



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Going green“

Corporate Social Responsibility in der Fast Food Industrie

Eine empirische Untersuchung am Beispiel McDonald's Österreich

verfasst von / submitted by

Hanna Rauter, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium der Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende

Magisterarbeit

selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 04.08.2016

Hanna Rauter

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	9
1.1 Problemstellung/gesellschaftliche Relevanz	10
1.2 Erkenntnisinteresse	13
1.3 Aufbau der Arbeit	14
2. Begriffsabgrenzungen und Definitionen	16
2.1 Green Marketing ("Going green")	16
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	17
2.2.1 Entwicklung von CSR	18
2.2.2 CSR in der Forschung	20
2.2.3 Einteilung der CSR	21
2.3 Verwandte Begriffe	23
2.3.1 Corporate Citizenship (CC)	24
2.3.2 Corporate Environmental Performance (CEP)	25
2.4 Nachhaltigkeit	26
2.4.1 Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffes	28
2.4.2 Nachhaltigkeit in der Forschung	29
3. Modelle/Theorien der CSR und Nachhaltigkeit	31
3.1 CSR-Modelle	31
3.1.1 CSR-Pyramide nach Carroll	31
3.1.2 Three-Domain model nach Schwartz/Carroll	33
3.2 Nachhaltigkeitsmodelle	34
3.2.1 Triple-Bottom-Line	35
3.2.2 The three pillars model of sustainability	36
3.2.3 The nested model of sustainability	36
3.3 Theorien	38
3.3.1 Stakeholder Theory	38
3.3.2 Legitimacy Theory	41
3.3.3 Motivated Reasoning	43
4. CSR und Nachhaltigkeit kommunizieren	44
4.1 Einflussfaktoren der CSR	44
4.1.1 Identität	44
4.1.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit	46
4.1.3 Reputation und Image	48
4.2 Unternehmenskommunikation	49
4.3 CSR-Kommunikation	51
4.4 Nachhaltigkeitskommunikation-Green Communication	51
4.4.1 Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation	51
4.4.2 Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikationsstrategien	52
4.4.3 Instrumente der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	55
4.4.4 Grenzen der Nachhaltigkeitskommunikation-Greenwashing	58

5. Nachhaltiges Wirtschaften-Green Business	59
5.1 Corporate (Social) Responsibility als gelebte nachhaltige Unternehmensführung	59
5.1.1 Motive für Corporate (Social) Responsibility	60
5.1.2 Normierung von Corporate (Social) Responsibility	61
5.1.3 Integration von Corporate (Social) Responsibility in das Unternehmen	64
5.1.4 Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation	64
5.2 Verständnis der KonsumentInnen von Corporate (Social) Responsibility	66
6. Persönliche Werte und Einstellungen	67
6.1 Persönliche Werte-Green Consumer Values	67
6.2 Identifikation/Disidentifikation mit dem Unternehmen	68
7. McDonald's Österreich als Green Marketer	70
7.1 Allgemeine Daten und Fakten zum Unternehmen	70
7.2 CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich	71
7.2.1 CSR-Maßnahmen – sourcing (Lieferkette)	71
7.2.2 CSR-Maßnahmen – food (Essen)	73
7.2.3 CSR-Maßnahmen – planet (Umwelt)	74
7.2.4 CSR-Maßnahmen – people (MitarbeiterInnen)	75
7.2.5 CSR-Maßnahmen – community (Gesellschaft)	76
7.3 Ziele von McDonald's Österreich auf Basis des Nachhaltigkeitsengagements	76
8. Empirische Untersuchung	80
8.1 Forschungsfragen und Hypothesen	80
8.2 Operationalisierung	82
8.3 Methodendesign	87
8.4 Pretest	88
9. Statistische Auswertung	89
9.1 Soziodemografische Ergebnisse	89
9.2 Korrelationsergebnisse	91
9.3 Regressionsergebnisse	94
10. Interpretation der Ergebnisse	97
11. Resümee & Ausblick	102
Literaturverzeichnis	104
Anhang	115
Fragebogen	115
Abstract DE	124
Abstract EN	125

Abkürzungsverzeichnis

ABKÜRZUNG	BEDEUTUNG
CSR	Corporate Social Responsibility
PR	Public Relations
NHB	Nachhaltigkeitsbericht
CC	Corporate Citizenship
GRI	Global Reporting Initiative
CEP	Corporate Environmental Performance

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell zur Erklärung des Konsumentenverhaltens, eigene Darstellung in Anlehnung an Trommsdorff 2003: 34	27
Abb. 2: Modell des umweltbewussten Konsumverhaltens, eigene Darstellung in Anlehnung an Balderjahn 1986:32	28
Abb. 3: The pyramid of corporate social responsibility, eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll 1991:42.....	32
Abb. 4: Three Domain Modell, eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz/Carroll 2003: 509	33
Abb. 5: The triple bottom line model of sustainability, eigene Darstellung in Anlehnung an Farley/Smith 2014: 7	35
Abb. 6: The three pillars model of sustainability, eigene Darstellung in Anlehnung an Farley/Smith 2014: 8	36
Abb. 7: The nested model of sustainability, eigene Darstellung in Anlehnung an Farley/Smith 2014: 9	37
Abb. 8: Stakeholder map of a very large organization around one major strategic issue, eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman 1984: 55.....	40
Abb. 9: Issues and Organisational Legitimacy, eigene Darstellung in Anlehnung an O'Donovan 2000: 56	42

Abb. 10: From Identity to Reputation, eigene Darstellung in Anlehnung an Fombrun 1996: 37	44
Abb. 11: Wertorientierte Unternehmensführung zwischen Ökonomie und Legitimität mit Beispielen für Bezugspunkte der Unternehmenskommunikation, eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2014: 27	50
Abb. 12: How strategy is linked to corporate social responsibility, eigene Darstellung in Anlehnung an Burke/Logsdon 1996: 497	53
Abb. 13: Stakeholder-Befragung im 1. Quartal 2015 (Nachhaltigkeitsbericht McDonald's Österreich 2014/15: 10)*	63
Abb. 14: Die Nachhaltigkeitskette von McDonald's Österreich (NHB 2014/15: 1)*	71
Abb. 15: 100% zertifizierte McDonald's Produkte (NHB 2014/15: 12)*	72
Abb. 16: Reliabilitätsanalyse	82
Abb. 17: Geschlecht	89
Abb. 18: Altersgruppen	90
Abb. 19: höchste abgeschlossene Ausbildung	90
Abb. 20: derzeitige Tätigkeit	91
Abb. 21: Korrelationsmatrix (Pearson) aller abhängigen und unabhängigen Variablen...	92
Abb. 22: regressionsanalytische Vorhersage der abhängigen Variablen anhand der angenommenen Komponenten	94
Abb. 23: Eigene Darstellung der Ergebniszusammenhänge	98

* Verwendung der Abbildung durch McDonald's Österreich genehmigt.

1. Einleitung

Was wir heute unter Fast Food verstehen, ist ein Konzept, welches sich in Amerika Anfang der 40er-Jahre etabliert hat und zum globalen Ernährungsboom wurde. Durch die weltweite „Amerikanisierung“ folgen die Speisekarten der Restaurants der Esskultur aus den Vereinigten Staaten. Dort besteht die Mahlzeit aus drei grundlegenden Zutaten: Fleisch, Karoffeln und Gemüse. Seit Jahrzehnten rückt das familiäre Essenserlebnis immer mehr in den Hintergrund, das schnelle, kostengünstige Essen, bevorzugt auch zum Mitnehmen, in den Vordergrund. Die Fast-Food-Restaurants bieten diesen Service, indem sie der dreiteiligen Struktur des Essens treu bleiben. Dieses besteht aus Hamburgern, Pommes Frites und alkoholfreien, aber zuckerhaltigen Getränken.

McDonald's, als führendes Fast-Food-Unternehmen, gewinnt zunehmend Macht in der Gesellschaft, aufgrund dessen der amerikanische Soziologe George Ritzer einen Begriff einführte, der diesen Machteinfluss von McDonald's auf die Gesellschaft darstellen soll. Mit dem Begriff der „McDonaldization“ beschreibt Ritzer folgendes: McDonaldization ist *„the process by which the principles of the fast-food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society as well as of the rest of the world.“* (Ritzer 2001: 198) Auch der Wirtschaftswissenschaftler Willy Schneider (2007) erklärt den Machteinfluss des Unternehmens anhand von Daten und Fakten. Die McDonald's Corporation ist demnach das weltweit führende Unternehmen in der Systemgastronomie und mit rund 1,6 Millionen MitarbeiterInnen werden täglich ca. 50 Millionen Menschen bedient. McDonald's präsentiert sich mit über 31.000 Restaurants (Zahl steigend) in über 110 Ländern der Welt mit einem Verbreitungsgrad von 60 Prozent. Die grundlegende Verbreitungsstrategie des Unternehmens wird von Marketern mit dem Begriff „Glocalization“ bezeichnet, welcher sich aus Globalization und Localization zusammensetzt (vgl. Schneider 2007: 30). Diese „McDonaldization“, die Ritzer hinsichtlich der zunehmenden Beeinflussung der Gesellschaft von McDonald's kritisiert, beinhaltet vier grundlegende Elemente:

- Effizienz, d. h. aus Sicht des Fast-Food-Kunden bietet McDonald's die beste, kostengünstigste und schnellste Möglichkeit, seinen Hunger und Durst zu stillen.
- Quantifizierbarer Service, d. h. dem Kunden wird vermittelt, dass er bei McDonald's für wenig Geld viel Leistung in berechenbar kurzer Zeit erhält
- Vorhersagbarkeit, d. h. die Produktqualität ist weltweit die gleiche und der Kunde weiß, wie seine Mahlzeit schmecken wird

- Kontrolle, d. h. Überwachung der mit McDonald's in einer Austauschbeziehung stehenden Akteure (Arbeitnehmer, Kunden, Franchise-Nehmer und Zulieferer) durch technologische Rahmenbedingungen (etwa das Klingeln der Maschinen bestimmt den Arbeitsrhythmus der Mitarbeiter, standardisierte Produktionsverfahren), begrenzte Menüauswahl und Warteschlangen (der Kunde soll möglichst schnell auswählen, essen und den Platz für den nächsten Kunden freimachen). (ebd.: 60)

In Österreich wird für McDonald's der Wettbewerbsdruck immer höher, da die Konkurrenz stetig steigt. Fast-Food-Restaurants wie Burger King, Subway oder Kentucky Fried Chicken machen es dem weltweiten Marktführer in Sachen Systemgastronomie nicht leicht die Nummer Eins zu bleiben. Zusätzlich zum Konkurrenzdruck durch weitere Unternehmen, hat McDonald's seit Jahren mit seinem Image und dem Einfluss auf die Gesellschaft zu kämpfen.

1.1 Problemstellung/gesellschaftliche Relevanz

Ausgangspunkt für diese Magisterarbeit ist die Tatsache, dass McDonald's seit Jahren von Umweltschutzorganisationen, wie beispielsweise Greenpeace, sowie öffentlich wegen seines mangelnden Umweltbewusstseins und sozialem Engagement gerügt wird. Kritisiert wurden weiters ein zu hohes Maß an Verpackungen, zu hoher Gehalt von Zucker, unfaire Arbeitsbedingungen, sowie nicht nachhaltige Walddrodungen (vgl. Ottman 2011: 8). Vor einigen Jahren wechselte McDonald's Österreich, im Zuge eines groß angelegten Rebrandings, den Hintergrund des Firmenlogos von rot auf grün, um dessen Bekenntnis und Respekt vor der Umwelt zu verdeutlichen und dadurch einen Imagewechsel des Unternehmens in den Köpfen seiner KundInnen herbeizuführen. Nichts desto trotz wird McDonald's nach wie vor für seine Praktiken kritisiert. Im Jahr 2014 wurde McDonald's von Greenpeace als Paradebeispiel für Greenwashing* (wird in Kapitel 4.4.4 genauer erklärt) genannt und somit der Ruf des Fast-Food-Unternehmens deutlich angekratzt (vgl. Greenpeace 2014). Ein kleiner Exkurs in die Geschichte von McDonald's zeigt die Anfänge und Auswirkungen dieser Fast-Food-Kette auf die Gesellschaft und die daraus resultierende Relevanz.

McDonald's wurde in den frühen 1940er-Jahren von den Brüdern Richard und Maurice McDonald in Kalifornien gegründet. In dieser Zeit kam es, kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, zu einer zunehmenden Abhängigkeit von der Automobilindustrie, wodurch McDonald's in der Findung seiner Unternehmensvision geprägt wurde. Es entstanden

* Dieser Begriff beschreibt die Irreführung von KonsumentInnen, wenn Unternehmen "grüne" Maßnahmen versprechen, diese dann aber nicht umsetzen (vgl. Du 2015: 547).

die ersten Drive-In-Restaurants, wodurch das Konzept des schnellen, günstigen Essens umgesetzt wurde (vgl. Jakle/Sculle 1999: 143). Diese Drive-Ins hatten zum Ziel, durch möglichst helle, aufwendige Beschilderungen, KundInnen im Vorbeifahren anzulocken. Zu den Blickfängen zählten auch Carshops, in denen junge, attraktive Mädchen in kurzen Röcken das Essen zum Auto brachten. Bald gehörten diese Drive-Ins zu den beliebtesten Treffpunkten für TeenagerInnen, woraus die McDonald's-Brüder ebenfalls Profit schlagen wollten. 1930 verließen die Brüder Richard und Maurice McDonald ihre Heimat New Hampshire und zogen nach Südkalifornien, um sich dort eine neue Existenz aufzubauen. 1937 eröffneten sie dort ihr erstes Drive-In-Restaurant und 1940 ersetzten sie dieses durch ein wesentlich Größeres (vgl. Schneider 2007: 6). Ende der 1940er-Jahre reichte den Brüdern das bisherige Konzept nicht mehr aus, denn auch der Wettbewerbsdruck wurde immer höher. Da das Kundenklientel aus zumeist TeenagerInnen bestand und täglich Besteck, Gläser etc. zu Bruch gingen, musste ein neues Konzept erarbeitet werden (vgl. ebd.: 7). Die Brüder setzten erstmals in der Fast-Food-Geschichte Techniken der Standardisierung und Fließfertigung ein, welche bereits zuvor der amerikanischen Industrie zum Aufstieg verholfen hatten (vgl. ebd.: 8).

1948 eröffneten die Brüder ihr Restaurant nach drei monatiger Schließung neu und warteten mit einem revolutionären Konzept der Selbstbedienung auf. Dadurch sollte die Durchlaufgeschwindigkeit erhöht, die Kosten und das Preisniveau gesenkt und der Umsatz gesteigert werden. Es wurde die Arbeitsteilung eingeführt, wodurch es eine Person gab, die die Bestellungen entgegennahm (Counter-Man), eine Person am Grill (Grill-Man), eine fügte dem Burger das Dressing hinzu (Dresser), eine andere Person bereitete Milchshakes zu (Shake-Man) und eine Weitere frittierte die Pommes Frites (Fry-Man). Dies hatte zum Vorteil, dass jede/r nur noch eine Tätigkeit lernen musste und somit teure Arbeitskräfte eingespart wurden (vgl. ebd.: 10). Die damalige Gesellschaft befand sich im Wandel und das klassische Familienbild hat sich grundlegend verändert. Es wurden die Familienstrukturen der Mutter als Hausfrau, dem Vater als Geldverdiener, aufgebrochen, da Frauen zunehmend selbst zu arbeiten begannen und dadurch keine Zeit mehr für das Kochen blieb. Daraus resultierte, dass die Jugendlichen häufiger außer Haus aßen und daher nach schnellem und günstigem Essen suchten.

Auch heute noch ist McDonald's ein beliebter Treffpunkt für Jugendliche, da die grundlegende Idee des preisgünstigen und schnellen Essens bis heute eine hohe Anziehung auf junge Menschen hat. ErnährungswissenschaftlerInnen weltweit zeigen auf, dass die Mahlzeiten bei McDonald's, die aus Burgern, Pommes Frites und Soft-Drinks bestehen, nur wenig Nährstoffe enthalten und dadurch den Cholesterinspiegel massiv in die Höhe treiben. Diese Tatsache führt zunehmend zu Herzkrankheiten (vgl. Schneider 2015: 34). McDonald's wird immer wieder vorgeworfen, für die zunehmende

Fettleibigkeit der Menschen in unserer Gesellschaft verantwortlich zu sein. Auch der Film „Super Size Me“ von Regisseur Morgan Spurlock, übte im Jahr 2004 Kritik an McDonald's und seinem negativen Einfluss auf die Gesellschaft (vgl. Schneider 2015: 164). Die österreichische Adipositas Gesellschaft berichtet, dass bereits im Jahr 2014 zwei Milliarden Menschen weltweit an starkem Übergewicht litten. Die allgemein bekannten Gründe dafür sind zuckerhaltige Getränke, Arbeiten in sitzender Haltung, sowie zunehmende Fast-Food-Werbungen. Wenn sich dieser Trend weiterhin fortsetzt, schätzen ExpertInnen, dass bis zum Jahr 2025 bereits 2,7 Milliarden Menschen an Übergewicht leiden werden und 177 Millionen davon krankhaft fettleibig und somit behandlungsbedürftig sein werden (vgl. Österreichische Adipositas Gesellschaft 2015). Da diese Fettleibigkeit immer mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt, hat sich im Laufe der letzten Jahre eine Gegenbewegung entwickelt, ein regelrechter Health Boom. Vegane und gesunde Kost rückt in den Fokus und dadurch wird das Well-being der Menschen gesteigert. So zeigt eine Studie von Bhattacharya und Sen (2004) zu diesem Thema, dass die Befragten angaben, alleine durch das Wissen über das gesellschaftliche Engagement, genannt Corporate Social Responsibility (CSR), des jeweiligen Unternehmens, bereits eine Steigerung ihres Wohlbefindens zu erkennen (vgl. Bhattacharya/Sen 2004: 16). Das Prinzip des Well-being macht es McDonald's seit einiger Zeit schwer, seine Legitimität durch die Stakeholder weiterhin zugesprochen zu bekommen. Dabei gilt McDonald's als einer der Auslöser für diesen Boom, wodurch das Image des Fast-Food-Giganten deutlich unter Kritik steht. Somit resultiert eine Gegenreaktion zum eigenen Geschäftsmodell von McDonald's, welches aus schnellem, billigem und vor allem fettem Essen besteht.

Die Ironie ist, dass McDonald's an dem Grundprinzip des Fast Foods festhalten muss, da dies den zentralen Pfeiler des Geschäftsmodells darstellt. Jedoch versucht das Unternehmen mit aller Kraft, ein Teil jener Gesellschaft zu sein, welche auf Nachhaltigkeit, sowie bewusste und gesunde Ernährung setzt. Doch nicht nur die Produktpalette ist bei McDonald's ein Streitthema, sondern auch die Art und Weise, in der das Unternehmen seine Angestellten führt. Der namhafte Journalist Günther Wallraff, der sich undercover bei McDonald's als Mitarbeiter ausgab, kritisiert in seinem Buch „Ganz unten“ (1985), die scheinbar katastrophalen Arbeits- und Hygieneverhältnisse bei McDonald's (vgl. Schneider 2015: 150). Weiters wird der Begriff „McJob“, der ursprünglich als Bezeichnung für jene Jobs galt, die behinderten Menschen zustehen, von Douglas Coupland neu definiert und dieser gilt seit 1992 als *„Ein niedrig dotierter Job im Dienstleistungsbereich mit wenig Würde, wenig Nutzen und ohne Zukunft. Oftmals als befriedigende Karriere bezeichnet von Leuten, die niemals eine gemacht haben.“* (ebd.: 149)

Aus den zahlreichen Vorwürfen hat sich McDonald's einiges zu Herzen genommen und versucht nun, durch zahlreiche CSR-Maßnahmen den KonsumentInnen das grüne Leitbild des Unternehmens näher zu bringen. So hat sich auch McDonald's Österreich Gedanken zum Thema Nachhaltigkeit gemacht und versucht, als eines der zahlreichen österreichischen Unternehmen, die mit dem Konzept der CSR ihre KonsumentInnen gezielter ansprechen wollen, Initiativen zu diesem Thema zu starten. Durch die zahlreichen Anschuldigungen fällt es McDonald's Österreich immer schwerer, die Legitimität seiner Stakeholder zugesprochen zu bekommen, da für viele KonsumentInnen die Vorstellung, dass eine Fast-Food-Kette auf Nachhaltigkeit setzt, zunehmend auf Widerspruch stößt. Daher versucht McDonald's Österreich, durch CSR-Maßnahmen die Legitimität wieder herzustellen und das Image von einem ungesunden Fast-Food-Unternehmen zu einem nachhaltigen, bewussteren Unternehmen zu verbessern. Diese Einsicht von gesellschaftlicher Verantwortung wird als Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens gesehen (vgl. Carrington/Neville 2015: 172). Dieses folgt dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung auf eigene, individuelle Art und Weise. Hier wird auf Initiativen im Bereich Umwelt, Ernährung und Soziales gesetzt, um das Vertrauen der KonsumentInnen zu gewinnen und dadurch das Unternehmensbild nach außen zu stärken. Doch ist dieses Rebranding von McDonald's tatsächlich gelungen? Wie sehen KonsumentInnen das Unternehmen heute?

1.2 Erkenntnisinteresse

Aufgrund der zuvor beschriebenen Problemdarstellung liegt der Schwerpunkt dieser Magisterarbeit auf der Frage, inwieweit CSR-Maßnahmen zur Imageverbesserung eines Unternehmens beitragen können, das grundsätzlich als wenig gesellschaftlich verantwortungsbewusst gilt. Vor diesem Hintergrund lautet das zentrale Erkenntnisinteresse dieser vorliegenden Untersuchung:

Inwiefern können Corporate Social Responsibility-Maßnahmen das Image eines Unternehmens, aus einer als wenig gesellschaftlich verantwortungsbewusst geltenden Branche, verbessern?

Daher wird der Fokus auf McDonald's Österreich und dessen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerichtet. Um der zentralen Forschungsfrage nachzugehen, werden in erster Linie die Einflussfaktoren der gesellschaftlichen Verantwortung beschrieben. Desweiteren wird der Aspekt der Auswirkungen auf das Unternehmensimage durch den Einsatz von nachhaltigen Maßnahmen beleuchtet. Ein weiterer Untersuchungsaspekt ist

jener der Identifikation-/Disidentifikation mit dem Unternehmen, sowie der Einfluss von persönlichen Werten auf die Bewertung der CSR-Maßnahmen.

Um weiters die Hauptforschungsfrage beantworten zu können, wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

FF1: Welche Faktoren beeinflussen die Erinnerung der CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich?

FF2: Welche Faktoren beeinflussen das CSR-Image von McDonald's Österreich?

FF3: Welche Faktoren beeinflussen die Brand Reputation von McDonald's Österreich?

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden in dieser Magisterarbeit zentrale Begriffe definiert, sowie deren Entwicklungen und bestehende Forschungen beschrieben. Im Fokus stehen die Termini der Corporate Social Responsibility und der Nachhaltigkeit. Diese werden hier eingehend beschrieben, um somit Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

Im Anschluss an diese theoretische Fundierung folgt eine Bezugnahme zu Modellen und Theorien der CSR und Nachhaltigkeit, um hier ein tieferes Verständnis der beiden Termini zu gewährleisten.

Im Weiteren wird erklärt, wie CSR und Nachhaltigkeit von Unternehmen kommuniziert wird und welche Einflussfaktoren, Instrumente und Methoden hier relevant sind.

Der nächste Abschnitt dieser Arbeit beschreibt die Motive, Normierungen, Integrationen und Ziele dieses nachhaltigen Wirtschaftens. Ein weiterer Fokus wird in diesem Kapitel auf das Verständnis der KonsumentInnen von CSR-Maßnahmen gerichtet und inwieweit die Skepsis der KonsumentInnen gegenüber der Ausführung dieser Maßnahmen zum Tragen kommt.

Im Anschluss daran wird Bezug auf die Werte und Einstellungen von KonsumentInnen genommen. Hier werden die Identifikationen und Green Consumer Values genauer untersucht.

Der theoretische Teil der vorliegenden Magisterarbeit schließt mit der Darstellung des Fast-Food-Unternehmens McDonald's Österreich als Green Marketer ab und leitet in

den methodischen Teil über. Zunächst werden grundlegende Daten und Fakten zum Unternehmen dargestellt und im Weiteren, dessen Maßnahmen und Ziele im Detail erläutert.

Um diese Arbeit wissenschaftlich belegen zu können, bedarf es eines Methodenteils, der hier in erster Linie auf das Methodendesign und die Operationalisierung eingeht. Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine Online-Befragung, welche digital verbreitet wurde. Nachdem der Pretest kurz rekapituliert wird, folgt die theoretische Ableitung der Forschungsfragen und Hypothesen. Nachdem die Stichprobe dargestellt wurde, folgt im Anschluss daran die Auswertung der Ergebnisse der gewählten Methode. Nach Präsentation der zentralen Ergebnisse und Bezugnahme zur Theorie, folgt eine Interpretation dieser.

Den Abschluss dieser Magisterarbeit bildet das Resümee, indem die wesentlichen Aspekte dieser Arbeit noch einmal zusammengefasst werden und einen Ausblick in zukünftige Forschungen gibt.

2. Begriffsabgrenzungen und Definitionen

In diesem einleitenden Kapitel werden grundlegende Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Dies soll zum besseren Verständnis der vorliegenden Arbeit und deren Inhalt dienen. Zunächst wird auf den Aspekt des Green Marketing eingegangen, anschließend auf jene Begriffe der Corporate Social Responsibility und deren verwandte Begriffe des Corporate Citizenships und der Corporate Environmental Performance. Den Schlussteil bildet die Begriffserklärung des Konzeptes der Nachhaltigkeit, welche überleitet zu den theoretischen Modellen, die für diese Arbeit zentral sind.

2.1 Green Marketing (“Going green”)

Diese Arbeit setzt sich mit dem bereits sehr stark verbreiteten Thema des Green Marketings auseinander und zeigt, welche Maßnahmen eingesetzt werden, um CSR in ein Unternehmen erfolgreich zu integrieren. Bereits seit einigen Jahrzehnten beschäftigen sich Unternehmen wie auch KonsumentInnen mit dem Konzept des Green Marketing. Doch all jene Hypes rund um grüne Medien, Produkte, Services und Marketing haben ein fehlendes Vertrauen seitens der KonsumentInnen eingeräumt (vgl. Ottman 2011: xi). In den 1960er Jahren wurde der “grüne” Lifestyle der Menschen noch belächelt, doch heute gilt dieser Trend als Mainstream und verändert die Regeln des Marketings in ganz großem Stil (vgl. ebd.: 1). Durch den globalen Wandel hat sich gezeigt, dass Themen wie Green Marketing und Nachhaltigkeit so stark im Fokus stehen wie noch nie, da KonsumentInnen immer besorgter um nachhaltigkeitsbezogene Probleme sind (vgl. ebd.: 3).

In einer Studie von Raska und Shaw (2012), die sich mit einem ähnlichen Thema wie dem dieser Magisterarbeit befasst haben, wurde untersucht, wann *going green* gut für das Unternehmensimage ist. Die Forscher haben hier einen Methodenmix durchgeführt, sowie zwei Experimente und befragten 78 US-amerikanische StudentInnen der Universität Washington zu ihrer Meinung über 10 Coffeeshops (darunter 4 Starbucks) in Universitätsnähe befragt. Hier ging es grundsätzlich um die Einstellung zu Starbucks, sowie um die Identifikation mit dem Unternehmen und die Loyalität diesem gegenüber. Sie wurden zu ihrer Umweltverbundenheit, sowie zu Aspekten der Umwelt befragt. Diese Studie beschreibt, wie markentreue VerbaucherInnen Umweltinitiativen der Firma wahrnehmen, in Abhängigkeit, ob diese als eigennützig handelnd wahrgenommen werden, oder nicht (vgl. Raska/Shaw 2012: 331ff.). Die Ergebnisse zeigen, dass KonsumentInnen eher skeptisch gegenüber der Umweltinitiativen eines Unternehmens sind und dass ihre Identifikation mit der Marke davon abhängt, wie ihnen diese

Maßnahmen von Unternehmensseite nahe gebracht werden (vgl. ebd.: 326).

Chan, He und Wang (2012) betonen, dass auf Unternehmen, aufgrund der Globalisierung, immer mehr Druck ausgeübt wird, eine ehrliche grüne und nachhaltige Versorgungskette zu konstruieren. Diese kann gemeinsam mit grünen Marketingstrategien dazu beitragen, ein Unternehmen zunehmend grüner zu machen. Zum Beispiel können wirtschaftliche Unternehmen die Kombination aus nachhaltiger Versorgungskette und grünen Marketingstrategien nutzen, um sich als wettbewerbsfähig auf dem Markt zu behaupten. So kann die Reduktion von Müll als eine Maßnahme für Nachhaltigkeit gesehen werden (vgl. Chan/He/Wang 2012: 557). Nachdem Unternehmen weltweit verstanden haben, dass durch die Strategien des Green Marketing nicht nur mehr Profit zu machen ist, sondern auch das Image davon profitiert, ist von *going green* in fast jedem Sitzungssaal der Welt die Rede (vgl. Cronin, Jr./Smith/Gleim et. al 2011: 158). Unternehmen verpflichten sich dann den sogenannten Green Marketing Strategien, wenn (1) die Kosten für Materialien und Energie weiterhin steigen, (2) der öffentliche Druck stärker wird, (3) ein steigendes Bewusstsein darüber vorhanden ist, dass eine Zuerkennung zur *triple-bottom-line*[†]-Praktiken ein Ansteigen des KonsumentInnenbedarfs nach sich ziehen kann, (4) die steigende Antipathie der KonsumentInnen gegenüber der Globalisierung zu einer Stärkung der Aktivitäten von Non-Profit-Organisationen führt, die mit grünen Aktivitäten in Verbindung stehen (vgl. Kleindorfer et al. 2005: 484f.). Diese Green Marketing Strategien sind eng mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility verknüpft, da diese Strategien die Ausführung des eigentlichen Konzeptes der nachhaltigen Unternehmensführung darstellen.

2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Der Begriff CSR ("Corporate Social Responsibility") wurde erstmals durch Howard R. Bowen in den 50er- Jahren in seiner Publikation 'Social Responsibility of the Businessmen' geprägt. Bowen spricht von einem Einflusspotenzial der Unternehmen auf die Gesellschaft (vgl. Bassen/Jastram/Meyer 2005: 231). CSR wird von der Europäischen Kommission demnach als „soziale Verantwortung der Unternehmen“ übersetzt (Europäische Kommission 2001: 7). Da diese Definition jedoch als nicht zutreffend gilt, wurde 2011 von der Europäischen Kommission eine Weitere

[†] Triple-bottom-line: Gleichgewicht zwischen den drei Nachhaltigkeitssäulen der Ökonomie, Ökologie und dem Sozialen (vgl. Karmasin/Weder 2008: 42) (wird im Verlauf der Arbeit eingehender erklärt)

vorgenommen. CSR ist demnach *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise*

- *soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;*
- *sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden.“* (Europäische Kommission 2011: 7)

Da jedoch auch ökonomische Aspekte in der CSR-Begriffsdefinition der Europäischen Kommission mitspielen, wird hier der Begriff der CSR auch als *„gesellschaftliche Verantwortung“* definiert (vgl. Bickel 2009: 6). Unter CSR wird somit das Konzept verstanden *„wie Unternehmen ihre Geschäftsprozesse gestalten, um Werte für alle Stakeholder zu schaffen, und ihre direkte Gesellschaftsumgebung positiv beeinflussen, ohne die natürlichen Ressourcen über das Unvermeidliche hinaus zu verbrauchen“* (Grewé/Löffler 2006: 3).

Unter dem Begriff *Stakeholder* versteht das Stanford Research Institute, welches eine der ersten Definitionen dazu 1963 lieferte, *„those groups without whose support the organization would cease to exist.“* (Freeman 1984: 31) 1984 erweiterte Freeman diese Definition durch die Veröffentlichung seines Buches *Strategic Management: A Stakeholder Approach* in welchem er Stakeholder als *„any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization objectives“* beschreibt. (ebd.: 46)

2.2.1 Entwicklung von CSR

Marion Rommelspacher äußert sich zur Entwicklung von CSR in den letzten Jahren wie folgt:

„Auch in der Öffentlichkeit ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend in den Mittelpunkt gerückt. Weltweit wurden zahlreiche Aktivitäten ins Leben gerufen, um unternehmerische Verantwortung über den rein wirtschaftlichen Bereich hinaus auszudehnen.“ (Rommelspacher 2012: 4)

Dem Konzept der CSR liegen zahlreiche Gedanken zugrunde, wie die ökonomische, soziale und auch politische Macht von Unternehmen, deren technische Möglichkeiten, sowie jene Ressourcen und Fähigkeiten, zu einer aktiven Problemlösung beitragen können. Aber auch das Eigeninteresse, der dringende Wunsch nach dem *good Corporate Citizen*, sowie der steigende Druck von Werten und Einstellungen zählen zu diesen Grundlagen. Anfang der 1970er-Jahre entwickelte sich die CSR noch in eine ganz andere Richtung. Damals wurde der Begriff der *Corporate Social Responsiveness* eingeführt, der im Gegensatz zum heutigen Verständnis der CSR davon ausging, dass die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft bereits vorhanden war. Hierbei wurde der Fokus jedoch auf das Eingehen von Forderungen seitens der Stakeholder gerichtet (vgl. Frederick 2006: 36ff). CSR hat sich in den darauffolgenden Jahren zu einem 'Management-Konzept' (Karmasin/Weder 2008: 69) entwickelt, welches ethische Komponenten wie Umweltverantwortung, Unternehmensführung, sowie Beziehungsüberlegungen von Verantwortung und Macht in den Fokus rückt. Bowen sieht es als zentral an, Entscheidungen zu treffen, die mit den Werten und Zielen der Gesellschaft übereinstimmen (vgl. ebd.: 70).

Eine ähnliche, sehr frühe Definition von CSR stammt von Archie Carroll, der 1979 folgendes formulierte: *"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organisations at a given point in time."* (Carroll 1979: 500) Hier beschreibt Carroll ebenfalls eine gewisse Erwartung, die die Gesellschaft an eine Organisation hat und die diese erfüllen sollte. Später entwickelte Carroll eine CSR-Pyramide, die jedoch im Verlauf der Forschungen zusammen mit Schwartz kritisiert wurde, da hier eine hierarchische Darstellung der drei Verantwortungsbereiche vorgenommen wird (vgl. Schwartz/Carroll 2003: 505ff). Er teilt die CSR grundlegend in vier Bereiche ein: die unterste Stufe beschreibt die ökonomische Verantwortung, gefolgt von der juristischen, der ethischen und an oberster Stufe der philanthropischen Verantwortung, welche nach aktuellen Forschungen die Corporate Citizenship, also das bürgerliche Engagement, beschreibt (vgl. Carroll 1991: 40ff). Auf die Pyramide von Carroll wird im Verlauf dieser Arbeit, unter dem Kapitel *theoretische Modelle*, noch näher eingegangen.

Bettina Stoll (2009) macht weiters darauf aufmerksam, dass es Unternehmen nicht leicht haben, denn sobald sie sich dem sozial verantwortlichen Handeln entziehen, wird dies von der Gesellschaft sofort missbilligt. Allerdings wird dem Unternehmen, sobald es angibt, sozial verantwortlich zu handeln, gleich unterstellt, dass dies reine Heuchelei ist und rein zu Imagezwecken genutzt wird (vgl. Stoll 2009: 13). Das hier zu untersuchende

Unternehmen McDonald's Österreich kämpft genau mit diesem Problem. Anfangs wurde es gerügt, sich nicht ausreichend im Bereich CSR zu engagieren und jetzt, nach Umsetzung zahlreicher Maßnahmen in unterschiedlichsten Bereichen, hat das Unternehmen Mühe, seine Legitimität von Seiten der Gesellschaft zugesprochen zu bekommen. Grundsätzlich bietet CSR die Gelegenheit, sich mit der gesellschaftlichen Rolle eines Unternehmens auf dem Wirtschaftsmarkt auseinanderzusetzen (vgl. Hartmuth 2006: 156).

2.2.2 CSR in der Forschung

Wie eine Studie von Überseder, Schlegelmilch und Murphy (2013) zeigt, fühlen sich wirtschaftlich fokussierte Unternehmen durchaus der Gesellschaft gegenüber verpflichtet, verantwortungsbewusst zu handeln. Die Interviewergebnisse dieser Studie zeigen, welche Bereiche den befragten Unternehmen wichtig sind. Hier lassen sich Themen wie Abfallreduzierung und Recycling, die Reduzierung der negativen Beeinflussung der Umwelt durch die Herstellung von Produkten, sowie Einsparungen des Energieverbrauches nennen. Neben der Verantwortung für die Umwelt, nennen die Forscher und Forscherinnen dieser Studie, die sich mit dem Thema „CSR practices and consumer perceptions“ befassen, auch Ergebnisse für die Zielgruppe der KonsumentInnen. Diese zeigen, dass für diese Zielgruppe vor allem faire Konditionen, sowie eine offene und ehrliche Kommunikation geschaffen werden sollen.

Für die Gesellschaft sehen die Unternehmen eine nachhaltige Weiterentwicklung als zentrale Aufgabe an, sowie die Verpflichtung, diese über wichtige Informationen auf dem Laufenden zu halten (vgl. Überseder/Schlegelmilch/Murphy 2013: 1842ff.). Die Bertelsmann Stiftung ist 2005 der Frage nachgegangen, wie Unternehmen ihre Rolle in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung sehen. Dazu wurden 500 Top EntscheidungsträgerInnen der deutschen Wirtschaft befragt (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 4), wobei die Mehrheit der Meinung ist, dass ein Wirtschaften unter sozialem und ökologischem Aspekt ermöglicht werden sollte (vgl. ebd.: 8). Unter dem Begriff der „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ wurde zumeist der Faktor Arbeit mit 38 Prozent bei dem Item „Verantwortung für die Mitarbeiter“ und ebenfalls 38 Prozent bei „Arbeitsplätze sichern“ verstanden. Eine untergeordnete Rolle spielte die Verantwortung für die Umwelt, denn dieser Faktor wurde mit 11 Prozent bewertet. Bei der Gliederung in Akteursgruppen sahen sich die Befragten besonders den Kunden (97 Prozent) und MitarbeiterInnen (96 Prozent) gegenüber verantwortlich (vgl. ebd.: 6f.).

Diese Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt erneut, dass die gesellschaftliche Verantwortung sehr stark in den Unternehmen verankert ist und schließt laut den Befragten das Engagement im sozialen und ökologischen Bereich ein. CSR ist ein Begriff, dessen umfassendes Konzept noch kaum trennbar ist, worunter Vorteile, wie auch Nachteile verstanden werden können. Der Vorteil liegt darin, dass durch diese Unschärfe des Begriffs zahlreiche Bedeutungsvarianten vorhanden sind und daher die große Bedeutungszuschreibung des Konzeptes der CSR begründet werden kann. Zirnig (2009) ist der Meinung, dass es keine international einheitliche Definition des Begriffes CSR gibt und daher eine Erschwerung der Weiterentwicklung des Konzeptes vorliegt. Die Relevanz von CSR hat sich in den letzten Jahren stark verändert und daher wird im Management nicht mehr der Frage nachgegangen, ob CSR-Aktivitäten durchgeführt werden sollen, sondern wie diese umzusetzen sind (vgl. Zirnig 2009: 7). Wie auch in einer Studie von Ungericht, Raith und Korenjak (2008) gezeigt wird, wurden hier die Auffassungen, Umsetzungen, sowie die Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung untersucht. Die ForscherInnen sind Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung, Umsetzung und Voraussetzung nachgegangen (vgl. Ungericht/Raith/Korenjak 2008: 61).

2.2.3 Einteilung der CSR

Lozano teilt die CSR grundsätzlich in drei Bereiche ein, die seiner Meinung nach die zahlreichen Facetten des Begriffes erläutern. Diese Einteilung erfolgt in *content* (Inhalt), *structure* (Struktur) und *process* (Prozess). Im ersten Bereich des *content* (Inhalt) ist CSR zwar international weit verbreitet, allerdings gibt es bis heute keine einheitliche Begriffsdefinition (vgl. Lozano 2010: 59), weshalb Fisher folgendes dazu äußert: „*A major reason for there being no consensus about the social responsibility of business is that there is no general agreement on the purpose of business, nor who is legitimized to make claims on it*“. (Fisher 2004: 395) In dieser Aussage erklärt Fisher, dass ein Hauptgrund für das Fehlen eines Konsenses über die soziale Verantwortung eines Unternehmens ist, dass es weder ein allgemein gültiges Übereinkommen über das Ziel eines Unternehmens gibt, noch irgend jemand legitimiert ist, dies (die soziale Verantwortung) zu beanspruchen.

Lozano macht wiederholt darauf aufmerksam, dass es sich bei dem Begriff der CSR um die Beziehung zwischen Unternehmen und der Gesellschaft handelt. Dies nennt er die *structure* von CSR, welche den zweiten Teil seiner Gliederung umfasst. Er erklärt auch, dass die Beziehung und Verantwortung eines Unternehmens der Gesellschaft gegenüber erst durch die Beziehung zu den Stakeholdern definiert werden kann. Im

heutigen Sprachgebrauch kommt es nahezu kaum mehr vor, dass CSR ohne die Verbindung zu den Stakeholdern genannt wird. Diese Bindung ist so zentral, dass diese den Ausschluss darüber gibt, wie die CSR eines Unternehmens durchgeführt wird (vgl. ebd.: 66).

Im dritten Teil von Lozano's Gliederung findet sich der Begriff *process* wieder, der nicht nur die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern beschreibt, sondern auch die weitreichenden Folgen, die damit verbunden sind. Hierbei sollte CSR nicht nur als ein weiteres Werkzeug des Unternehmens gesehen werden, sondern als ein exzellentes Businessmodell. CSR könnte demnach als Lern-, wie auch Innovationsprozess bezeichnet werden, worunter drei Komponenten fallen: die Klarstellung des unternehmerischen Zwecks, die Beziehung zwischen den Stakeholdern, sowie die Verantwortung diesen gegenüber (vgl. ebd.: 73). Wenn es sich um den Begriff der CSR handelt, ist nicht nur zentral, wo sich das Unternehmen zurzeit befindet, sondern auch, wohin sich das Unternehmen entwickeln will/soll. Um den Begriff der CSR zusammenfassend zu erklären, entwickelte Lozano fünf *corporate profiles*, die eine Übernahme von CSR in ein Unternehmen begründen sollen.

Diese Einteilung erfolgt in *legalistic approach*, *instrumental approach*, *functional approach*, *strategic approach* und *identity-based approach*.

Legalistic approach: In diesem Ansatz wird der rein rechtliche Aspekt betrachtet. Hier wird davon gesprochen, dass Unternehmen zwar eine Verantwortung der Gesellschaft gegenüber haben, jedoch eine Übernahme von CSR zusätzliche Kosten verursacht, die dem Unternehmen durchaus auch zum Nachteil werden kann. Daher wird hier der Entschluss gefällt, dass CSR nicht vom Gesetz verpflichtend vorgegeben wird.

Instrumental approach: Hier wird implementiert, dass CSR zwar mit Kosten verbunden ist, jedoch das Ignorieren ebenfalls zu Kosten führen kann. Es ist jedoch dennoch essentiell, keine Fehler bei der Durchführung von CSR zu machen, was eine gut vorbereitete Kommunikation voraussetzt. CSR trägt grundlegend zur Reputation eines Unternehmens bei, daher sollte soviel CSR in ein Unternehmen eingebaut werden, wie es dessen Reputation benötigt.

Functional approach: Unternehmen werden immer häufiger unter Druck gesetzt, Corporate Social Responsibilities in ihre Unternehmensführung aufzunehmen. In unserer heutigen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, ist es kaum mehr möglich, diese Probleme der sozialen Verantwortung zu ignorieren. CSR wird als neue Ära des Business

Managements gesehen und sollte auch als solches integriert werden.

Strategic approach: CSR bietet eine neue Möglichkeit, da es in das Managementmodell des Unternehmens und dessen Unternehmenskultur integriert wird. Somit kann CSR zu einer internen, sowie externen Unternehmensveränderung beitragen, indem es dem Unternehmen ermöglicht, die Unternehmenswerte mit den Erwartungen der Gesellschaft zu verbinden (vgl. Lozano 2010: 76).

Identity-based approach: In seinem letzten approach spricht Lozano davon, dass CSR zur Unternehmensvision beiträgt, indem es für eine klarere Position des Unternehmens sorgt. Dadurch wird CSR als Kern des Business-Leaderships bezeichnet und trägt zur Identitätsbildung des Unternehmens bei.

Diese fünf Ansätze sollen zeigen, dass CSR nicht nur aus Struktur und Inhalt besteht, sondern auch als Prozess wahrgenommen, im Allgemeineren jedoch als Projekt gesehen werden soll. Hierbei sollte bedacht werden, dass ein Projekt den Zusammenschluss von Vision und Verpflichtung darstellt. Es bindet Menschen an die Realität, mit dem Willen zu Innovation und Lernen. Um CSR nach Lozano abschließend zusammenzufassen, handelt es sich hier um eine sogenannte *corporate creation* (unternehmerische Schaffung) (vgl. ebd.: 77).

Zu den Bereichen der Unternehmensverantwortung zählen Ungericht/Raith/Korenjak ein betriebliches Umweltmanagement, Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen, die sogenannte *work life balance*, sowie das Konzept der Nachhaltigkeit (vgl. Ungericht/Raith/Korenjak 2008: 116). Das hier genannte best-practice-Beispiel, McDonald's Österreich, zeigt ebenfalls Engagement im Umweltbereich, sowie bei der gerechten Behandlung von MitarbeiterInnen und der Umsetzung des Konzeptes der Nachhaltigkeit.

2.3 Verwandte Begriffe

Es lassen sich einige Begriffe mit Corporate Social Responsibility in Verbindung bringen und erweisen sich im Verlauf dieser Arbeit ebenfalls als wichtige Komponenten. Daher wird im Anschluss ein kurzer Überblick dieser Begriffe gegeben, um den Hintergründen dieser Arbeit besser folgen zu können. Begonnen wird mit dem Corporate Citizenship-Begriff, gefolgt von Corporate Environmental Performance.

2.3.1 Corporate Citizenship (CC)

„Neben seiner zukunftsorientierten Personalentwicklung stellt McDonald's Österreich die Einhaltung von Sozialstandards bei seinen Lieferanten sicher, engagiert sich für die Ronald McDonald Kinderhilfe und setzt sich für einen gesunden Lebensstil mit Sport und Bewegung ein.“ (NHB 2014/15: 9)

Das hier genannte Zitat aus dem Nachhaltigkeitsbericht von McDonald's Österreich zeigt, dass Corporate Citizenship (CC) zunehmend in das Unternehmensvorhaben integriert wird. Grundsätzlich wird CC als Teil des CSR-Konzeptes verstanden und gilt als neuer Aspekt in der Unternehmens-Gesellschafts-Beziehung (vgl. Matten/Crane 2005: 167). CC repräsentiert demnach die Rolle eines Unternehmens in der Gesellschaft und zeigt sich anhand von Unterstützungen wohltätiger Stiftungen und ähnlichen gemeinschaftlichen Aktionen (vgl. ebd.: 168). McDonald's Österreich zeigt hier Engagement im Bereich Gesellschaft, denn durch die *Ronald McDonald Kinderhilfe* und die Funktion als Sponsor für etliche Sportprogramme für Kindern, zeigt das Unternehmen seinen Willen, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Laut Hardtke und Pohn (2001), umfasst Corporate Citizenship nicht nur den respektvollen Umgang mit MitarbeiterInnen, sondern auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Umwelt und Gesellschaft, sowie die Pflege von guten Beziehungen zu Stakeholdern und der gesamten Gesellschaft (vgl. Hardtke/Pohn 2001: 145).

Carroll (1991) unterteilt, wie bereits erwähnt, seine CSR-Pyramide in vier wesentliche Bereiche: in ökonomisch, rechtlich, ethisch und schlussendlich philanthropisch, worunter der Begriff der Corporate Citizenship fällt. Hier wird laut Carroll „being a good corporate citizen“ als CC definiert (Carroll 1991: 42) und geht somit über den Aspekt, was von Unternehmen aus gesellschaftlicher Sicht erwartet wird, hinaus (vgl. Matten/Crane 2005: 168). Es gibt nach wie vor keine einheitliche Definition des Begriffes Corporate Citizenship und somit unterschiedliche Sichtweisen zu diesem Terminus. Einerseits wird CC als Motivation zur Eigennützigkeit dargestellt und Aspekte wie eine stabile, soziale, umweltfreundliche und politische Umwelt zur Sicherung von Profit eingesetzt. Andererseits wird CC als Konzept verstanden, das bereits existierende Konzepte neu darstellt, jedoch aus neuen Blickwinkeln betrachtet (vgl. ebd.: 169). So beschreiben Maignan und Ferrell CC wie folgt: *"the extent to which businesses meet the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities imposed on them by their stakeholders."* (Maignan/Ferrell 2000: 284) Der Begriff wird demnach wie folgt definiert: Citizenship *"implies membership in a bounded political (normally national) community."* (Hettne 2000: 35)

Matten und Crane definieren Corporate Citizenship als die Rolle eines Unternehmens, die durch Verwaltung der Bürgerschaftsrechte von Individuen entsteht. Somit wird hier eine Abgrenzung zur vorherigen Annahme, dass unter CC verstanden wird, dass Unternehmen selbst als BürgerInnen gelten. Vielmehr steht nun der Aspekt im Vordergrund, dass sich Unternehmen verschiedenen Aspekten der BürgerInnenschaft für andere Wahlkreise annehmen. Diese inkludieren traditionelle Stakeholder, wie Angestellte und Kunden, aber auch jene Kreise, die keinen Bezug zum Unternehmen haben (vgl. Matten/Crane 2005: 173). Wichtig ist auch hier, ähnlich der Prinzipien der CSR, die gezielte Kommunikation mit den Stakeholdern eines Unternehmens. Hier ist es wichtig, diese durch Einbindung in das Unternehmensgeschehen an sich zu binden (vgl. Westebbe/Logan 1995: 18).

Im Unterschied zur CSR geht es bei Corporate Citizenship nicht rein um die gesellschaftliche Verantwortung, sondern im Speziellen um die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Beide Konzepte tragen zur Verbesserung der Unternehmensreputation bei und unterscheiden sich daher kaum. CC wird als Teil der CSR gesehen und wird auf der, wie bereits beschriebenen, philanthropischen Ebene gehandhabt. McDonald's Österreich zeigt diese Corporate Citizenship in allen Bereichen seiner Nachhaltigkeitskette.

2.3.2 Corporate Environmental Performance (CEP)

Im Hinblick auf die Einstellung der KonsumentInnen zur Umwelt, ist nicht nur Green Marketing ausschlaggebend, sondern auch die Unternehmensleistung (Corporate Environmental Performance, CEP) (vgl. Nyilasy/Gangadharbatla/Paladino 2013: 695). Unternehmen haben viele Gründe, sich dem Thema Umwelt aus Unternehmenssicht anzunehmen, unter anderem werden diese zunehmend von Stakeholdern, KonsumentInnen, Angestellten, Investoren etc. unter Druck gesetzt. Dieses Prinzip der Corporate Environmental Performance steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Werten eines Unternehmens. Diese Umweltstrategien werden durch Reduktion von Abfällen, sowie Energie- und Ressourcenkosten unterstützt (vgl. Wisner et al. 2010: 106). Es bedarf zahlreicher Aktivitäten, um zu zeigen, dass einem Unternehmen die Environmental Performance wichtig ist.

Dazu zählen unter anderem das formale Bekenntnis zu Umweltmanagementtätigkeiten, die Schulung von MitarbeiterInnen in Umweltprozessen, die Verwendung von Messungen der Performance, um die zentralen Initiativen darzustellen, die Wahl der Lieferanten, basierend auf deren Umweltmanagementsystem, sowie den Kauf von

Equipment, welches zu verantwortungsvollen Umweltergebnissen beitragen soll (vgl. ebd.: 112). Bhattacharyya und Cummings (2015) konnten in ihrer Studie belegen, dass Umweltbemühungen seitens eines Unternehmens zu einer guten Corporate Performance führen (vgl. Bhattacharyya/Cummings 2015: 322). Trumpp et al. (2015) gehen davon aus, dass Corporate Environmental Performance als ein Konstrukt gesehen werden soll, da auch hier bisher keine allgemein gültige Definition gefunden wurde (vgl. Trumpp et al. 2015: 187). CEP kann somit ebenfalls als Teil der CSR gesehen werden und spielt für die vorliegende Arbeit eine wichtige Rolle. McDonald's Österreich hat im Laufe der letzten Jahre zahlreiche CSR-Maßnahmen eingeführt, um sich zur Umwelt zu bekennen und Stakeholder erneut zielgerichteter an sich zu binden. Corporate Environmental Performance kommt hier sehr deutlich zum Tragen, da McDonald's aktiv mit Strategien für die Umwelt agiert. Das Unternehmen versucht stets der Gesellschaft zu zeigen, wie wichtig eine nachhaltige Unternehmensführung für den Konzern ist. Somit spielen CSR, CEP und Nachhaltigkeit zusammen und ergeben gemeinsam ein nachhaltiges Unternehmensbild.

2.4 Nachhaltigkeit

Die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen CSR und Nachhaltigkeit scheinen meist nicht gravierend, jedoch zeigt sich hier eine Abgrenzung, die nur in Kombination der beiden Ansätze zum Unternehmensziel führt. Die CSR beschränkt sich nach Loew et al. (2004) auf ökologische und soziale Aspekte, wobei hier die ökonomischen Sichtweisen ausser Acht gelassen werden. Daher ist das Konzept der Nachhaltigkeit zentral, um eine Kombination dieser beiden Ansätze zu ermöglichen (vgl. Loew et al. 2004: 70). Erst durch diese Zusammenführung der beiden Ansätze kann ein Gleichgewicht aus ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen geschaffen werden, auch bezeichnet als *Triple-Bottom-Line*. CSR wird auf der einen Seite als Teil der nachhaltigen Unternehmensführung gesehen, allerdings gilt dies auch umgekehrt (vgl. ebd.: 71). Unter dem Begriff "nachhaltig" werden jene Aktivitäten verstanden, die soziale, ökonomische, sowie umweltbedingte Auswirkungen umfassen (vgl. Farley/Smith 2014: 3).

Köppl und Neureiter finden für den Begriff der Nachhaltigkeit eine zutreffendere Beschreibung. Sie definieren ihn dahingehend, dass der Begriff Aspekte des Umweltschutzes, sowie energie- und ressourcenschonendes Wirtschaften voraussetzt (vgl. Köppl/Neureiter 2004: 5). Die Integration von Umwelt, Sozialem und Wirtschaft wird von der Organisation *Österreichische Strategie für Nachhaltige Entwicklung* (NSTRAT) als wesentlicher Bestandteil gesehen (vgl. BMLFUW 2002: 94). Für McDonald's

Österreich bedeutet Nachhaltigkeit, „beständiges Unternehmenswachstum von Umweltbelastung zu entkoppeln.“ (NHB 2014/15: 9) Nachhaltigkeit ist demnach ein zentraler Teil der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung, da diese auch gegenüber künftigen Generationen übernommen wird (vgl. Walter 2010: 36). Durch zahlreiche Forschungen hat sich gezeigt, dass soziale Werte ebenfalls einen bedeutenden Teil der Gesellschaft darstellen und zu erwünschten Handlungszielen, sowie konkreten Handlungen beitragen (vgl. Karmasin/Weder 2008: 40). Diese gemeinsamen Werte sind, ebenfalls wie auch unsere Natur und Umwelt, einem konstanten Wandel ausgesetzt. Daher soll gezeigt werden, inwieweit Nachhaltigkeit ein nützlicher Bestandteil der Wirtschaft geworden ist. Untersuchungen geben Aufschluss darüber, dass nicht nur das ökologische Wissen von KonsumentInnen, sondern auch die ökologische Einstellung, gerade im Lebensmittelbereich, stark zugenommen haben (vgl. ebd.: 41).

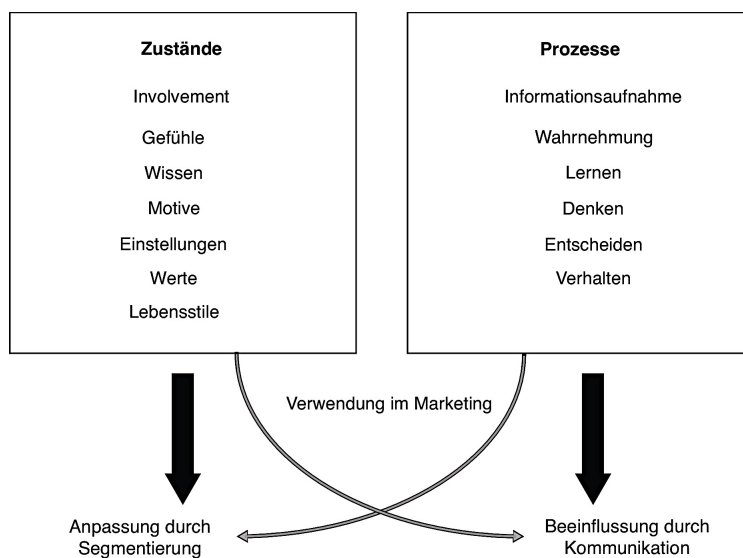


Abb. 1: Modell zur Erklärung des Konsumentenverhaltens, eigene Darstellung in Anlehnung an Trommsdorff 2003: 34

Anhand der Abbildung 1 zeigt sich deutlich, dass das KonsumentInnenverhalten durch Konstrukte wie psychische und soziale Zustände, aber auch verhaltensändernde Prozesse veranschaulicht werden kann. Diese Zustände der KonsumentInnen werden hierbei durch die externe Kommunikation des Unternehmens beeinflusst, wohingegen die Prozesse, welche zur Verhaltensänderung der KonsumentInnen beitragen, mittels einer Anpassung durch Segmentierung beeinflusst werden (vgl. Prüne 2013: 36). Dieses Modell ist für die vorliegende Arbeit insofern wichtig, als auch hier Wahrnehmungen, Einstellungen, Verhalten, Lebensstile und Informationsaufnahme der Befragten

untersucht werden und ein theoretisches Fundament hier wichtig erscheint, um einen Bezug herstellen zu können. Im Gegensatz zur allgemeinen Darstellung des Konsumverhaltens in Abbildung 1, zeigt Abbildung 2 ein nachhaltiges Konsumverhalten. Hier spielen zwar ebenfalls Aspekte wie persönliche Werte und Wahrnehmung eine Rolle, allerdings erweitert sich diese Sichtweise durch Persönlichkeitsdimensionen, wie Einstellungen der KonsumentInnen zur Umwelt, und deren Umgebung. Aus all diesen zusammenwirkenden Elementen ergeben sich umweltbewusste Stile, die einen nachhaltigen Konsum gewährleisten sollen.

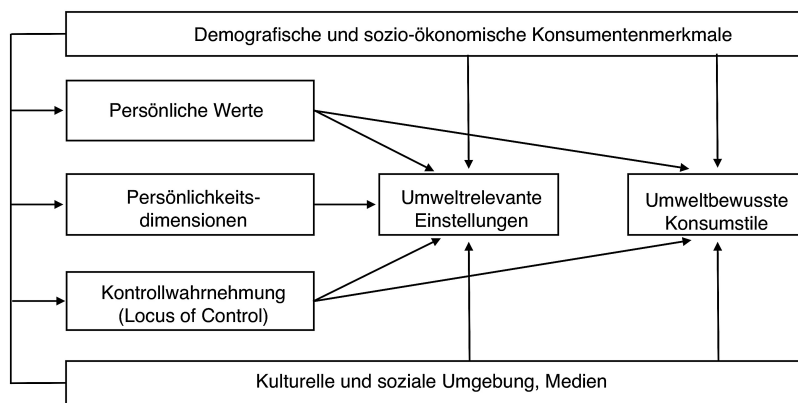


Abb. 2: Modell des umweltbewussten Konsumentenverhaltens, eigene Darstellung in Anlehnung an Balderjahn 1986: 32

Diese umweltbewussten Konsumstile existieren jedoch nicht in idealtypischen Fällen, sondern in einer Vielzahl von verschiedenen Ausprägungen dieses nachhaltigen Lebensstils (vgl. ebd.: 61).

2.4.1 Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffes

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt aus dem Bereich der Forstwirtschaft, wobei um 1700, einer Zeit der Holzknappheit, in Deutschland die Bereitstellung ausreichender Holzmengen bezeichnet wurde. Das Prinzip von damals ist auch heute noch aktuell. Es soll nur soviel der Natur entnommen werden, wie auch wieder nachwachsen kann (vgl. Karmasin/Weder 2008: 41). Eine dafür treffende Definition fand auch Hauff 1987: Es geht um die Entwicklung *“die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.”* (Hauff 1987: 46) Nicht nur die weltweiten Verluste an natürlichen Ressourcen, sondern auch die zunehmenden Störungen der Ökosysteme führen dazu, dass ein Konzept entwickelt wurde, dass die drei Nachhaltigkeitsdimensionen gleichermaßen integriert. Die sogenannte *Triple- Bottom-Line* der Verantwortung sorgt für ein

Gleichgewicht zwischen den drei Nachhaltigkeitssäulen der Ökonomie, Ökologie und dem Sozialen. Hier spielen alle drei Säulen auf gleichem Level und versuchen sich gegenseitig zu beeinflussen. (vgl. Karmasin/Weder 2008: 42). Das Modell der *Triple-Bottom-Line* wird im Verlauf dieser Arbeit, unter Kapitel *theoretische Modelle* noch eingehend erklärt. Um jedoch diese Beziehungen zwischen Gesellschaft und Umwelt aufrecht zu erhalten, bedarf es einiger Regeln, um eine Reduzierung von Abfall und Umweltverschmutzung zu gewährleisten (vgl. Redclift 2005: 2f.).

Die Anfänge des Konzeptes der Nachhaltigkeit gehen auf das Jahr 1962 zurück, als Rachel Carson in ihrem Buch "Silent Spring" bereits damals die Komplexität jenes Begriffes diskutierte, den wir heute Nachhaltigkeit nennen (vgl. Farley/Smith 2014: 31). Nach Veröffentlichung ihres Buches wurde dem Nachhaltigkeitsgedanken immer mehr Bedeutung zugeschrieben. In den folgenden Jahren entwickelte sich dieser Gedanke weiter, bis zum heutigen Verständnis von Nachhaltigkeit. Für das Land Österreich besteht bereits seit dem Jahr 2010 eine "Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung (ÖSTRAT) – ein Handlungsrahmen für Bund und Länder", welche vom österreichischen Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft erstellt wurde. Hier werden zentrale, nachhaltige Ziele wie saubere Energie, nachhaltiger Verkehr, nachhaltiger Konsum, sowie nachhaltige Produktion, Erhaltung und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen, Gesundheit, etc. genannt (vgl. ÖSTRAT 2010: 6). Wie Redclift bereits erklärte, ist es wichtig, für eine Reduzierung der Umweltverschmutzung zu sorgen, insbesondere durch jene des Abfalls. Laut dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) werden allein in Österreich jährlich rund 157.000 Tonnen an verpackten bzw. unverpackten Lebensmitteln, sowie Speiseresten in den Müll geworfen (vgl. BMLFUW 2015). McDonald's Österreich versucht unter anderem genau diesem Problem entgegenzuwirken, indem 90 Prozent der Abfälle recycelt werden, sowie 70 Prozent der Verpackungen aus Papier oder Karton bestehen (vgl. NHB 2014/15: 4).

2.4.2 Nachhaltigkeit in der Forschung

Die Statistik Austria führte 2011 eine umfassende Studie zum Thema „Umweltbedingungen und Umweltverhalten“ der ÖsterreicherInnen durch. Hier wurde nicht nur die Einschätzung österreichischer Haushalte zu konkreten Umweltbedingungen untersucht, sondern auch der Frage nachgegangen, ob und inwiefern umweltrelevante Überlegungen einen Einfluss auf das Verhalten der Befragten ausüben (vgl. Statistik Austria 2013: 4). Da sich diese vorliegende Arbeit ebenfalls mit den Einschätzungen von KonsumentInnen, sowie deren Kaufverhalten beschäftigt, wurden aus dieser Studie der

Statistik Austria nur jene Fakten herausgefiltert, welche hier in Bezug gesetzt werden können. Daher werden die Ergebnisse der Kategorie „Ökologisches Einkaufsverhalten bei Verbrauchsgütern“ genannt.

„82,9% der Österreicherinnen und Österreicher haben nach eigener Aussage in den letzten 12 Monaten zumindest ein Erzeugnis aus der Kategorie Bio-Milch und Bio-Milchprodukte gekauft. 87,4% erstanden zumindest einmal Bio-Obst und Bio-Gemüse, 83,5% Bio-Brot, -Gebäck und -Getreideprodukte und 78,4% Bio-Fleisch.“ (Statistik Austria 2013: 10)

36,4 Prozent aller Befragten nannten den Preis als häufigsten Hinderungsgrund umweltfreundliche Produkte zu kaufen, gefolgt von 21 Prozent durch fehlende Produktinformationen, sowie 26,4 Prozent die das fehlende Sortiment bemängeln. In der Kategorie der Entscheidungsgründe für den Kauf von ökologischen Produkten werden Saisonalität und Regionalität als häufigste Entscheidungsfaktoren genannt. Umwelt- und Biozeichen werden von mehr als 70 Prozent der ÖsterreicherInnen beim Kauf beachtet. Auch in der Kategorie Abfalltrennung zeigten die ÖsterreicherInnen großes Engagement, denn 99,1 Prozent der Befragten dieser Studie gaben an, Altpapier getrennt zu entsorgen, sowie 96,8 Prozent Altglas und 83,4 Prozent trennten Biomüll (vgl. ebd.: 11). Die Studie der Statistik Austria von 2013 zeigt, dass Nachhaltigkeit in Österreich einen dementsprechend hohen Stellenwert bei den BewohnerInnen hat. Daher sollten sich Unternehmen daran orientieren und versuchen, deren unternehmerische Gesellschaftsverantwortung sinnvoll umzusetzen.

McDonald's Österreich versucht, auf die Bedürfnisse der KonsumentInnen einzugehen und die Produktpalette dementsprechend nachhaltig zu gestalten. So werden beispielsweise nur 100 Prozent zertifizierte Produkte verwendet, 100 Prozent Rindfleisch aus Österreich, sowie 100 Prozent Erdäpfel und 70 Prozent des Getreides aus heimischen Regionen. Wie die Studie der Statistik Austria zeigt, bemängelten KonsumentInnen die fehlenden Produktbeschreibungen, worauf McDonald's Österreich reagierte und die Produktinformationen transparent dem/der KundIn offenlegt (vgl. NHB 2014/15: 12ff.).

3. Modelle/Theorien der CSR und Nachhaltigkeit

Im folgenden Kapitel werden die für diese Arbeit zentralsten Modelle und Theorien herangezogen. Ausgewählt wurden diese anhand ihrer Korrelation und mit dem zuvor erwähnten theoretischen Hintergrund.

3.1 CSR-Modelle

Es gibt zahlreiche CSR-Modelle, jedoch bietet sich für diese Arbeit die CSR-Pyramide von Carroll an, da diese eine exakte Beschreibung der einzelnen Bereiche von CSR beschreibt. Weiters bezieht sich dieses Modell direkt auf McDonald's Österreich, denn das Unternehmen verfolgt CSR-Maßnahmen in den Bereichen "Ökonomie", "Legalem", "Ethischem" und "Philanthropischem". Der Bereich Ökonomie bezieht sich auf das gesamte nachhaltige Wirtschaften des Unternehmens, der legale Aspekt bezieht sich auf die Normierungen des Unternehmens, ethisch wird der Bereich *people* bei McDonald's Österreich gesehen, wo es um die fairen Arbeitsbedingungen und Menschenrechte der MitarbeiterInnen geht. Schlussendlich engagiert sich McDonald's auch im philanthropischen Bereich, da hier das Unternehmen als Teil der Gesellschaft gesehen werden will, die Legitimität zugesprochen bekommen möchte und dadurch dem Prinzip des *good corporate citizen* folgt. Das Three-Domain Modell von Schwartz und Carroll ist eine Weiterentwicklung der Pyramide von Carroll, da hier keine hierarchische Darstellung vorgenommen wurde, sondern eine Verbindung der Bereiche. Diese Darstellung erscheint für die vorliegende Untersuchung passender, da McDonald's seine Nachhaltigkeitsbereiche ebenfalls nicht als hierarchisch ansieht, sondern jeder einzelne Bereich der nachhaltigen Wertschöpfungskette zu einer zielführenderen Unternehmensführung beiträgt.

3.1.1 CSR-Pyramide nach Carroll

Wie bereits in dem Kapitel *Begriffsabgrenzungen und Definitionen* kurz angemerkt wurde, präsentierte Carroll bereits in den 80er-Jahren sein Konzept der *Corporate Social Performance*, worauf in den 90er-Jahren das wohl am häufigsten verbreitete CSR-Modell der Literatur, die CSR-Pyramide folgte (vgl. Mayerhofer/Secka 2013: 196). Carroll beschreibt in seinem Pyramiden-Modell (Abbildung 3), im Gegensatz zu seinem vorherigen der Corporate Social Performance, die vielseitigen Verantwortungen, die ein Unternehmen der Gesellschaft gegenüber hat.

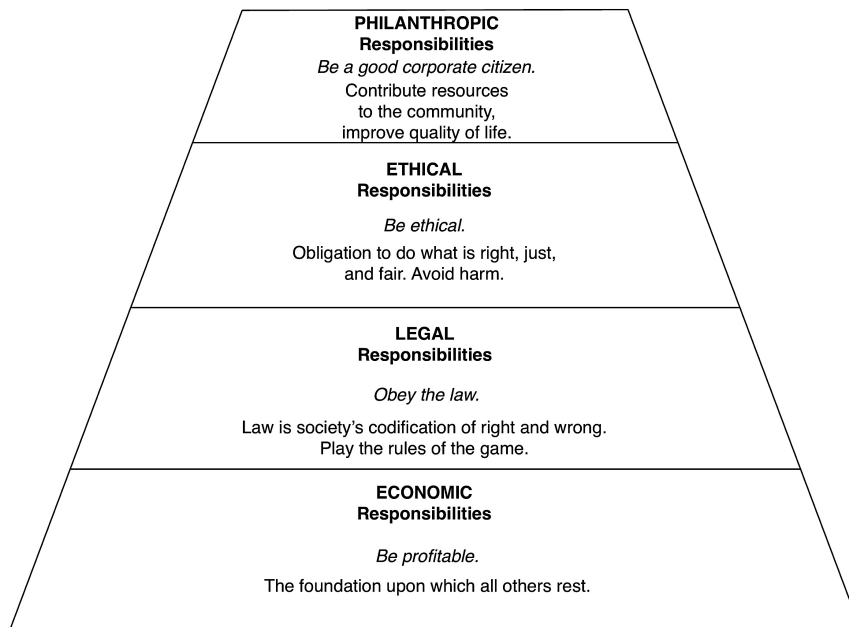


Abb. 3: The Pyramid of corporate social responsibility, eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll 1991: 42

Als Ziel dieses Ansatzes wird hier das Zusammenspiel von ökonomischen und sozialen Aspekten eines Unternehmens gesehen. Im Gegensatz zu einigen anderen Ansätzen, ist Carroll davon überzeugt, dass Unternehmen nicht nur Teile der Pyramide umsetzen sollen, sondern die gesamte Bandbreite der Verantwortung umzusetzen ist. Somit sollte ein Unternehmen zwar seinen Profit erwirtschaften, jedoch im gesetzlichen Rahmen bleiben. Weiters soll die ethische Verantwortung umgesetzt werden, worunter auch die Integration in die Gesellschaft als "guter Bürger" gilt. Diese Einteilung von Carroll ist für die Wissenschaft von zentraler Bedeutung, da sie die einzelnen Stufen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung darstellt und daher werden die einzelnen Phasen der Pyramide im Anschluss eingehend erklärt (vgl. Mayerhofer/Secka 2013: 197).

Auf der untersten Stufe der Pyramide zeigt sich laut Carroll die *Economic Responsibilities* (ökonomische Verantwortung). Unter diesem Aspekt versteht er die grundlegende Aufgabe eines Unternehmens, die der Güter- und Dienstleistungsbereitstellung. Hier entwickelte sich die Gewinnorientierung zu einer Gewinnmaximierung, wonach auf dieser Ebene gezeigt wird, dass die wirtschaftliche Dimension den Grundstein jeglicher weiterführender Ebenen darstellen soll (vgl. Carroll 1991: 41). Wie bereits zuvor erwähnt, handelt es sich bei der nächsten Stufe, um die der *Legal Responsibilities* (rechtlich Verantwortung). Hier sollte jegliches Handeln und Tun

eines Unternehmens innerhalb des rechtlichen Rahmens geschehen. Diese Rahmenbedingungen sind auch vertraglich zwischen Wirtschaft und Gesellschaft festgehalten. Es handelt sich hierbei um eine Art “codified ethics”, welche ein faires Miteinander garantieren sollen (vgl. ebd.: 41f.). McDonald’s Österreich orientiert sich hier an der Global Reportive Initiative (GRI), welche die Standards und Gesetzmäßigkeiten für nachhaltige Unternehmensführung vorgibt. Eine weitere Stufe der Pyramide beschreibt jene der *Ethical Responsibilities* (*ethische Verantwortung*). Hierbei werden Normen, Werte und Erwartungen der Gesellschaft, die nicht schriftlich festgehalten sind, jedoch als Grundpfeiler verstanden werden, beschrieben. Diese Stufe ist weitaus anspruchsvoller und fordert Unternehmen (vgl. ebd.: 42). McDonald’s Österreich zeigt hier besonderes Engagement. Das Unternehmen beschäftigt nicht nur MitarbeiterInnen aus 60 Nationen, es bietet auch Arbeitsplätze für MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigung. Die höchste Stufe des Modells nach Carroll bildet die *Philanthropic Responsibilities* (*philantropische Verantwortung*). Darunter werden jegliche Engagements seitens des Unternehmens verstanden, die zur Verbesserung des gesellschaftlichen Gemeinwohls beitragen. In diesem Zusammenhang können finanzielle Unterstützungen von Bildung, Kunst oder Gesellschaft gesehen werden (vgl. ebd.), wie auch McDonald’s Österreich dies mit seiner *Ronald McDonald Kinderhilfe*, dem Sportsponsoring von Kindern, einer Partnerschaft mit dem Österreichischen Fussballverband, oder auch den Schulwettbewerben und Aktionstagen beweist.

3.1.2 Three-Domain model nach Schwartz/Carroll



Abb. 4: Three Domain Modell, eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz/Carroll 2003: 509

Das von Schwartz und Carroll (2003) entwickelte *Three Domain Model* in Abbildung 4 ist eine Erweiterung der CSR-Pyramide von Carroll aus dem Jahr 1991. Bei der Darstellung durch die Pyramide wurde kritisiert, dass hier eine hierarchische Darstellung angewendet wird, wobei sich die Ebenen in der Realität überschneiden und somit auch gegenseitig beeinflussen. Weiters üben die Forscher Kritik an der Ebene der *Philanthropic Responsibility*, welche deren Meinung nach überflüssig erscheint, da sie sich in den jeweiligen drei anderen Ebenen widerspiegelt (vgl. Schwartz/Carroll 2003: 505ff). Daraus resultierend wurde hier die neue Darstellung durch das *Three Domain Model* entwickelt. Bei dieser Darstellung werden alle drei Verantwortungsbereiche (ökonomisch, ethisch und rechtlich) miteinander verbunden und mit Hilfe eines Venn-Diagrammes dargestellt. Dadurch werden die Schnittstellen und die daraus gebildeten sieben CSR-Kategorien ersichtlich.

Der ökonomische Verantwortungsbereich zeichnet sich durch den Beitrag zur Gewinnmaximierung eines Unternehmens, sowie die Verbesserung des Images aus.

Im rechtlichen Verantwortungsbereich wird für die Einhaltung von Gesetzen, sowie der eventuell auftretende Fall des freiwilligen Produktrückrufes gesorgt.

Im dritten Teil des Modelles, dem ethischen Verantwortungsbereich, wird die Einhaltung von gesellschaftlich erwarteten Prinzipien überwacht (vgl. ebd.: 513).

3.2 Nachhaltigkeitsmodelle

Im Bereich Nachhaltigkeit liegen eine Vielzahl von Modellen vor, jedoch wurden erneut eine Hand voll ausgewählt, um dieses Nachhaltigkeitskonzept besser verstehen zu können. In erster Linie wurde das Modell der Triple-Bottom-Line gewählt, da dies als "Ursprung" von Nachhaltigkeit bezeichnet wird und die drei ineinandergreifenden Bereiche die heutige Gesellschaft widerspiegeln. Das three pillars model of sustainability zeigt eine weitere Darstellung der drei Nachhaltigkeitsbereiche und dient rein als Überbrückung zum eigentlich relevanten Modell, dem nested model of sustainability. Hier wird eine Bedingung der drei Kreise dargestellt und somit als das relevanteste Modell für die heutige Gesellschaft und diese Arbeit gesehen.

3.2.1 Triple-Bottom-Line

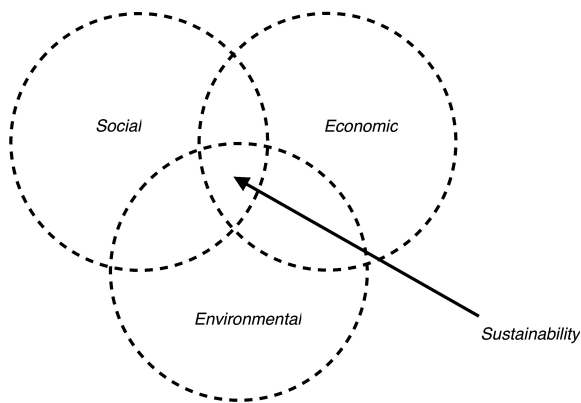


Abb. 5: The triple bottom line model of sustainability, eigene Darstellung in Anlehnung an Farley/Smith 2014: 7

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Darstellungen des triple bottom line model, wobei die Kernidee des Ineinandergreifens der drei Ebenen meist gleich erscheint. Diese Darstellung von Farley/Smith in Abbildung 5 zeigt, dass Nachhaltigkeit aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Sozialem bedingt ist und somit meist als überlappende Keise dargestellt werden. Die Darstellung der triple-bottom-line als the three pillars model of sustainability zeigt allerdings die drei Ebenen der Ökonomie, Umwelt und Gesellschaft als unabhängige, für sich stehende Systeme, die notwendig sind, um das übergeordnete Ziel der Nachhaltigkeit zu stützen. Diese beiden Modelle werden in der Wissenschaft und Literatur sehr häufig als Anhaltspunkte zur Entscheidungsfindung herangezogen, wie auch bei Unternehmen und Organisationen, die ihren Stakeholdern damit beweisen wollen, dass sie anhand von konsequenten Nachhaltigkeitsprinzipien und durch Eingliederung dieser drei Typen der Entscheidungsfindung handeln (vgl. Farley/Smith 2014: 7).

3.2.2 The three pillars model of sustainability

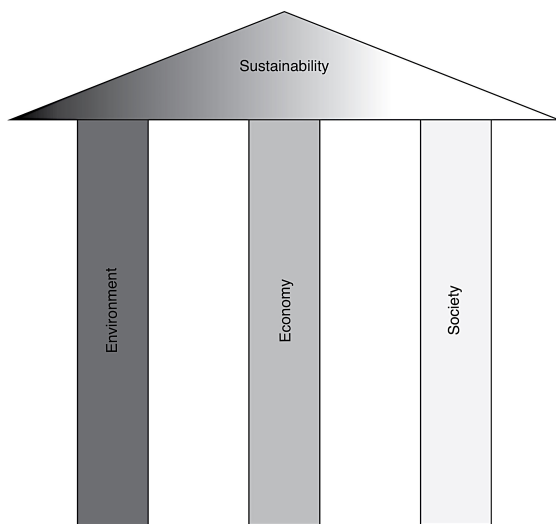


Abb. 6: The three pillars model of sustainability, eigene Darstellung in Anlehnung an Farley/Smith 2014: 8

Anhand der Abbildung 6 werden die drei Bereiche der Nachhaltigkeit als unabhängige, jedoch notwendige Säulen dargestellt, die die Nachhaltigkeit als oberstes “Dach” stützen sollen (vgl. ebd.). Verschiedenste Institutionen nutzen bereits diese Modelle, um den Stakeholdern zu zeigen, dass Unternehmen diese drei Aspekte in ihre Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Bereits Institutionen wie Regierung, Organisationen und Bildungseinrichtungen nutzen diese Modelle,. Welche Darstellungsform im Endeffekt umgesetzt wird, ist unternehmensabhängig (vgl. ebd.: 7f.). Nicht nur das in Abbildung 6 dargestellte Modell der unabhängigen Säulen wird von Farley und Smith kritisch hinterfragt, sondern auch das Modell der ineinandergreifenden Kreise wie in Abbildung 5 dargestellt (vgl. ebd.: 7f.).

3.2.3 The nested model of sustainability

The nested model of sustainability stellt ein alternatives Modell in Abbildung 7 dar, da hier die drei Verantwortungsbereiche als voneinander bedingte Kreise dargestellt werden. Somit sind die Bereiche des Sozialen und der Ökonomie abhängig von der Existenz der Umwelt. Diese könnten laut Farley/Smith als Subsysteme der Umwelt bezeichnet werden und gibt Aufschluss darüber, dass sich der Kreis der Umwelt größentechnisch nicht verändern kann, da es sich um ein geschlossenes System handelt (vgl. ebd.: 9f.).

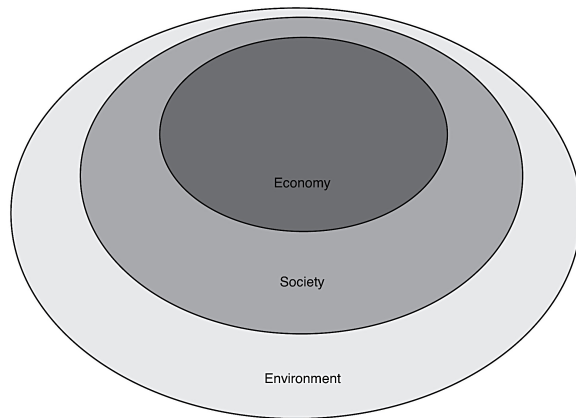


Abb. 7: the nested model of sustainability, eigene Darstellung in Anlehnung an Farley/Smith 2014: 9

Der Grund für all diese unterschiedlichen Darstellungen ist jener, dass es immer häufiger Diskussionen darüber gibt, was nachhaltig gemacht werden soll und wie dieses Ziel der Nachhaltigkeit erreicht werden kann. Grund für eine fehlende, einheitliche Definition von Nachhaltigkeit ist unter anderem, dass Nachhaltigkeit unter Umständen zu viel verlangt. Auf der einen Seite bringen uns jene zahlreichen Definitionen dazu, die Grenzen zu respektieren, auf der anderen Seite lassen uns diese an sich wachsen. Es wird außerdem die Rolle der Umwelt definiert, wodurch auf die Bedürfnisse der kommenden Generationen vermehrt Wert gelegt wird. Um diese Rekonzeptualisierung von Farley/Smith abschließend zu erklären, bedarf es eines Bewusstseins, dass Regeln vorhanden sind, die natürliche Systeme beherrschen. Wenn jedoch diese Regeln befolgt werden und die grundlegenden Ziele der Nachhaltigkeit verstanden werden, kann einem erfolgreichen Wirtschaften nahezu nichts mehr im Wege stehen (vgl. ebd.: 10). Für McDonald's Österreich erscheint das nested model of sustainability zielführend, da das Unternehmen alle Bereiche der Wertschöpfungskette gleichermaßen in sein Erfolgskonzept integriert. Hier kann ein Bereich ohne den anderen nicht zum Ziel führen, somit besteht eine Bedingtheit der unterschiedlichen Ansätze. Das three pillars model of sustainability würde für McDonald's Österreich nicht zutreffen, da die Wertschöpfungsbereiche des Unternehmens nicht voneinander unabhängig sein können.

3.3 Theorien

Bei der Theorieauswahl wurde der bereits im Vorfeld entwickelte Fragebogen miteinbezogen. Aufgrund des bereits vorliegenden Forschungsstandes und- interesses wurden drei zentrale Theorien ausgewählt und im Folgenden eingehend behandelt.

3.3.1 Stakeholder Theory

Die Stakeholder Theory wird als eine der drei grundlegenden Theorien beschrieben, da es sich hier um die Wahrnehmung und Bewertung der CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich durch deren Stakeholder handelt. Wie bereits zu Beginn des Kapitels CSR beschrieben, handelt es sich bei dem Begriff Stakeholder um *„any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization objectives.“* (Freeman 1984: 46) Um der Frage nachzugehen, wer Stakeholder sind, wurde eine frühe Einteilung des Begriffes durch das Stanford Research Institute herausgegriffen, welches diesen in *„shareowners, employees, customers, suppliers, lenders, and society“* gliedert. (Freeman et al. 2010: 31) Friedman und Miles (2006) sehen hier jedoch eine Erweiterung des Begriffskomplexes notwendig und gliedern Stakeholder in *„shareholders, customers, suppliers and distributors, employees, local communities.“* (Friedman/Miles 2006: 13).

Im Gegensatz zur Gliederung des Stanford Research Institutes finden Friedman und Miles nicht nur LieferantInnen, sondern auch VertreiberInnen für ein Unternehmen wichtig. Jedoch kann hier kritisiert werden, dass Friedman und Miles rein lokale Gemeinschaften nennen, wobei das Stanford Research Institute von einer allgemeinen Gesellschaft spricht. Hier lässt sich darüber diskutieren, welchen Umfang der Begriff Stakeholder einnehmen sollte, jedoch ist klar, dass eine Art Bezugsgruppe darunter verstanden wird. Freeman weist jedoch darauf hin, dass es ein Fehler sei, die Stakeholder Theory als eigene Theorie mit nur einem Ziel zu sehen, denn diese besteht eher aus einem Komplex zahlreicher Ideen, die zu unterschiedlichen Zwecken dienen (vgl. Freeman et al. 2010: 79).

„While as we shall see later, „responsibilities“ and „objectives“ are not synonymous. They have been made one in a „stakeholder theory“ of objectives. This theory maintains that the objectives of the firm should be derived balancing the conflicting claims of the various „stakeholders“ in the firm: managers, workers, stockholders, suppliers, vendors.“
(Ansoff 1965: 34)

Ansoff lehnt diese Theorie mit der Begründung ab, dass die beiden Grundsätze in ökonomische und soziale untergliedert werden. Er sieht das Problem im "Überleben" eines Unternehmens. Ohne diese Schlüsselzielgruppen kann ein Unternehmen seiner Meinung nach nicht überleben. Ansoff sieht Verantwortungen und Grundsätze eines Unternehmens als nicht parallel an, wobei er kritisiert, dass die Stakeholder Theory dies tut. Er erklärt, dass die Unternehmensgrundsätze aus den Anforderungen der firmeninternen Stakeholder resultieren sollten. Die Stakeholder Theory hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt und führt ihren Weg von Dill (1975), der davon sprach *"We have been reluctant, through, to admit the idea that some of these outside stakeholders might seek and earn active roles with management to make decisions. The move today is from stakeholder influence toward stakeholder participation"* (Dill 1975: 58), zu Freeman, Wicks und Parmar (2004), die das Konzept der Stakeholder Theory auf ein neues Level heben. Sie äußern sich wie folgt: *"Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firm promises."* (Freeman/Wicks/Parmar 2004: 364).

Diese neue Ansicht zeigt, dass nicht nur eine aktive Beteiligung der Stakeholder, wie im Ansatz von Dill beschrieben wichtig ist, sondern auch Beziehungsarbeit seitens des Unternehmens geleistet werden muss. Laut Mansell (2013) lassen sich durchaus Überschneidungen zwischen dem Konzept der CSR und der Stakeholder Theory erkennen. Beide teilen die Ansicht eines Schwerpunktes an moralischer Legitimität, speziell den Stakeholdern gegenüber, wobei deren Neugierde bereits mit den Unternehmensgrundsätzen befriedigt sein sollte. Freeman et al. (2010) definieren die Beziehung zwischen CSR und der Stakeholder Theory folgendermaßen:

"corporate social responsibility ... can be viewed as applying the stakeholder concept to non-traditional stakeholder groups who are usually [sic] thought of as having an adversarial relationship with the firm. In particular, less emphasis is put on satisfying owners and comparatively more emphasis is put on the public, the community, or the employees." (Freeman et al. 2010: 40)

Diese Untersuchung zeigt mithilfe einer Stakeholderbefragung, ob CSR-Maßnahmen bekannt sind und wenn ja, wie diese auf die Stakeholder wirken. Im Grunde geht es darum, dass die Meinung von Stakeholdern ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens ist, wie auch hier am Beispiel McDonald's Österreich gezeigt wird, und daher die Beziehung zu den Stakeholdern seitens des Unternehmens gepflegt werden sollte. Dies kann unter anderem durch die Einholung von Meinungen, wie Umfragen von

McDonald's zeigen, erfolgen. Nicht nur die frühen Stakeholder Theoretiker Dill (1975) und Freeman (1984) erklären, dass Stakeholder Einfluss auf ein Unternehmen haben, sondern auch Harrison und St. John (1996), die den Einfluss von Stakeholdern auch im Bezug auf die Umwelt feststellen. Eine weitergehende Sichtweise finden Mitchell, Agle und Wood (1997), die Faktoren wie Druck, Macht und Legitimation als Gründe sehen, die bestimmen, wie viel Aufmerksamkeit das Unternehmensmanagement seinen Stakeholdern geben sollte (vgl. Freeman et al. 2010: 109).

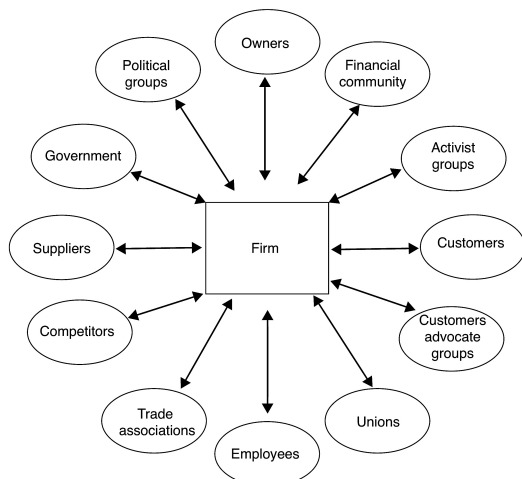


Abb. 8: Stakeholder map of a very large organization around one major strategic issue, eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman 1984: 55

Zum besseren Verständnis der Reichweite von Stakeholdern wurde die Abbildung 8 von Freeman zur Veranschaulichung hinzugefügt. Hier werden die Stakeholdergruppen in den Kreisen und mit zweiseitigem Richtungspfeil mit dem Unternehmen verbunden. Diese Pfeile stellen die wechselseitige Beziehung zwischen dem Unternehmen und dessen Stakeholdern dar. Als wichtige Elemente für den Stakeholder-Dialog zählen Einbeziehung der Stakeholder, Offenheit, Toleranz, Ermächtigung und Transparenz, die jedoch wiederum beeinflusst werden von Bewusstheit, Verpflichtung, Leistungsfähigkeit und Einigkeit. Freeman warnt den Managementbereich, dass Unternehmen, wenn sie den Stakeholderansatz nicht implementieren, bald mit beschädigter Regulierung, Rechtsprozessen, wie auch verlorenen Marktvorteilen der Konkurrenz gegenüber, welche die Bedürfnisse der Stakeholder befriedigen kann, konfrontiert sein werden. Wenn ein Unternehmen sich dem Stakeholderansatz verpflichtet, wird das Unternehmen dazu veranlasst, die Entstehung von Stakeholdergruppen zu verstehen, wie auch die Probleme, die diese beschäftigen (vgl. Freeman 1984: 26).

Freeman, Harrison und Wicks sehen die Kernziele der CSR in der Erzeugung von Werten für die zentralen Stakeholder, wie auch die Erfüllung der unternehmerischen

Verantwortung diesen gegenüber. Die Grundidee der Stakeholder Theory ist die Herstellung von Werten und Handel. Sie nennen im Zuge ihrer Forschungen eine neu entwickelte Ansatztheorie, die der *Corporate Stakeholder Responsibility*. Dieser Ansatz sieht das Geschäft und die Gesellschaft als miteinander verflochten und richtet seinen Fokus auf die Beziehungsarbeit zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern (vgl. Freeman/Harrison/Wicks 2010: 264). Die Wichtigkeit der Stakeholder Theory wird verdeutlicht, indem diese dazu beiträgt, dass ein Unternehmen seine sozial verantwortlichen Tätigkeiten zeigen kann (vgl. Mansell 2013: 16). Die Stakeholder Theory kommuniziert eine normative Theorie des Unternehmensgrundsatzes und hat den Effekt, der CSR als moralisches Ziel, Legitimität zu verleihen (vgl. ebd.: 52).

3.3.2 Legitimacy Theory

Maurer beschreibt die Theorie der Legitimität folgendermaßen: „*Legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or superordinate system its right to exist*“ (Maurer 1971: 361) Dies sagt aus, dass es sich bei der Legitimationstheorie um einen Prozess handelt, bei dem sich Organisationen rechtfertigen, am Markt zu existieren. Da sich diese Arbeit unter anderem mit der Legitimität von McDonald's Österreich beschäftigt, erschien es als zielführend, diese Theorie einzubauen. Suchman spricht davon, dass Legitimität für den Erfolg und das Heranwachsen eines Unternehmens von zentraler Bedeutung ist (vgl. Suchman 1995: 572) und definiert Legitimität als „*a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*“ (ebd.: 574). Dowling und Pfeffer (1975) beschreiben die *organizational legitimacy* als das Streben eines jeden Unternehmens nach der Übereinstimmung zwischen sozialen Werten, die durch deren Aktivitäten erlangt werden und den Normen eines akzeptablen Verhaltens seitens der Gesellschaft (vgl. Dowling/Pfeffer 1975: 122). Nach Parsons erlangen Unternehmen dann Legitimität, wenn sich deren Aktivitäten mit den Zielen des übergeordneten Systems, in diesem Fall der Gesellschaft, decken (vgl. Parsons 1960: 175). Unternehmen werden laut Parsons auch Schritte einleiten, um deren Legitimität in der Gesellschaft sicherzustellen (vgl. ebd.), wie auch in dieser Arbeit am Beispiel McDonald's Österreich durch deren CSR-Maßnahmen sichtbar gemacht wird.

Wie eine Studie des American Institute for Foreign Study zeigt, wurden auch hier Maßnahmen ergriffen, um die Legitimität des Institutes wieder herzustellen. Anhand dieser Studie wird gezeigt, welche Probleme und Taktiken jedoch hinter dem Konzept der Legitimation stehen. Auch das American Institute for Foreign Study musste sich

einem Legitimationsproblem stellen, da einige Kritiken über deren Durchführungsmethoden laut wurden. Das Institut reagierte daraufhin mit zahlreichen Maßnahmen, wie die Hinzuwahl von Erziehungs- und PolitikführerInnen zu deren Führungsebene, die Unterstützung für deren Durchführungen, wie auch die Identifikation des Outputs mit anderen legitimen Unternehmen (vgl. Dowling/Pfeffer 1975: 130). Der vorliegenden Untersuchung liegt ebenfalls die Legitimacy Theory zu Grunde, da McDonald's Österreich versucht, durch seine CSR-Maßnahmen, die Legitimität wieder herzustellen. Es gab in den letzten Jahren zahlreiche Kritiken an der Unternehmensführung von McDonald's Österreich, da das Unternehmen durch ein zu hohes Maß an Verpackungen, zu hohem Gehalt von Zucker, unfaire Arbeitsbedingungen, sowie nicht nachhaltige Waldrodungen (vgl. Ottman 2011: 8) Schlagzeilen machte. McDonald's Österreich hat auf diesen Legitimitätsverlust reagiert und versucht nun, durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen neuerlich bei den Stakeholdern zu punkten.

Als österreichisches Unternehmen mit internationalen Wurzeln ist nachhaltiges Denken und Handeln für McDonald's Österreich seit Langem gelebte Realität. So äußert sich auch Andreas Schwerla, Managing Director von McDonald's Österreich *"Wir handeln stets offen und transparent, mit dem Ziel, Vorreiter und Maßstab für Nachhaltigkeit in der Gastronomie zu sein."* (klimaaktiv 2013)

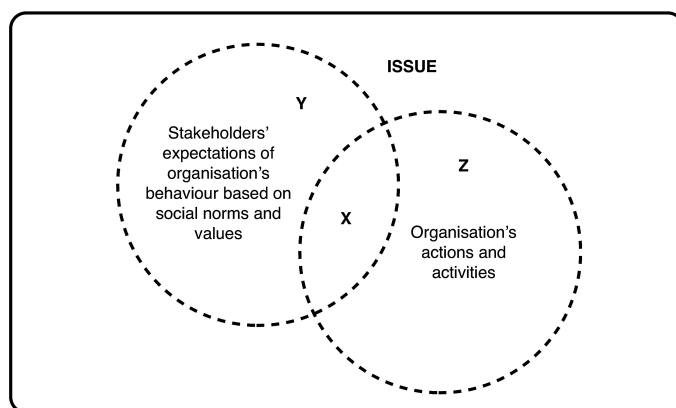


Abb. 9: Issues and Organisational Legitimacy, eigene Darstellung in Anlehnung an O'Donovan 2000: 56

Anhand der Abbildung 9 beschreibt O'Donovan, welche Zusammenhänge zwischen den Stakeholdern und der Organisation bestehen. Er zeigt im Kreis Y die Erwartungen der Gesellschaft an ein Unternehmen / eine Organisation basierend auf sozialen Werten und Normen. Im Kreis Z hingegen werden die Aktionen und Aktivitäten des Unternehmens / der Organisation dargestellt. Die Schnittmenge X ist jene, die eine Überschneidung

beider Kreise ermöglichen soll. In Bezug auf McDonald's Österreich gesehen, ist der Kreis Y das, was die Stakeholder von dem Unternehmen an nachhaltigen Maßnahmen, bezogen auf deren Werte und Normen, erwarten und der Kreis Z beschreibt die tatsächlichen Maßnahmen, die McDonald's Österreich umsetzt. Die Schnittmenge X beschreibt den Teil, indem die Stakeholder und McDonald's Österreich gemeinsame Wertvorstellungen haben und somit eine neue, beständige Legitimität hergestellt werden kann.

3.3.3 Motivated Reasoning

Der Umsatz von McDonald's Österreich ergibt sich aus dem Konsum der Gesellschaft. Daher beschäftigt sich diese Untersuchung mit Kaufentscheidungen von KonsumentInnen. Unter der Theorie der Motivated Reasoning versteht Kunda (1990) zwei grundlegende Einteilungen. Einerseits jene Einteilung, bei der das Motiv zu einem genauen, andererseits bei dem das Motiv zu einem bestimmten, richtungsweisenden Ergebnis führt (vgl. Kunda 1990: 480). Der Gedanke hinter dem Prinzip der motivationsgetriebenen Begründung ist, wenn Personen motivierter sind genau zu sein, dann entwickeln sie einen höheren Aufwand zu problembezogenen Begründungen. Ebenfalls schenken sie relevanten Informationen mehr Aufmerksamkeit und verarbeiten diese intensiver, oftmals unter Benützung komplexer Regeln. Weiters versteht Kunda unter dem Begriff Motivated Reasoning folgendes: *„People rely on cognitive processes and representations to arrive at their desired conclusions, but motivation plays a role in determining which of these will be used on a given occasion.“* (Kunda 1990: 480) Hier erklärt Kunda, dass wir Menschen in unserer Entscheidungsfindung von kognitiven Prozessen abhängig sind, jedoch die Motivation die entscheidende Rolle dabei spielt, welche dieser Prozesse in einer bestimmten Situation Anwendung finden. Grundsätzlich ist jeder Mensch empfänglich, ein Motivated Reasoner zu sein (vgl. Kraft/Lodge/Taber 2015: 122). Rousseau und Tijoriwala (1999) erklären, dass Personen, die ein hohes Vertrauen in ein Unternehmen haben, eher Gründe für einen Legitimationswechsel in Betracht ziehen (vgl. Rousseau/Tijoriwala 1999: 517).

Es zeigt sich in Studien zu zielorientierten Informationen, dass BürgerInnen ihre Entscheidungen/Entschlüsse aufgrund von Emotionen treffen (vgl. Yeo/Cacciatore/Scheufele 2015: 84). Demnach lässt sich Motivated Reasoning als Methode verstehen, die es KonsumentInnen erlaubt, Informationen so zu verarbeiten, dass sie genau zu den Schlussfolgerungen gelangen, die sie wollen (vgl. Hoyer/MacInnis/Pieters 2013: 47). Motivated Reasoning wird auch als Verteidigungsmechanismus bezeichnet, der im Gegensatz zu anderen Mechanismen

dieser Art als eine Form von Emotionsregulierung gesehen werden kann. Hier verleitet das Gehirn dazu, negative Gefühlslagen zu minimieren und positive hingegen zu maximieren. Diese Theorie geht auf den Urvater der Psychoanalyse, Sigmund Freud, zurück, der bereits damals feststellte, dass Menschen ihre Gedanken so angleichen können, dass sie negative Gefühle wie Angst und Schuld ausgrenzen (vgl. Peterson 2007: 45). McDonald's Österreich ist ein Fast-Food-Unternehmen, das, wie bereits im Einleitungsteil dieser Arbeit erklärt, seit Jahren mit seinem Image kämpfen muss. Die Theorie des Motivated Reasoning beschreibt die Tatsache, dass KonsumentInnen jegliche negativen Gefühle gegenüber eines Unternehmens ausgrenzen und deren Emotionen positiv angleichen können.

4. CSR und Nachhaltigkeit kommunizieren

In diesem Teil der Arbeit wird ein Zusammenhang zwischen CSR, Nachhaltigkeit und der Unternehmenskommunikation erstellt. Im Wesentlichen geht es um die Kommunikation dieser Teilbereiche und wie mithilfe dieser, eine funktionierende Unternehmensführung geschaffen werden kann.

4.1 Einflussfaktoren der CSR

Die Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, das aus vielen Komponenten besteht. Um als Unternehmen der sozialen Verantwortung nachkommen zu können, müssen Faktoren wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Identität, Reputation und Image vereint werden. Eine Umsetzung von CSR Maßnahmen ist erst dann möglich, wenn diese Faktoren konstant für das Unternehmen sind.

4.1.1 Identität

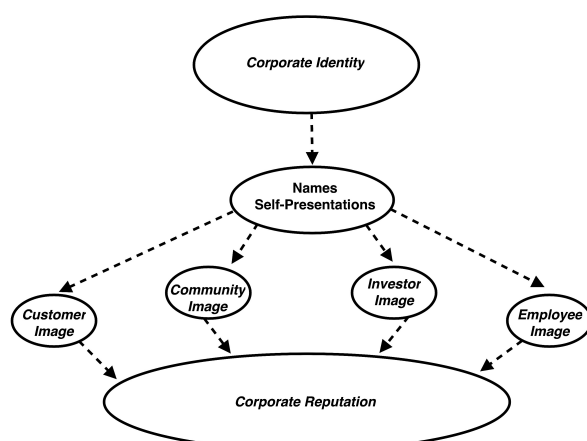


Abb. 10: From Identity to reputation, eigene Darstellung in Anlehnung an Fombrun 1996:37

In Abbildung 10 zeigt Fombrun die Darstellung seines Verständnisses von der Beziehung zwischen Corporate Identity und deren Namen, Images und Reputation. Die Corporate Identity beschreibt eine Sammlung von Werten und Prinzipien, die Angestellte und ManagerInnen einem Unternehmen zuschreiben (vgl. Fombrun 1996: 36). Die meisten Menschen nehmen Unternehmen anhand des Namens, der externen Darstellung, deren Aktionen, Pläne und Intentionen wahr, wobei das Corporate Image meist die Corporate Identity eines Unternehmens widerspiegelt (vgl. ebd.: 37). Aus dieser Abbildung wird deutlich, dass die Corporate Identity eines Unternehmens mittels des Firmennamens und dessen Unternehmenspräsentation nach aussen getragen wird, wo anschließend ein Image des Unternehmens durch die unterschiedlichen Bezugsgruppen erstellt wird und schließlich in die Corporate Reputation übergeht. Fombrun spricht bei der Namensgebung eines Unternehmens davon, dass dieser die Reputation des Unternehmens symbolisiert. Gute Firmennamen gewinnen an Wert, wobei schlechte an Wert verlieren (vgl. ebd.: 41). Die Identität eines Unternehmens bewährt sich indem, was das Unternehmen tut, welche Entscheidungen es trifft, wie es seine Angestellten behandelt und wie es in Krisen agiert (vgl. ebd.: 111). Grundsätzlich wird unter dem Begriff der Corporate Identity folgendes verstanden:

“Corporate Identity: Erscheinungsbild eines Unternehmens oder einer Marke in der Öffentlichkeit. Zur Corporate [sic] Identity (CI) zählen Warenzeichen, Form- und Farbgebung der Produkte, Verpackungen, verwendet Logos, Slogans usw. Der Begriff CI wird häufig gleichbedeutend mit Corporate Design verwendet, auch wenn CI eigentlich als übergeordnet definiert ist.” (contentmanager.de 2004, zit. nach Nickl 2005: 117)

Die Corporate Identity setzt sich aus den Bereichen Erscheinungsbild (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communications) und dem Verhalten (Corporate Behaviour) einer Unternehmens zusammen. Das Design beschreibt das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens, wobei die Kommunikation auf Instrumente setzt, die die Identität des Unternehmens nach außen vermitteln sollen. McDonald's Österreich bekräftigt seine Identität durch Instrumente der Medien, des CSR-Berichtes und der business-to-stakeholder Kommunikation. Das Verhalten beschreibt den Umgang der Unternehmensführung mit den MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens, mit den Kunden und der gesamten Öffentlichkeit außerhalb des Unternehmens (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2009: 115). McDonald's Österreich legt großen Wert auf Vielfaltigkeit unter den MitarbeiterInnen und faire Arbeitsbedingungen. Nicht nur der respektvolle Umgang mit den MitarbeiterInnen wird groß geschrieben, sondern auch die

Integration verschiedener Nationalitäten. McDonald's Österreich beschäftigt laut Nachhaltigkeitsbericht aus dem Jahr 2014/15 Menschen aus 60 verschiedenen Nationalitäten und gibt auch Jugendlichen mit Beeinträchtigungen eine Chance auf einen festen Arbeitsplatz (vgl. NHB 2014/15: 25ff.).

4.1.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Der Terminus des Vertrauens besteht grundsätzlich aus zwei beteiligten Akteuren. Auf der einen Seite dem/der VertrauensgeberIn und auf der anderen Seite dem/der VertrauensnehmerIn. Vertrauen spiegelt demnach eine Unsicherheit über die moralischen Qualitäten des Gegenüber wider, welche durch unvollständige Informationen verstärkt wird. Für die zu entstehende Vertrauensbeziehung sind Unsicherheit und Risiko typische Faktoren (vgl. Hubig 2014: 354) und daher gilt laut Luhmann das Vertrauen als "riskante Vorleistung". (Luhmann 1989: 23 f.) Hubig äußert sich über den Terminus "Vertrauen" folgendermaßen:

„Vertrauen ist (1) eine Erwartung, Haltung bzw. bewusst gefällte Entscheidung (2) zugunsten des Erhalts einer Lebensform, einer Handlungsermöglichung, einer Vorteilssteigerung (3) gegenüber einem Adressaten als Person, Institution, Organisation oder System (4) bezüglich einer bestimmten Kompetenz, Absicht, Leistung, wobei man sich mit der Platzierung einer Vertrauenshandlung der Gefahr einer Schädigung aussetzt.“ (Hubig 2014: 354)

Weiters werden in der Theorie unterschiedliche Typen des Vertrauens differenziert. Zum Einen bildet sich ein intrapersonales Vertrauen, worunter das Selbstvertrauen verstanden wird, zum Anderen das Interpersonelle Vertrauen, welches als Koordinations- und Kooperationsvertrauen bezeichnet wird. Letzteres bezieht sich auf einen Vertrauensaufbau zwischen Unternehmen und deren TrägerInnen der Gesellschaft, da hier die Achtung des Unternehmens durch diese geschaffen werden soll. Unternehmen an sich können hierbei durch deren Identifizierung mit dem Unternehmensleitbild, der corporate identity, zu einem stärkeren Vertrauensbild beitragen (vgl. ebd.: 357). Grundsätzlich kann einem Unternehmen erst Vertrauen geschenkt werden, wenn dieses für die Bezugsgruppe als glaubwürdig erscheint (vgl. Szyszka 2006: 1). *“Ob jemand wahrhaftig (bzw. vertrauenswürdig) ist oder nicht, das lässt sich nicht (verbal) begründen, sondern nur an den Konsequenzen seines Tuns beweisen (nämlich, ob er das, was er z.B. ankündigt, verspricht, zusagt, etc. auch wirklich einhält.)”* (Burkart 2004: 178)

Kommunikation spielt hierbei eine entscheidende Rolle, da diese für den Aufbau einer

Vertrauensbeziehung verantwortlich ist. Jedoch bedarf diese Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und deren Bezugsgruppen einer langfristigen Erarbeitung, da dieses Vertrauen stets erneuert, bzw. bestätigt werden muss (vgl. Hubig 2014: 358). Das Vertrauen in ein Unternehmen wird meist durch eine aktive und regelmäßige Interaktion mit den Bezugsgruppen erarbeitet (vgl. ebd.: 359). Laut Oeckl (1964) stellt die Öffentlichkeitsarbeit den ausschlaggebenden Teil eines Unternehmens dar, um Vertrauen aufzubauen. Er äußert sich dazu wie folgt: *“Öffentlichkeitsarbeit ist das bewusste, geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.”* (Oeckl 1964: 42) Solange die Erwartungen der Gesellschaft nicht enttäuscht werden, wird das Vertrauen gestärkt und ein erneuter Vertrauensvorschuss geleistet (vgl. Hubig 2014: 359). Hubig nennt in diesem Zusammenhang einige Aspekte, die zur Vertrauensgewinnung eines Unternehmens beitragen können:

1. Direkte und verständnisvolle Kommunikation helfen, einen Dialog herzustellen und so die Bindung nach außen zu stärken.
2. Hier wird die glaubwürdige Darstellung der Unternehmensaktivitäten genannt, sowie eine berechenbare, stabile und kontinuierliche Unternehmensdarstellung.
3. Offenheit und Transparenz sollen das Vertrauen des jeweiligen Unternehmens stärken.
4. Korrekte Informationen die nach außen gelangen sind wichtig. Es soll eine einheitliche Kommunikation stattfinden woraus eine zusammenwirkende Unternehmensarbeit resultiert.
5. Vertrauensaufbau beginnt bei der Öffnung von geschlossenen Türen eines Unternehmens, durch Events, Tagen der offenen Tür etc.
6. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Reputation eines Unternehmens, welche durch Veranstaltungen, Kommunikation der Bezugsgruppen in Internetforen etc. beitragen kann.
7. Erreichbarkeit und Bürgernähe scheinen für die Vertrauensbasis eines Unternehmens unumgänglich zu sein (vgl. ebd.: 364).

Das Vertrauen dient in Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation als Zweck, der nicht nur zu einer glaubwürdige Kommunikation, sondern auch zu einem positiven Image des Unternehmens beitragen soll (vgl. ebd.: 365).

4.1.3 Reputation und Image

Um einen dauerhaft nachhaltigen Unternehmenserfolg gewährleisten zu können, ist es essentiell, Reputation bei Geschäftspartnern, sowie das Image in der Öffentlichkeit und die Attraktivität als ArbeitgeberIn ersichtlich zu machen (vgl. Zerfaß/Piwinger 2014: 5).

Unter dem Begriff der Reputation versteht Piwinger das Ansehen und die Bedeutung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit. Eisenegger zitiert hier eine etwas ausführlichere Definition des Begriffs:

“Reputation bezeichnet demnach das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder allgemeiner ein (Kollektiv-)Subjekt mittel- oder langfristig genießt und das aus der Diffusion von Prestigeinformation an unbekannte Dritte über den Geltungsbereich persönlicher Sozialenetze hinaus resultiert.” (Eisenegger 2005: 24f.)

Falls jedoch ein Unternehmen einen Reputationsverlust erleidet, kann dies aus der ökonomischen Sicht betrachtet, in gewisser Weise einen Wertverlust des Unternehmens bzw. einen Vertrauensverlust seitens der Gesellschaft bedeuten (vgl. Piwinger 2014: 312). Einwiller unterscheidet zwischen den Termini “Image” und “Reputation” insofern, dass sie der Meinung ist, dass durchaus enge Verknüpfungen bestehen, allerdings diese wiederum scharf zu trennen sind. Grundsätzlich handelt es sich bei beiden Begriffen um Wahrnehmungsphänomene, bei denen ein Unternehmen anhand von Attributen bewertet wird. Ein Image bildet sich aus dem Individuum heraus, wohingegen sich Reputation erst durch zahlreiche Wahrnehmungen des Objektes von Personen, die deren Wissen und Bewertungen öffentlich teilen, entwickelt (vgl. Einwiller 2014: 371). Kotler/Bliemel (2006) hingegen beschreiben das Image als *“das mentale Bild einer Person von einem Bezugsobjekt; dazu gehört alles, was die Person über das Objekt weiß, dazu glaubt, sich darunter vorstellt und damit verbindet.”* (Kotler/Bliemel 2006: 888)

Zu den Pionieren des Imagebegriffes zählen Kenneth Boulding und Pierre Martineau, da sich beide bereits in den 50er Jahre intensiv mit diesem Begriff auseinandersetzten. Boulding (1956) spricht davon, dass Menschen in gewisser Weise auf das Image, das sie von einem Unternehmen haben, angewiesen sind und nach seiner Meinung ein Zusammenhang zwischen dem Image eines Unternehmens und dem Verhalten diesem gegenüber besteht (vgl. Boulding 1956: 6). Martineaus (1958) erweitert diese Annahme von Boulding in seinem Aufsatz *Sharper Focus for the Corporate Image* indem er davon spricht, dass dieses Image, das in den Köpfen der Stakeholder verankert ist, nur sehr schwer veränderbar ist (vgl. Martineau 1958: 49ff.). Auch Krylov beschreibt den Einsatz von CSR für die Imagebildung als positiv und sozial verantwortlich (vgl. Krylov 2013: 34).

Bhattacharya und Sen (2003) gehen davon aus, dass die Bewertung des Unternehmensimages stets von der Wahrnehmung der KonsumentInnen abhängt (vgl. Bhattacharya/Sen 2003: 79). Die Reputation ist für ein Unternehmen von besonderer Bedeutung, da diese anhand von Implementierungen und Evaluationen gemessen werden kann und somit nachweisbar erscheint (vgl. Einwiller 2014: 371).

Weltweit gibt es Ranglisten und Bewertungen der Reputation einzelner Unternehmen, die KommunikationsmanagerInnen stets vor neue Herausforderungen, sowie unter massiven Druck stellt (vgl. ebd.: 372). Wie auch Fombrun (2007) in seinem Artikel eine Übersicht über 183 internationale Studien von Unternehmen aus 38 Ländern gibt, in dem zahlreiche, große Unternehmen bzgl. deren Reputation und Image bewertet werden (vgl. Fombrun 2007: 145). Laut einer Studie, die 2015 in den Vereinigten Staaten von Amerika durchgeführt wurde, landete McDonald's auf dem letzten Platz von 32 untersuchten Restaurantketten. Das *Reputation Institute* äußert sich zu diesem Thema wie folgt: „*In 2015, McDonald's reached a reputation low-point, ranking last in a study that measured the reputations of 32 US restaurant chains. McDonald's must earn back consumer trust in order to reverse its deteriorating public image.*“ (Reputation Institute 2016) Wie bereits das *Reputation Institute* angemerkt hat, kämpft McDonald's nicht nur in Österreich, sondern weltweit bereits seit einiger Zeit mit seiner Reputation, wie auch mit seinem Image. In Österreich werden daher zahlreiche CSR-Maßnahmen umgesetzt, um Image und Reputation von McDonald's zu verbessern wie z.B. durch eine Stakeholderbefragung. Aus den Reputationsergebnissen lässt sich ein Unterstützungspotenzial der Stakeholder erfassen, welches sich beispielsweise in der Kaufabsicht von Produkten widerspiegelt (vgl. Liehr et al. 2009: 4).

4.2 Unternehmenskommunikation

Zerfaß definiert den Begriff der “Unternehmenskommunikation” als:

“...alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und- erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.” (Zerfaß 1996: 287) Bruhn (2005) definiert den Begriff der Kommunikation eher aus einer psychologischen Sichtweise, in dem er erklärt: „*Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.*“ (Bruhn 2005: 3) In der Unternehmenskommunikation wird viel Wert auf Meinungen, Bindungen, aber auch

Wertschätzungen und Reputation gelegt (vgl. Zerfaß/Piwinger 2014: 7). Das immer häufiger diskutierte Konzept der Corporate Social Responsibility ist daher eine Reaktion darauf und soll dem Prinzip einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung nachgehen, welche durch zunehmende Berichterstattung der Nachhaltigkeit zum Ausdruck kommt.

Um diesen neuen Herausforderungen gewachsen zu sein, erfordert es eine noch intensivere Auseinandersetzung mit der Unternehmenskommunikation, da diese für die Vermittlung der nachhaltigen Initiativen verantwortlich ist (vgl. ebd.: 8). Diese Herausforderungen für ein Unternehmen ergeben eine neue Sichtweise auf die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft, wie auch auf weitere Aspekte des Images, der Glaubwürdigkeit, des Vertrauens, der Reputation, sowie auf die Marken.



Abb. 11: Wertorientierte Unternehmensführung zwischen Ökonomie und Legitimität mit Beispielen für Bezugspunkte der Unternehmenskommunikation, eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2014: 27

In Abbildung 11 zeigt Zerfaß anhand des Modells zur wertorientierten Unternehmensführung, dass sich die Unternehmensstrategie aus den Bereichen der wirtschaftlichen, sowie gesellschaftspolitischen Aspekte auseinandersetzt. Zunächst müssen jene Erfolgspotenziale wie Unternehmensmarken, Reputation, Image, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufgebaut werden, um anschließend, durch Konzepte wie die der CSR, realisiert und umgesetzt zu werden. All jene strategischen Maßnahmen tragen zur Positionierung eines Unternehmens in Markt und Gesellschaft bei.

4.3 CSR-Kommunikation

Die CSR Kommunikation wird laut Glombitza (2005) beschrieben *“als die Umsetzung des Konzeptes der gesellschaftlichen Verantwortung in die Corporate Communications.”* (Glombitza 2005: 126) Die zahlreichen Möglichkeiten der CSR-Maßnahmen werden jedoch nicht ansatzweise so genutzt, wie es möglich wäre. Einige Unternehmen, wie auch McDonald's Österreich versuchen zwar, diese ein- und umzusetzen, jedoch lässt sich diese CSR-Kommunikation bei den meisten engagierten Unternehmen als sehr dürftig wahrnehmen (vgl. Steinert/Klein 2002: 9). Es kann davon ausgegangen werden, dass das Konzept der CSR in zukünftigen Kommunikationsansätzen immer häufiger nicht nur in der internen, sondern auch in der externen Kommunikation auffindbar sein wird (vgl. Glombitza 2005: 126). Mittels der CSR-Kommunikation versuchen Unternehmen kommunikative Ziele zu erreichen, die Imageverbesserung und Akzeptanz einschließen, wie auch ökonomische Ziele eines verbesserten Risikomanagements, nachhaltigen Wachstums, sowie Steigerungen des Unternehmenswerts (vgl. ebd.: 127).

4.4 Nachhaltigkeitskommunikation-Green Communication

Eine weitere wichtige Art der Kommunikation, ist die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Diese stehen immer häufiger unter Druck, dem gesellschaftlichen Verlangen der KonsumentInnen nach unternehmerischer Nachhaltigkeit nachzukommen. In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Wichtigkeit von Nachhaltigkeitskommunikation, sowie deren Strategien und Instrumente gegeben.

4.4.1 Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation

Bittencourt, Borner und Heiser (2003) definieren Nachhaltigkeitskommunikation in ihrem Buch *“Nachhaltigkeit in 50 Sekunden. Kommunikation für die Zukunft.”* folgendermaßen:
„Nachhaltigkeitskommunikation ist

- a. der interaktive, mitunter streitbare Austausch von Auffassungen, Meinungen und Ideen der gesellschaftlichen Akteure zur Entwicklung eines gesellschaftlichen (d.h. nicht zur Vermittlung eines fertigen!) Leitbildes zur nachhaltigen Zukunftsgestaltung, durch das*
- b. Innovationen und Umgestaltungsprozesse ausgelöst und reflektiert (also kommuniziert), gesellschaftlich kontrolliert (d.h. ebenfalls kommuniziert) und flexibel angepasst werden (partizipativ-kommunikative Entscheidungen über die strategischen Schritte zur Veränderung).“* (Bittencourt et al. 2003: 43)

4.4.2 Unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikationsstrategien

Um eine soziale Verantwortung seitens des Unternehmens gewährleisten zu können, bedarf es Strategien, die nicht nur dazu beitragen, das finanzielle Interesse des Unternehmens zu beeinflussen, sondern auch die Interessen der Stakeholder zu unterstützen (vgl. Burke/Logsdon 1996: 495). Kirchhoff (2006) formulierte dazu folgende zehn Erfolgsfaktoren, um eine zielführende CSR-Strategie umsetzen zu können:

- Konzeptionelle Stärke der CSR-Strategie
- Konkretisierung der quantitativen und qualitativen Herangehensweise
- Zertifizierung als Beleg für nachhaltiges Handeln
- Branchenbezug der CSR-Aktivitäten
- Dialog mit Stakeholdern
- Schwerpunkte am Standort
- Nachhaltiges Engagement als dauerhaftes Prinzip
- Klare Strukturen in der Organisation
- Indikatoren zur Bewertung der Aktivitäten
- Konsequente Steuerung und Monitoring (Kirchhoff 2006: 26f.)

Eine weitere Darstellung des Verhältnisses von Strategien mit der CSR zeigen Burke und Logsdon (1996). Sie teilen die Messbarkeit von CSR-Aktivitäten in fünf Dimensionen ein, die dem Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Wertschöpfung verhelfen: *Centrality*, *Specificity*, *Proactivity*, *Voluntarism* und *Visibility* (vgl. Burke/Logsdon 1996: 496). Um diesen Zusammenhang besser verstehen zu können, wird im Anschluss die Abbildung 12 eingefügt, die dies verdeutlichen soll.

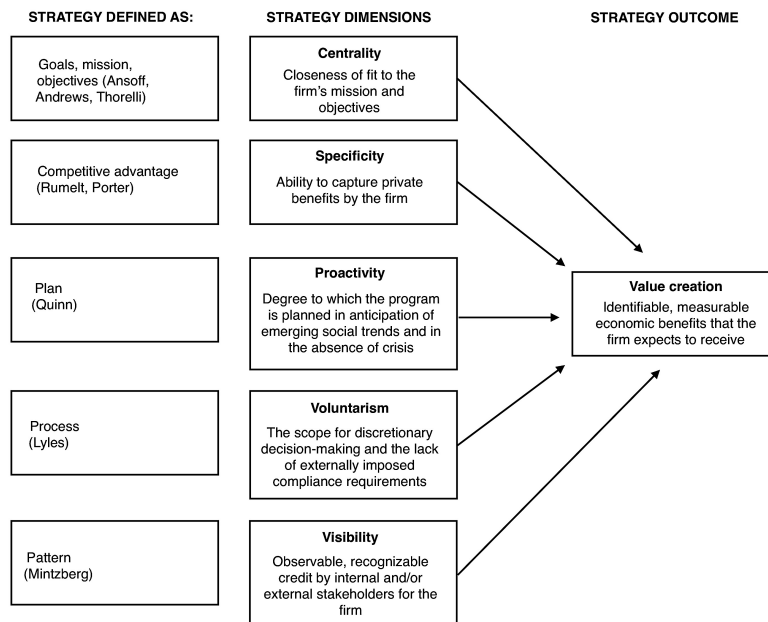


Abb. 12: How strategy is linked to corporate social responsibility, eigene Darstellung in Anlehnung an Burke/Logsdon 1996: 497

Unter dem Begriff “Centrality” verstehen Burke und Logsdon jene Einheit, die den Unternehmenszielen und deren Mission am nächsten kommt. Unter dieser Dimension erhalten Unternehmen direktes Feedback, inwieweit sich die CSR-Aktivitäten mit den Faktoren des Unternehmenszwecks, der Mission und den Zielen decken. Jenen Aktivitäten mit entsprechend hoher Centrality sollte ein Prioritätsstatus zugeschrieben werden, da diese entscheidende Faktoren des Unternehmenserfolges darstellen. Als hohe Centrality werden Aktivitäten eingestuft, die direkt mit dem Unternehmenszweck in Verbindung stehen (vgl. Burke/Logsdon 1996: 496).

“Specificity” wird jene Dimension bezeichnet, die den Unternehmenserfolg durch die Einarbeitung der positiven Ergebnisse eines CSR-Programmes gewährleistet. So werden philanthropische Zuwendungen, die rein der Unternehmensumwelt dienen, als *non-specific* bezeichnet und jene, die Forschung und Entwicklung unterstützen und nicht nur den Stakeholdern dienen, als *specific* (vgl. ebd.: 497f.).

“Proactivity” beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, bereits vor Ausbruch einer Krise, durch strategische Vorausplanung auf ökonomische, technische, soziale oder auch politische Trends zu reagieren. Dadurch können sich Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern Vorteile verschaffen und eventuell auftretende Nachteile frühzeitig erkennen und diese auch beseitigen (vgl. ebd.: 498).

Unter "Voluntarism" werden die freiwilligen, ohne gesetzlich auferlegten, Unternehmensaktivitäten der CSR verstanden. Diese philanthropischen Zuwendungen basieren zwar auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, jedoch übt die Gesellschaft zunehmend Druck auf die Unternehmen aus, CSR in deren Leitbild zu integrieren (vgl. ebd.). Wie auch Hubig (2014) bereits zuvor in dieser Arbeit beschrieb, ist die Transparenz bzw. Sichtbarkeit (Visibility) eines Unternehmens wichtig, um nicht nur das Vertrauen der internen und externen Stakeholder zu gewinnen, sondern auch das eigene Ansehen zu stärken. Daher können auch negative Vorkommnisse durch fallbezogene CSR-Aktivitäten zu einer positiven Visibility beitragen (vgl. ebd.: 499). Im Gegensatz zu Burke und Logsdon geht es bei der Einteilung von Morsing und Schulz (2006) nicht um die Messbarkeit von CSR-Aktivitäten, sondern um die Arten von CSR-Strategien. Hierbei wird eine Teilung in drei Typen vorgenommen: die "Stakeholder information strategy", die "Stakeholder response strategy", sowie die "Stakeholder involvement strategy". Unter der Stakeholder information strategy verstehen Morsing und Schulz die Information der Stakeholder über CSR-Aktivitäten seitens des Unternehmens als Hauptaufgabe. Hierbei nehmen sie eine Unterteilung der Stakeholder in BefürworterInnen, aber auch GegnerInnen des Unternehmens vor. Die BefürworterInnen des Unternehmens zeigen ihre Unterstützung durch Weiterempfehlungen, Kauf der Produkte oder auch Dienstleistungen, aber auch durch deren Loyalität dem Unternehmen gegenüber. Demgegenüber stehen jedoch die GegnerInnen des Unternehmens, welche sich durch Demonstration und Boykott ausdrücken. Teil dieser Strategie ist die Unterstützung von CSR-Maßnahmen seitens der Stakeholder. Den Mittelpunkt dieser Kommunikationsstrategie stellt die Verbreitung einer Botschaft mittels zahlreicher Kanäle dar.

Bei der Stakeholder response strategy werden Meinungen der Stakeholder zwar mittels Marktforschung eingeholt, jedoch nicht in das Verhalten des Unternehmens integriert. Daher wird diese Strategie laut Morsing und Schulz auch als "asymmetrisches Kommunikationsmodell" bezeichnet. Woran das Unternehmen jedoch starkes Interesse zeigt, ist der Versuch, die Einstellungen und Verhaltensweisen der Stakeholder zu verändern. Demnach orientieren sich CSR-Aktivitäten an Akzeptanz und Toleranz der befragten Stakeholder. Im Gegensatz zur Stakeholder response strategy richtet die Stakeholder involvement strategy ihren Fokus auf den aktiven Dialog mit den Stakeholdern. Beide Parteien versuchen hier das Gegenüber zu einer Änderung zu bewegen, wodurch eine Verbindung zu Freeman's Stakeholdertheorie (1984) hergestellt werden kann. Somit stehen die Erwartungen der Stakeholder im Vordergrund wie auch die angepassten CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. Die Autoren betonen, dass die Stakeholder information und die Stakeholder response strategy nicht verharmlost

werden sollten, da es zunehmend wichtig wird, CSR-Aktivitäten als Unternehmen zu erklären und die Erwartungen der Stakeholder dadurch einzuholen. Im Weiteren betonen sie aber auch, dass die Zahl der ManagerInnen steigt, da diese den zweiseitigen Kommunikationsaustausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern steuern und so die Stakeholder in die CSR-Kommunikation besser einbinden können (vgl. Morsing/Schultz 2006: 325f.).

Die Kommunikationsforschung hat herausgefunden, dass es sinnvoll erscheint, Botschaften an persönlich relevante Motive der KonsumentInnen anzuknüpfen. Um die Einbindung der Stakeholder in die CSR-Aktivitäten zu ermöglichen, ist es notwendig, möglichst unterschiedliche Kanäle zu bedienen. Hier bieten sich besonders Kino, Fernsehen oder auch Internet an, um nicht nur Botschaften visuell zu vermitteln, sondern auch einen Dialog herzustellen. Gerade im Lebensmittelbereich ist es wichtig, glaubwürdige Motive für einen Produktkauf zu gewährleisten, denn dadurch lassen sich regionale Wertschöpfung, Umweltqualität, sowie Gesundheit leichter kommunizieren (vgl. Reisch/Kreeb 2007: 468f.). Um jedoch zielführende CSR-Maßnahmen einleiten zu können, bedarf es individueller Instrumente. McDonald's Österreich setzt auf die Instrumente Medienarbeit, CSR-Reporting und Business-to-Stakeholder-Kommunikation.

4.4.3 Instrumente der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Um eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen zu können, bedienen sich Unternehmen zahlreicher Instrumente/Methoden. Die Nachfolgenden wurden deshalb zur genaueren Beschreibung ausgewählt, da diese auch von McDonald's Österreich eingesetzt werden und als zielführende Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensführung gelten.

4.4.3.1 Business-to-Stakeholder-Kommunikation

Die Business-to-Stakeholder-Kommunikation ist für Unternehmen sehr wichtig, da Stakeholder maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen, indem sie dem Selbstbild ein Fremdbild gegenüberstellen (vgl. Walter 2010: 86). Die Erwartungen, die Stakeholder an ein Unternehmen haben, lassen sich durch Fragebögen, Interviews, Workshops, Fokusgruppen, online Foren, Panels, Partnerschaften wie auch durch gemeinsame Projekte erheben (vgl. ebd.: 119ff.). Als Projekte könnte bei McDonald's Österreich die "Open Doors"-Aktion genannt werden, da hier Restaurantführungen für Interessierte angeboten werden. McDonald's Österreich legt viel Wert auf die Meinung seiner Stakeholder und pflegt daher mit diesen einen aktiven Dialog über unterschiedliche Kanäle, wie z.B. dem "Mcblog", der eingeführt wurde, um mit den Stakeholdern die

direkte Kommunikation auf digitalem Weg zu ermöglichen. Jener Blog dient dem zeitnahen Austausch zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern (vgl. NHB 2014/15: 9).

4.4.3.2 CSR-Reporting

Das wohl wichtigste Instrument der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation ist der CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht (vgl. Walter 2010: 88). Diese Art der Berichterstattung geht bereits in die 70er Jahre zurück, in denen Umweltberichterstattungen erfasst wurden. Die heutige Berichterstattung sucht nach einer Möglichkeit, die zahlreichen gesellschaftlich relevanten Aspekte eines Unternehmens in diesem Bericht aufzugreifen und den Stakeholdern damit zugänglich zu machen. Diese Inhalte orientieren sich an dem Prinzip der Triple-Bottom-Line, welche in dieser Arbeit bereits zuvor beschrieben wurde. Die Herausforderung dieser Berichte besteht jedoch in der Uneinigkeit über den tatsächlichen Inhalt. Nicht nur die inhaltliche Frage beschäftigt Unternehmen, sondern auch ihre Benennung (vgl. ebd.: 89). Der Inhalt dieses Berichtes stellt jedoch im Allgemeinen die Auseinandersetzung der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen der Unternehmensaktivität dar. Diese Art der Berichterstattung dient als Kommunikationswerkzeug zwischen Unternehmen und Stakeholdern, da hier nicht nur Umwelt- und Sozialaktivitäten des Unternehmens dargelegt werden, sondern auch die nachhaltigkeitsrelevanten Weiterentwicklungen und Ziele eines jeden Unternehmens (vgl. Köppl/Neureiter 2004: 302ff.). CSR-Berichte tragen zur Bildung des Bewusstseins bei und legitimieren das unternehmerische Handeln bei nahezu allen Stakeholdern (vgl. Nielsen/Thomsen 2007: 39). Walter sieht den CSR-Bericht als die Zusammenfassung der Antworten, die das Unternehmen seinen Stakeholdern gibt (vgl. Walter 2010: 93). Die Berichterstattung sollte über einen längeren Zeitraum verfolgt werden, denn nur so ist es möglich, erzielte Fortschritte zu dokumentieren (vgl. ebd.: 89). Im Grunde besteht der Prozess der Berichtsentwicklung aus folgenden Elementen:

- Definition der Zielsetzung/Zielgruppen
- Projektplanung
- Erstellung des CSR Berichts
- Verbreitung des CSR Berichts
- Dokumentieren und Analysieren von Feedbacks

Jener letzte Punkt der Dokumentation und Analyse erfolgt mit Hilfe der Stakeholder, denn deren Meinung ist für die Einarbeitung und Umsetzung des Feedbacks wesentlich.

Hier wird erneut stark auf den Aspekt des Dialoges mit den Stakeholdern aufmerksam gemacht. Besonders zu beachten sind Interessen und Ansprüche von Stakeholdern, die den regelmäßigen Dialog mit dem Unternehmen pflegen (vgl. ebd.: 93). Der CSR-Bericht will umfassend informieren und daher auch sämtliche Stakeholder erreichen, woraus sich das Hauptproblem des CSR-Berichtes ergibt. Durch den Wunsch zur Information aller Stakeholder, werden diese Berichte immer länger und komplexer. Weiters sind die Erwartungen und das Verständnis von Verantwortung und Nachhaltigkeit der Stakeholder teils so verschieden, dass nicht alle erreicht werden können.

Auch McDonald's Österreich hat sich die Erarbeitung und Verbreitung eines CSR-Berichtes zur Aufgabe gemacht und gibt alle zwei Jahre eine neue Auflage heraus. Dieser ist für KundInnen öffentlich und online zugänglich und beinhaltet all jene Schritte der Entwicklung von Berichten, die von Walter bereits dargestellt wurden.

4.4.3.3 Medienarbeit

Nicht nur ein CSR-Bericht bringt die Informationen zu den Stakeholdern, sondern auch Medien. Diese sind vor allem wichtig, wenn eine breite Zielgruppe, in diesem Fall Stakeholder, angesprochen werden soll. Aber Medien sind mit Vorsicht zu genießen. Auf der einen Seite können sie einem Unternehmen im Krisenfall erheblichen Reputationsschaden zufügen, auf der anderen Seite jedoch geben sie Unternehmen die Möglichkeit, deren Botschaften nach außen zu tragen und somit eine größere Reichweite zu erzielen. Vor allem die Thematik rund um CSR gibt deutlich mehr Raum zur Verbreitung von Nachrichten, da dieses Konzept zahlreiche Bereiche im sozialen, ökonomischen aber auch ökologischen Kontext abdeckt (vgl. Walter 2010: 98). Aber nicht nur die Printmedien werden bei der Verbreitung von CSR-Maßnahmen herangezogen, auch die Social Web Kommunikation wird gerade heute immer häufiger und wichtiger und stellt für die CSR hier einen unverzichtbaren Teil der Kommunikation dar.

Das Internet bietet im Vergleich zu früheren Kommunikationsansätzen die Möglichkeit, von Einer zu Vielen-Kommunikation ("one-to-many") zur "One-to-One-Kommunikation", oder auch in Erweiterung zur „Many to One“ oder „Many to Many Kommunikation“. Durch diese unterschiedlichen Kommunikationswege ist es möglich, nicht nur im Printbereich, sondern auch im online Modus eine breitere Stakeholdergruppe anzusprechen. Um jedoch die CSR-Maßnahmen zielführend verbreiten zu können, muss einberechnet werden, dass es nach wie vor Menschen ohne Internetzugang gibt. Diese „digital divide“ (digitale Kluft), die vorwiegend in Entwicklungsländern zu beobachten ist, muss beachtet

und dementsprechend gehandelt werden (vgl. Walter 2010: 100). Durch die modernste Form des Internets, dem Web 2.0, wird es erst möglich, die Grundgedanken des Internets (Offenheit, Standardisierung und Freiheit) zu nutzen (vgl. ebd.: 101). McDonald's Österreich pflegt den online Dialog mit seinen Stakeholdern via Twitter und Facebook. Weiters wird auf deren Plattform „Unser Essen. Eure Fragen“ auf Anregungen seitens der Stakeholder eingegangen und dadurch ein offener Austausch gewährleistet (vgl. NHB 2014/15: 9).

4.4.4 Grenzen der Nachhaltigkeitskommunikation-Greenwashing

Unternehmen finden zunehmend Wege, um deren Produkte von der Konkurrenz abzugrenzen. So werden langfristig Vorteile aus dem „green trend“ gezogen, indem Unternehmen ihre Produkte umweltfreundlicher und der Gesellschaft gegenüber verantwortlicher erscheinen lassen. Green Marketing trägt zur Bewerbung dieser Nachrichten unter Zusatzinformationen wie „eco“, „environmentally friendly“, „green“, „earth friendly“ oder auch „sustainability“ maßgebend bei. Diese Behauptungen müssen wahr, klar formuliert und genau sein. KonsumentInnen zeigen immer häufiger Interesse an umweltfreundlichen Produkten, welches sich in deren Kaufverhalten widerspiegelt. Durch diesen Profitgewinn sind Unternehmen zunehmend gezwungen, ihre Marketingstrategien neu zu definieren (vgl. Chen/Chang 2013: 489). Ein jedoch immer häufiger auftretendes Problem ist „Greenwashing“. Dieser Begriff beschreibt die Irreführung von KonsumentInnen, wenn Unternehmen „grüne“ Maßnahmen versprechen, diese dann aber nicht umsetzen. Dies hat zur Folge, dass KonsumentInnen häufig skeptisch auf die Glaubwürdigkeit der Umsetzung von grünen Maßnahmen reagieren (vgl. Du 2015: 547).

“Greenwashing-Kommunikation ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen, die eine solche Kommunikationsstrategie verfolgen, nur ein schwaches Handeln für Nachhaltigkeit aufweisen, aber einen hohen Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalt betreiben und sich somit als verantwortlich handelnd präsentieren.“ (Brugger 2010: 97)

Durch Greenwashing wird das Vertrauen, das KonsumentInnen gegenüber dem Unternehmen aufgebaut haben, missbraucht und führt zu einem Knick in der consumer-company-relation (vgl. Du 2015: 548). Grüne Maßnahmen sind meist nur ein Teil der Reputationssteigerung eines Unternehmens, jedoch soll sich ein grünes Image auf den gesamten Unternehmensauftritt positiv auswirken (vgl. Puttenat 2009: 148). Im Grunde genommen ist Greenwashing ein Mittel zur Verschleierung von umweltschädlichen und umstrittenen Handlungen seitens eines Unternehmens vor den jeweiligen Stakeholdern

(vgl. Prüne 2013: 143). Das Thema Greenwashing hat sich in den letzten Jahren, gerade in Europa, auch medial durchgesetzt und sorgt damit auch in der Öffentlichkeit für Diskussionen (vgl. Rohmer 2007: 27). In Deutschland und Österreich gibt es keinen direkten Schutz für KonsumentInnen gegen Greenwashing, sondern es findet in erster Linie eine Selbstregulierung statt (vgl. Rohmer 2007: 12). Daher ist es für KonsumentInnen nicht leicht, den Unterschied zwischen Greenwashing-Kampagnen und tatsächlichen grünen Werbebotschaften zu erkennen (vgl. Dahl 2010: 249). Da eine direkte Überprüfung der gesendeten Werbeinhalte nicht möglich ist, muss zwischen KonsumentInnen und dem Unternehmen ein gewisses Grundvertrauen bestehen, welches durch aktive Kommunikation erreicht werden kann und daraus folgend die consumer-company-relation stärkt. Durch eine Abwendung von Greenwashing könnte ein Unternehmen das Vertrauen der KonsumentInnen wieder gewinnen und dadurch seinen Profit maximieren (vgl. Baum 2012: 439).

5. Nachhaltiges Wirtschaften-Green Business

Nachhaltiges Wirtschaften wird für Unternehmen immer wichtiger. Die stark steigende Konkurrenz in der Fast-Food-Branche hat für McDonald's Österreich durch Konkurrenten wie Burger King, Subway oder auch Kentucky Fried Chicken einen immensen Wettbewerbsdruck zur Folge. Welche Motive, Normierungen und Ziele CSR haben kann und wie wichtig die Integration dieses Konzeptes in die Unternehmensführung ist, zeigt dieser Abschnitt genauer.

5.1 Corporate (Social) Responsibility als gelebte nachhaltige Unternehmensführung

Über die Jahre hinweg hat sich das Konzept der Corporate Social Responsibility zu einem vielfältigen Begriff entwickelt, der unterschiedlichste Definitionen mit sich bringt. Montiel (2008) kritisiert, dass sich zahlreiche ForscherInnen oft nur einzelnen Inhalten wie Philantrophie widmen, andere wiederum eine hohe Bandbreite an Themen ansprechen, diese jedoch zu einem zusammenfassen. Daher ist es hier umso zielführender, eine Verbindung zwischen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Sustainability (CS; Nachhaltige Unternehmensführung) durch theoretische Konstrukte herzustellen (vgl. Montiel 2008: 264). Gründe oder auch Motive, warum ein Unternehmen CSR einsetzt, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

5.1.1 Motive für Corporate (Social) Responsibility

Sywottek (2004) beschreibt einige Gründe/Motive für den Einsatz von CSR-Engagement in Unternehmen. Hierbei betont er den Sinn für Gerechtigkeit, das schlechte Gewissen, den Druck sowohl von außen als auch von innen, das Marketing, sowie Kooperation oder auch Konfrontation (vgl. Sywottek 2004: 70). In einer Befragung mittels Online-Fragebogen von 82 dänischen Studierenden untersuchte Schmeltz (2012) die Skepsis von KonsumentInnen dem CSR-Engagement gegenüber und fand heraus, dass drei Motive dominierten. „Verbesserung des Image des Unternehmens“, „Erzielen von Wettbewerbsvorteilen“, sowie „Gewinnorientierung“. Trotz dieser Ergebnisse konnte belegt werden, dass eine kontinuierliche CSR-Kommunikation dazu beiträgt, dass die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auf Dauer steigt. Unternehmen, die nicht auf finanziellen Vorteil aus sind, werden von den KonsumentInnen präferiert (vgl. Schmeltz 2012: 42). Warschun et al. (2008) beschreiben hingegen folgende Motive für den Einsatz von CSR-Engagement: Ethische Gründe, Differenzierung gegenüber Wettbewerb, Imageverbesserung, häufiger Standard sowie Einsparung knapper Ressourcen (vgl. Warschun et al. 2008: 4).

Kim und Lee (2012) untersuchten ebenfalls Motive für das CSR-Engagement eines Unternehmens und nahmen McDonald's und Miller Brewing als Praxisbeispiele. Da gerade Unternehmen, die Tabak, Bier und Fast Food herstellen immer häufiger von der Gesellschaft als gesundheitsgefährdend „gebrandmarkt“ werden (vgl. Sinclair/Irani 2005: 59f.), ist es kein Zufall, dass Unternehmen wie McDonald's seit einigen Jahren mit CSR-Aktivitäten aufwarten. Die Forscherinnen gehen der Frage nach, welche Motive KonsumentInnen hinter dem CSR-Engagement der Unternehmen vermuten. Glauben die KonsumentInnen demnach eher, dass die Unternehmen anhand der CSR-Engagements mit Fokus auf das öffentliche Interesse, oder im eigenen Interesse handeln (vgl. Kim/Lee 2012: 168). Untersucht wurden 448 TeilnehmerInnen einer Online-Befragung, wobei sich die Hälfte CSR-Aktivitäten von McDonald's ansah und die andere Hälfte von Miller Brewing. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie zeigt, dass die Befragten der Meinung sind, dass McDonald's eher im Firmeninteresse handelt, Miller Brewing jedoch eher im öffentlichen Interesse (vgl. ebd.: 169). Grundsätzlich zeigt sich in dieser Studie, dass die Befragten eine eher positivere Wahrnehmung Miller Brewing gegenüber hatten, als gegenüber McDonald's. Somit gehen Kim und Lee davon aus, dass die Wahrnehmung eines Unternehmens auch von der Glaubwürdigkeit der Motive abhängt. Weiters zeigt sich, dass jene Befragten, die dem Unternehmen ein hohes Firmeninteresse als Motiv zuschreiben, ein höheres Level an Vertrauen zu dem jeweiligen Unternehmen aufweisen. Die unterstützende Einstellung dem Unternehmen

gegenüber, sowie das Kaufverhalten sind höher, wenn die Befragten dem Unternehmen ein hohes gesellschaftsnutzendes Motiv zuschreiben (vgl. ebd.). Wie auch die Autoren bereits zuvor erwähnten, ist auch Klenk (2004) der Meinung, dass Nachhaltigkeitskommunikation als Strategie zur Imageverbesserung und Vertrauensbildung genutzt wird. Er äußert sich dabei wie folgt: *„Früher galt: Tu Gutes und rede darüber – um noch mehr Profit zu machen. Heute heißt das Diktat: Tu Gutes und rede darüber – um die Position des Unternehmens in der Gesellschaft zu dokumentieren und damit Reputation und Akzeptanz zu sichern“* (Klenk 2004: 114).

5.1.2 Normierung von Corporate (Social) Responsibility

Die Konzeption von CSR läuft grundsätzlich auf drei Ebenen ab. Der Makro-Ebene (Umwelt, Institutionen), der Meso-Ebene (Unternehmen, Öffentlichkeiten, Organisationen und das Publikum), sowie der Mikro-Ebene (Akteure der Organisationen) (vgl. Schultz/Wehmeier 2010: 13f.). Um der Frage nachzugehen, woran sich Unternehmen orientieren können, wenn sie CSR professionell umsetzen wollen, wird zumeist von dem globalen Standard der “Global Reporting Initiative” (GRI) gesprochen. Es gibt viele unterschiedliche Orientierungshilfen die von Bedeutung sind, jedoch wurde für diese Untersuchung der Aspekt der GRI herausgegriffen, da sich McDonald’s Österreich diesem verschrieben hat.

Um den Stakeholdern aussagekräftige Informationen liefern zu können, wurden international vereinbarte Messgrößen und Angaben entwickelt. Aus diesen Überlegungen heraus wurde G4 entwickelt, worunter die GRI-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden werden (vgl. GRI 2015: 3).

“Das Ziel von G4, der vierten Aktualisierung, ist einfach: helfen, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, die wirklich Bedeutung haben und wertvolle Informationen über die wichtigsten nachhaltigkeitsrelevanten Themen der Organisation enthalten, und die Erstellung solcher Nachhaltigkeitsberichte zum Standardverfahren machen.” (GRI 2015: 3)

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich als äußerst zielführend für Märkte und Gesellschaft erwiesen und sollte daher stets erneuert und inhaltlich weiterentwickelt werden. G4 beschreibt die vierte Auflage der GRI-Leitlinien und richtet den Fokus auf die “Wesentlichkeit”, wodurch die Berichte an Glaubwürdigkeit, Relevanz und BenutzerInnenfreundlichkeit gewinnen. Die G4-Leitlinien schaffen einen angemessenen Rahmen für die Berichterstattung mittels Kodizes und Normen der Nachhaltigkeit. Die Kernbotschaft dieser CSR-Berichte sollte demnach die Nachhaltigkeitsinformation sein,

da diese zu wertsteigernden Perspektiven beitragen (vgl. ebd.). Diese Leitlinien werden in Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus den Bereichen Wirtschaft, ArbeitgeberInnenvertretung, WirtschaftsprüferInnen und etlichen Fachleuten unterschiedlicher Disziplinen aus Ländern weltweit erstellt (vgl. ebd.: 5). Grundsätzlich bestehen diese GRI-Leitlinien aus zwei Teilen, zum Einen aus den Berichterstattungsgrundsätzen und Standardangaben, zum Anderen aus einer Umsetzungsanleitung. Der erste Teil beschreibt die Kriterien zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes, sowie den Grundsätzen zur Berichterstattung. Der zweite Teil enthält Informationen zur Anwendung der Berichterstattungsgrundsätze, sowie deren Aufbereitung und Interpretation (vgl. ebd.: 7). Zu den wesentlichen Grundsätzen in Bezug auf die Berichtsinhalte zählen Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Wesentlichkeit und Vollständigkeit. In Bezug auf die Berichterstattungsqualität zählen Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Aktualität, Klarheit und Verlässlichkeit zu den führenden Grundsätzen (vgl. ebd.: 16ff.).

Der Nachhaltigkeitsbericht von McDonald's Österreich leitet mit folgenden Worten die Thematik der GRI-Leitlinien ein:

„Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht stellt in Übereinstimmung mit der Kern-Option der G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) die Leistungen von McDonald's Österreich (Restaurants sowie Unternehmenszentrale) in den Kalenderjahren 2013 und 2014 dar (inklusive Vergleichswerte aus dem Jahr 2012). Zugunsten der Aktualität werden ebenfalls Aktivitäten und Entwicklungen des Publikationsjahres 2015 berücksichtigt und kenntlich gemacht. Der letzte Nachhaltigkeitsbericht von McDonald's Österreich erschien im Herbst 2013 (Zweijahres-Rhythmus).“ (NHB 2014/15: 9)

Im Folgenden wird eine Darstellung der Wesentlichkeitsanalyse von McDonald's Österreich aus dem Jahr 2015 gezeigt, welche die wesentlichen GRI-Aspekte aus der Stakeholderbefragung veranschaulicht. Hier wurden Stakeholder befragt, welche Themen ihnen grundlegend in den Bereichen Lieferkette, Essen, Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft wichtig sind. Eingebunden wurden in diese Befragung nicht nur NGOs aus Bereichen wie Tierschutz, Nachhaltigkeit und Gesundheit, sondern auch LieferantInnen, MedienvertreterInnen, öffentliche Stellen und VertreterInnen aus den Bereichen Landwirtschaft, Konsumenten- und Umweltschutz (vgl. NHB 2014/15: 10). Da diese Untersuchung in einigen Punkten ähnliche Herangehensweisen aufzeigt, kann diese Wesentlichkeitsanalyse als Vergleichsmaterial für die vorliegende Arbeit verwendet werden, um, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Befragungszielgruppen, Gemeinsamkeiten oder Unterschiede aufzudecken. Die

zentralsten GRI-Aspekte bei dieser Umfrage sind jene, die nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb des Unternehmens Auswirkungen haben. Diese sind bei McDonald's Österreich Materialien, Energie, Emissionen, Abwasser und Abfall, Transport und Kundengesundheit- und Sicherheit (vgl. ebd.).

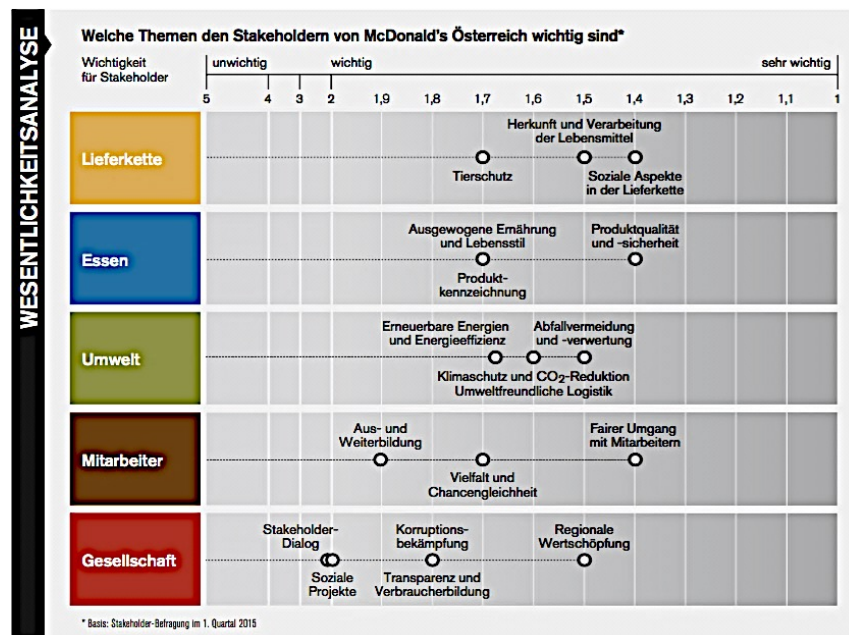


Abb. 13: Stakeholder-Befragung im 1.Quartal 2015 (Nachhaltigkeitsbericht McDonald's Österreich 2014/15: 10)

Anhand der Abbildung 13 ist ersichtlich, dass sich McDonald's 2015 bereits Gedanken gemacht hat, welche Themen die KonsumentInnen interessieren und damit gezeigt, dass das Unternehmen durchaus Interesse an den Bedürfnissen seiner Stakeholder hat. Diese Wesentlichkeitsanalyse zeigt, dass sich die Aktivitäten wie erneuerbare Energien, Klimaschutz und Abfallvermeidung des Bereichs *Umwelt* im mittleren Feld bewegen und somit den KonsumentInnen nicht ganz unwichtig, aber auch nicht sehr wichtig sind. Auf nahezu gleicher Höhe befinden sich ausgewogene Ernährung im Bereich *Essen*, sowie der Faktor Tierschutz des Bereichs der *Lieferkette*. Faktoren, die den KonsumentInnen im Vergleich deutlich wichtiger erscheinen, sind jene der Herkunft von Lebensmitteln, deren Qualität, fairer Umgang mit MitarbeiterInnen, sowie die regionale Wertschöpfung. Der Aspekt des Stakeholderdialoges und der sozialen Projekte zeigen hier einen deutlichen Abfall, obwohl diese Art der Kommunikation für Unternehmen unabdingbar ist. Anhand dieser Grafik lässt sich eine Verteilung unter den KonsumentInnen darstellen, die sich in einigen Bereichen deutlich unterscheiden.

5.1.3 Integration von Corporate (Social) Responsibility in das Unternehmen

Immer mehr KonsumentInnen erwarten sich nachhaltiges Handeln der Unternehmen, sowie sozial und ökologisch verträgliche Produkte. Unter diesem Aspekt sehen Unternehmen ein Nachhaltigkeitsimage als Wettbewerbs- bzw. Verkaufsvorteil (vgl. Prexl 2010: 174). KonsumentInnen sind für die Nachhaltigkeitskommunikation deshalb zentrale Figuren, da diese im Laufe der letzten Jahre an Macht gewonnen haben und die Einstellung von Produkten beispielsweise innerhalb von Minuten über das Internet veranlassen können (vgl. ebd.). CSR-Aktivitäten werden nicht nur von kleinen Nischenfirmen wie *Body Shop* und *Ben & Jerry's* umgesetzt, sondern auch zahlreiche Unternehmen, die zu den größten und wirtschaftlich erfolgreichsten weltweit zählen, wie Henkel, Coca-Cola, Daimler, McDonald's, Siemens und Volkswagen (vgl. Rommelspacher 2012: 4).

5.1.4 Ziele der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation

Durch die Einführung einer nachhaltigen Unternehmenskommunikation wollen Ziele erreicht werden, um bessere Leistungen des Unternehmens zu erzielen. Dabei gibt es unterschiedliche Wege, diese Art der Kommunikation einzuteilen. Hansen und Schrader (2005) gliedern die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation in vorökonomische und ökonomische Erfolgsfaktoren. Unter den vorökonomischen Faktoren verstehen die Forscher Imagegewinn, Reputationsaufbau und dadurch einen Risikoabbau. Aus der Reputation folgen positive Wirkungen wie der Aufbau von Kundenvertrauen, Kundenbindung, MitarbeiterInnenmotivation- und Zufriedenheit, sowie auch die Bindung dieser und die Legitimation der Gesellschaft (vgl. Hansen/Schrader 2005: 383ff.). Brugger (2010) hingegen gliedert die Bandbreite an Zielen der Nachhaltigkeitskommunikation in folgende Kommunikationsfelder: gesellschaftspolitische Kommunikation, Marktkommunikation, Organisationskommunikation und Netzwerkkommunikation. Im Bereich gesellschaftspolitische Kommunikation zählt die Nachhaltigkeitskommunikation als wichtige Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dessen gesellschaftlichem Umfeld (vgl. Brugger 2010: 86). In diesem Bereich wird der Dialog mit den Anspruchsgruppen als besonders wichtig gesehen und somit kann die Öffentlichkeit gezielter informiert werden und das Unternehmen sich besser an gesellschaftliche Veränderungsprozesse anpassen (vgl. Hopfenbeck/Roth 1994: 160). Weiters kommen Herzig und Schaltegger zu folgendem Schluss:

„Durch eine offene und transparente Kommunikation über Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse des sozialen und ökologischen Engagements können somit eine positive Unternehmensreputation und Glaubwürdigkeit aufgebaut werden, die als kritische Erfolgsfaktoren für die öffentliche Akzeptanz und Legitimation des Unternehmens

betrachtet werden.“ (Herzig/Schaltegger 2004: 1)

Dabei wird die Herstellung von Legitimation als eines der Hauptziele von Nachhaltigkeitskommunikation gesehen, denn Unternehmen stehen zunehmend unter gesellschaftlichem Druck, dem/der KonsumentIn relevante Informationen zu liefern (vgl. Bennett/James 1999: 52). Um ein Unternehmen daher bezüglich seiner Fortschritte, oder auch Rückschritte, beurteilen zu können, benötigen KonsumentInnen dauerhafte, verlässliche Informationen über die Aktivitäten des Unternehmens (vgl. Gröner 2000: 23). McDonald's Österreich versucht die Fortschritte des Unternehmens durch den CSR-Bericht nach aussen zu tragen, denn dieser gibt Aufschluss über die nachhaltigen Maßnahmen des Unternehmens. Da sich jedoch nicht nur die gesellschaftlichen Strukturen mit der Zeit verändern, sondern auch das menschliche Verhalten und dessen Bedürfnisse, so spielt die Nachhaltigkeitskommunikation hier eine entscheidende Rolle. Denn mithilfe dieser, kann das KonsumentInnenverhalten, wie auch deren Verkaufsverhalten *„in den Vertriebskanälen verändert (z. B. Trend zu Bio-Lebensmitteln), Branchenstandards oder Labels mitgestaltet (z. B. MSC für Fisch aus nachhaltigem Fang) oder nachhaltigkeitsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden (z. B. Energie- oder CO₂-Steuer).*“ (Brugger 2010: 88)

Unter dem Aspekt der Marktkommunikation wird Nachhaltigkeitskommunikation zur Marktprofilierung und Differenzierung zu Konkurrenten gesehen (vgl. ebd.: 89). Weiters trägt die Nachhaltigkeitskommunikation dazu bei, auch Personen außerhalb der sogenannten „Öko-Nische“ zu erreichen und miteinzubinden. Dadurch wird diese Form der Kommunikation zunehmend auch für Großunternehmen, wie hier in dieser Arbeit für McDonald's Österreich, interessant (vgl. Schönborn/Steinert 2001: 71). Im Bereich der Organisationskommunikation bezieht sich die Nachhaltigkeitskommunikation auf interne Prozesse eines Unternehmens. Kommunikative Maßnahmen tragen so zur Vereinheitlichung von Werteschemata bei, die MitarbeiterInnen zu dem jeweiligen Unternehmen haben (vgl. Brugger 2010: 91). Immer mehr Unternehmen setzen auf Nachhaltigkeitsumsetzung durch Netzwerke. Hier soll insbesondere die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen besser umgesetzt werden, sowie die Stakeholder gezielter erreicht und angesprochen werden. Durch diese Form der Informationsvermittlung kann ein nachhaltiger Dialog zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern zeitnah stattfinden (vgl. Pfeiffer 2004: 80ff.). Somit kann das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit steigern und die business-to-stakeholder-Beziehung stärken (vgl. Brugger 2010: 93).

Diese multiple Ebenendarstellung der Nachhaltigkeitskommunikation über

unterschiedliche Kanäle, zählt zu einer der wesentlichen Stärken dieser. Jene Art der Kommunikation bezieht sich sehr stark auf die Gesellschaft und Ökonomie und kann somit nur von Unternehmen umgesetzt werden, die selbst ein starkes Handeln für Nachhaltigkeit zeigen. Dieser Beitrag wird durch eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung gewährleistet und ist somit stark mit den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens verknüpft.

„Die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens werden mit hohem Aufwand gegenüber der Gesellschaft und dem Markt kommuniziert, um eine gesellschaftliche Legitimation und Transformation zu bewirken, eine Wettbewerbsdifferenzierung zu schaffen und die nachhaltige Organisationsentwicklung voranzutreiben.“ (Brugger 2010: 100)

5.2 Verständnis der KonsumentInnen von Corporate (Social)

Responsibility

Wie eine Studie des Marktforschungsinstituts INTEGRAL aus dem Jahr 2012 zeigt, beschreiben 28 Prozent der Befragten die Bemühungen von Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit als „eher wenig“ oder „überhaupt nicht glaubwürdig“. Die Studie ergab ausserdem, dass 54 Prozent den angeblichen Schutz von Mensch und Umwelt hinterfragen, und beinahe jede/jeder dritte ÖsterreicherIn kann sich auf Anhieb unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ nichts vorstellen. Privat sehen die Befragten Nachhaltigkeit in Bezug auf Strom sparen und den Kauf von regionalen Produkten, jedoch im Unternehmensbereich eher bei der umweltfreundlichen Herstellung von Produkten. Die zentralen Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass 59 Prozent der Befragten Qualität am Wichtigsten einstufen, ebenso wie 34 Prozent das Preis-Leistungsverhältnis nennen. Bei lediglich 19 Prozent zeigt sich der Faktor Ort und Art der Produktion als bedeutsam. Daher kann der Schluss gezogen werden, dass eine transparente Kommunikation ausschlaggebend ist, um die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu steigern (vgl. INTEGRAL 2012).

6. Persönliche Werte und Einstellungen

Dieser Abschnitt beschreibt den Einfluss von persönlichen Werten für die Identifikation mit einem Unternehmen, sowie den Einfluss auf die Kaufentscheidungen der KonsumentInnen. Grundsätzlich suchen KonsumentInnen nach Verständnis, in diesem Zusammenhang nach einem Unternehmen, das deren Werte und Einstellungen vertritt. In einem weiteren Schritt wird die Identifikation von KonsumentInnen mit einem Unternehmen beschrieben bzw. die Disidentifikation. Welchen Einfluss persönliche Werte auf die Bewertung von CSR-Maßnahmen haben, wird ebenfalls in diesem Abschnitt erläutert.

6.1 Persönliche Werte-Green Consumer Values[‡]

Im Gegensatz zu Umwelteinflüssen zeigt sich der Aspekt des Umweltschutzes erst seit einiger Zeit auch bei der Entscheidungsfindung von KonsumentInnen. Durch diese Entwicklung hat sich ebenfalls das Verhalten von KonsumentInnen zunehmend verändert (vgl. Stern 2000: 408). Stets werden KonsumentInnen mit Kaufentscheidungen konfrontiert, wodurch eine immer häufigere Tendenz zu nachhaltigem Konsum besteht (vgl. Young et al. 2009: 20). Faiers et al. (2007) beschreiben eine Kategorisierung von Faktoren, die das nachhaltige KonsumentInnenverhalten bei ihrer Kaufentscheidung beeinflussen. Diese Faktoren beinhalten:

- KonsumentInnenentscheidung
- Bedürfnisse, Werte und Einstellungen
- Lernen
- Soziales Lernen
- Kaufprozess
- Kategorisierung der KonsumentInnen
- Produkteigenschaften und Kategorisierung (Faiers et al. 2007: 4383)

In dieser Untersuchung wird der Fokus auf Bedürfnisse, Werte und Einstellungen gerichtet, da diese Faktoren maßgeblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung und somit auf die Wahl zur Identifikation mit einem Unternehmen ausüben (vgl. Young et al. 2009: 21). Einstellungen, die aus Glaubensgrundsätzen resultieren, sind für den Kaufentscheidungsprozess wesentlich. So gehen Cowan und Kinley (2014) davon aus,

[‡] Der Terminus „Green Consumer Values“ wird hier als grünes und nachhaltiges Kaufverhalten der KonsumentInnen beschrieben, die ihre Kaufentscheidungen unter Berücksichtigung der Umwelt treffen.

dass KonsumentInnen bei positiven Emotionen, Intentionen, individuellem Wissen und positiv beigebrachten Werten, in Hinblick auf umweltfreundliche und nachhaltige Produkte, eine empfänglichere Einstellung gegenüber dementsprechendem Kaufverhalten haben. Diese Überzeugung motiviert KonsumentInnen dazu, immer häufiger umweltfreundliche Artikel zu konsumieren (vgl. Cowan/Kinley 2014: 494).

6.2 Identifikation/Disidentifikation mit dem Unternehmen

Bhattacharya and Sen (2003) definieren „consumer-company-identification“ als *“the primary psychological substrate for the kind of deep, committed, and meaningful relationships that marketers are increasingly seeking to build with their customers.”* (Bhattacharya/Sen 2003: 76) Diese intensive, langfristige Beziehung zu KonsumentInnen wird Unternehmen zunehmend wichtiger, da sie dadurch ihre Marktstellung verbessern können. Bhattacharya und Sen gehen der Frage nach, warum sich KonsumentInnen nach einer costumer-company-Beziehung sehnen und in Folge dessen zu UnterstützerInnen des Unternehmens und deren Produkte werden (vgl. ebd.). Ein Grund für die Identifikation von KonsumentInnen mit einem Unternehmen könnte laut den Autoren zur Befriedigung eines Selbst-Definitionsbedürfnisses dienen, demnach also der Frage „Wer bin ich?“. Bei diesem Prozess der Identifikation mit dem Unternehmen spielen die Werte des Unternehmens eine entscheidende Rolle, denn diese werden dem/der KonsumentIn vermittelt und entscheiden darüber, ob sich der-/diejenige mit dem Unternehmen identifizieren kann, unter Berücksichtigung der eigenen Werte (vgl. ebd.).

Unter Werten versteht Eisenmann (2006) zunächst Eigenschaften, die der Mensch aus bestehenden Gegebenheiten ableitet. Dies sind Erkenntnisse, die der Mensch aus Lebenserfahrungen lernt und woraus sich Einstellungen und Überzeugungen bilden. Ähnlich dem Ansatz der Pädagogik, werden Werte auch aus der Sicht der Psychologie betrachtet. Somit dienen Werte „der inneren Sicherheit im Handeln“ (Eisenmann 2006: 135). Demnach ist die Identifikation mit dem Unternehmen eine der ausschlaggebendsten Aspekte für die costumer-company-Beziehung. Um der Frage von Fombrun und Shanley (1990) nachzugehen, was eine Unternehmensidentität ausmacht, sprechen sie von dem, was der/die KonsumentIn über das Unternehmen weiß, demnach als corporate image oder auch corporate reputation benannt (vgl. Fombrun/Shanley 1990: 223f.). Diese Identifikation mit einem Unternehmen wird an der Tatsache beschrieben, dass KonsumentInnen eine gewisse Verbundenheit mit dem Unternehmen empfinden und suchen nach den Aspekten, die sie selbst definieren (vgl. Einwiller et al. 2006: 186).

Obwohl eine Identifikation meist erst mit der Zeit wächst, kann sich eine Person bereits mit einem Unternehmen identifizieren, auch wenn dieses dem-/derjenigen noch völlig unbekannt ist. Dies ist möglich, sobald die Person die selben Werte wie das Unternehmen teilt. Einwiller et al. (2006) nennen hier das Beispiel, welches treffend für diese vorliegende Untersuchung ist, denn sie erklären diese Tatsache am Beispiel von Umweltschutz. Eine Person, der Umweltschutz am Herzen liegt, wird sich nach diesen Werten auch bei einem Unternehmen sehnen und erst bei Aufzeigen dieser Haltung eine Verbindung zum Unternehmen empfinden. Wenn ein/eine KonsumentIn sich erst einmal mit einem Unternehmen identifiziert hat, ist es sehr wahrscheinlich, dass diese/dieser eine positive Einstellung und Meinung dem Unternehmen gegenüber hat. KonsumentInnen, die sich bereits stark mit einem Unternehmen identifiziert haben, tolerieren ein Versagen auf Unternehmensseite bis zu einem gewissen Grad, da sie das Bild des Unternehmens schützen wollen (vgl. ebd.: 187). Pérez und Rodríguez del Bosque (2014) thematisieren den Zusammenhang von CSR Image mit Kundenloyalität. Dabei gehen sie davon aus, dass dieser Zusammenhang von vier Variablen hergestellt wird. Zum Einen von der bereits genannten customer-company-relation und der Emotionen des Kunden/der Kundin, die auf institutioneller Ebene hervorgerufen werden, sowie den Emotionen, die durch das unternehmerische Service herbeigeführt werden und der Zufriedenheit (vgl. Pérez/Rodríguez del Bosque 2014: 572).

Doch was haben Unternehmen von dieser Identifikation von KonsumentInnen? Bhattacharya und Sen (2003) beschreiben die Vorteile für Unternehmen so, dass KonsumentInnen sich nach der Identifikation mit dem Unternehmen mit diesem verbunden fühlen und wollen dadurch für das Unternehmen sorgen. Dadurch werden sie angetrieben, den Zielen und Erwartungen des Unternehmens gerecht zu werden indem sie mehr freiwilliges Engagement zeigen und auf eine positive, sowie produktive Zusammenarbeit Wert legen. Diese Unternehmensloyalität seitens der KonsumentInnen ist daher das Schlüsselkonzept für eine customer-company-identification. Durch die Unternehmenswerbung, die identifizierte KonsumentInnen nach außen tragen, können diese durch ein positives *word-of-mouth* das Unternehmen stärken und vor Nichtmitgliedern, die dieses attackieren wollen, schützen (vgl. Bhattacharya/Sen 2003: 83). Die Autoren haben versucht, ein Forschungsdesign zu kreieren, welches auf die Identifikation von KonsumentInnen mit einem Unternehmen abzielt. Hier wurden unter anderem Fragen zur Attraktivität der Identität gestellt, zum Wissen über die Identität, über die Glaubwürdigkeit und den Wiedererkennungswert (vgl. ebd.: 85). Leider bot diese Forschung keine Ergebnisse, kann jedoch als Anreiz für diese vorliegende Studie verwendet werden, denn auch hier werden ähnliche Aspekte erfragt. Wo sich

KonsumentInnen mit einem Unternehmen identifizieren können, so können sich diese auch von einem Unternehmen entfernen, wenn eine Ungleichheit zwischen der Identität der Person und jener des Unternehmens besteht, sowie Unterschiede in Hinblick auf deren Werteinstellungen. Elsbach und Bhattacharya (2001) beschreiben dies als Disidentifikation (vgl. Elsbach/Bhattacharya 2001: 398).

7. McDonald's Österreich als Green Marketer

Unter diesem Punkt werden die grundlegenden Daten und Fakten von McDonald's Österreich als Best-Practice-Beispiel erläutert, sowie dessen CSR-Maßnahmen im Detail erklärt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Frage nach den Zielen von McDonald's Österreich für die Zukunft. Anschließend wird zum empirischen Teil dieser Arbeit übergeleitet.

7.1 Allgemeine Daten und Fakten zum Unternehmen

Ausgangspunkt für die Informationssammlung des folgenden Abschnittes ist der Nachhaltigkeitsbericht von McDonald's Österreich 2014/15, welcher den aktuellsten Stand präsentiert. McDonald's ist nahezu Jedem bekannt. 2014 bestand die Fast-Food-Kette allein in Österreich aus 194 Restaurants (Zahl steigend) und ist somit der größte Gastronomiebetrieb des Landes. Die McDonald's Corporation wurde 1955 nach dem Konzept von Richard und Maurice McDonald gegründet, erwarben fünf Jahre später die Exklusivrechte am Namen McDonald's und legten damit den Grundstein für eine Erfolgsgeschichte. 1977 wurde in Österreich das erste McDonald's Restaurant eröffnet und verzeichnet seitdem eine steigende Zahl an KundInnen. McDonald's Österreich ist eine Tochterfirma der McDonald's Central Europe GmbH mit Sitz in den Niederlanden, welche wiederum die Tochterfirma der McDonald's Corporation mit Sitz in den USA ist. Mit einem Umsatz von 562 Millionen Euro im Jahr 2014 und 9.500 MitarbeiterInnen zählt McDonald's Österreich zu den erfolgreichsten Unternehmen seiner Art. McDonald's Österreich versucht bereits seit einigen Jahren im Bereich Nachhaltigkeit und verantwortungsvollem Wirtschaften eine führende Position am österreichischen Markt einzunehmen. Die "CSR & Sustainability Framework" bildet dabei das Grundgerüst zum nachhaltigen Gedanken. McDonald's unterliegt weiters klaren Verhaltenskodizes, darunter die Compliance Policy zum Thema Anti-Korruption, Code of Conduct, worunter die Einhaltung sozialer Standards wie geregelte Arbeitszeiten, Entlohnung und Arbeitsplatzgestaltung, das Verbot von Diskriminierung, Kinderarbeit und Zwangsarbeit, sowie Umweltmanagement in der gesamten Lieferkette verstanden wird (vgl. NHB 2014/15: 8).



Abb. 14: Die Nachhaltigkeitskette von McDonald's Österreich (NHB 2014/15: 1)

Die Nachhaltigkeitskette in Abbildung 14 von McDonald's Österreich beinhaltet nicht nur food (Essen), sourcing (Lieferkette), planet (Umwelt), sondern auch people (MitarbeiterInnen) und community (Gesellschaft) (vgl. ebd.: 7). So wird am Beispiel McDonald's sichtbar, dass auch hier die *Triple Bottom-Line* in der Praxis Anwendung findet, denn hier werden ökonomische, ökologische und soziale Themenbereiche bearbeitet.

7.2 CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich

Wie Kirchhoff (2006) bereits erwähnte, sind die Einbindung folgender Faktoren wichtig, um eine nachhaltig umsetzbare Unternehmenstrategie zu gewährleisten. McDonald's Österreich zeigt sich engagiert in all diesen Bereichen, denn sie weisen Zertifizierungen als Beleg für nachhaltiges Handeln vor, sie pflegen den Dialog mit den Stakeholdern, es herrschen klare Strukturen im Unternehmen und dieses nachhaltige Engagement von McDonald's Österreich wird als dauerhaftes Prinzip gesehen (vgl. Kirchhoff 2006: 26f.). McDonald's Österreich setzt auch, wie von Walter (2010) beschrieben, auf verschiedene Instrumente der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation. Es werden CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichte erstellt und Medienarbeit durch online Dialoge mit Stakeholdern geführt.

7.2.1 CSR-Maßnahmen – sourcing (Lieferkette)

„Wie gut die Produkte sind, entscheidet sich nicht erst in der Restaurantküche. Daher wird größter Wert auf die Auswahl der Lieferanten gelegt. So übernimmt McDonald's Österreich nicht nur vom Ursprung an Verantwortung für die Qualität der Produkte, sondern will durch regionale Wertschöpfung der Rolle als größter Gastronomiepartner der österreichischen Landwirtschaft gerecht werden.“ (NHB 2014/15: 11)

100 % zertifizierte McDonald's Produkte	
Pommes Frites Rindfleisch Gebäck Eier aus Freilandhaltung Speiseeis	 steht für hochqualitative, rückverfolgbare Lebensmittel aus Österreich
Fisch (vor allem Dorsch)	 steht für nachhaltig gezüchteten und gefangenen Fisch
Shrimps (ab Ende 2015)	 steht für verantwortungsvolle Aquakultur
Kaffee	 steht für nachhaltig angebaute tropische Erzeugnisse und wird an Farmen vergeben, die gemäß dem SAN-Standard wirtschaften
Palmöl (Bei Produkten, bei denen es keine Substitutionsmöglichkeit durch andere Öle gibt, z. B. bei Süßwaren/Gebäck, wird zertifiziertes Palmöl eingesetzt.)	 steht für hochqualitative, rückverfolgbare Lebensmittel aus Österreich

Abb. 15: 100% zertifizierte McDonald's Produkte (NHB 2014/15: 12)

- 150 Millionen Euro Investitions- und Einkaufsvolumen weist McDonald's in Österreich im Jahr 2014 auf
- 40.000 heimische Partner-Landwirte beliefern McDonald's Österreich
- 2/3 der Lebensmittel stammen aus Österreich
- AMA-Gütesiegel für Produkte wie Rindfleisch, Eier, Gebäck, Speiseeis, Kartoffel
- Zertifikate für Fisch (MSC), Shrimps (ASC, ab Ende 2015), Kaffee (Rainforest Alliance) und Palmöl (RSPO, GreenPalm)
- 11.000 Betriebe befinden sich im Qualitätssicherungsprogramm „M-Rind“ (vgl. ebd.: 4)

McDonald's Österreich richtet seinen Fokus vermehrt auf die Qualität seiner Produkte und achtet daher gezielt auf die Auswahl der Lieferanten, die zu 48 Prozent aus Österreich stammen, dies zeigt Abbildung 15. Durch die zahlreichen Gütesiegel und Zertifikate soll ein qualitativer und nachhaltiger Anbau der Produkte gesichert werden (vgl. NHB 2014/15: 12).

Auch im Bereich der Tierhaltung unterliegt McDonald's Österreich klaren Standards, jenen des Landwirtschafts-Qualitätsprogrammes MAAP, die für eine artgerechte Tierhaltung sorgen. Aber auch die Zusammenarbeit von McDonald's Europa und der Food Animal Initiative (FAI) entwickelten gemeinsam das Flagship Farm-Programm, worunter die Unterstützung von führenden Agrarbetrieben verstanden wird. Besonders bei Rindfleisch legt McDonald's Österreich Wert auf Regionalität, somit wird das Fleisch rein aus Österreich bezogen (vgl. ebd.), hingegen stammt das Huhn zu 85 Prozent aus Ungarn und zu 15 Prozent aus den Niederlanden. Somit stammen 100 Prozent des Rindfleischs aus Österreich, 100 Prozent der Erdäpfel und 70 Prozent des Getreides (vgl. ebd.: 13). Zu den wesentlichen Handlungsfeldern von McDonald's Österreich zählt die Transparenz in der Lieferkette. Hierbei soll stets eine Rückverfolgung der Produktherkunft möglich sein und dadurch eine Qualitätssicherung hergestellt werden. *„Faire und langfristige Geschäftsbeziehungen mit den Partnerbetrieben, klimafreundliche Produktionswege durch einen hohen Anteil an regionalen und saisonalen Produkten und Transparenz für alle Stakeholder sind Kernelemente des Lieferkettenmanagements.“* (ebd. 14)

McDonald's Österreich weigert sich zudem seit der Zusage von McDonald's International 2014, genmanipuliertes Futter für die Tiere zu verwenden und erlaubt seinen Lieferanten weiterhin 100 Prozent Gentechnikfreie-Fütterung (vgl. ARGE-Gentechnik-frei 2014).

7.2.2 CSR-Maßnahmen – food (Essen)

„Einheitlich hohe Qualität der Produkte wird in den Restaurants bei der Lagerung der Zutaten über die Verarbeitung bis hin zum fertigen Gericht durch weltweit gültige Standards und Qualitätsvorgaben sowie ein lückenloses Kontrollsystem sichergestellt.“ (NHB 2014/15: 17) Um weniger Abfall zu produzieren arbeitet McDonald's Österreich seit 2014 mit einem neuen Küchenkonzept, wonach rein auf Bestellung zubereitet wird. Ein weiteres wichtiges Augenmerk von McDonald's ist die abwechslungsreiche und ausgewogene Ernährung, die durch Zusatzangebote wie Salate und Wraps angeboten werden soll. Seit 2015 werden weiters glutenfreie Produkte unter dem Slogan „Make it Veggie“ angeboten. Um den KonsumentInnen Nachhaltigkeit zusichern zu können, werden nicht nur seit 2006 jegliche Allergene sowie Nähr- und Brennwerte angegeben, sondern auch über die online Plattform „Unser Essen. Eure Fragen“ seit 2013 ausführliche Informationen zu den Produkten veröffentlicht. Hier werden die Stakeholder über Zertifikate und Standards informiert und ihnen nebenbei die Möglichkeit zum aktiven Austausch mit McDonald's Österreich geboten (vgl. ebd.: 18).

7.2.3 CSR-Maßnahmen – planet (Umwelt)

„Bereits im Jahr 2013 wurde das erklärte Ziel von McDonald's Österreich, seinen CO₂-Fußabdruck um 60 Prozent (gegenüber dem Referenzjahr 2009) zu reduzieren, erreicht. Der deutliche Rückgang ist auf ein Bündel von Maßnahmen zurückzuführen, die auf Strom aus österreichischer Wasserkraft und einem ausgeklügelten Energiemanagementsystem basieren.“ (NHB 2014/15: 21)

- Energiemanagementsystem nach ISO 50001 in allen Restaurants bis Ende 2015
 - 14 Restaurants nach klimaaktiv-Gebäudestandard
 - 10 Fotovoltaikanlagen 90 % recycelter Abfall, Anti-Littering-Programme
 - 70 % der Verpackungen aus Papier/Karton
 - 1.300 Tonnen Altspeiseöl jährlich als Biodiesel für Lkw-Fuhrpark
 - 544 eingesparte Tonnen CO₂ durch Umstieg auf Schienenverkehr (2014)
- (ebd.: 4)

2015 wird McDonald's Österreich im Rahmen des Projektes „Smart Kitchen“, Chips in seinen Küchengeräten implantieren, um dadurch ein gezielteres Energiemonitoring zu gewährleisten. McDonald's konnte von 2009 bis 2014 bereits 60 Prozent CO₂ -Ausstoß reduzieren, rein durch die Umstellung auf „grünen“ Strom, der zu 100 Prozent aus österreichischer Wasserkraft stammt. Um weiterhin für den Klimaschutz aktiv zu sein, wurde McDonald's Österreich Partner von „klimaaktiv pakt2020“, einer Initiative des österreichischen Umweltministeriums (vgl. ebd.: 21). *„Damit verpflichtet sich das Unternehmen, seine CO₂-Emissionen auf Basis des Jahres 2005 bis 2020 um mindestens 16 Prozent zu reduzieren – ein Ziel, das bereits im Jahr 2012 erreicht wurde.“* (ebd.: 21)

McDonald's Österreich versucht nicht nur im Produktbereich nachhaltiges Engagement zu zeigen, sondern auch bei der Gebäudegestaltung wird Wert auf Energieeffizienz und Nachhaltigkeit gelegt. Bereits 2011 erfüllten fast alle Restaurants die strengen Kriterien des klimaaktiv-Bündnisses, worauf bis 2020 aufgebaut werden soll. 2013 wurde das Restaurant in Vösendorf von der Europäischen Kommission als „GreenBuilding“ ausgezeichnet, was den Einsatz von McDonald's im Bereich Nachhaltigkeitsengagement beweist. Weiters bezieht McDonald's seinen Biodiesel für Transporte aus Altspeiseöl, wodurch im Jahr 2014 bereits 932 Tonnen CO₂ eingespart wurden (vgl. ebd.: 22). Nicht nur im Bereich CO₂ -Reduzierung setzt sich McDonald's aktiv für den Umweltschutz ein,

sondern auch mit Maßnahmen wie „McRecycle“, das unternehmensweite Abfallkonzept, das für eine professionelle Mülltrennung in den Restaurants von McDonald's Österreich sorgen soll. Durch das neu eingeführte Küchenkonzept von McDonalds Österreich wird nur mehr auf Bestellung zubereitet und sorgt dadurch für eine Abfallreduzierung. Ein weiterer zentraler Aspekt der Nachhaltigkeit bei McDonald's Österreich ist jener der Verpackungen. Im Jahr 2014 berichtet McDonald's einen Verpackungsumfang von 7.991 Tonnen, wobei 70 Prozent aus Karton bestehen und 14 Prozent bereits aus Recyclingmaterial hergestellt werden.

7.2.4 CSR-Maßnahmen – people (MitarbeiterInnen)

Aber auch der Bereich des Personalmanagements hat McDonald's zu nachhaltigeren Taten getrieben. *„9.500 Mitarbeiter fanden im Jahr 2014 bei McDonald's Österreich Beschäftigung. Fast 99 Prozent davon arbeiten direkt in den Restaurants vor Ort, wobei jedes Restaurant im Schnitt rund 50 Personen beschäftigt. Rund 100 Mitarbeiter sind in der Unternehmenszentrale tätig.“* (NHB 2014/15: 25)

- 9.500 Mitarbeiter aus mehr als 60 Nationen
- 67 % Frauen im oberen Management
- 50 % unter 30 Jahre alt
- 50 % teilzeitbeschäftigt
- 50 ausgebildete Lehrlinge pro Jahr in Akademie für Systemgastronomie
- Überdurchschnittliche Lehrlingsentschädigung
- Management Trainee-Programm für Maturanten ab Herbst 2015
- Rund 30 % der Führungskräfte aus den eigenen Reihen
- Gütesiegel „Investor in People“ für zukunftsorientierte Personalentwicklung (NHB 2014/15: 5)

McDonald's Österreich bemüht sich stark um eine Chancengleichheit seiner Angestellten. Dies beweist die Tatsache, dass die MitarbeiterInnen von McDonald's Österreich aus über 60 Nationen stammen. Weiters bemüht sich McDonald's Österreich die Frauenquote in Führungspositionen zu erhöhen. Sein soziales Engagement stellt McDonald's Österreich unter Beweis, indem er Arbeitsplätze für Jugendliche mit Beeinträchtigung schafft und mit der Initiative "McStart" jungen Menschen die Chance auf eine Lehre gibt. (vgl. ebd.: 25). McDonald's Österreich achtet ebenso auf die Gesundheit seiner MitarbeiterInnen durch ein spezielles Sportprogramm. Über das Intranet „Ourlounge“ können sich MitarbeiterInnen untereinander austauschen und mittels einer jährlich durchgeführten, internen Umfrage zu Verbesserungen im

Unternehmen beitragen (vgl. ebd.: 27).

7.2.5 CSR-Maßnahmen – community (Gesellschaft)

McDonald's sieht es nicht nur als seine Verantwortung an, ein nachhaltiges Personalmanagement zu entwickeln, sondern auch durch gezielte Kommunikation seine KonsumentInnen zu mehr Bewusstsein und Bewegung zu mobilisieren. So heißt es in dem Leitfaden des Sektors Gesellschaft aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2014/15: *„Als Gastronomiebetrieb sieht sich McDonald's Österreich in der Verantwortung, nicht nur durch vielfältige Produktauswahl, sondern auch durch an die Gäste gerichtete Kommunikation zu ausgewogener Ernährung beizutragen und durch sportliche Initiativen zu Bewegung zu motivieren. Gesundheit ist auch das Thema der Ronald McDonald Kinderhilfe, die Familien mit schwer kranken Kindern unterstützt.“* (NHB 2014/15: 29)

- 1 Million gelesene Bücher durch Leseförderaktivitäten 2015, Bücher fester Bestandteil im Happy Meal
- 12.300 Kinder und Jugendliche bei Programm „School Challenge“, Actiondays und weiteren Wettbewerben
- Förderung von lokalen Sport- und Jugendvereinen durch Franchisenehmer (15.000 junge Menschen jährlich)
- 12.700 unterstützte Familien seit Gründung der Ronald McDonald Kinderhilfe

McDonald's Österreich hat es sich zur Hauptaufgabe gemacht, im Bereich Gesellschaft den Fokus auf die Bewegungsförderung von Kindern zu richten. McDonald's unterstützt auch den Verein „Wirtschaft für Integration“, welcher sich mit multikultureller Vielfalt beschäftigt. Weiters wird auch der multilinguale Redewettbewerb „Sag's Multi“ von McDonald's Österreich unterstützt und zeigt so, dass eine multikulturelle Gesellschaft für den Konzernriesen ein großes Anliegen ist (vgl. ebd.: 31).

7.3 Ziele von McDonald's Österreich auf Basis des Nachhaltigkeitsengagements

Dieses Kapitel zeigt noch einmal die Ziele, die sich McDonald's Österreich gesetzt hat, um als gesellschaftlich verantwortungsvolles Unternehmen zu gelten. McDonald's Österreich hat in den letzten Jahren bereits einiges umgesetzt, doch es gibt stets Neues zu erreichen, bzw. Bestehendes zu verbessern. Die Ziele des Unternehmens wurden hier in jene Teilbereiche gegliedert, die das Unternehmen selbst vorgenommen hat.

UNTERNEHMEN UND NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT	
Nachhaltigkeitsmanagement	• Regelmäßige Publikation des CSR-Berichtes nach GRI-Standard • Stetige Ausschau nach neuen Innovationen und Veränderungen im Bezug auf Nachhaltigkeit
Ökonomischer Erfolg	• Weitere Zusammenarbeit mit FranchisenehmerInnen
Stakeholder-Dialog	• Intensivierung des Stakeholder-Dialoges • Ausbau der Kommunikationsplattformen und Transparenz

LIEFERKETTE	
Qualität und Sicherung der Lieferkette	• Aufrechterhaltung der Qualitätsstandards • Stetige Innovation im Bereich Food-Technologie
Nachhaltigkeit in der Lieferkette	• Identifizierung/Entwicklung einer Rinder-Flagship Farm in Ö bis Ende 2016 • Umsetzung der internationalen Bemühungen zum Tierwohl • Weiterer Ausbau der „M-Rind“-Programme in Ö

ESSEN	
Verantwortung für eine ausgewogene Ernährung	• Weiterhin Ausbau der regionalen und saisonalen Produkte • Umstellung aller Restaurants auf das neue Küchenkonzept bis Ende 2016

UMWELT

Klimaschutz und Energiemanagement	• Alle neuen Restaurants werden nach Klimaschutz-aktiv Standards erbaut • Umstellung auf neues Küchenkonzept (Vermeidung von Lebensmittelabfällen) • Einführung des Konzeptes „Smart Kitchen“ (Chipeinbau zur Qualitätskontrolle)
Transport und Mobilität	• Installation von Stromtankstellen an Parkplätzen von McDonald's bis Ende 2015 • Entwicklung einer CO₂-Car Policy
Verpackungsmaterial	• Getränkebecher aus 100 Prozent recyclebarem Zellstoff • Ungewachste Verpackungen • Reduktion von Kunststoff
Abfall und Verwertung	• Weitere Reduktion von Abfall
Bewusstseinsbildung	• Schaffung von Anreizen zu Umweltschutz in Restaurants • Ausbau von Aktionen zur Bewusstseinsbildung

MITARBEITERINNEN

McDonald's als verantwortungsvoller Arbeitgeber	• Weiterhin Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Beeinträchtigung
Aus- und Weiterbildung	• Ausbau der McDonald's Management Akademie

GESELLSCHAFT	
Engagement für einen aktiven Lebensstil	• Identifizierung mit weiteren Lebensinitiativen • Stetiges Engagement von Bewegungs- und Sporteinheiten • Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendaktivitäten mit dem ÖFB
Engagement für die Ronald McDonald Kinderhilfe	• Intensive Unterstützung des Vereins durch Spendengenerierung

RONALD MCDONALD KINDERHILFE	
Vereinsaktivitäten	• Steigerung des Bekanntheitsgrades der Ronald McDonald Kinderhilfe • Laufend Suche nach neuen Sponsoren und Partnern für Spendengenerierung

(vgl. NHB 2014/15: 32ff.)

8. Empirische Untersuchung

Da der bisherige Teil dieser Arbeit die theoretischen Aspekte untersuchte, werden im folgenden Abschnitt Forschungsfragen und Hypothesen erstellt und im Anschluss empirisch überprüft.

8.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Bei der vorliegenden Studie richtet sich der Fokus auf die Bewertung von CSR-Maßnahmen und inwieweit diese zu einem nachhaltigeren Image beitragen können. Hier wird einerseits untersucht, welche Wirkung diese Maßnahmen auf die KonsumentInnen, sowie das Unternehmensimage haben. Andererseits soll untersucht werden, wieviel Erinnerung bei den KonsumentInnen vorhanden ist und welchen Einfluss dieses Wissen auf die Bewertung des CSR-Images hat. Daraus hat sich folgende forschungsleitende Fragestellung entwickelt:

Inwiefern können Corporate Social Responsibility-Maßnahmen das Image eines Unternehmens, aus einer als wenig gesellschaftlich verantwortungsbewusst geltenden Branche, verbessern?

Ausgehend von dem theoretischen Hintergrund hat sich die Annahme ergeben, dass die Bewertung des CSR-Engagements von der Voreinstellung, der Erinnerung und der Identifikation der Befragten mit dem jeweiligen Unternehmen beeinflusst wird. Das CSR-Image bzw. die Brand Reputation wird von der Erinnerung an die CSR-Maßnahmen, die Nützlichkeit der Maßnahmen, sowie von der Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst. Aufgrund dessen konnten folgende Hypothesen abgeleitet werden.

FF1: Welche Faktoren beeinflussen die Erinnerung der CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich?

Abhängige Variable: Erinnerung, Uneigennützigkeit, Nützlichkeit

H1: Je öfter KonsumentInnen McDonald's Österreich besuchen, desto mehr können sie sich an die CSR-Maßnahmen des Unternehmens erinnern.

H2: Je besser sich KonsumentInnen an die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern, desto eher nehmen sie diese auch als uneigennützig wahr.

H3: Je besser sich KonsumentInnen an die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern, desto eher nehmen sie diese als nützlich wahr.

FF1.1: Welche Rolle spielen Einstellungen, Identifikation und Consumer Values hinsichtlich der Erinnerung, der Wahrnehmung der Uneigennützigkeit und der Nützlichkeit der CSR-Maßnahmen?

FF2: Welche Faktoren beeinflussen das CSR-Image von McDonald's Österreich?

Abhängige Variable: CSR-Image

H4: Je mehr sich KonsumentInnen an die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern können, desto positiver bewerten diese das CSR-Image.

H5: Je uneigennütziger die KonsumentInnen die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich wahrnehmen, desto positiver wird das CSR-Image bewertet.

H6: Je nützlicher die KonsumentInnen die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich wahrnehmen, desto positiver wird das CSR-Image bewertet.

FF2.1: Welche Rolle spielen Einstellungen, Identifikation und Consumer Values bei der Bewertung des CSR-Images?

FF3: Welche Faktoren beeinflussen die Brand Reputation von McDonald's Österreich?

Abhängige Variable: Brand Reputation

H7: Je positiver das CSR-Image von McDonald's Österreich wahrgenommen wird, desto besser bewerten die KonsumentInnen die Brand Reputation.

H8: Je mehr sich die KonsumentInnen mit McDonald's Österreich identifizieren können, desto besser wird die Brand Reputation bewertet.

FF3.1: Welche Rolle spielen Einstellungen, Identifikation und Consumer Values bei der Bewertung des Brand-Reputation?

8.2 Operationalisierung

Diese Kapitel dient der Operationalisierung der zuvor erstellten Forschungsfragen und Hypothesen.

	Cronbach's α	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl Items
Erinnerung	.804	2.38	.80	9
Image	.901	2.22	.85	5
Brand Reputation	.877	2.66	.67	12
Eigeninteresse	.829	31.69	18.65	3
Nützlichkeit	.778	68.73	18.16	4
Häufigkeit	-	2.30	1.03	6
Identifikation	.876	1.71	.76	6
Einstellungen	.914	2.91	.97	5
Consumer Values	.898	3.77	.79	6

Abb. 16: Reliabilitätsanalyse

N=273

Die folgenden Variablen gehen auf die Forschungsfrage: *Welche Faktoren beeinflussen die Erinnerung der CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich?* ein.

H1: Je öfter KonsumentInnen McDonald's Österreich besuchen, desto mehr können sie sich an die CSR-Maßnahmen des Unternehmens erinnern.

Abhängige Variable: Erinnerung

Um die Variable "Erinnerung" (Cronbach's α = .804) zu operationalisieren, wurden die Maßnahmen-Items des Nachhaltigkeitsberichtes von McDonald's Österreich (2014/15) mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = gar nicht, 5 = sehr gut) gestützt abgefragt. Diese Items verteilen sich auf die Bereiche Lieferkette, Essen, Umwelt, MitarbeiterInnen und Gesellschaft. Daraus ergeben sich folgende neun Items:

- Stromtanken bei McDonald's Restaurants
- Förderung von lokalen Sport- und Jugendvereinen wie „School Challenge“ durch Franchisenehmer (15.000 junge Menschen jährlich)
- regionale Produkte
- Recycling (90% recycelter Abfall und 70% der Verpackungen aus Papier/Karton)
- Zertifikate: Fisch (MSC), Shrimps (ASC, ab Ende 2015), Kaffee (Rainforest Alliance), Palmöl (RSPO, GreenPalm)
- AMA-Gütesiegel: Rindfleisch, Eier, Gebäck, Speiseeis, Pommes Frites

- Abwechslungsreiche Ernährung: „Make it Veggie“ und glutenfreie Produkte
- 1300 Tonnen Altspeiseöl jährlich als Biodiesel für Lkws
- 12.700 unterstützte Familien seit Gründung der Ronald McDonald Kinderhilfe

Unabhängige Variable: Häufigkeit

Die Operationalisierung der Häufigkeit wurde mittels einer eigens erstellten, sechs-stufigen Skala gemessen. Demnach lässt sich eine Operationalisierung der Häufigkeit wie folgt durchführen (Auszug aus den verwendeten Items):

- Nie
- Weniger als 1x pro Monat
- 1x pro Monat
- mehrmals pro Monat
- 1x pro Woche
- mehrmals pro Woche

H2: Je besser sich KonsumentInnen an die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern, desto eher nehmen sie diese auch als uneigennützig wahr.

Unabhängige Variable: Eigeninteresse vs. Public Value

Um die unabhängige Variable „Eigeninteresse v. Public Value“ (Cronbach's $\alpha = .829$) zu operationalisieren, wurde die Skala zur CSR Motiv-Attribution von Simmons und Becker-Olsen (2006) verwendet. Diese drei, jeweils gegenüber gestellten, Items, welche mittels einer 100er-Skala gemessen wurden, umfassten wie folgt:

- Eigeninteresse / Gesellschaftsinteresse
- uneigennützig / eigennützig
- Profit orientiert / sozial motiviert

H3: Je besser sich KonsumentInnen an die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern, desto eher nehmen sie diese als nützlich wahr.

Unabhängige Variable: Nützlichkeit

Um die Variable „Nützlichkeit“ (Cronbach's $\alpha = .778$) zu messen, wurde eine eigens erstellte Skala ermittelt. Die Bewertung erfolgte mittels einer 100er-Skala und umfasst folgende vier Items:

- Nutzlos/nützlich
- Sinnlos/sinnvoll
- Schlecht/gut
- Passt nicht zu McDonald's/passt gut zu McDonald's

FF1.1: Welche Rolle spielen Einstellungen, Identifikation und Consumer Values hinsichtlich der Erinnerung, der Wahrnehmung der Uneigennützigkeit und der Nützlichkeit der CSR-Maßnahmen?

Im Weiteren wird die Forschungsfrage: *Welche Faktoren beeinflussen das CSR-Image von McDonald's Österreich?* behandelt.

H4: Je mehr sich KonsumentInnen an die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern können, desto positiver bewerten diese das CSR-Image.

Abhängige Variable: CSR-Image

Die Operationalisierung des CSR-Images (Cronbach's $\alpha = .901$) orientiert sich an der von Plewa et al. (2015) entwickelten Skala. Diese Einteilung erfolgt in fünf Kategorien, welche für diese Arbeit, bis auf die Einfügung des Unternehmensnamens, ident übernommen wurden. So lauten die verwendeten Items, welche ebenfalls mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu) gemessen wurden, wie folgt:

- McDonald's zeigt ein hohes gesellschaftliches Engagement in den Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist.
- McDonald's ist bemüht, soziale Verantwortung in den Regionen zu übernehmen, in denen es tätig ist.
- McDonald's erfüllt dessen soziale Verpflichtungen, die es als Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hat.
- McDonald's hat ein langfristiges Interesse am Wohlergehen der Gesellschaft.
- Ich glaube, dass die Geschäftsleitung von McDonald's hinter dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens steht.

H5: Je uneigennütziger die KonsumentInnen die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich wahrnehmen, desto positiver wird das CSR-Image bewertet

H6: Je nützlicher die KonsumentInnen die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich wahrnehmen, desto positiver wird das CSR-Image bewertet.

FF2.1: *Welche Rolle spielen Einstellungen, Identifikation und Consumer Values bei der Bewertung des CSR-Images?*

Abschließend wird folgende Forschungsfrage behandelt: *Welche Faktoren beeinflussen die Brand Reputation von McDonald's Österreich?*

H7: Je positiver das CSR-Image von McDonald's Österreich wahrgenommen wird, desto besser bewerten die KonsumentInnen die Brand Reputation.

Abhängige Variable: Brand Reputation

Die Variable "Brand Reputation" (Cronbach's $\alpha = .877$) wurde mittels der Skala von Hur, Kim und Woo (2014) operationalisiert. Diese Skala, welche mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu) gemessen wurde, beinhaltet folgende zwölf Items:

- McDonald's ist ein sozial verantwortungsvolles Unternehmen
- McDonald's ist interessiert, das Wohlbefinden der Gesellschaft zu verbessern
- McDonald's verhält sich der Umwelt gegenüber verantwortungsvoll
- McDonald's hält, was es verspricht
- McDonald's Werbeslogans sind glaubwürdig
- McDonald's hat einen Namen, dem man vertrauen kann
- Ich erkenne McDonald's aus vielen anderen Mitbewerbern wieder
- Einige Merkmale von McDonald's kommen mir sehr schnell in den Sinn
- Ich kann sehr schnell das Logo von McDonald's im Kopf abrufen
- McDonald's ist ein Unternehmen, bei dem ich ein gutes Gefühl habe
- McDonald's ist ein Unternehmen, das ich bewundere und respektiere
- Im Gesamten hat McDonald's einen guten Ruf

H8: Je mehr sich die KonsumentInnen mit McDonald's Österreich identifizieren können, desto besser wird die Brand Reputation bewertet.

Unabhängige Variable: Identifikation

Zur Operationalisierung der Variable "Identifikation" (Cronbach's $\alpha = .876$) wurde die Skaleneinteilung von Einwiller et al. (2006) herangezogen. Die Identifikation mit dem

Unternehmen beinhaltet die Aspekte der Nähe, Verbundenheit, Passung und übereinstimmende Wertvorstellungen. Die Skala wurde, bis auf die Einfügung des Unternehmensnamens, ident übernommen und mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu) gemessen.

Aufgrund dieser Einteilung ergeben sich folgende sechs Items:

- McDonald's steht mir nahe.
- Ich empfinde eine gewisse Verbundenheit mit McDonald's.
- Ich gehöre zu den Leuten, die McDonald's gut finden.
- McDonald's teilt meine Wertvorstellungen.
- Kunde bzw. Kundin von McDonald's zu sein, passt zu mir.
- Die Angebote von McDonald's zu nutzen/kaufen hilft mir, meine Identität auszudrücken.

Unabhängige Variable: Einstellungen

Zur Operationalisierung der Variable "Einstellung" (Cronbach's $\alpha = .914$) wurde die Skala von Spears und Singh (2004) herangezogen, welche sich mit der Voreinstellung zur Marke beschäftigt. Daraus ergaben sich folgende fünf Items, die mittels einer 5-stufigen Likert-Skala gemessen wurden (1 = am schlechtesten, 5 = am besten):

- Nicht ansprechend/ansprechend
- Schlecht/gut
- Unangenehm/angenehm
- Nachteilhaft (für die Gesellschaft)/vorteilhaft (für die Gesellschaft)
- Unsympathisch/sympathisch

Unabhängige Variable: Consumer Values

Die Operationalisierung der "Consumer Values" (Cronbach's $\alpha = .898$) orientiert sich in dieser Arbeit an der Skala von Haws et al. (2014). Diese Einteilung erfolgt in sechs Kategorien, welche ident übernommen wurden. Die sechs Items für diese Operationalisierung, welche mittels einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu) gemessen wurden, lauten:

- Mir ist es wichtig, dass die Produkte, die ich verwende, nicht umweltschädlich sind.
- Bei vielen meiner Entscheidungen berücksichtige ich, welchen Einfluss das auf die Umwelt hat.

- Meine Kaufgewohnheiten sind beeinflusst von meiner Sorge um unsere Umwelt.
- Ich mache mir Gedanken über die Ressourcenverschwendung auf unserem Planeten.
- Ich würde mich als umweltbewusst bezeichnen.
- Um umweltfreundlicher zu handeln bin ich bereit, Unannehmlichkeiten auf mich zu nehmen.

***FF3.1:** Welche Rolle spielen Einstellungen, Identifikation und Consumer Values bei der Bewertung des Brand-Reputation?*

8.3 Methodendesign

Die vorliegende Untersuchung basiert auf dem Fundament intensiver Analyse des bisherigen wissenschaftlichen Standes zu den zentralen Themenbereichen. Aus dieser Generierung wurden im Anschluss Forschungsfragen aufgestellt und im Rahmen der Literaturanalyse konnten bereits im Vorfeld Hypothesen analysiert werden. Um Ergebnisse für diese Forschungsfragen und Hypothesen liefern zu können, wurde eine Befragung durchgeführt, welche im Anschluss mittels SPSS ausgewertet wurde. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 25.05.2016 - 03.07.2016 (40 Tage) und erfasste 273 vollständig ausgefüllte Fragebögen.

Die Methode der Befragung wurde deshalb für diese Arbeit gewählt, da es hier um die Bewertung der CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich geht. Aus diesem Grund musste eine Methode gewählt werden, die sich auf die Rezeption und Verarbeitung von KonsumentInnen bezieht, die als Gruppe nicht im Vorfeld eingegrenzt werden soll, sondern ein breites Spektrum darstellen soll. Daher erschien es nicht sinnvoll, eine rein qualitative Methode heranzuziehen.

Zu Beginn der Befragung wurden die TeilnehmerInnen zu ihrer Einstellung zu McDonald's Österreich befragt. Anschließend wurden Fragen zur Identifikation mit dem Unternehmen gestellt, gefolgt von der Häufigkeit des Konsums der TeilnehmerInnen und dem daraus resultierenden Vertrauen zu McDonald's Österreich. Um abzufragen, wie die TeilnehmerInnen das Unternehmen McDonald's Österreich sehen, wurden Fragen zu dessen Image und Reputation eingebaut. Inwieweit den TeilnehmerInnen der Befragung ein umweltbewusstes Konsumverhalten im Allgemeinen wichtig ist, wurde anhand einiger weiterer Fragenzusammenstellung herausgefunden. Es wurde auch nach der Erinnerung der TeilnehmerInnen bzgl. der CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich gefragt. Diese Untersuchung richtet den Fokus auf drei abhängige Variablen: Die Erinnerung an CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich, das CSR-Image und die Brand Reputation des Unternehmens.

Der Verbreitungsweg dieser Befragung fand über Facebook und per Email statt, da hier die Möglichkeit zur Ansprache einer breiten Masse gegeben war. Die für diese Arbeit gewählte Methode der Befragung durch einen Online-Fragebogen zählt zu den Gruppenerhebungen und ist im Vergleich zu Interviews deutlich weniger flexibel, da zwar viele Informationen mit relativ wenig Aufwand gewonnen werden können, allerdings die Fragen vorgegeben sind und nicht nachgehakt werden kann (vgl. Eid/Gollwitzer/Schmitt 2010: 20). Der Vorteil einer Befragung ist jener, dass die Informationen über verschiedene Personen miteinander verglichen und zusammengefasst erhoben werden können (vgl. ebd.: 21).

Wie auch in dieser Arbeit gezeigt wird, kann erst durch die Befragung mehrerer KonsumentInnen ein Bezugsrahmen hergestellt werden, was nur dann möglich ist, wenn allen KonsumentInnen die gleichen Fragen gestellt werden (vgl. ebd.). Als einige Nachteile werden jedoch die fehlende Flexibilität, sowie die fehlende Überprüfbarkeit von Verfälschungen gesehen (vgl. ebd.: 29). Da Fragebögen unter anderem auch Emotionen, Gefühle, Stimmungen, Werthaltungen, Einstellungen, Vorurteile, Motive, Interessen, Überzeugungen, Lebensstile etc. erfassen können (vgl. ebd.: 30), bietet sich der Fragebogen für die Thematik dieser Arbeit an.

Zur Grundgesamtheit zählen all jene Personen, denen McDonald's Österreich bekannt ist. Jegliche Fragen wurden einheitlich geschlossen formuliert und waren, bis auf zwei Ausnahmen, mit einer Antwortskala von eins bis fünf beantwortbar. Die Skala zu CSR-Image stammte von Plewa et al. (2015), Identifikation wurde anhand von Einwiller et al. (2006) gemessen, die Consumer Values mit der Skala von Haws et al. (2014), die Brand Reputation anhand der Skala von Hur, Kim und Woo (2014), die Voreinstellung mithilfe von Spears und Singh (2004), sowie die Motive mittels der Skala von Simmons und Becker-Olsen (2006) und die Erinnerung durch den Nachhaltigkeitsbericht von McDonald's Österreich.

8.4 Pretest

Um für die vorliegende Untersuchung die Reliabilität und Validität der Ergebnisse zu sichern, wurde im Vorfeld der Befragung ein Pretest durchgeführt. Dies hatte zum Ziel, eventuelle qualitative Mängel, Fehler und Unklarheiten aufzudecken. Der Pretest wurde von zehn Personen der Zielgruppe durchgeführt, wobei fünf Anmerkungen hinterließen. Angemerkt wurden lediglich kleinere Mängel im Bereich der Verständlichkeit, Rechtschreibung, sowie der Beschriftung der Skalen und der Länge des Fragebogens. Diese Verbesserungsvorschläge wurden in der weiteren Bearbeitung miteinbezogen und der Fragebogen dadurch verbessert.

9. Statistische Auswertung

Das Kapitel zuvor beschrieb die Methode, die zur Auswertung der Daten verwendet wurde und definierte die Hypothesen und Forschungsfragen dieser Arbeit. Im folgenden Kapitel werden die Daten, die durch den Befragungsmodus generiert wurden, ausgewertet.

9.1 Soziodemografische Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Bewertung des nachhaltigen Unternehmensengagements der Fast-Food-Kette McDonald's Österreich aus Sicht der KonsumentInnen. Die Grundgesamtheit ergibt sich demnach aus Personen, denen das Unternehmen McDonald's Österreich bekannt ist. Um eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen, wurde auf Ausgewogenheit in Bezug auf Alter und Bildung bereits bei der Verbreitung des Fragebogens geachtet. An der vorliegenden Befragung nahmen 365 Personen teil, davon wurden 273 Interviews vollständig beantwortet.

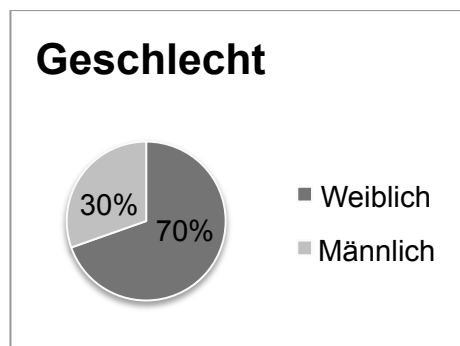


Abb. 17: Geschlecht

Aufgrund der vorliegenden Datenanalyse zeigte sich, dass an dieser Befragung deutlich mehr Frauen (70 Prozent) als Männer (30 Prozent) teilnahmen. Eine größere Streuung zeigte sich bei den Altersgruppen in Abbildung 17. Hier konnten die Mehrheit der Befragten den Altersgruppen von 16-25 Jahren (45 Prozent) und 26-35 Jahren (43 Prozent) zugeteilt werden. Den Altersgruppen von 36-65 Jahren konnten jeweils nur 4 Prozent zugeteilt werden.

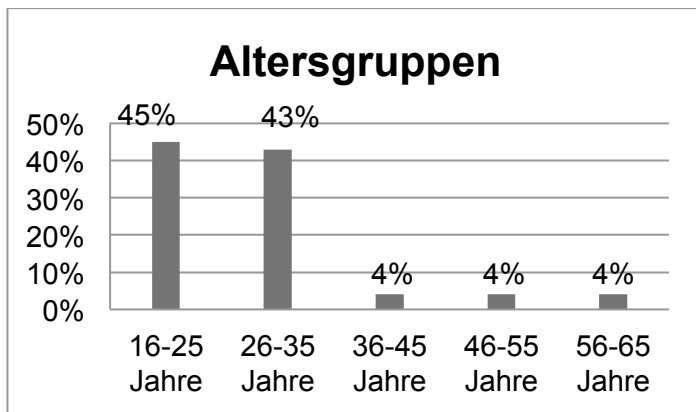


Abb. 18: Altersgruppen

61 Prozent der Befragten haben bereits einen Hochschulabschluss und 27 Prozent die Reifeprüfung absolviert. 4 Prozent haben eine Fachschule besucht, 5 Prozent eine abgeschlossene Ausbildung und 1 Prozent der Befragten haben als höchste Ausbildung eine Polytechnische Schule besucht oder einen Volks-/Hauptschulabschluss.

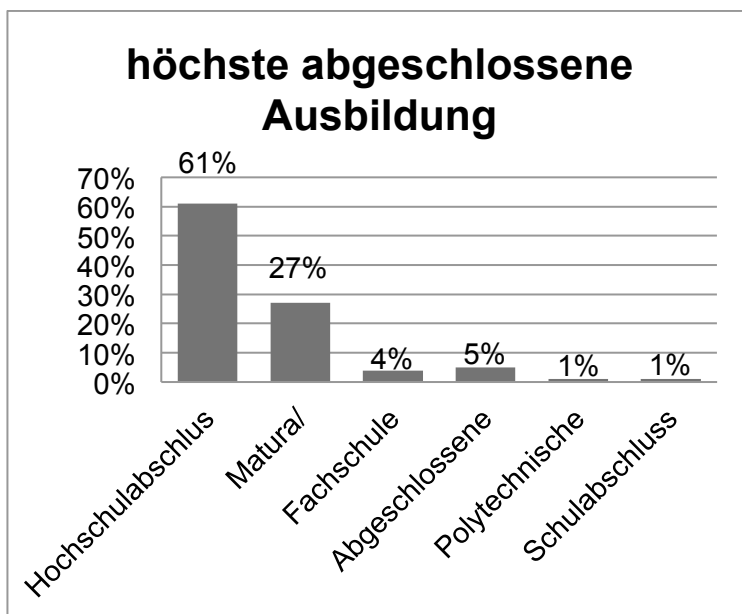


Abb. 19: höchste abgeschlossene Ausbildung

Die derzeitige Beschäftigung der Befragten zum Zeitpunkt der Befragung verteilt sich überwiegend auf die Tätigkeit des/der StudentIn (41 Prozent) und des/der Angestellten (36 Prozent). Der am dritt stärksten vertretene Tätigkeitsbereich ist der der Selbstständigen mit 8 Prozent, gefolgt von SchülerInnen, Auszubildenden, Beamten, Arbeitslosen/Arbeit Suchenden, Pensionisten und Sonstigen mit jeweils unter 5 Prozent.

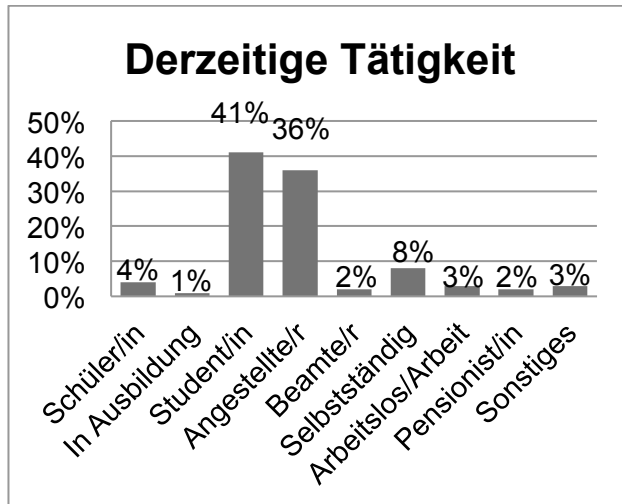


Abb. 20: derzeitige Tätigkeit

9.2 Korrelationsergebnisse

Vor dem regressionsanalytischen Verfahren wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt, welche die Zusammenhänge zwischen den untersuchten abhängigen Variablen und zwischen den untersuchten unabhängigen Variablen zeigt. Zudem zeigen die Korrelationen erste Einblicke in die uns interessierenden Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen.

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Erinnerung	1	.526**	.528**	-	-	-	-	-	-
2 Image	.526**	1	.749**	-	-	-	-	-	-
3 Reputation	.528**	.749**	1	-	-	-	-	-	-
4 Häufigkeit	.376**	.282**	.384**	1	.396**	.570**	-.298**	.161**	.079
5 Einstellungen	.462**	.542**	.608**	.396**	1	.678**	-.265**	.304**	.366**
6 Identifikation	.470**	.523**	.664**	.570**	.678**	1	-.245**	.364**	.278**
7 Con. Values	-.156**	-.175**	-.241**	-.298**	-.265**	-.245**	1	-.076	-.018
8 Eigeninteresse	.335**	.399**	.341**	.161**	.304**	.364**	-.076	1	.244**
9 Nützlichkeit	.436**	.446**	.426**	.079	.366**	.278**	-.018	.244**	1

Abb. 21: Korrelationsmatrix (Pearson) aller abhängigen und unabhängigen Variablen

Die Abbildung 21 zeigt eine Korrelationsanalyse der abhängigen und unabhängigen Variablen. Bei den abhängigen Variablen zeigt sich eine mäßig starke bis hohe Korrelation.

Die Variablen Erinnerung und Image ($r = .526$, $p < .01$) weisen eine mäßig starke Korrelation auf, sowie Erinnerung und Reputation ($r = .528$, $p < .01$). Wobei zwischen den Variablen Image und Reputation ($r = .749$, $p < .01$) eine deutlich höhere Korrelation gefunden wurde.

Eine schwache, negative Korrelation konnte bei den unabhängigen Variablen Häufigkeit und Consumer Values ($r = -.298$, $p < .01$), Einstellungen und Consumer Values ($r = -.265$, $p < .01$) und Consumer Values und Identifikation ($r = -.245$, $p < .01$). Zwischen den unabhängigen Variablen Consumer Values und Eigeninteresse ($r = -.076$, $p = \text{n.s.}$),

sowie Consumer Values und Nützlichkeit ($r = -.018$, $p = \text{n.s.}$) konnte jedoch keine Korrelation festgestellt werden.

Eine schwache Korrelation zeigt sich bei den unabhängigen Variablen Häufigkeit und Einstellungen ($r = .396$, $p < .01$), Häufigkeit und Eigeninteresse ($r = .161$, $p < .01$), Einstellungen und Eigeninteresse ($r = .304$, $p < .01$), bei den Variablen Einstellungen und Nützlichkeit ($r = .366$, $p < .01$), Eigeninteresse und Identifikation ($r = .364$, $p < .01$), Eigeninteresse und Nützlichkeit ($r = .244$, $p < .01$), sowie Nützlichkeit und Identifikation ($r = .278$, $p < .01$). Keine Korrelation konnte jedoch zwischen den unabhängigen Variablen Häufigkeit und Nützlichkeit ($r = .079$, $p = \text{n.s.}$) festgestellt werden.

Eine hingegen starke Korrelation konnte zwischen den unabhängigen Variablen Häufigkeit und Identifikation ($r = .570$, $p < .01$), sowie Einstellungen und Identifikation ($r = .678$, $p < .01$) gefunden werden.

Bei den Korrelationen zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen konnten folgende Ergebnisse festgestellt werden. Eine schwache, negative Korrelation zeigte sich bei den Variablen Consumer Values und Erinnerung ($r = -.156$, $p < .01$), Consumer Values und Image ($r = -.175$, $p < .01$), sowie bei den Variablen Consumer Values und Brand Reputation ($r = -.241$, $p < .01$).

Eine schwache Korrelation konnte zwischen den Variablen Häufigkeit und Erinnerung ($r = .376$, $p < .01$), Häufigkeit und Image ($r = .282$, $p < .01$), Häufigkeit und Brand Reputation ($r = .384$, $p < .01$), Eigeninteresse und Erinnerung ($r = .335$, $p < .01$), Eigeninteresse und Image ($r = .399$, $p < .01$), sowie den Variablen Eigeninteresse und Brand Reputation ($r = .341$, $p < .01$) festgestellt werden.

Es konnten jedoch mäßig starke Korrelationen zwischen den Variablen Einstellungen und Erinnerung ($r = .462$, $p < .01$), Identifikation und Erinnerung ($r = .470$, $p < .01$), Nützlichkeit und Erinnerung ($r = .436$, $p < .01$), Nützlichkeit und Image ($r = .446$, $p < .01$) und den Variablen Nützlichkeit und Brand Reputation ($r = .426$, $p < .01$) gemessen werden.

Zu starken Korrelationen kam es hingegen zwischen den Variablen Einstellungen und Image ($r = .542$, $p < .01$), Einstellungen und Brand Reputation ($r = .608$, $p < .01$), Identifikation und Image ($r = .523$, $p < .01$), sowie den Variablen Identifikation und Brand Reputation ($r = .664$, $p < .01$).

9.3 Regressionsergebnisse

Um den Einfluss der Prädiktorvariablen auf die Erinnerung von CSR-Maßnahmen, auf das CSR-Image und die Brand Reputation zu bestimmen, wurde im Weiteren eine Regressionsanalyse durchgeführt.

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

	CSR- Erinnerung	CSR- Eigeninteresse	CSR- Nützlichkeit	CSR- Image	Brand Reputation
<i>Demographie</i>	β	β	β	β	β
Alter	-.05	-.02	.00	-.02	-.04
Geschlecht	.01	.07	.04	-.05	-.06
Bildung	.03	-.11	-.05	-.00	.03
<i>KonsumentInnen</i>					
Häufigkeit	.15*	-.10	-.16*	-.04	-.01
Consumer Values	.02	.02	.07	-.03	-.05
Identifikation	.19*	.30**	.08	.20**	.30***
Einstellungen	.28***	.02	.26**	.19**	.10
<i>CSR -Maßnahmen</i>					
Erinnerung	-	.23**	.35***	.23***	.05
Eigeninteresse	-	-	.08	.15**	-.02
Nützlichkeit	-	-	-	.20***	.08
CSR-Image	-	-	-	-	.50***
Korr. R^2	.26	.17	.24	.46	.67

Abb. 22: regressionsanalytische Vorhersage der abhängigen Variablen anhand der angenommenen Komponenten

Um der ersten Forschungsfrage nach den Einflussfaktoren auf die Erinnerung von CSR-Maßnahmen nachzugehen, wurde in erster Linie eine Einteilung nach Kategorien der Prädiktorvariablen vorgenommen: die soziodemographischen Variablen (Alter, Geschlecht, Bildung) die auf KonsumentInnen bezogenen Variablen (Häufigkeit, Identifikation, Einstellungen, Consumer Values), sowie die CSR-bezogenen Variablen (Eigeninteresse, Nützlichkeit, Erinnerung, Image).

In Bezug auf die soziodemographischen Variablen zeigt sich bei der abhängigen Variable "Erinnerung" kein signifikanter Effekt bei Alter ($\beta = -.05$, n.s.), Geschlecht ($\beta = .01$, n.s.) und Bildung ($\beta = .03$, n.s.). Ein signifikanter Effekt zeigt sich allerdings bei der Häufigkeit des Konsums ($\beta = .15$, $p < .05$), der Identifikation mit dem Unternehmen ($\beta = .19$, $p < .05$), sowie bei den Einstellungen zum Unternehmen ($\beta = .28$, $p < .001$). Jedoch zeigt sich im Bereich der KonsumentInnen-bezogenen Variablen keine Signifikanz bei der Variable Consumer Values ($\beta = .02$, n.s.) (siehe Abbildung 22).

In anderen Worten bedeutet dies, dass KonsumentInnen, die sich eher mit McDonald's Österreich identifizieren, sich auch mehr an die CSR-Maßnahmen des Unternehmens erinnern können. Die Hypothese H1 bestätigt sich, da KonsumentInnen, die häufiger McDonald's Österreich besuchen, sich auch mehr an die CSR-Maßnahmen des Unternehmens erinnern können.

Bei der abhängigen Variable Eigeninteresse zeigt sich bei den soziodemographischen Variablen Alter ($\beta = -.02$, $p = \text{n.s.}$), Geschlecht ($\beta = .07$, $p = \text{n.s.}$) und Bildung ($\beta = -.11$, $p = \text{n.s.}$) erneut keine Signifikanz. Bei den KonsumentInnen-bezogenen Variablen zeigt sich lediglich bei der Identifikation mit dem Unternehmen ($\beta = .30$, $p < .01$) eine Signifikanz und bei der CSR-bezogenen Variable Erinnerung ($\beta = .23$, $p < .01$). Die Variablen Häufigkeit ($\beta = -.10$, $p = \text{n.s.}$), Consumer Values ($\beta = .02$, $p = \text{n.s.}$) und Einstellungen ($\beta = .02$, $p = \text{n.s.}$) zeigen keine signifikanten Effekte. Daraus lässt sich schließen, dass KonsumentInnen, die sich besser mit McDonald's Österreich identifizieren können und an die CSR-Maßnahmen besser erinnern können, die CSR-Maßnahmen des Unternehmens als weniger eigennützig wahrnehmen.

Die abhängige Variable der CSR-Nützlichkeit zeigt keine Signifikanz bei den soziodemografischen Variablen Alter ($\beta = .00$, $p = \text{n.s.}$), Geschlecht ($\beta = .04$, $p = \text{n.s.}$) und Bildung ($\beta = -.05$, $p = \text{n.s.}$). Die auf KonsumentInnen bezogenen Variablen zeigen signifikante Effekte bei den Variablen Häufigkeit ($\beta = -.16$, $p < .05$) und den Einstellungen ($\beta = .26$, $p < .01$). Bei den CSR-bezogenen Variablen ergibt sich ein signifikanter Effekt bei der Erinnerung ($\beta = .35$, $p < .001$). Keine signifikanten Effekte zeigen sich bei den Variablen Consumer Values ($\beta = .07$, $p = \text{n.s.}$), Identifikation ($\beta = .08$, $p = \text{n.s.}$) bei den KonsumentInnenbezogenen Variablen, und das Eigeninteresse ($\beta = .08$, $p = \text{n.s.}$) bei den CSR-bezogenen Variablen. Dies bedeutet, dass je häufiger KonsumentInnen McDonald's Österreich besuchen, je positiver die Einstellungen zum Unternehmen sind und je mehr sie sich an die CSR-Maßnahmen erinnern können, desto nützlicher bewerten diese die CSR-Maßnahmen. Demnach lassen sich Hypothesen 2 und 3 anhand der vorliegenden Ergebnisse bestätigen.

Um die zweite Forschungsfrage beantworten zu können, wurde der Einfluss der unabhängigen Variablen auf das CSR-Image gemessen. Es lassen sich signifikante Effekte bei der Identifikation ($\beta = .20$, $p < .01$), den Einstellungen ($\beta = .19$, $p < .01$), dem CSR-Eigeninteresse ($\beta = .15$, $p < .01$), der Nützlichkeit der CSR-Maßnahmen ($\beta = .20$, $p < .001$) und der Erinnerung an die CSR-Maßnahmen ($\beta = .23$, $p < .001$) nennen. Bei den unabhängigen Variablen Alter ($\beta = -.02$, $p = \text{n.s.}$), Geschlecht ($\beta = -.05$, $p = \text{n.s.}$), Bildung ($\beta = -$

.00, n.s.), Häufigkeit ($\beta = -.04$, n.s.), sowie bei den Consumer Values ($\beta = -.03$, n.s.) zeigt sich hingegen kein signifikanter Effekt.

Daraus lässt sich schließen, dass sich KonsumentInnen, die eine positivere Voreinstellung zu McDonald's Österreich haben, sich eher mit dem Unternehmen identifizieren können, die CSR-Maßnahmen als nützlicher einstufen, die CSR-Maßnahmen eher im gesellschaftlichen Interesse sehen und sich besser an die CSR-Maßnahmen erinnern können. Somit lassen sich die Hypothesen 4, 5 und 6 anhand der dargelegten Ergebnisse verifizieren.

Die dritte Forschungsfrage widmete sich dem Einfluss auf die Brand Reputation. Es konnte ein signifikanter Effekt bei der Identifikation mit dem Unternehmen ($\beta = .30$, $p < .001$) und dem CSR-Image ($\beta = .50$, $p < .001$) festgestellt werden. Den weiteren unabhängigen Variablen Alter ($\beta = -.04$, n.s.), Geschlecht ($\beta = -.06$, n.s.), Bildung ($\beta = .03$, n.s.), Häufigkeit ($\beta = -.01$, n.s.), Einstellungen ($\beta = .10$, n.s.), Consumer Values ($\beta = -.05$, n.s.), Eigeninteresse ($\beta = -.02$, n.s.), Nützlichkeit ($\beta = .08$, n.s.) und Erinnerung ($\beta = .05$, n.s.) konnten keine signifikanten Effekte zugeschrieben werden.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass nicht nur KonsumentInnen, die sich eher mit McDonald's Österreich identifizieren können, die Brand Reputation besser bewerten, sondern auch jene, die das CSR-Image des Unternehmens positiver wahrnehmen. Daher lassen sich auch hier die Hypothesen 7 und 8 anhand der vorliegenden Ergebnisse verifizieren.

10. Interpretation der Ergebnisse

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde untersucht, inwiefern Corporate Social Responsibility-Maßnahmen das Image eines Unternehmens, das aus einer als wenig gesellschaftlich verantwortungsbewusst geltenden Branche stammt, verbessern können. Untersucht wurden hierbei die Zusammenhänge der Einflussfaktoren mit den jeweiligen abhängigen Variablen Erinnerung, Eigeninteresse, Nützlichkeit, CSR-Image und Brand Reputation. Dabei wurde angenommen, dass je stärker sich die KonsumentInnen an CSR-Maßnahmen erinnern, desto besser bewerten diese das CSR-Image, sowie auch die Brand Reputation. Durchgeführt wurde die Untersuchung am Beispiel McDonald's Österreich, wobei die CSR-Maßnahmen des Unternehmens als Untersuchungsbeispiele herangezogen wurden.

In Abbildung 23 wurde eine Grafik erstellt, die die Zusammenhänge der Ergebnisse näher erläutern soll. Hier konnte anhand der vorliegenden Untersuchung festgestellt werden, dass nicht nur KonsumentInnen, welche McDonald's Österreich häufiger besuchen, sondern auch jene, die positivere Einstellungen zum Unternehmen haben und sich besser mit diesem identifizieren können, sich mehr an die CSR-Maßnahmen erinnern können. Die Erinnerung ist demnach Voraussetzung dafür, dass diese auch als nützlicher und weniger im Eigeninteresse des Unternehmens gesehen werden. Dadurch wiederum zeigt sich, dass KonsumentInnen, die CSR-Maßnahmen als nützlicher und im gesellschaftlichen Interesse des Unternehmens sehen, das CSR-Image von McDonald's Österreich besser bewerten. Und aus dieser besseren CSR-Image-Bewertung folgt demnach eine bessere Bewertung der Brand Reputation von McDonald's Österreich.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Erinnerung an CSR-Maßnahmen abhängig davon ist, wie häufig KonsumentInnen McDonald's Österreich besuchen. Denn erst wenn die Restaurants besucht werden, können die Maßnahmen wahrgenommen werden und daraus ergibt sich eine mögliche Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Werten. Durch diese Basis lässt sich eine bessere Erinnerung an die CSR-Maßnahmen erklären. Diese erhöht das Wissen über konkrete Engagements und daher kann anschließend ein Vertrauen in diese Maßnahmen und das gesamte Unternehmen aufgebaut werden.

Weiters zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass die Einstellungen zum Unternehmen eine große Rolle spielen, denn wenn KonsumentInnen eine positivere Einstellung

McDonald's Österreich gegenüber haben, dann können sich diese auch deutlich mehr an die CSR-Maßnahmen des Unternehmens erinnern.

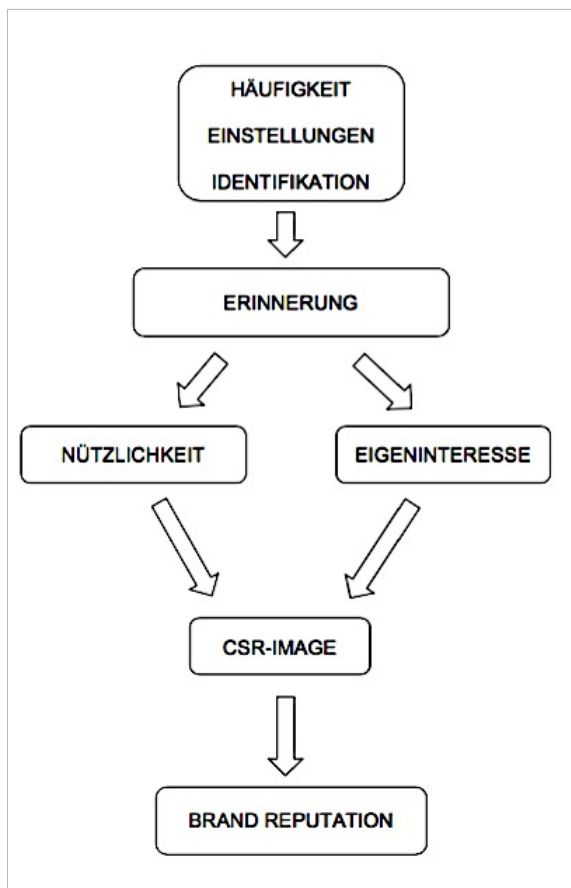


Abb. 23: Eigene Darstellung der Ergebniszusammenhänge

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben, hängt die Einstellung zu einem Unternehmen davon ab, ob man sich mit diesem identifizieren kann. Eine Identifikation ist erst dann möglich, wenn die Person die selben Werte wie das Unternehmen vertritt (vgl. hierzu Einwiller 2006). Weiters werden diese Personen als Motivated Reasoner bezeichnet, da hier das Gehirn dazu verleitet wird, negative Gefühlslagen zu minimieren und positive hingegen zu maximieren (vgl. Peterson 2007: 45). Um sich grundsätzlich mit einem Unternehmen identifizieren zu können, muss bereits Vertrauen vorhanden sein. Dieses kann erst dann einem Unternehmen geschenkt werden, wenn das Unternehmen für die Bezugsgruppe glaubwürdig ist (vgl. Szyszka 2006: 1). KonsumentInnen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren können, sind den CSR-Maßnahmen gegenüber weniger skeptisch und tolerieren ein Versagen auf Unternehmensseite eher, da sie das Unternehmensbild schützen wollen. Durch Greenwashing kann die business-to-stakeholder-relation gefährdet werden, da das Vertrauen der KonsumentInnen von Unternehmensseite missbraucht wird (vgl. Du 2015: 548). Diese business-to-stakeholder-relation ist wiederum durch die

Berichterstattung des Unternehmens möglich, wobei hier der CSR-Bericht als nützlichstes Kommunikationswerkzeug dient. Hier werden nicht nur Umwelt- und Sozialaktivitäten des Unternehmens dargelegt, sondern auch die nachhaltigkeitsrelevanten Weiterentwicklungen und Ziele eines jeden Unternehmens (vgl. Köppl/Neureiter 2004: 302ff.).

In den bereits angeführten Studien zu diesem Thema, wurde gezeigt, dass sich Personen, denen beispielsweise der Umweltschutz am Herzen liegt, genau nach diesen Werten bei einem Unternehmen sehnen. Erst nach Aufzeigen dieser Werte auf Unternehmensseite, kann eine Verbindung hergestellt werden. Somit beschreibt Einwiller (2006), dass sobald sich eine Person mit einem Unternehmen identifiziert hat, es sehr wahrscheinlich ist, dass diese positive Einstellungen und Meinungen dem Unternehmen gegenüber hat. Dies zeigt sich auch in dieser Untersuchung, da aus der Identifikation mit dem Unternehmen positive Einstellungen resultieren. Cowan und Kinley (2014) gehen davon aus, dass KonsumentInnen bei positiven Emotionen, Intentionen, individuellem Wissen und positiv beigebrachten Werten, in Hinblick auf umweltfreundliche und nachhaltige Produkte, eine empfänglichere Einstellung gegenüber einem nachhaltigen Kaufverhalten haben. Diese Überzeugung motiviert KonsumentInnen dazu, immer häufiger umweltfreundliche Artikel zu konsumieren (vgl. Cowan/Kinley 2014: 494).

Bhattacharya und Sen gingen der Frage nach, warum sich KonsumentInnen nach einer customer-company-Beziehung sehnen und in Folge dessen zu UnterstützerInnen des Unternehmens und dessen Produkte werden. Ein Grund für die Identifikation von KonsumentInnen mit einem Unternehmen könnte laut den oben genannten Autoren zur Befriedigung eines Selbst-Definitionsbedürfnisses dienen, demnach also der Frage „Wer bin ich?“. Bei diesem Prozess der Identifikation mit dem Unternehmen spielen die Werte des Unternehmens eine entscheidende Rolle, denn diese werden der Konsumentin/dem Konsumenten vermittelt und entscheiden darüber, wie bereits zuvor erwähnt, ob sich der-/diejenige mit dem Unternehmen identifizieren kann, unter Berücksichtigung der eigenen Werte (Bhattacharya/Sen 2003: 76).

Wie oben beschrieben, sind diese Komponenten (Identifikation, Einstellungen) Voraussetzung dafür, dass sich KonsumentInnen besser an CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich erinnern. Demnach bewerten sie diese als nützlicher und weniger im Eigeninteresse handelnd, eher im gesellschaftlichen Interesse. Hierzu zeigte die Studie von Kim und Lee (2012), dass die untersuchten Motive für das CSR-Engagement bei McDonald's Amerika vorwiegend im Eigeninteresse gesehen werden, nicht im öffentlichen. Diese Studie legte offen, dass die Befragten eine eher negative

Wahrnehmung von McDonald's hatten. Die hier vorliegenden Ergebnisse gleichen sich der bisherigen Forschung an, da das CSR-Engagement von McDonald's Österreich bei den Befragten eher im Eigeninteresse gesehen wird, allerdings nur bei jenen, die sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren können. Schmeltz (2012) fand in seiner Studie heraus, dass die Befragten drei wesentliche Motive für CSR-Engagement nannten: „Verbesserung des Image des Unternehmens“, „Erzielen von Wettbewerbsvorteilen“, sowie „Gewinnorientierung“. Auch in dieser Untersuchung zeigen sich diese Motive stark, vor allem der Wille zur Verbesserung des Images von McDonald's Österreich.

In dieser Studie konnte herausgefunden werden, dass sobald KonsumentInnen das CSR-Engagement als nützlich wahrnehmen und dieses nicht im Eigeninteresse bewerten, sie das CSR-Image besser bewerten. Bhattacharya und Sen (2003) gehen grundsätzlich davon aus, dass die Bewertung des Unternehmensimages stets von der Wahrnehmung der KonsumentInnen abhängt (vgl. Bhattacharya/Sen 2003: 79).

Aus dieser Bewertung des CSR-Images folgt nach den Ergebnissen dieser Studie eine bessere Bewertung der Brand Reputation, die für ein Unternehmen besonders wichtig ist, da diese tatsächlich gemessen werden kann.

Das Reputation Institute (2016) zeigte in seiner Studie, dass McDonald's den letzten Platz der Reputationsmessungen von 32 amerikanischen Restaurantketten erreichte.

Ein vergleichbares Ergebnis zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung insofern, dass eine bessere Reputationsbewertung nur durch eine ebenso bessere Bewertung des CSR-Images möglich ist. Dieses hängt allerdings erneut von Faktoren wie Nützlichkeit und Eigeninteresse ab, welche von Erinnerung, Identifikation, Einstellungen und der Häufigkeit des Besuchs abhängen. Aus den Reputationsergebnissen lässt sich ein Unterstützungspotenzial der Stakeholder erfassen, welches sich beispielsweise in der Kaufabsicht von Produkten widerspiegelt (vgl. Liehr et al. 2009: 4). Daraus lässt sich schließen, dass eine bessere Bewertung der Brand Reputation und des CSR-Images nur dann stattfinden kann, wenn alle vorherigen Faktoren erfüllt sind (siehe Abbildung 23). Dieser Zusammenhang zwischen dem positiven CSR-Image und der Brand Reputation lässt sich aufgrund des generell steigenden Umweltbewusstseins in unserer Gesellschaft erklären, in welcher CSR-Maßnahmen von Unternehmen zunehmend Akzeptanz finden. Diese nachhaltigen Engagements seitens McDonald's Österreich zeigen, dass sich die Vorstellungen über Funktionen von Großunternehmen in unserer Gesellschaft verändert haben. Somit lässt sich festhalten, dass eine positivere Brand Reputation von McDonald's Österreich durch ein positiveres CSR-Image bedingt ist, denn sobald

KonsumentInnen das CSR-Image wahrnehmen und besser bewerten, desto besser wird die gesamte Unternehmensreputation bewertet.

Um auf die Forschungsfrage dieser Magisterarbeit, *Inwiefern Corporate Social Responsibility-Maßnahmen das Image eines Unternehmens, das aus einer als wenig gesellschaftlich verantwortungsbewusst geltenden Branche stammt, verbessern können, zurückzukommen*, kann folgendermaßen beantwortet werden.

McDonald's Österreich hat mittels eines Rebranding-Prozesses versucht, sein Image von einer ungesunden, nicht nachhaltigen Fast-Food-Kette zu einem Vorreiter für Nachhaltigkeit zu verbessern, ohne jedoch sein Stammklientel und fest in der Unternehmensphilosophie verankertes Geschäftsmodell des Fast-Food-Restaurants beiseite zu legen. Weiters wurde untersucht, ob das Unternehmen durch seine zahlreichen CSR-Maßnahmen, dies geschafft hat. Ergebnisse zeigen, dass die CSR-Maßnahmen von McDonald's Österreich zu einer Imageverbesserung im Rahmen des Rebranding-Prozesses beigetragen haben, allerdings nur bei KonsumentInnen, die sich bereits im Vorfeld mit dem Unternehmen identifizieren konnten. Für KonsumentInnen, die sich nicht mit McDonald's Österreich identifizieren können, ist es in dieser Studie demnach nicht möglich, zu einer Imageverbesserung beizutragen. Denn wie auch schon bei Martineaus (1958) festgehalten wurde, ist es für ein Unternehmen sehr schwer, ein Image, das bereits in den Köpfen der Stakeholder verankert ist, zu verändern.

11. Resümee & Ausblick

Die vorliegende Untersuchung befasste sich mit der Frage, inwieweit CSR-Maßnahmen zur Imageverbesserung einer Fast-Food-Restaurantkette betragen können. Um diese Frage beantworten zu können, wurde überprüft, inwieweit diese Maßnahmen den KonsumentInnen bekannt sind und wie sie diese bewerten. Des Weiteren wurde nach den Motiven für den Einsatz von CSR-Maßnahmen des Unternehmens gefragt, sowie nach der Identifikation mit dem Unternehmen und den Einstellungen diesem gegenüber. Diese Arbeit untersuchte außerdem, welchen Einfluss diese Faktoren auf das CSR-Image und die Brand Reputation von McDonald's Österreich haben.

Die Auswertung der vorliegenden Daten zeigte, dass sich die Ergebnisse von den bisherigen Studien insofern abheben, als hier der Fokus rein auf McDonald's Österreich gerichtet und nicht der internationale Aspekt betrachtet wurde. Somit beschreiben diese Ergebnisse die Sichtweise der KonsumentInnen von McDonald's Österreich. Zu ähnlichen Ergebnissen wie in bisherigen Studien kam auch diese Untersuchung, denn KonsumentInnen von McDonald's Österreich bewerten nur dann das CSR-Image besser, wenn diese die CSR-Maßnahmen nicht im Eigeninteresse des Unternehmens sehen.

In Hinblick auf das zentrale Erkenntnisinteresse dieser Arbeit lässt sich feststellen, dass eine bessere Bewertung des CSR-Images und der Brand Reputation nur dann möglich ist, wenn KonsumentInnen McDonald's Österreich häufiger besuchen, sich eher mit dem Unternehmen identifizieren können und positivere Einstellungen diesem gegenüber haben. Daraus resultiert, dass die KonsumentInnen sich mehr an die CSR-Maßnahmen des Unternehmens erinnern können und diese somit als nützlicher und weniger im Eigeninteresse von McDonald's Österreich sehen. Somit ist die zunehmende Erinnerung Voraussetzung für eine bessere CSR-Image-Bewertung und daraus resultierend für eine ebenfalls bessere Bewertung der Brand Reputation von McDonald's Österreich.

Für zukünftige Forschungen könnte demnach näher auf die Skepsis der Wahrnehmung von KonsumentInnen gegenüber der CSR-Maßnahmen, sowie den Werbebotschaften von McDonald's Österreich eingegangen werden. Bisherige Studien konnten zeigen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen einen großen Einfluss auf die Imagebewertung hat. Diese Tatsache zeigt sich auch in dieser Untersuchung, wobei hier für zukünftige Forschungen ein Vergleich der internationalen CSR-Maßnahmen von McDonald's durchgeführt werden könnten, um die kulturellen Unterschiede

miteinzubinden. Weiters könnte eine experimentelle Untersuchung durchgeführt werden, welche die Befragten in unterschiedliche Gruppen einteilt. Beispielsweise in jene, die Maßnahmen zur Erinnerung vorgegeben bekommen, und jene, die keine bekommen. Weiterführende Forschungen könnten sich ebenfalls eingehender mit dem Einfluss von Wertvorstellungen und Einstellungen zu Unternehmen befassen und untersuchen, welche weiteren Faktoren hier Bedeutung zugeschrieben wird.

Abschließend kann festgehalten werden, dass CSR-Maßnahmen durchaus zur Imageverbesserung eines Unternehmens beitragen können. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass diese Maßnahmen auch von Personen wahrgenommen werden, die sich nicht mit McDonald's Österreich identifizieren können.

Literaturverzeichnis

Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.

Balderjahn, Ingo (1986): Das umweltbewusste Konsumentenverhalten. Eine empirische Studie. Berlin: Duncker&Humblot.

Bassen, Alexander/Jastram, Sarah/Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6/2, 231-236.

Baum, L.M. (2012): It's Not Easy Being Green... Or Is It? A Content Analysis of Environmental Claims in Magazin Advertisements from the United States and United Kingdom. In: Environmental Communication. A Journal of Nature and Culture, 6/4, 423-440.

Bennett, M./James, P. (1999): Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Reporting. In: Bennett, M./James, P. (Hg.): Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Bhattacharya, C.B./Sen. S. (2003): Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. In: Journal of Marketing, 67/2, 76-88.

Bhattacharya, C.B./Sen, Sankar (2004): Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. In: California Management Review, 47/1, 9-24.

Bhattacharyya, Asit/Cummings, Lorne (2015): Measuring Corporate Environmental Performance-Stakeholder Engagement Evaluation. In: Business Strategy and the Environment, 24, 309-325.

Bickel, Ina M. (2009): Corporate Social Responsibility. Einflussfaktoren, Erfolgswirkungen und Einbezug in produktpolitische Entscheidungen. Hamburg: Diplomica Verlag.

Bittencourt, I./Borner, J./Heiser, A. (2003): Nachhaltigkeit in 50 Sekunden. Kommunikation für die Zukunft. München: Ökom.

Boulding, Kenneth Ewart (1956): The image. Knowledge in life and society. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen.

Brugger, Florian (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) (Hg.) (2002): Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten – Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung. Eine Initiative der Bundesregierung.

Burkart, Roland (2004): Online PR auf dem Prüfstand: Vorbereitende Überlegungen zur Evaluation von Websites. Eine rezeptionsanalytische Perspektive. In: Raupp, Juliana/Klewes, Joachim (Hg.): Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement. Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Burke, L./Logsdon, J.M. (1996): How Corporate Social Responsibility Pays Off. In: Long Range Planning, 29/4, 495-502.

Carrington, Michal/Neville, Benjamin (2015): CSR and the Consumer. In: Pedersen, Esben Rahbek Gjerdrum (Hg.): Corporate Social Responsibility. London/California/New Delhi/Singapore: SAGE.

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review, 4, 497-505.

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons, 34/4, 38-48.

Chan, Hing Kai/ He, Hongwei/Wang, William Y.C. (2012): Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. In: Industrial Marketing Management, 41, 557–562.

Chen, Yu-Shan/Chang, Ching-Hsun (2013): Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. In: Journal of Business Ethics, 114, 489-500.

Cowan, Kirsten/Kinley, Tammy (2014): Green spirit: consumer empathies for green apparel. In: International Journal of Consumer Studies, 38, 493-499.

Cronin, Joseph J./Smith Jeffery S./Gleim, Mark R./Ramirez, Edward/Martinez Dawn, Jennifer (2011): Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 39, 158-174.

Dahl, R. (2010): Greenwashing: Do you know what you're buying? In: Environ Health Perspectives, 118/6, 246-252.

DiPietro, Robin B./ Cao, Yang/ Partlow, Charles (2013): Green practices in upscale foodservice operations. Customer perceptions and purchase intentions. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25/5, 779-796.

Dill, W.R. (1975): Public participation in corporate-planning: Strategic management in a kibitzer's world. In: Long Range Planning, 8/1, 57-63.

Dowling, J./Pfeffer, J. (1975): "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior." In: Pacific Sociological Rev., 18, 122-136.

Du, Xingqiang (2015): How the Market Values Greenwashing? Evidence from China. In: Journal of Business Ethics, 128, 547-574.

- Eid, Michael/Gollwitzer, Mario/Schmitt, Manfred (2010): Statistik und Forschungsmethoden. Weinheim/Basel: Beltz.
- Einwiller, S., Fedorikhin, A., Johnson, A., & Kamins, M. (2006): Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 34/2, 185-194.
- Einwiller, Sabine (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution-Issues Monitoring-Issues Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenmann, Peter (2006): Werte und Normen in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Elsbach, Kimberly D./Bhattacharya, C.B. (2001): Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. In: Organization Science, 12/4, 393-413.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für eine soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Brüssel: Amt für Veröffentlichungen der EG. [KOM(2001) 366].
- Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Grünbuch. Brüssel: Amt für Veröffentlichungen der EG. [KOM(2011) 681].
- Faiers, A./Cook, M./Neame, C. (2007): Towards a contemporary approach for understanding consumer behaviour in the context of domestic energy use. In: Energy Policy, 35, 4381–4390.
- Farley, Haether M./Smith, Zachary A. (2014): Sustainability. If it's everthing, is it nothing? London, New York: Routledge.
- Fisher, Josie (2004): "Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Consepts". In: Journal of Business Ethics, 52/4, 391-400.
- Fombrun, Charles J. (1996): Reputation: Realizing value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles J. (2007): List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. In: Corporate Reputation Review, 10/2, 144–153.
- Fombrun, Charles/ Mark Shanley (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. In: Academy of Management Journal, 33/2, 233-258.
- Freeman, Edward R. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R.E./ Wicks, A./Parmar, B. (2004): Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". In: Organization Science, 15/3, 364-369.

Freeman, Edward R./ Harrison, Jeffrey S./Wicks, Andrew C./Parmer, Bidhan/DeColle, Simone (2010): Stakeholder Theory. The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press.

Frederick, William C. (2006): Corporation, be good! The Story of Corporate Social Responsibility. Indianapolis: Dog Ear Publishing.

Friedman, Andrew L./Miles, Samantha (2006): Stakeholders. Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press.

Global Reporting Initiative (2015): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben. Amsterdam: GRI.

Glombitza, Anna (2005): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation. Berlin/München: J+J Wissen Verlag.

Grewe, Wolfgang/Löffler, Jens (2006): Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht. In: Gazdar, Kaevan/Habisch, André/Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin/Heidelberg: Springer.

Gröner, S. (2000): Umweltberichterstattung für eine nachhaltige Entwicklung – eine theoretische und empirische Analyse. Aachen: Shaker.

Hansen, Ursula/Schrader, Ulf (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: DBW-Die Betriebswirtschaft, 65, 373-395.

Hardtke, Arnd/Prehn, Marco (Hg.) (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden: Gabler.

Hartmuth, Armin (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft: "Das Bayerische Erfolgsmodell". In: Münderlein, Jobst/Welzel, Michael GbR (Hg.): Corporate Social Responsibility: Erfolgsfaktor für den Mittelstand. München: Münchener Beiträge.

Hauff, Volker (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Welt-kommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.

Haws, K. L./Winterich, K. P./Naylor, R. W. (2014). Seeing the world through GREEN-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. In: Journal of Consumer Psychology, 24/3, 336-354.

Herzig, C./Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung: Gründe – Probleme – Lösungsansätze, Diskussionspapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 13. November 2003 in Berlin. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM).

Hettne, Bjorn (2000): The Fate of Citizenship in Post-Westphalia. In: Citizenship Studies, 4/1, 35-46.

Hopfenbeck, W./Roth, P. (1994): Öko Kommunikation - Wege zu einer neuen Kommunikationskultur. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Hoyer, Wayne D./MacInnis, Deborah J./Pieters, Rik (2013): Consumer Behavior. USA: South-Western Cengage Learning.

Hubig, Christoph (2014): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Hur, Won-Moo/Kim, Hanna/Woo, Jeong (2014): How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. In: Journal of Business Ethics, 125/1, 75-86.

Jakle, John A./Sculle, Keith A. (1999): Fast Food: Roadside Restaurants in the Automobile Age. Baltimore/London: The Johns Hopkins University Press.

Karmasin, Matthias/Weder, Franzisca (2008): Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. Wien: LIT.

Kirchhoff, K. R. (2006): CSR als strategische Herausforderung. In: Gazdar, K./Habisch, A./Kirchhoff, K. R./Vaseghi, S. (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin/Heidelberg: Springer.

Kim, Sora/ Lee, Yoon-Joo (2012): The complex attribution process of CSR motives. In: Public Relations Review, 38, 168-170.

Kleindorfer, P. R./Singhal, K./Wassenhove, L. N. V. (2005): Sustainable operations management. In: Production and Operations Management, 14/4, 482–492.

Klenk, V. (2004): Der ignorierte Kontrollverlust der Corporate Communications. In: Köhler, T./ Scharranietz, A. (Hg.): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahr- hundert. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Kotler, Philip/Bliemel, Friedrich (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage. Stuttgart: Pearson Studium.

Köppl, Peter/Neureiter, Martin (Hg.) (2004): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management des gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde.

Kraft, Patrick W./Lodge, Milton/Taber, Charles S. (2015): Why People „Don’t Trust the Evidence“: Motivated Reasoning and Scientific Beliefs. In: The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 658/1, 121-133.

Krylov, Alexander (2013): Soziale Sensibilisierung des Businesses und neue Tendenzen in der Wirtschaftspraxis: Zum Stellenwert von Corporate Social Responsibility in der modernen Gesellschaft. In: Krylov, Alexander (Hg.): Corporate Social Responsibility. Wirtschaftsmodelle – Moral – Erfolg – Nachhaltigkeit. Moskau/Berlin: NIB/West-Ost-Verlag.

Kunda, Ziva (1990): The Case for Motivated Reasoning. In: Psychological Bulletin, 108/3, 480-498.

Liehr, Kerstin/Peters, Paul/Zerfaß, Ansgar (2009): Reputationsmessung: Grundlagen und Verfahren- communicationcontrolling.de. Dossier (1). Berlin/Leipzig: DPRG/ Universität Leipzig.

- Loew, Thomas/Ankele/Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster/Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.
- Lozano, Josep M. (2010): *The Relational Company. Responsibility, Sustainability, Citizenship*. Bern: Peter Lang.
- Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen*. Stuttgart: UTB.
- Maignan, Isabelle/Ferrell, O. (2000): Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. In: *Journal of Business Ethics*, 23/3, 283-297.
- Mansell, Samuel F. (2013): *Capitalism, Corporations and the Social Contract. A Critique of Stakeholder Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Martineau, P. (1958): Sharper focus for corporate image. In: *Harvard Business Review*, 36/6, 49- 58.
- Matten,Dirk/Crane, Andrew (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. In: *Academy of Management Review*, 30/1, 166-179.
- Maurer, J.G. (1971): *Readings in organizational theory: Open system approaches*. New York: Random House.
- Mayerhofer, Wolfgang/Secka, Marion (2013): Corporate Social Responsibility (CSR): Definition, Dimensionen und Abgrenzung zu verwandten Begriffen. In: Krylov, Alexander N. (Hg.): *Corporate Social Responsibility. Wirtschaftsmodelle – Moral – Erfolg – Nachhaltigkeit*. Moskau/Berlin: NIB Moskau/West-Ost-Verlag Berlin.
- McDonald's Österreich (2014/15): *Nachhaltigkeitsbericht*. Oberwart: Schmidbauer.
- Montiel, Ivan (2008): Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Seperate Pasts, Common Futures. In: *Organization Environment*, 21, 245-269.
- Morsing, Mette/Schulz, Majken (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. In: *Business Ethics: A European Review*, 15/4, 323-338.
- Nickl, Markus (2005): Corporate Identity, Linguistik und das Internet. In: Janich, Nina (Hg.): *Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Wirklichkeit und Konstruktion*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV).
- Nielsen, Anne Ellerup/Thomsen, Christa (2007): Reporting CSR – what and how to say it? In: *Corporate Communications: An International Journal*, 12/1, 25-40.
- Nyilasy, Gergely/ Gangadharbatla Harsha/ Paladino, Angela (2013): Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions. In: *Journal of Business Ethics*, 125, 693-707.
- Oeckl, Albert (1964): *Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt*. München: Süddeutscher Verlag.
- O'Donnovan, Gary (2000): *Legitimacy theory as an explanation for corporate environmental disclosures*. Doctor Thesis. Melbourne: Victoria University of Technology.

Öberseder, Magdalena/ Schlegelmilch, Bodo B/ Murphy, Patrick E. (2013): CSR practices and consumer perceptions . In: Journal of Business Research, 66, 1839-1851.

ÖSTRAT (2010): Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung (ÖSTRAT) – ein Handlungsrahmen für Bund und Länder. O.O: BMLFUW.

Ottman, Jacquelin A. (2011): The New Rules of Green Marketing. Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. Greenleaf Publishing Limited/Berret-Koehler Publishers Inc.: UK/USA.

Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies. New York: Free Press.

Pérez, Andrea/ Rodríguez del Bosque, Ignacio (2012): Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. In: Journal of Business Ethics, 118, 265–286.

Pérez, Andrea/Rodríguez del Bosque, Ignacio (2014): An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction. In: Journal of Business Ethics, 129, 571-584.

Peterson, Richard L. (2007): Inside the Investor's Brain. The Power of Mind over Money. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pfeiffer, C. (2004): Integrierte Kommunikation von Sustainability-Netzwerken. Grundlagen und Gestaltung der Kommunikation nachhaltigkeitsorientierter intersektoraler Kooperationen. Frankfurt a. M.: Lang.

Piwinger, Manfred (2014): Das Reputationsrisiko: Herausforderungen und Bedeutung für die Unternehmensführung. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Plewa, C./ Conduit, J./ Quester, P. G./ Johnson, C. (2015): The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. In: Journal of Business Ethics, 127, 643-659.

Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren-nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: Springer Verlag.

Prüne, Gesa (2013): Luxus und Nachhaltigkeit. Entwicklung strategischer Handlungsempfehlungen für das Luxusgütermarketing. Wiesbaden: Springer VS.

Puttenat, Daniela (2009): Praxishandbuch Krisenkommunikation: Von Ackermann bis Zumwinkel. PR-Störfälle und ihre Lektionen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Raska, David/Shaw, Doris (2012): When is going green good for company image? In: Management Research Review, 35/3/4, 326-347.

Redclift, Michael (2005): Sustainability. Critical Concepts in the Social Sciences. London, New York: Routledge.

Reisch, Lucia/Kreeb, Martin (2007): Kommunikation des nachhaltigen Konsums. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation – Grundlagen und Praxis. München: oekom Verlag.

Ritzer, George (2001): Explorations in Social Theory. From Metatheorizing to Rationalization. London/Kalifornien/New Delhi: SAGE.

Rohmer, B. (2007): Greenwash Confronted. Mesleading Advertising Regulation in the EU and its Member States. Brüssel: Friends of the Earth Europe.

Rommelspacher, Marion (2012): Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht. Entstehung der CSR-Beurteilung und ausgewählte Erfolgswirkungen. Springer Gabler: Wiesbaden.

Rousseau, Denise M./Tijoriwala, Snehal A. (1999): What's Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. In: Journal of Applied Psychology, 84/4, 514-528.

Russell, D. W./ Russell, C. A. (2009): Here or there? Consumer reactions to corporate social responsibility initiatives: Egocentric tendencies and their moderators. In: Marketing Letters, 21, 65-81.

Sautron, Valérie/ Péneau, Sandrine/ M. Camilleri, Géraldine et al. (2014): Validity of a questionnaire measuring motives for choosing foods including sustainable concerns. In: Appetite, 87, 90-97.

Schmeltz, Line (2012): Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? In: Corporate Communications: An International Journal, 17, 29-49.

Schneider, Willy (2007): Glocalization: Die Kommunikationsstrategie von McDonald's. In: Direct Marketing, 6, 30-31.

Schneider, Willy (2015): McMarketing. Einblicke in die Marketing-Strategie von McDonald's. Wiesbaden: Springer.

Schönborn, G. (Hg.)/Steinert, A. (2001): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.

Schultz, Friederike/Wehmeier, Stefan (2010): Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. In: Corporate Communications. An International Journal, 15/1, 9-29.

Schwartz, Mark S./Carroll, Archie B. (2003): Corporate social responsibility – a three domain approach. In: Business Ethics Quarterly, 13/4, 503-530.

Schweiger Günter/Schrattenecker Gertraud (2009): Werbung. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Simmons, C. J./ Becker-Olsen, K. L. (2006): Achieving marketing objectives through social sponsorships. In: Journal of Marketing, 70, 154-169.

Sinclair, Janas/Irani, Tracy (2005): Advocacy Advertising for Biotechnology. The Effect of Public Accountability on Corporate Trust and Attitude toward the Ad. In: Journal of Advertising, 34/3, 59-73.

Spears, N./ Singh, S. N. (2004): Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. In: Journal of Current Issues & Research in Advertising, 26, 53-66.

Statistik Austria (2013): Umweltbedingungen, Umweltverhalten 2011. Ergebnisse des Mikrozensus. Wien: Statistik Austria.

Steinert, Andreas/Klein, Axel (2002): Corporate Social Responsibility (CSR). Eine Herausforderung an die Unternehmenskommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied: Luchterhand Verlag.

Stern, Paul C. (2000): Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. In: Journal of Social Issues, 56/3, 407-424.

Stoll, Bettina (2009): Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: Academy of Management Review, 20/3, 571–610.

Sywottek, Christian (2004): Macht's gut. In: Brand Eins, 10/04, 64-70.

Trommsdorff, Volker (2003): Konsumentenverhalten. Stuttgart: Kohlhammer.

Ungericht, Bernhard/Raith, Dirk/Korenjak, Thomas (2008): Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen. Wien: LIT.

Trumpp, C./Endrikat, J./Zopf, C./Guenther, E. (2015): Definition, Conceptualization, and Measurement of Corporate Environmental Performance: A Critical Examination of a Multidimensional Construct. In: Journal of Business Ethics, 126, 185-204.

Walter, Bernd Lorenz (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Warschun, Mirko/Rühle, Jens/Delfmann, Werner (2008): Zwischen Öko-Labels, grüner Logistik und fairem Handel. Lebensmitteleinzelhandel auf der Suche nach Wegen zur Nachhaltigkeit. München/Düsseldorf/Köln: A.T.Kearney & Universität zu Köln – Lehrstuhl für Unternehmenskommunikation und Logistik.

Westebbe, Achim/Logan, David (1995): Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden: Gabler.

Wisner, Priscilla A./Epstein, Marc J./Bagozzi, Richard P. (2010): Environmental Proactivity And Performance. In: Freedman, Martin/Jaggi, Bikki (Hg.): Sustainability, Environmental Performance and Disclosures. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Yeo, Sara K./Cacciato, Michael A./Scheufele, Dietram A. (2015): News Selectivity and Beyond. Motivated Reasoning in a Changing Media Environment. In: Jandura,

Olaf/Petersen, Thomas/Mothes, Cornelia/Schielicke, Anna-Maria (Hg.): Publizistik und gesellschaftliche Verantwortung. Wiesbaden: Springer.

Young, William/Hwang, Kumju/McDonald, Seonaidh/ Oates, Caroline J. (2009): Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purchasing Products. In: Sustainable Development, 18, 20-31.

Zirnic, D. (2009): Corporate Social Responsibility – Definitorische Abgrenzung, Instrumente und betriebswirtschaftliche Erfolgswirkungen. Hamburg: Diplomica.

Zerfaß, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2014): Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Internetquellen

ARGE Gentechnik-frei (2014): McDonald's erlaubt Gentechnik in Europa. <http://www.gentechnikfrei.at/mcdonalds-erlaubt-gentechnik-in-europa> [Zugriff: 02.07.2016]

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) (2015): Die Initiative. https://www.bmlfuw.gv.at/land/lebensmittel/kostbare_lebensmittel/initiative/die-initiative.html [Zugriff: 30.5.2016]

Greenpeace (2014): McDonald's grüne Schminke. <https://www.greenpeace.de/themen/mcdonalds-gruene-schminke> [Zugriff: 02.07.2016]

INTEGRAL (2012): Konsumenten-Studie zu Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen. <http://www.csr-wegweiser.at/konsumenten-studie-nachhaltigkeitsbemuehungen-von-unternehmen-2012/> [Zugriff: 30.06.2016]

Klimaaktiv (2013): McDonald's Österreich. <http://www.klimaaktiv.at/partner/pakt2020/paktpartner/mcdonalds.html> [Zugriff: 09.06.2016]

Österreichische Adipositas Gesellschaft (2015): Neue Zahlen weisen darauf hin, dass bis 2025 weltweit 2,7 Milliarden Erwachsene übergewichtig sein werden. http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151012_OTS0030/neue-zahlen-weisen-darauf-hin-dass-bis-2025-weltweit-27-milliarden-erwachsene-uebergewichtig-sein-werden-anhang [Zugriff: 18.07.2016]

Reputation Institute (2016): McDonald's at a reputation crossroads.
<https://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/McDonald-s-at-a-Reputation-Crossroads.aspx> [Zugriff: 01.06.2016]

Szyszkka, Peter (2006): Verantwortungsbewusstsein - Glaubwürdigkeit – Akzeptanz.
Sieben Thesen zu einem modernen beruflichen Selbstverständnis. Zürcher Hochschule
Winterthur. <http://dprg.enpress.de/Datei.aspx?InDID=836&G=42729&a=b> [Zugriff:
02.06.2016]

Anhang

Fragebogen

Seite 01
EL

BEFRAGUNG ZU UNTERNEHMEN IN DER FAST FOOD INDUSTRIE

Liebe Teilnehmerin/ Lieber Teilnehmer,

Im Rahmen meiner Diplomarbeit des Fachbereiches Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien, führe ich eine Studie zum Thema "Unternehmen der Fast Food-Industrie" durch.

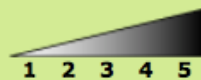
Die Beantwortung des Fragebogens wird etwa 10 Minuten in Anspruch nehmen. Die Umfrage ist selbstverständlich anonym und alle Daten werden nur zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Was zählt, ist einzig und allein Ihre ganz persönliche Wahrnehmung.

Seite 02

1. Zunächst geht es ganz allgemein um Ihre Meinung zu verschiedenen Unternehmen der Fast-Food-Industrie.

Bitte geben Sie von 1-5 an, wo Sie Ihre Meinung einordnen würden

Subway finde ich als Unternehmen...



nicht ansprechend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ansprechend

schlecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ gut

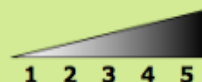
unangenehm ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ angenehm

nachteilhaft (für die Gesellschaft) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ vorteilhaft (für die Gesellschaft)

unsympathisch ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sympathisch

Bitte geben Sie von 1-5 an, wo Sie Ihre Meinung einordnen würden

Burger King finde ich als Unternehmen...



nicht ansprechend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ansprechend

schlecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ gut

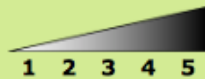
unangenehm ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ angenehm

nachteilhaft (für die Gesellschaft) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ vorteilhaft (für die Gesellschaft)

unsympathisch ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sympathisch

Bitte geben Sie von 1-5 an, wo Sie Ihre Meinung einordnen würden

McDonald's finde ich als Unternehmen...



nicht ansprechend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ansprechend

schlecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ gut

unangenehm ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ angenehm

nachteilhaft (für die Gesellschaft) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ vorteilhaft (für die Gesellschaft)

unsympathisch ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sympathisch

2. Im Folgenden geht es nun nur noch um eines der Unternehmen: McDonald's Österreich.

Wie stehen Sie persönlich zum Unternehmen McDonald's?

Bitte geben Sie an (1 = stimme gar nicht zu – 5 = stimme voll zu)



McDonald's steht mir nahe.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ich empfinde eine gewisse Verbundenheit mit McDonald's.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ich gehöre zu den Leuten, die McDonald's gut finden.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's teilt meine Wertvorstellungen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kunde bzw. Kundin von McDonald's zu sein, passt zu mir.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Die Angebote von McDonald's zu nutzen/kaufen hilft mir, meine Identität auszudrücken.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen Ihrer Meinung nach zustimmen.

Bitte geben Sie an (1 = stimme gar nicht zu – 5 = stimme voll zu)



McDonald's ist ein sozial verantwortungsvolles Unternehmen

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's ist interessiert, das Wohlbefinden der Gesellschaft zu verbessern

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's verhält sich der Umwelt gegenüber verantwortungsvoll

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's hält, was es verspricht

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's Werbeslogans sind glaubwürdig

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's hat einen Namen, dem man vertrauen kann

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ich erkenne McDonald's aus vielen anderen Mitbewerbern wieder

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Einige Merkmale von McDonald's kommen mir sehr schnell in den Sinn

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ich kann sehr schnell das Logo von McDonald's im Kopf abrufen

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's ist ein Unternehmen, bei dem ich ein gutes Gefühl habe

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

McDonald's ist ein Unternehmen, das ich bewundere und respektiere

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Im Gesamten hat McDonald's einen guten Ruf

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. McDonald's verwendet weltweit verschiedene Farben für sein Firmenlogo. Wie gut passt Ihrer Meinung nach die jeweilige Farbkombination zum Unternehmen?

Bitte geben Sie an (1 = passt gar nicht – 5 = passt sehr gut)

	passt gar nicht				passt sehr gut
	1	2	3	4	5
Gelbes M auf rotem Hintergrund	☐	☐	☐	☐	☐
Gelbes M auf grünem Hintergrund	☒	☒	☒	☒	☒
Gelbes M auf schwarzem Hintergrund	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 04
KV01

5. Nun zu Ihren Konsumgewohnheiten bei McDonald's.

Wie oft haben Sie ungefähr in den letzten 6 Monaten McDonald's Produkte konsumiert?

- ☐ Nie
- ☐ weniger als 1x pro Monat
- ☒ 1x pro Monat
- ☐ mehrmals pro Monat
- ☒ 1x pro Woche
- ☐ mehrmals pro Woche

Seite 05

PHP-Code

```
if (value('KV01') == 01) {
    question('CS01');
}
```

question('CS01')

6. Im Weiteren geht es um das gesellschaftliche Engagement von McDonald's Österreich, d.h. um Aktivitäten des Unternehmens zum Beispiel für die Gesellschaft, die Umwelt oder die Kultur.

Können Sie sich an irgendwelche Aktivitäten innerhalb der letzten 12 Monate erinnern, mit denen McDonald's ein gesellschaftliches Engagement gezeigt hat?

Falls Ihnen etwas einfällt, schreiben Sie dies bitte (gerne stichpunktartig) in das Textfeld.

7. Bitte geben Sie an, wie häufig Sie die folgenden Produkte von McDonald's konsumieren.

Bitte geben Sie an (1 = gar nie – 5 = sehr häufig)

	gar nie	sehr häufig			
	1	2	3	4	5
Burger	☐	☐	☐	☐	☐
Chicken Nuggets	☐	☐	☐	☐	☐
Pommes	☐	☐	☐	☐	☐
Kuchen/Kaffee	☐	☐	☐	☐	☐
Eis	☐	☐	☐	☐	☐
Gesünderes: Salate/Wraps	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 07

8. Im Weiteren geht es um das gesellschaftliche Engagement von McDonald's Österreich, d.h. um Aktivitäten des Unternehmens zum Beispiel für die Gesellschaft, die Umwelt oder die Kultur.

Können Sie sich an irgendwelche Aktivitäten innerhalb der letzten 12 Monate erinnern, mit denen McDonald's ein gesellschaftliches Engagement gezeigt hat?

Falls Ihnen etwas einfällt, schreiben Sie dies bitte (gerne stichpunktartig) in das Textfeld.

9. Bitte geben Sie nun an, wie sehr Sie aufgrund dessen, was Sie über das gesellschaftliche Engagement von McDonald's wissen, folgenden Aussagen zustimmen.

Bitte geben Sie an (1 = stimme gar nicht zu – 5 = stimme voll zu)

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu			
	1	2	3	4	5
McDonald's zeigt ein hohes gesellschaftliches Engagement in den Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist.	☐	☐	☐	☐	☐
McDonald's ist bemüht, soziale Verantwortung in den Regionen zu übernehmen, in denen es tätig ist.	☐	☐	☐	☐	☐
McDonald's erfüllt deren soziale Verpflichtungen, die es als Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hat.	☐	☐	☐	☐	☐
McDonald's hat ein langfristiges Interesse am Wohlergehen der Gesellschaft.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich glaube, dass die Geschäftsleitung von McDonald's hinter dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens steht.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Bitte geben Sie an (1 = stimme gar nicht zu – 5 = stimme voll zu)

	stimme gar nicht zu	1	2	3	4	5	stimme voll zu
Restaurantunternehmen sollten lokale Produkte verwenden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich bevorzuge Produkte, die umweltfreundlich sind	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich bin gut informiert über Umweltprobleme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich könnte mehr über grüne Initiativen informiert sein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich würde mehr für ein Restaurant zahlen, das lokale Produkte verwendet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich würde bis zu 1% mehr für ökologisch nachhaltige Produkte zahlen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, Unternehmen sollten ökologisch nachhaltige Produkte dem/der KundenIn nicht extra verrechnen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich bevorzuge es, Services von Unternehmen in Anspruch zu nehmen, die „grüne Initiativen“ durchführen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich bin überzeugt, wenn Unternehmen sagen sie praktizieren „grüne Initiativen“, dass sie damit helfen, die Umwelt zu schützen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde es wichtig, dass ein Restaurant ein „grünes“ Zertifikat besitzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich würde ein Restaurant öfter besuchen, wenn ich grüne Initiativen dieses Restaurants wahrnehmen würde.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Seite 09

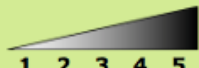
11. Nun geht es noch um Ihre allgemeine Einstellung zu Lebensmitteln.**Was ist Ihnen beim Kauf von Lebensmitteln wichtig?**

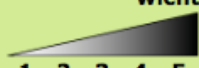
Bitte geben Sie an (1 = unwichtig – 5 = sehr wichtig)

	Umwelt/Tierschutz						
	unwichtig	1	2	3	4	5	sehr wichtig
Umweltfreundliche Produkte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Vermeidung von Umweltverschmutzung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Reduzierung von Lebensmittelabfall	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Artgerechte Tierhaltung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Bitte geben Sie an (1 = unwichtig – 5 = sehr wichtig)

	Preis						
	unwichtig	1	2	3	4	5	sehr wichtig
Preis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Qualität	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Preis-Leitungs-Verhältnis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Bitte geben Sie an (1 = unwichtig – 5 = sehr wichtig)	
	Produkte
	unwichtig sehr wichtig
	
	1 2 3 4 5
Saisonale Produkte	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Regionale Produkte	☒ ☒ ☒ ☒ ☒
Naturbelassene Produkte	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Bitte geben Sie an (1 = unwichtig – 5 = sehr wichtig)	
	Gesundheit&Wohlbefinden
	unwichtig sehr wichtig
	
	1 2 3 4 5
Auswirkungen des Essverhaltens auf Gesundheit	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Sorge um mein Wohlbefinden	☒ ☒ ☒ ☒ ☒

Bitte geben Sie an (1 = unwichtig – 5 = sehr wichtig)	
	Marke
	unwichtig sehr wichtig
	
	1 2 3 4 5
Marke	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Zertifikate	☒ ☒ ☒ ☒ ☒
Verbraucherfreundlichkeit	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Jetzt möchte ich Sie bitten, Ihr allgemeines Konsumverhalten anhand der folgenden Aussagen einzuschätzen.

Bitte geben Sie an (1 = stimme gar nicht zu – 5 = stimme voll zu)

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu			
	1	2	3	4	5
Mir ist es wichtig, dass die Produkte, die ich verwende, nicht umweltschädlich sind.	☐	☐	☐	☐	☐
Bei vielen meiner Entscheidungen berücksichtige ich, welchen Einfluss das auf die Umwelt hat.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Kaufgewohnheiten sind beeinflusst von meiner Sorge um unsere Umwelt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich mache mir Gedanken über die Ressourcenverschwendung auf unserem Planeten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich würde mich als umweltbewusst bezeichnen.	☐	☐	☐	☐	☐
Um umweltfreundlicher zu handeln bin ich bereit, Unannehmlichkeiten auf mich zu nehmen.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Wie gut können Sie sich erinnern, dass McDonald's in den letzten 12 Monaten Engagement für eine der unten stehenden Aktivitäten gezeigt hat?

Bitte geben Sie an (1 = gar nicht – 5 = sehr gut)

	gar nicht	sehr gut			
	1	2	3	4	5
Stromtanken bei McDonald's Restaurants	☐	☐	☐	☐	☐
Förderung von lokalen Sport- und Jugendvereinen wie „School Challenge“ durch Franchisenehmer (15.000 junge Menschen jährlich)	☐	☐	☐	☐	☐
regionale Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
Recycling (90% recycelter Abfall und 70% der Verpackungen aus Papier/Karton)	☐	☐	☐	☐	☐
Zertifikate: Fisch (MSC), Shrimps (ASC, ab Ende 2015), Kaffee (Rainforest Alliance), Palmöl (RSPO, GreenPalm)	☐	☐	☐	☐	☐
AMA-Gütesiegel: Rindfleisch, Eier, Gebäck, Speiseeis, Pommes Frites	☐	☐	☐	☐	☐
Abwechslungsreiche Ernährung: „Make it Veggie“ und glutenfreie Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
1300 Tonnen Altspeiseöl jährlich als Biodiesel für Lkws	☐	☐	☐	☐	☐
12.700 unterstützte Familien seit Gründung der Ronald McDonald Kinderhilfe	☐	☐	☐	☐	☐

14. War Ihnen dieses gesellschaftliche Engagement von McDonald's bereits vor dieser Befragung bekannt?

Bitte schieben Sie den Regler dorthin, wo er für Sie an der richtigen Stelle ist

gar nicht bekannt  sehr bekannt

15. Wie finden Sie dieses gesellschaftliche Engagement von McDonald's?

Bitte schieben Sie den Regler dorthin, wo er für Sie an der richtigen Stelle ist

nutzlos  nützlich

sinnlos  sinnvoll

schlecht  gut

passt nicht zu McDonald's  passt gut zu McDonald's

16. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Bitte geben Sie an (1 = stimme gar nicht zu - 5 = stimme voll zu)

	stimme gar nicht zu	1	2	3	4	5	stimme voll zu
Ich finde, McDonald's setzt sich für Nachhaltigkeit ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde es gut, was McDonald's macht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, dass sich das Engagement von McDonald's für die Umwelt lohnt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich glaube, dass McDonald's sein Engagement sinnvoll umsetzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde es gut, dass McDonald's Verantwortung übernimmt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, dass sich McDonald's selbst hohe Standards setzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, dass ich mit meinem Einkauf bei McDonald's zum Umweltschutz beitrage.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, dass das Thema Nachhaltigkeit ein wichtiges Problemfeld ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich halte es für entscheidend, dass diese Problemthemen angesprochen werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Meiner Meinung nach stehen Unternehmen in der Verantwortung, diese Problemthemen anzugehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

17. Welchen Interessen folgt McDonald's Ihrer Meinung nach mit seinem gesellschaftlichen Engagement?

Bitte schieben Sie den Regler dorthin, wo er für Sie an der richtigen Stelle ist

Eigeninteresse  Gesellschaftsinteresse

eigennützig  uneigennützig

Profit orientiert  Sozial orientiert

18. Abschließend möchte ich Sie noch bitten, einige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten.

Welches Geschlecht haben Sie?

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

19. Wie alt sind Sie?

20. Welchen Bildungsabschluss haben Sie?

Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.

- ☐ Schule beendet ohne Abschluss
- ☐ Volks,-Hauptschulabschluss
- ☐ Polytechnische Schule
- ☐ Abgeschlossene Lehre
- ☐ Fachschule
- ☐ Matura, Reifeprüfung
- ☐ Fachhochschul-/Hochschulabschluss

21. Was machen Sie zurzeit beruflich?

- ☐ Schüler/in
- ☐ In Ausbildung
- ☐ Student/in
- ☐ Angestellte/r
- ☐ Beamte/r
- ☐ Selbstständig
- ☐ Arbeitslos/Arbeit suchend
- ☐ Pensionist/in
- ☐ Sonstiges

Abstract DE

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Frage, inwieweit Corporate Social Responsibility-Maßnahmen einem Unternehmen, das einer eher nicht nachhaltigen Branche angehört, helfen können, sein Image zu verbessern. Die Nachhaltigkeit spielt dabei im Zusammenhang mit dem Corporate Social Responsibility-Konzept eine entscheidende Rolle. Die Untersuchung wurde anhand einer Online-Befragung durchgeführt und schloss jene Personen ein, welchen das Unternehmen McDonald's Österreich bekannt war. Die nachhaltigen CSR-Engagements dieses Unternehmens wurden in der vorliegenden Studie als Untersuchungsbeispiele verwendet. Die erhobenen Daten der Umfrage erzielten 273 abgeschlossene Interviews, wobei insgesamt 365 Personen an der Befragung teilnahmen.

Hier konnte anhand der vorliegenden Untersuchung festgestellt werden, dass nicht nur KonsumentInnen, welche McDonald's Österreich häufiger besuchen, sondern auch jene, die positivere Einstellungen zum Unternehmen haben und sich besser mit diesem identifizieren können, auch mehr an die CSR-Maßnahmen erinnern können. Die Erinnerung ist demnach Voraussetzung dafür, dass diese auch als nützlicher und weniger im Eigeninteresse des Unternehmens gesehen werden. Dadurch wird von den KonsumentInnen das CSR-Image von McDonald's Österreich besser bewertet. Und aus dieser besseren CSR-Image-Bewertung folgt demnach eine bessere Bewertung der Brand Reputation von McDonald's Österreich.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass CSR-Maßnahmen zwar zu besserem Image eines Unternehmens beitragen können, jedoch im Fall von McDonald's Österreich nur bei jenen, die sich bereits mit dem Unternehmen identifizieren können.

Schlüsselwörter: CSR, Nachhaltigkeit, McDonald's Österreich, Image, „going green“, Umweltbewusstsein

Abstract EN

The following thesis concerns itself with the question of how corporate social responsibility-incentives can improve the brand image of a corporation, which is part of an industry that is not traditionally affiliated with environmental sustainability. This sustainability plays a key role in connection with the concept of corporate social responsibility. This study was carried out on the basis of an online survey and only included those subjects, which were familiar with McDonald's Austria. The sustainable CSR- engagements, which are carried out by McDonalds Austria are the subject of this research. The resulting data was collected by evaluating 273 accumulated and completed interviews. Overall 365 people participated in the survey.

On the basis of this research it could be determined, that regular customers as well as people with a positive attitude towards the company, could remember the CSR- engagements clearer than others. Peoples recollection is therefore a requirement that these engagements are perceived as useful for society and not focused solely on the companies self interest. Therefore McDonald's Austria's CSR-Image is perceived as much better through the eyes of it's customers compared to the views of other subjects who participated in this study. Through this positively percieved CSR-Image the company can draw a better appraisal of it's overall Brand Reputation.

The results of this survey show that CSR-incentives can lead to a better brand image for the company, however in this specific case only with those who can already positively identify themselves with the McDonald's Austria brand.

Keywords: corporate social responsibility, sustainability, McDonald's Austria, brand image, „going green“,environmental awareness.