

Bachelorarbeit

CSR als Chance zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

Dargestellt am Fallbeispiel der din-Firmengruppe



Eingereicht am Institut für Strategisches Management

Eingereicht von: Aleksandra Stojmenovic (k01603702)

LVA: Seminar Strategisches Management: Integration (269.999)

Beurteilerin: Mag.^a Manuela Sofia Breuer

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Bachelorarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Ort, Datum, Unterschrift

Executive Summary

Heutzutage stehen Unternehmen vor der Herausforderung den immer höher werdenden Ansprüchen ihrer Stakeholder für Corporate Social Responsibility (CSR) nachzukommen. Unternehmen, die die Anforderungen ihrer Stakeholder nicht erfüllen, können im Wettbewerb nicht überleben. Somit rückt das Thema CSR immer weiter in das strategische Management von Unternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und somit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

In der nachfolgenden Arbeit werden die Zusammenhänge zwischen CSR Engagement von Unternehmen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen aufgezeigt. Dafür werden im ersten Abschnitt der Arbeit die Ergebnisse einer umfangreichen Literaturrecherche, zum derzeitigen Stand der Forschung, dargestellt. Anhand der din-Firmengruppe werden Wettbewerbsvorteile aufgezeigt, die sich durch CSR Aktivitäten, während der Corona Krise für das Unternehmen, ergeben haben.

Das CSR Engagement von Unternehmen wird durch diverse unternehmensspezifische Einflussfaktoren determiniert, die zu Beginn der Arbeit diskutiert werden. So beeinflussen unter anderem die Lokation des Unternehmens sowie die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, das CSR Ausmaß. Darüber hinaus wirken sich Eigentümerstrukturen von Unternehmen sowie diverse Managementeinflüsse auf die Ausgestaltung von CSR im Unternehmen aus.

Im Anschluss werden Wettbewerbsvorteile durch CSR Engagement aufgezeigt, die auf der Basis von wissenschaftlichen Artikeln und Büchern zum Thema ausgearbeitet wurden. Die Argumentation stützt sich dabei auf die Sichtweisen der positionierungsorientierten und der ressourcenorientierten Perspektive sowie auf eine Kombination beider Sichtweisen. Es stellt sich heraus, dass Wettbewerbsvorteile durch strategische CSR mittels vorteilhafter Positionierung, durch Kostenführerschaft und/oder Differenzierung, erreicht werden können. Darüber hinaus können Wettbewerbsvorteile generiert werden, indem die Stakeholderbeziehungen gefestigt werden. Somit können Unternehmen durch CSR das Kundenverhalten positiv beeinflussen, sowie bestehende Mitarbeiter an das Unternehmen binden und neue Mitarbeiter anziehen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels stellt strategische CSR ein wichtiges Tool dar, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

Es erfordert geeignete Kommunikationsmaßnahmen, damit die Wahrnehmung der Stakeholder über das CSR Engagement von Unternehmen positiv beeinflusst wird. Um die Beziehung zu den Stakeholdern zu stärken und daraus Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sollten Unternehmen vor allem auf zweiseitige Kommunikation mit ihren Stakeholdern achten. Dadurch sinkt die Skepsis über die Aufrichtigkeit von CSR und Unternehmen profitieren von einer erweiterten Sichtweise, durch das Wissen der Stakeholder.

Anhand des Fallbeispiels mit der din-Firmengruppe zeigt sich, dass während der Corona Krise Wettbewerbsvorteile durch CSR dahingehend erreicht werden konnten, als dass vor allem interne CSR Maßnahmen erfolgsversprechend waren. Dabei war die Kommunikation zu den internen und externen Stakeholdern der Schlüssel zum Erfolg. Die Beziehung zu den bestehenden Mitarbeitern wurde gefestigt, indem die Bindung zum Unternehmen verstärkt wurde. Neue Mitarbeiter konnten durch die positive Wahrnehmung von CSR auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Dadurch profitierte die din-Firmengruppe durch die Akquisition neuer Mitarbeiter in erfolgskritischen Bereichen. Neue Projekte und neue Kunden konnten für die din-Firmengruppe gewonnen werden, indem die Lieferfähigkeit durch interne CSR stets aufrechterhalten werden konnte. Dadurch konnte sich das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren, die während der Krise CSR Maßnahmen versäumt hat.

Die Ergebnisse der Arbeit veranschaulichen, dass CSR Engagement zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen kann. Unternehmen können sich dadurch vorteilhaft im Markt positionieren und die Beziehungen zu ihren Stakeholdern stärken. Der Fokus sollte dabei auf strategischer CSR liegen, da nur dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Eine geeignete und zielgruppenadäquate Kommunikationsstrategie ist notwendig, um die Aufmerksamkeit der Stakeholder zu erreichen und deren Wahrnehmung über das CSR Engagement positiv zu beeinflussen. Dadurch können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhöhen und in Zeiten eines verstärkten Wettbewerbs profitieren.

Inhaltsverzeichnis

1.1. Einleitung.....	7
1.1.1. Problemstellung	7
1.1.2. Zielsetzung	10
1.1.3. Methodische Vorgehensweise.....	12
1.2. Einführung in das Thema Corporate Social Responsibility	13
1.2.1. Definition Corporate Social Responsibility (CSR).....	13
1.2.2. Klassifizierung von Stakeholdern.....	14
1.2.3. Ausmaß des Engagements im CSR Bereich	15
1.2.3.1. Reifegradmodell für CSR	15
1.2.3.2. Strategische Corporate Social Responsibility	17
1.3. Einflussfaktoren auf CSR	18
1.3.1. Firmenspezifische Ressourcen	18
1.3.2. Lokation.....	18
1.3.3. Branchen.....	19
1.3.4. Eigentümerstruktur	21
1.3.4.1. Unternehmen im Staatsbesitz.....	21
1.3.4.2. Familienunternehmen	21
1.3.4.3. börsennotierte Unternehmen	22
1.3.5. Managementeinflüsse.....	22
1.3.5.1. Charakter des CEOs	23
1.3.5.2. Dividendensteuer	23
1.4. Wettbewerbsvorteile.....	25
1.4.1. Positionierungsorientierte Perspektive	25
1.4.1.1. Prävention vor staatlichen Regulierungen	25
1.4.1.2. Kostenvorteile bei der Kapitalbeschaffung	26
1.4.1.3. Verbesserte finanzielle Performance.....	26
1.4.1.4. Risikominimierung	28
1.4.2. Ressourcenorientierte Perspektive	29
1.4.2.1. Zugang zu Ressourcen.....	29
1.4.2.2. Innovationsfähigkeit.....	30
1.4.3. Zusammenführung der Perspektiven	30
1.4.4. Stakeholder-Beziehungsmanagement	31
1.4.5. Auswirkungen auf Kundenbeziehungen.....	32
1.4.5.1. Änderungen im Kaufverhalten	32

1.4.5.2.	Kundenzufriedenheit	33
1.4.5.3.	Marktanteile	33
1.4.5.4.	Markenbildung.....	33
1.4.5.5.	Kundenloyalität.....	34
1.4.5.6.	Kundenwahrnehmung von CSR.....	34
1.4.6.	Auswirkungen auf Mitarbeiterbeziehungen.....	35
1.4.7.	Auswirkungen auf bestehende Mitarbeiterbeziehungen.....	36
1.4.7.1.	Negatives Mitarbeiterverhalten minimieren	36
1.4.7.2.	Positives Mitarbeiterverhalten fördern.....	37
1.4.7.3.	Bewahrung von firmenspezifischem Wissen.....	38
1.4.8.	Auswirkungen auf potenzielle Mitarbeiterbeziehungen	39
	Höhere Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber.....	39
1.4.9.	Mitarbeiterwahrnehmung von CSR.....	40
1.5.	Kommunikation	42
1.5.1.	Einseitige Kommunikation	42
1.5.1.1.	Krisenkommunikation.....	42
1.5.1.2.	CSR Berichterstattung	43
1.5.2.	Kommunikationsstrategie	44
1.5.3.	Zweiseitige Kommunikation	44
2.	Empirischer Teil	46
2.1.	Vorstellung der DIN-Firmengruppe.....	46
2.1.1.	Eckdaten zur din-Firmengruppe	46
2.1.2.	Strategische Ausrichtung der din-Firmengruppe	46
2.2.	CSR Engagement der din-Firmengruppe	47
2.3.	Chancen durch CSR in der Krise	48
2.4.	Kommunikation während der Krise.....	50
2.5.	Resultierende Wettbewerbsvorteile aus den CSR Maßnahmen.....	51
2.5.1.	Differenzierung gegenüber der Konkurrenz	51
2.5.2.	Stakeholder-Beziehungsmanagement	51
	Resümee.....	54
	Literaturverzeichnis	57
	Anhang	63
	Interviewleitfaden.....	63

1.1. Einleitung

1.1.1. Problemstellung

In Zeiten der immer weiter fortschreitenden Globalisierung, dem steigenden internationalen Wettbewerb, der Ressourcenverknappung und dem steigenden Druck seitens der Öffentlichkeit für die vermehrte Miteinbeziehung ökologischer Aspekte in die Politik sowie Wirtschaft rückt das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) immer mehr in den Fokus der Medien und beeinflusst somit den unternehmerischen Alltag (Luo/Bhattacharya 2006, 1). Dabei handelt es sich bei CSR keinesfalls um eine neue Entwicklung. Das Interesse für das Thema ist in den letzten 50 Jahren rasant angestiegen und wurde vermehrt in wissenschaftlichen Beiträgen behandelt. Mittlerweile hat sich das Konzept CSR zu einem der relevantesten Themen für das strategische Management von Unternehmen entwickelt, die langfristig am Markt erfolgreich sein wollen.

Der Grundgedanke von CSR handelt davon, dass Unternehmen einen Teil ihrer erzielten Gewinne an die Gesellschaft zurückgeben und Verantwortung für die Verbesserung des gesellschaftlichen Gemeinwohls übernehmen (Kant Sharma/Mehta 2012, 69). Der alleinige Fokus auf ökonomische Aspekte, wie beispielsweise Gewinnmaximierung, reicht für Unternehmen bereits seit Langem nicht mehr aus, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Ökonomisch und sozial relevante Problemfelder rücken auch für Unternehmen unweigerlich immer mehr in den Fokus (Belu/Manescu 2013, 2751). Unternehmerisches Handeln beeinflusst das Gemeinwohl der Gesellschaft in vielerlei Hinsicht, deswegen wird von Unternehmen erwartet gegenüber der Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Die Idee dahinter, dass Unternehmen einen effizienten Beitrag für das Gemeinwohl leisten können, ist dabei durchaus logisch und nachvollziehbar. Unternehmen können bei gewissen gesellschaftlich und ökologisch relevanten Problemen eher effiziente Lösungswege finden, als beispielsweise die Regierung, da diese Nachteile für das Gemeinwohl vorwiegend durch unternehmerisches Wirtschaften entstehen und Unternehmen somit die Ursache für die Problementstehung beeinflussen können (Porter/Kramer 2006, 81).

Nicht nur seitens der Öffentlichkeit besteht hohes Interesse für das Engagement von Unternehmen im CSR Bereich, sondern auch Stakeholder üben ihrerseits einen enormen Druck auf Unternehmen aus, sich bei der Lösungsfindung gesellschaftlich relevanter Probleme zu beteiligen (Porter/Kramer 2006, 78; Hirigoyen/Poulain-Rehm 2015, 20). Stakeholder werden direkt oder indirekt durch die Geschäftstätigkeit von Unternehmen beeinflusst und beeinflussen im Gegenzug das unternehmerische Handeln in vielen Aspekten (Buchholtz/Carroll 2015, 90). Heutzutage erwarten Stakeholder von Unternehmen vermehrt, dass sie größere Verantwortung übernehmen und moralische Werte demonstrieren, die mit

ihren eigenen Überzeugungen übereinstimmen (De Roeck et al. 2014, 92). Laut der Stakeholder-Theorie ist der langfristige Unternehmenserfolg von der Einstellung der Stakeholder zum Unternehmen abhängig. Demnach müssen Unternehmen die Erwartungen und Forderungen von Stakeholdern erfüllen, da sie sonst kurz- und mittelfristig einen finanziellen Schaden davontragen und langfristig einen Imageschaden infolge einer verschlechterten Beziehung zu den Stakeholdern (Buchholtz/Carroll 2015, S. 78). Immer mehr Unternehmen haben Bemühungen unternommen den Ansprüchen ihrer Stakeholder gerecht zu werden, um dadurch die Einstellung der Stakeholder zum Unternehmen positiv zu beeinflussen. Ziel dabei ist es nicht nur kurz- oder mittelfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren, sondern auch langfristig die Beziehungen zu den Stakeholdern zu stärken und dadurch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Buchholtz/Carroll 2015, 89; Müller-Stewens/Lechner 2016, 150ff; Kren/Huang 2011, 539).

Früher war die häufigste Reaktion der meisten Unternehmen auf das steigende Verlangen der Stakeholder für CSR Engagement von Unternehmen in den meisten Fällen eine schnelle Aktion im CSR Bereich zu starten (Porter/Kramer 2006, 81). Dabei verwechselten einige Unternehmen, gewollt oder unbewusst, tatsächlich nachhaltige CSR Aktivitäten mit jenen, die lediglich aus PR Gründen zur Imageaufbesserung verwendet werden und sich weder mit sozialen, ethischen noch ökologisch relevanten Angelegenheiten befassen. Weshalb die Skepsis unter den Stakeholdern gestiegen ist, wenn es um CSR Engagement von Unternehmen geht (Kant Sharma/Mehta 2012, 69f). Durch die erhöhte Sensibilität achten Stakeholder vermehrt darauf, ob die gesetzten CSR Maßnahmen zur Unternehmensphilosophie passen. Für Unternehmen ist eine offene und transparente Kommunikation der gesetzten CSR Aktivitäten von enormer Bedeutung, um Skepsis bei den Stakeholdern zu vermeiden, da sonst CSR zum umgekehrten Effekt führt und die Beziehung zu den Stakeholdern negativ beeinflusst wird (Ramasamy et al. 2020, 2; Luo/Bhattacharya 2006, 1).

Das Thema CSR wird auch in Zukunft für das strategische Management immer wichtiger werden und daher ist es für den Fortbestand eines langfristig erfolgreichen Unternehmens unerlässlich geeignete CSR Methoden in das unternehmerische Denken und Handeln zu integrieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, werden ihren Blick nicht nur auf ökonomisch relevante Aspekte lenken, sondern vermehrt versuchen ihre Geschäftstätigkeit so auszurichten, dass eine nachhaltige Entwicklung gewährleistet wird. Die CSR Definition hat sich mit der Zeit verändert, ist immer umfangreicher geworden und ist weitergewachsen. Ebenso müssen Unternehmen, die nachhaltig Wettbewerbsfähig bleiben wollen, mit den steigenden Erwartungen und Ansprüchen ihrer Stakeholder wachsen und den Kerngedanken von CSR immer mehr in ihr

unternehmerisches Handeln integrieren. Für Unternehmen ergibt sich durch die gezielte Einbindung von CSR in das unternehmerische Denken und Handeln ein enormes Potenzial für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, indem die Beziehung zu den internen sowie externen Stakeholdern gestärkt wird und somit die immer höher werdenden Ansprüche an das Unternehmen erfüllt werden. Unternehmen, die ihre CSR Aktivitäten nicht an die steigenden Bedürfnisse der Stakeholder anpassen, werden langfristig in Zeiten der Globalisierung und eines verstärkten Wettbewerbs nicht überleben können (Buchholtz/Carroll 2015, 29ff).

1.1.2. Zielsetzung

Bedingt durch das steigende Interesse für das Thema Corporate Social Responsibility ist es von großer Bedeutung die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf das strategische Management von Unternehmen genauer zu beleuchten. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es den Zusammenhang zwischen CSR Engagement von Unternehmen und Wettbewerbsvorteilen aufzuzeigen und somit die Wichtigkeit von CSR für den langfristigen Unternehmenserfolg hervorzuheben. Daraus ergibt sich die erste Forschungsfrage:

„Wie können Unternehmen durch gezielte CSR Maßnahmen Chancen nutzen und langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen?“

Dabei gilt es zu beachten, dass die Möglichkeiten für CSR Engagement von Unternehmen durch unternehmensspezifische Faktoren, wie beispielsweise der Unternehmensgröße und der Unternehmensform, beeinflusst werden. Dadurch ergibt sich die zweite Forschungsfrage:

„Was sind unternehmensspezifische Einflussfaktoren, die das CSR Engagement von Unternehmen beeinflussen?“

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die gesetzten CSR Maßnahmen offen und transparent kommuniziert werden, um tatsächlich Wettbewerbsvorteile durch CSR zu erzielen. Das Augenmerk dabei liegt auf der Art und Weise, wie die Kommunikation stattfindet, damit die gewollte Botschaft bei den Stakeholdern ankommt und diese die CSR Bemühungen nicht lediglich als PR Aktion wahrnehmen. Demnach ergibt sich die dritte Forschungsfrage:

„Worauf müssen Unternehmen bei der Kommunikation der gesetzten CSR Maßnahmen an ihre Stakeholder achten?“

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, gliedert sich die vorliegende Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Dabei liegt der Fokus in beiden Abschnitten darauf, zu zeigen, wie Unternehmen in Industriestaaten durch gezielte CSR Maßnahmen langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen können. Der theoretische Teil der Arbeit stützt sich dabei auf eine Literaturrecherche und basiert auf einer umfangreichen Inhaltsanalyse. Im empirischen Teil der Arbeit soll ein Einblick in die unternehmerische Praxis geboten werden. Darüber hinaus zielt dieser Teil der Arbeit darauf ab, eine Verbindung zur aktuellen wirtschaftlichen Situation in Zeiten der COVID-19 Krise herzustellen. Die Forschungsfrage für den empirischen Teil der Arbeit lautet:

„Wie kann sich die din-Firmengruppe in einer wirtschaftlichen Krise durch CSR Wettbewerbsvorteile verschaffen?“

Dabei soll anhand eines konkreten Unternehmens, der din-Firmengruppe, gezeigt werden, wie selbst in unsicheren Zeiten Chancen erkannt und genutzt werden können, indem durch gezielte CSR Aktivitäten Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, die zum langfristigen Wettbewerbserfolg des Unternehmens beitragen. Dieser Abschnitt der Arbeit erscheint besonders erheblich, da mit negativen wirtschaftlichen Folgen, wie beispielsweise eine verminderte Nachfrage in vielen Sektoren, unweigerlich negative politische sowie gesellschaftliche Konsequenzen einhergehen, z. B. Kündigung vieler Mitarbeiter bzw. Umstieg auf Kurzarbeit und dadurch ein rasanter Anstieg an Arbeitslosigkeit. Unternehmen, die sich aus wirtschaftlichen Gründen gezwungen sehen sich von Mitarbeitern zu trennen oder das Arbeitsausmaß zu verringern, stehen unmittelbar im Fokus der Medien und Stakeholder, was durch die negative Berichterstattung der Reputation des Unternehmens schadet. Demzufolge nehmen die meisten Unternehmen die momentane Krise vielmehr als Risiko, anstatt als Chance wahr. Umso interessanter ist es ein Unternehmen genauer zu betrachten, welches gerade in dieser Phase Chancen durch CSR Maßnahmen wahrnimmt und diese nutzt, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

1.1.3. Methodische Vorgehensweise

Um die Forschungsfragen bestmöglich beantworten zu können, werden im Rahmen der Recherche nur wissenschaftliche Quellen, vorwiegend aktuelle englischsprachige Artikel aus renommierten Fachzeitschriften, der letzten zehn bis fünfzehn Jahre berücksichtigt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich die Arbeit auf den aktuellen Forschungsstand stützt. Es werden überwiegend Artikel aus Journalen mit einem A+, A, B oder C Ranking nach dem VHB-JOURQUAL 3 herangezogen. Bei der Literatursuche wird systematisch vorgegangen, indem vorerst Keywords bestimmt werden, nach denen bei der Recherche die vorhandene Literatur zum Thema Corporate Social Responsibility für die vorliegende Arbeit ausgewählt wird. Somit kann das breite Thema rund um CSR eingegrenzt und gezielt auf die Forschungsfragen abgestimmt werden. „Corporate Social Responsibility“, „CSR“, „importance“, „competitive advantage“, „stakeholder expectation“, „stakeholder relationship management“, „employees“, „customer behaviour“, „performance“, „reputation“, „stakeholder communication“, „sustainability“, „business ethics“ sind einige oberflächliche Suchbegriffe, die einerseits als Basis für die Literaturrecherche dienen, andererseits aber auch die Vorlage für weitere Schlüsselbegriffe, für eine detailliertere Suche, bilden.

Die Literatursuche stützt sich vorwiegend auf die Datenbanken der JKU Bibliothek. Besonders intensiv werden die Recherchemöglichkeiten über die elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB) und über das Datenbank-Infosystem (DBIS) via EBSCOhost Web genutzt, da sich hierbei die Möglichkeit bietet, aufgrund von Schlagworten eine breite Auflistung von Artikeln, Journalen etc. durchzusehen. Damit ein Überblick zur gewählten Literatur geschaffen wird, werden die Texte kurz überflogen und nach Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen geprüft. Dabei werden Abstract, Einleitung und Fazit überblicksmäßig durchgesehen. Erscheint ein Artikel relevant für die Beantwortung der Forschungsfragen, wird er einer bzw. mehrerer Forschungsfragen zugeteilt und es erfolgt in weiterer Folge eine umfangreiche Inhaltsanalyse des jeweiligen Artikels.

Um einen Bezug zur unternehmerischen Praxis herzustellen, wird im empirischen Teil der Arbeit anhand eines Interviews mit dem kaufmännischen Geschäftsführer der din-Firmengruppe eruiert, wie das Unternehmen aus der jetzigen COVID-19 Krise Chancen nutzt und durch gezielte CSR Aktivitäten Wettbewerbsvorteile erlangt. Damit ein Konnex zwischen dem theoretischen Teil der Arbeit und der Praxis entsteht, wird im Anschluss untersucht, welche Wettbewerbsvorteile durch die gesetzten CSR Maßnahmen erreicht werden können und wie sich die gesetzten CSR Aktivitäten durch das Unternehmen in die beschriebenen theoretischen Modelle einordnen lassen.

1.2. Einführung in das Thema Corporate Social Responsibility

1.2.1. Definition Corporate Social Responsibility (CSR)

In der vorhandenen Literatur rund um das Thema Corporate Social Responsibility finden sich eine Vielzahl von Definitionen, welche in ihrer Kernaussage jedoch einer Meinung sind. Es herrscht Übereinstimmung darüber, dass es sich bei CSR um ein multidimensionales Konzept handelt. Was bedeutet, dass verschiedenste Aspekte des unternehmerischen Engagements gleichzeitig betrachtet werden sollen, wenn es um CSR geht. Dabei können drei Hauptdimensionen definiert werden: ökonomisches, soziales und ökologisches Engagement (Belu/Manescu 2013, 2752).

Laut der Untersuchung von Dahlsrud (2008, 6f) umfasst die häufigste Definition von CSR fünf Dimensionen:

- **Wirtschaft:** Interessen der EigentümerInnen sind dabei im Fokus sowie das Erzielen von Umsätzen und Gewinnen. Generelle Verfolgung ökonomischer Unternehmensziele.
- **Gesellschaft:** Die soziale Wohlfahrt sowie die Lebensqualität sollen maximiert werden. Gleichbehandlung unabhängig vom Geschlecht, Herkunft, Religion, etc. ist essenziell.
- **Umwelt:** Nachhaltigkeitsaspekte rücken in dieser Dimension in den Fokus. Langfristige Aktivitäten für Umweltschutzmaßnahmen sollen eingeleitet werden, um etwas Gutes an die nächste Generation weitergeben zu können.
- **Stakeholder** Erfüllung der Interessen und Erwartungen der Stakeholder.
- **Freiwilligkeit** Engagement des Unternehmens für gesellschaftliche Belange, das über die gesetzlichen Regelungen hinausgeht.

Dabei lässt sich CSR so definieren, dass sie als freiwilliger Beitrag von Unternehmen verstanden werden kann, ökologische und soziale Aspekte in ihrer Geschäftstätigkeit und in der Interaktion mit ihren Stakeholdern zu berücksichtigen.

Sarkar und Searcy (2016, 1432) erweitern in ihrer Arbeit diese fünf Aspekte von CSR um einen weiteren: Ethik. Dabei rückt das moralisch korrekte Verhalten von Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette in den Fokus. Bei der Kommunikation der gesetzten CSR Maßnahmen ist dabei Offenheit und Transparenz von entscheidender Bedeutung. CSR umfasst laut Hirigoyen und Poulain-Rehm (2015, 23), darüber hinaus auch das Wettbewerbsverhalten von Unternehmen.

Unternehmerische Verantwortung im Kontext von CSR setzt demnach an Themen an, für die es momentan keine gesetzlichen Regulierungen gibt, die aber dennoch einen Nachteil für das

Gemeinwohl darstellen. Demnach erfordert es freiwilliges Engagement von Unternehmen, welches über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus geht, um einen Beitrag zur Lösungsfindung für diese Problem zu leisten und somit das Gemeinwohl zu steigern (Sarkar/Searcy 2016, 1433). Der Fokus von Unternehmen liegt nicht mehr auf der Gewinnmaximierung allein, sondern auch darauf einen Teil zur Verbesserung des Gemeinwohls beizutragen. Erzielte Gewinne sollen dabei zum Teil an die Gesellschaft zurückfließen. Dabei sollen unternehmerische Ressourcen, finanzielle sowie nicht-finanzielle (z. B. in Form von Know-How bzw. Zeit), dazu eingesetzt werden, um einen Mehrwert für die Gesellschaft und Umwelt zu schaffen (Kant Sharma/Mehta 2012, 69f).

Die unternehmerische Geschäftstätigkeit beeinflusst das Gemeinwohl der Gesellschaft in vielen Aspekten, weshalb von Unternehmen erwartet wird gegenüber der Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Es soll ein Umdenken stattfinden, wie Unternehmen wirtschaften. Die Auswirkungen auf die Gesellschaft sollen dabei vermehrt in das unternehmerische Handeln miteinbezogen werden. CSR kann demnach als das momentane und zukünftige unternehmerische Engagement für die Verbesserung des gesellschaftlichen Gemeinwohls verstanden werden, indem positive Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit maximiert und die negativen Auswirkungen minimiert werden. Das Ziel dabei ist es, die Geschäftstätigkeit so auszurichten, dass eine nachhaltige Entwicklung gewährleistet wird und soziale sowie ökologische Sichtweisen in die strategische Ausrichtung miteinbezogen werden (Hirigoyen/Poulain-Rehm 2015, 20).

Der Grundgedanke von CSR beruht dabei auf dem Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen und den moralischen Werten, die in der Unternehmenskultur verankert sind. CSR Maßnahmen sollen dabei zur Unternehmensphilosophie passen und die moralischen Werte des Unternehmens widerspiegeln (De Roeck et al. 2014, 92). Die Dimension der Freiwilligkeit bezieht sich dabei darauf, dass es für CSR keine verpflichtenden Regelungen oder Gesetze gibt, an die sich Unternehmen dahingehend halten müssen. Wobei die Stakeholder in dieser Hinsicht einen erheblichen Einfluss auf die Sensibilität der Unternehmen für CSR haben, indem sie immer höhere Ansprüche an Unternehmen hinsichtlich ihrer Engagements im CSR Bereich stellen. Stakeholder fordern von Unternehmen die Implementierung des CSR Grundgedanken in den Unternehmensalltag (Porter/Kramer 2006, 78).

1.2.2. Klassifizierung von Stakeholdern

Primäre Stakeholder haben einen direkten Bezug zum Unternehmen und dessen Erfolg und demnach den größten Einfluss auf Unternehmen. Zu den primären Stakeholdern zählen unter anderem Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner. Sekundäre Stakeholder stehen hingegen

im indirekten Bezug zum Unternehmen und haben erheblichen Einfluss auf das Image und die Reputation von Unternehmen. Einige sekundäre Stakeholder sind beispielsweise die Regierung, Medien und die nächste Generation (Buchholtz/Carroll 2015, 67f; De Roeck et al. 2014, 93).

CSR Maßnahmen können sich dabei an interne und/oder an externe Stakeholder richten. Der Fokus bei internen CSR Aktivitäten liegt dabei auf den Mitarbeiter des Unternehmens. Dabei ist das Ziel das geistige sowie körperliche Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erhöhen, beispielsweise durch Gesundheitsförderung, Weiterbildungsmöglichkeiten und einer Verbesserten Work-Life-Balance durch Arbeitskonditionen. Externe CSR Maßnahmen können sich auf soziale und/oder ökologische Verbesserungen für die Gesellschaft beziehen. Ziel dabei ist es die Anforderungen der externen Stakeholder nach vermehrten CSR Engagement zu erhöhen und somit die Beziehung zu ihnen zu stärken indem das Unternehmensimage in den Augen der Stakeholder steigt. Dies kann beispielsweise durch Umweltschutzmaßnahmen, ursachenbezogenes Marketing oder Sponsoring erfolgen (De Roeck et al. 2014, 93).

Heutzutage verlaufen die Grenzen zwischen primären und sekundären Stakeholdern fließend und eine klare Abgrenzung ist nur schwer möglich. Durch soziale Medien können sich sekundäre Stakeholder, wie beispielsweise Aktivisten und Medien, sehr schnell binnen wenigen Stunden zu primären Stakeholdern entwickeln, wenn durch gezielte Veranstaltungen öffentlicher Druck auf das Unternehmen ausgeübt wird und dies zu einer vermehrten negativen Berichterstattung führt (Porter/Kramer 2006, 80; Buchholtz/Carroll 2015, 69). Demnach sind alle Stakeholder Interessen relevant, wenn ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch CSR Engagement erreichen will.

1.2.3. Ausmaß des Engagements im CSR Bereich

Das Ausmaß, mit welchem sich Unternehmen im CSR Bereich engagieren können, wird in der vorliegenden Arbeit anhand des Reifegradmodells kategorisiert.

1.2.3.1. Reifegradmodell für CSR

Schneider (2015, 32ff) definiert in seinem, nach oben hin offenen, Modell vier Stufen, die ein Unternehmen durch sein Engagement für CSR erreichen kann. Demnach ist der Beitrag, den das Unternehmen für das Gemeinwohl leistet am höchsten, wenn das Unternehmen die oberste Stufe des Modells erreicht hat.

Die unterste Stufe stellt dabei CSR 0.0 dar. Wobei es sich in diesem Stadium nicht um tatsächliches Engagement des Unternehmens zur Erhöhung des Gemeinwohls handelt. Dabei handelt es sich vielmehr um einen passiven Beitrag durch das Unternehmen, indem es Arbeitsplätze und Produkte und/oder Dienstleistungen für die Gesellschaft bereitstellt.

Die nächste Stufe, CSR 1.0, umfasst all jene unternehmerische Aktivitäten, die zwar für die Gesellschaft bzw. die Umwelt vorteilhaft sind, sich jedoch nicht auf die Strategie des Unternehmens auswirken, wie beispielsweise Sponsoring oder Spendenaktionen. Der Fokus liegt hierbei eher auf der Verbesserung des Unternehmensimages und CSR Maßnahmen sind meist bloße PR Aktionen, um das Ansehen bei den Stakeholdern zu erhöhen.

Die nächsthöhere Stufe, CSR 2.0, setzt den Fokus des unternehmerischen Engagements auf die Ursachenbekämpfung, indem CSR in die Strategie des Unternehmens miteinbezogen wird und der Fokus der Überlegungen demnach langfristig ist. *„Bei CSR 2.0 liegt das zu Verantwortende nicht nur in der Vergangenheit, wie bei CSR 1.0, sondern in der Gegenwart und in der Zukunft.“* (Schneider 2015, 37)

Bei der letzten Stufe des Modells, CSR 3.0, agiert das Unternehmen nicht mehr durch die Erwartungen der Stakeholder getrieben, sondern setzt aus eigener Überzeugung heraus Initiativen zur Förderung des Gemeinwohls und übernimmt somit die Rolle als Treiber. Dabei erstreckt sich der CSR Gedanke über alle Stufen entlang der Wertschöpfungskette und ist im Kerngeschäft des Unternehmens verankert. *„Ein wichtiges Ziel von CSR 3.0 ist es, die Kooperation aller sicherzustellen. Das Gewinnen von langfristiger Vertrauenswürdigkeit als gesellschaftlich konstituierter Kooperationspartner ist ein Schlüsselfaktor dieses CSR-Konzepts.“* (Schneider 2015, 39)

1.2.3.2. Strategische Corporate Social Responsibility

Neuere CSR Ansätze heben die Notwendigkeit eines moralischen Verhaltens in allen unternehmerischen Aktivitäten und die Betrachtung von Nachhaltigkeitsaspekten hervor. Dies setzt eine strategische Betrachtung von CSR voraus und fördert somit den Gedanken der Nachhaltigkeit im unternehmerischen Alltag. Bei strategischer CSR werden die Anforderungen der Stakeholder als Chance gesehen, um gesellschaftliche sowie unternehmerische Vorteile zu erzielen (Martinuzzi/Krumay 2013, 424). Durch die Integration von CSR in die Strategie des Unternehmens profitiert demnach nicht nur die Gesellschaft, sondern auch das Unternehmen. CSR soll damit als unternehmerische Engagement zur nachhaltigen Entwicklung beitragen (Sarkar/Searcy 2016, 1433). Die meisten Manager sind sich dessen bewusst, dass die Berücksichtigung des Themas Nachhaltigkeit im strategischen Management erforderlich ist, um langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können (Dyllick/Muff 2016, 157).

Durch strategische CSR besteht demnach auch nicht mehr die Möglichkeit, dass CSR Maßnahmen als PR Aktionen durchgeführt werden, weil diesen offensichtlich die langfristige Orientierung am gesellschaftlichen Gemeinwohl fehlt. Für CSR Maßnahmen ist von entscheidender Bedeutung, dass ein Zusammenhang zwischen den Initiativen und der Unternehmensstrategie besteht, damit die Maßnahmen erfolgsversprechend sind und keine Skepsis unter den Stakeholdern aufkommt. CSR Aktivitäten tragen bei strategischer Ausrichtung maßgeblich zu Chancen für Wettbewerbsvorteile bei (Porter/Kramer 2006, 80). Unternehmen, die das Potenzial erkannt haben, welches mit strategischen CSR Maßnahmen einhergeht, sind auf dem besten Weg langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren (Du et al. 2011, 1528).

Bei strategischer CSR ist es essenziell, dass Unternehmen jene sozialen sowie ökologischen Probleme identifizieren, bei denen sie zur Bewältigung durch ihre vorhandenen Ressourcen beitragen können und die zu ihrem Kerngeschäft passen, anstatt zu versuchen alle gesellschaftlich relevanten Themen durch CSR Initiativen zu adressieren. Diese Herangehensweise führt dazu, dass Unternehmen an der Lösungsfindung für Probleme beteiligt sind, die sie verstehen und demnach profitiert nicht nur die Gesellschaft, sondern auch das Unternehmen durch die Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile (Porter/Kramer 2006, 84ff).

1.3. Einflussfaktoren auf CSR

Das CSR Engagement von Unternehmen wird von diversen Einflussfaktoren bestimmt, die unterschiedlich stark auf das einzelne Unternehmen wirken können. Inwieweit sich die CSR Initiativen des Unternehmens durch diese Einflussfaktoren leiten lassen, hängt in erster Linie davon ab, wie intensiv sich das einzelne Unternehmen mit dem komplexen Thema CSR auseinandersetzt und in welchem Ausmaß CSR betrieben wird. Darüber hinaus spielen, wie bereits in der Einführung erwähnt, die Anforderungen der Stakeholder eine entscheidende Rolle. Diese Ansprüche sind in erster Linie der Treiber für CSR Engagement von Unternehmen und prägen, je nach Einfluss diverser Stakeholdergruppen auf das Unternehmen, die Ausgestaltung der firmenspezifischen CSR (Luo/Bhattacharya 2006, 2).

1.3.1. Firmenspezifische Ressourcen

Ein Einflussfaktor auf die CSR Initiativen von Unternehmen stellt in erster Linie die Unternehmensgröße dar. Große Unternehmen sind besser positioniert und profitieren hierbei von der Verfügbarkeit von mehr finanziellen Mitteln und nicht-finanziellen Ressourcen, wie mehr Personal und Wissen, um in CSR investieren zu können (Maqbool 2019, 223). Im Gegensatz dazu verfügen kleinere Unternehmen über eine höhere Flexibilität in der strategischen Planung, was eine Implementierung von CSR in das Unternehmen wesentlich erleichtert (Luo/Bhattacharya 2006, 8).

Die finanziellen Ergebnisse von CSR können für manche Unternehmen positiv und für andere wiederum negativ ausfallen. Gründe dafür sind unter anderem, dass Unternehmen über unterschiedliche Fähigkeiten zur Umsetzung von CSR verfügen (Luo/Bhattacharya 2006, 14). Setzen Unternehmen hierbei jedoch auf CSR, die strategisch ausgerichtet ist, fokussiert sich jedes Unternehmen auf CSR Aktivitäten, die zum Kerngeschäft des Unternehmens und zu den unternehmensspezifischen Fähigkeiten passen (Porter/Kramer 2006, 84). So forcieren Unternehmen, mit stärkeren Kernkompetenzen, tendenziell eher interne CSR Aktivitäten und erzielen dadurch Wettbewerbsvorteile (Kaul/Luo 2017, 1671).

1.3.2. Lokation

Die Region, in welcher das Unternehmen tätig ist, stellt einen großen Einflussfaktor auf CSR dar. Durch die Definition von CSR wird deutlich, dass CSR die unternehmerische Verantwortung für die Stakeholder darstellt, die über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus geht. Da in unterschiedlichen Ländern verschiedene gesetzliche Regulierungen und Auflagen für das unternehmerische Wirtschaften herrschen, ist es in einigen Regionen leichter CSR zu betreiben, wenn vom Gesetz ein großer Spielraum dafür gewährt wird. Dabei lässt

sich in erster Linie grob zwischen CSR in Industriestaaten und CSR in Entwicklungsländern unterscheiden (Maqbool 2019, 220).

Je nachdem in welcher Region ein Unternehmen wirtschaftlich tätig ist, sieht es sich darüber hinaus mit unterschiedlichen Anforderungen seiner Stakeholder konfrontiert, die vor allem durch das kulturelle Umfeld geprägt sind. Stakeholder stellen ihre Erwartungen an das Unternehmen, die durch die in der Kultur verankerten Werte und Normen geprägt sind (Sroka/Szanto 2018, 111). Stakeholder in Industriestaaten erwarten übermäßig höheres CSR Engagement von Unternehmen, als Stakeholder in Entwicklungsländern, bedingt durch die verstärkte Wahrnehmung der Wichtigkeit für CSR (Martinuzzi/Krumay 2013, 426). Somit ist das CSR Engagement von Unternehmen in unterschiedlichen Teilen der Welt von verschiedenen sozialen und rechtlichen Faktoren abhängig (Porter/Kramer 2006, 84).

Husted et al. (2015, 2050) zeigen in ihrer Arbeit, dass U.S. amerikanische Unternehmen ein höheres CSR Engagement aufweisen, wenn das Unternehmen seinen Firmensitz in CSR intensiven Gebieten hat. Darüber hinaus zeigen ihre Ergebnisse auch, dass Unternehmen mehr in CSR investieren, wenn der Firmensitz in der Nähe von Großstädten angesiedelt ist.

Darüber hinaus beeinflusst das politische Umfeld das CSR Engagement von Unternehmen. In ihrer Studie zeigen DiGiuli und Kostovetsky (2014, 177), dass U.S. amerikanische Unternehmen mit demokratischem Hintergrund und Firmen, die in demokratischen Staaten sesshaft sind, mehr in CSR Aktivitäten investieren als dies bei Unternehmen der Fall ist, die vorwiegend republikanisch ausgerichtet sind.

1.3.3. Branchen

Da sich die CSR Initiativen von Unternehmen grundsätzlich nach den Ansprüchen der Stakeholder richten, wirkt sich die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, auf das CSR Engagement von Unternehmen aus, da die Anforderungen der Stakeholder von Branche zu Branche unterschiedlich sind (Gastinger/Gaggl 2015, 289). Darüber hinaus wirkt sich die Wettbewerbssituation innerhalb der Branche auf die CSR von Unternehmen aus, da Unternehmen, bedingt durch die Wettbewerbsposition in der Branche, unterschiedlich stark mit diversen Problemen konfrontiert sind (Porter/Kramer 2006, 85).

Unternehmen in Branchen, die verstärkt auf Humankapital angewiesen sind, investieren beispielsweise intensiver in interne CSR Aktivitäten, um dadurch die Beziehung zu den Mitarbeitern zu stärken und somit negativem Verhalten am Arbeitsplatz vorzubeugen. In gleicher Weise setzen Unternehmen, bei starkem Wettbewerb innerhalb der Branche, verstärkt auf interne CSR Aktivitäten, um die Mitarbeiter motiviert und engagiert zu halten und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. CSR spielt

vor allem für Unternehmen in Branchen, die grundsätzlich als unmoralisch gelten (z. B. Alkohol- und Tabakindustrie), eine entscheidende Rolle, da die Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen an sich gesellschaftlich unerwünscht ist. Demnach stellen Stakeholder an diese Unternehmen noch höhere Ansprüche, was das CSR Engagement angeht. Geprägt durch das negative Image der Branche, fällt es den Mitarbeitern schwerer sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Um die Mitarbeiter dennoch an das Unternehmen binden zu können, wird verstärkt auf interne CSR Praktiken gesetzt, um dadurch die Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu reduzieren und ihre Produktivität zu steigern (Flammer/Luo 2017, 177; Sroka/Szanto 2018, 116).

Firmen sind unterschiedlich von CSR Belangen betroffen und können demnach nur begrenzt zu deren Lösung beitragen. Unternehmen in der Rohstoffbranche sind beispielsweise intensiver mit Umweltproblematiken konfrontiert als andere Unternehmen. Sie zeigen branchenübergreifend den stärksten strategischen Fokus bei der Implementierung von CSR. Gründe dafür sind unter anderem, dass Unternehmen in dieser Branche enormen Druck seitens der Stakeholder für Umweltbelange ausgesetzt sind und daher mehr in ökologische CSR investieren müssen, die langfristig einen Vorteil für das Unternehmen und die Umwelt erzeugt. Hingegen fokussieren sich Banken und Finanzinstitute mit ihren CSR Initiativen intensiver auf Risiko- und Krisenmanagement (Belu/Manescu 2013, 2753f).

Inwieweit das CSR Engagement von Unternehmen von der Wettbewerbssituation der Unternehmen innerhalb der Branche abhängig ist, zeigt sich unter anderem an der chemischen Industrie. Dort sind die Innovationsfähigkeit, das Vertrauen der Stakeholder sowie der Zugang zu günstigen Rohstoffen von strategisch relevanter Bedeutung, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Der Wettbewerb spielt sich hauptsächlich innerhalb Europas ab. Demnach richten sich die CSR Initiativen von Unternehmen dieser Branche u. a. auf Aktivitäten, die die „Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz“ fördern, um dadurch „die Existenz des Unternehmens und seine Legitimität zu sichern“. (Martinuzzi 2015, 1070).

Die Bauindustrie ist hingegen charakterisiert durch einen hohen Preisdruck und das projektbezogene Zusammenwirken unterschiedlicher Unternehmen, die ein hohes Ausmaß an Arbeitskraft benötigen, um ihre Leistungen zu erstellen. Die Wettbewerbssituation beschränkt sich auf regionaler Ebene. Demnach ergeben sich für diese Branche Wettbewerbsvorteile durch CSR, wenn die Aktivitäten auf die Sicherheit und Gesundheitsförderung der Mitarbeiter ausgelegt sind, um dadurch das Risiko von Verzögerungen in der Fertigstellung der Projekte zu verhindern. Darüber hinaus können sich Unternehmen in der Bauindustrie durch „nachhaltiges Bauen (Null-Energie-Häuser, Barrierefreiheit, Berücksichtigung der Lebenszykluskosten)“ vom Wettbewerb differenzieren und dadurch Wettbewerbsvorteile erlangen (Martinuzzi 2015, 1070).

1.3.4. Eigentümerstruktur

Im folgenden Abschnitt wird dargelegt, wie sich unterschiedliche Eigentümerstrukturen auf das CSR Engagement von Unternehmen auswirken.

1.3.4.1. Unternehmen im Staatsbesitz

Es ist nicht verwunderlich, dass Unternehmen, bei denen der Staat die Mehrheitseigentümerschaft mit über der Hälfte der Unternehmensanteile aufweist, ein erhöhtes CSR Engagement zeigen. Gründe dafür sind unter anderem, dass der Staat selbst ein mächtiger Stakeholder für Unternehmen ist und langfristig zur Lösung von sozialen und ökologischen Problemen beitragen muss. Durch verstärkte CSR von Unternehmen im Staatsbesitz kann gesellschaftlichen Problemen besser nachgekommen werden, als wenn sich der Staat selbst um die Problemlösung kümmern müsste. Der Effekt staatlicher Kontrolle auf erhöhte CSR Engagement ist bei Unternehmen in Ländern mit hoher Stakeholder Orientierung noch weiter ausgeprägt (Lopatta et al. 2017, 207f).

1.3.4.2. Familienunternehmen

Madden et al. (2020, 1ff) zeigen in ihrer Studie, dass Familienunternehmen grundsätzlich ein höheres CSR Engagement zeigen als andere Unternehmensformen. Dieses CSR Engagement nimmt hingegen mit steigendem Unternehmensalter ab. Gründe dafür sind, dass Familienunternehmen CSR hauptsächlich dazu betreiben, um langfristige, stabile Beziehungen zu ihren Stakeholdern und Geschäftspartnern aufzubauen und somit die Unternehmensexistenz für zukünftige Generationen zu sichern. Demnach sind Familienunternehmen stark auf nachhaltiges Unternehmenswachstum fokussiert und nutzen CSR als Tool, um ein gutes Unternehmensimage und Beziehungen aufzubauen. Mit steigendem Unternehmensalter sind bereits starke und stabile Beziehungen zu den Stakeholdern und Geschäftspartnern etabliert, wodurch sich erklären lässt, warum das CSR Engagement von Familienunternehmen nachlässt.

Ein weiterer Erklärungsversuch für das abnehmende CSR Engagement von Familienunternehmen im Zeitverlauf könnte jedoch auch sein, dass Familienunternehmen einen starken strategischen Fokus bei CSR verfolgen, und CSR somit in das Kerngeschäft implementiert ist und sich demnach mit höherem Unternehmensalter nicht mehr klar unterteilen lässt, welche Initiativen CSR zuzuordnen sind. Familienunternehmen weisen somit eine starke interne und produktspezifische CSR auf mit enger Verbindung zu den Kompetenzen des Unternehmens, um sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Block/Wagner 2014, 475ff).

El Ghoul et al. (2016, 131ff) untersuchen den Einfluss von Eigentümermanagement, in öffentlich gehandelten Familienunternehmen im ostasiatischen Raum, auf CSR Engagement. Ihre Untersuchungen zeigen dabei, dass Unternehmen, die unter der Kontrolle von Eigentümern stehen, weniger in CSR investieren als dies der Fall ist, wenn die Unternehmen von einem unbeteiligten Management geleitet werden. Die Ergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit der Eigentümerstruktur im Unternehmen sowie die des institutionellen Umfelds im Zusammenhang mit CSR. Familienunternehmen in Ostasien investieren weniger in CSR als Familienunternehmen in anderen Ländern. Es zeigt sich eine schlechtere CSR Performance bei Familienunternehmen mit großem Einfluss der Eigentümer (Großaktionäre) und in Ländern mit einer geringeren Pressefreiheit, guten politischen Verbindungen und schwächerem Anlegerschutz.

1.3.4.3. börsennotierte Unternehmen

Eding und Scholtens (2017, 648ff) untersuchen in ihrer Arbeit, wie sich CSR Engagement von Unternehmen auf die Anträge der Shareholder bei der Hauptversammlung auswirkt. In ihrer Studie untersuchen sie die Anträge der Shareholder für CSR Belange bei der Hauptversammlung der 250 Fortune Firmen über den Zeitraum von 2011 – 2014. Dabei entdecken sie einen positiven Zusammenhang zwischen verantwortungsbewussten institutionellen Anlegern und dem Einbringen von CSR Anträgen bei der Hauptversammlung. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Wahrscheinlichkeit einen Antrag der Shareholder für CSR Engagement zu erhalten positiv mit dem Wohlergehen der Mitarbeiter im Unternehmen zusammenhängt und, dass kein signifikanter Zusammenhang, zwischen externen CSR Aktivitäten gegeben ist. Was darauf hindeuten lässt, dass sich die Shareholder vermehrt für interne CSR Aktivitäten, die das Wohl der Mitarbeiter betreffen und dieses fördern sollen, interessieren und diese verstärken wollen.

1.3.5. Managementeinflüsse

Die Ergebnisse der Studie von Shahbaz et al. (2020, 11) zeigen, dass die Stärke des Managements ausschlaggebend für das CSR Performance von Unternehmen ist. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder ohne operativen Fokus sowie die Anzahl weiblicher Vorstandsmitglieder erhöht die CSR Performance von Unternehmen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die CSR Performance verbessert werden kann indem unabhängige, disziplinierte, geschlechterdiversifizierte und CSR orientierte Manager mit dem Thema beauftragt werden. Durch die Etablierung eines CSR Komitees, zur Unterstützung des Managements, kann die Effizienz der CSR Initiativen weiter gesteigert werden. Somit kann den Interessen und Ansprüchen von Stakeholdern und Shareholdern hinsichtlich CSR Engagement nachgekommen werden und diese werden besser aufeinander abgestimmt.

1.3.5.1. Charakter des CEOs

Die Studie von Al-Shammari et al. (2019, 106ff) untersucht den Zusammenhang zwischen narzisstischen Managern und CSR Engagement. Die Untersuchung stützt sich auf die Analyse von 134 CEOs zwischen 2008-2013 der Fortune 500 Unternehmen. Die Ergebnisse veranschaulichen einen positiven Zusammenhang zwischen CEO Narzissmus und vermehrt externen CSR Initiativen. Der CEO hat vor allem in den USA den größten Einfluss innerhalb des Managements. Unterschiedliche Wertvorstellungen, Erfahrungen, Charakterzüge und die persönliche Meinung fließen in die Unternehmensführung mit ein. Darüber hinaus beeinflussen persönliche Eigenschaften die Handlungen. Für den CEO bietet sich durch CSR Ausgaben in externe Initiativen die Möglichkeit Aufmerksamkeit zu erhalten das eigene Image zu verbessern. Demnach setzen narzisstische CEOs vermehrt auf externe CSR Initiativen, da dadurch erhöhte Aufmerksamkeit von der breiten Öffentlichkeit gewährleistet wird. Narzisstische CEOs investieren mehr in CSR als weniger bzw. nicht narzisstische CEOs und erhöhen dadurch ihren persönlichen Nutzen, indem sie Aufmerksamkeit für die eigene Person erlangen und dadurch ihre Bedürfnisse nach Anerkennung und Ruhm befriedigen. In diesem Fall wird CSR weder aufgrund von finanziellen Motiven verfolgt noch aus moralischen Wertvorstellungen, sondern dient lediglich der Befriedigung psychologischer Bedürfnisse und dem Aufbau eines sozialen Netzwerks durch den CEO aus persönlichen Gründen. Demnach liefert CSR keinen Mehrwert für die Gesellschaft oder das Unternehmen, sondern stellt lediglich einen Kostenfaktor für das Unternehmen dar (Petrenko 2016, 275).

Darüber hinaus zeigt sich, dass Manager CSR Ausgaben senken, wenn dies ihren persönlichen Nutzen maximiert. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Tendenz besteht, dass Shareholder in Naher Zukunft darüber beraten, ob das Management im Unternehmen neu gestaltet wird. Hierbei versucht sich das Management durch Kostenreduktion im CSR Bereich in den Augen der Shareholder vorteilhaft zu positionieren und sich dadurch die Position im Unternehmen zu sichern bzw. diese zu verbessern. In Zeiten schwächerer finanzieller Performance lässt sich eine stärkere Abnahme von CSR Ausgaben erkennen, als dies bei den Investitionen oder Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der Fall ist. Der Grund dafür ist, dass CSR nicht in der Strategie vom Unternehmen verankert ist. Getrieben durch die Orientierung an kurzfristigen Zielen der Finanzmärkte und durch die fehlende strategische Implementierung, wird werden CSR Aktivitäten gestrichen, sobald das Unternehmen eine Phase niedrigerer Performance erreicht (Hong/Kostovetsky 2012, 18f).

1.3.5.2. Dividendensteuer

Cheng et al. (2019, 3ff) verdeutlichen den Effekt von Dividendensteuern auf das CSR Engagement von Unternehmen. Dividendensteuern sind für Manager von hoher Bedeutung,

da diese mit dem maximalen Dividendensteuersatz konfrontiert sind. Im Falle einer Steuersenkung auf Dividendenausschüttungen stellt dies einen besonders hohen Anreiz für Manager dar mehr Dividenden auszuschütten und somit den Eigennutzen zu maximieren. Dieser Effekt verstärkt sich mit steigender Beteiligung des Managements am Unternehmen, da dadurch die Auszahlungen steigen. Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass sich die Dividendensteuersenkung negativ auf das CSR Engagement auswirkt. Nach der Dividendensteuersenkung 2003 haben sich die Dividendenausschüttungen erhöht. Dies konnte dadurch verwirklicht werden, indem die Ausgaben für CSR Engagement reduziert wurden. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass republikanische Firmen ihr CSR Engagement durch die Dividendensteuersenkung stärker reduzieren als demokratische Unternehmen. Durch die Steuersenkung werden CSR Ausgaben relativ teurer für das Unternehmen und werden dadurch gestrichen bzw. verringert.

Inwieweit die oben genannten Einflussfaktoren auf das tatsächliche Verständnis von Unternehmen für CSR wirken und in welchem Ausmaß sich diese in weiterer Folge auf die Umsetzung von CSR auswirken, hängt hauptsächlich mit dem Verständnis für CSR zusammen. Unternehmen, die CSR sporadisch betreiben und keinen tatsächlichen Nutzen darin sehen, werden langfristig nicht von Wettbewerbsvorteilen profitieren können, sondern werden mit Wettbewerbsnachteilen konfrontiert sein. Hingegen können Unternehmen, die die Wichtigkeit von CSR für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit erkannt haben, von Wettbewerbsvorteilen profitieren, wenn CSR in die Unternehmensstrategie implementiert und somit nachhaltig betrieben wird. Somit können die Einflüsse diverser Faktoren, die sich unter Umständen negativ auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirken, verringert werden, wie beispielsweise der Managementeinfluss auf CSR als Selbstzweck oder das Einstellen von CSR bei schwächerer finanzieller Performance.

1.4. Wettbewerbsvorteile

Im folgenden Abschnitt der Arbeit soll gezeigt werden, wie Unternehmen mittels CSR Engagement Wettbewerbsvorteile erzielen können. Es werden die Sichtweisen der positionierungsorientierten Perspektive sowie die Sichtweise der ressourcenorientierten Perspektive herangezogen, um Wettbewerbsvorteile aufzuzeigen. Durch gezielte CSR Initiativen, können sich Unternehmen im Markt so zu ihren Stakeholdern sowie Wettbewerbern positionieren, dass sie durch CSR eine Preis- und Kostenstrategie und/oder eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Wettbewerbsvorteile können somit durch Kostenführerschaft und/oder Differenzierung zur Konkurrenz erzielt werden. Anhand der ressourcenorientierten Perspektive werden die Wettbewerbsvorteile aufgezeigt, die sich durch CSR in Bezug auf die Sicherung sowie Entwicklung von wertvollen Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen ergeben.

1.4.1. Positionierungsorientierte Perspektive

In diesem Kapitel soll anhand der positionierungsorientierten Perspektive gezeigt werden, wie Unternehmen durch CSR Engagement Wettbewerbsvorteile erzielen können, indem eine Strategie der Kostenführerschaft und/oder Differenzierung verfolgt wird.

1.4.1.1. Prävention vor staatlichen Regulierungen

Unternehmen sind ebenso wie die Gesellschaft mit sozialen sowie ökologischen Problemen konfrontiert, die sich in der Zukunft zu einer unüberwindbaren Hürde entwickeln können und somit die Unternehmensexistenz bedrohen. Deshalb ist es notwendig, dass Unternehmen jetzt schon an Lösungen für diese Probleme arbeiten und sich somit einen Wettbewerbsvorteil, in Form von Kostenvorteilen und Wissensvorsprüngen zur Konkurrenz, sichern. In erster Linie können sich Unternehmen durch proaktives CSR Engagement darauf konzentrieren positive Beiträge für die Gesellschaft und Umwelt zu leisten, anstatt nur die negativen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit zu minimieren. Dadurch können Unternehmen das Risiko von staatlichen Auflagen und Regulierungen reduzieren, indem bereits aus eigener Initiative CSR Maßnahmen gesetzt werden. Die selbst gewählten CSR Aktivitäten stellen einen geringeren Aufwand sowie eine niedrigere Kostenbelastung für das Unternehmen dar, als dies staatliche Auflagen tun würden. Somit ist es für das Unternehmen wirtschaftlich sinnvoller sich eigenständig und frühzeitig mit Problemen auseinanderzusetzen und an einer Lösung zu arbeiten. Durch das Ergreifen der Initiative können darüber hinaus first mover Vorteile, bspw. in Form von einem Wissensvorsprung, erlangt werden, die dem Unternehmen einen Vorteil zur Konkurrenz verschaffen. Darüber hinaus kann das Unternehmen durch proaktive CSR

Steuerbegünstigungen durch die starke Beziehung zu seinen Stakeholdern erlangen und somit seine Kosten reduzieren (Carroll/Shabana 2010, 89ff).

1.4.1.2. Kostenvorteile bei der Kapitalbeschaffung

Unternehmen mit hohem CSR Engagement profitieren von niedrigeren Kapitalkosten und können somit bei der Kapitalbeschaffung von Kostenvorteilen gegenüber der Konkurrenz profitieren. Zum einen können Unternehmen leichter und zu günstigeren Konditionen Fremdkapital aufnehmen, da das unternehmerische Risiko als sehr gering eingeschätzt wird. Zum anderen sinken die Eigenkapitalkosten für CSR intensive Unternehmen (Gastinger/Gaggl 2015, 285; Husted et al. 2016, 2050). Durch erhöhte CSR Berichterstattung können Unternehmen von günstigeren Konditionen bei der Kapitalbeschaffung profitieren, da dadurch die Informationsasymmetrie zwischen Fremdkapital- und Eigenkapitalgebern und dem Unternehmen reduziert wird (Vishwanathan et al. 2020, 320).

Nicht-finanzielle Faktoren spielen bei der Wahl von Investitionsmöglichkeiten ebenfalls eine wichtige Rolle. Demnach berücksichtigen Investoren CSR bei ihren Investitionsentscheidungen und tendieren dazu, in Aktien von Unternehmen mit einem hohen CSR Engagement zu investieren. Demnach profitieren Unternehmen, die verstärkt in CSR investieren, von einer höheren Anzahl an Investoren (Gregory et al. 2016, 4f).

Hingegen nehmen Investoren Unternehmen, die kaum in CSR investieren, als unattraktiv und risikoreich war, weshalb vor allem institutionelle Anleger nicht in diese Firmen investieren. Bedingt durch die hohe Nachfrage von Investoren für Unternehmen mit hohem CSR Engagement profitieren Aktiengesellschaften von höheren Aktienkursen. In Anbetracht des steigenden Interesses für CSR wird der Einfluss der Investmentfondmanager auf die Aktienpreise in Zukunft vermutlich noch weiter zunehmen (Sroka/Szanto 2018, 115).

1.4.1.3. Verbesserte finanzielle Performance

Nach der öffentlichen Bekanntmachung von geplantem CSR Engagement, lassen sich direkte Auswirkungen auf Kurssteigerungen erkennen, da CSR ein Zeichen für positive finanzielle Entwicklungen auf dem Finanzmarkt darstellt (Vishwanathan et al. 2020, 319). Unternehmen mit hohem CSR Engagement weisen nicht nur eine erhöhte Nachfrage nach ihren Aktien und höhere Aktienkurse auf, sondern profitieren auch von höheren Umsätzen, Dividenden, Gewinnen und überdurchschnittlichen zukünftigen Gewinnerwartungen. Somit senkt CSR nicht nur die Kapitalkosten von Unternehmen, sondern wirkt auch wertsteigernd auf das Unternehmen, da durch CSR Gewinne positiv beeinflusst werden (Gregory et al. 2016, 13).

CSR kann somit als strategische Investition in den nachhaltigen Unternehmenserfolg angesehen werden. Durch höheres CSR Engagement ergeben sich für das Unternehmen

langfristig geringere Kosten für den Beziehungsaufbau und -pflege mit seinen Stakeholdern. Allerdings ergeben sich durch die unterschiedlichen Einflussfaktoren, die bereits zu Beginn der Arbeit behandelt wurden, ebenso verschiedene Auswirkungen auf die finanzielle Performance von Unternehmen (Shiu/Yang 2017, 456f).

Grundsätzlich gilt, dass symbolische CSR, die hauptsächlich aus PR Gründen betrieben wird, keine Wettbewerbsvorteile mit sich zieht. Es können sich durchaus kurzfristige Vorteile für das Unternehmen ergeben. Diese beruhen jedoch nicht auf Langfristigkeit und tragen somit nicht zu Wettbewerbsvorteilen bei (Vishwanathan et al. 2020, 317). Je stärker die CSR Initiativen des Unternehmens mit dem Kerngeschäft verknüpft sind, desto höher ist der Beitrag für die Gesellschaft und desto positiver sind die Auswirkungen auf die finanzielle Performance des Unternehmens. Darüber hinaus zeigt sich eine höhere Steigerung der finanziellen Performance, wenn die CSR Aktivitäten nicht überlappend mit den Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen sind (Kaul/Luo 2017, 1659f). Die Implementierung strategischer CSR ist für das Unternehmen mit höheren Kosten verbunden, als symbolische CSR Maßnahmen, da ein hoher Zeit- und Kostenaufwand mit der strategischen Planung und Umsetzung verbunden ist. Jedoch profitiert das Unternehmen langfristig durch die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile (Schons/Steinmeier 2016, 360).

In der Literatur finden sich zahlreiche Studien über den Zusammenhang von CSR und finanzieller Performance von Unternehmen. Die Ergebnisse reichen dabei von einem negativen und neutralen bis hin zu einem positiven Zusammenhang. Allerdings kommen die meisten Studien zum Ergebnis, dass CSR die finanzielle Performance verbessert. Gründe für die unterschiedlichen Resultate sind unter anderem unterschiedliche Einflussfaktoren und der komplexe Zusammenhang zwischen CSR und finanzieller Performance, der auf den ersten Blick nicht zu direkten Verbesserungen führt (Carroll/Shabana 2010, 94). In manchen Fällen trägt CSR demnach nicht direkt zur Verbesserung der finanziellen Performance des Unternehmens bei, ist jedoch dennoch sinnvoll zu betreiben, wenn dadurch ein Mehrwert für das Unternehmen und die Gesellschaft geschaffen wird. In solchen Fällen sorgt das CSR Engagement des Unternehmens indirekt zur Verbesserung der finanziellen Performance, durch die Wirkung sogenannter Mediatoren, die allgemein auf der verbesserten Unternehmensreputation durch die Stärkung der Beziehung zu den Stakeholdern beruhen (Kaul/Luo 2017, 1671). Die Mediatoren, die sich durch die Stärkung der Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen ergeben, werden im Kapitel Stakeholder-Beziehungsmanagement detailliert diskutiert.

Die finanzielle Performance des Unternehmens kann durch CSR Engagement dahingehend verbessert werden, dass den Erwartungen und Ansprüchen der Stakeholder für erhöhte unternehmerische Verantwortung nachgekommen wird und dadurch die Beziehung zu den

Stakeholdern gestärkt wird. Eine starke Beziehung zu den wichtigsten Stakeholdern des Unternehmens fördert die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, da das Wohlwollen der Stakeholder am langfristigen Unternehmensfortbestand gesichert ist. Dementsprechend werden etwaige Kosten, die durch langwierige Verhandlungen mit den Stakeholdern entstehen, durch erhöhtes CSR Engagement reduziert. Darüber hinaus profitieren Unternehmen davon, dass die VUKA-Umwelt an Unsicherheit und Komplexität verliert, bedingt durch eine stabile Beziehung zu den wichtigsten Stakeholdern. Durch das Wohlwollen der Stakeholder können die Betriebsauflagen für die Unternehmen eingeschränkt werden. Insgesamt sinkt das unternehmerische Risiko und das Unternehmensimage wird verbessert, was wiederum die finanzielle Performance des Unternehmens erhöht. Die Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie verschafft dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Die strategische Ausrichtung von CSR Maßnahmen und die Koppelung an die Unternehmensstrategie verleihen dem Unternehmen Legitimität und fördern die Identifizierung der Stakeholder mit dem Unternehmen, was zu einer Stärkung der Beziehungen führt. Die Implementierung von CSR in den unternehmerischen Alltag über alle Organisationsstufen hinweg fördert das Selbstverständnis für CSR Engagement innerhalb des Unternehmens (Maqbool 2019, 220f).

Die Beziehungspflege zu den Stakeholdern erfolgt über einen langen Zeitraum. Demnach lassen sich finanzielle Vorteile durch CSR Engagement nicht unmittelbar nach den gesetzten Initiativen erkennen, sondern entwickeln sich im Laufe der Zeit (Gregory et al. 2016, 6). Kurzfristige Erfolge, gemessen an finanziellen Kennzahlen, sind das falsche Maß, um Vorteile durch CSR zu messen. CSR sollte hingegen eher als eine langfristige Investition, wie Forschung und Entwicklung im Unternehmen, gesehen und verstanden werden, um dadurch die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern indem Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Porter/Kramer 2006, 90).

1.4.1.4. Risikominimierung

Unternehmen, die CSR strategisch betreiben, können in einer Krise vor negativen finanziellen Auswirkungen geschützt werden. CSR fungiert somit auch als Risikomanagementtool, um das Unternehmen in einer Krise vor negativen Ereignissen zu schützen. Im Falle negativer öffentlicher Berichterstattung als Folge einer unternehmensspezifischen Krise sind die negativen Auswirkungen auf die Aktienkurse des Unternehmens minimal und die Unternehmensreputation leidet nicht so stark unter der Krise, wie dies bei fehlender CSR der Fall wäre. Gründe dafür sind die starken Beziehungen zu den Stakeholdern und deren positive Grundeinstellung dem Unternehmen gegenüber. Allerdings ergibt sich dieser positive Effekt lediglich bei Unternehmen, die strategische CSR betreiben, da ansonsten Skepsis unter den Stakeholdern über die Aufrichtigkeit des Verantwortungsbewusstseins des Unternehmens und

über die Motive für CSR aufkommt. Das CSR Engagement wird sonst eher als unaufrichtig wahrgenommen und führt zu keinen positiven Effekten in der Krise. Ebenso wirkt sich CSR als Schutzmechanismus in der Krise nur bei einem einmaligen Ereignis positiv aus. Bei wiederkehrenden negativen Vorkommnissen werden die Motive von CSR ebenso hinterfragt und es kommt zur verstärkten Skepsis unter den Stakeholdern (Shiu/Yang 2017, 455ff; Gregory et al. 2016, 5; Hillenbrand et al. 2013, 141).

Durch die strategische Miteinbeziehung von CSR in die Unternehmensstrategie und die Berücksichtigung der Anforderungen der Stakeholder, kann das wirtschaftliche Risiko des Unternehmens reduziert werden. Durch die Perspektivenerweiterung und die verstärkte Berücksichtigung der Stakeholder können Signale, über Veränderungen in der Unternehmensumwelt, vorzeitig erkannt werden und strategische Maßnahmen abgeleitet werden, um darauf reagieren zu können und etwaige Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren. Auf diese Weise können Kosteneinsparungen in der Zukunft realisiert werden, indem bereits heute auf die Probleme von morgen reagiert wird. Dadurch kann die langfristige Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden, indem die Strategie der Kostenführerschaft nachhaltig verfolgt wird. Für Unternehmen mit strategischem CSR Fokus ergeben sich somit weitere first mover Vorteile, da durch die Zusammenarbeit mit den Stakeholder Wissen generiert, welches für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen herangezogen werden kann (Vishwanathan et al. 2020, 321). Insgesamt wird das wirtschaftliche Risiko für das Unternehmen reduziert und daher können riskantere strategische Optionen verfolgt werden (Shiu/Yang 2017, 466).

1.4.2. Ressourcenorientierte Perspektive

1.4.2.1. Zugang zu Ressourcen

Ein erhöhtes CSR Engagement resultiert nicht nur in Wettbewerbsvorteilen laut der positionierungsorientierten Perspektive, sondern sorgt auch laut der ressourcenorientierten Perspektive für Wettbewerbsvorteile. CSR kann als ein immaterieller Vermögenswert des Unternehmens angesehen werden, der durch die erhöhte Loyalität und das Wohlwollen der Stakeholder Unternehmen einen besseren Zugang zu wertvollen Ressourcen ermöglicht. Diese sind laut der ressourcenorientierten Perspektive die Voraussetzung für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Maqbool 2019, 225ff; Aggarwal Khandelwal/ Mohendra 2010, 22).

Ebenso wie manche Unternehmen auf natürliche Ressourcen aus der Umwelt angewiesen sind, um den langfristigen Unternehmensfortbestand zu sichern, benötigen alle Unternehmen immaterielle Ressourcen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese immateriellen Ressourcen, in Form von Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen, sind der Schlüssel für Wettbewerbsvorteile. Die Beziehungen zu den Stakeholdern und die Unternehmensreputation sind entscheidend, um den Zugang zu immateriellen Ressourcen zu bewahren. Indem diese

weiter ausgebaut und gefestigt werden, kann die Legitimität des Unternehmens gestärkt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass das Unternehmen durch CSR Engagement auch weiterhin seine immateriellen Ressourcen weiter ausbauen kann. Die Mitarbeiter eines Unternehmens stellen die wichtigste immaterielle Ressource dar, weil diese entscheidend sind, um Fähigkeiten zu entwickeln und somit Kompetenzen und Wissen zu erlangen und Innovationen zu fördern (Macagno 2013, 225f).

1.4.2.2. Innovationsfähigkeit

Unternehmen mit erhöhtem CSR Engagement weisen höhere Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen auf, was darauf hindeuten lässt, dass Innovationspotenziale bei Unternehmen mit hohem CSR Engagement stärker ausgeprägt sind (Gregory et al. 2016, 13). Durch CSR wird die Innovationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens gefördert, indem mehrere Sichtweisen berücksichtigt und somit die Perspektiven erweitert werden. Somit kann eine eventuelle Unternehmensblindheit überwunden und CSR Potenziale aufgedeckt werden. Unternehmen können in Folge dessen Chancen besser nutzen, indem neues Wissen generiert wird. Darüber hinaus sorgt CSR zur Schaffung innovationsfördernder Arbeitsplätze, indem die Beziehungen zu den Mitarbeitern gestärkt werden (Kreng/Huang 2011, 531). Strategische CSR erfordert die kurzfristige Ausrichtung auf Erfolge aufzugeben und eine langfristige Betrachtung anzunehmen. Dadurch können Potenziale für Innovationen gefördert werden, da strategische CSR die Weiterentwicklung bestehender Fähigkeiten verlangt und somit zur Generierung von neuen Kernkompetenzen und dynamischen Fähigkeiten beiträgt. Diese erlauben es dem Unternehmen bestehende Kompetenzen, bei sich verändernden Umweltbedingungen, neu zu rekonfigurieren, was gerade in einer VUKA-Umwelt unerlässlich ist, da ansonsten Wettbewerbsvorteile langfristig nicht bestehen können. Unternehmen sichern sich somit einen weiteren first mover Vorteil, durch den Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz. Ergebnisse des Innovationsprozesses können unter anderem Produktinnovationen (umweltfreundlichere/nachhaltige Produkte), Prozessinnovationen (nachhaltige Produktion, Abfallmanagement, Energieeffizienz, usw.) oder Geschäftsmodellinnovationen (nachhaltige Wertschaffung) sein (Vishwanathan et al. 2020, 322). Strategische CSR begünstigt die Entwicklung neuer innovativer Geschäftsmodelle, da die Grundlegenden Fragen, mit denen sich das Unternehmen beschäftigt, überdacht und bei Bedarf adaptiert werden: Was wird hergestellt? Wo? Wie und für Wen? (Martinuzzi/Krumay 2013, 433).

1.4.3. Zusammenführung der Perspektiven

CSR Engagement ist notwendig, um die Legitimität sicherzustellen. Diese stellt die Mindestanforderung der Stakeholder dar und beeinflusst das Unternehmensimage, weshalb

es einen wichtigen immateriellen Wert für das Unternehmen darstellt. Demnach erwarten Stakeholder von allen Unternehmen ein Mindestmaß an unternehmerischer Verantwortung im CSR Bereich. Wettbewerbsvorteile können erzeugt werden, wenn Unternehmen über diese Mindestanforderungen hinaus in strategische CSR Initiativen investieren (Gregory et al. 2016, 5).

Wettbewerbsvorteile entstehen dabei durch die Kombination von externen und internen erfolgskritischen Faktoren, also unter Anbetracht der positionierungsorientierten und ressourcenorientierten Perspektive. Unter Miteinbeziehung der Interessen der Stakeholder werden externe Faktoren berücksichtigt und mit den internen Fähigkeiten und Kompetenzen in Verbindung gebracht, um den Anforderungen der Stakeholder gerecht zu werden. Durch die verbesserten Stakeholder Beziehungen entsteht ein Wohlwollen und eine positive Einstellung zum Unternehmen aus Sicht der Stakeholder. Demnach bevorzugen diese das Unternehmen eher als die Konkurrenten (Carroll/Shabana 2010, 98f). Wettbewerbsvorteile können somit durch Differenzierung, Kostenführerschaft und wertvolle Ressourcen realisiert werden.

In weiterer Folge besteht für Unternehmen die Möglichkeit, durch gezieltes Stakeholder-Beziehungsmanagement weitere Wettbewerbsvorteile zu erzielen, indem unter anderem talentierte Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden und potenzielle, qualifizierte Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden, sowie indem die Beziehung zu den Kunden gestärkt wird.

1.4.4. Stakeholder-Beziehungsmanagement

Die folgenden Kapitel widmen sich den Wettbewerbsvorteilen von CSR, die sich durch die Stärkung der Kunden- sowie Mitarbeiterbeziehungen ergeben. Es wird demnach grundsätzlich aus der stakeholderorientierten Perspektive argumentiert. Kunden und Mitarbeiter stellen, wie bereits in der Einleitung erwähnt, die wichtigsten Stakeholder für ein Unternehmen dar. Somit bilden die Beziehungen zu diesen Stakeholdergruppen die Grundlage für die Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Das Vertrauen der Stakeholder und die positive Einstellung zum Unternehmen bilden die Basis für eine starke Beziehung. Demnach kommt der CSR Wahrnehmung eine erfolgsrelevante Rolle zu, da diese sowohl das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen beeinflusst als auch die Einstellung der Stakeholder zum Unternehmen (Hillenbrand et al. 2013, 136). Durch die Berücksichtigung der positiven Effekte von CSR auf die Beziehungen zu den Kunden sowie Mitarbeitern, kann ein besseres Verständnis für die direkten und indirekten Mediatoren, die sich auf die finanzielle Performance auswirken, erlangt werden.

1.4.5. Auswirkungen auf Kundenbeziehungen

Die positiven Auswirkungen von CSR auf Wettbewerbsvorteile, durch die Beziehungsförderung zu den bestehenden sowie neuen Kunden, beziehen sich auf die positionierungsorientierte Perspektive. Mithilfe von Stakeholder-Beziehungsmanagement kann sich das Unternehmen durch Differenzierung vom Wettbewerb abheben und dadurch positive Auswirkungen auf die Kundenbeziehung erzielen, die entweder direkt oder indirekt als Mediatoren auf die finanzielle Performance dienen.

Kunden sind besonders wichtige Stakeholder für Unternehmen, da sie direkten Einfluss auf den Umsatz von Unternehmen haben. Demnach ist es für Unternehmen besonders wichtig die Erwartungen der Kunden für CSR Engagement zu erfüllen. Die Wahrnehmung und Bewertung der CSR Initiativen durch die Kunden ist abhängig von ihren Werten und persönlichen Charakterzügen. Kunden, die aufgeschlossen und offen für Veränderung sind, achten auf aktuelle Entwicklungen in der Gesellschaft und sind dementsprechend gut darüber informiert. Sie legen in weiterer Folge mehr Wert auf CSR Maßnahmen von Unternehmen. Um Wettbewerbsvorteile durch CSR erzielen zu können muss demnach gewährleistet sein, dass die Kunden die CSR Maßnahmen als authentisch und ehrlich wahrnehmen und bewerten, was eine entsprechende Kommunikationsstrategie notwendig macht (Ramasamy et al. 2020, 1).

1.4.5.1. Änderungen im Kaufverhalten

In den letzten Jahren hat ein Umschwung im Kaufverhalten der Konsumenten stattgefunden. Eine erhöhte Sensibilität der Konsumenten für CSR-Aktivitäten von Unternehmen führt dazu, dass Kunden vermehrt höhere Ansprüche an Unternehmen stellen. Kunden haben durch ihr Kaufverhalten einen direkten und indirekten Einfluss auf die finanzielle Performance von Unternehmen. Unternehmerische Verantwortung spielt bei der Kaufentscheidung eine immer größer werdende Rolle. Konsumenten erwarten von Unternehmen, dass sich gesellschaftliche Werte und Normen in ihrer Geschäftstätigkeit widerspiegeln (Golob et al. 2019, 416f).

Indem das Unternehmensimage durch CSR erhöht wird, verbessert sich auch gleichzeitig das Kaufverhalten der Kunden, welches direkt vom Unternehmensimage abhängig ist. In weiterer Folge erhöht sich der Umsatz des Unternehmens, indem das Kaufverhalten der Kunden positiv durch CSR beeinflusst wird. CSR Maßnahmen lösen demnach eine lange Wirkungskette vernetzter Mechanismen aus, die allesamt die finanzielle Performance des Unternehmens, direkt oder indirekt, positiv beeinflussen. In diesem Zusammenhang spielt der Halo-Effekt eine wichtige Rolle. Wenn Unternehmen hohes Engagement für CSR zeigen, werden Kunden diese Unternehmen als verantwortungsbewusster als die Konkurrenz wahrnehmen und sprechen dem Unternehmen somit auch eine höhere Produktqualität zu. Somit erfolgt eine weitere Differenzierung zur Konkurrenz, da sich positive CSR Wahrnehmungen auf andere Aspekte

des Unternehmens übertragen. Das Kaufverhalten der Kunden ist entscheidend für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Dieses wird in erster Linie durch Emotionen gesteuert (Kreng/Huang 2011, 535f). Das Empfinden durch die Kunden im Kaufprozess kann durch gezielte CSR Kommunikation gesteuert werden. Durch das Miteinbeziehen relevanter CSR Informationen in die Werbebotschaft löst der Kauf beim Kunden positive Emotionen hervor, was das Kaufverhalten positiv beeinflusst (Kim et al. 2014, 25).

1.4.5.2. Kundenzufriedenheit

Die Wahrnehmung der Kunden und deren Bewertung des Unternehmens werden positiv durch erhöhtes CSR Engagement beeinflusst. Eine positive Wahrnehmung von CSR Bemühungen sorgt dafür, dass die Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen verbessert und gestärkt wird. Kunden fühlen sich demnach näher mit dem Unternehmen verbunden, was wiederum die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden verbessert und festigt. CSR erhöht demnach die Kundenzufriedenheit, was wiederum dazu führt, dass die finanzielle Performance des Unternehmens verbessert wird. Dadurch sorgt die erhöhte Kundenzufriedenheit für einen höheren Firmenwert, indem langfristig die finanziellen Potenziale abgeschöpft werden können, die durch die verbesserte Kundenzufriedenheit entstehen. Die Kundenzufriedenheit ist demnach ein wichtiger Mediator, der sich indirekt auf die finanzielle Performance auswirkt (Luo/Bhattacharya 2006, 13ff).

1.4.5.3. Marktanteile

Durch erhöhtes CSR Engagement können Unternehmen weitere Marktanteile mittels Differenzierung generieren, indem neue Kundensegmente angesprochen werden und neue Märkte erschlossen werden. Die Umsätze und Gewinne können somit gesteigert werden. Es ergibt sich ein direkter positiver Zusammenhang auf die finanzielle Performance durch CSR Etablierung im Unternehmen (Gastinger/Gaggl 2015, 285).

1.4.5.4. Markenbildung

Die Unternehmensreputation und Marke gelten als wichtigsten immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens, die zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen (Carroll/Shabana 2010, 99). Durch gezielte strategische Initiativen kann CSR zur Markenbildung und -stärkung beitragen. Somit kann sich das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren, indem eine starke CSR Marke etabliert wird. Marken sind unternehmensspezifisch und können somit von der Konkurrenz nicht imitiert werden, wodurch sich das Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann (Osburg 2015, 744). Die Wertvorstellungen der Kunden fließen in die Kaufentscheidung mit ein (Kant Sharma/Mehta 2012, 73). Deshalb bevorzugen Kunden im Kaufprozess Marken, die mit CSR

in Verbindung gebracht werden, kann somit eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie verfolgt werden (W.H.Ng et al. 2019, 111). Dadurch können die Kaufabsicht und die Wiederkaufbereitschaft der Kunden erhöht werden, was in weiterer Folge die Umsätze und Gewinne des Unternehmens steigert und somit die finanzielle Performance beeinflusst (Sroka/Szanto 2018, 115). CSR trägt darüber hinaus dazu bei, dass der Markenwert erhöht wird (Kant Sharma/Mehta 2012, 70). Markenbildung dient somit als Mediator für die positiven Auswirkungen von CSR auf die finanzielle Performance.

1.4.5.5. Kundenloyalität

CSR beeinflusst das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen und verhindert somit, dass die Kunden zur Konkurrenz abwandern, indem es die Beziehung zu den Kunden stärkt und die Loyalität erhöht. Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen kann die CSR Wahrnehmung der Kunden verbessert werden und positive Assoziationen mit dem Unternehmen hergestellt werden (Xie/Peng 2011, 453). Loyale Kunden beziehen alle relevanten Produkte, wenn möglich, von einem Unternehmen und betreiben positive Mund-zu-Mund Werbung (Kreng/Huang 2011, 536). Strategische CSR trägt somit dazu bei die Loyalität der Kunden zu stärken und sorgt somit für einen Umsatzwachstum. Die erhöhte Kundenloyalität sorgt somit indirekt zur höheren finanziellen Performance. Somit dient die Kundenloyalität als Mediator für die Verbesserung der finanziellen Performance durch CSR (Kant Sharma/Mehta 2012, 73). Bedingt durch das höhere Vertrauen der Kunden in das Unternehmen, können die Produktlebenszyklen am Markt verlängert werden, wodurch das Unternehmen mehr Umsatz generieren kann (Nwagbara/Reid 2013, 15).

1.4.5.6. Kundenwahrnehmung von CSR

Die Skepsis der Konsumenten für das Aufrichtige Engagement von Unternehmen im CSR Bereich beeinflusst im hohen Maße die CSR Wahrnehmung der Kunden. Sobald Kunden die CSR Initiativen von Unternehmen als fragwürdig oder als PR-Maßnahme für die Imageverbesserung beurteilen, steigt die Skepsis und dementsprechend werden die CSR Maßnahmen des Unternehmens nicht mehr als authentisch wahrgenommen, sondern nur als Selbstzweck für das Unternehmen. Deshalb sollten Unternehmen verstärkt versuchen eine Win-Win Situation für das Unternehmen und die Gesellschaft durch CSR zu erzeugen, was wiederum die strategische Ausrichtung von CSR forciert. Somit kann die Skepsis der Kunden reduziert werden und deren positive Wahrnehmung insoweit gefördert werden, als dass die Voraussetzungen für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegeben sind. Die Kommunikation der CSR Maßnahmen in Richtung Kunden nimmt dabei eine enorm wichtige Rolle ein, da dadurch gewährleistet werden kann, dass Kunden ein Bewusstsein für die CSR Bemühungen des Unternehmens entwickeln. Dies stellt die Voraussetzung für die positive

Wahrnehmung über ein Unternehmen dar und sorgt dafür, dass die Skepsis der Kunden in Bezug auf die Authentizität der CSR Initiativen sinkt. Versäumt ein Unternehmen geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen, können sich Wettbewerbsvorteile durch CSR nicht bzw. nicht im gewünschten Ausmaß entwickeln. Kunden können nur diejenigen CSR Maßnahmen bewerten, die sie auch tatsächlich wahrnehmen und das setzt eine adäquate Kommunikation eines Unternehmens voraus. Eine mangelhafte Kommunikation hat demnach häufig eine schlechtere Kundenwahrnehmung und Kundenbewertung des Unternehmens zur Folge. Unter Anbetracht der Wichtigkeit einer geeigneten Kommunikation für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch CSR, sollten Unternehmen vermehrt auf die strategische Planung von Kommunikationsmaßnahmen zu den unterschiedlichen Stakeholdergruppen achten, damit gewährleistet wird, dass die richtige Botschaft vermittelt wird (Ramasamy et al. 2020, 10f)

Unternehmen können die positive Wahrnehmung der Kunden über das Unternehmen dahingehend fördern, indem sie vermehrt Informationen über das CSR Engagement bereitstellen und somit die Informationsasymmetrie zwischen den Kunden und dem Unternehmen verringern. Kunden bewerten ein Unternehmen positiver, wenn sie Zugang zu positiven Informationen über das Unternehmen haben. Unternehmen können somit gezielt CSR Kommunikation nutzen, um das Unternehmensimage zu verbessern und sich dadurch von der Konkurrenz zu differenzieren. Kunden bewerten die wahrgenommenen CSR Aktivitäten von Unternehmen mit denen der Konkurrenz. Daher können sich Unternehmen durch eine gezielte CSR Kommunikationsstrategie einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, indem sie den Kunden umfassende, transparente Informationen über die CSR Initiativen zukommen lassen. Dadurch fördern sie die positive Wahrnehmung der Kunden und stärken die Kundenbeziehungen. Indem eine klare Kommunikationsstrategie verfolgt wird, kann sich das Unternehmen klar positionieren und vom Wettbewerb abheben (Kreng/Huang 2011, 530).

Nehmen Kunden das Unternehmen hingegen als verantwortungslos gegenüber seinen Stakeholdern wahr, sind negative Kundenreaktionen, wie beispielsweise ein verschlechtertes Unternehmensimage, negative Produktbewertungen und insgesamt eine schwache Kundenbeziehung die Folge (Maqbool 2019, 220).

1.4.6. Auswirkungen auf Mitarbeiterbeziehungen

Die positiven Effekte von CSR auf Wettbewerbsvorteile, bedingt durch die Stärkung der Beziehungen zu den bestehenden sowie neuen Mitarbeitern, beziehen sich auf die positionierungsorientierte und die ressourcenorientierte Perspektive. Unter Anbetracht der positionierungsorientierten Perspektive kann sich das Unternehmen, durch CSR, als Arbeitgeber vom Wettbewerb differenzieren und somit bestehende Mitarbeiterbeziehungen

fördern und potenzielle neue Mitarbeiter anziehen. Das CSR Engagement dient als ein Alleinstellungsmerkmal, da die Mitarbeiter die Bemühungen des Unternehmens im CSR Bereich als einzigartig und wertvoll beurteilen. Demnach fördern CSR Maßnahmen die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und sorgen für Vorteile in Bezug auf die verbesserte Attraktivitätsbewertung als Arbeitgeber, durch bestehende und potenzielle Mitarbeiter (Su et al. 2019, 249). Die ressourcenorientierte Perspektive geht davon aus, dass Mitarbeiter die wertvollste Ressource eines Unternehmens sind und als Quelle für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen fungieren. Demnach sichert sich das Unternehmen durch CSR, vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels, Wettbewerbsvorteile, indem die Beziehungen zu bestehenden Mitarbeitern gestärkt und potenzielle neue Mitarbeiter angezogen werden. Die positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterbeziehung wirken indirekt als Mediatoren auf die finanzielle Performance des Unternehmens.

1.4.7. Auswirkungen auf bestehende Mitarbeiterbeziehungen

1.4.7.1. Negatives Mitarbeiterverhalten minimieren

CSR beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter, indem die Einstellung zum Unternehmen positiv beeinflusst wird. Durch gezieltes CSR Engagement kann somit negativem Mitarbeiterverhalten entgegengewirkt werden, welches für das Unternehmen mit hohen Kosten verbunden ist (El Akremi et al. 2018, 622). Mitarbeiter erwarten von Unternehmen, dass sie ein erhöhtes Maß an Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern übernehmen und fordern somit verstärktes internes und externes CSR Engagement (Kreng/Huang 2011, 539).

Obwohl die Mitarbeiter eines Unternehmens sowohl auf interne als auch auf externe CSR Initiativen des Unternehmens Wert legen, beeinflussen interne CSR Maßnahmen in einem höheren Ausmaß die Wahrnehmung und Beurteilung von Gerechtigkeit und Fairness durch die Mitarbeiter (De Roeck et al. 2014, 103). Positive Auswirkungen auf die Beziehung zu den Mitarbeitern zeigen sich bereits bei externen CSR Maßnahmen, werden aber durch interne CSR deutlich verstärkt (W.H.Ng et al. 2019, 124).

Dabei tragen interne CSR Aktivitäten zur Förderung des Wohlergehens der Mitarbeiter bei und stellen somit höhere Anreize für die Mitarbeiterzufriedenheit dar, welche als Mediator auf die finanzielle Performance des Unternehmens dient. Interne CSR kann sich unter anderem auf die Gesundheitsförderung und Verbesserung der Work-Life-Balance beziehen. Mitarbeiter profitieren direkt von internen CSR Maßnahmen, wodurch die Zufriedenheit, Motivation sowie das Engagement steigen. CSR kann als strategisches Personalmanagementtool eingesetzt werden, um negatives Verhalten der Mitarbeiter zu verhindern, indem die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht wird. Das Risiko von vermehrten Fehltagen, kann durch die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter, verringert werden. Darüber hinaus sinkt die Fluktuation

durch die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, was vor allem bei Mitarbeitern mit speziellem Wissen und Know-How strategisch relevant ist. Durch interne CSR können die Interessen der Mitarbeiter mit jenen des Unternehmens in Einklang gebracht werden, wodurch die Grundlage für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegeben ist. Durch strategische interne CSR kann sich das Unternehmen verstärkt von der Konkurrenz differenzieren, da diese Maßnahmen firmenspezifisch sind und somit von der Konkurrenz nicht imitiert werden können (Flammer/Luo 2017, 163ff).

1.4.7.2. Positives Mitarbeiterverhalten fördern

CSR Engagement trägt dazu bei, gewisse intrinsische Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen und fördert somit das allgemeine Wohlbefinden und die Mitarbeiterzufriedenheit (El Akremi et al. 2018, 640). Menschen streben grundsätzlich nach Selbstverbesserung. Die positive Selbstwahrnehmung kann durch Gruppenzugehörigkeit vorteilhaft beeinflusst werden (W.H.Ng et al. 2019, 109). Mitarbeiter beurteilen ihren eigenen Selbstwert unter anderem anhand des Rufs des Unternehmens, für das sie arbeiten. Demnach bevorzugen Mitarbeiter einen Arbeitgeber, der ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern zeigt und dadurch eine gute Unternehmensreputation aufweist. Somit fällt es Mitarbeitern leichter sich mit diesen Unternehmen zu identifizieren, da durch das Arbeitsverhältnis das eigene Selbstwertgefühl gesteigert wird. Mitarbeiter sind demnach stolz darauf für ein Unternehmen zu arbeiten, welches als sozial verantwortlich gilt und ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern präsentiert (Su et al. 2019, 250; Maqbool 2019, 221; De Roeck et al. 2014, 94f).

Demnach weisen Mitarbeiter, die für Unternehmen arbeiten, welche CSR Engagement für ihre Stakeholder zeigen, eine stärkere Bindung zum Unternehmen auf, da sie stolz darauf sind ein Teil des Unternehmens zu sein. Dadurch steigt auch das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und sie fühlen sich vom Arbeitgeber anerkannt und wertgeschätzt, da dieser vermehrt auf ihre Ansprüche und ihr Wohlergehen achtet, wodurch die Beziehung zum Unternehmen weiter gefestigt wird. Unternehmen, die in CSR Maßnahmen investieren, profitieren davon, dass sich bestehende und potenzielle Mitarbeiter angezogen fühlen und die Arbeitsmotivation unter den bestehenden Mitarbeitern steigt. Im Allgemeinen weisen Mitarbeiter von solchen Unternehmen eine höhere Identifikation zum Unternehmen auf, was das Verhalten der Mitarbeitenden positiv für das Unternehmen beeinflusst, indem die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität gesteigert werden (Su et al. 2019, 249; Lee/Yoon 2018, 621).

Stimmen die gelebten Werte im Unternehmen mit den persönlichen Werten der Mitarbeiter überein, können sich Mitarbeiter leichter mit dem Unternehmen identifizieren, was die Bindung,

Loyalität sowie das Engagement der Mitarbeiter fördert (Aggarwal Khandelwal/ Mohendra 2010, 19). Mitarbeiter mit einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Werten weisen demnach eine starke Bindung zum Unternehmen auf und bleiben dem Unternehmen langfristig als Mitarbeiter erhalten. Hingegen ist die Bindung der Mitarbeiter mit geringer Unternehmensidentifikation deutlich schwächer und die Fluktuation dementsprechend höher (Flammer/Kacperczyk 2019, 1247f).

Die Unterstützung der Mitarbeiter für die Verfolgung von Unternehmenszielen wird durch die verbesserte Identifikation mit dem Unternehmen und der gestärkten Mitarbeiterbeziehung sichergestellt. Interne und externe CSR Initiativen können unter anderem in Zeiten eines organisationalen Wandels dazu beitragen, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bestehen und erhalten bleibt. Beispielsweise kann, durch gezielte interne CSR Maßnahmen, im Falle einer Fusion die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nach dem Wandel gefördert werden. Da die Unterstützung der Mitarbeiter während und nach einem Wandel von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist, kann CSR maßgeblich zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen (De Roeck et al. 2014, 105).

Durch erhöhtes CSR Engagement und die daraus resultierende Unternehmensreputation kann somit die Mitarbeiterzufriedenheit, -identifikation und -bindung erhöht werden, was zu positiven Mitarbeiterverhalten und einer höheren Produktivität des Unternehmens beiträgt. Demnach stellen die Mitarbeiterzufriedenheit, -identifikation und -bindung wichtige Mediatoren dar, die die finanzielle Performance des Unternehmens indirekt verbessern (Flammer/Luo 2017, 166; Sroka/Szanto 2018, 115; De Roeck et al. 2014, 103).

1.4.7.3. Bewahrung von firmenspezifischem Wissen

Laut der ressourcenorientierten Perspektive ist firmenspezifisches Wissen und Know-How eine wertvolle Ressource und ein Treiber für die Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile. Somit kommt der Bewahrung von firmeninternem Wissen eine strategisch relevante Rolle zu. Unternehmen müssen ihr Wissen vor der Konkurrenz schützen, da ansonsten Wettbewerbsvorteile verloren gehen. Für Unternehmen ergibt sich ein enormes Risiko, wenn Mitarbeiter mit firmenspezifischem Wissen und Know-How das Unternehmen verlassen und somit das Wissen abfließt. Es besteht die Gefahr, dass dieses erfolgsrelevante Wissen weitergegeben wird, was die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zunichtemachen würde. CSR dient in dieser Hinsicht als Möglichkeit, neben rechtlichen Alternativen, Wissen zu schützen und im Unternehmen zu bewahren. Unternehmen nutzen dabei sowohl interne als auch externe CSR Initiativen, um dadurch das Risiko von Wissensverlusten zu minimieren. Ein erhöhtes CSR Engagement reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und somit fällt es der Konkurrenz schwerer, diese

Mitarbeiter abzuwerben. Falls die Mitarbeiter das Unternehmen doch verlassen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie firmeninternes Wissen und Know-How an ihren neuen Arbeitgeber weitergeben. Somit stellt CSR eine strategisch relevantes Risikomanagementtool gegen Wissensabfluss auf dem Unternehmen dar. Dies ist erforderlich, da im Falle der Weitergabe von internem Wissen sich die Konkurrenz einen Vorteil verschaffen würde und somit wäre die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geschwächt und Wettbewerbsvorteile würden verloren gehen. Demnach ist es vor allem für Unternehmen, die ihre Wettbewerbsvorteile in hohem Maße durch das firmeninterne Wissen erzielen, notwendig neben rechtlichen Maßnahmen auch mittels CSR Engagement den Wissenstransfer zur Konkurrenz vorzubeugen. Es sollten genügend Ressourcen in die Gestaltung von adäquaten strategischen CSR Initiativen investiert werden, um das Risiko zu minimieren (Flammer/Kacperczyk 2019, 1260ff).

1.4.8. Auswirkungen auf potenzielle Mitarbeiterbeziehungen

Die Wettbewerbsvorteile, die sich durch die Auswirkung von CSR auf potenzielle Mitarbeiterbeziehungen ergeben, beruhen auf der positionierungsorientierten Perspektive. Durch CSR Engagement erreicht das Unternehmen eine differenzierte Position am Arbeitsmarkt und hebt sich somit vom Wettbewerb ab. Dies führt vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels dazu, dass das Unternehmen durch eine höhere Bewerberanzahl leichter qualifiziertes Personal akquirieren kann, da es als attraktiver Arbeitgeber angesehen wird.

Höhere Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber

Bei der Wahl eines Arbeitgebers bewerten die potenziellen neuen Mitarbeiter die Attraktivität eines Unternehmens anhand einer individuellen Liste von relevanten Kriterien. Durch das steigende Interesse potenzieller Mitarbeiter für das CSR Engagement, zählen die CSR Initiativen von Unternehmen bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers bereits im Bewerbungsprozess zu einem relevanten Auswahlkriterium. Dabei spielen die Reputation des Unternehmens und die kommunizierten CSR Botschaften eine entscheidende Rolle, da nur bei entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen insbesondere unternehmensfremde Stakeholder die CSR Initiativen des Unternehmens wahrnehmen und in weiterer Folge in ihre Entscheidungen, beispielsweise im Bewerbungsprozess, einfließen lassen können (Su et al. 2019, 250). Unternehmen, die wertvolle und gesellschaftlich anerkannte Werte präsentieren, gelten als attraktiver für potenzielle Mitarbeiter. Diese fühlen sich zu den Unternehmen hingezogen, welche mit ihren eigenen Wertvorstellungen übereinstimmen und bevorzugen diese als potenziellen Arbeitgeber, da sie sich leichter mit dem Unternehmen identifizieren können. Somit entsteht für Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil durch gezielte CSR, da

dadurch qualifizierte Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden und demnach die Anzahl an Bewerbern steigt (De Roeck et al. 2014, 103; Jones et al. 2014, 401).

Die Attraktivität von Unternehmen, die erhöhtes CSR Engagement aufweisen, wirkt sich dahingehend positiv auf potenzielle neue Mitarbeiter aus, dass diese durch die gute Reputation des Unternehmens das Gefühl von Stolz empfinden, wenn sie für ein Unternehmen arbeiten würden, welches ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinen Stakeholdern aufweist. Darüber hinaus wirken CSR intensive Unternehmen besonders attraktiv auf Arbeitssuchende, wenn die persönlichen Werte mit jenen des Unternehmens übereinstimmen. Potenzielle Mitarbeiter beziehen die Wahrnehmung über die Verantwortung, die das Unternehmen für seine anderen Stakeholder übernimmt, in ihre Meinungsbildung mit ein, wie das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber mit seinen Mitarbeitern umgeht und inwiefern der Umgang fair und respektvoll ist. Demnach ziehen potenzielle Mitarbeiter direkte Schlüsse darüber, wie der Umgang und die Beziehung zum Unternehmen geprägt wären, wenn sie für das Unternehmen arbeiten würden. Bei positiver CSR Wahrnehmung gehen potenzielle Mitarbeiter davon aus, dass Mitarbeiter im Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen und dementsprechend gut behandelt werden (Jones et al. 2014, 383ff). Demnach schließen potenzielle Mitarbeiter auf einen angenehmen und fairen Führungsstil im Unternehmen, was vorteilhafte Arbeitsbedingungen und einen respektvollen Umgang im Unternehmen impliziert (W.H.Ng et al. 2019, 111).

1.4.9. Mitarbeiterwahrnehmung von CSR

Die CSR Maßnahmen eines Unternehmens können als eine Art des Employer Brandings fungieren, indem durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen bestehende und potenzielle Mitarbeiter angesprochen werden. Die zu vermittelnde Botschaft stellt vor allem die Vorzüge für die Mitarbeiter in den Vordergrund, die sich durch ein Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen ergeben. Das Augenmerk wird darauf gelegt, dass den Mitarbeitern ein gutes Gefühl vermittelt wird, wenn sie für und mit dem Unternehmen arbeiten. Dadurch können vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels Mitarbeiter leichter für das Unternehmen gewonnen und bestehende Mitarbeiter gehalten werden, indem die oben genannten Mediatoren die Mitarbeiterbeziehungen festigen. CSR Aktivitäten tragen, durch die positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiterbeziehung, zu enormen Potenzialen für Wettbewerbsvorteile bei. Allerdings gilt es bei der Kommunikation zu beachten, dass bedingt durch die Einsicht in den unternehmerischen Alltag und die Wahrnehmung der gelebten CSR im Unternehmen, Mitarbeiter am ehesten zwischen symbolischer und strategischer CSR unterscheiden können. Andere Stakeholder, wie beispielsweise Kunden, haben nicht den Einblick in den Unternehmensalltag und können somit schwerer zwischen strategischer und symbolischer

CSR unterscheiden. Darüber hinaus können andere Stakeholdergruppen nur schwer identifizieren, ob die kommunizierten CSR Initiativen tatsächlich im Unternehmen gelebt werden. Um positive Auswirkungen auf Mitarbeiterbeziehungen zu erzielen, ist der einzige Weg in strategische CSR zu investieren (Schons/Steinmeier 2016, 360f).

Für die positive Mitarbeiterwahrnehmung von CSR ist die Authentizität der Maßnahmen von entscheidender Bedeutung. Mitarbeiter bewerten die CSR positiv, wenn die Maßnahmen mit der Strategie und Unternehmenskultur im Einklang sind und die Motive des Unternehmens nicht nur auf Eigeninteresse beruhen. Bei Inkonsistenz zwischen den Motiven für CSR und der Strategie ergeben sich negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterbeziehung. Mitarbeiter erkennen Abweichungen leichter, da sie einen besseren Einblick in das Unternehmen haben. Sie bewerten die Stimmigkeit über das Ausmaß an CSR mit der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter kann positiv beeinflusst werden, indem durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen vermittelt wird, dass die Geschäftsführung an die CSR Maßnahmen glaubt und diese mit den Werten des Unternehmens im Einklang sind (Lee/Yoon 2018, 618ff). Eine positive CSR Wahrnehmung ist erfolgsrelevant für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, da nur dadurch positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterbeziehung entstehen können. Das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz ist bedingt durch die positiven Emotionen und Einstellungen zum Unternehmen. Diese können durch eine positive CSR Wahrnehmung beeinflusst werden, indem der Arbeit mehr Sinnhaftigkeit zugeschrieben wird (W.H.Ng et al. 2019, 124).

Gerade in Bezug auf die Akquisition potenzieller neuer Mitarbeiter durch CSR ist es besonders wichtig, dass Unternehmen geeignete Kommunikationsmaßnahmen setzten. Denn nur, wenn die potenziellen Mitarbeiter die CSR Initiativen wahrnehmen, können sie diese in ihren Entscheidungsprozess bei der Suche eines geeigneten Arbeitsplatzes miteinbeziehen. Unternehmen können ihr CSR Engagement mittels Homepage bei den Stellenausschreibungen erwähnen und somit die Wahrnehmung fördern. Darüber hinaus können Personaldienstleister gezielt in die Kommunikationsstrategie miteingebunden werden und können potenzielle Bewerber auf das CSR Engagement des Unternehmens hinweisen (Jones et al. 2014, 400). Demnach sollte CSR vermehrt ein Teil der Personalakquisitionsstrategie von Unternehmen werden, um dadurch sicherzustellen, dass das volle Potenzial von CSR für die Mitarbeitergewinnung ausgeschöpft werden kann (De Roeck et al. 2014, 105).

1.5. Kommunikation

Die CSR Kommunikation wird, durch das steigende Interesse der Stakeholder, immer wichtiger. Die öffentlich zugänglichen Informationen über CSR bilden die Grundlage für diverse Rankings. Bei fehlenden bzw. mangelhaften Informationen, können die Ergebnisse verfälscht werden (Gastinger/Gaggl 2015, 292). Die Kommunikation ist demnach entscheidend, da dadurch die Wahrnehmung über das CSR Engagement beeinflusst wird. Interne Stakeholder nehmen, bedingt durch die Nähe zum Unternehmen und den Einblick in die tatsächlichen Maßnahmen, CSR Initiativen leichter wahr als externe Stakeholder (Madsen/Rodgers 2015, 7789). Vor allem externe Stakeholder sind sich nicht über das volle Ausmaß des CSR Engagements von Unternehmen im Klaren (W.H.Ng et al. 2019, 124). Eine geringe Wahrnehmung von CSR ist meist durch die unzureichende bzw. inadäquate Kommunikation des CSR Engagements bedingt. Die CSR Kommunikation ist einer der erfolgsrelevantesten Schritte in der Implementierung von CSR ins Unternehmen, da Stakeholder nur jenes Engagement bewerten können, welches sie auch tatsächlich wahrnehmen (Costa/Menichini 2013, 150).

Die Wahrnehmung der Stakeholder, über die gesetzten CSR Initiativen, ist ausschlaggebend für deren Erfolg und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch CSR. Demnach sollten Unternehmen vermehrt darauf achten, wie die Kommunikation gestaltet wird und welche Kommunikationsmedien am geeignetsten sind, um die gewünschten Stakeholder zu erreichen. Es ist notwendig zu begreifen, dass geeignete Kommunikationsstrategien erforderlich sind, um das Potenzial für Wettbewerbsvorteile durch CSR nutzen zu können (El Akremi et al. 2018, 650).

1.5.1. Einseitige Kommunikation

Einseitige Kommunikation dient in erster Linie dazu, die Stakeholder über das CSR Engagement zu informieren und somit ihre Wahrnehmung und Einstellung zum Unternehmen zu verbessern. Stakeholder sind dabei lediglich Empfänger der Kommunikationsbotschaft. Eine Interaktion mit den Stakeholdern ist durch einseitige Kommunikation demnach nicht möglich (Osburg 2015, 741).

1.5.1.1. Krisenkommunikation

Wie bereits erwähnt, kann CSR dazu beitragen negative Auswirkungen auf die finanzielle Performance und die Stakeholderbeziehungen während einer unternehmensspezifischen Krise zu minimieren. Dabei spielt die Skepsis, über das tatsächliche CSR Engagement, der Stakeholder eine entscheidende Rolle. Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen kann die Skepsis der Stakeholder reduziert werden und somit trägt CSR zur Risikominimierung,

während einer Krise, bei. Die Legitimität des Unternehmens kann somit gesichert werden und Imageschäden werden verhindert, indem das CSR Engagement in der Krisenkommunikation eine entscheidende Rolle einnimmt. Der Erfolg der Krisenkommunikation ist abhängig von der Wahrnehmung der Stakeholder über die Motive für CSR. Die Kommunikationsbotschaft sollte sich demnach nur auf die positiven Auswirkungen von CSR auf die Gesellschaft und/oder Umwelt beschränken, anstatt eine Verbindung zu finanziellen Vorteilen für das Unternehmen herzustellen. Der Fokus bei der Kommunikation sollte dabei auf der strategischen Ausrichtung von CSR liegen und nicht einzelne CSR Aktivitäten enthalten, da diese leichter als PR Maßnahmen angesehen werden. Die Glaubwürdigkeit über das aufrichtige CSR Engagement des Unternehmens wird dabei gefördert und somit trägt CSR zur Risikominimierung während einer Krise bei (Ham/Kim 2020, 6ff).

1.5.1.2. CSR Berichterstattung

CSR Berichterstattung dient als wichtiges Mittel, um mit diversen Anspruchsgruppen zu kommunizieren und ihrem Bedürfnis nach Informationsaustausch nachzukommen. Dadurch wird die Informationsasymmetrie zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern verringert. Durch die Berichterstattung wird das wirtschaftliche Ausmaß der CSR Initiativen kommuniziert und mit den positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft und/oder Umwelt in Verbindung gebracht. Somit vermittelt das Management seinen Beitrag für das Gemeinwohl und signalisiert seine finanzielle Performance hinsichtlich CSR Engagement. Unternehmen mit einer klaren strategischen Ausrichtung für CSR, werden regelmäßig CSR Berichte veröffentlichen und dadurch die gesetzten Maßnahmen nach außen kommunizieren. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen CSR Berichterstattung und steigenden Aktienkursen (Jizi et al. 2016, 85ff).

Besonders Finanzmärkte schätzen solche nicht-finanziellen Berichte im hohen Maß (Garcia-Torea et al. 2016, 257). Diesbezüglich kommt der erhöhten Informationsbereitstellung über die externen CSR Maßnahmen besondere Wichtigkeit zu, da Investoren vermehrt auf ökologische CSR Initiativen von Unternehmen achten. Dadurch können neue Investoren für das Unternehmen gewonnen werden (Eding/Scholtens 2017, 658f). Transparente und offene CSR Berichterstattung führt darüber hinaus dazu, dass das Interesse der Analysten, über das Unternehmen zu berichten, steigt und die Fehleranfälligkeit bei ihren Einschätzungen verringert wird, wodurch die Informationsqualität steigt (Bhandari/Javakhadze 2017, 356). Es sind Richtlinien für die CSR Berichterstattung vorhanden, die besagen, dass die Initiativen in prägnanter, klarer und übersichtlicher Form gestaltet werden sollen, ohne unnötige Komplexität in die Berichte zu bringen. Komplexe Berichte sind vor allem für Kleinanleger nur sehr schwer zu verstehen meist ein Indiz für Greenwashing. Diese werfen Fragen bezüglich des tatsächlichen Engagements für CSR auf (Ben-Amar/Belgacem 2018, 1016f).

1.5.2. Kommunikationsstrategie

„Eine immer kritischere Öffentlichkeit erwartet von den Unternehmen eine korrekte, nachvollziehbare und zielgruppenadäquate Kommunikation ihrer CSR Aktivitäten, die komplexen Stakeholderbeziehungen verlangen individuelle Kommunikationsbotschaften und differenzierte Kommunikationskanäle und die zunehmende Vielfalt der Themenbereiche innerhalb von CSR impliziert ebenfalls eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der einzelnen Anspruchsgruppen.“ (Osburg 2015, 738).

Somit ergeben sich bei der Planung und Umsetzung einer geeigneten Kommunikationsstrategie zahlreiche Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Eine zielgruppenadäquate Kommunikation ist besonders für externe Stakeholder wichtig, da diese keinen Einblick in das Unternehmen haben und somit schwerer zwischen symbolischer und strategischer CSR unterscheiden können. CSR Berichte sind vor allem für Finanzmärkte interessant, für Kunden hingegen stellen sie keine geeignete Informationsquelle dar, da Kunden nicht auf CSR Berichte von Unternehmen zurückgreifen, um sich über das CSR Engagement zu informieren (Schons/Steinmeier 2016, 361).

Somit kommt der zielgruppenadäquaten Wahl der Kommunikationskanäle und -botschaften eine entscheidende Rolle innerhalb der Kommunikationsstrategie zu. Unterschiedliche Stakeholder stellen verschiedene Ansprüche an das Unternehmen und weisen somit auch ein abweichendes CSR Informationsbedürfnis auf. Eine isolierte Betrachtung von CSR Kommunikation ist nicht zielführend, da ein Konnex mit der grundsätzlichen Kommunikation des Unternehmens hergestellt werden sollte, um die Skepsis unter den Stakeholdern zu verringern. Es besteht die Gefahr, dass unerwünschte Reaktionen der Stakeholder bei einer zu offensiven CSR Kommunikation entstehen können. Demnach sollte CSR in die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens integriert werden, um dadurch eine positive Wahrnehmung der Stakeholder zu erreichen (Osburg 2015, 737ff).

1.5.3. Zweiseitige Kommunikation

Zweiseitige Kommunikation geht einen Schritt weiter und bietet dem Unternehmen die Möglichkeit mit seinen Stakeholdern in Kontakt zu treten. Die Kommunikation ist dabei auf Interaktion und Feedback ausgerichtet. Somit kann das Interesse der Stakeholder erhöht werden, indem ihr Feedback in die Kommunikation miteinfließt und Maßnahmen kritisch hinterfragt werden können. Die Kommunikation dient dabei nicht nur zur Informationsvermittlung, sondern fördert auch die Beziehungen zu den Stakeholdern. Dadurch kann das Vertrauen in das Unternehmen gesteigert werden. Das Unternehmen profitiert von der Generierung von zusätzlichem Wissen und einem tiefergehenden Verständnis über die

Wirkung von CSR auf die Stakeholder. Durch die Miteinbeziehung von Partnern, wie gemeinnützigen Organisationen oder Universitäten, in die Kommunikationsstrategie, kann die Glaubwürdigkeit weiter erhöht werden. Das Internet bietet zahlreiche Möglichkeiten für die Umsetzung einer zweiseitigen Kommunikation. Vor allem soziale Medien eignen sich gut, um mit unterschiedlichen Zielgruppen in Kontakt zu treten. Bei der zweiseitigen Kommunikation besteht jedoch die Gefahr, dass negatives Feedback öffentlich publik wird. Demnach kommt der transparenten und offenen Kommunikation und dem Umgang mit Kritik eine entscheidende Rolle zu (Osburg 2015, 742ff; Nwagbara/Reid 2013, 17).

Durch die gezielte Miteinbeziehung wichtiger Stakeholder in die Planung strategischer CSR, kann das Unternehmen eine Win-Win Situation für sich und die Gesellschaft erzeugen. Eine starke Beziehung zu den Stakeholdern ist gekennzeichnet durch Vertrauen, welches durch zweiseitige Kommunikation gestärkt werden kann. Demnach reicht es für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch CSR nicht aus sich auf eine einseitige Kommunikation zu beschränken, da hierbei die Interaktion mit den Stakeholdern nicht gegeben ist. Durch die Miteinbeziehung der wichtigsten Stakeholder in die CSR Planung kommt Skepsis für die getroffenen Entscheidungen kaum auf. Das Unternehmen profitiert durch die Perspektivenerweiterung, besseres Verständnis der Stakeholderansprüche, das frühzeitige Erkennen von Änderungen in der Umwelt und durch den Zugang zu Wissen der Stakeholder (Huber 2015, 793ff). Durch den Wissensaustausch können Innovationen weiter gefördert werden und organisationales Lernen wird begünstigt. Unternehmen erlangen somit Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz, indem Wissensvorsprünge zu first mover Vorteilen beitragen (Schneider 2015, 38f). Bei der Kommunikation ist ein offener und transparenter Ansatz erfolgsversprechend. Durch den Fokus auf die Kompetenzen des Unternehmens können jene Probleme identifiziert werden, bei denen das Unternehmen zur Beseitigung beitragen kann. Indem Probleme als Chance gesehen werden entsteht ein Mehrwert für das Unternehmen und die Gesellschaft (Macagno 2013, 245; Porter/Kramer 2006, 82; Carroll/Shabana 2010, 100).

2. Empirischer Teil

Der nachfolgende empirische Teil der Arbeit beruht auf einem Interview mit dem kaufmännischen Geschäftsführer der din-Firmengruppe, Herrn Mag. Andreas Gruber. Die Zusammenhänge der Inhalte des Gesprächs werden mit den Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil der Arbeit verknüpft, um aufzuzeigen, inwieweit Wettbewerbsvorteile durch CSR während einer Krise realisiert werden können.

2.1. Vorstellung der DIN-Firmengruppe

2.1.1. Eckdaten zur din-Firmengruppe

Die din-Firmengruppe ist ein Familienbetrieb mit ca. 35 Millionen Euro Umsatz jährlich und Firmensitz in Oberösterreich, Linz. Das Unternehmen ist Marktführer in Österreich im Bereich Not- und Sicherheitsbeleuchtung. Zu den Firmen in der Firmengruppe zählen die din Sicherheitstechnik GmbH & Co KG (Notlichtvertrieb in Österreich und Gruppenmutter), die din Anlagentechnik GmbH (Lichtlösungen im Bereich Verkehrsinfrastruktur), die din Facilitymanagement GmbH (Forschung & Entwicklung und Produktion), die din Sicherheitstechnik d.o.o. (Notlichtvertrieb in Slowenien), die din sigornusna tehnika d.o.o. (Notlichtvertrieb Kroatien), die din-Sicherheitstechnik Italia S.r.l. (Notlichtvertrieb Italien). Momentan beschäftigt das Unternehmen knapp über 200 Mitarbeiter in den Firmenniederlassungen in Österreich, Italien, Slowenien und Kroatien.

2.1.2. Strategische Ausrichtung der din-Firmengruppe

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens beruht auf starken Beziehungen zu seinen wichtigsten Stakeholdern. Langjährige Partnerschaften mit Produktionspartnern, Lieferanten und Zulieferern sowie starke Beziehungen zu den Mitarbeitern werden als erfolgsrelevant betrachtet. Die Geschäftsführung begründet die langfristige Wettbewerbsfähigkeit verstärkt durch die Sichtweise der ressourcenorientierten Perspektive. Mitarbeiter im Unternehmen werden als die wichtigste Ressource und Quelle für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen angesehen. Das Unternehmen ist Innovationsführer innerhalb der Branche. Somit kommt dem starken Fokus auf die Mitarbeiter des Unternehmens, die als Quelle für Innovationen dienen, eine hohe Relevanz zu. Jeder siebte Mitarbeiter des Unternehmens arbeitet in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Seit der Firmengründung wurde eine strategische Ausrichtung auf starke Beziehungen zu den Mitarbeitern gelegt. Das Unternehmen legt großen Wert darauf, dass vor allem in Krisenzeiten oder einer schwachen Konjunktur, alle Mitarbeiter gehalten werden können und wenn möglich, neues Fachpersonal aufgebaut werden kann. Ein Umsatzrückgang von 20% soll nie zu Kündigungen führen müssen. Das Unternehmen nimmt

die Verantwortung für seine Mitarbeiter sehr ernst. In der Geschäftsführung herrscht Einigkeit darüber, dass nicht nur gegenüber den Mitarbeitern eine Verantwortung besteht, sondern auch für deren Familien, deren Existenzgrundlage auf einen sicheren Arbeitsplatz beruhen. Strategische Entscheidungen sollen stets so getroffen werden, dass die Existenzgrundlage der Familien nicht betroffen ist.

2.2. CSR Engagement der din-Firmengruppe

Bedingt durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie durch die Wichtigkeit der Mitarbeiter, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen, setzt das Unternehmen verstärkt auf interne CSR Maßnahmen, um dadurch das Wohlergehen der Mitarbeiter zu fördern und die Beziehung zu stärken. Mittlerweile sind in allen österreichischen Bundesländern eigene Firmengebäude errichtet worden, mit dem Fokus auf einen angenehmen Arbeitsplatz. Sämtliche Gebäude sind barrierefrei und haben ausreichend Bereiche für zwanglose Treffen und informelle Abstimmungen. Die Geschäftsführung ist sich über die Notwendigkeit einer angenehmen Arbeitsatmosphäre für die Mitarbeiterzufriedenheit bewusst. Somit können Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden und Innovationen werden gefördert, indem ein innovationsförderndes Arbeitsumfeld geschaffen wird. Das Risiko von Abwanderungen qualifizierter Mitarbeiter, was mit einem Wissensabfluss und Verlust von Know-How verbunden ist, wird durch interne CSR Maßnahmen somit reduziert. Durch gemeinsame Veranstaltungen, wie die morgendliche Kaffeepause, Sportturniere und die gemeinsame Jahresabschlussfeier, wird die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gefördert.

Das Unternehmen setzt nicht nur auf interne CSR Aktivitäten, sondern betreibt auch externe soziale CSR, die vor allem darauf ausgerichtet ist, die Beziehungen zu den externen Stakeholdern zu stärken. Der Beziehung zu den Fertigungspartnern und Lieferanten ist geprägt durch langjährige Zusammenarbeit und Verhandlungen auf Augenhöhe. Die Beschäftigung von geschützten Werkstätten ist für das Unternehmen ein wichtiges Anliegen. Durch die Kommunikation mit den Partnern, wird durch den Wissensaustausch die gemeinsame Entwicklung von innovativen Produkten gefördert. Weitere externe Stakeholder, wie das Rote Kreuz, welches für das Unternehmen sowohl eine gemeinnützige Organisation als auch einen Kunden darstellt, werden langfristig unterstützt.

Die din-Firmengruppe spendet zur Weihnachtszeit einen gewissen Betrag an gemeinnützige Organisationen, anstatt Weihnachtsgeschenke an Kunden zu verschenken. Kunden können auf der Homepage darüber abstimmen, an welche Organisation gespendet werden soll. Externe Stakeholder, wie Anrainer, werden bei geplanten Baumaßnahmen aktiv in die Kommunikation miteinbezogen, um dadurch die Einstellung zum Unternehmen zu verbessern.

Durch die Unterstützung von regionalen höheren technischen Lehranstalten, in Form von diversen Firmenveranstaltungen und die Möglichkeit zur Absolvierung von Praktika, profitiert das Unternehmen durch den Beziehungsaufbau zu zukünftigen potenziellen Mitarbeitern. Die Schüler können sich somit leichter mit dem Unternehmen identifizieren und bilden positive Assoziationen mit der din-Firmengruppe, was dem Unternehmen bei der späteren Arbeitgeberwahl der Schüler zugute kommt.

Darüber hinaus spielen auch Umweltaspekte, bei den externen CSR Aktivitäten, eine wichtige Rolle. Nachhaltigkeit und Energieeffizienz sind schon seit der Unternehmensgründung ein relevantes Thema. Bei der Entwicklung der Produkte wird verstärkt darauf geachtet, dass diese besonders langlebig sind, so dass diese mit dem Lebenszyklus eines Gebäudes kompatibel sind und im Idealfall nicht getauscht werden müssen. Dadurch wird nicht nur die Umwelt geschont, sondern wird auch ein Wettbewerbsvorteil zum Wettbewerb generiert. Die Produkte der Konkurrenz sind nicht annähernd so langlebig und müssen alle paar Jahre erneuert werden. Energieeffizienz bei den Produkten kann erreicht werden, indem die Produkte so entwickelt werden, dass sie die maximale Lichtausbeute mit niedrigsten Energieeinsatz bieten. Durch das firmeneigene Lichtlabor können Leuchten, die sich noch in der Entwicklungsphase befinden, schnell getestet werden, wodurch sich ein zeitlicher Innovationsvorsprung zur Konkurrenz bietet, die über kein eigenes Lichtlabor verfügt. Die din-Firmengruppe kann sich somit durch langlebige und energieeffiziente Produkte vom Wettbewerb differenzieren.

2.3. Chancen durch CSR in der Krise

Bis dato lassen sich keine negativen Auswirkungen der Corona-Krise auf die din-Firmengruppe beobachten. Hingegen hat das Unternehmen, durch frühzeitiges Handeln und strategische Managemententscheidungen, die Möglichkeit ergriffen, Chancen durch die Krise wahrzunehmen. In erster Instanz wurden Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter zeitnahe getroffen, indem alle Mitarbeiter, die ihre Arbeitstätigkeit von Zuhause ausführen können, auf Home Office umgestiegen sind. Die Produktion und Logistik wurden in zwei, sich nicht überlappende, Schichten geteilt, damit das Infektionsrisiko minimiert wird. Darüber hinaus wurde frühzeitig forciert genügend Schutzmasken sowie Desinfektionsmittel für die Mitarbeiter in Produktion und Logistik zur Verfügung zu stellen. Durch das verstärkte Engagement des Unternehmens für das Wohlergehen der Mitarbeiter konnte das Vertrauen in das Unternehmen weiter gestärkt werden und Ängste, bedingt durch die Krise, wurden minimiert, wodurch Mitarbeiter ein motivierteres Arbeitsverhalten aufzeigten.

Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung und den Werten des Unternehmens, hat es während der Krise keine grundlegenden Veränderungen in der CSR Strategie gegeben. Da

Mitarbeiter als wichtigste Ressource des Unternehmenserfolgs angesehen werden, wurde verstärkt auf interne CSR gesetzt, um die Zufriedenheit und Motivation zu fördern. Bedingt dadurch gab es während der Krise keine Kündigungen und Mitarbeiter wurden auch nicht in Kurzarbeit geschickt. Dadurch konnte das Engagement der Mitarbeiter in allen Abteilungen weiter gestärkt werden und der Umsatz konnte während der Krise auf einem stabilen Niveau gehalten werden. Die Lieferfähigkeit konnte im Zuge der Krise gegenüber der Konkurrenz ausgebaut werden, was dem Unternehmen Chancen eröffnet hat. Bedingt dadurch, dass das Unternehmen weder auf Kurzarbeit umgestiegen ist noch Mitarbeiter während der Krise gekündigt hat, war die Lieferfähigkeit stets gegeben und die Produktivität hat sich erhöht. Darüber hinaus hat sich vor allem während der Krise gezeigt, dass sich die Fokussierung auf größtenteils regionale und nationale Partner, Lieferanten und Zulieferer auszahlt. Dadurch konnte die din-Firmengruppe während der Krise davon profitieren, dass es beinahe keine Lieferschwierigkeiten seitens der Partner gab. Somit konnte sich die din-Firmengruppe von der Konkurrenz differenzieren, indem vor allem interne CSR Maßnahmen ergriffen wurden, um Chancen während der Krise zu nutzen.

Beziehungen zu externen Lieferanten konnten weiter gefestigt werden, indem externe CSR Aktivitäten ergriffen wurden. Am Standort im Mühlviertel wurde in Zusammenarbeit mit dem Roten Kreuz ein Corona Testlabor errichtet. Durch die günstige Lage des Standortes konnte das Rote Kreuz, welches zugleich eine gemeinnützige Organisation und einen Kunden für die din-Firmengruppe darstellt, in ihrer Tätigkeit unterstützt werden. Lieferanten und Partner wurden während der Krise unterstützt, indem freie Kapazitäten genutzt wurden, die bedingt durch die Krise entstanden sind. Es wurde bewusst ein höherer Lagerstand aufgebaut, um dadurch die Beziehung zu den Lieferanten zu stärken und zu verhindern, dass diese während der Krise Mitarbeiter entlassen müssen und negative Folgen davontragen. Durch erhöhte externe CSR Maßnahmen konnte das Unternehmen einen Mehrwert für sich und die Gesellschaft schaffen. Die Corona Teststation hat nicht nur einen positiven Beitrag für die Gesellschaft beigetragen, sondern auch die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf den Standort im Mühlviertel gelenkt. Durch die Unterstützung der Partner und Lieferanten konnte einerseits verhindert werden, dass diese Mitarbeiter entlassen oder in Kurzarbeit schicken müssen. Andererseits diente diese Maßnahme auch als Risikomanagementtool, da dadurch das wirtschaftliche Risiko für die din-Firmengruppe reduziert wurde. Ein wirtschaftlicher Schaden von erfolgsrelevanten Partnern und Lieferanten hätte ebenso negative Auswirkungen auf die din-Firmengruppe, da dadurch die Lieferfähigkeit betroffen wäre.

Letztendlich konnte durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen während der Krise, das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen gestärkt werden. Vor allem sorgte die interne Kommunikation dafür, dass Mitarbeiter eine stärkere Bindung zum Unternehmen aufbauen

konnten. Durch externe Kommunikation konnten neue Kunden und potenzielle Mitarbeiter auf die din-Firmengruppe aufmerksam gemacht werden. Das Unternehmen profitiert insgesamt von stärkeren Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern.

2.4. Kommunikation während der Krise

Durch Kommunikationsmaßnahmen kann die CSR Wahrnehmung der Stakeholder positiv beeinflusst werden. Jedoch ergibt sich dabei das Risiko, dass die CSR Maßnahmen als eigennützig verstanden werden. Deshalb rückt die din-Firmengruppe bei der Kommunikation der gesetzten CSR Initiativen während der Krise den Mehrwert für die Stakeholder in den Vordergrund, um dadurch die Stakeholderbeziehungen zu stärken.

Die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern diente hauptsächlich dazu, Unsicherheiten und Ängste zu reduzieren und somit die Beziehung zu den Mitarbeitern zu fördern. Eine aktive Kommunikationsstrategie ist vor allem während einer Krise notwendig, um die betroffenen Stakeholder über die aktuelle Situation und die gesetzten Maßnahmen zu informieren. Indem sich die Mitarbeiter darüber im Klaren waren, dass sämtliche Arbeitsplätze gesichert werden, konnte die ohnehin starke Beziehung noch weiter ausgebaut werden. Der Kommunikationskontakt fand überwiegend internetbasiert statt. Wöchentliche E-Mails der Geschäftsführung informierten über die aktuelle Situation und weitere Maßnahmen und sorgten somit zur Reduktion von Unsicherheiten. Der monatliche Infostammtisch am Standort Linz wurde während der Krise per Videokonferenz abgehalten, was die Teilnahme aller Mitarbeiter an allen Standorten ermöglichte. Diese Maßnahme möchte das Unternehmen auch in Zukunft beibehalten, da somit die Bindung aller Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt wird.

Die Kommunikation während der Krise wird in der din-Firmengruppe als Schlüssel zum Erfolg angesehen, da dadurch das Gemeinschaftsgefühl und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht werden konnte, wodurch das Mitarbeiterengagement gestiegen ist. Die Produktivität der Mitarbeiter konnte trotz vorwiegendem Umstieg auf Home Office und Schichtbetrieb hoch gehalten werden, was sich in einer erhöhten Lieferfähigkeit der din-Firmengruppe wiederspiegelt hat. Während der Krise konnten, durch zweiseitige Kommunikation mit den Mitarbeitern, mehrere Sichtweisen und Meinungen in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Dadurch konnte die Perspektive der Geschäftsführung erweitert werden, was dazu beigetragen hat, dass weitere Aspekte in der Maßnahmenplanung berücksichtigt wurden.

Interne CSR Maßnahmen wurden während der Krise auch an externe Stakeholder übermittelt, um dadurch eine positive CSR Wahrnehmung zu generieren. Kunden wurden darüber informiert, dass die din-Firmengruppe voll lieferfähig ist, indem die Mitarbeiter des Unternehmens uneingeschränkt weiterbeschäftigt werden. Während der Krise hat das

Unternehmen seine Präsenz in den sozialen Medien enorm verstärkt, um externe Stakeholder zu erreichen. Darüber hinaus wurden existierende Netzwerke, wie beispielsweise die Johannes Kepler Universität in Linz dazu genutzt, um die gesetzten CSR Maßnahmen während der Krise zu kommunizieren. Die positive Wahrnehmung der Stakeholder konnte durch die Einbindung der Universität verstärkt werden, da die Kommunikationsbotschaft authentischer auf die Stakeholder wirkt. Dadurch konnten unter anderem neue Kunden für das Unternehmen gewonnen werden. Durch den Vortrag, im Kurs für strategisches Management an der Universität über CSR in der din-Firmengruppe, konnte ein Planer, der Teilnehmer des Kurses war, als Kunde für die din-Firmengruppe gewonnen werden, der vorher Produkte von der Konkurrenz bezogen hat. Durch die positive CSR Wahrnehmung hat sich seine Einstellung zur din-Firmengruppe positiv verbessert und es konnte dadurch eine Kundenbeziehung aufgebaut werden.

2.5. Resultierende Wettbewerbsvorteile aus den CSR Maßnahmen

Die Wettbewerbsvorteile, die sich durch die gesetzten CSR Maßnahmen während der Krise ergeben, beruhen vorwiegend auf der Differenzierung zur Konkurrenz und auf den gestärkten Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern der din-Firmengruppe.

2.5.1. Differenzierung gegenüber der Konkurrenz

Während der Krise konnte sich die din-Firmengruppe verstärkt von der Konkurrenz differenzieren, indem durch strategisch ausgerichtete interne CSR Aktivitäten die Lieferfähigkeit des Unternehmens aufrechterhalten werden konnte. Dadurch konnten während der Krise neue Kunden der Wettbewerber für das Unternehmen gewonnen werden, da dieser nicht zur Gänze lieferfähig war. Darüber hinaus konnte die din-Firmengruppe mehr Projekte für sich gewinnen, da sich der Außendienst der Konkurrenten in Kurzarbeit befand und somit nicht präsent bei den Kunden war. Insgesamt konnte, durch die gesetzten CSR Initiativen, die finanzielle Performance stabil auf Vorjahresniveau gehalten werden, wohingegen der Umsatz der Konkurrenz rückläufig war.

2.5.2. Stakeholder-Beziehungsmanagement

Die internen und externen CSR Aktivitäten während der Krise haben im großen Maße dazu beigetragen die Beziehungen zu den Stakeholdern der din-Firmengruppe zu stärken. Durch das interne CSR Engagement und die gezielten Kommunikationsmaßnahmen, konnte die Mitarbeiterbindung weiter gestärkt werden. Das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen konnten durch den erhöhten Unternehmensstolz verbessert werden. Während der Krise hat sich der Hashtag „#stolzdinianerzusein“ entwickelt,

was ein Symbol für das gemeinschaftliche Engagement und den Zusammenhalt während der Corona Krise darstellt. Über eine firmenweite WhatsApp Gruppe wurden gemeinsame Erfolge während der Krise gefeiert, wie beispielsweise die erfolgreiche Platzierung der Produkte in einem neuen Projekt. Darüber hinaus wurde das Intranet der din-Firmengruppe dazu verwendet, um Bilder aus dem Home Office mit dem #stolzdiinianerzusein zu teilen und somit das Gemeinschaftsgefühl und die Bindung zum Unternehmen zu stärken.

Das Wir-Gefühl konnte durch die Präsenz der Geschäftsführung weiter verstärkt werden. Während der Krise hat die Geschäftsführung in der Produktion mitgefertigt, um somit die Wichtigkeit aller Tätigkeiten und Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg zu zeigen. Dadurch konnte sich unter den Mitarbeitern ein höheres Vertrauen in das Unternehmen entwickeln und die CSR Maßnahmen wurden verstärkt positiv wahrgenommen, was die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen weiter verstärkt hat. Negative Managemententscheidungen, die eine falsche Botschaft an die Mitarbeiter senden, konnten aus dem Unternehmensumfeld während der Krise wahrgenommen werden. In einem Unternehmen wurden alle jüngeren Mitarbeiter in den Außendienst geschickt, die älteren Mitarbeiter wurden in den Innendienst angesiedelt und alle Führungskräfte arbeiteten von Zuhause aus im Home Office. Solche Maßnahmen senden das Signal, dass die Führungskräfte des Unternehmens am wichtigsten sind und alle anderen Mitarbeiter kommen erst danach. Derartige Kommunikationsbotschaften schädigen die Beziehung zu den Mitarbeitern und sorgen für Unzufriedenheit, was mit negativem Arbeitsverhalten einhergeht.

Durch die Präsenz und Kommunikation der CSR Maßnahmen in den sozialen Medien, konnte die din-Firmengruppe davon profitieren, dass potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. Viele Mitarbeiter haben aktiv ihre positiven Erfahrungen während der Corona Krise im Unternehmen geteilt und das Unternehmen äußerst positiv bewertet. Dadurch konnte die Wahrnehmung des Unternehmens von potenziellen Mitarbeitern verbessert werden. Gezielte Employer Branding Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass sich die Anzahl an Bewerbern beinahe verdoppelt hat. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels können Unternehmen von CSR Aktivitäten profitieren, da dadurch die Attraktivität als Arbeitgeber für potenzielle Bewerber steigt. Gerade in den erfolgskritischen Bereichen, wie Entwicklung, konnte während der Krise neues Personal für das Unternehmen gewonnen werden.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen konnten während der Krise durch CSR Kommunikation weiter ausgebaut werden. Lieferanten haben sich während der Corona Krise zu Partnern entwickelt, da intensiver kommuniziert wurde und die Zusammenarbeit gestärkt wurde. Neue Kunden konnten durch die Lieferfähigkeit akquiriert werden und die Beziehung zu bestehenden Kunden wurde weiter gefestigt. Für die din-Firmengruppe ergeben sich in

Zukunft weitere Potenziale für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Positive Effekte aus starken Stakeholderbeziehungen zeigen sich zum Teil erst über einen längeren Betrachtungszeitraum.

Resümee

Es zeigt sich, dass das CSR Engagement von Unternehmen durch diverse unternehmensspezifische Einflussfaktoren determiniert wird. Diese wirken sich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich stark auf die CSR Aktivitäten aus. So zeigen sich Unterschiede im CSR Ausmaß in Abhängigkeit von der Firmenlokation und der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Darüber hinaus wirken sich die Eigentümerstruktur sowie diverse Managementeinflüsse unterschiedlich auf die CSR Ausrichtung aus.

Die Ergebnisse der Arbeit verdeutlichen, dass CSR nur zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen kann, wenn sie strategisch betrieben wird. Dies erfordert die Fokussierung auf CSR Maßnahmen, die mit der Unternehmenskultur, der Strategie und den Kompetenzen des Unternehmens im Einklang sind. Somit kann ein Mehrwert für das Unternehmen und die Gesellschaft erzeugt werden, indem das Unternehmen sein vorhandenes Wissen und Ressourcen für die Lösung gesellschaftlicher und/oder ökologischer Probleme einsetzt. Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen kann die Beziehung zu den wichtigsten Stakeholdern des Unternehmens gestärkt werden. Um das volle Potenzial von CSR zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen ausschöpfen zu können, sollten Unternehmen dabei auf zweiseitige Kommunikation mit den Stakeholdern setzen. Durch die Interaktion mit den Stakeholdern kann die Wahrnehmung der gesetzten CSR Maßnahmen positiv beeinflusst werden. Darüber hinaus bietet sich für das Unternehmen die Möglichkeit vom Wissensaustausch mit den Stakeholdern zu profitieren, indem die Perspektive des Unternehmens erweitert wird und das volle Potenzial für CSR Engagement aufgedeckt werden kann. Durch die Miteinbeziehung der Stakeholder in die Planung strategischer CSR Aktivitäten können Innovationen gefördert werden und das wirtschaftliche Risiko minimiert werden, indem das Unternehmen durch die Kommunikation mit den Stakeholder Signale über Veränderungen in der VUKA-Umwelt wahrnehmen kann. Durch diesen Wissensvorsprung kann das Unternehmen first mover Vorteile im Vergleich zur Konkurrenz erlangen.

Durch strategische CSR Aktivitäten bietet sich für Unternehmen das Potenzial zur Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile. Unter Anbetracht der positionierungsorientierten Perspektive kann sich das Unternehmen vorteilhaft gegenüber der Konkurrenz und seinen Stakeholder im Markt positionieren. Dabei kann durch CSR die Strategie der Kostenführerschaft und/oder Differenzierung verfolgt werden. Strategische CSR ist firmenspezifisch und stellt für das Unternehmen somit einen wertvollen immateriellen Vermögenswert dar, der von der Konkurrenz nicht imitiert werden kann. Durch CSR bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit sich als Arbeitgeber von der Konkurrenz zu differenzieren und dadurch die Aufmerksamkeit potenzieller Mitarbeiter zu gewinnen. Unter Anbetracht der ressourcenorientierten Perspektive stellen die Mitarbeiter für das Unternehmen einen

erfolgskritischen Faktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen dar. CSR Maßnahmen tragen dazu bei Beziehungen zu bestehenden Mitarbeitern zu stärken, indem die Mitarbeiterzufriedenheit, -identifikation und -bindung erhöht wird. Diese Faktoren dienen unter anderem als Mediatoren und beeinflussen die finanzielle Performance des Unternehmens indirekt sowie direkt. Potenzielle Mitarbeiter können durch CSR auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden, wodurch das Unternehmen von einer größeren Anzahl an Bewerbern profitiert. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist die Personalakquisition erfolgsrelevant und entscheidet über die langfristige Wettbewerbsfähigkeit, da qualifizierte Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens sind. Durch CSR können Kundenbeziehungen gestärkt werden, indem durch Markenbildung und Gewinnung neuer Marktanteile das Kaufverhalten der Kunden positiv beeinflusst wird. Konsumenten achten verstärkt auf CSR Engagement und sind loyaler, wenn Unternehmen in CSR investieren.

Anhand des Fallbeispiels mit der din-Firmengruppe zeigt sich, dass sich während der Corona Krise Chancen für Unternehmen ergeben haben, durch gezielte CSR Maßnahmen Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Jene Unternehmen, die diese Chancen wahrgenommen haben, können in Zukunft von Wettbewerbsvorteilen profitieren. Die din-Firmengruppe konnte Wettbewerbsvorteile durch CSR dahingehend erreichen, indem vor allem interne CSR Maßnahmen zum Wohlergehen der Mitarbeiter eingesetzt wurden. Dabei war die Kommunikation zu den internen und externen Stakeholdern der Schlüssel zum Erfolg. Die Beziehung zu den bestehenden Mitarbeitern wurde gefestigt, indem Ängste und Unsicherheiten während der Krise minimiert wurden und die Bindung zum Unternehmen verstärkt wurde. Durch die starke Präsenz und Kommunikation über soziale Medien konnten neue Mitarbeiter durch die positive Wahrnehmung von CSR auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Dadurch profitierte die din-Firmengruppe durch die Akquisition neuer Mitarbeiter in erfolgskritischen Bereichen. Neue Projekte und neue Kunden konnten für die din-Firmengruppe gewonnen werden, indem die Lieferfähigkeit durch interne CSR stets aufrechterhalten werden konnte. Dadurch konnte sich das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren, die während der Krise CSR Maßnahmen versäumt hat und die Lieferfähigkeit dadurch leiden musste. Durch die Stärkung der Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern hat die din-Firmengruppe auch in Zukunft ein enormes Potenzial für Wettbewerbsvorteile generiert.

Unternehmen, die heutzutage wenig bzw. nur aus PR-Gründen in CSR investieren, gehen langfristig ein enormes Risiko ein die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen, indem Potenziale für nachhaltige Wettbewerbsvorteile nicht genutzt werden. Durch den verschärften globalen Wettbewerb und die steigenden Ansprüche der Stakeholder für CSR, kann davon

ausgegangen werden, dass solche Unternehmen langfristig am Markt nicht bestehen werden und von der Konkurrenz, die sich an die VUKA-Umwelt anpasst, verdrängt werden.

Für die Zukunft wäre eine Langzeituntersuchung von Unternehmen, die strategische CSR betreiben, und Unternehmen, die CSR nicht in ihr Kerngeschäft verankert haben, interessant. Dadurch können zusätzliche Einblicke in die Wahrnehmung der Stakeholder erlangt werden und wie sich diese bei den Unternehmen unterscheidet. Spezifische Wettbewerbsvorteile könnten ersichtlich werden, indem diese Unternehmen gegenübergestellt werden.

Literaturverzeichnis

Aggarwal Khandelwal K., Mohendra N. 2010: Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members? *Vikalpa*. Vol. 35, Nr. 3, S. 19-35.

Al-Shammari M., Rasheed A., Al-Shammari, H. A.: 2019: CEO narcissism and corporate social responsibility: Does CEO narcissism affect CSR focus? *Journal of Business Research*. Vol. 104, Nr. 1, S. 106-117.

Belu C., Manescu C. 2013: Strategic corporate social responsibility and economic performance. *Applied Economics*. Vol. 45, Nr. 362, S. 2751-2764.

Ben-Amar W., Belgacem I. 2018: Do socially responsible firms provide more readable disclosures in annual reports? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 25, Nr. 5, S. 1009-1018.

Bhandari A., Javakhadze D. 2017: Corporate Social Responsibility and capital allocation efficiency. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 43, Nr. 3, S. 354-377.

Block J. H., Wagner M. 2014: The Effect of Family Ownership on Different Dimensions of Corporate Social Responsibility: Evidence from Large US Firms. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 23, Nr. 7, S. 475-492.

Buchholtz A. K., Carroll A. B. 2015: *Business & Society*. 9. Auflage. Mason OH, South-Western Cengage Learning.

Carroll A. B., Shabana K. M. 2010: The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12, Nr. 1, S. 85-105.

Cheng I., Hong H., Shue K. 2019: Do Managers Do Good With Other Peoples' Money? AFA 2013 San Diego Meetings Paper, Fama-Miller Working Paper, S. 12-47.

Costa R., Menichini T. 2013: A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*. Vol. 40, Nr. 1, S. 150-161.

Dahlsrud A. 2008: How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 15, Nr. 1, S. 1-13.

De Roeck K. D., Marique G., Stinglhamber F., Swaen V. 2014: Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *International Journal of Human Resource Management*. Vol, 25, Nr. 1, S. 91-112.

DiGiuli, A., Kostovetsky L. 2014: Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, Vol. 111, Nr. 1, S. 158-180.

Du S., Bahattacharya C. B., Sen S. 2011: Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier. *Management Science*. Vol. 57, Nr. 9, S. 1528-1545.

Dyllick T., Muff K. 2016: Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*. Vol. 29, Nr. 2, S. 156-174.

Eding E., Scholtens B. 2017: Corporate Social Responsibility and Shareholder Proposals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 24, Nr. 7, S. 648-660.

El Akremi A., Gond J. P., Swaen V., De Roeck K., Igalens J. 2018: How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*. Vol. 44, Nr. 2, S. 619-657.

El Ghoul S., Guedhami O., Wang H., Kwok C. C. Y. 2016: Family control and corporate social responsibility. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 75, Nr. 1, S. 131-146.

Flammer C., Kacperczyk A. 2019: Corporate social responsibility as a defense against knowledge spillovers: Evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Strategic Management Journal*. Vol. 40, Nr. 8, S. 1243-1267.

Flammer C., Luo J. 2017: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN EMPLOYEE GOVERNANCE TOOL: EVIDENCE FROM A QUASI-EXPERIMENT. *Strategic Management Journal*. Vol. 38, Nr. 2, S. 163-183.

Garcia-Torea N., Fernandez-Feijoo B., De la Cuesta M. 2016: Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders? *Business Research Quarterly*. Vol. 19, Nr. 4, S. 246-260.

Gastringer K., Gaggl P. 2015: CSR als strategischer Managementansatz. Herausgeber: Schneider A., Schmidpeter R.: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg, Springer Verlag. S. 283-298.

Golob U., Podnar K., Koklic M. K., Zabkar V. 2019: The importance of corporate social responsibility for responsible consumption: Exploring moral motivations of consumers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 26, Nr. 2, S. 416-423.

Gregory A., Whitaker J., Yan X. 2016: Corporate Social Performance, Competitive Advantage, Earnings Persistence and Firm Value. Journal of Business Finance & Accounting. Vol. 43, Nr. 1, S. 3-30.

Ham C. D., Kim J. 2020: The effects of CSR communication in corporate crises: Examining the role of dispositional and situational CSR skepticism in context. Public Relations Review, Vol. 46, Nr. 2, S. 1-11.

Hillenbrand C., Money K., Ghobadian A. 2013: Unpacking the Mechanism by which Corporate Responsibility Impacts Stakeholder Relationships. British Journal of Management. Vol. 24, Nr. 1, S. 127-146.

Hirigoyen G., Poulain-Rehm T. 2015: Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the Causality? Journal of Business & Management. Vol. 4, Nr. 1, S. 18-43.

Hong H., Kostovetsky L. 2012: Red and blue investing: Values and finance. Journal of Finance Economics, Vol. 103, Nr. 1, S. 1-19.

Huber K. 2015: Schritte einer erfolgreichen Stakeholderkommunikation. Herausgeber: Schneider A., Schmidpeter R.: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg, Springer Verlag. S. 793-806.

Husted B. W., Jamali D., Saffar W. 2016: NEAR AND DEAR? THE ROLE OF LOCATION IN CSR ENGAGEMENT. Strategic Management Journal. Vol. 37, Nr. 10, S. 2050-2070.

Jizi M., Nehme R., Salama A. 2016: DO SOCIAL RESPONSIBILITY DISCLOSURES SHOW IMPROVEMENTS ON STOCK PRICE? The Journal of Developing Areas, Vol. 50, Nr. 2, S. 77-95.

Jones D. A., Willness C. R., Madey S. 2014: WHY ARE JOB SEEKERS ATTRACTED BY CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE? EXPERIMENTAL AND FIELD TESTS OF THREE

SIGNAL-BASED MECHANISMS. *Academy of Management Journal*. Vol. 57, Nr. 2, S. 383-404.

Kant Sharma S., Mehta S. 2012: Where Do We Go From Here? Viewing Corporate Social Responsibility through a Sustainability Lens. *The Journal Contemporary Management Research*. Vol. 6, Nr. 2, S. 69-76.

Kaul A., Luo J. 2017: An economic case for CSR: The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods. *Strategic Management Journal*. Vol. 39, Nr. 3, S. 1650-1677.

Kim M. S., Kim D. T., Kim J. I. 2014: CSR for Sustainable Development: CSR Beneficiary Positioning and Impression Management Motivation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 21, Nr. 1, S. 14-27.

Kreng V. B., Huang M. Y. 2011: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CONSUMER BEHAVIOR, CORPORATE STRATEGY, AND PUBLIC POLICY. *Social Behavior and Personality*. Vol. 39, Nr. 4, S. 529-542.

Lee S., Yoon J. 2018: DOES THE AUTHENTICITY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AFFECT EMPLOYEE COMMITMENT? *Social Behavior and Personality*. Vol. 46, Nr. 4, S. 617-632.

Lopatta K., Jaeschke R., Chen C. 2017: Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR) Performance: International Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 24, Nr. 3, S. 199-209.

Luo X., Bhattacharya C. B. 2006: Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*. Vol. 70, Nr. 4, S. 1-18.

Macagno T. 2013: A Model for Managing Corporate Sustainability. *Business and Society Review*. Vol. 118, Nr. 2, S. 223-252.

Madsen P., Rodgers Z. J. 2015: LOOKING GOOD BY DOING GOOD: THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF STAKEHOLDER ATTENTION TO CORPORATE DISASTER RELIEF. *Strategic Management Journal*. Vol. 36, Nr. 5, S. 776-794.

Madden L., McMillan A., Harris O. 2020: Drivers of selectivity in family firms: Understanding the impact of age and ownership on CSR. *Journal of Family Business Strategy*. Vol. 11, Nr. 2, S. 1-9.

Maqbool S. 2019: Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? Evidence from BSE 100 index. Working Paper. Indian Institute of Management Calcutta. S. 219-231.

Martinuzzi A. 2015: CSR und Wettbewerbsfähigkeit. Herausgeber: Schneider A., Schmidpeter R.: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg, Springer Verlag. S. 1063-1076.

Martinuzzi A., Krumay B. 2013: The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. Journal of Change Management. Vol. 13, Nr. 4, S. 424-443.

Müller-Stewens G., Lechner C. 2016: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 5. Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Nwagbara U., Reid P. 2013: Corporate Social Responsibility (CSR) and Management Trends: Changing Times and Changing Strategies. Economic Insights – Trends and Challenges. Vol. 2, Nr. 2, S. 12-19.

Osburg T. H. 2015: Strategische CSR und Kommunikation. Herausgeber: Schneider A., Schmidpeter R.: Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg, Springer Verlag. S. 738-747.

Petrenko O. V., Aime F., Ridge J., Hill A. 2016: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OR CEO NARCISSISM? CSR MOTIVATIONS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Strategic Management Journal. Vol. 37, Nr. 2, S. 262-279.

Porter M. E., Kramer M. R. 2006: Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Vol. 84, Nr. 12, S. 78-92.

Ramasamy S., Dara Singh K. S., Amran, A., Nejati Ajibisheh, M. 2020: Linking human values to consumer CSR perception: The moderating role of consumer skepticism. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 27, Nr. 1, S. 1-14.

Sarkar S., Searcy C. 2016: Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. Journal of Cleaner Production. Vol. 135, S. 1423-1435.

Schneider A. 2015: Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. Herausgeber: Schneider A., Schmidpeter R.: Corporate Social Responsibility.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin Heidelberg, Springer Verlag. S. 17-38.

Schons L., Steinmeier M. 2016: Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 23, Nr. 6, S. 358-372.

Shahbaz M., Karaman A. S., Kilic M., Uyar A. 2020: Board attributes, CSR engagement, and corporate performance: What is the nexus in the energy sector? *Energy Policy*, Vol. 143, Nr. 1, S. 1-14.

Shiu Y. M., Yang S. L. 2017: DOES ENGAGEMENT IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PROVIDE STRATEGIC INSURANCE-LIKE EFFECTS? *Strategic Management Journal*. Vol. 38, Nr. 2, S. 455-470.

Sroka W., Szanto R. 2018: Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors: Analysis of Research Results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Vol. 14, Nr. 3, S. 111-126.

Su C. L., Lee E. M., Lee Y. D. 2019: AN EMPIRICAL RESEARCH OF ENVIRONMENT MANAGEMENT STRATEGY: EXPLORING THE RELATIONSHIPS AMONG PERCEIVED CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, ORGANIZATIONAL TRUST, PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION. *The International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 12, Nr. 1, S. 245-260.

Vishwanathan P., Van Oosterhout H. J., Heugens P. P. M. A. R., Duran P., Van Essen M. 2020: Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 57, Nr. 2, S. 314-350.

W.H.NG T., Yam K. C., Aguinis H. 2019: Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*. Vol. 72, Nr. 1, S. 107-137.

Xie Y., Peng S. 2011: How do corporate associations influence customer relationship strength? The effects of different types of trust. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 19, Nr. 5, S. 443-454.

Anhang

Interviewleitfaden

Fragen zur din-Firmengruppe:

1. Kannst du die din-Firmengruppe und die strategische Ausrichtung der Firma kurz vorstellen?
2. Welchen Stellenwert nimmt CSR im Unternehmen ein und inwieweit ist diese in die Strategie der Firma implementiert?
3. In welchen CSR Bereichen ist das Unternehmen vorrangig tätig?

Auswirkungen der Corona-Krise auf die CSR Aktivitäten:

4. Inwieweit hat sich die Corona-Krise generell auf das Unternehmen ausgewirkt?
5. Haben sich die CSR Aktivitäten während der Krise verändert bzw. hat die Geschäftsführung die Notwendigkeit verspürt mehr für die Gesellschaft zu tun?
6. In welche (neuen) CSR Bereiche hat das Unternehmen während der COVID-Krise investiert?

Kommunikation der CSR Aktivitäten:

7. Welche internen und externen Kommunikationsmaßnahmen wurden während der Corona-Krise gesetzt?
8. Welches Ziel hat die Geschäftsführung bei der Kommunikation verfolgt?
9. Hat die Kommunikation dazu beigetragen Wettbewerbsvorteile zu erzielen und wenn ja, inwiefern ist dies der Fall?

Abschließende Fragen zu Wettbewerbsvorteilen:

10. Lassen sich durch die gesetzten CSR Aktivitäten bereits konkrete Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz identifizieren?

11. Besteht das Potential, dass sich in Zukunft neue Wettbewerbsvorteile, durch die CSR Maßnahmen während der Krise, entwickeln?

12. Welche Erkenntnisse kann man bis dato aus der Corona-Krise für die Zukunft mitnehmen?