*). Das Themenfeld „Mitarbeiter“ wird demnach zum Teil auch in der unternehmerischen Praxis in weitere spezifischere Bereiche differenziert. Bezuglich der Vielfalt und Inklusion hält *adidas* zum Beispiel fest:

*„Die nächste großartige Idee oder Innovation, die die Welt des Sports verändern wird, wird von Menschen kommen, die einfach sie selbst sein dürfen und ihre Träume und Ideen bis zur Ziellinie ohne Einschränkung durch künstliche Grenzen verfolgen können. Aus diesem Grund wollen wir sicherstellen, dass jeder einzelne Mitarbeiter – unabhängig von Hautfarbe, Alter, Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder sexueller Orientierung – sich bei der adidas AG willkommen fühlt, mit Stolz ein Teil dieses Unternehmens ist und unser Ziel verfolgen kann, die Welt des Sports noch besser zu machen.“* (*adidas AG 2020a*)

Konkrete Maßnahmen, die sich auf die Vielfalt und Inklusion bei *adidas* beziehen, sind zum Beispiel Trainings zur interkulturellen Kommunikation und die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf 32% bis 2020 (*adidas AG 2020a*).

## Kunden

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die Bedürfnisse von Kunden zu befriedigen, um überhaupt fortlaufend existieren zu können (Albach 2008, S. 9; Opresnik/Rennhak 2012, S. 1).

Somit stellen die Kunden eine weitere wichtige Anspruchsgruppe von Unternehmen dar, die in Ethikmaßnahmen teils bereits berücksichtigt wird und auch berücksichtigt werden sollte (Hansen 2011, S. 350). OPRESNIK/RENNHAK (2012, S. 14) geben an, dass sich die zentralen Motive von Kunden in hoher Produktqualität, günstigen Preisen sowie gutem Service widerspiegeln. Daran anlehnden können als Bestandteile der Unternehmensethik zu dem Themengebiet „Kunden“ beispielsweise eine angemessene Qualität der Produkte (Dietzfelbinger 2015, S. 144), aber auch Transparenz (Dietzfelbinger 2015, S. 158) oder Schutz von Kundendaten (Wien/Franzke 2014, S. 173) genannt werden.

HANSEN (2011, S. 349) beschreibt Unternehmensethik in Bezug auf Kunden überdies als eigene Bereichsethik: die Marketing-Ethik. Die Autorin bezeichnet die Kunden als die primäre Anspruchsgruppe von Unternehmen und führt aus, dass eine Marketing-Ethik aufgrund spezifischer unternehmensindividueller Verantwortlichkeiten den Kunden gegenüber erforderlich sei (Hansen 2011, S. 350). Es werden fünf zentrale **Themenfelder der Marketing-Ethik** benannt (Hansen 2011, S. 353):

1) *Marketing-Transparenz*

Konsumenten benötigen ausreichend Informationen, um Entscheidungen treffen zu können (Hansen 2011, S. 353). Ethische Defizite bestehen dann, wenn Anbieter bewusst Informationen vorenthalten oder die Konsumenten irreführen (Hansen 2011, S. 353).

2) *Leistungsmängel in Produkt- und Servicequalität*

Eine niedrige Qualität allein kann nicht als ethisches Defizit erachtet werden, da das Angebot unterschiedlicher Qualitäten als ein Wettbewerbselement gilt (Hansen 2011, S. 353). Wenn jedoch Sicherheit und Gesundheit der Konsumenten gefährdet sind, gelten Produkte als ethisch nicht vertretbar (Hansen 2011, S. 353). Weiterhin steht die geplante Obsoleszenz, d. h. der bewusst hervorgerufene frühzeitige Produktverschleiß (Schridde 2012, S. 56), in Zusammenhang mit unethischen Leistungsmängeln (Hansen 2011, S. 353).

3) *Produkte, die ethisch verwerflich oder mit schädlichen Produktions- und Konsumprozessen verbunden sind*

Produkte können als ethisch verwerflich gelten, wenn sie nicht in das Wertesystem einer Gesellschaft oder einzelner Teilgruppen passen, beispielsweise gesundheitsschädigende Produkte wie Tabakwaren (Hansen 2011, S. 353). Darüber hinaus können Produkte auch

dann mit ethischen Defiziten einhergehen, wenn die verwendeten Produktionsverfahren oder Konsumprozesse Mängel enthalten: So werden zum Beispiel Waren als unethisch eingestuft, deren Produktion Kinderarbeit beinhaltet (Hansen 2011, S. 353).

#### 4) *Diskriminierung*

Diskriminierung von Kunden liegt vor, wenn einzelne Konsumenten oder Konsumentengruppen unfair benachteiligt werden (Hansen 2011, S. 354). Eine Benachteiligung kann beispielsweise in Form von unfair differenzierten Preis- und Serviceangeboten, durch die Darstellung diskriminierender Inhalte in der Werbung oder durch Zugangsbarrieren zu einem Leistungsangebot erfolgen (Hansen 2011, S. 354). Die Bewertung, wann ein unethisches Verhalten seitens des Anbieters vorliegt, fällt auch in diesem Themenbereich schwer, da die Marktsegmentierung ein wichtiges Mittel des modernen Marketings darstellt und gezwungenermaßen auch bestimmte Konsumentengruppen benachteiligt (Hansen 2011, S. 354; Hohm/Hansen/Geisler 2017, S. 712).

#### 5) *Manipulation*

Kunden werden manipuliert, indem sie bewusst getäuscht werden, unter anderem durch Verpackungstechniken und Praktiken der Preispsychologie, oder indem Unternehmen von Zwangslagen profitieren, zum Beispiel durch nötigende Vertragsgestaltung oder Ausnutzung einer Monopolsituation (Hansen 2011, S. 354).

Des Weiteren stellt HANSEN (2011, S. 354) heraus, dass ethische Problemfelder in Bezug auf die Kunden vor allem im Rahmen des internationalen Marketings eine Herausforderung darstellen, da unterschiedliche Wertvorstellungen und Normen der einzelnen Länder aufeinandertreffen und die Bewertung ethischer Problemstellungen dadurch erschwert wird.

Auch zu dem Thema „Kunden“ hat die *adidas AG* in der Beschreibung ihrer ethischen Ausrichtung verschiedene Bereiche unterschieden (*adidas AG 2020c*). Darunter fällt unter anderem der Abschnitt „Produkt- und Verbrauchersicherheit“, in dem es heißt:

*„Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Minderung solcher Risiken verfügen wir über konzernweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung materieller und chemischer Produktsicherheits- und -konformitätsstandards bei allen Marken des Unternehmens gewährleisten.“* (*adidas AG 2020c*)

Das Unternehmen gibt weiterhin an, die Produktsicherheit laufend durch speziell dafür geschaffene Teams zu kontrollieren (*adidas AG 2020c*). Es werden jedoch nicht alle durch

HANSEN benannten Bereiche auch durch *adidas* adressiert. Bei Betrachtung weiterer Unternehmenshomepages wird ebenfalls ersichtlich, dass in der Regel nur einzelne Themensparten beschrieben werden.

### **Geschäftspartner**

Eine weitere Anspruchsgruppe, die in Ethikrichtlinien berücksichtigt wird und in dieser Arbeit betrachtet werden soll, ist die der Geschäftspartner, zum Beispiel Lieferanten, eines Unternehmens (Wien/Franzke 2014, S. 172; Dietzfelbinger 2015, S. 192). Unternehmensethik in Bezug auf Geschäftspartner beinhaltet nicht nur allgemeine Werte wie Fairness (Wien/Franzke 2014, S. 172) oder Transparenz (Jonker/Stark/Tewes 2011, S. 170), sondern auch Korruptionsvermeidung (Dietzfelbinger 2015, S. 153f.) und Informationspflichten (Aßländer/Brink 2008, S. 115).

Die Lebensmittelmarke *Ehrmann* definiert beispielweise ethische Grundsätze zu der Auswahl von Lieferanten und schreibt dazu in einer Broschüre zu den Werten und Verhaltenskodizes des Unternehmens:

*„Wir betrachten Lieferanten als unsere Partner und streben langfristige Lieferbeziehungen an. Wir ziehen alle potentiellen Lieferanten in Betracht und unsere Entscheidungen beruhen auf einheitlichen und objektiven Kriterien wie Qualität, Preis, Zuverlässigkeit, Transparenz und Redlichkeit.“* (Ehrmann AG 2020b)

Außerdem können Unternehmen in ihren ethischen Grundsätzen festlegen, dass auch die Geschäftspartner selbst bestimmten Anforderungen gerecht werden müssen: So fordert zum Beispiel die *Deutsche Bahn AG* (2020) in einem umfangreichen dafür erstellten Verhaltenskodex, dass Partner sich selbst zu ethischem Handeln, unter anderem in Bezug auf Menschenrechte und Umweltschutz, verpflichten.

### **Umwelt und Klima**

Wirtschaftsaktivitäten nehmen stetig Einfluss auf das Ökosystem und tragen zu zentralen Umweltproblemen bei (Fischler 2008, S. 60; Wien/Franzke 2014, S. 173). Unternehmen sind daher gefordert, das Ausmaß der Umwelteinwirkungen durch Produktionsprozesse, Produkte, Dienstleistungen etc. so weit wie möglich zu reduzieren (Fischler 2008, S. 60). Die Umwelt ist somit im weiteren Sinne als eine der Anspruchsgruppen von Unternehmen zu verstehen und stellt häufig auch ein Themengebiet in den ethischen Grundsätzen dar (vgl. Kap. 3.1.2.3). KÜPPER (2011, S. 38f.) betont, mit unternehmensethischen Fragen in Bezug auf die Umwelt seien nicht nur Probleme der Umweltbelastung angesprochen, sondern auch das tiefergehende

Problem, dass durch gegenwärtiges Handeln die Lebensbedingungen zukünftiger Generationen beeinflusst werden. Ethikmaßnahmen im Bereich „Umwelt und Klima“ beziehen sich bei Ehrmann unter anderem auf das Themengebiet „Energie“:

*„Mit dem Einsatz umweltfreundlicher und energieeffizienter Technologien verfolgen wir eine stetige Optimierung des Energieverbrauchs, [sic] sowie die Reduzierung des Abfallaufkommens. So wurde am Standort Oberschönegg im Jahr 2014 ein Blockheizkraftwerk in Betrieb genommen, das aus zwei Modulen zu je 1.100 kW besteht. Aktuell erzeugen wir bereits rund 70 % der benötigten Jahresstrommenge selbst. In Kombination mit einer Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung wird nicht nur der Primärenergieverbrauch gesenkt, sondern auch über 50 % CO2-Emissionen eingespart.“* (Ehrmann AG 2020a)

Auch die in dieser Arbeit bereits genannten Unternehmen Hipp, Daimler, TUI, BASF und adidas nehmen jeweils Bezug auf ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt. Dabei werden unter anderem ein nachhaltiger Umgang mit den natürlichen Ressourcen (BASF SE 2020), eine CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion (Daimler 2020a) oder eine Vermeidung von Einwegplastik (TUI Deutschland GmbH 2020) adressiert. Insgesamt zählt das Themengebiet „Umwelt und Klima“ jedoch zu den (nach eigenen Angaben von Unternehmen) am wenigsten thematisierten Bereichen der Unternehmensethik, wie Kapitel 3.1.2.3 noch ausführlich zeigt.

Wie bereits in Kapitel 2.2.1.2 dargestellt, wird die **Gesellschaft** als eine potenzielle Anspruchsgruppe in dieser Arbeit ausgeklammert, da bisher nicht ausreichend ermittelt ist, wo die Grenzen gesellschaftlicher Verantwortung liegen und an welchen Stellen es zu potentiellen Überschneidungen mit den übrigen Anspruchsgruppen und Themenbereichen kommen kann. Eine Interferenz zeigt sich beispielsweise bereits in Bezug auf den Themenbereich „Umwelt und Klima“ und das dahinterliegende Problem der Generationengerechtigkeit. Auch die Abgrenzung zu den Bereichen „Mitarbeiter“ und „Kunden“ kann nicht eindeutig getroffen werden, da beide Anspruchsgruppen auch selbst Teil der Gesellschaft sind. Um die Wirkungen unterschiedlicher Themenbereiche von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität ermitteln zu können, muss eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Themen jedoch möglich sein, weshalb die gesellschaftliche Verantwortung als Teil der Unternehmensethik an dieser Stelle und im Folgenden unberücksichtigt bleibt.

## 2.3 Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität

In diesem Kapitel werden die in der Literatur bereits identifizierten Zusammenhänge zwischen der Unternehmensethik und der Kundenloyalität bzw. deren Determinanten abgebildet.

**Kapitel 2.3.1** behandelt die Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenzufriedenheit, während die Effekte auf das Vertrauen in **Kapitel 2.3.2**, auf den wahrgenommenen Wert

in **Kapitel 2.3.3**, auf das Markenimage in **Kapitel 2.3.4** und auf die Kundendankbarkeit in **Kapitel 2.3.5** dargestellt werden. Das **Kapitel 2.3.6** zeigt abschließend die Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität auf. Da die Begrifflichkeiten der angegebenen Literatur beibehalten werden sollen, auch um diesbezüglich Mängel zu verdeutlichen, wird im Folgenden in Zusammenhang mit Unternehmensethik auch der Terminus „Corporate Social Responsibility“ (bzw. „CSR“) genutzt.

### **2.3.1 Kundenzufriedenheit**

Die Effekte von Unternehmensethik, insbesondere der Corporate Social Responsibility, auf die Kundenzufriedenheit sind in der Literatur, vor allem innerhalb der letzten Jahre, bereits vielfach analysiert worden. Dabei konnte wiederholt ein **positiver Zusammenhang** zwischen CSR und Kundenzufriedenheit festgestellt werden. SHARMA/SHARMA (2014, S. 13) untersuchten den Einfluss von Ethik im Einzelhandel auf die Kundenzufriedenheit anhand von 470 zufällig ausgewählten Kunden. Sie gelangten zu dem Ergebnis, dass Ethik im Einzelhandel („retailing ethics“) einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat (Sharma/Sharma 2014, S.13). Die Unternehmensethik wurde in der Untersuchung ausgedrückt durch die Variablen „Ehrlichkeit“, „Fairness“ sowie „Respekt und Anerkennung“ (Sharma/Sharma 2014, S.18). Die Kundenzufriedenheit wurde durch die Variablen „Zufriedenheit mit Produktqualität“ und „Unterstützung der Kunden“ angegeben (Sharma/Sharma 2014, S.18).

MARTÍNEZ/RODRÍGUEZ DEL BOSQUE (2013, S. 95) konnten einen positiven kausalen Zusammenhang zwischen CSR und Kundenzufriedenheit ermitteln. In ihrer Untersuchung wurde eine Befragung mit 382 Studierenden durchgeführt, die sich auf das Gastgewerbe fokussierte (Martínez/Rodríguez del Bosque 2013, S. 93). Die Assoziationen bezüglich der Corporate Social Responsibility des Beispielunternehmens wurden dabei durch Items in Bezug auf Umweltschutz, Beitrag zur Gesellschaft und Spenden für soziale Zwecke gemessen (Martínez/Rodríguez del Bosque 2013, S. 98).

Auch ROMÁN (2003, S. 915) hat einen positiven Einfluss ethischen Verhaltens auf die Kundenzufriedenheit festgestellt, allerdings ging in seiner Untersuchung das ethische Verhalten von der Verkaufsperson aus. Ein ethisches Verhalten wurde in dieser Studie vor allem durch Ehrlichkeit und Transparenz dem Kunden gegenüber ausgedrückt (Román 2003, S. 924f.).

MULKI/JARAMILLO (2011, S. 364) haben sich mit der Wirkung des ethischen Images eines Unternehmens befasst und herausgestellt, dass die Kundenzufriedenheit durch den ethischen Anschein einer Organisation positiv beeinflusst wird. Darüber hinaus wurde der kausale Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in der Untersuchung bestätigt (Mulki/Jaramillo 2011, S. 364).

Einen positiven Einfluss von CSR auf die Kundenzufriedenheit konnten LOUREIRO/DIAS SARDINHA/REIJNDERS (2012, S. 176) auch für den Automobilsektor messen. Zudem analysierten sie den Einfluss unterschiedlicher **Dimensionen von CSR**, um differenzierte Ergebnisse zu erlangen. In ihrer Studie mit 329 portugiesischen Autokäufern stellten die Autoren fest, dass ethische Maßnahmen in Bezug auf die Umwelt von Kunden stärker wertgeschätzt werden als Maßnahmen in Bezug auf Arbeitsbedingungen oder Gemeindeentwicklung (Loureiro/Dias Sardinha/Reijnders 2012, S. 172). Faktoren außerhalb der CSR, wie Produktqualität und -preis, erzeugten innerhalb der Studie jedoch in stärkerem Maße Kundenzufriedenheit als die untersuchten CSR-Dimensionen (Loureiro/Dias Sardinha/Reijnders 2012, S. 172).

Den unterschiedlich starken Einfluss von CSR-Dimensionen auf die Kundenzufriedenheit behandelten auch CHUNG et al. (2015, S. 542). Faktoren im Rahmen der CSR, die von den Autoren unterschieden wurden, waren „Konsumentenschutz“, „philanthropische Verantwortung“, „gesetzliche Verantwortung“, „ethische Verantwortung“, „wirtschaftliche Verantwortung“ sowie „Beitrag zur Umwelt“ (Chung et al. 2015, S. 542). Die genannte Reihenfolge bildet auch die Rangfolge der in der Studie festgestellten Einflussstärke auf die Kundenzufriedenheit (Chung et al. 2015, S. 542). Allerdings zeigt sich hier erneut die bereits in Kapitel 2.2.3.1 beschriebene Problematik der vielfältigen und teils nicht differenzierbaren Themenbereiche innerhalb der Unternehmensethik. Bereiche wie „ethische Verantwortung“ oder „wirtschaftliche Verantwortung“ sind nicht eindeutig zu bestimmen und voneinander abzugrenzen. Auch für Teilnehmer an Befragungen sind derartige Konstrukte womöglich schwer verständlich und unterliegen den individuellen Vorstellungen der Befragten. Die Untersuchung von CHUNG et al. ist daher nur in Ansätzen geeignet, um Zusammenhänge zwischen Unternehmensethik und Kundenzufriedenheit aufzuzeigen.

LUO/BHATTACHARYA (2006, S. 10) werteten außerdem bereits vorhandene Datensätze der Fortune 500 Unternehmen aus und gelangten zu dem Ergebnis, dass CSR die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen kann. Ob es tatsächlich zu einem positiven Effekt kommt, hängt jedoch laut der Autoren von der **Produktqualität und Innovationsfähigkeit** des Un-

ternehmens ab (Luo/Bhattacharya 2006, S. 1, S. 13f.). In Firmen mit geringer Innovationsfähigkeit beispielsweise kann CSR die Kundenzufriedenheit sogar senken (Luo/Bhattacharya 2006, S. 1, S. 13). Darüber hinaus konnten LUO/BHATTACHARYA für einige Unternehmen einen Einfluss von CSR auf deren Marktwert durch die Kundenzufriedenheit als Mediator feststellen (Luo/Bhattacharya 2006, S. 1). In diesem Zusammenhang spielen Produktqualität und Innovationsfähigkeit ebenfalls eine entscheidende Rolle: Bei Unternehmen mit geringer Innovationsfähigkeit wird der Marktwert durch CSR negativ beeinflusst; eine geringe Produktqualität wirkt sich in Kombination mit CSR dagegen nicht auf den Marktwert aus (Luo/Bhattacharya 2006, S. 13f.). Bei Betrieben mit hoher Produktqualität und/oder hoher Innovationsfähigkeit nimmt CSR einen positiven Einfluss auf den Marktwert, mediert durch die Kundenzufriedenheit (Luo/Bhattacharya 2006, S. 13f.).

PARK/KWON/KIM (2016, S. 41) haben in einer Studie mit 914 Bahnkunden in Südkorea die Effekte eines „Corporate Sustainable Managements“ (kurz: CSM) gemessen, insbesondere in Hinblick auf die **Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens. Mit dem Corporate Sustainable Management ist ein Führungsstil gemeint, der sich durch Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein auszeichnet (Park/Kwon/Kim 2016, S. 41). Als wesentliche Determinanten eines erfolgreichen CSMs bezeichnen die Autoren mit Bezug auf BANERJEE (2003) und BANSAL (2005) „*the firm's economic success, social contribution and environmental awareness*“ (Park/Kwon/Kim 2016, S. 41). Um die Auswirkungen eines CSM zu messen, wurde eine Befragung durchgeführt, in der die Variablen „ökologische Verantwortung“, „soziale Verantwortung“, „wirtschaftliche Verantwortung“ und „ethische Verantwortung“ unterschieden wurden (Park/Kwon/Kim 2016, S. 44). Zwischen der ökologischen, sozialen bzw. ethischen Verantwortung und der Kundenzufriedenheit konnte jeweils ein positiver, signifikanter Zusammenhang aufgezeigt werden, wobei die **Service-Wettbewerbsfähigkeit** und die **Anbieter-Wettbewerbsfähigkeit** als Mediatoren dienen (Park/Kwon/Kim 2016, S. 49). Je höher also beispielsweise die ökologische Verantwortung des Unternehmens, desto stärker wettbewerbsfähig ist es in Bezug auf Service und angebotene Leistung. Daraus resultiert wiederum eine höhere Kundenzufriedenheit (Park/Kwon/Kim 2016, S. 49). Für die wirtschaftliche Verantwortung hingegen konnte kein positiver Zusammenhang mit Service- und/oder Anbieter-Wettbewerbsfähigkeit festgestellt werden und folglich daher auch kein positiver Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit (Park/Kwon/Kim 2016, S. 49). Zu bemängeln an der Studie ist, ähnlich wie bei CHUNG et al., dass „ethische Verantwortung“ nicht klar von den anderen betrachteten Dimensionen abzugrenzen ist.

Der **Online-Handel** unterscheidet sich von dem stationären Handel hinsichtlich seiner Rahmenbedingungen und Anforderungen der Konsumenten (Georgi/Mink 2006, S. 81). LIMBU/WOLF/LUNSFORD (2011, S. 71) untersuchten die Auswirkungen von ethischen Dimensionen im Online-Handel auf die Kundenzufriedenheit anhand einer Befragung von 220 Studierenden. Die Ergebnisse zeigen, dass Ehrlichkeit (bei den Autoren als „Nicht-Täuschung“ benannt), Erfüllung (von Versprechungen) und Sicherheit (beispielsweise der Zahlungsmethoden) signifikant positive Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit darstellen (Limbu/Wolf/Lunsford 2011, S. 71).

Auch ELBETAGI/AGAG (2016, S. 288) beschäftigten sich in einer Befragung von 310 Personen mit den Wirkungen der Unternehmensethik von Online-Händlern. Dabei wurden Schlüsselfaktoren der Ethik bestimmt, die zu einem Konstrukt namens CPORE zusammengefasst wurden (Elbetagi/Agag 2016, S. 290 f.). CPORE steht für „*consumer perceptions of online retailing ethics*“ (Elbetagi/Agag 2016, S. 290). Die Faktoren lauteten (Elbetagi/Agag 2016, S. 290 f.): Geheimhaltung (privacy), Sicherheit (security), Verlässlichkeit/Einhaltung (reliability/fulfilment), Ehrlichkeit (non-deception) und Service-Wiederherstellung bei unzufriedenen Kunden (service recovery). Das Konstrukt CPORE konnte als signifikant positiver Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit ermittelt werden (Elbetagi/Agag 2016, S. 301). Somit wurden in dieser Studie die Erkenntnisse von LIMBU/WOLF/LUNSFORD bestätigt.

Mit dem Zusammenhang zwischen einem **unethischen Verhalten** eines Anbieters und der Zufriedenheit des (Geschäfts-)Kunden haben sich KAYNAK/SERT (2012) befasst. Sie stellten anhand einer Befragung von 241 Apotheken fest, dass sich unethisches Verhalten des Anbieters, beispielsweise in Form von undurchsichtigen Vertragsbedingungen, negativ auf die Zufriedenheit des Kunden auswirkt (Kaynak/Sert 2012, S. 219). Allerdings betrachtete die Untersuchung lediglich Business-to-Business Beziehungen (Kaynak/Sert 2012, S. 222) und nicht die Auswirkungen unethischen Verhaltens eines Unternehmens auf die Zufriedenheit des Endkunden. Daher ist die Studie für die vorliegende Arbeit nur in Ansätzen relevant.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Unternehmensethik zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt (Sharma/Sharma 2014; Martínez/Rodríguez del Bosque 2013). Es ist darüber hinaus festzustellen, dass ein „ethisches Image“ (Mulki/Jaramillo 2011) und auch das ethische Verhalten der Verkaufsperson (Román 2003) zu höherer Kundenzufriedenheit beitragen. Die Untersuchungen von LOUREIRO/DIAS SARDINHA/REIJNDERS (2012) und CHUNG et al. (2015) zeigen, dass unterschiedliche Dimensionen der Unternehmensethik verschiedenar-

tige Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben. Mediatoren im Zusammenhang zwischen Unternehmensethik und Kundenzufriedenheit sind beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit (Park/Kwon/Kim 2016) sowie Produktqualität und Innovationsfähigkeit (Luo/Bhattacharya 2006). Auch im Online-Handel trägt Unternehmensethik zu höherer Kundenzufriedenheit bei (Limbu/Wolf/Lunsford 2011; Elbetagi/Agag 2016). KAYNAK/SERT (2012) ermittelten außerdem, dass sich ein *unethisches* Verhalten des Unternehmens negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Tabelle 6 fasst die Ergebnisse dieses Teilkapitels zusammen.

Autor(en)	Jahr	Ergebnis der Untersuchung
Sharma/Sharma	2014	Positiver Einfluss von Unternehmensethik auf Kundenzufriedenheit
Martínez/Rodríguez del Bosque	2013	Positiver Einfluss von CSR auf Kundenzufriedenheit
Román	2003	Positiver Einfluss von ethischem Verhalten auf Kundenzufriedenheit
Mulki/Jaramillo	2011	Positiver Einfluss von ethischem Image auf Kundenzufriedenheit
Loureiro/Dias Sardinha/Reijnders	2012	Stärkerer positiver Einfluss von CSR in Bezug auf Umwelt als von CSR in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Gemeindeentwicklung
Chung et al.	2015	Einfluss von CSR auf Kundenzufriedenheit in Bezug auf einzelne Themenbereiche, Einflussstärke in der Reihenfolge: Konsumentenschutz, „philanthropische Verantwortung“, gesetzliche Verantwortung, ethische Verantwortung, wirtschaftliche Verantwortung, Beitrag zur Umwelt
Luo/Bhattacharya	2006	Einfluss der CSR auf Kundenzufriedenheit abhängig von Produktqualität und Innovationsfähigkeit
Park/Kwon/Kim	2016	Positiver indirekter Einfluss eines Corporate Sustainable Managements auf Kundenzufriedenheit mit Service-Wettbewerbsfähigkeit und Anbieter-Wettbewerbsfähigkeit als Mediatoren
Limbu/Wolf/Lunsford	2011	Positiver Einfluss von ethischen Dimensionen im Online-Handel auf Kundenzufriedenheit
Elbetagi/Agag	2016	Positiver Einfluss von „consumer perceptions of online retailing ethics“ auf Kundenzufriedenheit
Kaynak/Sert	2012	Negativer Einfluss eines <i>unethischen</i> Verhaltens auf Kundenzufriedenheit bei Geschäftskunden

Tab. 6: Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenzufriedenheit  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.2 Vertrauen

Die Auswirkungen von Ethik in Unternehmen, insbesondere der CSR, auf das Vertrauen der Kunden wurden in der Literatur ebenfalls bereits vielfach erforscht. Einen **positiven Einfluss**

von CSR auf das Kundenvertrauen konnten beispielsweise LACEY/KENNETT-HENSEL (2010, S. 591) feststellen. In ihrer Untersuchung betrachteten die Autoren ein NBA-Team, das verschiedene CSR-Maßnahmen im gesellschaftlichen Umfeld umsetzte (Lacey/Kennett-Hensel 2010, S. 590). Die Studie erfolgte über den Zeitraum einer ganzen Spielsaison; Befragungen der Team Fans fanden zu Beginn und zum Ende der Saison statt (Lacey/Kennett-Hensel 2010, S. 586). Auf diese Weise konnte nicht nur ein kausaler Zusammenhang zwischen den CSR-Maßnahmen des Vereins und dem Kundenvertrauen festgestellt werden; es wurde außerdem gezeigt, dass sich der positive Einfluss von CSR auf die Kundenbeziehung im Laufe der Zeit noch verstärkte (Lacey/Kennett-Hensel 2010, S. 591). Bei fortlaufender Präsenz ethischer Verhaltensweisen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit (in diesem Fall über die gesamte Saison hinweg und in verschiedenen Medien kommuniziert) steigt demnach die positive Wirkung der wahrgenommenen Unternehmensethik auf die Kundenbeziehung.

Ein positiver Einfluss von CSR auf das Kundenvertrauen wurde auch durch MARTÍNEZ GARCÍA DE LEANIZ/RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ (2015, S. 12) in einer Untersuchung mit 382 Hotelkunden sowie durch CHUN/BANG (2016, S. 139) innerhalb einer Befragung mit 196 Teilnehmern bestätigt. Die in Kapitel 2.3.1 benannte Studie von MARTÍNEZ/RODRÍGUEZ DEL BOSQUE (2013, S. 95) stellte neben der Kundenzufriedenheit ebenfalls das Kundenvertrauen als direkten Effekt von CSR fest.

Eine weitere Untersuchung, die sich mit dem Einfluss der wahrgenommenen Unternehmensethik auf das Kundenvertrauen befasst, wurde von SINGH/IGLESIAS/BATISTA-FOGUET (2012) veröffentlicht. Für die Erhebung der Autoren wurden 4.027 spanische Konsumenten und 45 verschiedene Produktkategorien aus dem Bereich der Fast Moving Consumer Goods herangezogen (Singh/Iglesias/Batista-Foguet 2012, S. 541). Die Hypothese, dass die Kundenwahrnehmung von der Unternehmensethik zu höherem Vertrauen führt, konnte darin bestätigt werden (Singh/Iglesias/Batista-Foguet 2012, S. 546). Darüber hinaus wurde durch die Studie bestärkt, dass Markenvertrauen einen positiven Einfluss auf die Markenloyalität hat (Singh/Iglesias/Batista-Foguet 2012, S. 546).

Zu vergleichbaren Erkenntnissen gelangten IGLESIAS et al. (2018, S. 10) in einer Untersuchung mit 1.101 Kunden von Krankenversicherungen. Die Autoren stellten anhand von Online-Befragungen fest, dass CSR-Maßnahmen von Krankenversicherungen einen positiven Einfluss auf das Kundenvertrauen haben (Iglesias et al. 2018, S. 10). Ferner konnte gezeigt werden, dass sich sowohl das Kundenvertrauen positiv auf die Kundenloyalität auswirkt als

auch CSR-Maßnahmen einen direkten positiven Einfluss auf die Kundenloyalität haben (Iglesias et al. 2018, S. 10). Besonders bedeutsam ist dabei jedoch, dass der direkte Einfluss von CSR-Maßnahmen auf die Kundenloyalität schwächer ist als der indirekte Einfluss über das Kundenvertrauen (Iglesias et al. 2018, S. 1). Diese Erkenntnis verdeutlicht, dass es für Unternehmen besonders lohnenswert ist, mit CSR-Maßnahmen in das Vertrauen der Kunden zu investieren, um die Geschäftsbeziehung positiv zu beeinflussen (Iglesias et al. 2018, S. 1).

KHAN/FERGUSON/PÉREZ (2014, S. 471) konnten den positiven Einfluss der Wahrnehmung von CSR-Maßnahmen auf das Vertrauen bei 408 Kunden von fünf verschiedenen Banken messen. Die zufällig ausgewählten Kunden wurden befragt, nachdem sie eine Transaktion bei ihrer Bank getätigten haben (Khan/Ferguson/Pérez 2014, S. 478). Darüber hinaus konnte ebenfalls ein direkter positiver Einfluss von der CSR-Wahrnehmung auf die Kundenloyalität festgestellt werden, welche in der Studie sowohl durch Wiederkaufsabsichten als auch durch Weiterempfehlungsabsichten repräsentiert wurde (Khan/Ferguson/Pérez 2014, S. 485).

Ein direkter positiver Einfluss der wahrgenommenen CSR auf die Kundenloyalität konnte durch LIU/JI/FENGLAN (2010, S. 5) nicht bestätigt werden. In ihrer Untersuchung mit 665 Befragten wurde jedoch gezeigt, dass die Wahrnehmung von CSR-Maßnahmen eines Unternehmens in der Milchindustrie einen positiven Einfluss auf das Vertrauen der Kunden hat (Liu/Ji/Fenglan 2010, S. 1). Weiterhin konnte ein positiver kausaler Zusammenhang zwischen Kundenvertrauen und Kundenloyalität ermittelt werden; wahrgenommene Unternehmensethik führt demnach über den Mediator des Vertrauens auf indirektem Wege zu Kundenloyalität (Liu/Ji/Fenglan 2010, S. 5). Hinsichtlich der CSR beschränkte sich die Untersuchung auf zwei Aspekte: Ethik in Bezug auf Kunden und wohltätige Spenden (Liu/Ji/Fenglan 2010, S. 4). Darin liegt auch eine Schwäche der Untersuchung – der Einfluss von Ethik wird lediglich im Rahmen von zwei möglichen Themenbereichen analysiert; weitere Themen werden vernachlässigt.

Einen besonderen Fokus auf die Wirkungen von Corporate Social Responsibility wählten STANALAND/LWIN/MURPHY (2011). Sie analysierten, inwieweit die wahrgenommene **Qualität von Ethikrichtlinien** eines Unternehmens die wahrgenommene CSR sowie das Kundenvertrauen beeinflusst (Stanaland/Lwin/Murphy 2011, S. 49). Dabei ermittelten sie einen positiven Einfluss der wahrgenommenen Qualität sowohl auf die wahrgenommene CSR als auch auf das Vertrauen der Kunden (Stanaland/Lwin/Murphy 2011, S. 52). Demnach ist für die Wahrnehmung der ethischen Maßnahmen und auch für das Kundenvertrauen entschei-

dend, wie ethische Richtlinien von Unternehmen formuliert werden. Allerdings sind die Ergebnisse der Studie insofern nur eingeschränkt aussagekräftig, als dass sich die Teilnehmer ein Unternehmen vorstellen sollten, das sie bereits kennen und dessen CSR sie im Anschluss beurteilen sollten (Stanaland/Lwin/Murphy 2011, S. 50). Damit ist eine hohe Subjektivität gegeben, die die Ergebnisse der Studie beeinflussen kann. Die Autoren kritisieren zudem selbst, dass die Items zur Beurteilung der Qualität von Ethikrichtlinien keinem objektiven Messinstrument entsprechen, sondern eine *Wahrnehmung* der Teilnehmer erfassen anstelle der *tatsächlichen* Qualität (Stanaland/Lwin/Murphy 2011, S. 54).

MOMBEUIL/FOTIADIS (2017) haben ihre Untersuchung ebenfalls mit einem besonderen Schwerpunkt angelegt: Die Durchführung ihrer Studie fand in Haiti statt, was von den Autoren als ein Land mit einem **niedrigen Grundvertrauen** bezeichnet wird (Mombeuil/Fotiadis 2017, S. 699). MOMBEUIL/FOTIADIS gehen einleitend davon aus, der kulturelle Kontext eines Entwicklungslandes könne die Beziehung zwischen Wahrnehmung von CSR und Vertrauen zu einem gewissen Grad beeinflussen (Mombeuil/Fotiadis 2017, S. 704). Die 220 Teilnehmer ihrer Studie gehörten jeweils einer von sechs Berufskategorien an: Gesundheitspflege, Mediendienste, Recht und öffentliche Sicherheit, Agrar- und Geowissenschaften, Ausbildung und Erziehung sowie Verwaltungswissenschaften (Mombeuil/Fotiadis 2017, S. 704). Zur Datenerhebung wurde ein schriftlicher Fragebogen genutzt (Mombeuil/Fotiadis 2017, S. 704). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Kundenvertrauen durch den Einsatz von CSR-Maßnahmen trotz der kulturellen Besonderheiten positiv beeinflusst wird. Darüber hinaus konnte ein positiver Einfluss auf die Kundenzufriedenheit festgestellt werden (Mombeuil/Fotiadis 2017, S. 706). Es ist somit ermittelt worden, dass Ethik auch bei Konsumenten mit kulturell bedingt eher niedrigem Grundvertrauen zu einer Verbesserung der Kundenbeziehung und insbesondere zu höherem Vertrauen in das Unternehmen führt.

LEONIDOU et al. (2012, S. 397) haben sich mit den Auswirkungen **unethischen Verhaltens** auf das Kundenvertrauen befasst. In ihrer Studie mit 387 Konsumenten wurde anhand eines standardisierten Fragebogens erhoben, inwieweit unethisches Verhalten eines Unternehmens das Kundenvertrauen negativ beeinflusst (Leonidou et al. 2012, S. 397). Es konnte gezeigt werden, dass ein unethisches Verhalten von Unternehmen einen negativen Einfluss auf das Vertrauen des Kunden hat (Leonidou et al. 2012, S. 405). Ferner wurde ermittelt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenvertrauen und Kundenzufriedenheit sowie zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität besteht (Leonidou et al. 2012, S. 407).

Ausgehend von den Ergebnissen der genannten Studien ist also insgesamt festzuhalten, dass sich ein ethisches Verhalten von Unternehmen in Form eines gesteigerten Kundenvertrauens auswirkt (u. a. Lacey/Kennett-Hensel 2010; Martínez García de Leaniz/Rodríguez del Bosque Rodríguez 2015), ein unethisches Verhalten dagegen zu sinkendem Vertrauen führt (Leonidou et al. 2015). Anhand der durchgeführten Studie von STANALAND/LWIN/MURPHY (2011) lässt sich außerdem feststellen, dass die wahrgenommene Qualität der Ethikrichtlinien von Unternehmen beeinflusst, wie deren ethische Maßnahmen wahrgenommen werden und wie stark das Kundenvertrauen durch die ethischen Maßnahmen beeinflusst wird. Weiterhin konnte durch MOMBEUIL/FOTIADIS (2017) gezeigt werden, dass das kulturelle Umfeld keinen Einfluss auf die kausale Beziehung zwischen Unternehmensethik und Vertrauen nimmt. Tabelle 7 führt die betrachteten Studien zusammenfassend auf.

<b>Autor(en)</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ergebnis der Untersuchung</b>
Lacey/Kennett-Hensel	2010	Positiver Einfluss von CSR auf Kundenvertrauen
Martínez García de Leaniz/Rodríguez del Bosque Rodríguez	2015	Positiver Einfluss von CSR auf Kundenvertrauen
Chun/Bang	2016	Positiver Einfluss von CSR auf Kundenvertrauen
Singh/Iglesias/Batista-Foguet	2012	Positiver Einfluss der Wahrnehmung von Unternehmensethik auf Kundenvertrauen
Iglesias et al.	2018	Indirekter positiver Einfluss von CSR auf Kundenloyalität mit Kundenvertrauen als Mediator stärker als direkter positiver Einfluss von CSR auf Kundenloyalität
Khan/Ferguson/Pérez	2014	Direkter positiver Einfluss von CSR auf Kundenvertrauen und auf Kundenloyalität
Liu/Ji/Fenglan	2010	Positiver Einfluss von CSR auf Kundenloyalität ausschließlich über Kundenvertrauen als Mediator
Stanaland/Lwin/Murphy	2011	Einflussstärke von CSR auf das Kundenvertrauen abhängig von der wahrgenommenen Qualität der Ethikrichtlinien
Mombeuil/Fotiadis	2017	Positiver Einfluss von CSR auf Kundenvertrauen auch in kulturellem Kontext eines Entwicklungslandes
Leonidou et al.	2012	Negativer Einfluss <i>unethischen</i> Verhaltens des Unternehmens auf Kundenvertrauen

Tab. 7: Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf das Kundenvertrauen

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.3 Wahrgenommener Wert

Die kausale Beziehung zwischen Unternehmensethik und wahrgenommenem Wert wurde in den letzten Jahren ebenfalls bereits mehrfach analysiert. In der in Kapitel 2.3.1 genannten Studie von LOUREIRO/DIAS SARDINHA/REIJNDERS (2012), die einen direkten positiven

Einfluss von CSR auf die Kundenzufriedenheit ermittelte, konnte zum Beispiel zugleich ein indirekter **positiver Einfluss** auf den wahrgenommenen Wert, mediert durch die Kundenzufriedenheit, festgestellt werden (Loureiro/Dias Sardinha/Reijnders 2012, S. 175).

Ein *direkter* positiver Zusammenhang von CSR-Maßnahmen und wahrgenommenem Wert wurde beispielsweise durch VALENZUELA/MULKI/JARAMILLO (2010, S. 284) gezeigt. Die Autoren befragten 299 Kunden von Finanzinstituten und stellten heraus, dass ein hohes „ethisches Level“ des Unternehmens mit hohem wahrgenommenem Wert korreliert (Valenzuela/Mulki/Jaramillo 2010, S. 284). Darüber hinaus konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem ethischen Level des Unternehmens und der Kundenloyalität bestimmt werden (Valenzuela/Mulki/Jaramillo 2010, S. 286). Da jedoch keine systematische Manipulation der unabhängigen Variable (ethisches Level des Unternehmens) vorgenommen wurde, kann nicht sicher von einer kausalen Beziehung, sondern lediglich von einer Korrelation zwischen ethischem Level und wahrgenommenem Wert (bzw. Kundenloyalität) ausgegangen werden.

Ein kausaler Zusammenhang wurde dagegen von ARSLANAGIC-KALAJDZIC/ZABKAR (2017, S. 215) aufgezeigt. In einer Befragung mit 228 *Geschäftskunden* konnten die Autoren einen positiven Einfluss von CSR auf den wahrgenommenen Wert feststellen (Arslanagic-Kalajdzic/Zabkar 2017, S. 215). SERVERA-FRANCÉS/PIQUERAS-TOMÁS (2019) ermittelten einen positiven Einfluss von CSR auf den wahrgenommenen Wert auch für *Endkunden* (Servera-Francés/Piqueras-Tomás 2019, S. 77). Die Autoren befragten dafür Kunden von Supermärkten und Warenhäusern in Spanien (Servera-Francés/Piqueras-Tomás 2019, S. 73). Außerdem wurden in ihrer Studie der positive Einfluss von CSR auf das Kundenvertrauen und auch der positive Einfluss von wahrgenommenem Wert auf die Kundenloyalität bestätigt (Servera-Francés/Piqueras-Tomás 2019, S. 77).

Als einen spezifischen Faktor des wahrgenommenen Werts betrachteten LIU/WONG/SHI et al. (2014, S. 181) die wahrgenommene Markenqualität. In ihrer empirischen Untersuchung wurde eine Befragung mit 243 chinesischen Hotelgästen durchgeführt, bei der die Teilnehmer eine bestehende Hotelkette anhand eines standardisierten Fragebogens bewerteten (Liu/Wong/Shi et al. 2014, S. 181, S. 186f.). Die Autoren ermittelten einen positiven Zusammenhang zwischen der CSR-Performance eines Unternehmens und der wahrgenommenen Markenqualität (Liu/Wong/Shi et al. 2014, S. 184). Dabei unterschieden sie weiterhin zwischen drei **Dimensionen** der Unternehmensethik: Umwelt, Gesellschaft und Stakeholder (Liu/Wong/Shi et al. 2014, S. 184). Das Themenfeld „Umwelt“ wurde durch Items zu Umwelt-

schutz oder Abfallvermeidung angegeben; die Dimension „Gesellschaft“ beinhaltete Items in Bezug auf Projekte zum Wohle der Gemeinschaft oder die langfristige Entwicklung mit Rücksicht auf nachfolgende Generationen; CSR zu dem Thema „Stakeholder“ wurde durch Items wiedergespiegelt, die beispielsweise die Rechte der Kunden und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter beinhalteten (Liu/Wong/Shi et al. 2014, S. 186). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass CSR-Maßnahmen in Bezug auf Umwelt und Stakeholder etwa in gleichem Maße zu erhöhter wahrgenommener Markenqualität führen (Liu/Wong/Shi et al. 2014, S. 187). CSR-Aktivitäten mit dem Thema „Gesellschaft“ bewirken zwar ebenfalls auf direktem Weg eine höhere wahrgenommene Markenqualität, jedoch in deutlich geringerem Maße (Liu/Wong/Shi et al. 2014, S. 187). Es ist für die Steigerung des wahrgenommenen Werts mithilfe der Unternehmensexethik somit unter anderem entscheidend, worauf sich die ethischen Maßnahmen eines Unternehmens beziehen.

Noch differenzierter analysierten Currás-Pérez et al. (2018) die Zusammenhänge zwischen CSR und wahrgenommenem Wert. Die Autoren unterschieden hinsichtlich der CSR zwischen drei Dimensionen: der *sozialen Dimension*, der *umweltbezogenen Dimension* und der *ökonomischen Dimension* (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). Dabei bezieht sich die soziale Dimension nach Currás-Pérez et al. auf die Beziehungen des Unternehmens mit seinem sozio-kulturellem Umfeld sowie auf das Engagement in sozialen Projekten und Gemeindeangelegenheiten (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). Die umweltbezogene Dimension umfasst unter anderem den Umgang des Unternehmens mit natürlichen Ressourcen, die Abfallvermeidung oder die Herstellung umweltfreundlicher Produkte (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). Die ökonomische Dimension beinhaltet beispielsweise die langfristige Profitabilität des Unternehmens oder die Arbeitsplatzsicherheit (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). Des Weiteren differenzierten die Autoren in ihrer Untersuchung zwischen drei Formen des wahrgenommenen Werts: dem *utilitaristischen Wert*, dem *emotionalen Wert* und dem *sozialen Wert* (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735; vgl. dazu Kap. 2.1.2.3). Der utilitaristische Wert kann beispielsweise durch Ersparnisse oder das Preis-Leistungsverhältnis eines Produkts dargestellt werden (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). Der emotionale Wert beschreibt das Ergebnis einer subjektiven Reaktion auf ein Erlebnis; so kann aus dem Konsum eines Produktes beispielsweise Freude oder Wohlbefinden resultieren (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). Der soziale Wert hängt mit dem Selbst- und Fremdbild des Konsumenten zusammen; der Konsum von Produkten einer Marke kann zum Beispiel zu Akzeptanz in sozialen Gruppen oder auch zu einer Aufwertung des Selbstbewusstseins führen (Currás-Pérez et al. 2018, S. 735). In Bezug

auf die untersuchten Dimensionen der CSR und die Formen des wahrgenommenen Werts konnten Currás-Pérez et al. (2018, S. 741) herausstellen, dass CSR mit *ökonomischer Ausrichtung* in stärkerem Maß zu einem wahrgenommenen *utilitaristischen Wert* führt als eine soziale oder umweltbezogene Ausrichtung. Durch eine *soziale* oder *umweltbezogene Ausrichtung* wird dagegen der wahrgenommene *emotionale Wert* deutlicher erhöht (Currás-Pérez et al. 2018, S. 741). Der wahrgenommene *soziale Wert* konnte in der Untersuchung indes einzig durch die *soziale Dimension* von CSR positiv beeinflusst werden (Currás-Pérez et al. 2018, S. 741). Je nach Ausrichtung der CSR-Maßnahmen eines Unternehmens variiert demnach der damit korrespondierende wahrgenommene Wert.

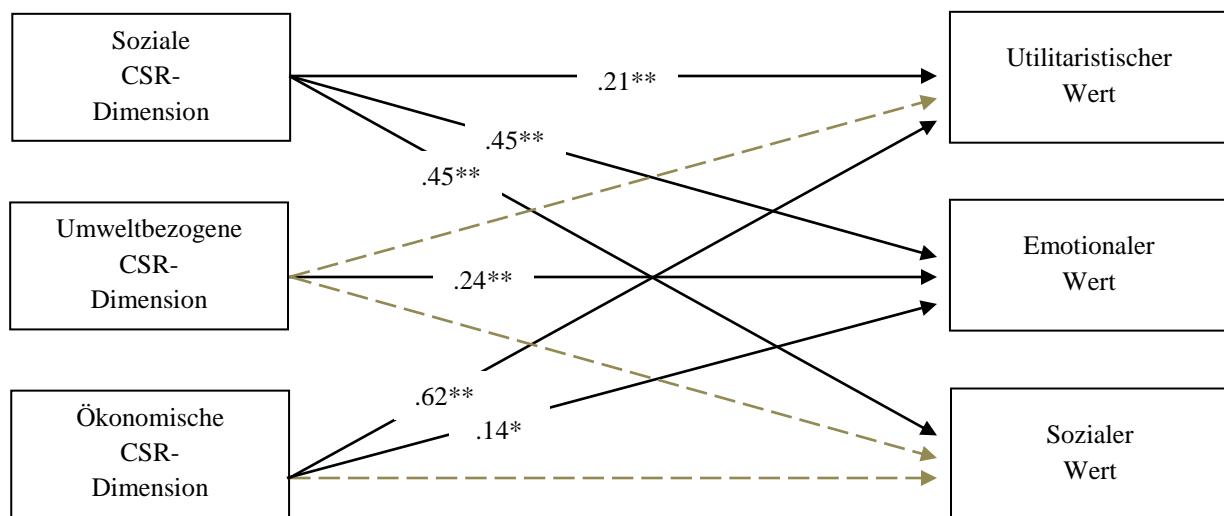


Abb. 7: Modell kausaler Beziehungen

Quelle: Currás-Pérez 2018, S. 741.

Der stärkste positive Effekt bestand in der durch CURRÁS-PÉREZ et al. durchgeführten Studie in der Beziehung von ökonomischer CSR-Dimension und utilitaristischem Wert (Currás-Pérez et al. 2018, S. 741). Der emotionale Wert konnte als einzige Form des wahrgenommenen Werts durch alle drei untersuchten Dimensionen von CSR gesteigert werden (Currás-Pérez et al. 2018, S. 741). Die soziale Dimension von CSR war dagegen die einzige Dimension, die sich auf alle drei Formen des wahrgenommenen Werts positiv auswirkte (Currás-Pérez et al. 2018, S. 741; siehe Abb. 7). Damit hatte die soziale Dimension in dieser Studie insgesamt den größten Einfluss auf den wahrgenommenen Wert (Currás-Pérez et al. 2018, S. 733). Abbildung 7 zeigt die einzelnen ermittelten Effekte der Untersuchung.

Neben CURRÁS-PÉREZ et al. (2018) haben auch GREEN/PELOZA (2011, S. 48) zwischen den drei Formen funktionaler Wert, emotionaler Wert und sozialer Wert differenziert. Im Gegensatz zu CURRÁS-PEREZ et al. haben sie jedoch qualitativ geforscht und teilstandardisierte Interviews mit 30 nordamerikanischen Konsumenten geführt (Green/Peloza 2011, S. 49). Die Datenerhebung wurde im Jahr 2009 durchgeführt, zu einer Zeit der **ökonomischen Unsicherheit** und verhältnismäßig großen persönlichen Not, die teils durch Arbeitsplatzverluste hervorgerufen wurde (Green/Peloza 2011, S. 49). Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zunächst, dass Konsumenten die Vorzüge, die mit CSR einhergehen, während einer Rezession in der Regel geringer schätzen als leistungsbezogene Merkmale (Green/Peloza 2011, S. 52). Ein Zitat eines Befragten gibt die allgemeine Auffassung der Teilnehmer von CSR in Bezug auf den Kundenwert wieder:

*„I think it (CSR) is just that extra bonus; I don't go to a bank that has a better charity than another.“* (Green/Peloza 2011, S. 51)

Demnach schätzen Konsumenten während ökonomisch unsicherer Zeiten die CSR-Maßnahmen von Unternehmen zwar, die Kaufentscheidung wird dadurch allerdings nicht zwingend zugunsten des ethisch handelnden Unternehmens beeinflusst. Eine weitere zentrale Erkenntnis der Autoren ist, dass die ethischen Maßnahmen eines Unternehmens in Zeiten von Rezessionen besonders dann ein Kaufkriterium darstellen, wenn sie zu funktionalem Wert führen (Green/Peloza 2011, S. 52). Der emotionale und der soziale Wert, die mit CSR-Maßnahmen einhergehen können, waren in der Untersuchung weniger relevant für die Befragten (Green/Peloza 2011, S. 52). Die Autoren weisen jedoch selbst darauf hin, dass es notwendig sei, verschiedene Formen der Unternehmensexthik hinsichtlich der Auswirkungen auf den wahrgenommenen Wert zu betrachten und zu vergleichen (Green/Peloza 2011, S. 52).

Einen besonderen Fokus setzten in ihrer Untersuchung auch INIESTA-BONILLO/SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ/JIMÉNEZ-CASTILLO (2016): Sie ermittelten die **wahrgenommene Nachhaltigkeit** eines Urlaubsortes und deren Einfluss auf den wahrgenommenen Wert (Iniesta-Bonillo/Sánchez-Fernández/Jiménez-Castillo 2016, S. 5002). Die wahrgenommene Nachhaltigkeit setzte sich dabei zusammen aus wirtschaftlicher Nachhaltigkeit, kultureller Nachhaltigkeit und umweltbezogener Nachhaltigkeit (Iniesta-Bonillo/Sánchez-Fernández/Jiménez-Castillo 2016, S. 5004). So wurde kulturelle Nachhaltigkeit beispielsweise anhand des Items „*Ich denke, dass die Gemeinde ihr historisches Erbe (Denkmäler etc.) wertschätzt.*“ (Iniesta-Bonillo/Sánchez-Fernández/Jiménez-Castillo 2016, S. 5006) gemessen. Die Autoren

konnten feststellen, dass die Wahrnehmung der Nachhaltigkeit eines Urlaubsortes den wahrgenommenen Wert der Reise positiv beeinflusst (Iniesta-Bonillo/Sánchez-Fernández/Jiménez-Castillo 2016, S. 5004).

Insgesamt konnte in bisherigen Untersuchungen ein positiver Einfluss von Unternehmensethik auf den wahrgenommenen Wert ermittelt werden (u. a. bei Servera-Francés/Piquerias-Tomás 2019, Liu/Wong/Shi et al. 2014). Darüber hinaus wurde ein stärkerer Einfluss der CSR-Dimensionen „Umwelt“ und „Stakeholder“ im Vergleich zu der Dimension „Gesellschaft“ gemessen (Liu/Wong/Shi et al. 2014). Currás-Pérez et al. (2018) stellten zudem heraus, dass einzelne CSR-Dimensionen einen unterschiedlich starken Einfluss auf die verschiedenen Faktoren des wahrgenommenen Werts haben. Green/Pezoza (2011) verdeutlichten außerdem, dass die Bedeutung von CSR für Kunden in unsicheren ökonomischen Zeiten im Vergleich zu anderen wertstiftenden Faktoren abnimmt. Eine Aufstellung der Ergebnisse dieses Teilkapitels ist Tabelle 8 zu entnehmen.

Autor(en)	Jahr	Ergebnis der Untersuchung
Loureiro/Dias Sardinha/Reijnders	2012	Positiver indirekter Einfluss von CSR auf wahrgenommenen Wert, mediiert durch Kundenzufriedenheit
Valenzuela/Mulki/Jaramillo	2010	Korrelation zwischen „ethischem Level“ des Unternehmens und wahrgenommenem Wert
Arslanagic-Kalajdzic/Zabkar	2017	Positiver Einfluss von CSR auf wahrgenommenen Wert bei Geschäftskunden
Servera-Francés/Piquerias-Tomás	2019	Positiver Einfluss von CSR auf wahrgenommenen Wert
Liu/Wong/Shi et al.	2014	Positiver Einfluss von CSR auf wahrgenommenen Wert bei Dimensionen „Umwelt“ und „Stakeholder“ stärker als bei Dimension „Gesellschaft“
Currás-Pérez et al.	2018	CSR-Dimensionen „soziale Dimension“, „umweltbezogene Dimension“ und „ökonomische Dimension“ haben unterschiedlichen Einfluss auf Faktoren des wahrgenommenen Werts „utilitaristischer Wert“, „emotionaler Wert“ und „sozialer Wert“
Green/Pelozza	2011	In ökonomisch unsicheren Zeiten weniger Wertstiftung durch CSR, besonders dann positiver Einfluss von CSR auf Kaufentscheidung, wenn funktionaler Wert generiert wird
Iniesta-Bonillo/Sánchez-Fernández-Jiménez-Castillo	2016	Positiver Einfluss von wahrgenommener Nachhaltigkeit auf wahrgenommenen Wert

Tab. 8: Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf den wahrgenommenen Wert

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.4 Markenimage

Der Einfluss von Unternehmensethik auf das Markenimage ist bisher verhältnismäßig wenig erforscht. IGLESIAS et al. (2019, S. 451) konnten zeigen, dass die Wahrnehmung der Kunden von der Ethik eines Unternehmens das Markenimage **positiv beeinflusst**. Die Autoren ermittelten die Effekte von Unternehmensethik mithilfe einer Befragung, an der 2.179 Konsumenten teilnahmen und für die real existierende Unternehmen unterschiedlicher Zweige des Dienstleistungssektors (z. B. Supermarktketten oder Versicherungen) einbezogen wurden (Iglesias et al. 2019, S. 447f.). Die Befragten sollten zunächst die Unternehmensethik für jeweils ein zufällig zugewiesenes Unternehmen bewerten (Iglesias et al. 2019, S. 448). Dazu wurden Items wie „*Die Marke ist sozial verantwortlich*“ genutzt (Iglesias et al. 2019, S. 448). Das Markenimage wurde durch Items gemessen, die beispielsweise das Preis-Leistungsverhältnis oder die Markenpersönlichkeit betrafen (Iglesias et al. 2019, S. 448). Es konnte erwiesen werden, dass eine positivere Einschätzung der Unternehmensethik zu einem besseren Markenimage führt, welches wiederum den Markenwert steigert (Iglesias et al. 2019, S. 452).

Auch die in Kapitel 2.3.2 benannte Studie von CHUN/BANG (2016, S. 139) bestätigt einen positiven Einfluss von CSR auf das Markenimage. Darüber hinaus wurde in der Untersuchung ermittelt, dass das Markenimage wiederum einen positiven Einfluss auf das Kundenvertrauen hat, so dass CSR-Maßnahmen eines Unternehmens nicht nur zu einem positiveren Markenimage, sondern *daraus folgend* auch zu höherem Kundenvertrauen führen (Chun/Bang 2016, S. 140).

Einige Besonderheiten innerhalb der kausalen Beziehung zwischen CSR-Maßnahmen und Markenimage konnten WU/WANG (2014, S. 43) aufzeigen: Sie untersuchten den Einfluss unterschiedlicher **Formen** bzw. **Themen** der Unternehmensethik auf das Markenimage und berücksichtigten dabei sowohl unterschiedliche **Dimensionen** des Images als auch unterschiedliche **Altersgruppen** der Konsumenten. Die verwendeten Themenfelder waren „Kunden“, „Mitarbeiter“, „Umwelt“, „Wirtschaft“ und „Gesellschaft“ (Wu/Wang 2014, S. 49). Das Image wurde in die drei Dimensionen „funktionales Image“ (in Bezug auf die Funktionalität des Produkts), „symbolisches Image“ (in Bezug auf die impliziten Wünsche des Kunden, wie sozialer Status oder Selbsterkennung) und „erfahrungsmäßiges Image“ (in Bezug auf die positiven Erfahrungen und Erlebnisse mit dem Produkt) unterteilt (Wu/Wang 2014, S. 44). Ausgewertet wurden 624 Befragungen von Starbucks Kunden ab 18 Jahren; dabei wurde zwischen der Generation X (geboren in den Jahren 1961-1979) und der Generation Y (geboren in

den Jahren 1980-2000) differenziert (Wu/Wang 2014, S. 43, S. 51). Das Ergebnis der Studie zeigt, dass es innerhalb der Generation X einen besonders starken positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensethik in Bezug auf Umwelt und dem erfahrungsmäßigen Markenimage gibt (Wu/Wang 2014, S. 51). Ein Beitrag des Unternehmens zur Umwelt führt demnach bei der Generation X zu einem besonders positiven Markenimage. In der Generation Y ist dagegen der Zusammenhang von Unternehmensethik in Bezug auf die Gesellschaft und erfahrungsmäßigem Markenimage besonders stark ausgeprägt (Wu/Wang 2014, S. 51). Beiträge des Unternehmens zu der Gesellschaft führen somit bei der Generation Y in stärkerem Maß zu einem positiven Markenimage als bei der Generation X. Wie zuvor bereits erläutert, kann jedoch keine klare Abgrenzung des Themenbereichs „Gesellschaft“ von den weiteren Themenbereichen getroffen werden; auch der Bereich „Wirtschaft“ weist potenzielle Überschneidungen zu anderen Themen der Unternehmensethik auf. Die Erkenntnisse von WU/WANG (2014) sind daher nur bedingt von Nutzen für die Marketingforschung und -praxis.

RAMESH et al. (2018, S. 384) befassten sich nicht nur mit den Wirkeffekten von CSR auf die Kundenbeziehung, sondern stellten ebenfalls fest, dass Konsumenten die Inhalte der Ethikrichtlinien von Unternehmen **unbewusst verarbeiten** und nicht im Detail erinnern können. In ihrer Studie mit 202 befragten Konsumenten konnten die Autoren messen, dass CSR einen positiven Einfluss auf das Markenimage hat (Ramesh et al. 2018, S. 381). Weiterhin stellt das Markenimage einen Mediator in der Beziehung zwischen CSR und Kaufintention dar (Ramesh et al. 2018, S. 382). Nimmt ein Konsument also CSR-Maßnahmen eines Unternehmens wahr, misst er diesem zunächst ein positiveres Image bei, was in Folge zu einer höheren Kaufintention führt. Ein direkter Einfluss von CSR auf die Kaufintention konnte im Rahmen der Untersuchung dagegen nicht festgestellt werden (Ramesh et al. 2018, S. 383). Obwohl CSR die Kaufintention in der Studie nicht direkt beeinflusst, halten die Autoren fest, dass eine ethische Orientierung des Unternehmens die Kundenbeziehung langfristig begünstigt (Ramesh et al. 2018, S. 384).

Einige weitere Untersuchungen beschäftigen sich mit dem Einfluss der Unternehmensethik auf das **Unternehmensimage**. Auch wenn Unternehmensimage und Markenimage grundsätzlich verschiedene Konstrukte sind (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 126), die auch in der Praxis voneinander abweichen können, gelangt die wissenschaftliche Forschung zu ähnlichen Ergebnissen und Überschneidungen in Bezug auf den Einfluss der Unternehmensethik. Bei Unternehmen, die überhaupt keine (bspw. bei Dienstleistern) oder nur eine Marke

besitzen, kommt darüber hinaus das Unternehmensimage dem Markenimage gleich, bzw. Unternehmen werden selbst als Marke wahrgenommen (Muth/Immetsberger 2007, S. 266; Haug 2012, S. 141).

Ein positiver Einfluss der Wahrnehmung von Unternehmensethik auf das Unternehmensimage konnte zum Beispiel in der in Kapitel 2.3.2 genannten Studie von LIU/JI/FENGLAN (2010, S. 1) gezeigt werden. Dass CSR-Aktivitäten eines Unternehmens das Unternehmensimage fördern, bestätigten auch MANDINA/MARAVIRE/MASERE (2014): Die Autoren analysierten die Effekte der CSR-Maßnahmen eines Unternehmens anhand von persönlichen Einzelinterviews sowie mit Fokusgruppen und stellten fest, dass die Maßnahmen des Unternehmens zu einem positiveren Image sowohl bei den eigenen Mitarbeitern als auch in der lokalen Bevölkerung führten (Mandina/Maravire/Masere 2014, S. 165f.).

Einen positiven Einfluss ethischer Maßnahmen eines Unternehmens auf das Image des Unternehmens stellte auch HSU (2011, S. 196) heraus. HSU analysierte 383 Befragungen von Versicherungsnehmern in Taiwan (Hsu 2011, S. 195). Die Unternehmensethik wurde dabei durch acht Items bewertet, die unterschiedliche Themenbereiche („Umwelt“, „Gesellschaft“, „Kunden“ und „Mitarbeiter“) beinhalteten (Hsu 2011, S. 199). Die verschiedenen Themenbereiche wurden in der Auswertung jedoch nicht differenziert.

Es konnte insgesamt sowohl für das Markenimage als auch für das Unternehmensimage, welches dem Markenimage teilweise gleichkommt, festgestellt werden, dass ethische Maßnahmen eines Unternehmens einen positiven Einfluss darauf nehmen (u. a. Iglesias et al. 2019, Chun/Bang 2016). Außerdem wurde durch WU/WANG (2014) ermittelt, dass bezüglich der Wirkung von Unternehmensethik auf das Image Unterschiede zwischen der Generation X und der Generation Y bestehen. Weiterhin tritt das Markenimage als Mediator innerhalb der Beziehung zwischen CSR eines Unternehmens und Kaufintention auf (Ramesh et al. 2018). Tabelle 9 stellt die Erkenntnisse dieses Kapitels zusammenfassend dar.

Autor(en)	Jahr	Ergebnis der Untersuchung
Iglesias et al.	2019	Positiver Einfluss von der Wahrnehmung der Unternehmensethik auf das Markenimage
Chun/Bang	2016	Positiver Einfluss von CSR auf das Markenimage
Wu/Wang	2014	Generation X: besonders starker positiver Einfluss von Unternehmensethik in Bezug auf Umwelt auf erfahrungsmäßiges Markenimage Generation Y: besonders starker positiver Einfluss von Unternehmensethik in Bezug auf die Gesellschaft auf erfahrungsmäßiges Markenimage
Ramesh et al.	2018	Positiver Einfluss von CSR auf das Markenimage, Markenimage als Mediator in Beziehung zwischen CSR und Kaufintention
Liu/Ji/Fenglan	2010	Positiver Einfluss von CSR auf das Unternehmensimage
Mandina/Maravire/Masere	2014	Positiver Einfluss von CSR auf das Unternehmensimage
Hsu	2011	Positiver Einfluss ethischer Maßnahmen auf das Unternehmensimage

Tab. 9: Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf das Markenimage

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.5 Kundendankbarkeit

Auch die Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundendankbarkeit sind aktuell noch wenig erforscht. LEE/LEE (2018, S. 394) ermittelten einen **positiven Einfluss** von CSR-Maßnahmen eines Unternehmens (aus der Bekleidungsindustrie) auf die Kundendankbarkeit. In einer Studie mit 222 Befragten gaben die Autoren eingangs ein Szenario aus der Textilbranche vor und ließen die Teilnehmer anschließend einen Fragebogen ausfüllen (Lee/Lee 2018, S. 392f.). Neben dem Einfluss der Unternehmensethik auf die Kundendankbarkeit konnte auf diese Weise die positive Auswirkung der Dankbarkeit auf die Kaufbereitschaft bestätigt werden (Lee/Lee 2018, S. 395). Die Kundendankbarkeit führt also zu einer höheren Kaufbereitschaft, welche wiederum einen Bestandteil der Kundenloyalität ausmacht (vgl. Kap. 2.1.1).

ROMANI/GRAPPI/BAGOZZI (2013, S. 200) stellten ebenfalls einen positiven Einfluss von CSR-Aktivitäten eines Unternehmens auf die Kundendankbarkeit fest. In ihrem Experiment wurden einer Gruppe von Teilnehmern ein fiktives Unternehmen sowie dessen ethische Maßnahmen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter vorgestellt (Romani/Grappi/Bagozzi 2013, S. 197). Der Kontrollgruppe wurde dagegen eine neutrale Firmenbeschreibung ohne Bezug auf die ethischen Maßnahmen des Unternehmens präsentiert (Romani/Grappi/Bagozzi 2013, S. 197). Neben dem positiven Einfluss von CSR auf die Kun-

dendankbarkeit ermittelten die Autoren zudem einen positiven Effekt der Dankbarkeit auf die Weiterempfehlungsbereitschaft (Romani/Grappi/Bagozzi 2013, S. 200).

Einen positiven Einfluss von ethischem Verhalten des Unternehmens auf die Kundendankbarkeit konnten auch PARK/CHOI/YEU (2016, S. 1) beobachten. Ethisches Verhalten wurde in ihrer Studie durch Spendenaktivitäten, Einsatz für lokale Projekte und Förderung der Mitarbeiter widergespiegelt (Park/Choi/Yeu 2016, S. 9). Neben einem positiven Einfluss von ethischem Verhalten (benannt als „corporate philanthropy“) auf die Kundendankbarkeit konnte auch ein positiver Einfluss der Kundendankbarkeit auf das Vertrauen sowie auf die Identifikation mit dem bzw. die Bindung an das Unternehmen („commitment“) festgestellt werden (Park/Choi/Yeu 2016, S. 13).

XIE/BAGOZZI/GRØNHAUG (2015, S. 335) untersuchten die Zusammenhänge von umweltbezogener Verantwortung eines Unternehmens, Dankbarkeit und Konsumentenverhalten. Dabei stellten sie heraus, dass ein verantwortungsvoller Umgang des Unternehmens mit der Natur (benannt als „green actions“) zu Kundendankbarkeit führt, die umso höher ausfällt, je stärker die **Empathie** des Probanden ausgeprägt ist (Xie/Bagozzi/Grønhaug 2015, S. 348). Zudem konnte ein positiver Effekt der Kundendankbarkeit auf das positive Kundenverhalten, beispielsweise in Form des Weiterempfehlungsverhaltens oder der Identifikation mit dem Unternehmen, nachgewiesen werden (Xie/Bagozzi/Grønhaug 2015, S. 348). Neben den Auswirkungen ethischen Verhaltens haben die Autoren außerdem die Auswirkungen **unethischen Verhaltens** des Unternehmens in Bezug auf die Umwelt ermittelt (Xie/Bagozzi/Grønhaug 2015, S. 335). Die Ergebnisse zeigen, dass ein verantwortungsloser Umgang mit der Umwelt zu negativen Emotionen wie Wut führt, die umso stärker ausfallen, je stärker auch das Wertesempfinden des Probanden in Bezug auf soziale Gerechtigkeit ausgeprägt ist (Xie/Bagozzi/Grønhaug 2015, S. 345).

KWAK/KWON (2016, S. 348) haben im Rahmen ihrer empirischen Untersuchung ebenfalls einen besonderen Fokus gewählt und unterschiedliche **moderierende Einflüsse** auf die Beziehung zwischen ethischem unternehmerischen Handeln (in Form von Spenden) und Kundendankbarkeit betrachtet. Sie konnten ermitteln, dass Spenden des Unternehmens die Kundendankbarkeit positiv beeinflussen (Kwak/Kwon 2016, S. 351). Als Moderatoren fungieren dabei sowohl der **wahrgenommene eigene Beitrag** an der Spende als auch die **Identifikation mit dem Unternehmen** (Kwak/Kwon 2016, S. 351). Die Dankbarkeit für Spenden des Unternehmens war demnach dann besonders groß, wenn ein Proband den Eindruck hatte, selbst

daran beteiligt gewesen zu sein, und auch wenn ein Proband sich besonders stark mit dem Unternehmen identifizierte.

Zusammenfassend kann ein positiver Einfluss der Unternehmensethik auf die Kundendankbarkeit festgehalten werden (Lee/Lee 2018, Romani/Grappi/Bagozzi 2013). Darüber hinaus wurde gezeigt, dass sich die durch ethische Maßnahmen gesteigerte Kundendankbarkeit positiv auf das Kundenvertrauen sowie die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt (Park/Choi/Yeu 2016). Die Variable „Empathie“ konnte als Moderator in der Beziehung zwischen verantwortungsvollem Handeln des Unternehmens und Kundendankbarkeit ermittelt werden (Xie/Bagozzi/Grønhaug 2015). Des Weiteren wurde gezeigt, dass der wahrgenommene eigene Beitrag und die Identifikation mit dem Unternehmen moderierend in der Beziehung von ethischem Handeln und Kundendankbarkeit wirken (Kwak/Kwon 2016). Tabelle 10 fasst die Ergebnisse dieses Teilkapitels zusammen.

Autor(en)	Jahr	Ergebnis der Untersuchung
Lee/Lee	2018	Positiver Einfluss von CSR auf Kundendankbarkeit
Romani/Grappi/Bagozzi	2013	Positiver Einfluss von CSR auf Kundendankbarkeit
Park/Choi/Yeu	2016	Positiver Einfluss von „corporate philanthropy“ auf die Kundendankbarkeit, positiver Einfluss von Kundendankbarkeit auf Vertrauen und „commitment“
Xie/Bagozzi/Grønhaug	2015	Positiver Einfluss von „green actions“ auf Kundendankbarkeit, moderiert durch Empathie
Kwak/Kwon	2016	Positiver Einfluss von Spendentätigkeit des Unternehmens auf Kundendankbarkeit, moderiert durch wahrgenommenen eigenen Beitrag und Identifikation mit dem Unternehmen

Tab. 10: Überblick Auswirkungen der Unternehmensethik auf die Kundendankbarkeit

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.6 Unternehmensethik und Kundenloyalität

Nachdem die Wirkungen von Unternehmensethik auf die einzelnen Determinanten der Kundenloyalität erörtert wurden, wird im Folgenden die direkte Beziehung zwischen der Unternehmensethik und der Kundenloyalität betrachtet. LIU/WONG/RONGWEI et al. (2014, S. 1024) evaluierten den Einfluss von zwei verschiedenen **CSR-Dimensionen** auf die Kundenloyalität. Sie differenzierten Maßnahmen in Bezug auf die Stakeholder eines Unternehmens und Maßnahmen in Bezug auf die Gesellschaft (Liu/Wong/Rongwei et al. 2014, S. 1024). Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass CSR-Aktivitäten grundsätzlich zu höherer Kundenloyalität führen (Liu/Wong/Rongwei et al. 2014, S. 1035). Dabei ist der Einfluss der-

jenigen CSR-Maßnahmen, die sich auf Stakeholder eines Unternehmens beziehen, jedoch stärker als der Einfluss von CSR-Maßnahmen mit Bezug auf die Gesellschaft (Liu/Wong/Rongwei et al. 2014, S. 1036).

YUSOF et al. (2015, S. 109) analysierten ebenfalls den Einfluss unterschiedlicher CSR-Dimensionen auf die Kundenloyalität. Dabei unterschieden sie jedoch zwischen den CSR-Bereichen „kundenzentriert“, „grüne Umwelt“, „Ethik“ sowie „philanthropisch“ (Yusof et al. 2015, S. 111). „Kundenzentriert“ wird von den Autoren als der Fokus von Unternehmen auf die Zufriedenstellung von Kunden, beispielsweise durch die Verpflichtung zu guter Qualität, beschrieben (Yusof et al. 2015, S. 111). Durch YUSOF et al. benannte CSR-Maßnahmen des Bereichs „grüne Umwelt“ sind zum Beispiel Recycling oder umweltfreundliche Verpackungen; mit „Ethik“ sind im Sinne der Autoren Werte wie Verantwortung oder Integrität gemeint (Yusof et al. 2015, S. 111f.). Der Bereich „philanthropisch“ stellt Bemühungen im sozialen Umfeld des Unternehmens dar, wie beispielsweise Spenden für soziale Projekte (Yusof et al. 2015, S. 112f.). Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung verdeutlichen, dass alle vier gewählten Dimensionen einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität haben (Yusof et al. 2015, S. 116). Den größten Einfluss hat dabei die Dimension „kundenzentriert“; danach folgen die Themenbereiche „Ethik“, „grüne Umwelt“ und zuletzt mit dem geringsten Einfluss „philanthropisch“ (Yusof et al. 2015, S. 116). Die Studie ist jedoch dafür zu kritisieren, dass die vier untersuchten Dimensionen der CSR nicht eindeutig voneinander abgrenzen sind. So lautet beispielsweise ein Item des Konstrukts „Ethik“: „Ich glaube, diese Bank verhält sich ethisch/ehrlich gegenüber seinen Kunden“ (Yusof et al. 2015, S. 116), was auch das Konstrukt „kundenzentriert“ beschreiben könnte.

LEE et al. (2012) stellten einen positiven Einfluss der **Wahrnehmung von CSR** auf die Kundenloyalität fest. Dazu fassten sie in einer Liste insgesamt 88 populäre CSR-Maßnahmen zusammen, die sie zu diesem Zwecke diversen Unternehmenswebsites entnommen haben (Lee et al. 2012, S. 1561). Davon wurden diejenigen zwölf Maßnahmen ausgewählt, die bei 200 Probanden insgesamt die beste Einschätzung bzw. die größte Beachtung hervorgerufen haben, um anschließend in einer Befragung mit 218 Frauen genutzt zu werden (Lee et al. 2012, S. 1561). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die positive Wahrnehmung von CSR-Maßnahmen zu höherer Kundenloyalität führt (Lee et al. 2012, S. 1562). Es ist demnach wichtig, dass CSR-Maßnahmen auch tatsächlich positiv von Konsumenten beurteilt werden, was laut der Autoren verhältnismäßig selten geschieht (Lee et al. 2012, S. 1562). Die Studie

ist allerdings dafür zu kritisieren, dass bewusst nur Frauen als Probanden gewählt wurden, da Männer nach Ansicht von LEE et al. weniger Bewusstsein für CSR zeigen (Lee et al. 2012, S. 1561). Die Berücksichtigung beider Geschlechter hätte dagegen eine Vergleichbarkeit und umfassendere Erkenntnisse ermöglicht.

CHOI/LA (2013, S. 223) betrachteten den Einfluss von CSR auf die **Wiederherstellung von Kundenloyalität** nach einem **Servicemangel** des Unternehmens. Dazu wurden 371 Personen zu ihrem letzten negativen Erlebnis mit dem Service eines Unternehmens befragt (Choi/La 2013, S. 226). Es konnte gezeigt werden, dass die Loyalität eher wiederhergestellt werden kann, wenn CSR-Aktivitäten des jeweiligen Unternehmens wahrgenommen wurden (Choi/La 2013, S. 228). Die Wahrnehmung von CSR-Maßnahmen eines Unternehmens trägt demnach auch dann positiv zur Kundenloyalität bei, wenn zuvor ein Servicemangel seitens des Unternehmens bestand.

Abschließend kann ein direkter positiver Einfluss von Unternehmensexethik auf die Kundenloyalität insgesamt bestätigt werden. Es bestehen jedoch Unterschiede hinsichtlich der Dimensionen bzw. Themenfelder von CSR (Liu/Wong/Rongwei et al. 2014, Yusof et al. 2015). LEE et al. (2012) machten darüber hinaus deutlich, dass der Einfluss von CSR auf die Kundenloyalität abhängig davon ist, wie positiv die CSR-Maßnahmen von den Kunden aufgefasst werden. CHOI/LA (2013) stellten fest, dass CSR-Maßnahmen positiv zur Wiederherstellung der Kundenloyalität nach einem Servicemangel beitragen. Die Erkenntnisse aus diesem Kapitel werden zusammenfassend in Tabelle 11 dargestellt.

<b>Autor(en)</b>	<b>Jahr</b>	<b>Ergebnis der Untersuchung</b>
Liu/Wong/Rongwei et al.	2014	Stärkerer positiver Einfluss auf Kundenloyalität von CSR-Maßnahmen die Stakeholder betreffend als von CSR-Maßnahmen die Gesellschaft betreffend
Yusof et al.	2015	Positiver Einfluss von CSR-Dimensionen auf Kundenloyalität in abnehmender Reihenfolge: „kundenzentriert“, „grüne Umwelt“, „Ethik“, „philanthropisch“
Lee et al.	2012	Einfluss von CSR auf Kundenloyalität abhängig davon, wie positiv CSR-Maßnahmen wahrgenommen werden
Choi/La	2013	Positiver Einfluss der Wahrnehmung von CSR auf die Wiederherstellung der Kundenloyalität nach einem Servicemangel

Tab. 11: Überblick Auswirkungen der Unternehmensexethik auf die Kundenloyalität

Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.4 Zusammenfassende Bewertung

In Kapitel 2 wurden eingangs die konzeptionellen Grundlagen der **Kundenloyalität** behandelt. Dabei wurde die Kundenloyalität nach OLIVER als „*deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior*“ (Oliver 1997, S. 392) definiert. Ferner wurden fünf zentrale Determinanten der Kundenloyalität betrachtet: die Kundenzufriedenheit, das Vertrauen, der wahrgenommene Wert, das Markenimage sowie die Kundendankbarkeit. Alle genannten Determinanten beeinflussen die Kundenloyalität positiv (vgl. Kap. 2.1.2). Loyale Kunden tragen außerdem zu Sicherheit, Wachstum und Gewinn des Unternehmens bei, weshalb die Kundenloyalität als wichtige Zielgröße erachtet wird (vgl. Kap. 2.1.3).

Im weiteren Verlauf des Kapitels wurden die konzeptionellen Grundlagen der **Unternehmensethik** beschrieben. Die Unternehmensethik nach Definition von STEINMANN/LÖHR „*umfaßt alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen*“ (Steinmann/Löhr 1991, S. 10). Ethik kann auf unterschiedliche Weisen innerhalb des Unternehmens implementiert werden: als gelebte Werte in der tatsächlichen Unternehmenskultur, im Rahmen der Unternehmensvision oder -philosophie, als Teil des Leitbilds, in Form eigener Ethikrichtlinien und mithilfe eines Ethikbeauftragten (vgl. Kap. 2.2.2). Dabei können weiterhin unterschiedliche Themengebiete der Unternehmensethik unterschieden werden. Zur systematischen Trennung einzelner Themenbereiche eignet sich die Differenzierung nach Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und Umwelt (vgl. Kap. 2.2.3).

Im dritten Teil des Kapitels wurde der Stand der Forschung zu den **Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität** wiedergegeben. Positive direkte und indirekte Wirkungen der Unternehmensethik auf die unterschiedlichen Determinanten der Kundenloyalität und auf die Kundenloyalität selbst konnten in der wissenschaftlichen Forschung (in unterschiedlichem Umfang) bereits wiederholt ermittelt werden (vgl. Kap. 2.3). Marketingforscher sind sich weitestgehend einig darüber, dass sich Unternehmensethik insgesamt *positiv* auf die Kundenloyalität auswirkt. Die Forschung zu den Auswirkungen der Unternehmensethik auf

die Kundenloyalität beschäftigt sich bisher jedoch überwiegend mit *Corporate Social Responsibility*. Dabei wird diese außerdem, wie bereits in Kapitel 2.2.1.2 erläutert, unterschiedlich definiert. Sowohl die Unternehmensexethik als Ganzes als auch die Corporate Social Responsibility umfassen unterschiedlichste Anspruchsgruppen und Themenbereiche. Häufig wird allerdings lediglich eine **allgemeine Begriffsbestimmung** vorgenommen. Darin liegt ein wesentliches Problem der bisherigen Forschung: Weder treffen die Autoren selbst klare Eingrenzungen, noch kann von Probanden erwartet werden, dass ein detailliertes Verständnis von Unternehmensexethik und deren unterschiedlicher Themenbereiche vorliegt. „Corporate Social Responsibility“ und auch „gesellschaftliche Verantwortung“ sind begrifflich nicht eindeutig bestimmbar. Die Forschungsergebnisse, die auf einem allgemeinen CSR-Verständnis beruhen, sind daher nicht ausreichend differenziert und in der wirtschaftlichen Praxis nicht zielführend umsetzbar.

Wenn dagegen Abgrenzungen vorgenommen werden, besteht das Problem der **Überschneidung von Themenfeldern und/oder Anspruchsgruppen**. So wird beispielsweise häufig der Bereich „Gesellschaft“ untersucht, der wiederum mehrere Anspruchsgruppen des Unternehmens umfasst (vgl. Kap. 2.2.3.1). In der in Kapitel 2.3.3.1 genannten Studie von LIU/WONG/SHI et al. (2014) wird außerdem sowohl definitorisch als auch innerhalb der genutzten Befragung der Bereich „Stakeholder“ von weiteren Themengebieten unterschieden. Die Stakeholder beinhalten allerdings bereits mehrere Anspruchsgruppen, darunter Kunden und Mitarbeiter. Werden jedoch unterschiedliche Themenfelder und/oder Anspruchsgruppen innerhalb der Forschung vermischt, können keine detaillierten Erkenntnisse und praxisrelevante Implikationen abgeleitet werden.

Des Weiteren bestehen **methodische Unterschiede** in den bisher durchgeföhrten Studien, die ebenfalls einen **variierenden Fokus** auf die Unternehmensexethik als Untersuchungsgegenstand bewirken. Teils wurden Teilnehmer gebeten, ihre Antworten auf Basis ihrer Wahrnehmung des ethischen Verhaltens von (bekannten) Unternehmen zu geben. Dadurch werden die Wirkungen der *wahrgenommenen* Unternehmensexethik erfasst. In anderen Studien wurden teilweise tatsächlich durchgeföhrte CSR-Aktivitäten von Unternehmen auf ihre Wirkungen untersucht. Auf diese Weise kann der Einfluss der *erlebten* Unternehmensexethik auf die Kundenbeziehung gemessen werden. Damit einhergehend werden außerdem unterschiedliche Formen der Unternehmensexethik vermischt bzw. nicht klar voneinander abgegrenzt. Ethik im Rahmen der gelebten Unternehmenskultur hat möglicherweise eine andere Wirkung auf die Kunden-

beziehung als Ethik in Form von klar definierten und kommunizierten Richtlinien. Die Wirkungen einer *externen Kommunikation von Ethikrichtlinien* auf die Kundenloyalität, auch unter Berücksichtigung verschiedener Themenbereiche von Ethikrichtlinien, sind demnach bisher nicht ausreichend erforscht.

In dieser Arbeit gilt es daher zu evaluieren, wie sich die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität auswirkt und inwieweit sich die Auswirkungen bei unterschiedlichen Themenbereichen von Ethikrichtlinien unterscheiden. Die Themenbereiche werden dabei, wie in Kapitel 2.2.3.2 dargestellt, nach Anspruchsgruppen des Unternehmens unterschieden. Im folgenden Kapitel wird zunächst die Relevanz der Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis (sowohl für Unternehmen als auch für Konsumenten) erörtert.

### 3 Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis

Nachdem der Stand der Forschung zu den Auswirkungen von Ethik in Unternehmen auf die Kundenloyalität dargestellt wurde, soll im Folgenden betrachtet werden, inwiefern Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis aktuell von Bedeutung ist. Dazu wird in **Kapitel 3.1** ein Überblick der Umsetzung von Ethik in deutschen Unternehmen geboten. **Kapitel 3.2** stellt die Relevanz des ethischen Konsums sowie Anforderungen von Konsumenten in Bezug auf die ethische Ausrichtung von Unternehmen dar. **Kapitel 3.3** fasst die Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung von Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis abschließend zusammen.

#### 3.1 Ethik in deutschen Unternehmen

Im Folgenden werden die Relevanz und die Umsetzung von Ethik in deutschen Unternehmen behandelt. Dazu zeigt **Kapitel 3.1.1** den aktuellen Stand der Forschung zu Ethik in der unternehmerischen Praxis auf. **Kapitel 3.1.2** präsentiert eine für diese Arbeit durchgeführte Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen.

##### 3.1.1 Stand der Forschung

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung hat sich bisher lediglich vereinzelt mit der Relevanz sowie der praktischen Umsetzung von Ethik in deutschen Unternehmen befasst. Zum Stand der Untersuchung liegen nur wenige Informationen darüber vor, inwieweit sich Unternehmen in Deutschland mit ethischen Anforderungen und Maßnahmen beschäftigen.

GROSS/SCHWARZ führten im Jahr 2010 eine **Erhebung zu Arbeitszeiten, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility** in deutschen Betrieben durch. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen CSR für die Leitung von Bedeutung ist (Groß/Schwarz 2010, S. 121). Je größer außerdem der Betrieb gemessen an der Mitarbeiterzahl ist, desto eher ist CSR für die Leitung relevant – bei Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern gilt die Implementierung von CSR mit 85,2% als gängig (Groß/Schwarz 2010, S. 121).

Aufgrund des zweiten thematischen Schwerpunkts der Studie, der **Personalpolitik**, wurde durch GROSS/SCHWARZ ebenfalls erhoben, inwiefern sich Betriebe, die CSR integriert haben, in dem Bereich *betriebliche Personal- und Sozialpolitik* engagieren (Groß/Schwarz 2010, S. 157). Für insgesamt 57,5% aller gesellschaftlich verantwortlich geführten Betriebe konnte ein derartiges spezielles Engagement, z. B. in Form von betrieblicher Aus- und Wei-

terbildung, Gesundheitsfürsorge oder Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, festgestellt werden (Groß/Schwarz 2010, S. 158).

Insgesamt wurden in der Studie **vier Bereiche** unterschieden, auf die sich ein gesellschaftliches Engagement von Betrieben beziehen kann: *Kunden- und/oder Lieferantenbeziehungen, betriebliche Personal- und Sozialpolitik, näheres Umfeld* sowie *weiteres Umfeld* (Groß/Schwarz 2010, S. 158). Das *nähere Umfeld* beinhaltet nach Definition der Autoren das Engagement in Form von Spenden, Sponsoring oder sonstigen Aktivitäten im räumlich-sozialen Umfeld, das *weitere Umwelt* umfasst beispielsweise internationale Angelegenheiten und Umweltschutzmaßnahmen (Groß/Schwarz 2010, S. 158). Darüber hinaus wurde zwischen Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und Unternehmen des Dienstleistungsbereichs differenziert (Groß/Schwarz 2010, S. 159). Tabelle 12 präsentiert die in der Studie gemessene Häufigkeit (in %) der vier Formen des Engagements bei gesellschaftlich verantwortlichen Betrieben nach den verschiedenen Größenklassen und dem Wirtschaftssektor.

Anzahl Mitarbeiter	Produzierendes Gewerbe				Dienstleistungsbereich				Insgesamt
	1-19	20-249	250-499	500+	1-19	20-249	250-499	500+	
Näheres Umfeld	55,9	72,5	69,6	77,5	51,7	73,5	72,0	61,7	55,2
Kunden/ Lieferanten	73,5	68,1	62,5	53,9	71,2	69,4	64,0	62,7	71,3
Personal-/ Sozialpolitik	52,9	69,6	92,9	91,0	55,0	78,2	85,3	88,5	57,5
Weiteres Umfeld	64,7	52,2	78,6	84,3	33,2	44,6	49,3	51,2	40,6

Tab. 12: Engagementformen nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweigen

Quelle: Groß/Schwarz 2010, S. 159.

Die Erhebung zeigt, dass *Kunden und/oder Lieferanten* mit insgesamt 71,3% (der gesellschaftlich verantwortlichen Betriebe) am häufigsten Teil des Engagements sind; entgegen der allgemeinen Tendenz werden diese jedoch in kleineren Unternehmen häufiger adressiert als in größeren (Groß/Schwarz 2010, S. 159). *Personal- und Sozialpolitik* sowie *näheres Umfeld* werden mit insgesamt 57,5% bzw. 55,2% insgesamt deutlich weniger häufig thematisiert (Groß/Schwarz 2010, S. 159). Das *weitere Umfeld* (wie die Umwelt) wird innerhalb der CSR-Maßnahmen außerdem nur bei 40,6% der gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmen berücksichtigt (Groß/Schwarz 2010, S. 158).

An der Erhebung von GROSS/SCHWARZ lässt sich jedoch die Zusammenfassung von Kunden und Lieferanten in der Auswertung kritisieren, da diese keine differenzierten Aussagen zulässt. Darüber hinaus bleiben weitere Geschäftspartner – wie beispielsweise Dienstleister – unberücksichtigt. Weiterhin kann diskutiert werden, ob durch die Verwendung der Begrifflichkeiten „CSR“ und „gesellschaftliches Engagement“ anstelle von „Ethik“ oder „Ethikmaßnahmen“ nicht bereits eine Richtung in Bezug auf die Gesellschaft vorgegeben wird, die für weitere Bezugsgruppen, wie Kunden, Mitarbeiter etc., unzutreffend ist. Die verwendete Frage „*Auf welche Bereiche bezieht sich das gesellschaftliche Engagement Ihres Betriebes insgesamt?*“ (Groß/Schwarz 2010, S. 175) ist – genau genommen – ungeeignet, da es sich bei gesellschaftlichem Engagement per definitionem um Maßnahmen in Bezug auf die Gesellschaft als Ganzes handelt und nicht auf einzelne Anspruchsgruppen des Unternehmens im Speziellen, wie Kunden oder Lieferanten. Zudem wird in der Studie nicht zwischen verschiedenen Implementierungsformen der Unternehmensethik unterschieden. Dennoch bietet die Erhebung einen ersten Einblick bezüglich der Umsetzung von Ethik in deutschen Unternehmen.

Eine Studie der Kienbaum Consultants International GmbH aus dem Jahr 2011 enthält Daten zu 100 Unternehmen, die an einer Online-Befragung zu dem Thema „**Ethik und Compliance**“ teilgenommen haben (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 3). Die Untersuchung beinhaltete sechs Fragen zu dem Einsatz von Ethik und Compliance in Unternehmen, die beispielsweise die Art der Verankerung oder das aktuelle sowie geplante Jahresbudget für das Compliance-Management betrafen. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass Ethik und Compliance in den meisten befragten Unternehmen bereits verankert sind (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 5). So gaben beispielsweise 84% (54% „trifft voll zu“; 30% „trifft teilweise zu“) der befragten Unternehmen an, zumindest teilweise Ethikrichtlinien oder einen Verhaltenskodex verankert zu haben, was einer Steigerung von 7% im Vergleich zu dem Jahr 2008 (44% „trifft voll zu“; 33% „trifft teilweise zu“) entspricht (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 5). Darüber hinaus war ein deutlicher Anstieg (um 118%) des aktuellen **Budgets** für Ethikmaßnahmen von 2008 auf 2011 zu verzeichnen: Im Jahr 2008 wurden durchschnittlich 33.530 € für das Compliance Management budgetiert, im Jahr 2011 bereits 73.180 € (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 13). Es wurden jedoch keine Angaben dazu gemacht, worauf sich Ethikrichtlinien bzw. Verhaltenskodizes beziehen. Da Ethikrichtlinien zahlreiche unterschiedliche Themenbereiche beinhalten können, bleiben an dieser Stelle der Untersuchung Fragen offen.

Die Teilnehmer der Studie sind unterschiedlichen Branchen (bspw. produzierendes Gewerbe, Handel, Bau/Immobilien) und verschiedenen Größenordnungen zuzuordnen (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 18f.). Allerdings wurde in der Auswertung nicht bezüglich der Unternehmensgröße differenziert. Die Ergebnisse treffen keine Aussagen darüber, inwiefern es Unterschiede im Umgang mit Ethik zwischen Unternehmen variiender Größe gibt. Darüber hinaus ist ebenfalls nicht ersichtlich, aus welchen Ländern die befragten Unternehmen stammen.

Aus dem bisherigen Stand der Forschung ergibt sich insgesamt noch kein ausreichendes Bild zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen. Daher wird im Folgenden eine für diese Arbeit durchgeführte Studie präsentiert, die differenziertere Aussagen zu der Implementierung und Ausgestaltung von Ethik in deutschen Unternehmen trifft.

### **3.1.2 Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine Untersuchung durchgeführt, die den Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen erfasst. Im Folgenden werden in **Kapitel 3.1.2.1** zunächst die Problemstellung und Zielsetzung der Studie dargestellt. Daran anschließend beschreibt **Kapitel 3.1.2.2** die Datengrundlage und die Methodik der Erhebung. Die Ergebnisse der Studie werden schließlich in **Kapitel 3.1.2.3** präsentiert.

#### **3.1.2.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Wie in Kapitel 3.1.1 dargestellt, kann aktuell noch kein detaillierter Überblick über die Bedeutung von Ethik in deutschen Unternehmen geboten werden. Um **differenziertere Aussagen** darüber treffen zu können, inwieweit Ethik, insbesondere im Rahmen von Ethikrichtlinien, von Unternehmen in Deutschland bereits umgesetzt wird, wurde für die vorliegende Arbeit eine Befragung mit 100 deutschen Unternehmen durchgeführt. Im Gegensatz zu der von GROSS/SCHWARZ umgesetzten Untersuchung wurden in dieser Erhebung auch **Implementierungsformen** von Ethik erfasst. Darüber hinaus wurde das *gesellschaftliche* Engagement von Unternehmen, wie bereits in Kapitel 2.2.1.2 beschrieben, bewusst nicht berücksichtigt, da sich die Gesellschaft als Ganzes mit einzelnen spezifischeren Anspruchsgruppen (z. B. Kunden) überschneidet. Stattdessen wurde gezielt nach bereits implementierten Ethikrichtlinien in Bezug auf unterschiedliche Adressaten gefragt. In Anlehnung an GROSS/SCHWARZs Studie und auf Basis von Kapitel 2.2.3.2 wurden die **Themenbereiche** „Umwelt und Klima“, „Mitarbeiter“, „Kunden“ sowie „Geschäftspartner“ differenziert. Wei-

terhin wurde beispielsweise ermittelt, ob Ethikrichtlinien intern und extern kommuniziert werden sowie ob eine Umsetzung dieser in der Praxis erfolgt. Außerdem wurden Unterschiede im Umgang mit Ethik zwischen großen Unternehmen (500 und mehr Mitarbeiter) und kleinen bzw. mittleren Unternehmen (weniger als 500 Mitarbeiter) herausgestellt.

### **3.1.2.2 Datengrundlage und Methodik**

Die Erhebung wurde als **schriftliche Befragung** (vgl. dazu ausführlich Kap. 5.1.5) im Zeitraum vom 20.06.2018 bis zum 11.09.2018 sowohl online als auch in Papierform durchgeführt. Zu der Befragung wurden ausschließlich deutsche Unternehmen herangezogen. Um eine möglichst heterogene Stichprobe zu erreichen, wurden die potenziell teilnehmenden Unternehmen vorab anhand ihrer Größe (gemessen an der Mitarbeiterzahl) ausgewählt. Insgesamt wurden 269 Unternehmen eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Davon stammten 149 Unternehmen aus den 100 größten Betrieben und 100 größten Familienbetrieben Deutschlands.<sup>6</sup> Weitere 120 Unternehmen setzten sich aus kleinen und mittelständischen Betrieben aus der Region Paderborn/Bielefeld/Detmold zusammen. Durch die im Vorfeld getroffene Selektion wurde eine Differenzierung nach Unternehmensgröße in Bezug auf den Umgang mit Ethik, insbesondere Ethikrichtlinien, ermöglicht.

Nach der Auswahl von Unternehmen wurde jeweils ein geeigneter **Ansprechpartner** ermittelt. Pro Betrieb wurde nur je eine Person eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen, um eine Dopplung bei unternehmensspezifischen Angaben und eine damit einhergehende Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Sofern die Recherche ergab, dass es in dem entsprechenden Unternehmen einen Ethikbeauftragten gibt, wurde dieser als potenzieller Teilnehmer kontaktiert, da davon ausgegangen werden konnte, dass ein Ethikbeauftragter die Fragen der Studie am zutreffendsten bewerten kann. Falls kein Ansprechpartner für Ethikfragen auszumachen war, wurde ein Mitglied der Geschäftsführung kontaktiert. Vorausgesetzt, dass eine E-Mail Adresse des potenziellen Teilnehmers verfügbar war, wurde dieser per E-Mail zu einer Online-Befragung eingeladen. In denjenigen Fällen, in denen keine E-Mail Adresse des Ansprechpartners zu erlangen war, wurde der Fragebogen per Post an diesen versendet. Insgesamt wurden 59 E-Mails und 210 Briefe verschickt; das einleitende Anschreiben und der Aufbau des Fragebogens waren in beiden Fällen identisch. Die Briefe enthielten neben dem

---

<sup>6</sup> Aufgrund von Überschneidungen in den 100 größten Unternehmen Deutschlands und den 100 größten Familienunternehmen Deutschlands blieb eine Anzahl von 149 Unternehmen.

Fragebogen außerdem einen bereits frankierten Umschlag für dessen Rücksendung sowie zwei kleine Tüten mit Süßigkeiten.

Insgesamt wurden **100 Fragebogen** ausgefüllt, von denen alle für die Auswertung genutzt werden konnten. Es wurden 13 der 59 Online-Fragebogen sowie 87 der 210 Papierfragebogen beantwortet. Damit ist die Response-Quote der Papierfragebogen (41%) fast doppelt so hoch wie die der Online-Fragebogen (22%). Einen Grund für die stark voneinander abweichenden Quoten könnte die Zugabe der Süßigkeiten und des frankierten Umschlags bei dem Postversand darstellen, deren Wirkung anhand des Konzepts der Reziprozität erläutert werden kann (vgl. dazu ausführlich Kap. 4.1.4). Das Konzept der Reziprozität besagt allgemein, dass Menschen in sozialen Beziehungen bei Erhalt einer Leistung motiviert sind, eine Gegenleistung zu erbringen (Palmatier et al. 2009, S. 3). Aufgrund der Beigabe eines frankierten Rückumschlags sowie der Süßigkeiten haben sich die Adressaten somit womöglich dankbar zeigen wollen oder sogar verpflichtet gefühlt, an der Umfrage teilzunehmen.

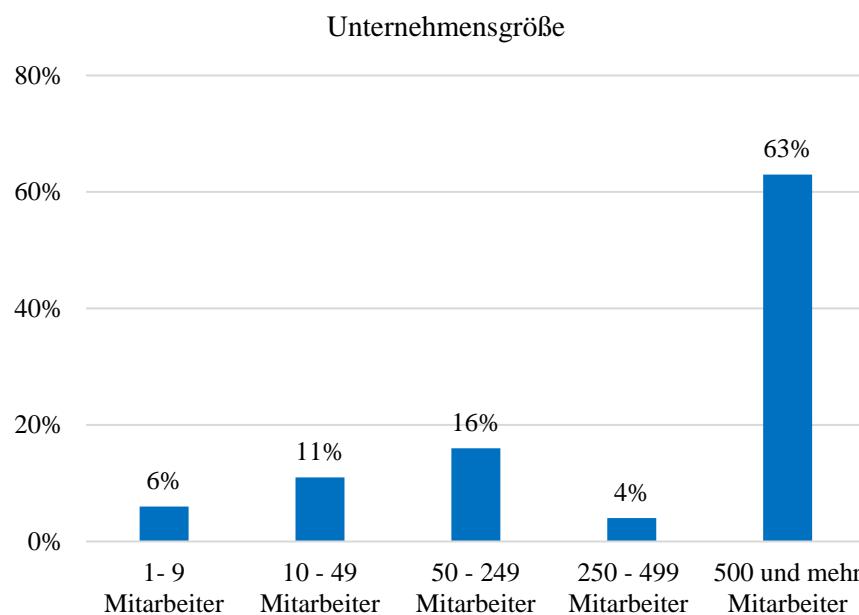


Abb. 8: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 8 bietet einen Überblick über die **Mitarbeiterzahl** der befragten Unternehmen. 63% der Unternehmen beschäftigen 500 oder mehr Mitarbeiter; bei den restlichen 37% sind weniger als 500 Mitarbeiter angestellt. Im Folgenden wird zwischen Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern und Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern differenziert, sofern die Ergebnisse signifikante Unterschiede aufweisen. Eine Unterteilung der Ergebnisse

hinsichtlich aller fünf in Abbildung 8 gezeigten Gruppen hat in dieser Studie zu keinem Erkenntnisgewinn geführt, da diese teils zu klein für relevante Vergleiche sind und/oder keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden konnten. Nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn zählen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern in Deutschland zu den kleinen und mittleren Unternehmen, abgekürzt als „KMU“ (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2020). Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern werden daher folgend auch als „große Unternehmen“ und Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern auch als „kleine und mittlere Unternehmen“ bzw. „KMU“ bezeichnet.

Zusätzlich zu der Anzahl an Mitarbeitern wurden **Alter und Geschlecht** des Teilnehmers sowie Branche des befragten Unternehmens erhoben. Die Abbildungen 9 und 10 zeigen die Häufigkeitsverteilungen zu Alter und Geschlecht innerhalb der Untersuchung. 24% der befragten Personen waren weiblich, 76% männlich. Ein Großteil der Teilnehmer war zwischen 40 und 59 Jahre alt (in Summe 64%), nur ein sehr geringer Anteil war weniger als 30 Jahre alt. Die Darstellung der demografischen Merkmale der Befragten dient jedoch lediglich der Vollständigkeit, es ist nicht davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Studie durch Geschlecht oder Alter der Teilnehmer beeinflusst worden sind.

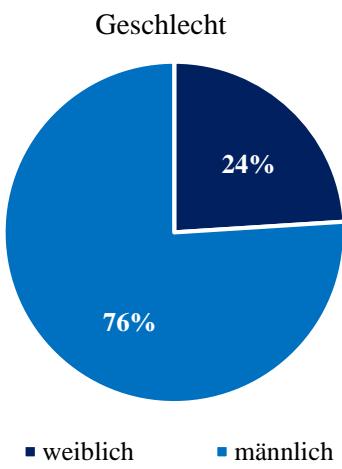


Abb. 9: Verteilung Geschlecht  
Quelle: Eigene Darstellung.

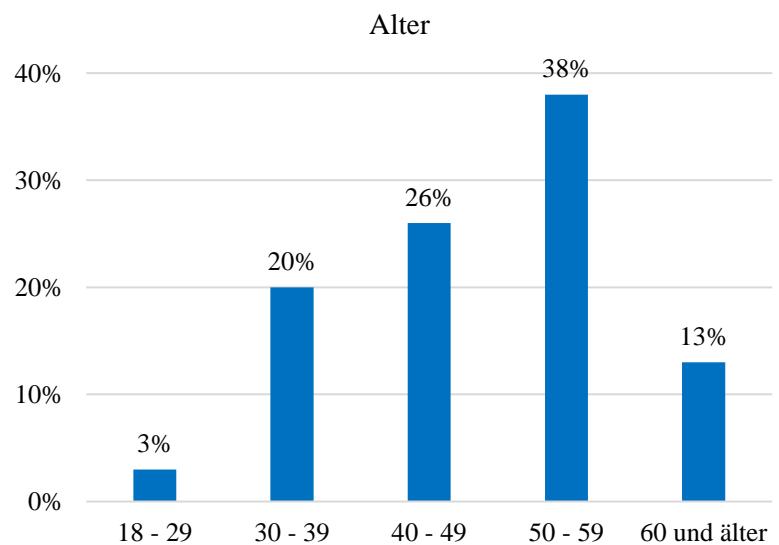


Abb. 10: Verteilung Alter  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die befragten Unternehmen repräsentieren die **Branchen Handel** (16%), **Dienstleistungsbranche** (16%), **Automobilindustrie** (10%), **IT-Branche** (10%), **Maschinenbau** (7%), **Energiewirtschaft und -versorgung** (6%), **Baugewerbe** (4%), **Biotechnologie und Chemie** (4%),

*Elektronik* (3%), *Lebensmittelindustrie* (3%) sowie mit je 1% *Finanz- und Versicherungsdienstleister*, *Kunst und Unterhaltung*, *Logistik*, *Medizintechnik*, *Pharmabranche*, *Textilbranche*, *Verkehr und Lagerei*, *Wasser und Entsorgung* und „*sonstige Branchen*“.

Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen mit insgesamt zwölf zu bewertenden Aussagen. Im **ersten Teil** wurden vier allgemeine Aussagen aufgeführt, die von den Befragten auf einer fünfstufigen Skala beurteilt werden sollten. Es wurde bewusst eine Skala mit ungerader Zahl an Antwortmöglichkeiten gewählt, um nicht künstlich eine Entscheidung für die eine oder andere Richtung zu erzwingen. Ein Vorteil der ungeraden Anzahl ist die Möglichkeit, durch eine Mittelkategorie eine unentschiedene Meinung auszudrücken (Scholl 2018, S. 168). Zusätzlich dazu wurde bei jeder Aussage die Antwortmöglichkeit „Weiß nicht“ geboten.

Der **zweite Teil** der Befragung bezog sich auf den Einsatz von Ethik und insbesondere Ethikrichtlinien im eigenen Unternehmen. Hier sollten die Befragten Angaben zu der Umsetzung von Ethikmaßnahmen im eigenen Betrieb machen und konnten dabei zum Teil zwischen mehreren Antwortmöglichkeiten auswählen. Im Anschluss an die zu bewertenden Aussagen wurden Unternehmensgröße und -branche sowie Alter, Geschlecht und Position des Teilnehmers im Unternehmen erfragt.

### 3.1.2.3 Ergebnisse

Im ersten Teil des Fragebogens wurden allgemeine Aussagen zu dem Thema Ethik und Ökonomie bewertet. Bei der Auswertung der Ergebnisse zeigten sich in diesem Teil keine signifikanten Unterschiede zwischen großen Unternehmen (mit 500 und mehr Mitarbeitern) und KMU (mit weniger als 500 Mitarbeitern). Daher wurden die Daten in diesem Teil zusammengefasst. Zunächst sollten die Befragten der teilnehmenden Unternehmen einschätzen, ob **Ethik und ökonomischer Erfolg grundsätzlich miteinander zu vereinbaren** sind. Insgesamt 87% der Befragten gaben ihre Zustimmung an; 50% der Teilnehmer bewerteten die Aussage dabei mit „trifft voll und ganz zu“ (50% „trifft voll und ganz zu“, 37% „trifft überwiegend zu“).<sup>7</sup> Damit ist eine mehrheitliche Übereinkunft hinsichtlich der Vereinbarkeit von Ethik und wirtschaftlichem Erfolg festzustellen. Weitere 10% stimmten der Aussage teilweise zu, nur 3% stimmten wenig zu. Diese Werte ähneln denen aus der in 2011 durchgeföhrten Studie der Kienbaum Consultants International GmbH, in der 95% (60% „trifft voll zu“, 35%

<sup>7</sup> Im Folgenden werden die Antworten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“ der besseren Übersicht halber zusammengefasst. Die einzelnen Ausprägungen sind jeweils den beigefügten Tabellen und Abbildungen (zum Teil im Anhang) zu entnehmen.

„trifft teilweise zu“) der Teilnehmer mindestens teilweise zustimmten, dass „Ethik und Wirtschaft [...] miteinander vereinbar“ sind (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 8).

Dass **Ethikfragen in Unternehmen thematisiert werden sollten**, wurde außerdem durch insgesamt 90% der Teilnehmer bekräftigt. Weitere 9% der Befragten stimmten teilweise zu, lediglich 1% stimmte wenig zu. Damit wird deutlich, dass Unternehmen in Deutschland die Relevanz von ethischen Aspekten innerhalb des Betriebs grundsätzlich wahrnehmen. Auch bezüglich der **zukünftigen Rolle der Ethik in wirtschaftlichen Kontexten** waren sich die Teilnehmer größtenteils einig. Insgesamt 63% der Befragten stimmten zu, dass Ethik im wirtschaftlichen Handeln von zunehmender Relevanz ist; weitere 28% konnten die Aussage zumindest teilweise bestätigen. Ethikfragen sind für Unternehmen also nicht nur aktuell relevant; es wird auch eine wachsende Bedeutung erkannt.

Allerdings bestehen Uneinigkeit und auch Unsicherheit darüber, ob die durch Unternehmen formulierten **Ethikrichtlinien im Allgemeinen auch in der Praxis umgesetzt** werden. Abbildung 11 zeigt die Verteilung der Einschätzungen auf die Aussage „*Ethikrichtlinien werden mehrheitlich in der Praxis umgesetzt*“. Während 49% der Befragten der Aussage vollständig oder überwiegend zustimmen konnten, waren sich die verbleibenden 51% entweder nicht sicher oder stimmten nur teilweise bzw. wenig zu.

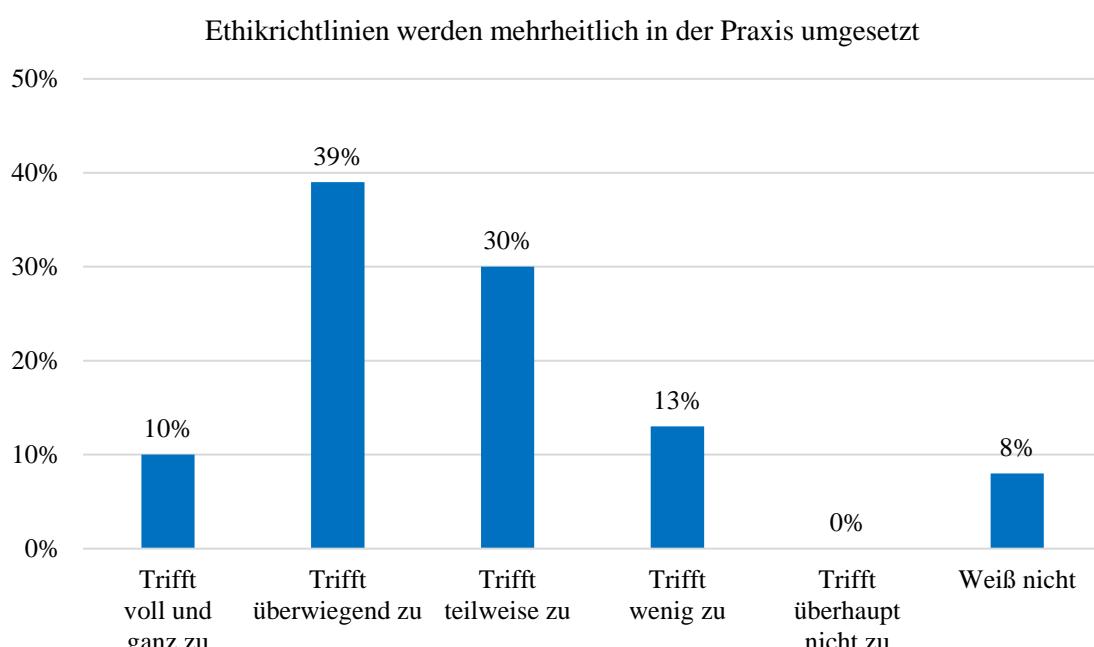


Abb. 11: Umsetzung von Ethikrichtlinien in der Praxis  
Quelle: Eigene Darstellung.

Der zweite Teil der Befragung bezog sich ausschließlich auf den Umgang mit Ethik im eigenen Unternehmen. Zunächst wurde daher ermittelt, ob **Ethikfragen in Unternehmen behandelt** werden. Insgesamt 70,4% der Befragten gaben an, dass Ethikfragen im eigenen Unternehmen thematisiert werden; weitere 16,3% bestätigten, dass Ethikfragen zumindest teilweise angesprochen werden (siehe Tab. 13).

Allerdings konnten diesbezüglich Differenzen zwischen großen Unternehmen und KMU festgestellt werden. Während die Aussage „*Ethikfragen werden in unserem Unternehmen thematisiert*“ von großen Unternehmen zu 55,7% mit „trifft voll und ganz zu“ bewertet wurde, stimmten bei den KMU nur 29,7% der Befragten vollständig zu. Insgesamt werden ethische Aspekte in großen Unternehmen demnach deutlich häufiger thematisiert als in KMU. Über 20% der Befragten aus Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern gaben überdies an, dass Ethik im eigenen Betrieb wenig oder gar nicht behandelt wird.

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	29,7%	55,7%	45,9%
Trifft überwiegend zu	24,3%	24,6%	24,5%
Trifft teilweise zu	24,3%	11,5%	16,3%
Trifft wenig zu	18,9%	6,6%	11,2%
Trifft überhaupt nicht zu	2,7%	1,6%	2,0%
Weiß nicht	0%	0%	0%

Tab. 13: Thematisierung von Ethikfragen im eigenen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch bezüglich der **Umsetzung von Ethik im eigenen Unternehmen** zeigten sich Unterschiede. Tabelle 14 stellt dar, inwiefern Ethik in großen Unternehmen und in KMU verankert ist. Im Gegensatz zu den anderen aufgeführten Bereichen unterscheiden sich die Häufigkeiten von **Ethik als Teil der Unternehmensvision** eher geringfügig. Deutlichere Abweichungen bestehen bei den weiteren Implementierungsformen: Während **unternehmenseigene Richtlinien** bei 63,9% der großen Unternehmen bereits integriert sind, haben nur 29,7% der KMU individuelle Ethikrichtlinien formuliert. Einen eigenen **Ethikbeauftragten** gibt es lediglich bei 2,7% der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern; 32,4% jener Unternehmen geben sogar an, Ethik sei überhaupt nicht im Unternehmen verankert. Die großen Unternehmen sagten dagegen nur zu 8,2% aus, Ethik bisher nicht verankert zu haben.

	< 500 Mitarbeiter	$\geq 500$ Mitarbeiter	Gesamt
Teil der Unternehmensvision	51,4%	60,7%	57,1%
Unternehmenseigene Ethikrichtlinien	29,7%	63,9%	51,0%
Unternehmenseigene/r Ethikbeauftragte/r	2,7%	19,7%	13,3%
Gar nicht	32,4%	8,2%	17,3%
Weiß nicht	2,7%	0%	1%
Sonstiges	10,8%	21,3%	17,3%

Tab. 14: Verankerung von Ethikrichtlinien im eigenen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass fast 92% der befragten großen Unternehmen Ethik auf die eine oder andere Weise im Unternehmen implementiert haben, im Gegensatz zu mindestens 64,9%<sup>8</sup> der KMU. Mehrfachantworten waren bei dieser Frage möglich. Unter „Sonstiges“ wurden beispielsweise „gelebte Werte“ oder „Gremium für verantwortungsvolle Unternehmensführung“ genannt.

Die Teilnehmer wurden ferner dazu befragt, inwiefern sie **Ethik zukünftig (zusätzlich zu bisherigen Formen) im Unternehmen verankern** wollen (siehe Tab. 15). Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen konnten hier vor allem bezüglich des zukünftigen Einsatzes von unternehmenseigenen Ethikrichtlinien (24,2% bei KMU; 36,7% bei großen Unternehmen) und des Einsatzes von einem unternehmenseigenen Ethikbeauftragten (3,0% bei KMU; 14,3% bei großen Unternehmen) festgestellt werden. Unternehmenseigene Ethikrichtlinien sind insgesamt von steigender Relevanz; auch soll Ethik noch häufiger als Teil der Unternehmensvision integriert werden. Große Unternehmen planen in Summe häufiger (zusätzliche) Verankerungen der Unternehmensexthik. Beinahe ein Viertel der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern intendiert dagegen keine (zusätzliche) Implementierung von Ethik. Der Anteil derjenigen, denen die zukünftige Umsetzung von Ethik im Unternehmen nicht bekannt ist, war bei den befragten großen Unternehmen und KMU ähnlich groß (15,2% und 16,3%). Unter „Sonstiges“ wurden bei dieser Frage zum Beispiel „Steuerungskreis für Governance“ oder „ganzheitlicher Ausbau der Nachhaltigkeitsaktivitäten“ genannt.

<sup>8</sup> Die Antworten unter „Weiß nicht“ wurden nicht mit eingerechnet; der Prozentsatz liegt daher zwischen 64,9% und 67,6%.

	< 500 Mitarbeiter	$\geq 500$ Mitarbeiter	Gesamt
Teil der Unternehmensvision	36,4%	34,7%	35,4%
Unternehmenseigene Ethikrichtlinien	24,2%	36,7%	31,7%
Unternehmenseigene/r Ethikbeauftragte/r	3,0%	14,3%	9,8%
Gar nicht	24,2%	10,2%	15,9%
Weiß nicht	15,2%	16,3%	15,9%
Sonstiges	9,1%	20,4%	15,9%

Tab. 15: Zukünftige (zusätzliche) Verankerung von Ethik im eigenen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Ist Unternehmensethik bisher überhaupt nicht verankert, soll sie bei den befragten großen Unternehmen zu 80% auch weiterhin *nicht* implementiert werden. Bei KMU, die Unternehmensethik bisher nicht integriert haben, soll diese dagegen lediglich in 25% der Fälle auch zukünftig *nicht* berücksichtigt werden. Dieses Ergebnis deutet an, dass KMU im Vergleich zu großen Unternehmen Ethik bisher eher aufgrund fehlender Möglichkeiten nicht implementiert haben, dies aber zukünftig mehrheitlich planen. Große Unternehmen haben sich stattdessen in den Fällen fehlender Verankerung von Ethik offenbar bewusst dagegen entschieden.

Des Weiteren wurde in der vorliegenden Studie erhoben, auf welche **Themenbereiche** sich die bereits festgesetzten Ethikrichtlinien der teilnehmenden Unternehmen beziehen. Unterschieden wurden die Bereiche „Umwelt und Klima“, „Mitarbeiter“, „Kunden“ und „Geschäftspartner“.<sup>9</sup> Am häufigsten werden die eigenen *Mitarbeiter* in den unternehmenseigenen Ethikrichtlinien berücksichtigt: In fast 94% der großen Unternehmen sowie in 80% der KMU werden diese thematisiert (siehe Tab. 16). Insgesamt ist ersichtlich, dass in großen Unternehmen ein breiteres Themenspektrum abgedeckt wird als in KMU. Alle zur Auswahl stehenden Themenbereiche werden jeweils in mindestens 81,6% der befragten großen Unternehmen behandelt. Dagegen werden in den Ethikrichtlinien der KMU vor allem *Mitarbeiter* und *Kunden* (jeweils in 80% der befragten Unternehmen) thematisiert. Auf den Bereich *Umwelt und Klima* beziehen sich die Richtlinien nur bei 45% der KMU. Unter „Sonstiges“ wurden beispielsweise „Datenschutz“, „Bildung und Gesellschaft“, „Produktion/Produkte“, „fairer Wett-

<sup>9</sup> Im Folgenden wird zugunsten der Lesbarkeit auf die Anführungszeichen bei Nennung der Themenbereiche verzichtet; stattdessen werden diese kursiv hervorgehoben.

bewerb“, „Korruptionsprävention“ und „weitere Stakeholder wie Regierung und NGOs“ genannt.

	< 500 Mitarbeiter	$\geq 500$ Mitarbeiter	Gesamt
Umwelt und Klima	45,0%	81,6%	71,0%
Mitarbeiter	80,0%	93,9%	89,9%
Kunden	80,0%	83,7%	82,6%
Geschäftspartner (z.B. Lieferanten oder Dienstleister)	70,0%	91,8%	85,5%
Weiß nicht	0%	0%	0%
Sonstiges	10,0%	10,2%	10,1%

Tab. 16: Themenbereiche der unternehmenseigenen Ethikrichtlinien

Quelle: Eigene Darstellung.

Zudem wurde durch die Befragung ermittelt, ob die von Unternehmen formulierten Ethikrichtlinien **den eigenen Mitarbeitern bekannt** sind. Etwa 80% der Befragten konnten dies zumindest überwiegend bestätigen. 17,6% stimmten dagegen nur teilweise zu, dass die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien den Mitarbeitern bekannt sind. Weitere 1,5% der Befragten konnten die Aussage überhaupt nicht bestätigen (siehe Abb. 12).

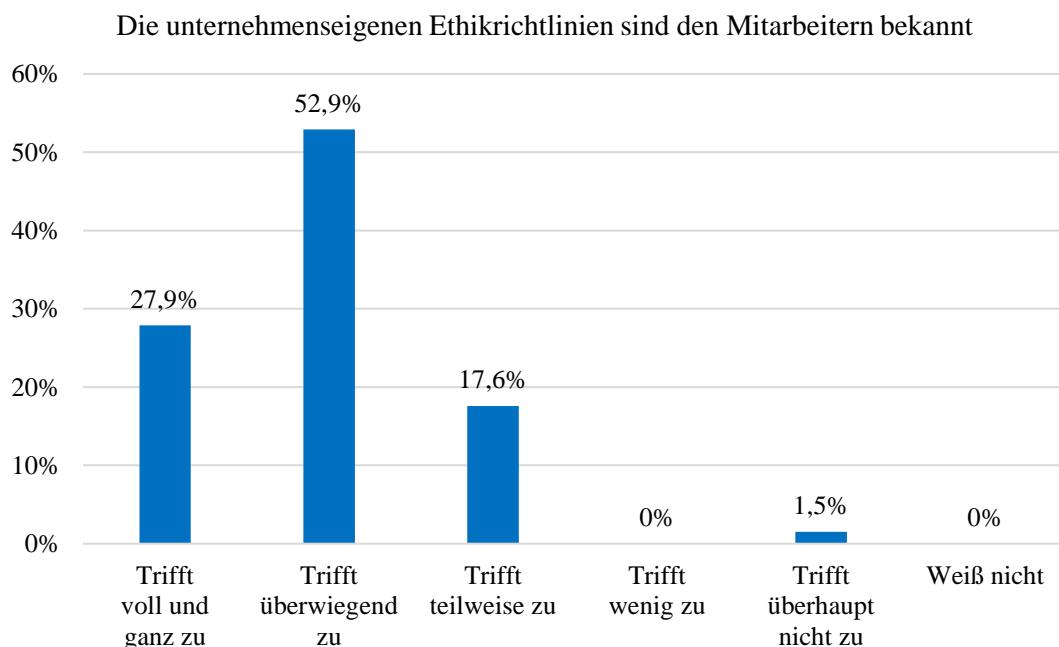


Abb. 12: Bekanntheit der eigenen Ethikrichtlinien bei Mitarbeitern

Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich dieser Aussage gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen. Unabhängig von der Unternehmensgröße legen Firmen also offensichtlich Wert darauf, dass die eigenen Ethikrichtlinien den Mitarbeitern bekannt sind, und kommunizieren diese intern.

Darüber hinaus ist erhoben worden, ob Unternehmen ihre Ethikrichtlinien auch **extern kommunizieren**. Der Aussage „*Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien werden gezielt nach außen kommuniziert*“ stimmten insgesamt über 54% der Befragten überwiegend oder vollständig zu (siehe Tab. 17). Im Gegensatz zu der vorhergegangenen Frage hinsichtlich der internen Kommunikation von Ethikrichtlinien wurden bezüglich dieser Aussage jedoch Unterschiede zwischen den KMU und den großen Unternehmen deutlich: In Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern werden Ethikrichtlinien eher auch extern kommuniziert als in den KMU. Insgesamt stimmten 59,2% der großen Unternehmen der Aussage zumindest überwiegend zu, aber nur 42,1% der KMU. 10,5% der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern stimmten der Aussage überhaupt nicht zu.

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	15,8%	26,5%	23,5%
Trifft überwiegend zu	26,3%	32,7%	30,9%
Trifft teilweise zu	36,8%	26,5%	29,4%
Trifft wenig zu	10,5%	12,2%	11,8%
Trifft überhaupt nicht zu	10,5%	2,0%	4,4%
Weiß nicht	0%	0%	0%

Tab. 17: Kommunikation der eigenen Ethikrichtlinien nach außen

Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich ist auf Basis der erhobenen Daten zu erkennen, dass Unternehmen größeren Wert darauf legen, ihre Ethikrichtlinien den eigenen Mitarbeitern bekannt zu machen als sie nach außen zu kommunizieren. Vor allem für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern ist die Diskrepanz deutlich sichtbar.

Bezüglich der **Umsetzung der Ethikrichtlinien in der Praxis** lassen sich weitere Unterschiede zwischen großen Unternehmen und KMU erkennen. Während nur 18,4% der Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern der Aussage *voll und ganz* zustimmten, dass die eige-

nen Richtlinien auch in der Praxis umgesetzt werden, waren es bei den Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern 26,3% (siehe Tab. 18). Addiert man allerdings die Antworten unter „trifft voll und ganz zu“ und „trifft überwiegend zu“, ist die Tendenz umgekehrt: Große Unternehmen gaben zu 93,9% an, dass die eigenen Ethikrichtlinien zumindest überwiegend in der Praxis umgesetzt werden. Im Vergleich dazu stimmten die KMU „nur“ zu 68,4% zu. Ein Grund für die teils mangelnde Umsetzung von Ethikrichtlinien in kleinen und mittleren Unternehmen wird in der stärker begrenzten Mitarbeiterkapazität vermutet. Während bereits fast 20% der großen Unternehmen einen eigenen Ethikbeauftragten beschäftigen bzw. benannt haben und weitere 14,3% die zukünftige Beschäftigung/Ernennung eines solchen einplanen, müssen Aufgaben in Bezug auf die Unternehmensethik in KMU in der Regel von anderen, unter Umständen mehreren, Mitarbeitern neben dem üblichen Aufgabenspektrum übernommen werden. Weiterhin könnte in Unternehmen ohne designierten Ethikbeauftragten das Problem einer mangelnden Zuständigkeit bestehen, welches wiederum die Verfolgung der ethischen Zielsetzungen erschwert.

	< 500 Mitarbeiter	$\geq 500$ Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	26,3%	18,4%	20,6%
Trifft überwiegend zu	42,1%	75,5%	66,2%
Trifft teilweise zu	21,1%	6,1%	10,3%
Trifft wenig zu	0%	0%	0%
Trifft überhaupt nicht zu	5,3%	0%	1,5%
Weiß nicht	5,3%	0%	1,5%

Tab. 18: Umsetzung der eigenen Ethikrichtlinien in der Praxis

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch hinsichtlich der Aussage, dass die eigenen Ethikrichtlinien einen **positiven Effekt auf das Unternehmen** haben, unterscheiden sich die Angaben der großen Unternehmen und der KMU deutlich (siehe Tab. 19). Während insgesamt 81,6% der großen Unternehmen der Aussage zustimmten, gaben die KMU nur zu 42,1% an, dass die eigenen Ethikrichtlinien einen positiven Effekt auf das Unternehmen haben. Über ein Drittel Letzterer stimmte nur zum Teil zu; weitere 21,1% konnten keinen positiven Effekt bestätigen (15,8% „trifft wenig zu“; 5,3% „trifft überhaupt nicht zu“). Die Differenzen können in diesem Fall womöglich damit erklärt werden, dass Ethikrichtlinien in KMU mit geringerer Wahrscheinlichkeit auch umgesetzt

werden (siehe Tab. 18). Wenn jedoch keine oder eine nur teilweise Umsetzung der Richtlinien stattfindet, können dementsprechend auch weniger (positive) Effekte daraus resultieren.

	< 500 Mitarbeiter	$\geq 500$ Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	15,8%	30,6%	26,5%
Trifft überwiegend zu	26,3%	51,0%	44,1%
Trifft teilweise zu	36,8%	14,3%	20,6%
Trifft wenig zu	15,8%	2,0%	5,9%
Trifft überhaupt nicht zu	5,3%	0%	1,5%
Weiß nicht	0%	2,0%	1,5%

Tab. 19: Positiver Effekt der eigenen Ethikrichtlinien auf das Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.2 Ethischer Konsum

Das nachfolgende Kapitel betrachtet den ethischen Konsum in Deutschland. Zunächst wird in **Kapitel 3.2.1** der Stand der Forschung zu ethischem Konsum wiedergegeben. **Kapitel 3.2.2** zeigt außerdem anhand einer dafür durchgeföhrten Studie auf, inwiefern ethische Maßnahmen von Unternehmen durch Konsumenten erwartet werden und ob die Anforderungen an Unternehmen unterschiedlicher Größe variieren.

#### 3.2.1 Stand der Forschung

In diesem Kapitel wird der Forschungsstand zu ethischem Konsum in Deutschland dargestellt, um ein grundlegendes Verständnis der ethischen Anforderungen und Präferenzen von Konsumenten zu schaffen. Dazu wird in **Kapitel 3.2.1.1** erläutert, wie sich das Kaufverhalten in den letzten Jahren hin zu einem ethisch bewussteren Verhalten gewandelt hat. **Kapitel 3.2.1.2** beschreibt in diesem Zusammenhang die Käufergruppe der LOHAS. Anschließend wird in **Kapitel 3.2.1.3** anhand der Bekleidungsindustrie und insbesondere der „Slow Fashion“ der Wandel des Konsumentenverhaltens exemplarisch aufgezeigt.

##### 3.2.1.1 Wandel des Kaufverhaltens

Käuferverhalten und Konsumtrends unterliegen einem stetigen Wandel (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 5). Veränderungen beziehen sich dabei nicht nur auf den Anteil des Einkommens, der für den Konsum unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen zur Ver-

fügung steht, sondern beispielsweise auch auf die zunehmende Digitalisierung des Einkaufs oder auf den ethischen Konsum von Produkten (Statista 2019b). Für den Begriff „ethischer Konsum“ gibt es bisher keine anerkannte Definition (Reger 2018, S. 15). Häufig werden außerdem die Begriffe „ethischer Konsum“ und „nachhaltiger Konsum“ synonym verwendet (Reger 2018, S. 16f.). Nach PEYER besteht die ethische Dimension des Konsums darin, „*die Folgen von Konsumhandlungen zu bewerten und zu berücksichtigen*“ (Peyer 2014, S. 17). PITTLER bezeichnet „ethischen Konsum“ dagegen in Anlehnung an HOBSON als den bewussten Konsum von Produkten, die als **ethisch hergestellt** wahrgenommen werden (Pittner 2014, S. 17; Hobson 2004, S. 123f.). „Ethischer Konsum“ wird nach BALDERJAHN als „*Oberbegriff für sämtliche Konsumhandlungen aufgefasst, die unter Beachtung ethischer bzw. moralischer Standards (z.B. [sic] Rechtschaffenheit, Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Fairness) ausgeübt werden*“ (Balderjahn 2013, S. 199) und umfasst die drei Bereiche **Sozialverträglichkeit, Umweltverträglichkeit** und **Tierschutz** (Balderjahn 2013, S. 201). Für die vorliegende Arbeit wird „ethischer Konsum“ zusammenfassend als *bewusster Konsum von Produkten und Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Folgen für Mitmenschen, Tiere und Umwelt* definiert. Ein bewusster Konsum beinhaltet dabei nicht nur die überlegte Auswahl von Produkten und Anbietern, sondern auch die Aspekte der persönlichen Einschränkung und des Verzichts.

Das Marktforschungs- und Statistikportal STATISTA erhebt seit einigen Jahren Daten zu nachhaltigem Konsum sowie **Kaufkriterien und Präferenzen von Konsumenten**. Ein im Jahr 2019 veröffentlichtes Dossier fasst Befragungen der letzten Jahre zusammen, welche die Konsumtrends in Deutschland widerspiegeln (Statista 2019b). Aus dem Dossier wird deutlich, dass ethische Aspekte häufig Entscheidungskriterien bei der Produktwahl darstellen. In einer durch STATISTA durchgeführten Umfrage zur Relevanz ausgewählter Kaufkriterien von Lebensmitteln in Deutschland im Jahr 2019 (mit 1.539 Befragten ab 15 Jahren) gaben zum Beispiel 35% der Befragten an, die „*persönliche Ethik und Überzeugung bezüglich Religion, Tierschutz, Umweltfragen etc.*“ sei eines der wichtigsten Kaufkriterien (Statista 2019b, S. 15).

Die **Wichtigkeit verantwortlichen Handelns von Unternehmen** hat außerdem aus Sicht der Konsumenten in den letzten Jahren weiter zugenommen (Statista 2019b, S. 39): Während die Aussage „*Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt*“ im Jahr 2015 von 8,5% der Befragten (ab 14 Jahre) mit „trifft voll und ganz zu“ und von 24,8% mit „trifft zu/trifft meistens zu“ bewertet wurde,

betrugen die jeweiligen Zustimmungswerte im Jahr 2019 bereits 10,4% („trifft voll und ganz zu“) und 27,5% („trifft zu/trifft meistens zu“). Noch deutlicher wird die Entwicklung zu immer verantwortlicherem Konsum anhand einer weiteren STATISTA Befragung: Im Jahr 2014 gaben dabei 18,1% der Teilnehmer (ab 14 Jahre) an, dass sie bereit sind, für umweltfreundliche Produkte mehr zu bezahlen; im Jahr 2019 hingegen waren es bereits 23,5% der Teilnehmer (Statista 2019b, S. 43). Erkennbar ist ein veränderter Konsum auch an dem Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland in den Jahren 1993 bis 2018. Von umgerechnet 29 Millionen Euro im Jahr 1993 ist der Umsatz auf über 1,6 Milliarden Euro im Jahr 2018 gestiegen (Statista 2019b, S. 45). Abbildung 13 zeigt die Entwicklung des Umsatzes mit Fairtrade-Produkten in den letzten Jahren.

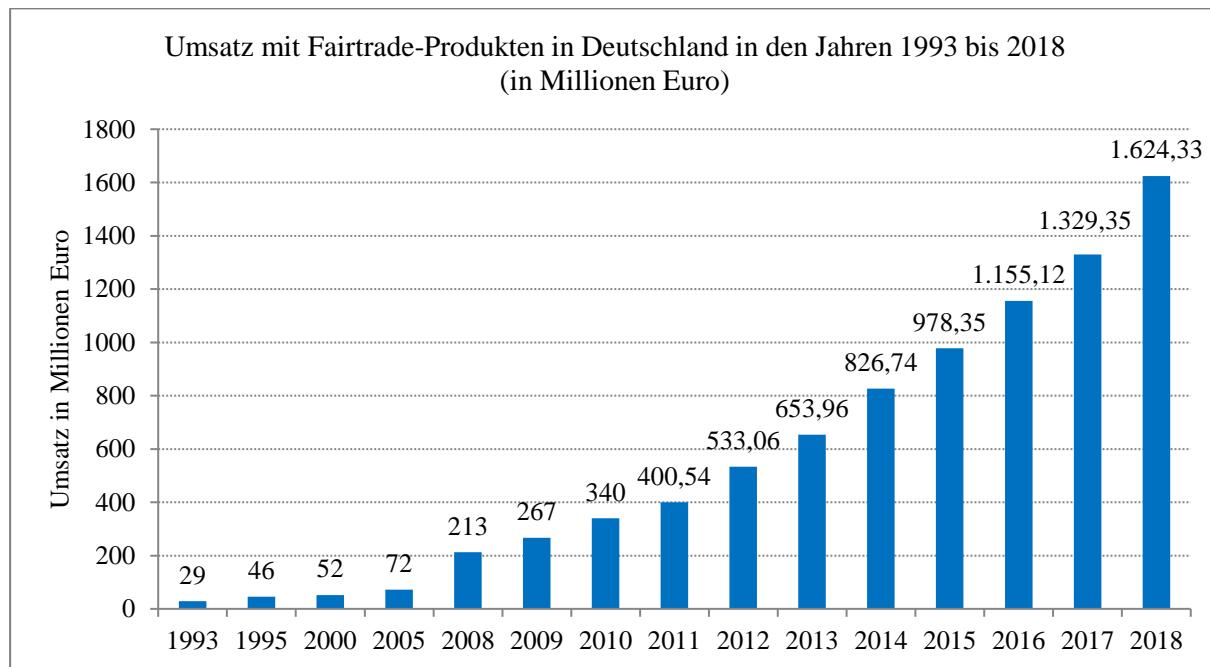


Abb. 13: Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland

Quelle: Statista (2019b), S. 45.

Weiterhin hat STATISTA erhoben, inwiefern Konsumenten ihren **eigenen Konsum** nachhaltiger gestalten. So gaben in einer Umfrage zu beliebten Maßnahmen eines nachhaltigen Konsums im Jahr 2018 beispielsweise 53% der Befragten an, auf Plastik zu verzichten, wenn es möglich ist (Statista 2019b, S. 40). Zudem sagten 39% aus, insgesamt weniger zu kaufen, um nachhaltiger zu konsumieren (Statista 2019b, S. 40). Dass Plastik zunehmend eingespart wird, zeigt sich auch an dem Verbrauch von Kunststofftragetaschen in Deutschland, der in den letzten Jahren stetig abgenommen hat: Während im Jahr 2000 noch 7 Milliarden Tragetaschen aus Plastik verbraucht wurden, konnte die Anzahl im Jahr 2018 auf 2 Milliarden Taschen re-

duziert werden (Statista 2019b, S. 48). Außerdem stimmten im Jahr 2018 bei einer Umfrage 55% der Teilnehmer einer Umweltabgabe auf alle Plastiktüten in Höhe von 22 Cent voll zu, weitere 17% stimmten eher zu (Statista 2019b, S. 50).

Ein weiteres STATISTA Dossier, das im Jahr 2018 online veröffentlicht wurde und kontinuierlich durch aktuelle Befragungen ergänzt wird, beschäftigt sich ausschließlich mit **nachhaltigem Konsum in Deutschland**. In dem Dossier wird ermittelt, dass Nachhaltigkeit ein Produktmerkmal darstellt, welches von 48% aller Konsumenten und 61% der über 45-Jährigen besonders geschätzt wird (Statista 2018a, S. 27). Die Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkauf auf Produkte aus fairem Handel achten, ist außerdem in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen – während im Jahr 2014 noch 12,7 Millionen Menschen angaben, beim Einkauf zu beachten, ob die Produkte aus fairem Handel stammen, waren es im Jahr 2019 bereits 15,8 Millionen Personen (Statista 2018a, S. 40). Ethisch einwandfreie und verantwortungsbewusst hergestellte Produkte würden deutsche Konsumenten vor allem dann noch häufiger kaufen, wenn sie sich über deren positive Wirkung klarer wären und ethische Waren nicht teurer wären als die übrigen Produkte (Statista 2018a, S. 36).

In unterschiedlichen Befragungen bezüglich der **Kaufkriterien spezieller Produkte** zeigte sich aber, dass Nachhaltigkeit für Konsumenten nicht bei jedem Produkt gleichermaßen von Bedeutung ist. Umweltfreundlichkeit ist beispielsweise für 40% der Autokäufer besonders wichtig (Statista 2019e). Bei Kosmetik hingegen stellen Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit dagegen lediglich für 24% der Konsumenten überhaupt ein Kaufkriterium dar (Statista 2019f). Bei dem Kauf von Nahrungsmitteln gilt für 35% der Befragten das Tierwohl als eines der wichtigsten Kriterien; 23% gaben außerdem den fairen Handel als eines der wichtigsten Kriterien an (Statista 2019g). Für 57% der Konsumenten von Mode gilt weiterhin Nachhaltigkeit/Recycling als ein wichtiges Kaufkriterium (Statista 2019a, S. 31). Außerdem zeigten sich jeweils 36% der Mode-Konsumenten bereit, für „nachhaltigere/umweltsichere Herstellung“ sowie „faire Produktionsbedingungen“ einen Aufpreis zu zahlen (Statista 2019h).

Die Studie „**Sustainability Image Score**“ (kurz: SIS) der Facit Research GmbH & Co. KG erfasst seit 2011, welche Unternehmen und Branchen aus Sicht der Verbraucher ein nachhaltiges Image besitzen und wie sich Nachhaltigkeit zum einen auf das Markenimage sowie zum anderen auf die Kundenloyalität auswirkt. Die aktuellste SIS Studie stammt aus dem Jahr 2017 und basiert auf einer Befragung von über 18.000 Teilnehmern, die eine bevölkerungsrepräsentativ basierte Stichprobe darstellen (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 2f.). Es

wurde das Markenimage von 109 Unternehmen aus 15 unterschiedlichen Branchen bewertet (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 3-5). Die 15 Branchen der Studie spiegeln größtenteils das Segment der Fast Moving Consumer Goods wider, beispielsweise durch die Branchen „Bier“ oder „Körperpflege“; es sind jedoch auch die Branchen „Automobil“, „Finanzdienstleistung“ und „Energie“ enthalten (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 4f.).

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zunächst, dass den Befragten vor allem *ökologische Nachhaltigkeitsthemen* wichtig sind: Unter den zehn **wichtigsten Themen** 2017 wurden sieben ökologische Themen genannt, darunter „Engagement für Umweltschutzthemen“ auf Platz eins oder „Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen“ auf Platz vier (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 9). *Soziale Themen* waren „Karitäatives Engagement“ auf Platz fünf sowie „Engagement in Produktionsländern“ auf Platz acht; das einzige *ökonomische Thema* innerhalb der ersten zehn Themen, benannt mit „Fairer Player“, erreichte den zehnten Platz (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 9). Die Branchen mit dem nachhaltigsten Image waren im Jahr 2017 *Babynahrung*, *Haushaltsgeräte*, *Bier* und *Molkereiprodukte*; als am wenigsten nachhaltig wurde die Branche *Fast Food* bewertet (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 12). Abbildung 14 zeigt das SIS Branchenranking im Jahr 2017. Die angegebenen Sustainability Image Scores der einzelnen Branchen stellen die Bewertung durch die Befragten dar (0 bis 100 Punkte). Ein Bereich von 70 Punkten und mehr wird durch die Forscher als gut bewertet; Branchen mit einem Sustainability Image Score von 60 bis 69 Punkten bewegen sich im Mittelfeld; ein Wert von unter 60 Punkten wird als kritisch erachtet (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 11).

GUT 2017			MITTELFELD 2017			KRITISCH 2017		
1	Babynahrung	SIS: 72	5	Körperpflege	SIS: 69	15	Fast Food	SIS: 57
2	Haushaltsgeräte	SIS: 71	6	Convenience/TK	SIS: 69			
3	Bier	SIS: 70	7	Kaffee	SIS: 68			
4	Molkereiprodukte	SIS: 70	8	Energie	SIS: 67			
			9	Stüßwaren	SIS: 66			
			10	Sportartikelhersteller	SIS: 65			
			11	Unterhaltungselektronik	SIS: 64			
			12	Automobil	SIS: 64			
			13	Textilbranche	SIS: 61			
			14	Finanzdienstleistung	SIS: 60			

Abb. 14: SIS Branchenranking 2017

Quelle: Facit Research GmbH &amp; Co. KG 2017, S. 12.

Eine wichtige Erkenntnis in Zusammenhang mit dem Sustainability Image Score ist, dass einzelne Marken weniger vor dem Hintergrund des Branchenimages und dafür stärker nach **spezifischer Unternehmenskultur** bewertet werden (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 23). So wurde die Marke *Nordsee* auf dem 24. Platz von 109 Marken gerankt, während die dazugehörige Branche „Fast Food“ die Branche mit dem am wenigsten nachhaltigen Image von 15 Branchen darstellte (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 14). Begründet wurde dieser Umstand in der Studie mit der intensiven öffentlichen Kommunikation des Nachhaltigkeitsmanagements des Unternehmens (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 20). Alle weiteren Marken der Branche „Fast Food“ wurden innerhalb der letzten 15 Plätze der 109 zu bewertenden Marken platziert (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 14). Auch die Automobilmarke *BMW* wurde im Vergleich zu ihrer Branche wesentlich besser bewertet und erreichte insgesamt den zehnten Platz unter den Marken (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 14). Nachhaltigkeit wurde bei *BMW* langfristig auf mehreren Ebenen kommuniziert, beispielsweise in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung, Ressourcenschonung und Transparenz (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 18f.). Die Autoren der SIS Studie 2017 gaben die **langfristige Nachhaltigkeitskommunikation** außerdem als Grund für die Krisenresistenz der Marke an (Facit Research GmbH & Co. KG 2017, S. 18f.). Daran zeigt sich, wie wichtig für Unternehmen die gezielte externe Kommunikation der Unternehmensexethik ist, um ein nachhaltiges Markenimage zu erreichen. Weiterhin konnte innerhalb der SIS Studien der letzten Jahre ermittelt werden, dass die Nachhaltigkeitswahrnehmung positiv mit der Kundenloyalität korreliert (Facit Research GmbH & Co. KG 2016, S. 26, S. 32).

### 3.2.1.2 Die Käufergruppe der LOHAS

In den letzten Jahren hat sich eine Käufergruppe entwickelt, die als „**LOHAS**“ bezeichnet wird. LOHAS steht für „Lifestyle of Health and Sustainability“, also einen Lebensstil, der durch einen Fokus auf Gesundheit und Nachhaltigkeit geprägt ist (Köhn-Ladenburger 2013, S. 2; Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. 1). Die LOHAS<sup>10</sup> legen besonderen Wert auf beide Faktoren, ohne jedoch auf Komfort verzichten zu wollen (Köhn-Ladenburger 2013, S. 2). KÖHN-LADENBURGER (2013, S. 2) beobachtet das Streben der LOHAS nach **Gesundheit** in nahezu allen Lebensbereichen: angefangen bei einer gesunden Ernährung, achten LOHAS auch bei Kleidungsstücken oder Baumaterialen darauf, wie gesundheitsförderlich bzw.

---

<sup>10</sup> Die Anhänger des Lifestyle of Health and Sustainability werden im Folgenden in Anlehnung an Köhn-Ladenburger (2013) sowie Wenzel/Kirig/Rauch (2008) selbst als „LOHAS“ bezeichnet.

-schädlich die verwendeten Materialien sind, und vermeiden die Gesundheit gefährdende Produkte gänzlich.

Der Wunsch nach **Nachhaltigkeit** zeigt sich ebenfalls in unterschiedlichen Lebensbereichen (Köhn-Ladenburger 2013, S. 3). Entstammt der Begriff der Nachhaltigkeit ursprünglich dem Bereich der Ökologie, als im 18. Jahrhundert eine nachhaltige Forstwirtschaft zur langfristigen Sicherung der Holzressourcen angestrebt wurde, ging er sukzessive – vor allem innerhalb der letzten Jahrzehnte – auch auf andere Bereiche über (Köhn-Ladenburger 2013, S. 3; Reger 2018, S. 16). Die ethische Basis der Nachhaltigkeit bildet die Verantwortung für die Bewahrung einer Lebensgrundlage künftiger Generationen (Reger 2018, S. 16). In Zusammenhang mit LOHAS wird aktuell häufig der Begriff „Neo-Ökologie“ genutzt, der eine erneute bewusste Einstellung zu der Ökologie bezeichnet (Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. 2f.). Die Gruppe der LOHAS fordert ökologische Nachhaltigkeit nicht nur von Individuen, sondern auch von Unternehmen (Köhn-Ladenburger 2013, S. 3f.). Weitere Handlungsfelder der Nachhaltigkeit, die KÖHN-LADENBURGER (2013, S. 3) benennt, betreffen Energie, Wasser, Ernährung, Landwirtschaft, Wohnen und Bauen, Mobilität sowie Arbeit. Die LOHAS verfolgen zwar ähnliche Ziele – einen nachhaltigen und bewussten Lebenswandel und Konsum – dennoch betrachten sich einzelne Mitglieder der Gruppierung häufig eher als Individualisten denn als Teil einer bestimmten Gruppe (Köhn-Ladenburger 2013, S. 8). Trotz dieses Individualitätsempfindens ist Nachhaltigkeit nach Ansicht von HELMKE/SCHERBERICH/UEBEL (2016, S. 5) inzwischen ein Thema, das alle Konsumentenmilieus, nicht bloß einzelne Konsumenten oder spezielle Gruppierungen, betrifft.

Durch die speziellen **Eigenschaften und Präferenzen** der LOHAS ergibt sich eine eigene Zielgruppe des Marketings (Köhn-Ladenburger 2013, S. 13f.). Zu den häufigen Merkmalen der LOHAS zählen laut PITTNER (2017, S. 21) unter anderem ein überdurchschnittlicher Bildungsstand sowie ein überdurchschnittliches Haushaltseinkommen. STATISTA (2019c) hat einen umfassenden Bericht über LOHAS in Deutschland ausgegeben, aus dem ersichtlich wird, wodurch sich die Käufergruppe auszeichnet – auch im Vergleich zu den übrigen deutschen Konsumenten. LOHAS sind demnach zu 64,1% weiblich (Statista 2019c, S. 6) und zu 78,1% über 40 Jahre, wobei die größten Anteile von den 50-59-Jährigen (21,9%) und von den über 70-Jährigen (22,2%) ausgemacht werden (Statista 2019c, S. 7). Die LOHAS sind damit im Durchschnitt wesentlich älter als die gesamtdeutsche Bevölkerung; grundsätzlich befinden sich aber Personen jeden Alters unter ihnen (Statista 2019c, S. 7). WENZEL/KIRIG/RAUCH

halten zu den Merkmalen der LOHAS fest: „*Die LOHAS sind ein altersindifferentes, schichtenübergreifendes und einkommensunabhängiges Phänomen.*“ (Wenzel/Kirig/Rauch 2008, S. 15). Allerdings unterscheiden sich die **Wertvorstellungen** der LOHAS deutlich von denen der Gesamtbevölkerung: So gaben beispielsweise 95,6% der LOHAS, im Gegensatz zu 63,8% der Gesamtbevölkerung Deutschlands, in einer STATISTA Befragung an, dass ihnen soziale Gerechtigkeit wichtig sei (Statista 2019c, S. 13). Merkliche Diskrepanzen gibt es laut der Befragung auch bezüglich der Naturverbundenheit (für 89,9% der LOHAS wichtig, aber nur für 40,9% der Gesamtbevölkerung) oder der Auseinandersetzung mit den Sinnfragen des Lebens (für 72,5% der LOHAS wichtig, aber nur für 24,5% der Gesamtbevölkerung). Insbesondere zeigten LOHAS in der Studie eine höhere Wertschätzung von Mitmenschen und eine größere Offenheit Neuem gegenüber (Statista 2019c, S. 13). Insgesamt wiesen sie allen abgefragten Werten einen höheren Stellenwert zu als die gesamtdeutsche Bevölkerung (Statista 2019c, S. 13), was darauf schließen lässt, dass LOHAS allgemein eher die Wichtigkeit bestimmter Werte für ihr Leben erkennen. WENZEL/KIRIG/RAUCH (2008, S. 19) benennen die zentralen Vorstellungen der LOHAS in Form von Gegenüberstellungen, beispielsweise „*Qualität statt Discount*“, „*Partizipation statt Repräsentation*“ oder „*Authentizität statt Spaßgesellschaft*“, und bezeichnen die Vertreter der LOHAS außerdem als „*moralische Hedonisten*“. KÖHN-LADENBURGER (2013, S. 13) fasst die Merkmale der LOHAS strukturierter und übersichtlicher in Form von Kategorien zusammen (siehe Tab. 20).

<b>Merkmale</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Bereich der LOHAS</b>
Soziodemografische Merkmale	Alter, Familienstand, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, Beruf, Ausbildung, Wohnort	Diese variieren sehr stark, von 25 bis 70 Jahre, eher gehobene Ausbildung (Realschule/Abitur, Hochschulabschluss), etwas mehr Frauen als Männer, Land wie Stadt (schwierig einzugrenzen)
Konsummerkmale	Wie ist das Käuferverhalten? Wo wird hauptsächlich eingekauft und konsumiert (Einkaufsstätten)?	Hoher Anteil kauft im Internet oder direkt beim Hersteller (zum Beispiel im Hofladen), eher gehobene Geschäfte, doch auch bei Aldi (Bio-Produkte)
Kaufbeeinflussung Dritter	Meinungsführerschaft	Eher schwierig, wenn, dann sehr authentische Personen, die den Lebensstil der Nachhaltigkeit verkörpern
Psychologische Merkmale	Einstellung/ Meinung/Motivation	Sinnorientiert, qualitätsbewusst, umweltbewusst, gesundheitsorientiert

Tab. 20: Merkmale der LOHAS

Quelle: Köhn-Ladenburger 2013, S. 13.

Erkennbare Unterschiede zur Gesamtbevölkerung zeigen sich außerdem im **Einkaufsverhalten** der LOHAS (Statista 2019c, S. 14). Tabelle 21 präsentiert Kaufmotive und -präferenzen im Vergleich. LOHAS achten eher auf artgerechte Tierhaltung, natürliche Bestandteile und fairen Handel (Statista 2019c, S. 14). Sie bevorzugen weiterhin regionale Produkte und sind bereit, für hohe Qualität und umweltfreundliche Produkte einen höheren Preis zu bezahlen (Statista 2019c, S. 14). Nachhaltigkeitsaspekte sind insgesamt von großer Bedeutung für Konsumentscheidungen der LOHAS (Statista 2019c, S. 19). Kaufkriterien der LOHAS, wie Nachhaltigkeit, Umweltorientierung und Ethik, sollen jedoch keinen grundsätzlichen Verzicht bedeuten, sondern mit Kriterien wie Genuss, Design oder Luxus kombinierbar sein (Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. 6, S. 109).

	<b>LOHAS</b>	<b>Deutsche Bevölkerung</b>
Für gute Qualität bin ich auch bereit, mehr zu zahlen	89%	66,9%
Bei Nahrungsmitteln achte ich vor allem auf die Qualität und nicht so sehr auf den Preis	86,8%	38,7%
Ich bevorzuge beim Einkauf regionale Produkte aus der Heimat	85,5%	51,2%
Ich achte beim Kauf von Produkten auf Langlebigkeit, also dass ich sie möglichst lange nutzen kann	74,9%	52,2%
Ich bin bereit, für umweltfreundliche Produkte mehr zu zahlen	74%	33,3%
Beim Kauf von Lebensmitteln achte ich besonders darauf, dass die Produkte aus artgerechter Tierhaltung stammen	73,3%	31%
Bei Nahrungsmitteln lege ich Wert auf Produkte aus ökologischem Anbau, auf Bio-Produkte	72,4%	26,7%
Ich achte beim Einkaufen darauf, dass die Produkte aus fairem Handel (Fair Trade) stammen, also dass die Erzeuger in den Ländern der Dritten Welt einen fairen Preis für ihre Produkte erhalten	63,2%	22,4%
Ich achte bei Kosmetika darauf, dass sie nur aus natürlichen Inhaltsstoffen bestehen.	44,1%	17,3%

Tab. 21: Einkaufsverhalten der Personen mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsorientierung (LOHAS) in Deutschland im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019

Quelle: Statista 2019c, S. 14.

Das Kaufverhalten der LOHAS kennzeichnet sich außerdem durch eine höhere **Präferenz von Markenartikeln** (Statista 2019c, S. 17). LOHAS sind demzufolge eher als die gesamtdutsche Bevölkerung der Meinung, dass sich der Kauf von Markenprodukten lohnt. Zudem werden Lebensmittel von LOHAS weniger häufig in großen Verbrauchermärkten und Dis-

countern gekauft als von der übrigen Bevölkerung, dafür deutlich häufiger in Fachgeschäften (Bäcker, Metzger etc.), auf Wochenmärkten, in Reformhäusern und Bio-Läden, direkt beim Erzeuger (Hofläden) oder in Delikatessengeschäften (Statista 2019c, S. 18). Auch die Wahl der Einkaufsstätte variiert somit zwischen LOHAS und der gesamtdeutschen Bevölkerung.

Einen für Unternehmen relevanten Aspekt der LOHAS bildet über die persönlichen Merkmale und Präferenzen hinaus die **Zahlungsbereitschaft**. HELMKE/SCHERBERICH/UEBEL (2016, S. 25f.) stellen die erhöhte Zahlungsbereitschaft der LOHAS für ethische Produkte heraus und weisen außerdem darauf hin, dass diese in den letzten Jahren noch weiter anstieg. Auch die STATISTA Studie zu LOHAS in Deutschland ermittelt eine höhere Zahlungsbereitschaft der LOHAS für nachhaltige Produkte (siehe Tab. 21). Die Bereiche, in denen LOHAS eine besonders hohe Ausgabebereitschaft (auch im Vergleich zur Gesamtbevölkerung) zeigen, sind „Ernährung“, „Gesundheit und Wellness“, „Haus und Einrichtung“, „Reisen“, „Kleidung“, „Hobbies“ und „Bücher“ (Statista 2019c, S. 16). Eine geringere Ausgabebereitschaft als die Gesamtbevölkerung weisen sie dagegen in den Bereichen „Technische Geräte wie Computer oder Fernseher“ und „Handy bzw. Smartphone“ auf (Statista 2019c, S. 16).

Die Zielgruppe der LOHAS zeichnet sich außerdem durch einen **modernen Medieneinsatz** aus: Die meisten LOHAS nutzen das Internet und soziale Netzwerke verstärkt, auch wenn sie den sozialen Netzwerken teils kritisch gegenüberstehen (Köhn-Ladenburger 2013, S. 46). Insgesamt besteht bei den LOHAS eine höhere Internetaffinität als bei der restlichen Bevölkerung (Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. 99). Eine entscheidende Rolle spielt das Internet für LOHAS auch in Hinblick darauf, dass speziell auf sie zugeschnittene Informations- und Kommunikationsseiten genutzt werden können: So ermöglicht es das Internet der LOHAS-Community beispielsweise, sich in Echtzeit über die Erfüllung von ethischen Versprechungen durch Unternehmen zu erkundigen und auszutauschen (Helmke/Scherberich/Uebel 2016, S. 105). Dadurch wird der Druck auf Unternehmen erhöht, sich erstens durch ethische Richtlinien zu positionieren und diese zweitens konsequent zu verfolgen.

### **3.2.1.3 Ethischer Konsum in der Bekleidungsindustrie**

Um den fortlaufenden Wandel hin zu ethischem Konsum beispielhaft zu verdeutlichen, wird folgend die Entwicklung des deutschen Textilmarktes skizziert. Innerhalb der weltweiten Mode- und Bekleidungsindustrie hat sich innerhalb des 20. Jahrhunderts ein entscheidender Richtungswechsel vollzogen: Beginnend mit einer **Push-Richtung** des Marktes, die sich da-

durch auszeichnete, dass Designer Trends und Produkte vorgaben, entwickelte sich die Branche in den letzten Jahrzehnten zunehmend hin zu einem **Pull-System**, in dem Händler stärker auf Kundenwünsche reagieren und sich zum Teil vollständig nach diesen ausrichten (Barnes/Lea-Greenwood 2010, S. 761; Pookulangara/Shephard 2013, S. 201f.).

Die Mode, die aus dem Pull-System der Bekleidungsindustrie hervorgeht, wird auch als „**Fast Fashion**“ bezeichnet (Pookulangara/Shephard 2013, S. 202). Der Begriff bezieht sich dabei auf die sich schnell (und immer schneller) ablösenden Trends und Kollektionen (teilweise auf wöchentlicher Basis) in der Modeindustrie (Pookulangara/Shephard 2013, S. 202). Die wechselnden Kollektionen gehen mit niedrigen Preisen einher, so dass Kunden in der Lage sind, häufig neue Produkte zu erwerben, und Unternehmen daraufhin einen stetig fließenden Einkommensstrom verzeichnen können (Pookulangara/Shephard 2013, S. 202). Die deutsche Modebranche als Fast Fashion Industrie erfuhr in den vergangenen 15 Jahren ein deutliches Wachstum: Von 2005 bis 2017 stieg das Marktvolumen im Einzelhandel um beinahe 8 Milliarden Euro auf etwa 32 Milliarden Euro an (Statista 2019a, S. 6). Die Beschäftigtenzahlen im Einzelhandel sind seit 2005 außerdem um ca. 100.000 Arbeitnehmer auf einen Wert von etwa 370.000 Beschäftigten in 2017 gewachsen (Statista 2019a, S. 5). Auch der Warenbestand hat seit 2005 stetig zugenommen (Statista 2019a, S. 12). Im globalen Vergleich nimmt Deutschland eine wichtige Rolle im Außenhandel mit Bekleidung ein, wobei ein deutlicher Importüberschuss besteht: Ein Großteil der in Deutschland verkauften Mode wird aus Asien importiert, vornehmlich aus Bangladesch, Pakistan oder China (Statista 2019a, S. 5, S. 8). Den größten Umsatz in Deutschland erzielten im Jahr 2018 die Sportartikelhersteller *adidas* (mit weitem Abstand) und *Puma* sowie die hochpreisige Marke *Hugo Boss* und die preiswerten Marken *C&A* und *Kik* (Statista 2019a, S. 13). Daran zeigt sich, dass im deutschen Markt sowohl exklusive Mode als auch Mode zu besonders günstigen Preisen gefragt ist.

Eine Bewegung, die der Fast Fashion gegenübersteht, wird als „**Slow Fashion**“ (auch „**Fair Fashion**“) bezeichnet. Die Slow Fashion Bewegung fordert einen verantwortungsbewussteren Umgang auf allen Stufen der Textilindustrie – Kunden eingeschlossen (Pookulangara/Shephard 2013, S. 202). STATISTA (2019a) hat der Fair Fashion Bewegung eine umfangreiche Studie gewidmet und beschreibt einleitend:

„Mode soll nicht mehr nur schick und individuell sein, sondern auch aus nachhaltigen Materialien bestehen, ressourceneffizient und fair hergestellt werden. Trends wie nachhaltige Mode, Secondhand sowie Recycling von Textilien und Plastik transformieren aktuell die Modebranche in Deutschland von reiner Fast Fashion hin zu mehr Fair Fashion.“ (Statista 2019a, S. 3)

Das **Design und die Entwicklung** der Slow Fashion Bekleidung sollen laut POKULANGARA/SHEPHARD (2013, S. 202) durch einen Fokus auf Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein und ethische Praktiken geprägt sein; innerhalb der Produktion soll Wert auf Qualität, Handwerk und Erfahrung gelegt werden; der Konsument schließlich soll sich über die Bekleidungsindustrie bilden und sich daraufhin für Langlebigkeit entscheiden. In einer Studie mit Fokusgruppen in den U.S.A., welche die Slow Fashion Bewegung diskutiert haben, stellten die Autoren unterschiedliche **Merkmale von Slow Fashion** anhand der Vorstellungen von Konsumenten heraus (Pookulangara/Shephard 2013, S. 204). Zu den Merkmalen zählten die Teilnehmer, dass die Bekleidungsstücke mit Sorgfalt und Präzision hergestellt werden, für eine längere Zeit getragen werden und dem Träger emotional wichtiger sind (Pookulangara/Shephard 2013, S. 204). Die Produkte wurden außerdem von allen Teilnehmern der Studie mit hoher Qualität und höheren Preisen assoziiert (Pookulangara/Shephard 2013, S. 204). Zudem galten Slow Fashion Produkte in der Wahrnehmung der Befragten als weniger trendbezogen, sondern eher klassisch gehalten (Pookulangara/Shephard 2013, S. 204). Einige der Probanden gaben darüber hinaus an, für ein Kleidungsstück, das unter sozial-verantwortungsvollen Bedingungen produziert wurde und umweltverträglich ist, einen höheren Preis bezahlen zu wollen (Pookulangara/Shephard 2013, S. 204).

Alle Teilnehmer waren sich einig, dass die Slow Fashion Bewegung eine Entwicklung darstellt, die sie selbst gern anstreben würden. Das größte **Hindernis** für die Probanden war der (vermeintlich) zu hohe Preis von qualitativ hochwertigen und ethisch produzierten Produkten (Pookulangara/Shephard 2013, S. 204). Eine STATISTA Befragung aus dem Jahr 2019 befasste sich mit den Hindernissen beim Kauf von fair produzierter Mode in Deutschland (Statista 2019a, S. 32): Neben zu hohen Preisen (47%) wurde in der Studie von den Teilnehmern vor allem das fehlende Angebot an Fair Fashion im stationären Handel und in Online-Shops genannt (59%). Außerdem gaben 39% der Befragten an, dass die Produkte „nicht stylisch genug“ seien, und 6% bemängelten weiterhin ein „Öko-Mode-Image“, das mit nachhaltiger Mode einherginge (Statista 2019a, S. 32). EMPACHER (2003, S. 464) bestätigt auf Basis von persönlichen Interviews, dass „Öko“ als Ideologie teilweise gänzlich abgelehnt wird und ökologische Produkte gerade deshalb oft nicht konsumiert werden, weil sie dementsprechend gekennzeichnet sind und dadurch mit einem negativen Image einhergehen könnten. Die Befragten in EMPACHERs Erhebung assoziierten „Öko-Produkte“ zum Teil mit weltfremden Ideologen, Ineffektivität oder Selbstgemachtem (Empacher 2003, S. 464).

JUNG/JIN stellten in einer Studie mit 221 Teilnehmern aus den U.S.A. vier **Typen von Konsumenten** hinsichtlich ihrer Slow Fashion Orientierung heraus. Kategorie 1 beinhaltete mit 35,3% den größten Anteil der Teilnehmer und wurde benannt als „*hochgradig orientiert an Slow Fashion*“ (Jung/Jin 2016, S. 415). Die Angehörigen dieser Gruppe zeigten im Vergleich zu den anderen Teilnehmern einen hohen Bedarf an Authentizität und Regionalität (Jung/Jin 2016, S. 416). Darüber hinaus wiesen sie die größte Zahlungsbereitschaft auf: Für Slow Fashion Produkte würden Mitglieder der ersten Kategorie 30-40% mehr bezahlen als für Fast Fashion Produkte (Jung/Jin 2016, S. 415). Kategorie 2 (29,0%) wurde als „*konventionelle Gruppe*“ bezeichnet und charakterisierte sich durch einen hohen Wunsch nach Funktionalität und Langlebigkeit von Kleidung (Jung/Jin 2016, S. 415). Die dritte Kategorie (23,1%) der Studie lautete „*exklusivitätsorientierte Gruppe*“ und unterschied sich von den anderen Gruppen durch eine stärkere Gewichtung der Exklusivität bei den Kaufkriterien (Jung/Jin 2016, S. 415). Die vierte Kategorie, die nur 12,7% der Teilnehmer ausmachte, wurde als „*gering orientiert an Slow Fashion*“ bezeichnet und zeigte in allen erhobenen Werten bezüglich der Slow Fashion Orientierung die niedrigsten Ausprägungen sowie die niedrigste Zahlungsbereitschaft für Slow Fashion (Jung/Jin 2016, S. 415f.). Die Studie macht deutlich, dass der Anteil der Konsumenten, welche sich stark für Slow Fashion interessieren und bereit sind, für faire Produkte einen höheren Preis zu zahlen, mit über 35% einen äußerst relevanten Anteil aller amerikanischen Konsumenten der Bekleidungsindustrie ausmacht. Dass ein bewusster Umgang mit Bekleidung für deutsche Konsumenten ebenfalls vorstellbar ist, um insgesamt nachhaltiger zu konsumieren, zeigt sich auch in einer STATISTA Erhebung aus dem Jahr 2018. Darin geben 36% der Befragten an, dass sie an „*Kleidertauschpartys*“ teilnehmen würden, um nachhaltiger zu konsumieren (Statista 2019b, S. 41). Für 20% der Befragten käme es nach eigenen Angaben außerdem infrage, Kleidung zu mieten (Statista 2019b, S. 41).

KÖHN-LADENBURGER (2013, S. 42) erachtet die Modeindustrie als einen der **Schlüsselmärkte für LOHAS**. Die Autorin beschreibt fünf Trends, die im Rahmen von nachhaltiger Mode im Kundensegment der LOHAS auftreten. Der erste Trend beinhaltet die Verarbeitung von natürlichen Materialien und eine umweltverträgliche Färbung (Köhn-Ladenburger 2013, S. 42f.). LOHAS bevorzugen demnach Kleidung aus Baumwolle, Hanf, Leinen oder Wolle. Der zweite Trend innerhalb der verantwortungsvollen Modeindustrie bezieht sich auf Nachhaltigkeit und fairen Handel. KÖHN-LADENBURGER (2013, S. 44) konstatiert die besondere Relevanz von fairen Arbeitsbedingungen und geregelten Lieferantenbedingungen für LOHAS. Der dritte Trend lautet bei der Autorin „*Natur und Design bilden eine Verbindung*“

(Köhn-Ladenburger 2013, S. 44). Damit ist gemeint, dass sich auch das Produktdesign in Richtung Nachhaltigkeit entwickelt, beispielsweise innerhalb exklusiver Öko-Mode. Den vierten Trend stellen Accessoires aus recyceltem Material dar, wie zum Beispiel Taschen aus LKW-Planen (Köhn-Ladenburger 2013, S. 44). Schließlich fand zudem ein „*Revival der Gesundheitsschuhe*“ (Köhn-Ladenburger 2013, S. 45) statt, was als der fünfte Trend innerhalb der nachhaltigen Mode aufgezählt wird. Anhand von KÖHN-LADENBURGERs Ausführungen ist zu erkennen, dass die Slow Fashion Bewegung gut mit dem Lifestyle of Health and Sustainability vereinbar ist.

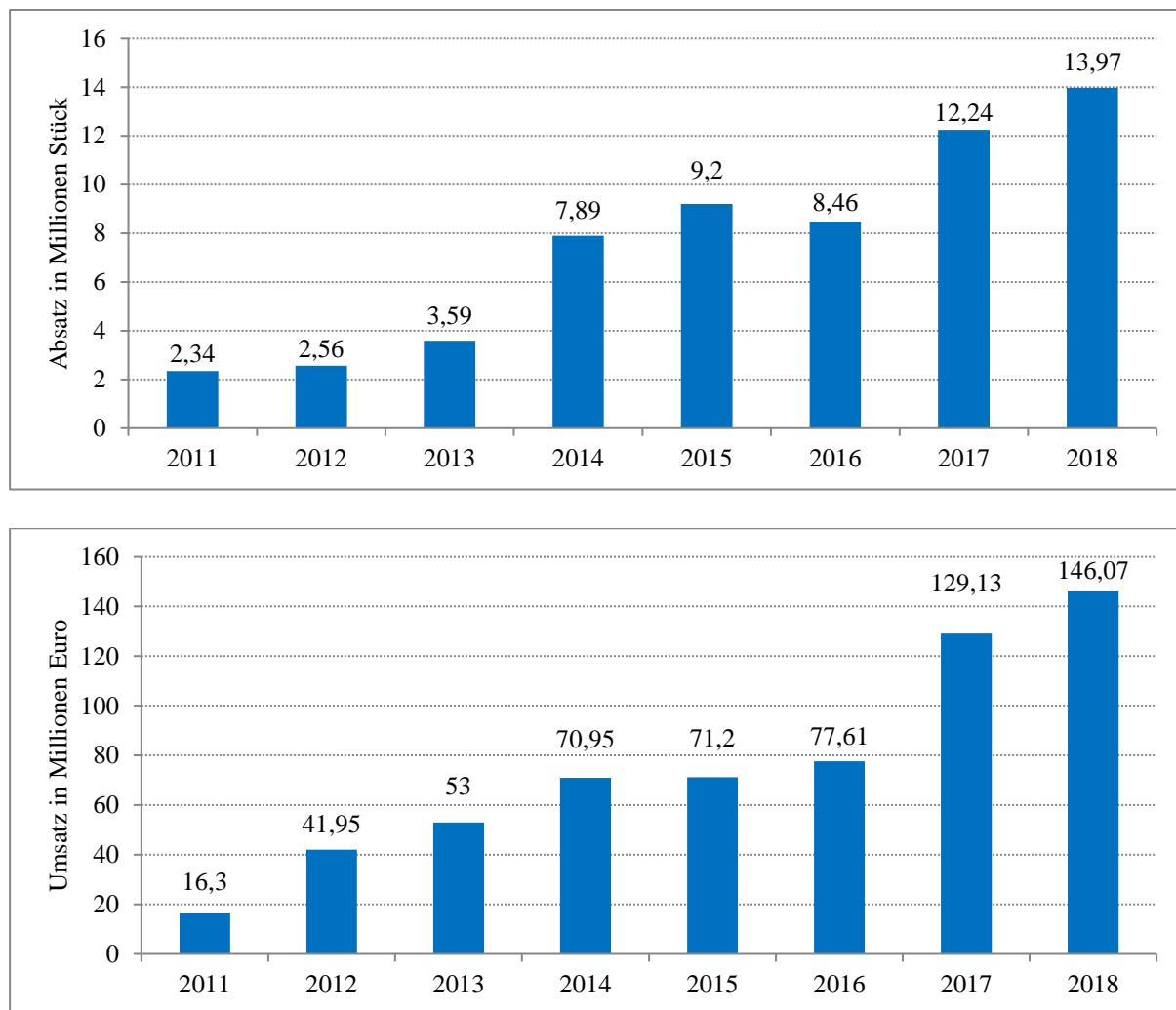


Abb. 15: Absatz und Umsatz von Textilien mit Fairtrade-Siegel

Quelle: Statista 2019a, S. 25.

In Deutschland nimmt die Fair Fashion im Vergleich zu der Fast Fashion noch eine untergeordnete Rolle ein, allerdings weist sie hohe **Wachstumsraten** in Bezug auf Absatz um Umsatz auf (siehe Abb. 15). So konnte der Umsatz mit Slow Fashion von 2011 bis 2018 um etwa 130 Millionen Euro auf insgesamt 146 Millionen Euro gesteigert werden, was einem Anstieg

von 796% entspricht (Statista 2019a, S. 25). Im Rahmen der fortschreitenden Entwicklung der Slow Fashion entstehen außerdem nicht nur eigene Hersteller; bestehende Modeunternehmen verpflichten sich auch zunehmend selbst, für gute Arbeitsbedingungen in den Zulieferländern und fairen Handel Sorge zu tragen (Statista 2019a, S. 23). Seit 2014 besteht in Deutschland außerdem das Textilbündnis für nachhaltigere und faire Produktion, dem zuletzt 117 Unternehmen angehörten, darunter auch die umsatzstärksten Anbieter *adidas*, *Puma*, *Hugo Boss*, *C&A* und *Kik* (Statista 2019a, S. 26).

Die **Zahlungsbereitschaft** für Slow Fashion stellt einen Aspekt dar, der für die Bekleidungs-hersteller von großer Relevanz ist. Innerhalb der Modebranche sind nach eigenen Angaben die meisten Konsumenten gewillt, einen Mehrpreis für nachhaltige Mode zu zahlen (Statista 2019a, S. 33). So gaben 66% der Teilnehmer in einer von STATISTA veröffentlichten Befragung an, sie seien dazu bereit, für *bereits hochpreisige* Kleidung 2-5% mehr zu bezahlen, wenn der Hersteller eine faire Produktion nachweisen kann (Statista 2019a, S. 33). Unter denselben Umständen würden 58% der Teilnehmer bei *preiswerter Mode* 5-10% mehr bezahlen (Statista 2019a, S. 33). Darüber hinaus stimmten 61% der Befragten der Aussage zu, eher Kleidung von Herstellern zu kaufen, die faire Löhne zahlen, auch wenn deren Kleidung teurer ist (Statista 2019a, S. 33). Eine Verpflichtung zu fairen Löhnen durch die Regierung befürworteten 58% der Befragten (Statista 2019a, S. 33).

Von besonderem Interesse für Unternehmen ist darüber hinaus die **zukünftige Marktentwicklung**. STATISTA prophezeit in der 2019 erschienenen Fair Fashion Studie, bis zum Jahr 2025 würde die Milliardengrenze des Umsatzes mit Fairtrade-Textilien durchbrochen (Statista 2019a, S. 36). Dabei wird die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der letzten sieben Jahre zugrunde gelegt (Statista 2019a, S. 37). Einen weiteren Zuwachs erkennt STATISTA in der Nutzung von Bioplastik innerhalb der Bekleidungsindustrie (Statista 2019a, S. 39). Bereits jetzt ist die Textilbranche der weltweit zweitgrößte Verwender von Bioplastik, welches kompostierbar ist und somit zur Nachhaltigkeit von Kleidungsstücken beiträgt (Statista 2019a, S. 39).

### **3.2.2 Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen**

Um den bestehenden Stand der Forschung zu ethischem Konsum in Deutschland zu vervollständigen, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Studie durchgeführt, welche die Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen ermittelte. In **Kapitel 3.2.2.1** werden Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung aufgezeigt. Daran anschließend werden in **Kapitel 3.2.2.2** die Datengrundlage und die Methodik der Studie beschrieben. **Kapitel 3.2.2.3** präsentiert schließlich die Ergebnisse.

#### **3.2.2.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Zum Stand der Untersuchung lagen keine Erkenntnisse darüber vor, welche ethischen Maßnahmen eines Unternehmens den Konsumenten besonders wichtig bzw. weniger wichtig sind. Aus Kapitel 3.2.1 wurde zwar deutlich, dass Nachhaltigkeit und Ethik für Konsumenten insgesamt von zunehmender Bedeutung sind; Aspekte oder Themen, die den Käufern besonders relevant erscheinen, sind jedoch nicht bekannt. Mit der durchgeföhrten Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen wurde also zunächst das Ziel verfolgt, die **Wichtigkeit einzelner Themenbereiche** der Unternehmensethik zu ermitteln. Wie in Kapitel 2.2.3.2 ausgeführt wurde, werden in dieser Arbeit Ethikrichtlinien in Bezug auf die Anspruchsgruppen des Unternehmens differenziert. Daraus haben sich die Themenbereiche *Umwelt und Klima, Kunden, Mitarbeiter* und *Geschäftspartner* ergeben, die innerhalb der Studie unterschieden worden sind.

Die ebenfalls durchgeföhrte Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen (vgl. Kap. 3.1.2) hat gezeigt, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe Ethikrichtlinien in unterschiedlichem Maße und mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten implementiert haben. Es war allerdings bisher nicht bekannt, inwieweit Konsumenten an **Unternehmen unterschiedlicher Größe** auch variierende Ansprüche in Bezug auf ethisches Verhalten stellen. Daher war eine weitere Zielsetzung der durchgeföhrten Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen, die potenziell unterschiedlichen Erwartungshaltungen gegenüber kleinen, mittleren und großen Unternehmen zu messen. Obwohl im Rahmen der Ergebnisauswertung in Kapitel 3.1.2.3 lediglich zwischen großen Unternehmen und KMU differenziert wurde, sollten innerhalb dieser Erhebung zunächst drei

Klassen von Unternehmen unterschieden werden, um bei potenziellen Diskrepanzen möglichst differenzierte Aussagen treffen zu können.

### 3.2.2.2 Datengrundlage und Methodik

Die Studie wurde als **schriftliche Befragung** (vgl. dazu ausführlich Kap. 5.1.5) im Zeitraum zwischen dem 19.11.2019 und dem 26.11.2019 mit Studierenden der Universität Paderborn durchgeführt. Insgesamt haben 164 Studierende (in Papierform) an der Befragung teilgenommen. Zur Auswertung konnten 162 vollständig und fehlerfrei ausgefüllte Fragebogen herangezogen werden. Der Fragebogen bestand aus lediglich einer Seite, um den Aufwand für die Teilnehmer so gering wie möglich zu halten und die Rücklaufquote damit zu verbessern. Zunächst wurde den Teilnehmern ein kurzes **Eingangsszenario** präsentiert. Darin wurde ein fiktives Unternehmen beschrieben, mit welchem bisher keine negativen Erfahrungen gemacht worden seien. Eine grundlegende Zufriedenheit mit dem Unternehmen wurde in der Beschreibung bewusst vorgegeben, um bei allen Teilnehmern eine möglichst unvoreingenommene Einstellung gegenüber dem Unternehmen hervorzurufen. Es wurden drei verschiedene Szenarien genutzt; unterschieden wurde jeweils zwischen einem kleinen Unternehmen mit 40 Mitarbeitern, einem mittelgroßen Unternehmen mit 200 Mitarbeitern und einem großen Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern. Die Teilnehmer wurden zufällig einem der drei Szenarien zugeordnet. Den Befragten wurden als Anreiz zur Teilnahme außerdem Süßigkeiten geboten.

In einem ersten Block sollten die eigenen **Anforderungen bezüglich der ethischen Verhaltensweisen** an das eingangs beschriebene Unternehmen beurteilt werden. Aussagen innerhalb dieses Blocks wurden auf einer fünfstufigen Skala von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“ bewertet. Die zu bewertenden Aussagen wurden dabei an tatsächlich existierende Ethikrichtlinien von Unternehmen angelehnt, um Realitätsnähe zu gewährleisten. So lautete eine zu bewertende Aussage beispielsweise: „*Ich erwarte von dem Unternehmen, dass es sich freiwillig zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur verpflichtet.*“ Weitere Aussagen bezogen sich auf das ethische Verhalten gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern (siehe Tab. 22). In einem zweiten Block wurden die Teilnehmer gefragt, für welche ethischen Maßnahmen eines Unternehmens sie bereit wären, einen **höheren Produktpreis** in Kauf zu nehmen. Dabei war es den Befragten möglich, mehrere der angegebenen Themenbereiche anzugeben oder auch die Option auszuwählen, dass sie überhaupt nicht bereit seien, einen höheren Preis zu zahlen. Im Anschluss wurden das Geschlecht und das Alter der Teilnehmer erhoben. Die Befragten waren zum Zeitpunkt der Untersuchung im

Durchschnitt 23,2 Jahre alt. Mit 53,1% weiblichen Teilnehmern und 46,9% männlichen Teilnehmern war der Anteil an Frauen leicht größer als der Anteil an Männern.

### 3.2.2.3 Ergebnisse

Die erste Frage innerhalb des Fragebogens erfasste die **Anforderungen**, die die Teilnehmer hinsichtlich der ethischen Maßnahmen eines Unternehmens stellen. Die Auswertung der Befragung zeigt, dass Konsumenten insgesamt am ehesten Ethik in Bezug auf die *Mitarbeiter* des Unternehmens erwarten (83,3% „stimme voll und ganz zu“; 13,0% „stimme eher zu“). Ethik, die sich auf die *Kunden* bezieht, wird von den Befragten ebenfalls weitestgehend gefordert (45,7% „stimme voll und ganz zu“; 48,8% „stimme eher zu“). Ein Großteil der Teilnehmer erwartet außerdem, dass Unternehmen sich ethisch korrekt ihren *Geschäftspartnern* gegenüber verhalten (40,1% „stimme voll und ganz zu“; 42,6% „stimme eher zu“). Am wenigsten häufig wurde ein verantwortungsvoller Umgang mit der *Umwelt* vorausgesetzt (34,6% „stimme voll und ganz zu“; 37,0% „stimme eher zu“). Anhand der jeweiligen Mittelwerte der zu bewertenden Aussagen lässt sich die durchschnittliche Erwartungshaltung der Befragten ablesen. Da „stimme voll und ganz zu“ mit der Ziffer 1 und „stimme überhaupt nicht zu“ mit der Ziffer 5 kodiert wurde, zeigt ein kleinerer Mittelwert höhere Zustimmung an. Tabelle 22 stellt die Mittelwerte der erfassten Items dar. Der kleinste Mittelwert (1,20) für den Themenbereich *Mitarbeiter* zeigt demnach, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit den Mitarbeitern von Konsumenten am ehesten erwartet wird.

Themenbereich	Item	Mittelwert
Umwelt und Klima	Ich erwarte von dem Unternehmen, dass es sich freiwillig zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur verpflichtet.	2,04
Kunden	Ich erwarte von dem Unternehmen, dass es seinen Kunden den bestmöglichen Service bietet und eine transparente Firmenpolitik betreibt.	1,60
Mitarbeiter	Ich erwarte von dem Unternehmen, dass es seine Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund gleichermaßen wertschätzt und fördert.	1,20
Geschäftspartner	Ich erwarte von dem Unternehmen, dass es mit seinen Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten) faire Verträge schließt.	1,84

Tab. 22: Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf ethische Maßnahmen  
Quelle: Eigene Darstellung.

In Bezug auf die **Zahlungsbereitschaft** wurde ermittelt, dass Konsumenten insgesamt am häufigsten dazu bereit sind, einen höheren Produktpreis zu zahlen, wenn das Unternehmen

sich zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur verpflichtet. In Summe gaben 82,7% der Teilnehmer an, in diesem Fall einen höheren Preis in Kauf zu nehmen. Zusammengekommen *erwarten* Konsumenten also *am wenigsten*, dass ein Unternehmen sich für die Umwelt engagiert, aber wenn es diesbezüglich Einsatz zeigt, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einer *höheren Zahlungsbereitschaft* durch die Konsumenten honoriert.

Für die anderen in der Studie unterschiedenen Themenbereiche von Ethik wurde eine geringere Zahlungsbereitschaft gemessen, die teilweise mit einer hohen Erwartungshaltung (Frage 1) einhergeht. Ein fairer Umgang mit den *Mitarbeitern* wurde von beinahe allen Teilnehmern (96,3%) vorausgesetzt. Dagegen wird Ethik in Bezug auf Mitarbeiter weniger häufig durch eine höhere Zahlungsbereitschaft gewürdigt als Ethik in Bezug auf die Umwelt. Insgesamt würden 50,6% der Befragten einen höheren Produktpreis hinnehmen, wenn dafür Mitarbeiter gleichermaßen wertgeschätzt und gefördert würden. Ebenfalls wurde von den meisten Befragten (94,5%) erwartet, dass sich das Beispielunternehmen für seine *Kunden* engagiert. Allerdings würde lediglich jeder zweite Teilnehmer einen höheren Preis zahlen, wenn dafür die *Kunden* betreffende ethische Maßnahmen umgesetzt würden. Ethik in Bezug auf die *Geschäftspartner* des Unternehmens wird noch seltener durch eine erhöhte Zahlungsbereitschaft gewürdigt (31,5% der Befragten). Nur 2,5% aller Befragten wären *überhaupt nicht* bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Damit ist die Bereitschaft, ethische Maßnahmen durch eine höhere Zahlungsbereitschaft zu entlohen, insgesamt als sehr hoch einzustufen.

Es zeigt sich insgesamt, dass bestimmte ethische Verhaltensweisen zwar gefordert werden, jedoch nicht zwangsläufig auch mit einer höheren Zahlungsbereitschaft einhergehen. Womöglich werden einzelne Themen (in dieser Untersuchung das Thema *Mitarbeiter*) als selbstverständlich erachtet und daher auch nicht durch eine höhere Zahlungsbereitschaft gewürdigt. Dagegen korreliert ein Themenbereich (in dieser Untersuchung das Thema *Umwelt und Klima*) besonders dann mit einer höheren Zahlungsbereitschaft, wenn der Einsatz des Unternehmens in diesem Bereich eher weniger erwartet wird. Denkbar wäre jedoch auch, dass bestimmte Themen stärker im Fokus der Teilnehmer liegen als andere und dadurch zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führen. So ist gerade das Thema *Umwelt* aktuell von großem Interesse und besonders medienpräsent (vgl. dazu auch Kap. 6.3).

Neben einer übergreifenden Auswertung der Fragebogen auf Basis der Grundgesamtheit der Teilnehmer wurde ferner analysiert, inwiefern die **Größe des Unternehmens** Einfluss auf die Erwartungshaltung der Konsumenten nimmt. Um die Unterschiede zwischen den drei Grup-

pen (großes Unternehmen, mittelgroßes Unternehmen, kleines Unternehmen) zu bewerten, wurde jeweils der Mittelwert der zu bewertenden Aussagen für die einzelnen Gruppen betrachtet. Es konnten jedoch *keine signifikanten Unterschiede* für die verschiedenen Unternehmensgrößen festgestellt werden. Es ist für die Erwartungshaltung der Konsumenten demnach nicht von Bedeutung, wie groß ein Unternehmen (gemessen an seiner Mitarbeiterzahl) ist. Ethische Verhaltensweisen, unabhängig von deren Themengebiet, werden *bei allen Unternehmensgrößen gleichermaßen* erwartet.

Jedoch zeigen sich teils signifikante Unterschiede, wenn zwischen den **Geschlechtern der Befragten** unterschieden. Während die **Erwartungen** der Konsumenten in Bezug auf den ethischen Umgang mit *Mitarbeitern* keine signifikanten Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Befragten aufweisen, variieren diese in Bezug auf alle übrigen Themenbereiche (siehe Tab. 23). Für die Bewertung der Signifikanz wurden erneut die Mittelwerte der jeweiligen Items herangezogen und statistisch verglichen. So beträgt der Mittelwert der Frauen für den Themenbereich *Umwelt* beispielsweise 1,77; der Mittelwert der Männer dagegen 2,36. Tabelle 23 zeigt die Erwartungen der Konsumenten in Bezug auf die ethischen Maßnahmen von Unternehmen nach Geschlecht.

Themenbereich	Geschlecht	MW	Signifikant?
Umwelt und Klima	w m <b>Gesamt</b>	1,77 2,36 <b>2,04</b>	<b>ja</b> F = 15,41***
Kunden	w m <b>Gesamt</b>	1,47 1,75 <b>1,60</b>	<b>ja</b> F = 9,77**
Mitarbeiter	w m <b>Gesamt</b>	1,15 1,26 <b>1,20</b>	nein F = 2,14
Geschäftspartner	w m <b>Gesamt</b>	1,55 2,17 <b>1,84</b>	<b>ja</b> F = 22,87***

\* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Tab. 23: Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf ethische Maßnahmen nach Geschlecht  
Quelle: Eigene Darstellung.

Frauen erwarten eher als Männer, dass sich Unternehmen mit ethischen Maßnahmen für die *Umwelt und das Klima*, die *Kunden* sowie die *Geschäftspartner* engagieren. Darüber hinaus konnte teilweise eine höhere **Zahlungsbereitschaft** von Frauen festgestellt werden (Auswer-

tung im Anhang). Hinsichtlich der Themen *Kunden* und *Partner* ist die Zahlungsbereitschaft der Frauen und Männer nicht signifikant verschieden. Auch für die Aussage „*Ich wäre nicht bereit, einen höheren Preis zu zahlen*“ liegen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Werten der Frauen und Männer vor. In Bezug auf die Themenfelder *Umwelt und Klima* sowie *Mitarbeiter* unterscheiden sich die Werte jedoch (Signifikanzniveau von 0,001 für *Umwelt und Klima* bzw. 0,019 für *Mitarbeiter*). Frauen sind demnach eher bereit als Männer, einen höheren Preis zu zahlen, wenn ein Unternehmen sich für die *Umwelt* bzw. für seine *Mitarbeiter* engagiert. Insgesamt gaben 91,9% der Frauen an, einen höheren Produktpreis bei freiwilligem Einsatz des Unternehmens für die Umwelt zu bezahlen, dagegen „nur“ 72,4% der Männer. Für Ethikmaßnahmen, welche die *Mitarbeiter* betreffen, wiesen 59,3% der befragten Frauen und 40,8% der befragten Männer eine erhöhte Zahlungsbereitschaft auf.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass es in Bezug auf die Erwartungen der Konsumenten hinsichtlich der ethischen Verhaltensweisen eines Unternehmens unerheblich ist, wie groß dieses (gemessen an der Mitarbeiterzahl) ist. Dagegen wird von Frauen insgesamt eher erwartet, dass Unternehmen sich ethisch verhalten, als von Männern. Zudem sind Frauen bei bestimmten ethischen Maßnahmen eher dazu bereit, einen höheren Produktpreis zu zahlen. Dieses Ergebnis bekräftigt die bisher gesammelten Erkenntnisse zu nachhaltigem Konsum. Auch unter den LOHAS ist der Anteil der Frauen größer als der Anteil der Männer (vgl. Kap. 3.2.1.2).

Des Weiteren ist zu resümieren, dass Ethik in Bezug auf *Mitarbeiter* unabhängig vom Geschlecht der Befragten und von der Größe des Unternehmens überwiegend vorausgesetzt und nur teilweise durch eine höhere Zahlungsbereitschaft gewürdigt wird. Die Themenbereiche *Umwelt und Klima*, *Kunden* sowie *Geschäftspartner* sind ebenfalls von großer Wichtigkeit für Konsumenten und werden weitestgehend erwartet. Der nur sehr geringe Anteil von 2,5% der Befragten, die ethische Maßnahmen überhaupt nicht durch eine höhere Zahlungsbereitschaft würdigen würden, bekräftigt darüber hinaus den Wandel hin zu ethischem Konsum.

### 3.3 Zusammenfassende Bewertung

In **Kapitel 3.1** konnte aufgezeigt werden, dass Ethik in deutschen Unternehmen größtenteils thematisiert und teilweise bereits umgesetzt wird. GROSS/SCHWARZ (2010, S. 121) ermittelten beispielsweise, dass Corporate Social Responsibility für die Leitung jedes zweiten deutschen Betriebs von Bedeutung ist (vgl. Kap. 3.1.1). Darüber hinaus konnten die Autoren für

große Betriebe ein stärker ausgeprägtes unternehmerisches Engagement feststellen als für kleine Betriebe (Groß/Schwarz 2010, S. 159). Die Kienbaum Consultants International GmbH konstatierte im Jahr 2011, dass Ethik und Compliance in den meisten Unternehmen bereits auf die eine oder andere Weise verankert sind (vgl. Kap. 3.1.1). Zwischen den Jahren 2008 und 2011 gab es zudem teils deutliche Steigerungen bezüglich des Einsatzes von ethischen Maßnahmen und des Budgets für das Compliance-Management (Kienbaum Consultants International GmbH 2011, S. 13).

Um die bestehenden Daten zu aktualisieren und bezüglich der Unternehmensgröße, der implementierten Ethikmaßnahmen und der Themenfelder von Ethikrichtlinien zu unterscheiden, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine **Untersuchung zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen** durchgeführt (vgl. Kap. 3.1.2). Befragt wurden 100 Unternehmen variierender Größe und verschiedener Branchen. Die Ergebnisse wurden sowohl übergreifend als auch differenziert für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern (KMU) und Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern (große Unternehmen) ausgewertet. Dabei wurde zunächst bestätigt, dass sich Unternehmen in Deutschland mehrheitlich bereits mit Ethik im betriebswirtschaftlichen Kontext auseinandersetzen. Insgesamt gaben 90% der Befragten an, dass Ethikfragen in Unternehmen thematisiert werden sollten. Häufig haben die befragten Unternehmen außerdem bereits unternehmenseigene Ethikrichtlinien implementiert, dabei bestehen allerdings Unterschiede zwischen großen Unternehmen und KMU. In beinahe 64% der großen Unternehmen wurden bisher eigene Ethikrichtlinien verankert, dagegen in nur ca. 30% der kleinen und mittleren Unternehmen. Auch der Umgang mit den unternehmenseigenen Ethikrichtlinien fällt teilweise unterschiedlich aus. Während sowohl in großen Unternehmen als auch in KMU Ethikrichtlinien mehrheitlich den eigenen Mitarbeitern bekannt gemacht werden, kommunizieren große Unternehmen ihre Richtlinien eher auch extern als kleine und mittlere. Ein positiver Effekt von Ethikrichtlinien auf das eigene Unternehmen wird von großen Unternehmen ebenfalls stärker wahrgenommen als von KMU. Die Umsetzung der eigenen Richtlinien wird in den großen Unternehmen außerdem eher sichergestellt als in den kleinen und mittleren Unternehmen. Dass Ethik im wirtschaftlichen Handeln eine *zunehmende* Rolle spielt, wurde unabhängig von der Größe der befragten Unternehmen mehrheitlich bestätigt.

In **Kapitel 3.2** wurde der stetige Wandel hin zu ethischem Konsum betrachtet. Der Stand der Forschung zeigt, dass Ethik – zum Beispiel in Form von fairen Produktionsbedingungen – in

den letzten Jahren in immer stärkerem Umfang zu einem Kriterium der Produkt- bzw. Anbieterwahl geworden ist (vgl. Kap. 3.2.1.1). Außerdem wurde in diesem Kapitel ersichtlich, dass Konsumenten zunehmend darauf achten, insgesamt nachhaltig zu konsumieren, beispielsweise indem sie weniger verbrauchen und Produkte wählen, die nachhaltig und fair produziert worden sind. Zusammenfassend ist branchenunabhängig eine Zunahme von nachhaltigem Konsum in Deutschland zu beobachten. Inwieweit Ethik ein Kaufkriterium darstellt, hängt jedoch auch von der Produktkategorie ab. Darüber hinaus entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten die Käufergruppe der LOHAS (vgl. Kap. 3.2.1.2), die besonderen Wert auf Gesundheit und Nachhaltigkeit legt. Das ethische Bewusstsein der LOHAS zeigt sich auch in ihrem Kaufverhalten und der Zahlungsbereitschaft für ethische Produkte. Die allgemeine Entwicklung hin zu ethischem Konsum lässt sich außerdem im Rahmen der Slow Fashion Bewegung erkennen (vgl. Kap. 3.2.1.3). Absatz und Umsatz von Textilien mit Fairtrade-Siegel in Deutschland sind in den letzten Jahren um ein Vielfaches angestiegen: Betrug der Umsatz mit fairer Mode im Jahr 2011 noch 16,3 Millionen Euro, konnte er im Jahr 2018 auf 146,1 Millionen Euro gesteigert werden (Statista 2019a, S. 25). Ein Hindernis bei dem Kauf nachhaltiger Mode bilden jedoch häufig die als zu hoch empfundenen Preise der Produkte und das mit fairer Mode einhergehende Image (vgl. Kap. 3.2.1.3).

Die durchgeführte **Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen** (vgl. Kap. 3.2.2) hat ermittelt, dass unternehmensethisches Handeln von Konsumenten grundsätzlich erwartet wird. Ein Großteil der Befragten setzt ein ethisches Verhalten in Bezug auf *Umwelt und Klima, Kunden, Mitarbeiter* und *Geschäftspartner* voraus. Die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich des ethischen Verhaltens unterscheiden sich außerdem nicht in Bezug auf die Unternehmensgröße; von kleinen und mittleren Unternehmen wird ein ethisches Verhalten gleichermaßen erwartet wie von großen Unternehmen.

Betrachtet man den unterschiedlich starken Einsatz von Ethik in großen Unternehmen und KMU ist also eine Diskrepanz gegenüber der Erwartungshaltung von Konsumenten zu erkennen. Kleine und mittlere Unternehmen sollten sich ebenso wie große Unternehmen mit Ethikrichtlinien zu unterschiedlichen Themenbereichen positionieren, um den Erwartungen der Konsumenten zu entsprechen und von einer erhöhten Zahlungsbereitschaft zu profitieren.

In der Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen wurden jedoch Unterschiede bezüglich des Themenbereichs von Ethikrichtli-

nien und auch hinsichtlich des Geschlechts der Konsumenten nachgewiesen (vgl. Kap. 3.2.2.3). Ein ethisches Verhalten die unternehmenseigenen *Mitarbeiter* betreffend wird am ehesten vorausgesetzt, ethisches Verhalten in Bezug auf *Umwelt und Klima* dagegen am wenigsten. Darüber hinaus zeigten Frauen in der Studie höhere ethische Ansprüche als Männer sowie im Vergleich eine höhere Zahlungsbereitschaft, wenn Unternehmen sich ethisch engagieren. Insgesamt gibt ein Großteil (97,5%) der Befragten an, einen höheren Preis zahlen zu wollen, wenn Unternehmen ethisch handeln.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass das Potential für nachhaltige Produkte und fair produzierende Unternehmen stetig wächst. Allerdings muss auch darauf hingewiesen werden, dass gerade in Bezug auf ethischen Konsum in vielen Bereichen eine „**Mind-Behavior-Gap**“ (auch „Attitude-Behavior-Gap“) zu erkennen ist, worunter die Diskrepanz zwischen der Einstellung zu einem Thema und dem darauf bezogenen Handeln verstanden wird (Jacobs et al. 2018, S. 1155f.). So beschreiben CARRIGAN/ATTALLA (2001, S. 564f.) einige Beispiele, in denen die *Einstellung* zu ethischem Konsum und der *tatsächlich gezeigte* Konsum voneinander abweichen, unter anderem bezüglich des Konsums von Produkten, die mithilfe von Kinderarbeit hergestellt worden sind. Darüber hinaus konnte durch die Autoren ermittelt werden, dass die Belohnung eines ethischen Verhaltens wahrscheinlicher ist als die Bestrafung eines *unethischen* Verhaltens von Unternehmen (Carrigan/Attalla 2001, S. 565). Obwohl Konsumenten in Befragungen immer häufiger angeben, ethische Kriterien bei der Produktwahl zu berücksichtigen, wird unethisches Verhalten nur selten sanktioniert (Carrigan/Attalla 2001, S. 565). ENTZIAN (2015, S. 205) widmete der Diskrepanz zwischen der *umweltrelevanten* Selbstinterpretation von Konsumenten und dem tatsächlichen Handeln besondere Aufmerksamkeit und stellte heraus, dass bei über der Hälfte der von ihr befragten Teilnehmer die Selbstdeutung und die Alltagspraxis voneinander abweichen. Teils nahmen die Befragten ihre Alltagshandlungen als ökologischer wahr als sie eigentlich sind (Entzian 2015, S. 205). Die Diskrepanz zwischen der Einstellung in Bezug auf ökologische Aspekte und dem tatsächlichen ökologischen Handeln wurde auch durch REDONDO/PUELLES (2017, S. 116) bestätigt. Konsumenten zeigen demnach nicht immer das Verhalten, das sie eigentlich beabsichtigten bzw. in Befragungen vorgeben.

Die Mind-Behavior-Gap innerhalb der Bekleidungsindustrie ist beispielsweise bei der (vermeintlichen) Zahlungsbereitschaft für Slow Fashion zu vermuten. Zwar sagen 61% der Befragten einer STATISTA Umfrage aus, eher Kleidung von Herstellern zu kaufen, die faire

Löhne zahlen – auch wenn die Kleidung dann teurer ist – tatsächlich konsumieren aber bei weitem nicht 61% der Konsumenten auch real Fair Fashion, erst recht nicht ausschließlich: In einer Umfrage aus dem Jahr 2018 gaben lediglich 8% der Befragten an, häufig nachhaltige Bekleidung zu kaufen, weitere 24% manchmal (Statista 2018b). Es ist ebenfalls zu bezweifeln, dass 20% der Konsumenten in der Tat Kleidung mieten würden, wie in einer weiteren Befragung angegeben wurde. JACOBS et al. (2018) ermittelten in einer Studie mit 1.085 deutschen Frauen ebenfalls eine Mind-Behavior-Gap für die Modeindustrie: Die Einstellung zu nachhaltig produzierter Kleidung weicht laut der Autoren maßgeblich von dem Konsum dieser ab (Jacobs et al. 2018, S. 1165). Deutlich wahrnehmen lässt sich die Mind-Behavior Gap in der Modeindustrie außerdem durch einen Umsatzvergleich mit Fair Fashion und Fast Fashion: Im Jahr 2018 wurden 146 Millionen Euro mit Fairtrade-Textilien umgesetzt (siehe Abb. 13), was einen Anteil von lediglich 1,1% des Umsatzes mit Textilien insgesamt ausmacht (Statista 2019a, S. 25; Statista 2019i). Daraus lässt sich zwar nicht zwangsläufig ableiten, dass nur 1,1% der Konsumenten Fair Fashion konsumiert haben; die Diskrepanz zwischen Attitude und Behavior wird aber dennoch ersichtlich, wie auch durch JACOBS et al. (2018, S. 1155) bestätigt wird.

Es können somit mehrere **Problemstellungen** festgehalten werden, die sowohl der korrekten Erfassung des ethischen Konsums als auch dem ethischen Konsum per se entgegenstehen:

- 1) Teilnehmer von Befragungen schätzen ihre *Verhaltensabsichten und Wertehaltungen* unbewusst falsch ein, was zu einer Verzerrung von Befragungsergebnissen führt.
- 2) Teilnehmer von Befragungen stellen sich zugunsten eines „*optimierten Selbstbilds*“ anders dar, als sie eigentlich sind. Dadurch werden ebenfalls die Ergebnisse von Erhebungen verfälscht.
- 3) Konsumenten nehmen ihr *eigenes Verhalten* als ethischer wahr, als es tatsächlich ist. In Folge werden unter Umständen (weitere) ethische Verhaltensweisen als nicht notwendig erachtet. Außerdem resultiert aus der Überschätzung des eigenen Verhaltens erneut eine Verzerrung von Befragungsergebnissen.
- 4) Ethische Ansprüche werden bei der *Produkt- bzw. Anbieterwahl* bewusst oder unbewusst zugunsten sonstiger Kriterien verdrängt. Diese Problemstellung ist beispielsweise bei dem Kauf von Kleidungsstücken zu beobachten: Zwar vertreten Konsumenten häufig die Ansicht, dass faire Produktionsbedingungen (z. B. Verbot von Kinderarbeit) gewährleistet

sein müssen (vgl. Kap. 3.2.1.3), im Rahmen der Kaufsituation geraten ethische Aspekte jedoch in den Hintergrund (Jacobs et al. 2018, S. 1155f.).

Die Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten muss den Konsumenten demnach nicht zwingend bewusst sein; das tatsächliche Verhalten spiegelt jedoch häufig nicht die (auch in Befragungen bekundete) ethische Haltung wider. Nichtsdestotrotz ist insgesamt ein zunehmender ethischer Konsum zu verzeichnen, wie in Kapitel 3.2 (zum Beispiel auf Basis der Umsätze mit Fairtrade-Produkten) ausführlich dargestellt wurde.

Kapitel 2 und 3 haben zunächst eine Ausgangslage geschaffen, um die Grundlagen der in dieser Arbeit behandelten Thematik sowohl konzeptionell begreifen als auch praktisch einordnen zu können. Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen der Arbeit abgeleitet, mithilfe derer die zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet werden können.

## 4 Theoretischer Bezugsrahmen

Auf Basis theoretischer Konzepte wird in diesem Teil der Arbeit der Zusammenhang zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität analysiert. Dazu werden in **Kapitel 4.1** die für die Forschungsfrage relevanten Theorien identifiziert und dargestellt. In **Kapitel 4.2** werden darauf aufbauend die Hypothesen der Arbeit abgeleitet. **Kapitel 4.3** fasst das gesamte Untersuchungsmodell zusammen.

### 4.1 Theoretische Fundierung

In diesem Kapitel werden die theoretischen Ansätze behandelt, die zu der Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden können. **Kapitel 4.1.1** stellt die Theorie der kognitiven Dissonanz dar. In **Kapitel 4.1.2** wird das Perceived-Value-Modell behandelt. Nachfolgend wird die psychologische Schema-Theorie in **Kapitel 4.1.3** präsentiert. **Kapitel 4.1.4** beinhaltet schließlich das Prinzip der dankbarkeitsbasierten Reziprozität.

#### 4.1.1 Theorie der kognitiven Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz (1957) ist eine sozialpsychologische Theorie nach FESTINGER, die einen wichtigen Stellenwert innerhalb der Marketingforschung eingenommen hat und als unbestritten gilt (Raffée/Sauter/Silberer 1973, S. 15f.). FESTINGER beschreibt im Rahmen der Theorie der kognitiven Dissonanz die möglichen Verhältnisse von unterschiedlichen „Kognitionen“ sowie die daraus resultierenden potenziellen Folgen. Unter einer **Kognition** wird eine Meinung, eine Überzeugung oder eine Kenntnis von sich selbst, dem eigenen Handeln oder der Umwelt verstanden (Festinger 1978, S. 17).

Eine grundlegende Annahme der Theorie der kognitiven Dissonanz besagt, dass Menschen zu thematischen Gegenständen unterschiedliche Kognitionen aufweisen, die miteinander in Konflikt stehen können (Festinger 1978, S. 15f.). Besteht ein psychologischer Konflikt zwischen mehreren Kognitionen, wird dieser als **kognitive Dissonanz** bezeichnet (Festinger 1978, S. 16). FESTINGER definiert den Begriff „Dissonanz“ als „*an antecedent condition which leads to activity oriented toward dissonance reduction*“ (Festinger 1970, S. 3). Die zwei zentralen Thesen, die er bezüglich der kognitiven Dissonanz aufstellt, lauten zum einen, dass das Bestehen einer Dissonanz eine Person dazu motiviert, jene Dissonanz zu reduzieren und Konsonanz zu erreichen, und zum anderen, dass eine Person bei bestehenden Dissonanzen be-

strebt ist, diese nicht durch neue Situationen und Informationen zu bestärken (Festinger 1978, S. 16).

Ein beliebtes Beispiel im Rahmen der kognitiven Dissonanz ist die Einstellung von Rauchern zum Rauchen: Einerseits besteht bei Rauchern der Wunsch nach dem Konsum von Zigaretten, andererseits ist ihnen bewusst, dass Rauchen gesundheitsschädlich ist, was für das Unterlassen des Konsums von Zigaretten spräche (Festinger 1978, S. 15f.). Die beiden miteinander in Konflikt stehenden Kognitionen bewirken demnach einen psychologischen Zustand der Unruhe und/oder Unzufriedenheit (Festinger 1978, S. 16).

Dissonanzen zwischen Kognitionen können grundsätzlich jedoch nur dann entstehen, wenn die sich widersprechenden Kognitionen in einer **relevanten Beziehung** zueinander stehen (Festinger 1978, S. 25). Das Wissen über die Nachteile des Rauchens und die Einstellung zu Religionsgemeinschaften sind beispielsweise Kognitionen, die – zumindest in der Regel – nicht zu kognitiven Dissonanzen führen, da sie in einer **irrelevanten Beziehung** zueinander stehen. Eine irrelevante Beziehung liegt dann vor, wenn aus der einen Kognition nichts für die andere gefolgert werden kann, bzw. kein Zusammenhang zwischen den beiden Kognitionen besteht (Claassen 2013, S. 67; Weber 1978, S. 16). Ob Kognitionen eine relevante Beziehung aufweisen, ist allerdings nicht immer logisch nachvollziehbar (Festinger 1978, S. 28; Claassen 2013, S. 67). Einzelne Individuen weisen unterschiedliche psychologische Muster auf und ein aus der Logik folgender möglicher Konflikt von Kognitionen führt nicht zwangsläufig auch zu einer Dissonanz (Festinger 1978, S. 28; Weber 1978, S. 16). So mag es für einzelne Raucher beispielsweise völlig irrelevant sein, dass Rauchen der Gesundheit schadet.

Die Entstehung von Dissonanzen hält FESTINGER für ein Phänomen, das beinahe für jede Entscheidung oder jedes Gefühl auftritt (Festinger 1978, S. 79). Allerdings unterscheiden sich Dissonanzen bezüglich ihrer Stärke (Festinger 1978, S. 28). Die **Stärke der Dissonanz** ist davon abhängig, wie wichtig die einzelnen Elemente für eine Person sind (Festinger 1978, S. 28; Weber 1978, S. 23). Je höher die Wichtigkeit der Kognitionen ist, desto stärker ist die empfundene Dissonanz (Festinger 1978, S. 28). FESTINGER nennt in diesem Zusammenhang das Beispiel eines Studierenden, der nicht für eine sehr wichtige Prüfung lernt, obwohl er weiß, dass sein Wissensstand nicht für das Bestehen der Prüfung ausreicht (Festinger 1978, S. 28f.). Da die Folgen des Nicht-Bestehens gravierend sein können, sind die Kognitionen von hoher Wichtigkeit und die Dissonanzstärke ist verhältnismäßig groß (Festinger 1978, S. 29). Angenommen, alle Elemente, die für das infrage kommende Element relevant sind,

seien von gleicher Wichtigkeit, so entscheidet sich die Stärke der Dissonanz anhand der **Anzahl der Elemente**, die mit dem zu betrachtenden Element dissonant sind (Festinger 1978, S. 29; Weber 1978, S. 22).

Das Vorhandensein einer Dissonanz erzeugt einen Spannungszustand, den die betroffene Person möglichst schnell reduzieren möchte (Raffée/Sauter/Silberer 1973, S. 19). Je größer die Stärke der Dissonanz ausfällt, desto höher ist auch der Druck der Person zur **Reduktion oder Beseitigung der Dissonanz** und desto wahrscheinlich ist es, dass Situationen vermieden werden, die eine Dissonanz noch verstärken würden (Festinger 1978, S. 30). FESTINGER unterscheidet drei Mechanismen, die zu einer Reduktion bzw. Beseitigung der Dissonanz beitragen können. Zunächst besteht die Möglichkeit der **Änderung eines kognitiven Elements des Verhaltens** (Festinger 1978, S. 31). Liegt eine Dissonanz vor, kann ein Individuum sein Verhalten anpassen, um diese zu reduzieren bzw. zu beseitigen (Festinger 1978, S. 31). So könnte ein Raucher beispielsweise zum Nichtraucher werden, um die Dissonanz zu beseitigen, oder zumindest weniger rauchen, um die Dissonanz zu reduzieren. Eine weitere Möglichkeit besteht in der **Änderung eines kognitiven Elements der Umwelt** (Festinger 1978, S. 31). Die Veränderung der Umwelt ist jedoch schwieriger als eine Änderung des eigenen Verhaltens, da die Umwelt nur selten zu kontrollieren ist (Festinger 1978, S. 32). Verhältnismäßig einfach ist die Änderung der sozialen Umwelt (Festinger 1978, S. 32). Ein Raucher könnte sich zum Beispiel vermehrt mit anderen Rauchern aufhalten, die ihn in seinem Verhalten bestärken, anstatt ihm davon abzuraten. FESTINGER beschreibt die „*Herstellung einer sozialen Wirklichkeit durch die Zustimmung und Unterstützung anderer Personen*“ (Festinger 1978, S. 33) als einen der wesentlichen Wege der Veränderung einer Kognition. Der dritte Mechanismus, um Dissonanzen zu reduzieren, ist das **Hinzufügen neuer kognitiver Elemente** (Festinger 1978, S. 33). Wenn einzelne Elemente nicht verändert werden können, um eine Dissonanz zu beseitigen, so können immerhin neue, konsonante Elemente hinzugefügt werden, damit die Gesamtstärke der Dissonanz abnimmt (Festinger 1978, S. 33). Demnach könnte ein Raucher beispielsweise aktiv nach neuen Informationen suchen, die ihn in seinem Rauchen bestärken, während er Informationen meiden würde, welche die bestehende Dissonanz vergrößern und für das Ablegen des Verhaltens sprechen würden (Festinger 1978, S. 33f.).

Damit die Reduktion von Dissonanzen gar nicht erst nötig wird, können diese bereits im Vorfeld vermieden werden (Festinger 1978, S. 40). Die **Vermeidung von Dissonanzen** äußert sich zum Beispiel in der Angst vor Entscheidungen (Festinger 1978, S. 41; Claassen 2013,

S. 72). Je größer der Wunsch einer Person ist, Dissonanzen gänzlich zu verhindern, desto eher wird sie sich davor fürchten, eine potenziell falsche Entscheidung zu treffen (Festinger 1978, S. 41). Auch *nach* einer Entscheidungsfindung, beispielsweise nach einem Kauf, kann kognitive Dissonanz vermieden werden, indem Informationen, die dissonante Elemente darstellen könnten, gar nicht erst beachtet werden, oder indem aktiv Informationen gesucht werden, welche die Konsonanz stärken könnten (Festinger 1978, S. 41). Ob Dissonanzen aus Furcht bereits im Vorfeld vermieden werden und inwieweit eine Person in der Lage ist, Dissonanzen zu reduzieren, ist individuell verschieden und nicht vorhersehbar (Festinger 1978, S. 40f.).

RAFFÉE/SAUTER/SILBERER (1973) sowie WEBER (1978) beschäftigten sich mit der Theorie der kognitiven Dissonanz im Rahmen von **Kaufentscheidungen**. Dissonanzen können laut der Autoren an zwei Stellen des Kaufprozesses auftreten: vor dem Kauf und nach dem Kauf (Raffée/Sauter/Silberer 1973, S. 18). So stehen Konsumenten *vor* dem Kauf häufig dem Problem gegenüber, zwischen verschiedenen Anbietern wählen zu müssen (Weber 1978, S. 59). Die Suche nach neuen Informationen bezüglich eines oder mehrerer Anbieter(s) zum Abbau der Dissonanz ermöglicht dabei die Entscheidung für eine der Alternativen (Weber 1978, S. 60). *Nach* dem Kauf besteht vor allem dann die Gefahr einer Dissonanz, wenn neue Informationen die getroffene Wahl infrage stellen (Raffée/Sauter/Silberer 1973, S. 20f.). Die Dissonanz kann dabei zum Beispiel durch das Hinzufügen neuer kognitive Elemente abgebaut werden, welche die getroffene Entscheidung bestärken, oder durch neue kognitive Elemente, welche die Alternativen weniger attraktiv erscheinen lassen (Raffée/Sauter/Silberer 1973, S. 48; Festinger 1978, S. 54). Selbige Mechanismen können gewählt werden, um Dissonanzen vor und nach dem Kauf *vorzubeugen* (Weber 1978, S. 55f.). Darüber hinaus können auch bei Kaufentscheidungen Änderungen eines kognitiven Elements des Verhaltens oder der Umwelt zu einer Reduktion bzw. Beseitigung von Dissonanzen führen (Raffée/Sauter/Silberer 1973, S. 52-54; Weber 1978, S. 132). So könnte ein Käufer sein soziales Umfeld beeinflussen, indem er sich gezielt mit Menschen umgibt, die dieselbe Kaufentscheidung getroffen haben (Weber 1978, S. 136f.).

#### **4.1.2 Perceived-Value-Model**

Mit dem Perceived-Value-Modell bietet ZEITHAML (1988) einen strukturierten Überblick über die einzelnen Faktoren des wahrgenommenen Werts. Wie bereits in Kapitel 2.1.2.3 dargestellt wurde, wird der wahrgenommene Wert nicht allein durch die wahrgenommene Qualität beeinflusst, sondern durch weitere Determinanten wie den emotionalen Wert oder den Er-

fahrungswert. ZEITHAML gelang es im Jahr 1988 erstmals, die einzelnen Konzepte des Preises, der Qualität und des Werts aus Konsumentensicht voneinander abzugrenzen und deren Einflüsse untereinander sowie auf das Kaufverhalten systematisch innerhalb des Perceived-Value-Modells aufzuzeigen (Zeithaml 1988, S. 2).

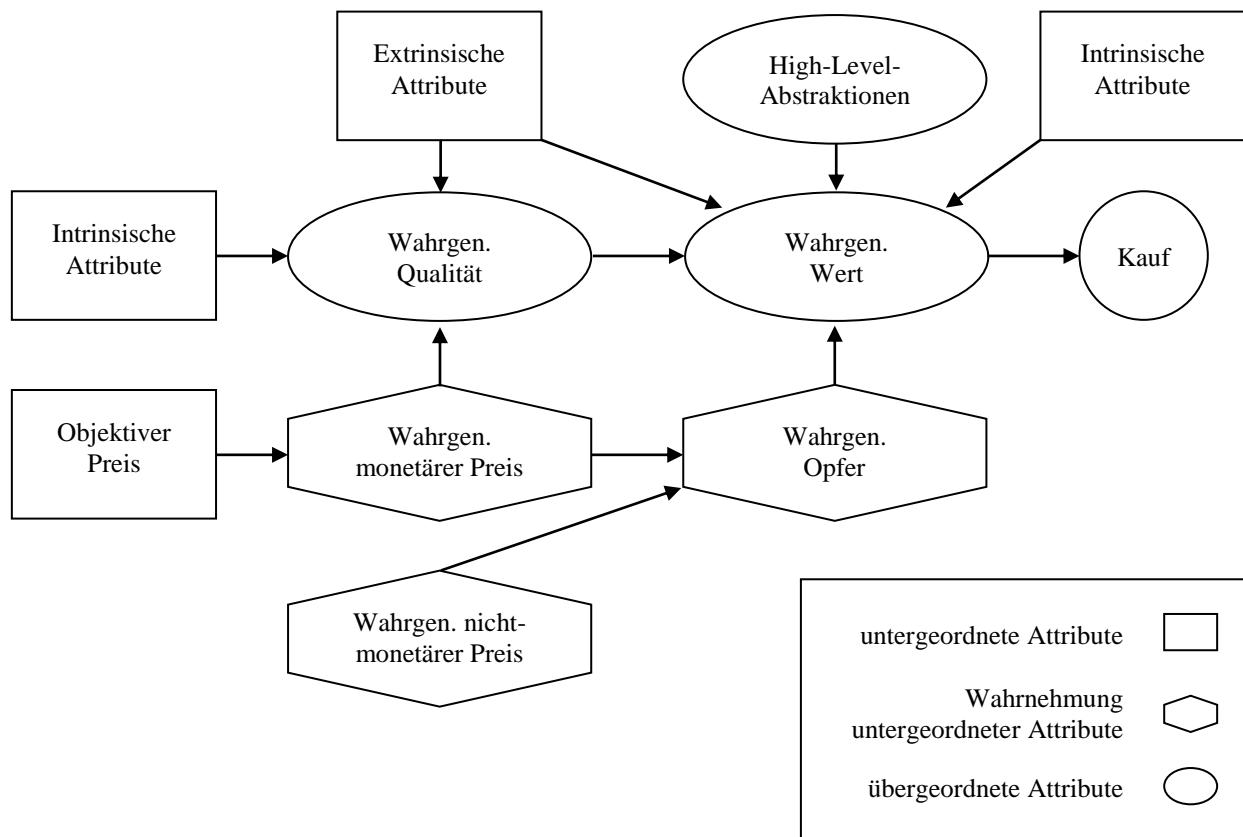


Abb. 16: Perceived-Value-Modell

Quelle: Zeithaml 1988, S. 4.

Abbildung 16 stellt das Perceived-Value-Modell nach ZEITHAML dar. Die drei zentralen Konstrukte innerhalb des Modells sind die wahrgenommene Qualität, das wahrgenommene Opfer und der wahrgenommene Wert (Zeithaml 1988, S. 3; Vieth 2008, S. 40). ZEITHAML stellt zunächst heraus, welche Faktoren die **wahrgenommene Qualität** beeinflussen. Die wahrgenommene Qualität bildet die Einschätzung des Konsumenten bezüglich der Qualität eines Produktes und kann von der tatsächlichen Qualität abweichen (Zeithaml 1988, S. 3; Vieth 2008, S. 42f.). Sie wird durch vier grundlegende Charakteristika bestimmt (Zeithaml 1988, S. 3f.):

- 1) Die wahrgenommene Qualität unterscheidet sich von der objektiven oder tatsächlichen Qualität.
- 2) Die wahrgenommene Qualität ist eher eine übergeordnete Abstraktion als ein spezifisches Produktattribut.
- 3) Die wahrgenommene Qualität stellt eine globale Bewertung dar, die in manchen Fällen der Einstellung gleicht.
- 4) Die wahrgenommene Qualität ist eine Bewertung, die üblicherweise innerhalb des „evoked set“ eines Konsumenten stattfindet.

Das evoked set bezeichnet eine begrenzte Auswahl an Marken, die für Konsumenten innerhalb einer Kaufentscheidung relevant ist (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 340). Die Qualität eines Produkts wird demnach üblicherweise in Bezug auf Referenzprodukte derjenigen Marken beurteilt, die sich ebenfalls innerhalb des evoked set befinden (Vieth 2008, S. 44).

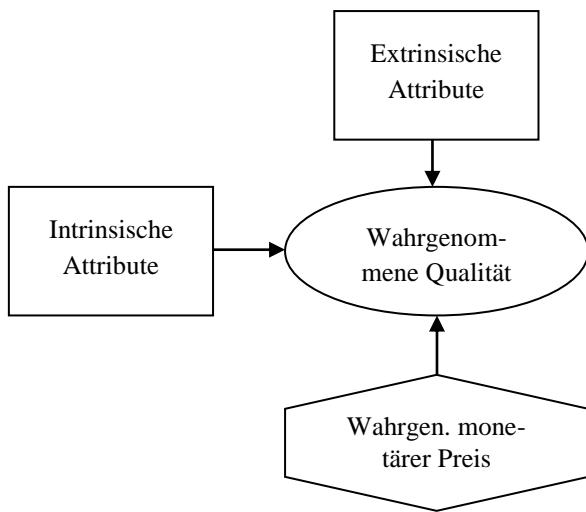


Abb. 17: Determinanten der wahrgenommenen Qualität im Perceived-Value-Modell  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml 1988, S. 4.

Die wahrgenommene Qualität eines Produktes wird von verschiedenen Determinanten beeinflusst (siehe Abb. 17), unter anderem von den Produktattributen (Zeithaml 1988, S. 6). ZEITHAML unterscheidet in Anlehnung an OLSON (1977, S. 284) zwischen intrinsischen und extrinsischen Attributen. Intrinsische Attribute sind die physischen, objektiven Eigenschaften eines Produktes, beispielsweise das Gewicht (Zeithaml 1988, S. 6; Vieth 2008, S. 44). Extrinsische Attribute bezeichnen dagegen Eigenschaften, die nicht in Zusammenhang mit physischen Merkmalen stehen, zum Beispiel das Markenimage (Zeithaml 1988, S. 6; Vieth 2008,

S. 44). Die extrinsischen Attribute, die einem Produkt zugeschrieben werden, sind folglich auch nicht objektiv beurteilbar, sondern individuell verschieden.

Ein weiterer Faktor, der in ZEITHAMLS Modell die wahrgenommene Qualität beeinflusst, ist der wahrgenommene monetäre Preis (siehe Abb. 17). Der wahrgenommene monetäre Preis kann sich von dem objektiven Preis unterscheiden, auch wenn er durch diesen selbst beeinflusst wird (Zeithaml 1988, S. 10). Die Bewertung des monetären Preises hängt außerdem von Referenzpreisen ab, wie etwa dem zuletzt gezahlten Preis für ein ähnliches Produkt oder auch den Preisen der alternativen Anbieter (Vieth 2008, S. 56). Im Vergleich zu Referenzpreisen mag Konsumenten ein Preis von beispielsweise 10 Euro für ein Produkt X teuer erscheinen. Der wahrgenommene Wert wird dann unter Umständen lediglich als „teuer“ abgespeichert, nicht als „10 Euro“ (Zeithaml 1988, S. 10). Der wahrgenommene monetäre Preis kann sich folglich individuell unterscheiden, was die Wichtigkeit dieses Faktors für Konsumentenentscheidungen gegenüber dem objektiven Preis verdeutlicht. Als Indikator für die wahrgenommene Qualität wird der wahrgenommene monetäre Preis vor allem dann verwendet, wenn nur wenige andere Informationen zu der Qualität eines Produktes vorliegen, wenn sich Qualität und Preise innerhalb einer Produktkategorie bzw. -klasse stark unterscheiden oder wenn Konsumenten besonders preissensitiv sind (Zeithaml 1988, S. 12).

Neben der wahrgenommenen Qualität beeinflusst der wahrgenommene monetäre Preis außerdem das **wahrgenommene Opfer**, ein weiteres zentrales Konstrukt in ZEITHAMLS Modell (Zeithaml 1988, S. 3f.; Vieth 2008, S. 40). Das wahrgenommene Opfer, das ein Konsument mit einem Produkt verbindet, setzt sich zusammen aus dem wahrgenommenen monetären Preis und dem wahrgenommenen nicht-monetären Preis (Vieth 2008, S. 56; siehe Abb. 18). Der wahrgenommene nicht-monetäre Preis wird durch individuelle Zeit-, Such- und psychische Kosten bestimmt (Zeithaml 1988, S. 11). So können Zeitkosten beispielsweise dadurch entstehen, dass Konsumenten für ein bestimmtes Produkt ein weiter entferntes Geschäft aufsuchen müssen; psychische Kosten können dagegen zum Beispiel dann auftreten, wenn mit der Entscheidung für ein Produkt unerwünschte soziale Reaktionen einhergehen würden (Zeithaml 1988, S. 11).

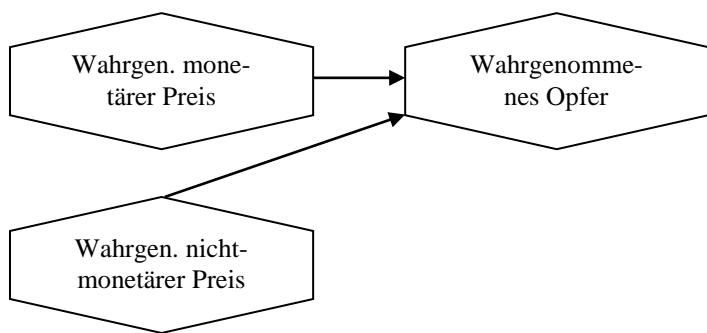


Abb. 18: Determinanten des wahrgenommenen Opfers im Perceived-Value-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml 1988, S. 4.

Das dritte zentrale und für die vorliegende Arbeit wichtigste Konstrukt innerhalb ZEITHAMLS Perceived-Value-Modell ist der **wahrgenommene Wert** (Zeithaml 1988, S. 3f.; Vieth 2008, S. 40). Der wahrgenommene Wert wird durch die Autorin als „*the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given*“ (Zeithaml 1988, S. 14) definiert. Insgesamt stellt der wahrgenommene Wert demnach eine Bewertung der mit dem Produkt einhergehenden Kosten und Nutzen dar. Darüber hinaus wird aus ZEITHAMLS Definition deutlich, dass es sich bei dem wahrgenommenen Wert um eine in hohem Maße individuelle Empfindung handelt (Vieth 2008, S. 58).

Das Konstrukt „wahrgenommener Wert“ wird im Perceived-Value-Modell durch fünf Determinanten bestimmt (siehe Abb. 19). Zunächst nimmt die wahrgenommene Qualität einen Einfluss auf den wahrgenommenen Wert (Zeithaml 1988, S. 13; Vieth 2008, S. 58). ZEITHAML nennt diesbezüglich das Beispiel einer Studie, bei der die wahrgenommene Qualität von Fruchtsaft unter anderem durch den Aufdruck „100% Fruchtsaft“ signalisiert wurde (Zeithaml 1988, S. 14). Die hohe wahrgenommene Qualität des Safts stellte für einige Konsumenten des Safts einen Wertzuwachs dar (Zeithaml 1988, S. 14). Weiterhin ist der wahrgenommene Wert abhängig von dem wahrgenommenen Opfer (Zeithaml 1988, S. 14f.). Je höher das wahrgenommene Opfer ist, desto stärker sinkt auch der wahrgenommene Wert; je geringer dagegen das wahrgenommene Opfer ausfällt, desto größer ist der wahrgenommene Wert (Zeithaml 1988, S. 14f.). Ob überhaupt ein Produktwert wahrgenommen wird, hängt somit von der Relation zwischen dem wahrgenommenen Opfer und den übrigen Determinanten ab.

Neben der wahrgenommenen Qualität und dem wahrgenommenen Opfer beeinflussen außerdem sowohl intrinsische als auch extrinsische Attribute den wahrgenommenen Wert eines Produkts (Zeithaml 1988, S. 14; Vieth 2008, S. 59). So können physische (intrinsische) Produktmerkmale nicht nur die wahrgenommene Qualität, sondern auch auf direktem Weg den

wahrgenommenen Wert beeinflussen (Zeithaml 1988, S. 14). ZEITHAML erläutert erneut am Beispiel des Fruchtsafts, dass der Anteil von Fruchtfleisch im Saft ein intrinsisches Attribut ist, das den wahrgenommenen Wert unmittelbar mitbestimmen kann (Zeithaml 1988, S. 14). Der Fruchtfleischanteil mag folglich nicht zwingend als Qualitätsmerkmal wahrgenommen werden, wohl aber (z.B. aufgrund persönlicher Präferenzen) den wahrgenommenen Wert direkt beeinflussen. Auf die gleiche Weise können auch die extrinsischen Produktattribute (wie das Image) den wahrgenommenen Wert unmittelbar mitbestimmen (Zeithaml 1988, S. 14).

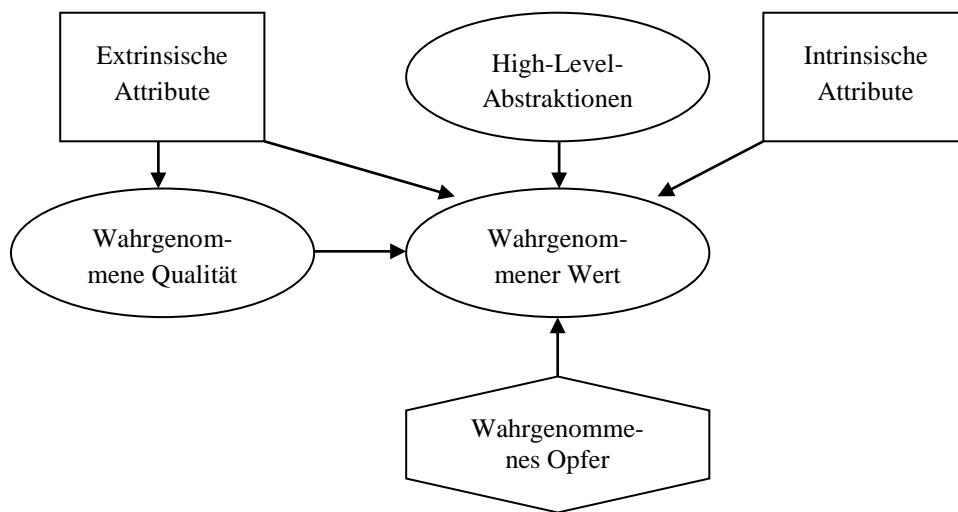


Abb. 19: Determinanten des wahrgenommenen Werts im Perceived-Value-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml 1988, S. 4.

Die letzte Determinante des wahrgenommenen Werts bilden die sogenannten „High-Level-Abstraktionen“ (Zeithaml 1988, S. 14; siehe Abb. 19). Diese stellen individuelle Empfindungen dar, die sich aufgrund der intrinsischen wie extrinsischen Produktattribute ergeben können (Zeithaml 1988, S. 14; Vieth 2008, S. 59). Nach ZEITHAML kann zum Beispiel die Verpackung eines Fruchtsafts dazu führen, dass der Konsum als bequem empfunden wird (Zeithaml 1988, S. 14). Neben Bequemlichkeit nennt die Autorin außerdem Wertschätzung als High-Level-Abstraktion: Wenn die Kinder einer Familie gern den Fruchtsaft trinken, den die Mutter ausgewählt hat, empfindet die Mutter möglicherweise Wertschätzung für das Produkt, was wiederum zu dem wahrgenommenen Wert beiträgt (Zeithaml 1988, S. 14). Der dadurch entstehende Wertzuwachs ist nicht direkt auf die intrinsischen oder extrinsischen Attribute zurückzuführen, sondern auf den damit einhergehenden „psychologischen Benefit“ (Zeithaml 1988, S. 14). Die High-Level-Abstraktionen bilden gemeinsam mit der wahrgenommenen Qualität und dem wahrgenommenen Wert die übergeordneten Attribute in ZEITHAMLS Mo-

dell (Zeithaml 1988, S. 4), was die Wichtigkeit der High-Level-Abstraktionen im Vergleich zu den Kosten und den Produkteigenschaften verdeutlicht.

Eine zentrale Verbindung in ZEITHAMLS Perceived-Value-Modell besteht schließlich zwischen dem wahrgenommenen Wert und dem Kauf (siehe Abb. 20). Übersteigt der mit dem Produkt einhergehende Nutzen die mit dem Produkt verbundenen Kosten, entsteht für den Kunden auf Basis dieses Produkts Wert (Zeithaml 1988, S. 15f.). Der wahrgenommene Wert führt seinerseits zu einem Kauf des Produkts, sofern nicht die gebotenen Alternativen einen höheren wahrgenommenen Wert aufweisen (Zeithaml 1988, S. 15f.). Die Entscheidung für ein Produkt wird demnach nicht allein auf Basis der Qualität oder des Preises getroffen, sondern stellt immer eine Bewertung von Nutzen und Kosten sowie einen Vergleich der Alternativen auf Grundlage jener Bewertung dar. Das Perceived-Value-Modell verdeutlicht, dass für die letztlich getroffene Kaufentscheidung allein der wahrgenommene Wert entscheidend ist.

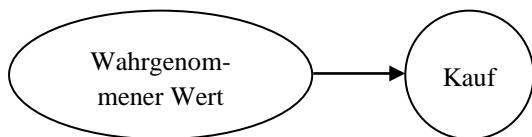


Abb. 20: Beziehung zwischen wahrgenommenem Wert und Kaufentscheidung im Perceived-Value-Modell  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml 1988, S. 4.

#### 4.1.3 Psychologische Schema-Theorie

Die Schema-Theorie ist ein Konzept der kognitiven Psychologie, das sich mit Denkprozessen und Wissensstrukturen, sogenannten „Schemata“, beschäftigt und ursprünglich auf BARTLETT (1932) zurückgeht (Wiswede 2007, S. 91; Rumelhart 1980, S. 33). Die Theorie besagt, dass Informationen im Gehirn innerhalb von **Schemata** abgespeichert werden (Wiswede 2007, S. 91). WISWEDE definiert in Anlehnung an FISKE/PAVELCHAK (1986) Schemata als „komplexe Wissenseinheiten, die typische Eigenschaften und standardisierte Vorstellungen umfassen, die ein Individuum von Objekten hat“ (Wiswede 2007, S. 91). RUMELHART bezeichnet Schemata als die „building blocks of cognition“ (Rumelhart 1980, S. 33).

Ein Schema enthält demnach die wichtigsten Eigenschaften zu einem Objekt, die sowohl aus sachlichen Komponenten als auch aus Erfahrungen und Emotionen bestehen können (Rumelhart 1980, S. 41; Schmidt/Zurstiege 2000, S. 157). In Schemata kann weiterhin eine Vielzahl kognitiver Einheiten zusammengefasst und gegliedert werden, um diese zur effizienten Nutzung bereit zu stellen (Schmidt/Zurstiege 2000, S. 157). Indem Einheiten zu einem einfachen

Muster gebündelt werden, wird außerdem Komplexität vermindert, was wiederum Denkprozesse vereinfacht (Schmidt/Zurstiege 2000, S. 157; Grunig 1993, S. 132). Erinnerungen werden folglich nicht wort- oder bildgetreu abgerufen, sondern als Rückgriff auf ein Schema (Metz-Göckel 2016, S. 165). Auch neue Informationen zu einem Objekt werden mithilfe der bereits abgespeicherten Schemata gedeutet (Grunig 1993, S. 133). Dabei werden Merkmale, die mit einer bestehenden Wissenseinheit in Einklang gebracht werden können, dieser hinzugefügt (Wiswede 2007, S. 91). Allerdings werden Schemata laut SCHMIDT/ZURSTIEGE (2000, S. 157) nur zum Teil bewusst wahrgenommen und können auch nur zum Teil sprachlich ausgedrückt werden (bspw. Gefühlsschemata: sie verbinden kognitive und emotive Aspekte). Organisiert sind die Wissenseinheiten in semantischen Netzwerken, deren einzelne Knotenpunkte jeweils miteinander verbunden sind (Scarabis/Florack 2007, S. 466; Wiswede 2007, S. 91). Darüber hinaus ist das Wissen hierarchisch in Form einer Baumstruktur gespeichert: einem übergeordneten Schema sind weitere Subschemata untergeordnet, wobei die Eigenschaften des übergeordneten Schemas auf die ihm untergeordneten Schemata „vererbt“ werden (Wiswede 2007, S. 91).

RUMELHART/ORTONY (1977) sowie RUMELHART (1980) fassen die sechs **wesentlichen Merkmale** psychologischer Schemata wie folgt zusammen:

- 1) Schemata beinhalten Variablen, die sich verändern können, ohne das Schema selbst im Kern zu verändern (Rumelhart 1980, S. 35; Rumelhart/Ortony 1977, S. 102).
- 2) Schemata können sich in Form von Subschemata gegenseitig einbetten (Rumelhart 1980, S. 40f.; Rumelhart/Ortony 1977, S. 106).
- 3) Schemata repräsentieren Wissen auf allen Ebenen der Abstraktion: von Ideologien bis hin zu der Bedeutung einzelner Wörter (Rumelhart 1980, S. 41; Rumelhart/Ortony 1977, S. 110).
- 4) Schemata repräsentieren eher Wissen als Definitionen (Rumelhart 1980, S. 41; Rumelhart/Ortony 1977, S. 110f.).
- 5) Schemata stellen aktive Prozesse dar (Rumelhart 1980, S. 39).
- 6) Schemata sind Mechanismen, die bei Aktivierung evaluieren, ob die verarbeiteten Daten zu dem übergeordneten Schema passen (Rumelhart 1980, S. 39).

Schemata sind folglich als flexible Strukturen vorstellbar, denen bei Aktivierung neue Informationen hinzugefügt werden, wenn die Einheiten in das bestehende Schema hineinpassen. Abbildung 21 zeigt in Anlehnung an WISWEDE (2007, S. 91) beispielhaft auf, wie Informationen innerhalb von einem übergeordnetem Schema und mehreren untergeordneten Subschemata organisiert sein können. Die Kästchen stellen einzelne Schemata dar, die Ellipsen einzelne Wissenseinheiten. Das übergeordnete Schema „Getränke“ enthält weitere hierarchisch untergeordnete Schemata wie „alkoholische Getränke“ oder „alkoholfreie Getränke“. Diesen sind wiederum weitere Schemata untergeordnet. Die Anordnung von Schemata im menschlichen Gehirn ist individuell verschieden. Darüber hinaus kann auch das Schema „Getränk“ selbst als ein Subschema eines anderen Schemas dienen (bspw. „Ernährung“). Insgesamt ist das Wissen innerhalb eines semantischen Netzwerks bestehend aus vielen einzelnen Schemata und kognitiven Einheiten organisiert (Wiswede 2007, S. 91; Schmidt/Zurstiege 2000, S. 157).

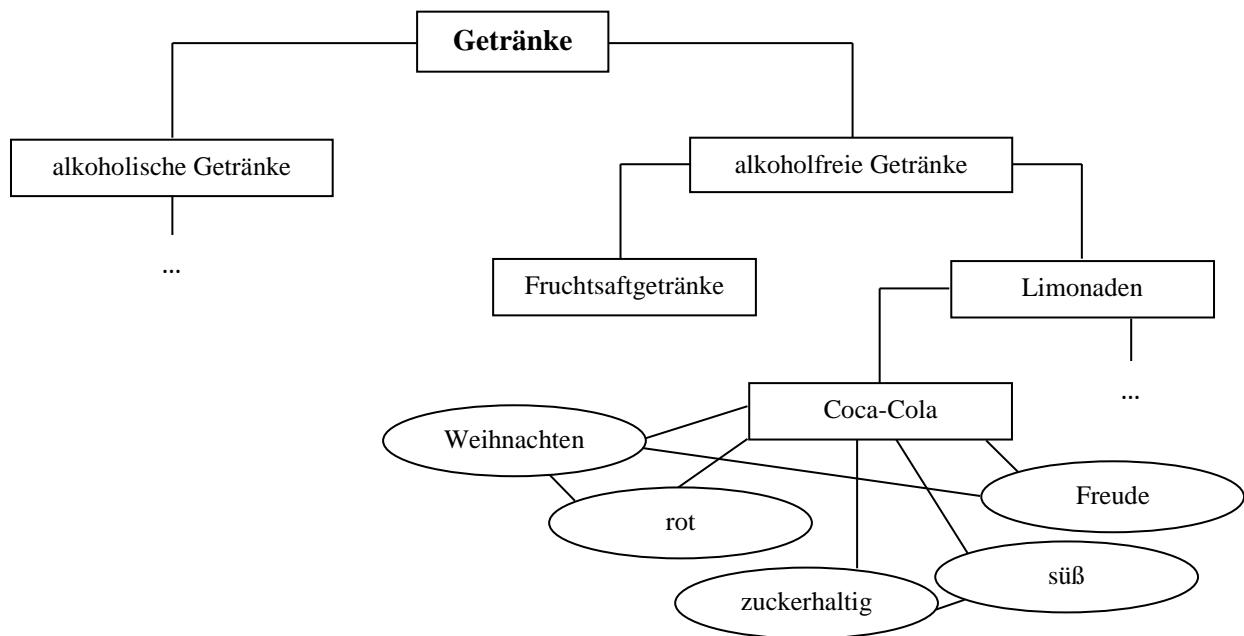


Abb. 21: Hierarchische Struktur von Schemata

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiswede (2007, S. 91).

SCHMIDT/ZURSTIEGE (2000, S. 157) unterscheiden zwischen angeborenen und erworbenen Schemata. Die erworbenen Schemata zu einem Objekt bilden sich erst auf Basis von Erfahrungen und sind von besonderer Bedeutung für die **Imageforschung und -gestaltung**: Assoziationen einer Person zu einer Marke werden durch ihr Wissen und ihre Erfahrungen gebildet (Scarabis/Florack 2007, S. 467). Die einzelnen Knotenpunkte werden dabei zu einem Netzwerk verknüpft, welches das Markenimage widerspiegelt (Wiswede 2007, S. 91; Scarab-

bis/Florack 2007, S. 467). Über die Knoten werden jeweils einzelne Eigenschaften der Marke kodiert (Wiswede 2007, S. 91). Ein Image ist aus psychologischer Sicht daher als ein dynamisches, sich veränderndes Schema zu verstehen (Grunig 1993, S. 133). Es ändert sich dann, wenn neue kognitive Elemente hinzugefügt werden (Scarabis/Florack 2007, S. 467).

Wie Abbildung 21 zeigt, kann das Schema einer Marke, in diesem Beispiel „Coca-Cola“, unterschiedliche Wissenseinheiten, sowohl sachliche wie „zuckerhaltig“ als auch emotionale wie „Freude“, beinhalten. Einzelne Einheiten können außerdem ebenfalls miteinander verknüpft sein, so wie „zuckerhaltig“ und „süß“. Bestimmte Assoziationen (wie „Weihnachten“) können außerdem durch das Markenmanagement gewünscht sein und bewusst (vor allem durch Werbemaßnahmen) herbeigeführt werden (Scarabis/Florack 2007, S. 467). Allerdings verknüpft jeder Mensch individuelle Erfahrungen und individuelles Wissen mit dem Schema, ohne dass ein Unternehmen das Image seiner Marke sicher kontrollieren oder steuern kann (Scarabis/Florack 2007, S. 466). Nicht jeder Konsument wird Coca-Cola mit Weihnachten verbinden. Auch die persönlichen Eigenschaften und Präferenzen der Konsumenten spielen eine entscheidende Rolle für die Einstellung gegenüber einer Marke (Trommsdorff/Teichert 2011, S. 133f.). Die LOHAS beispielsweise, die großen Wert auf Gesundheit legen (vgl. Kap. 3.2.1.2), werden gegenüber einem äußerst zuckerhaltigen und kalorienreichen Produkt wie Cola tendenziell eine negativere Einstellung haben als andere Konsumenten.

#### 4.1.4 Dankbarkeitsbasierte Reziprozität

Die Dankbarkeit stellt eine **Emotion** dar, die in der Literatur unterschiedlicher Disziplinen untersucht worden ist (Steinhoff 2014, S. 89). Um die Relevanz von Emotionen innerhalb der Marketingforschung zu verdeutlichen, soll an dieser Stelle zunächst ein grundlegendes Verständnis des Begriffs der Emotion geschaffen werden. FOSCHT/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2015) definieren Emotionen wie folgt:

*„Emotionen sind Erregungsvorgänge, die angenehm oder unangenehm empfunden werden und mehr oder weniger bewusst sind. Sie ergeben sich aus einer Aktivierung und einer subjektiven Interpretation.“* (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 45)

Emotionen entstehen demnach aufgrund eines bestimmten Ereignisses oder einer Situation und werden nicht zwangsläufig bewusst wahrgenommen. Sie stellen sowohl eine Reaktion auf eine Aktivierung als auch eine Antriebskraft für daraus folgendes Verhalten dar (Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 45f.; Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 105). Vor allem innerhalb der Konsumentenforschung sind Emotionen daher von großer Bedeutung: Ein

Reiz, beispielsweise eine Werbemaßnahme, kann zu bestimmten Emotionen führen, die wiederum eine Reaktion, beispielsweise den Produktkauf, auslösen (Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 215f.; Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 49). Emotionen können folglich *mediierend* innerhalb einer Kaufentscheidung wirken (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 105; Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2015, S. 49).

Bei der **Dankbarkeit** handelt es sich um eine Emotion, die gegenüber Personen oder Objekten empfunden wird (Tsang 2006, S. 199). BARTLETT/DESTENO (2006, S. 319) führen an, dass Dankbarkeit bereits seit Jahrhunderten als wichtige Emotion für die Bildung und Pflege sozialer Beziehungen gilt. Sie kann bereits entstehen, wenn der Empfänger eines Vorteils/Gefallens letztlich gar nicht selbst profitiert, der gute Wille aber erkannt worden ist (McCullough 2002, S. 303).

In Zusammenhang mit Dankbarkeit wird häufig das Prinzip der daraus resultierenden **Reziprozität** betrachtet (bspw. bei McCullough et al. 2001; Emmons/McCullough 2003; Palmatier et al. 2009). Reziprozität bedeutet, dass eine Gegenleistung als Reaktion auf die empfundene Dankbarkeit erbracht wird (McCullough et al. 2001, S. 250f.; Palmatier et al. 2009, S. 3). PALMATIER et al. definieren sie als „*actions to repay or reciprocate benefits received in response to feelings of gratefulness*“ (Palmatier et al. 2009, S. 3). Ein Mensch hat somit das Bedürfnis, sich für erhaltene Leistungen, beispielsweise Gefallen, mit Gegenleistungen zu revanchieren (Steinhoff 2014, S. 90; Cialdini 2014, S. 23). Die Gegenleistung zeigt sich dabei in Form eines Verhaltens (Steinhoff 2014, S. 91; siehe Abb. 22). Zudem kann die Erbringung einer Gegenleistung Vergnügen bereiten, während die Unterlassung einer Gegenleistung zu Schuldgefühlen führen kann (Palmatier et al. 2009, S. 2; Dahl/Honea/Manchanda 2005, S. 310).

Das Zusammenwirken von Dankbarkeit und Reziprozität ergibt insgesamt das **Prinzip der dankbarkeitsbasierten Reziprozität**, das eine emotionale sowie eine Verhaltenskomponente beinhaltet (Palmatier et al. 2009, S. 2; Steinhoff 2014, S. 91), wobei die Dankbarkeit die Ursache und die Reziprozität die Wirkung innerhalb eines kausalen Zusammenhangs darstellt (Steinhoff 2014, S. 90). Die Dankbarkeit bildet den „*emotional core*“ (Emmons 2004, S. 12), den emotionalen Kern, der dankbarkeitsbasierten Reziprozität. Die reziproke Handlung hingegen bildet die Verhaltenskomponente der dankbarkeitsbasierten Reziprozität (Palmatier et al. 2009, S. 2f.). Abzugrenzen von der dankbarkeitsbasierten Reziprozität ist die Reziprozität auf Basis sozialer Normen, bei der eine Gegenleistung nur erbracht wird, weil ein sozialer

Druck besteht (Bartlett/DeSteno 2006, S. 320; Steinhoff 2014, S. 90f.). Innerhalb dieser Arbeit wird lediglich das Prinzip der dankbarkeitsbasierten Reziprozität betrachtet, auch wenn ein sozialer Druck zur Reziprozität nie gänzlich auszuschließen ist (Steinhoff 2014, S. 91).

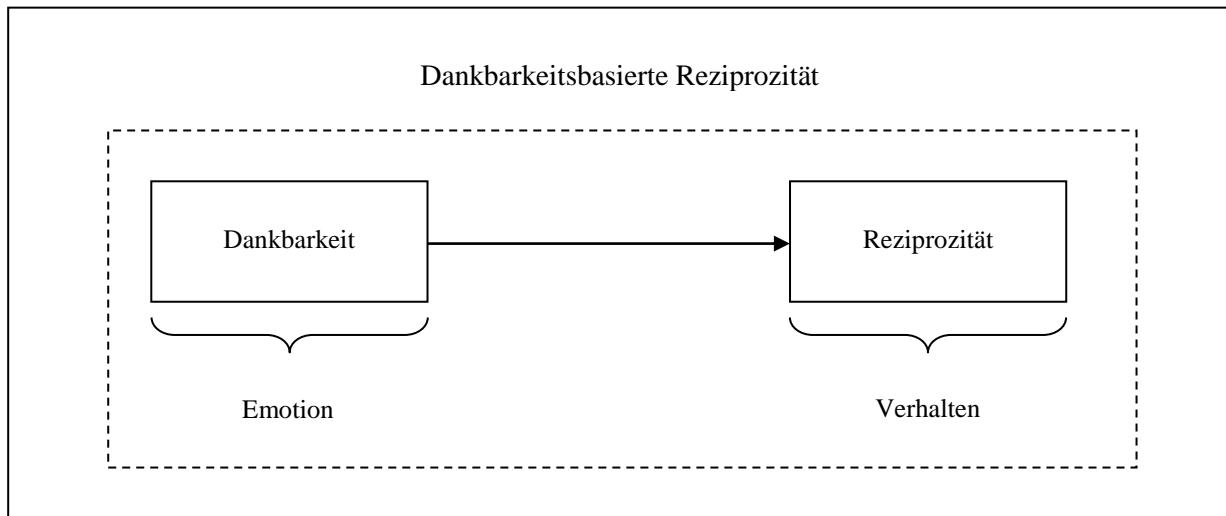


Abb. 22: Zwei Komponenten der dankbarkeitsbasierten Reziprozität

Quelle: Steinhoff 2014, S. 91.

Das Konzept der dankbarkeitsbasierten Reziprozität ist auch auf Kundenbeziehungen anwendbar: Erbringt ein Unternehmen über die üblichen Beiträge hinaus eine besondere Leistung oder bietet einen speziellen Vorteil für einen Kunden, empfindet dieser (in der Regel) **Dankbarkeit** gegenüber dem Unternehmen (Huang 2014, S. 1318). Ob und in welchem Maße Kundendankbarkeit entsteht, hängt jedoch von verschiedenen Faktoren ab (Tsang 2006, S. 199; Tesser/Gatewood/Driver 1968, S. 233). Da sich die Dankbarkeit unmittelbar auf die Reziprozität auswirkt (siehe Abb. 22), wird auch die Stärke der **Reziprozität** durch diese Faktoren bestimmt. In der Literatur werden unterschiedliche Determinanten der Dankbarkeit genannt, von denen innerhalb dieser Arbeit (in Anlehnung an Steinhoff 2014, S. 92f.) vier mehrheitlich genannte behandelt werden.

Zunächst sollte die Handlung des Senders (des Unternehmens) einen **Wert** für den Empfänger (den Kunden) stiften (Tsang 2006, S. 199). Der Empfänger muss den erhaltenen Vorteil als werthaltig beurteilen, um Dankbarkeit zu empfinden (Steinhoff 2014, S. 92). Je größer der empfundene Wert bzw. Vorteil für den Empfänger ist, desto höher fällt auch die daraus resultierende Dankbarkeit aus (Tesser/Gatewood/Driver 1968, S. 233; Wood et al. 2008, S. 285). Wird ein empfangener Vorteil nicht als werthaltig oder nur als gering werthaltig erachtet, entsteht folglich keine bzw. lediglich geringe Dankbarkeit.

Für die Entstehung und Stärke der Dankbarkeit ist es ebenfalls entscheidend, dass mit der Handlung des Senders **Kosten bzw. Aufwand** einhergehen (Tsang 2006, S. 199). Wäre die Handlung eines Senders (Unternehmens) mit keinerlei oder geringem Aufwand verbunden, entstünde demnach keine (Kunden-)Dankbarkeit bzw. nur schwache Dankbarkeit (Steinhoff 2014, S. 92). Investitionen wie die Gewährung eines Vorteils bzw. eines besonderen Nutzens können unterschiedlich kostenintensiv oder aufwändig sein – je höher der mit der Investition verbundene (Kosten-)Aufwand ist, desto größer ist auch die Dankbarkeit (Wood et al. 2008, S. 285; Steinhoff 2014, S. 92).

Darüber hinaus muss der Empfänger voraussetzen können, dass der Sender (das Unternehmen) aus einem **selbstlosen und uneigennützigen Motiv** handelt, damit Dankbarkeit bzw. stärkere Dankbarkeit entsteht (Tsang 2006, S. 199; Wood et al. 2008, S. 285). Der Empfänger muss dem Sender somit gute Absichten unterstellen können (Wood et al. 2008, S. 282; Steinhoff 2014, S. 92). Geht ein Empfänger (Kunde) hingegen davon aus, dass ein Sender (Unternehmen) primär aus Eigeninteresse heraus handelt, wird er weniger oder keine Dankbarkeit empfinden (Steinhoff 2014, S. 92).

Weiterhin muss der Empfänger antizipieren können, dass der Sender **freiwillig** gehandelt hat (Tsang 2006, S. 199). Ein Vorteil ist für den Kunden eines Unternehmens demnach nur dann mit Dankbarkeit und daraus resultierender Reziprozität verbunden, wenn er auf freiwilliger Basis, also als ein zusätzliches Benefit, geboten wird. Hat ein Kunde dagegen (zum Beispiel aufgrund einer Vertragsbeziehung) Anspruch auf einen Vorteil, beispielsweise auf eine Vergünstigung, wird er für diesen keine oder nur geringe Dankbarkeit empfinden (Steinhoff 2014, S. 92f.). Ist von dem Vorteil aber nicht auszugehen, weil er freiwillig durch das Unternehmen geboten wird, kann Dankbarkeit entstehen (Tsang 2006, S. 199).

Unabhängig von den zuvor genannten vier Faktoren ist die Stärke der Dankbarkeit allerdings auch von persönlichen Eigenschaften sowie situativen Bedingungen abhängig (Wood et al. 2008, S. 282). Das Ausmaß der Dankbarkeit schlägt sich wiederum in der Stärke der Reziprozität nieder, da die Dankbarkeit in kausaler Beziehung mit der Reziprozität steht (siehe Abb. 22). Im Rahmen von Kundenbeziehungen erfolgt eine reziproke Handlung durch ein loyales Verhalten (Steinhoff 2014, S. 174), das sich zum Beispiel durch Wiederkäufe oder Weiterempfehlungsbereitschaft ausdrückt (vgl. Kap. 2.1.1). Je höher also die Dankbarkeit eines Kunden gegenüber dem Unternehmen ausfällt, desto loyaler verhält er sich im Gegenzug (vgl. dazu auch Kap. 2.1.2.5).

## 4.2 Hypothesenableitung

Im Folgenden werden auf Basis der vorangegangenen Theorien die Hypothesen dieser Arbeit abgeleitet. **Kapitel 4.2.1** stellt die Hypothese zu der Wirkung der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität dar. Im sich anschließenden **Kapitel 4.2.2** werden die Hypothesen zu den Mediatoren innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität entwickelt. **Kapitel 4.2.3** behandelt die Hypothese zu den unterschiedlich starken Auswirkungen einzelner Themenbereiche kommunizierter Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität.

### 4.2.1 Wirkung der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität

In Kapitel 4.1.1 wurde die Theorie der kognitiven Dissonanz dargestellt. FESTINGER ermittelt darin die möglichen Zusammenhänge verschiedener kognitiver Elemente sowie Strategien zur *Vermeidung* kognitiver Dissonanzen einerseits und zur *Reduktion bzw. Beseitigung* kognitiver Dissonanzen andererseits. RAFFÉE/SAUTER/SILBERER sowie WEBER haben darüber hinaus die Bedeutung der Theorie der kognitiven Dissonanz für Kaufentscheidungen herausgestellt. Im Folgenden wird die Theorie der kognitiven Dissonanz auf die Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität angewendet.

FESTINGER hebt im Rahmen der Theorie der kognitiven Dissonanz hervor, dass für potenziell jede Entscheidung Dissonanzen entstehen, demnach auch bei Kaufentscheidungen. Eine Dissonanz im Rahmen von Kaufentscheidungen wird häufig dadurch ausgelöst, dass Konsumenten die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern haben (vgl. Kap. 4.1.1). Befindet sich ein Kunde des Anbieters A in der **Vorkaufphase**, besteht die Gefahr von kognitiven Dissonanzen, wenn zwar einerseits Zufriedenheit mit dem bisherigen Anbieter A vorliegt, andererseits aber auch ein alternativer Anbieter B infrage kommt. Um eine kognitive Dissonanz zu vermeiden oder zu reduzieren, kann ein Kunde aktiv nach **neuen Informationen** suchen, die ihn in seiner Wahl des Anbieters A bestärken. Ethikrichtlinien, die von Anbieter A aktiv extern kommuniziert werden, stellen Kognitionen dar, die (tendenziell) **in relevanter Beziehung** zu dem kognitiven Element der Kaufentscheidung stehen, denn die Wahrnehmung von Ethikrichtlinien kann die Bewertung des Anbieters A beeinflussen. Ist sich ein Kunde unsicher bezüglich seiner Kaufentscheidung, kann die Wahrnehmung kommunizierter Ethikrichtlinien zum Beispiel dazu führen, dass er einen höheren **Wert** durch das Unternehmen wahr-

nimmt, dem Unternehmen **dankbar** ist und/oder dem Unternehmen ein besseres **Image** zuschreibt. Empfindet er aufgrund der ethischen Maßnahmen beispielsweise Dankbarkeit für Anbieter A, wird ein neues, mit seiner Anbieterwahl konsonantes Element hinzugefügt. Auf diese Weise kann seine Entscheidung für Anbieter A bestärkt und die Dissonanz vorgebeugt bzw. reduziert oder beseitigt werden.

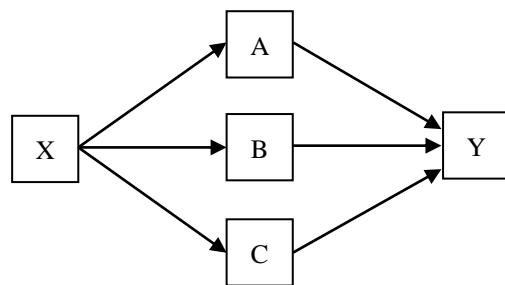
In der **Nachkaufphase** können ebenfalls Dissonanzen auftreten, wenn ein Kunde seine Entscheidung nachträglich infrage stellt (vgl. Kap. 4.1.1). Um diesen vorzubeugen oder sie zu reduzieren (bzw. gänzlich zu beseitigen), kann die Wahrnehmung von durch Anbieter A kommunizierten Ethikrichtlinien ebenso wie in der Vorkaufphase zu neuen konsonanten Elementen führen. So kann zum Beispiel das **Image** des Anbieters A durch die Wahrnehmung von Ethikrichtlinien als besser empfunden werden, was die Entscheidung für diesen Anbieter im Nachhinein bestärkt und Dissonanzen vorbeugt und/oder reduziert. Auch die aufgrund von kommunizierten Ethikrichtlinien entstehende **Dankbarkeit** und ein höherer **wahrgenommener Wert** bilden potenziell neue konsonante Elemente, die einer Dissonanz entgegenwirken.

Unabhängig von einer Wahl zwischen verschiedenen Anbietern kann durch die Theorie der kognitiven Dissonanz ebenfalls begründet werden, dass nach Wahrnehmung von Ethikrichtlinien **allgemein** weiter Produkte des Anbieters A konsumiert werden. Besteht eine Dissonanz, beispielsweise weil einem Kunden nur ein geringes Budget zur Verfügung steht, er die Produkte des Anbieters A eigentlich nicht benötigt oder seinen Konsum insgesamt reduzieren möchte, kann die Wahrnehmung von Ethikrichtlinien dazu führen, dass er ein den wiederholten Kauf bestärkendes Argument erhält. Es könnte für Kunden beispielsweise der Eindruck entstehen, mit dem weiteren Konsum der Produkte des Anbieters A „etwas Gutes“ zu bewirken. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das die Kommunikation von ethischen Maßnahmen gezielt als Marketinginstrument genutzt hat, ist die Brauerei *Krombacher*, die Konsumenten über Jahre (mit Erfolg) kommuniziert hat, mit dem Kauf einer Kiste *Krombacher* Bier aktiv den Schutz des Regenwaldes zu unterstützen (Goebel 2019). Die erste Hypothese der vorliegenden Arbeit lautet daher:

**H<sub>1</sub>:** *Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität.*

#### 4.2.2 Mediatoren innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität

Im Folgenden werden drei Hypothesen zu möglichen Mediatoren innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität abgeleitet. Eine Mediationsanalyse (auch „Pfadanalyse“) ermittelt, wie eine unabhängige Variable X ihre Wirkung auf die abhängige Variable Y ausübt, d. h. welche Zusammenhangs- und Abhängigkeitsstrukturen mit weiteren Variablen bestehen (Eid/Gollwitzer/Schmidt 2015, S. 952; Hayes 2018, S. 78f.). In der vorliegenden Arbeit wird von einer parallelen Mediation ausgegangen, d. h. mehrere Variablen medieren gleichzeitig die Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität. Abbildung 23 zeigt die Wirkungsweise der parallelen Mediation.



X = unabhängige Variable; Y = abhängige Variable; A, B, C = Mediatoren

Abb. 23: Wirkungsweise der parallelen Mediation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eid/Gollwitzer/Schmidt 2015, S. 952.

**Kapitel 4.2.2.1** stellt den wahrgenommenen Wert als mediierenden Faktor dar. In **Kapitel 4.2.2.2** wird der mediierende Einfluss des Markenimages analysiert. **Kapitel 4.2.2.3** behandelt schließlich die mediierende Variable der Kundendankbarkeit.

##### 4.2.2.1 Wahrgenommener Wert als mediierende Variable innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität

Das Perceived-Value-Modell nach ZEITHAML stellt die Determinanten des wahrgenommenen Werts sowie deren Beziehungen untereinander dar. Faktoren des wahrgenommenen Werts sind nicht nur wahrgenommene Qualität und wahrgenommenes Opfer, sondern auch intrinsische wie extrinsische Produktattribute sowie High-Level-Abstraktionen (vgl. Kap. 4.1.2).

In Bezug auf die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien eines Unternehmens kann festgestellt werden, dass diese zunächst die **extrinsischen Attribute** eines Produktes mitbestimmen können. Ein extrinsisches Attribut ist beispielsweise das Markenimage. Nimmt ein Kun-

de Ethikrichtlinien des Unternehmens wahr, kann dies seine Einstellung gegenüber der Marke beeinflussen (wie in Kap. 4.2.2.2 noch ausführlich gezeigt wird). So könnte ein Produkt zum Beispiel als fair produziert oder eine Marke als innovativ wahrgenommen werden, wenn innerhalb der Ethikrichtlinien eine verantwortungsbewusste und ressourcenschonende Herstellung beschrieben wird. Die aus der Kommunikation von Ethikrichtlinien resultierenden extrinsischen Attribute wirken sich wiederum auf die **wahrgenommene Qualität** aus, wie in Kapitel 4.1.2 bereits beschrieben wurde. Eine nachhaltige Produktion kann – aus Sicht des Kunden – beispielsweise einen Indikator für eine hohe Produktqualität darstellen. Des Weiteren nehmen die durch die Kommunikation von Ethikrichtlinien entstandenen extrinsischen Attribute direkt Einfluss auf den **wahrgenommenen Wert**. Ein Kunde könnte es beispielsweise als wertstiftend erachten, wenn die Ethikrichtlinien des Unternehmens seinen eigenen ethischen Vorstellungen entsprechen oder wenn mit dem Konsum der Produkte des Unternehmens aufgrund dessen ethischer Ausrichtung erwünschte soziale Reaktionen einhergehen. Abbildung 24 stellt die durch die Kommunikation von Ethikrichtlinien beeinflussten Größen und deren Effekte innerhalb des Perceived-Value-Modells dar (in blau markiert).

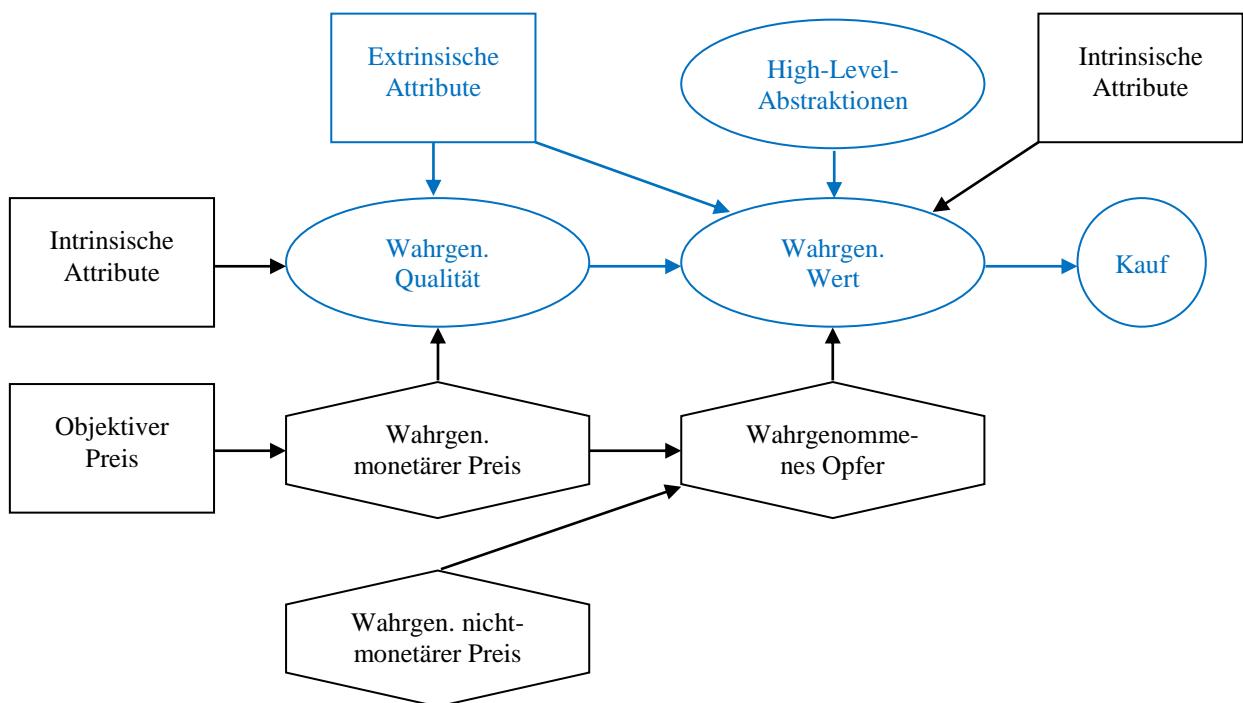


Abb. 24: Wirkungen der Kommunikation von Ethikrichtlinien im Perceived-Value-Modell  
 Quelle: Zeithaml 1988, S. 4; Hervorhebungen durch Verfasser.

Darüber hinaus konnte in Kapitel 4.1.2 gezeigt werden, dass durch extrinsische Attribute auch High-Level-Abstraktionen erzeugt werden können. High-Level-Abstraktionen, die durch die Kommunikation von Ethikrichtlinien und die damit einhergehenden extrinsischen Attribute entstehen könnten, sind beispielsweise ein „reines Gewissen“ oder das Gefühl, selbst etwas Gutes zu tun. Auch die High-Level-Abstraktionen wirken sich ihrerseits auf den wahrgenommenen Wert aus, so dass durch die Kommunikation von Ethikrichtlinien in Folge auch der wahrgenommene Wert beeinflusst wird.

In Kapitel 2.3 konnte bereits ermittelt werden, dass sich eine ethische Ausrichtung von Unternehmen insgesamt positiv auf die Kundenbeziehung auswirkt. Weiterhin hat Kapitel 3.2 gezeigt, dass Konsumenten in kontinuierlich steigendem Umfang zu nachhaltigen Produkten tendieren und auch die Erwartungen hinsichtlich der unternehmerischen Verantwortung steigen. Immer mehr Konsumenten treffen Entscheidungen gezielt auch auf Basis der ethischen Ausrichtung von Unternehmen. Es ist daher davon auszugehen, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien zu **positiven extrinsischen Attributen** und auch **positiven High-Level-Abstraktionen** führt. Diese wirken sich wiederum auf den wahrgenommenen Wert aus, der durch die als positiv empfundenen Attribute und Abstraktionen ansteigt.

Dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien das wahrgenommene Opfer eines Produkts beeinflusst, beispielsweise weil ein Konsum mit unerwünschten sozialen Reaktionen einhergehen würde, ist auf Grundlage von Kapitel 2 und 3 grundsätzlich nicht zu erwarten, auch wenn nachhaltige Mode vereinzelt mit einem unerwünschten „Öko-Image“ assoziiert wird. Es kann demnach abgeleitet werden, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien eines Unternehmens den wahrgenommenen Wert steigert, der sich wiederum in einer erhöhten Kundenloyalität niederschlägt. Der wahrgenommene Wert stellt innerhalb der Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität somit einen Mediator dar. Die zweite Hypothese dieser Arbeit lautet daher:

**H2:** *Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität, welche durch den wahrgenommenen Wert mediert wird.*

#### **4.2.2.2 Markenimage als mediierende Variable innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität**

Auf Basis der psychologischen Schema-Theorie können die Entstehung und Veränderung eines Markenimages erläutert werden. Ein Markenimage ist als ein **psychologisches Schema** im menschlichen Gehirn abgespeichert und besteht aus vielen einzelnen Kognitionen zu einer Marke (vgl. Kap. 4.1.3). Verändert bzw. beeinflusst wird ein Image dann, wenn neue Kognitionen zu dem bestehenden Schema hinzugefügt werden. Werden durch ein Unternehmen Ethikrichtlinien nach außen kommuniziert und ein Kunde nimmt diese wahr, erhält er eine neue Information zu der Marke, die er in sein bestehendes Markenbild integriert.

Wie in Kapitel 2.3 dargestellt wurde, zeigt die bisherige Forschung zu den Auswirkungen einer ethischen Haltung von Unternehmen, dass diese durch Konsumenten auf verschiedene Weisen honoriert wird. Ferner wurde in der durchgeführten Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen ermittelt, dass ein ethisches Verhalten hinsichtlich der Umwelt, der Kunden, der Mitarbeiter und der Geschäftspartner größtenteils erwartet und auch durch eine höhere Zahlungsbereitschaft gewürdigt wird (vgl. Kap. 3.2.2.3). Es kann demnach festgehalten werden, dass ein ethisches Verhalten von Unternehmen grundsätzlich als positiv erachtet wird. Die Kommunikation von Ethikrichtlinien stellt somit ein als **positiv bewertetes Wissenselement** dar, welches zu dem bestehenden Schema der Marke hinzugefügt wird.

Zu Ethikrichtlinien von Unternehmen können unterschiedliche **kognitive Elemente** gebildet werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass ein Kunde die Marke als gerecht wahrnimmt oder dass diese auf emotionaler Ebene als angenehm empfunden wird. Abbildung 25 zeigt ein beispielhaftes Schema für das Markenimage einer Bekleidungsmarke mit neu hinzugefügten Elementen (in blau). Die neu hinzugefügten kognitiven Einheiten auf Basis der Unternehmenskommunikation von Ethikrichtlinien erweitern das bestehende Schema und führen zu einem positiveren Markenimage. So würden in dem in Abbildung 25 dargestellten Beispiel zu dem bestehenden Schema unter anderem die Elemente „Fair Trade“ oder „verantwortungsbewusst“ ergänzt. Neue Wissenseinheiten werden dabei nicht nur mit dem Image als solches, sondern auch mit weiteren bereits bestehenden kognitiven Einheiten sowie untereinander verbunden. Das Element „umweltfreundlich“ könnte beispielsweise mit dem bestehenden Element „Baumwolle“ verknüpft werden, wenn eine umweltfreundliche Herstellung der Produkte mit der Verwendung von ökologisch angebauter Baumwolle einhergeht. Weiterhin könnte,

wie im Beispiel gezeigt, der Aspekt der Umweltfreundlichkeit auch mit einem gesteigerten Ansehen der Marke verbunden werden.

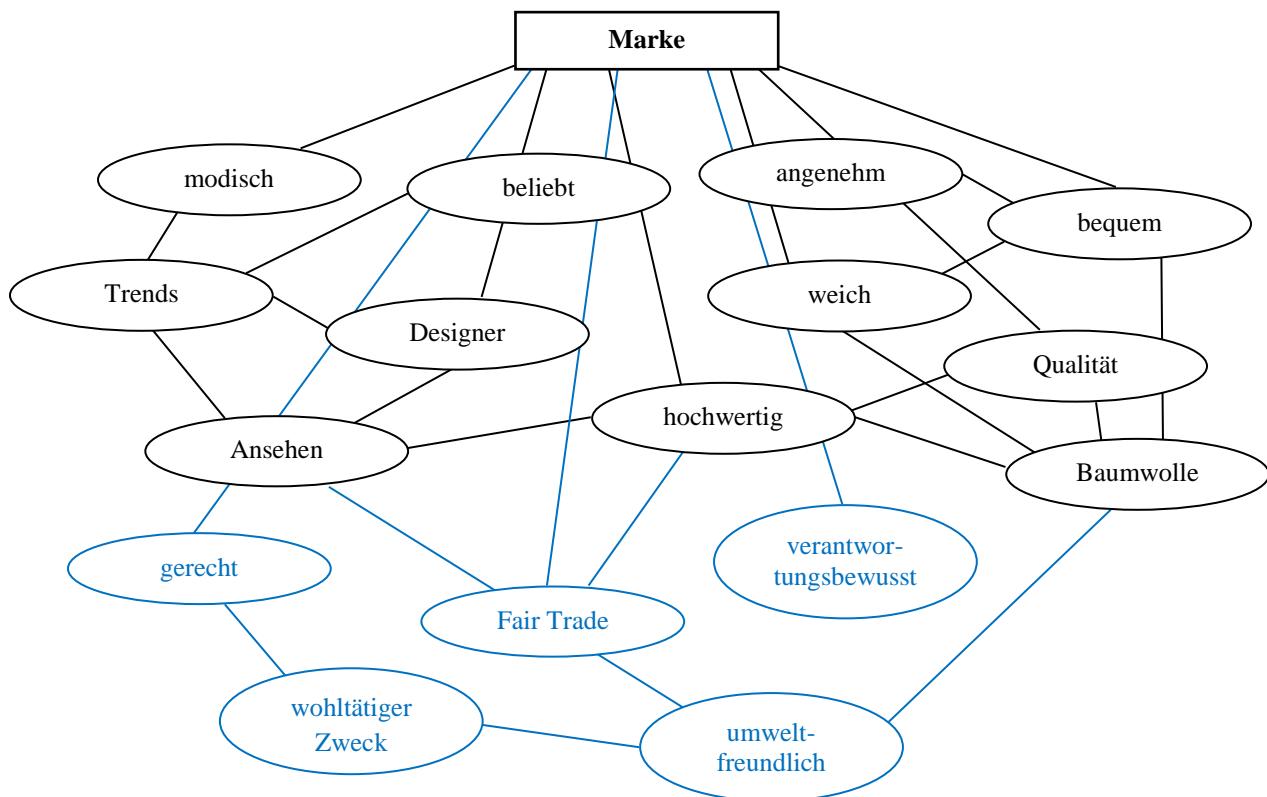


Abb. 25: Beispielhaftes psychologisches Schema eines Markenimages

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie zuvor bereits beschrieben, sind die einzelnen Elemente und deren Verknüpfungen individuell verschieden und weder vorhersehbar noch direkt steuerbar. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien das Markenimage insgesamt positiv beeinflusst, was wiederum zu gesteigerter Kundenloyalität führt. Das Markenimage stellt innerhalb der Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität somit einen Mediator dar. Die dritte Hypothese dieser Arbeit lautet daher:

**H3:** *Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität, welche durch das Markenimage mediert wird.*

#### **4.2.2.3 Dankbarkeit als mediierende Variable innerhalb der kausalen Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität**

Auf Basis des Konzepts der Dankbarkeit und Reziprozität lässt sich begründen, wie durch die Kommunikation von Ethikrichtlinien Kundendankbarkeit entsteht. In Kapitel 4.1.4 wurde bereits dargestellt, dass Entstehung und Stärke von Dankbarkeit im Wesentlichen von vier Faktoren abhängen: dem Wert eines Vorteils, dessen Kosten bzw. Aufwand, dem wohlwollenden Motiv des Senders sowie der freiwilligen Gewährung des Nutzens. Werden Ethikrichtlinien eines Unternehmens nach außen kommuniziert, beispielsweise über die unternehmenseigene Homepage, in klassischen Medien oder über soziale Medien, erkennen die Kunden des Unternehmens bei Wahrnehmung dieser potenziell einen **Wert** (vgl. Kap. 4.2.2.1). Der Wert von Ethikrichtlinien ergibt sich unter anderem daraus, dass ethische Verpflichtungen des Unternehmens positive Wirkungen auf die einzelnen Anspruchsgruppen des Unternehmens haben. So kann ein Unternehmen in seinen Ethikrichtlinien zum Beispiel die Wertschätzung seiner Kunden beschreiben, die sich in besonders hochwertigen Produkten oder einem umfassenden Service widerspiegelt. Der Wert der Ethikrichtlinien besteht dann in dem höheren Nutzen aus der Kundenbeziehung, in diesem Beispiel durch die Zusage einer besonders hohen Produktqualität und eines umfassenden Services. Ein Wert kann für Kunden aber auch dadurch entstehen, dass sie sich persönlich in der ethischen Ausrichtung des Unternehmens wiederfinden, weil ihnen beispielsweise ein verantwortungsvoller Umgang mit der Natur selbst wichtig ist. Der empfundene Wert ist außerdem vor allem dann hoch, wenn konkurrierende Anbieter *nicht* durch Ethikrichtlinien einen zusätzlichen Nutzen schaffen, da die Bewertung eines Angebots immer auch in Bezug auf Alternativen stattfindet (vgl. Kap. 4.1.2).

Darüber hinaus sind Ethikrichtlinien des Unternehmens mit **Kosten bzw. Aufwand** verbunden, nicht nur weil sie konzipiert und gepflegt werden müssen, sondern vor allem dann, wenn sie umgesetzt werden. In dem ethischen Handeln des Unternehmens, das durch die Ethikrichtlinien kommuniziert wird, erkennen Kunden also nicht nur einen Wert, sondern auch den Aufwand, den das Unternehmen betreibt. Eine ethische Maßnahme, wie beispielsweise ein verantwortungsvoller Umgang mit der Natur (zumeist unter Inkaufnahme einer Gewinnschmälerung), erfordert sowohl finanzielle Ressourcen als auch ein umfassendes Management. Dieser Umstand ist Kunden (in der Regel) bewusst und bestärkt sie in ihrer Dankbarkeit gegenüber dem Unternehmen.

Dass die ethischen Maßnahmen eines Unternehmens aus einem **selbstlosen und uneigennützigen Motiv** heraus formuliert werden, kann von Kunden nicht abschließend festgestellt, aber zumindest angenommen werden. Letztlich kann ein Kunde nie mit Sicherheit davon ausgehen, dass Handlungen des Unternehmens nicht zumindest zum Teil auch der Kundenbeziehungsförderung dienen, unabhängig von der Form der Handlung bzw. der Art des Vorteils für den Kunden. Im Falle von Ethikrichtlinien ist jedoch (aus Kundensicht) davon auszugehen, dass diese nicht primär als Marketingwerkzeug eingesetzt werden. Werden Ethikrichtlinien beispielsweise auf der unternehmenseigenen Homepage auf einer dafür eingerichteten Unterseite kommuniziert, handelt es sich nicht um aktive Werbung oder gezielte Beeinflussung der Kunden. Dementsprechend werden Kunden die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien zumeist auch nicht als Werbemaßnahme auffassen, sondern gehen von einem uneigennützigen Motiv des Unternehmens aus, was sich wiederum in Dankbarkeit niederschlägt.

Schließlich ist für die Dankbarkeit der Kunden ebenfalls entscheidend, dass die Ethikrichtlinien des Unternehmens **freiwillig** verfasst und umgesetzt werden. Da es in Deutschland keine Verpflichtung für Unternehmen gibt, sich auf ethische Weise zu engagieren, ist von einer Freiwilligkeit grundsätzlich auszugehen. Ethische Richtlinien beinhalten Prinzipien der Selbstverpflichtung über die gesetzlichen Standards hinaus (vgl. Kap. 2.2.1.2) und werden von Kunden daher auch als freiwillig wahrgenommen. Die Grundlage für Dankbarkeit ist damit erfüllt.

Demnach sind bei der Kommunikation von Ethikrichtlinien **alle genannten Faktoren** gegeben, die für die Entstehung und Stärke der Dankbarkeit elementar sind. Darauf aufbauend kann festgestellt werden, dass die Dankbarkeit der Kunden durch ein reziprokes Verhalten begleitet wird, wie es das Konzept der Dankbarkeit und Reziprozität erläutert. Die Reziprozität innerhalb einer Kundenbeziehung spiegelt sich in einem loyalen Verhalten wider (vgl. Kap. 4.1.4). Daraus kann abgeleitet werden, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundendankbarkeit führt, welche wiederum in Kundenloyalität mündet. Die Kundendankbarkeit stellt innerhalb der Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität somit einen Mediator dar. Die vierte Hypothese dieser Arbeit lautet daher:

**H4: Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität, welche durch Kundendankbarkeit mediert wird.**

#### 4.2.3 Auswirkungen unterschiedlicher Themenbereiche von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität

In Kapitel 4.2.2 wurde theoretisch abgeleitet, dass der wahrgenommene Wert, das Markenimage sowie die Kundendankbarkeit als Mediatoren innerhalb der Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und Kundenloyalität wirken. Die Steigerung der Kundenloyalität im Vergleich zu einer Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien kann also durch die genannten drei Variablen erklärt werden.

Allerdings können in Bezug auf den **wahrgenommenen Wert** je nach Themenbereich der Ethikrichtlinien unterschiedliche Wertzuschreibungen entstehen. Die Höhe des wahrgenommenen Werts wird unter anderem von den extrinsischen Attributen sowie den High-Level-Abstraktionen beeinflusst (vgl. Kap. 4.1.2). Welche Attribute und Abstraktionen mit einem Produkt in Verbindung gebracht werden, ist wiederum abhängig von den Informationen, die ein Kunde zu dem Produkt erhält. Nimmt er beispielsweise Ethikrichtlinien des Unternehmens in Bezug auf die *Umwelt* wahr, entsteht womöglich ein extrinsisches Attribut wie „umweltbewusst“. Dagegen könnte bei Ethikrichtlinien zu dem Themengebiet *Mitarbeiter* das Attribut „fairer Arbeitgeber“ entstehen. Die extrinsischen Attribute beeinflussen wiederum sowohl die wahrgenommene Qualität und den wahrgenommenen Wert auf direktem Weg als auch die High-Level-Abstraktionen zu einem Produkt. Diese können sich je nach Themengebiet der Ethikrichtlinien daher ebenfalls unterscheiden. Während das Themengebiet *Kunden* zu einer empfundenen Wertschätzung als High-Level-Abstraktion führen könnte, wäre für den Themenbereich *Umwelt* beispielsweise die High-Level-Abstraktion eines „reinen Gewissens“ denkbar. Auch die High-Level-Abstraktionen beeinflussen auf direktem Weg den wahrgenommenen Wert. Letztlich sind weder die extrinsischen Attribute noch die High-Level-Abstraktionen durch das Unternehmen vorhersehbar.

In Kapitel 3.2.2.3 konnte jedoch bereits gezeigt werden, dass sich die **Erwartungen** von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen hinsichtlich der verschiedenen Anspruchsgruppen unterscheiden. So wurde beispielsweise ermittelt, dass ein ethisches Verhalten in Bezug auf die *Mitarbeiter* des Unternehmens eher erwartet wird als ein ethisches Verhalten in Bezug auf die *Umwelt*. Daraus lässt sich ableiten, dass auch die Wertzuschreibungen einzelner Themenbereiche unterschiedlich ausfallen. Wenn von Unternehmen per se erwartet wird, dass sie sich ihren Mitarbeitern gegenüber fair und fördernd verhalten,

dann wird diesem Verhalten womöglich nicht so viel Wert beigemessen wie einem Verhalten, das weniger erwartet wird und daher eher positiv überrascht.

Auch in Bezug auf das **Markenimage** kann angenommen werden, dass dieses je nach Themengebiet der Ethikrichtlinien unterschiedlich beeinflusst wird. Nach der psychologischen Schema-Theorie entsteht ein Markenimage dadurch, dass kognitive Elemente zu einem Schema gebündelt werden (vgl. Kap. 4.1.3). Diese kognitiven Einheiten werden wiederum durch Erfahrungen und Informationen gebildet. Ethikrichtlinien zu einem bestimmten Thema liefern andersartige Informationen als Richtlinien zu einem anderen Thema. So gehen Ethikrichtlinien zu dem Thema *Geschäftspartner* zum Beispiel potenziell mit der Information einher, dass das Unternehmen einen fairen Umgang mit Partnern anstrebt. Ethikrichtlinien zu dem Thema *Umwelt* könnten dagegen die Information enthalten, dass ein Unternehmen eine verantwortungsvolle Verwendung von Ressourcen verfolgt. Auf Basis der sich unterscheidenden Informationen werden im Nachgang auch variierende kognitive Elemente gebildet. Unabhängig von dem Thema der Ethikrichtlinien könnte ein Kunde das Unternehmen als gerecht wahrnehmen und diese Einheit zu seinem Schema hinzufügen. In Abhängigkeit des Themas können jedoch auch speziellere Einheiten kodiert werden, wie zum Beispiel „ökologisch wertvoll“ oder „kundenfreundlich“. Dadurch wird auch das Markenimage unterschiedlich beeinflusst und geformt.

Kapitel 3.2.2.3 findet in Bezug auf das Markenimage erneut Anwendung, da die **Erwartungen** von Konsumenten, die sich je nach Themengebiet unterscheiden, für die Bildung kognitiver Elemente ebenfalls relevant sind. Werden die Erwartungen von Kunden durch das Unternehmen erfüllt (zum Beispiel bei dem Thema *Mitarbeiter*), wird der Kunde andere Elemente kodieren, als wenn die Erwartungen übererfüllt werden (zum Beispiel bei dem Thema *Umwelt*), weil die Gefühle (wie Begeisterung) einzelne Kognitionen mitbestimmen (vgl. Kap. 4.1.3). Da in Bezug auf den Bereich *Umwelt und Klima* ein ethisches Verhalten am wenigsten erwartet wird, kann die Kommunikation von Ethikrichtlinien zu dem Thema *Umwelt* potenziell eher zu einer Imageverbesserung beitragen als beispielsweise die Kommunikation von Ethikrichtlinien zu dem Thema *Mitarbeiter*.

Für das Konstrukt der **Kundendankbarkeit** kann ebenfalls angenommen werden, dass seine Ausprägung von dem Themengebiet der Ethikrichtlinien abhängig ist. Dankbarkeit ist eine Emotion, deren Stärke im Wesentlichen von vier Bedingungen abhängig ist, wie in Kapitel

4.1.4 bereits gezeigt wurde: dem **Wert** einer Maßnahme, deren **Kosten bzw. Aufwand**, dem zugrundeliegenden **Motiv** sowie der **Freiwilligkeit**.

Welcher **Wert** einer Maßnahme eines Unternehmens beigemessen wird, ist individuell verschieden (vgl. Kap. 2.1.2.3). Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Kunden Ethikrichtlinien eher Wert beimessen, wenn sich diese in einem eigenen Nutzen widerspiegeln, wenn die eigenen Überzeugungen durch das Unternehmen vertreten werden und/oder wenn die Erwartungen hinsichtlich des ethischen Verhaltens des Unternehmens übertroffen werden. Dies zeigt sich auch in der Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf ein ethisches Verhalten von Unternehmen (Kap. 3.2.2), in der ermittelt wurde, dass die Zahlungsbereitschaft besonders dann hoch ist, wenn sich das ethische Verhalten eines Unternehmens auf das Thema *Umwelt und Klima* bezieht. Die Zahlungsbereitschaft für ein ethisches Verhalten in Bezug auf die *Geschäftspartner* des Unternehmens ist dagegen deutlich geringer. Bei Ethikrichtlinien, die den verantwortungsvollen Umgang mit *Umwelt und Klima* beschreiben, ist im Gegensatz zu Ethikrichtlinien in Bezug auf *Geschäftspartner* außerdem eher von einem persönlichen Interesse und einem höheren empfundenen Nutzen der Kunden auszugehen.

Auch **Kosten bzw. Aufwand** spielen für die Stärke der Kundendankbarkeit eine entscheidende Rolle. Je höher die Kosten bzw. der Aufwand einer Maßnahme für das Unternehmen sind, desto stärker ist die Kundendankbarkeit ausgeprägt (vgl. Kap. 4.1.4). Kosten und Aufwand von ethischen Maßnahmen unterscheiden sich wiederum je nach Themengebiet. Es ist anzunehmen, dass Kunden einem Unternehmen höhere Kosten zuschreiben, wenn es sich für den Umweltschutz engagiert, als wenn es sich zu einem fairen Umgang mit Geschäftspartnern oder Mitarbeitern verpflichtet. Daraus resultierend variiert auch die Kundendankbarkeit.

Dass Unternehmen aus einem **selbstlosen und uneigennützigen Motiv** heraus handeln, kann je nach Themengebiet eher oder weniger von Kunden antizipiert werden. So könnten Ethikrichtlinien in Bezug auf *Kunden* eher für eine Marketingmaßnahme gehalten werden als Ethikrichtlinien in Bezug auf die *Geschäftspartner*. Auch das Thema *Umwelt* könnte in Bezug auf das uneigennützige Motiv des Unternehmens skeptischer betrachtet werden, da gerade Umweltmaßnahmen aktuell im Fokus der Gesellschaft stehen und sich diese daher zu Marketingzwecken besonders eignen könnten. Allerdings kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass Kunden bei der Wahrnehmung von Ethikrichtlinien grundsätzlich auf uneigennützige Motive des Unternehmens schließen, wie in Kapitel 4.2.2.3 bereits erläutert wurde. Die

Stärke der Kundendankbarkeit auf Basis der angenommenen Uneigennützigkeit wird demnach verhältnismäßig wenig durch den Themenbereich von Ethikrichtlinien beeinflusst.

Ebenfalls wirkt sich der Themenbereich eher wenig bis gar nicht darauf aus, ob das ethische Verhalten des Unternehmens als **freiwillig** aufgefasst wird. Eine Förderung von Mitarbeitern wird von den meisten Kunden zwar erwartet, geschieht aber dennoch auf freiwilliger Basis. Ethikrichtlinien, zu denen Unternehmen sich verpflichten, sind unabhängig vom Themenbereich nicht gesetzlich gefordert, sondern stellen grundsätzlich ein freiwilliges Engagement des Unternehmens dar (vgl. Kap. 2.2.1.3). Daher differenzieren Kunden diesbezüglich eher nicht zwischen den einzelnen Themenbereichen.

Anhand der vier Faktoren der Stärke von Kundendankbarkeit lässt sich also festhalten, dass die Dankbarkeit insgesamt je nach Themengebiet variiert, da sich vor allem der empfundene Wert und die zugeschriebenen Aufwände unterscheiden. Auf Basis der theoretischen Betrachtung variieren also je nach Themengebiet sowohl der **wahrgenommene Wert** als auch das **Markenimage** und die **Kundendankbarkeit**, woraus wiederum eine varierende **Kundenloyalität** resultiert.

Darüber hinaus wurde durch HOFFMANN/SCHLICHT (2013, S. 625) am Beispiel von Umweltverschmutzung bereits empirisch untersucht, inwiefern die **persönliche Betroffenheit** das Kaufverhalten und die Zahlungsbereitschaft beeinflussen kann. Die Autoren unterschieden dabei zwischen direkter Betroffenheit, zum Beispiel durch die eigenen gesundheitlichen Folgen der Umweltverschmutzung, und indirekter Betroffenheit, beispielsweise durch die negativen Auswirkungen der Umweltverschmutzung auf nahestehende Personen (Hoffmann/Schlicht 2013, S. 626). Weiterhin wurde in der Studie zwischen materieller Betroffenheit, zum Beispiel in Form von monetären Kosten, und immaterieller Betroffenheit, beispielsweise in Form von eingeschränkter Lebensqualität, differenziert (Hoffmann/Schlicht 2013, S. 626).

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Kaufintention ökologischer Produkte sowie die Zahlungsbereitschaft für derartige Produkte am stärksten ausgeprägt sind, wenn Konsumenten **direkt** von den Folgen der Umweltverschmutzung betroffen sind; Kaufintention und Zahlungsbereitschaft der direkt Betroffenen unterscheiden sich signifikant von den entsprechenden Werten der indirekt Betroffenen und der gar nicht Betroffenen (Hoffmann/Schlicht 2013, S. 630). Die Kaufintention und die Zahlungsbereitschaft von **indirekt** betroffenen Per-

sonen sind im Gegensatz zu den gar nicht Betroffenen jedoch nicht signifikant stärker ausgeprägt (Hoffmann/Schlicht 2013, S. 631). Dadurch wird ersichtlich, dass die direkte Betroffenheit der Folgen von Umweltverschmutzung das Kaufverhalten beeinflusst, die indirekte Betroffenheit dagegen nicht bzw. nicht signifikant. In Bezug auf die Unterscheidung **materieller** und **immaterieller** Betroffenheit konnten *untereinander* ebenfalls keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden, wohl aber im Gegensatz zu der Kontrollgruppe gar nicht von Umweltverschmutzung betroffener Personen (Hoffmann/Schlicht 2013, S. 631). Für Betroffene ist es also nicht von Bedeutung, ob sich die Umweltverschmutzung materiell oder immateriell auf sie auswirkt; beide Formen der Betroffenheit (materiell und immateriell) beeinflussen jedoch das Kaufverhalten sowie die Zahlungsbereitschaft im Gegensatz zu keiner Betroffenheit (Hoffmann/Schlicht 2013, S. 631).

Wenn die **persönliche Betroffenheit** grundsätzlich ein Faktor ist, der das Kaufverhalten beeinflusst, dann muss davon ausgegangen werden, dass auch die persönliche Betroffenheit von einzelnen ethischen Maßnahmen bzw. Themenfeldern das Kaufverhalten mitbestimmt. So sind die Kunden eines Unternehmens direkt von den Ethikrichtlinien des Themenbereichs *Kunden* betroffen (bspw. durch eine höhere Produktqualität), möglicherweise jedoch nur teilweise direkt von Ethikrichtlinien hinsichtlich der *Umwelt* und nur indirekt oder sogar gar nicht von den Ethikrichtlinien in Bezug auf *Mitarbeiter* und *Geschäftspartner*. Die Betroffenheit von einzelnen Ethikrichtlinien bleibt letztlich im Wesentlichen eine subjektive Wahrnehmung des Kunden. Auch Ethikrichtlinien die *Umwelt* betreffend können als ein direkter Einfluss auf das eigene Leben wahrgenommen werden und zu dem Gefühl persönlicher Betroffenheit führen. Weiterhin können vor allem Ethikrichtlinien zu dem Themenbereich *Umwelt* die immaterielle Betroffenheit beeinflussen, da beispielsweise die wahrgenommene Lebensqualität in einer sauberer Umwelt potenziell steigt. Auch in Hinblick auf materielle oder immaterielle Betroffenheit gilt, dass die Wahrnehmung der Kunden individuell verschieden sein kann. Welche Themenfelder von Ethikrichtlinien die Kundenloyalität am ehesten beeinflussen, kann unter den Kunden daher variieren. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Mehrheit der Kunden ähnliche Empfindungen aufweist und die einzelnen Themen insgesamt in unterschiedlichem Maß zu Kundenloyalität führen.

Auch in Kapitel 2.3 konnte bereits dargelegt werden, dass unterschiedliche Themenfelder von Ethikrichtlinien oder ethischen Maßnahmen teils **unterschiedliche Effekte** auf die Determinanten der Kundenloyalität haben. So zeigten LIU/WONG/SHI et al. (2014), dass die The-

menbereiche „Umwelt“, „Stakeholder“ und „Gesellschaft“ in unterschiedlichem Maße die wahrgenommene Markenqualität und damit auch den **wahrgenommenen Wert** beeinflussen (vgl. Kap. 2.3.3). Currás-Pérez et al. (2018) ermittelten ebenfalls variierende Effekte von CSR auf den wahrgenommenen Wert und unterschieden dabei zwischen der sozialen Dimension, der umweltbezogenen Dimension und der ökonomischen Dimension von CSR (vgl. Kap. 2.3.3). Sie stellten fest, dass die einzelnen Dimensionen jeweils einen unterschiedlichen Einfluss auf den wahrgenommenen Wert haben, was sich wiederum auf die Kundenloyalität auswirkt.

Den Einfluss unterschiedlicher Themenfelder der Unternehmensethik auf das **Markenimage** untersuchten WU/WANG (2014). In ihrer Studie konnte unter anderem ermittelt werden, dass Unternehmensethik in Bezug auf den Themenbereich *Umwelt* vor allem in der Generation X zu einem positiven Markenimage führt, Unternehmensethik zu dem Themengebiet *Gesellschaft* dagegen vor allem in der Generation Y (vgl. Kap. 2.3.4). Die Determinante „Markenimage“ wird also durch verschiedene Themenfelder der Unternehmensethik, auch in Abhängigkeit des Alters der Kunden, unterschiedlich beeinflusst. Daraus resultierend variiert ebenfalls die Kundenloyalität.

Basierend auf den eingangs getroffenen theoretischen Annahmen, HOFFMANN/SCHLICHTs Studie zu den Auswirkungen der persönlichen Betroffenheit sowie den Erkenntnissen aus Kapitel 2.3 zu den Effekten unterschiedlicher Themenbereiche der Unternehmensethik auf die Determinanten der Kundenloyalität lautet die fünfte Hypothese der Arbeit daher:

**H5: Unterschiedliche Themenbereiche von Ethikrichtlinien beeinflussen in unterschiedlichem Maß die Kundenloyalität.**

### 4.3 Zusammenfassung des Untersuchungsmodells

Nachfolgend wird das Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit zusammengefasst. **Kapitel 4.1** behandelte die für die Arbeit relevanten theoretischen Konzepte. Die Theorie der Dissonanz (Kap. 4.1.1) befasst sich mit dem Auftreten und Beseitigen kognitiver Widersprüche (Dissonanzen). Sie dient damit auch dem Verständnis von Kaufentscheidungsprozessen. Das Perceived-Value-Modell (Kap. 4.1.2) wird genutzt, um die Einflussfaktoren des wahrgenommenen Werts und deren Beziehungen untereinander zu analysieren. Es eignet sich demnach für die Beurteilung der Entstehung und Ausprägung des wahrgenommenen Werts. Die psychologische Schema-Theorie (Kap. 4.1.3) vermittelt, wie Informationen im Gehirn ange-

ordnet und strukturiert werden. Auf Basis der Theorie lässt sich daher auch die Entstehung und Veränderung eines Markenimages verdeutlichen. Das Prinzip der dankbarkeitsbasierten Reziprozität (Kap. 4.1.4) befasst sich schließlich damit, wie Dankbarkeit entsteht, welche Faktoren die Stärke der Dankbarkeit beeinflussen und inwiefern Menschen sich zu reziprokerem Handeln verpflichtet fühlen. Damit ist das Prinzip für Kundenbeziehungen bzw. die Entstehung von Kundendankbarkeit von großer Bedeutung.

In **Kapitel 4.2** wurden anhand der in Kapitel 4.1 behandelten theoretischen Konzepte die Hypothesen der Arbeit abgeleitet. Auf Basis der Theorie der kognitiven Dissonanz konnte in Kapitel 4.2.1 dargestellt werden, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität nimmt ( $H_1$ ). Darüber hinaus zeigte Kapitel 4.2.2 auf, welche Variablen eine mediierende Rolle innerhalb der Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität einnehmen (wahrgenommener Wert:  $H_2$ , Markenimage:  $H_3$ , Kundendankbarkeit:  $H_4$ ).

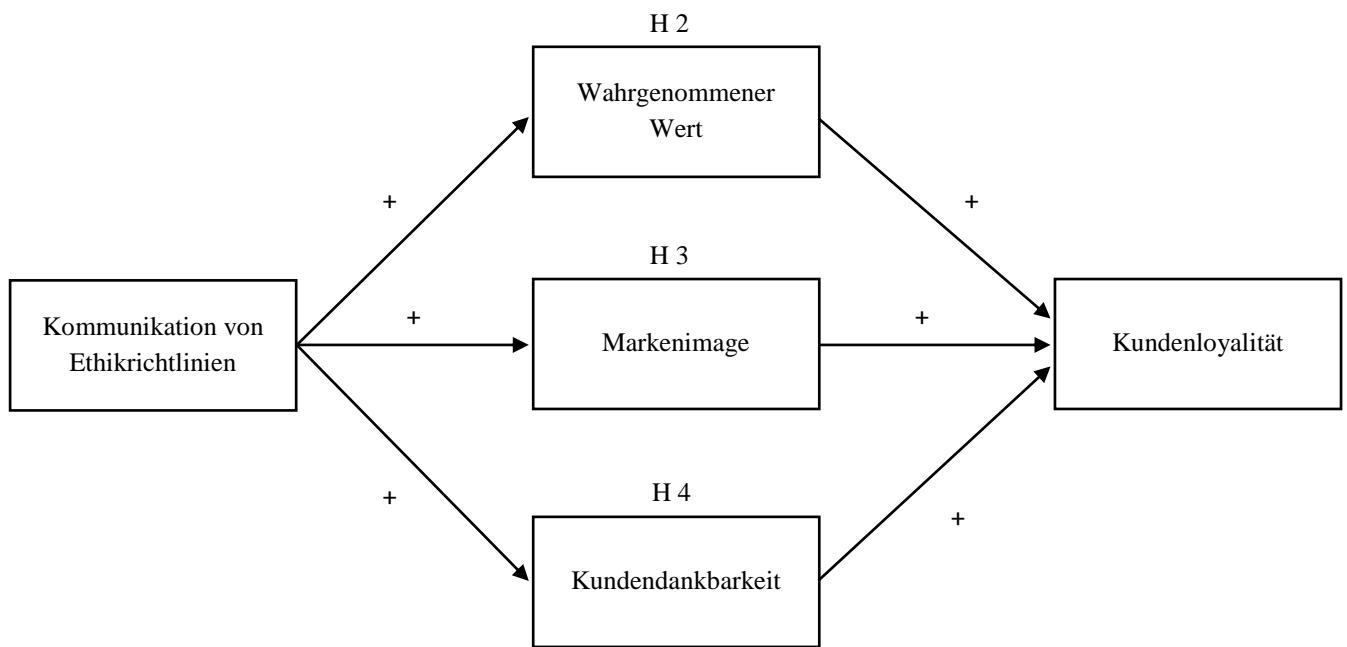


Abb. 26: Mediatoren innerhalb der kausalen Beziehung zwischen externer Kommunikation von Ethikrichtlinien und Kundenloyalität  
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 26 zeigt das Untersuchungsmodell zu der Wirkung einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über die drei Mediatoren wahrgenommener Wert, Markenimage und Kundendankbarkeit. Es wird angenommen, dass die Kommunikation

von Ethikrichtlinien einen positiven Einfluss auf alle drei mediiierenden Variablen (wahrge nommener Wert, Markenimage, Kundendankbarkeit) hat und dass sich diese wiederum positiv auf die Kundenloyalität auswirken (siehe Abb. 26). Die positive Wirkung der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität wird demnach durch einen Anstieg des wahrgenommenen Werts, ein positiveres Markenimage sowie eine erhöhte Kundendankbarkeit erklärt.

Darüber hinaus konnte in Kapitel 4.2.3 sowohl theoretisch als auch anhand bestehender empirischer Untersuchungen abgeleitet werden, dass sich unterschiedliche Themenfelder von Ethikrichtlinien in unterschiedlichem Maß auf die Kundenloyalität auswirken ( $H_5$ ). Tabelle 24 zeigt eine **Übersicht der Hypothesen** der vorliegenden Arbeit.

$H_1$	Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität.
$H_2$	Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität, welche durch den wahrgenommenen Wert mediert wird.
$H_3$	Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität, welche durch das Markenimage mediert wird.
$H_4$	Die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien führt im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität, welche durch Kundendankbarkeit mediert wird.
$H_5$	Unterschiedliche Themenbereiche von Ethikrichtlinien beeinflussen in unterschiedlichem Maß die Kundenloyalität.

Tab. 24: Übersicht der abgeleiteten Hypothesen

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Ableitung von Hypothesen auf Basis theoretischer Konzepte erlaubt jedoch noch keine gesicherten Aussagen über kausale Beziehungen. Im folgenden Kapitel werden daher alle formulierten Hypothesen empirisch überprüft.

## 5 Empirische Überprüfung

Im Folgenden werden die in Kapitel 4 abgeleiteten Hypothesen dieser Arbeit empirisch überprüft. Dazu werden zunächst in **Kapitel 5.1** die Grundlagen eines Experiments als ein Verfahren der Datenerhebung dargestellt. **Kapitel 5.2** präsentiert die im Rahmen der Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung zur Überprüfung der Hypothesen.

### 5.1 Das Experiment als Verfahren der Datenerhebung

Das folgende Kapitel beschreibt das Experiment als Verfahren der Datenerhebung. In **Kapitel 5.1.1** wird der Begriff „Experiment“ definiert und es werden die Grundzüge des Experiments präsentiert. Daran anschließend behandelt **Kapitel 5.1.2** die Vorteile experimenteller Untersuchungen gegenüber nicht-experimentellen Verfahren. Die Gütekriterien eines Experiments werden in **Kapitel 5.1.3** betrachtet, während **Kapitel 5.1.4** die praktische Umsetzung eines Experiments ausführt. **Kapitel 5.1.5** stellt schließlich die schriftliche Befragung als eine spezifische Form der experimentellen Forschung dar.

#### 5.1.1 Definition und Grundzüge

Eine experimentelle Untersuchung bietet die Möglichkeit, **kausale Ursache-Wirkungs-Beziehungen** zwischen Untersuchungsvariablen zu identifizieren und zu bewerten (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 131; Pepels 2014, S. 146; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 86f.). FANTAPIÉ ALTOBELLI/HOFFMANN definieren ein Experiment wie folgt:

*„Ein Experiment beinhaltet die systematische Variation einer oder mehrerer unabhängiger Variablen durch den Forscher unter kontrollierten Bedingungen zur Überprüfung von Kausalthypothesen.“* (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 86)

AAKER et al. beziehen in ihre Definition, die auch für diese Arbeit verwendet wird, zusätzlich die abhängige Variable mit ein:

*„Experimente werden definiert als Studien, in denen die Bedingungen kontrolliert werden, so dass eine oder mehr unabhängige Variable(n) manipuliert werden kann/können, um eine Hypothese über eine abhängige Variable zu testen.“* (Aaker et al. 2016, S. 314)

Das Experiment stellt demnach eine empirische Methode dar, bei der mindestens eine unabhängige Variable bewusst variiert wird, um eine aus der Variation resultierende Veränderung einer oder mehrerer abhängigen/r Variable(n) zu messen (Pepels 2014, S. 146f.). Dabei wird die abhängige Variable, die außerhalb der Kontrolle des Experimentators liegt, systematisch erfasst, während die unabhängige Variable systematisch manipuliert wird (Koschate 2008,

S. 109). Um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge eindeutig feststellen zu können, müssen außerdem Störfaktoren ausgeschlossen werden (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 86f.; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136). Die beiden Kerncharakteristika experimenteller Forschung liegen demnach in der absichtlichen **Manipulation der unabhängigen Variable** sowie in der **Sicherstellung von kontrollierten Untersuchungsbedingungen** (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136).

Gemäß der Definition eines Experiments nach AAKER et al. (2016, S. 314) sind drei Arten von Variablen zu unterscheiden. Die **unabhängige Variable** (Ursache) bildet den experimentellen Input, also die Größe, die durch den Forscher manipuliert wird, um Veränderungen der abhängigen Variable festzustellen (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 87; Harris 2002, S. 105). Die **abhängige Variable** stellt diejenige Größe dar, an der ein Einfluss der unabhängigen Variablen überprüft wird (Koschate 2008, S. 109; Harris 2002, S. 105). Die **Störvariable** kann neben der unabhängigen Variable ebenfalls einen Einfluss auf die abhängige Variable nehmen und muss ausgeschlossen werden können, damit ein „reiner“ Kausalzusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable festgestellt werden kann (Koschate 2008, S. 109). KOSCHATE (2008, S. 110) benennt unterschiedliche potenzielle Störfaktoren innerhalb eines Experiments. Darunter befinden sich beispielsweise Zeiteffekte, die vorliegen, wenn eine beobachtete Veränderung durch Ereignisse zwischen den Testungen hervorgerufen wird, oder Auswahleffekte, die auf einer ungleichen Zusammensetzung von Testgruppen basieren (Koschate 2008, S. 110).

SEDLMEIER/RENKEWITZ (2018, S. 133-136) identifizieren weiterhin drei **konstitutive Merkmale** eines Experiments:

### 1) **Kovariation**

Die unabhängige Variable (Ursache) und die abhängige Variable (Wirkung) müssen kovariieren; d. h. es muss ein Zusammenhang zwischen beiden Variablen bestehen (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 133; Aaker et al. 2016, S. 317). Veränderungen derjenigen Variable, die als Ursache angenommen wird, müssen mit einer Veränderung der abhängigen Variable also zwangsläufig einhergehen (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 133; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 87). Damit eine Kovariation festgestellt werden kann, müssen in einem Experiment mindestens zwei Ausprägungen der unabhängigen Variable auf deren Auswirkungen getestet und miteinander verglichen werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 134). Auf diese Weise

kann durch den Experimentator geprüft werden, ob ein variierendes Ausmaß der unabhängigen Variable auch zu variierenden Werten bei der abhängigen Variable führt, was Voraussetzung für eine kausale Beziehung ist (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 133f.).

## 2) Zeitliche Präzedenz

Die unabhängige Variable (Ursache) muss zeitlich vor der abhängigen Variable (Wirkung) auftreten, damit eine Kausalrichtung festgestellt werden kann (Aaker et al. 2016, S. 318). Auf Basis einer Kovariation allein kann noch keine Aussage über die kausale Richtung getroffen werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 134). So kann ein höheres Einkommen beispielsweise mit einer höheren Zufriedenheit korrelieren, allerdings wird daraus allein noch nicht ersichtlich, welche der beiden Variablen die Ursache und welche Variable die Wirkung darstellt. In einem Experiment kann die zeitliche Präzedenz anhand der Manipulation der unabhängigen Variable festgestellt werden: Wenn diese der Veränderung der abhängigen Variable zeitlich vorausgeht, ist damit die Voraussetzung der zeitlichen Präzedenz für eine kausale Beziehung gewährleistet (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 87; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 135).

## 3) Ausschluss von Alternativerklärungen

Eine alternative Erklärung für die Veränderung der abhängigen Variable (Wirkung) muss ausgeschlossen werden können, damit der Kausalschluss gültig ist (Aaker et al. 2016, S. 318; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 87). Selbst wenn eine Kovariation nach Manipulation der unabhängigen Variable beobachtet werden kann, so ist denkbar, dass eine dritte, nicht beobachtete Variable anstelle der manipulierten Variable die Ursache für die Veränderung darstellt (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136). Besteht eine Kovariation zwischen unabhängiger Variable und einer Störvariable (Konfundierung), kommt diese Störvariable als Alternativerklärung in Betracht (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136). Um Konfundierungen ausschließen zu können, muss der Experimentator die möglichen Störvariablen demnach kontrollieren (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136). Daher gilt als dritte Voraussetzung für einen gültigen Kausalschluss innerhalb eines Experiments, dass alternative Erklärungen für die Veränderung der abhängigen Variable ausgeschlossen werden können (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 87; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 205).

Zur Kontrolle von Störvariablen können diese **konstant gehalten** und **balanciert** werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136; Harris 2002, S. 129). Bei der erstgenannten Form der Störvariablenkontrolle werden die Rahmenbedingungen des Experiments für alle Teilnehmer

identisch hergestellt; beispielsweise gleichen sich die anfänglichen Instruktionen (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 136; Koschate 2008, S. 113). Es variiert lediglich die Ausprägung der unabhängigen Variable, die durch den Forscher manipuliert wird (Schnell/Hill/Esser 2013, S. 212). SEDLMEIER/RENKEWITZ (2018, S. 137) weisen jedoch darauf hin, dass es innerhalb eines Experiments nicht möglich ist, *alle* potenziellen Störvariablen konstant zu halten, da vor allem auch die Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Teilnehmer mögliche Störfaktoren darstellen. Zusätzlich zu konstanten Bedingungen findet daher häufig eine Balancierung der Störvariablen statt (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 137). Werden die Störvariablen balanciert, wird ein Durchschnittswert des jeweiligen Merkmals ermittelt, der für alle Testgruppen identisch sein muss: So sollten beispielsweise die Testgruppen eines Experiments im Durchschnitt gleich intelligent sein (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 137).

Damit eine Balancierung von Störvariablen gelingt, wird in der Regel die Technik der **Randomisierung** verwendet (Koschate 2008, S. 113f.). Randomisierung bezeichnet die zufällige Zuweisung von Versuchspersonen zu den einzelnen Testgruppen bzw. Bedingungen des Experiments (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 137; Harris 2002, S. 130). Die zufällige Zuweisung ermöglicht sehr ähnliche Durchschnittswerte der personeneigenen Merkmale der Testpersonen (Koschate 2008, S. 113f.). Bei kleinen Stichproben von Teilnehmern gelingt ein Ausschluss von Störvariablen durch Randomisierung jedoch nicht, da nicht gewährleistet werden kann, dass der Zufall tatsächlich zu einer Balancierung der Merkmale führt (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 142; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 103). Daher wird bei kleinen Stichproben stattdessen auf die **Parallelisierung** (auch „Matching“) zurückgegriffen (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 103f.; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 143). Parallelisierung bedeutet, dass vor dem Experiment diejenige Störvariable bei den Teilnehmern gemessen wird, die kontrolliert werden soll, und die Teilnehmer im Anschluss so den Versuchsgruppen zugeteilt werden, dass sich die Störvariable, wie durch Randomisierung, im Mittel gleicht (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 143; Koschate 2008, S. 114).

### **5.1.2 Vorteile gegenüber nicht-experimenteller Forschung**

Im Gegensatz zu anderen Verfahren der Datenerhebung werden Kausalitäten in einem Experiment am strengsten geprüft, da die unabhängige Variable gezielt manipuliert wird, während Störvariablen durch den Forscher kontrolliert werden, was für andere Verfahren nicht gilt (Koschate 2008, S. 109; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 131; Aaker et al. 2016, S. 315). Das Experiment ist daher auch als **isolierte Variation** zu bezeichnen und erweist sich als die beste

Methode zur Überprüfung von Annahmen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 131).

Der wesentliche Unterschied zwischen experimenteller und nicht-experimenteller Forschung besteht also darin, dass in nicht-experimenteller Forschung keine Manipulation der unabhängigen Variable und keine systematische Kontrolle von Störvariablen stattfinden (Aaker et al. 2016, S. 315; Steinhoff 2014, S. 122; Koschate 2008, S. 109). Sind die beiden definitorischen Merkmale des Experiments nicht gegeben, handelt es sich um nicht-experimentelle Forschung (Garnefeld 2008, S. 107; Steinhoff 2014, S. 122). Das Experiment stellt selbst kein eigenes Datenerhebungsverfahren dar; experimentelle Untersuchungen basieren grundsätzlich auf Befragungen und/oder Beobachtungen (Koschate 2008, S. 109). Auch die nicht-experimentelle Forschung kann jedoch die Befragung und die Beobachtung als Verfahren der Datengenerierung nutzen (Koschate 2008, S. 109).

Die Vorteilhaftigkeit des Experiments gegenüber nicht-experimentellen Verfahren ergibt sich durch die bereits beschriebenen konstitutiven Merkmale des Experiments: Während innerhalb experimenteller Untersuchungen durch Manipulation der unabhängigen Variable sowie Kontrolle der Störvariablen kausale Kovariationen zwischen unterschiedlichen Variablen ermittelt werden können, werden in nicht-experimenteller Forschung kausale Zusammenhänge nur bedingt aufgedeckt (Koschate 2008, S. 109; Steinhoff 2014, S. 122). Die **Korrelationsforschung** beispielsweise stellt Zusammenhänge zwischen Variablen sowie deren Maß, Stärke und Richtung fest, kann aber keine Kausalitäten konstatieren, da keine gezielte Manipulation durch den Forscher stattfindet (Pepels 2014, S. 225; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 208f.; Steinhoff 2014, S. 122). So können durch Korrelationsstudien zum Beispiel Zusammenhänge zwischen Körpergröße und Gewicht beobachtet werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 208). Es lassen sich also Zusammenhänge, ausgedrückt durch den Korrelationskoeffizienten, feststellen; da aber keine Manipulation der unabhängigen Variable erfolgt, ist nicht erkennbar, ob auch Kausalität vorliegt (Pepels 2014, S. 225; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 208f.). Außerdem wird bei Korrelationsstudien die zeitliche Präzedenz nicht geprüft und Alternativerklärungen werden nicht ausgeschlossen (Steinhoff 2014, S. 124f.).

**Querschnittsstudien** stellen eine einmalige Beobachtung von Variablen dar und erfüllen damit ebenfalls lediglich das erste Kriterium von experimenteller Forschung, die Kovariation (Steinhoff 2014, S. 124f.). Im Gegensatz zu Korrelations- und Querschnittsstudien berücksichtigen nicht-experimentelle **Längsschnittstudien** (auch „Longitudinalstudien“) die zeitli-

che Reihenfolge des Eintritts zweier Variablen (Schnell/Hill/Esser 2013, S. 228f.). Bei Längsschnittstudien wird dieselbe empirische Untersuchung zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 11f., S. 27). Dadurch kann nicht nur eine Korrelation, sondern auch eine Kausalbeziehung festgestellt werden (Steinhoff 2014, S. 125). Die dritte Bedingung eines reinen kausalen Zusammenhangs wird jedoch in Längsschnittstudien nicht erfüllt, da Störfaktoren nicht kontrolliert und somit Alternativerklärungen nicht ausgeschlossen werden (Schnell/Hill/Esser 2013, S. 229; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 12). Demnach eignet sich ausschließlich das Experiment, um gesicherte Aussagen über kausale Zusammenhänge zu treffen.

### 5.1.3 Gütekriterien eines Experiments

Die Güte eines Experiments lässt sich anhand von drei Kriterien ermitteln: der internen Validität, der externen Validität und der Konstruktvalidität (Koschate 2008, S. 109). Validität bezeichnet im Allgemeinen „*das Ausmaß, in welchem Messergebnisse allgemeingültige Aussagen über den zu messenden Sachverhalt erlauben*“ (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 102).

Die **interne Validität** ist dann gegeben, wenn eine Veränderung der abhängigen Variable eindeutig auf die bewusst herbeigeführte Variation der unabhängigen Variable zurückzuführen ist (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 102; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 138). SEDLMEIER/RENKEWITZ (2018, S. 138) bezeichnen die interne Validität als das wichtigste Kriterium zur Beurteilung der Güte eines Experiments, da die Eindeutigkeit eines kausalen Zusammenhangs das Ziel eines Experiments bildet. Die interne Validität stellt weiterhin eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die externe Validität dar (Koschate 2008, S. 111).

Die **externe Validität** bezieht sich auf die Generalisierbarkeit der Experimentergebnisse auf andere Personen, Situationen oder Zeitpunkte, beschreibt also die Repräsentanz der gewonnenen Erkenntnisse über die Bedingungen des Experiments hinaus (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 150; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 102f.). So ist externe Validität dann gegeben, wenn die Ergebnisse des Experiments auch auf nicht untersuchte Personen oder Situationen übertragen werden können (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 150; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 102f.). Die externe Validität lässt sich beispielsweise dadurch generieren, dass eine repräsentative Auswahl an Versuchsteilnehmern und Untersuchungssituationen getroffen wird

(Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 150). KOSCHATE (2008, S. 111) merkt an, dass es in der praktischen Anwendung nur selten gelingt, interne und externe Validität gleichzeitig perfekt zu erfüllen, da Anpassungen mit dem Ziel einer höheren internen Validität häufig die externe Validität negativ beeinflussen und umgekehrt.

Die **Konstruktvalidität** betrifft die theoretische Fundierung des Experiments und gibt an, ob die untersuchten Hypothesen tatsächlich durch das gemessene Konstrukt geprüft werden (Pepels 2014, S. 62; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 86). Sowohl die manipulierten unabhängigen als auch die gemessenen veränderten abhängigen Variablen müssen demnach diejenigen theoretischen Konstrukte repräsentieren, die sie repräsentieren sollen (Aaker et al. 2016, S. 278). Um auf eine hohe Konstruktvalidität schließen zu können, müssen nach KOSCHATE (2008, S. 111; siehe auch Aaker et al. 2016, S. 278) die zwei folgenden Bedingungen erfüllt sein: Erstens sollte ein Zusammenhang zwischen der Manipulation und der direkten Messung derjenigen Variable bestehen, die variiert werden soll (konvergente Validität). Zweitens muss sichergestellt werden, dass nur die intendierten Konstrukte manipuliert bzw. gemessen werden und nicht verwandte, aber dennoch unterschiedliche Konstrukte (diskriminante Validität).

### **5.1.4 Umsetzung eines Experiments**

Im Folgenden wird die praktische Umsetzung eines Experiments behandelt. **Kapitel 5.1.4.1** zeigt verschiedene Designformen der experimentellen Untersuchung auf. Die zwei zu differenzierenden Formen des Untersuchungsumfelds werden in **Kapitel 5.1.4.2** betrachtet. **Kapitel 5.1.4.3** beschreibt darüber hinaus, wie die einzelnen Variablen innerhalb eines Experiments operationalisiert bzw. kontrolliert werden können.

#### **5.1.4.1 Design**

Das experimentelle Design bezeichnet den Versuchsplan bzw. die Versuchsanordnung, d. h. ein standardisiertes, routinemäßig anwendbares Schema, das dem Aufbau, der Kontrolle und der methodologischen Bewertung einer empirischen Untersuchung zugrundeliegt (Koschate 2008, S. 115; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 90f.).

Zunächst lassen sich „weniger strenge experimentelle Designs“ und echte experimentelle Designs unterscheiden (Garnefeld 2008, S. 111; siehe auch Aaker et al. 2016, S. 323). Die **weniger strengen experimentellen Designs** umfassen das vorexperimentelle Design, das quasi-experimentelle Design sowie das Ex Post Facto-Design (Garnefeld 2008, S. 111). Da die genannten Formen nicht die strengen Charakteristika von Experimenten aufweisen, können sie

nicht als echte experimentelle Untersuchungen bezeichnet werden (Steinhoff 2014, S. 129; Garnefeld 2008, S. 112). In allen genannten weniger strengen experimentellen Designs findet keine Kontrolle der unabhängigen Variablen und/oder Kontrolle der Störvariablen durch den Forscher statt, somit können Kausalzusammenhänge nicht eindeutig festgestellt werden (Garnefeld 2008, S. 112). **Vorexperimentelle Designs** lassen lediglich *Hypothesen* über kausale Zusammenhänge zu, da sie keinen Gebrauch von Kontrollgruppen machen und/oder Störfaktoren nicht ausgeschlossen werden (Aaker et al. 2016, S. 324f.). **Quasi-Experimente** bestimmen sich dadurch, dass keine Randomisierung oder Parallelisierung der Probanden durchgeführt wird, sondern natürliche Versuchsgruppen verwendet werden, wodurch personengebundene Störvariablen nicht ausgeschlossen werden können (Hug/Poscheschnik 2015, S. 78; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 179). Bei **Ex Post Facto-Designs** werden Kausalitäten erst im Nachhinein auf Basis der erhobenen Daten abgeleitet (Pepels 2014, S. 148; Garnefeld 2008, S. 112). Sie bestehen entweder aus Querschnitts- oder Längsschnittstudien, die wie die Korrelationsstudien nur die erste und/oder zweite konstitutive Bedingung eines Experiments erfüllen (vgl. Kap. 5.1.2).

Die beste und strengste Prüfung von kausalen Zusammenhängen findet innerhalb von **echten experimentellen Designs** statt (Steinhoff 2014, S.129; Aaker et al. 2016, S. 326). Echte experimentelle Designs lassen sowohl die Manipulation der unabhängigen Variable als auch die Kontrolle von Störvariablen zu und erfüllen damit die beiden wesentlichen Merkmale des Experiments (Aaker et al. 2016, S. 326; Garnefeld 2008, S. 112). Allen echten experimentellen Versuchsplänen sind außerdem zwei Eigenschaften gemein: die Existenz einer oder mehrerer Kontrollgruppe(n) und die zufällige Zuweisung von Probanden zu den einzelnen Gruppen innerhalb der Untersuchung (Aaker et al. 2016, S. 326). Im Rahmen experimenteller Designs lassen sich nach KOSCHATE (2008, S. 115) vier Kategorien unterscheiden:

- Versuchspläne mit Zufallsgruppenbildung (Between-Subjects-Designs)
- Versuchspläne mit Wiederholungsmessung (Within-Subjects-Designs)
- Versuchspläne mit parallelisierten Gruppen (Blockversuchspläne)
- Mischversuchspläne

Die vierte Kategorie stellt eine Kombination der drei Haupttypen dar (Koschate 2008, S. 115). Welches der Designs für eine Untersuchung am ehesten geeignet ist, hängt von den Kontextanforderungen des Experiments ab und lässt sich nicht verallgemeinernd beantworten (Koschate 2008, S. 115).

Innerhalb von **Versuchsplänen mit Zufallsgruppenbildung** werden die Probanden randomisiert auf zwei (Zweistichprobenversuchspläne) oder mehr (Mehrstichprobenversuchspläne) Untergruppen verteilt (Koschate 2008, S. 115; Beller 2016, S. 136; Bittrich/Blankenberger 2011, S. 47). Im Rahmen des Zweistichprobendesigns werden Experimentalgruppe (auch „Treatmentgruppe“) und Kontrollgruppe unterschieden (Beller 2016, S. 136). Bei der Experimentalgruppe wird die unabhängige Variable manipuliert; bei der Kontrollgruppe wird dagegen keine Veränderung vorgenommen (Beller 2016, S. 136; Koschate 2008, S. 115). Der Effekt der Maßnahme wird anhand der Veränderung der abhängigen Variable gemessen (Beller 2016, S. 136). Bei Mehrstichprobenversuchsplänen werden dagegen *mehrere* Experimentalgruppen sowie eine Kontrollgruppe gebildet – auf diese Weise kann die unabhängige Variable auf mehr als zwei Stufen manipuliert werden (Koschate 2008, S. 115; Bittrich/Blankenberger 2011, S. 47). Da bei Versuchsplänen mit Zufallsgruppenbildung jeder Proband einer spezifischen Gruppe angehört, zwischen denen unterschieden wird, werden diese auch als „**Between-Subjects-Designs**“ bezeichnet (Bittrich/Blankenberger 2011, S. 47; Beller 2016, S. 136). Between-Subjects-Designs eignen sich besonders dann, wenn die Auswirkungen eines bestimmten isolierten Ereignisses geprüft werden sollen (Koschate 2008, S. 115).

Innerhalb der **Zweistichprobendesigns** bilden das Design ohne Vorher-Messung, das Design mit Vorher-Messung und der Solomon-Viergruppen-Versuchsplan die wichtigsten Varianten (Koschate 2008, S. 115). Bei dem Design ohne Vorher-Messung erhält die Treatmentgruppe einen experimentellen Stimulus, während die Kontrollgruppe diesem Stimulus nicht ausgesetzt wird (Aaker et al. 2016, S. 327). Innerhalb des Designs mit Vorher-Messung geht zusätzlich eine Messung der abhängigen Variablen *vor* der experimentellen Manipulation voraus (Koschate 2008, S. 115; Aaker et al. 2016, S. 327). Im Solomon-Viergruppen-Design (siehe Abb. 27) werden sowohl das Design ohne Vorher-Messung als auch das Design mit Vorher-Messung durchgeführt, damit mögliche Pretest-Effekte, die von der Vorher-Messung selbst ausgehen können, ausgeschlossen werden (Koschate 2008, S. 116f.; Aaker et al. 2016, S. 327f.).

Versuchsgruppe	Vorher-Messung	Treatment X	Nachher-Messung	
1	-	-	$Y_1$ nach	Design ohne Vorher-Messung
2	-	X	$Y_2$ nach	
3	$Y_3$ vorher	-	$Y_3$ nach	Design mit Vorher-Messung
4	$Y_4$ vorher	X	$Y_4$ nach	

Solomon-Viergruppen-Versuchspläne

Abb. 27: Zweistichprobendesigns

Quelle: Koschate 2008, S. 116.

Innerhalb der **Mehrstichprobenversuchspläne** wird wiederum zwischen unifaktoriellen und mehrfaktoriellen Designs unterschieden (Koschate 2008, S. 117). In unifaktoriellen Designs wird eine unabhängige Variable (Faktor) auf mindestens drei Stufen manipuliert (Koschate 2008, S. 117; Bittrich/Blankenberger 2011, S. 48). Bei mehrfaktoriellen Designs werden dagegen mindestens zwei unabhängige Variablen (Faktoren) auf jeweils mindestens zwei Stufen manipuliert (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 170). Der einfachste Fall eines mehrfaktoriellen Versuchsplans ist demnach ein 2x2 Design, d. h. ein Modell mit zwei Faktoren, die jeweils zwei Ausprägungen besitzen (Koschate 2008, S. 117; Steinhoff 2014, S. 132).

Die zweite Hauptgruppe der experimentellen Designs bilden die **Versuchspläne mit Wiederholungsmessungen** (Koschate 2008, S. 115). Diese charakterisieren sich dadurch, dass während des gesamten Experiments nur eine einzige Gruppe von Probanden herangezogen wird (Beller 2016, S. 135; Koschate 2008, S. 117). Dieselben Versuchsteilnehmer werden dabei wiederholt untersucht; daher wird ein Versuchspläne mit Wiederholungsmessungen auch als „**Within-Subjects-Design**“ bezeichnet (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 154f.). Wie bei den Between-Subject-Designs kann auch bei Versuchsplänen mit Wiederholungsmessungen zwischen Zweistichprobenversuchsplänen und Mehrstichprobenversuchsplänen unterschieden werden (Koschate 2008, S. 118). Der Vorteil von Within-Subjects-Messungen liegt darin, dass Zufallsfehler, die sich aus individuellen Merkmalen der Versuchsteilnehmer ergeben können, eliminiert werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 157; Koschate 2008, S. 117). Al-

lerdings können bereits absolvierte experimentelle Untersuchungen das Verhalten der Probanden in nachfolgenden Untersuchungen beeinflussen (Carry-over-Effekt), was einen wesentlichen Nachteil von Within-Subject-Designs darstellt (Koschate 2008, S. 117f.; Beller 2016, S. 136; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 168).

Die dritte Hauptgruppe bilden die **Versuchspläne mit parallelisierten Gruppen**, auch als „Blockversuchspläne“ bezeichnet (Koschate 2008, S. 115). Dabei werden die Versuchsgruppen so zusammengestellt, dass sie sich in allen relevant erscheinenden Störfaktoren (z. B. Alter, Geschlecht oder Bildungsstand der Probanden) gleichen (Beller 2016, S. 138; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 142f.). Auch in dieser Versuchsanordnung kann zwischen Zwei- und Mehrstichprobenversuchsplänen unterschieden werden (Koschate 2008, S. 118). Obwohl die Parallelisierung neben der Randomisierung eine Möglichkeit zur Kontrolle personeneigener Störfaktoren bildet (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 142f.), stellt der Versuchsplan mit parallelisierten Gruppen keine Form des echten Experiments dar, da die Zuweisung der Teilnehmer zu den Experimentalgruppen dabei nicht zufällig erfolgt (Aaker et al. 2016, S. 326). Im Gegensatz zu der Randomisierung weist die Parallelisierung Schwächen auf: Sie dient nur dann als ausreichendes Mittel zur Kontrolle von Störvariablen, wenn diese bereits im Vorfeld bekannt sind; außerdem kann durch parallele Gruppen nur eine geringe Anzahl an Faktoren kontrolliert werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 143f.).

**Mischversuchspläne** stellen schließlich ein experimentelles Design dar, bei dem mehrere Faktoren der ersten drei Hauptgruppen miteinander kombiniert werden: So können beispielsweise auch in Between-Subjects-Designs parallelisierte Gruppen genutzt werden (Koschate 2008, S. 118). Weiterhin werden häufig Zufallsgruppenbildung und Wiederholungsmessung kombiniert, was als gemischtes Between- und Within-Subject-Design bezeichnet wird (Koschate 2008, S. 118).

#### **5.1.4.2 Untersuchungsumfeld**

Neben dem Design bietet das Untersuchungsumfeld eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit von Experimenten (Hug/Poscheschnik 2015, S. 76). Differenziert werden kann zwischen Feldexperimenten und Laborexperimenten (Pepels 2014, S. 147). Mit der Unterscheidung zwischen Feld und Labor ist jedoch nicht nur der Ort der Untersuchung gemeint, sondern auch der Grad an der Kontrolliertheit der Untersuchungsbedingungen (Hug/Poscheschnik 2015, S. 76).

Das **Feldexperiment** vollzieht sich in natürlicher Umgebung und bietet dadurch eine hohe externe Validität durch Realitätsnähe (Pepels 2014, S. 147; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 216; Koschate 2008, S. 118). Allerdings ist ein Feldexperiment nur beschränkt reproduzierbar (geringe Reliabilität) und bietet außerdem Raum für Störgrößen (geringe interne Validität), so dass es nicht für jede Untersuchung geeignet erscheint (Koschate 2008, S. 118; Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 153). Häufig werden im Rahmen des Feldexperiments Beobachtungen durchgeführt, da sich Probanden dabei nicht so sehr als Untersuchungsobjekte eines Experiments begreifen und sich damit natürlicher verhalten als in einem Laborumfeld (Hug/Poscheschnik 2015, S. 77).

Das **Laborexperiment** findet in einer künstlichen, speziell für das Experiment geschaffenen Umgebung statt (Pepels 2014, S. 147; Koschate 2008, S. 118). Der Forscher kreiert dabei zum Zwecke des Experiments eine Mikroumwelt, die in der gewöhnlichen Alltagsrealität nicht stattfindet (Hug/Poscheschnik 2015, S. 76). Im Gegensatz zu dem Feldexperiment zeichnet sich das Laborexperiment durch eine hohe interne Validität aus, da Störgrößen weitestgehend ausgeschlossen werden können (Koschate 2008, S. 118; Pepels 2014, S. 147). Darüber hinaus sind Laborexperimente verhältnismäßig leicht reproduzierbar und bieten damit tendenziell eine höhere Reliabilität als Feldexperimente (Hug/Poscheschnik 2015, S. 77). Allerdings besteht in Laborexperimenten eine eher geringe externe Validität (Koschate 2008, S. 119; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 217).

KOSCHATE (2008, S. 119) sowie SCHNELL/HILL/ESSER (2013, S. 217) weisen jedoch darauf hin, dass die Faustformel „Laborexperiment = höhere interne Validität, Feldexperiment = höhere externe Validität“ keine Allgemeingültigkeit besitzt. So können beispielsweise trotz der besseren Kontrollmöglichkeiten von Störfaktoren in Laborexperimenten Beeinflussungen der Probanden durch die Experimental situation oder durch den Versuchsleiter auftreten (Koschate 2008, S. 119; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 217). Auch in Feldexperimenten ist eine Beeinflussung durch den Forscher denkbar, so dass die externe Validität nicht durch die natürliche Umgebung allein sichergestellt werden kann (Schnell/Hill/Esser 2013, S. 217). Des Weiteren ist in Laborexperimenten nicht zwangsläufig von einer geringen externen Validität auszugehen, denn die Untersuchungsumgebung kann in einem Labor an die natürliche Umgebung angepasst werden (Koschate 2008, S. 119; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 218).

### 5.1.4.3 Operationalisierung von experimentellen Variablen

Im Rahmen eines Experiments werden die drei bereits behandelten Typen von Variablen operationalisiert bzw. kontrolliert (Steinhoff 2014, S. 134): die unabhängige(n) Variable(n), die abhängige(n) Variable(n) und die Störvariable(n). Unter Operationalisierung versteht man dabei „*die Zuordnung einer manifesten Variablen (eines Indikators) zu einem theoretischen Begriff*“ (Beller 2016, S. 32). Mithilfe der Operationalisierung werden demnach die eigentlichen Forschungsfragen der Untersuchung innerhalb des Messinstruments (bspw. Fragebogen) umgesetzt (Scholl 2018, S. 145).

**Unabhängige Variablen** werden durch die systematische Manipulation innerhalb des Experiments operationalisiert (Beller 2016, S. 32; Steinhoff 2014, S. 134). Der Forscher legt dazu im Vorfeld jeweils die Anzahl und Werte der unterschiedlichen Stufen der unabhängigen Variable fest, damit er diese planmäßig variieren kann (Steinhoff 2014, S. 134; Beller 2016, S. 32). Wichtig ist dabei, dass die einzelnen Ausprägungen ausreichend unterschiedlich sind, damit ein Effekt bei den abhängigen Variablen sichtbar werden kann (Beller 2016, S. 32).

Ein gängiges Verfahren zur Operationalisierung der unabhängigen Variablen bildet die **Szenario-Methode** (bspw. bei Tibbetts 1999, Schuhmann et al. 2013, Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009, S. 71, Garnefeld/Helm/Eggert 2011, Steinhoff 2014). Unabhängige Variablen lassen sich mithilfe der Szenario-Technik systematisch und effizient manipulieren (Steinhoff 2014, S. 134). EROGLU beschreibt ein Szenario als: „*a brief, well-structured, written description that is designed to introduce a particular descriptive and/or event-centered situational context*“ (Eroglu 1987, S. 236). Die Methode eignet sich besonders, um psychologische Prozesse zu erkennen, die zu bestimmten Verhaltensabsichten führen (Kwon/Weingart 2004, S. 267; Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009, S. 71). Im Rahmen der Szenario-Technik werden verschiedene fiktive Szenarien genutzt, die jeweils eine der unterschiedlichen **Ausprägungen der unabhängigen Variable** wiedergeben (Steinhoff 2014, S. 134f.). Die Manipulation der unabhängigen Variable findet dabei innerhalb einer Situationsbeschreibung statt: Den Teilnehmern des Experiments wird per **Randomisierung** je eine hypothetische Situation oder eine fiktive Rolle präsentiert, in die sie sich hineinversetzen sollen (Eroglu 1987, S. 236; Steinhoff 2014, S. 134; Wagner/Hennig-Thurau/Rudolph 2009, S. 71). Die Vorteile der Methode liegen in der Realitätsnähe (bei gut vorstellbaren Situationsbeschreibungen und/oder Rollen) und der Spezifität der einzelnen Szenarien (Tibbetts 1999, S. 328). Durch die systematische Manipulation der unabhängigen Variable in Form variieren-

der Szenarien und die zusätzliche Verwendung eines **Kontrollszenarios** können Veränderungen der abhängigen Variable(n) eindeutig auf die Manipulation zurückgeführt werden (Steinhoff 2014, S. 134f.).

**Abhängige Variablen** können unterschiedlich operationalisiert werden, je nachdem was sie beinhalten (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 125; Steinhoff 2014, S. 135). Teilweise sind Variablen direkt beobachtbar, z. B. als Absatzmenge, teilweise handelt es sich dagegen um hypothetische Konstrukte, welche nicht empirisch beobachtbar sind (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 125). Ist die zu erfassende Größe nicht durch direkte Messung zugänglich, werden Indikatoren verwendet, die das Konstrukt zum Ausdruck bringen (Hug/Poscheschnik 2015, S. 88). Umfassen die abhängigen Variablen Verhaltensabsichten und/oder **psychologische Konstrukte** wie Emotionen, werden sie in der Regel durch Multi-Item-Skalen abgebildet (Steinhoff 2014, S. 135). Bei Multi-Item-Skalen wird eine Reihe von Indikatoren erfasst, welche die verschiedenen Facetten des zu messenden Konstrukts (der abhängigen Variable) widerspiegeln sollen (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 126). Einen wesentlichen Vorteil von Multi-Item-Skalen gegenüber Single-Item-Skalen, bei denen ein hypothetisches Konstrukt anhand eines einzigen Items gemessen wird, stellt die häufig höhere Reliabilität dar, da Multi-Item-Skalen nicht von einer einzigen Messung abhängen (Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 102f.; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 125f.). „Reliabilität“ bezeichnet innerhalb empirischer Forschung die Genauigkeit, mit der ein bestimmtes Merkmal durch die verwendete Methode gemessen wird (Hug/Poscheschnik 2015, S. 94; Beller 2016, S. 61). Weiterhin muss Validität gewährleistet sein; d. h. die Methode muss das messen, was sie messen soll (Hug/Poscheschnik 2015, S. 95). Um die Reliabilität sowie die Validität einer Messung zu prüfen, werden statistische Gütekriterien verwendet (Steinhoff 2014, S. 135).

Die **Kontrolle von Störvariablen** innerhalb eines Experiments erfolgt durch verschiedene Maßnahmen vor oder während der Durchführung, wie beispielsweise durch die bereits beschriebene Randomisierung (vgl. Kap. 5.1.1). Die Randomisierung vor Durchführung des Experiments zählt vor allem deshalb zu den gängigsten und besten Methoden zur Kontrolle von Störgrößen, weil sie einfach durchführbar und dennoch effektiv ist (Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 103; Koschate 2008, S. 114). Wenn die Stichproben zu klein für eine effektive Randomisierung sind, wird stattdessen auf eine Parallelisierung (Matching) der Teilnehmer zurückgegriffen (vgl. Kap. 5.1.1). Darüber hinaus sollen potenzielle Störfaktoren,

die sich nicht durch personeneigene Merkmale ergeben, möglichst für alle Teilnehmer konstant gehalten werden, damit Verzerrungen vermieden werden können (Steinhoff 2014, S. 135). Nach Durchführung des Experiments können außerdem statistische Techniken angewendet werden, um Störeinflüsse auszuschließen: So können die Ergebnisse nachträglich bereinigt werden, indem Teilnehmer mit bestimmten Ausprägungen von im Experiment erfassten potenziellen Störgrößen ausgeschlossen werden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 180; Koschate 2008, S. 114).

### 5.1.5 Die schriftliche Befragung

Die schriftliche Befragung bildet ein gängiges Verfahren innerhalb der empirischen Forschung (Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 59; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 314), das im Folgenden erläutert wird. **Kapitel 5.1.5.1** nennt die Grundlagen und Vorteile schriftlicher Befragungen. Die Gestaltung eines Fragebogens wird in **Kapitel 5.1.5.2** behandelt.

#### 5.1.5.1 Grundlagen und Vorteile

Die schriftliche Befragung stellt ein gängiges, leicht praktikables und kostengünstiges Verfahren im Rahmen einer experimentellen Untersuchung dar und bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten (Steiner/Benesch 2018, S. 47, S. 49). Um Einstellungen zu messen, ist eine Befragung innerhalb der empirischen Sozialwissenschaften daher die Methode, die am häufigsten Verwendung findet (Hug/Poscheschnik 2015, S. 120; Schnell/Hill/Esser 2013, S. 314). Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wird im Gegensatz zu der mündlichen Befragung kein Interviewer eingesetzt, sondern die Befragten füllen selbstständig einen Fragebogen aus (Scholl 2018, S. 43; Steiner/Benesch 2018, S. 48). Um quantifizierbare Ergebnisse zu erhalten, werden außerdem standardisierte Befragungen verwendet, die aus festen Fragen und Antwortvorgaben bestehen (Scholl 2018, S. 79; Beller 2016, S. 46). Die **fünf Schritte** im Rahmen einer quantitativen Befragung lauten nach HUG/POSCHESCHNIK (2015, S. 121):

- 1) Hypothesenformulierung,
- 2) Planung des Forschungsdesigns (inkl. Fragebogendesign),
- 3) Durchführung der Befragung,
- 4) Auswertung der Ergebnisse sowie
- 5) Präsentation der gewonnenen Daten.

Die **Vorteile** von standardisierten, schriftlichen Befragungen gegenüber anderen Erhebungsmethoden sind vielfältig: Zunächst stellt die schriftliche Befragung, vor allem als Online-

Befragung, ein kostengünstiges Verfahren dar, da mit derselben Vorlage viele Teilnehmer kontaktiert und befragt werden können (Hug/Poscheschnik 2015, S. 123; Fantapié Altobelli/Hoffmann 2011, S. 28). Die Erreichbarkeit einer hohen Fallzahl wird durch die standardisierte, schriftliche Befragung ebenfalls ermöglicht (Homburg/Krohmer 2008, S. 29; Scholl 2018, S. 45). Damit einhergehend sinkt auch der Organisationsaufwand im Vergleich zu anderen Methoden, da die Befragten selbstständig die Fragen beantworten, ohne dass ein Interviewer, Beobachter etc. vorhanden sein muss (Scholl 2018, S. 44f.; Hug/Poscheschnik 2015, S. 123). Außerdem entfällt durch die Abwesenheit eines Interviewers ebenfalls eine mögliche Beeinflussung durch den Befrager (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 94). Weiterhin kommt der räumlichen Entfernung bei schriftlichen Befragungen keine Bedeutung zu, was wiederum Aufwand und Kosten senkt (Pepels 2014, S. 123). Sowohl der tatsächliche Grad an Anonymität als auch die wahrgenommene Anonymität der Teilnehmer sind bei schriftlichen Befragungen zudem höher als bei anderen Datenerhebungsmethoden (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 94). Durch die wahrgenommene Anonymität steigt letztlich auch die Auskunftsbereitschaft der Befragten (Pepels 2014, S. 124). Schließlich haben die Teilnehmer bei schriftlichen Befragungen außerdem die Möglichkeit, in Ruhe über die Antworten nachzudenken, da sie sich nicht durch einen Interviewer bedrängt fühlen und die Fragen beantworten können, wenn sie ausreichend Zeit dafür haben (Scholl 2018, S. 45). Dadurch werden die Auskünfte durch die Befragten tendenziell überlegter und auch präziser (Homburg/Krohmer 2008, S. 29; Pepels 2014, S. 124).

### 5.1.5.2 Gestaltung des Fragebogens

Man unterscheidet zwischen offenen, teil-standardisierten und voll standardisierten Fragebögen (Steiner/Benesch 2018, S. 49; Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 61). Sind quantitative Ergebnisse erwünscht, werden Fragen und Antworten **voll standardisiert**, d. h. für alle Teilnehmer gleichermaßen fest vorgegeben (Beller 2016, S. 46; Hirschle 2015, S. 86f.). Die Aussagen in voll standardisierten Fragebögen sind miteinander vergleichbar und leicht auswertbar (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 98f.).

Da ein Fragebogen in der Regel nicht mit zusätzlichen, mündlichen Erläuterungen einhergeht, ist es zunächst wichtig, dass er eine allgemein verständliche **Anleitung** enthält und insgesamt **übersichtlich** gestaltet ist (Beller 2016, S. 51). Darüber hinaus ist es sinnvoll, den Fragebogen so kurz wie möglich zu gestalten, damit die Teilnehmer die Befragung nicht vorzeitig abbrechen (Pepels 2014, S.126).

Wird ein standardisierter Fragebogen im Rahmen eines Experiments verwendet, lassen sich anhand der gewonnenen Daten kausale Zusammenhänge, insbesondere in Bezug auf psychologische Mechanismen, analysieren (Steinhoff 2014, S. 138f.). Es sollten jedoch bestimmte Richtlinien zur Formulierung der **Items** befolgt werden, damit die abhängigen Variablen tatsächlich erfolgreich gemessen werden können (Steiner/Benesch 2018, S. 55). Die Items bezeichnen die zu beantwortenden Fragen bzw. zu bewertenden Aussagen einer Fragenkategorie (Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 61). Bei deren Gestaltung ist beispielsweise auf Bedeutungsinhalte von Begriffen zu achten; suggestive oder stereotype Formulierungen sind zu vermeiden (Steiner/Benesch 2018, S. 56; Beller 2016, S. 47). Grundsätzlich sollten Fragen bzw. Items einfach und eindeutig formuliert sein, um Verständnisproblemen vorzubeugen (Beller 2016, S. 47; Homburg/Krohmer 2008, S. 27). Gleichzeitig sollten sie nicht zu allgemein ausgedrückt werden und sich immer nur auf das zu messende Konstrukt beziehen (Beller 2016, S. 47).

Die Antwortmöglichkeiten einer quantitativen Befragung sind grundsätzlich vorgegeben (Hug/Poscheschnik 2015, S. 121; Scholl 2018, S. 79). In der Regel werden in Fragebogen **Ratingsskalen** genutzt, auf denen die Teilnehmer der Befragung ihre Antwort innerhalb von mindestens zwei abgestuften Antwortkategorien markieren (Steiner/Benesch 2018, S. 58). Eine Skala kann beispielsweise von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“ oder von „stimme voll und ganz zu“ bis „lehne ganz und gar ab“ reichen (Pepels 2014, S. 200). Die gewählten Prinzipien und Skalen sollten innerhalb eines Fragebogens durchgängig verwendet werden (Pepels 2014, S. 125).

Auch bei der **Gestaltung der Antwortskalen** sollten einige Faktoren berücksichtigt werden: Zunächst beeinflusst die Anzahl der Abstufungen auf der Skala die Genauigkeit der Ergebnisse, aber auch die mit der Beantwortung einhergehende Komplexität (Beller 2016, S. 40; Steiner/Bensch 2018, S. 60). Die derzeit gängige Meinung in der Literatur geht von einer optimalen Anzahl von fünf bis sieben Abstufungen aus, damit sowohl differenzierte Ergebnisse erreicht werden, als auch Probanden noch gut entscheiden können, ohne durch eine zu hohe Anzahl an Stufen überfordert zu sein (Steiner/Bensch 2018, S. 60). Des Weiteren gilt es zu bestimmen, ob eine gerade oder eine ungerade Anzahl an Abstufungen gewählt wird: Einerseits werden bei einer ungeraden Anzahl an Abstufungen die Mittelwerte zum Teil als neutrale Kategorie und nicht als Ausdruck einer mittleren Position zwischen den beiden Extremen gewählt; andererseits gibt es Items, bei denen die Beantwortung durch die mittlere Kategorie

durchaus legitim ist, weshalb nicht per se auf diese Kategorie verzichtet werden sollte (Steiner/Bensch 2018, S. 60; Beller 2016, S. 40). Schließlich muss darüber hinaus eine Etikettierung für die Skalenwerte gewählt werden (Steiner/Bensch 2018, S. 60). Die Möglichkeiten beinhalten dabei eine numerische Skalenbezeichnung, eine verbale Skalenbezeichnung, eine grafische Skalenbezeichnung sowie eine Kombination aus mehreren Arten (Scholl 2018, S. 169; Steiner/Benesch 2018, S. 61). Eine verbale Form bietet den Vorteil, dass die eigentliche Bedeutung der Antwortstufen für alle Teilnehmer vereinheitlicht wird; sie wird daher häufig verwendet (Steiner/Bensch 2018, S. 61).

## 5.2 Experimentelle Studie

Um die Auswirkungen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und deren verschiedener Themenbereiche auf die Kundenloyalität empirisch zu prüfen, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine experimentelle Untersuchung durchgeführt. **Kapitel 5.2.1** bietet einen Überblick über die Grundzüge des praktizierten Experiments und begründet, warum die ausgewählte Methodik zur empirischen Überprüfung der Hypothesen herangezogen worden ist. Das Design der Untersuchung wird anschließend in **Kapitel 5.2.2** dargestellt. **Kapitel 5.2.3** zeigt auf, wie die Variablen innerhalb des Experiments operationalisiert bzw. kontrolliert worden sind. Daran anschließend werden in **Kapitel 5.2.4** die Durchführung der Untersuchung sowie in **Kapitel 5.2.5** deren Ergebnisse dokumentiert.

### 5.2.1 Überblick und Begründung der Methodik

Mithilfe einer im Rahmen dieser Arbeit durchgeföhrten quantitativen Erhebung sollten die Hypothesen aus Kapitel 4.2 empirisch geprüft werden. Es galt zu ermitteln, ob die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien einen positiven Effekt auf die Kundenloyalität hat ( $H_1$ ), ob und wie die Variablen wahrgenommener Wert, Markenimage und Kundendankbarkeit die Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität mediieren ( $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ) sowie ob verschiedene Themenbereiche von Ethikrichtlinien einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Kundenloyalität nehmen ( $H_5$ ).

Dazu wurde ein **echtes Experiment** mithilfe der **schriftlichen Befragung** und der **Szenario-Methode** durchgeführt. Insgesamt wurden fünf unterschiedliche Versionen des Fragebogens genutzt, die sich jeweils durch den einleitenden Teil unterschieden. Die Teilnehmer wurden zunächst gebeten, sich in eine fiktive Situation hineinzuversetzen, die innerhalb des Einleitungsteils des Fragebogens dargestellt wurde. Im Anschluss an die anfänglichen Situationsbe-

schreibungen umfassten die Fragebogen jeweils dieselben Fragen und Items zur Untersuchung der Teilnehmerreaktionen in Bezug auf den wahrgenommenen Wert, das Markenimage, die Kundendankbarkeit sowie die Kundenloyalität.

Es wurde auf ein **echtes Experiment** zurückgegriffen, da nur echte Experimente mit Sicherheit kausale Zusammenhänge erkennen lassen (vgl. Kap. 5.1.4.1). Darüber hinaus wurde das **Laborexperiment** als Untersuchungsumgebung gewählt, da eine hohe interne Validität gewährleistet werden sollte: Nur wenn die Manipulation der unabhängigen Variable tatsächlich für die Veränderung der abhängigen Variable verantwortlich ist, haben die kausalen Schlüsse der Untersuchung Gültigkeit (vgl. Kap. 5.1.3). Das Verfahren der vollstandardisierten **schriftlichen Befragung** wurde deshalb genutzt, da schriftliche Befragungen einerseits leicht durchführbar sind, andererseits aber auch zu vergleichbaren und quantifizierbaren Ergebnissen führen (vgl. Kap. 5.1.5.1). Zudem besitzt die schriftliche Befragung eine hohe Validität und Reliabilität gegenüber anderen Verfahren (vgl. Kap. 5.1.5.1). Eine reine Beobachtung des Verhaltens wäre für diese Arbeit beispielsweise nicht geeignet, da durch Beobachtungen keine psychologischen Mechanismen wie Einstellungen und Verhaltensabsichten gemessen werden können (Steinhoff 2014, S. 138f.). Mithilfe einer schriftlichen Befragung können psychologische Prozesse dagegen aufgedeckt werden (Eid/Gollwitzer/Schmidt 2015, S. 61).

Der Einsatz von **Szenarien** in schriftlichen Befragungen ermöglicht eine kontrollierte Manipulation der unabhängigen Variable (vgl. Kap. 5.1.4.3). Gleichzeitig können potenzielle Störvariablen durch die Szenariobeschreibung für alle Teilnehmer konstant gehalten werden (Steinhoff 2014, S. 138). Personengebundene Störfaktoren wurden in der durchgeföhrten Untersuchung durch die Randomisierung ausgeschlossen. Weiterhin wurden weitere potenzielle Störfaktoren durch den Fragebogen erfasst, um in der statistischen Auswertung berücksichtigt werden zu können. Dadurch können die Veränderungen der abhängigen Variablen sicher auf die Manipulation der unabhängigen Variable zurückgeführt werden. Die abhängigen Variablen wurden über **Multi-Item Skalen** operationalisiert, da Multi-Item-Skalen im Vergleich zu Single-Item-Skalen eine höhere Reliabilität aufweisen (vgl. Kap. 5.1.4.3).

## 5.2.2 Design

Um den Einfluss der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität zu untersuchen, wurde ein experimentelles **Between-Subjects-Design** gewählt, dem unterschiedliche Szenarien zugrunde lagen. Die verschiedenen Szenarien beinhalteten jeweils eines

der in Kapitel 2.2.3.2 genannten Themenfelder von Ethikrichtlinien: *Umwelt und Klima*, *Kunden*, *Mitarbeiter* sowie *Geschäftspartner*. Darüber hinaus wurde ein Szenario *ohne* Darstellung von Ethikrichtlinien verwendet, das der Kontrollgruppe präsentiert wurde. Die einleitende Passage, in der jeweils eine Situation beschrieben wurde, stellte die fiktive Bekleidungs-  
marke „Apparel Star“ dar. Die Teilnehmer wurden darin dazu aufgefordert, sich vorzustellen, sie seien Kunden der Marke. Per Randomisierung wurden die Befragten je einem der Szenarien zugeteilt. Dadurch dass jeder Teilnehmer nur einem der Szenarien zugeteilt wurde, wurde das Kriterium eines Between-Subjects-Designs erfüllt.

### 5.2.3 Variablen

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die einzelnen Variablen im Rahmen der empirischen Untersuchung operationalisiert bzw. kontrolliert worden sind. **Kapitel 5.2.3.1** behandelt die Operationalisierung der unabhängigen Variable des Experiments. In **Kapitel 5.2.3.2** wird die Operationalisierung der abhängigen Variablen dargestellt. Die Kontrolle von möglichen Störvariablen wird in **Kapitel 5.2.3.3** erläutert.

#### 5.2.3.1 Operationalisierung der unabhängigen Variable

Die unabhängige Variable wurde in dem durchgeföhrten Experiment durch die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien einer Bekleidungs-  
marke (der fiktiven Marke „Apparel Star“) auf der Unternehmenshomepage präsentiert. Um zu untersuchen, wie sich die Darstellung unterschiedlicher Themen von Ethikrichtlinien im Einzelnen auf die Kundenloyalität auswirkt, wurden verschiedene Szenarien entwickelt, die jeweils eines der in Kapitel 2.2.3.2 dargestellten Themenbereiche von Ethikrichtlinien beinhalten.

Die **Bekleidungsbranche** wurde aus mehreren Gründen als Kontext für die Szenariobeschreibung gewählt. Zum einen ist davon auszugehen, dass jeder Teilnehmer einen persönlichen Bezug zu Bekleidung hat, Kunde einer oder mehrerer Bekleidungsmarken ist und bereits selbst Kleidung erworben hat, so dass es für die Befragten leicht möglich war, sich in die vorgegebene Situation hineinzuversetzen. Zum anderen ist durch die Verwendung der Bekleidungsbranche eine hohe Realitätsnähe gegeben, da Ethikrichtlinien bei Bekleidungsmarken häufig festgelegt und auch nach außen (vor allem über die markeneigene Homepage) kommuniziert werden. Durch beide Aspekte wird eine hohe externe Validität sichergestellt.

Der **erste Teil** der Situationsbeschreibung war bei allen fünf Szenarien der Untersuchung identisch gestaltet. Die Teilnehmer sollten sich eingangs vorstellen, bereits häufig Produkte

der Marke Apparel Star erworben und bisher keine negativen Erfahrungen gemacht zu haben. Weiterhin wurde durch die Beschreibung vorgegeben, der Befragte sei zufrieden mit den Produkten der Marke. Die Zufriedenheit als eine der Determinanten der Kundenloyalität wurde auf diese Weise also für alle Szenarien und Teilnehmer konstant gehalten. Damit konnten eine positive Grundhaltung und genügend Vorwissen für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen geschaffen werden.

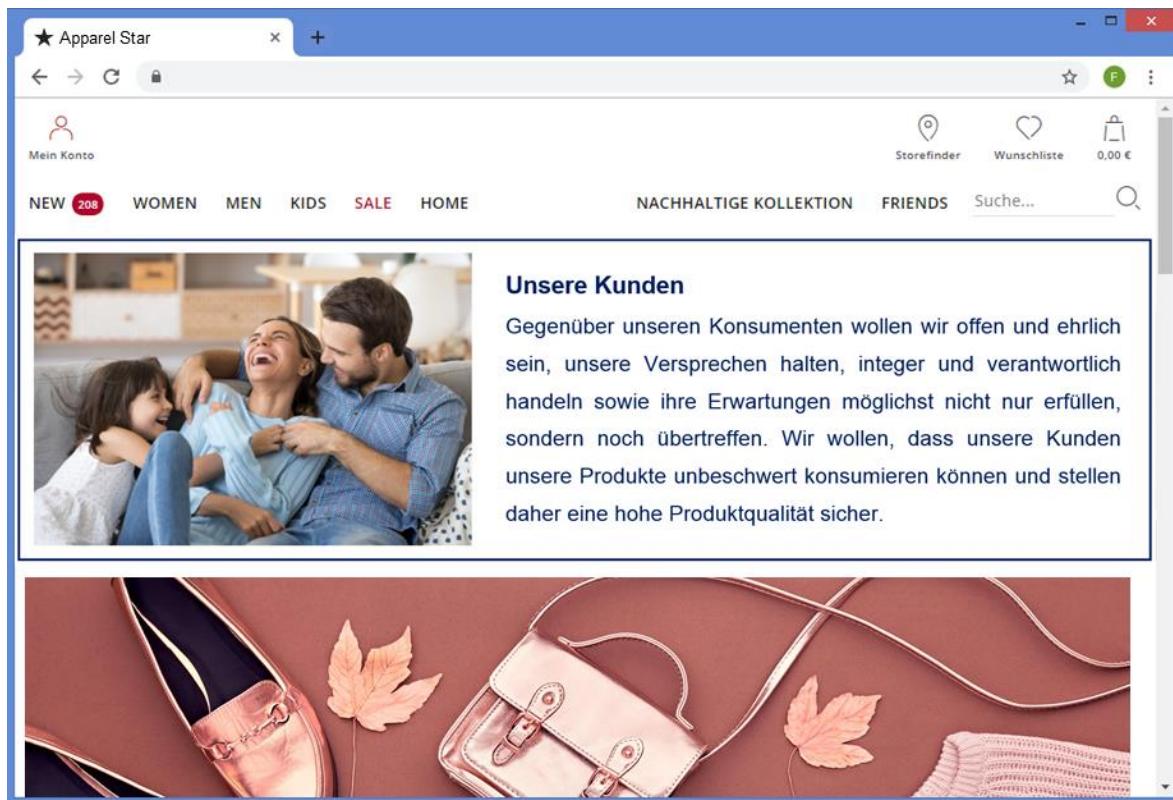


Abb. 28: Szenario „Kunden“

Quelle: Eigene Darstellung.

Im **zweiten Teil** der Situationsbeschreibung folgte die Manipulation der unabhängigen Variable. Diese bestand aus der Präsentation jeweils einer bestimmten Ausprägung von Ethikrichtlinien (Umwelt und Klima, Kunden, Mitarbeiter oder Geschäftspartner) oder der Präsentation des Kontrollszenarios. Um die Teilnehmer in eine möglichst realitätsnahe Situation zu versetzen, wurde ein Bild verwendet, das die Homepage des fiktiven Bekleidungsunternehmens Apparel Star zeigt (siehe Abb. 28). Auf der Homepage wurde neben üblichen Inhalten wie den einzelnen Kategorien des Online-Shops (Women, Men, Kids etc.) auch ein Bereich angezeigt, der Informationen zu den Ethikrichtlinien bei Apparel Star enthält. Der Kontrollgruppe wurden in diesem Bereich dagegen Informationen bezüglich der neuen Kollektion von Ap-

parel Star präsentiert. Die verwendeten Texte zur Darstellung der manipulierten unabhängigen Variable wurden an tatsächlich bestehende Beschreibungen von existierenden Bekleidungsmarken angelehnt, so dass eine hohe Realitätsnähe gegeben war. Die einzelnen Szenarien sind im Anhang der Arbeit abgebildet.

### 5.2.3.2 Operationalisierung der abhängigen Variablen

Innerhalb des Experiments wurden die abhängigen Variablen wahrgenommener Wert, Markenimage, Kundendankbarkeit sowie Kundenloyalität erfasst. Für alle Konstrukte wurden Multi-Item-Skalen verwendet, die der bestehenden Marketingliteratur entnommen wurden. Zum Teil wurden die Skalen übersetzt und/oder an den Kontext der Untersuchung angepasst. Für alle Items wurde dieselbe Antwortskala von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“ mit insgesamt fünf Abstufungen genutzt. Die ungerade Anzahl an Abstufungen wurde gewählt, damit es den Teilnehmern freisteht, sich für eine mittlere Ausprägung zu entscheiden und um keine Tendenz in eine Richtung zu erzwingen.

Zunächst wurde das Konstrukt **wahrgenommener Wert** operationalisiert. Dafür wurde eine Multi-Item-Skala von KOLLER/FLOH/ZAUNER (2011) verwendet und auf insgesamt sechs Items gekürzt. Die Autoren verwendeten unterschiedliche Formen des wahrgenommenen Werts mit jeweils drei Items, um den wahrgenommenen Wert im Ganzen zu messen. Da in dieser Arbeit der Einteilung des wahrgenommenen Werts in die drei Dimensionen „funktionaler Wert“, „emotionaler Wert“ und „sozialer Wert“ nach VIRVILAITE/PILIGRIMIENE/KLIUKAITE (2015) gefolgt wird, wurde die Skala nach KOLLER/FLOH/ZAUNER auf die genannten Dimensionen reduziert. Darüber hinaus wurden nur jeweils zwei Items pro Dimension verwendet, um die Teilnehmer nicht durch eine hohe Anzahl an Items zu verunsichern und überfordern. Die genutzten Items lauteten beispielsweise „*Apparel Star erbringt gute Leistungen.*“ für den funktionalen Wert, „*Kleidung von Apparel Star trage ich gern.*“ für den emotionalen Wert und „*Apparel Star trägt dazu bei, von anderen positiv wahrgenommen zu werden.*“ für den sozialen Wert.

Das Konstrukt **Markenimage** wurde anhand von drei Items gemessen, dabei wurde die Multi-Item-Skala nach WANG (2010) adaptiert. Anhand der drei Items sollten die Teilnehmer das Image von Apparel Star auf Basis der zuvor gelesenen Situationsbeschreibung einschätzen. Die zu bewertenden Eigenschaften der Marke waren „*Apparel Star ist innovativ und zukunftsweisend.*“, „*Apparel Star ist erfolgreich.*“ sowie „*Apparel Star handelt auf ethische*

Weise.“. Mithilfe der drei genannten Items kann das Image der Marke insgesamt als positiv oder negativ beurteilt werden.

Die Operationalisierung der abhängigen Variable **Kundendankbarkeit** geht auf MCCULLOUGH/EMMONS/TSANG (2002) zurück und beinhaltet drei Items, die für die Untersuchung lediglich ins Deutsche übersetzt worden sind. Die Items lauteten „*Ich weiß Apparel Star zu würdigen.*“, „*Ich empfinde Wertschätzung gegenüber Apparel Star.*“ und „*Ich bin Apparel Star dankbar.*“.

Schließlich wurde das Konstrukt **Kundenloyalität** gemessen. Dazu wurde eine Multi-Item-Skala nach JIANG/JUN/YANG (2016) adaptiert. Die verwendete Skala enthielt vier Items, die sowohl auf das Weiterempfehlungsverhalten als auch auf künftiges Kaufverhalten schließen lassen. Ein Item bezüglich des Weiterempfehlungsverhaltens lautete beispielsweise „*Ich würde Apparel Star empfehlen, wenn mich jemand nach Rat bei der Suche nach Kleidung fragt.*“. Ein Item, welches das zukünftige Kaufverhalten betraf, wurde als „*Kleidung von Apparel Star werde ich weiterhin kaufen.*“ formuliert. Im Anhang der Arbeit befindet sich eine Übersicht mit allen verwendeten Items der Konstruktmeßung innerhalb des Fragebogens.

### 5.2.3.3 Kontrolle von Störvariablen

Um potenzielle Störvariablen zu kontrollieren, wurden im Rahmen der Untersuchung verschiedene Maßnahmen ergriffen. Zunächst wurden die Teilnehmer den einzelnen Szenarien per **Randomisierung** zugewiesen. Durch die zufällige Zuteilung der Befragten zu einem der Szenarien wurde eine gleichmäßige Verteilung von personenbezogenen Merkmalen wie Alter und Geschlecht, aber auch personenspezifischen Verhaltenseigenschaften, ermöglicht (vgl. Kap. 5.1.4.3)

Zudem wurden in der einleitenden Passage des Fragebogens einzelne Werte **konstant** gehalten. So wurde beispielsweise für alle Teilnehmer vorgegeben, sie seien bereits Kunden der Marke Apparel Star und seien zufrieden mit den Produkten der Marke. Ebenfalls wurde eingangs festgelegt, dass bisher noch keine negativen Erfahrungen mit der Marke gemacht worden seien. Auf diese Weise wurde zunächst für alle Befragten derselbe Kontext geschaffen und verhindert, dass diese selbst Vermutungen hinsichtlich der Beziehung zu Apparel Star treffen und in ihrem Antwortverhalten dadurch beeinflusst werden. Vor allem die Kundenzufriedenheit, als eine potenziell wichtige Determinante der Kundenloyalität, wurde deshalb bereits vorgegeben.

Schließlich wurden darüber hinaus auf der letzten Seite des Fragebogens **personenbezogene Merkmale** erfasst, anhand derer im Anschluss gezielte statistische Auswertungen vorgenommen werden konnten. Die nachträgliche Überprüfung mithilfe bestimmter erhobener Merkmale wird als **Kovarianzanalyse** bezeichnet (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 505). Neben dem Alter und dem Geschlecht des Befragten wurden beispielsweise einzelne Aspekte seines tatsächlichen Kaufverhaltens erfragt. Da es denkbar ist, dass Teilnehmer, die regelmäßig Kleidung online erwerben, eher einen Bezug zu dem dargestellten Szenario herstellen konnten und die Ergebnisse aufgrund dessen verzerrt wurden, wurde beispielsweise ermittelt, ob Kleidung bevorzugt online oder im stationären Handel erworben wird. Darüber hinaus wurden Merkmale des ethischen Bewusstseins der Teilnehmer erhoben. So sollten diese zum Beispiel angeben, ob sie sich selbst als umweltbewusst bezeichnen würden und ob sie bei dem Kauf von Kleidung Wert auf faire Produktionsbeziehungen legen. Auf diese Weise konnte im Nachhinein zum Beispiel gemessen werden, ob sich Teilnehmer, die generell ein höheres ethisches Bewusstsein aufweisen, eher durch Ethikrichtlinien auf der Unternehmenshomepage beeinflussen lassen, oder ob Befragte, die beim Kauf von Kleidung auf faire Produktionsbedingungen achten, durch den Kontext der Bekleidungsindustrie in Zusammenhang mit präsentierten Ethikrichtlinien eher zu loyalen Verhalten neigen.

#### 5.2.4 Durchführung

Zunächst wurde ein **Pretest** (auch „Prätest“) mit Entwürfen der unterschiedlichen Szenarien und des Fragebogens durchgeführt. Ein Pretest gilt als unerlässlicher Probefluglauf der Befragung, bei dem Testpersonen verbalisieren, was ihnen bei der Bearbeitung auffällt (Steiner/Benesch 2018, S. 64; Scholl 2018, S. 204). Eines der Ziele eines Pretests ist es beispielsweise, unverständliche Teile der Befragung zu identifizieren (Steiner/Bensch 2018, S. 64). Ferner soll geprüft werden, ob die Befragung zu lang und damit ermüdend ist, ob womöglich Antwortkategorien fehlen sowie ob die verwendeten Items messen, was sie messen sollen (Scholl 2018, S. 204; Steiner/Bensch 2018, S. 64). Für den Pretest in dieser Untersuchung wurden mehrere Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechts herangezogen, welche die Gruppe der Befragten repräsentieren sollten. Im Anschluss daran konnte der Fragebogen inklusive der Szenariobeschreibungen fertiggestellt werden.

Die **Befragung** wurde mit Bachelor- und Masterstudierenden der Universität Paderborn sowie der Fernuniversität Hagen durchgeführt. Dabei stammten die Studierenden aus unterschiedlichen Fakultäten, hauptsächlich jedoch aus der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und der

Fakultät für Kulturwissenschaften. Die Erhebung wurde sowohl in Papierform als auch online realisiert, um möglichst viele Teilnehmer zu erreichen. Es wurden vorab außerdem zweierlei Anreize geboten, an der Befragung teilzunehmen: Unter den Teilnehmern des Online-Fragebogens wurden Gutscheine des Onlinehändlers *Amazon* verlost; die Studierenden, die den Fragebogen in Papierform ausgefüllt haben, erhielten Süßigkeiten.

Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, zunächst die Situationsbeschreibung aufmerksam zu lesen und im Anschluss den beiliegenden Fragebogen zu beantworten. Die Zuteilung zu einem der verschiedenen Szenarien erfolgte, wie bereits in Kapitel 5.2.3.3 beschrieben, per **Randomisierung**. Auf Basis der eingangs beschriebenen Situation bewerteten die Teilnehmer innerhalb des Fragebogens Items zu den Variablen wahrgenommener Wert, Markenimage, Kundendankbarkeit sowie Kundenloyalität. Daran anschließend wurde ein Manipulationscheck durchgeführt. Die Befragten sollten dabei wiedergeben, zu welchem Thema sie eingangs informiert worden waren: *neue Herbstkollektion* (Kontrollgruppe), *Umwelt und Klima*, *Kunden*, *Mitarbeiter* oder *Geschäftspartner*. Auf diese Weise konnte geprüft werden, ob die Szenariobeschreibung aufmerksam gelesen und der Fragebogen sorgsam ausgefüllt wurde. Im letzten Teil der Befragung haben die Teilnehmer zudem Angaben zu ihren demografischen Daten (Alter und Geschlecht) sowie zu dem eigenen Kaufverhalten und den persönlichen ethischen Vorstellungen gemacht.

## 5.2.5 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung dargestellt. **Kapitel 5.2.5.1** präsentiert zunächst das Ergebnis des Manipulationschecks. Die Stichprobe der Untersuchung inklusive der erfassten Merkmale und Präferenzen der Teilnehmer wird in **Kapitel 5.2.5.2** beschrieben. **Kapitel 5.2.5.3** dokumentiert die Resultate der Konstruktmeßung; **Kapitel 5.2.5.4** beinhaltet die Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Abschließend werden in **Kapitel 5.2.5.5** die durchgeführten Post-hoc-Analysen dargestellt.

### 5.2.5.1 Manipulationscheck

Anhand eines Manipulationschecks kann die **Qualität der Operationalisierung** der unabhängigen Variable bewertet werden (Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 89; Steinhoff 2014, S. 145). Ein Manipulationscheck wurde auch in der durchgeführten Befragung angewendet. Die Teilnehmer sollten dabei zum Ende des Fragebogens angeben, zu welchem Thema sie eingangs in der Szenariobeschreibung informiert worden sind. Wurde das jeweils richtige

Szenario gewählt, kann von einer erfolgreichen Operationalisierung ausgegangen werden. Die Befragten, die ein anderes Themengebiet angegeben haben als das ihnen präsentierte, sind im Anschluss aus der Stichprobe ausgeschlossen worden.

### 5.2.5.2 Stichprobe

Im Folgenden wird die Teilnehmerstichprobe der Untersuchung beschrieben. Dazu wird anfänglich deren demographische Struktur wiedergegeben. Anschließend werden die Aspekte des Konsumverhaltens der befragten Teilnehmer sowie die ethischen Vorstellungen der Befragten präsentiert.

#### Demographische Struktur

Insgesamt haben 276 Teilnehmer an der Befragung teilgenommen; davon konnten 252 für die Auswertung herangezogen werden. Aussortiert wurden jene Teilnehmer, die den Manipulationscheck nicht bestanden und/oder Fragen ausgelassen haben. 50,4% der Befragten waren weiblich und 49,6% männlich. Damit lag beinahe eine Gleichverteilung der Geschlechter vor. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer betrug 25,6 Jahre.

#### Konsumverhalten

Im letzten Teil der Befragung wurden Daten in Bezug auf das Konsumverhalten sowie zu den eigenen ethischen Vorstellungen der Teilnehmer erhoben. Dabei wurde zunächst die Aussage „*Bevor ich Kleidung kaufe, informiere ich mich über die Marke im Internet.*“ bewertet. Insgesamt 34,1% der Teilnehmer stimmten der Aussage zu (überwiegend oder voll und ganz), wobei Frauen sich eher vorab im Internet über eine **Marke informieren** als Männer (37,8% der Frauen; 30,5% der Männer). Damit wird jedoch ebenfalls ersichtlich, dass sich der Großteil der Befragten **ehler nicht** vor dem Kauf Informationen zu einer Marke (zum Beispiel über die Unternehmenshomepage) einholt.

Darüber hinaus ist erfasst worden, ob Kleidung bevorzugt im **stationären Handel oder online** erworben wird. Diesbezüglich ergaben sich erneut Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Während nur 34,6% der Frauen Kleidung bevorzugt im stationären Handel erwerben (40,5% bevorzugt online; 25,2% weder noch), überwiegen die stationären Käufe bei den Männern mit 50,4% (29,6% bevorzugt online; 20,0% weder noch). Frauen tendieren demnach stärker zu Onlineshopping von Kleidung als Männer. Werden Kleidungsstücke im Internet gekauft, besteht zum einen die Möglichkeit, Händlerportale mit einer Auswahl an Marken zu nutzen (wie Zalando), oder zum anderen, direkt den Online-Shop einer Marke zu besuchen.

Die Erhebung zeigt, dass Frauen in stärkerem Maß Händlerportale aufsuchen als Männer (54,3% der Frauen; 48,8% der Männer). Auch in Summe werden mit 51,5% aller Befragten eher Händlerportale genutzt als die Online-Shops einzelner Marken (28,9% eher Marken-Shops; 19,4% weder noch). Das Kaufverhalten von Kleidung ist also insgesamt durch unterschiedliche Präferenzen von Frauen und Männern geprägt.

### Ethische Vorstellungen der Befragten

Weiterhin wurden durch die Teilnehmer Angaben zu den eigenen ethischen Vorstellungen gemacht. Als **umweltbewusst** würden sich insgesamt 55,9% der Befragten bezeichnen (10,7% stimmten nicht zu; 33,3% weder noch). Der Anteil umweltbewusster Frauen und Männer unterschied sich in der Untersuchung nur geringfügig. Weiterhin wurden die Teilnehmer befragt, ob sie bei Kleidung Wert auf **faire Produktionsbedingungen** legen. Auch diesbezüglich gab es keine nennenswerten Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Insgesamt bestätigten 34,2% der Befragten, faire Produktionsbedingungen seien ihnen wichtig (3,6% stimmten voll und ganz zu; 30,6% stimmten überwiegend zu). Ein verhältnismäßig großer Teil der Teilnehmer (41,3%) gab eine mittlere Zustimmung an. Für 24,6% der Befragten sind faire Produktionsbedingungen dagegen nicht von Bedeutung. Die Ergebnisse in diesem Bereich stimmen überein mit den Erkenntnissen aus Kapitel 3.2, in dem die zunehmende Wichtigkeit von **Ethik als Kaufkriterium** und insbesondere der Slow Fashion deutlich wurde. Sie zeigen allerdings auch, dass prozentual deutlich mehr Teilnehmer angeben, auf faire Produktionsbedingungen zu achten, als es tatsächlich Kunden von Fair Fashion gibt. Auch an dieser Stelle wird daher die bereits behandelte Mind-Behavior-Gap ersichtlich (vgl. Kap. 3.3).

Ein **Interesse für das Thema Ethik** im Allgemeinen wird von Frauen in deutlich größerem Umfang bekundet als von Männern: 54,3% der befragten Frauen interessieren sich für Ethik, dagegen nur 38,4% der befragten Männer. Dies deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen aus Kapitel 3.2. Auch die Gruppe der LOHAS ist zu über 60% weiblich, was (bei ungefährer Gleichverteilung von Frauen und Männern in der Gesamtbevölkerung) von einem größeren Interesse der Frauen an einem ethischen Lebensstil zeugt. Außerdem sind Männer eher **skeptisch** gegenüber ethischen Versprechungen von Unternehmen eingestellt als Frauen. In der durchgeführten Befragung gaben 42,4% der Männer an, dass ihnen ethische Versprechungen von Unternehmen in der Regel unglaublich erscheinen (34,6% der Frauen). Insgesamt zählten 38,5% zu den „Skeptikern“ (10,3% stimmten voll und ganz zu; 28,2% stimmten überwiegend zu).

### 5.2.5.3 Konstruktmessung

Die Konstruktmessung in einem Experiment bietet Informationen darüber, inwieweit die untersuchten abhängigen Variablen reliabel und valide sind (Backhaus/Erichson/Weiber 2011, S. 138). Die **Reliabilität** einer Messung bestimmt allgemein das Ausmaß, mit dem wiederholte Messungen desselben Sachverhalts mit dem verwendeten Messinstrument zu denselben Ergebnissen führen (Backhaus/Erichson/Weiber 2011, S. 137), und stellt eine notwendige (aber nicht hinreichende) Bedingung für die Validität der Messung dar (Peter 1979, S. 6; Hildebrandt 1998, S. 89). Die **Validität** bezeichnet das Ausmaß, mit dem ein Messinstrument das misst, was es messen soll (Backhaus/Erichson/Weiber 2011, S. 137).

Die **Konstruktreliabilität** bezieht sich auf die interne Konsistenz einer Skala und beurteilt, ob die Messung des Konstrukts frei von Zufallsfehlern ist und damit konsistente Ergebnisse hervorbringt (Peter 1979, S. 6; Homburg/Giering 1998, S. 116). Ein gebräuchliches Maß zur Bestimmung der internen Konsistenz einer Skala bietet das **Cronbach's-Alpha-Verfahren** (Hirschle 2015, S. 109). Cronbach's Alpha (benannt nach Cronbach 1951) bezeichnet eine Kennzahl für die mittlere Korrelation aller für die Skala verwendeten Indikatoren und kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen (Hirschle 2015, S. 109; Witte 2019, S. 111). Eine konsistente Skala sollte mindestens einen Cronbach's Alpha Wert von 0,7 aufweisen (Hirschle 2015, S. 109). Tabelle 25 zeigt die Cronbach's Alpha Werte für die in der durchgeföhrten Untersuchung genutzten Konstrukte. Die Mindestanforderung von 0,7 wird von allen verwendeten Skalen erfüllt.

Des Weiteren wird zur Beurteilung der Konstruktreliabilität die **durchschnittlich erfasste Varianz** (average variance extracted, kurz: AVE) ermittelt (Witte 2019, S. 111). Diese gibt an, wie hoch der Varianzanteil ist, der durch ein Konstrukt erfasst wird, und ermittelt damit, wie gut eine Variable durch die ihr zugeordneten Items gemessen wird (Homburg/Giering 1998, S. 124). Die durchschnittlich erfasste Varianz sollte einen Wert von mindestens 0,5 aufweisen, damit von einem reliablen Konstrukt ausgegangen werden kann; höhere Werte gelten als erstrebenswert (Fornell/Larcker 1981, S. 46; Homburg/Giering 1998, S. 125). Ein Wert  $> 0,5$  bedeutet, dass die durch das Konstrukt erfasste Varianz größer ist als eine durch Messfehler verursachte Varianz (Fornell/Larcker 1981, S. 46). Tabelle 25 enthält die Werte der durchschnittlich erfassten Varianz der verwendeten Konstrukte und zeigt, dass die Mindestanforderung von 0,5 durch alle Konstrukte erfüllt wird. Damit ist Konstruktreliabilität in der durchgeföhrten Untersuchung für alle Multi-Item-Skalen gegeben. Die Messungen des

wahrgenommenen Werts, des Markenimages, der Kundendankbarkeit und der Kundenloyalität können demnach als **reliable** erachtet werden.

Die **Konstruktvalidität** gibt an, inwieweit die Messskala eines Konstrukts erfasst, was sie erfassen soll (Bagozzi/Phillips 1982, S. 468; Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 845), und zeigt, ob aus einem Konstrukt empirisch überprüfbare Aussagen über die Zusammenhänge mit anderen Konstrukten theoretisch hergeleitet werden können (Raithel 2008, S. 49). Ein Mittel zur Überprüfung der Konstruktvalidität stellt zunächst die Untersuchung der **Konvergenzvalidität** dar: Diese misst, wie stark die einzelnen Items einer Skala miteinander korrelieren (Homberg/Giering 1998, S. 125). Wenn zwei oder mehr Items Indikatoren desselben Konstrukts sein sollen, müssen sie zwangsläufig hochgradig korreliert sein (Bagozzi/Phillips 1982, S. 468). Beurteilt werden kann die Konvergenzvalidität mithilfe der Faktorladungen, welche den Zusammenhang zwischen den einzelnen Items sowie dem extrahierten Faktor widerspiegeln und einen Wert von mindestens 0,7 aufweisen sollten (Hulland 1999, S. 198). Durch eine Mindestausprägung von 0,7 wird gesichert, dass es mehr gemeinsame Varianz des Konstrukts und seiner Items gibt als Varianz, die auf Fehlern beruht (Hulland 1999, S. 198). Tabelle 25 führt die Faktorladungen aller zur Auswertung genutzten Items an. Die Mindestanforderung von 0,7 wird bei allen in der Auswertung verwendeten Items überschritten. Die beiden Items des Konstrukts wahrgenommener Wert, die den sozialen Wert widerspiegeln sollten, mussten jedoch aufgrund zu geringer Faktorladungen ausgeschlossen werden.

Konstrukt	Items	Cronbach's Alpha	AVE	Faktorladung
<b>Mindestanforderung</b>		> 0,7	> 0,5	> 0,7
<b>Wert</b>	Wert_1	0,91	0,78	0,90
	Wert_2			0,86
	Wert_3			0,93
	Wert_4			0,86
<b>Image</b>	Ima_1	0,71	0,64	0,82
	Ima_2			0,79
	Ima_3			0,78
<b>Dankbarkeit</b>	Dank_1	0,90	0,84	0,93
	Dank_2			0,94
	Dank_3			0,88
<b>Loyalität</b>	Loyal_1	0,91	0,79	0,85
	Loyal_2			0,93
	Loyal_3			0,87
	Loyal_4			0,91

Tab. 25: Überprüfung der Konstruktmeßung

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der Konvergenzvalidität wird außerdem die **Diskriminanzvalidität** geprüft, welche das Ausmaß misst, mit dem sich verschiedene Konstrukte voneinander unterscheiden (Hildebrandt 1998, S. 92). Ein Konstrukt sollte nicht zu hoch mit einem anderen Konstrukt der Untersuchung korrelieren (Campbell 1960, S. 548). Diskriminanzvalidität liegt also dann vor, wenn durch die Items lediglich das gewünschte Konstrukt bzw. keine weiteren Konstrukte abgebildet werden, und kann anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums (benannt nach Fornell/Larcker 1981) überprüft werden (Witte 2019, S. 112). Sie ist gegeben, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz eines Konstrukts größer ist als die quadrierten Korrelationen dieses Konstrukts mit allen weiteren Konstrukten (Fornell/Larcker 1981, S. 46).

Tabelle 26 umfasst sowohl die quadrierten Korrelationen der einzelnen Konstrukte als auch deren durchschnittlich erfasste Varianz. Für jede Kombination gilt, dass die durchschnittlich erfasste Varianz jeweils größer ist als die quadrierte Korrelation mit den anderen Konstrukten. Damit ist das Kriterium der Diskriminanzvalidität erfüllt. Die Konstrukte wahrgenommener Wert, Markenimage, Kundendankbarkeit und Kundenloyalität verfügen demnach sowohl über

**konvergente** als auch über **diskriminante Validität**. Es kann daher festgehalten werden, dass die für die Auswertung verwendeten Items und Skalen zur Überprüfung der Hypothesen geeignet sind.

Konstrukt	AVE	Wert <sup>1</sup>	Image <sup>1</sup>	Dankbarkeit <sup>1</sup>	Loyalität <sup>1</sup>
<b>Wert</b>	0,78	-	0,33	0,46	0,60
<b>Image</b>	0,64	0,33	-	0,42	0,40
<b>Dankbarkeit</b>	0,84	0,46	0,42	-	0,53
<b>Loyalität</b>	0,79	0,60	0,40	0,53	-

<sup>1</sup> Die Werte zeigen die quadrierten Korrelationen.

Tab. 26: Korrelationen der Konstrukte

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 5.2.5.4 Hypothesenprüfung

Die **Hypothese H<sub>1</sub>** wird anhand einer einfaktoriellen Varianzanalyse in SPSS überprüft. Mittels der einfaktoriellen Varianzanalyse können die Mittelwerte einer untersuchten Variable in Bezug auf zwei oder mehr Gruppen unterschieden werden (Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 392f.). Zur Bewertung von Hypothese H<sub>1</sub> wird zwischen zwei Gruppen differenziert. Die Teilnehmer, denen innerhalb der Befragung Ethikrichtlinien präsentiert worden sind, werden zu Gruppe 1 („Ethik“) zusammengefasst. Die Teilnehmer, denen keine Ethikrichtlinien dargeboten worden sind, bilden dagegen die Gruppe 2 („Kontrolle“). Der Mittelwert der Kundenloyalität wird dann zwischen den beiden Gruppen verglichen. Damit wird die **unabhängige Variable**, die Kommunikation von Ethikrichtlinien, auf ihren kausalen Effekt in Bezug auf die **abhängige Variable**, die Kundenloyalität, geprüft. Die durchgeföhrte einfaktorielle Varianzanalyse zeigt, dass die Kundenloyalität in Gruppe 1 signifikant größer ist als in Gruppe 2 ( $MW_{Ethik} = 4,09$ ;  $MW_{Kontrolle} = 3,17$ ;  $F = 57,92$ ,  $p = 0,000$ ). Damit kann **Hypothese H<sub>1</sub>**, welche besagt, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu höherer Kundenloyalität führt, **bestätigt** werden.

Um beurteilen zu können, welche Faktoren letztlich den Anstieg der Kundenloyalität erklären, wurde eine Mediatoranalyse mit den drei antizipierten Mediatoren wahrgenommener Wert, Markenimage und Kundendankbarkeit durchgeführt. Die **Hypothesen H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> und H<sub>4</sub>**, die die indirekten Effekte einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität beschreiben, wurden dazu mithilfe von SPSS und des Process-Makros von HAYES überprüft. Es wurde davon ausgegangen, dass eine **parallele Mediation** vorliegt, die

Kommunikation von Ethikrichtlinien also gleichzeitig den wahrgenommenen Wert, die Kundendankbarkeit und das Markenimage beeinflusst, welche wiederum jeweils einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität nehmen (vgl. Kap. 4.2.2). Die Signifikanz der einzelnen Effekte wurde anhand des Bootstrapping-Verfahrens ermittelt.

Tabelle 27 präsentiert die direkten Effekte sowie die indirekten Effekte innerhalb des Untersuchungsmodells, die anhand der Mediatoranalyse ermittelt wurden. Die **Koeffizienten** der einzelnen Effekte geben die Stärke und Richtungen des Zusammenhangs an (Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 954). So kann beispielsweise der Zeile 1 entnommen werden, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien einen direkten positiven Effekt auf den wahrgenommenen Wert hat, da der Koeffizient  $> 0$ , also positiv, ist. Ein Koeffizient von 0,72 gibt in diesem Fall an, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einem Anstieg des wahrgenommenen Werts um 0,72 Einheiten führt. Der Effekt ist außerdem hochsignifikant ( $p < 0,001$ ).

Nr.	Direkter Effekt von	auf		Koeffizient	Standardfehler	t-Wert	
1	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Wahrgenommener Wert		0,72***	0,11	6,61	
2	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Markenimage		0,64***	0,11	5,73	
3	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Kundendankbarkeit		0,95***	0,13	7,15	
4	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Kundenloyalität		0,19*	0,08	2,25	
5	Wahrgenommener Wert	Kundenloyalität		0,53***	0,06	9,32	
6	Markenimage	Kundenloyalität		0,18**	0,05	3,26	
7	Kundendankbarkeit	Kundenloyalität		0,26***	0,05	5,19	
	Indirekter Effekt von	auf	über den Mediator	Hypothesen	95% KI	Koeffizient	Standardfehler
8	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Kundenloyalität	Wahrgenommener Wert	H <sub>2</sub>	[0,23; 0,56]	0,38	0,09
9	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Kundenloyalität	Markenimage	H <sub>3</sub>	[0,03; 0,20]	0,11	0,04
10	Kommunikation von Ethikrichtlinien	Kundenloyalität	Kundendankbarkeit	H <sub>4</sub>	[0,12; 0,38]	0,24	0,06

\* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Tab. 27: Ergebnisse der Mediatoranalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

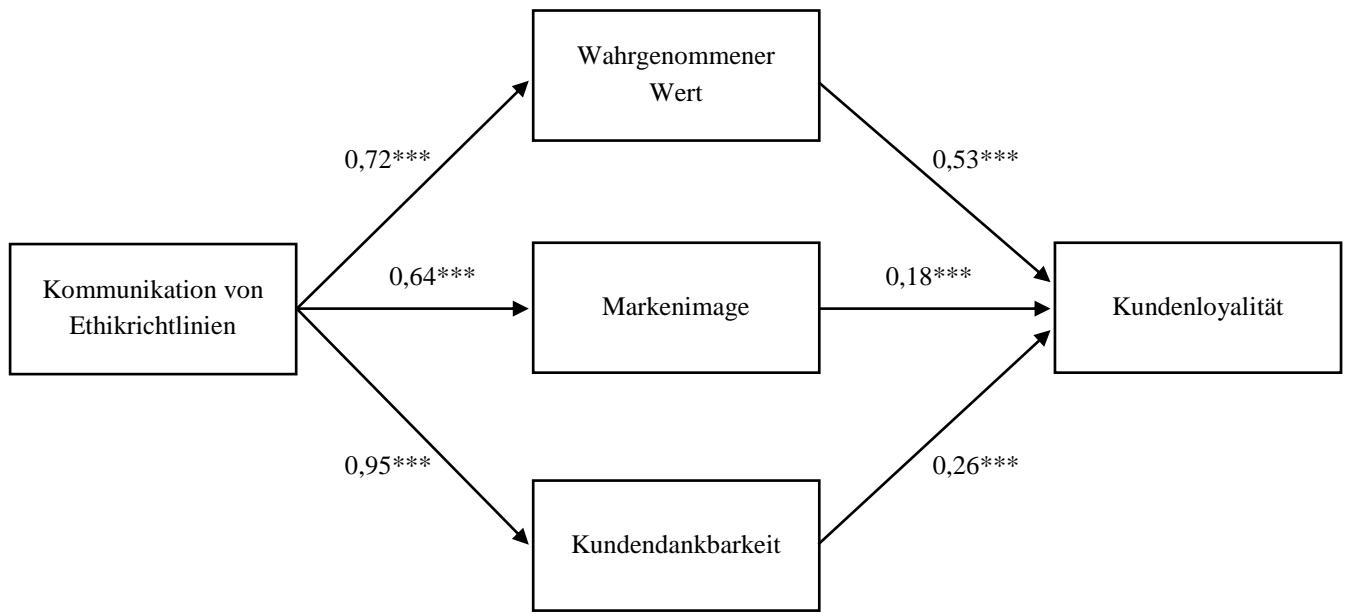
Aus Zeile 5 lässt sich ablesen, dass eine Steigerung des wahrgenommenen Werts um eine Einheit wiederum zu einem Anstieg der Kundenloyalität um 0,53 Einheiten führt. Damit kann der wahrgenommene Wert als Mediator innerhalb der Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität bestätigt werden. Gleiches gilt für die Variablen Markenimage (Zeilen 2 und 6) und Kundendankbarkeit (Zeilen 3 und 7). Die **Hypothesen H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> und H<sub>4</sub>** können demnach ebenfalls **bestätigt** werden.

Neben den indirekten Effekten über die einzelnen Mediatoren konnte ebenfalls ein geringer **direkter Effekt** der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität ermittelt werden ( $b = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ; siehe Zeile 4). Damit kann die positive Wirkung der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität zwar größtenteils, aber nicht vollständig auf die drei geprüften Mediatoren zurückgeführt werden. Es muss demnach noch mindestens eine weitere mediierende Variable geben, die bei einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt.

Abbildung 29 gibt die ermittelten direkten Effekte innerhalb des Mediatormodells wieder. Es wird deutlich, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien zwar einen besonders starken positiven Einfluss auf die Kundendankbarkeit hat, der wahrgenommene Wert sich jedoch stärker auf die Kundenloyalität auswirkt als die Kundendankbarkeit. Die jeweiligen Gesamteffekte der unabhängigen Variable (Kommunikation von Ethikrichtlinien) auf die abhängige Variable (Kundenloyalität) über die einzelnen Mediatoren werden als **indirekte Effekte** bezeichnet (Eid/Gollwitzer/Schmitt 2015, S. 952, S. 954). Die indirekten Effekte für das Untersuchungsmodell der vorliegenden Arbeit sind in Tabelle 27 abgetragen. Der indirekte Effekt über den *wahrgenommenen Wert* wird beispielsweise durch den Koeffizienten 0,38 ausgedrückt (Zeile 8) und weist den höchsten Wert unter den indirekten Effekten auf.

Ein statistischer Vergleich der einzelnen Pfade zeigt jedoch, dass der indirekte Effekt der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über den wahrgenommenen Wert ( $b = 0,38$ ;  $CI_{95\%} = [0,23; 0,56]$ ) und der indirekte Effekt der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über die Kundendankbarkeit ( $b = 0,24$ ;  $CI_{95\%} = [0,12; 0,38]$ ) nicht signifikant verschieden sind (Auswertung im Anhang). Dagegen ist der indirekte Effekt über den wahrgenommenen Wert stärker als der indirekte Effekt über das Markenimage ( $b = 0,11$ ;  $CI_{95\%} = [0,03; 0,20]$ ). Das heißt, dass eine Steigerung der Kundenloyalität nach externer Kommunikation von Ethikrichtlinien stärker auf einen Anstieg des wahrgenommenen Werts zurückzuführen ist als auf eine Verbesserung des Markenimages. Die Wir-

kung des indirekten Effekts über die Variable der Kundendankbarkeit ist dagegen statistisch nicht verschieden von der Wirkung über die Variable des wahrgenommenen Werts und der Wirkung über die Variable des Markenimages.



\* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Abb. 29: Direkte Effekte der Kommunikation von Ethikrichtlinien innerhalb des Mediatormodells  
Quelle: Eigene Darstellung.

Um **Hypothese H<sub>5</sub>** bewerten zu können, die besagt, dass unterschiedliche Themenbereiche von Ethikrichtlinien in unterschiedlichem Maß zu Kundenloyalität führen, werden jeweils die Mittelwerte der gemessenen abhängigen Variablen verglichen. Abbildung 30 präsentiert die Mittelwerte für die Loyalität und deren Determinanten nach Themenbereich. Auf Basis einer rein deskriptiven Auswertung wird zunächst deutlich, dass sich die Werte sowohl für die Kundenloyalität als auch für die einzelnen Determinanten zwischen den jeweiligen Gruppen unterscheiden. Die höchste Loyalität sowie der größte wahrgenommene Wert werden für den Themenbereich *Kunden* ermittelt. Dagegen erzeugt der Themenbereich *Umwelt* die größte Kundendankbarkeit und das beste Markenimage. Die Kontrollgruppe, in deren Szenario keine Kommunikation von Ethikrichtlinien stattgefunden hat, weist sowohl für die Kundenloyalität als auch die einzelnen Determinanten den geringsten Mittelwert auf (siehe Abb. 30).



Abb. 30: Gruppenvergleich der Mittelwerte für die Kundenloyalität und deren Determinanten  
Quelle: Eigene Darstellung.

Es gilt jedoch ebenfalls zu analysieren, ob die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen jeweils auch statistisch signifikant sind. Die nachfolgenden Tabellen 28-31 zeigen auf, ob sich die Gruppen untereinander in Bezug auf die einzelnen Determinanten und in Bezug auf die Kundenloyalität signifikant unterscheiden. Tabelle 28 präsentiert die signifikanten Unterschiede bezüglich des **wahrgenommenen Werts**. Auf der Diagonalen wird der Mittelwert für jeden Themenbereich präsentiert. In den weiteren Feldern ist der F-Wert des jeweiligen Gruppenvergleichs aufgeführt. Es zeigt sich zunächst, dass alle vier Themenbereiche einen signifikant unterschiedlichen Wert zu der Kontrollgruppe aufweisen. Es kann damit belegt werden, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zu der Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien *bei allen vier Szenarien* zu einem höheren wahrgenommenen Wert führt. Zudem besteht ein signifikanter Unterschied zwischen dem wahrgenommenen Wert der Gruppe *Kunden* und dem wahrgenommenen Wert der Gruppe *Mitarbeiter* ( $F = 4,96$ ;  $p < 0,05$ ). Der auf einer Kommunikation von Ethikrichtlinien zu dem Themenbereich *Kunden* basierende wahrgenommene Wert ( $MW = 4,44$ ) ist demnach signifikant größer als der auf einer Kommunikation von Ethikrichtlinien zu dem Themenbereich *Mitarbeiter* basierende wahrgenommene Wert ( $MW = 4,14$ ). Die weiteren Gruppen unterscheiden sich jeweils nicht signifikant voneinander. Im Folgenden werden die Gruppe *Umwelt und Klima* teils als „Umwelt“ und die Gruppe *Geschäftspartner* als „Partner“ abgekürzt.

Wahrgenommener Wert	Kunden	Umwelt	Mitarbeiter	Partner	Kontrollgruppe
Kunden	$MW = 4,44$				
Umwelt	$F = 1,06$	$MW = 4,30$			
Mitarbeiter	<b><math>F = 4,96^*</math></b>	$F = 1,56$	$MW = 4,14$		
Partner	$F = 3,18$	$F = 0,55$	$F = 0,32$	$MW = 4,21$	
Kontrollgruppe	<b><math>F = 32,08^{***}</math></b>	<b><math>F = 24,64^{***}</math></b>	<b><math>F = 15,47^{***}</math></b>	<b><math>F = 20,43^{***}</math></b>	$MW = 3,56$

\* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Tab. 28: Gruppenvergleich für den wahrgenommenen Wert

Quelle: Eigene Darstellung.

Für das **Markenimage** können signifikante Differenzen ebenfalls nicht nur zwischen den einzelnen Themenbereichen von Ethikrichtlinien und der Kontrollgruppe, sondern zum Teil auch zwischen den jeweiligen Themenbereichen festgestellt werden (siehe Tab. 29). So unterscheiden sich beispielsweise das Markenimage für den Themenbereich *Umwelt* und das Mar-

kenimage für den Bereich *Kunden* signifikant ( $F = 7,92$ ;  $p < 0,01$ ). Weiterhin bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen *Umwelt* und *Mitarbeiter* ( $F = 12,44$ ;  $p < 0,01$ ) sowie *Umwelt* und *Partner* ( $F = 10,45$ ;  $p < 0,01$ ). Wie Abbildung 30 zu entnehmen ist, führt der Bereich *Umwelt* in stärkstem Maße zu einem positiven Markenimage. Die Bereiche *Kunden* und *Mitarbeiter* dagegen unterscheiden sich in Bezug auf das Markenimage nicht signifikant, das heißt die Verbesserung des Images kann durch Ethikrichtlinien zu den Themen *Kunden* und *Mitarbeiter* in gleichem Maße erreicht werden. Zwischen den Gruppen *Kunden* und *Partner* sowie *Mitarbeiter* und *Partner* ist ebenfalls kein signifikanter Unterschied festzustellen. Auch für das Markenimage ist festzuhalten, dass alle vier Themenbereiche signifikant verschieden von der Kontrollgruppe ausgeprägt sind. Das bedeutet, dass durch alle vier Themenbereiche von Ethikrichtlinien das Markenimage im Vergleich zu einer Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien verbessert werden kann. Die Verbesserung fällt jedoch am stärksten aus, wenn Ethikrichtlinien in Bezug auf *Umwelt* und *Klima* präsentiert werden, und am schwächsten, wenn Ethikrichtlinien hinsichtlich der *Geschäftspartner* kommuniziert werden.

Markenimage	Kunden	Umwelt	Mitarbeiter	Partner	Kontrollgruppe
Kunden	MW = 3,57				
Umwelt	<b>F = 7,92**</b>	MW = 3,93			
Mitarbeiter	F = 0,63	<b>F = 12,44**</b>	MW = 3,46		
Partner	F = 0,05	<b>F = 10,45**</b>	F = 0,40	MW = 3,54	
Kontrollgruppe	<b>F = 14,82***</b>	<b>F = 41,32***</b>	<b>F = 9,27***</b>	<b>F = 14,88***</b>	MW = 2,99

\* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Tab. 29: Gruppenvergleich für das Markenimage

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die **Kundendankbarkeit** gilt ebenso, dass sie am stärksten ausgeprägt ist, wenn sich Ethikrichtlinien auf die *Umwelt* beziehen (siehe Abb. 30). Die Bereiche *Umwelt* und *Kunden* unterscheiden sich jedoch statistisch nicht signifikant (siehe Tab. 30). Das bedeutet, dass sich Ethikrichtlinien bezüglich der *Umwelt* und Ethikrichtlinien bezüglich der *Kunden* des Unternehmens gleichermaßen positiv auf die Kundendankbarkeit auswirken. Erneut sind alle vier untersuchten Themenbereiche in Bezug auf die Kundendankbarkeit statistisch signifikant verschieden von der Kontrollgruppe. Weiterhin können signifikante Unterschiede zwischen den

Gruppen *Kunden* und *Partner* ( $F = 9,42$ ;  $p < 0,01$ ), *Umwelt* und *Mitarbeiter* ( $F = 6,24$ ;  $p < 0,05$ ) sowie *Umwelt* und *Partner* ( $F = 14,59$ ;  $p < 0,001$ ) festgestellt werden. Die Gruppen *Kunden* und *Mitarbeiter* sowie *Mitarbeiter* und *Partner* unterscheiden sich dagegen nicht signifikant. Auch die am schwächsten ausgeprägte Kundendankbarkeit der Gruppe *Partner* ist jedoch immer noch größer als die Dankbarkeit der Kontrollgruppe.

<b>Kundendankbarkeit</b>	Kunden	Umwelt	Mitarbeiter	Partner	Kontrollgruppe
Kunden	MW = 3,91				
Umwelt	$F = 0,04$	MW = 3,94			
Mitarbeiter	$F = 3,93$	<b>F = 6,24*</b>	MW = 3,56		
Partner	<b>F = 9,42**</b>	<b>F = 14,59***</b>	F = 1,37	MW = 3,39	
Kontrollgruppe	<b>F = 39,39***</b>	<b>F = 53,99***</b>	<b>F = 24,93***</b>	<b>F = 17,44***</b>	MW = 2,75

\* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

Tab. 30: Gruppenvergleich für die Kundendankbarkeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Schließlich können außerdem signifikante Unterschiede in Bezug auf die **Kundenloyalität** festgestellt werden. Während die Bereiche *Kunden* und *Umwelt* gleichermaßen zu einer deutlichen Steigerung der Kundenloyalität führen, unterscheidet sich die Gruppe *Kunden* außerdem von den Gruppen *Mitarbeiter* ( $F = 6,88$ ;  $p < 0,05$ ) und *Partner* ( $F = 8,94$ ;  $p < 0,01$ ) signifikant (siehe Tab. 31). Das heißt, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien in Bezug auf die *Kunden* nicht nur am stärksten (siehe Abb. 30), sondern auch von den Themenbereichen *Mitarbeiter* und *Partner* signifikant verschieden zur Kundenloyalität beiträgt. Weitere signifikante Unterschiede bestehen zwischen den einzelnen Gruppen und der Kontrollgruppe sowie zwischen den Gruppen *Umwelt* und *Partner* ( $F = 4,93$ ;  $p < 0,05$ ). Alle Themenbereiche führen also jeweils zu höherer Kundenloyalität als die Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien. Zudem trägt der Themenbereich *Umwelt* stärker zu einer Steigerung der Kundenloyalität bei als der Bereich *Partner*. Die Gruppen *Umwelt* und *Mitarbeiter* sowie *Mitarbeiter* und *Partner* unterscheiden sich dagegen nicht signifikant.

Kundenloyalität	Kunden	Umwelt	Mitarbeiter	Partner	Kontrollgruppe
Kunden	MW = 4,31				
Umwelt	F = 0,49	MW = 4,21			
Mitarbeiter	<b>F = 6,88*</b>	F = 3,62	MW = 3,93		
Partner	<b>F = 8,94**</b>	<b>F = 4,93*</b>	F = 0,04	MW = 3,91	
Kontrollgruppe	<b>F = 45,55***</b>	<b>F = 37,85***</b>	<b>F = 21,60***</b>	<b>F = 22,06***</b>	MW = 3,17

\* = p < 0,05; \*\* = p < 0,01; \*\*\* = p < 0,001

Tab. 31: Gruppenvergleich für die Kundenloyalität

Quelle: Eigene Darstellung.

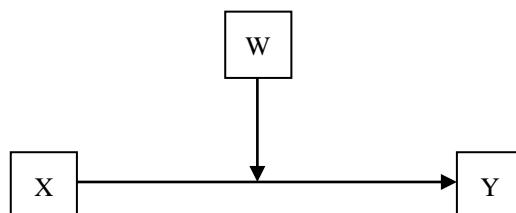
Die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs zeigen, dass sowohl bezüglich der Determinanten wahrgenommener Wert, Markenimage und Kundendankbarkeit als auch in Bezug auf die Kundenloyalität selbst teils Unterschiede zwischen den getesteten Gruppen bestehen. **Hypothese H<sub>5</sub>** kann somit **in Teilen bestätigt** werden. Es wird jedoch ebenfalls ersichtlich, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen in Bezug auf die Determinanten nicht identisch sind mit den Unterschieden in Bezug auf die Kundenloyalität. Während die Kommunikation von Ethikrichtlinien mit dem Themengebiet *Umwelt* zwar in höchstem Maße zu einem positiven Markenimage beiträgt und sich die Gruppe dabei signifikant von allen weiteren Gruppen unterscheidet, gilt für die Kundenloyalität, dass der Themenbereich *Kunden* den höchsten Wert und signifikante Unterschiede zu zwei weiteren Gruppen aufweist. Eine besonders hohe Kundendankbarkeit (MW<sub>max</sub>: *Umwelt*) und ein besonders positives Markenimage (MW<sub>max</sub>: *Umwelt*) führen also nicht automatisch auch zu einer besonders hohen Kundenloyalität (MW<sub>max</sub>: *Kunden*), was damit zu begründen ist, dass der indirekte Effekt der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über den Mediator des wahrgenommen Werts von allen drei indirekten Effekten am größten ist.

### 5.2.5.5 Post-hoc-Analysen

Im Nachgang zu der Hypothesenprüfung wurden Post-hoc-Analysen durchgeführt, um potenzielle weitere Effekte und Zusammenhänge zu ermitteln. Zunächst wurde mithilfe von SPSS und des Process-Makros von HAYES geprüft, ob die gezeigten Effekte bezüglich der Hypothese **H<sub>1</sub>** und der Hypothesen **H<sub>2</sub>**, **H<sub>3</sub>** und **H<sub>4</sub>** (innerhalb des Mediatormodells) auch für *jedes der verwendeten Szenarien* von Ethikrichtlinien Bestand haben. Die Ergebnisse der Analyse verdeutlichen, dass die positiven Effekte der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien

auf die einzelnen Determinanten (wahrgenommener Wert, Markenimage, Kundendankbarkeit) sowie die gleichermaßen positiven Effekte der Determinanten auf die Kundenloyalität für alle vier Themenbereiche von Ethikrichtlinien (*Umwelt und Klima, Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner*) gelten (Auswertung im Anhang). Damit wurden sowohl die Hypothese **H<sub>1</sub>** als auch die Hypothesen **H<sub>2</sub>**, **H<sub>3</sub>** und **H<sub>4</sub>** nicht nur für die Kommunikation von Ethikrichtlinien insgesamt, sondern auch für alle verwendeten Themenbereiche im Einzelnen bestätigt.

Im Anschluss wurden außerdem mögliche Unterschiede in Bezug auf das **Geschlecht** der Befragten untersucht. Aufgrund der in Kapitel 3.2 verdeutlichten geschlechterspezifischen Differenzen hinsichtlich des ethischen Konsums und des in dieser Untersuchung festgestellten unterschiedlich großen Interesses an Ethik kann angenommen werden, dass auch die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien durch Unternehmen zu variierenden Reaktionen führt und das Geschlecht als **Moderator** innerhalb der kausalen Beziehungen des Untersuchungsmodells wirkt. Ein Moderator nimmt Einfluss auf die Beziehung zwischen zwei Variablen in einem Modell (Hayes 2018, S. 8). Es geht bei einer Moderation also nicht um die *Vermittlung* eines Effektes (wie bei einem Mediator), sondern um die *Beeinflussung* eines Effektes durch eine weitere unabhängige Variable (Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 751). Die Moderation ist daher auch als *Interaktion* bekannt (Hayes 2018, S. 8). Abbildung 31 zeigt die Wirkungsweise eines Moderators.



X = unabhängige Variable; Y = abhängige Variable; W = Moderator

Abb. 31: Wirkungsweise eines Moderators

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sedlmeier/Renkewitz 2018, S. 752.

Es wurde somit untersucht, ob die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien bei Frauen und Männern in einem unterschiedlichen Ausmaß zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt. Abbildung 32 zeigt das Ergebnis der Analyse bildlich. Auf der Y-Achse des Diagramms wird der Mittelwert für die Kundenloyalität angegeben. Das Geschlecht der Teilnehmer ist auf der X-Achse abgetragen. Es ist zunächst abzulesen, dass Frauen bei Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien (blau) eine deutlich höhere Kundenloyalität zeigen als

Männer ( $MW_{weiblich} = 3,46$ ;  $MW_{männlich} = 2,92$ ;  $p < 0,05$ ). Bei Kommunikation von Ethikrichtlinien sind die Mittelwerte der Kundenloyalität dagegen nicht signifikant verschieden ( $MW_{weiblich} = 4,10$ ;  $MW_{männlich} = 4,08$ ;  $p > 0,05$ ). Das bedeutet, dass eine Kommunikation von Ethikrichtlinien bei Männern einen stärkeren Anstieg der Kundenloyalität bewirkt als bei Frauen; wie anhand der verschiedenen großen Differenz der einzelnen Mittelwerte für Frauen und Männer in Abbildung 32 zu erkennen ist. Dies gilt zudem für jeden der vier Themenbereiche im Einzelnen: Die Mittelwerte der Kundenloyalität für Frauen und Männern unterscheiden sich in allen Szenarien der Kommunikation von Ethikrichtlinien nicht signifikant. Eine Kommunikation von Ethikrichtlinien führt also *unabhängig von dem Themenbereich* bei Männern zu einer größeren Steigerung der Kundenloyalität.

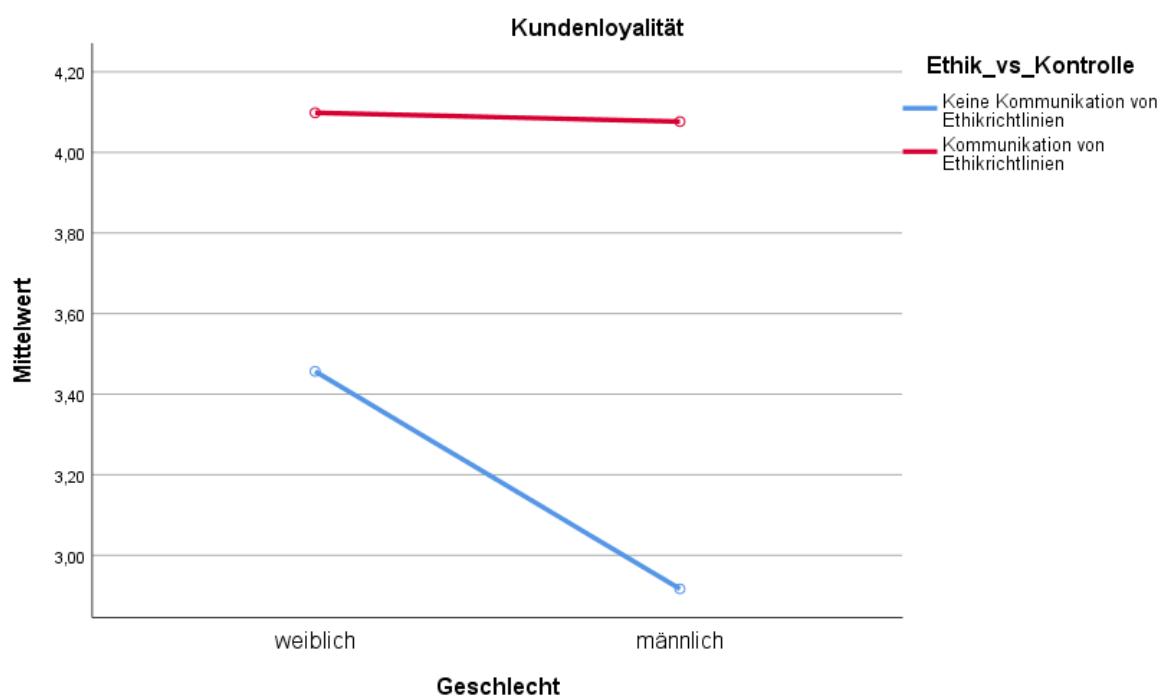


Abb. 32: Steigerung der Kundenloyalität von Frauen und Männern im Vergleich  
Quelle: Eigene Darstellung.

Weiterhin wurde auf Basis der zu bewertenden Aussage „*Ethische Versprechungen von Unternehmen erscheinen mir in der Regel unglaublich*“ geprüft, ob eine generelle **Skepsis** gegenüber der Glaubwürdigkeit von Ethikrichtlinien Einfluss auf die Ausprägung der Determinanten der Kundenloyalität sowie auf die Ausprägung der Kundenloyalität selbst nimmt. Dazu wurde eine modulierte Mediatoranalyse mithilfe von SPSS und des Process-Makros von HAYES durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Skepsis der Befragten gegenüber der Glaubwürdigkeit von Ethikrichtlinien sowohl

- 1) die kausale Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und dem **wahrgenommenen Wert** als auch
- 2) die kausale Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und dem **Markenimage** sowie
- 3) die kausale Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und der **Kundendankbarkeit negativ beeinflusst.**

Die *positive Wirkung* der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf den wahrgenommenen Wert, das Markenimage und die Kundendankbarkeit wird durch vorherrschende Skepsis zwar nicht gänzlich neutralisiert, sie wird jedoch *gemindert*. Abbildung 33 stellt die Effekte von Skepsis im Rahmen des Untersuchungsmodells dar.

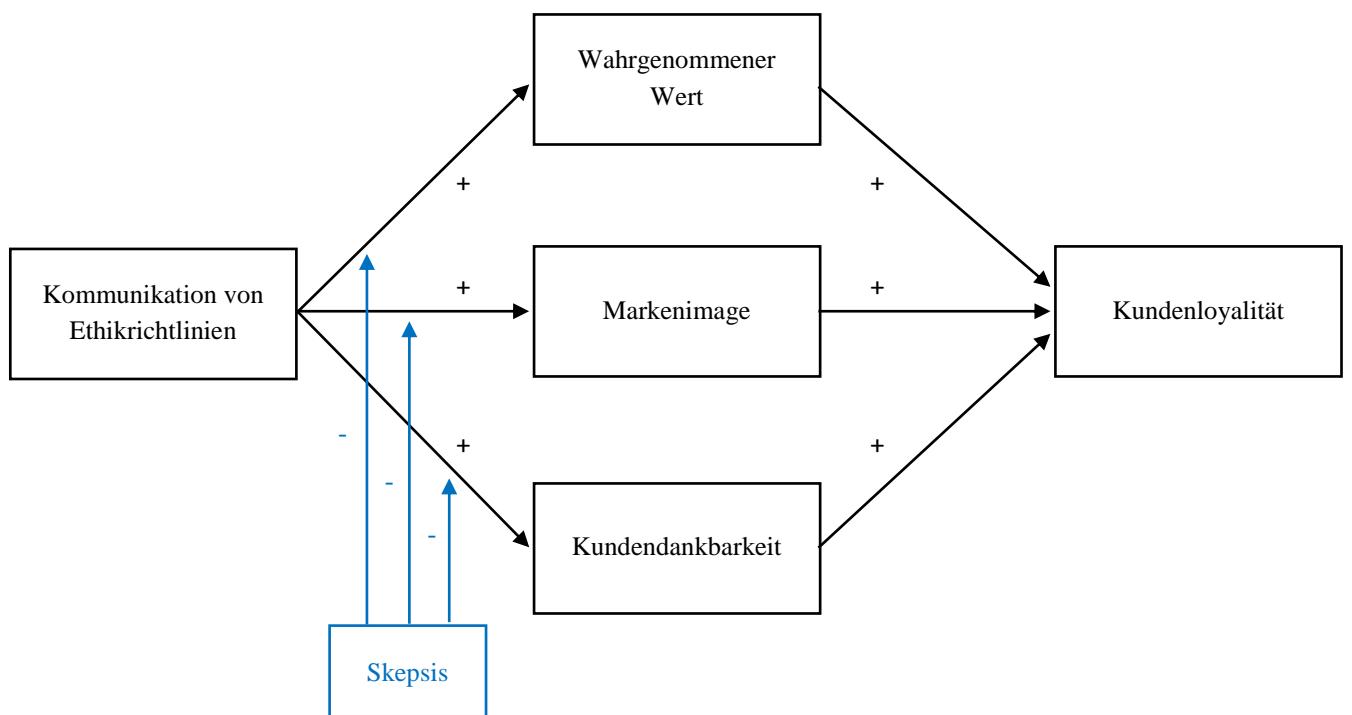


Abb. 33: Modellierte Mediatoranalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Je größer die Skepsis des Befragten gegenüber der allgemeinen Glaubwürdigkeit von ethischen Versprechungen durch Unternehmen ausgeprägt ist, desto weniger positiv wirkt sich die Kommunikation von Ethikrichtlinien auf den wahrgenommenen Wert, das Markenimage und die Kundendankbarkeit aus.

Abzulesen ist der Interaktionseffekt an den jeweiligen Koeffizienten:

- Wahrgenommener Wert:  $b = -0,29$ ;  $p < 0,01$
- Markenimage:  $b = -0,23$ ;  $p < 0,05$
- Kundendankbarkeit:  $b = -0,31$ ;  $p < 0,05$

Die Skepsis führt also beispielsweise zu einer Verringerung des positiven Effekts der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf den wahrgenommenen Wert um 0,29 Einheiten. Zudem können verschiedene Ausprägungen von Skepsis in Bezug auf ihre Auswirkungen verglichen werden (siehe Tab. 32). Bei einer mittleren Ausprägung von Skepsis führt die Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einer Steigerung des wahrgenommenen Werts um 0,71 Einheiten, des Markenimages um 0,62 Einheiten und der Kundendankbarkeit um 0,91 Einheiten. Liegt dagegen ein hohes Skepsisniveau vor, wirkt sich die Kommunikation von Ethikrichtlinien in geringerem Maße positiv auf die Determinanten der Kundenloyalität aus (siehe Tab. 32). Ein niedriges Skepsisniveau wird in dieser Untersuchung durch die mittlere Skepsis minus eine Standardabweichung angegeben; eine hohe Ausprägung der Skepsis bezeichnet die mittlere Skepsis plus eine Standardabweichung.

		Einfluss der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf Variable		
		wahrgenommener Wert	Markenimage	Kundendankbarkeit
Ausprägung der Skepsis	niedrig	1,02	0,86	1,23
	mittel	0,71	0,62	0,91
	hoch	0,41	0,38	0,59

Tab. 32: Einfluss der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Determinanten der Kundenloyalität bei unterschiedlichen Ausprägungen der Skepsis  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die durchgeführte Analyse zeigt jedoch auch, dass die Skepsis sich nur über den Mediator *wahrgenommener Wert* auch auf die Kundenloyalität auswirkt ( $b = -0,16$ ). Die indirekten Effekte innerhalb der moderierten Mediation sind für die Mediatoren *Markenimage* und *Kundendankbarkeit* nicht signifikant (Auswertung im Anhang). Das bedeutet, dass die Skepsis sich zwar negativ auf die Beziehung zwischen der Kommunikation von Ethikrichtlinien und den einzelnen Determinanten der Kundenloyalität auswirkt, aber nur über den Pfad des wahr-

genommenen Werts auch auf die Kundenloyalität selbst Einfluss nimmt. Nur wenn eine Steigerung der Kundenloyalität (unter anderem) über eine Steigerung des wahrgenommenen Werts begründet werden kann, wirkt sich die Skepsis gegenüber der Glaubwürdigkeit von ethischen Versprechungen durch Unternehmen auch auf die Loyalität aus. Die Loyalität wird bei Kommunikation von Ethikrichtlinien also *weniger stark* gesteigert (um -0,16 Einheiten), wenn ein Kunde skeptisch ist und die Veränderung der Loyalität (zumindest teilweise) auf einer Veränderung des wahrgenommenen Werts beruht.

Weitere moderierende Variablen konnten innerhalb der durchgeführten Untersuchung nicht ermittelt werden. So beeinflussen das persönliche Interesse an Ethik oder das eigene Umweltbewusstsein beispielsweise nicht, inwiefern die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt.

## 6 Schlussbetrachtung

Im Folgenden wird die Schlussbetrachtung der Arbeit vorgenommen. In **Kapitel 6.1** werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und interpretiert. **Kapitel 6.2** stellt die daraus folgenden Implikationen für die Marketingpraxis dar. **Kapitel 6.3** benennt die Limitationen der Arbeit und bietet einen Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten zu den Zusammenhängen zwischen der Unternehmensethik und den ökonomischen Zielgrößen eines Unternehmens.

### 6.1 Ergebniszusammenfassung und -interpretation

Die Unternehmensethik hat nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht, sondern auch innerhalb der unternehmerischen Praxis in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen. Dabei wurde bisher jedoch nicht analysiert, inwiefern die **externe Kommunikation von Ethikrichtlinien** die **Kundenloyalität** beeinflusst. Es wurden zwar bereits empirische Untersuchungen dazu durchgeführt, wie *unternehmerische Verantwortung* (im Allgemeinen) und einzelne Größen des Kundenbeziehungsmanagements zusammenwirken; dabei wurde jedoch nicht die a) explizite *Kommunikation* von b) *Ethikrichtlinien* betrachtet. Die vorliegende Arbeit befasste sich daher zunächst mit der leitenden Forschungsfrage:

*Wie wirkt sich die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität aus?*

Es wurde davon ausgegangen, dass die Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt. Darüber hinaus sollte durch die Arbeit ermittelt werden, mit welchen mediierenden Variablen ein Anstieg der Kundenloyalität erklärt werden kann, da diese grundsätzlich durch verschiedene Determinanten bestimmt und beeinflusst wird. Eine weitere Teilfrage lautete demnach:

*Welche mediierenden Variablen erklären die Auswirkungen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität?*

Zudem wurde sowohl in der Marketingliteratur als auch in den bisher durchgeföhrten empirischen Untersuchungen zu den Wirkungen unternehmerischer Verantwortung nur selten zwischen *verschiedenen Themenbereichen* der Unternehmensethik differenziert. Wenn eine Unterscheidung vorgenommen wurde, dann bestand dabei außerdem häufig das Problem, dass sich die einzelnen Anspruchsgruppen eines Unternehmens in den festgelegten Themengebieten überschneiden. In der vorliegenden Arbeit wurden die Themenbereiche von Ethikrichtli-

nien daher nach Anspruchsgruppen eines Unternehmens differenziert, so wie auch in der unternehmerischen Praxis gängig. Um die Steigerung der Kundenloyalität auf Basis einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auch für einzelne Themenbereiche separat zu betrachten, wurde folgende weitere Forschungsfrage formuliert:

*Unterscheiden sich die Auswirkungen auf die Kundenloyalität je nach Themenbereich der kommunizierten Ethikrichtlinien?*

Mit der Zielsetzung einer vollständigen Beantwortung der Forschungsfragen wurden zunächst die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit behandelt. Dabei wurde ersichtlich, dass die **Kundenloyalität** ein Konzept darstellt, welches zum einen eine loyale Einstellung (in Form des Mögens der Marke und der Wiederkaufsabsicht) und zum anderen ein loyales Verhalten (in Form von Wiederkäufen und der Weiterempfehlungsbereitschaft) beinhaltet (vgl. Kap. 2.1.1). Die Kundenloyalität wird außerdem durch unterschiedliche Determinanten bestimmt und wirkt sich wiederum selbst maßgeblich auf den Unternehmenserfolg aus. Die **Unternehmensethik** beschäftigt sich mit der Vereinbarkeit von ethischen und ökonomischen Anforderungen des Unternehmens (vgl. Kap. 2.2.1). Dabei können ethische Prinzipien auf unterschiedliche Arten in Unternehmen implementiert werden. Eine Form der Implementierung stellen Ethikrichtlinien dar, in denen (möglichst konkrete) ethische Normen für das Unternehmen festgelegt werden. Ethikrichtlinien können sich außerdem auf unterschiedliche Themenbereiche beziehen. Zu den **Wirkungen der Unternehmensethik auf die Kundenloyalität** wurden bisher wenige Untersuchungen durchgeführt (vgl. Kap. 2.3.6). In Bezug auf den Einfluss der Unternehmensethik auf die einzelnen *Determinanten* der Kundenloyalität sind dagegen bereits einige Erkenntnisse zusammengetragen worden. Dabei wurde größtenteils übereinstimmend festgestellt, dass sich die Unternehmensethik als übergreifendes Konzept (bei vielen Autoren als „CSR“ bezeichnet) direkt positiv auf die einzelnen Determinanten auswirkt; stellenweise konnte zugleich auch ein indirekter positiver Einfluss auf die Kundenloyalität ermittelt werden.

Im Anschluss an die konzeptionellen Grundlagen wurde die Relevanz der Ethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis anhand des aktuellen Forschungsstandes und zweier für die vorliegende Arbeit durchgeföhrter Studien betrachtet. Dabei wurde zunächst erörtert, inwiefern **Ethik in deutschen Unternehmen** behandelt und realisiert wird (vgl. Kap. 3.1). Es konnte gezeigt werden, dass ein Großteil der Unternehmen in Deutschland ethische Fragestellungen thematisiert. Bei der Implementierung von Ethik bestehen jedoch Unterschiede zwischen großen Un-

ternehmen (500 und mehr Mitarbeiter) sowie kleinen und mittleren Unternehmen („KMU“, weniger als 500 Mitarbeiter). In 92% der großen Unternehmen ist Ethik bereits auf die ein oder andere Weise integriert; beinahe 64% haben beispielsweise eigene Ethikrichtlinien formuliert. In KMU sind ethische Prinzipien dagegen bisher noch weniger häufig verankert worden: Eigene Ethikrichtlinien wurden zum Beispiel nur von fast 30% der KMU festgelegt. Die Anspruchsgruppen, die in Ethikrichtlinien am häufigsten thematisiert werden, sind die eigenen Mitarbeiter sowie in großen Unternehmen die Geschäftspartner.

Die zunehmende Relevanz der Unternehmensethik innerhalb der wirtschaftlichen Praxis zeigt sich auch angesichts des **ethischen Konsums** (vgl. Kap. 3.2). Die Bedeutung von ethischen Kriterien bei der Produktwahl ist in Deutschland innerhalb der letzten Jahre stetig gewachsen; darüber hinaus ist ein steigender Umsatz mit Fairtrade-Produkten zu verzeichnen. Die Gruppe der LOHAS, die sich durch einen besonderen Fokus auf Gesundheit und Nachhaltigkeit auszeichnet, erlangt außerdem einen immer größeren Stellenwert in der Marketingpraxis. In der durchgeföhrten Studie zu den **Erwartungen von Konsumenten bezüglich des ethischen Verhaltens von Unternehmen** ist ermittelt worden, dass am ehesten erwartet wird, dass sich Unternehmen ihren *Mitarbeitern* gegenüber fair verhalten. In absteigender Reihenfolge wird danach ein ethisches Verhalten in Bezug auf *Kunden*, *Geschäftspartner* sowie *Umwelt und Klima* vorausgesetzt. Den ethischen Konsum betreffend sind jedoch Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Konsumenten festzustellen. Frauen zeigen eine höhere Erwartungshaltung bezüglich ethischer Maßnahmen von Unternehmen und weisen außerdem eine höhere Zahlungsbereitschaft für ethische Produkte auf, was sich mit dem Stand der Forschung vereinen lässt: Auch in der Gruppe der LOHAS befinden sich mehr Frauen als Männer (trotz etwaiger Gleichverteilung der Geschlechter in der gesamten Bevölkerung). Hinsichtlich der Unternehmensgröße unterscheiden sich die Erwartungen der Befragten jedoch nicht: Konsumenten setzen ethisches Verhalten gleichermaßen bei kleinen, mittleren und großen Unternehmen voraus.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde weiterhin im Rahmen der **theoretischen Fundierung** ein Untersuchungsmodell auf Basis theoretischer Konzepte erstellt (vgl. Kap. 4). Mithilfe der Theorie der kognitiven Dissonanz wurde die Hypothese entwickelt, dass eine externe Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt (**H<sub>1</sub>**). Des Weiteren konnte das Perceived-Value-Modell herangezogen werden, um die zweite Hypothese abzuleiten, die be-

sagt, dass der wahrgenommene Wert als mediierende Variable innerhalb der Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität wirkt (**H<sub>2</sub>**). Als weitere Mediatoren wurden das Markenimage auf Basis der psychologischen Schema-Theorie (**H<sub>3</sub>**) und die Kundendankbarkeit anhand des Konzepts der dankbarkeitsbasierten Reziprozität (**H<sub>4</sub>**) angenommen. Schließlich konnte mithilfe der zuvor genannten Konzepte außerdem die Hypothese abgeleitet werden, dass unterschiedliche Themenbereiche von Ethikrichtlinien in unterschiedlichem Maße die Kundenloyalität beeinflussen (**H<sub>5</sub>**).

Um die Hypothesen zu prüfen und die identifizierte Forschungslücke gänzlich zu schließen, wurde eine **experimentelle Untersuchung** mithilfe einer schriftlichen Befragung durchgeführt (vgl. Kap. 5.2). Darin konnte ermittelt werden, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zur Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien in der Tat zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt. Der Anstieg der Kundenloyalität konnte außerdem durch einen gesteigerten wahrgenommenen Wert, ein besseres Markenimage sowie eine gesteigerte Kundendankbarkeit erklärt werden. Die Hypothesen **H<sub>1</sub> – H<sub>4</sub>** wurden somit bestätigt.

Ein Vergleich der drei indirekten Effekte (**H<sub>2</sub> – H<sub>4</sub>**) hat außerdem gezeigt, dass der Gesamteffekt einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über die Variable des wahrgenommenen Werts insgesamt am größten und auch signifikant größer als der Effekt über die Variable des Markenimages ist. Da neben den indirekten Effekten der Kommunikation von Ethikrichtlinien über die drei untersuchten Mediatoren auch ein geringer *direkter positiver Effekt* auf die Kundenloyalität ermittelt wurde, muss noch mindestens eine weitere Determinante der Kundenloyalität deren Anstieg nach externer Kommunikation von Ethikrichtlinien bewirken. Denkbar ist zum Beispiel eine positive Wirkung der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenzufriedenheit, welche wiederum die Kundenloyalität positiv beeinflusst.

Zudem konnte mit der experimentellen Untersuchung gezeigt werden, dass unterschiedliche Themenbereiche von Ethikrichtlinien zum Teil in unterschiedlichem Maße die Kundenloyalität beeinflussen (**H<sub>5</sub>**). Um die Unterschiede zu erklären, können zwei Begründungsstrukturen verwendet werden: Primär ist die *persönliche Betroffenheit* (vgl. Kap. 4.2.3) entscheidend für die Ausprägung der Kundenloyalität und deren Determinanten. Außerdem wird davon ausgegangen, dass die vorherrschende *Erwartungshaltung* bezüglich ethischer Maßnahmen von Unternehmen (vgl. Kap. 3.2.2.3) einen sekundären Einfluss nimmt.

Der Themenbereich **Kunden** weist in der Untersuchung den größten Wert für die Kundenloyalität auf und unterscheidet sich diesbezüglich von den Themenbereichen *Mitarbeiter* und *Geschäftspartner* signifikant. Dass Ethikrichtlinien, welche die Kunden selbst betreffen, in stärkstem Ausmaß zu Kundenloyalität führen, kann zunächst damit begründet werden, dass die Auswirkungen für die Kunden dabei am ehesten zu spüren sind. Bereits in Kapitel 4.2.3 wurde erörtert, wie die persönliche Betroffenheit von ethischen Maßnahmen das Kaufverhalten und die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten beeinflussen kann. Von Ethikrichtlinien zu dem Bereich *Kunden* sind die Kunden am stärksten persönlich und direkt betroffen, was erklärt, warum die Kundenloyalität in dem Szenario *Kunden* besonders hoch ist. Vor allem die *materielle* Betroffenheit ist bei Ethikrichtlinien, die sich auf die Kunden beziehen, gegeben: Durch eine höhere Produktqualität ergibt sich beispielsweise ein direkter materieller Vorteil für die Kunden. Daher ist auch der wahrgenommene Wert als Determinante der Kundenloyalität für den Themenbereich *Kunden* am stärksten ausgeprägt.

Auch der Themenbereich **Umwelt und Klima** weist einen verhältnismäßig hohen Wert sowie eine signifikant größere Kundenloyalität auf als der Themenbereich *Geschäftspartner*. Ebenso wie für den Themenbereich *Kunden* ist die Differenz diesbezüglich mit der persönlichen Betroffenheit zu erklären. Die Betroffenheit bei Ethikrichtlinien zu dem Thema *Umwelt und Klima* ist zunächst geringer als bei dem Thema *Kunden*, da Kunden in der Regel nicht *unmittelbar* von Ethikmaßnahmen, die sich auf die Umwelt beziehen, profitieren. Trotzdem sind sie direkt und indirekt von ihrer Umwelt und dem Klima betroffen: Beispielsweise führen die fortschreitende Erderwärmung oder die Luftverschmutzung in Innenstädten zu staatlichen Regulierungen (wie zu Diesel-Fahrverboten oder zu einem Umstieg auf Energiesparlampen). Die Umwelt, in der Konsumenten leben, ändert sich auch und besonders durch das Zutun von Unternehmen fortlaufend. Kunden honorieren daher eher diejenigen Unternehmen mit höherer Loyalität, die einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Ökosystem kommunizieren. Von Ethikrichtlinien des Themenbereichs *Umwelt und Klima* sind Kunden außerdem vor allem *immateriell* betroffen (vgl. Kap. 4.2.3), beispielsweise indem sie eine „saubere“ Umwelt mit höherer Lebensqualität assoziieren.

Das besonders gute Markenimage und die hohe Kundenloyalität für den Themenbereich *Umwelt und Klima* sind außerdem damit zu begründen, dass Konsumenten im Vergleich zu anderen Themen am wenigsten von Unternehmen erwarten, ethische Maßnahmen in Bezug auf die Umwelt zu treffen. In Kapitel 3.2.2.3 konnte bereits gezeigt werden, dass die „Belohnung“

durch Konsumenten in Form einer höheren Zahlungsbereitschaft gerade dann erteilt wird, wenn das betreffende ethische Verhalten nicht erwartet wird. Je geringer die Anspruchshaltung der Konsumenten, desto eher wird ethisches Verhalten gewürdigt. Daher resultieren Ethikrichtlinien, die sich auf die Umwelt beziehen, gerade weil sie weniger erwartet werden, in höherer Kundenloyalität und einem besonders positiven Image. Dass der Themenbereich *Kunden* dennoch insgesamt die höchste Kundenloyalität aufweist, folgt daraus, dass der Gesamteffekt der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über die Variable des wahrgenommenen Werts ( $MW_{max}$ : *Kunden*) signifikant größer ist als der Gesamteffekt der Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität über die Variable des Markenimages ( $MW_{max}$ : *Umwelt*).

Für den Themenbereich ***Mitarbeiter*** wurde eine signifikant niedrigere Kundenloyalität festgestellt als für den Themenbereich *Kunden*. Ethikrichtlinien, die sich auf die Mitarbeiter eines Unternehmens beziehen, wirken sich nur bedingt auch auf die Kunden aus. Wenn Kunden überhaupt von Unternehmensexethik mit Mitarbeiterbezug betroffen sind, dann lediglich indirekt (sofern sie nicht gleichzeitig selbst Mitarbeiter des Unternehmens sind oder Angehörige haben, die Mitarbeiter des Unternehmens sind). Weiterhin weist das Szenario *Mitarbeiter* in der durchgeführten Erhebung von allen vier Themenbereichen die geringsten Werte für den wahrgenommenen Wert sowie das Markenimage auf. Die insgesamt niedrigen Ausprägungen für alle drei Determinanten und die Kundenloyalität selbst sind zum einen mit der nur sehr geringen Betroffenheit der Kunden zu begründen, zum anderen aber auch damit, dass Kunden ein ethisches Verhalten des Unternehmens in Bezug auf die Mitarbeiter auch eher voraussetzen als ein ethisches Verhalten in Bezug auf andere Anspruchsgruppen, wie in der durchgeführten Studie zu ethischem Konsum gezeigt werden konnte (vgl. Kap. 3.2.2.3).

Der Themenbereich ***Geschäftspartner*** weist insgesamt ähnliche Werte auf wie der Themenbereich *Mitarbeiter*; sowohl für die erhobenen Determinanten als auch für die Kundenloyalität selbst unterscheiden sich die Werte der beiden Themenbereiche nicht signifikant voneinander. Auch von den Ethikrichtlinien, die hinsichtlich der Geschäftspartner formuliert werden, sind Kunden maximal indirekt betroffen. Allerdings hat die durchgeführte Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen ergeben, dass Ethik in Bezug auf Geschäftspartner weniger erwartet wird als Ethik in Bezug auf Mitarbeiter, was für eine höhere Loyalität im direkten Vergleich sprechen würde. Es ist jedoch davon auszugehen, dass für Kunden die *Geschäftspartner* eines Unternehmens aufgrund

der äußerst geringen eigenen Betroffenheit so viel weniger wichtig sind als Themen wie *Kunden* und *Umwelt*, dass Erwartungshaltung und persönliche Betroffenheit kombiniert – im Vergleich zu dem Themenbereich *Mitarbeiter* – nicht zu einer höheren Loyalität führen. Zudem wird angenommen, dass sich Kunden noch weniger mit Geschäftspartnern *identifizieren* können als mit Mitarbeitern, was zusätzlich die wahrgenommene Betroffenheit mindert und dazu führt, dass die entsprechenden Ethikrichtlinien verhältnismäßig eher wenig gewürdigt werden.

Im Rahmen der *Post-hoc-Analysen* wurde zunächst geprüft, ob die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien nicht nur themenübergreifend, sondern auch **für jeden der Themenbereiche** im Einzelnen zu einer höheren Kundenloyalität führt als die Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien. Dies konnte bestätigt werden. Darüber hinaus wurden auch die Determinanten *wahrgenommener Wert*, *Markenimage* und *Kundendankbarkeit* als mediierende Variablen bei jedem der vier Themenbereiche nachgewiesen. Das bedeutet, dass sich jedes der Themen positiv auf die Variablen wahrgenommener Wert, Markenimage und Kundendankbarkeit auswirkt, welche wiederum die Kundenloyalität positiv beeinflussen. Das Untersuchungsmodell, welches die Hypothesen **H<sub>1</sub>** bis **H<sub>4</sub>** enthält, ist damit für alle vier Themenbereiche gleichermaßen gültig, was auf Basis der Überprüfung von Hypothese **H<sub>5</sub>** zwar bereits angenommen, aber nicht sicher bestimmt werden konnte.

Weiterhin wurde in der Post-hoc-Auswertung der empirischen Untersuchung deutlich, dass das **Geschlecht** der Befragten einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der externen Kommunikation von Ethikrichtlinien und der Kundenloyalität nimmt. Bei Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien weisen Frauen eine höhere Kundenloyalität auf als Männer. Sie zeigen demnach eine höhere „Grundloyalität“, die auf unterschiedliche Faktoren zurückgeführt werden könnte, zu denen auf Basis der durchgeführten Untersuchungen dieser Arbeit keine Aussagen getroffen werden können. Womöglich gehen Frauen eher als Männer bereits davon aus, dass Unternehmen ethische Maßnahmen umsetzen. Es kann jedoch zahlreiche weitere Gründe für eine höhere Kundenloyalität von Frauen bei Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien geben. Werden dagegen Ethikrichtlinien kommuniziert, ist kein signifikanter Unterschied zwischen der Kundenloyalität von Frauen und Männern zu verzeichnen; dies gilt auch für alle untersuchten Themenbereiche von Ethikrichtlinien im Einzelnen. Eine Kommunikation von Ethikrichtlinien führt bei Männern also in stärkerem Maße zu einer *Steigerung* der Loyalität als bei Frauen. Eine Begründung dieses Ergebnisses kann erneut über die vorherrschende Erwartungshaltung erfolgen. In Kapitel 3.2.2.3 wurde dargestellt, dass Frauen

im Durchschnitt höhere Ansprüche an das ethische Verhalten von Unternehmen stellen als Männer. Das bedeutet auch, dass Männer eher positiv überrascht werden können, indem Unternehmen Ethikrichtlinien kommunizieren. Dass eine *geringere* Erwartungshaltung tendenziell zu einer *größeren* Würdigung im Rahmen des Konsumentenverhaltens führt, konnte anhand einer variierenden Zahlungsbereitschaft für unterschiedliche Themenbereiche ethischer Maßnahmen gezeigt werden (vgl. Kap. 3.2.2.3). Männer sind im Durchschnitt von Grund auf weniger loyal als Frauen, wie die Mittelwerte der Kundenloyalität bei Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien zeigen, werden aber aufgrund ihrer niedrigeren Erwartungshaltung eher positiv überrascht, wenn Ethikrichtlinien kommuniziert werden. Bei Kommunikation von Ethikrichtlinien wird die Kundenloyalität bei Frauen dadurch in geringerem Maße positiv beeinflusst als bei Männern. Allerdings sei erneut darauf hingewiesen, dass die Loyalität bei Männern durch extern kommunizierte Ethikrichtlinien zwar in stärkerem Umfang gesteigert werden kann als bei Frauen, die Mittelwerte der Loyalität sich bei Kommunikation von Ethikrichtlinien aber nicht signifikant voneinander unterscheiden – bei Kommunikation von Ethikrichtlinien sind Frauen also nicht weniger loyal als Männer. Zudem weisen Frauen bei ethischem Verhalten von Unternehmen eine höhere Zahlungsbereitschaft auf als Männer, wie ebenfalls in Kapitel 3.2.2.3 dargestellt wurde.

Neben dem Geschlecht wurde auch die **Skepsis** als Moderator innerhalb des Untersuchungsmodells ermittelt. Je skeptischer ein Kunde gegenüber der allgemeinen Glaubwürdigkeit von ethischen Versprechungen durch Unternehmen eingestellt ist, desto weniger positiv wirkt sich die Kommunikation von Ethikrichtlinien auf den wahrgenommenen Wert, das Markenimage und die Kundendankbarkeit aus. Die einzelnen positiven Wirkungen bleiben insgesamt bestehen, sind aber geringer als bei Nicht-Vorhandensein von Skepsis. Allerdings ist eine geringere Kundenloyalität bei skeptischen Kunden lediglich über den Pfad des wahrgenommenen Werts zu erklären. Das weniger positive Markenimage und die geringere Kundendankbarkeit bei Skeptikern wirken sich demnach nicht auf die Kundenloyalität aus, wohl aber der geringere wahrgenommene Wert. Das bedeutet, dass bei skeptischen Kunden die Kundenloyalität durch die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien deshalb in geringerem Maße steigt als bei nicht skeptischen Kunden, weil skeptische Kunden einen geringeren Wert auf Basis der Kommunikation von Ethikrichtlinien wahrnehmen. Dennoch ist die Kundenloyalität auch bei skeptischen Kunden nach Kommunikation von Ethikrichtlinien noch größer als die allgemeine Kundenloyalität bei Nicht-Kommunikation von Ethikrichtlinien.

Durch die vorliegende Arbeit konnte die **Forschung** zu den Auswirkungen der Unternehmensethik auf ökonomische Zielgrößen entscheidend erweitert werden. Es konnte zum einen gezeigt werden, dass die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien zu einer Steigerung der Kundenloyalität führt. Zum anderen wurde deutlich, auf welche medierenden Variablen diese Steigerung (größtenteils) zurückzuführen ist. Weiterhin wurden die unterschiedlichen Auswirkungen einzelner Themenbereiche auf die Kundenloyalität und deren Determinanten ermittelt. Damit konnten außerdem alle der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet werden.

## 6.2 Implikationen für die Marketingpraxis

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen zunächst, dass es sich für Unternehmen rentiert, Ethikrichtlinien zu formulieren und zu kommunizieren, da sich eine **Steigerung der Kundenloyalität** positiv auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt (vgl. Kap. 2.1.3). Dabei ist es jedoch nicht unerheblich, auf welche Anspruchsgruppe die Ethikrichtlinien bezogen sind. Die Kundenloyalität ist am höchsten ausgeprägt, wenn das Thema *Kunden* oder das Thema *Umwelt und Klima* beinhaltet ist. Dabei ist der wahrgenommene Wert für den Themenbereich *Kunden* am größten; das Markenimage fällt am positivsten für den Themenbereich *Umwelt und Klima* aus. Je nachdem, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt, sollten demnach bestimmte Themen innerhalb der Ethikrichtlinien kommuniziert werden. Eine Imageverbesserung ist am ehesten möglich, wenn ein Betrieb seine ethische Ausrichtung hinsichtlich der Umwelt und des Klimas kommuniziert, auch weil Konsumenten den Einsatz für die Umwelt am wenigsten erwarten. Aktuell werden Ethikrichtlinien zu dem Thema *Umwelt und Klima* jedoch von allen betrachteten Themenbereichen am wenigsten häufig formuliert (bei 45% der KMU und 81,6% der großen Unternehmen), obwohl die loyalitätssteigernde und imageverbessernde Wirkung umweltbezogener Ethikrichtlinien im Verhältnis besonders hoch ist. Unternehmen sollten daher zunehmend auch Richtlinien bezüglich des Umgangs mit Umwelt und Klima implementieren bzw. kommunizieren.

Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass ein ethisches Verhalten für **Unternehmen verschiedener Größe** gleichermaßen wichtig ist. Die Erwartungen der Konsumenten unterscheiden sich nicht in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter eines Betriebs. Diese Erkenntnis ist vor allem wichtig für die Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern (KMU), die Ethik bisher weniger häufig in ihren Betrieben verankert haben. Sie sollten zukünftig ebenso wie große Unternehmen Ethikrichtlinien formulieren und kommunizieren, um den Erwartungen

der Konsumenten diesbezüglich zu entsprechen und von den positiven Wirkungen zu profitieren. Auch wenn in KMU nur selten ein eigener Ethikbeauftragter vorhanden ist (< 3%), sollte die Formulierung, Kommunikation und Überwachung der Umsetzung von Ethikrichtlinien einer verantwortlichen Person im Unternehmen zugewiesen werden, damit eine erfolgreiche Realisierung von Unternehmensethik sichergestellt werden kann. Bei der Formulierung von Ethikrichtlinien ist weiterhin unabhängig von der Unternehmensgröße zu berücksichtigen, dass alle Betroffenen repräsentiert werden und dass gemeinschaftlich über die Ausgestaltung der Ethikrichtlinien entschieden wird (vgl. Kap. 2.2.1.3).

Außerdem ist von Unternehmen auf eine konsequente **Umsetzung** kommunizierter Ethikrichtlinien zu achten: Erstens erwarten Konsumenten ethisches Verhalten von Unternehmen, wie in Kapitel 3.2 ermittelt werden konnte. Zweitens wirkt sich *unethisches* Verhalten negativ auf die Kundenbeziehung aus, wie in Kapitel 2.3 dargestellt wurde. Zwar können mangelnde ethische Maßnahmen nicht per se mit unethischem Verhalten gleichgesetzt werden (wer nicht gut handelt, handelt nicht automatisch auch schlecht). Werden jedoch die formulierten Ethikrichtlinien nicht konsequent umgesetzt und Kunden werden auf dieses Defizit aufmerksam, ist mit einem Glaubwürdigkeitsverlust des Unternehmens zu rechnen, der wiederum die allgemeine Skepsis gegenüber ethischen Versprechungen bestärkt.

Der Erfolgswirkung einer Kommunikation von Ethikrichtlinien stehen außerdem mehrere Aspekte entgegen, die von Unternehmen berücksichtigt bzw. vorab antizipiert werden sollten. Auf Basis der Angaben zu **Konsumverhalten und -präferenzen** im Bereich Bekleidung wurde im Rahmen der empirischen Untersuchung zur Überprüfung der Hypothesen deutlich, dass sich ein großer Teil der Konsumenten (65,9%) nicht vorab online über eine Marke informiert. Zudem tendieren Männer dazu, Bekleidung eher im stationären Handel als online zu kaufen. Wenn Kleidung online eingekauft wird, wählt ein Großteil der Konsumenten noch dazu häufiger Händlerportale als die Online-Shops der Marken. Daraus ergibt sich für Bekleidungshersteller das Problem, dass nur ein geringer Teil der Konsumenten überhaupt deren Homepage aufsucht. Es ist außerdem davon auszugehen, dass die meisten Besucher direkt den eigentlichen Shop anwählen und sich nicht vorab über die ethische Ausrichtung des Unternehmens auf dazu eingerichteten Unterseiten der Homepage informieren. Die Kommunikation von Ethikrichtlinien über die markeneigene Homepage wird daher vermutlich nur selten überhaupt wahrgenommen. Auch wenn 34,2% der Teilnehmer angaben, eine faire Produktion von Bekleidung sei ihnen wichtig, ist zumindest fraglich, ob diese tatsächlich auch vor dem

Kauf gezielt danach recherchieren. Schließlich stimmten nur 34,1% der Befragten zu, sich *überhaupt* vorab über eine Marke zu informieren; die Recherche nach der ethischen Ausrichtung eines Unternehmens muss dabei jedoch nicht inbegriffen sein. Es kann angenommen werden, dass die mangelnde Recherche bezüglich der ethischen Ausrichtung eines Unternehmens nicht nur für die Bekleidungsindustrie zutrifft, die im Rahmen der empirischen Untersuchung beispielhaft verwendet worden ist. Um dem Problem entgegenzuwirken, stehen Unternehmen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. Zunächst ist eine deutliche Kennzeichnung der Ethikrichtlinien auf der unternehmenseigenen Homepage denkbar, um Besucher der Website gezielt auf die ethische Ausrichtung des eigenen Unternehmens aufmerksam zu machen. Darüber hinaus ist es möglich, auch abseits der Homepage auf Ethikrichtlinien hinzuweisen, beispielsweise in sozialen Medien, in Printmedien, im Rahmen der Kundenkommunikation (bspw. in Form einer Beilage bei Bestellungen), über das Produkt selbst (bspw. auf der Verpackung) etc. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Kommunikation nicht wie eine reine Werbemaßnahme erscheint, damit die Glaubwürdigkeit der Marke nicht negativ beeinträchtigt wird.

Darüber hinaus stellt die bereits thematisierte **Mind-Behavior-Gap** ein Hindernis für ethischen Konsum dar. Auch wenn Konsumenten in Befragungen angeben, dass ihnen die ethische Ausrichtung von Unternehmen wichtig sei, werden ethische Aspekte in Alltagshandlungen oft vernachlässigt. Es besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen der Einstellung einerseits und dem tatsächlichen Verhalten andererseits, die es Unternehmen erschwert, von der Kommunikation von Ethikrichtlinien zu profitieren. Dennoch ist in den letzten Jahren ein zunehmendes ethisches Bewusstsein bei Konsumenten festzustellen. Unternehmen sollten davon Gebrauch machen, indem sie ihr eigenes ethisches Verständnis mitteilen. Der Mind-Behavior-Gap kann außerdem damit begegnet werden, dass Kunden gezielt auf die Möglichkeiten einer *Umsetzung* ihrer eigenen ethischen Vorstellungen hingewiesen werden: So wäre es denkbar, dass Kunden – beispielsweise auf der Produktverpackung – darauf aufmerksam gemacht werden, dass sie sich für faire Arbeitsbedingungen, einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen etc. engagieren können, indem sie weiterhin die Produkte der Marke konsumieren. Auch diesbezüglich ist jedoch darauf zu achten, dass derartige Hinweise nicht als Werbeinstrument aufgefasst werden, sondern vor allem den ethischen Ansatz des Unternehmens betonen.

Eine zusätzliche Schwierigkeit stellt die generelle **Skepsis** gegenüber der Glaubwürdigkeit ethischer Versprechungen von Unternehmen dar, welche die positiven Wirkungen einer Kommunikation von Ethikrichtlinien mindert. Die allgemeine Skepsis könnte sogar noch weiter steigen, wenn Unternehmen ihre Ethikrichtlinien aktiver nach außen kommunizieren, um auf ihre ethische Ausrichtung aufmerksam zu machen. Womöglich wird eine Kommunikation von Ethikrichtlinien über andere Medien als die unternehmenseigene Homepage, zum Beispiel über soziale Medien oder über Printmedien, eher als Werbung oder ein Versuch der gezielten Manipulation verstanden, was die Skepsis gegenüber der Glaubwürdigkeit bestärken könnte.

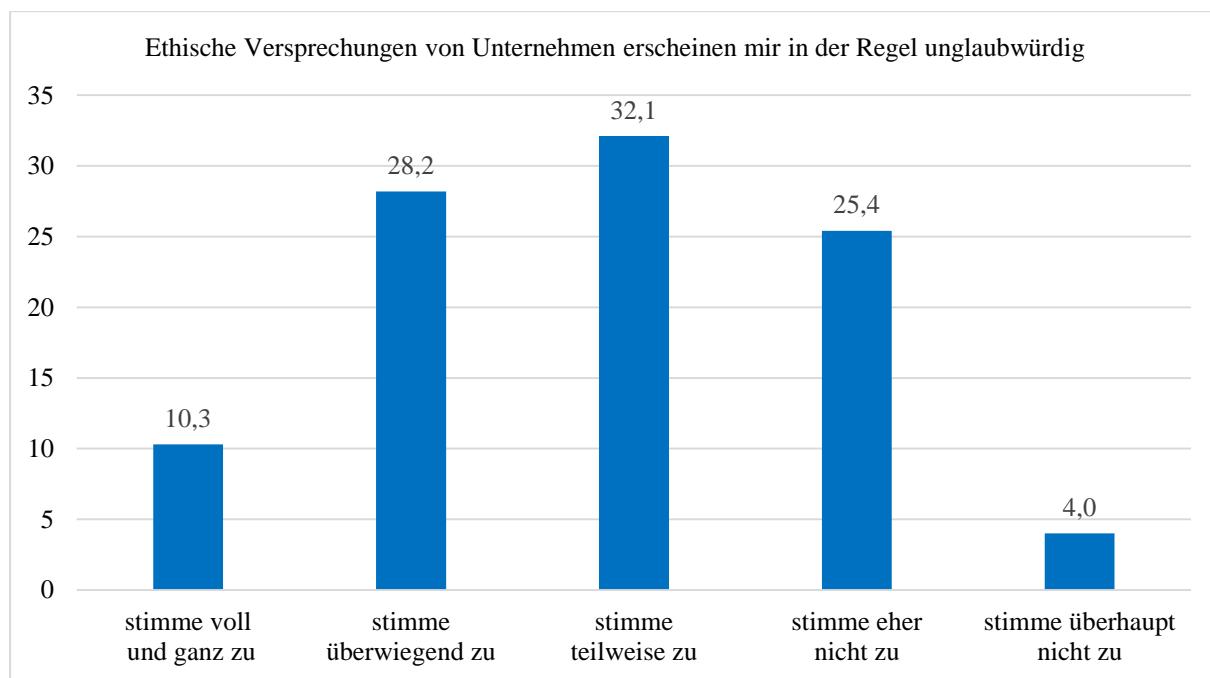


Abb. 34: Unglaubwürdigkeit von ethischen Versprechungen durch Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang ist, dass mittlerweile ein Großteil der großen Unternehmen in Deutschland Ethikrichtlinien formuliert hat, sich aber nicht jedes Unternehmen auch selbst an die eigenen Vorgaben hält. So wurden auch bei *Nestlé* Ethikrichtlinien formuliert, trotzdem wird der Konzern immer wieder mit höchst unethischem Verhalten in Verbindung gebracht. Diese Diskrepanz zwischen ethischen Maßstäben einerseits und tatsächlichem Verhalten andererseits schadet der allgemeinen Glaubwürdigkeit von ethischen Versprechungen durch Unternehmen und erklärt womöglich, warum ein großer Teil der Konsumenten bereits einen gewissen Grad an Skepsis aufweist, wie Abbildung 34 verdeutlicht. Dass Unternehmen wie *Nestlé* immer wieder unethisches Verhalten zeigen, liegt auch daran,

dass die Konsequenzen eines unethischen Verhaltens oft nur kurz- oder mittelfristiger Natur sind. Obwohl Verbraucher seit Jahren zum Boykott von *Nestlé* Produkten aufrufen und das Image des Konzerns in der Vergangenheit negativ beeinträchtigt wurde, sind zumindest die Umsätze – auch der Sparte *Nestlé Waters* – stabil und teils weiter steigend (Statista 2019d, S. 21-26). Wenn folglich unethisches Verhalten nur geringe Schäden verursacht, die Profite damit aber erheblich gesteigert werden können, besteht aus ökonomischer Sicht (von ethischen Beweggründen an dieser Stelle abgesehen) keine Notwendigkeit ethischen Handelns.

Der allgemeine Skepsis kann durch Unternehmen damit begegnet werden, dass über die Ethikrichtlinien hinaus auch die konsequente Umsetzung der unternehmensexistischen Maßnahmen dokumentiert wird. Auf diese Weise können sowohl die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens als auch die allgemeine Glaubwürdigkeit ethischer Versprechungen bestärkt werden. Ein Beispiel für die Dokumentation der Umsetzung ethischer Maßnahmen bietet die Brauerei Krombacher, auf deren Homepage die Realisierung zahlreicher Projekte, zum Beispiel die des Regenwald-Projektes (vgl. Kap. 4.2.1), nachzuverfolgen ist (Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG 2020). Darüber hinaus wird in jedem Jahr ein Nachhaltigkeitsbericht ausgegeben, der von der Website heruntergeladen werden kann. Auf diese Weise wird das ethische Handeln des Unternehmens transparent gemacht, wodurch Skepsis gemindert werden kann.

### 6.3 Limitationen und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit konnte ein wesentlicher Beitrag zu der Forschung bezüglich der Wirkungen der Unternehmensexistik auf ökonomische Zielgrößen geleistet werden, indem die externe Kommunikation von Ethikrichtlinien als Mittel zur Steigerung der Kundenloyalität analysiert, auf Basis mediierender Variablen erklärt und mithilfe der Unterscheidung einzelner Themenbereiche von Ethikrichtlinien differenziert wurde. Dennoch bestehen in der Arbeit verschiedene Limitationen, die im Folgenden benannt werden.

In der experimentellen Untersuchung, die der Überprüfung der zuvor abgeleiteten Hypothesen diente, wurde von der **Szenario-Technik** Gebrauch gemacht. Dabei wurden unterschiedliche Situationsbeschreibungen genutzt, die jeweils ein Themengebiet von Ethikrichtlinien wiedergegeben haben. Obwohl die Szenario-Technik als geeignetes Instrument für die empirische Prüfung dieser Arbeit erachtet wird, geht mit den fiktiven Szenarien auch ein Problem einher: Die Teilnehmer der Befragung mussten sich in eine Situation hineinversetzen und allein auf

Basis dieser Situation die nachfolgenden Items zu den Determinanten der Kundenloyalität und der Kundenloyalität selbst bewerten. In den unterschiedlichen Szenarien wurde für jedes Themengebiet nur jeweils ein Textblock zu den Ethikrichtlinien des fiktiven Unternehmens präsentiert. Es ist daher denkbar, dass einzelne **Formulierungen oder Ausdrücke**, auch wenn diese tatsächlich existierenden Ethikrichtlinien entnommen sind, die Ergebnisse stärker beeinflussen als vorgesehen. So wird in der Szenariobeschreibung des Themas *Umwelt und Klima* beispielsweise auf die Verringerung von Treibhausgasemissionen und die Verwendung recycelten Fasermaterials hingewiesen. Womöglich hätte aber eine Bezugnahme auf Tierschutzaspekte oder Naturschutzprojekte eine leicht abweichende Wirkung erzeugt als die in der Untersuchung festgestellte. Außerdem wurde bei jedem Szenario ein **Bild** eingefügt, um die Homepage realistischer wirken zu lassen. Auch das jeweilige Bild kann bereits zu Deutungen geführt und Einfluss genommen haben. Ein Ansatzpunkt für die weitere Forschung zu den unterschiedlichen Wirkungen einzelner Themenbereiche von Ethikrichtlinien wäre daher, die Themengebiete selbst noch differenzierter zu betrachten und/oder unterschiedliche Versionen derselben Thematik in empirischen Untersuchungen auf ihre Effekte zu vergleichen.

Eine weitere Limitation in Anbetracht der Differenzierung der unterschiedlichen Themengebiete von Ethikrichtlinien stellt der aktuelle **mediale Fokus** auf Umwelt- und Klimaschutz dar. Da die experimentelle Untersuchung zur Überprüfung der Hypothesen im Jahr 2019 durchgeführt worden ist, in dem unter anderem durch die Klimaaktivistin Greta Thunberg gegen die weltweite Klimapolitik demonstriert wurde, ist denkbar, dass die Ergebnisse der Untersuchung durch die gesteigerte Aufmerksamkeit rund um ökologische Themen beeinflusst worden sind. Gerade weil die Kundenloyalität und vor allem das Markenimage für den Themenbereich *Umwelt und Klima* verhältnismäßig hoch ausgeprägt sind, ist dieser Schluss denkbar. Eine erneute Untersuchung zu einem anderen Zeitpunkt kann Aufschluss darüber geben, ob ein medialer Fokus Einfluss auf Befragungsergebnisse einerseits und die Kundenbeziehung andererseits nimmt.

Darüber hinaus besteht eine Limitation der Arbeit darin, dass sowohl in der Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen als auch in der experimentellen Untersuchung zur Überprüfung der Hypothesen ausschließlich **Studierende als Befragungsteilnehmer** ausgewählt worden sind. Aufgrund ihres jungen Alters, ihres Bildungsstandes sowie bestimmter Konsumpräferenzen und -eigenschaften (z. B. hohe Preissensibilität anlässlich eines durchschnittlich sehr geringen Einkommens) stel-

len Studierende keine repräsentative Stichprobe für die Gesamtbevölkerung dar. Da bereits in vorangegangenen Erhebungen ermittelt werden konnte, dass auch LOHAS einen höheren Bildungsstand als die gesamtdeutsche Bevölkerung aufweisen, wäre denkbar, dass Studierende eher zu ethischem Konsum neigen sowie ethisches Verhalten mit gesteigerter Loyalität würdigen als die gesamtdeutsche Bevölkerung. Die Loyalitätswirkung einer Kommunikation von Ethikrichtlinien könnte bei anderer Stichprobe demnach womöglich geringer ausfallen. Da Studierenden in der Regel nur ein geringes Budget zur Verfügung steht und sie daher als besonders preissensibel gelten, könnte die Zahlungsbereitschaft für Produkte von Unternehmen, die ethisch handeln, bei anderen Bevölkerungsgruppen allerdings sogar höher ausgeprägt sein. Es gilt also innerhalb weiterer Untersuchungen mit repräsentativen Stichproben zu überprüfen, ob die in der vorliegenden Arbeit gesammelten Ergebnisse generalisierbar sind.

Weitere Forschungsmöglichkeiten ergeben sich außerdem durch die **Kombination** unterschiedlicher Themenbereiche von Ethikrichtlinien. Es ist sowohl denkbar, dass mehrere gleichzeitig präsentierte Themen von Ethikrichtlinien eine noch stärkere loyalitätssteigernde Wirkung haben als einzelne Themen, als auch dass die Kombination mehrerer Bereiche zu einer Überforderung der Kunden führt und/oder die Glaubwürdigkeit des Unternehmens beeinträchtigt, was eine loyalitätssenkende Wirkung haben könnte. Es gilt daher zu erforschen, wie sich die Kombination einzelner Themenbereiche sowie die Abdeckung aller Anspruchsgruppen im Rahmen der Ethikrichtlinien auf die Kundenbeziehung auswirken.

Zudem ist vorstellbar, dass unterschiedliche **Arten der externen Kommunikation** zu unterschiedlichen Effekten führen. Da innerhalb der vorliegenden Arbeit bei der empirischen Untersuchung zur Überprüfung der Hypothesen die Wirkungen einer Kommunikation über die firmeneigene Homepage betrachtet worden ist, können in weiteren Arbeiten beispielsweise die Kommunikation von Ethikrichtlinien in sozialen Medien, in Printmedien, innerhalb der Kundenkommunikation etc. analysiert bzw. verglichen werden.

Des Weiteren bietet es sich an, die Wirkungen einer externen Kommunikation von Ethikrichtlinien auf die Kundenloyalität für verschiedene **Branchen** zu messen und zu vergleichen. Da bezüglich des ethischen Konsums festgestellt worden ist, dass die Relevanz der Unternehmensexistenz bei unterschiedlichen Produkten bzw. Branchen teils variiert, wirkt sich unter Umständen auch eine Kommunikation von Ethikrichtlinien in unterschiedlichem Maße auf die Kundenbeziehung, inklusive der Kundenloyalität, aus.

Schließlich kann außerdem noch detaillierter untersucht werden, welche **geschlechterspezifischen Besonderheiten** die Wirkung der Unternehmensethik beeinflussen. So könnten beispielsweise die Faktoren der in der vorliegenden Arbeit festgestellten höheren „Grundloyalität“ von Frauen erörtert werden. Es ist denkbar, dass Frauen nicht nur höhere Ansprüche an die ethische Ausrichtung von Unternehmen stellen, sondern auch eher davon ausgehen, dass Unternehmen bereits ethisch handeln. Damit könnte die im Durchschnitt geringere Loyalitätssteigerung nach Kommunikation von Ethikrichtlinien im Vergleich zu Männern erklärt werden. Da auf Basis der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchungen jedoch keine gesicherten Aussagen dazu getroffen werden können, gilt es diesbezüglich weiter zu forschen und weitere Effekte des Geschlechts zu ermitteln.

## Literaturverzeichnis

**Aaker, D. A.; Kumar, V.; Leone, R. P.; Day, G. S. (2016).** Marketing Research, 12. Aufl., Hoboken.

**Aaker, J. L. (1997).** Dimensions of brand personality, in: Journal of Marketing Research, 34. Jg., Nr. 3, S. 347-356.

**adidas AG (2020a).** Menschen: Mitarbeiter, online unter: <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/umgang-mit-mitarbeitern/> Abruf am: 09.02.2020.

**adidas AG (2020b).** Nachhaltigkeitsmanagement: Allgemeiner Ansatz, online unter: <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsmanagement/allgemeiner-ansatz/>. Abruf am: 25.01.2020.

**adidas AG (2020c).** Produkte: Produkt- und Verbrauchersicherheit, online unter: <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/produkte/produkt-und-verbrauchersicherheit/>. Abruf am: 09.02.2020.

**Adobor, H. (2006).** Exploring the role performance of corporate ethics officers, in: Journal of Business Ethics, Nr. 69, S. 57-75.

**Agustin, C.; Singh, J. (2005).** Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges, in: Journal of Marketing Research, 42. Jg., Nr. 1, S. 96-108.

**Albach, H. (2008).** Grundsätzliche Überlegungen zur Allgemeinen Ethik und zur Rolle der Unternehmensethik in der Unternehmenstheorie, in: Scherer, A. G.; Patzer, M. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 3-13.

**Anderson, E. W.; Sullivan, M. W. (1993).** The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, in: Marketing Science, 12. Jg., Nr. 2, S. 125-143.

**Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990).** A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, in: Journal of Marketing, 54. Jg., Nr. 1, S. 42-58.

**Andreassen, T. W.; Lindestad, B. (1998).** The effect of corporate image in the formation of customer loyalty, in: Journal of Service Research, 1. Jg., Nr. 1, S. 82-92.

**Arslanagic-Kalajdzic, M.; Zabkar, V. (2017).** Hold me responsible. The role of corporate social responsibility and corporate reputation for client-perceived value, in: Corporate Communications: An International Journal, 22. Jg., Nr. 2, S. 209-219.

**Aßländer, M. S.; Brink, A. (2008).** Begründung korporativer Verantwortung: Normenkonkretion als Prozess, in: Scherer, A. G.; Patzer, M. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 103-124.

- Auh, S.; Johnson, M. D. (1997).** The complex relationship between customer satisfaction and loyalty for automobiles, in: Johnson, M. D.; Herrmann, A.; Huber, F.; Gustafsson, A. (Hrsg.). Customer retention in the automotive industry: Quality, satisfaction and loyalty, Wiesbaden, S. 141-166.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R. (2011).** Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin (u. a.).
- Bagozzi, R. P.; Phillips, L. W. (1982).** Representing and testing organizational theories: A holistic construal, in: Administrative science quarterly, 27. Jg., Nr. 3, S. 459-489.
- Bak, P. M. (2014).** Wirtschafts- und Unternehmensethik: eine Einführung, Stuttgart.
- Balderjahn, I. (2013).** Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten, Konstanz und München.
- Banerjee, S. B. (2003).** Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature, in: Organization Studies, 24. Jg., Nr. 1, S.143-180.
- Bansal, P. (2005).** Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development, in: Strategic Management Journal, 26. Jg., Nr. 197-218.
- Barnes, L.; Lea-Greenwood, G. (2010).** Fast fashion in the retail store environment, in: International Journal of Retail and Distribution Management, 38. Jg., Nr. 10, S. 760-772.
- Bartlett, F. C. (1932).** Remembering: A study in experimental and social psychology, Cambridge.
- Bartlett, M. Y.; DeSteno, D. (2006).** Gratitude and prosocial behavior, in: Psychological Science, 17. Jg., Nr. 4, S. 319-325.
- BASF SE (2020).** Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft, online unter: <https://www.bASF.com/global/de/who-we-are/sustainability.html>. Abruf am: 25.01.2020.
- Beller, S. (2016).** Empirisch forschen lernen: Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps, 3. Aufl., Bern.
- Bergmann, G. (1993).** Ansätze einer ökologischen Managementethik, Düsseldorf.
- Bergmann, G. (2019).** Keiner hat nichts gewusst – Ein Versuch über globale Verantwortung, in: Bergmann, G.; Daub, J.; Özdemir, F. (Hrsg.). Wirtschaft demokratisch: Teilhabe, Mitwirkung, Verantwortung, Göttingen.
- Berson, Y.; Oreg, S.; Dvir, T. (2008).** CEO values, organizational culture and firm outcomes, in: Journal of Organizational Behavior, 29. Jg., Nr. 5, S. 615-633.

**Beschorner, T. (2008).** Unternehmensethik. Theoretische Perspektiven für eine proaktive Rolle von Unternehmen, in: Scherer, A. G.; Patzer, M. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 85-102.

**Biong, H. (1993).** Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade, in: European Journal of Marketing, 27. Jg., Nr. 7, S. 21-38.

**Bittrich, K.; Blankenberger, S. (2011).** Experimentelle Psychologie: Experimente planen, realisieren, präsentieren, Weinheim.

**Blechner, N. (2019).** Geschäfte mit der Wasserknappheit, online unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/boerse/wasserknappheit-nestle-101.html>. Abruf am: 24.01.2020.

**Bliemel, F. W; Eggert, A. (1998).** Kundenbindung - die neue Sollstrategie?, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jg., Nr. 1, S. 37-46.

**Bloemer, J.; Kasper, H. (1995).** The complex relationship between customer satisfaction and brand loyalty, in: Journal of Economic Psychology, 16. Jg., Nr. 2, S. 311-329.

**Bock, D. E.; Folse, J. A. G.; Black, W. C. (2016).** Gratitude in service encounters: implications for building loyalty, in: Journal of Services Marketing, 30. Jg., Nr. 3, S. 341-358.

**Bolton, R. N.; Drew, J. H. (1991).** A multistage model of customers' assessments of service quality and value, in: Journal of Consumer Research, 17. Jg., Nr. 4, S. 375-384.

**Borgmann, B. (2003).** Ethikrichtlinien und Arbeitsrecht, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Jahrgang 2003, Nr. 7, S. 352-357.

**Bormann, K. C.; Rowold, J. (2014).** Führungsversagen im Alltag: Kann ethische Führung helfen?, in: Wirtschaftspsychologie, Jahrgang 2014, Nr. 3, S. 45-56.

**Bowman, D.; Narayandas, D. (2001).** Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior, in: Journal of Marketing Research, 38. Jg., Nr. 3, S. 281-297.

**Bruhn, M. (2006).** Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 509-539.

**Brunner, T. A.; Stocklin, M.; Opwis, K. (2008).** Satisfaction, image and loyalty: New versus experienced customers, in: European Journal Of Marketing, 42. Jg., Nr. 9-10, S. 1095-1105.

**Bürgi, M. (2018).** Krombacher muss wegen Nestlé um Ruf fürchten, online unter: <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/krombacher-muss-wegen-nestle-um-ruf-fürchten>. Abruf am: 24.01.2020.

- Burmann, C. (1991).** Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13. Jg., Nr. 4, S. 249-258.
- Burmann, C.; Stolle, W. (2007).** Markenimage: Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts, Arbeitspapier Nr. 28, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, Bremen.
- Campbell, D. T. (1960).** Recommendations for APA test standards regarding construct, trait, or discriminant validity, in: American Psychologist, 15. Jg., Nr. 8, S. 546-553.
- Carrigan, M.; Attalla, A. (2001).** The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behavior?, in: Journal of Consumer Marketing, 18. Jg., Nr. 7, S. 560-578.
- Carroll, A. B.; Meeks, M. D. (1999).** Models of management morality: European applications and implications, in: Business Ethics: A European Review, 8. Jg., Nr. 2, S. 108-116.
- Chakiso, C. B. (2015).** The effect of relationship marketing on customers' loyalty (Evidence from Zemen Bank), in: Emerging Markets Journal, 5. Jg., Nr. 2, S. 58-70.
- Chaudhuri, A.; Holbrook, M. B. (2001).** The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty, in: Journal of Marketing, 65. Jg., Nr. 2, S. 81-93.
- Choi, B.; La, S. (2013).** The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery, in: Journal of Services Marketing, 27. Jg., Nr. 3, S. 223-233.
- Chun, K.; Bang, W. (2016).** Effect of CSR on customer loyalty: Moderating effect of authenticity, in: International Journal of u- and e- Service, Science and Technology, 9. Jg., Nr. 5, S. 135-142.
- Chung, K.-H.; Yu, J.-E.; Choi, M.-G.; Shin, J. I. (2015).** The effects of CSR on customer satisfaction and loyalty in China: The moderating role of corporate image, in: Journal of Economics, Business and Management, 3. Jg., Nr. 5, S. 542-547.
- Cialdini, R. B. (2014).** Influence: Science and practice, 5. Aufl., Harlow.
- Claassen, L. (2013).** Neutralisierungstechniken und kognitive Dissonanz - Ein Beitrag zur Prävention von Wirtschaftskriminalität, Marburg.
- Cornelsen, J. (2000).** Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Cronbach, L. J. (1951).** Coefficient alpha and the internal structure of tests, in: Psychometrika, 16. Jg., Nr. 3, S. 297-334.

**Currás-Pérez, R.; Dolz-Dolz, C.; Miquel-Romero, M. J.; Sánchez-García, I. (2018).** How social, environmental, and economic CSR affects consumer-perceived value: Does perceived customer effectiveness make a difference?, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25. Jg., Nr. 5, S. 733-747.

**Dahl, D. W.; Honea, H.; Manchanda, R. V. (2005).** Three Rs of interpersonal consumer guilt: Relationship, reciprocity, reparation, in: Journal of Consumer Psychology, 15. Jg., Nr. 4, S. 307-315.

**Daimler AG (2020a).** Klimaschutz und Luftreinhaltung, online unter: <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/klima/>. Abruf am: 10.02.2020.

**Daimler AG (2020b).** Verantwortliches Handeln, online unter: <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/grundlagen/integritaet/verantwortliches-handeln.html>. Abruf am: 25.01.2020.

**Davies, G.; Chun, R.; Vinhas da Silva, R.; Roper, S. (2004).** A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation, in: Corporate Reputation Review, 7. Jg., Nr. 2, S. 125-146.

**Day, G. S. (1969).** A two-dimensional concept of brand loyalty, in: Journal of Advertising Research, 9. Jg., Nr. 3, S. 29-35.

**Delgado-Ballester, E.; Munuera-Alemán, J. L. (2001).** Brand trust in the context of consumer loyalty, in: European Journal of Marketing, 35. Jg., Nr. 11, S. 1238-1258.

**Deutsche Bahn AG (2020).** DB Verhaltenskodex für Geschäftspartner, online unter: <https://www.deutschebahn.com/resource/blob/4101824/dc704fc97626c4f5a08c79555328220f/deutsch-data.pdf>. Abruf am: 10.02.2020.

**De Wulf, K.; Odekerken-Schröder, G. (2003).** Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 10. Jg., Nr. 2, S. 95-108.

**Dick, A. S.; Basu, K. (1994).** Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., Nr. 2, S. 99-113.

**Dietzfelbinger, D. (2015).** Praxisleitfaden Unternehmensethik: Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, 2. Aufl., Wiesbaden.

**Diller, H. (1996).** Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.

**Diller, H. (2000).** Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart.

**Diller, H. (2006).** Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 97-120.

- Domjahn, T. (2019).** Nestlé will nachhaltiger werden: Wie glaubhaft ist dieser Ansatz?, online unter: <https://www.suedkurier.de/ueberregional/wirtschaft/Nestle-will-nachhaltiger-werden-Wie-glaublich-ist-dieser-Ansatz;art416,10286571>. Abruf am: 24.01.2020.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. (1997).** An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, in: Journal of Marketing, 61. Jg., Nr. 2, S. 35-51.
- Eckert, S. (1994).** Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel eines Buchclubs, Bamberg.
- Eggert, A. (1999).** Kundenbindung aus Kundensicht: Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden.
- Eggert, A.; Garnefeld, I. (2017).** Kundenbindung auf Basis des Relationship Value, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 171-189.
- Ehrmann AG (2020a).** Umwelt, online unter: <https://www.ehrmann.de/unternehmen/umwelt/>. Abruf am: 09.02.2020.
- Ehrmann AG (2020b).** Wir über uns. Ehrmann Unternehmenswerte und Verhaltenskodex, online unter: [https://www.ehrmann.de/fileadmin/media/02\\_Unternehmen/pdf/br\\_17010\\_210x260\\_werte\\_broschuere\\_Anspiel.pdf](https://www.ehrmann.de/fileadmin/media/02_Unternehmen/pdf/br_17010_210x260_werte_broschuere_Anspiel.pdf). Abruf am: 09.02.2020.
- Eid, M.; Gollwitzer, M.; Schmitt, M. (2015).** Statistik und Forschungsmethoden, 4. Aufl., Weinheim, Basel.
- Elbetagi, I.; Agag, G. (2016).** E-retailing ethics and its impact on customer satisfaction and repurchase intention: A cultural and commitment-trust theory perspective, in: Internet Research, 26. Jg., Nr. 1, S. 288-310.
- Emmons, R. A. (2004).** The psychology of gratitude: An introduction, in: Emmons, R. A.; McCullough, M. E. (Hrsg.). The psychology of gratitude, Oxford, S. 3-16.
- Emmons, R. A.; McCullough, M. E. (2003).** Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life, in: Journal of Personality and Social Psychology, 84. Jg., Nr. 2, S. 377-389.
- Empacher, C. (2003).** Zielgruppenspezifische Potentiale und Barrieren für nachhaltigen Konsum – Ergebnisse einer sozial-ökologischen Konsumentenuntersuchung, in: Scherhorn, G.; Weber, C. (Hrsg.). Nachhaltiger Konsum: Auf dem Weg zur gesellschaftlichen Verantwortung, 2. Aufl., München, S. 455-466.
- Enderle, G. (1991).** Zum Zusammenhang von Wirtschaftsethik, Unternehmensexethik und Führungsethik, in: Steinmann, H.; Löhr, A. (Hrsg.). Unternehmensexethik, 2. Aufl., Stuttgart, S. 173-187.

**Entzian, A. (2015).** Denn sie tun nicht, was sie wissen: Eine Studie zu ökologischem Bewusstsein und Handeln, München.

**Eroglu, S. (1987).** The scenario method: A theoretical, not theatrical, approach, in: AMA Educators' Proceedings, Nr. 53, Chicago, S. 136.

**Esch, F.-R.; Kiss, G.; Roth, S. (2006).** Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln, in: Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T. (Hrsg.). Corporate Brand Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 53-74.

**Etter, M.; Hoffmann, C. P. (2011).** Corporate Social Responsibility: Ethische Verantwortung oder Image-Pflege?, in: Steinmann, C. (Hrsg.). Evolution der Informationsgesellschaft: Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien, Wiesbaden, S. 97-114.

**Fabisch, N. (2010).** Nachhaltigkeitsmarketing als innovativer Strategieansatz, in: Loock, H.; Steppeler, H. (Hrsg.). Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing, Wiesbaden, S. 461-477.

**Facit Research GmbH & Co. KG (2016).** Sustainability Image Score 2016, online unter: <https://www.serviceplan.com/de/news/sustainability-image-score-2016.html>. Abruf am: 16.01.2020.

**Facit Research GmbH & Co. KG (2017).** Sustainability Image Score 2017, online unter: <https://www.facit-group.com/studien/sis/>. Abruf am: 16.01.2020.

**Fantapié Altobelli, C.; Hoffmann, S. (2011).** Grundlagen der Marktforschung, Konstanz u. a.

**Fazal E Hasan, S.; Lings, I.; Neale, L.; Mortimer, G. (2014).** The role of customer gratitude in making relationship marketing investments successful, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 21. Jg., Nr. 5, S. 788-796.

**Feistel, M. S. G. (2008).** Strategisches Kundenbindungsmanagement: Modellrahmen und empirische Evidenz auf Basis einer kausalanalytischen Untersuchung in der Mineralölindustrie, Wiesbaden.

**Fenner, D. (2010).** Einführung in die Angewandte Ethik, Tübingen.

**Festge, F. (2006).** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich: Ermittlung zentraler Einflussfaktoren, Wiesbaden.

**Festinger, L. (1970).** A theory of cognitive dissonance, Stanford.

**Festinger, L. (1978).** Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern.

**Finkelman, D.; Goland, A. (1990).** How not to satisfy your customers, in: The McKinsey Quarterly, 2. Jg., Nr. 4, S. 2-12.

- Fischler, U. (2008).** Corporate Sustainability: Eine multimethodische Studie zur Analyse der Beziehung zwischen Nachhaltigkeit & Wettbewerbsfähigkeit, Saarbrücken.
- Fiske, S. T.; Pavelchak, M. A. (1986).** Category-based versus piecemeal-based affective responses: Developments in schema-triggered affect, in: Sorrentino, R. M. (Hrsg.). Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior, New York, S. 167-203.
- Flint, D. J.; Blocker, C. P.; Boutin, P. J. (2011).** Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination, in: Industrial Marketing Management, 40. Jg., Nr. 2, S. 219-230.
- Fornell, C.; Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Jaesung, C.; Bryant, B. E. (1996).** The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings, in: Journal of Marketing, 60. Jg., Nr. 4, S. 7-18.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981).** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: Journal of Marketing Research, 18. Jg., Nr. 1, S. 39-50.
- Foscht, T.; Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2015).** Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Franken, S. (2010).** Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Fredrickson, B. L. (2004).** Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds, in: Emmons, R. A.; McCullough, M. E. (Hrsg.). The Psychology of Gratitude, New York, S. 145-166.
- Galiñanes García, A.; Rennhak, C. (2006).** Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten, in: Rennhak, C. (Hrsg.). Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden, S. 3-14.
- Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999).** The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, in: Journal of Marketing, 63. Jg., Nr. 2, S. 70-87.
- Garnefeld, I. (2008).** Kundenbindung durch Weiterempfehlung. Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlenden, Wiesbaden.
- Garnefeld, I.; Helm, S.; Eggert, A. (2011).** Walk your talk: An experimental investigation of the relationship between word of mouth and communicators' loyalty, in: Journal of Service Research, 14. Jg., Nr. 1, S. 93-107.
- Georgi, D.; Mink, M. (2006).** Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 57-89.

**Gherghel, A.-M. (2010).** Ethics and compliance officer's role in 'healing' organizational culture, in: Agathos: An International Review of the Humanities and Social Sciences, 1. Jg., Nr. 1, S. 153-162.

**Giering, A. (2000).** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität – Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.

**Goebel, J. (2019).** Hier wächst der Krombacher-Regenwald heute heran, online unter: <https://www.wiwo.de/wirtschaft-von-oben/wirtschaft-von-oben-19-borneo-hier-waechst-der-krombacher-regenwald-heute-heran/24695432.html>. Abruf am: 25.01.2020.

**Gößling, T.; Hoffman, W. M. (2011).** Ethics Officer, in: Aßländer, M. S. (Hrsg). Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 285-293.

**Götz, O.; Krafft, M. (2017).** Erfolgreiche Implementierung von CRM-Strategien, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 499-526.

**Grätzel, S. (2006).** System der Ethik: Existenzielle Fragestellungen der Praktischen Philosophie, Grundlagen der Praktischen Philosophie, Band 1, London.

**Green, T.; Peloza, J. (2011).** How does corporate social responsibility create value for consumers?, in: Journal of Consumer Marketing, 28. Jg., Nr. 1, S. 48-56.

**Grimm, K. (2015).** Diese Skandale ruinieren Nestlé das Image, online unter: <https://www.stern.de/wirtschaft/news/nestl%C3%A9--die-skandale-der-vergangenen-jahre-6475346.html>. Abruf am: 24.01.2020.

**Grohmann, M.; Heumann, C.; von Wangenheim, F. (2017).** Determinanten der Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 77-97.

**Groß, H.; Schwarz, M. (2010).** Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility: Eine repräsentative Betriebsbefragung, Wiesbaden.

**Grunig, J. E. (1993).** Image and substance: From symbolic to behavioral relationships, in: Public Relations Review, 19. Jg., Nr. 2, S. 121-139.

**Günter, B.; Helm, S. (2006).** Kundenbewertung im Rahmen des CRM, in: Hippner, H.; Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 357-378.

**Gupta, S.; Zeithaml, V. (2006).** Customer metrics and their impact on financial performance, in: Marketing Science, 25. Jg., Nr. 6, S. 718-739.

**Gutenberg, E. (1958).** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.

- Hansen, U. (2011).** Marketing-Ethik, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.). Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 349-358.
- Harris, P. (2002).** Designing and reporting experiments in psychology, 2. Aufl., Buckingham.
- Haug, A. (2012).** Multisensuelle Unternehmenskommunikation: Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne, Wiesbaden.
- Hayes, A. F. (2018).** Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach, 2. Aufl., New York/London.
- Hecker, F. (2012).** Management-Philosophie: Strategien für die Unternehmensführung: Grundregeln für ein erfolgreiches Management, Wiesbaden.
- Heidenreich, F. (2012).** Wirtschaftsethik zur Einführung, Hamburg.
- Helm, R.; Meiler, R. C. (2003).** Unternehmensvision, interne Kommunikation und Effizienz des Wissensmanagements, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 15. Jg., Nr. 3-4, S. 201-207.
- Helmke, S.; Scherberich, J. U.; Uebel, M. (2016).** LOHAS-Marketing: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Hemingway, C.; MacLagan, P. (2004).** Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility, in: Journal of Business Ethics, Nr. 50, S. 33-44.
- Henderson, G. R. (2004).** Consumer associative networks as process-tracing measures of brand feedback effects, in: Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 591-613.
- Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W.; Schlesinger, L. (1994).** Putting the service profit chain to work, in: Harvard Business Review, 72. Jg., Nr. 2, S. 164-174.
- Hibbard, J. D.; Brunel, F. F.; Dant, R. P.; Iacobuci, D. (2001).** Does relationship marketing age well?, in: Business Strategy Review, 12. Jg., Nr. 4, S. 29-35.
- Hildebrandt, L. (1998).** Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L.; Homburg, C. (Hrsg.). Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswissenschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 85-110.
- Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG (2020).** Unser nachhaltiges Engagement, online unter: <https://www.hipp.de/ueber-hipp/bio-qualitaet-nachhaltigkeit/unser-nachhaltiges-engagement/>. Abruf am: 25.01.2020.
- Hippner, H. (2006).** CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-44.

**Hippner, H.; Wilde, K. D. (2002).** CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S.; Uebel, M.; Danielmaier, W. (Hrsg.). Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.

**Hirschle, J. (2015).** Soziologische Methoden: Eine Einführung, Weinheim.

**Hobson, K. (2004).** Sustainable consumption in the United Kingdom: The ‘responsible’ consumer and government at ‘arm’s length’, in: Journal of Environment & Development, 13. Jg., Nr. 2, S. 121-139.

**Hoffmann, S.; Schlicht, J. (2013).** The impact of different types of concernment on the consumption of organic food, in: International Journal of Consumer Studies, 37. Jg., Nr. 6, S. 625-633.

**Hohm, D.; Hansen, U.; Geisler, S. (2017).** Ethische Implikationen einer kundenwertorientierten Marktbearbeitung, in: Helm, S.; Günter, B.; Eggert, A. (Hrsg.). Kundenwert : Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 711-733.

**Holzmann, R. (2015).** Wirtschaftsethik, Wiesbaden.

**Homann, K.; Blome-Drees, F. (1992).** Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.

**Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F. (2017).** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 99-124.

**Homburg, C.; Bruhn, M. (2017).** Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 3-34.

**Homburg, C.; Bucerius, M. (2016).** Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, C. (Hrsg.). Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 53-91.

**Homburg, C.; Fassnacht, M. (2001).** Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.). Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 441-463.

**Homburg, C.; Giering, A. (1998).** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Hildebrandt, L.; Homburg, C. (Hrsg.). Die Kausalanalyse. Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 111-146.

**Homburg, C.; Giering, A. (2000).** Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg., Nr. 1-2, S. 82-91.

**Homburg, C.; Giering, A.; Menon, A. (2003).** Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Findings in a business-to-business context, in: Journal of Business-to-Business Marketing, 10. Jg., Nr. 3, S. 35-62.

**Homburg, C.; Krohmer, H. (2008).** Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung, in: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.). Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 21-51.

**Hsu, K.-T. (2011).** The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan, in: Journal of Business Ethics, Nr. 109, S. 189-201.

**Huang, M.-H. (2014).** The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing, in: Journal of Business Research, 68. Jg., Nr. 6, S. 1318-1323.

**Hug, T.; Poscheschnik, G. (2015).** Empirisch forschen: Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, 2. Aufl., Konstanz.

**Hulland, J. (1999).** Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., Nr. 2, S. 195-204.

**Iglesias, O.; Markovic, S.; Bagherzadeh, M.; Singh, J. J. (2018).** Co-creation: A key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty, in: Journal of Business Ethics, online unter: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-018-4015-y>. Abruf am: 25.01.2020.

**Iglesias, O.; Markovic, S.; Singh, J. J.; Sierra, V. (2019).** Do customer perceptions of corporate social services brand ethicality improve brand equity? Considering the roles of brand heritage, brand image, and recognition benefits, in: Journal of Business Ethics, Nr. 154, S. 441-459.

**Iniesta-Bonillo, M. A.; Sánchez-Fernández, R.; Jiménez-Castillo, D. (2016).** Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations, in: Journal of Business Research, 69. Jg., Nr. 11, S. 5002-5007.

**Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2020).** KMU-Definition des IfM Bonn, online unter: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>. Abruf am: 10.02.2020.

**Jacobs, K.; Petersen, L.; Hörisch, J.; Battenfeld, D. (2018).** Green thinking but thoughtless buying? An empirical extension of the value-attitude-behaviour hierarchy in sustainable clothing, in: Journal of Cleaner Production, Nr. 203, S. 1155-1169.

**Jiang, L.; Jun, M.; Yang, Z. (2016).** Customer-perceived value and loyalty: How do key service quality dimensions matter in the context of B2C e-commerce?, in: Service Business, 10. Jg., Nr. 2, S. 301-317.

**Jiao, L.; Harrison, G.; Dyball, M.; Chen, J. (2017).** CEO values, stakeholder culture, and stakeholder-based performance, in: Asia Pacific Journal of Management, 34. Jg., Nr. 4, S. 875-899.

**Jones, T. O.; Sasser Jr., W. E. (1995).** Why satisfied customers defect, in: Harvard Business Review, 73. Jg., Nr. 6, S. 88-91.

**Jonker, J.; Stark, W.; Tewes, S. (2011).** Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar, Heidelberg.

**Jung, S.; Jin, B. (2016).** From quantity to quality: Understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education, in: International Journal of Consumer Studies, 40. Jg., Nr. 4, S. 410-421.

**Kaptein, M. (2002).** Guidelines for the development of an ethics safety net, in: Journal of Business Ethics, Nr. 41, S. 217-234.

**Kaynak, R.; Sert, T. (2012).** The impact of service supplier's unethical behavior to buyer's satisfaction: An empirical study, in: Journal of Business Ethics, Nr. 109, S. 219-226.

**Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Evans, H. (2003).** The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment, in: Journal of Service Research, 6. Jg., Nr. 1, S. 37-50.

**Keller, K. L. (1993).** Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: Journal Of Marketing, 57. Jg., Nr. 1, S. 1-22.

**Kenning, P.; Blut, M. (2006).** Vertrauen: Ein Objekt des Marketingmanagements?!, in: Bauer, H. H.; Neumann, M. M.; Schüle, A. (Hrsg.). Konsumentenvertrauen – Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 3-15.

**Khan, Z.; Ferguson, D.; Pérez, A. (2014).** Customer responses to CSR in the Pakistani banking industry, in: International Journal of Bank Marketing, 33. Jg., Nr. 4, S. 471-493.

**Kienbaum Consultants International GmbH (2011).** Kienbaum Studie zu Ethik und Compliance 2011, online unter: <https://www.yumpu.com/de/document/read/13538723/ethik-compliance-2011-kienbaum>. Abruf am: 14.01.2020.

**Kleinaltenkamp, M. (2017).** Der Wert des Kunden als Informant, in: Helm, S.; Günter, B.; Eggert, A. (Hrsg.). Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 189-209.

**Kleinfeld, A.; Kettler, A. (2011).** Unternehmenskultur, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.). Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 460-462.

- Köhn-Ladenburger, C. (2013).** Marketing für LOHAS: Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden, Wiesbaden.
- Köseoglu, M. A.; Sehitoglu, Y.; Ross, G.; Parnell, J. A. (2016).** The evolution of business ethics research in the realm of tourism and hospitality, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28. Jg., Nr. 8, S. 1598-1621.
- Koller, M.; Floh, A.; Zauner, A. (2011).** Further insights into perceived value and consumer loyalty: A “green” perspective, in: Psychology & Marketing, 28. Jg., Nr. 12, S. 1154–1176.
- Kortge, G. D.; Okonkow, P. A. (1993).** Perceived value approach to pricing, in: Industrial Marketing Management, 22. Jg., Nr. 2, S. 133-140.
- Koschate, N. (2008).** Experimentelle Marktforschung, in: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.). Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 107-121.
- Kotler, P.; Keller, K. L.; Opresnik, M. O. (2017).** Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15. Aufl., Hallbergmoos.
- Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2013).** Konsumentenverhalten, 10. Aufl., München.
- Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG (2020).** Nachhaltigkeit, online unter: <https://nachhaltigkeit.krombacher.de/>. Abruf am: 17.02.2020.
- Küpper, H.-U. (2011).** Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, 2. Aufl., Stuttgart.
- Kuß, A.; Wildner, R.; Kreis, H. (2018).** Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Kwak, D. H.; Kwon, Y. (2016).** Can an organization’s philanthropic donations encourage consumers to give? The roles of gratitude and boundary conditions, in: Journal of Consumer Behaviour, 15. Jg., Nr. 4, S. 348-358.
- Kwon, S.; Weingart, L. R. (2004).** Unilateral concessions from the other party: Concession behavior, attributions, and negotiation judgments, in: Journal of Applied Psychology, 89. Jg., Nr. 2, S. 263-278.
- Lacey, R.; Kennett-Hensel, P. A. (2010).** Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships, in: Journal of Business Ethics, Nr. 97, S. 581-597.
- Langner, T.; Esch, F.-R. (2006).** Corporate Branding auf Handlungsoptionen abstimmen, in: Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T. (Hrsg.). Corporate Brand Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 101-128.
- Lautermann, C.; Pfriem, R. (2011).** Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.). Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 276-285.

**Lee, E. M.; Park, S.-Y.; Rapert, M. I.; Newman, C. L. (2012).** Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?, in: Journal of Business Research, 65. Jg., Nr. 11, S. 1558-1564.

**Lee, J.; Lee, Y. (2018).** Effects of multi-brand company's CSR activities on purchase intention through a mediating role of corporate image and brand image, in: Journal of Fashion Marketing and Management, 22. Jg., Nr. 3, S. 387-403.

**Leonidou, L. C.; Kvasova, O.; Leonidou, C. N.; Chari, S. (2012).** Business unethicity as an impediment to consumer trust: The moderating role of demographic and cultural characteristics, in: Journal of Business Ethics, Nr. 112, S. 397-415.

**Leußen, W.; Hippner, H.; Wilde, K. D. (2011).** CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K. D. (Hrsg.). Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 15-55.

**Limbu, Y. B.; Wolf, M.; Lunsford, D. L. (2011).** Consumers' perceptions of online ethics and its effects on satisfaction and loyalty, in: Journal of Research in Interactive Marketing, 5. Jg., Nr. 1, S. 71-89.

**Liu, M. T.; Wong, I. A.; Rongwei, C.; Tseng, T.-H. (2014).** Do perceived CSR initiatives enhance customer preference and loyalty in casinos?, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26. Jg., Nr. 7, S. 1024-1045.

**Liu, M. T.; Wong, I. A.; Shi, G.; Chu, R.; Brock, J. L. (2014).** The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference, in: Journal of Services Marketing, 28. Jg., Nr. 3, S. 181-194.

**Liu, Y.; Ji, H.; Fenglan (2010).** A study on the perceived CSR and customer loyalty based on dairy market in China, 7th International Conference on Service Systems and Service Management, S. 1-6, online unter: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5530161>, Abruf am: 27.10.2019.

**Liu, Y.; Mai, F.; MacDonald, C. (2019).** A big-data approach to understanding the thematic landscape of the field of business ethics, 1982–2016, in: Journal of Business Ethics, Nr. 160, S. 127-150.

**Lorenzen, P. (1991).** Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H.; Löhr, A. (Hrsg.). Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, S. 35-67.

**Loureiro, S. M. C; Dias Sardinha, I. M; Reijnders, L. (2012).** The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal, in: Journal of Cleaner Production, 37. Jg., S. 172-178.

**Luhmann, N. (2000).** Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.

- Luo, X.; Bhattacharya, C. B. (2006).** Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 4, S. 1-18.
- Mandina, S. P.; Maravire, C. V.; Masere, V. S. (2014).** Effectiveness of corporate social responsibility in enhancing company image, in: *Journal of Applied Business and Economics*, 16. Jg., Nr. 3, S. 152-170.
- Marn, M.; Rosiello, R. (1992).** Managing price, gaining profit, in: *Harvard Business Review*, 70. Jg., Nr. 5, S. 84-94.
- Martínez, P.; Rodríguez del Bosque, I. (2013).** CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction, in: *International Journal of Hospitality Management*, 35. Jg., S. 89-99.
- Martínez García de Leaniz; P.; Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. (2015).** Exploring the antecedents of hotel customer loyalty: A social identity perspective, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24. Jg., Nr. 1, S. 1-23.
- McCullough, M. E. (2002).** Savoring life, past and present: Explaining what hope and gratitude share in common, in: *Psychological Inquiry*, 13. Jg., Nr. 4, S. 302-304.
- McCullough, M. E.; Emmons, R. A.; Tsang, J.-A. (2002).** The grateful disposition: A conceptual and empirical topography, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 82. Jg., Nr. 1, S. 112-127.
- McCullough, M. E.; Kilpatrick, S. D.; Emmons, R. A.; Larson, D. B. (2001).** Is gratitude a moral affect?, in: *Psychological Bulletin*, 127. Jg., Nr. 2, S. 249-266.
- Metz-Göckel, H. (2016).** Gestalttheorie und kognitive Psychologie, Wiesbaden.
- Mishra, A. A. (2016).** The role of customer gratitude in relationship marketing: Moderation and model validation, in: *Journal of Strategic Marketing*, 24. Jg., Nr. 6, S. 529-549.
- Mittal, V.; Kamakura, W. A. (2001).** Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., Nr. 1, S. 131-142.
- Mombeuil, C.; Fotiadis, A. K. (2017).** Assessing the effect of customer perceptions of corporate social responsibility on customer trust within a low cultural trust context, in: *Social Responsibility Journal*, 13. Jg., Nr. 4, S. 698-713.
- Monroe, K.; Guiltinan, J. (1975).** A Path-analytic exploration of retail patronage influences, in: *Journal of Consumer Research*, 2. Jg., Nr. 1, S. 19-28.
- Morales, A. C. (2005).** Giving firms an “E” for effort: Consumer responses to high-effort firms, in: *Journal of Consumer Research*, 31. Jg., Nr. 4, S. 806-812.

- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994).** The commitment-trust theory of relationship marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Nr. 3, S. 20-38.
- Müller, U. (2005).** Kundenbindung im E-Commerce: Personalisierung als Instrument des Customer Relationship Marketing, Wiesbaden.
- Müller, W.; Riesenbeck, H.-J. (1991).** Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 3, S. 67-79.
- Mulki, J. P.; Jaramillo, F. (2011).** Ethical reputation and value received: Customer perceptions, in: International Journal of Bank Marketing, 29. Jg., Nr. 5, S. 358-372.
- Murphy, P. E. (1988).** Implementing business ethics, in: Journal of Business Ethics, Nr. 7, S. 907-915.
- Muth, C.; Immetsberger, D. (2007).** Das Unternehmen als Marke, in: Piwinger, M.; Zerfass, A. (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 265-279.
- Narayandas, N. (1998).** Measuring and managing the consequences of customer loyalty: An empirical investigation, Arbeitspapier Nr. 3, Harvard Business School, Boston.
- Newman, A.; Miao, Q.; Hofman, P. S.; Zhu, C. J. (2016).** The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification, in: The International Journal of Human Resource Management, 27. Jg., Nr. 4, S. 440–455.
- Öberseder, M.; Schlegelmilch, B. B. (2010).** Ethik im Marketing: Themen, Entwicklungen und Perspektiven, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2010, 32. Jg., Nr. 1, S. 53-64.
- Oladinrin, T. O.; Ho, C. M.-F. (2014).** Strategies for improving codes of ethics implementation in construction organizations, in: Project Management Journal, 45. Jg., Nr. 5, S. 15-26.
- Olesch, G. (2001).** Erfolgreiche Mitarbeiter durch Unternehmenskultur, in: Personal, 53. Jg., Nr. 8, S. 458-461.
- Oliver, R. L. (1997).** Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, New York.
- Oliver, R. L. (1999).** Whence consumer loyalty?, in: Journal of Marketing, 63. Jg., Nr. 4, S. 33-44.
- Oliver, R. L. (2010).** Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer, 2. Aufl., New York.
- Olsen, S. O. (2002).** Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 30. Jg., Nr. 3, S. 240-249.

**Olson, J. C. (1977).** Price as an informational cue: Effects on product evaluations, in: Woodside, A. G.; Sheth, J. N.; Bennett, P. D. (Hrsg.). *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York, S. 267-286.

**Opresnik, M. O.; Rennhak, C. (2012).** Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus marketingorientierter Sicht, Wiesbaden.

**Ortmanns, W. (2016).** Entwicklung der Ethik, in: Gestring, I.; Gonschorek, T.; Haubold, A.-K.; Sonntag, R.; Weth, R. von der (Hrsg.). *Ethik im Mittelstand: Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden, S. 1-16.

**Osterloh, M. (1991).** Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Steinmann, H.; Löhr, A. (Hrsg.). *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 153-171.

**Palmatier, R. W.; Dant, R. P.; Grewal, D.; Evans, K. R. (2006).** Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 4, S. 136-153.

**Palmatier, R. W.; Jarvis, C. B.; Bechkoff, J. R.; Kardes, F. R. (2009).** The role of customer gratitude in relationship marketing, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg., Nr. 5, S. 1-18.

**Park, E.; Kwon, S. J.; Kim, K. J. (2016).** Assessing the effects of corporate sustainable management on customer satisfaction, in: *Sustainable Development*, 24. Jg., Nr. 1, S. 41-52.

**Park, J.; Choi, J.; Yeu, M. (2016).** Relationship between corporate philanthropy and consumer loyalty – the mediating role of gratitude, trust and commitment: South Korean consumer perspectives, in: *Academy of Marketing Studies Journal*, 20. Jg., Nr. 1, S. 1-17.

**Pepels, W. (2014).** Moderne Marktforschung: systematische Einführung mit zahlreichen Beispielen und Praxisanwendungen: Auswahlverfahren, Erhebungsmethoden, Datenauswertung, Absatzprognose, 3. Aufl., Berlin.

**Peter, J. P. (1979).** Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 6-17.

**Peter, S. I. (2001).** Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden.

**Peyer, M. (2014).** Faires Konsumentenverhalten: Analyse von Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung und Zahlungsbereitschaft für faire Produkte, Hamburg.

**Pieper, A. (2017).** Einführung in die Ethik, 7. Aufl., Tübingen.

**Pittner, M. (2014).** Strategische Kommunikation für LOHAS: Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.

**Pittner, M. (2017).** Consumer Segment LOHAS: Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.

**Pookulangara, S.; Shephard, A. (2013).** Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions – An exploratory study, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 20. Jg., Nr. 2, S. 200-206.

**Raffée, H.; Sauter, B.; Silberer, G. (1973).** Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing: der Beitrag der Theorie der kognitiven Dissonanz zur Erklärung und Gestaltung von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern, Wiesbaden.

**Raihel, J. (2008).** Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs, 2. Aufl., Wiesbaden.

**Ramesh, K.; Saha, R.; Goswami, S.; Sekar, Dahiya, R. (2018).** Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26. Jg, Nr. 2, S. 377-387.

**Ratajczak, P.; Szutowski, D. (2016).** Exploring the relationship between CSR and innovation, in: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7. Jg., Nr. 2, S. 295-318.

**Redondo, I.; Puelles, M. (2017).** The connection between environmental attitude-behavior gap and other individual inconsistencies: a call for strengthening self-control, in: International Research in Geographical and Environmental Education, 26. Jg., Nr. 2, S. 107-120.

**Reger, A. (2018).** Formen und Auswirkungen des ethischen Konsums in Deutschland, Baden-Baden.

**Reichheld, F. F. (1993).** Loyalty-based management, in: Harvard Business Review, 71. Jg., Nr. 2, S. 64-73.

**Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1990).** Zero defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 5, S. 105-111.

**Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1991).** Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 4, S. 108-116.

**Reichheld, F. F.; Schefter, P. (2000).** E-loyalty: Your secret weapon on the web, in: Harvard Business Review, 78. Jg., Nr. 4, S. 105-113.

**Reinartz, W.; Kumar, V. (2002).** The mismanagement of customer loyalty, in: Harvard Business Review, 80. Jg., Nr. 7, S. 86-94.

**Reinartz, W.; Thomas, J. S.; Bascoul, G. (2008).** Investigating cross-buying and customer loyalty, in: Journal of Interactive Marketing, 22. Jg., Nr. 1, S. 5-20.

**Richard, J. E.; Zhang, A. (2012).** Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry, in: Journal of Marketing Management, 28. Jg., Nr. 5-6, S. 568-593.

**Román, S. (2003).** The impact of ethical sales behaviour on customer satisfaction, trust and loyalty to the company: An empirical study in the financial services industry, in: Journal of Marketing Management, 19. Jg., Nr. 9-10, S. 915-939.

- Romani, S.; Grappi, S.; Bagozzi, R. P. (2013).** Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values, in: Journal of Business Ethics, Nr. 114, S. 193-206.
- Rosenstiel, L. von; Ewald, G. (1979).** Marktpsychologie, Band 2: Psychologie der absatzpolitischen Instrumente, Stuttgart.
- Rosenthal, K. (2017).** Der Blickwechsel der Wissenschaft, Weilerswist.
- Rumelhart, D. E. (1980).** Schemata: The building blocks of cognition, in: Spiro, R. J.; Bruce, B. C.; Brewer, W. F. (Hrsg.). Theoretical issues in reading comprehension: Perspectives from cognitive psychology, linguistics, artificial intelligence, and education, Hillsdale, S. 33-58.
- Rumelhart, D. E.; Ortony, A. (1977).** The representation of knowledge in memory, in: Anderson, R. C.; Spiro, R. J.; Montague, W. E. (Hrsg.). Schooling and the acquisition of knowledge, Hillsdale, S. 99-135.
- Saporito, S. (2019).** Experteninterview: Inwiefern trägt CSR zum Unternehmenswert bei?, online unter: <https://www.lexisnexis.de/blog/compliance/experteninterview-csr>. Abruf am: 23.01.2020.
- Scarabis, M.; Florack, A. (2007).** Neue Einsichten durch neue Methoden: Reaktionszeitbasierte Verfahren in der Marken- und Werbeforschung, in: Florack, A.; Scarabis, M.; Primosch, E. (Hrsg.). Psychologie der Markenführung, München, S. 463-485.
- Schache, S. (2010).** Die Kunst der Unterredung: Organisationsberatung: ein dialogisches Konzept aus motologischer Perspektive, Wiesbaden.
- Schlegelmilch, B. B.; Götze, E. (1999).** Marketing-Ethik am Beginn des 2. Jahrtausends, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21. Jg., Nr. 1, S. 25-37.
- Schmidt, S. J.; Zurstiege, G. (2000).** Orientierung Kommunikationswissenschaft: Was sie kann, was sie will, Reinbek bei Hamburg.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2013).** Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., München.
- Scholl, A. (2018).** Die Befragung, 4. Aufl., Konstanz.
- Schridde, S. (2012).** Geplante Obsoleszenz: Gebaut, um kaputtzugehen, in: politische ökologie, 30. Jg., Nr. 2, S. 56-61.
- Schuhmann, P. W.; Burrus, R. T.; Barber, P. D.; Graham, J. E.; Elikai, M. F. (2013).** Using the scenario method to analyze cheating behaviors, in: Journal of Academic Ethics, 11. Jg., Nr. 1, S. 17-33.
- Schumann, O. J. (2011).** Aufgaben und Methoden der philosophischen Ethik, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.). Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 7-11.
- Schwartz, M. S. (2012).** Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, in: Business Horizons, 56. Jg., Nr. 1, S. 39-50.

**Sedlmeier, P.; Renkewitz, F. (2018).** Forschungsmethoden und Statistik, 3. Aufl., Hallbergmoos.

**Selnes, F. (1993).** An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty, in: European Journal of Marketing, 27. Jg., Nr. 9, S. 19-35.

**Servera-Francés, D.; Piqueras-Tomás, L. (2019).** The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value, in: Economic Research – Ekonomika Istraživanja, 32. Jg., Nr. 1, S. 66-84.

**Setó-Pamies, D. (2012).** Customer loyalty to service providers: Examining the role of service quality, customer satisfaction and trust, in: Total Quality Management & Business Excellence, 23. Jg., Nr. 11-12, S. 1257-1271.

**Sharma, B. R.; Sharma, R. D. (2014).** Exploring the impact of retailing ethics on customer satisfaction, in: Metamorphosis: A Journal of Management Research, 13. Jg., Nr. 2, S. 13-21.

**Siebrecht, P. (2004).** Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Messung, Umsetzung, Management von Erfolgsfaktoren: Mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu wirtschaftlichem Erfolg, Frankfurt am Main.

**Singh, J. J.; Iglesias, O.; Batista-Foguet, J. M. (2012).** Does having an ethical brand matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty, in: Journal of Business Ethics, Nr. 111, S. 541-549.

**Sirdeshmukh, D.; Singh, J.; Sabol, B. (2002).** Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges, in: Journal of Marketing, 66. Jg., Nr. 1, S. 15-37.

**Sitorus, T.; Yustisia, M. (2018).** The influence of service quality and customer trust toward customer loyalty: The role of customer satisfaction, in: International Journal for Quality Research, 12. Jg., Nr. 3, S. 639-654.

**Stanaland, A. J. S.; Lwin, M. O.; Murphy, P. E. (2011).** Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility, in: Journal of Business Ethics, Nr. 102, S. 47-55.

**Statista (2018a).** Nachhaltiger Konsum: Statista-Dossier zum Thema Nachhaltiger Konsum, online unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/49771/dokument/nachhaltiger-konsum/>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2018b).** Umfrage zum Kauf nachhaltiger Mode unter Millennials in Deutschland in 2018, online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/802667/umfrage/kauf-nachhaltiger-mode-unter-millennials-in-deutschland/>. Abruf am: 17.02.2020.

**Statista (2019a).** Fair Fashion: Statista DossierPlus zur Nachhaltigkeit in der Modebranche in Deutschland, online unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/67352/dokument/fair-fashion/>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019b).** Konsumtrends in Deutschland: Statista-Dossier zu Konsumtrends in Deutschland, online unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/59668/dokument/konsumtrends-in-deutschland/>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019c).** LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) in Deutschland: Statista-Dossier zu Personen mit Gesundheits- und Nachhaltigkeitsorientierung (LOHAS) in Deutschland, online unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/61700/dokument/lohas-in-deutschland/>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019d).** Nestlé. Statista-Dossier zu Nestlé, online unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/14410/dokument/nestle--statista-dossier/>. Abruf am: 17.02.2020.

**Statista (2019e).** Umfrage in Deutschland zu Kaufkriterien für Autos 2019, online unter: <https://de.statista.com/prognosen/999760/umfrage-in-deutschland-zu-kaufkriterien-fuer-autos>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019f).** Umfrage in Deutschland zu Kaufkriterien für Körperpflegeprodukte 2019, online unter: <https://de.statista.com/prognosen/999828/umfrage-in-deutschland-zu-kaufkriterien-fuer-koerperpflegeprodukte>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019g).** Umfrage in Deutschland zu Kaufkriterien für Nahrungsmittel 2019, online unter: <https://de.statista.com/prognosen/999818/umfrage-in-deutschland-zu-kaufkriterien-fuer-nahrungsmittel>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019h).** Umfrage zu Eigenschaften von Kleidung, die einen Aufpreis wert sind 2017, online unter: <https://de.statista.com/prognosen/781980/umfrage-zu-eigenschaften-von-kleidung-die-einen-aufpreis-wert-sind>. Abruf am: 16.01.2020.

**Statista (2019i).** Umsatz der Branche Herstellung von Bekleidung in Deutschland von 2011 bis 2017 und Prognose bis zum Jahr 2023, online unter: <https://de.statista.com/prognosen/925116/herstellung-von-bekleidung-umsatz-in-deutschland>. Abruf am: 17.02.2020.

**Steiner, E.; Benesch, M. (2018).** Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 5. Aufl., Wien.

**Steinhoff, L. (2014).** Loyalitätswirkung des geschenkten bevorzugten Kundenstatus: Eine theoretische und empirisch-experimentelle Analyse, Wiesbaden.

**Steinmann, H.; Löhr, A. (1991).** Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Steinmann, H.; Löhr, A. (Hrsg.). Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-32.

**Suchanek, A. (2008).** Die Relevanz der Unternehmensethik im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre, in: Scherer, A. G.; Patzer, M. (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 14-31.

- Sweeney, J. C.; Soutar, G. N. (2001).** Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, in: Journal of Retailing, 77. Jg., Nr. 2, S. 203-220.
- Tesser, A.; Gatewood, R.; Driver, M. (1968).** Some determinants of gratitude, in: Journal of Personality and Social Psychology, 9. Jg., Nr. 3, S. 233-236.
- Tibbetts, S. G. (1999).** Differences between women and men regarding decisions to commit test cheating, in: Research in Higher Education, 40. Jg., Nr. 3, S. 323-342.
- Töpfer, A. (2008).** Ursachen-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung – Wodurch entstehen Kundenloyalität und Kundenbindung?, in: Töpfer, A. (Hrsg.). Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Berlin und Heidelberg, S. 81-103.
- Trommsdorff, V.; Teichert, T. (2011).** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Stuttgart.
- Tsang, J.-A. (2006).** The effects of helper intention on gratitude and indebtedness, in: Motivation and Emotion, 30. Jg., Nr. 3, S. 199-205.
- Tsiros, M.; Mittal, V.; Ross, W. T. (2004).** The role of attributions in customer satisfaction: A reexamination, in: Journal of Consumer Research, 31. Jg., Nr. 2, S. 476-483.
- TUI Deutschland GmbH (2020).** TUI Nachhaltigkeitsmanagement, online unter: <https://www.tui.com/tui-nachhaltigkeit/>. Abruf am: 25.01.2020.
- Ulaga, W.; Eggert, A. (2005).** Relationship value in business markets: The construct and its dimensions, in: Journal of Business-to-Business Marketing, 12. Jg., Nr. 1, S. 73-99.
- Valenzuela, L. M.; Mulki, J. P.; Jaramillo, J. F. (2010).** Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: Customers' perspective, in: Journal of Business Ethics, Nr. 93, S. 277-291.
- Venohr, B.; Zinke, C. (2000).** Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 153-172.
- Vieth, M. (2008).** Geld-zurück-Garantien: Eine empirische Wirkungsanalyse aus Konsumtentensicht, Wiesbaden.
- Virvilaite, R.; Piligrimiene, Z.; Kliukaite, A. (2015).** The relations between consumer perceived value and loyalty, in: Transformations in Business & Economics, 14. Jg., Nr. 1, S. 76-91.
- Wagner, T.; Hennig-Thurau, T.; Rudolph, T. (2009).** Does customer demotion jeopardize loyalty?, in: Journal of Marketing, 73. Jg., Nr. 3, S. 69-85.

**Wang, C.-Y. (2010).** Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs, in: Psychology & Marketing, 27. Jg., Nr. 3, S. 252–262.

**Watson, G. F.; Beck, J. T.; Henderson, C. M.; Palmatier, R. W. (2015).** Building, measuring, and profiting from customer loyalty, in: Journal of Academic Marketing Science, 43. Jg., Nr. 6, S. 790-825.

**Weber, A. B. (1978).** Die Theorie der kognitiven Dissonanz in ihrer Relevanz für Kaufentscheidungen von Konsumenten und für die Gestaltung der Marketing-Kommunikation, Frankfurt am Main.

**Weinberg, P. (1977).** Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden.

**Wenzel, E.; Kirig, A.; Rauch, C. (2008).** Greenomics: Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert, München.

**Werani, T. (2012).** Business-to-Business-Marketing: Ein wertbasierter Ansatz, Stuttgart.

**Wien, A.; Franzke, N. (2014).** Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensexethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Wiesbaden.

**Wille, J. (2018).** Nestlé macht lukrative Geschäfte mit dem Trinkwasser, online unter: <https://www.fr.de/panorama/nestl-macht-lukrative-geschaefte-trinkwasser-10993341.html>. Abruf am: 24.01.2020.

**Willemse, A. (2009).** Einführung und Inhaltskontrolle von Ethikrichtlinien, Freiburg.

**Wisskirchen, G.; Jordan, C.; Bissels, A. (2005).** Arbeitsrechtliche Probleme bei der Einführung internationaler Verhaltens- und Ethikrichtlinien (Codes of Conduct/Codes of Ethics), in: Der Betrieb, 40/2005, S. 2190-2195.

**Wiswede, G. (2007).** Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 4. Aufl., München.

**Witte, C. (2019).** Geschenkekäufe als Instrument des Kundenbeziehungsmarketings, Paderborn.

**Wittenbrink, J. (2013).** Nestlés Geschäft mit dem Wasser, online unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/doku-bottled-life-im-kino-nestle-und-das-geschaeft-mit-dem-wasser-a-921908.html>. Abruf am: 24.01.2020.

**Wood, A. M.; Maltby, J.; Stewart, N.; Linley, P. A.; Joseph, S. (2008).** A social-cognitive model of trait and state levels of gratitude, in: Emotion, 8. Jg., Nr. 2, S. 281-290.

**Woodruff, R. B. (1997).** Customer value: The next source for competitive advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25. Jg., Nr. 2, S. 139-153.

- Woodruff, R. B.; Cadotte, E. R.; Jenkins, R. L. (1983).** Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms, in: Journal of Marketing Research, 20. Jg., Nr. 3, S. 296-304.
- Wu, L.-Y.; Chen, K.-Y.; Chen, P.-Y.; Cheng, S.-L. (2014).** Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: A relational exchange perspective, in: Journal of Business Research, 67. Jg., Nr. 1, S. 2768-2776.
- Wu, S.-I.; Wang, W.-H. (2014).** Impact of CSR perception on brand image, brand attitude and buying willingness: A study of a global café, in: International Journal of Marketing Studies, 6. Jg., Nr. 6, S. 43-56.
- Xia, L.; Kukar-Kinney, M. (2013).** Examining the penalty resolution process: Building loyalty through gratitude and fairness, in: Journal of Service Research, 16. Jg., Nr. 4, S. 518-532.
- Xie, C.; Bagozzi, R. P.; Grønhaug, K. (2015).** The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43. Jg., Nr. 3, S. 333-356.
- Yang, Y.; Liu, X.; Jing, F.; Li, J. (2014).** How does perceived value affect travellers' satisfaction and loyalty?, in: Social Behavior and Personality, 42. Jg., Nr. 10, S. 1733-1744.
- Yang, Z.; Peterson, R. T. (2004).** Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs, in: Psychology and Marketing, 21. Jg., Nr. 10, S. 799-822.
- Yusof, J. M.; Manan, H. A.; Karim, N. A.; Kassim, N. A. M. (2015).** Customer's loyalty effects of CSR initiatives, in: Procedia – Social and Behavioral Sciences, Nr. 170, S. 109-119.
- Zeithaml, V. A. (1988).** Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, in: Journal of Marketing, 53. Jg., Nr. 3, S. 2-22.
- Zins, A. H. (2001).** Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry, in: International Journal of Service Industry Management, 12. Jg., Nr. 3, S. 269-294.
- Zowislo, N.; Schulz, J. (2006).** Vertrauen statt Transparenz, in: Bauer, D. J.; Neumann, M. M.; Schüle, A. (Hrsg.). Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 27-38.

**Anhang**

Anhang 1:	Fragebogen der Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen .....	240
Anhang 2:	Ergebnisse der Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen.....	246
Anhang 3:	Fragebogen der Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen .....	250
Anhang 4:	Vergleich der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten für ethische Maßnahmen nach Geschlecht .....	253
Anhang 5:	Szenarien der empirischen Überprüfung .....	254
Anhang 6:	Items zur Konstruktmessung des Szenarioexperiments.....	257
Anhang 7:	Vergleich der Pfade des Mediatormodells.....	258
Anhang 8:	Effekte innerhalb des Mediatormodells einzelner Szenarien.....	259
Anhang 9:	Einfluss der Skepsis auf die Pfade des Mediatormodells .....	260

**Anhang 1:** Fragebogen der Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen

Unternehmen  
Ansprechpartner  
Straße Nr.  
PLZ Stadt

Universität Paderborn  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Marketing  
Prof. Dr. Prof. E.h. Dr. h.c. mult. Klaus Rosenthal  
Warburger Str. 100  
33098 Paderborn

Friederike Röper, M.Sc.  
Telefon: 05251/602082  
E-Mail: friedericke.roeper@wiwi.upb.de

**Betreff: Forschungsprojekt „Ethik als Erfolgsfaktor in der Ökonomie“**

Sehr geehrte/r Teilnehmer/in,

im Rahmen meiner Promotion am Lehrstuhl für Marketing der Universität Paderborn beschäftige ich mich mit dem Themengebiet „**Ethik als Erfolgsfaktor in der Ökonomie**“. Der folgende Fragebogen dient dazu, einen aktuellen Entwicklungsstand in deutschen Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes von Ethikrichtlinien zu erfassen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich einen Augenblick Zeit nehmen, um an der Befragung teilzunehmen. Die Beantwortung der Fragen wird nicht länger als **5 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Ihre Daten werden selbstverständlich anonym ausgewertet und vertraulich behandelt. Auf Wunsch sende ich Ihnen gern die Auswertung dieser Umfrage inklusive einer Executive Summary per E-Mail zu, damit Sie den Stand Ihres Unternehmens mit den Ergebnissen der Befragung vergleichen können.

Wenn Sie ein tieferes Interesse an dem Thema meiner Arbeit oder Rückfragen zu dieser Umfrage haben, stehe ich Ihnen selbstverständlich gern zur Verfügung.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Friederike Röper



**Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.**

**Ökonomischer Erfolg und Ethik sind grundsätzlich miteinander vereinbar.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Ethik spielt im wirtschaftlichen Handeln eine zunehmende Rolle.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Ethikfragen sollten in Unternehmen thematisiert werden.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Von Unternehmen formulierte Ethikrichtlinien werden mehrheitlich in der Praxis auch umgesetzt.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht



**Die folgenden Fragen beziehen sich ausschließlich auf Ihr Unternehmen.**

**Ethikfragen werden in unserem Unternehmen thematisiert.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Unternehmensethik ist bereits jetzt auf folgende Arten in unserem Unternehmen verankert  
(Mehrzahl-Auswahl möglich):**

- Teil der Unternehmensvision
- Unternehmenseigene Ethikrichtlinien
- Unternehmenseigene/r Ethikbeauftragte/r
- Gar nicht
- Weiß nicht
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Unternehmensethik soll zukünftig (zusätzlich) auf folgende Arten in unserem Unternehmen verankert werden (Mehrzahl-Auswahl möglich):**

- Teil der Unternehmensvision
- Unternehmenseigene Ethikrichtlinien
- Unternehmenseigene/r Ethikbeauftragte/r
- Gar nicht
- Weiß nicht
- Sonstiges: \_\_\_\_\_



**Bitte beantworten Sie die Fragen auf dieser Seite nur, wenn bereits unternehmenseigene Ethikrichtlinien in Ihrem Unternehmen bestehen.**

**Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien beziehen sich auf folgende Bereiche (Mehrfach-Auswahl möglich):**

- Umwelt und Klima
- Mitarbeiter
- Kunden
- Geschäftspartner (z.B. Lieferanten oder Dienstleister)
- Weiß nicht
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien sind den Mitarbeitern bekannt.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien werden in der Praxis umgesetzt.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien werden gezielt nach außen kommuniziert.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht

**Der Einsatz von Ethikrichtlinien hat einen positiven Effekt auf unser Unternehmen.**

- Trifft voll und ganz zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft wenig zu
- Trifft überhaupt nicht zu
- Weiß nicht



#### **Angaben zu Person und Unternehmen**

Bitte treffen Sie noch Angaben zu Ihrer eigenen Person und zu Ihrem Unternehmen, damit die Ergebnisse der Befragung differenziert ausgewertet werden können.

#### **Geschlecht**

- m
- w

#### **Alter**

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 und älter

#### **Position im Unternehmen**

#### **Unternehmensgröße**

- 0 - 9 Mitarbeiter
- 10 - 49 Mitarbeiter
- 50 - 249 Mitarbeiter
- 250 - 499 Mitarbeiter
- 500 und mehr Mitarbeiter

#### **Branche (bitte nur eine Auswahl treffen)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Automobilindustrie<br><input type="checkbox"/> Baugewerbe<br><input type="checkbox"/> Biotechnologie und Chemie<br><input type="checkbox"/> Dienstleistungsbranche<br><input type="checkbox"/> Elektronik<br><input type="checkbox"/> Energiewirtschaft und Energieversorgung<br><input type="checkbox"/> Erziehung und Unterricht<br><input type="checkbox"/> Finanz- und Versicherungsdienstleister<br><input type="checkbox"/> Gesundheits- und Sozialwesen<br><input type="checkbox"/> Grundstücks- und Wohnungswesen<br><input type="checkbox"/> Handel<br><input type="checkbox"/> Hotel und Gastronomie<br><input type="checkbox"/> IT-Branche<br><input type="checkbox"/> Kosmetika<br><input type="checkbox"/> Kunst, Unterhaltung und Erholung | <input type="checkbox"/> Land- und Forstwirtschaft, Fischerei<br><input type="checkbox"/> Lebensmittelindustrie<br><input type="checkbox"/> Logistik<br><input type="checkbox"/> Luft- und Raumfahrt<br><input type="checkbox"/> Maschinenbau<br><input type="checkbox"/> Medizintechnik<br><input type="checkbox"/> Pharmabranche<br><input type="checkbox"/> Öffentliche Verwaltung<br><input type="checkbox"/> Spielzeug<br><input type="checkbox"/> Telekommunikation<br><input type="checkbox"/> Textilbranche<br><input type="checkbox"/> Verkehr und Lagerei<br><input type="checkbox"/> Wasser, Abwasser und Entsorgung<br><input type="checkbox"/> Sonstiges: |
|---|--|
-



**Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung!**

**Gern sende ich Ihnen nach Abschluss der Studie die Ergebnisse inklusive einer Executive Summary zu. Tragen Sie dafür bitte hier Ihre E-Mail-Adresse ein.**

---

Bei Rückfragen können Sie mich unter folgenden Kontaktdaten erreichen:

Tel.: 05251/602082  
Mobil: 0176/84884292  
E-Mail: friedericke.roeper@wiwi.upb.de

**Anhang 2:** Ergebnisse der Studie zu dem Einsatz von Ethik in deutschen Unternehmen

Frage 1: Ökonomischer Erfolg und Ethik sind grundsätzlich miteinander vereinbar.

	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	50,0%
Trifft überwiegend zu	37,0%
Trifft teilweise zu	10,0%
Trifft wenig zu	3,0%
Trifft überhaupt nicht zu	0%
Weiß nicht	0%

Frage 2: Ethik spielt im wirtschaftlichen Handeln eine zunehmende Rolle.

	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	29,0%
Trifft überwiegend zu	34,0%
Trifft teilweise zu	28,0%
Trifft wenig zu	8,0%
Trifft überhaupt nicht zu	1%
Weiß nicht	0%

Frage 3: Ethikfragen sollten in Unternehmen thematisiert werden.

	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	66,0%
Trifft überwiegend zu	24,0%
Trifft teilweise zu	9,0%
Trifft wenig zu	1,0%
Trifft überhaupt nicht zu	0%
Weiß nicht	0%

Frage 4: Von Unternehmen formulierte Ethikrichtlinien werden mehrheitlich in der Praxis auch umgesetzt.

	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	10,0%
Trifft überwiegend zu	39,0%
Trifft teilweise zu	30,0%
Trifft wenig zu	13,0%
Trifft überhaupt nicht zu	0%
Weiß nicht	8%

Frage 5: Ethikfragen werden in unserem Unternehmen thematisiert.

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	29,7%	55,7%	45,9%
Trifft überwiegend zu	24,3%	24,6%	24,5%
Trifft teilweise zu	24,3%	11,5%	16,3%
Trifft wenig zu	18,9%	6,6%	11,2%
Trifft überhaupt nicht zu	2,7%	1,6%	2,0%
Weiß nicht	0%	0%	0%

Frage 6: Unternehmensethik ist bereits jetzt auf folgende Arten in unserem Unternehmen verankert (Mehrfach-Auswahl möglich):

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Teil der Unternehmensvision	51,4%	60,7%	57,1%
Unternehmenseigene Ethikrichtlinien	29,7%	63,9%	51,0%
Unternehmenseigene/r Ethikbeauftragte/r	2,7%	19,7%	13,3%
Gar nicht	32,4%	8,2%	17,3%
Weiß nicht	2,7%	0%	1%
Sonstiges	10,8%	21,3%	17,3%

Frage 7: Unternehmensethik soll zukünftig (zusätzlich) auf folgende Arten in unserem Unternehmen verankert werden (Mehrfach-Auswahl möglich):

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Teil der Unternehmensvision	36,4%	34,7%	35,4%
Unternehmenseigene Ethikrichtlinien	24,2%	36,7%	31,7%
Unternehmenseigne/r Ethikbeauftragte/r	3,0%	14,3%	9,8%
Gar nicht	24,2%	10,2%	15,9%
Weiß nicht	15,2%	16,3%	15,9%
Sonstiges	9,1%	20,4%	15,9%

Frage 8: Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien beziehen sich auf folgende Bereiche (Mehrfach-Auswahl möglich):

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Umwelt und Klima	45,0%	81,6%	71,0%
Mitarbeiter	80,0%	93,9%	89,9%
Kunden	80,0%	83,7%	82,6%
Geschäftspartner (z.B. Lieferanten oder Dienstleister)	70,0%	91,8%	85,5%
Weiß nicht	0%	0%	0%
Sonstiges	10,0%	10,2%	10,1%

Frage 9: Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien sind den Mitarbeitern bekannt.

	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	27,9%
Trifft überwiegend zu	52,9%
Trifft teilweise zu	17,6%
Trifft wenig zu	0%
Trifft überhaupt nicht zu	1,5%
Weiß nicht	0%

Frage 10: Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien werden in der Praxis umgesetzt.

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	26,3%	18,4%	20,6%
Trifft überwiegend zu	42,1%	75,5%	66,2%
Trifft teilweise zu	21,1%	6,1%	10,3%
Trifft wenig zu	0%	0%	0%
Trifft überhaupt nicht zu	5,3%	0%	1,5%
Weiß nicht	5,3%	0%	1,5%

Frage 11: Die unternehmenseigenen Ethikrichtlinien werden gezielt nach außen kommuniziert.

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	15,8%	26,5%	23,5%
Trifft überwiegend zu	26,3%	32,7%	30,9%
Trifft teilweise zu	36,8%	26,5%	29,4%
Trifft wenig zu	10,5%	12,2%	11,8%
Trifft überhaupt nicht zu	10,5%	2,0%	4,4%
Weiß nicht	0%	0%	0%

Frage 12: Der Einsatz von Ethikrichtlinien hat einen positiven Effekt auf unser Unternehmen.

	< 500 Mitarbeiter	≥ 500 Mitarbeiter	Gesamt
Trifft voll und ganz zu	15,8%	30,6%	26,5%
Trifft überwiegend zu	26,3%	51,0%	44,1%
Trifft teilweise zu	36,8%	14,3%	20,6%
Trifft wenig zu	15,8%	2,0%	5,9%
Trifft überhaupt nicht zu	5,3%	0%	1,5%
Weiß nicht	0%	2,0%	1,5%

**Anhang 3:** Fragebogen der Studie zu den Erwartungen von Konsumenten in Bezug auf das ethische Verhalten von Unternehmen

**Lesen Sie bitte die folgende Situationsbeschreibung durch.**

Stellen Sie sich ein **großes Unternehmen** vor, in dem insgesamt **1.000 Personen** arbeiten. Wenn Sie bisher Kontakt mit dem Unternehmen hatten, haben Sie **keine negativen Erfahrungen** gemacht. Mit den Produkten des Unternehmens waren Sie immer **zufrieden**.

Bitte beurteilen Sie nun die nachfolgenden Aussagen.

Ich **erwarte** von dem Unternehmen, dass es...

	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu
...sich freiwillig zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur verpflichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...seinen Kunden den bestmöglichen Service bietet und eine transparente Firmenpolitik betreibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...seine Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund gleichermaßen wertschätzt und fördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit seinen Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten) faire Verträge schließt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angenommen, der Produktpreis würde durch die freiwillige ethische Verpflichtung des Unternehmens ansteigen.

Für welche der folgenden Maßnahmen des Unternehmens wären Sie bereit, einen **höheren Produktpreis zu zahlen** (Mehrfachauswahl möglich)?

- Verantwortungsvoller Umgang mit der Natur
- Kundenservice und Transparenz
- Mitarbeitergleichstellung und –förderung
- Fairer Umgang mit Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten)
- Ich wäre nicht bereit, einen höheren Preis zu zahlen

Bitte machen Sie abschließend noch Angaben zu Ihrer Person.

**Alter:** \_\_\_\_\_

**Geschlecht:** weiblich  männlich

**Lesen Sie bitte die folgende Situationsbeschreibung durch.**

Stellen Sie sich ein **mittelgroßes Unternehmen** vor, in dem insgesamt **200 Personen** arbeiten. Wenn Sie bisher Kontakt mit dem Unternehmen hatten, haben Sie **keine negativen Erfahrungen** gemacht. Mit den Produkten des Unternehmens waren Sie immer **zufrieden**.

Bitte beurteilen Sie nun die nachfolgenden Aussagen.

Ich **erwarte** von dem Unternehmen, dass es...

	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu
...sich freiwillig zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur verpflichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...seinen Kunden den bestmöglichen Service bietet und eine transparente Firmenpolitik betreibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...seine Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund gleichermaßen wertschätzt und fördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit seinen Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten) faire Verträge schließt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angenommen, der Produktpreis würde durch die freiwillige ethische Verpflichtung des Unternehmens ansteigen.

Für welche der folgenden Maßnahmen des Unternehmens wären Sie bereit, einen **höheren Produktpreis zu zahlen** (Mehrfachauswahl möglich)?

- Verantwortungsvoller Umgang mit der Natur
- Kundenservice und Transparenz
- Mitarbeitergleichstellung und –förderung
- Fairer Umgang mit Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten)
- Ich wäre nicht bereit, einen höheren Preis zu zahlen

Bitte machen Sie abschließend noch Angaben zu Ihrer Person.

**Alter:** \_\_\_\_\_

**Geschlecht:**      weiblich       männlich

**Lesen Sie bitte die folgende Situationsbeschreibung durch.**

Stellen Sie sich ein **kleines Unternehmen** vor, in dem insgesamt **40 Personen** arbeiten. Wenn Sie bisher Kontakt mit dem Unternehmen hatten, haben Sie **keine negativen Erfahrungen** gemacht. Mit den Produkten des Unternehmens waren Sie immer **zufrieden**.

Bitte beurteilen Sie nun die nachfolgenden Aussagen.

Ich **erwarte** von dem Unternehmen, dass es...

	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu
...sich freiwillig zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur verpflichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...seinen Kunden den bestmöglichen Service bietet und eine transparente Firmenpolitik betreibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...seine Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund gleichermaßen wertschätzt und fördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit seinen Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten) faire Verträge schließt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angenommen, der Produktpreis würde durch die freiwillige ethische Verpflichtung des Unternehmens ansteigen.

Für welche der folgenden Maßnahmen des Unternehmens wären Sie bereit, einen **höheren Produktpreis zu zahlen** (Mehrfachauswahl möglich)?

- Verantwortungsvoller Umgang mit der Natur
- Kundenservice und Transparenz
- Mitarbeitergleichstellung und –förderung
- Fairer Umgang mit Geschäftspartnern (z.B. Lieferanten)
- Ich wäre nicht bereit, einen höheren Preis zu zahlen

Bitte machen Sie abschließend noch Angaben zu Ihrer Person.

**Alter:** \_\_\_\_\_

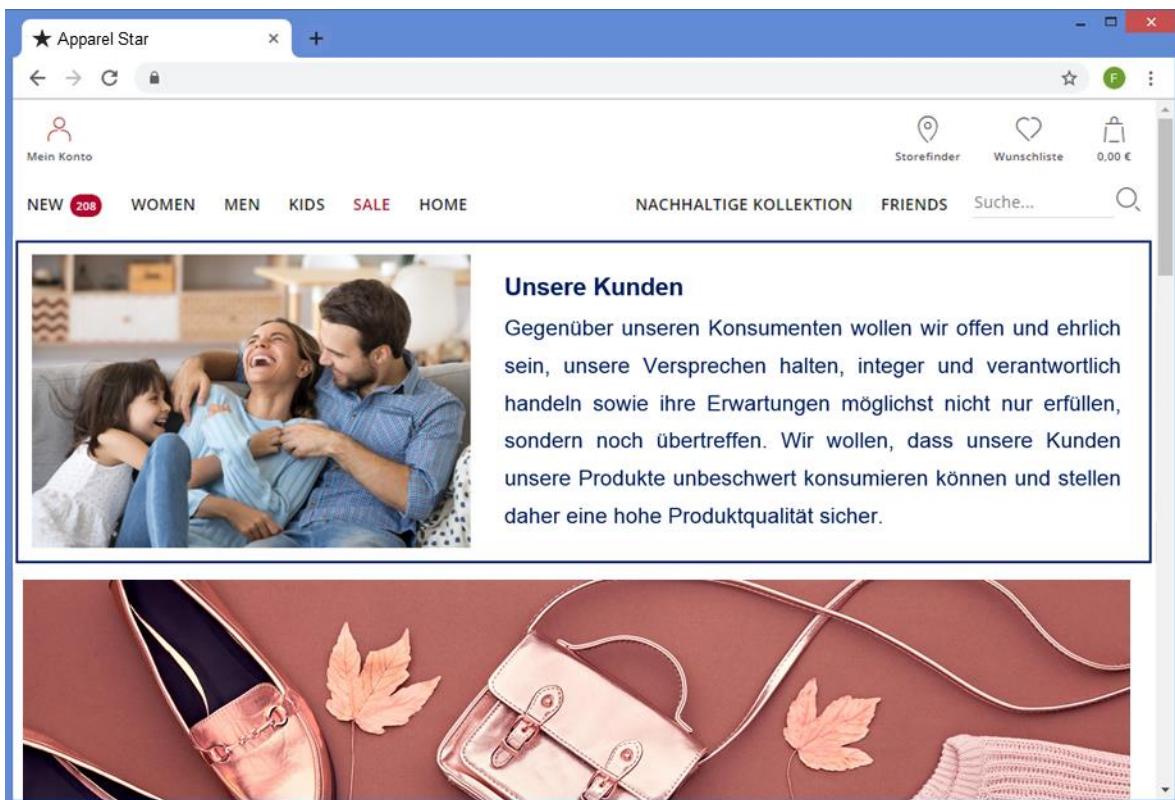
**Geschlecht:**      weiblich       männlich

**Anhang 4:** Vergleich der Zahlungsbereitschaft für ethische Maßnahmen nach Geschlecht

Themenbereich	Geschlecht	MW	Signifikant?
Umwelt und Klima	w m <b>Gesamt</b>	0,92 0,72 <b>0,83</b>	<b>ja</b> F = 11,34**
Kunden	w m <b>Gesamt</b>	0,45 0,55 <b>0,50</b>	nein F = 1,58
Mitarbeiter	w m <b>Gesamt</b>	0,59 0,41 <b>0,51</b>	<b>ja</b> F = 5,66*
Geschäftspartner	w m <b>Gesamt</b>	0,35 0,28 <b>0,31</b>	nein F = 0,98
Keine höhere Zahlungsbereitschaft für ethische Maßnahmen	w m <b>Gesamt</b>	0,01 0,04 <b>0,02</b>	nein F = 1,29

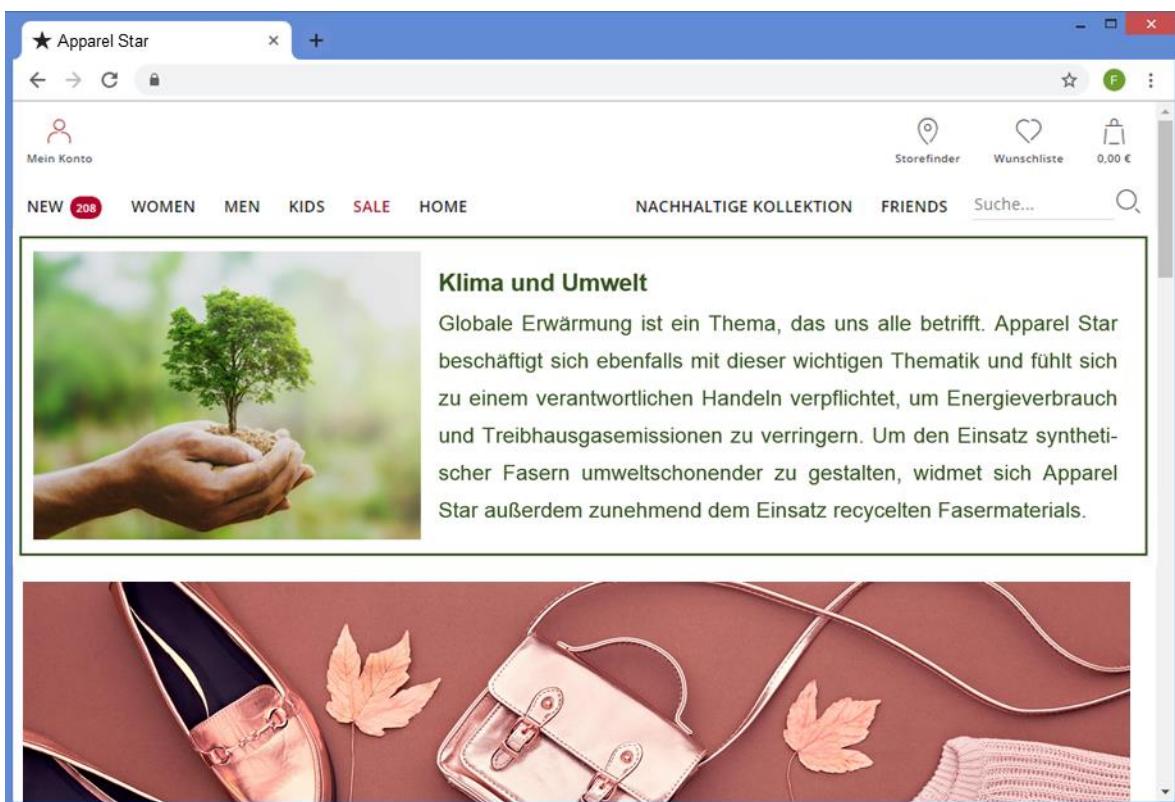
\* = p < 0,05; \*\* = p < 0,01; \*\*\* = p < 0,001

## Anhang 5: Szenarien der empirischen Überprüfung



The screenshot shows the Apparel Star website's homepage. At the top, there is a navigation bar with links for NEW (208), WOMEN, MEN, KIDS, SALE, HOME, NACHHALTIGE KOLLEKTION, FRIENDS, and a search bar. Below the navigation, there is a large image of a family (a man, a woman, and a child) laughing together. To the right of the image, the text 'Unsere Kunden' is displayed, followed by a paragraph about customer satisfaction and product quality. Below this section is another image featuring a pair of shoes and a handbag.

Szenario „Kunden“



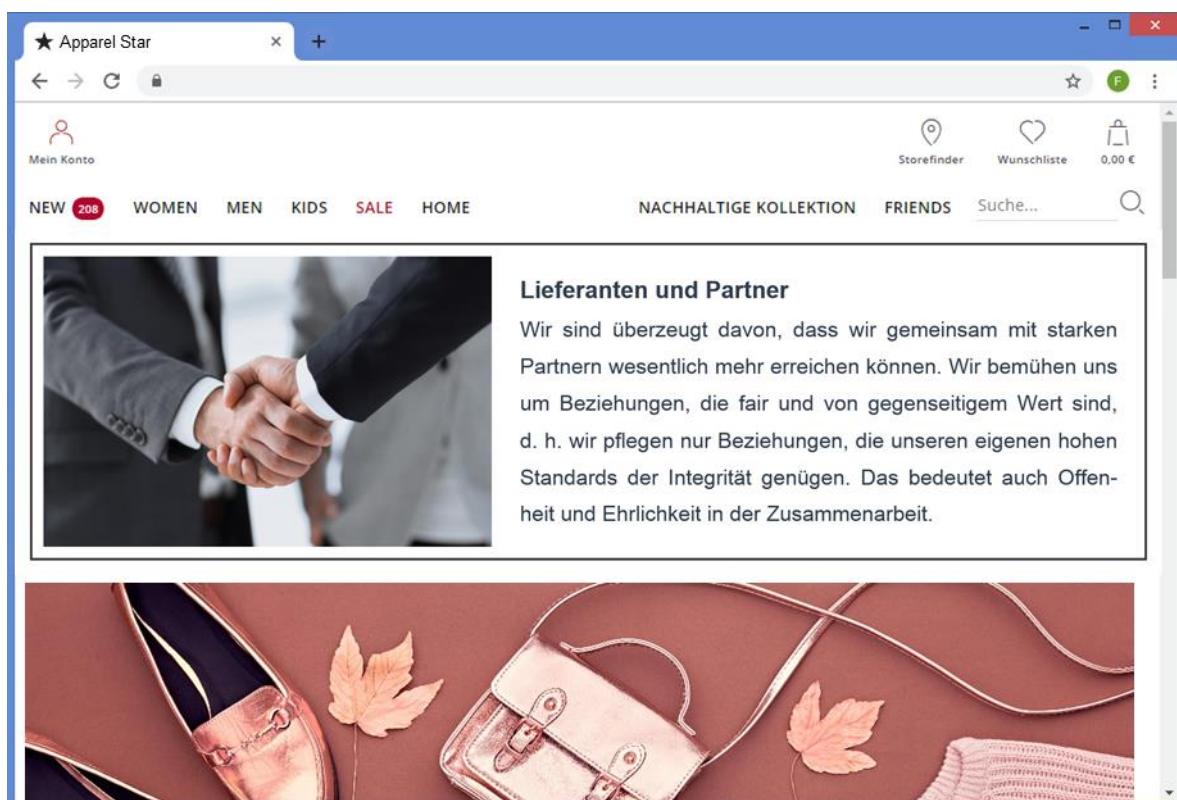
The screenshot shows the Apparel Star website's homepage. At the top, there is a navigation bar with links for NEW (208), WOMEN, MEN, KIDS, SALE, HOME, NACHHALTIGE KOLLEKTION, FRIENDS, and a search bar. Below the navigation, there is a large image of a small tree growing in two hands. To the right of the image, the text 'Klima und Umwelt' is displayed, followed by a paragraph about the company's commitment to environmental responsibility through sustainable materials and recycling. Below this section is another image featuring a pair of shoes and a handbag.

Szenario „Klima und Umwelt“



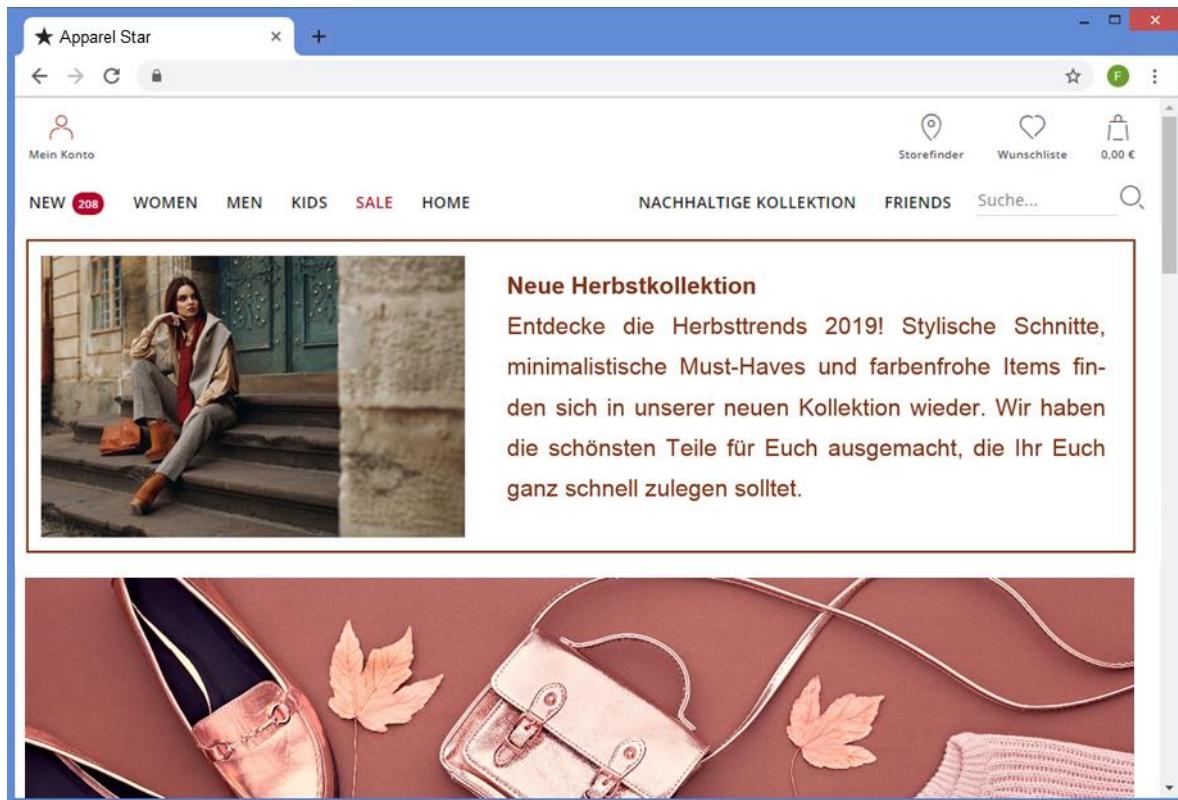
The screenshot shows a web browser window for 'Apparel Star'. The top navigation bar includes links for 'Mein Konto', 'Storefinder', 'Wunschliste', and a shopping cart with '0.00 €'. Below the navigation are categories: 'NEW 208', 'WOMEN', 'MEN', 'KIDS', 'SALE', 'HOME', 'NACHHALTIGE KOLLEKTION', 'FRIENDS', and a search bar. A large image of several people's hands stacked together is displayed. To its right, the heading 'Unsere Mitarbeiter' is followed by a paragraph of text: 'Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes und wichtigstes Gut. Als fürsorglicher Arbeitgeber sind wir an einer langfristigen Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitern und an ihrem Wohlbefinden interessiert. Wir garantieren sichere Produktionsbedingungen und sorgen für die Gesundheit und das Wohlergehen der Menschen, die für uns arbeiten.' Below this section is another image showing a pair of brown leather loafers, a small tan leather bag, and some autumn leaves.

Szenario „Mitarbeiter“



This screenshot is identical to the one above it, showing the same website layout and the 'Unsere Mitarbeiter' scenario. It features the same image of hands stacked and the same text about employee welfare.

Szenario „Geschäftspartner“



Szenario der Kontrollgruppe

**Anhang 6:** Items zur Konstruktmessung des Szenarioexperiments**Wahrgenommener Wert** (adaptiert von Koller/Floh/Zauner 2011)

Apparel Star erbringt gute Leistungen.  
Mit Apparel Star verbinde ich hohe Qualität.  
Apparel Star macht mich zufrieden.  
Kleidung von Apparel Star trage ich gern.

**Markenimage** (adaptiert von Wang 2010)

Apparel Star ist innovativ und zukunftsweisend.  
Apparel Star ist erfolgreich.  
Apparel Star handelt auf ethische Weise.

**Kundendankbarkeit** (adaptiert von McCullough/Emmons/Tsang 2002)

Ich weiß Apparel Star zu würdigen.  
Ich empfinde Wertschätzung gegenüber Apparel Star.  
Ich bin Apparel Star dankbar.

**Kundenloyalität** (adaptiert von Jiang/Jun/Yang 2016)

Über Apparel Star sage ich positive Dinge zu anderen Menschen.  
Ich würde Apparel Star empfehlen, wenn mich jemand nach Rat bei der Suche nach Kleidung fragt.  
Ich würde Freunde und Verwandte ermutigen, bei Apparel Star einzukaufen.  
Kleidung von Apparel Star werde ich weiterhin kaufen.

**Anhang 7:** Vergleich der Pfade des Mediаторmodells**Indirect effect(s) of X on Y:**

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,7358	,1110	,5205	,9586
Wert	,3801	,0850	,2287	,5601
Image	,1122	,0434	,0343	,2041
Dank	,2435	,0641	,1246	,3785
(C1)	,2679	,0903	,1037	,4542
(C2)	,1366	,1113	-,0714	,3675
(C3)	-,1313	,0821	-,2996	,0247

**Specific indirect effect contrast definition(s):**

(C1)	Wert	minus	Image
(C2)	Wert	minus	Dank
(C3)	Image	minus	Dank

**Anhang 8:** Effekte innerhalb des Mediatormodells einzelner Szenarien

**Relative indirect effects of X on Y**

Quote      ->    Wert      ->    Loyalit

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
X1	,3912	,0934	,2242	,5942
X2	,3087	,0879	,1509	,4970
X3	,4627	,0991	,2828	,6686
X4	,3444	,0929	,1792	,5440

Quote      ->    Image      ->    Loyalit

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
X1	,1784	,0645	,0601	,3147
X2	,0892	,0412	,0206	,1809
X3	,1099	,0470	,0315	,2124
X4	,1048	,0471	,0277	,2124

Quote      ->    Dank      ->    Loyalit

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
X1	,2878	,0789	,1394	,4479
X2	,1949	,0608	,0848	,3226
X3	,2795	,0819	,1306	,4475
X4	,1542	,0490	,0659	,2597

X1: Umwelt und Klima

X2: Mitarbeiter

X3: Kunden

X4: Geschäftspartner

**Anhang 9:** Einfluss der Skepsis auf die Pfade des Mediatformells

**INDIRECT EFFECT:**

Ethik\_vs → Wert → Loyalit

Skepsis	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,1119	,5396	,1180	,3188	,7814
3,1548	,3777	,0811	,2331	,5498
4,1976	,2158	,1088	,0208	,4497

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Skepsis	-,1553	,0762	-,3017	-,0011

---

**INDIRECT EFFECT:**

Ethik\_vs → Image → Loyalit

Skepsis	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,1119	,1519	,0635	,0380	,2862
3,1548	,1096	,0437	,0322	,2039
4,1976	,0674	,0391	,0038	,1551

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Skepsis	-,0405	,0282	-,1000	,0107

---

**INDIRECT EFFECT:**

Ethik\_vs → Dank → Loyalit

Skepsis	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2,1119	,3146	,1013	,1241	,5284
3,1548	,2329	,0641	,1118	,3671
4,1976	,1513	,0550	,0502	,2681

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Skepsis	-,0783	,0483	-,1827	,0067

---