

Mütze, Simon

Article

Corporate Social Responsibility und die Effekte nachhaltiger Unternehmenspraktiken und unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation

Junior Management Science (JUMS)

Provided in Cooperation with:

Junior Management Science e. V.

Suggested Citation: Mütze, Simon (2022) : Corporate Social Responsibility und die Effekte nachhaltiger Unternehmenspraktiken und unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation, Junior Management Science (JUMS), ISSN 2942-1861, Junior Management Science e. V., Planegg, Vol. 7, Iss. 3, pp. 826-873, <https://doi.org/10.5282/jums/v7i3pp826-873>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/295004>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Corporate Social Responsibility and the Effects of Sustainable Corporate Practices and Various Greenwashing Methods on Corporate Reputation

Corporate Social Responsibility und die Effekte nachhaltiger Unternehmenspraktiken und unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation

Simon Mütze

Leibniz Universität Hannover

Abstract

As awareness of sustainable consumption continues to grow, corporate social responsibility (CSR) is becoming increasingly relevant. However, when it comes to communicating corporate sustainability (green marketing), false or vague claims, so-called greenwashing, have now reached epidemic dimensions. For this reason, many consumers have built up a fundamental skepticism towards this type of communication. The purpose of this study is to help marketers establish and communicate effective as well as sincere corporate practices to address the challenges posed by greenwashing. Therefore, this study uses a field experiment to investigate how often greenwashing is recognized by consumers in the first place, what companies need to consider for successful CSR and, in particular, what effects different CSR initiatives, greenwashing methods and greenwashing scandals have on corporate reputation. One of the key findings is that greenwashing is strongly condemned and has a strong negative impact on corporate reputation, but due to high consumer skepticism and confusion, as well as low environmental knowledge, it is hardly distinguished from actual CSR measures. Proposed solutions include awareness campaigns for a better understanding of environmental claims in advertising, and government reform and monitoring of eco-labels.

Zusammenfassung

Mit dem zunehmenden Bewusstsein für nachhaltigen Konsum gewinnt Corporate Social Responsibility (CSR) immer mehr an Bedeutung. Bei der Kommunikation ebendieser unternehmerischen Nachhaltigkeit (Green Marketing) haben falsche oder vage Behauptungen, das sogenannte Greenwashing, jedoch mittlerweile epidemische Ausmaße angenommen. Aus diesem Grund haben viele Verbraucher eine grundsätzliche Skepsis gegenüber dieser Art von Kommunikation aufgebaut. Ziel dieser Studie ist es, Marketern dabei zu helfen, effektive und aufrichtige Unternehmenspraktiken zu etablieren und zu kommunizieren, um den Herausforderungen des Greenwashings zu begegnen. In dieser Studie wird daher mittels eines Feldexperiments untersucht, wie häufig Greenwashing überhaupt von Verbrauchern erkannt wird, was Unternehmen für eine erfolgreiche CSR beachten müssen und insbesondere, welche Auswirkungen unterschiedliche CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden und Greenwashing-Skandale auf die Unternehmensreputation haben. Zu den zentralen Erkenntnissen zählt, dass Greenwashing zwar stark verurteilt wird und sich stark negativ auf die Unternehmensreputation auswirkt, aufgrund der hohen Verbraucherskepsis und -verwirrung sowie des geringen Umweltwissens jedoch kaum von tatsächlichen CSR-Maßnahmen unterschieden wird. Lösungsvorschläge umfassen Sensibilisierungskampagnen für ein besseres Verständnis von Umweltaussagen in der Werbung sowie eine staatliche Reform und Überwachung von Umweltsiegeln.

Keywords: CSR; Greenwashing; Unternehmensreputation; Unternehmerische Nachhaltigkeit; Umweltsiegel.

1. Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt die soziale Verantwortung von Unternehmen und ist eines der Schlüsselemente in der heutigen strategischen Unternehmensführung (vgl. Baumgartner, 2014, S. 258; Lewis, 2003, S. 363-364). Der Ausgangspunkt eines erfolgreichen Unternehmens ist nicht das Unternehmen selbst, sondern der Markt. Um im Wettbewerb bestehen zu können, muss ein Unternehmen seine Vision und Mission an die Bedürfnisse und Wünsche des Marktes anpassen (vgl. Kok & Biemans, 2009, S. 517). Dabei hat die wachsende Besorgnis über die globale Erwärmung das Bewusstsein der Konsumenten für Umweltbelange stark erhöht (vgl. Y.-S. Chen, 2008, S. 531-533). Sie verlangen nach Produkten, die nachhaltig und vorteilhaft für die Umwelt sind. Noch im Jahr 2009 ist der Verbrauchermarkt für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen auf \$230 Milliarden geschätzt worden, 2015 bereits auf \$845 Milliarden (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 64).

Aufgrund dieses zunehmenden Interesses an umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen haben Unternehmen beträchtliche Investitionen in die Herstellung und Vermarktung sogenannter „grüner“ Produkte getätigt, um von diesen expandierenden Märkten zu profitieren (vgl. Bhatia & Jain, 2013, S. 1-3). Die zunehmenden Umweltbedenken und der damit einhergehende Druck, sich umweltbewusst zu verhalten, haben das Umweltmanagement an die Spitze der Agenden vieler Unternehmen gerückt (vgl. A. King & Lenox, 2002, S. 297). Folglich werden stetig mehr umweltfreundliche Praktiken angewendet, die nicht nur das Endprodukt selbst betreffen, sondern auch die gesamte Produktion und Bereitstellung (vgl. Kivimaa & Kautto, 2010, S. 290). So ist bspw. allein zwischen 2009 und 2010 das Angebot an umweltfreundlichen Produkten um 73% gestiegen (vgl. TerraChoice, 2010, S. 6). Um Konsumenten mit einem umweltbewussten Lebensstil anzusprechen, kreieren Unternehmen Werbung mit umweltfreundlichen Behauptungen (vgl. Divine & Lepisto, 2005, S. 275). Diese Kommunikation wird Green Marketing genannt und gilt als das effizienteste Konzept, um auf die Bedürfnisse und Wünsche des Marktes zu reagieren (vgl. Aji & Sutikno, 2015, S. 434). Aus diesem Grund hat auch die Anzahl der „grünen“ Werbekampagnen im 21. Jahrhundert exponentiell zugenommen. Bereits im Jahr 2009 verfügten mehr als 75% der S&P-500-Unternehmen über Website-Bereiche, die der Offenlegung ihrer Umwelt- und Sozialpolitik gewidmet waren (vgl. Alves, 2009, S. 8; Delmas & Burbano, 2011, S. 64).

Allerdings spiegeln nicht alle Green Marketing-Behauptungen das Umweltverhalten der Unternehmen korrekt wider. Während sich einige Unternehmen tatsächlich stark für mehr Nachhaltigkeit engagieren, überzeichnen andere ihre Bemühungen, oder behaupten, umweltbewusst zu sein, obwohl dies nicht der Fall ist (vgl. L. Mitchell & Ramey, 2011, S. 41). Dieses Phänomen wird Greenwashing genannt. Beim Greenwashing verbreiten Unternehmen oder andere Organisationen gezielt Desinformationen, um in der Öffentlichkeit ein umweltverantwortliches Bild zu vermitteln (vgl. Conci-

se Oxford English Dictionary, 2010, o. S.). Zu den bekannten Beispielen von Unternehmen, die des Greenwashings beschuldigt werden, gehört bspw. das Mineralölunternehmen British Petroleum (BP), das eine auffällige grüne Kampagne mit suggestivem grünem Logo eingeführt hat, während es weniger als 1% des Umsatzes mit erneuerbaren Energien erzielt (vgl. BUND, 2016). Weiterhin geriet auch Coca-Cola in die Kritik, als das Unternehmen die nicht nachprüfbare Behauptung aufstellte, es habe seinen Wasserverbrauch um etwa 4% pro Jahr gesenkt, um die Umwelt weniger stark zu belasten (vgl. Lyon & Montgomery, 2015, S. 224). Als weiteres Beispiel hat SC Johnson eine Sammelklage gegen eine ungenannte Summe beigelegt, nachdem sich Konsumenten getäuscht fühlten, weil das „Greenlist“-Label auf mehreren Produkten von SC Johnson darauf schließen ließ, die Produkte seien von einer unabhängigen dritten Partei zertifiziert. Tatsächlich ist „Greenlist“ ein Label, welches von SC Johnson selbst entworfen und verwaltet wurde (vgl. Hoffman, 2013, o. S.).

Beispiele wie diese sind dabei keine Seltenheit; ganz im Gegenteil: Bei über 95 Prozent der von TerraChoice (2010, S. 16) betrachteten als umweltfreundlich deklarierten Produkte konnte eine Form von Greenwashing nachgewiesen werden. Auch die renommierte Werbeagentur Ogilvy & Mather erklärt, dass Greenwashing „epidemische Ausmaße“ (Hsu, 2011) erreicht habe. Diese sprunghaft ansteigende Verbreitung von Greenwashing kann schwerwiegende negative Auswirkungen auf das Vertrauen in umweltfreundliche Produkte haben. Wenn Konsumenten den Behauptungen von Unternehmen nicht mehr glauben können und nicht dazu in der Lage sind, tatsächliches CSR eindeutig von Greenwashing zu unterscheiden, kann dies den gesamten Markt für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen gefährden (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 64). Aus diesem Grund nimmt die akademische Aufmerksamkeit für das Phänomen Greenwashing rasant zu (vgl. Lyon & Montgomery, 2015, S. 223-224). In Anbetracht der Prävalenz und des potenziellen Ausmaßes von Greenwashing ist die empirische Forschung zu seinen Wirkungen allerdings begrenzt. Folglich sind viele Fragen unbeantwortet, wie bspw. zu den Effekten unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Einstellung der Konsumenten gegenüber einer Marke. Von den verschiedenen Aspekten der Kundeneinstellung und -perspektive ist die wahrgenommene Unternehmensreputation eine der wichtigsten Bedingungen für den Erfolg eines Unternehmens auf wettbewerbsorientierten Märkten (vgl. Keh & Xie, 2009, S. 732; Park 2019, S. 215). Die Unternehmensreputation geht dabei über das Unternehmensimage hinaus. Sie umfasst nicht nur das aktuelle Bild, das die Stakeholder von einem Unternehmen haben, sondern auch die in der Vergangenheit aufgebauten und für die Zukunft relevanten Unterstützungspotentiale wie bspw. Vertrauen oder Interesse (vgl. Wiedmann, Fombrun & van Riel, 2006, S. 99).

In dieser Studie soll daher untersucht werden, wie häufig Greenwashing überhaupt von den Konsumenten erkannt wird, was Unternehmen für erfolgreiches CSR beachten müssen und insbesondere welche Effekte unterschiedliche CSR-

Initiativen, Greenwashing-Methoden und Greenwashing-Skandale auf die Unternehmensreputation haben.

Im folgenden zweiten Kapitel werden zunächst die wichtigsten theoretischen Grundlagen erläutert. Darauf aufbauend wird in Kapitel drei der konzeptionelle Bezugsrahmen dieser Studie entwickelt und mithilfe von Ergebnissen aus der Literatur Hypothesen abgeleitet. Anschließend wird im vierten Kapitel das durchgeführte Experiment beschrieben, analysiert und ausgewertet. Anhand der erzielten Ergebnisse werden in Kapitel fünf Implikationen für die Marketingpraxis und -forschung abgeleitet sowie die Limitationen dargestellt. Abschließend folgen im sechsten Kapitel das Fazit und ein Ausblick.

2. Grundlagen

2.1. Corporate Social Responsibility (CSR)

Das Hauptziel eines jeden Unternehmens ist die Schaffung von Werten für seine Stakeholder (vgl. Dembek, York & Singh, 2018, S. 1600; Jermisittiparsert, Siam, Issa, Ahmed & Pahi, 2019, S. 741). Auch wenn gewinnorientierte Unternehmen keine gemeinnützigen Organisationen sind, ist ihr Interesse gelegentlich auf die Unterstützung gemeinnütziger Aktivitäten gerichtet. Laut McWilliams und Siegel (2001, S. 117) wird CSR als solche Maßnahmen definiert, in denen Unternehmen nicht nur die geltenden Vorschriften einhalten, sondern Aktionen durchführen, die offenbar ein soziales Gut fördern, welches über die Interessen des Unternehmens und das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgeht. CSR ist demnach ein Teil der wirtschaftlichen, rechtlichen und moralischen Aktivitäten eines Unternehmens, das darauf ausgerichtet ist, nicht nur ökonomische, sondern auch gesellschaftlich relevante Aspekte zu unterstützen (vgl. Salvioni & Genari, 2014, S. 469; Enobong, 2017, S. 82).

Dies ist jedoch nur eine Interpretation. Mittlerweile existieren zahlreiche Definitionen von CSR, was die theoretische Entwicklung und Messung schwierig macht. CSR-Aktivitäten sind entwickelt worden, um gesellschaftlich vorteilhafte Charakteristika in Produkte und Herstellungsprozesse einzubeziehen (z.B. Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft), fortschrittliche Praktiken des Personalmanagements zu übernehmen (z.B. Förderung der Mitbestimmung von Mitarbeitern) oder durch Recycling und Verschmutzungsreduzierung ein höheres Niveau der Umweltleistung zu erreichen. Auch wenn der Fokus dieser Aktivitäten auf gesellschaftlichen Verbesserungen liegt, sollen letztlich sowohl die Allgemeinheit als auch das Unternehmen selbst von diesen Initiativen profitieren (vgl. McWilliams, Siegel & Wright, 2006, S. 1-2).

Es gibt diverse empirisch belegte strategische Motive dafür, warum Unternehmen umweltfreundliche oder soziale Aktivitäten betreiben sollten. Dazu gehören: Einen Wettbewerbsvorteil in der eigenen Branche erlangen, sich einen Ruf der sozialen Verantwortung erarbeiten oder auch die Reduzierung der Betriebskosten (vgl. Bansal & Roth, 2000, S. 732; Lyon & Maxwell, 2008, S. 252-256; Porter & van der Linde, 1995, S. 130-134). Moderne Organisationen müssen

nicht nur über den Preis und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen konkurrieren, sondern auch über die Umweltfreundlichkeit. Die öffentliche Wahrnehmung der Bemühungen von Unternehmen, ehrlich und sozial verantwortlich zu handeln, steht in direktem Zusammenhang mit der Erzielung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen. Da Unternehmen diesen Nutzen eines ökologischen bzw. sozialen Images erkannt haben, erstellen viele von ihnen CSR-Programme, um ihre Gewissenhaftigkeit gegenüber der Gesellschaft zu demonstrieren. (vgl. Lyon & Maxwell, 2008, S. 252-256). Aufgrund asymmetrischer Informationen ist es allerdings schwierig, die genauen Motivationen und Wirkungen von CSR zu untersuchen. Manager erkennen bspw., dass viele externe Stakeholder die CSR-Aktivität positiver beurteilen, wenn sie ohne ökonomische Hintergedanken getroffen wurde. Dies verleitet sie dazu, die eher strategischen Motivationen (wie Produktförderung, Kostenkontrolle und Reputationsbildung) hinter ihren CSR-Aktivitäten nicht offen zu legen, insbesondere nicht in Unternehmenspublikationen wie Geschäftsberichten. Diese Situation der asymmetrischen Informationen erschwert es häufig, die verschiedenen strategischen und sozialen Motivationen für CSR unterscheiden zu können (vgl. McWilliams et al., 2006, S. 9).

Baron (2001, S. 11) bezeichnet die Verwendung von CSR zur Gewinnerzielung als strategisches CSR und weist darauf hin, dass es die Motivation für das Handeln ist, die soziales, verantwortungsbewusstes, von egoistischem Handeln trennt. Das heißt, wenn die Motivation darin besteht, der Gesellschaft auf Kosten von Profiten zu dienen, ist die Handlung sozial verantwortlich, wenn aber die Motivation darin besteht, das Geschäftsergebnis zu verbessern, dann ist die Handlung strategisch.

Ein wichtiger Beitrag zur Debatte über das Verhalten von Unternehmen kam von dem Konzept der „Triple Bottom Line“, das von John Elkington als ein Rahmenwerk für Nachhaltigkeit konzipiert worden ist und die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen eines Unternehmens ausbalanciert. Elkington (1998, S. 37-51) erklärt, dass der Weg zu einer herausragenden Triple-Bottom-Line-Leistung über effektive und langfristige Partnerschaften zwischen Unternehmen und den Stakeholdern führt. Auch wenn das Triple-Bottom-Line-Konzept bereits in den späten 1990er Jahren als praktischer Ansatz für Nachhaltigkeit populär wurde ist es in der CSR-Diskussion nach wie vor relevant, weil es darauf hinweist, dass Unternehmen ein sozial und ökologisch verantwortungsbewusstes Verhalten an den Tag legen müssen, welches positiv mit ihren wirtschaftlichen Zielen in Einklang gebracht werden kann (vgl. Adidas, 2019, S. 9; Van Marrewijk, 2003, S. 8-9). Die drei Aspekte der Nachhaltigkeit (ökonomisch, ökologisch und sozial) können in einen Ansatz übersetzt werden, mit dem sich Unternehmen befassen müssen. Die Abbildung 1 zeigt das Verhältnis von sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung. Das Modell setzt sich aus drei Säulen zusammen, die gemeinsam die Grundlage für CSR, bzw. unternehmerische Nachhaltigkeit bilden:

- **People:** Die soziale Dimension. Sie umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation betreffen, wie bspw. gute Arbeitsbedingungen sowie Gesundheit und Sicherheit.
- **Planet:** Die ökologische Dimension. Diese Dimension bezieht sich auf die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die natürliche Umwelt.
- **Profit:** Die ökonomische Dimension. Diese Dimension bezieht sich auf die Wertschöpfung durch die Produktion von Waren und Dienstleistungen sowie durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und Verdienstmöglichkeiten (vgl. Graafland & Van de Ven, 2006, S. 113).



Abbildung 1: Das Triple-Bottom-Line Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an van Marrewijk 2003, S. 101

CSR kann auch bei strategischer Motivation gesellschaftliche Vorteile bringen. Das Problem ist, dass Unternehmen hier oftmals die ökonomischen Aspekte in das Zentrum ihrer Bemühungen stellen und die sozialen Aspekte lediglich Mittel zum Zweck sind, was nicht dem Grundgedanken von CSR entspricht. Es ist wichtig, dass Unternehmen nicht nur die ökonomischen, sondern auch die sozialen und ökologischen Vorteile als wertschöpfend erkennen und sich aktiv um diese bemühen. Richardson, Welker und Hutchinson (1999, S. 37-38) sehen CSR als eine fortschreitende Betonung und Verpflichtung der Unternehmen auf die moralischen Komponenten ihrer Verwaltungs- und Organisationsstruktur. Heute haben viele Organisationen CSR in ihre Unternehmensstrategie integriert, um ihre Kunden zufriedenzustellen (vgl. S. Lee, Lee, Gao, Xiao & Conklin, 2018, S. 356; Mohammed & Rashid, 2018, S. 361).

2.1.1. Geschichte und Entwicklung von CSR

Die Entwicklung von CSR ist gewiss ein stetiger Prozess, der nicht auf einzelne Ereignisse reduziert werden kann. In diesem Abschnitt sollen dennoch die wichtigsten Meilensteine erläutert werden, um das Ausmaß und die Bedeutung von CSR sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft besser verstehen zu können.

Die Geschichte beginnt Anfang der 1950er Jahre, als H. R. Bowen (1953, S. 17) erklärte, dass die großen Konzerne jener Zeit bedeutende Macht konzentrieren und ihr Handeln spürbare Auswirkungen auf die Gesellschaft habe. Als Ergebnis seiner Überzeugung legte er die Idee dar, spezifische Prinzipien zu definieren, mit denen Unternehmen ihre soziale Verantwortung erfüllen können. Er erkannte, dass die Entscheidungen und Handlungen von Managern eine ganze Reihe von Stakeholdern beeinflussen, was wiederum einen direkten Einfluss auf die Qualität der Gesellschaft als Ganzes hat (vgl. H. R. Bowen, 1953, S. 3). Wie Carroll (2008, S. 5-6) erklärt, war Bowen mit seinem neuen Managementansatz seiner Zeit weit voraus. Sein Ansatz war die erste akademische Arbeit, die sich speziell auf die Lehre der sozialen Verantwortung konzentrierte, was ihn zum „Vater der CSR“ (Carroll 1999, S. 270) macht.

In den 1960er Jahren entwickelte sich die Gesellschaft weiter und eine wachsende Protestkultur entstand, die sich hauptsächlich um Bürgerrechte und Antikriegsproteste drehte (vgl. Waterhouse, 2017, S. 15). Dementsprechend näherten sich Wissenschaftler der CSR als eine Antwort auf die Probleme und Wünsche der neuen, modernen Gesellschaft. Ein bemerkenswertes Beispiel aus dieser Zeit ist Keith K. Davis (1960, S. 73), der erklärte, dass die sich gegenwärtig vollziehenden wichtigen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen für Geschäftsleute einen gewissen Zwang darstellen, ihre Rolle in der Gesellschaft und ihre soziale Verantwortung zu überdenken.

Trotz der zunehmenden gesellschaftlichen Entwicklungen hin zu mehr sozialer Verantwortung gab es auch Kritiker des CSR-Ansatzes. Insbesondere Milton Friedman, späterer Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften (1976), unterstrich 1962 die Rolle der Unternehmen im freien kapitalistischen System, in dem sich die Unternehmen auf das Streben nach ökologischen Vorteilen beschränken sollten (vgl. Friedman, 1962). Friedman hat diesen Ansatz in dem Artikel „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ (Friedman, 1970, S. 32-33) weiter untersucht, in dem er CSR-Aktivitäten als eine unangemessene Nutzung der Unternehmensressourcen betrachtet, die zu einer ungerechtfertigten Ausgabe von Geld für das allgemeine soziale Wohl führen würde.

In den 1970er Jahren entstanden einige der heute, im Hinblick auf die soziale Verantwortung, bekanntesten Unternehmen. Zu nennen sind hier beispielsweise der 1976 im Vereinigten Königreich gegründete The Body Shop sowie das 1978 in den USA gegründete Unternehmen Ben & Jerry's. Ob als Antwort auf die neuen sozialen Erwartungen oder aufgrund einer First-Mover-Strategie, dies sind zwei bemerkenswerte Beispiele für Unternehmen, die begannen, sich mit den sozialen und öffentlichen Fragen der Zeit zu befassen (vgl. Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019, S. 6). Der Erfolg dieser Unternehmen hat dazu beigetragen, dass der Begriff CSR immer populärer wurde, was weiterhin dazu führte, dass er in vielen verschiedenen Bereichen und in einem solchen Ausmaß verwendet worden ist, dass seine Bedeutung unklar wurde und infolgedessen für jeden etwas an-

deres bedeutete (vgl. Sethi, 1975, S. 58; Votaw, 1972, S. 25).

Diese Unsicherheit in der Bedeutung dauerte bis 1979 an, als Carroll die wohl erste einheitliche Definition des Begriffs der CSR vorschlug. Laut ihm umfasst die soziale Verantwortung von Unternehmen die wirtschaftlichen, rechtlichen, ethischen und diskretionären Erwartungen, die die Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt an Organisationen stellt (vgl. Carroll, 1979, S. 500).

In den 1980er Jahren führten einige gesellschaftliche Ereignisse zur Weiterentwicklung der CSR. Zu den wichtigsten gehören: Die Gründung der Generaldirektion Umwelt der Europäischen Kommission (1981), die Einrichtung der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1983), die Atomkatastrophe von Tschernobyl (1986), und die Gründung des Weltklimarats (1988). Auch wenn sich diese Ereignisse nicht unmittelbar auf CSR bezogen und daher keinen direkten Einfluss auf die Entwicklung des Konzepts hatten, spiegelten sie doch ein wachsendes Bewusstsein der internationalen Gemeinschaft in Bezug auf Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung und indirekt auf das Verhalten von Unternehmen wider (vgl. Latapí Agudelo et al., 2019, S. 7).

Als einen der wichtigsten Beiträge zur CSR präsentierte Carroll 1991 die „Pyramide der sozialen Verantwortung der Unternehmen“ (Abb. 2) mit dem Ziel, den Führungskräften, die ihre Verpflichtungen gegenüber den Aktionären mit ihren Verpflichtungen gegenüber einem breiteren Kreis von Stakeholdern in Einklang bringen mussten, einen nützlichen CSR-Ansatz bereitzustellen. Mit der Pyramide der CSR repräsentierte Carroll das, was er als die vier Hauptaufgaben eines jeden Unternehmens definierte: 1. Die wirtschaftliche Verantwortung, die die Grundlage für die anderen Ebenen der Pyramide bildet; 2. Die rechtliche Verantwortung des Unternehmens; 3. Die ethische Verantwortung, die das Verhalten des Unternehmens über die gesetzestreuen Pflichten hinaus prägt; und 4. Die philanthropische Verantwortung des Unternehmens im Hinblick auf dessen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität der Gesellschaft (vgl. Carroll et al., 1991, S. 42).



Abbildung 2: Die Pyramide der sozialen Verantwortung von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll et al. (1991), S. 42

Der Globalisierungsprozess der 1990er Jahre steigerte die globale Reichweite multinationaler Unternehmen und der Kapitalismus weitete sich rasch aus. Dies führte dazu,

dass sich die Bedenken vieler Unternehmen hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit, Reputation und globaler Sichtbarkeit vergrößerten (vgl. Carroll, 2015, S. 88). So kamen Burke und Logsdon (1996) auf die Idee, nach Beweisen zu suchen, dass CSR zu einer Verbesserung der finanziellen Leistung von Unternehmen führt, womit sie wohl die ersten waren, die den strategischen Nutzen von CSR untersuchten. Sie erkannten, dass CSR strategisch eingesetzt werden kann, um dadurch die Effektivität eines Unternehmens bei der Erreichung seiner Hauptziele zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl. Burke & Logsdon, 1996, S. 495).

Die weltweite Bekanntheit von CSR wurde auch durch internationale Zertifizierungen beeinflusst, die sich mit der sozialen Verantwortung befassen. Die ISO 26000 dient als Leitfaden für die Art und Weise, wie Unternehmen sozial verantwortlich handeln können. Für die CSR-Bewegung ist sie von besonderer Bedeutung, weil sie von 450 Experten aus 99 Ländern entwickelt wurde und bisher von mehr als 80 Ländern als Richtlinie für nationale Standards übernommen wurde (vgl. Schwartz & Tilling, 2009, S. 290).

Das Verständnis von CSR hat sich von einer persönlichen Entscheidung von Geschäftsleuten in den 1950er Jahren zu einem Entscheidungsprozess in den 1980er Jahren und zu einer strategischen Notwendigkeit zu Beginn der 2000er Jahre entwickelt. Insbesondere hat sich auch der Zweck der Existenz von Unternehmen von der Beschränkung auf die Erzielung wirtschaftlicher Gewinne in den 1950er und 60er Jahren hin zu der in den 2010er Jahren geäußerten Überzeugung entwickelt, dass die Aufgabe von Unternehmen darin bestehen sollte, gemeinsame Werte zu schaffen. Auf diesem Weg wurde CSR durch zahllose wissenschaftliche Veröffentlichungen sowie Regierungsentscheidungen und soziale sowie internationale Bewegungen beeinflusst. Es lässt sich festhalten, dass das Verständnis von Corporate Social Responsibility dynamisch ist und auf soziale Erwartungen an das Verhalten von Unternehmen reagiert (vgl. Latapí Agudelo et al., 2019, S. 16).

Heute ist CSR unverzichtbar geworden und ein wesentlicher Baustein in der strategischen Unternehmensführung (vgl. Baumgartner, 2014, S. 269). Die Frage, wie mithilfe von CSR bestmöglich sowohl wirtschaftliche als auch soziale und ökologische Ziele erreicht werden können, ist zu einem der am meisten beachteten Themen in diesem Forschungsbereich geworden (vgl. Costa & Menichini, 2013, S. 150).

2.2. Green Marketing

Da sich Konsumenten zunehmend der potenziellen Umweltauswirkungen ihrer Einkäufe bewusstwerden, sind Produkte, die als „umweltfreundlich“, „organisch“ oder „nachhaltig“ gekennzeichnet sind beliebter denn je (vgl. Baum, 2012, S. 423; Parguel, Benoit-Moreau & Russell, 2015, S. 107). Unternehmen suchen ständig nach neuen Wegen, ihre Produkte im Zeitalter des Umweltschutzes zu differenzieren. Als Reaktion auf die wachsende Nachfrage der Konsumenten nach umweltfreundlichen Produkten sind Werbeaussagen, die genau das versprechen, zu einem wichtigen Bestandteil der Vermarktung geworden (vgl. Y.-S. Chen & Chang,

2013, S. 489; Segev, Fernandes & Hong, 2016, S. 91). Dieser Ansatz wird Green Marketing genannt. Aufgrund der zunehmenden Bedeutsamkeit ist die Auseinandersetzung mit diesem Trend mittlerweile zudem ein vielbeachtetes Thema in der akademischen Forschung (vgl. Taylor, 2015, S. 573).

Wissenschaftler haben viele andere Begriffe für Green Marketing definiert, wie bspw. „ökologisches Marketing“, „Umweltmarketing“ oder „verantwortungsbewusstes Marketing“. Alle Begriffe haben jedoch einen gemeinsamen Fokus: Die Berücksichtigung und Minimierung von Umweltschäden (vgl. Polonsky, 2011, S. 1311). Es beschreibt ein Konzept bzw. eine Strategie, die ein Unternehmen anwendet, um für seine umweltfreundlichen Methoden als Zeichen seiner Bemühungen um Umweltbelange zu werben. Manju (2012, S. 40-41) beschreibt es als Marketing für Produkte und Dienstleistungen, bei denen die Produktion, der Konsum und die Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen auf eine weniger umweltschädliche Weise erfolgen.

Da globale Probleme wie bspw. der Klimawandel oder die langfristige Entsorgung von Plastik die Wahrnehmung und den Lebensstil der Konsumenten stark beeinflussen, müssen Unternehmen sorgfältig für ihre umweltfreundlichen Produkte werben, damit die Kunden nicht den Eindruck bekommen, dass sie durch irreführende Werbung getäuscht werden (vgl. Aji & Sutikno, 2015, S. 436). Die Mehrdeutigkeit von Begriffen wie „grün“ oder „ozonfreundlich“ führt häufig zu für den Konsumenten sehr undurchsichtigen Situationen (vgl. Newell, Goldsmith & Banzhaf, 1998, S. 48). Grüne Behauptungen sollten klar, wahr und genau sein. Dennoch sind viele Umweltaussagen zweideutig und irreführend (vgl. Y.-S. Chen & Chang, 2013, S. 489). Ist dies der Fall, wird von Greenwashing gesprochen.

2.3. Greenwashing

Mit der zunehmenden Besorgnis über die globale Erwärmung wächst auch die Beachtung der aktuellen Umweltproblematik (vgl. Y.-S. Chen, 2008, S. 531). Konsumenten erwarten von den Unternehmen stets neue Produkte, die nicht nur gut für sie selbst sind, sondern auch für die Umwelt. Aus diesem Grund ist die Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen und ein daraus entstehendes nachhaltiges Unternehmensbild zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Unternehmen geworden. Um diese Nachfrage der Konsumenten bedienen zu können, lassen sich immer mehr Unternehmen zu Greenwashing-Aktivitäten verleiten (vgl. Parguel, Benoît-Moreau & Larceux, 2011, S. 15; Laufer, 2003, S. 255-257).

Als Ausdruck für die Kombination der Begriffe „green“ und „brainwashing“ wird Greenwashing definiert als Desinformation, die von einer Organisation verbreitet wird, um in der Öffentlichkeit ein umweltverantwortliches Bild zu vermitteln (vgl. Concise Oxford English Dictionary, 2010, o. S.) bzw. als ein Akt der Irreführung der Konsumenten hinsichtlich der Umweltpraktiken eines Unternehmens oder des Umweltnutzens eines Produkts (vgl. TerraChoice, 2010, o. S.). Im Wesentlichen handelt es sich beim Greenwashing um die absichtliche Handlung eines Unternehmens, potenziell

schädliche Informationen zu verschleiern oder Informationen zu verbreiten, die ein falsches Bild davon vermitteln, wie umweltfreundlich das Unternehmen ist (vgl. L. Mitchell & Ramey, 2011, S. 41; Furlow, 2010, S. 23-24).

Greenwashing ist dabei eine weit verbreitete Methode zur Irreführung von Konsumenten. Von den mehr als 5.000 selbst deklarierten grünen Produkten, die von TerraChoice (2010, S.16) überprüft worden sind, weisen 95% eine Form von Greenwashing auf. Eines der populärsten Beispiele für Firmen, die Greenwashing betreiben, ist das Mineralöl- und Erdgasunternehmen Shell. Shell gibt an, signifikant in Windenergie und weitere erneuerbare Energiequellen zu investieren, ohne genaue Zahlen zu nennen. Auf der Homepage finden sich zahlreiche Behauptungen bezüglich der Umweltfreundlichkeit des Unternehmens (vgl. Shell, 2021) und Werbeanzeigen in zahlreichen Medien versuchen, Shell als ökologisch denkendes Positivbeispiel darzustellen (vgl. Monbiot, 2009). Gleichzeitig sind die Hauptprodukte von Shell umweltschädlich und die Investitionen in alternative Energien machen nur einen minimalen Prozentsatz der gesamten Unternehmensinvestitionen in die Produktion von Erdöl aus (vgl. Monbiot, 2009). In diesem Fall werden bewusst nur eine begrenzte Auswahl von Informationen dargestellt, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten von anderen bedeutenden negativen Umweltauswirkungen abzulenken.

Institutionelle Interessenvertreter, die sich mit irreführender Werbung befassen, darunter die Europäische Kommission (Richtlinie 2005/29/EG über unlautere Geschäftspraktiken) und die US Federal Trade Commission (FTC) schreiben eigentlich vor, dass Unternehmen eine klare und deutliche Sprache verwenden sollen, um zu vermitteln, dass sich eine allgemeine Umweltaussage nur auf einen spezifischen und begrenzten Umweltnutzen bezieht (vgl. Federal Trade Commission, 2012, S. 62122). Die Regulierungsversuche solcher Organisationen sind jedoch von Land zu Land sehr unterschiedlich und ihre Durchsetzung ist im Allgemeinen ungenügend (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 70-72). Aufgrund dessen argumentieren Wissenschaftler und Umweltschützer, dass solche unverbindlichen Regulierungsrichtlinien Verbraucher nur unzureichend vor den nachteiligen Auswirkungen des Greenwashing schützen (vgl. Feinstein, 2013, S. 229).

Konsumenten sollten sich in der Regel bei ihren Kaufentscheidungen auf Werbeaussagen und Botschaften von Unternehmen verlassen können, doch Greenwashing untergräbt dieses Vertrauen in die Werbemaßnahmen (vgl. Hamann & Kapelus, 2004, S. 86). Wenn die Konsumenten den Behauptungen von Unternehmen nicht mehr vertrauen können, sind sie auch nicht in der Lage, umweltfreundlich einzukaufen, da sie nicht wissen, welche Unternehmen und welche Produkte tatsächlich umweltfreundlich sind. Infolgedessen gefährdet Greenwashing schon jetzt den gesamten Markt für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen und könnte den tatsächlich umweltfreundlichen Unternehmen langfristig erheblichen Schaden zufügen (vgl. Y.-S. Chen & Chang, 2013, S. 489).

2.3.1. Motive und Treiber von Greenwashing

Die ansteigende Verbreitung von Greenwashing kann also tiefgreifende negative Auswirkungen auf das Vertrauen der Konsumenten in umweltfreundliche Produkte haben und den Markt für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen stark beanspruchen (vgl. Furlow, 2010, S. 23-24). Weiter kann es das Vertrauen der Anleger in umweltfreundliche Unternehmen negativ beeinflussen und den sozial verantwortlichen Kapitalmarkt für Investitionen untergraben. Greenwashing birgt auch einige Risiken, wenn Verbraucher, Nonprofit-Organisationen oder staatliche Stellen die Umweltaussagen von Unternehmen in Frage stellen. Zum Beispiel wurde die Green Mountain Power Corporation von mehreren Umweltgruppen ins Visier genommen, weil sie offenbar umweltverschmutzende Verbrennungstechnologien für ihre erneuerbaren Energiequellen, die sie als „grüne Energie“ vermarktet, eingesetzt hat (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 65). Ebenso wurden Unternehmen verklagt, weil sie sich an ökologischer Werbung beteiligt hatten, ohne berechtigte Gründe dafür zu haben. Bspw. hat Honda eine Sammelklage wegen falscher und irreführender Aussagen über die Kraftstoffeffizienz eines Hybridfahrzeugs beigelegt (vgl. Lane, 2010, S. 752-757). Greenwashing hat folglich zahlreiche potenzielle negative Konsequenzen für Unternehmen und den gesamten Markt für nachhaltige Produkte. Daher muss die Frage gestellt werden, warum trotz dieser Risiken so viele Unternehmen Greenwashing anwenden.

Um dies zu beantworten muss zunächst eine kurze Typologie erfolgen. Unternehmen, die positiv über ihre Umweltleistung kommunizieren, zum Beispiel durch Marketing- und PR-Kampagnen, werden als „vokale“ Unternehmen bezeichnet, während diejenigen, die nicht über ihre Umweltleistung kommunizieren, „stille“ Unternehmen genannt werden. Weiter sind Unternehmen, die eine gute Umweltleistung haben und diese auch kommunizieren, „vokale grüne Unternehmen“ (Quadrant II), während diejenigen, die nicht über ihre Umweltleistung kommunizieren, als „stille grüne Unternehmen“ (Quadrant IV) bezeichnet werden können. Unternehmen mit einer schlechten Umweltleistung werden „braune Unternehmen“ genannt. Hier werden diejenigen, die nicht über ihre Umweltleistung kommunizieren, als „stille braune Unternehmen“ (Quadrant III) bezeichnet. Braune Unternehmen, die positiv über ihre Umweltleistung kommunizieren, sind nun genau die, die in dieser Diskussion von Interesse sind. Dies sind nämlich Unternehmen, die Greenwashing betreiben (Quadrant I) (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 67-68).

Greenwashing wird hier demnach als die Schnittmenge von zwei Unternehmensverhaltensweisen definiert: Schlechte Umweltleistung und positive Kommunikation über die Umweltleistung. Da die Treiber einer CSR-Strategie, also strategische sowie ökologische bzw. soziale Motive bekannt sind, liegt der Fokus auf der Kommunikation über die Umweltleistung von Unternehmen. Das heißt, es werden die Treiber beschrieben, welche Unternehmen mit schlechter Umweltleistung („braune“ Unternehmen) dazu bringen, positiv über ihre Umweltleistung zu kommunizieren.

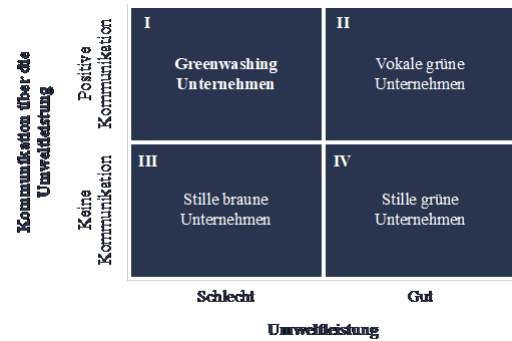


Abbildung 3: Typologie von Unternehmen basierend auf Umweltleistung und Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Delmas & Burbano, 2011, S. 67

Delmas und Burbano (2011, S. 68) haben dazu ein vielzitiertes Modell entworfen, welches verschiedene Kategorien von Treibern unterscheidet (Abb. 4). Die erste Kategorie sind nicht-marktbezogene externe Treiber. Eine obligatorische Offenlegung von Umweltpraktiken und die Überprüfung solcher Informationen durch Dritte würde ein erfolgreiches Greenwashing erheblich erschweren. Selbst wenn die Greenwashing-Praktiken selbst nicht reglementiert wären, könnten Verbraucher, Investoren und Nonprofit-Organisationen die Kommunikation eines Unternehmens mit zuverlässigen Informationen über die Umweltpraktiken des Unternehmens vergleichen. Der derzeitige Stand der sehr limitierten Regulierung und der freiwilligen Offenlegung von Umweltinformationen durch die Unternehmen schreckt jedoch wenig von Greenwashing ab, weshalb die Versuchung groß ist. Aktivisten, Nonprofit-Organisationen und die Medien drohen mit öffentlicher Bloßstellung des Greenwashing, was wahrscheinlich einige braune Firmen davon abhält, positiv über ihre Umweltleistung zu kommunizieren. Fakt ist aber, dass der drohende Imageverlust viele Unternehmen nicht ausreichend abschreckt.

Die nächste Kategorie sind marktbezogene externe Treiber. Dies sind Verbraucher-, Investoren- und wettbewerbsinduzierte Anreize. Immer mehr Konsumenten und Kapitalgeber legen Wert auf Nachhaltigkeit, wodurch die Stellung von Unternehmen ohne gute Umweltleistung am Absatz- und Kapitalmarkt immer schwieriger wird. Je größer der Druck für „braune Firmen“ wird, umweltfreundlich zu wirken, desto größer werden die Anreize, positiv über ihre Umweltleistung zu kommunizieren (vgl. Vos, 2009, S. 682-683).

Darüber hinaus ist auch das Wettbewerbsumfeld ein kritischer Teil des Marktumfelds, in dem ein braunes Unternehmen vor der Entscheidung steht, ob es positiv über seine Umweltleistung kommunizieren will. Unternehmen neigen dazu, sich an ähnlichen Unternehmen in ihrer Branche zu orientieren, die sie für legitimer oder erfolgreicher halten und Untersuchungen haben gezeigt, dass dies auch in Bezug auf die Umweltleistung zutrifft (vgl. Delmas & Toffel, 2008, S. 1034-1035). Dies deutet darauf hin, dass einige Firmen über vermeintlich umweltfreundliche Praktiken kommunizieren,

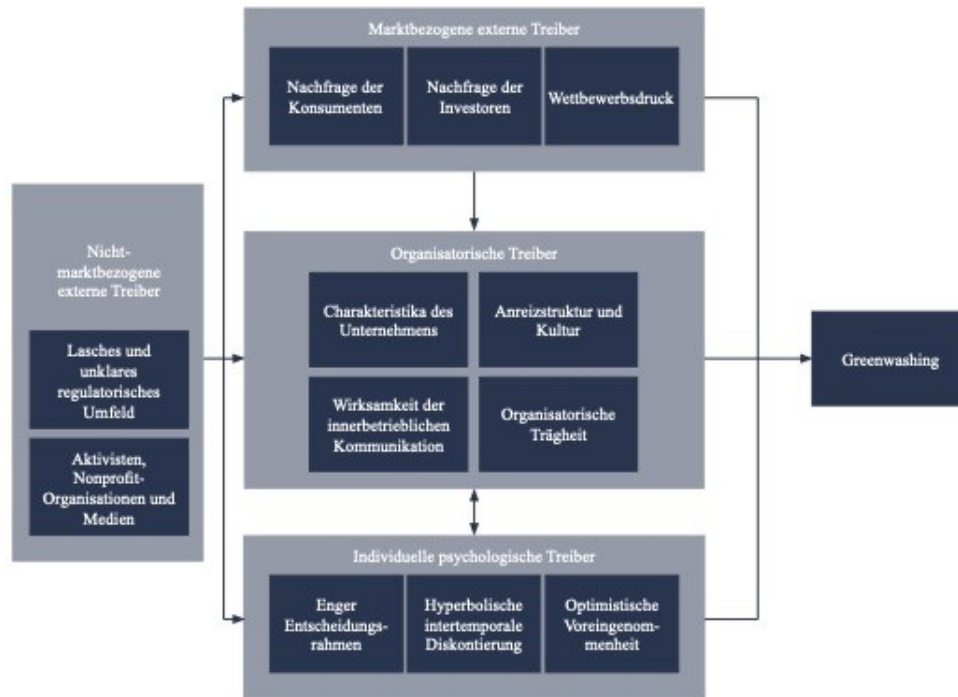


Abbildung 4: Die Treiber von Greenwashing

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Delmas & Burbano, 2011, S. 68

aus Angst, den Anschluss an ihre Konkurrenten zu verlieren, die bereits positiv über ihre Umweltleistung kommunizieren.

Die dritte Kategorie sind die Treiber auf Organisations-ebene. Diese sind die Charakteristika des Unternehmens, die Anreizstruktur und Kultur, die Wirksamkeit der innerbetrieblichen Kommunikation und die organisatorische Trägheit.

Merkmale auf Unternehmensebene (z.B. Größe, Branche, Rentabilität) beeinflussen zweifellos die Gesamtstrategien. Konsumgüterunternehmen sehen sich wahrscheinlich einem größeren Druck seitens der Verbraucher ausgesetzt, umweltfreundlich zu erscheinen, als andere. Ebenso erzeugen große, finanzstarke Firmen eher gesellschaftliches Interesse und stehen daher unter einem größeren Druck von Seiten der Konsumenten und Investoren als kleinere Unternehmen (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 73).

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass eine feste Anreizstruktur und ein ethisches Klima Determinanten eines aufrichtigen Verhaltens sein können (vgl. Wimbush, Shepard & Markham, 1997, S. 1714-1715). Unethisches Verhalten tritt häufiger in Unternehmen auf, in denen egoistische im Gegensatz zu prinzipientreuen ethischen Klimata vorherrschen. Zur Verbesserung können Ethikkodizes und andere explizite Verhaltensstandards in der Unternehmensstruktur implementiert werden (vgl. Cullen, Parboteeah & Victor, 2003, S. 127).

Auch ein unzureichender Wissenstransfer innerhalb einer Firma kann zu (unbeabsichtigtem) Greenwashing führen (vgl. Szulanski, 1996, S. 27). Beispielsweise könnte eine Marketingabteilung die Umweltfreundlichkeit eines

Produkts aufgrund mangelnder Kommunikation mit einer Produktentwicklungs-, oder Verpackungsabteilung überbewerten.

Weiterhin hat die Managementliteratur zunehmend die Trägheit von Organisationen als einen Faktor erkannt, der das Verhalten von Unternehmen beeinflusst (vgl. Rumelt, 1995, S. 102). So könnte sich bspw. Bob Dudley, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von BP, zum Teil aufgrund organisatorischer Trägheit an einer Form von Greenwashing beteiligt haben. Er ist von vielen Medien kritisiert worden, weil er ausgiebig über die Verbesserung der Sicherheit sprach, nachdem er nach der Explosion eines Bohrturms (Deepwater Horizon) Vorstandsvorsitzender wurde, aber bis dahin seinen Worten kaum Taten folgen ließ. Ein Grund dafür war, dass trotz seiner Absicht, Prozesse zu ändern, die Umsetzung solcher Änderungen aufgrund organisatorischer Trägheit länger dauerte als erwartet (vgl. Delmas & Burbano, 2011, S. 74).

Außerdem existieren psychologische Treiber auf individueller Ebene. Führungskräfte und Einzelpersonen spielen eine wichtige Rolle bei der Erklärung von Firmenverhalten. Veranlagungen wie ein enger Entscheidungsrahmen, hyperbolische intertemporale Diskontierung und optimistische Voreingenommenheit treten immer stärker hervor und haben einen großen Einfluss auf die individuelle Entscheidungsfindung. Folge ist eine so genannte eingeschränkte Rationalität (vgl. Kahneman, 2003, S.1449).

Ein enger Entscheidungsrahmen beschreibt die Neigung, Entscheidungen in Isolation zu treffen (vgl. Kahneman & Lovallo, 1993, S. 19). So könnte eine Führungskraft eines Un-

ternehmens heute beschließen, die Umweltfreundlichkeit eines Produkts positiv zu kommunizieren, ohne angemessen zu berücksichtigen, was erforderlich ist, um dies umzusetzen – was zwangsweise zu Greenwashing führt.

Hyperbolische intertemporale Diskontierung beschreibt kurz gesagt die aus der VWL bekannte Gegenwartspräferenz (vgl. Rubinstein, 2003, S. 1208). Beispielsweise möchte ein Manager nicht warten, bis das Unternehmen tatsächlich ökologisch handelt und veranlasst daher schon vorzeitig eine positive Kommunikation für eine Umweltleistung, die ggf. nie eintritt.

Optimistische Voreingenommenheit, d.h. die Neigung von Einzelpersonen, die Wahrscheinlichkeit positiver Ereignisse zu überschätzen und die Wahrscheinlichkeit negativer Ereignisse zu unterschätzen, kann ebenfalls zum Greenwashing beitragen (vgl. Helweg-Larsen & Shepperd, 2001, S. 74). Entscheidungsträger können die Wahrscheinlichkeit der positiven Ergebnisse des Greenwashing, wie die Chance, neues Kapital von umweltbewussten Investoren anzuziehen, überschätzen, und die Wahrscheinlichkeit negativer Ereignisse infolge von Greenwashing unterschätzen.

Zusammengefasst kann es also sehr unterschiedliche Gründe haben, weshalb Unternehmen trotz der Risiken Greenwashing praktizieren. Aktuell sorgen wohl insbesondere marktbezogene externe Treiber dafür, dass dieses Thema so bedeutend ist wie nie zuvor. Die zunehmende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen sowohl von Konsumenten als auch von Investoren verleitet viele Unternehmen dazu, falsche Informationen zur eigenen Umweltleistung zu vermitteln (vgl. Parguel et al., 2011, S. 15).

2.4. Unternehmensreputation

Die Reputation von Unternehmen ist in jüngster Zeit zu einer der bedeutendsten strategischen Komponenten für den Erfolg auf wettbewerbsorientierten Märkten geworden. Eine positive Reputation ist zweifelsohne eine zentrale Zielgröße der Unternehmenskommunikation und ein wesentlicher Faktor für das langfristige Bestehen eines Unternehmens am Markt (vgl. Keh & Xie, 2009, S. 732; K.-H. Kim, Kim & Qian, 2018, S. 1112; Raithel & Schwaiger, 2015, S. 945).

Die von den Stakeholdern wahrgenommene Unternehmensreputation ist deshalb so wichtig, weil sie sowohl kommerzielle Größen wie bspw. Umsatz oder Gewinn, als auch nicht-kommerzielle Größen, wie Markenvertrauen oder -loyalität beeinflusst (vgl. G. Walsh & Wiedmann, 2004, S. 304). Außerdem hat eine gute Reputation einen positiven Effekt auf den Marktwert von Unternehmen. Investoren sind eher bereit, ihre Einlagen Firmen anzuvertrauen, die aufgrund geringerer wahrgenommener Risiken und einer potenziell wirksameren Kommunikation einen besseren Ruf genießen. Auch die Marketinganstrengungen des Unternehmens können erheblich verbessert werden, da qualitätsempfindliche Segmente mit weniger Preisverhandlungen und potenziell niedrigeren Verkaufskosten angesprochen werden können (vgl. C. Fombrun & Shanley, 1990, S. 252-253; Miles & Covin, 2000, S. 300). Es ist also klar erkennbar, warum es

für Unternehmen so wichtig ist, zu verstehen, was eine gute Reputation ausmacht und wie diese erreicht werden kann.

Definiert wird Unternehmensreputation dabei als eine kollektive Darstellung des bisherigen Verhaltens und der Resultate eines Unternehmens, die die Fähigkeit des Unternehmens widerspiegelt, mehreren Interessengruppen wertvolle Ergebnisse zu liefern (vgl. C. J. Fombrun & Rindova, 2001, S. 7). Sie misst die relative Stellung eines Unternehmens intern bei den Mitarbeitern und extern bei den weiteren Stakeholdern, sowohl im internen als auch im Wettbewerbsumfeld (vgl. C. J. Fombrun, Gardberg & Sever, 2000, S. 243). Dabei geht sie insofern über das Unternehmensimage hinaus, als dass die Reputation nicht nur das aktuelle Bild umfasst, welches die Stakeholder von einem Unternehmen haben, sondern auch die in der Vergangenheit aufgebauten und für die Zukunft relevanten Unterstützungspotenziale, wie bspw. Vertrauen, Interesse oder Zutrauen (vgl. Wiedmann et al., 2006, S. 99). Der Begriff Unternehmensreputation umfasst also alle unternehmensbezogenen Wahrnehmungen, Einschätzungen und daraus hervorgehenden Einstellungen aller Stakeholder (vgl. Wiedmann, 2012, S. 59).

Das Interesse von Wissenschaft und Praxis an der Reputation von Unternehmen lässt sich auch auf die weite Verbreitung des Themas durch die regelmäßige Veröffentlichung von Unternehmensratings zurückführen. Fortunes „Americas Most Admired Companies“, die Financial Times „World's Most Respected Companies“ oder Studien des Manager Magazins bewerten Unternehmen hinsichtlich ihrer Reputation. Leider kommt es hierbei zu inkonsistenten Ergebnissen, die auf methodische Mängel sowie Messprobleme zurückzuführen sind (vgl. C. J. Fombrun et al., 2000, S. 243-245). Grund dafür ist, dass diese Ratings in erster Linie auf den Wahrnehmungen von Führungskräften und Finanzanalysten beruhen, die in der Regel gebeten werden, ein Unternehmen nach einer begrenzten Anzahl von Kriterien zu bewerten. Um diese Limitationen aufzuheben benötigt es ein neues, robusteres Maß für die Unternehmensreputation, das sowohl valide als auch reliabel ist (vgl. Dowling & Gardberg, 2012, S. 34-35).

Daher wurde zunächst der Reputationsquotient (RQ) entwickelt, eine sechsdimensionale Skala, die aus 20 Attributen konstruiert wurde (vgl. C. J. Fombrun et al., 2000, S. 253). Aus diesem wurde das vier Attribute umfassende RepTrak Pulse-Maß ausgegliedert und verwendet, um ein separates Maß für die emotionale Bindung einer Person an ein Unternehmen zu schaffen (vgl. Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011, S. 16; Sarstedt, Wilczynski & Melewar, 2013, S. 329).

Das vollständige RepTrak-Konzept wurde 2005-2006 entwickelt, um Führungskräften ein Analyseinstrument bereitzustellen, mit dem nicht nur die Wahrnehmung eines Unternehmens durch Stakeholder verfolgt und bewertet werden kann, sondern welches auch ein umfassenderes Verständnis der zugrundeliegenden informationellen Treiber der Reputation ermöglicht, die eine emotionale Bindung hervorrufen. Der RepTrak besteht aus den sieben Dimensionen (1) Produkte; (2) Innovation; (3) Arbeitsumfeld; (4) Leitung; (5) Gesellschaftliche Einbindung; (6) Führung; (7) Performance (vgl. C. J. Fombrun, Ponzi & Newbury, 2015, S. 4-8) und

wird in dieser Studie als Messinstrument für die Effekte unterschiedlicher Werbeanzeigen verwendet.

3. Theoretische Ansätze

3.1. Die Effekte von CSR auf die Unternehmensreputation

Zunächst ist es wichtig, bei der Verwendung von CSR zur Differenzierung von Produkten zwischen zwei Arten zu unterscheiden. Die erste ist die vertikale Differenzierung. Diese tritt dann auf, wenn der Großteil der Konsumenten ein Produkt einem anderen vorziehen. Bspw. bevorzugen die meisten Verbraucher bei ansonsten gleichen Voraussetzungen ein kraftstoffeffizienteres Fahrzeug. Im Zusammenhang mit CSR könnte eine solche Situation auftreten, wenn in der Denkweise der Konsumenten klar ist, dass das Produkt mit einem CSR-Merkmal besser ist als das Produkt ohne ein solches Merkmal. Eine „Hybrid“-Version eines Audi A6 erzeugt bspw. weniger Umweltverschmutzung als ein standardmäßiger Audi A6. Somit ist für die meisten Verbraucher klar, dass das Hybridauto besser ist als das Standardmodell. Einige Verbraucher sind bereit, einen Preisaufschlag für das Hybridauto zu zahlen, da die soziale Eigenschaft der geringeren Umweltverschmutzung wertvoll für sie ist. Diese Art der Differenzierung kann die Reputation eines Unternehmens stärken, was einen Mehrwert schafft und es dem Unternehmen zusätzlich ermöglicht, eine bestimmte Marktnachfrage zu befriedigen (vgl. C. Fombrun & Shanley, 1990, S. 233).

Im Gegensatz dazu findet eine horizontale Differenzierung statt, wenn nur einige wenige Konsumenten ein bestimmtes Produkt bevorzugen, die Entscheidung jedoch auf den Geschmack und nicht auf die Qualität zurückzuführen ist. Beispielsweise entscheiden sich einige Konsumenten aufgrund der Farbe für ein bestimmtes Fahrzeug. Diese Art der Differenzierung trägt nicht zur Unternehmensreputation bei und ermöglicht es dem Unternehmen nicht, einen höheren Preis zu verlangen. Die horizontale Differenzierung gilt auch für verschiedene Marken. Beispielsweise bevorzugen einige Verbraucher Coca-Cola gegenüber Pepsi, während andere die gegenteilige Ansicht vertreten. Die Gründe dafür liegen ebenfalls nicht bei der Qualität der Produkte, sondern dem subjektiven Empfinden der Konsumenten (vgl. McWilliams et al., 2006, S. 4-5).

In dieser Studie wird demnach die vertikale Produktdifferenzierung betrachtet. Die in dem Experiment dieser Studie verwendeten Produkte unterscheiden sich ausschließlich in ihrem gesellschaftlichen Mehrwert, alle anderen Attribute sind identisch.

Weiterhin muss zwischen überzeugender und informativer CSR-Werbung zu unterschieden werden. Überzeugende CSR-Werbung versucht, den Geschmack der Verbraucher für Produkte mit CSR-Attributen positiv zu beeinflussen. Daraus folgt, dass diese Art von Werbung nicht firmenspezifisch sein muss. Informative CSR-Werbung hingegen gibt gezielt Auskunft über die CSR-Merkmale oder die CSR-Praktiken eines Unternehmens (vgl. McWilliams et al., 2006, S. 5). Die vorliegende Studie verwendet informative CSR-Werbung, da die

jeweiligen Effekte auf die Unternehmensreputation gemessen und der Konsument nicht allgemein von CSR überzeugt werden soll.

CSR ist bereits seit einigen Jahren zu einer bedeutenden gesellschaftlichen Verpflichtung in diversen Geschäftsbereichen geworden, weshalb in einer Reihe von früheren Studien die Einflüsse von CSR auf die Unternehmensleistung untersucht worden sind (vgl. Wang, Dou & Jia, 2016, S. 1097-1101). Aus der Perspektive des Managements sind CSR-Aktivitäten eine wesentliche Aufgabe für das nachhaltige und strategische Überleben von Unternehmen (vgl. Kolk, 2016, S. 23). Um zu erklären, wie CSR die Reputation einer Organisation beeinflusst, kann die Signaltheorie betrachtet werden (vgl. Walker, 2010, S. 376). Die Signaltheorie ist hilfreich, um das Verhalten zu beschreiben, wenn zwei Parteien (Individuen oder Organisationen) Zugang zu asymmetrischen Informationen haben. Typischerweise muss eine Partei, der Sender, wählen, ob und wie er diese Informationen kommuniziert (oder signalisiert), und die andere Partei, der Empfänger, muss wählen, wie er das Signal interpretiert. Dabei sorgen unterschiedliche Kommunikationsmethoden in der Regel für unterschiedliche Interpretationen und Reaktionen bei dem Empfänger des Signals (vgl. Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011, S. 39).

Bspw. besetzen die Leiter einer jungen Firma, die sich in einem Börsengang befindet, ihren Vorstand mit einer vielfältigen Gruppe angesehener Geschäftsführer, um potenziellen Investoren eine Botschaft über die Legitimität der Firma zu vermitteln (vgl. Certo, 2003, S. 432; Filatotchev & Bishop, 2002, S. 941). Unterschiedliche Signale können dabei ganz verschiedene Reaktionen hervorrufen. Daraus ergibt sich für diese Studie folgende erste Hypothese:

H₁: Unterschiedliche CSR-Initiativen haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.

Im Zusammenhang mit CSR konnte Folgendes festgestellt werden: Konsumenten suchen, wenn sie mit einer Informationsasymmetrie konfrontiert sind, nach Signalen, welche verantwortungsbewusste von unverantwortlichen Unternehmen trennen. Verschiedene CSR-Initiativen eines Unternehmens erzeugen demnach positive Signale, welche die Glaubwürdigkeit und Reputation verbessern können (vgl. Basdeo, Smith, Grimm, Rindova & Derfus, 2006, S. 1216; Pfau, Haigh, Sims & Wigley, 2008, S. 150).

A. A. King, Lenox und Terlaak (2005, S. 1102) erklären bspw., dass die Zertifizierung privater Managementnormen, wie die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 ein Signal sendet, welches die nicht beobachtbaren Merkmale eines Unternehmens übermittelt. Dieses Signal bildet glaubwürdige Informationen und verringert dadurch Informationsasymmetrien. Auch eine umfangreiche Studie von Mishra und Suar (2010, S. 585) kommt zu dem Ergebnis, dass verantwortungsvolle Geschäftspraktiken gegenüber Stakeholdern für Unternehmen profitabel und vorteilhaft sein können. Es gibt endlos viele Möglichkeiten an

CSR-Initiativen, die Unternehmen durchführen können. Im heutigen hart umkämpften Marktumfeld haben zahlreiche Unternehmen CSR als strategisches Instrument erkannt, um auf die Erwartungen verschiedener Stakeholder wie Medien, Nonprofit-Organisationen und Konsumenten zu reagieren und so ein vorteilhaftes Unternehmensimage zu schaffen (vgl. Jones, 2005, S. 17-19). Grundsätzlich zeigt sich dabei, dass alle CSR-Initiativen das Potential haben, die Unternehmensreputation zu verbessern (vgl. Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi & Saeidi, 2015, S. 347-348; Miles & Covin, 2000, S. 308-309).

Darauf aufbauend zeigen andere empirische Studien, dass eine gute Reputation die Kaufbereitschaft von Konsumenten fördert (vgl. Brown & Dacin, 1997, S. 68; Alexander, 2002, S. 234). Während sich eine schlechte Reputation letztlich negativ auf die Gesamtproduktbewertung auswirkt, kann eine positive Reputation die Produktbewertung verbessern (vgl. Brown & Dacin, 1997, S. 68).

Es wird also davon ausgegangen, dass, wenn sich ein Unternehmen um die unterschiedlichen Interessengruppen bemüht, diese positiv reagieren und das Unternehmen selbst positiv bewerten (vgl. X. Chen & Kelly, 2015, S. 112) wodurch sich sowohl Faktoren wie Image, Loyalität und Markenidentifikation (vgl. Javed, Rashid, Hussain & Ali, 2020, S. 1403) als auch die Unternehmensreputation und die Kaufabsicht der Konsumenten erhöhen kann (vgl. Aguinis & Glavas, 2012, S. 959-960; S. Du, Bhattacharya & Sen, 2010, S. 17-18; V. Smith & Langford, 2009, S. 107; Torres, Bijmolt, Tribó & Verhoef, 2012, S. 22-23). Aufgrund dieser Ergebnisse aus unterschiedlichen Studien kann folgende Hypothese geschlussfolgert werden:

H₂: CSR-Initiativen haben insgesamt positive Effekte auf die Unternehmensreputation.

In den letzten Jahrzehnten scheint es aufgrund der wachsenden Sensibilität in Bezug auf Umweltbelange auch zu einer wachsenden Skepsis der Stakeholder gegenüber Unternehmen, die ihre Umweltstrategien und -leistungen kommunizieren, gekommen zu sein (vgl. Do Paço & Reis, 2012, S. 147; Bickart & Ruth, 2012, S. 52; Royne, Martinez, Oakley & Fox, 2012, S. 95).

Skepsis ist eine mögliche kognitive Reaktion auf Werbeeindrücke (vgl. Pomeroy & Johnson, 2009, S. 427). Kognitive Reaktionen sind nachrichtenrelevante Gedanken, die während einer Überlegung entstehen, wenn man Nachrichteninhalte mit Vorwissen und im Gedächtnis gespeicherten Haltungen in Beziehung setzt (vgl. Meyers-Levy & Malaviya, 1999, S. 47). In der wissenschaftlichen Literatur ist dieses Verhalten als „Perceived Consumer Scepticism“ (PCS), also die wahrgenommene Skepsis der Konsumenten, bekannt. Sie wird allgemein definiert als die Skepsis der Konsumenten gegenüber umweltbezogener Werbung aufgrund der Häufigkeit von irreführenden Aussagen, also Greenwashing (vgl. Matthes & Wonneberger, 2014, S. 116). Konsumenten sind gegenüber Werbung skeptischer als gegenüber jeder anderen Form der Kommunikation (vgl. Obermiller, Spangenberg

& MacLachlan, 2005, S. 7). Das Konstrukt des PCS, welches von Mohr, Eroglu und Ellen (1998, S. 46) eingeführt wurde, bezieht sich auf die Neigung der Verbraucher, Umweltaussagen in der Werbung nicht länger zu vertrauen (vgl. Matthes & Wonneberger, 2014, S. 116). Mehrere Studien bestätigen, dass Konsumenten misstrauisch gegenüber dem Wahrheitsgehalt von Umweltaussagen von Unternehmen sind und über die hintergründigen Absichten spekulieren (vgl. Foreh & Grier, 2003, S. 354-355; Yoon, Gürhan-Canli & Schwarz, 2006, S. 388; De Vries, Terwel, Ellemers & Daamen, 2015, S. 151; Anuar, Omar & Mohamad, 2013, S. 96-98). Sehr problematisch ist, dass Greenwashing die Skepsis so sehr erhöht hat, dass es vorkommen kann, dass selbst tatsächliche CSR-Initiativen von Unternehmen für eine Form von Greenwashing gehalten werden (vgl. Jahdi & Acikdilli, 2009, S. 111). Oft haben Verbraucher nicht das Fachwissen oder die Fähigkeit, die Umwelt- und Verbraucherwerte scheinbar umweltfreundlicher Produkte zu überprüfen, was zu Fehlwahrnehmungen und Skepsis führt (vgl. Ottman, Stafford & Hartman, 2006, S. 31). Um dem möglichst entgegenzuwirken werden daher von Unternehmensseite häufig Informationen bereitgestellt, welche die tatsächlich nachhaltige Unternehmensleistung beweisen sollen. Dennoch ist die Skepsis der Konsumenten ein großes Problem im Green Marketing (vgl. Nyilasy, Gangadharbatla & Paladino, 2014, S. 693; Skarmas & Leonidou, 2013, S. 1849-1850). Die möglichen Einflüsse von Konsumentenskepsis auf die Wirksamkeit von CSR-Initiativen müssen daher auch in dieser Studie beachtet werden, woraus sich die Hypothese ergibt:

H₃: CSR-Initiativen haben negative Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für Greenwashing gehalten werden.

Außerdem spielt auch die wahrgenommene Motivation der Unternehmen eine Rolle. Die strategischen Motivatoren für CSR-Initiativen wurden bereits ausführlich beschrieben, jedoch kann und sollte CSR aber auch immer intrinsisch motiviert sein. Dass ein Unternehmen in der Tat eine moralische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft hat, sich verantwortungsvoll zu verhalten, kann durch verschiedene ethische Theorien wie die kantische Ethik (vgl. Evan & Freeman, 1988, S. 75; Bowie, 2017) oder die Tugendethik (vgl. Solomon, 1992) begründet werden. Chandler (2016, S. 248) erklärt weiter, dass strategisches CSR nur dann effizient ist, wenn es so in die strategische Planung eines Unternehmens eingegliedert wird, dass das Unternehmen im Interesse einer breiten Palette von Stakeholdern geführt wird und dadurch langfristige Wertoptimierung anstrebt. Demnach werden CSR-Initiativen negativer bewertet, wenn sie als ausschließlich strategisch und egoistisch wahrgenommen werden (vgl. Graafland & Van de Ven, 2006, S. 121). Die dabei gebildeten Attributionen können sich wiederum negativ auf die Einstellung zur Marke und die Kaufabsicht auswirken (vgl. Walker, 2010, S. 672). Die Reaktionen der Konsumenten auf eine CSR-Initiative können also stark davon abhängen, welche Motivation dem Unternehmen zugeschrieben wird.

Extrinsische Attributionen fungieren dabei wahrscheinlich als negative Moderatoren für die Beziehung zwischen CSR-Wahrnehmung und CSR-Glaubwürdigkeit (vgl. S. Du, Bhat-tacharya & Sen, 2007, S. 238). Asymmetrischere Informationen machen es allerdings schwierig, die Motivation der CSR-Initiativen zu erkennen. So werden Unternehmen versuchen, ihre strategischen Motivationen zu verschleiern, um die Effektivität der CSR-Initiativen zu erhöhen (vgl. McWilliams et al., 2006, S. 9). Für diese Studie ergibt sich daraus die Hypothese:

H₄: Als intrinsisch motiviert wahrgenommene CSR-Initiativen haben stärkere positive Effekte auf die Unternehmensreputation als solche, die als extrinsisch motiviert wahrgenommen werden.

Frühere Studien (vgl. McQuarrie & Mick, 2003, S. 218; A. A. Mitchell, 1986, S. 16-21; Burns, Biswas & Babin, 1993, S. 71) haben weiterhin gezeigt, dass visuelle Kommunikationsmethoden mehr Aufmerksamkeit erregen, reichere Schlussfolgerungen hervorrufen und angenehmer und überzeugender sind als schriftliche Aussagen. Aufgrund dessen kann davon ausgegangen werden, dass Umweltlabel grundsätzlich eine stärkere Reaktion bei den Konsumenten hervorrufen als rein schriftliche CSR-Initiativen. Als weitere Hypothese ergibt sich daher:

H₅: CSR-Initiativen mit einem Umweltlabel haben stärkere positive Effekte auf die Unternehmensreputation als CSR-Initiativen ohne Umweltlabel.

3.2. Die Effekte unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation

Um die Effekte unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation untersuchen zu können, müssen diese Methoden zunächst identifiziert und definiert werden. Greenwashing wird durch Kommunikationsmedien ausgeführt; in erster Linie durch Werbeanzeigen. In der Literatur werden zwei Arten von Greenwashing-Werbung definiert: Claim-Greenwashing und Executional-Greenwashing. Claim-Greenwashing erfolgt durch die Verwendung unbestimmter oder strittiger Begriffe, die Erzeugung falscher Behauptungen oder die Manipulation von Behauptungen, um notwendige Informationen auszuschließen (vgl. Kangun, Carlson & Grove, 1991, S. 48). Mit anderen Worten, Claim-Greenwashing ist „Lügen, Lügen durch Weglassen oder Lügen durch Unklarheit“ (Parguel et al., 2015, S. 108). Auf der anderen Seite geht es beim Executional Greenwashing um die Verwendung von naturanregenden Elementen in der Werbung, wie bspw. Naturbildern unter Verwendung von Farben (z.B. blau, grün), Klängen (z.B. Vögel, das Meer) und natürlichen Landschaften (z.B. Berge, Wälder) (vgl. Hartmann & Apaolaza-Ibáñez, 2009, S. 715; Parguel et al., 2015, S. 2).

In dieser Studie liegt der Fokus auf dem Claim-Greenwashing. Mithilfe einer umfangreichen Studie in Kanada und den USA über mehrere Jahre hat TerraChoice sieben

verschiedene Methoden von Claim-Greenwashing definiert und diese als „Die 7 Sünden des Greenwashing“ publik gemacht. TerraChoice ist eine in Kanada ansässige Agentur für Umweltmarketing. Sie gehört zur Underwriter Laboratories Group, einer der größten unabhängigen Test- und Zertifizierungsorganisationen der Welt (vgl. TerraChoice, 2010, S. 3). Diese sieben Sünden sind:

1. Die Sünde des versteckten Kompromisses

- wird begangen, wenn ein Unternehmen nur eine begrenzte Auswahl von Qualitäten darstellt, um die Aufmerksamkeit der Konsumenten von anderen bedeutenden negativen Umweltauswirkungen abzulenken. Zum Beispiel ist Papier nicht unbedingt umweltfreundlich, nur weil es aus einem nachhaltig bewirtschafteten Wald stammt. Andere Umweltprobleme im Papierherstellungsprozess wie Wasser- und Luftverschmutzung können mindestens genauso relevant sein.

2. Die Sünde der fehlenden Beweise

- wird begangen, wenn ein Unternehmen Behauptungen aufstellt, die nicht durch leicht zugängliche Informationen oder durch eine verlässliche Zertifizierung durch Dritte belegt werden können.

3. Die Sünde der Vagheit

- wird von Unternehmen begangen, die weit gefasste, irreführende Begriffe wie „rein“, „natürlich“ oder „organisch“ verwenden. Auch Uran oder Formaldehyd kommen ganz natürlich vor - und sind hochgiftig. „Natürlich“ bedeutet nicht zwangsläufig nachhaltig.

4. Die Sünde der Irrelevanz

- wird begangen, wenn ein Unternehmen eine grüne Behauptung aufstellt, die entweder unbedeutend oder nicht hilfreich für den Konsumenten ist, der nachhaltige Produkte sucht. „FCKW-frei“ ist ein typisches Beispiel, da dies häufig beworben wird, obwohl FCKW seit 30 Jahren gesetzlich verboten ist.

5. Die Sünde des geringeren von zwei Übeln

- wird vom Unternehmen begangen, wenn es eine Nachhaltigkeit bewirbt, die innerhalb der Produktkategorie zutrifft, die Produktkategorie an sich aber dennoch umweltschädigend ist. Bio-Zigaretten können ein Beispiel für diese Kategorie sein.

6. Die Sünde des Schwindels

- eine vom Unternehmen begangene unwahre grüne Behauptung. Dies ist die seltenste Art von Greenwashing. Sie lässt sich insbesondere bei Umweltzertifizierungen wie dem „Energy Star“ finden, da hier keine Überprüfung erfolgt. Den „Energy Star“ kann jeder Hersteller verwenden,

der angibt, dass sein Gerät diesen Standard erfüllt. Gibt der Hersteller falsche Angaben an, um das Label verwenden zu können, so begeht er die Sünde des Schwindelns.

7. Die Sünde der Verwendung falscher Label

- wird von Unternehmen begangen, die die Umweltfreundlichkeit des Produkts durch gefälschte oder erfundene Label und Zertifikate nachweisen, die den Anschein einer unabhängigen Überprüfung durch eine dritte Partei machen (vgl. TerraChoice, 2010, S. 10).

Zwei der am häufigsten verwendeten Methoden sind dabei die „Sünde der Vagheit“ sowie die „Sünde der Verwendung falscher Label“ (vgl. TerraChoice, 2010, S. 16). Aufgrund dessen werden diese in der vorliegenden Studie als unabhängige Variablen fungieren, um die Effekte unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Reputation von Unternehmen zu messen.

Für die theoretischen Ansätze dieser Effekte wird zunächst erneut die Signaltheorie betrachtet (vgl. Seele & Gatti, 2017, S. 239). Ausgehend von der Annahme, dass es die Intention von Unternehmen ist, effektive und effiziente Signale für die verschiedenen Adressaten zu schaffen, kann argumentiert werden, dass verschiedene Methoden des Greenwashing (bspw. die Verwendung falscher Label oder vager Formulierungen), die aus unterschiedlichen Ansätzen und strategischen Entscheidungen resultieren, unterschiedliche Ausmaße von Greenwashing produzieren. Demnach erzeugt jede Methode von Greenwashing, die als absichtlich irreführende Umweltkommunikation erkannt wird, unterschiedliche Reaktionen und Antworten von Stakeholdern (vgl. Collison et al. 2003, S. 208). So rufen einige Ansätze womöglich eher weniger gravierende Reaktionen hervor, während andere gegebenenfalls zu akuten Reputationsproblemen, Protesten oder Boykotten führen können (vgl. Torelli, Balluchi & Lazzini, 2020, S. 409).

Aufgrund dieser Erkenntnisse ergibt sich folgende Hypothese:

H₆: Unterschiedliche Greenwashing-Methoden haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.

Die empirische Forschung zu den Auswirkungen des Greenwashing ist noch begrenzt. Untersuchungen auf Makroebene legen allerdings nahe, dass Greenwashing keine positiven Auswirkungen auf die Gesamtleistungsindikatoren von Unternehmen hat. X. Du (2015, S. 547) beschreibt eine Analyse des chinesischen Aktienmarktes, aus der hervorgeht, dass Greenwashing eine negative Beziehung zu den kumulativen abnormalen Renditen (CAR) von Unternehmen hat, während CSR eine signifikant positive Beziehung zu CAR hat. Walker und Wan (2012, S. 227) haben die finanziellen Auswirkungen von Greenwashing für kanadische Firmen untersucht und dabei festgestellt, dass Greenwashing in einem negativen Zusammenhang mit der finanziellen Leistung

steht. Zudem erklären Y.-S. Chen und Chang (2013, S. 497), dass Greenwashing ein geringeres „grünes Markenvertrauen“ zur Folge hat und Y.-S. Chen, Lin und Chang (2014, S. 2421) argumentieren, dass Greenwashing zu negativer Mundpropaganda führt. Zusätzlich dazu wirken sich wahrgenommene Täuschung und Skepsis seitens der Konsumenten auch negativ auf die Glaubwürdigkeit von Organisationen und die wahrgenommene Unternehmensleistung aus (vgl. Nyilasy et al., 2014, S. 693).

Wie Greenwashing die von den Konsumenten wahrgenommene Unternehmensreputation beeinflusst, ist in der Literatur nicht konkret beantwortet. Zusammengefasst deuten diese Studien aber darauf hin, dass Greenwashing-Methoden eher Skepsis bei den Konsumenten hervorrufen und keinen Mehrwert für Unternehmen hervorbringen. Es ist jedoch schwierig, aus solchen Daten kausale Schlussfolgerungen für die Auswirkungen auf die Unternehmensreputation zu ziehen. Diese Ergebnisse aus der Literatur führen zu der Hypothese:

H₇: Greenwashing-Methoden haben insgesamt negative Effekte auf die Unternehmensreputation.

Auf der anderen Seite haben De Jong, Harkink und Barth (2018) in ihrer Studie herausgefunden, dass Greenwashing tatsächlich das Potential hat, den Eindruck der Konsumenten von den Umweltaussagen und der Umweltleistung von Unternehmen positiv zu beeinflussen. Im Vergleich zu „stillen braunen Unternehmen“ bewerteten die Probanden Greenwashing-Unternehmen hinsichtlich ihrer Umweltleistung besser. Diese Bewertung ist zwar signifikant weniger positiv als die von „stillen grünen“ und „vokalen grünen Unternehmen“, aber dennoch zeigt sich, dass Greenwashing-Methoden auch positive Effekte haben können, sofern sie von den Konsumenten nicht als solche identifiziert, sondern für CSR-Initiativen gehalten werden (vgl. De Jong et al., 2018, S. 99). Daraus ergibt sich die Hypothese:

H₈: Greenwashing-Methoden haben positive Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für CSR-Initiativen gehalten werden.

Außerdem wird erneut angenommen, dass eine visuelle Kommunikation, wie bspw. mithilfe eines Umweltlabels mehr Aufmerksamkeit erregen kann und überzeugender ist als rein schriftliche Aussagen (vgl. McQuarrie & Mick, 2003, S. 218; A. A. Mitchell, 1986, S. 16-21; Burns et al., 1993, S. 71). Der Effekt einer visuellen Greenwashing-Methode mit einem Fake-Label ist also vermutlich stärker als der Effekt einer Methode mit vagen Formulierungen. Ob der Effekt stärker positiv oder negativ ist hängt davon ab, ob die Werbeanzeige als Greenwashing oder CSR identifiziert wird. Als nächste Hypothese erschließt sich daraus:

H₉: Greenwashing-Methoden mit einem Fake-Label haben stärkere Effekte auf die Unternehmensreputation als solche mit vagen Formulierungen.

3.3. Die Effekte unterschiedlicher Greenwashing-Skandale auf die Unternehmensreputation

In dieser Studie sollen nicht nur die Effekte unterschiedlicher CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden auf die Reputation untersucht werden, sondern auch die Effekte unterschiedlicher Greenwashing-Skandale. Das heißt, es werden auch Situationen betrachtet, in denen die irreführenden Werbeaussagen bezüglich der Umweltpraktiken eines Unternehmens aufgedeckt worden sind und darüber berichtet wird. Auch hier wird aufgrund der Signaltheorie zunächst einmal davon ausgegangen, dass Skandale, die durch unterschiedliche Greenwashing-Methoden ausgelöst wurden, unterschiedliche Reaktionen auslösen (vgl. Connelly et al., 2011, S. 39). Aufgrund dessen haben sie also unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation zur Folge, woraus sich die Hypothese ergibt:

H₁₀: Unterschiedliche Greenwashing-Skandale haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.

Darüber hinaus ist in der Literatur bisher erst sehr wenig über die Effekte bzw. Wirkungen von Greenwashing-Skandalen bekannt. Eines der wenigen relevanten Beispiele ist das des Abgasskandals von Volkswagen. Nachdem bekannt wurde, dass der deutsche Automobilkonzern viele Fahrzeuge manipulierte, um die gesetzlich vorgeschriebenen Grenzwerte für Autoabgase zu umgehen, folgte unter anderem ein enormer Rückgang des Aktienkurses. Dies könnte selbstverständlich auch eine Folge der beschädigten Reputation von VW sein, was jedoch nicht belegt ist. Eine Vielzahl von Faktoren, wie dem möglichen Verlust von Marktanteilen in naher Zukunft oder die finanziellen Belastungen durch Entschädigungen und Strafen könnten dabei eine weitaus größere Rolle gespielt haben (vgl. Majláth, 2016, S. 117-118).

In Abschnitt 3.2 wurden allerdings bereits die möglichen Effekte von Greenwashing identifiziert, sofern die Konsumenten erkennen, dass es sich bei den vermeintlich umweltfreundlichen Initiativen eines Unternehmens tatsächlich um Greenwashing handelt. Erhalten Konsumenten Signale, wie bspw. Informationen über einen Greenwashing-Skandal bei einem Unternehmen, aus anderen Quellen, wie den formellen Medien (z. B. Zeitungen, Fernsehen; Van den Bogaerd & Aerts, 2014, S. 28; Mason, 2014, S. 87-88) oder sozialen Medien (z. B. Blogs; Fan, Geddes & Flory, 2013, S. 114), ist davon auszugehen, dass sich diese negativen Effekte von Greenwashing noch verstärken. Daraus ergibt sich die Hypothese:

H₁₁: Greenwashing-Skandale verstärken die negativen Effekte von Greenwashing auf die Unternehmensreputation.

Auch in diesem Fall erregen visuelle Kommunikationsmethoden vermutlich mehr Aufmerksamkeit als rein schriftliche Methoden (vgl. McQuarrie & Mick, 2003, S. 218; A. A. Mitchell, 1986, S. 16-21; Burns et al., 1993, S. 71). Außerdem

sind vage Behauptungen zwar irreführend, aber womöglich werden sie nach einem Skandal von Konsumenten eher verziehen als gefälschte Umweltzeichen. Diese Überlegungen führen zu der Hypothese:

H₁₂: Greenwashing-Skandale zu einem Fake-Label haben stärkere negative Effekte auf die Unternehmensreputation als solche zu vagen Formulierungen.

3.4. Die Einflüsse von Konsumenteneigenschaften auf die Reputation

Um die Reaktionen von Konsumenten auf (vermeintlich) umweltbewusste Werbebotschaften zu verstehen, muss berücksichtigt werden, dass diese von einer Vielzahl von Konsumenteneigenschaften beeinflusst werden. Zunächst einmal unterscheiden sich Konsumenten in ihren Reaktionen auf überzeugende nachhaltige Behauptungen je nach Ausmaß ihres Involvements, also nach ihrer Einbindung in umweltrelevante Themenfelder (vgl. Parguel et al., 2015, S. 19; Matthes, Wirth, Schemer & Pachoud, 2012, S. 129).

Die Forschung hat aufgezeigt, dass Konsumenten mit hohem Umweltinvolvement eher dazu neigen, Marken zu verurteilen, die sich weniger um Umweltfreundlichkeit bemühen (vgl. Newell et al., 1998, S. 48; Do Paço & Reis, 2012, S. 152-153). Studien haben auch ergeben, dass Konsumenten mit höherem Involvement eher irreführende Absichten in der Werbung erkennen. Dies ist ein Mechanismus, der auf ihr größeres Engagement bei der detaillierten Verarbeitung von Werbeaussagen zurückgeführt wird (vgl. Johar, 1995, S. 276-277). Bei bestimmten Werbebotschaften kann ein größeres Involvement auf der anderen Seite jedoch auch die affektive Überzeugung erhöhen (vgl. Buck, Anderson, Chaudhuri & Ray, 2004, S. 649). Ergebnisse aus verschiedenen Studien deuten darauf hin, dass ökologisch engagierte Verbraucher positiver auf grüne Werbung reagieren (vgl. Schmuck, Matthes & Naderer, 2018, S. 414; Hartmann, Apaolaza & Eisend, 2016, S. 436-437). Dies liegt vermutlich an ihrer größeren emotionalen Affinität zu Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit (vgl. Hartmann, Apaolaza & Alija, 2013, S. 203-204).

Im Green Marketing gibt es zwei Schlüsselmerkmale des Umweltinvolvements, welche die Reaktion der Konsumenten auf verschiedene Werbeaussagen beeinflussen: Umweltbewusstsein (Environmental Concern; EC) und Umweltwissen (Environmental Knowledge; EK).

1. Umweltbewusstsein (EC).

Umweltbewusste Konsumenten werden von verschiedenen Studien als solche Konsumenten charakterisiert, die sich in hohem Maße um die Umwelt sorgen, ein außergewöhnliches Bewusstsein für Umweltprobleme haben und die Notwendigkeit des Umweltschutzes erkennen (vgl. Hartmann & Apaolaza-Ibáñez, 2012, S. 1254-1255; Matthes & Wonneberger, 2014, S. 1886-1887; Schuhwerk/Lefkoff-Hagius 1995, S. 46; Tucker, Rifon, Lee & Reece, 2012, S. 9). Weiterhin wird angenommen, dass Umweltaussagen von Unternehmen

Konsumenten mit einem höheren EC-Grad stärker beeinflussen (vgl. Grimmer & Bingham, 2013, S. 1945).

2. Umweltwissen (EK).

Ein weiterer wichtiger Indikator für das Umweltinvolvement der Konsumenten ist ihr objektives Wissen über ökologische Themen (vgl. Ellen, 1994, S. 43; Parguel et al., 2015, S. 113-114). Die Forschung aus verschiedenen Bereichen des Marketings hat allgemein festgestellt, dass themenbezogenes Wissen ein entscheidender Moderator von Werbewirkungen und ein wichtiger Faktor bei der Beurteilung der Glaubwürdigkeit von Werbeaussagen ist; insbesondere, wenn solche Aussagen mehrdeutig sind (vgl. Andrews, Burton & Nete-meyer, 2000, S. 29). Während EC als eher subjektiver Indikator das Bewusstsein der Konsumenten für Umweltbelange angibt, fungiert EK als objektiver Indikator für ihre Fähigkeit, Greenwashing wahrzunehmen (vgl. Schmuck, Matthes & Naderer, 2018, S. 131).

Basierend auf diesen Überlegungen werden die Interaktionseffekte beider Dimensionen des Umweltinvolvements, EC und EK mit CSR-Initiativen sowie mit unterschiedlichen Greenwashing-Methoden untersucht. Dabei wird angenommen, dass Umweltinvolvement im Sinne von EC und EK rationale und affektive Mechanismen verstärkt. Anders ausgedrückt wird erwartet, dass ein hohes Umweltinvolvement dazu führt, dass sowohl CSR-Initiativen als auch Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden. Es ergibt sich also folgende Hypothese:

H₁₃: Ein hohes Umweltinvolvement führt dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden.

Zusätzlich dazu kann auch das Alter der Konsumenten deren Reaktion auf Greenwashing-Methoden beeinflussen. So wurde Skepsis gegenüber Green Marketing insbesondere unter jungen Menschen festgestellt (vgl. Aji & Sutikno, 2015, S. 460-461; Musgrove, Choi & Chris Cox, 2018, S. 285-286). Andere Studien haben bestätigt, dass junge Menschen, insbesondere Universitätsstudenten, sehr informiert über Fragen im Zusammenhang mit Umwelt und Umweltkommunikation sind und überdurchschnittlich sensibel auf diese reagieren (vgl. Besel, Burke & Christos, 2017, S. 67-70; Chan & Leung, 2006, S. 436). Für diese Studie lässt sich dadurch folgende Hypothese schlussfolgern:

H₁₄: Ein junges Alter führt dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden.

Bei einer Studie von Torelli et al. (2020, S. 416-417) über die Wahrnehmung von Greenwashing wurde abschließend beobachtet, dass auch das Geschlecht der Konsumenten ein wichtiger Einflussfaktor sein kann. So haben die weiblichen Probanden Greenwashing signifikant häufiger erkannt als die männlichen, woraus folgt:

H₁₅: Frauen können CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden häufiger als solche identifizieren als Männer.

Auch bei den Reaktionen auf einen Greenwashing-/ bzw. Umweltskandal wurden Unterschiede festgestellt. Demnach schädigt ein solcher die Meinung über das Unternehmen bei Frauen langfristiger, wodurch sie das Unternehmen in Zukunft eher meiden als Männer (vgl. Torelli et al., 2020, S. 416-417). Die letzte Hypothese dieser Studie lautet demnach:

H₁₆: Greenwashing-Skandale haben bei Frauen stärkere negative Effekte als bei Männern.

Tabelle 1 gibt einen Gesamtüberblick über die Hypothesen, die in dieser Studie überprüft werden.

3.5. Die Messung der Unternehmensreputation mithilfe des RepTrak-Konzepts

Die Reputation ist einer der wichtigsten Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Argenti & Druckenmiller, 2004, S. 368). Aufgrund der Tatsache, dass die Grenzen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern in der heutigen Geschäftswelt immer weiter verschwimmen, besteht die Notwendigkeit, die Reputation von Unternehmen strategisch zu managen. Die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines erkennbaren Images und einer guten Reputation können darüber entscheiden, ob ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein wird oder nicht (vgl. Gray & Balmer, 1998, S. 695).

Mit dem RepTrak-Konzept wurde 2005-2006 ein Analyseinstrument entwickelt, anhand dessen die Wahrnehmung eines Unternehmens durch Stakeholder beobachtet und bewertet werden kann. Außerdem ermöglicht es ein umfassenderes Verständnis der zugrundeliegenden Treiber der Unternehmensreputation. Von besonderem Wert ist die nachgewiesene Validität des RepTrak-Konzepts, zur branchen-, stakeholder- und länderübergreifenden Messung der Reputation (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 4). Es basiert auf der Überlegung, dass die Gesamtreputation eines Unternehmens in den Wahrnehmungen seiner Stakeholder verwurzelt ist (vgl. Newbury, 2010, S. 388), von denen jeder auf unterschiedliche Signale bzw. Informationsinputs reagiert (vgl. Spence, 1978, S. 358-359; Prabhu & Stewart, 2001, S. 70). Durch die Untersuchung der Arten von Informationsinputs, welche die Wahrnehmung eines Unternehmens durch die Stakeholder beeinflussen, können verschiedene Dimensionen erkannt werden, welche wahrscheinlich die emotionalen Reaktionen der Stakeholder in Form von Markenwahrnehmung und Markenvertrauen auslösen (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 4).

Das RepTrak-Konzept ist auch die Grundlage des Global RepTrak 100, einer jährlichen Studie zur Identifizierung der Unternehmen mit der höchsten Reputation, welche in wichtigen Wirtschaftsmedien, wie bspw. Forbes, veröffentlicht wird (vgl. Wiedmann, 2012, S. 65-66). Das Konzept besteht aus

Tabelle 1: Überblick über die Hypothesen

Quelle: Eigene Darstellung

H ₁	Unterschiedliche CSR-Initiativen haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.
H ₂	CSR-Initiativen haben insgesamt positive Effekte auf die Unternehmensreputation.
H ₃	CSR-Initiativen haben negative Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für Greenwashing gehalten werden.
H ₄	Als intrinsisch motiviert wahrgenommene CSR-Initiativen haben stärkere positive Effekte auf die Unternehmensreputation als solche, die als extrinsisch motiviert wahrgenommen werden.
H ₅	CSR-Initiativen mit einem Umweltlabel haben stärkere positive Effekte auf die Unternehmensreputation als CSR-Initiativen ohne Umweltlabel.
H ₆	Unterschiedliche Greenwashing-Methoden haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.
H ₇	Greenwashing-Methoden haben insgesamt negative Effekte auf die Unternehmensreputation.
H ₈	Greenwashing-Methoden haben positive Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für CSR-Initiativen gehalten werden.
H ₉	Greenwashing-Methoden mit einem Fake-Label haben stärkere Effekte auf die Unternehmensreputation als solche mit vagen Formulierungen.
H ₁₀	Unterschiedliche Greenwashing-Skandale haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.
H ₁₁	Greenwashing-Skandale verstärken die negativen Effekte von Greenwashing auf die Unternehmensreputation.
H ₁₂	Greenwashing-Skandale zu einem Fake-Label haben stärkere negative Effekte auf die Unternehmensreputation als solche zu vagen Formulierungen.
H ₁₃	Ein hohes Umweltinvolvement führt dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden.
H ₁₄	Ein junges Alter führt dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden.
H ₁₅	Frauen können CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden häufiger als solche identifizieren als Männer.
H ₁₆	Greenwashing-Skandale haben bei Frauen stärkere negative Effekte als bei Männern.

sieben Dimensionen mit insgesamt 23 Items. Diese sieben Dimensionen des RepTrak werden im Folgenden genauer erläutert.

1. Produkte

Die Produkte und Dienstleistungen sind in der Regel der größte Berührungspunkt zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Insbesondere die Konsumenten kennen Unternehmen vor allem durch die Produkt- und Dienstleistungsangebote auf dem Markt. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Reputation eines Unternehmens durch die Wahrnehmung seiner Produkte beeinflusst wird (vgl. Veloutsou & Moutinho, 2009, S. 315; Rao, Qu & Ruekert, 1999, S. 266; K. T. Smith, Smith & Wang, 2010, S. 12). Dazu zählen unter anderem die Qualität, der Preis, zu dem es verkauft wird, der wahrgenommene Wert, der angebotene Kundensupport und der Glaube an die Bereitschaft des Unternehmens, hinter seinen Produkten und Dienstleistungen zu stehen (vgl. Dawar & Parker, 1994, S. 91).

Auch Investitionen, bspw. in neue Herstellungsmethoden oder Materialien für die Produkte eines Unternehmens

können Veränderungen erzeugen, inwieweit die Stakeholder ein Unternehmen als bewundernswert, sympathisch oder vertrauenswürdig wahrnehmen. Spieltheoretische Modelle gehen davon aus, dass die Reputation eines Unternehmens vor allem durch Investitionen zur Steigerung der Produktqualität aufgebaut wird (vgl. Milgrom & Roberts, 1986, S. 819-820).

Zusätzlich dazu haben Pritchard und Wilson (2018, S. 47) in Übereinstimmung mit früheren Arbeiten (vgl. Olsen, Slotegraaf & Chandukala, 2014, S. 119) herausgefunden, dass die Einführung neuer umweltfreundlicher Produkte die Wahrnehmung eines Unternehmens verändern kann. Die positiven Attribute, die Konsumenten in diesen Produkten erkennen, tragen demnach dazu bei, dass sich die Reputation von Unternehmen verbessert. Die RepTrak-Dimension „Produkte/Dienstleistungen“ konzentriert sich also auf Aspekte wie Produktqualität, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 6).

2. Innovation

Für viele Firmen ist die Wahrnehmung als innovatives Unternehmen etwas, das sowohl geschätzt als auch aktiv angestrebt wird. Als wichtiger Unternehmenswert (vgl. Fang, Palmatier & Grewal, 2011, S. 587) bezieht sich Innovation auf einen Verbesserungs- und Modernisierungsaspekt und erzeugt daher eine emotionale Reaktion der Bewunderung für den Innovator (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 6). Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein hoher von den Konsumenten wahrgenommener Innovationsfaktor zu Begeisterung und erhöhter Loyalität gegenüber dem innovativen Unternehmen führt. Als weitere Ergebnisse wurden ein positiveres Gesamtimage des Unternehmens und eine höhere Toleranz gegenüber gelegentlichen Produktfehlern festgestellt (vgl. Henard & Dacin, 2010, S. 330). Auch Höflinger, Nagel und Sandner (2018, S. 36) zeigen, dass die Innovationsleistung von Unternehmen signifikant mit der Reputation für technologische Innovationen verknüpft ist. So zeigt ihre Studie, dass die erfinderische Leistung mit der Unternehmensreputation korreliert. Zusammengefasst bestätigt die Forschung eine Beziehung zwischen Innovation und Reputation, welche oft von der effektiven Kommunikation über eine Innovation abhängt (vgl. Courtright & Smudde, 2009, S. 262). Unternehmen, die sich schnell an Veränderungen anpassen, neue Produkte auf den Markt bringen und neue Ideen entwickeln, ernten eher Respekt und Bewunderung. Erkennbar wird die Innovationskraft von Unternehmen durch Rankings von Fachzeitschriften wie Bloomberg oder Forbes. Diese Publikationen signalisieren allen Beobachtern die Innovationskraft eines Unternehmens und tragen damit zu dessen Reputation bei. Die Dimension „Innovation“ des RepTrak-Konzepts bewertet die Wahrnehmung eines Unternehmens als innovativ und anpassungsfähig (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 6).

3. Arbeitsumfeld

Die meisten Stakeholder mögen und respektieren solche Unternehmen, die ein kollegiales Umfeld bieten und für Chancengleichheit unter den Mitarbeitern sorgen. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Reputation und die finanzielle Performance unter anderem durch die Arbeitszufriedenheit beeinflusst werden (vgl. Carmeli & Freund, 2002, S. 51). Dem entgegengesetzt kann die Unzufriedenheit der Mitarbeiter die Chancen eines Unternehmens verschlechtern, positive Beziehungen sowie einen guten Ruf in der Gesellschaft aufzubauen und zu erhalten (vgl. Duffy, Ganster & Pagon, 2002, S. 333).

Die Literatur geht davon aus, dass sich zufriedene Mitarbeiter langfristiger und intensiver im Unternehmen engagieren, das Unternehmen seltener wechseln und daher häufiger als Botschafter des Unternehmens auftreten. Außerdem ist die Wahrnehmung eines Unternehmens als guter Arbeitsplatz entscheidend für die Rekrutierung hochwertiger Arbeitskräfte (vgl. Alniacik, Alniacik & Erdogmus, 2012, S. 3; Nolan, Gohlke, Gilmore & Rosiello, 2013, S. 308-309). Verschiedene Fachzeitschriften beurteilen Unternehmen danach, wie sie ihre Mitarbeiter behandeln. Bspw. veröffentlicht Fortune regelmäßig „The 100 Best Companies to Work For“ und Forbes eine Liste mit „The 25 Best Places to Work“. Beide ma-

chen damit Informationen über das Arbeitsumfeld sichtbar (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 6-7). Solche Informationen sagen aus, wie fair ein Unternehmen seine Mitarbeiter behandelt, erzeugen dadurch Vertrauen und Respekt bei den Stakeholdern und tragen so zum Aufbau einer positiven Reputation für das Unternehmen bei. Zusammengefasst bewertet die RepTrak-Dimension „Arbeitsplatz“ die Wahrnehmung der Methoden eines Unternehmens, ein Umfeld zu schaffen, welches sich um die Mitarbeiter kümmert und sie fair und gerecht behandelt (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 6-7).

4. Leitung

Die Leitung, oder auch Governance, steht für den Grad der Offenheit und Transparenz eines Unternehmens und bezieht sich auch auf das ethische Verhalten und die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Geschäfte führt (vgl. Wiedmann, Hennigs, Schmidt & Wuestefeld, 2013, S. 192). Es kann im weitesten Sinne als die Analyse von Macht und Einfluss in Bezug auf die Entscheidungsfindung innerhalb eines Unternehmens definiert werden (vgl. Aguilera & Jackson, 2010, S. 487).

G. F. Davis (2005, S. 143) erklärt Corporate Governance als die Strukturen, Prozesse und Institutionen innerhalb und im Umfeld von Organisationen, die Macht und Ressourcenkontrolle unter den Beteiligten verteilen. In Anbetracht der zunehmenden Komplexität multinationaler Unternehmen wird die Leitung ebendieser zunehmend als Schlüsselthema anerkannt (vgl. Ghosh & John, 2009, S. 609; S. K. Kim, McFarland, Kwon, Son & Griffith, 2011, S. 603) und professionelle Leitungsstrukturen gelten als eine wichtige Komponente des Reputationsmanagements (vgl. Casado, Peláez & Cardona, 2014, S. 46). So wurde unter anderem festgestellt, dass eine transparente Unternehmensleitung positive Effekte auf die Wirksamkeit der CSR-Initiativen eines Unternehmens hat (vgl. Jo & Harjoto, 2012, S. 53). Stakeholder sind regelmäßig Informationen über die Leitung eines Unternehmens ausgesetzt, bspw. durch die Medien, Wirtschaftsprüfer oder Regierungsbehörden. Je mehr ein Unternehmen als ethisch und transparent wahrgenommen wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass es in den Köpfen der meisten Stakeholder Bewunderung und Vertrauen erzeugt - und damit positive Reputation (vgl. Soleimani, Schnepfer & Newbury, 2014, S. 991). Unternehmen selbst unterzeichnen oft institutionelle Verhaltenskodizes (bspw. den Deutschen Corporate Governance Kodex), um den Stakeholdern ihre Prinzipien und Verpflichtungen zu signalisieren und Vertrauen dafür zu schaffen, dass ihre internen Praktiken verlässlich sind. Die Dimension „Leitung“ von RepTrak bewertet somit die Wahrnehmung eines Unternehmens durch Stakeholder als ethisch, fair und transparent (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 7).

5. Gesellschaftliche Einbindung

Unternehmen sollten nicht nur profitable Werkzeuge sein, sondern sich auch ihrer sozialen Verantwortung bewusst sein. Unternehmenspraktiken benötigen umfassende Strukturen, um über auferlegte Standards hinauszugehen und Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen (vgl. Tai, Chuang et al., 2014, S. 117). Die Perspektive und Umset-

zung von CSR hat wichtige Konsequenzen für multinationale Unternehmen. Qualitative Studien legen nahe, dass Stakeholder dazu neigen, Unternehmen für ihren gesellschaftlichen Mehrwert zu respektieren und zu bewundern (vgl. Mishra & Suar, 2010, S. 585; Orlitzky & Swanson, 2012, S. 133-134). Darüber hinaus deuten empirische Belege darauf hin, dass die gesellschaftliche Einbindung ein legitimitätsbildender strategischer Vermögenswert ist (vgl. Sridhar, 2012, S. 74-75), der zu verschiedenen Formen der Loyalität gegenüber einem Unternehmen führen (vgl. Aaron, McMillan & Cline, 2012, S. 304) und sogar einen Puffer darstellen kann, der Unternehmen in Krisenzeiten schützt (vgl. Mio & Fasan, 2012, S. 281). Dies hat zur Folge, dass viele Unternehmen erhebliche Geldbeträge und Marketinganstrengungen aufwenden, um ihre gesellschaftliche Einbindung zu erhöhen und als nachhaltiges, sozialverantwortliches Unternehmen wahrgenommen zu werden (vgl. Gottschalk, 2013, S. 178-180; Morris, Bartkus, Glassman & Rhiel, 2013, S. 285-286; Vlachos, Krepapa, Panagopoulos & Tsamakas, 2013, S. 248). Empirisch ist eine nachhaltige Unternehmensleistung eines der wichtigsten Korrelationselemente der Unternehmensreputation (vgl. Lange, Lee & Dai, 2011, S. 157).). Allerdings hat sich auch dadurch, dass immer mehr Fälle von Greenwashing bei Unternehmen öffentlich werden, eine allgemeine Skepsis und Abneigung gegenüber den Behauptungen von Unternehmen zur sozialen Verantwortung entwickelt (vgl. Connors, Anderson-MacDonald & Thomson, 2017, S. 599; Koschate-Fischer, Stefan & Hoyer, 2012, S. 921). Die Dimension „gesellschaftliche Einbindung“ bezieht sich auf den positiven Einfluss auf die Gesellschaft, den ein Unternehmen den Stakeholdern bietet und untersucht die Wahrnehmung eines Unternehmens als umweltfreundlich, gemeinnützig und als positiver Einfluss auf die Gesellschaft (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 7-8).

6. Führung

Auch das Management und die Führung eines Unternehmens haben einen Einfluss auf seine wahrgenommene Reputation. Für viele Wissenschaftler ist visionäre Führung essenziell für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. Kantabutra & Avery, 2010, S. 37). CEOs können wichtige Impulsgeber sein, um Bewunderung und Vertrauen bei Stakeholdern zu erzeugen (vgl. Flatt, Harris-Boundy & Wagner, 2013, S. 213; Halff, 2013, S. 240-241). Studien über Celebrity-CEOs (vgl. Treadway, Adams, Ranft & Ferris, 2009, S. 565), Star-CEOs (vgl. Wade, Porac, Pollock & Graffin, 2008, S. 207) und CEO Brands (vgl. Bendisch, Larsen & Trueman, 2013, S. 609-610) bekräftigen die Bedeutung von Führungskräften bei der Vermittlung des Erfolgs und der Leistung eines Unternehmens gegenüber den Konsumenten und anderen Stakeholdern. Moderne Beispiele dafür sind Bill Gates, Larry Page oder Elon Musk. Die Beliebtheit dieser Personen basiert auf ihrem Erfolg und der Tatsache, dass ihnen eine Reihe ausgeprägter Talente nachgesagt werden, welche die Erwartungen von Stakeholdern auf einzigartige Weise befriedigen (vgl. Ulrich & Smallwood, 2007, S. 95; Cottan-Nir, 2019, S. 121).

Zudem bestätigt die Forschung, dass sich Führungskräfte

in ihren strategischen Fähigkeiten unterscheiden (vgl. Goldfarb & Yang, 2009, S. 621). Visionäre Führungspersönlichkeiten ziehen eine positive Medienberichterstattung und die Unterstützung von Investoren an und signalisieren so allen Stakeholdern die Glaubwürdigkeit der Unternehmensaktivitäten. Darüber hinaus erhöhen sie das Vertrauen in das Unternehmen und bauen so eine positive Unternehmensreputation auf (vgl. Westphal & Deephouse, 2011, S. 1073). Die RepTrak-Dimension „Führung“ untersucht die Wahrnehmung von Führungskräften und Visionen als wichtige Antreiber eines Unternehmens (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 8).

7. Performance

Die finanzielle Performance gibt Aufschluss über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, also sowohl die aktuelle Profitabilität als auch das Potential für zukünftiges Wachstum. Insbesondere für Investoren sind diese Informationen über den operativen Erfolg wichtige Entscheidungshilfen. Die positiven Effekte einer guten Unternehmensreputation auf die finanzielle Performance sind in der Literatur umfassend beschrieben (vgl. Roberts & Dowling, 2002, S. 1077; J. P. Walsh, Weber & Margolis, 2003, S. 867; Eberl & Schwaiger, 2005, S. 851). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Rentabilität und Wachstumsaussichten die Bewertungen großer Unternehmen beeinflussen und stark mit der Reputation korrelieren (vgl. C. Fombrun & Shanley, 1990, S. 233). Performance steht also für Erfolg und starke Wachstumsaussichten. Die Dimension „Performance“ des RepTrak-Konzepts basiert daher auf Attributen, welche die Wahrnehmung der Stakeholder in Bezug auf die finanzielle Gesamtleistung, die Profitabilität und die Wachstumsaussichten eines Unternehmens bewerten (vgl. C. J. Fombrun et al., 2015, S. 8).

Anhand dieser sieben Dimensionen mit insgesamt 23 Items sollen in dieser Studie die Effekte unterschiedlicher CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden und Greenwashing-Skandale auf die Unternehmensreputation am Beispiel der Marke Adidas untersucht werden.

3.6. Grafische Darstellung und Erläuterung des konzeptionellen Bezugsrahmens

Im Folgenden sollen die theoretischen Ansätze für die Effekte unterschiedlicher CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden sowie Greenwashing-Skandale auf die Unternehmensreputation grafisch dargestellt werden.

Um mögliche Einflüsse aufgrund unterschiedlicher Voreinstellungen auszuschließen, muss vor dem Kommunikationsmedium die Einstellung gegenüber der zu betrachtenden Marke überprüft werden. Im Zentrum dieser Untersuchung steht der Stimulus, also die unterschiedlichen Werbeanzeigen, welche womöglich unterschiedliche Effekte auf die Reputation der Marke Adidas haben. Als CSR-Initiativen werden zum einen ein Produkt mit einem zertifiziertem Umweltlabel und zum anderen mit einem umfangreichen Hinweisertext zur nachhaltigen Herstellung des Produkts gezeigt. Im Gegensatz dazu ist bei der ersten Greenwashing-Methode ein gefälschtes, also nicht zertifiziertes Umweltlogo zu sehen und bei der zweiten werden vage, irreführende Aussagen

verwendet. Die CSR-Initiativen bilden also gewissermaßen positive Gegenbeispiele in Bezug auf die beiden verwendeten Greenwashing-Methoden. Die Greenwashing-Anzeigen werden auch für die Greenwashing-Skandale verwendet. Darüber hinaus werden hier jeweils passende Zeitungsartikel gezeigt, in denen die Greenwashing-Methode dargestellt und erläutert wird. Die genaue Darstellung der Stimuli sowie der gesamte Aufbau und die verwendeten Skalen des Experiments werden in Kapitel 4.1 noch genauer erläutert. Zur Messung der Reputation wird das RepTrak-Konzept verwendet. Dieses wurde aus Studien des Reputation Institute entwickelt, um ein systematisches Instrument zur Erfassung und Analyse von Stakeholder-Wahrnehmungen bereitzustellen, welches Unternehmen helfen kann, ihre Reputation und ihre Auswirkungen auf das Stakeholder-Verhalten besser zu kontrollieren (vgl. [C. J. Fombrun et al., 2015](#), S. 3). Alle 23 Items der sieben Dimensionen werden dabei berücksichtigt.

Die Reputation ist die Wahrnehmung einer Marke aus Perspektive der Stakeholder, in dieser Studie insbesondere der Konsumenten. Um diese Wahrnehmung noch genauer messen zu können, wird der Brand Potential Index (BPI) als Instrument zur Markenbewertung verwendet. Der BPI misst branchenübergreifend die Attraktivität einer Marke als psychische Markenstärke aus der Kundenperspektive und ist dabei mit dem Einkaufsverhalten verknüpft. Er lässt sich in insgesamt drei Kategorien und zehn Items unterteilen (vgl. [Högl & Hupp, 2004](#), S. 130; [Grimm, Högl & Hupp, 2000](#), S. 4-18; [Esch, Langner & Brunner, 2005](#), S. 1242). Da die Kategorie „rationale Wertschätzung“ bereits umfangreich durch das RepTrak-Konzept abgedeckt ist, wird sich hier auf die Markenwahrnehmung (MW) sowie das Markenverhalten (MV) beschränkt. Die Markenwahrnehmung umfasst die Items „Markenimage“, „Markenvertrauen“ sowie „Markenidentifikation“.

Nun ist aus einer Vielzahl wissenschaftlicher Studien bekannt, dass sich die Wahrnehmung einer Marke auf das Verhalten der Konsumenten auswirkt. Ein von den Kunden wahrgenommenes hohes Image lässt bspw. oftmals eine höhere Kaufbereitschaft folgen (vgl. [Faircloth, Capella & Alford, 2001](#), S. 61-62; [Vázquez, Del Rio & Iglesias, 2002](#), S. 40-43). Weiterhin wirkt sich die Markenbekanntheit intensiv auf den Entscheidungsprozess der Konsumenten aus (vgl. [Huang & Sarigöllü, 2014](#), S. 112; [Macdonald & Sharp, 2000](#), S. 12-13) und die wahrgenommene Qualität beeinflusst maßgeblich die Einstellungen und Kaufabsichten der Konsumenten (vgl. [Pappu, Quester & Cooksey, 2005](#), S. 151). Auch [J. Kim und Lennon \(2013, S. 33\)](#) haben herausgefunden, dass die Reputation einer Marke einen signifikant positiven Effekt auf die Emotionen der Konsumenten und einen signifikant negativen Effekt auf das wahrgenommene Risiko hat. Dadurch konnte ein deutlicher Anstieg der Kaufabsicht beobachtet werden. Zusammengefasst besteht also ein enger Zusammenhang zwischen den psychischen und den erlösorientierten Indikatoren. Marken mit einer hohen Markenwahrnehmung weisen demnach häufig auch einen hohen ökonomischen Erfolg auf. Aus diesem Grund wird auch die dritte Kategorie des BPI betrachtet, das Markenverhalten. Diese beinhaltet die Items

„Kaufbereitschaft“, „Weiterempfehlungsabsicht“ sowie die „Mehrpreisakzeptanz“.

Bei der Untersuchung der Effekte der unterschiedlichen Werbeanzeigen wird darüber hinaus die wahrgenommene Motivation der Marke und die Wahrnehmung von Greenwashing analysiert. Es wird angenommen, dass die CSR-Initiativen unterschiedlich starke Effekte haben, je nachdem, ob die Konsumenten die Initiative eher als strategisch oder als ökologisch motiviert wahrnehmen (vgl. [Graafland & Van de Ven, 2006](#), S. 121). Weiterhin ist die Wahrnehmung von Greenwashing entscheidend. Aufgrund der zunehmenden Konsumentenskepsis gegenüber Green Marketing kann es vorkommen, dass tatsächliche CSR-Initiativen als Greenwashing-Methoden wahrgenommen werden (vgl. [Jahdi & Acikdilli, 2009](#), S. 111). In dem Fall sind deutlich schlechtere Effekte auf die Markenreputation zu erwarten. Auf der anderen Seite kann auch eine Greenwashing-Methode fälschlicherweise als CSR-Initiative wahrgenommen werden, wodurch die Effekte wahrscheinlich deutlich positiver ausfallen.

Bei der Betrachtung der Greenwashing-Skandale bedarf es keiner Untersuchungen bezüglich der Wahrnehmung von Greenwashing sowie der wahrgenommenen Motivation der Marke, da die irreführenden Handlungen von Adidas hier unmissverständlich aufgedeckt werden. Stattdessen werden noch die Reaktionen auf den jeweiligen Greenwashing-Skandal betrachtet, wobei unter anderem der Vertrauensverlust sowie die Bereitschaft zur Neubewertung untersucht werden.

Essenziell sind sicherlich auch die Konsumenteneigenschaften. Insbesondere das Alter und Geschlecht sowie das Umweltinvolvement konnten als potenzielle Faktoren ausgemacht werden, welche die Effekte der unterschiedlichen Werbeanzeigen auf die Markenreputation beeinflussen können.

In dieser Studie nicht berücksichtigt werden die Einflüsse des Geschäftsfeldes. Verschiedene Studien haben herausgefunden, dass das Geschäftsfeld, in dem das betrachtete Unternehmen, also in diesem Fall Adidas, agiert, Einflüsse auf die Effekte von CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden haben kann (vgl. [Cho et al. 2006](#), S. 147-148; [Patten, 2002](#), S. 772). Unternehmen, die in umweltsensiblen Branchen (Environmentally Sensitive Industries, ESI) tätig sind, neigen demnach dazu, besonders angestrengt über ihre (vermeintliche) Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit zu berichten (vgl. [Pled & Iatridis, 2012](#), S. 61). Umweltsensible Branchen sind bspw. Öl- und Gasförderung, Tabakproduktion, Schwerindustrie und die Papierherstellung (vgl. [Jahdi & Acikdilli, 2009](#), S. 111). ESI-Firmen mit schlechter Umweltleistung können irreführende Umweltkommunikation betreiben, um dem Verdacht eines negativen Umwelteinflusses entgegenzuwirken und die Wahrnehmung und das Vertrauen in das Unternehmen zu verbessern. Aus diesem Grund sind Konsumenten gegenüber umweltbezogener Werbung von ESI-Unternehmen häufig noch skeptischer (vgl. [Cho, Phillips, Hageman & Patten, 2009](#), S. 949). Zudem haben [Torelli et al. \(2020, S. 416\)](#) herausgefunden, dass die Reaktionen der Konsumenten si-

gnifikant stärker sind, wenn Greenwashing-Methoden bei einem Unternehmen aufgedeckt werden, welches in einer umweltsensiblen Branche tätig ist. Dies deutet darauf hin, dass Konsumenten sensibler auf Umweltschäden reagieren, wenn eine größere potenzielle Gefahr für Mensch und Umwelt besteht (bspw. durch Gaslecks, Grubenunglücke etc.).

Zusammengefasst zeigt die Abb. 2 den konzeptionellen Bezugsrahmen dieser Studie.

4. Empirische Untersuchung

4.1. Aufbau des Experiments

Um die im vorangegangenen Abschnitt aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wird ein Feldexperiment in Form einer Onlinebefragung konzipiert. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang (vgl. S. A1-A23) dargestellt. Ein Experiment ist per Definition eine statistische Untersuchung mithilfe von Versuchs- und Kontrollstichproben. Ziel eines Experiments ist das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (vgl. Raab, Unger & Unger, 2009, S. 192-195), also, ob die Veränderung einer unabhängigen (exogenen) Variable zu einer Veränderung abhängiger (endogener) Variablen führt (vgl. Kuß, Wildner & Kreis, 2014, S. 141). Untersucht wurden hierbei die Effekte unterschiedlicher CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden sowie Greenwashing-Skandale als unabhängige Variablen auf die wahrgenommene Reputation der Marke Adidas als abhängige Variable.

Adidas wird aus mehreren Gründen als die zu betrachtende Marke ausgewählt. Die Messung der Reputation mithilfe des RepTrak-Konzepts erfordert es, dass die Marke in dem betrachteten Teilnehmerkreis sehr bekannt ist. Die Adidas Group ist ein im DAX notierter deutscher Sportartikelhersteller und nach Nike der zweitgrößte Konzern in dieser Branche. Mit einem erwirtschafteten Umsatz von insgesamt rund 23,64 Milliarden Euro weltweit im Jahr 2019 gehört Adidas zu einer der bekanntesten Marken in Deutschland (vgl. Adidas, 2019). Aufgrund der Annahme, dass überwiegend junge Probanden an dem Experiment teilnehmen und um sowohl Frauen als auch Männer gleichermaßen anzusprechen werden weiße Sneakers, genauer gesagt weiße Adidas untersucht.

Im Folgenden werden der Aufbau der Befragung erläutert und die verwendeten Skalen aufgezeigt. Zu Beginn werden einige Einstiegsfragen zur Häufigkeit des Schuhkaufs und der favorisierten Schuhart gestellt. Darüber hinaus wird gefragt, ob die Probanden bereits Schuhe der Marke Adidas besitzen (vgl. Anhang S. A2). Anschließend, also ebenfalls noch vor dem Stimulus, wird die Einstellung des Probanden gegenüber der Marke Adidas gemessen. Mithilfe dieser Information können mögliche Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen in Bezug auf die Voreinstellung erkannt werden (vgl. Anhang S. A3-A4). Zur Messung werden drei Items von Sengupta et al. (2002, S. 43) statt als semantisches Differenzial in Form einer Likert-Skala verwendet und um zwei Items von Moon (2000, S. 328) ergänzt. Tabelle 25 (vgl. Anhang S. A24-A27) liefert einen Gesamtüberblick über die verwendeten Skalen und Items.

Anschließend teilt ein Zufallstrigger die Probanden einer von sieben Gruppen zu, wobei in jeder dieser Gruppen eine andere Werbeanzeige präsentiert wird. Der Trigger strebt eine Gleichverteilung der Zuordnung an, um die Größe der Stichproben ähnlich zu halten und so die Aussagekraft zu verbessern. Die erste Gruppe ist die Kontrollgruppe. Die Probanden in dieser Gruppe bekommen eine Werbeanzeige ohne Umweltsiegel oder umweltfreundliche Informationen zu sehen. Es wird lediglich der Schuh zusammen mit dem Adidas-Logo gezeigt und erläutert, Adidas würde einen neuen Lederschuh mit verbesserter Qualität auf den Markt bringen (vgl. Anhang S. A4). Der zweiten Gruppe wird eine Werbeanzeige präsentiert, auf der neben dem Schuh und dem Logo noch ein nicht zertifiziertes Umweltlabel abgebildet ist. Darüber hinaus wird in dem Informationstext explizit auf das Nachhaltigkeitsprogramm der Marke Adidas aufmerksam gemacht, welches die angebliche Auszeichnung mit dem Label „Eco Friendly“ möglich gemacht hat (vgl. Anhang S. A5). Die dritte Gruppe erhält fast genau die gleiche Werbeanzeige wie die zweite, mit dem Unterschied, dass das Umweltlabel hier zertifiziert ist. Genauer gesagt wird das Zeichen „Der blaue Engel“ neben dem Produkt dargestellt (vgl. Anhang S. A5). Die Probanden der vierten Gruppe bekommen zunächst exakt dieselbe Werbeanzeige sowie denselben Informationstext wie die zweite Gruppe gezeigt. Anschließend wird Ihnen jedoch noch ein Zeitungsartikel mit dem Titel „Greenwashing-Skandal bei Adidas“ präsentiert. In dem Artikel wird beschrieben, dass Adidas ein erfundenes Fake-Label ohne jegliche Aussagekraft verwendet hat, um für den neuen Adidas Superstar und das eigene Nachhaltigkeitsprogramm zu werben. Nun würden Experten der Marke Greenwashing vorwerfen (vgl. Anhang S. A6).

Das gleiche Muster wie bei den Gruppen zwei, drei und vier wird auch bei den Gruppen fünf, sechs und sieben verwendet, allerdings unterscheidet sich die Greenwashing-Methode und entsprechend auch die CSR-Initiative. Statt eines Fake-Labels wird den Probanden der Gruppe fünf dieselbe Werbeanzeige wie der Kontrollgruppe gezeigt, allerdings werden in dem Informationstext vage, bzw. irreführende Formulierungen verwendet. Demnach besteht der Lederschuh aus „100% natürlichen Materialien. Dies sei ein wichtiges Ziel des konzernweiten Nachhaltigkeitsprogramms gewesen.“ (Anhang S. A7). Auch den Probanden der sechsten Gruppe wird dieselbe Werbeanzeige wie der Kontrollgruppe gezeigt. Im Gegensatz zur fünften Gruppe ist im Informationstext allerdings genau beschrieben, weshalb der Schuh nachhaltig ist. Statt vager Formulierungen wird detailliert erklärt, dass der Schuh „vollständig aus Materialien, die ohne gesundheitsgefährdende Chemikalien und unter Einhaltung hoher Umweltstandards“ (Anhang S. A7) hergestellt worden ist. Abschließend wird den Probanden der Gruppe sieben zunächst dieselbe Werbeanzeige und derselbe Informationstext wie der fünften Gruppe gezeigt. Dazu bekommen auch diese Probanden noch einen Zeitungsartikel zu sehen, welcher die vagen Aussagen von Adidas kritisiert und der Marke Greenwashing vorwirft (vgl. Anhang S. A8). Zusammengefasst gibt es also sieben Gruppen: Eine Kontrollgruppe, zwei

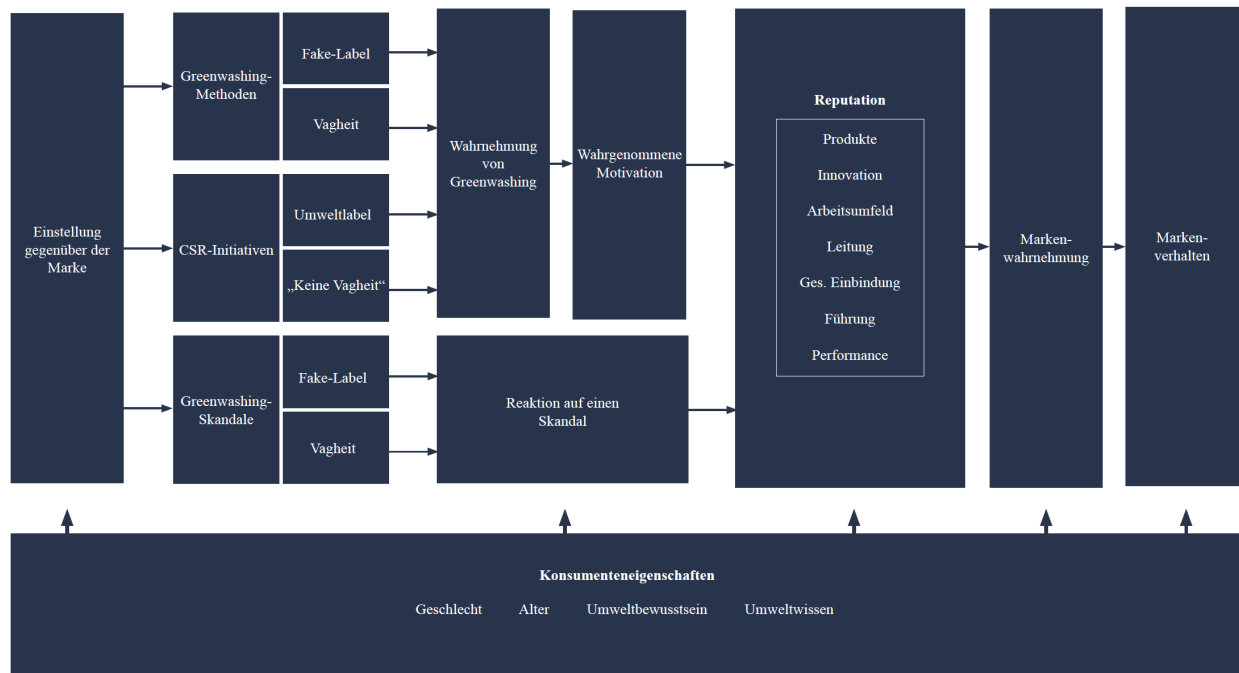


Abbildung 5: Konzeptioneller Bezugsrahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Gruppen mit unterschiedlichen CSR-Initiativen, zwei mit unterschiedlichen Greenwashing-Methoden und zwei Gruppen mit Greenwashing-Skandalen. Die CSR-Initiativen sind dabei so entworfen worden, dass sie die jeweilige Greenwashing-Methode „ausgleichen“. Statt eines Fake-Labels wird ein zertifiziertes Umweltlabel verwendet und statt vager Formulierungen wird der Nachhaltigkeitsaspekt des Sneakers detailliert beschrieben. Die Tabelle 2 zeigt eine kurze Übersicht über die unterschiedlichen Gruppen.

Tabelle 2: Überblick über die Stichproben

Quelle: Eigene Darstellung

Gruppe Nummer	Beschreibung
1	Kontrollgruppe
2	Greenwashing Label
3	CSR Label
4	Greenwashing-Skandal Label
5	Greenwashing Vagheit
6	CSR „Keine Vagheit“
7	Greenwashing-Skandal Vagheit

Nun wird die Reputation der Marke Adidas mithilfe des RepTrak-Konzepts gemessen. Dazu werden alle 23 Items der sieben Dimensionen nach C. J. Fombrun et al. (2015, S. 15) mittels fünfstufiger Likert-Skalen (1 = stimme ganz und gar nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu) abgefragt (vgl. Anhang S. A9-A14). Darüber hinaus wird der BPI betrachtet. Zunächst wird die Markenwahrnehmung (Image; Vertrauen;

Identifikation) und anschließend das Markenverhalten mit den erlösorientierten Indikatoren (Kaufabsicht; Weiterempfehlungsabsicht; Mehrpreisakzeptanz) abgefragt (vgl. Anhang S. A15-A16). Dafür werden die Items des BPI (vgl. Högl & Hupp, 2004, S. 130) verwendet. Im nächsten Schritt wird die wahrgenommene Motivation für das Nachhaltigkeitsprogramm der Marke Adidas untersucht. Die Probanden werden gefragt, inwieweit sie dieses als wirtschaftlich/strategisch bzw. als ökologisch/sozial motiviert wahrnehmen (vgl. Anhang S. A18). Weiterhin wird geprüft, ob die Probanden die Greenwashing-Methoden auch als solche erkennen, oder fälschlicherweise als CSR-Initiativen wahrnehmen, sowie, ob die CSR-Initiativen als solche erkannt oder aufgrund von hoher Skepsis gegenüber Green Marketing als Greenwashing-Methoden wahrgenommen werden (vgl. Anhang S. A19-A20). Dazu werden vier Items von Schmuck, Matthes und Naderer (2018, S. 134) mit zwei weiteren Items von Torelli et al. (2020, S. 412) kombiniert. Sowohl die Fragen zur Motivation der Marke als auch die zur Wahrnehmung von Greenwashing werden dabei nur den Probanden der Gruppen zwei, drei, fünf und sechs gezeigt. Die Probanden der Gruppen drei und sieben werden stattdessen zu ihrer Reaktion auf den Greenwashing-Skandal befragt (vgl. Anhang S. A17-A18). Um diese zu messen wird auf eine weitere Skala von Torelli et al. (2020, S. 412)) zurückgegriffen.

Im Anschluss daran werden die themenbezogenen Konsumenteneigenschaften, genauer gesagt das Umweltinvolvement abgefragt (vgl. Anhang S. A20-21). Für das Umweltbewusstsein werden dafür die drei Items der Skala von Schmuck, Matthes, Naderer und Beaufort (2018, S. 143)

verwendet. Das Umweltwissen wird mithilfe von vier verschiedenen Umweltlabels untersucht. Zwei dieser Label sind zertifiziert, während die anderen beiden keine Aussagekraft haben. Die Probanden werden dazu aufgefordert, die zertifizierten Label zu kennzeichnen. So kann herausgefunden werden, wie gut sich die Probanden mit häufig verwendeten Umweltlabels auskennen (vgl. Anhang S. A21). Abschließend folgen noch die Soziodemografika. Hier werden die Probanden nach ihrem Geschlecht, Alter, höchsten Bildungsabschluss, Beschäftigungsverhältnis sowie Einkommen befragt (vgl. Anhang S. A22-23).

4.2. Datenanalytische Auswertung der Untersuchungsergebnisse

4.2.1. Deskriptive Auswertung

Das Experiment dieser Arbeit ist mit „Unipark“, dem wissenschaftlichen Befragungstool von „Questback“ durchgeführt worden. Der Link zu der Umfrage wurde über diverse soziale Netzwerke verteilt. Vom 16. Januar 2021 bis 07. Februar 2021 sind insgesamt 517 Fragebögen ausgefüllt worden. Die befragten Personen sind dabei in sieben verschiedene Stichproben mit je 66-78 Probanden (vgl. Anhang Tab. 26) aufgeteilt worden, wobei jeder Stichprobe jeweils eine unterschiedliche Werbeanzeige präsentiert wurde (vgl. Anhang S. A1-A23).

Um die Stichprobe besser beschreiben zu können folgt zunächst eine kurze Erläuterung der wichtigsten Eigenschaften. Die Tabelle 3 gibt Aufschluss über die persönlichen Merkmale der Probanden. Von den 517 Personen, welche die Umfrage abgeschlossen haben, sind 262 weiblich (50,7%) und 255 männlich (49,3%), die Geschlechterverteilung ist also sehr ausgeglichen. Weiterhin handelt es sich bei den Probanden überwiegend um eher junge Personen. So beträgt das Durchschnittsalter 28 Jahre, mehr als 72% der Befragten sind unter 30 Jahre alt. Lediglich knapp 19% sind 40 Jahre oder älter. Als höchster Bildungsabschluss ist hauptsächlich das Abitur (42,9%), gefolgt vom (Fach) Hochschulabschluss (36,2%) angegeben worden. Aufgrund des niedrigen Durchschnittsalters wenig überraschend befinden sich mit 37,1% die meisten Probanden im Studium, 31,9% sind Angestellte. Das Haushaltsnettoeinkommen ist vergleichsweise hoch. Nur ein Drittel der Probanden hat weniger als 2000€ zur Verfügung. 17,6% haben hier keine Angabe gemacht.

Darüber hinaus kann die Stichprobe noch anhand dreier weiterer Indikatoren beschrieben werden. So haben die meisten Probanden (66%) angegeben, ein bis drei Paar Schuhe pro Jahr zu erwerben. Bei etwa jedem fünften (22,2%) sind es 4 Paare oder mehr. Die dabei stark präferierte Schuhart sind die in dieser Arbeit untersuchten Sneakers. 73,1% der Befragten geben diese als ihren Favoriten an, gefolgt von Sportschuhen (7,7%). Darüber hinaus sind Schuhe der Marke Adidas der Stichprobe sehr gut bekannt, 77,9% sind in Besitz von mindestens einem Paar (vgl. Tab. 27, Anhang S. A28).

Voraussetzung für die weitere Analyse ist eine Normalverteilung der Daten. Der zentrale Grenzwertsatz besagt, dass

die Stichprobenverteilung des Mittelwerts für jede unabhängige Zufallsvariable normalverteilt (bzw. fast normalverteilt) sein wird, wenn die Stichprobengröße groß genug ist. Je größer die Stichprobe wird, desto näher wird die Stichprobenverteilung normalverteilt sein. Dank des zentralen Grenzwertsatzes können Hypothesentests durchgeführt werden, auch wenn die Grundgesamtheit nicht normalverteilt ist, vorausgesetzt, die Stichprobe ist ausreichend groß. Die meisten Statistikbücher geben als Empfehlung eine Stichprobengröße von $n > 30$ an (vgl. Polasek, 1997, S. 18), ab der von einer normalverteilten Stichprobenverteilung ausgegangen werden kann. In dieser Arbeit liegen die einzelnen Stichprobenumfänge über 30, weshalb Hypothesentests durchgeführt werden können.

4.2.2. Faktorenanalyse

Die Auswertung der Daten erfolgt mittels des Softwareprogramms SPSS Statistics. Im ersten Schritt dieser Analyse werden die Variablen auf Validität und Reliabilität geprüft. Hierzu wird eine Faktorenanalyse mit einer darauffolgenden Reliabilitätsanalyse angewendet. Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren der Interdependenzanalyse zur Datenreduktion. Die Anwendung der konfirmatorischen Faktorenanalyse dient dazu, in einer Gruppe von Indikatoren eine Faktorstruktur zu ermitteln. Es wird also untersucht, ob die Indikatoren, die ein Konstrukt abbilden sollten, dies auch in den empirisch erhobenen Daten tun. Dadurch wird die Gültigkeit der verwendeten Itembatterien überprüft, um diese für die weiteren Analysen verwenden zu können (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016, S. 188).

Zur besseren Interpretation werden die sieben Dimensionen des RepTrak hier nicht zu einem Faktor verdichtet, sondern separat betrachtet. So können die verschiedenen Effekte der Stimuli noch genauer erkannt werden.

Vor der Anwendung der Faktorenanalyse sollten die Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Werte, welche die Korrelationen der Items miteinander angeben, betrachtet werden. Je näher das KMO-Kriterium dem Wert 1 kommt, desto mehr eignet sich die Gesamtheit aller Items für die Durchführung einer Faktorenanalyse. Bei einem Wert unter 0,5 sollte eine Faktorenanalyse nicht durchgeführt werden (vgl. Cleff, 2015, S. 220). Die KMO-Werte dieser Studie liegen bei allen Konstrukten über 0,5 (vgl. Tab. 4). Während sich bei der Reaktion auf einen Greenwashing-Skandal ein eher mäßiger Wert ergibt, weisen die KMO-Werte der RepTrak-Dimensionen, die Markenwahrnehmung (MW), das Markenverhalten (MV) sowie das Konstrukt Environmental Concern (EC) auf eine mittlere Korrelation der Items hin. Bei der Einstellung gegenüber der Marke sowie der Wahrnehmung von Greenwashing (WNGW) können sogar gute KMO-Werte verzeichnet werden (vgl. Kaiser & Rice, 1974, S. 112).

Anschließend wird der Bartlett-Test auf Spharizität betrachtet. Dieser überprüft die Nullhypothese, ob die Korrelationsmatrix der beobachteten Variablen in der Grundgesamtheit gleich der Einheitsmatrix ist. Damit die Faktorenanalyse funktionieren kann, muss eine gewisse Beziehung

Tabelle 3: Darstellung der Stichprobe mit ihren Ausprägungen und Häufigkeiten

Quelle: Eigene Darstellung

Variable	Ausprägung	n	%
Alter	<25	277	53,6
	25-29	99	19,1
	30-39	43	8,3
	> 39	98	18,9
Geschlecht	weiblich	262	50,7
	männlich	255	49,3
Höchster Bildungsabschluss.	ohne Schulabschl.	32	6,2
	Haupt-/Realschule / mittlere Reife	64	12,4
	Abitur	222	42,9
	(Fach)Hochschulabschluss	187	36,2
	Promotion / Habilitation	7	1,4
	Keine Angabe	5	1,0
Beschäftigungsverhältnis	Ohne Arbeitsverh.	3	0,6
	SchülerIn	73	14,1
	StudentIn	192	37,1
	Auszubildende/r	25	4,8
	Angestellte/r	165	31,9
	BeamteIn	20	3,9
	Selbstständige/r	24	4,6
	Rentner/in	7	1,4
	Sonstiges	8	1,5
Haushaltsnettoeinkommen	< 500€	38	7,4
	500-1000	56	10,8
	1000-2000€	78	15,1
	2000-3000€	68	13,2
	3000-4000€	69	13,3
	> 4000	117	22,6
	Keine Angabe	91	17,6

zwischen einigen Variablen bzw. Gruppen von Variablen vorhanden sein. In dieser Studie kann die Nullhypothese des Bartlett-Tests bei allen Faktoren abgelehnt werden, sodass alle Korrelationen der Korrelationsmatrix größer als null sowie auf dem 1%-Niveau signifikant sind. Damit ist die Durchführung einer Faktorenanalyse möglich (vgl. Bühner, 2010, S. 207).

Im nächsten Schritt werden nach dem Kaiser-Kriterium alle Faktoren mit einem Eigenwert oberhalb von eins extrahiert und alle anderen Faktoren verworfen, um die durchschnittlich erfasste Varianz zu überprüfen. Der Eigenwert ist dabei als Summe der quadrierten Faktorladungen eines Faktors über alle Indikatoren definiert (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 188). Der kumulierte Anteil der durch die Faktoren erklärten Varianz (DEV) liegt bei allen Konstrukten über 50% (vgl. Tab. 4). Dies erfüllt die Mindestanforderungen, sodass die Reliabilität des Konstruktes und der es abbildenden Indikatoren untersucht werden kann (vgl. Homburg & Baumgartner, 1995, S. 172; Homburg & Giering, 1996, S. 12). Das Konstrukt „Reaktion auf einen Greenwashing-Skandal“ wird dabei in zwei Faktoren aufgeteilt. Diese ergeben sich zum

einen aus den Items 1 und 4 und zum anderen aus den Items 2 und 3 (vgl. Anhang S. A17-A18).

Die Faktorladungen geben die Größe der Bedeutung der Variablen für den Faktor an. Eine von vielen Forschern verwendete Faustregel ist, Items mit Ladungen von 0,7 oder mehr zu akzeptieren (vgl. Hulland, 1999, S. 198; Carmines & Zeller, 1979, S. 66). Mit Ausnahme der Dimension Rep. Innovation sind alle Faktorladungen größer als 0,7, sodass das Kriterium für ein valides Ergebnis erfüllt ist. Die Rep. Innovation besteht aus drei Items, die geringe Faktorladung (< 0,7) tritt dabei nur bei einem Item auf (Die Marke war die Erste in ihrer Branche). Da Adidas tatsächlich den Sportschuh revolutioniert hat und dies insbesondere in Deutschland weitestgehend bekannt ist, ist dieser Ausfall nicht sonderlich überraschend. Aufgrund des Schwellenwerts von Reitmeyer (2000, S. 96), welcher bei 0,4 für die Faktorladungen liegt, bleibt dieses Item im weiteren Verlauf der Analyse bestehen.

Mithilfe der Reliabilitätsanalyse wird nun die Zuverlässigkeit und Reproduzierbarkeit der Itembatterien überprüft. Dazu wird in dieser Studie Cronbachs Alpha verwendet. Cronbachs Alpha ist ein Maß für die interne Konsistenz der In-

Tabelle 4: Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Konstrukt	Faktorladung	DEV	KMO	Cronbachs Alpha
Einstellung	0,745-0,855	64,239%	0,801*	0,860
Rep. Produkte	0,775-0,833	63,794%	0,789*	0,809
Rep. Innovation	0,637-0,822	57,885%	0,606*	0,623
Rep. Arbeitsumfeld	0,903-0,936	83,590%	0,737*	0,901
Rep. Leitung	0,863-0,902	77,184%	0,722*	0,852
Rep. Ges. Einbindung	0,843-0,858	72,090%	0,713*	0,803
Rep. Führung	0,740-0,796	57,904%	0,717*	0,756
Rep. Performance.	0,743-0,877	68,001%	0,653*	0,751
MW	0,819-0,888	72,319%	0,692*	0,803
MV	0,851-0,934	81,938%	0,708*	0,888
Reaktion Skandal Vertrauen	0,918-0,918	84,191%	0,500*	0,811
Reaktion Skandal Neubewertung	0,892-0,892	79,596%	0,500*	0,742
WNGW	0,711-0,877	64,426%	0,845*	0,888
EC	0,794-0,878	71,954%	0,690*	0,795

* $p < 0,01$

diktoren eines Konstruktes (vgl. [Peterson, 1994](#), S. 382). Der aus der Berechnung von Cronbachs Alpha resultierende Wertebereich liegt zwischen Null und Eins. Hohe Werte nahe Eins deuten grundsätzlich auf ein hohes Maß an Reliabilität der Messskala hin. Da eine inferenzstatistische Beurteilung von Cronbachs Alpha nicht möglich ist, werden in der Literatur bezüglich eines Mindestwertes für eine ausreichende Reliabilität verschiedene Werte genannt. Cronbach schreibt, dass hohe Werte wünschenswert seien, aber eine Skala nicht perfekt sein müsse, um verwendbar zu sein (vgl. [Cronbach, 1951](#), S. 332). Allgemein gefordert wird ein Mindestwert von 0,6 (vgl. [Malhotra & Dash, 2016](#), S. 308). Demnach weisen die Alphas bei den RepTrak-Dimensionen Innovation, Führung und Performance sowie das Konstrukt Environmental Concern auf eine akzeptable Reliabilität hin. Die anderen Dimensionen und Konstrukte erreichen Werte über 0,8 bzw. sogar teils über 0,9, was gute bis exzellente Reliabilität beweist (vgl. [George/Mallery 2003](#), S. 231).

Zusammengefasst kann durch die Faktorenanalyse festgestellt werden, dass die Items der jeweiligen Konstrukte eine hohe Korrelation aufweisen. Somit konnte sowohl die Validität als auch die Reliabilität der verwendeten Items bzw. Konstrukte nachgewiesen werden (vgl. [Bühner, 2010](#), S. 180). Insgesamt können also auf Basis der ausgewählten Items und gebildeten Konstrukte weitere Analysen durchgeführt werden, wobei jedes Konstrukt auch je einen Faktor darstellt. Lediglich das Konstrukt „Reaktion auf einen Greenwashing-Skandal“ wird im Folgenden anhand zweier Faktoren abgebildet (vgl. Tab. 4).

4.2.3. Varianzanalyse

Im Folgenden werden die Mittelwertvergleiche dieser Studie betrachtet. Mittels einer Varianzanalyse (eng.: analy-

sis of variance; Anova) können aus den beobachteten Mittelwerten mehrerer Stichproben Rückschlüsse auf die Mittelwerte der Grundgesamtheit gezogen werden. Dazu wird die zu testende Hypothese als Nullhypothese H_0 definiert. Diese besagt, dass die Mittelwerte der Grundgesamtheiten gleich sind, also zwischen den Gruppen keine Unterschiede bestehen. H_0 wird bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanz) von $p < 0,05$ verworfen. Das bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit des irrtümlichen Zurückweisens der Nullhypothese so gering ist, dass praktisch kein Fehler begangen werden kann. Bei Ablehnung der Nullhypothese greift die Alternativhypothese H_1 , welche besagt, dass sich die Mittelwerte der Gruppen in der Grundgesamtheit voneinander unterscheiden. Eine Anova kann allerdings lediglich feststellen, ob in einer Gruppe von Mittelwerten signifikante Unterschiede bestehen. Werden drei oder mehr Gruppen verglichen, wird daher, sofern die Nullhypothese verworfen wird, anschließend ein Post-hoc Test durchgeführt. Post-hoc Tests mit paarweisen Mittelwertvergleichen geben Auskunft darüber, welche Mittelwerte genau sich signifikant voneinander unterscheiden (vgl. [Ruxton & Beauchamp, 2008](#), S. 690). Für die Entscheidung, welcher Post-hoc Test verwendet werden sollte, muss zunächst die Varianzhomogenität überprüft werden. Der Levene-Test prüft die Gleichheit der Varianzen zweier Grundgesamtheiten. Ist die Signifikanz für den Levene-Test höher als 0,05 wird die Annahme gleicher Varianzen nicht zurückgewiesen und Varianzhomogenität angenommen (vgl. [Brosius, 2006](#), S. 478-483; [Tomarken & Serlin, 1986](#), S. 93). In dieser Untersuchung kann Varianzhomogenität auch bei Werten unter 0,05 angenommen werden, da die Stichprobenumfänge der einzelnen Gruppen ähnlich sind (vgl. [Bortz, 2005](#), S. 133). Daher wird durchgängig der Scheffe-Test als Post-hoc Test verwendet. Die Ergebnisse der

Levene-Tests sind in Tab. 28 (vgl. Anhang S. A29) aufgeführt.

Zu Beginn der Mittelwertvergleiche wird die Einstellung gegenüber der Marke Adidas anhand von fünf Items analysiert. Insgesamt, also über alle Gruppen hinweg, ist diese mit einem Mittelwert von 3,65 relativ hoch. Die Marke Adidas genießt demnach auch bei den Probanden dieser Studie ein hohes Ansehen. Um auszuschließen, dass in Bezug auf die Einstellung signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen, welche die Untersuchungsergebnisse verfälschen könnten, wird nun eine Anova durchgeführt. Der p-Wert liegt hier mit 0,309 deutlich über 0,05, weshalb die Nullhypothese nicht verworfen werden kann. Es besteht demnach kein signifikanter Unterschied zwischen den einzelnen Gruppen (vgl. Tab. 29, Anhang S. A29). Nachdem die Probanden die Fragen zu der Einstellung gegenüber Adidas beantwortet haben, wurde ihnen, je nachdem welcher Gruppe sie zugeordnet sind, eine Werbeanzeige für neue Adidas Sneakers gezeigt (vgl. Anhang S. A4-A8). Im Folgenden werden die Effekte dieser unterschiedlichen CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden sowie Greenwashing-Skandale auf die Reputation von Adidas analysiert. Dazu werden die verschiedenen Stichproben zunächst einzeln betrachtet. So kann herausgefunden werden, ob unterschiedliche Initiativen bzw. Methoden unterschiedliche Effekte auf die Reputation der Marke Adidas haben.

Die Tabellen 5 und 6 zeigen die Mittelwerte der Konstrukte für alle sieben Gruppen sowie den Mittelwert über alle Gruppen hinweg (Spalte „Gesamt“) und den p-Wert, also die Signifikanz. Da die p-Werte bei allen Faktoren unter 0,05 liegen, kann die Nullhypothese, dass keine Gruppenunterschiede bestehen, abgelehnt werden. Das bedeutet, dass signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen existieren. Um herauszufinden, zwischen welchen Gruppenpaaren diese Unterschiede tatsächlich bestehen, wird daraufhin der Post-hoc Test durchgeführt.

Für den Faktor Rep. Produkte lassen sich dabei Unterschiede der Gruppe 7 zu allen anderen Gruppen außer der Gruppe 4, also der zweiten Greenwashing-Skandal-Gruppe feststellen ($p < 0,01$). Der Mittelwert liegt mit 3,28 deutlich unter denen der anderen Gruppen, der Greenwashing-Skandal in Bezug auf vage Formulierungen hat also zu einer geringeren Produktreputation geführt.

Bei den RepTrak-Faktoren Innovation, Leitung sowie gesellschaftliche Einbindung zeigen sich weiterhin signifikante Unterschiede zwischen den beiden Skandal-Gruppen (4 & 7) und den CSR-Initiativen (3 & 6). Während die CSR-Initiativen auf ähnliche Werte wie die Kontrollgruppe kommen, liegen die Mittelwerte der Skandal-Gruppen auch hier signifikant niedriger ($p < 0,05$). Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei den Faktoren Markenwahrnehmung und Markenverhalten.

Darüber hinaus können auch bei den weiteren Faktoren Tendenzen dafür erkannt werden, dass die Werbeanzeigen der Kontrollgruppe sowie der CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden ähnliche Effekte auf die Reputation der Marke Adidas haben, während bei den Greenwashing-Skandalen der Gruppen 4 und 7 negative Effekte auftreten.

Diese Unterschiede sind allerdings nicht auf das 5%-Niveau signifikant.

Um die Unterschiede der verschiedenen (vermeintlichen) Green Marketing-Aktivitäten besser erkennen zu können, werden nachfolgend die Gruppen 2 & 5, 3 & 6 sowie 4 & 7 zusammen betrachtet. Das heißt, es wird nicht mehr nach der jeweiligen Initiative bzw. Methode unterschieden, sondern ausschließlich zwischen CSR, Greenwashing sowie Greenwashing-Skandal.

Auch hier liegen die p-Werte der Anova allesamt unter 0,05, es existieren also signifikante Gruppenunterschiede und der Post-hoc Test kann durchgeführt werden (vgl. Tab. 7 & 8). Dieser bestätigt die Tendenzen aus der vorherigen Analyse. Bei fast allen RepTrak-Faktoren zeigen sich dieselben Ergebnisse: Zwischen der Kontrollgruppe, den CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden bestehen keine signifikanten Unterschiede, dafür aber zwischen den Greenwashing-Skandalen und allen anderen Gruppen ($p < 0,05$). Nur bei den Faktoren Rep. Arbeitsumfeld und Rep. Performance bestehen diese Unterschiede lediglich zwischen den Skandalen und den CSR-Initiativen.

Diese Ergebnisse machen sich durch die deutlich geringeren Mittelwerte bei den Gruppen mit den Greenwashing-Skandalen bemerkbar. Insbesondere bei den RepTrak-Faktoren Leitung sowie gesellschaftliche Einbindung, aber auch bei der Rep. Führung haben die Probanden aus den Skandal-Gruppen die Reputation erheblich schlechter bewertet als die der anderen Gruppen (vgl. Tab 7). Dem nachgelagert lassen sich diese Unterschiede auch bei den Faktoren des BPI, also der Markenwahrnehmung und dem Markenverhalten erkennen (vgl. Tab 8). Bei beiden Faktoren gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Greenwashing-Skandalen und den anderen drei Gruppen ($p < 0,05$). Auch die Preisakzeptanz ist mit durchschnittlich 62,55€ bei den Greenwashing-Skandalen deutlich niedriger. Signifikante Unterschiede können hier allerdings nur zwischen den Skandalen und den CSR-Initiativen festgestellt werden.

Im nächsten Schritt wird die Wahrnehmung von Greenwashing (WNGW) untersucht. Dazu werden zunächst die Unterschiede zwischen den Gruppen betrachtet und im Anschluss analysiert, inwieweit die Wahrnehmung die Effekte der CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden auf die Reputation beeinflusst. Die Tabelle 9 zeigt, dass Greenwashing ein wenig stärker von den Probanden wahrgenommen wurde, denen auch tatsächlich eine Greenwashing-Methode gezeigt wurde. Am höchsten ist der Mittelwert bei Gruppe 5, also der Greenwashing-Methode Vagheit. Im Post-hoc Test können allerdings keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Ein wenig andere Ergebnisse zeigen sich, wenn erneut die Gruppen 3 und 6 sowie 2 und 5 gemeinsam betrachtet werden. Zwar ist der Wert bei den Greenwashing-Methoden nur etwas höher ($\bar{X}$ 3,56), als bei den CSR-Initiativen ($\bar{X}$ 3,34), hier sind die Unterschiede jedoch signifikant ($p < 0,05$) (vgl. Tab. 10).

Nun wird analysiert, inwieweit die Wahrnehmung von Greenwashing die Effekte der CSR-Initiativen und Green-

Tabelle 5: Mittelwertvergleich der Reputation über alle Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe							Gesamt	p-Wert
	KG	CSR	GW		Skandal				
	1	3	6	2	5	4	7		
Rep. Produkte	3,74	3,89	3,84	3,84	3,77	3,46	3,28	3,70	0,000
Rep. Innov.	3,49	3,72	3,57	3,54	3,41	3,09	3,15	3,43	0,000
Rep. Arb. Umf.	2,76	2,97	2,95	2,80	2,92	2,70	2,62	2,82	0,024
Rep. Leitung	2,94	3,21	2,99	2,84	2,97	2,68	2,49	2,88	0,000
Rep. Ges. Einb.	2,99	3,25	3,04	2,97	3,01	2,59	2,54	2,92	0,000
Rep. Führung	3,40	3,50	3,44	3,50	3,40	3,19	3,15	3,37	0,000
Rep. Perf.	4,13	4,19	4,24	4,11	4,01	3,98	3,89	4,08	0,011

Tabelle 6: Mittelwertvergleich MW und MV über alle Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe							Gesamt	p-Wert
	KG	CSR		GW		Skandal			
	1	3	6	2	5	4	7		
MW	3,60	3,88	3,61	3,66	3,52	3,18	3,21	3,53	0,000
MV	3,58	3,81	3,54	3,66	3,50	2,92	3,25	3,47	0,000
Preisakzeptanz (€)	70,75	88,32	85,74	77,83	73,96	61,56	63,41	74,68	0,000

Tabelle 7: Mittelwertvergleich der Reputation mit zusammengefassten Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe				p-Wert
	Kontrollgruppe	CSR- Initiativen	GW- Methoden	GW- Skandale	
Rep. Produkte	3,74	3,87	3,80	3,37	0,000
Rep. Innovation	3,49	3,64	3,48	3,12	0,000
Rep. Arb. Umf.	2,76	2,96	2,86	2,65	0,004
Rep. Leitung	2,94	3,10	2,91	2,58	0,000
Rep. Ges. Einb.	2,99	3,14	2,99	2,57	0,000
Rep. Führung	3,40	3,47	3,45	3,17	0,000
Rep. Performance	4,13	4,21	4,06	3,93	0,002

Tabelle 8: Mittelwertvergleich MW und MV mit zusammengefassten Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe				p-Wert
	Kontroll- gruppe	CSR- Initiativen	GW- Methoden	GW- Skandale	
MW	3,60	3,74	3,60	3,20	0,000
MV	3,58	3,67	3,58	3,09	0,000
Preisakzeptanz (€)	70,75	86,99	75,95	62,55	0,000

washing-Methoden auf die Reputation beeinflusst. Dazu fungiert der Faktor „Wahrnehmung von Greenwashing“ als unabhängige Variable und die Faktoren des RepTrak sowie die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten als abhän-

gige. In der Spalte „WNGW gering“ sind die Mittelwerte der Probanden gelistet, die bei der Wahrnehmung von Greenwashing einen Mittelwert von bis zu 3,0 angegeben haben. Liegt der Mittelwert darüber, fließen die Daten in die Mittelwerte

Tabelle 9: Mittelwertvergleich der WNGW über alle Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe				p-Wert
	CSR-Initiativen		GW-Methoden		
	Gruppe 3	Gruppe 6	Gruppe 2	Gruppe 5	
Wahrnehmung von GW	3,27	3,40	3,50	3,63	0,048

Tabelle 10: Mittelwertvergleich der WNGW mit zusammengefassten Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe		p-Wert
	CSR-Initiativen	GW-Methoden	
Wahrnehmung von GW	3,34	3,56	0,013

der Spalte „WNGW stark“ ein. Zum Vergleich werden auch noch die Mittelwerte aus der Kontrollgruppe angegeben (vgl. Tab. 11 & 12).

Tabelle 11 zeigt die Werte für die CSR-Initiativen, also die Gruppen 3 und 6. Von den 148 Probanden aus den beiden Gruppen haben 107 Greenwashing eher gering wahrgenommen und 41 fälschlicherweise stark. Abgesehen von dem Faktor Rep. Performance sind die Unterschiede überall auf das 1%-Niveau signifikant. Dabei zeigen sich große Differenzen zwischen den Mittelwerten. Haben die Probanden Greenwashing stark erkannt (obwohl es sich hier um CSR-Initiativen handelt), sind die RepTrak-Faktoren, die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten erheblich schlechter bewerte worden. Die Werte der Kontrollgruppe liegen dabei stets zwischen den anderen beiden (vgl. Tab. 11).

Bei den Gruppen 2 und 5, also den Greenwashing-Methoden, sind die Ergebnisse ähnlich. Hier haben 103 Probanden Greenwashing eher gering wahrgenommen und 49 stark. Im Vergleich zu den 27,7%, der Probanden, die bei den CSR-Initiativen Greenwashing stark wahrgenommen haben, sind es hier mit 32,2% folglich etwas mehr. Die Unterschiede sind mit Ausnahme der RepTrak-Faktoren Innovation und Performance bei allen Faktoren signifikant ($p < 0,01$). Wenn Greenwashing (hier fälschlicherweise) nicht erkannt wurde, so zeigen sich bessere Bewertungen bei den RepTrak-Faktoren, der Markenwahrnehmung sowie dem Markenverhalten. Tendenziell sind die Bewertungen sogar etwas besser als die der Kontrollgruppe (vgl. Tab. 12).

Im Folgenden werden die wahrgenommenen Motivationen für die (vermeintlich) nachhaltigen Unternehmenspraktiken der Marke Adidas betrachtet. Den Probanden, denen CSR-Initiativen oder Greenwashing-Methoden gezeigt wurden, konnten anhand je einer Frage angeben, ob sie der Meinung sind, die Motivation für die nachhaltige Markenausrichtung sei strategisch/wirtschaftlich bzw. ökologisch/sozial. Zwischen den vier Gruppen können dabei keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. (vgl. Tab. 30, Anhang S. A30).

Darüber hinaus wird noch untersucht, welche Motivation die Probanden hinter den tatsächlichen CSR-Initiativen vermuten und welche Auswirkungen dies hat. Die Tabellen 13 und 14 geben Auskunft über die wahrgenommene strategische sowie ökologische Motivation. In Bezug auf die Wahrnehmung der strategischen Motivation lassen sich dabei kaum signifikante Unterschiede erkennen. Lediglich die Rep. Führung wird leicht besser bewertet, wenn eine starke strategische Motivation wahrgenommen wird ($p < 0,05$). Bei den Faktoren Markenwahrnehmung und Markenverhalten lassen sich lediglich Tendenzen erkennen, dass eine strategische Motivation zu höheren Werten führt (vgl. Tab. 13).

Insgesamt haben lediglich 39 Probanden eine geringe strategische Motivation wahrgenommen; 109 Probanden vermuten eine starke strategische Motivation hinter den CSR-Initiativen (vgl. Tab. 13).

Weitaus stärkere, signifikante, Unterschiede ergeben sich bei der Analyse der wahrgenommenen ökologischen Motivation. Mit Ausnahme des Faktors Rep. Performance ist der Mittelwert bei allen Faktoren erheblich höher, sofern die Probanden eine starke ökologische Motivation hinter dem Green Marketing annehmen. Zwar vermuten nur etwa ein Drittel diese starke ökologische Motivation, diese Probanden bewerten die Marke Adidas dafür erheblich besser. Insbesondere bei den RepTrak-Faktoren Arbeitsumfeld, Leitung und gesellschaftliche Einbindung sowie dem Markenverhalten lassen sich starke Unterschiede erkennen (vgl. Tab. 14).

Eine weitere Analyse befasst sich damit, ob die Höhe des Umweltinvolvements einen Einfluss darauf hat, ob die Probanden die CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden als solche erkennen, oder falsch beurteilen. Dazu werden sowohl das Umweltbewusstsein (EC), als auch das Umweltwissen (EK) betrachtet. Von den Probanden aus den CSR-Gruppen haben 39 ein eher geringes und 109 ein hohes Umweltbewusstsein. Die Mittelwerte der beiden Gruppen unterscheiden sich dabei allerdings nicht signifikant, der p-Wert liegt bei 0,728 (vgl. Tab. 15).

Andere Ergebnisse zeigen sich bei der Betrachtung des

Tabelle 11: Mittelwertvergleich je nach Stärke der WNGW bei den CSR-Initiativen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	WNGW gering	WNGW stark	Kontrollgruppe	p-Wert
	n = 107	n = 41		
Rep. Produkte	3,96	3,62	3,74	0,005
Rep- Innovation	3,83	3,17	3,49	0,000
Rep. Arbeitsumfeld	3,11	2,57	2,76	0,000
Rep. Leitung	3,18	2,62	2,94	0,000
Rep. Ges. Einb.	3,35	2,62	2,97	0,000
Rep. Führung	3,56	3,24	3,40	0,000
Rep. Performance	4,25	4,12	4,13	0,183
MW	3,85	3,46	3,60	0,008
MV	3,83	3,27	3,57	0,004

Tabelle 12: Mittelwertvergleich je nach Stärke der WNGW bei den GW-Methoden

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	WNGW gering	WNGW stark	Kontrollgruppe	p-Wert
	n = 103	n = 49		
Rep. Produkte	3,93	3,54	3,74	0,000
Rep. Innovation	3,50	3,42	3,49	0,464
Rep. Arbeitsumfeld	2,98	2,62	2,76	0,005
Rep. Leitung	3,11	2,48	2,94	0,000
Rep. Ges. Einb.	3,19	2,58	2,97	0,000
Rep. Führung	3,55	3,24	3,40	0,001
Rep. Performance	4,11	3,97	4,13	0,210
MW	3,78	3,20	3,60	0,000
MV	3,79	3,16	3,57	0,000

Tabelle 13: Mittelwertvergleich je nach Stärke der strategischen Motivation

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Geringe strat. Motivation	Starke strat. Motivation.	p-Wert
	n = 39	n = 109	
Rep. Produkte	3,68	3,93	0,039
Rep. Innovation	3,63	3,65	0,906
Rep. Arbeitsumfeld	3,00	2,94	0,672
Rep. Leitung	3,11	3,09	0,902
Rep. Ges. Einb.	3,18	3,13	0,762
Rep. Führung	3,32	3,53	0,030
Rep. Performance	4,12	4,25	0,187
MW	3,64	3,78	0,378
MV	3,48	3,74	0,184

Umweltwissens. Denjenigen Probanden, die alle vier in dem Experiment zeigten (vermeintlichen) Umweltlabel als zertifiziert bzw. gefälscht erkennen konnten, wird hier ein hohes Umweltwissen zugeschrieben. Während diese bei den CSR-Initiativen lediglich einen Mittelwert von 2,85 bei der Wahrnehmung von Greenwashing erreichen, liegt der Wert bei den

anderen Probanden bei 3,43 ($p < 0,01$) (vgl. Tab. 16).

Die Probanden, die eine Greenwashing-Methode als Werbeanzeige vorgelegt bekommen haben, haben Greenwashing auch tatsächlich etwas stärker wahrgenommen (vgl. Tab. 9). Die Höhe des Umweltbewusstseins hat darauf allerdings ebenfalls keinen signifikanten Einfluss. Der p-Wert liegt mit

Tabelle 14: Mittelwertvergleich je nach Stärke der ökologischen Motivation

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Geringe ökol. Motivation	Starke ökol. Motivation.	p-Wert
	n = 99	n = 49	
Rep. Produkte	3,69	4,22	0,000
Rep. Innovation	3,45	4,03	0,000
Rep. Arbeitsumfeld	2,73	3,42	0,000
Rep. Leitung	2,76	3,78	0,000
Rep. Ges. Einb.	2,82	3,79	0,000
Rep. Führung	3,33	3,77	0,000
Rep. Performance	4,17	4,31	0,103
MW	3,49	4,24	0,000
MV	3,41	4,20	0,000

Tabelle 15: Mittelwertvergleich je nach Stärke des EC bei den CSR-Initiativen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Geringes EC	Hohes EC	p-Wert
	n = 39	n = 109	
Wahrnehmung von GW	3,29	3,35	0,728

Tabelle 16: Mittelwertvergleich je nach Stärke des EK bei den CSR-Initiativen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Geringes EK	Hohes EK	p-Wert
	n = 124	n = 24	
Wahrnehmung von GW	3,43	2,85	0,002

0,116 über 0,05 (vgl. Tab. 17).

Im Gegensatz dazu zeigen sich signifikante Unterschiede, wenn das Umweltwissen untersucht wird. Probanden mit einem hohen Umweltwissen haben Greenwashing hier etwas stärker wahrnehmen können. Die Ergebnisse sind auf das 5%-Niveau signifikant (vgl. Tabelle 18).

Ähnlich zu der vorigen Analyse wird noch der Einfluss des Alters auf die Wahrnehmung von Greenwashing untersucht. Dazu werden die Probanden in zwei Gruppen aufgeteilt: Der Gruppe „Junges Alter“ sind alle Probanden bis 25 Jahre und der Gruppe „Hohes Alter“ alle Probanden ab 26 Jahre zugeordnet. Innerhalb der CSR-Gruppen haben die jüngeren Probanden Greenwashing zwar etwas stärker wahrgenommen, der p-Wert liegt allerdings bei 0,367, der Unterschied ist somit nicht signifikant (vgl. Tab. 19).

Auch in den Greenwashing-Gruppen haben die jüngeren Probanden eher irreführende bzw. falsche Behauptungen wahrgenommen als die älteren. Mit einem Mittelwert von 3,71 liegt diese Wahrnehmung auch deutlich über der der älteren Probanden ($\bar{X}$ 3,33). Diese Ergebnisse sind zudem signifikant ($p < 0,001$) (vgl. Tab. 20).

Als letzte Analyse von möglichen Einflüssen der Konsu-

menteneigenschaften auf die Wahrnehmung von Greenwashing wird das Geschlecht betrachtet. Die Tabellen 31 und 32 (vgl. Anhang S. A30) zeigen jeweils die Wahrnehmung der weiblichen und männlichen Probanden sowohl aus den CSR-Gruppen als auch aus den Greenwashing-Gruppen. Da der Mittelwert der Frauen innerhalb der CSR-Gruppen niedriger ist und innerhalb der Greenwashing-Gruppen höher, zeigt die Tendenz, dass Frauen CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkennen. Die p-Werte sind allerdings bei beiden Varianzanalysen über 0,05, die Unterschiede sind also nicht signifikant.

Abschließend werden noch die Reaktionen auf einen Greenwashing-Skandal analysiert. Diese wurde bei den Probanden der Gruppen 4 und 7, also jenen, denen ein Zeitungsartikel über einen Greenwashing-Skandal bei Adidas gezeigt wurde, überprüft. Mittels der Faktorenanalyse ist das Konstrukt in zwei Faktoren aufgeteilt worden. Der erste bildet den Vertrauensverlust in die Marke ab und der zweite, ob die Probanden die Möglichkeit einer Neubewertung in Betracht ziehen, oder mit der Marke gänzlich abgeschlossen haben. Je höher der Mittelwert ist, desto größer ist der Vertrauensverlust bzw. desto weniger können sich der Pro-

Tabelle 17: Mittelwertvergleich je nach Stärke des EC bei den GW-Methoden

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Geringes EC	Hohes EC	p-Wert
	n = 39	n = 113	
Wahrnehmung von GW	3,41	3,62	0,116

Tabelle 18: Mittelwertvergleich je nach Stärke des EK bei den GW-Methoden

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Geringes EK	Hohes EK	p-Wert
	n = 111	n = 41	
Wahrnehmung von GW	3,50	3,73	0,028

Tabelle 19: Mittelwertvergleich je nach Alter der Probanden bei den CSR-Initiativen

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Junges Alter	Hohes Alter	p-Wert
	n = 89	n = 59	
Wahrnehmung von GW	3,39	3,26	0,367

Tabelle 20: Mittelwertvergleich je nach Alter der Probanden bei den GW-Methoden

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Junges Alter	Hohes Alter	p-Wert
	n = 94	n = 58	
Wahrnehmung von GW	3,71	3,33	0,001

banden eine Neubewertung vorstellen. Während die Werte bei dem Faktor Neubewertung nahezu identisch sind, ist der Vertrauensverlust bei der Gruppe 4, also der Greenwashing-Methode Vagheit deutlich größer. Der Mittelwert beträgt hier 3,12 im Vergleich zu 2,73 bei der Gruppe 7 ($p < 0,01$) (vgl. Tab. 21).

In diesem Zuge wird noch untersucht, ob das Geschlecht einen Einfluss darauf hat, wie stark die Reaktion auf einen Greenwashing-Skandal ausfällt. Wie anhand der Tabelle 33 (vgl. Anhang S. A31) zu erkennen, ist dies nicht der Fall. Die Mittelwerte zwischen den Geschlechtern sind sehr ähnlich und die Unterschiede nicht signifikant.

4.2.4. Mess- und Strukturmodell

Aus den Ergebnissen der Varianzanalysen im letzten Teil wird bereits deutlich, dass die Wahrnehmung von Greenwashing eine wesentliche Rolle bei den Effekten von CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden auf die Reputation sowie die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten spielt. Aufgrund dessen werden im Folgenden die Kausalbeziehungen dieser Faktoren mithilfe eines Mess- und Strukturmodells untersucht. Das Ziel einer Kausalanalyse ist die

Verifizierung der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Variablen. Empirisch gemessene Varianzen und Kovarianzen zwischen Indikatorvariablen lassen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen latenten Variablen (Konstrukten) zu. Durch die strukturelle Gleichungsmodellierung können komplexe Effektstrukturen zwischen verschiedenen unabhängigen und abhängigen Konstrukten dargestellt und verifiziert werden. Als Analysetool für dieses Variance-Based Structural Equation Model (PLS-SEM) wird die Software SmartPLS verwendet. Anhand des Messmodells werden dazu zunächst die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten und ihren jeweiligen Indikatorvariablen untersucht, um die Reliabilität und Validität der Konstrukte zu verifizieren. In diesem Fall ist das Messmodell reflektiv, da die Indikatoren von dem latenten Konstrukt verursacht werden. Die entsprechenden Werte sind in der Tabelle 22 aufgeführt.

Zur Untersuchung der internen Konsistenz der Konstrukte wird die Composite Reliability (CR) betrachtet. Diese misst die Korrelation zwischen Items und Konstrukt und spiegelt somit wider, ob ein Konstrukt geeignet ist, um seine Indikatoren zu erklären. Die CR sollte für jedes Konstrukt größer als 0,6 sein, um interne Konsistenz gewährleisten zu können

Tabelle 21: Mittelwertvergleich der Reaktion auf einen Skandal

Quelle: Eigene Darstellung

Faktor	Gruppe 4	Gruppe 7	p-Wert
Reaktion Skandal Vertrauen	3,12	2,73	0,008
Reaktion Skandal Neubewertung	2,70	2,69	0,926

(vgl. Bagozzi & Yi, 1988, S. 80). In dieser Studie weisen alle Konstrukte Werte über dieser Grenze auf (vgl. Tab. 22). Ein weiteres Maß zur Überprüfung der Reliabilität der Konstrukte ist Cronbachs Alpha. Auch dieses sollte Werte über 0,6 annehmen (vgl. Malhotra & Dash, 2016, S. 308), was hier ebenfalls erfüllt wird (vgl. Tab. 22).

Weiterhin werden bei latenten Konstrukten die Faktorladungen untersucht, welche auf die gleiche Weise wie die Ladungen in einer Faktorenanalyse interpretiert werden können. Wie bei der Faktorenanalyse weisen auch hier, außer bei der RepTrak-Dimension Innovation, alle Items Faktorladungen von mindestens 0,7 (vgl. Hulland, 1999, S. 198) auf (vgl. Tab. 22). Aufgrund der von ?, S. 96 festgelegten Grenze von 0,4 wird aber dennoch auch mit allen Items dieses Konstrukts fortgefahren.

Darüber hinaus gilt ein Modell als konvergent, wenn die durchschnittliche erfasste Varianz (DEV) größer als 0,5 ist, was bedeutet, dass 50 Prozent oder mehr Varianz der Indikatoren erklärt werden (vgl. Homburg & Baumgartner, 1995, S. 172; Fornell & Larcker, 1981, S. 46). Auch dieses Kriterium wird hier von allen Konstrukten erfüllt (vgl. Tab. 22).

Die diskriminante Validität gibt das Ausmaß an, in dem sich ein gegebenes Konstrukt empirisch von anderen latenten Variablen im Strukturmodell unterscheidet. Zur Überprüfung dieser wird das Fornell-Larcker-Kriterium betrachtet. Demnach soll die DEV jedes latenten Konstrukts höher sein als die höchste quadrierte Korrelation des Konstrukts mit jedem anderen latenten Konstrukt. Das Fornell-Larcker-Kriterium wird ebenfalls erfüllt (vgl. Tab. 22). Auch das Kriterium der Kreuzladungen ist erfüllt. Jedes Item lädt auf sein eigenes Konstrukt höher als auf alle anderen Konstrukte (vgl. Chin et al., 1998, S. 321).

Nachdem nun das Messmodell analysiert und die interne Zusammensetzung der Konstrukte überprüft wurde, folgt nun das Strukturmodell. Hier werden die Beziehungen zwischen den Konstrukten untersucht, um Aufschlüsse über die Zusammenhänge und Kausalitätsbeziehungen geben zu können.

Bevor die strukturellen Beziehungen bewertet werden, muss die Multikollinearität untersucht werden, um sicherzustellen, dass sie die Regressionsergebnisse nicht verzerrt. Dazu wird der Varianzinflationsfaktor (VIF) der unabhängigen Variablen betrachtet. VIF-Werte von 5 oder mehr weisen auf Kollinearitätsprobleme zwischen den Konstrukten hin. Idealerweise sollten sie in der Nähe von 3 und darunter liegen (vgl. Akinwande, Dikko, Samson et al., 2015, S. 756). In diesem Modell liegen die VIF-Werte bei allen Konstrukten un-

ter 3, sodass eine Verzerrung der Ergebnisse ausgeschlossen und mit der Analyse der Strukturmodells fortgefahren werden kann (vgl. Tab. 35, Anhang S. A33).

Mithilfe der Pfadkoeffizienten können im nächsten Schritt die Beziehungen zwischen zwei Konstrukten beschrieben werden. Dabei wird sowohl die Signifikanz als auch die Größe des Werts miteinbezogen. Pfadkoeffizienten fallen typischerweise in den Bereich von -1 bis +1. Bei Werten über 0,1 (absoluter Wert) kann von einer nennenswerten Beziehung gesprochen werden (vgl. Lohmöller, 1989, S. 60-61). Zunächst einmal zeigen sich erwartungsgemäß, abgesehen von dem Faktor Rep. Performance, durchweg moderate ($> 0,2$) bis relativ starke ($> 0,3$) negative Einflüsse von der Wahrnehmung von Greenwashing (WNGW) auf alle RepTrak-Faktoren. Die Werte sind auf das 1%-Niveau signifikant (vgl. Abb. 6). Auf die Markenwahrnehmung sowie das Markenverhalten bestehen keine nennenswerten Einflüsse. Bei den Einflüssen der RepTrak-Faktoren fallen insbesondere die des Faktors Rep. Produkte auf die Markenwahrnehmung (+ 0,231) sowie auf das Markenverhalten (+ 0,197) und der Einfluss des Faktors Rep. gesellschaftliche Einbindung auf die Markenwahrnehmung (+ 0,274) auf. Auch hier liegt der p-Wert unter 0,01. Darüber hinaus lassen sich geringe Einflüsse der RepTrak-Faktoren Leitung, Führung und Performance auf die Markenwahrnehmung erkennen ($p < 0,05$). Abschließend besteht noch ein starker ($> 0,5$; $p < 0,01$) positiver Einfluss der Markenwahrnehmung auf das Markenverhalten (vgl. Abb. 6). Tabelle 34 (vgl. Anhang S. A31-A32) gibt einen Überblick über alle Pfadkoeffizienten.

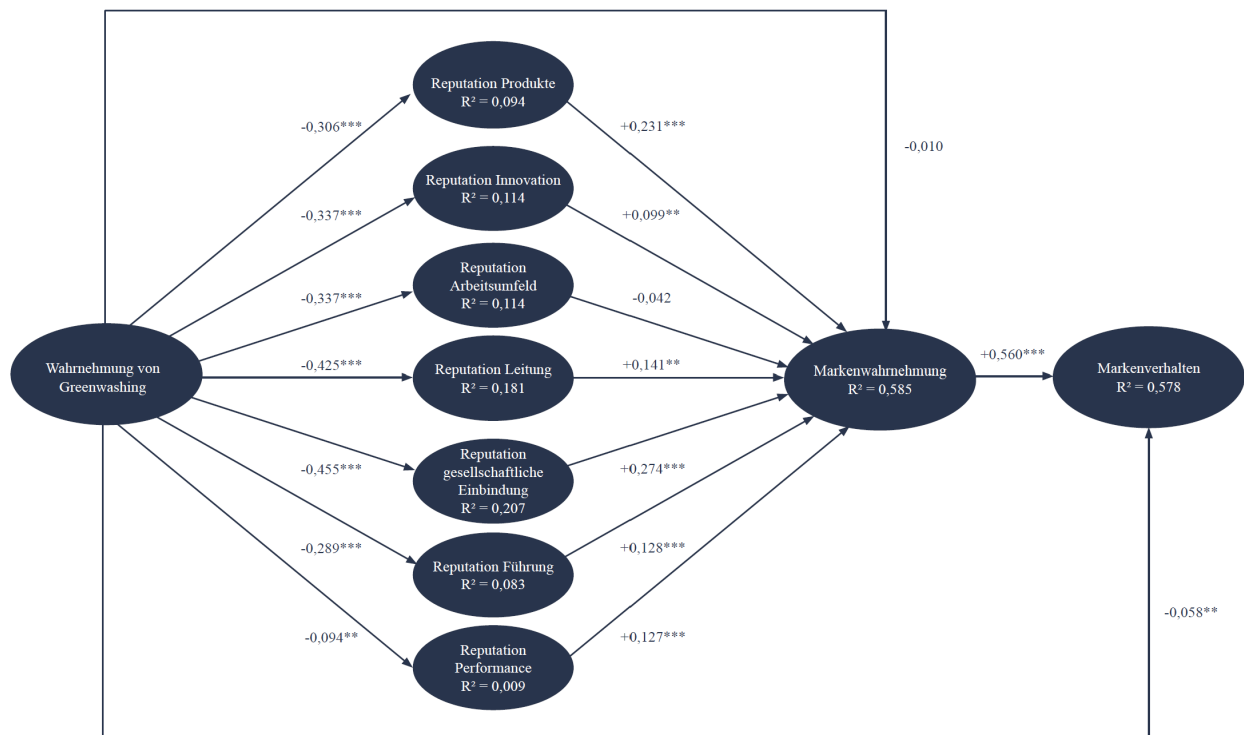
Die T-Statistik, bei der die Schwellenwerte bei 1,65 für das 10%-, 1,96 für das 5%- und 2,58 für das 1%-Signifikanzniveau liegen (vgl. Hair, Ringle & Sarstedt, 2011, S. 145), bestätigen diese Beziehungen zwischen den Konstrukten (vgl. Tab. 34, Anhang S. A31-A32).

Zur Überprüfung der Aussagekraft und Relevanz des Strukturmodells werden nun noch das Bestimmtheitsmaß R^2 sowie Stone-Geisser's Q^2 -Wert untersucht. Das Bestimmtheitsmaß R^2 wird im Zusammenhang mit statistischen Modellen verwendet, deren Hauptzweck die Vorhersage zukünftiger Ergebnisse ist. Es misst die Varianz, die in den abhängigen Konstrukten erklärt wird und reicht von 0 bis 1, wobei höhere Werte eine größere Erklärungskraft anzeigen. In diesem Modell ist das R^2 der Markenwahrnehmung 0,585 und das des Markenverhaltens 0,578 (vgl. Tab. 35, Anhang S. A33). Das bedeutet, dass das Modell knapp 60 % der Varianz erklärt, was auf eine mittlere Erklärungskraft hindeutet (vgl. Chin et al., 1998, S. 325).

Tabelle 22: Ergebnisse des Messmodells

Quelle: Eigene Darstellung

Konstrukt	Faktorladungen	DEV	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	Fornell-Larcker
Wahrnehmung von Greenwashing	0,721 – 0,875	64,4%	0,888	0,915	0,803
Rep. Produkte	0,774 – 0,832	63,8%	0,810	0,876	0,799 > 0,642
Rep. Innovation	0,587 – 0,849	57,7%	0,630	0,800	0,760 > 0,585
Rep. Arbeitsumfeld	0,896 – 0,942	83,6%	0,902	0,938	0,914 > 0,684
Rep. Leitung	0,861 – 0,901	77,2%	0,852	0,910	0,878 > 0,684
Rep. Ges. Einb.	0,834 – 0,857	72,0%	0,806	0,885	0,848 > 0,718
Rep. Führung	0,736 – 0,808	57,9%	0,757	0,846	0,761 > 0,615
Rep. Performance	0,795 – 0,851	67,4%	0,762	0,861	0,821 > 0,481
MW	0,824 – 0,884	72,2%	0,808	0,886	0,850 > 0,734
MV	0,846 – 0,939	81,9%	0,889	0,931	0,905 > 0,734

**Abbildung 6:** Strukturmodell mit Pfadkoeffizienten und Bestimmtheitsmaß R^2

*** p-Wert < 0,01

** p-Wert < 0,05

* p-Wert < 0,1

Quelle: Eigene Darstellung

Q^2 ist eine ähnliche Kennzahl wie R^2 und gibt aufgrund des Stone-Geisser-Tests Auskunft über die voraussagbare Relevanz der abhängigen Konstrukte. Sie sollte stets > 0 sein, um eine Vorhersagekraft zu haben (vgl. Chin, 2010, S. 680), was in diesem Modell der Fall ist (vgl. Tab. 35, Anhang S. A33). Da das Q^2 der Markenwahrnehmung 0,409 und das des Markenverhaltens 0,464 beträgt, besitzt dieses PLS-Pfadmodell eine große voraussagbare Relevanz (vgl. ?,

S. 208).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Auswertung des Messmodells und die strukturellen Zusammenhänge die vorgestellten kausalen Zusammenhänge zwischen der von den Probanden wahrgenommenen Stärke von Greenwashing, der Reputation und der daraus resultierenden Markenwahrnehmung sowie dem Markenverhalten belegen.

4.3. Überprüfung und Diskussion der Forschungshypothesen

In diesem Abschnitt sollen nun die im dritten Teil dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen (vgl. Tab. 1) überprüft und die festgestellten Ergebnisse interpretiert werden. Dazu werden zunächst die Hypothesen H_1 und H_5 betrachtet. Aufgrund der Signaltheorie wird in H_1 angenommen, dass die unterschiedlichen CSR-Initiativen unterschiedliche Effekte auf die Reputation bzw. nachgelagert auch auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten haben. Da frühere Studien (vgl. McQuarrie & Mick, 2003, S. 218; A. A. Mitchell, 1986, S. 16-21) gezeigt haben, dass visuelle Kommunikationsmethoden mehr Aufmerksamkeit erregen, reichere Schlussfolgerungen hervorrufen und überzeugender sind als schriftliche Aussagen wird in H_5 vermutet, dass Umweltlabel grundsätzlich eine stärkere Reaktion bei den Konsumenten hervorrufen als rein schriftliche CSR-Initiativen. Bei den in dem Experiment dieser Studie verwendeten CSR-Initiativen „Label“ und „Keine Vagheit“ können allerdings kaum Unterschiede beobachtet werden. Tendenziell wird die Reputation von den Probanden der Gruppe 3, also der CSR-Initiative mit dem Umweltlabel „Der blaue Engel“ besser bewertet. Auch die Faktoren Markenwahrnehmung (Gruppe 3: $\bar{X}$ 3,88; Gruppe 6: $\bar{X}$ 3,61) und Markenverhalten (Gruppe 3: $\bar{X}$ 3,81; Gruppe 6: $\bar{X}$ 3,54) erzielen hier etwas bessere Ergebnisse. Diese Unterschiede sind allerdings nicht signifikant, weshalb die beiden Hypothesen H_1 und H_5 abgelehnt werden (vgl. Tab. 5 & 6). Die Gründe dafür können vielschichtig sein. Zum einen ist es möglich, dass „Der blaue Engel“ als Label in der Werbeanzeige etwas untergegangen ist. Dadurch könnte der Fokus der Probanden mehr auf dem beworbenen Schuh an sich sowie dem dazugehörigen Text gelegen haben. Weiterhin könnte das Umweltlabel zwar erkannt worden sein, ihm wurde aber keine besondere Bedeutung zugeschrieben, da heute eine Vielzahl von Produkten mit irgendeiner Art von Umweltlabel beworben werden, wodurch die höhere Aufmerksamkeit egalisiert wird.

Ähnliche Ergebnisse lassen sich bei der Überprüfung der Hypothesen H_6 und H_9 erkennen. Auch hier ist zunächst angenommen worden, dass sich die Effekte der beiden Greenwashing-Methoden auf die Reputation von Adidas unterscheiden (H_6) und die Methode der Verwendung falscher Label stärkere Reaktionen nach sich zieht (H_9). Entgegen der Erwartungen können allerdings auch hier in der Post-hoc Analyse keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden, wodurch beide Hypothesen abgelehnt werden. Verschiedene Greenwashing-Methoden führen in dieser Studie nicht zu unterschiedlichen Ergebnissen (vgl. Tab. 5 & 6). Auch hier besteht die Möglichkeit, dass das Fake-Label nicht allzu stark wahrgenommen wurde und der Fokus der Probanden eher auf den Sneakers sowie dem Text gelegen hat. Außerdem könnte die inflationäre Verwendung von Umweltsiegeln die Bedeutung ebendieser für die Konsumenten verringert haben.

Analog zu den bisher betrachteten Hypothesen werden nun auch noch die Hypothesen H_{10} und H_{12} überprüft. Hier ist angenommen worden, dass die Greenwashing-Skandale über die Verwendung falscher Label bzw. vager Behauptun-

gen unterschiedliche Effekte auf die Reputation haben (H_{10}). Hypothese H_{12} folgt der Annahme, dass vage Behauptungen zwar irreführend sind, aber vermutlich nach einem Skandal von Konsumenten eher verziehen werden als skrupellos gefälschte Umweltzeichen. Wie sowohl bei den CSR-Initiativen als auch den Greenwashing-Methoden sind allerdings auch hier keine Unterschiede in Bezug auf die Reputation sowie die Markenwahrnehmung oder das Markenverhalten erkennbar (vgl. Tab. 5 & 6). Somit werden auch die Hypothesen H_{10} und H_{12} abgelehnt. Darüber hinaus wird auch die Reaktion auf einen Greenwashing-Skandal analysiert. Anhand der Tabelle 21 kann erkannt werden, dass der Faktor „Reaktion Skandal Vertrauen“ von den Probanden der Gruppe 4 ($\bar{X}$ 3,12) signifikant höher bewertet wurde als von denen der Gruppe 7 ($\bar{X}$ 2,73). Bei dem Faktor „Reaktion Skandal Neubewertung“ gibt es keine signifikanten Unterschiede. Der Greenwashing-Skandal über die Verwendung falscher Label bei Adidas hat also etwas stärker negative Reaktionen zur Folge als der Skandal über vage Behauptungen. Insgesamt sind die Effekte, vor allem auf die Reputation, allerdings sehr ähnlich.

Im nächsten Abschnitt werden die Hypothesen H_2 und H_7 untersucht. Dazu sind die Gruppen 2 & 5, 3 & 6 sowie 4 & 7 zusammengefasst worden. H_2 folgt dabei den Ergebnissen verschiedener Studien, dass CSR-Initiativen dazu beitragen können, die Unternehmensreputation (vgl. Saeidi et al., 2015, S. 347-348; Miles & Covin, 2000, S. 308-309) und dem nachgelagert die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten (vgl. Brown & Dacin, 1997, S. 68) zu verbessern. Demgegenüber wird in H_7 behauptet, dass Greenwashing negativ auf die Gesamtleistungsindikatoren von Unternehmen wirkt. So lassen Studien wie die von Y.-S. Chen und Chang (2013, S. 497) vermuten, dass Greenwashing negative Effekte auf die Reputation zur Folge hat. Tatsächlich zeigen die Werte aus den Tabellen 7 und 8 keine signifikanten Unterschiede zwischen der Kontrollgruppe, den CSR-Initiativen und den Greenwashing-Methoden. Zwar lassen sich stets leicht höhere Mittelwerte in der Spalte der CSR-Initiativen im Vergleich zu der Kontrollgruppe und den Greenwashing-Methoden ablesen, diese Unterschiede sind allerdings nicht signifikant. Die Werte der Greenwashing-Methoden sind darüber hinaus nahezu identisch mit denen der Kontrollgruppe. Bei den Faktoren Markenwahrnehmung und Markenverhalten ergeben sich sogar exakt die gleichen Mittelwerte (vgl. Tab. 8). Daher werden die Hypothesen H_2 und H_7 abgelehnt. Folglich muss diskutiert werden, wieso sich weder bei den CSR-Initiativen positive noch bei den Greenwashing-Methoden negative Effekte beobachten lassen.

Als erster Grund dafür kann die hohe Skepsis der Probanden gegenüber den CSR-Initiativen aufgeführt werden. Mit 109 von 152 Probanden denken die meisten Probanden, das Nachhaltigkeitsprogramm der Marke Adidas sei stark strategisch motiviert (vgl. Tab. 13). Eine starke ökologische Motivation nehmen hingegen lediglich 49 der 152 Probanden wahr (vgl. Tab. 14). Viele Probanden vertrauen also nicht darauf, dass Adidas tatsächlich ein großes ökologisches/soziales Interesse hat.

Eine weitere Begründung ist, dass die Probanden kein allzu gutes Wissen in Bezug auf Umweltlabel vorweisen können. Bei den in der Umfrage gezeigten Symbolen konnte häufig nicht richtig zugeordnet werden, ob es sich um ein zertifiziertes oder ein gefälschtes Label handelt. Insgesamt haben lediglich 116 der insgesamt 517 Probanden alle vier Zeichen korrekt erkannt. Während die tatsächlichen Fake-Labels auch zumeist als solche identifiziert worden sind (Symbol 1 wurde von 83,4% korrekt erkannt; Symbol 4 wurde von 79,9% korrekt erkannt) zeigt sich bei den beiden zertifizierten Labels die Skepsis und Verwirrung der Probanden. So wurde Symbol 3 (Der blaue Engel) von 30,8% der Probanden als Fake wahrgenommen und Symbol 3 (EU-Bio-Logo) mit 52% der Probanden sogar von über der Hälfte (vgl. Tab. 23).

Außerdem können Fehleinschätzungen bei der Wahrnehmung von Greenwashing als Grund angeführt werden. Die Tabelle 9 zeigt die Mittelwerte dieser Wahrnehmung von den Probanden der CSR- und der Greenwashing-Gruppen. Es lässt sich zwar ein signifikanter Unterschied erkennen ($p < 0,05$), jedoch liegen die Werte relativ nah beieinander. Viele Probanden konnten demnach die CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden nicht eindeutig als solche erkennen. Insgesamt zeigen die Mittelwerte, welche sich zwischen 3,27 und 3,63 bewegen, wie hoch die Skepsis und Verwirrung in Bezug auf Green Marketing allgemein ist (vgl. Tab. 9). Dies unterstreichen auch die Tabellen 11 und 12. So haben 41 von 148 Probanden, denen eine der beiden CSR-Initiativen gezeigt wurde, Greenwashing dennoch stark wahrgenommen. Bei den Probanden aus den Greenwashing-Gruppen sind es mit 49 von 159 nur wenige mehr (vgl. Tab. 11 & 12).

Eine hohe Skepsis, ausbaufähiges Umweltwissen sowie ein daraus folgendes fehlerhaftes Erkennen von CSR und Greenwashing haben folglich dazu geführt, dass sich zwischen der Kontrollgruppe, den CSR-Initiativen und den Greenwashing-Methoden keine signifikanten Unterschiede erkennen lassen.

Nun werden die Greenwashing-Skandale in Form der Hypothese H_{11} überprüft. Hier wird vermutet, dass Greenwashing-Skandale die negativen Effekte von Greenwashing auf die Reputation von Adidas verstärken. Die Greenwashing-Methoden haben, wie soeben besprochen, keine signifikanten negativen Effekte auf die Reputation. Bei den Greenwashing-Skandalen zeigen sich hingegen deutlich niedrigere Mittelwerte in Bezug auf die RepTrak-Faktoren, die Markenwahrnehmung und auch das Markenverhalten. Insbesondere die RepTrak-Faktoren Leitung ($\bar{X}$ 2,58) und gesellschaftliche Einbindung ($\bar{X}$ 2,57) werden erheblich schlechter bewertet als in den anderen Gruppen (vgl. Tab. 7). Die Hypothese H_{11} kann also bestätigt werden. Die Zeitungsartikel in der Umfrage haben dafür gesorgt, dass die Probanden keine Unsicherheit mehr darüber haben, ob es sich bei der Werbeanzeige um CSR oder Greenwashing handelt. Dadurch haben viele Probanden das dargestellte Fehlverhalten von Adidas verurteilt und die Reputation deutlich schlechter bewertet. Die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten sind zwar auch deutlich schlechter bewertet worden, allerdings sind die Mittelwerte beider Faktoren noch immer über dem Wert 3 (MW:

$\bar{X}$ 3,30; MV: $\bar{X}$ 3,09). Es scheint, als würde die gute Reputation von Adidas die Effekte eines Greenwashing-Skandals auf das tatsächliche Verhalten der Konsumenten abdämpfen. Trotz des offensichtlichen ökologischen Fehlverhaltens besteht so bspw. noch immer eine akzeptable Kaufbereitschaft (vgl. Tab. 8).

Im nächsten Schritt werden die Auswirkungen der Wahrnehmung von Greenwashing untersucht. In Hypothese H_3 wird behauptet, dass CSR-Initiativen negative Effekte auf die Unternehmensreputation haben, wenn sie fälschlicherweise für Greenwashing gehalten werden. Die Tabelle 11 zeigt die Unterschiede der Mittelwerte zwischen den Probanden aus den CSR-Gruppen, die Greenwashing gering wahrgenommen haben und denen, die es stark wahrgenommen haben. Darüber hinaus werden noch die Mittelwerte der Kontrollgruppe angegeben. So wird ersichtlich, dass die CSR-Initiativen zu durchweg höheren Mittelwerten geführt haben, sofern sie nicht fälschlicherweise als Greenwashing-Methoden wahrgenommen werden. Insbesondere die RepTrak-Faktoren Arbeitsumfeld ($\bar{X}$ 3,11) und gesellschaftliche Einbindung ($\bar{X}$ 3,35) sind deutlich besser bewertet worden als in der Kontrollgruppe ($\bar{X}$ 2,76; $\bar{X}$ 2,97).

Auf der anderen Seite sinken sowohl die Werte der RepTrak-Faktoren als auch der Markenwahrnehmung und dem Markenverhalten, wenn Greenwashing stark wahrgenommen wird. Vor allem bei dem Faktor Rep. Leitung ($\bar{X}$ 2,62) und erneut dem Faktor Rep. gesellschaftliche Einbindung ($\bar{X}$ 2,62) lassen sich erheblich schlechtere Werte als bei der Kontrollgruppe ($\bar{X}$ 2,94; $\bar{X}$ 2,97) erkennen (vgl. Tab. 11). Somit kann die Hypothese H_3 bestätigt werden. CSR-Initiativen, die fälschlicherweise als Greenwashing wahrgenommen werden, haben negative Effekte auf die Reputation von Adidas.

Mit der Hypothese H_8 wird genau die gegensätzliche Wirkung überprüft. Diese behauptet, Greenwashing-Methoden haben positive Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für CSR-Initiativen gehalten werden. Zur Überprüfung wird davon ausgegangen, dass die Probanden eine Greenwashing-Methode für eine CSR-Initiative halten, wenn sie Greenwashing gar nicht oder nur gering wahrnehmen. Die Ergebnisse sind hier ähnlich wie die der Hypothese H_3 . Wird Greenwashing korrekterweise stark wahrgenommen, verringern sich die Mittelwerte aller Faktoren, vor allem die Rep. Leitung sowie Rep. gesellschaftliche Einbindung. Wird die Greenwashing-Methode aber für CSR gehalten, können beinahe für jeden Faktor höhere Werte als in der Kontrollgruppe verzeichnet werden (vgl. Tab. 12). Aus diesem Grund kann auch die Hypothese H_8 bestätigt werden. Werden Greenwashing-Methoden fälschlicherweise für CSR gehalten zeigen sich positive Effekte auf die Reputation von Adidas.

Um darüber hinaus auch die Kausalbeziehungen zwischen der Wahrnehmung von Greenwashing, den RepTrak-Dimensionen sowie der Markenwahrnehmung und dem Markenverhalten analysieren zu können, wurde im vorigen Kapitel noch eine strukturelle Gleichungsmodellierung durchgeführt.

Tabelle 23: Ergebnisse der Überprüfung der EK

Quelle: Eigene Darstellung

Symbol	Als zertifiziert wahrgenommen		Als Fake wahrgenommen	
	n	%	n	%
Symbol 1 (Fake)	86	16,6	431	83,4
Symbol 2 (Zertifiziert)	358	69,2	159	30,8
Symbol 3 (Zertifiziert)	248	48,0	269	52,0
Symbol 4 (Fake)	104	20,1	413	79,9

Hier lassen sich zunächst einmal relativ starke, signifikante Beziehungen zwischen der Wahrnehmung von Greenwashing und den RepTrak-Faktoren erkennen. Insbesondere auf die Leitung (- 0,425) sowie die gesellschaftliche Einbindung (- 0,455) bestehen starke negative Einflüsse (vgl. Abb. 6). In diesen Faktoren werden ethische, gemeinnützige Aspekte betrachtet. Greenwashing wird also als unethisch und unfair erkannt. Die Rep. Performance wird hingegen nicht signifikant beeinflusst, die wahrgenommene finanzielle Stärke von Adidas scheint also aufgrund von Greenwashing nicht schlechter wahrgenommen zu werden. Weiterhin zeigen sich nur sehr schwache negative Effekte auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten. Diese Beziehungen sind zudem nicht signifikant. Der Reputation nachgelagerte Variablen, wie das Markenvertrauen, die Kaufabsicht oder die Preisakzeptanz werden durch wahrgenommenes Greenwashing demnach zumindest kurzfristig nicht signifikant negativ beeinflusst. Langfristig können möglicherweise auch hier stärkere negative Effekte beobachtet werden, insbesondere, wenn die Konsumenten weiterhin Fake-Label, irreführende Aussagen oder sonstige Greenwashing-Methoden bei Adidas wahrnehmen. In jedem Fall zeigt sich, dass eine gute Reputation, wie die von Adidas, den Schaden auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten abschwächen kann. Insbesondere die RepTrak-Faktoren Produkte und gesellschaftliche Einbindung haben dabei verhältnismäßig starke ($> 0,2$) Einflüsse auf die Markenwahrnehmung. Da die Markenwahrnehmung hier auch als einflussreiche Mediatorvariable (+ 0,560) zwischen den RepTrak-Faktoren und dem Markenverhalten agiert, gelten diese Einflüsse indirekt auch für das Markenverhalten (vgl. Abb. 6). Sowohl die Produkte einer Marke als auch die gesellschaftliche Einbindung sollten also besonders positiv wahrgenommen werden, um die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten zu stärken und negative Effekte aufgrund von wahrgenommenem Greenwashing abzuschwächen.

Darüber hinaus wird die Hypothese H_4 überprüft. Dazu werden die wahrgenommenen Motivationen für die dargestellten CSR-Initiativen von Adidas untersucht und die Auswirkungen analysiert. Aufgrund der Forschungsergebnisse vorangegangener Untersuchungen wird davon ausgegangen, dass eine wahrgenommene ökologische Motivation stärkere positive Auswirkungen auf die Effekte von CSR-Initiativen

hat als eine strategische Motivation. Tabelle 13 zeigt die unterschiedlichen Mittelwerte der RepTrak-Faktoren, je nachdem ob von den Probanden eine geringe oder eine starke strategische Motivation wahrgenommen wurde. Tendenziell lassen sich hier bessere Werte erkennen, wenn die strategische Motivation stark wahrgenommen wurde, signifikant besser ist aber lediglich der Faktor Rep. Führung bewertet worden.

Demgegenüber zeigt Tabelle 14 die unterschiedlichen Mittelwerte bei gering bzw. stark wahrgenommener ökologischer Motivation. Wird eine starke ökologische Motivation erkannt, werden vor allem die RepTrak-Faktoren Arbeitsumfeld (+ 0,69), Leitung (+ 1,02) und gesellschaftliche Einbindung (+ 0,97) deutlich besser bewertet. Die Hypothese H_4 kann bestätigt werden. Eine erkennbare ökologische Motivation ist entscheidend für den Erfolg von CSR-Initiativen. Marken sind dabei in aller Regel nicht ausschließlich strategisch oder ökologisch motiviert. Es bedarf einer Kombination aus beidem, um CSR langfristig und sinnvoll zu etablieren. Laut Chandler (2016, S. 248) ist CSR nur dann effizient, wenn es auch in die strategische Planung eines Unternehmens eingegliedert wird. Den meisten Konsumenten ist bewusst, dass Unternehmen wirtschaftlich agieren müssen, um im internationalen Wettbewerb überleben zu können. Diese wirtschaftliche Motivation wird auch nicht verurteilt, vielmehr stärkt sie sogar die Reputation in einigen Faktoren. Wichtig ist, dass neben der strategischen auch die ökologische Motivation klar erkennbar ist. Die Konsumenten müssen dem Unternehmen glauben, dass es der Gesellschaft tatsächlich etwas zurückgeben will und der Fokus nicht allein auf den möglichen finanziellen Vorteilen liegt. Wird dies nicht wahrgenommen, können keine signifikanten Effekte von CSR-Initiativen erwartet werden (vgl. Tab. 14).

Weiterhin behauptet Hypothese H_{13} , dass ein hohes Umweltinvolvement dazu führt, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden. Dazu wird sowohl das Umweltbewusstsein (EC) als auch das Umweltwissen (EK) betrachtet. In Bezug auf das Umweltbewusstsein können dabei keine signifikanten Unterschiede erkannt werden. Die Tabellen 15 und 17 zeigen, dass die Probanden mit einem hohen Umweltbewusstsein weder CSR-Initiativen noch Greenwashing-Methoden eher als solche erkennen konnten, als die Probanden mit einem geringeren

Umweltbewusstsein. Bei der Untersuchung des Umweltwissens können hingegen durchaus Unterschiede festgestellt werden. So wurde Greenwashing bei den CSR-Initiativen signifikant schwächer und bei den Greenwashing-Methoden signifikant stärker wahrgenommen, wenn die Probanden über ein hohes Umweltwissen verfügen (vgl. Tab. 16 & 18). Diese Ergebnisse passen zu der Überlegung, dass EC als eher subjektiver Indikator das Bewusstsein der Konsumenten für Umweltbelange angibt, während EK die Rolle als objektiver Indikator für ihre Fähigkeit, Greenwashing in der Werbung wahrzunehmen, einnimmt (vgl. Schmuck, Mattes & Naderer, 2018, S. 131). Darüber hinaus könnte die persönliche Selbsteinschätzung der Probanden nach ihrem Umweltbewusstsein zu Verzerrungen geführt haben, weshalb sich keine signifikanten Gruppenunterschiede erkennen lassen. Zusammengefasst kann die Hypothese H_{13} dennoch bestätigt werden.

Laut Hypothese H_{14} führt weiterhin ein junges Alter dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden. Verschiedene Studien (vgl. Besel et al., 2017, S. 67-70; Chan & Leung, 2006, S. 436) haben ergeben, dass junge Menschen, insbesondere Universitätsstudenten, sehr informiert über Fragen im Zusammenhang mit Umwelt und Umweltkommunikation sind. Während bei den CSR-Initiativen keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden können (vgl. Tab. 19), sind die Greenwashing-Methoden jedoch deutlich häufiger als solche erkannt worden. Bei der Wahrnehmung von Greenwashing zeigte sich hier ein Mittelwert von 3,71 bei Probanden bis 25 Jahren und ein Mittelwert von 3,33 bei den Probanden ab 26 Jahren (vgl. Tab. 20). Die Hypothese H_{14} kann demzufolge zumindest teilweise bestätigt werden.

Außerdem wurde in einer Studie von Torelli et al. (2020, S. 416-417) beobachtet, dass auch das Geschlecht der Konsumenten ein wichtiger Einflussfaktor sein kann. Weibliche Probanden haben Greenwashing demnach häufiger erkannt als männliche. Ob dies auch in der vorliegenden Studie der Fall ist, wird anhand der Hypothese H_{15} überprüft. Zwar wurde die Wahrnehmung von Greenwashing von den Frauen der Greenwashing-Gruppen mit einem Mittelwert von 3,63 etwas höher bewertet als von den Männern ($\bar{M}$ 3,49), dieser Unterschied ist allerdings nicht auf das 5%-Niveau signifikant (vgl. Tab. 32, Anhang S. A30). Die Hypothese H_{15} wird demnach abgelehnt.

Abschließend wird noch Hypothese H_{16} überprüft. Hier wird behauptet, Greenwashing-Skandale haben bei Frauen stärkere negative Effekte als bei Männern. Demnach wird hier die Meinung über das Unternehmen bei Frauen langfristiger geschädigt, wodurch sie das Unternehmen in Zukunft eher meiden als Männer (vgl. Torelli et al., 2020, S. 416-417). Wie in der Tabelle 33 (vgl. Anhang S. A31) zu sehen, hat sich diese These hier nicht bestätigt. Bei beiden Faktoren der Reaktion auf einen Greenwashing-Skandal lassen sich keine signifikanten Unterschiede erkennen. Hypothese H_{16} wird abgelehnt. Insgesamt ist erkennbar, dass die Reaktionen auf die Skandale verhältnismäßig mild ausfallen. Obwohl in den Zeitungsartikeln erhebliche Missstände bei der Produktion auf-

gedeckt wurden, liegt überhaupt nur ein Mittelwert über dem Wert 3 (vgl. Tabelle 21). Eine mögliche Begründung ist, dass Adidas als Marke sehr geschätzt wird. Diese hohe Reputation schwächt demnach (zumindest kurzfristig) größere negative Effekte auf das Verhalten der Konsumenten ab.

Die Tabelle 24 zeigt die Ergebnisse aus den Hypothesenprüfungen.

5. Implikationen und Limitationen

5.1. Implikationen für die Marketingpraxis

Die Ergebnisse dieser Analyse können für Unternehmen nützlich sein, um die Konsequenzen von unterschiedlichen „grünen“ Kommunikationsstrategien besser verstehen zu können. Anhand der dadurch möglichen optimierten Planung und Umsetzung der Kommunikation können so Misstrauen und Legitimationsverluste eher vermieden werden.

Zunächst einmal zeigt diese Studie, dass es weniger darauf ankommt, welche CSR-Initiative oder Greenwashing-Methode verwendet wird. Es können keine signifikanten Unterschiede zwischen den jeweils verwendeten Methoden festgestellt werden. Überraschenderweise können weiterhin auch zwischen der Kontrollgruppe, den beiden CSR-Gruppen und den beiden Greenwashing-Gruppen keine Unterschiede in der Grundgesamtheit beobachtet werden. Signifikant negative Effekte zeigen sich lediglich bei den Greenwashing-Skandalen. Als Gründe hierfür sind insbesondere die hohe Skepsis der Konsumenten bezüglich der Motivation, die starke Wahrnehmung von Greenwashing in allen Stichproben sowie ein durchwachses Umweltwissen identifiziert worden. Diese Gründe beeinflussen sich dabei offensichtlich gegenseitig. Bspw. führt fehlendes Wissen über Umweltlabel zu einer höheren Skepsis und Unsicherheiten bei der Erkennung von Greenwashing.

Die Skepsis bezüglich der Motivation zeigt sich unter anderem dadurch, dass die strategische Motivation deutlich häufiger wahrgenommen wurde als die ökologische. So wurde bei den CSR-Initiativen eine starke strategische Motivation von 74%, eine starke ökologische Motivation allerdings lediglich von 33% der Probanden wahrgenommen (vgl. Tab 13 & 14). Während eine starke strategische Motivation zwar akzeptiert wird, aber keine positiven Effekte verursacht, kann die ökologische Motivation als wesentlicher Treiber für den Erfolg von CSR-Initiativen erkannt werden. Mit Ausnahme des RepTrak-Faktors Performance werden alle anderen Faktoren signifikant besser bewertet, wenn die CSR-Initiative als stark ökologisch motiviert wahrgenommen wurde. Diese ökologische Motivation muss beim Green Marketing daher unbedingt erkennbar sein und glaubhaft gemacht werden. Die strategische Motivation ist ebenso notwendig, um CSR erfolgreich zu etablieren und daraus auch Wettbewerbsvorteile ziehen zu können (vgl. Chandler, 2016, S. 248). Für die Konsumenten ist es aber entscheidend, dass die finanziellen Beweggründe nicht an erster Stelle stehen und ein tatsächlich nachhaltiger bzw. umweltfreundlicher Grundgedanke verfolgt wird.

Tabelle 24: Übersicht über die bestätigten bzw. abgelehnten Hypothesen

Quelle: Eigene Darstellung

Hypothese	Ergebnis
H ₁ Unterschiedliche CSR-Initiativen haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.	Abgelehnt
H ₂ CSR-Initiativen haben insgesamt positive Effekte auf die Unternehmensreputation.	Abgelehnt
H ₃ CSR-Initiativen haben negative Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für Greenwashing gehalten werden.	Bestätigt
H ₄ Als intrinsisch motiviert wahrgenommene CSR-Initiativen haben stärkere positive Effekte auf die Unternehmensreputation als solche, die als extrinsisch motiviert wahrgenommen werden.	Bestätigt
H ₅ CSR-Initiativen mit einem Umweltlabel haben stärkere positive Effekte auf die Unternehmensreputation als CSR-Initiativen ohne Umweltlabel.	Abgelehnt
H ₆ Unterschiedliche Greenwashing-Methoden haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.	Abgelehnt
H ₇ Greenwashing-Methoden haben insgesamt negative Effekte auf die Unternehmensreputation.	Abgelehnt
H ₈ Greenwashing-Methoden haben positive Effekte auf die Unternehmensreputation, wenn sie fälschlicherweise für CSR-Initiativen gehalten werden.	Bestätigt
H ₉ Greenwashing-Methoden mit einem Fake-Label haben stärkere Effekte auf die Unternehmensreputation als solche mit vagen Formulierungen.	Abgelehnt
H ₁₀ Unterschiedliche Greenwashing-Skandale haben unterschiedliche Effekte auf die Unternehmensreputation.	Abgelehnt
H ₁₁ Greenwashing-Skandale verstärken die negativen Effekte von Greenwashing auf die Unternehmensreputation.	Bestätigt
H ₁₂ Greenwashing-Skandale zu einem Fake-Label haben stärkere negative Effekte auf die Unternehmensreputation als solche zu vagen Formulierungen.	Abgelehnt
H ₁₃ Ein hohes Umweltinvolvement führt dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden.	Bestätigt
H ₁₄ Ein junges Alter führt dazu, dass CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden eher als solche erkannt werden.	Teilweise bestätigt
H ₁₅ Frauen können CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden häufiger als solche identifizieren als Männer.	Abgelehnt
H ₁₆ Greenwashing-Skandale haben bei Frauen stärkere negative Effekte als bei Männern.	Abgelehnt

Die starke Wahrnehmung von Greenwashing zeigt sich in den Mittelwerten, welche in den jeweils zwei CSR- sowie Greenwashing-Gruppen zwischen 3,27 und 3,63 liegen, wobei lediglich ein geringer signifikanter Unterschied zwischen den CSR-Initiativen und den Greenwashing-Methoden festgestellt werden kann (vgl. Tab. 9). Demnach wurde Greenwashing teilweise bei CSR-Initiativen wahrgenommen, während Greenwashing-Methoden als CSR beurteilt wurden (vgl. Tab 11 & 12). Dabei fällt auf, dass CSR-Initiativen, welche als Greenwashing-Methode wahrgenommen wurden, negative Effekte auf die Reputation haben und Greenwashing-Methoden, welche als CSR-Initiative wahrgenommen wurden, positive. Insbesondere die RepTrak-Faktoren Leitung und gesellschaftliche Einbindung hängen dabei sehr von der wahrgenommenen Stärke von Greenwashing ab (vgl. Abb. 6).

Die Wahrnehmung von Greenwashing sowie die Wahrnehmung der ökologischen Motivation können folglich als

wesentliche Treiber für die Effekte von Green Marketing auf die Reputation beobachtet werden. Unternehmen müssen daher sicherstellen, dass nachhaltige Unternehmenspraktiken sehr transparent sind und als wesentliches Ziel in die Mission und Vision eingebaut werden. Wenn die intrinsische Motivation zu ökologischem Handeln tief in der Marke verwurzelt ist, wird sich auch die Wahrnehmung der Motivation durch die Konsumenten positiv verändern und grüne Werbekampagnen dieser Marke werden vermutlich deutlich häufiger für CSR und deutlich seltener für Greenwashing gehalten.

Insgesamt scheint es unumgänglich, zu versuchen, die Skepsis und Verwirrung der Konsumenten gegenüber Green Marketing zu mildern. Solange dies nicht geschieht, werden tatsächliche CSR-Initiativen nie ihr vollständiges Potential erreichen können, was nicht nur schlecht für die engagierten Unternehmen ist, sondern auch für die Gesellschaft im Allgemeinen. Je lohnenswerter der ökonomische Part des CSR ist, desto mehr Unternehmen werden sich daran beteiligen

und es sich auch selbst leisten können, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Sollte sich die Skepsis allerdings nicht mindern oder sogar noch erhöhen, weil sich Greenwashing weiter verbreitet, werden CSR-Initiativen womöglich schon bald nicht mehr tragbar sein, da sie zu häufig erst gar nicht beachtet oder für Greenwashing gehalten werden. Eine solche Entwicklung könnte den gesamten Markt für nachhaltige Produkte gefährden und gilt es unbedingt zu vermeiden.

Aufgrund dieser Ergebnisse stellt sich die Frage, was nachhaltige Unternehmen dafür tun können die Skepsis der Konsumenten zu verringern und dafür zu sorgen, dass ihre Produkte ohne Zweifel von solchen unterschieden werden können, die nur vorgeben, nachhaltig zu sein. Das Problem und eine mögliche Lösung liegen hier sehr nah beieinander. Aktuell führt die Masse an undurchsichtigen Umweltlabels dafür, dass viele Konsumenten nicht wissen, welches Label welche Aussagekraft hat, welche Kriterien dafür erfüllt sein müssen und welches überhaupt von einer unabhängigen Organisation zertifiziert wurde. Auch in dieser Studie ist häufig nicht richtig erkannt worden, welches Umweltlabel zertifiziert ist und welches lediglich erfunden wurde (vgl. Tab. 23).

Würde es aber nur sehr wenige, transparente und zertifizierte Label geben und würden alle anderen verboten und ihre Verwendung unter hohe Strafen gestellt werden, könnten sich womöglich viele Probleme lösen lassen. Unternehmen können sich dafür bei der Regierung für eine verbesserte Aufsicht und Regulierung einsetzen, um Greenwashing durch Wettbewerber zu vermindern (vgl. Kirchhoff, 2000, S. 404). Im Optimalfall erarbeiten die EU, Unternehmen und Umweltexperten gemeinsam wenige, transparente Umweltlabels. Die Aussagekraft und die zu erfüllenden Kriterien werden klar mit den Konsumenten kommuniziert, alle anderen Label werden untersagt und die Unternehmen werden regelmäßig von unabhängigen Organisationen auf die Einhaltung der Kriterien überprüft. Auf diese Weise könnte sich die Skepsis der Konsumenten signifikant verringern und umweltfreundliche Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen könnten auf einen Blick als solche erkannt werden. Greenwashing würde dadurch sicherlich nicht sofort zu 100% besiegt werden, da Unternehmen noch immer irreführende Aussagen oder Naturbilder (Executional Greenwashing) in Verbindung mit ihrer Marke oder ihren Produkten präsentieren könnten. Anhand der zertifizierten Labels könnte aber verifiziert werden, ob Nachhaltigkeitsaspekte hier tatsächlich ausreichend beachtet wurden, oder eben nicht.

Bis es soweit ist, sollte Greenwashing zweifellos vermieden werden, sowohl aus ethischen als auch aus ökonomischen Gründen, da ein möglicher Skandal zu erheblichen Reputationsverlusten führen kann. Insbesondere die Reputations-Faktoren Leitung ($\bar{O}$ 2,58) und Einbindung in die Gesellschaft ($\bar{O}$ 2,57) sind in dieser Studie erheblich schlechter bewertet worden als in den anderen Gruppen. Die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten sind zwar auch deutlich schlechter bewertet worden, allerdings zeigen sich hier noch immer solide Mittelwerte (vgl. Tab. 8). Die sehr gute Reputation von Adidas hat demnach offenbar die

Effekte eines Greenwashing-Skandals auf das Verhalten der Konsumenten abdämpfen können. Obwohl in den Zeitungsartikeln offensichtliche ökologische Fehlverhalten dargestellt werden, sind so noch immer viele Konsumenten dazu bereit, Produkte der Marke Adidas zu erwerben. Diese Pufferfunktion der Reputation kann auch anhand des Strukturmodells verifiziert werden. Während sich starke negative Effekte von der Wahrnehmung von Greenwashing auf fast alle RepTrak-Faktoren zeigen, sind die Effekte auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten lediglich minimal (vgl. Abb. 6).

Auch deswegen ist es für Unternehmen so wichtig, eine starke Reputation aufzubauen. Sie beeinflusst nicht nur kommerzielle Größen wie Umsatz oder Gewinn (vgl. Keh & Xie, 2009, S. 732), sondern kann auch vor negativen Effekten von wahrgenommenem Greenwashing und Skandalen schützen. Insbesondere bei den RepTrak-Faktoren Produkte und gesellschaftliche Einbindung zeigen sich dabei starke Einflüsse auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten (vgl. Abb. 6).

Insgesamt sind die Ergebnisse hilfreich, um Greenwashing und die dabei verwendeten Aktionen und Strategien zu verstehen. Verantwortliche können ein umfassenderes Verständnis für die verschiedenen Motive, Treiber und Arten von Greenwashing erlangen und sind besser in der Lage, die Haupteffekte unterschiedlicher Umweltkommunikationen auf die Reputation zu berücksichtigen. Zwar lassen sich hier keine signifikanten Unterschiede zwischen der Kontrollgruppe, CSR und Greenwashing erkennen, aber selbstverständlich sollte dennoch schon aus ethischen Gründen jede Form von Greenwashing vermieden werden. Darüber hinaus ist es aber auch aus rein ökonomischer Perspektive wohl nur in den seltensten Fällen, und dann wahrscheinlich auch nur zeitweise, vorteilhaft für ein Unternehmen. Bei einem Skandal können schwerwiegende Konsequenzen wie Reputations- und Vertrauensverluste, Geldstrafen und ein Verlust von Marktanteilen auftreten. Auch wenn sich hier kurzfristig keine signifikanten negativen Effekte auf die Unternehmensreputation gezeigt haben solange kein Skandal aufkommt, so sorgt Greenwashing dennoch für Verwirrung und Skepsis bei den Konsumenten. Dadurch sinkt das Vertrauen in Green Marketing und der gesamte Markt für nachhaltige Produkte wird negativ beeinflusst, da tatsächlich nachhaltige Produkte nicht mehr eindeutig unterschieden werden können. Als potenzielle Lösung können wenige, transparente und regelmäßig kontrollierte Zertifikationen genannt werden.

5.2. Implikationen für die Marketingforschung

Die Auswertung dieser Studie hat einige Erkenntnisse über die Effekte von unterschiedlichen CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden sowie Greenwashing-Skandalen geliefert. Dennoch bleiben verschiedene Aspekte unbeantwortet. Im folgenden Abschnitt sollen die Fragestellungen diskutiert werden, die in der zukünftigen Marketingforschung untersucht werden könnten.

Zunächst einmal kann die wahrgenommene ökologische/soziale Motivation als wesentlicher Treiber für positive

Effekte des Green Marketing auf die Unternehmensreputation ausgemacht werden. Haben die Probanden in dieser Studie eine intrinsische Motivation für unternehmerische Nachhaltigkeit wahrgenommen, so ist die Reputation von Adidas signifikant besser bewertet worden (vgl. Tab. 14). Eine zentrale Frage ist, was die Konsumenten glauben lässt, dass eine Marke ökologisch/sozial motiviert handelt. Hier können keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Stichproben festgestellt werden (vgl. Anhang Tab. 30). Weitere Studien könnten saher untersuchen, was genau Unternehmen tun können, um ihre intrinsische Motivation glaubhaft zu kommunizieren.

Weiterhin ist auch die Wahrnehmung von Greenwashing von zentraler Bedeutung. CSR-Initiativen haben im Vergleich mit der Kontrollgruppe nicht zu signifikant positiven Effekten geführt und Greenwashing-Methoden nicht zu signifikant negativen. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die Probanden grundsätzlich skeptisch reagiert und demnach in allen Gruppen Greenwashing relativ stark wahrgenommen haben (vgl. Tab 9). Dabei wurden CSR-Initiativen häufig als Greenwashing wahrgenommen, während Greenwashing teilweise für CSR gehalten worden ist (vgl. Tab 11 & 12). Es sollte daher weiter detailliert untersucht werden, wie sich die Skepsis und Verwirrung der Konsumenten generell verringern lassen kann und wie genau einzelne Unternehmen überzeugend kommunizieren können, dass es sich bei ihrem Green Marketing um tatsächliches CSR und nicht um Greenwashing handelt. Als potenzieller Lösungsansatz ist die Einführung weniger, von Politik, Wirtschaft und unabhängigen Experten erarbeiteter Label genannt worden. Wie erfolgversprechend diese Lösung ist, gilt es aber anhand weiterer Studien zu erforschen. Womöglich würde auch eine Aufklärungskampagne helfen, um über die wichtigsten Label aufzuklären und Greenwashing als ernsthafte Problematik in den Köpfen der Konsumenten zu verankern. Dadurch könnten zertifizierte Label sowie Fake-Label vermutlich eher identifiziert werden.

Darüber hinaus werden in dieser Untersuchung lediglich die kurzfristigen Effekte der unterschiedlichen Werbeanzeigen und Skandale betrachtet. Um aussagekräftigere Ergebnisse liefern zu können, sollten auch die Langzeiteffekte betrachtet werden. So könnte untersucht werden, welche Auswirkungen weitere Skandale oder eine langfristige Wahrnehmung von Greenwashing hätten. Womöglich wird die Reputation ihre Pufferfunktion nicht unbefristet erfüllen können und auch das Verhalten der Konsumenten wird sich stärker negativ verändern. Andererseits wäre es spannend zu wissen, ob und wie schnell sich die Reputation eines Unternehmens wieder erholen kann, wenn die Konsumenten kein Greenwashing mehr wahrnehmen.

Zukünftige Forschung sollte außerdem die verschiedenen Methoden von Greenwashing verfeinern und erweitern. Hier sind lediglich die Verwendung falscher Label sowie die Vagheit betrachtet worden, es gibt allerdings noch viele weitere Methoden und auch CSR-Initiativen, deren Effekte untersucht werden können. Darunter zählt auch das Executional Greenwashing, bei dem naturanregende Elemente in der Werbung verwendet werden, um eine falsche Wahrnehmung

der Umweltfreundlichkeit eines Unternehmens hervorzurufen (vgl. [Parguel et al., 2015](#), S. 2).

Diese könnten dabei auch mit anderen Medien als einer Werbeanzeige kombiniert werden. So könnten bspw. auch TV-Spots oder Social Media Posts nachgestellt werden, um die Wirkungen auf die Reputation zu messen.

Es wäre auch sinnvoll, das durchgeführte Experiment in anderen Ländern und an einer Stichprobe durchzuführen, die hinsichtlich Alter und Bildungsniveau vielfältiger ist. Die Probanden in dieser Studie sind zum Großteil Studenten und junge Angestellte. Eine Stichprobe, die die Grundgesamtheit besser widerspiegelt, könnte wohl aufschlussreichere Ergebnisse liefern. Durch Untersuchungen in anderen Ländern könnten zudem gesellschaftliche und kulturelle Unterschiede herausgefunden werden, welche insbesondere für international agierende Unternehmen von großer Bedeutung sein können.

Weiterhin sollten auch andere Marken betrachtet werden. Adidas genießt insbesondere in Deutschland sehr hohe Beliebtheit, was sich an der betrachteten Einstellung gegenüber der Marke bemerkbar macht (vgl. Tab. 29, Anhang S. A29). Auch die relativ geringen Effekte auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten (vgl. Tab. 8) sowie die milden Reaktionen auf einen Greenwashing-Skandal (vgl. Tab. 21) hängen vermutlich mit der starken Reputation von Adidas zusammen. Studien mit weniger angesehenen Marken könnten daher spannende Ergebnisse liefern. Insbesondere sollte das Experiment dieser Studie in Kombination mit einem Unternehmen aus einer umweltsensiblen Branche (z.B. Tabakproduktion oder Papierherstellung) durchgeführt werden. Laut [Cho et al. \(2009, S. 147-148\)](#) kann das Geschäftsfeld signifikante Einflüsse auf die Effekte von CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden haben. Auch die Reaktionen auf einen Greenwashing-Skandal könnten deutlich stärker ausfallen, wenn das Unternehmen in einer umweltsensiblen Branche tätig ist (vgl. [Torelli et al., 2020, S. 416](#)).

In dieser Studie wurden außerdem lediglich die Konsumenten als Stakeholder betrachtet. Der Forschung mangelt es aber bspw. noch an einem Verständnis der Auswirkungen von Greenwashing auf der individuellen Ebene innerhalb eines Unternehmens. Studien der Psychologie und des Organisationsverhaltens haben bereits Faktoren wie eine verbesserte psychische Gesundheit der Mitarbeiter, eine höhere Arbeitszufriedenheit und stärkeres organisatorisches Engagement in solchen Unternehmen festgestellt, die CSR betreiben (vgl. [Robertson & Barling, 2013, S. 186-188](#)). Zukünftige Forschungen sollten untersuchen, ob Unternehmen, die Greenwashing betreiben, einen weniger positiven oder sogar negativen Einfluss auf die Umweltbegeisterung und -aktionen der Mitarbeiter sowie auf die psychische Gesundheit, das Engagement und die Produktivität haben. Dies alles sind Faktoren, die sich negativ auf die Unternehmensleistung auswirken könnten. Darüber hinaus wäre es interessant zu untersuchen, wie Greenwashing die Handlungen von weiteren Stakeholdern wie politischen Entscheidungsträgern, Verbrauchergruppen, Lieferanten oder Investoren beeinflusst.

Abschließend wäre es auch interessant, die Rolle der so-

zialen Medien bei der Identifizierung von Greenwashing und der Mäßigung oder Verstärkung des Einflusses auf Stakeholder zu untersuchen. Frühe Arbeiten in diesem Bereich gehen davon aus, dass soziale Medien denjenigen Unternehmen zugutekommen, die an CSR-Aktivitäten teilnehmen und ehrlich über ihre Handlungen kommunizieren (vgl. K. Lee, Oh & Kim, 2013, S. 804). Weiter besteht die Hoffnung, dass Greenwashing im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung zumindest verringert werden kann (vgl. F. Bowen, 2014, S. 29). Zahlreiche Websites machen inzwischen auf Greenwashing aufmerksam. Greenpeace hat bspw. das Green Marketing von Shell über die Website „Arctic Ready“ (www.arcticready.com) ins Visier genommen, und die Marketingbemühungen des Unternehmens angekreidet (vgl. Fernando, Suganthi & Sivakumaran, 2014, S. 169). Mithilfe sozialer Medien konnte „Arctic Ready“ extrem schnell verbreitet werden und viele Social Media Nutzer haben sich gegen Shell gewandt. Wenn genug Konsumenten oder Investoren reagieren, wäre es möglich, dass Greenwashing zu einem extremen Risiko für Unternehmen und somit unrentabel wird. (vgl. Lyon & Montgomery, 2013, S. 755). Eine Gefahr bei diesem Ansatz zur Verhinderung von Greenwashing besteht darin, dass auch tatsächlich nachhaltige Unternehmen ihr Green Marketing einschränken könnten, aus Angst, fälschlicherweise ins Visier von Organisationen wie Greenpeace zu geraten (vgl. Lyon & Maxwell, 2011, S. 29) oder davon abgehalten werden, überhaupt Verbesserungen vorzunehmen, was ebenfalls unvorteilhaft für die Gesellschaft wäre (vgl. Lyon & Montgomery, 2015, S. 240). Auch in diesem Bereich existieren demnach noch einige Forschungslücken. Um die Auswirkungen von sozialen Medien auf Greenwashing zu erforschen sollten Studien über Variationen zwischen den Kommunikationsmedien sowie verschiedenen Stakeholdern, Greenwashing-Methoden und Unternehmenscharakteristika durchgeführt werden.

Kurzum liefert diese Studie vielversprechende Ansätze, auf denen in der Marketingforschung zukünftig aufgebaut werden kann. Zu ergründen, wie genau CSR aufgebaut sein muss, damit es auch als solches wahrgenommen wird und eine ökologische Motivation erkennbar ist, kann dabei als zentrale Herausforderung extrahiert werden.

5.3. Limitationen

Wie jede empirische Studie weist auch diese Limitationen auf, die im folgenden Abschnitt dargelegt werden. Einige Einschränkungen sind bereits im vorigen Teil sichtbar geworden. So werden hier lediglich zwei verschiedene CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden und Greenwashing-Skandale untersucht. Es ist unklar, ob sich bei anderen Methoden ähnliche Ergebnisse zeigen. Außerdem wird hier lediglich Claim-Greenwashing betrachtet. Die Verwendung von naturanregenden Elementen, das sogenannte Executional Greenwashing, wird nicht untersucht.

Darüber hinaus werden die Kommunikationen lediglich in Kombination mit einer Marke und einem Produkt betrachtet. Adidas ist eine Marke mit guter Reputation, vor allem in Deutschland. Werden die Anzeigen bzw. Skandale mit einem

anderen Unternehmen kombiniert, können sich ganz unterschiedliche Ergebnisse zeigen. Insbesondere wenn das Unternehmen in einer umweltsensiblen Branche tätig ist, sind stärkere Reaktionen auf Greenwashing und Greenwashing-Skandale zu erwarten (vgl. Cho et al., 2009, S. 949; Torelli et al., 2020, S. 416). Auch, dass einige Probanden möglicherweise sehr gut über die Umweltperformance von Adidas informiert sind, kann als Limitation aufgezeigt werden. Hier ist lediglich die generelle Einstellung der Probanden der Marke Adidas gegenüber abgefragt worden. Anders als bei der Untersuchung fiktiver Unternehmen kann hier nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Probanden Vorkenntnisse über die tatsächliche Umweltleistung von Adidas haben. Dadurch könnten die in dem Experiment gezeigten Werbeanzeigen unterschiedlich aufgenommen worden sein.

Weiterhin wird ausschließlich die Sicht der Konsumenten betrachtet. Die Effekte auf die Reputation aus Sicht anderer relevanter Stakeholder wie Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren oder politische Entscheidungsträger werden nicht untersucht. Zudem ist die Stichprobe geprägt von Studenten sowie jungen Arbeitnehmern und spiegelt nicht die Grundgesamtheit wider (vgl. Tab. 3). Für repräsentative Ergebnisse fehlt ein größerer Anteil an älteren Personen sowie Personen mit höherem Einkommen.

Als Kommunikationsmedium für den Stimulus ist hier eine einfache Werbeanzeige mit zugehörigem Text verwendet worden. Green Marketing kann allerdings auch über andere Wege, wie Social Media Posts, TV-Spots oder Produktverpackungen kommuniziert werden. Die Ergebnisse können daher nicht für alle Medien pauschalisiert werden. Auch ein Greenwashing-Skandal hätte womöglich stärkere Effekte, wenn darüber im TV berichtet wird. Da hier aber ein Feldexperiment in Form einer Onlinebefragung konzipiert worden ist, konnte hier lediglich ein selbst verfasster Text in Form eines Zeitungsartikels präsentiert werden. Onlinebefragungen sind generell nicht frei von Restriktionen. Beispiele dafür sind Ablenkungen, die während der Beantwortung auftreten können sowie die Anonymität der Probanden (vgl. Wright, 2005, o. S.). In dieser Studie muss unter anderem von falschen Selbsteinschätzungen, bspw. bei den Fragen zum Umweltbewusstsein, ausgegangen werden.

Eine weitere Einschränkung dieser Untersuchung ist, dass es nicht möglich ist, die Handlungen und Verhaltensweisen der Teilnehmer nach dem Experiment zu überprüfen oder zu beurteilen, ob ihre Wahrnehmungen und Absichten nachhaltig beeinflusst wurden. Die Absicht zu haben, etwas zu tun, bedeutet nicht automatisch, dass es auch getan wird. Eine Kaufabsicht kann bspw. nicht mit der tatsächlichen Kaufhandlung gleichgesetzt werden.

Außerdem bleiben auch Einflüsse unbeobachtet, die den Akt des Kaufs betreffen. Ein Beispiel dafür ist der sogenannte konkurrierende Altruismus. Die Theorie des konkurrierenden Altruismus ist eine weitere Erklärung, warum so viele Verbraucher nachhaltige Produkte und Dienstleistungen nachfragen. Es ist ein soziales Phänomen, das definiert wird als ein Prozess, durch den Individuen versuchen, sich gegenseitig in Bezug auf ihre Großzügigkeit zu übertreffen (vgl. Hardy &

Van Vugt, 2006, S. 1403). Im Wesentlichen geht die Theorie davon aus, dass Individuen aus egoistischen Gründen versuchen, als altruistisch wahrgenommen zu werden, um den eigenen Status zu erhöhen. Demnach sind Konsumenten eher dazu bereit sich auf altruistische Handlungen einzulassen, also bspw. Bio-zertifizierte Produkte zu einem höheren Preis zu kaufen, wenn die Handlung beobachtet und dementsprechend erhöhte Anerkennung in der Gesellschaft erhofft wird (vgl. Hardy & Van Vugt, 2006, S. 1403). Im Rahmen einer anonymen Onlinebefragung können solche Phänomene nicht untersucht werden. Aus diesem Grund wäre es für zukünftige Forschung sinnvoll, die hier erzielten Ergebnisse empirisch zu validieren und ggf. reale Einkaufssituationen nachzustellen.

Generell sollten die Ergebnisse mittels Studien, bei denen andere Marken, Produkte, Labels, Probanden und Medien betrachtet werden, verifiziert werden. In dem Kontext fehlt es auch an längerfristigen Daten. Die hier durchgeführte Studie betrachtet lediglich die kurzfristigen Reaktionen auf nur eine Werbeanzeige, nicht aber die Effekte von jahrelangem Greenwashing über mehrere Kommunikationskanäle.

Zusammengefasst hat diese Studie zu durchaus nennenswerten Erkenntnissen geführt. Aufgrund der erläuterten Limitationen bleiben jedoch weitere Untersuchungsfelder offen, die es für ein Gesamtbild des Forschungsfeldes zu berücksichtigen gilt.

6. Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Effekte nachhaltiger Unternehmenspraktiken und unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation zu untersuchen. Dazu sind zunächst die wichtigsten Begriffe in diesem Kontext herausgearbeitet und erläutert worden. Neben dem CSR sind auch Green Marketing, Greenwashing sowie die Unternehmensreputation definiert worden. Auf dieser Grundlage konnte ein Experiment erstellt und durchgeführt werden, das anhand verschiedener selbsterstellter Adidas-Werbeanzeigen neue nennenswerte Erkenntnisse in Bezug auf die Wirkungen unterschiedlicher „grüner“ Unternehmenskommunikationen liefert. Sowohl für CSR als auch für Greenwashing und die Skandale sind dafür die Methoden „Fake-Label“, bzw. „Umweltlabel“ sowie „Vagheit“, bzw. „Keine Vagheit“ verwendet worden.

Ein erstes zentrales Ergebnis ist, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den Effekten der jeweiligen Methoden einer Übergruppe festgestellt werden können. Bspw. sind die Effekte der Greenwashing-Methode, bei der ein Fake-Label verwendet wurde, ähnlich zu der mit vagen/irreführenden Aussagen.

Weiterhin sind auch keine signifikanten Unterschiede zwischen der Kontrollgruppe, den CSR-Initiativen sowie den Greenwashing-Methoden zu erkennen. Lediglich die Greenwashing-Anzeigen mit nachgelagerten Zeitungsartikeln, in denen über einen Greenwashing-Skandal bei Adidas berichtet wird, haben zu nennenswerten negativen Effekten auf die Unternehmensreputation geführt.

Als Begründungen für diese Ergebnisse können insbesondere die hohe Skepsis und die Verwirrung der Probanden herausgearbeitet werden. In allen vier Experimentalgruppen, in denen die Probanden nicht darüber informiert worden sind, ob es sich bei der Werbeanzeige um tatsächliches CSR oder Greenwashing handelt, ist Greenwashing relativ stark wahrgenommen worden (vgl. Tab. 9). Dabei sind CSR-Initiativen häufig als Greenwashing und Greenwashing-Methoden als tatsächliches CSR wahrgenommen worden. Ist bei den CSR-Initiativen Greenwashing sogar stark wahrgenommen worden, wurde die Reputation von Adidas schlechter bewertet als in der Kontrollgruppe. Bei den Greenwashing-Methoden zeigen sich umgekehrt die gleichen Effekte (vgl. Tab. 11 & 12). Es existiert demnach eine starke Verwirrung bei den Probanden, weshalb die CSR-Initiativen und Greenwashing-Methoden häufig nicht als solche erkannt werden können.

Bei der Betrachtung des Strukturmodells zeigt sich weiterhin, dass die Wahrnehmung von Greenwashing anders als auf die RepTrak-Faktoren nur sehr geringe, nicht signifikante Effekte auf die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten hat (vgl. Abb. 6). Die Reputation scheint in der kurzfristigen Perspektive die negativen Wirkungen auf das Verhalten der Konsumenten abzumildern.

Darüber hinaus ist die wahrgenommene ökologische/soziale Motivation der Unternehmen entscheidend für den Erfolg von CSR-Initiativen. Während sich herausstellt, dass eine strategische Motivation akzeptiert wird, ohne einen Treiber für die Effekte auf die Reputation darzustellen, sind bei der ökologischen Motivation deutlich stärkere Auswirkungen erkennbar. Nehmen die Konsumenten eine starke ökologische Motivation für die nachhaltige Unternehmensaktivität wahr, werden sowohl nahezu alle RepTrak-Dimensionen als auch die Markenwahrnehmung und das Markenverhalten signifikant besser bewertet (vgl. Tab. 14). Auch hier sind die Probanden allerdings häufig nicht dazu in der Lage gewesen, zwischen CSR und Greenwashing zu unterscheiden (vgl. Anhang Tab. 30).

Greenwashing ist als zentraler Grund für die Skepsis und Verwirrung der Konsumenten hervorzuheben (vgl. Jahdi & Acikdilli, 2009, S. 111), wobei dessen Ausbreitung sowohl die Effektivität der tatsächlichen CSR-Politik (vgl. Elving, Van Vuuren et al., 2011, S. 49-55) als auch die globale Entwicklung nachhaltigerer Unternehmen (vgl. Alves, 2009, S. 2-3) bedroht. Es wird deutlich, dass alle von einer Reduzierung des Greenwashings profitieren: (1) Konsumenten würden wieder einen Sinn hinter Umweltlabels erkennen, statt den Wahrheitsgehalt aller Umweltbehauptungen in Frage zu stellen; (2) Unternehmen, die sich entschieden um Nachhaltigkeit bemühen, würden nicht aufgrund von Verallgemeinerungen bestraft, die Konsumenten aufgrund von Verfehlungen der Konkurrenz machen; und (3) die Umwelt würde stärker von den gemeinsamen Bemühungen von Unternehmen und Konsumenten profitieren (vgl. L. Mitchell & Ramey, 2011, S. 43).

Aktuell trägt das niedrige Umweltwissen (EK) der Konsumenten allerdings noch nicht zu einer solchen Entwicklung bei. Von den insgesamt 517 Probanden in dieser Studie ha-

ben lediglich 116, also etwa jeder fünfte, erkennen können, ob es sich bei den vier gezeigten Symbolen um zertifizierte Umweltlabel oder Zeichen ohne jegliche Aussagekraft handelt (vgl. Tab. 23). Solange Konsumenten die Bedeutung eines Symbols nicht kennen, das auf einer Werbeanzeige oder Verpackung abgebildet ist, führt dies konsequenterweise zu Skepsis sowie Verwirrung und es ist schwieriger, Greenwashing von CSR zu unterscheiden.

Um dem entgegenzuwirken könnten Regierungsinitiativen und Sensibilisierungskampagnen das Wissen der Konsumenten erweitern, damit ein besseres Verständnis von Umweltaussagen in der Werbung gewährleistet werden kann. Zu diesem Zweck könnten zusätzliche Informationen, bspw. über Vergleichstools (z.B. Nutri-Score), QR-Codes oder Apps nützlich sein, die den Konsumenten helfen, CSR und Greenwashing eher zu erkennen.

Weiterhin könnten neue, nur wenige, dafür sehr transparente Umweltlabel von Politik, Wirtschaft und unabhängigen Experten entworfen werden. Aktuell ist die hohe Anzahl verschiedener Labels sehr verwirrend für Konsumenten. Die Kriterien sind undurchsichtig und Fake-Labels werden immer häufiger (vgl. [TerraChoice, 2010](#), S. 19). Bei einer geringen Anzahl transparenter Labels, die den Konsumenten bekannt sind und denen sie vertrauen können, ließen sich tatsächlich nachhaltige Produkte deutlich einfacher erkennen und die Skepsis und Verwirrung der Konsumenten würde sich verringern. Dabei wird häufig angenommen, dass sich die Industrie gegen Umweltzertifizierungen sträubt, obwohl dies oft nicht der Fall ist. In mehreren Geschäftsbereichen gibt es viele Unternehmen, die sich für die Einführung von branchenweiten Verhaltenskodizes oder Regeln für Produktkategorien einsetzen. Dazu gehören bspw. die Tourismusbranche (vgl. [V. L. Smith & Font, 2014](#), S. 942), Versicherungen (vgl. [Mills, 2009](#), S. 323) oder auch Öl- und Gasunternehmen (vgl. [Stephenson, Doukas & Shaw, 2012](#), S. 458). Dabei ist eine Offenlegung der Kriterien bedeutsam, die für die Vergabe des Labels zu erfüllen sind, sowie die stetige Überprüfung der zertifizierten Unternehmen durch unabhängige Organisationen. Ebendies sind Punkte, die aktuell selbst bei weit verbreiteten Labels wie des Marine Stewardship Council (MSC) kritisiert werden. Umweltorganisationen wie bspw. Greenpeace bemängeln hier unter anderem Interessenkonflikte mit der Industrie, da ein Großteil der Einnahmen durch Zertifizierungsgebühren der Unternehmen zustande kommt, sodass MSC einen starken Anreiz hat, viele Unternehmen zu zertifizieren (vgl. [Greenpeace, 2021](#)).

Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass auch solche Labels Greenwashing nicht vollständig abwehren können. Executional Greenwashing, also die Verwendung naturanregender Elemente oder auch andere Greenwashing-Sünden wie die des versteckten Kompromisses, werden weiterhin kaum zu verhindern sein. Letzteres tritt auf, wenn Unternehmen nur selektiv positive Eigenschaften offenlegen, während sie negative Auswirkungen ignorieren (vgl. [TerraChoice, 2010](#), S. 10).

Eine weitere begrenzte, aber potenziell vielversprechende Möglichkeit zur Reduzierung von Skepsis könnte auf der

Ebene der Einzelhändler liegen. Laut der Theorie des konkurrierenden Altruismus achten Konsumenten insbesondere in öffentlichen Einkaufssituationen auf die Nachhaltigkeit von Produkten (vgl. [Hardy & Van Vugt, 2006](#), S. 1403). Erfahrene und informierte Einzelhändler könnten daher ggf. tatsächlich nachhaltige Produkte hervorheben oder Informationstafeln zu verschiedenen Umweltlabels einführen (vgl. [Cliath, 2007](#), S. 434-435).

Zudem könnte das höhere Risiko, das für unehrliche Unternehmen aufgrund von Social-Media aufgekommen ist, Greenwashing weiter verringern und folglich das Vertrauen in CSR erhöhen (vgl. [Lyon & Montgomery, 2013](#), S. 755).

Die Absicht dieser Arbeit ist es weder, von Green Marketing abzuraten, noch sollen Konsumenten von nachhaltigen Werbeanzeigen abgeschreckt werden. Vielmehr sollen mit dieser Studie Marketingverantwortliche dabei unterstützt werden, effektive sowie aufrichtige Unternehmenspraktiken aufzubauen und zu kommunizieren, um die Herausforderungen durch Greenwashing auf dem Markt anzugehen. Dadurch wären die Konsumenten in der Lage, Green Marketing zu vertrauen und nachhaltige Produkte könnten sich schneller auf dem Markt durchsetzen (vgl. [TerraChoice, 2010](#), S. 6). Die hohe Skepsis und Verwirrung stellen aktuell noch ein großes Problem dar. Um dieses zu lösen, müssen die Quellen dieser Skepsis bzw. Verwirrung systematisch beseitigt werden, wofür insbesondere Greenwashing unterbunden werden muss. Das kann nur gelingen, wenn nachhaltige Unternehmen, die Politik, unabhängige Experten, Organisationen und Einzelhändler zusammenarbeiten.

Zusammenfassend wird diese Studie die akademische Forschung von CSR, Greenwashing und Umweltverantwortung bereichern und eine Forschungslücke in der Literatur über die Effekte von CSR-Initiativen, Greenwashing-Methoden und Greenwashing-Skandalen auf die Reputation von Unternehmen schließen.

Die Zukunft von CSR wird die neuesten technologischen Fortschritte und ihre Rolle als Teil neuer Geschäftsprozesse berücksichtigen müssen. Die Übernahme und Anpassung an neue Digitalisierungsprozesse und -tools sowie die Einbindung von künstlicher Intelligenz in das Geschäftsumfeld sind relevante Herausforderungen, sowohl für die CSR-Debatte als auch für Unternehmen im Allgemeinen. Gleichzeitig bieten sich darüber hinaus eine Vielzahl von Chancen, um die Gesellschaft ein wenig gemeinnütziger zu gestalten. Die Welt steht mit dem Klimawandel vor einem Problem unüberschaubaren Ausmaßes, das ohne ein nachhaltigeres Bewusstsein sowohl der Konsumenten als auch der Unternehmen weiter zunehmen wird. Um dem entgegenzutreten, benötigt es Zusammenarbeit sowie die Motivation, gemeinsame Werte zu schaffen – und genau das ist die Grundidee von Corporate Social Responsibility.

Literatur

- Aaron, J. R., McMillan, A. & Cline, B. N. (2012). Investor reaction to firm environmental management reputation. *Corporate Reputation Review*, 15 (4), 304–318.
- Adidas. (2019). *Adidas geschäftsbericht 2019*. Zugriff auf https://report.adidas-group.com/2019/de/servicesseiten/downloads/files/adidas_geschaeftsbericht_2019.pdf (abgerufen am 10.04.2021)
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *Academy of Management annals*, 4 (1), 485–556.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38 (4), 932–968.
- Aji, H. M. & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10 (4), 433–468.
- Akinwande, M. O., Dikko, H. G., Samson, A. et al. (2015). Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis. *Open Journal of Statistics*, 5 (07), 754.
- Alexander, E. C. (2002). Consumer reactions to unethical service recovery. *Journal of business Ethics*, 36 (3), 223–237.
- Alniacik, E., Alniacik, U. & Erdogmus, N. (2012). How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions? *Corporate Reputation Review*, 15 (1), 3–19.
- Alves, I. M. (2009). Green spin everywhere: How greenwashing reveals the limits of the csr paradigm. *Journal of Global Change & Governance*, 2 (1), 1–26.
- Andrews, J. C., Burton, S. & Netemeyer, R. G. (2000). Are some comparative nutrition claims misleading? the role of nutrition knowledge, ad claim type and disclosure conditions. *Journal of Advertising*, 29 (3), 29–42.
- Anuar, M. M., Omar, K. & Mohamad, O. (2013). Does skepticism influence consumers intention to purchase cause-related products? *International Journal of Business and Social Science*, 4 (5).
- Argenti, P. A. & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6 (4), 368–374.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate analysemethoden*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16 (1), 74–94.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43 (4), 717–736.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of economics & management strategy*, 10 (1), 7–45.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P. & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1205–1219.
- Baum, L. M. (2012). It's not easy being green or is it? a content analysis of environmental claims in magazine advertisements from the united states and united kingdom. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture*, 6 (4), 423–440.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and csr: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21 (5), 258–271.
- Bendisch, F., Larsen, G. & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of ceo brands. *European journal of marketing*, 47 (3/4), 596–614.
- Besel, R. D., Burke, K. & Christos, V. (2017). A life history approach to perceptions of global climate change risk: young adults' experiences about impacts, causes, and solutions. *Journal of Risk Research*, 20 (1), 61–75.
- Bhatia, M. & Jain, A. (2013). Green marketing: A study of consumer perception and preferences in india. *Electronic Green Journal*, 1 (36).
- Bickart, B. A. & Ruth, J. A. (2012). Green eco-seals and advertising persuasion. *Journal of advertising*, 41 (4), 51–67.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für human- und sozialwissenschaftler* (2010). 6. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bowen, F. (2014). *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*. Cambridge University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bowie, N. E. (2017). *Business ethics: A kantian perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brosius, F. (2006). *SPSS 14: das mitp-Standardwerk; fundierte Einführung in SPSS und die Statistik—alle statistischen Verfahren mit praxisnahen Beispielen*. Heidelberg: mitp.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61 (1), 68–84.
- Buck, R., Anderson, E., Chaudhuri, A. & Ray, I. (2004). Emotion and reason in persuasion: Applying the ari model and the casc scale. *Journal of Business Research*, 57 (6), 647–656.
- Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage*. München: Pearson Studium.
- BUND. (2016). *Greenwash bei british petroleum – der bp-schwindel*. Zugriff auf <http://www.bund-rvso.de/bp-schwindel.html> (abgerufen am 10.04.2021)
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29 (4), 495–502.
- Burns, A. C., Biswas, A. & Babin, L. A. (1993). The operation of visual imagery as a mediator of advertising effects. *Journal of Advertising*, 22 (2), 71–85.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate reputation review*, 5 (1), 51–68.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4 (4), 497–505.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19–46.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*.
- Carroll, A. B. et al. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4), 39–48.
- Casado, A. M., Peláez, J. I. & Cardona, J. (2014). Managing corporate reputation: A perspective on the spanish market. *Corporate Reputation Review*, 17 (1), 46–63.
- Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *Academy of management review*, 28 (3), 432–446.
- Chan, S. Y. & Leung, P. (2006). The effects of accounting students' ethical reasoning and personal factors on their ethical sensitivity. *Managerial auditing journal*.
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. Sage Publications.
- Chen, X. & Kelly, T. F. (2015). B-corps—a growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (1), 102–114.
- Chen, Y.-S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81 (3), 531–543.
- Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114 (3), 489–500.
- Chen, Y.-S., Lin, C.-L. & Chang, C.-H. (2014). The influence of greenwash on green word-of-mouth (green wom): The mediation effects of green perceived quality and green satisfaction. *Quality & Quantity*, 48 (5), 2411–2425.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report pls analyses. In *Handbook of partial least squares* (S. 655–690). Springer.
- Chin, W. W. et al. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295 (2), 295–336.
- Cho, C. H., Phillips, J. R., Hageman, A. M. & Patten, D. M. (2009). Media richness, user trust, and perceptions of corporate social responsibility: An experimental investigation of visual web site disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (6), 933–952.

- Cleff, T. (2015). *Faktorenanalyse. in deskriptive statistik und explorative datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Cliath, A. G. (2007). Seeing shades: Ecological and socially just labeling. *Organization & Environment*, 20 (4), 413–439.
- Concise Oxford English Dictionary. (2010). *10th edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37 (1), 39–67.
- Connors, S., Anderson-MacDonald, S. & Thomson, M. (2017). Overcoming the 'window dressing' effect: Mitigating the negative effects of inherent skepticism towards corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 145 (3), 599–621.
- Costa, R. & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for csr assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert systems with applications*, 40 (1), 150–161.
- Cottan-Nir, O. (2019). Toward a conceptual model for determining ceo brand equity. *Corporate Reputation Review*, 22 (4), 121–133.
- Courtright, J. L. & Smudde, P. M. (2009). Leveraging organizational innovation for strategic reputation management. *Corporate Reputation Review*, 12 (3), 245–269.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16 (3), 297–334.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of business ethics*, 46 (2), 127–141.
- Davis, G. F. (2005). New directions in corporate governance. *Annual review of sociology*, 143–162.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2 (3), 70–76.
- Dawar, N. & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of marketing*, 58 (2), 81–95.
- De Jong, M. D., Harkink, K. M. & Barth, S. (2018). Making green stuff? effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of business and technical communication*, 32 (1), 77–112.
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54 (1), 64–87.
- Delmas, M. A. & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic management journal*, 29 (10), 1027–1055.
- Dembek, K., York, J. & Singh, P. J. (2018). Creating value for multiple stakeholders: Sustainable business models at the base of the pyramid. *Journal of Cleaner production*, 196, 1600–1612.
- De Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N. & Daamen, D. D. (2015). Sustainability or profitability? how communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (3), 142–154.
- Divine, R. L. & Lepisto, L. (2005). Analysis of the healthy lifestyle consumer. *Journal of Consumer marketing*.
- Do Paço, A. M. F. & Reis, R. (2012). Factors affecting skepticism toward green advertising. *Journal of advertising*, 41 (4), 147–155.
- Dowling, G. R. & Gardberg, N. A. (2012). Keeping score: The challenges of measuring corporate reputation. *The Oxford handbook of corporate reputation*, 34–68.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24 (3), 224–241.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (csr): The role of csr communication. *International journal of management reviews*, 12 (1), 8–19.
- Du, X. (2015). How the market values greenwashing? evidence from china. *Journal of Business Ethics*, 128 (3), 547–574.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45 (2), 331–351.
- Eberl, M. & Schwaiger, M. (2005). Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of marketing*, 39 (7/8), 838–854.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8 (1), 37–51.
- Ellen, P. S. (1994). Do we know what we need to know? objective and subjective knowledge effects on pro-ecological behaviors. *Journal of Business Research*, 30 (1), 43–52.
- Elving, W., Van Vuuren, M. et al. (2011). Beyond identity washing: Corporate social responsibility in an age of skepticism. *Akademija Mm*, 17, 49–55.
- Enobong, U. (2017). Implications of accountants unethical behavior and corporate failures. *International Journal of Business, Economics and Management*, 4 (4), 82–94.
- Esch, F.-R., Langner, T. & Brunner, C. (2005). Kundenbezogene ansätze des markencontrolling. In *Moderne markenführung* (S. 1227–1261). Springer.
- Evan, W. M. & Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. (in T.L. Beauchamp and N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall): 75–84)
- Faircloth, J. B., Capella, L. M. & Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of marketing theory and practice*, 9 (3), 61–75.
- Fan, D., Geddes, D. & Flory, F. (2013). The toyota recall crisis: Media impact on toyota's corporate brand reputation. *Corporate Reputation Review*, 16 (2), 99–117.
- Fang, E., Palmatier, R. W. & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of marketing research*, 48 (3), 587–602.
- Federal Trade Commission. (2012). Guides for the use of environmental marketing claims; final rule. *Federal Register*, 77 (197), 62122–62132.
- Feinstein, N. (2013). Learning from past mistakes: Future regulation to prevent greenwashing. *Boston College Environmental Affairs Law Review*, 40 (1), 229–258.
- Fernando, A. G., Suganthi, L. & Sivakumaran, B. (2014). If you blog, will they follow? using online media to set the agenda for consumer concerns on "greenwashed" environmental claims. *Journal of Advertising*, 43 (2), 167–180.
- Filatovchev, I. & Bishop, K. (2002). Board composition, share ownership, and "underpricing" of uk ipo firms. *Strategic management journal*, 23 (10), 941–955.
- Flatt, S. J., Harris-Boundy, J. & Wagner, S. (2013). Ceo succession: A help or hindrance to corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 16 (3), 206–219.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33 (2), 233–258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7 (4), 241–255.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J. & Newbury, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The reptrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate reputation review*, 18 (1), 3–24.
- Fombrun, C. J. & Rindova, V. P. (2001). Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance. *Constructing Markets and Industries*, Oxford University Press, New York, 53 (4), 5–14.
- Foreh, M. R. & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? the effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of consumer psychology*, 13 (3), 349–356.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39–50.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). A friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 (1970), 32–33.
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10 (6), 22–25.
- Ghosh, M. & John, G. (2009). When should original equipment manufacturers use branded component contracts with suppliers? *Journal of Marketing Research*, 46 (5), 597–611.
- Goldfarb, A. & Yang, B. (2009). Are all managers created equal? *Journal of*

- Marketing research*, 46 (5), 612–622.
- Gottschalk, P. (2013). Limits to corporate social responsibility: the case of giensidige insurance company and hells angels motorcycle club. *Corporate Reputation Review*, 16 (3), 177–186.
- Graafland, J. & Van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship* (22), 111–123.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695–702.
- Greenpeace. (2021). *Greenpeace-position zum "marine stewardship council" (msc)*. Zugriff auf <https://www.greenpeace.de/themen/meere/greenpeace-position-zum-marine-stewardship-council-msc> (abgerufen am 10.04.2021)
- Grimm, M., Högl, S. & Hupp, O. (2000). Target® positioning—ein bewährtes tool zur unterstützung des strategischen markenmanagements. *Jahrbuch der Absatz-und Verbrauchsforschung*, 1/2000, 4–18.
- Grimmer, M. & Bingham, T. (2013). Company environmental performance and consumer purchase intentions. *Journal of business research*, 66 (10), 1945–1953.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). Pls-sem: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19 (2), 139–152.
- Halff, G. (2013). The presentation of ceos in economic downturn. *Corporate Reputation Review*, 16 (3), 234–243.
- Hamann, R. & Kapelus, P. (2004). Corporate social responsibility in mining in southern africa: Fair accountability or just greenwash? *Development*, 47 (3), 85–92.
- Hardy, C. L. & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (10), 1402–1413.
- Hartmann, P., Apaolaza, V. & Alija, P. (2013). Nature imagery in advertising: Attention restoration and memory effects. *International Journal of Advertising*, 32 (2), 183–210.
- Hartmann, P., Apaolaza, V. & Eisend, M. (2016). Nature imagery in non-green advertising: The effects of emotion, autobiographical memory, and consumer's green traits. *Journal of Advertising*, 45 (4), 427–440.
- Hartmann, P. & Apaolaza-Ibáñez, V. (2009). Green advertising revisited: Conditioning virtual nature experiences. *International Journal of Advertising*, 28 (4), 715–739.
- Hartmann, P. & Apaolaza-Ibáñez, V. (2012). Consumer attitude and purchase intention toward green energy brands: The roles of psychological benefits and environmental concern. *Journal of business Research*, 65 (9), 1254–1263.
- Helweg-Larsen, M. & Shepperd, J. A. (2001). Do moderators of the optimistic bias affect personal or target risk estimates? a review of the literature. *Personality and social psychology review*, 5 (1), 74–95.
- Henard, D. H. & Dacin, P. A. (2010). Reputation for product innovation: Its impact on consumers. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (3), 321–335.
- Hoffman, A. (2013). Sc johnson and the greenlist backlash. *Ann Arbor, MI: William Davidson Institute, University of Michigan*.
- Höflinger, P. J., Nagel, C. & Sandner, P. (2018). Reputation for technological innovation: Does it actually cohere with innovative activity? *Journal of Innovation & Knowledge*, 3 (1), 26–39.
- Högl, S. & Hupp, O. (2004). Brand performance measurement mit dem brand assessment system (bass). *Der Wert der Marke*, 124–145.
- Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von kausalmodellen: Bestandsaufnahme und anwendungsempfehlungen. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 162–176.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). [Komplexe Konstrukte]: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18., Heft I, 5–24.
- Hsu, T. (2011). *Skepticism grows over products touted as eco-friendly*. *los angeles times*, 21. Zugriff auf <https://www.latimes.com/business/la-xpm-2011-may-21-la-fi-greenwash-20110521-story.html> (abgerufen am 10.04.2021)
- Huang, R. & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. In *Fashion branding and consumer behaviors* (S. 113–132). Springer.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (pls) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20 (2), 195–204.
- Jahdi, K. S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (csr): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of business ethics*, 88 (1), 103–113.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G. & Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (3), 1395–1409.
- Jermstiparsert, K., Siam, M., Issa, M., Ahmed, U. & Pahi, M. (2019). Do consumers expect companies to be socially responsible? the impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Uncertain Supply Chain Management*, 7 (4), 741–752.
- Jo, H. & Harjoto, M. A. (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 106 (1), 53–72.
- Johar, G. V. (1995). Consumer involvement and deception from implied advertising claims. *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 267–279.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of brand management*, 13 (1), 10–32.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93 (5), 1449–1475.
- Kahneman, D. & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management science*, 39 (1), 17–31.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark iv. *Educational and psychological measurement*, 34 (1), 111–117.
- Kangun, N., Carlson, L. & Grove, S. J. (1991). Environmental advertising claims: A preliminary investigation. *Journal of public policy & marketing*, 10 (2), 47–58.
- Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of business strategy*, 31 (1), 37–45.
- Keh, H. T. & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial marketing management*, 38 (7), 732–742.
- Kim, J. & Lennon, S. J. (2013). Effects of reputation and website quality on online consumers' emotion, perceived risk and purchase intention: Based on the stimulus-organism-response model. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Kim, K.-H., Kim, M. & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of management*, 44 (3), 1097–1118.
- Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S. & Griffith, D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, 48 (3), 603–616.
- King, A. & Lenox, M. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48 (2), 289–299.
- King, A. A., Lenox, M. J. & Terlaak, A. (2005). The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the iso 14001 management standard. *Academy of management journal*, 48 (6), 1091–1106.
- Kirchhoff, S. (2000). Green business and blue angels. *Environmental and Resource Economics*, 15 (4), 403–420.
- Kivimaa, P. & Kautto, P. (2010). Making or breaking environmental innovation? technological change and innovation markets in the pulp and paper industry. *Management Research Review*, 33 (4), 289–305.
- Kok, R. A. & Biemans, W. G. (2009). Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach. *Technovation*, 29 (8), 517–526.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to csr and sustainable development. *Journal of World Business*, 51 (1), 23–34.
- Koschate-Fischer, N., Stefan, I. V. & Hoyer, W. D. (2012). Willingness to pay for cause-related marketing: The impact of donation amount and moderating effects. *Journal of marketing research*, 49 (6), 910–927.
- Kuß, A., Wildner, R. & Kreis, H. (2014). *Marktforschung: Grundlagen der datenerhebung und datenanalyse*. Springer-Verlag.
- Lane, E. L. (2010). Consumer protection in the eco-mark era: A preliminary survey and assessment of anti-greenwashing activity and eco-mark enforcement. *John Marshall Review of Intellectual Property Law*, 9 (3), 742–773.
- Lange, D., Lee, P. M. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review.

- Journal of management*, 37 (1), 153–184.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4 (1), 1–23.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43 (3), 253–261.
- Lee, K., Oh, W.-Y. & Kim, N. (2013). Social media for socially responsible firms: Analysis of fortune 500's twitter profiles and their csr/csr ratings. *Journal of business ethics*, 118 (4), 791–806.
- Lee, S., Lee, K., Gao, Y. L., Xiao, Q. & Conklin, M. (2018). Do a company's sincere intentions with csr initiatives matter to employees? a comparison of customer-related and employee-related csr initiatives. *Journal of Global Responsibility*.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7 (4), 356–366.
- Lohmöller, J.-B. (1989). Predictive vs. structural modeling: Pls vs. ml. In *Latent variable path modeling with partial least squares* (S. 199–226). Springer.
- Lyon, T. P. & Maxwell, J. W. (2008). Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective. *Review of environmental economics and policy*, 2 (2), 240–260.
- Lyon, T. P. & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20 (1), 3–41.
- Lyon, T. P. & Montgomery, A. W. (2013). Tweetjacked: The impact of social media on corporate greenwash. *Journal of business ethics*, 118 (4), 747–757.
- Lyon, T. P. & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28 (2), 223–249.
- Macdonald, E. K. & Sharp, B. M. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: A replication. *Journal of business research*, 48 (1), 5–15.
- Majláth, M. (2016). How does greenwashing effect the firm, the industry and the society-the case of the vw emission scandal. *Proceedings of Fikusz 2016*, 111.
- Malhotra, N. K. & Dash, S. (2016). *Marketing research: An applied orientation*. Englewood Cliffs: Pearson.
- Manju. (2012). Green marketing: New hopes and challenges. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (9), 40–47.
- Mason, A. M. (2014). The impact of media frames and treatment responsibility within the situational crisis communication theory framework. *Corporate Reputation Review*, 17 (1), 78–90.
- Matthes, J., Wirth, W., Schemer, C. & Pachoud, N. (2012). Tiptoe or tackle? the role of product placement prominence and program involvement for the mere exposure effect. *Journal of current issues & research in advertising*, 33 (2), 129–145.
- Matthes, J. & Wonneberger, A. (2014). The skeptical green consumer revisited: Testing the relationship between green consumerism and skepticism toward advertising. *Journal of advertising*, 43 (2), 115–127.
- McQuarrie, E. F. & Mick, D. G. (2003). The contribution of semiotic and rhetorical perspectives to the explanation of visual persuasion in advertising. *Persuasive imagery: A consumer response perspective*, 191–221.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26 (1), 117–127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43 (1), 1–18.
- Meyers-Levy, J. & Malaviya, P. (1999). Consumers' processing of persuasive advertisements: An integrative framework of persuasion theories. *Journal of Marketing*, 63, 45–60. Zugriff am 2022-07-12 auf <http://www.jstor.org/stable/1252100>
- Miles, M. P. & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23 (3), 299–311.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *Journal of political economy*, 94 (4), 796–821.
- Mills, E. (2009). A global review of insurance industry responses to climate change. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 34 (3), 323–359.
- Mio, C. & Fasan, M. (2012). Does corporate social performance yield any tangible financial benefit during a crisis? an event study of lehman brothers' bankruptcy. *Corporate reputation review*, 15 (4), 263–284.
- Mishra, S. & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of indian companies? *Journal of business ethics*, 95 (4), 571–601.
- Mitchell, A. A. (1986). The effect of verbal and visual components of advertisements on brand attitudes and attitude toward the advertisement. *Journal of consumer research*, 13 (1), 12–24.
- Mitchell, L. & Ramey, W. (2011). Look how green i am! an individual-level explanation for greenwashing. *Journal of Applied Business and Economics*, 12 (6), 40–45.
- Mohammed, A. & Rashid, B. (2018). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of social sciences*, 39 (2), 358–364.
- Mohr, L. A., Erolu, D. & Ellen, P. S. (1998). The development and testing of a measure of skepticism toward environmental claims in marketers' communications. *Journal of consumer affairs*, 32 (1), 30–55.
- Monbiot, G. (2009). *It will take more than goodwill and greenwash to save the biosphere. the guardian newspaper*, 6th january. Zugriff auf <https://www.theguardian.com/commentisfree/2009/jan/06/oil-business-climate-change> (abgerufen am 10.04.2021)
- Moon, Y. (2000). Intimate exchanges: Using computers to elicit self-disclosure from consumers. *Journal of consumer research*, 26 (4), 323–339.
- Morris, S. A., Bartkus, B. R., Glassman, M. & Rhiel, G. S. (2013). Philanthropy and corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, 16 (4), 285–299.
- Musgrove, C. C. F., Choi, P. & Chris Cox, K. (2018). Consumer perceptions of green marketing claims: An examination of the relationships with type of claim and corporate credibility. *Services Marketing Quarterly*, 39 (4), 277–292.
- Newbury, W. (2010). Reputation and supportive behavior: Moderating impacts of foreignness, industry and local exposure. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), 388–405.
- Newell, S. J., Goldsmith, R. E. & Banzhaf, E. J. (1998). The effect of misleading environmental claims on consumer perceptions of advertisements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6 (2), 48–60.
- Nolan, K. P., Gohlke, M., Gilmore, J. & Rosiello, R. (2013). Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information. *Corporate Reputation Review*, 16 (4), 300–312.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H. & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of business ethics*, 125 (4), 693–707.
- Obermiller, C., Spangenberg, E. & MacLachlan, D. L. (2005). Ad skepticism: The consequences of disbelief. *Journal of advertising*, 34 (3), 7–17.
- Olsen, M. C., Slotegraaf, R. J. & Chandukala, S. R. (2014). Green claims and message frames: how green new products change brand attitude. *Journal of Marketing*, 78 (5), 119–137.
- Orlitzky, M. & Swanson, D. L. (2012). Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation. *Corporate Reputation Review*, 15 (2), 119–137.
- Ottman, J. A., Stafford, E. R. & Hartman, C. L. (2006). Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: science and policy for sustainable development*, 48 (5), 22–36.
- Pappu, R., Quester, P. G. & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 143–154.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F. & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter “greenwashing”: A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102 (1), 15–28.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F. & Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers? the power of “executional greenwashing”. *International Journal of Advertising*, 34 (1), 107–134.
- Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting, organizations*

- and Society, 27 (8), 763–773.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21 (2), 381–391.
- Pfau, M., Haigh, M. M., Sims, J. & Wigley, S. (2008). The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. *Corporate Reputation Review*, 11 (2), 145–154.
- Pled, V. & Iatridis, G. E. (2012). Corporate social responsibility reporting: evidence from environmentally sensitive industries in the USA. *International Review of Accounting, Banking & Finance*, 4 (2), 61–99.
- Polasek, W. (1997). Einführung in die Stichprobentheorie und in die Stichprobenverteilung. In *Schließende Statistik* (S. 1–20). Springer.
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of business research*, 64 (12), 1311–1319.
- Pomering, A. & Johnson, L. W. (2009). Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), 420–439.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. & Gardberg, N. A. (2011). Reptrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate reputation review*, 14 (1), 15–35.
- Porter, M. & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. the dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage. , 33.
- Prabhu, J. & Stewart, D. W. (2001). Signaling strategies in competitive interaction: Building reputations and hiding the truth. *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 62–72.
- Pritchard, M. & Wilson, T. (2018). Building corporate reputation through consumer responses to green new products. *Journal of Brand Management*, 25 (1), 38–52.
- Raab, G., Unger, A. & Unger, F. (2009). *Methoden der marketing-forschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Raithel, S. & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic management journal*, 36 (6), 945–956.
- Rao, A. R., Qu, L. & Ruekert, R. W. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 258–268.
- Richardson, A. J., Welker, M. & Hutchinson, I. R. (1999). Managing capital market reactions to corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 1 (1), 17–43.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23 (12), 1077–1093.
- Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34 (2), 176–194.
- Royne, M. B., Martinez, J., Oakley, J. & Fox, A. K. (2012). The effectiveness of benefit type and price endings in green advertising. *Journal of Advertising*, 41 (4), 85–102.
- Rubinstein, A. (2003). "economics and psychology"? the case of hyperbolic discounting. *International Economic Review*, 44 (4), 1207–1216.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (S. 101–132). Springer.
- Ruxton, G. D. & Beauchamp, G. (2008). Time for some a priori thinking about post hoc testing. *Behavioral ecology*, 19 (3), 690–693.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? the mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68 (2), 341–350.
- Salvioni, D. M. & Gennari, F. (2014). Corporate governance, sustainability and capital markets orientation. *International Journal of Management and Sustainability*, 3 (8), 469–483.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P. & Melewar, T. (2013). Measuring reputation in global markets—a comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48 (3), 329–339.
- Schmuck, D., Matthes, J. & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? an affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47 (2), 127–145.
- Schmuck, D., Matthes, J., Naderer, B. & Beaufort, M. (2018). The effects of environmental brand attributes and nature imagery in green advertising. *Environmental Communication*, 12 (3), 414–429.
- Schwartz, B. & Tilling, K. (2009). Iso-lating–corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of iso 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (5), 289–299.
- Seele, P. & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26 (2), 239–252.
- Segev, S., Fernandes, J. & Hong, C. (2016). Is your product really green? a content analysis to reassess green advertising. *Journal of Advertising*, 45 (1), 85–93.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17 (3), 58–64.
- Shell. (2021). Homepage. Zugriff auf <https://www.shell.de> (abgerufen am 10.04.2021)
- Skarmeas, D. & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! the role of CSR skepticism. *Journal of business research*, 66 (10), 1831–1838.
- Smith, K. T., Smith, M. & Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, 18 (3), 201–221.
- Smith, V. & Langford, P. (2009). Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management & Organization*, 15 (1), 97–109.
- Smith, V. L. & Font, X. (2014). Volunteer tourism, greenwashing and understanding responsible marketing using market signalling theory. *Journal of Sustainable Tourism*, 22 (6), 942–963.
- Soleimani, A., Schnepfer, W. D. & Newbury, W. (2014). The impact of stakeholder power on corporate reputation: A cross-country corporate governance perspective. *Organization Science*, 25 (4), 991–1008.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (S. 281–306). Elsevier.
- Sridhar, K. (2012). The relationship between the adoption of triple bottom line and enhanced corporate reputation and legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 15 (2), 69–87.
- Stephenson, E., Doukas, A. & Shaw, K. (2012). Greenwashing gas: Might a "transition fuel" label legitimize carbon-intensive natural gas development? *Energy Policy*, 46, 452–459.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17 (S2), 27–43.
- Tai, F.-M., Chuang, S.-H. et al. (2014). Corporate social responsibility. *Ibusiness*, 6 (03), 117–130.
- Taylor, C. R. (2015). A call for more research on "green" or environmental advertising. *International Journal of Advertising*, 34 (4), 573–575.
- TerraChoice. (2010). The sins of greenwashing. Ottawa, ON: TerraChoice Environmental Marketing Inc.
- Tomarken, A. J. & Serlin, R. C. (1986). Comparison of ANOVA alternatives under variance heterogeneity and specific noncentrality structures. *Psychological Bulletin*, 99 (1), 90.
- Torelli, R., Balluchi, F. & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29 (2), 407–421.
- Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A. & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International journal of research in marketing*, 29 (1), 13–24.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L. & Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20 (4), 554–570.
- Tucker, E. M., Rifon, N. J., Lee, E. M. & Reece, B. B. (2012). Consumer receptivity to green ads: A test of green claim types and the role of individual consumer characteristics for green ad response. *Journal of Advertising*, 41 (4), 9–23.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, 85 (7-8), 92–104.
- Van den Bogaerd, M. & Aerts, W. (2014). Media reputation of a firm and

- extent of trade credit supply. *Corporate Reputation Review*, 17 (1), 28–45.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44 (2), 95–105.
- Vázquez, R., Del Río, A. B. & Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing management*, 18 (1-2), 27–48.
- Veloutsou, C. & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62 (3), 314–322.
- Vlachos, P. A., Krepapa, A., Panagopoulos, N. G. & Tsamakos, A. (2013). Curvilinear effects of corporate social responsibility and benevolence on loyalty. *Corporate Reputation Review*, 16 (4), 248–262.
- Vos, J. (2009). Actions speak louder than words: Greenwashing in corporate america. *Notre Dame JL Ethics & Pub. Pol'y*, 23, 673–697.
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility pt. i. *California management review*, 15 (2), 25–31.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G. & Graffin, S. D. (2008). Star ceos: benefit or burden? *Organizational Dynamics*, 37 (2), 203–210.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12 (4), 357–387.
- Walker, K. & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and greenwashing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of business ethics*, 109 (2), 227–242.
- Walsh, G. & Wiedmann, K.-P. (2004). A conceptualization of corporate reputation in germany: An evaluation and extension of the rq. *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 304–312.
- Walsh, J. P., Weber, K. & Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of management*, 29 (6), 859–881.
- Wang, Q., Dou, J. & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & society*, 55 (8), 1083–1121.
- Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and, the profitable: business and protest culture, 1960s-1980s. *Financial History* (121), 14.
- Westphal, J. D. & Deephouse, D. L. (2011). Avoiding bad press: Interpersonal influence in relations between ceos and journalists and the consequences for press reporting about firms and their leadership. *Organization Science*, 22 (4), 1061–1086.
- Wiedmann, K.-P. (2012). Ansatzpunkte zur messung der unternehmensreputation als grundlage einer erfolg versprechenden reputationsmanagementplanung—das reptrak-konzept als ausgangspunkt und skizzen zur relevanten weiterentwicklung. In *Corporate reputation management* (S. 57–101). Springer.
- Wiedmann, K.-P., Fombrun, C. J. & van Riel, C. (2006). Ansatzpunkte zur messung der reputation von unternehmen. *Der Markt*, 45 (2), 98–109.
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., Schmidt, S. & Wuestefeld, T. (2013). Brand heritage and its impact on corporate reputation: Corporate roots as a vision for the future. *Corporate Reputation Review*, 16 (3), 187–205.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M. & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16 (16), 1705–1716.
- Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of computer-mediated communication*, 10 (3), JCMC1034.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (csr) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, 16 (4), 377–390.