

**Der Higher Purpose als Konzeptualisierung eines Stakeholder Values Based Managements  
unter besonderer Berücksichtigung normativer Erwartungen**

**Dissertation**

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Bayreuth

vorgelegt von  
**Andreas Winter**

aus  
Lichtenfels

Dekan:	Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann
Erstberichterstatter:	Prof. Dr. Claas Christian Germelmann
Zweitberichterstatter:	Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
Tag der mündlichen Prüfung:	15. Juli 2022



## **Geleitwort**

Nur sehr selten gelingt es einer Dissertationsschrift, ein Thema aus der Betriebswirtschaftslehre so aufzuarbeiten, dass nicht nur die Forschung vorangebracht wird, sondern auch die Unternehmenspraxis von wertvollen neuen Einsichten profitieren kann. Die Dissertation von Herrn Doktor Winter erreicht beides: Die vier Beiträge seiner kumulativen Dissertation können in der Argumentation überzeugen und machen deutlich, dass Herr Doktor Winter nicht nur analytische und konzeptionelle Kraft zu entwickeln vermag, sondern auch ein fundiertes Verständnis für die Anwendung der Erkenntnisse im praktischen Management mitbringt. Wer seine Arbeit liest, versteht, wie es Organisationen gelingen kann, alle Stakeholder in den Prozess der Findung und Festlegung eines höheren Ziels einzubinden – und warum dies auch notwendig ist, um einen glaubwürdigen, verteidigbaren und authentischen Higher Purpose zu entwickeln. Dass Herrn Doktor Winters Arbeit in der Praxis Resonanz findet, zeigt sich darin, dass die empirischen Befunde und ihre Aufarbeitung aus dem ersten Beitrag in die Weiterentwicklung des Umweltzeichens Blauer Engel für Ressourcen- und energieeffiziente Softwareprodukte eingegangen sind und die Erkenntnisse zum Higher Purpose neben der Lehre, bereits jetzt in der Unternehmensberatung und im Rahmen von Vorträgen, an Organisationen vermittelt werden.

Die Dissertation, die Herr Doktor Winter vorgelegt hat, ist eine besonders gelungene wissenschaftliche Arbeit auf dem Gebiet des normativen Marketing-Managements. Nur wenige Arbeiten versuchen sich darin, ein so komplexes wie gehyptes Thema wie „Purpose“ auf einem derart hohen Niveau anzugehen. Herr Doktor Winter überzeugt mit dem von ihm vertretenen Konzept der normativen Erwartungen als Klammer für die verschiedenen Blickrichtungen auf den Purpose von Unternehmen. Die Überzeugungskraft dieses Zugangs wird noch dadurch verstärkt, dass es Herrn Doktor Winter gelingt, aus seinen empirischen und konzeptionellen Arbeiten auch Handlungsvorschläge für Organisationen zu entwickeln und der Praxis ans Herz zu legen. Hier kann beispielhaft die Idee der „Purpose Enabler“ herangezogen werden, die als Relais zwischen den verschiedenen Stakeholdern einer Organisation dient und gleichsam die authentische Erfüllung der individuellen übergeordneten Ziele aller Stakeholder zu ermöglicht.

Gerade bei Doktorand:innen, die sich nach einer sehr erfolgreichen Zeit in der Praxis ganz bewusst entscheiden, in die akademische Welt zurückzukehren, steht oft die Frage im Raum, ob sich die Praxiserfahrungen hemmend oder fördernd für die Arbeit an der Dissertation auswirken. Herr Doktor Winter hat gezeigt, wie wertvoll es ist, über ein Phänomen nicht nur abstrakt zu forschen, sondern seine Relevanz und Wirkmächtigkeit erlebt zu haben. Diese Erfahrungen haben sich als Leitstern erwiesen, der seiner sehr zielorientierten Arbeit der eigenen Promotion eine wertvolle Ausrichtung gegeben haben. Die vorliegende Dissertationsschrift hat bereits jetzt ihren Platz in der Forschung zum Higher Purpose erobert, die hinter den Hype blickt. Die Handlungsempfehlungen und ihre argumentative Ableitung zeigen exemplarisch, was herausragende normative Managementforschung zu leisten in der Lage ist. Die Lektüre dieser Dissertationsschrift lege ich daher der Wissenschaft und insbesondere auch der Praxis ganz besonders ans Herz.

Bayreuth, im Juli 2022

Prof. Dr. Claas Christian Germelmann

## **Danksagung**

Diese Arbeit ist während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für BWL III: Marketing & Konsumentenverhalten an der Universität Bayreuth entstanden. Sie wurde an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät als Dissertationsschrift angenommen und im Juli 2022 verteidigt. An dieser Stelle danke ich allen Personen, die den erfolgreichen Abschluss meines Promotionsvorhabens möglich gemacht und unterstützt haben.

Zuallererst gilt mein besonderer Dank Prof. Dr. Claas Christian Germelmann (Lehrstuhl für BWL III: Marketing & Konsumentenverhalten, Universität Bayreuth), bei dem ich mich vor allem für sein Vertrauen in meine Person bedanke. Ich kann nur erahnen, wieviel Mut es benötigt, eine ehemalige studentische Hilfskraft aus der Praxis zurück an die Universität zu holen und ihr dabei so viel Gestaltungsfreiraum zu überlassen. Für dieses Vertrauen und die umfassende Unterstützung – ob auf dem direkten oder indirekten Weg – bedanke ich mich ganz herzlich.

Weiterhin danke ich Prof. Dr. Dr. Alexander Brink (Professur für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Universität Bayreuth) nicht nur für die Übernahme des Zweitgutachtens, sondern auch für die vielen intensiven und inspirierenden Kontakte, z. B. im Rahmen der Bewerbung zum DZWK-Projekt oder der Erstellung des gemeinsamen Handbuchbeitrags.

Prof. Dr. Tim Ströbel (Professur für Marketing & Sportmanagement, Universität Bayreuth) danke ich für die unprätentiöse Übernahme des Vorsitzes des Prüfungsausschusses.

Ein herzlicher Dank gebührt der gesamten „Familie Marketing“ und damit allen aktuellen und ehemaligen Kollegen, dem Sekretariat sowie allen studentischen Hilfskräften, die mich in den letzten Jahren bei meinem Promotionsvorhaben durch Rat und Tat unterstützt, aber auch zu einem freudvollen Miteinander und familiären Lehrstuhlleben beigetragen haben. Allen aktuellen und ehemaligen Professoren und Kollegen des Arbeitsbereichs Marketing & Services möchte ich für die wertvollen Impulse und Gespräche danken. Ein besonderer Dank gilt Dr. Pablo Neder, der nicht nur einen großen Anteil daran hat, dass ich den Weg zurück an die Universität gefunden habe, sondern mich auf dieser Reise auch intensiv als Mentor begleitet hat.

Mein weiterer Dank gilt Prof. Dr. Stefan Naumann (Umwelt-Campus Birkenfeld) sowie Dr. Eva Kern und Achim Guldner für den wertvollen Austausch zu meiner Forschungstätigkeit und für die Ermutigung, Grenzen zwischen den Forschungsdisziplinen zu überwinden.

Prof. Dr. Martin Schmidt-Kessel (Lehrstuhl für Deutsches und Europäisches Verbraucherrecht und Privatrecht sowie Rechtsvergleichung, Universität Bayreuth) danke ich für die bereichernden Gespräche und den hilfreichen Input zu meinem Projektseminar im Sommersemester 2020 / Wintersemester 2020/2021.

Mein Dank gebührt zudem Elisabeth Schweizer und Kathrin Stöver für die besonders wertvolle und unkomplizierte Unterstützung im Rahmen der sprachlichen Überarbeitung dieser Arbeit.

Bei allen Freunden und Bekannten bedanke ich mich für ihr grenzenloses Verständnis dafür, dass ich in manchen Phasen des Promotionsvorhabens gerne mehr Zeit für sie gehabt hätte.

Meinen Eltern, Reinhard und Annemarie Winter, danke ich für ihre bedingungslose und ehrliche Unterstützung während der Promotion und außerordentlich dafür, dass sie bereits das Fundament dafür stets aufopferungsvoll und voller Zuversicht gebaut haben. Zudem danke ich meinem Bruder, Christian Winter, dafür, dass er mich bei meinem Weg unterstützt und mich immer für die Übernahme neuer Herausforderungen motiviert hat. Meiner Freundin, Neetje Brandt, danke ich ganz ausgesprochen dafür, dass sie das Promotionsvorhaben mit allen seinen Höhen und Tiefen gemeinsam mit mir erlebt hat und mir jederzeit der zentrale Rückhalt und Antrieb war.

Rehau, im Juli 2022

Andreas Winter

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung und Problemstellung.....	1
2. Entwicklung eines differenzierten Begriffsverständnisses normativer Erwartungen .....	8
2.1. Gegenüberstellung der Erwartungsverständnisse im Marketing .....	8
2.2. Vertiefung des Verständnisses normativer Erwartungen .....	11
2.3. Steuerbarkeit der Determinanten normativer Erwartungen durch Organisationen ..	13
2.4. Impulse für die Weiterentwicklung des Blauen Engels aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive (empirischer Konferenzbeitrag) .....	16
3. Integration von Aktivitäten im Management durch persönliche Werte .....	33
3.1. Einführung des normativen Managements zur Integration von Aktivitäten .....	33
3.2. Persönliche Werte als Kernelemente des normativen Managements und Prädiktoren normativer Erwartungen.....	35
4. Einnahme eines ganzheitlichen Stakeholder-Verständnisses .....	38
4.1. Bewertung des Stakeholder-Ansatzes zur Bestimmung von Stakeholdern.....	39
4.2. Ableitung einer integrativen Stakeholder-Perspektive.....	41
5. Einführung eines Stakeholder Values Based Managements (SVBM) .....	44
5.1. Überführung der Erkenntnisse in einen integrativen und ganzheitlichen Ansatz.....	44
5.2. Unterstützung des Ansatzes durch die Identifikation der Stakeholder .....	46
6. Konzeptualisierung und Entwicklung eines Higher Purpose .....	50
6.1. Is the role of Purpose at a Crossroads? (konzeptioneller Journalbeitrag) .....	53
6.2. Purpose, übernehmen Sie! (konzeptioneller Journalbeitrag).....	76
6.3. Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext (konzeptioneller Handbuchbeitrag).....	96
7. Fazit .....	119
Anhang.....	124
Literaturverzeichnis .....	134

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zusammenhang der Erwartungsarten in der Servicequalitäts-Forschung.....12

Abbildung 2: Ebenen des Managements und ihre zentralen Aufgaben .....33

Abbildung 3: Zusammenhang von persönlichen Werten und Erwartungen .....37

Abbildung 4: Bestimmung der Stakeholder durch eine angepasste Stakeholder Saliene Theory .....43

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Aufstellung beispielhafter Stakeholder-Erwartungen und der Methoden zu ihrer Erfüllung .....	4
Tabelle 2:	Einordnung der genannten Methoden hinsichtlich ihrer Integration von Aktivitäten und ihrer konzeptionellen Ganzheitlichkeit.....	6
Tabelle 3:	Zuordnung der Determinanten von Erwartungen und ihre Steuerbarkeit.....	14
Tabelle 4:	Gegenüberstellung des Stakeholder Values Based Managements (SVBM) mit dem normativen Management und dem Stakeholder-Ansatz .....	45

**Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business-to-Business
CDR	Corporate Digital Responsibility
CfP	Call for Papers
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
DiGa	Digitale Gesundheitsanwendung
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
GDL	Goods-Dominant Logic
HP	Higher Purpose
HPP	Higher Platform Purpose
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnik
NGO	Non-Governmental Organization
SCT	Self-Categorization Theory
SDL	Service-Dominant Logic
SI	Special Issue
SIT	Social Identity Theory
SM	Stakeholder-Management
SVBM	Stakeholder Values Based Management
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
WEEE	Waste Electrical and Electronic Equipment

## 1. Einleitung und Problemstellung

„NGOS AND BUSINESS MUST ACT AS STABILIZING FORCES“

(Edelman 2022, S. 32)

Diese unmissverständliche Forderung aus dem internationalen Edelman Trust Barometer 2022 steht stellvertretend für die übergreifende *Erwartung an Organisationen*<sup>1</sup>, mehr Verantwortung bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu übernehmen (Edelman 2022). Während Regierungen bei den über 36.000 Studienteilnehmern weiter an Vertrauen verlieren, erwarten diese von Organisationen zunehmend einen Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaft zu leisten, z. B. durch ihr Engagement bei der Lösung der Klimakrise, der Beseitigung wirtschaftlicher Ungleichheiten oder dem allgemeinen Zugang zum Gesundheitswesen (Edelman 2022, S. 33).

Diese *Zunahme der Erwartungen* an Organisationen bildet sich gleichermaßen in der wissenschaftlichen Literatur ab: Die Erwartungen der Stakeholder<sup>2</sup> von Organisationen richten sich nicht mehr ausschließlich an Produkte oder Services bzw. die Beseitigung damit verbundener negativer externer Effekte, wie z. B. Elektroschrott oder Plastikmüll. Die dahinterstehenden Organisationen sollen umfassende Verantwortung übernehmen (Aguinis 2011) und durch die Erfüllung der Erwartungen ihrer Stakeholder einen Mehrwert für diese jenseits der Produkte und Services schaffen (Korschun, Martin und Vadakkepatt 2020). In diesem Zug wird von Organisationen z. B. erwartet, dass sie die Nachteile der digitalen Transformation<sup>3</sup> minimieren bzw. die Vorteile neuer Technologien zum Wohle ihrer Stakeholder erlebbar machen (Herden et al. 2021). Sie sollen öffentlich zu kontroversen, unter anderem politischen, Themen Stellung beziehen (Bhagwat, Warren, Beck und Watson 2020; Vredenburg, Kapitan, Spry und Kemper 2020) oder sich im Sinne ihrer Mitarbeiter gesamtgesellschaftlich engagieren (Lis 2018).

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird der Begriff der *Organisationen* einheitlich im Plural verwendet, um zu verdeutlichen, dass sich die dargestellten Betrachtungen auf jede Art von Organisation erstrecken (d. h. NGOs, Unternehmen, staatliche Organe, Vereine etc.).

<sup>2</sup> *Stakeholder* oder *Anspruchsgruppen* der Organisationen werden zunächst allgemein als Akteure verstanden, die einen Einsatz (*stake*) an den jeweiligen Organisationen halten (*hold*) und deshalb ein Interesse an der Entwicklung der Organisationen besitzen – legale Ansprüche inbegriffen (Tomczak und Kernstock 2019). Im Detail hierzu siehe Kapitel 4.

<sup>3</sup> *Digitale Transformation* definiert als: „...*process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies*“ (Vial 2019, S. 121).

Weiterhin wird von Organisationen beispielsweise erwartet, dass sie sich selbst an ethischen Grundsätzen orientieren (Iglesias, Markovic, Singh und Sierra 2019) und sie die Rolle einer moralischen Autorität für ihre Stakeholder einnehmen (Hoppner und Vadakkepatt 2019).

Ein eindeutiger, empirisch nachweisbarer Grund für diese Zunahme der Erwartungen lässt sich bis dato aber nicht identifizieren. Es gibt allerdings Hinweise darauf, dass die fortschreitende digitale Transformation gesellschaftlicher Strukturen und Prozesse – und die dadurch ausgelöste *Digitalisierung*<sup>4</sup> – einen bedeutenden Anteil an dieser Entwicklung trägt: Durch die vereinfachte Informationsbeschaffung und die gestiegene Informationstransparenz unterstützt die Digitalisierung die Entstehung neuer Erwartungen und schafft – z. B. durch das Angebot digitaler Plattformen – Möglichkeiten, insbesondere dem Bedürfnis nach Selbstentfaltung nachzukommen (Meffert, Burmann, Kirchgeorg und Eisenbeiß 2019).<sup>5</sup> Wie bei jeder technologischen Transformation entstehen durch die Digitalisierung indes auch neue Konfliktpotenziale und Dilemmata (Cochoy, Licoppe, McIntyre und Sörum 2020; Herden et al. 2021), deren Auswirkungen sich nicht nur auf den digitalen Raum beschränken, sondern gesamtgesellschaftlich betrachtet werden müssen (Loebbecke und Picot 2015). Aus Sicht der Forschung stehen für Organisationen – neben technischen und organisationalen Herausforderungen – Erwartungen an die Bewahrung der Privatsphäre der Stakeholder sowie die wahrgenommene Fairness und insbesondere die Ethik von Organisationen im Vordergrund (Harvey, Hajli und Hyman 2022; Wirtz, Hartley, Kunz, Tarbit und Ford 2021). Besondere Bedeutung erlangen diese zuletzt dadurch, dass die COVID-19-Pandemie zu einer weiteren Beschleunigung der Digitalisierung und infolgedessen zu einer Zunahme der mit ihr verbundenen Konflikte und Dilemmata geführt hat (Amankwah-Amoah, Khan, Wood und Knight 2021). Aufgrund des Einflusses auf gesellschaftliche Strukturen und Prozesse – und damit auch auf die Erwartungen der Stakeholder von Organisationen – bildet die Digitalisierung die Grundlage für den Kontext der in diese Arbeit integrierten wissenschaftlichen Beiträge.

---

<sup>4</sup> *Digitalisierung* definiert als: „...sociotechnical phenomena and processes of adopting and using these technologies in broader individual, organizational, and societal contexts“ (Legner et al. 2017, S. 301).

<sup>5</sup> Meffert et al. (2019) führen überdies den *Wertewandel* nach Inglehart (1977) als Grund für einschneidende Veränderungen im Konsumentenverhalten an. Allerdings ist die Bedeutung des dort aufgegriffenen Verständnisses des Wertewandels umstritten (siehe z. B. Scherer und Roßteutscher 2019 oder Rödder 2014) und wird deshalb in dieser Arbeit nicht thematisiert.

Mit der Zunahme der Stakeholder-Erwartungen wächst auch die Anzahl derjenigen, die Lösungen für den Umgang mit diesem Phänomen suchen: Einige Autoren (vor allem aus der Wirtschaftspraxis) sehen darin ein Versagen des bisherigen Kapitalismusverständnisses und damit die Notwendigkeit für dessen Erneuerung. Sie verstehen den Umgang mit den Erwartungen als eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, der sie mit eher philosophischen Theorien, wie z. B. der des Conscious Capitalism (Mackey, Sisodia und George 2013), begegnen wollen.<sup>6</sup> Im Gegensatz dazu beschäftigt man sich im *wissenschaftlichen Diskurs* vermehrt mit konkreten Stakeholder-Erwartungen und betrachtet diese aus der Perspektive von Organisationen. Dieses wachsende Interesse bildet sich zuletzt auch an der steigenden Zahl der Call for Papers sowie der Special Issues der wissenschaftlichen Fachzeitschriften ab (siehe Anhang 1). Aus diesem Diskurs heraus entstehen eine Vielzahl von teils interdisziplinären Beiträgen, die nach ihrer eigenen Definition unter anderem Praktiken (z. B. Hydock, Paharia und Weber 2019), Phänomene (z. B. Bhagwat et al. 2020) oder Konzepte (z. B. Porter und Kramer 2011) beschreiben – stets mit dem Ziel, inhaltliche Zusammenhänge zu klären oder Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzuzeigen. Gleichzeitig werden damit aber auch *Methoden* beschrieben, wie Organisationen ihr Management – also die disziplinenübergreifende Gestaltung und Entwicklung der Organisationen (Bleicher 2005) – gezielt auf die Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen ausrichten können. Aufgrund dieser inhärenten Funktion der Beiträge wird in dieser Arbeit konsistent von Methoden gesprochen. Diese haben das Ziel, möglichen Schaden durch eine Nichterfüllung der Erwartungen abzuwenden (z. B. Hassan, Rahman und Paul 2021), aber auch Differenzierungs- und Erfolgsfaktoren zu schaffen, aus denen Wettbewerbsvorteile (z. B. Iglesias et al. 2019) und zusätzliches Wachstum (z. B. Bhagwat et al. 2020) entstehen können.

---

<sup>6</sup> Ergänzend dazu z. B.: Inclusive Capitalism (Rothschild 2016), Sustaining Capitalism (Odland und Minarik 2017) und Values Based Capitalism (Freeman 2018; Freeman, Dodd und Pierce 2000).

<b>Beispielhafte Stakeholder-Erwartungen</b>	<b>Methode zu ihrer Erfüllung</b>
Unterstützung bei den Herausforderungen der Digitalisierung	Corporate Digital Responsibility (CDR)
Öffentliche Stellungnahme zu kontroversen, z. B. politischen, Themen	Corporate bzw. CEO Sociopolitical Activism / Brand Activism / Corporate Political Advocacy
Gesamtgesellschaftliches Engagement	Corporate Social Responsibility (CSR)
Orientierung an ethischen Grundsätzen	Brand Ethicality
Einnahme der Rolle einer moralischen Autorität	Moral Authority

*Tabelle 1: Aufstellung beispielhafter Stakeholder-Erwartungen und der Methoden zu ihrer Erfüllung*  
*Quelle: Eigene Darstellung*

In Tabelle 1 werden die vorab genannten Stakeholder-Erwartungen und die ihnen entsprechenden Methoden dargestellt: Mit Hilfe der Corporate Digital Responsibility sollen die Stakeholder bei den Herausforderungen der Digitalisierung unterstützt werden (Lobschat et al. 2021). Die Methoden Corporate bzw. CEO Sociopolitical Activism (Hambrick und Wowak 2019), Brand Activism (Koch 2020; Moorman 2020; Sarkar und Kotler 2020) und Corporate Political Advocacy beschäftigen sich mit der öffentlichen Stellungnahme zu kontroversen, z. B. politischen Themen (Hydock, Paharia und Blair 2020). Durch die Methode der Corporate Social Responsibility hingegen bemühen sich Organisationen um ein gesamtgesellschaftliches Engagement (Carroll 1991). Mittels Brand Ethicality wird die erwartete Orientierung von Organisationen an ethischen Grundsätzen erreicht (Iglesias et al. 2019) und durch Moral Authority nehmen sich Organisationen der Erwartung an, dass sie die Rolle einer moralischen Autorität einnehmen sollten (Hoppner und Vadakkepatt 2019).

Bei eingehender Betrachtung lassen sich bei den Methoden allerdings zwei grundlegende *konzeptionelle Lücken* identifizieren, die nicht nur ein Hindernis für deren Zielerreichung darstellen, sondern darüber hinaus negative Folgen für Organisationen haben können: Die fehlende Integration von Aktivitäten im Management, die zur Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder notwendig sind, sowie die fehlende Ganzheitlichkeit der Methoden.

Zum einen lässt sich eine fehlende *Integration* von Aktivitäten im Management beobachten, zu denen alle Vorgänge gezählt werden, die zur Gestaltung und Entwicklung von Organisationen beitragen – insbesondere in Bezug auf deren Prozesse und Strukturen. Sind diese Aktivitäten nicht integriert, kann es unter anderem dazu führen, dass darauf aufbauendes Verhalten von Organisationen, z. B. im Zuge der Kommunikation, als *instrumentell bzw. taktisch* wahrgenommen wird. Zwar werden manche Methoden, wie

z. B. die des Brand Activism, durchaus als Marketingtaktik definiert (Vredenburg et al. 2020). Andere, wie z. B. Social Entrepreneurship, werden hingegen aufgrund ihrer unvollständigen Konzeptualisierung unbeabsichtigt als solche interpretiert, diskutiert und etabliert (Bruder 2021). Die in beiden Fällen allenfalls strategisch gedachten Reaktionen auf die Stakeholder-Erwartungen können dazu führen, dass das Verhalten von Organisationen als unauthentisch wahrgenommen wird und der Vorwurf des Woke-Washings<sup>7</sup> entsteht (Mirzaei et al. 2022; Vredenburg et al. 2020). Ähnlich wie beim Green-Washing (Gatti, Pizzetti und Seele 2021) können als instrumentell bzw. taktisch wahrgenommene Methoden deshalb genau das Gegenteil des Intendierten bewirken (Bruder 2021): Die fehlende Integration von Aktivitäten kann den Eindruck erwecken, dass Organisationen absichtlich falsche Versprechen äußern, was von den Stakeholdern in der Folge als Täuschungsversuch (Held und Germelmann 2018) oder Heuchelei (Antonetti, Bowen, Manika und Higgins 2020) interpretiert werden kann. Letztlich besteht sogar die Gefahr, dass die Methode selbst an Glaubwürdigkeit und in der Folge ihre Berechtigung für die Anwendung verliert (Iglesias und Ind 2020).

Zum anderen ist eine fehlende *Ganzheitlichkeit* der Methoden erkennbar, die sich vor allem in der Beschränkung auf bestimmte Erwartungen und deren spezifische Anforderungen sowie den Ausschluss weiterer Stakeholder aus den Überlegungen von Organisationen bemerkbar macht. Durch die so entstehende Fokussierung auf einen *spezifischen Kontext, Inhalt oder Bezugspunkt* kann es zu unvollständigen Reaktionen kommen, die sich – obwohl sie für sich betrachtet integriert sein mögen – negativ auf die Wahrnehmung des Verhaltens von Organisationen und die Funktionalität der Methode auswirken können. Der Ansatz der Corporate Digital Responsibility (CDR) beschränkt sich z. B. ausschließlich auf die Betrachtung des digitalen *Kontexts* und sieht sich gleichermaßen neben bestehenden Konzepten existenzberechtigt (Lobschat et al. 2021). Seine enge Perspektive deckt entsprechend nur die spezifischen Erwartungen im digitalen Umfeld ab und wird deshalb mittel- bis langfristig dazu führen, dass CDR in einer übergreifenden Methode, wie der Corporate Responsibility (CR), aufgehen wird (Esselmann, Golle, Thiel und Brink 2020). Andere Methoden sind auf einen *spezifischen inhaltlichen Schwerpunkt* fokussiert: So ist eine strategisch orientierte Corporate Social

---

<sup>7</sup> *Woke* definiert als: „...being awake or alert to critical social issues, discrimination, and injustice“ (Mirzaei, Wilkie und Siuki 2022, S. 1); entsprechend wird *Woke-Washing* definiert als: „...have unclear or indeterminate records of social cause practices...“ (Vredenburg, Kapitan, Spry und Kemper 2018).

Responsibility (CSR) zwar vom Grundsatz her kontextunabhängig, durch ihre Fokussierung ausschließlich auf gesellschaftliche Themen klammert sie aber darüber hinausgehende Erwartungen der Stakeholder aus (Dmytriyev, Freeman und Hörisch 2021). Gesellschaftliche Themen besitzen zwar für eine Vielzahl der Stakeholder, z. B. auch in B2B-Geschäftsbeziehungen (Han und Lee 2021), eine hohe Relevanz – das heißt im Gegenzug aber nicht, dass Organisationen damit zwangsläufig die Erwartungen aller ihrer Stakeholder ansprechen (Breitbarth, Schaltegger und Mahon 2018; Jain und Zaman 2020). Von Seiten derjenigen, für die ebensolche Themen entweder weniger relevant oder sogar irrelevant sind, kann es deshalb zur Unterstellung des CSR-Washings kommen (Pope und Wæraas 2016). In der Folge müssen Organisationen z. B. mit einer negativen Beeinflussung ihrer wahrgenommenen Legitimität und ihres finanziellen Erfolgs rechnen (Shi und Veenstra 2021). Ähnlich verhält es sich bei Methoden, die sich auf einen spezifischen *Bezugspunkt* fokussieren: Wenn z. B. beim Brand Activism aus der Sicht von Marken gehandelt wird, diese Taten aber von den Stakeholdern an den dahinterstehenden Organisationen gemessen werden, kann dies zur Bedeutungslosigkeit der Maßnahmen und zum Vorwurf des Washings führen (Vredenburg et al. 2018).

	Integration von Aktivitäten	Ganzheitlichkeit der Methode in Bezug auf ihren:		
		Kontext	Inhalt	Bezugspunkt
Brand Activism	-	(✓)	-	-
Corporate Digital Responsibility	✓	-	✓	✓
Corporate Social Responsibility	(✓)	✓	-	(✓)
Social Entrepreneurship	-	✓	-	✓

Tabelle 2: Einordnung der genannten Methoden hinsichtlich ihrer Integration von Aktivitäten und ihrer konzeptionellen Ganzheitlichkeit<sup>8</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Um einen Überblick über die Problemstellung zu geben, sind die genannten Methoden in Tabelle 2 hinsichtlich ihrer Integration von Aktivitäten, die zur Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder notwendig sind, und ihrer konzeptionellen Ganzheitlichkeit eingeordnet. Damit wird nicht die Eignung der Methoden – z. B. im spezifischen Einzelfall – bewertet. Vielmehr wird die *Notwendigkeit eines integrativen und*

<sup>8</sup> Die Angaben in Klammern geben eine Tendenz an, da anhand der Literatur keine eindeutige Einordnung möglich ist; d. h. eine Methode wird z. B. in verschiedenen Forschungsdisziplinen oder -zweigen unterschiedlich diskutiert. Die Einordnung basiert auf einem Literaturüberblick und beschränkt sich im Fließtext auf die bereits genannten Methoden. Eine umfassendere Übersicht findet sich in Anhang 2.

*ganzheitlichen Ansatzes* aufgezeigt, der zum einen das vorrangige Ziel der Erfüllung der Stakeholder-Erwartungen erreicht; zum anderen aber durch die Vermeidung der konzeptionellen Lücken Schaden von Organisationen abwendet und nachhaltige Differenzierungs- und Erfolgsfaktoren schafft. Die übergreifende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet entsprechend:

*Wie können die Erwartungen der Stakeholder an Organisationen von diesen integrativ und ganzheitlich im Management berücksichtigt werden?*

Obgleich viele der bereits genannten Methoden ihren Ursprung in Teilbereichen des Marketings besitzen – z. B. durch den Fokus auf die Konsumenten oder die Marke als Bezugspunkt – bedarf es zur Beantwortung dieser Forschungsfrage einer Weitung des Blickfelds auf inhaltlich angrenzende Forschungsdisziplinen (Varadarajan 2020): Nur so lässt sich eine verengte Sichtweise bei der Lösungsfindung vermeiden und die Komplexität der tatsächlichen Organisationspraxis erfassen (Fehrer 2020). An die Geschichte des Marketings anknüpfend (Hyman und Kostyk 2019) werden in dieser Arbeit deshalb Erkenntnisse verschiedener Forschungsdisziplinen aus einer Marketingperspektive diskutiert und in einen integrativen und ganzheitlichen Ansatz überführt. Dabei geht es weniger um die Lösung spezifischer Herausforderungen, als die Schaffung eines interdisziplinären Fundaments: Dieses kann als Ausgangspunkt für die weitere Forschung – nicht nur im Marketing und Konsumentenverhalten (MacInnis und Folkes 2010; Pham 2013) – sowie für die praktische Anwendung in Organisationen dienen (Lindgreen, Di Benedetto, Brodie und van der Borgh 2020) und damit wiederum auf die Bedeutung der Marketingdisziplin einzahlen (Key, Clark, Ferrell, Stewart und Pitt 2020).

Diesem interdisziplinären Verständnis folgend wurden vier Forschungsprojekte durchgeführt, aus denen ebenso viele veröffentlichte Beiträge<sup>9</sup> entstanden sind, die eingebettet in einen theoretischen Rahmen den Kern dieser Arbeit bilden. Nach der Bestimmung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnisses von Erwartungen (Kapitel 2.1) wird zunächst das Verständnis normativer Erwartungen vertieft (Kapitel 2.2). Anschließend werden ihre Steuerbarkeit aus Sicht von Organisationen analysiert (Kapitel 2.3) und die bislang gewonnenen Kenntnisse aus der Literatur durch

---

<sup>9</sup> Deren ausführliche Beschreibung befindet sich jeweils in den Kapiteln vor den Beiträgen.

einen empirischen Konferenzbeitrag ergänzt (Kapitel 2.4). Darauf basierend werden das normative Management als übergeordneter Ordnungsrahmen zur Integration von Aktivitäten im Management eingeführt (Kapitel 3.1) und die persönlichen Werte als Prädiktoren normativer Erwartungen ermittelt (Kapitel 3.2). Um ein ganzheitliches Stakeholder-Verständnis zu erarbeiten, werden der Stakeholder-Ansatz zur Bestimmung der Stakeholder bewertet (Kapitel 4.1) und als Alternative eine integrative Stakeholder-Perspektive abgeleitet (Kapitel 4.2). In Anlehnung an das Vorgehen einer Theory Synthesis (Jaakkola 2020) werden die bisherigen Erkenntnisse in einen integrativen und ganzheitlichen Ansatz überführt (Kapitel 5.1), dessen Bedeutung durch die auf (Werte-)Kongruenz basierende organisationale Identifikation deutlich gemacht wird (Kapitel 5.2). Anschließend wird dieser – als Stakeholder Values Based Management (SVBM) bezeichnete – Ansatz mithilfe dreier konzeptioneller Journal- und Handbuchbeiträge in ein Framework des Higher Purpose übertragen (Kapitel 6.1), das anhand eines Fallbeispiels weiterentwickelt (Kapitel 6.2) und dessen Funktionalität durch die Etablierung als stabilisierender Governance-Mechanismus demonstriert und diskutiert wird (Kapitel 6.3). Im abschließenden Fazit folgt die Darstellung der Contribution sowie ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf (Kapitel 7).

## **2. Entwicklung eines differenzierten Begriffsverständnisses normativer Erwartungen**

### **2.1. Gegenüberstellung der Erwartungsverständnisse im Marketing**

Für eine integrative und ganzheitliche Berücksichtigung der Stakeholder-Erwartungen im Management von Organisationen bedarf es zunächst eines tieferen Verständnisses des Erwartungsbegriffs. Ist in wissenschaftlichen Publikationen allerdings von Erwartungen die Rede, folgen diese nicht immer einem einheitlichen Begriffsverständnis (Santos und Boote 2003): Die Beschäftigung mit Erwartungen in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Disziplinen hat zu einem ebenso breiten Spektrum an unterschiedlichen und auf den jeweiligen Kontext angepassten Definitionen und Interpretationen geführt (Oliver und Winer 1987). Darüber hinaus werden in vielen Publikationen Definitionen eigenständig, d. h. ohne Rückgriff auf bestehende Forschung, abgeleitet (z. B. Dawar und Pillutla 2000) oder die Autoren gründen ihre Arbeit auf einem impliziten Verständnis, ohne näher auf dieses einzugehen (z. B. Lee, Noble und Zablah 2020). Um eine Einordnung der Erkenntnisse dieser Arbeit zu ermöglichen, wird im

Folgenden das ihr zugrunde liegende Begriffsverständnis von Erwartungen bestimmt und erläutert.

Eine *Erwartung* wird in der Encyclopedia of Human Behavior allgemein als „...belief about events or behaviors that will occur or that will be revealed in the future“ (Hoorens 2012, S. 142) verstanden und stellt in der Psychologie eines der zentralen Konstrukte zur Erklärung zukünftigen Verhaltens dar (Fishbein und Ajzen 1975). Bis vor einem Jahrzehnt konzentrierte sich die Forschung im Marketing auf die Konsumenten als wichtigste Stakeholder von Organisationen (Levitt 1960; Smith, Drumwright und Gentile 2010) und damit insbesondere auf die Erwartungen an Produkte und Services. Daraus ist ein Verständnis von Erwartungen als zukunftsgerichtete „...pretrial beliefs...“ (Olson und Dover 1979, S. 181) entstanden, die als konkreter Vergleichsstandard für die Beurteilung einer dargebrachten Produkt- oder Serviceleistung gelten (Oliver und Burke 1999).<sup>10</sup> Diesem Verständnis folgend haben sich im Marketing zwei dominierende Forschungszweige entwickelt, die sich jeweils mit den Auswirkungen der Erwartungen auf die *Zufriedenheit*<sup>11</sup> bzw. die *Servicequalität*<sup>12</sup> befassen (Zeithaml et al. 1993) und die zentrale Gemeinsamkeiten verbindet: Beide Forschungszweige gründen ihre Argumentation auf dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (Boulding, Kalra, Staelin und Zeithaml 1993), das im Kern einen Abgleich der Erwartung (SOLL) mit der wahrgenommenen Leistung (IST) darstellt (Anderson 1973; Oliver 1977).<sup>13</sup> Entsprechend der empirischen Forschung besitzen beide Erwartungsarten jeweils indirekt über die Zufriedenheit bzw. die wahrgenommene Servicequalität einen Einfluss auf das Konsumentenverhalten (Licata, Chakraborty und Krishnan 2008; Oliver 1980, 2010). Sie dienen zudem als Grundlage für Untersuchungen in anderen Forschungsdisziplinen, wie z. B. der IT (Bhattacharjee 2001), oder für die Forschung mit anderen Bezugspunkten, wie z. B. Marken oder Organisationen (Gupta und Stewart 1996; Jacob, Khanna und Rai

---

<sup>10</sup> Zeithaml, Berry und Parasuraman sprechen von *Erwartungen* „...that serve as standards or reference points against which product performance is judged“ (1993, S. 1). Hier gilt es zu beachten, dass ein anderes Verständnis von *Standard* zugrunde liegt als bei Werten (=Verhaltensstandard) in Kapitel 3.2. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird im Folgenden deshalb von (*Erwartungs-*)*Niveau* gesprochen.

<sup>11</sup> *Zufriedenheit* definiert als „...the summary psychological state resulting when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer's prior feelings about the consumption experience“ (Oliver 1981, S. 27).

<sup>12</sup> *Servicequalität* definiert als „...the consumer's judgment about an entity's overall excellence or superiority“ (Zeithaml 1988, S. 3).

<sup>13</sup> Für eine ergänzende, kritische Perspektive auf das *Confirmation/Disconfirmation-Paradigma* siehe stellvertretend Prakash (1984).

2020; Krishnamurthy und Kumar 2018). Trotz dieser Gemeinsamkeiten folgen beide Forschungszeige im Kern doch unterschiedlichen Begriffsverständnissen:

Die Auswirkungen der Erwartungen auf die *Zufriedenheit* der Konsumenten werden unter Annahme eines *prädiktiven*, vorhersehenden Erwartungsverständnisses untersucht (Oliver 1980, 1981; Tse und Wilton 1988; Woodruff, Clemons, Schumann, Gardial und Burns 1991), weshalb diese Erwartungsart auch als *will expectation* bezeichnet wird (Parasuraman, Berry und Zeithaml 1991). Zentraler Bestandteil dieses Forschungszweigs ist die Expectation Confirmation Theory (hier und im Folgenden Oliver 1977, 1980): Sie beschreibt, dass Zufriedenheit entsteht, wenn es zu einer Bestätigung bzw. Konfirmation des Erwartungsniveaus durch die dargebrachte Leistung kommt. Man spricht dann von der Erfüllung der Erwartung. Weicht die wahrgenommene Leistung aber vom Erwartungsniveau ab, führt dies zu einer Diskonfirmation, also der Nichterfüllung der Erwartung. Übertrifft sie die Erwartungen, gilt es als positive Diskonfirmation, die in der Folge ebenfalls zur Zufriedenheit führt. Unzufriedenheit hingegen entsteht durch eine negative Diskonfirmation, d. h. die tatsächliche Leistung bleibt unter dem Erwartungsniveau bzw. die Erwartung wird negativ nicht erfüllt.

Die Auswirkungen der Erwartungen auf die wahrgenommene *Servicequalität* werden hingegen mittels eines *normativen*, richtungsgebenden Erwartungsverständnisses untersucht (Grönroos 1991; Parasuraman, Zeithaml und Berry 1985, 1988). Weil dem ein zu erreichendes und kein vorhersagbares Erwartungsniveau zugrunde liegt, wird diese Erwartungsart auch als *should expectation* bezeichnet (Parasuraman et al. 1991). Als zentraler Bestandteil dieses Forschungszweigs erklärt das GAP-Modell die Entstehung wahrgenommener Servicequalität: Sie steigt erst dann, wenn im Modell definierte Lücken – insbesondere zwischen dem erwarteten und wahrgenommenen Service – geschlossen werden (Parasuraman et al. 1985).

Obwohl die beiden Begriffsverständnisse bereits auf andere Bezugspunkte als Produkte und Services angewandt wurden, beschäftigen sich die zugehörigen Forschungszweige originär nicht mit Erwartungen an Organisationen. Es gilt also zu klären, welchem der beiden Verständnisse die Erwartungen in den zu Beginn dieser Arbeit genannten Beispielen zuzuordnen sind. Maßgebend für eine Bestimmung ist der Paradigmenwechsel im Marketing von einer Goods-Dominant Logic (GDL) zu einer Service-Dominant Logic (SDL), nach der Services die Basis allen Austausches bilden (Vargo und Lusch 2008, 2017). Sie gelten als „...the application of competences (such as knowledge and skills) by one party for the benefit of another...“ (Vargo, Maglio und Akaka 2008, S. 145) – ein Verständnis, das sich auch in den zu Beginn dieser Arbeit aufgeführten Beispielen wiederfinden lässt: Wenn sich Organisationen z. B. öffentlich politisch positionieren und engagieren, nutzen sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, um für ihre Stakeholder einen Mehrwert zu generieren. Entsprechend der SDL lässt sich dieses Vorgehen folglich als Service seitens der Organisationen verstehen, der ein zu erreichendes Erwartungsniveau erfüllen sollen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage folgt diese Arbeit deshalb dem Verständnis *normativer Erwartungen* und damit der Servicequalitäts-Forschung.

## **2.2. Vertiefung des Verständnisses normativer Erwartungen**

Um zu klären, ob Organisationen außer der bislang beschriebenen Reaktion noch weitere Möglichkeiten der Berücksichtigung normativer Erwartungen zur Verfügung stehen, wird im Folgenden zunächst deren Verständnis weiter vertieft und anschließend die Steuerbarkeit ihrer Determinanten analysiert. Als Grundlage hierfür dient die Veröffentlichung von Zeithaml, Berry und Parasuraman von 1993, die als zentrale Publikation für die systematische Betrachtung der Erwartungen in der Servicequalitäts-Forschung anzusehen ist: Mit Hilfe einer empirischen Studie entwickelten sie einen Ansatz, der auch die prädiktive Erwartungsart der Zufriedenheits-Forschung berücksichtigt und beide Begriffsverständnisse im Kontext der Servicequalitäts-Forschung in Beziehung zueinander setzt (siehe Abbildung 1).

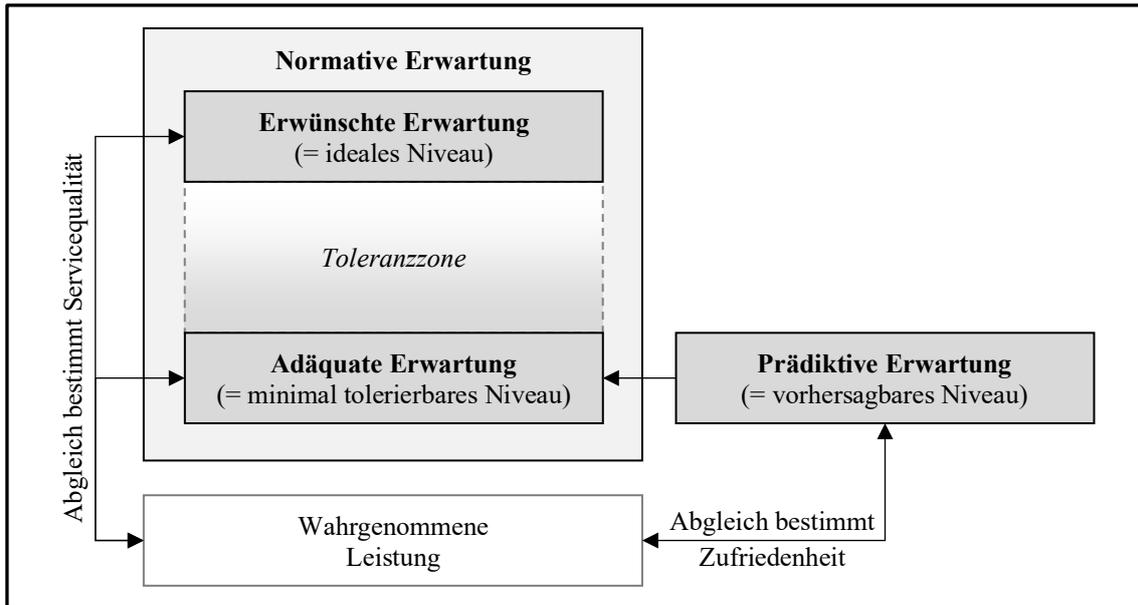


Abbildung 1: Zusammenhang der Erwartungsarten in der Servicequalitäts-Forschung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeithaml, Berry und Parasuraman (1993, S. 8)

Im Mittelpunkt dieser Konzeptualisierung steht die Differenzierung der *normativen Erwartungen* in adäquate und erwünschte Erwartungen, zwischen denen – aufbauend auf Parasuraman, Berry und Zeithaml (1991) – eine Toleranzzone beschrieben wird: Nach unten bilden die *adäquaten Erwartungen* ein gerade noch tolerierbares Niveau ab, bei dessen Unterschreiten (also Nicht-Erfüllen) ein Wettbewerbsnachteil entsteht (hier und im Folgenden Zeithaml et al. 1993).<sup>14</sup> Sie werden durch die im Normalfall niedrigeren prädiktiven Erwartungen beeinflusst, was dazu führt, dass eine Erfüllung der normativen Erwartungen für gewöhnlich auch eine Erfüllung der prädiktiven Erwartungen bedeutet. Deren Abgleich mit der wahrgenommenen Leistung kann hingegen selbst bei einem Unterschreiten der adäquaten Erwartungen noch zur Zufriedenheit führen (Boulding et al. 1993; Parasuraman, Zeithaml und Berry 1994). Die *erwünschten Erwartungen* legen nach oben hin das beständige ideale Niveau fest, dessen Erreichung Organisationen anstreben sollten, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Wilson, Zeithaml, Bitner und Gremler 2012). Eine Platzierung innerhalb der Toleranzzone kann durch das Steigen der dynamischeren adäquaten Erwartungen gefährdet werden und wirkt deshalb nur kurzfristig positiv (Parasuraman et al. 1991). Das ist z. B. dann der Fall, wenn einer Erwartung aufgrund von externen Einflüssen unvorhergesehen eine hohe Bedeutung zukommt (Wilson et al. 2012).

<sup>14</sup> Zu den adäquaten Erwartungen lassen sich auch die *experience-based norms* nach Cadotte, Woodruff und Jenkins (1987) bzw. die *Kategorie-Erwartungen* nach Gupta und Stewart (1996) zählen.

Mit diesem vertieften Verständnis normativer Erwartungen lässt sich auch die zu Beginn dieser Arbeit beschriebene *Zunahme der Erwartungen* einordnen: Es handelt sich nicht um eine Zunahme der Anzahl der Erwartungen an Organisationen, sondern um einen Anstieg des jeweils adäquaten Erwartungsniveaus. Weil damit das für die Stakeholder minimal tolerierbare Niveau steigt, sehen sich Organisationen mit vermeintlich neuen Erwartungen konfrontiert, die sie erfüllen sollten, um erfolgreich zu sein bzw. keinen Wettbewerbsnachteil zu erleiden. Das hat zur Folge, dass es für Organisationen bei steigenden adäquaten und bei relativ stabilen erwünschten Erwartungsniveaus immer schwieriger wird, die Erwartungen in der kleiner werdenden Toleranzzone zu erfüllen. Umso entscheidender ist es für Organisationen deshalb mindestens die Erfüllung adäquater Erwartungen, idealerweise aber die Erfüllung erwünschter Erwartungen anzustreben.

### **2.3. Steuerbarkeit der Determinanten normativer Erwartungen durch Organisationen**

Da sich die in Kapitel 1 genannten Methoden ausnahmslos mit Reaktionen der Organisationen beschäftigen, soll im Folgenden geklärt werden, inwiefern die Determinanten normativer Erwartungen durch Organisationen steuerbar sind. Während sich empirische Untersuchungen vor allem mit den Auswirkungen von Erwartungen (bzw. deren Erfüllung oder Nicht-Erfüllung) befassen, werden die Determinanten der Erwartungen vorwiegend konzeptionell betrachtet (Devlin, Gwynne und Ennew 2002). Eine Ausnahme bildet die empirische Untersuchung von Zeithaml, Berry und Parasuraman (1993), in der sie die Determinanten von Erwartungen, wie z. B. persönliche Bedürfnisse, situative Umweltfaktoren oder vergangene persönliche Erfahrungen, identifizieren. Anschließend platzieren sie diese entlang der Toleranzzone und setzen sie in Beziehung zu den Erwartungsarten (hier und im Folgenden Zeithaml et al. 1993). Damit machen sie z. B. deutlich, dass situative Umweltfaktoren ausschließlich Einfluss auf adäquate Erwartungen besitzen und aus persönlichen Bedürfnissen allein erwünschte Erwartungen entstehen. Obgleich diese Zusammenhänge wichtig für das Verständnis von normativen Erwartungen sind, lassen sich aus ihnen noch keine unmittelbaren Ableitungen für Organisationen treffen. Aus diesem Grund nimmt Georgi (2000) diese modelltheoretische Sichtweise und ihre Erkenntnisse auf und ändert ihre Perspektive:

Anstatt nach Art der Erwartung, kategorisiert er die Determinanten nach ihrer Zuordnung zu den Stakeholdern, den Organisationen und den Wettbewerbern.<sup>15</sup>

<b>Zuordnung der Determinanten von Erwartungen</b>			
	<b>Stakeholder</b> <i>(nicht-steuerbar)</i>	<b>Organisationen</b> <i>(steuerbar)</i>	<b>Wettbewerber</b> <i>(nicht-steuerbar)</i>
Adäquate Erwartungen	✓	-	✓
Erwünschte Erwartungen	✓	✓	-
Prädiktive Erwartungen	-	✓	-

*Tabelle 3: Zuordnung der Determinanten von Erwartungen und ihre Steuerbarkeit*

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Georgi (2000) und Zeithaml, Berry und Parasuraman (1993)*

Anhand dieser Anordnung (siehe Tabelle 3) wird deutlich, dass Organisationen zwar einige Determinanten prädiktiver und erwünschter Erwartungen, wie z. B. die Erfahrungen ihrer Stakeholder aufgrund eines direkten Kontakts, durch ein strategisches Erwartungsmanagement steuern können (Bruhn 2013). Allerdings liegen weitere Determinanten normativer Erwartungen – und insbesondere die, die ursächlich für die erwünschten Erwartungen sind – außerhalb der Kontrolle von Organisationen, z. B. in der Persönlichkeit der Stakeholder (Georgi 2000). Würden Organisationen versuchen, diese nicht-steuerbaren Determinanten beispielsweise durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen zu beeinflussen, gehen sie das Risiko ein, dass die Stakeholder negativ darauf reagieren (Eisend und Tarrahi 2022). Zudem scheint die Beeinflussung einiger Determinanten – wie z. B. der situativen Umweltfaktoren oder vergangener Erfahrungen – in der Praxis unmöglich. Entsprechend steht Organisationen neben der Kontrolle der von ihnen steuerbaren Determinanten vor allem die Reaktion auf die normativen Stakeholder-Erwartungen zur Verfügung. Wie diese integrativ und ganzheitlich von Organisationen berücksichtigt und erfüllt werden können, wird ab Kapitel 3 aufgezeigt.

<sup>15</sup> Georgi (2000) passt die Bezeichnungen dabei an den Kontext seiner Betrachtungen an und spricht von Nachfragern, Anbietern und Konkurrenten. Da er allerdings auf Zeithaml, Berry und Parasuraman (1993) aufbaut, die ihre Untersuchung absichtlich übergreifend aufgebaut haben, wird hier allgemeiner von Stakeholdern, Organisationen und Wettbewerb gesprochen.

Der *erste Beitrag in Kapitel 2.4* ergänzt zunächst die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2.1, 2.2 und 2.3: Mit Hilfe einer qualitativen Forschungsmethode untersucht er das implizite Verständnis der Nutzer von Software und Software-Updates, die Erwartungen an ebendiese sowie deren Determinanten. Dabei wird ein transdisziplinärer Forschungsansatz verfolgt, für dessen Umsetzung mit 19 zufälligen Nutzern leitfadengestützte Telefoninterviews (siehe Anhang 3) mit einer Durchschnittsdauer von 39 Minuten geführt wurden, die im Anschluss – in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring – ausgewertet wurden. Als Kontext für die empirische Untersuchung dient die Green IT, die sich mit Maßnahmen befasst, die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) nachhaltiger zu gestalten (Kern, Guldner und Naumann 2019). In diesem – durch die Digitalisierung an Bedeutung gewinnenden – Umfeld konnten durch die Erkenntnisse des Beitrags eine relevante Forschungslücke geschlossen und konkrete Impulse für eine Weiterentwicklung des Umweltzeichens Blauer Engel für Ressourcen- und energieeffiziente Softwareprodukte abgeleitet werden. Darüber hinaus wurde das bestehende Wissen zu normativen Erwartungen ausgebaut: Dass Software und Software-Updates von den Nutzern nicht anhand ihrer grundlegenden Funktionen oder Eigenschaften (d. h. ihrer prädiktiven Erwartungen), sondern auf Basis ihrer normativen Erwartungen definiert werden, unterstreicht deren elementare Bedeutung für die Wahrnehmung und Bewertung eines Services. Gleichzeitig zeigt die Vielzahl normativer Erwartungen die Schwierigkeit für Organisationen, konkrete Erwartungen ganzheitlich im Management zu berücksichtigen. Fehlende Steuerungsmöglichkeiten seitens der Organisationen werden zum einen durch die Vielzahl verschiedener Determinanten normativer Erwartungen (z. B. des Bereitstellungszeitraums von Updates; siehe Seite 25) verdeutlicht, zum anderen durch die überwiegende Zuordnung zu den Nutzern (insbesondere durch die moderierende Rolle der Erfahrungen) und in deren Umwelt. Es zeigt sich außerdem, dass selbst Determinanten, die nach dem bisherigen Verständnis als von Organisationen steuerbar gelten, aufgrund von Interdependenzen zwischen den Determinanten nicht als unabhängig zu betrachten und deshalb in der Praxis schwer zu steuern sind. Der Einfluss weiterer Stakeholder und des Umfelds der Nutzer (z. B. Seite 21) als auch das Innehaben multipler Rollen unterstreichen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung und dass eine Fokussierung auf einen spezifischen Kontext, Inhalt oder Bezugspunkt vermieden werden sollte.

## 2.4. Impulse für die Weiterentwicklung des Blauen Engels aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive (empirischer Konferenzbeitrag)

- Titel:** Impulse für die Weiterentwicklung des Blauen Engels aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive
- Untertitel:** Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Erwartungen von NutzerInnen an Software und Software-Updates
- Autor(en):** Andreas Winter
- Zitation:** Winter, Andreas (2021), „Impulse für die Weiterentwicklung des Blauen Engels aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive: Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Erwartungen von NutzerInnen an Software und Software-Updates“, in: Gesellschaft für Informatik e.V. (Hrsg.), *Lecture Notes in Informatics (LNI) - Proceedings: Series of the Gesellschaft für Informatik (GI)*, Bonn: Köllen Druck+Verlag GmbH, S. 401–413.
- CRedit author statement:** **Andreas Winter:** Conceptualization, Methodology, Validation, Investigation, Resources, Data curation, Writing – original draft, Writing – review and editing, Visualization, Supervision, Project administration
- (Für ergänzende Informationen zum CRedit author statement siehe Allen, O’Connell und Kiermer 2019)
- Weiteres:** Der Beitrag wurde in der dargelegten Version in den „Lecture Notes in Informatics (LNI)“ veröffentlicht (Double-Blind-Peer-Review) und am 27. September 2021 auf der INFORMATIK 2021 im Rahmen des 9. Workshop Umweltinformatik zwischen Nachhaltigkeit und Wandel (UINW 2021) präsentiert. Die schriftliche Zusage zur Nutzung und Veröffentlichung des Beitrags im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde vom Herausgeber bzw. Verlag erteilt. Der Beitrag wird in der veröffentlichten Version dargestellt – entsprechend wurden der Zitationsstil und spezifische Formatierungen (z. B. Hervorhebungen) übernommen; Überschriften, Abbildungen, Tabellen und Quellenangaben des Beitrags werden deshalb auch nicht in den Verzeichnissen dieser Arbeit geführt.

**Abstract:** In den Vergabekriterien des Umweltzeichens Blauer Engel für „*Ressourcen- und energieeffiziente Softwareprodukte*“ liegt der Fokus auf der Nutzungsphase von Software und deren NutzerInnen als zentrale Zielgruppe. Den NutzerInnen wird eine besondere Rolle bei der Reduktion des Energieverbrauchs der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) und der Steigerung der Ressourceneffizienz zugesprochen. In der Forschung zur Green IT findet diese Zielgruppe bislang jedoch wenig Beachtung. Dem Ruf nach einer transdisziplinären Betrachtung folgend, ergänzt dieser Beitrag die bestehende Forschung um eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews wird die Frage untersucht, welches implizite Verständnis NutzerInnen von Software und Updates haben und welche Erwartungen sie an diese stellen. Die abgeleiteten User Insights tragen zur Schließung der bestehenden Forschungslücke bei und liefern Impulse für eine Weiterentwicklung der Kriterien des Blauen Engels für „*Ressourcen- und energieeffiziente Softwareprodukte*“.

**Keywords:** Blauer Engel, Verhaltenswissenschaften, Erwartungen, User Insights, Green IT, Nachhaltige Software, Software-Updates, Update-Paradoxon

## 1 Einleitung und Motivation

Die privat genutzte Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) verzeichnete im Jahr 2020 mit 23,9% erneut ein starkes Umsatzwachstum [gG21]. Ein Rekordwert eines Konsumtrends, dessen Schattenseite seit Jahren in Politik und Wissenschaft an Bedeutung gewinnt: Denn in dem Maß, wie der Konsum neuer Produkte wächst, steigt auch die Menge an Elektronikschrott, auch als e-Waste oder Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) bezeichnet [Hi05, SWS21]. Als Gründe für diese Entwicklung werden produktseitig zunehmend kürzere Innovationzyklen sowie das steigende Angebot an günstigen Elektronikprodukten gesehen. Innerhalb der IKT befasst sich deshalb die Forschung zur Green IT mit Maßnahmen, durch die die IKT selbst nachhaltiger werden kann und legt den Fokus dabei insbesondere auf die Hardware. Welche Rolle die Software für einen steigenden Ressourcenverbrauch spielt, blieb zunächst wenig beachtet [Sc13].

Erst sukzessive entwickelte sich ein Diskurs zu grüner und nachhaltiger Software [Ta11,Na11] und ebenso deren nachhaltiger Entwicklung [Na15], der sich schließlich auch in der Forschung etablierte [Ke18b]. Aus einem breiten Nachhaltigkeitsverständnis

heraus entstand unter anderem die Definition von Naumann et al., die grüne bzw. nachhaltige Software als Software, „(...) *whose direct and indirect negative impacts on economy, society, human beings, and environment that result from development, deployment, and usage of the software are minimal and/or which has a positive effect on sustainable development*“ verstehen [Na11, S. 296]. Auf einem solchen, inhaltlich umfassenden Verständnis aufbauend, wurden Messmethoden [Jo12] und Kriterien entwickelt, um mittels eines Labels oder Siegels allen Anspruchsgruppen, und insbesondere den NutzerInnen, eine Beurteilungsgrundlage zur Nachhaltigkeit von Software zu ermöglichen [Ke15]. Im Forschungsprojekt UFOPLAN-SSD 2015 wurde eine konkrete Methodik zur Bewertung der Ressourceneffizienz von Softwareprodukten entwickelt [Gr18], die im Folgeprojekt Refoplan 2018 zu einer Vergabegrundlage [KN20] und schließlich zu den ersten Vergabekriterien des Blauen Engels für „*Ressourcen- und energieeffiziente Softwareprodukte (DE-UZ 215)*“<sup>1</sup> ausgebaut wurde. Neben der Reduktion des Energieverbrauchs der IKT und der Steigerung der Ressourceneffizienz, will der Blaue Engel Orientierung geben sowie „*Aufmerksamkeit für die Rolle der Software im Bereich IKT*“ schaffen. Bei seinen Kriterien konzentriert er sich auf die Nutzungsphase von Software und deren NutzerInnen [RA20]. Mit diesen wird (ergänzend zur Rolle der BeschafferInnen) eine Zielgruppe in den Fokus gerückt, der in der Forschung zur Green IT zwar Bedeutung zugesprochen wird [LFF13], deren Rolle bislang aber kaum untersucht wurde [Ke11, Ke15]. Eine Ausnahme stellt eine Onlineumfrage von 2016 dar, in der NutzerInnen<sup>2</sup> zu den Kriterien für ein Umweltzeichen sowie möglichen Einflussfaktoren auf dessen Akzeptanz befragt wurden [Ke18b, NGK21]. Dabei fällt auf, dass die Befragten – zusätzlich zu der Beantwortung der zentralen geschlossenen Fragen – ihre Erwartungen in den optionalen Freitextfeldern zum Ausdruck brachten. Dort wurden unter anderem ergänzende Wünsche zu Kriterien an Software-Updates<sup>3</sup> angebracht, wie z. B. zum Zeitraum der Bereitstellung oder der Anpassung von Software an Hardwareveränderungen [KGN18]. Dieses, für eine Onlineumfrage eher ungewöhnliche Engagement [Zh17], spiegelt die Bedeutung der in den Freitextfeldern angesprochenen Erwartungen sowie der Funktion von Updates für die nachhaltige Nutzung von Software aus Sicht der NutzerInnen wider. Neben der technisch-

---

<sup>1</sup> Im Folgenden als „Blauer Engel“ bezeichnet.

<sup>2</sup> Im Folgenden synonym mit „(Software-)KonsumentInnen“.

<sup>3</sup> Im Folgenden als „Updates“ bezeichnet.

normativen Perspektive erscheint deshalb, auch im Sinne einer gewünschten transdisziplinären Betrachtung [Ke16], eine Untersuchung der NutzerInnen aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive notwendig: Dieser Beitrag soll dafür der grundlegenden Frage nachgehen, welches implizite Verständnis NutzerInnen von Software und Updates haben und zudem klären, welche Erwartungen sie an diese stellen. Die abgeleiteten User Insights<sup>4</sup> sollen zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücke beitragen und Impulse für eine Weiterentwicklung der Kriterien des Blauen Engels liefern.

## **2 Methode und Forschungsdesign**

Zur Gewinnung dieser User Insights wurden zwischen dem 16. September und 8. Oktober 2020 mit zufälligen NutzerInnen von Software leitfadengestützte Telefoninterviews geführt, die eine Untersuchung des Forschungsgegenstands über den eher deskriptiven Charakter einer Umfrage hinaus erlauben [RR12]. Die gestellten Fragen wurden offen formuliert, um eine Beeinflussung der Antworten zu vermeiden. Es wurde darauf geachtet, dass die Zusammenstellung der TeilnehmerInnen trotz Network- bzw. Snowball-Sampling [Du19] möglichst heterogen ist, da auftretende Effekte in solchen Fällen eine höhere Generalisierbarkeit besitzen [Ro14]. Insofern waren die TeilnehmerInnen hinsichtlich ihres Alters, Geschlechts und Bildungsstands gleichverteilt. Bezugnehmend auf das Ziel der Untersuchung, der Gewinnung von User Insights, wurde darauf geachtet die Befragten nur hinsichtlich ihrer individuellen Rolle als NutzerInnen von Software zu befragen. Die berufliche Tätigkeit war kein Kriterium für die Auswahl der TeilnehmerInnen. Es wurden so viele Interviews geführt, bis eine theoretische Sättigung erreicht war – zusätzliche Interviews also keine neuen Erkenntnisse lieferten. Dies führte zur Befragung von 19 Personen, davon zehn Frauen und neun Männer, die zwischen 21 und 62 Jahre alt waren. Die im Durchschnitt 39-minütigen Interviews wurden mit Hilfe der Software MAXQDA 2020 transkribiert und in Anlehnung an die strukturelle qualitative Inhaltsanalyse von Mayring in mehreren Runden codiert und ausgewertet [Ma15].

---

<sup>4</sup> Hier vereinfacht: Im Sinne von fundierten und anwendbaren Erkenntnissen über die Bedürfnisse der NutzerInnen sowie ihre zugrundeliegende Motivation [WL16, S. 246].

### 3 Ergebnisse und Diskussion

Im Folgenden werden nur die **User Insights** aus den Interviews dargestellt, die das Verständnis der Kriterien des Blauen Engels ergänzen oder diesen widersprechen. Die jeweils nach den horizontalen Linien abgeleiteten **Impulse** und die dort in Klammern gesetzten Kapitelverweise orientieren sich an der Ausgabe des Blauen Engels vom Januar 2020, Version 1 [RA20], die nicht mehr gesondert zitiert wird.

#### 3.1 Erweiterung des Softwareverständnisses und des Kontexts

In den Interviews zeigt sich zunächst ein **undifferenziertes Begriffsverständnis von Software**: Darunter werden zwar überwiegend Anwendungssoftware (einschließlich mobiler Apps), Betriebssysteme oder Spiele, zum Teil aber auch die Schnittstelle zwischen Hardware und NutzerInnen oder eine Ware im ökonomischen Sinn verstanden. Die eindeutige Beschreibung fällt den Befragten schwer, wobei sie auch eine über die Zeit steigende Definitionskomplexität wahrnehmen. Dazu trägt bei, dass Software zwar weiterhin primär auf dem Personal Computer (PC) sowie auf mobilen Endgeräten verortet wird, die Übergänge für die Befragten aber als immer fließender wahrgenommen werden. Einigen Befragten ist eine Unterscheidung von Software sogar grundsätzlich nicht möglich und vor allem jüngere Befragte nennen nur Betriebssysteme als Beispiele für Software – Anwendungssoftware und mobile Apps werden von ihnen offensichtlich nicht als Software verstanden. Eine Erkenntnis, die eine der Befragten auf eine sinkende Affinität und eine geringere Motivation zur Auseinandersetzung mit Software in der Gesellschaft bei gleichzeitig steigender Nutzung zurückführt.

Es wird weiter deutlich, dass die meisten Befragten zugleich die Rolle der **NutzerInnen und der BeschafferInnen** innehaben, oder zumindest bereits Erfahrung mit der Beschaffung von Software besitzen. Der Kaufsoftware wird aber, zugunsten von Abo-Modellen sowie freier und Open-Source-Software, von über der Hälfte der Befragten eine geringe oder sogar abnehmende Bedeutung beigemessen.

Für das Verständnis von Software ist bei den meisten Befragten zudem der **berufliche Kontext** prägend. Software wird im Umfeld des Arbeitsplatzes aus verschiedenen Gründen bewusster als im Privaten wahrgenommen: Weil man es beispielsweise mit (mutmaßlich) veralteter oder impraktikabler Software zu tun hat, sie Bedeutung für fundamentale (Arbeits-) Prozesse besitzt oder der Beruf für die Befragten den Einstieg in

die intensive und oftmals erstmalig bewusste Nutzung von Software darstellt. Gleichzeitig fühlen sich die Befragten im beruflichen Kontext häufiger von Dritten, meist IT-AdministratorInnen und/oder -SpezialistInnen, abhängig.

---

Die Fokussierung des Blauen Engels auf PC-Anwendungssoftware erscheint vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Interviews nachvollziehbar. Dennoch könnte dieses **Verständnis** bei zukünftigen Weiterentwicklungen vor allem auf mobile Anwendungen (wie bereits in Kapitel 1.2 beschrieben) und Betriebssysteme **erweitert** werden, da diese ebenfalls der direkten Nutzung und Beeinflussung der NutzerInnen unterstehen. Durch die Abdeckung eines breiteren Software-Verständnisses könnte (vor allem bei jüngeren NutzerInnen) eine höhere Akzeptanz des Umweltzeichens und zugleich das Bewusstsein für die Bedeutung bislang unbeachteter oder nicht als solche verstandener Software erreicht werden.

Die bei vielen der Befragten kombinierte Rolle von NutzerInnen und BeschafferInnen bestätigt das vorherrschende Verständnis [Ke18a] und die bisherige Ausrichtung des Blauen Engels. Aufgrund des Bedeutungsverlusts von Kaufsoftware vor allem im privaten Kontext und im Sinne einer möglichst breiten Abdeckung verschiedener Software, erscheint es als sinnvoll, bei einer Weiterentwicklung des Blauen Engels gezielter als bisher die **AnbieterInnen von freier und Open-Source-Software** anzusprechen. Ihnen könnten ergänzende Anreize zur Teilnahme, aber vor allem überhaupt die Möglichkeit einer Zertifizierung entsprechend ihrer verfügbaren Mittel und Möglichkeiten, gegeben werden.

Um die prägende Wirkung des beruflichen Kontexts zu nutzen, wird dort die Einbindung ergänzender **Kommunikationsmaßnahmen**, z. B. in Form eines digitalen Umweltzeichens, empfohlen: Durch diese könnte die Wahrnehmung des Blauen Engels und seiner zugrundeliegenden Ziele erhöht, und weitere *„Aufmerksamkeit für die Rolle der Software im Bereich IKT“* (Kapitel 1.2) erreicht werden. Die Abhängigkeit der NutzerInnen von **IT-AdministratorInnen und -SpezialistInnen** zeigt jedoch, dass der berufliche Kontext nicht nur eine prägende Wirkung, sondern auch andere Strukturen und Abhängigkeiten besitzt. Dem Verständnis folgend, dass für eine erfolgreiche Green IT auch Unternehmen betrachtet werden sollten [Ke11], adressiert der Blaue Engel den privaten als auch den gewerblichen Kontext bereits gleichermaßen. Die Erkenntnisse aus den Interviews legen aber eine differenzierte Betrachtung und vor allem eine **gesonderte**

**Ansprache der gewerblichen Zielgruppen** (eben auch der IT-AdministratorInnen und -SpezialistInnen) nahe. Für diese sind bei der Nutzung und Beschaffung von Software Kriterien wichtig, die bislang noch keine Beachtung im Blauen Engel finden, und sich beispielsweise an **technischen, organisatorischen oder ökonomischen Aspekten** orientieren [GW17, Lo10]. Exemplarisch können hier die technische Kompatibilität mit bestehenden Softwaresystemen, die Usability für die EndnutzerInnen oder die Transparenz von Rahmenverträgen als Kriterien betrachtet werden – für eine weitere Konkretisierung bedarf es einer separaten Untersuchung der gewerblichen Zielgruppe. Die (zumindest teilweise) Integration derartiger Aspekte könnte die Attraktivität des Blauen Engels für diese erhöhen und damit indirekt zur Einhaltung seiner zentralen Kriterien zur ökologischen Nachhaltigkeit beitragen.

### 3.2 Berücksichtigung der Bedeutung des Update-Paradoxons

Während Software für die befragten NutzerInnen bereits durch ihre (meist eindeutige) Funktion Relevanz besitzt, lässt sich bei Updates eine starke **Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen funktionalen und der persönlichen Relevanz** erkennen: Ihnen wird von der Mehrheit der Befragten eine hohe und zukünftig noch steigende Relevanz für die (technische) Funktion einer Software zugesprochen. Eine persönliche Bedeutung (für die NutzerInnen selbst) besitzen die Updates hingegen kaum. Diese wird nur dann als hoch erachtet, wenn sie sich aus der funktionalen Relevanz ergibt: beispielsweise beim Schließen von Sicherheitslücken einer für die NutzerInnen persönlich bedeutsamen Software. Diese ambivalente Wahrnehmung stellt ein technologisches Paradoxon [MF98] dar: Updates werden zwar als funktional nützlich und notwendig eingestuft, andererseits besitzen sie aber keine persönliche Relevanz für die NutzerInnen.

Dieses Phänomen lässt sich durch eine ausgeprägte **negative Einstellung gegenüber Updates** erklären: Updates werden durchweg als störend, nervig sowie als notwendiges Übel betrachtet; und das nicht nur in den Fällen, in denen ihr Nutzen nicht erkannt wird. Bei einigen Befragten bestehen sogar grundsätzliche Gefühle des Zwangs und der Fremdbestimmung ihres Handelns durch Updates. Die Bedeutung dieser Erkenntnis zeigt sich besonders darin, dass Updates lediglich in einem Interview per se als hilfreich und wichtig beschrieben werden. Als Ursache hierfür können unerfüllte **Erwartungen an den Prozess** des Updatens gesehen werden: Neben dem problemlosen Ablauf (sowohl des Update-Prozesses an sich wie auch seiner Auswirkungen auf Nutzungsabläufe) erwarten

einige der Befragten eine stärkere Einbindung in den Updatevorgang; insbesondere in Form der Bereitstellung ergänzender Informationen über den Ablauf sowie der selbstbestimmten Ausführung sichtbarer Updates. Die Befragten wünschen sich, dass Updates „*so selten wie möglich, so oft wie nötig*“ durchgeführt werden – eine Erwartung, die sich an der persönlichen Relevanz orientiert und die kaum eindeutig quantifizierbar ist. Dahinter steht der Anspruch vieler Befragter, dass Software bereits bei der Veröffentlichung fehlerfrei und „*zukunftsfähig*“ oder zumindest so programmiert sein soll, dass sie ohne Updates dauerhaft lauffähig ist. In einzelnen Fällen führt eine als zu hoch wahrgenommene Updatefrequenz sogar zum Wechsel der entsprechenden Software.

---

Derartige Auswirkungen auf das tatsächliche Verhalten der NutzerInnen verdeutlichen die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung dieser Erwartungen in den Kriterien des Blauen Engels (Kapitel 3.1.3.3). Dadurch kann die Akzeptanz des Umweltzeichens und die Kontinuität der Softwarenutzung erhöht werden. **Sicherheitsupdates**, deren Nutzen oft nicht direkt von den NutzerInnen wahrgenommen [F116] und die vielfach ignoriert oder verschoben werden [RAG20, Ma18], könnten möglichst **automatisiert und unsichtbar** erfolgen, um Störungen in den Nutzungsabläufen zu vermeiden. Sofern eine Automatisierung (z. B. aus technischen oder rechtlichen Gründen) nicht möglich ist, könnten eine **höhere Transparenz und mehr Informationen zum Updatevorgang** den wahrgenommenen Nutzen eines Updates erhöhen. Dies wiederum kann zu einer höheren Zufriedenheit und damit einer längeren Nutzung der Software führen [F116]. Ergänzt werden könnte eine solche Maßnahme durch die **Mitbestimmung des Updatezeitpunkts**. Die im Blauen Engel aufgeführte Wahlmöglichkeit zwischen Sicherheitsupdates und sonstigen Updates dürfte auf Basis der Erkenntnisse hingegen eher negative Auswirkungen haben: Sie räumt den NutzerInnen zwar mehr Mitbestimmung ein, führt aber im Gegenzug zu einer intensiveren Beschäftigung mit ungeliebten Sicherheitsupdates. Um dies zu verhindern, könnte die Wahlmöglichkeit auf den Installationszeitpunkt der Software beschränkt werden. Grundsätzlich sollte stets versucht werden die **Frequenz von sichtbaren Updates so gering wie möglich zu halten**. Zwar zeigen Untersuchungen, dass eine Erhöhung der Frequenz bei Funktionsupdates unter Umständen zu positiven Effekten führen kann [F116] – die grundsätzliche Abneigung gegenüber Updates in den Interviews sowie die fehlende Reflexion des Updatevorgangs durch die NutzerInnen sprechen dem aber entgegen.

### 3.3 Erweiterung des Updateverständnisses

Die fehlende Reflexion spiegelt sich auch bei **Updates** in Form eines **undifferenzierten Begriffsverständnisses** wider: Sie werden meist allgemein als „*neue Version*“ oder „*Aktualisierung*“ beschrieben. Wenn eine Differenzierung stattfindet, dann nach der Art der Aufgabe (z. B. dem Erhalt der Sicherheit oder der Funktionserweiterung) oder nach der aktiven oder passiven Ausführung (z. B. als automatisches Update im Hintergrund). Das mangelnde Begriffsverständnis führt dazu, dass Updates vom Großteil der Befragten vor allem indirekt durch ihre individuellen **Nutzenerwartungen** umschrieben werden. Für diese lassen sich zwei übergreifende Bereiche identifizieren:

Als grundlegendes Bedürfnis steht für die NutzerInnen das **Erhalten und Bewahren** im Vordergrund. Darunter fällt, dass Fehler behoben werden und die Sicherheit der Software (und damit auch oftmals des gesamten Systems) sowie die Kompatibilität (insbesondere mit weiterer Software) garantiert werden. Die Basisfunktionen, die dem zentralen Nutzen der Software entsprechen, das grundlegende Bedienkonzept sowie die persönlichen Daten und Einstellungen sollten bei einem Update bestehen bleiben. Ergänzend zu diesem grundlegenden Bedürfnis äußerten nahezu alle Befragten auch die Erwartung des **Verbesserns** und des **Erweiterns** der Software durch Updates. Oft werden darunter Performancesteigerungen, eine vereinfachte Handhabung und Funktionserweiterungen subsumiert. Es zeigt sich jedoch, dass der bei vielen NutzerInnen existente Wunsch nach neuen Funktionen oft kein Wunsch nach neuen Funktionen an sich ist – sondern nach einer Anpassung an die Anforderungen einer sich verändernden Umwelt. Dies könnte auch eine Erklärung dafür sein, warum es in einigen Fällen zu einer Verwechslung von Updates mit funktionserweiternden, meist kostenpflichtigen Upgrades kommt und nur in einem Interview zu einer aktiven Abgrenzung von diesen.

---

Für den Blauen Engel ergibt sich aus dem heterogenen Begriffsverständnis sowie den individuellen Nutzenerwartungen, dass eine Erweiterung der Update-Definition über das reine Verständnis von Sicherheitsupdates hinaus sinnvoll erscheint. Um die im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit langfristige Nutzung einer Software, und damit oft verbunden auch der zugrundeliegenden Hardware, sicherzustellen, ist ergänzend zur Abwärtskompatibilität (Kapitel 3.1.2.1) das **Bewahren der bestehenden Funktionalität, Sicherheit und Kompatibilität** notwendig [F115]. Zudem könnten weitere **Ursachen der (z. B. funktionalen oder psychologischen) Obsoleszenz** (Ma16)

von Software untersucht und entsprechende Gegenmaßnahmen in den Kriterien (z. B. in Kapitel 3.1.2 und Kapitel 3.2) berücksichtigt werden.<sup>5</sup> Es empfiehlt sich eine **Anpassung der Funktionalität der Software relativ zum Status Quo**, die im Sinne des erweiternden Verbesserns bereits in der Update-Definition (Kapitel 1.4) verankert werden könnte.<sup>6</sup> Zudem könnten **Funktionsupdates oder kostenlose Upgrades** in den Kriterien des Blauen Engels (insbesondere in Kapitel 3.1.3.3) ergänzt werden; auch, um dem übergreifenden Begriff der Nutzungsautonomie (Kapitel 3.1.3) besser gerecht zu werden.

### 3.4 Bedeutung des Bereitstellungszeitraums für die nachhaltige Nutzung von Software

Eng mit Updates und deren funktionaler Relevanz ist die Kontinuität der Software verbunden, die sich aus technischer Sicht unter anderem im **Bereitstellungszeitraum von Updates**<sup>7</sup> widerspiegelt. Dessen Wahrnehmung ist bei fast allen Befragten durch ihre eigenen, und dabei meist negativen, Erfahrungen geprägt und besitzt folglich eine hohe Relevanz – gleichzeitig ist er im Kaufprozess aktuell aber kaum entscheidend. Das liegt maßgeblich daran, dass es für die NutzerInnen bislang nicht möglich ist, den Bereitstellungszeitraum bereits beim Kauf einzuschätzen. Entsprechend hoch ist auch das Interesse an zusätzlichen Informationen und höherer Transparenz. Als **akzeptabel** erscheint den meisten Befragten im Durchschnitt ein Zeitraum von sechs Jahren bei PC-Software und dreieinhalb Jahren bei mobilen Apps. Ein **wünschenswerter** Bereitstellungszeitraum kann hingegen nicht eindeutig quantifiziert werden. Er liegt aber in allen Fällen über dem akzeptablen Wert und wird von den Befragten oft durch dessen Verdopplung abgeleitet. Es zeigt sich außerdem, dass die Erwartungen an den Bereitstellungszeitraum durch eine **Vielzahl von interdependenten Faktoren** beeinflusst werden, auf die wiederum die zuvor genannten Erfahrungen einwirken. Am häufigsten werden die erwartete Nutzungsdauer bzw. Gesamtnutzenüberlegungen (= bis eine Software ihren Nutzen erbracht hat; z. B. für die Erstellung einer Steuererklärung), die Kosten für die Anschaffung einer Software (= je teurer, desto länger) sowie die Gebundenheit an Hardware oder andere Software genannt. Der Wunsch nach

---

<sup>5</sup> Hinweise auf deren Einfluss finden sich bereits im Abschlussbericht des Forschungsprojekts Refoplan 2018 [Gr18, S. 18, S. 30 f, S. 34].

<sup>6</sup> Aktuell nur: „ggf. verbesserte, Version“ [RA20, S. 9].

<sup>7</sup> Im Rahmen der Untersuchung wurde dieser als Zeitraum definiert, wie lange nach dem Erwerb einer Software entsprechende Updates vom Software-Hersteller bereitgestellt werden [Da19].

**ökologischer Nachhaltigkeit** spielt eine untergeordnete Rolle und wird vor allem in Bezug auf die Hardwarelebensdauer geäußert, die wiederum die Dauer der Softwarenutzung beeinflusst. Hingegen zeigen nahezu alle Befragten sogar Verständnis für die (ökonomischen) Aufwendungen der Software-Hersteller und folglich einer Begrenzung des Bereitstellungszeitraums.

---

Durch die hohe Relevanz des Bereitstellungszeitraums für die NutzerInnen ergeben sich weitere Handlungsoptionen zur Sicherstellung der Kontinuität der Software (Kapitel 3.1.3.3). Aufgrund der Ausrichtung des Blauen Engels auf die NutzerInnen und BeschafferInnen erscheint eine Änderung des Bezugspunktes **vom Bereitstellungsende zum Datum des Erwerbs** einer Software als sinnvoll: Dieser Bezugspunkt ist für die NutzerInnen nachvollziehbarer, weil er beispielsweise durch Garantien und Gewährleistungen bereits in deren Verständnis und Verhalten etabliert ist [MD02]. Dem Wunsch nach mehr Transparenz könnte mit einer expliziten **Benennung und Deklaration des Bereitstellungszeitraums** durch die Software-Hersteller begegnet werden. Zwar entspricht der bislang im Blauen Engel mit fünf Jahren festgelegte Zeitraum in etwa dem Mittel der von den Befragten als akzeptabel genannten Zeiträume. Die Erkenntnisse zu einem wünschenswerten Zeitraum zeigen aber, dass die Festlegung einer **deutlich längeren Nutzungsdauer** als sinnvoll erscheint. Schließlich unterstreicht die in diesem Kontext fehlende Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit für die NutzerInnen und die zugleich starke Abhängigkeit von weiteren, von ihr unabhängigen und sogar teilweise konträren Faktoren (wie z. B. dem vorhandenen Verständnis für das ökonomisch orientierte Handeln der Software-Hersteller) die Notwendigkeit einer stärkeren **Kommunikation der Rolle der Software für die Ressourcen- und Energieeffizienz** – beispielsweise im Zuge der offensichtlichen Benennung und Deklaration des Bereitstellungszeitraums.

#### 4 Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag gibt Antworten darauf, welches implizite Verständnis NutzerInnen von Software und Updates haben und klärt, welche Erwartungen sie an diese stellen. Die aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive abgeleiteten User Insights tragen somit zur Schließung einer zentralen Forschungslücke in der Green IT bei. Hierbei ist insbesondere der Einfluss indirekter Faktoren (wie des beruflichen Kontexts oder ergänzender Formen der Obsoleszenz) sowie die Bedeutung von Updates und deren Wahrnehmung (Stichwort: Update-Paradoxon) für die Erreichung der Ziele einer Green IT hervorzuheben. Darauf aufbauend ergeben sich Anknüpfungspunkte für die **inter- und transdisziplinäre Forschung**: Um eine Gewichtung der in den Interviews genannten Einflussfaktoren vornehmen zu können, sollte eine explorative Untersuchung zum weiteren Verständnis der Obsoleszenz bzw. des Wechselverhaltens von Soft- und Hardware beitragen. Ebenso sollte in diesem Rahmen der Einfluss der Usability von Software auf die Obsoleszenz bzw. das Wechselverhalten untersucht werden. Diese Erkenntnisse sollten gemeinsam mit denen der vorliegenden Untersuchung in einer repräsentativen, quantitativen Studie überprüft werden, um entsprechende Aussagen über die Grundgesamtheit treffen zu können. Ebenso sollte untersucht werden, welchen Einfluss eine so definierte grüne bzw. nachhaltige Software im Verständnis von Green by IT<sup>8</sup> auf gesamtgesellschaftliche Verhaltensentwicklungen, wie beispielsweise die Wegwerfmentalität, besitzt und welche Wechselwirkungen es in diesem Zusammenhang zwischen First-, Second- und Third-Order-Effekten gibt [Fo02]. Der besonderen Rolle der gewerblichen Zielgruppe und hier insbesondere der IT-AdministratorInnen und -SpezialistInnen, sollte in einer der vorliegenden Untersuchung komplementären Forschungsarbeit Beachtung geschenkt werden.

Die aus den User Insights abgeleiteten Impulse können zwar nicht direkt als Vergabekriterien (z. B. nach ISO 14024:2018) für den Blauen Engel übernommen werden und stehen teilweise sogar mit den bestehenden Kriterien im Widerspruch. Sie geben jedoch konkrete und empirisch gestützte Hinweise darauf, an welchen Stellen und in welcher Form die Rolle der NutzerInnen und deren Erwartungen bei einer **Weiterentwicklung des Blauen Engels** berücksichtigt werden können. Beispielsweise sollte eine Ausweitung der zugrunde gelegten Nachhaltigkeits- und

---

<sup>8</sup> Im Sinne der Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung durch Software bzw. IKT [Na15].

Ressourcenverständnisse erfolgen: Zum einen, um Interdependenzen mit weiteren Nachhaltigkeitsdimensionen (wie bei KGN19 dargestellt) zu beachten. Zum anderen, um Software im Sinne einer übergreifenden Lebenszyklus-Betrachtung auch im Blauen Engel als wichtige Ursache für die Erzeugung von eWaste zu berücksichtigen [Ke18a, Hi06, Ta11]. In einem nächsten Schritt sollten diese Impulse im Rahmen einer inter- und transdisziplinären Diskussion, gestützt durch eine vertiefende Analyse der vorliegenden Interviewdaten, hinsichtlich ihrer Bedeutung und Umsetzbarkeit (z. B. als Eigenerklärungen der Software-Hersteller) priorisiert und durch weitere gezielte Untersuchungen ergänzt werden. Auf diese Weise können schließlich aktualisierte Vergabekriterien formuliert werden, die die Rolle der NutzerInnen in der Green IT auch im Blauen Engel repräsentieren.

### **Danksagung**

Die Interviews wurden im Rahmen eines einjährigen Projektseminars am Lehrstuhl für BWL III: Marketing & Konsumentenverhalten von Prof. Dr. Claas Christian Germelmann an der Universität Bayreuth erhoben – der Dank gilt insbesondere den TeilnehmerInnen des Projektseminars für ihre Unterstützung bei der Datenerhebung und Auswertung.

## 5 Literaturverzeichnis

- [Da19] Das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union: Richtlinie (EU) 2019/770 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Mai 2019 über bestimmte vertragsrechtliche Aspekte der Bereitstellung digitaler Inhalte und digitaler Dienstleistungen, 2019.
- [Du19] Durdella, N.: *Qualitative Dissertation Methodology. A Guide for Research Design and Methods*, 2019.
- [Fl15] Fleischmann, M. et al.: Gains and Losses in Functionality – An Experimental Investigation of the Effect of Software Updates on Users’ Continuance Intentions: Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth, S. 1–21, 2015.
- [Fl16] Fleischmann, M. et al.: The role of software updates in information systems continuance — An experimental study from a user perspective. *Decision Support Systems* 83, S. 83–96, 2016.
- [Fo02] Forum for the Future: The impact of ICT on sustainable development: EITO Yearbook 2002, S. 250–283, 2002.
- [gG21] gfu Consumer & Home Electronics GmbH; GfK SE: Home Electronics Markt Index Deutschland (HEMIX). Januar 2020 – Dezember 2020.
- [Gr18] Gröger, J. et al.: Entwicklung und Anwendung von Bewertungsgrundlagen für ressourceneffiziente Software unter Berücksichtigung bestehender Methodik - Abschlussbericht, 2018.
- [GW17] Groher, I.; Weinreich, R.: An Interview Study on Sustainability Concerns in Software Development Projects: 2017 43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA). IEEE, S. 350–358, 2017.
- [Hi05] Hilty, L. M.: Electronic waste—an emerging risk? *Environmental Impact Assessment Review*, 5/25, S. 431–435, 2005.
- [Hi06] Hilty, L. M. et al.: Rebound effects of progress in information technology. *Poiesis & Praxis*, 1/4, S. 19–38, 2006.
- [Jo12] Johann, T. et al.: How to measure energy-efficiency of software: Metrics and measurement results: 2012 First International Workshop on Green and Sustainable Software (GREENS). IEEE, S. 51–54, 2012.
- [Ke11] Kern, E. et al.: Green Software and Green IT: An End Users Perspective. In (Golinska, P.; Fertsch, M.; Marx-Gómez, J., Hrsg.): *Information Technologies in Environmental Engineering*. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 199–211, 2011.

- [Ke15] Kern, E. et al.: Labelling sustainable software products and websites: Ideas, Approaches, and Challenges: Proceedings of EnviroInfo and ICT for Sustainability 2015. Atlantis Press, Paris, France, S. 82–91, 2015.
- [Ke16] Kern, E.: The development of an eco-label for software products – a transdisciplinary process? In (Mayr, H. C.; Pinzger, M., Hrsg.): Informatik 2016. Gesellschaft für Informatik e.V, Bonn, S. 1285–1296, 2016.
- [Ke18a] Kern, E. et al.: Sustainable software products—Towards assessment criteria for resource and energy efficiency. *Future Generation Computer Systems* 86 S. 199–210, 2018.
- [Ke18b] Kern, E.: Green Computing, Green Software, and Its Characteristics: Awareness, Rating, Challenges. In (Otjacques, B. et al., Hrsg.): *From Science to Society*. Springer International Publishing, Cham, S. 263–273, 2018.
- [KGN18] Kern, E.; Guldner, A.; Naumann, S.: Bewertung der Nachhaltigkeit von Software: Entwicklung einer Umweltkennzeichnung. In (Arndt, H.-K. et al., Hrsg.): *Nachhaltige Betriebliche Umweltinformationssysteme*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 9–19, 2018.
- [KGN19] Kern, E.; Guldner, A.; Naumann, S.: Including Software Aspects in Green IT: How to Create Awareness for Green Software Issues. In (Kharchenko, V.; Kondratenko, Y.; Kacprzyk, J., Hrsg.): *Green IT Engineering: Social, Business and Industrial Applications*. Springer International Publishing, Cham, S. 3–20, 2019.
- [KN20] Kern, E.; Naumann, S.: REFOPLAN - Ressourceneffiziente Software. „40 Jahre Blauer Engel - Weiterentwicklung seines Produktportfolios“, <https://www.umwelt-campus.de/forschung/projekte/green-softwareengineering/projekte/refoplan-2018>, Stand: 15.05.2021.
- [LFF13] Lami, G.; Fabbrini, F.; Fusani, M.: A methodology to derive sustainability indicators for software development projects. In (Münch, J.; Lan, J. A.; Zhang, H., Hrsg.): *Proceedings of the 2013 International Conference on Software and System Process - ICSSP 2013*. ACM Press, New York, New York, USA, S. 70–77, 2013.
- [Lo10] Loebbecke, C. et al.: Drivers of B2B Software Purchase Decisions, S. 535–546, 2010.
- [Ma15] Mayring, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz, Weinheim, 2015.
- [Ma16] Manhart, A. et al.: *Resource Efficiency in the ICT Sector. Final Report*, November 2016.

- [Ma18] Mathur, A. et al.: Quantifying Users' Beliefs about Software Updates. In (Acar, Y.; Patil, S., Hrsg.): Proceedings 2018 Workshop on Usable Security. Internet Society, Reston, VA.
- [MD02] Murthy, D.; Djamaludin, I.: New product warranty: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 3/79, S. 231–260, 2002.
- [MF98] Mick, D. G.; Fournier, S.: Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies. *Journal of Consumer Research*, 2/25, S. 123–143, 1998.
- [Na11] Naumann, S. et al.: The GREENSOFT Model: A reference model for green and sustainable software and its engineering. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 4/1, S. 294–304, 2011.
- [Na15] Naumann, S. et al.: Sustainable Software Engineering: Process and Quality Models, Life Cycle, and Social Aspects. In (Hilty, L. M.; Aebischer, B., Hrsg.): *ICT Innovations for Sustainability*. Springer International Publishing, Cham, S. 191–205, 2015.
- [NGK21] Naumann, S.; Guldner, A.; Kern, E.: The Eco-label Blue Angel for Software—Development and Components. In (Kamilaris, A. et al., Hrsg.): *Advances and New Trends in Environmental Informatics*. Springer International Publishing, Cham, S. 79–89, 2021.
- [RA20] RAL gGmbH: Ressourcen- und energieeffiziente Softwareprodukte. DEUZ 215, <https://produktinfo.blauer-engel.de/uploads/criteriafile/de/DEUZ%20215-202001-de%20Kriterien-2020-01-16.pdf>, Stand: 13.05.2021.
- [RAG20] Rajivan, P.; Aharonov-Majar, E.; Gonzalez, C.: Update now or later? Effects of experience, cost, and risk preference on update decisions. *Journal of Cybersecurity*, 1/6, S. 1–12, 2020.
- [Ro14] Robinson, O. C.: Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 1/11, S. 25–41, 2014.
- [RR12] Rubin, H. J.; Rubin, I. S.: *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. SAGE, Thousand Oaks, Calif., 2012.
- [Sc13] Schluep, M. et al.: Insights from a decade of development cooperation in ewaste management. ETH E-Collection.
- [SWS21] Shittu, O. S.; Williams, I. D.; Shaw, P. J.: Global E-waste management: Can WEEE make a difference? A review of e-waste trends, legislation, contemporary issues and future challenges. *Waste management (New York, N.Y.)* 120, S. 549–563, 2021.
- [Ta11] Taina, J.: Good, bad, and beautiful software-In search of green software quality factors. *Cepis Upgrade*, 4/12, S. 22–27, 2011.

- [WL16] Wieneke, A.; Lehrer, C.: Generating and exploiting customer insights from social media data. *Electronic Markets*, 3/26, S. 245–268, 2016.
- [Zh17] Zhou, R. et al.: Who tends to answer open-ended questions in an e-service survey? The contribution of closed-ended answers. *Behaviour & Information Technology*, 12/36, S. 1274–1284, 2017.

### 3. Integration von Aktivitäten im Management durch persönliche Werte

#### 3.1. Einführung des normativen Managements zur Integration von Aktivitäten

Die Erkenntnisse aus der aufgezeigten Theorie sowie dem empirischen Beitrag verdeutlichen – neben der Bedeutung der normativen Erwartungen – vor allem die begrenzten Möglichkeiten von Organisationen: Da sie die Determinanten normativer Erwartungen nur bedingt steuern können und gleichsam nicht beeinflussen sollten, steht ihnen vor allem die Reaktion als Möglichkeit der Berücksichtigung der Erwartungen zur Verfügung (vgl. Kapitel 2.3). Dabei sollte vermieden werden, dass das Verhalten von Organisationen als instrumentell bzw. taktisch wahrgenommen wird, um Schaden abzuwenden bzw. nachhaltige Differenzierungs- und Erfolgsfaktoren zu schaffen (vgl. Kapitel 1). Das dafür notwendige einheitliche Gesamtbild kann allerdings erst dann entstehen, wenn Organisationen die *Integration aller Aktivitäten* bzw. mindestens der Aktivitäten, die zur Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder notwendig sind, gelingt (Bleicher 1996). Dabei gilt es, nicht nur einzelne Aspekte des Verhaltens von Organisationen – z. B. spezifische Kommunikationsmaßnahmen (Bruhn 2015) – zu integrieren, sondern sämtliche Vorgänge, die zur Gestaltung und Entwicklung von Organisationen beitragen. Um das zu erreichen, wird der Aufteilung des Managements in drei Ebenen nach H. Ulrich folgend (1981), die Berücksichtigung der normativen Erwartungen auf der normativen Managementebene bzw. im normativen Management vorgeschlagen.

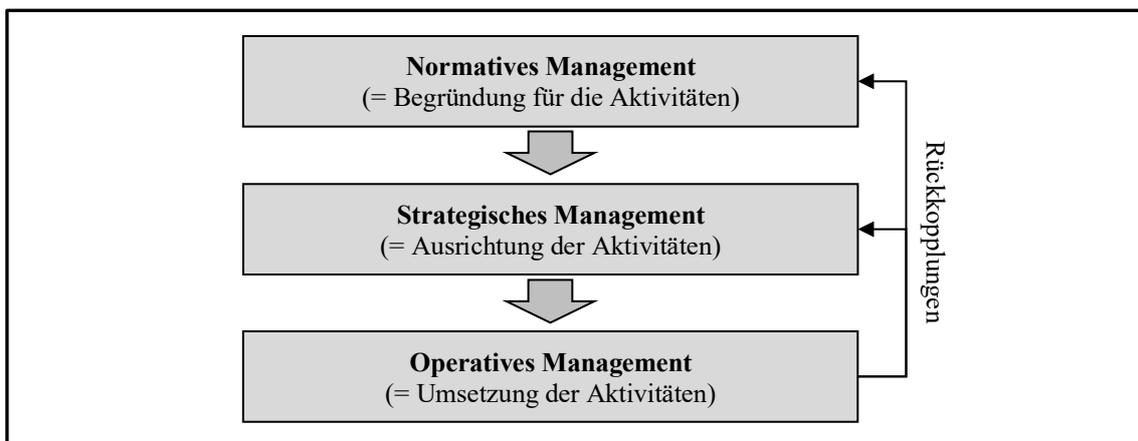


Abbildung 2: Ebenen des Managements und ihre zentralen Aufgaben

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an H. Ulrich (1981, S. 12) und Bleicher (1996, S. 73ff.)

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, wirkt das normative Management in seiner „...*konstitutiven Rolle begründend* für alle Handlungen des Unternehmens...“ (Abegglen und Bleicher 2021, S. 41) und steht deshalb den weiteren Ebenen des Managements voran (Bleicher 2005). Aus dieser Haltung heraus leitet sich auf der Ebene des strategischen Managements die Ausrichtung von Aktivitäten und auf der Ebene des operativen Managements ihre Umsetzung im operativen Handeln ab (Bleicher 1994).<sup>16</sup> Wenngleich Rückkopplungen aus dem operativen und strategischen Management stattfinden können und sollen, wirkt das normative Management als führender, langfristiger Ordnungsrahmen, der deshalb entscheidend für die Integration der Aktivitäten von Organisationen ist (Bleicher 1996). Entsprechend beschäftigt sich das normative Management auch primär „...mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Strategien...“ (Bleicher 1994, S. 44).

Vergleicht man das aufgezeigte Verständnis des normativen Managements mit dem der normativen Erwartungen fällt eine unterschiedliche Auffassung von Normativität auf: Die Aufgabe des *normativen Managements* ist es, *präskriptive* Standards für das Gestalten und Entwickeln komplexer Systeme festzulegen, mit denen auch unweigerlich ethische und moralische Fragen und entsprechend begründende Vorgaben verbunden sind.<sup>17</sup> Hingegen sind *normative Erwartungen deskriptiv* im Sinne der wertfreien Festlegung eines konkreten, zu erreichenden Erwartungsniveaus, das von seinem Verständnis her vielmehr dem strategischen Management und damit der Ausrichtung von Aktivitäten zuzuordnen wäre. Die präskriptive Eigenschaft des normativen Managements geht demnach über das rein beschreibende Verständnis der normativen Erwartungen hinaus, was deren *direkter* Berücksichtigung auf der normativen Managementebene entgegensteht. Stattdessen könnte aber eine *indirekte* Berücksichtigung über präskriptive Elemente vorgenommen werden, deren Funktion sich mit dem Verständnis des normativen Managements deckt: Sowohl Ulrich als auch Bleicher verstehen die *Werte* als Kern der Managementphilosophie, die – je nach Verständnis – integraler Bestandteil der normativen Managementebene (H. Ulrich 1981) oder ihr direkt vorgesetzt ist (Bleicher 1994, 1996). Bei beiden Autoren dienen die Werte als Grundlage zur Ableitung

---

<sup>16</sup> Die Unterscheidung der drei Managementebenen wird vorrangig in der deutschsprachigen Literatur vorgenommen, weshalb das normative Management im englischen Beitrag in Kapitel 6.1 allgemeiner als *organizational management* bezeichnet wird.

<sup>17</sup> Das normative Management folgt erst seit H. Ulrich (1981) einem präskriptiven Verständnis und wurde vor allem durch Bleicher (1994) für ebensolche ethischen und moralischen Fragen geöffnet.

übergeordneter, langfristiger Entscheidungskriterien (H. Ulrich 1981) und bilden einen Ordnungsrahmen für das ethische und moralische Verhalten von Organisationen (Bleicher 1996). Da eine indirekte Berücksichtigung normativer Erwartungen über die Werte als zentrales Element des normativen Managements in der Literatur bislang nicht thematisiert wurde, wird diese im folgenden Kapitel anhand der Begriffsverständnisse überprüft.

### **3.2. Persönliche Werte als Kernelemente des normativen Managements und Prädiktoren normativer Erwartungen**

Um den Zusammenhang von normativen Erwartungen und Werten zu untersuchen, wird der Blick zunächst auf das Grundverständnis des Wertebegriffs gerichtet (hier und im Folgenden Kluckhohn 1951; Rokeach 1973; Schwartz und Bilsky 1990): Werte werden in der Soziologie als kognitive Darstellung von Überzeugungen und wünschenswerten Zielen verstanden. Als situations- und zeitunabhängige Leitprinzipien stellen sie einen eher abstrakten Standard für ein erwartetes Verhalten (Instrumentalwerte) oder einen erwarteten Zustand (Terminalwerte) dar und bestimmen und bewerten das Handeln oder Ereignisse.<sup>18</sup> Werte sind damit eine spezielle Form von Überzeugungen (Rokeach 1979), die bereits eine Handlungsverpflichtung implizieren (Kluckhohn 1951).<sup>19</sup> Sie geben eine Wertung ab, welche Ziele es als wünschenswert zu betrachten gilt; sie bewerten aber z. B. nicht per se, ob die so verfolgten Ziele im Sinne des gesellschaftlichen Interesses als moralisch zu betrachten sind. Werte sind deshalb als Konstrukt zunächst als moralisch neutral zu verstehen (Welzel 2009).

Ogleich sie per Definition einen normativen, richtungsgebenden Charakter besitzen, heben sich Werte durch ihre moralische Neutralität von *Normen* ab, die sich als konkrete, situationsspezifische Handlungsanweisungen zudem ausschließlich auf das Verhalten und nicht auf Zustände beziehen (Rokeach 1973). Im Vergleich zu Normen sind Werte sanktionslos, basieren auf Freiwilligkeit (in der Wahl und Ausübung) und wirken deshalb stärker motivierend (Welzel 2009). Das dargestellte soziologische Verständnis

---

<sup>18</sup> Das hier aufgezeigte Verständnis aus der englischsprachigen Literatur ist zum Großteil kompatibel zum Werteverständnis in der deutschsprachigen Literatur, das insbesondere durch Silberer geprägt wurde (Silberer 1987).

<sup>19</sup> Um diese Zuordnung zu verdeutlichen, ist in der Literatur – wie auch den folgenden Beiträgen – gelegentlich von *Werten und Überzeugungen*, bzw. *values and beliefs*, die Rede. Im Fließtext wird der Übersichtlichkeit halber auf den Zusatz verzichtet und lediglich von *Werten* gesprochen.

unterscheidet sich zudem grundlegend vom *betriebswirtschaftlichen Wertbegriff*, der vorwiegend im Sinne der Bedeutung oder des Nutzens von Gegenständen, Handlungen oder Zuständen gebraucht wird. Um diese beiden Verständnisse zu trennen, wird im Folgenden bei Nutzung des soziologischen Wertbegriffs stets der Plural *Werte* genutzt.

In der Literatur wird der Werte-Begriff oft synonym sowohl für das Verständnis der persönlichen Werte als auch der *kulturellen Werte* verwendet (Sagiv und Schwartz 2021). Obgleich die persönlichen Werte eines Individuums von den kulturellen Werten der umgebenden Gesellschaft abhängig sein können (Schwartz 2011), unterscheiden sich beide konzeptionell und empirisch voneinander (Roccas und Sagiv 2010): Kulturelle Werte stellen Ziele einer Gesellschaft dar, die zur Motivation ihrer Akteure und gleichzeitig zur Absicherung damit verbundener Handlungen dienen (Sagiv, Roccas, Cieciuch und Schwartz 2017). Sie sind somit ein Teil des gesellschaftlichen Systems und nicht der Persönlichkeit eines Individuums (Schwartz 2011). Da sich diese Arbeit aber mit der Aufgabe beschäftigt, individuelle Erwartungen durch Werte zu berücksichtigen, fokussiert sie sich im weiteren Verlauf auf die *persönlichen Werte*.

Die individuelle Priorisierung dieser persönlichen Werte nimmt jeder Mensch in seinem eigenen *Wertesystem*<sup>20</sup> vor (Schwartz 1992). Allerdings ist sie nicht statisch und entwickelt sich insbesondere in den frühen Lebensphasen, also während der Kindheit und der Jugend (Cieciuch, Davidov und Algesheimer 2016). Die Priorisierung stabilisiert sich anschließend beim Erwachsenwerden, wodurch die Werte zu einem wesentlichen Element unserer persönlichen Identität werden (Roccas, Sagiv, Schwartz und Knafo 2002). Sie sind als ein integraler Bestandteil des Selbst-Konzepts zu betrachten und beziehen sich als solcher auf Aspekte der persönlichen und sozialen Identität der Menschen bzw. spiegeln sich in diesen wider (Sagiv et al. 2017). Im Gegensatz zu weiteren psychologischen Konstrukten wie Motiven, Bedürfnissen oder Einstellungen, bleiben persönliche Werte deshalb relativ stabil (Sagiv und Schwartz 2021). So konnten z. B. Gröppel-Klein und Germelmann (2005) empirisch belegen, dass selbst ein drastisches Ereignis – wie der Irak-Krieg im Jahr 2003 – zu keiner Veränderung der persönlichen (Terminal-)Werte führt. Als Teil der Persönlichkeit lassen sich die persönlichen Werte außerdem den stakeholderbezogenen Determinanten von

---

<sup>20</sup> Dieses gilt es nicht mit dem *gesellschaftlichen Wertesystem* zu verwechseln, das zudem als geschlossene Struktur laut Klages (1984) in pluralistischen Gesellschaften nicht mehr existiert.

Erwartungen zuordnen (vgl. Kapitel 2.3), die sich nicht von Organisationen steuern lassen. Dabei impliziert die Fokussierung auf persönliche Werte keineswegs die Beschränkung auf einzelne Individuen: Da Gruppen(zugehörigkeiten) für das menschliche Zusammenleben eine große Bedeutung besitzen, nähern sich persönliche Werte innerhalb von Gruppen mit der Zeit an und es entstehen ähnliche Wertehierarchien (Sagiv et al. 2017). Aufgrund dessen ist das Verständnis persönlicher Werte auch auf Gemeinschaften, wie z. B. Gruppen von Stakeholdern, zu übertragen.

Das hier aufgezeigte Begriffsverständnis als präskriptive Standards (Rokeach 1973) zeigt zudem den richtungsgebenden Charakter von persönlichen Werten und damit ihre Eignung als übergeordnete, langfristige Entscheidungskriterien gemäß dem Verständnis des normativen Managements. Dem widerspricht nicht, dass sie auch Freiraum für „...Überlegungen, Augenblickseinfälle, oder Wünsche mit verhältnismäßig schwacher Wertgrundlage...“ (Klages 1984, S. 11) lassen. Schließlich ist es nicht das Ziel des normativen Managements, alle konkreten Wünsche und Interessen zu berücksichtigen, sondern einen übergeordneten Ordnungsrahmen für Organisationen zu bieten.

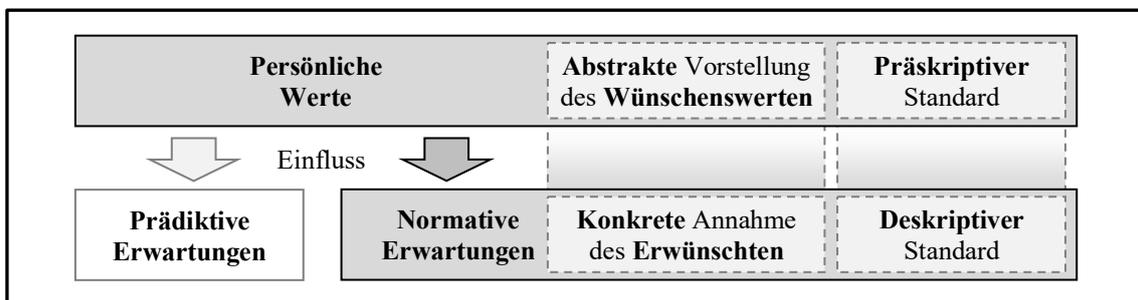


Abbildung 3: Zusammenhang von persönlichen Werten und Erwartungen

Quelle: Eigene Darstellung

Als Teil dessen sind persönliche Werte als entscheidende Determinante von Erwartungen zu betrachten: Wie in Abbildung 3 dargestellt, bleiben Werte als Vorstellung des *Wünschenswerten* (desirable) auf einer abstrakten Ebene, die durch die Ableitung *erwünschter* (desired) Erwartungen konkretisiert wird (Kluckhohn 1951); ihr präskriptiver Charakter wirkt prädiktiv für die Definition eines konkreten, zu erreichenden – wenngleich deskriptiven – Erwartungsniveaus. Persönliche Werte besitzen demnach als übergeordnete Leitprinzipien des Handelns und Bewertens Einfluss auf alle Erwartungsarten; vor allem aber auf normative (Prakash und Munson 1985) und insbesondere erwünschte Erwartungen, deren Erfüllung das Ziel von Organisationen sein sollte (vgl. Kapitel 2.2). Dieses Verständnis der persönlichen Werte als *Prädiktoren*

normativer Erwartungen trägt auch zur geforderten Ganzheitlichkeit bei: Die Ausrichtung von Organisationen an wenigen persönlichen Werten im normativen Management sorgt dafür, dass eine Vielzahl normativer Erwartungen berücksichtigt wird – ohne diese einzeln identifizieren und gesondert beachten zu müssen. Richtet sich eine Organisation z. B. an der Nachhaltigkeit als zentralen persönlichen Wert aus, wirkt dieser begründend für alle Vorgänge, die zur Gestaltung und Entwicklung dieser Organisation beitragen. Entsprechend kann eine Vielzahl möglicher normativer Erwartungen, die in Bezug auf das nachhaltige Verhalten der Organisation – z. B. ihrer Kommunikation, aber auch ihrer Produktionsprozesse oder ihres Umweltengagements – entstehen, durch die Ausrichtung an diesem einen Wert bereits vorausschauend berücksichtigt werden. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass persönliche Werte durch ihre übergeordnete Stellung als Leitprinzipien des Handelns und Bewertens in dieser Arbeit als Möglichkeit verstanden werden, normative Erwartungen prädiktiv und damit indirekt im normativen Management zu berücksichtigen.

#### **4. Einnahme eines ganzheitlichen Stakeholder-Verständnisses**

Durch die Einführung der persönlichen Werte zur prädiktiven und damit indirekten Berücksichtigung der normativen Erwartungen kann die Integration aller Aktivitäten im Management gelingen. Zudem trägt die Berücksichtigung der persönlichen Werte zur Ganzheitlichkeit der Methode bei, da persönliche Werte durch ihre übergeordnete Stellung eine Vielzahl normativer Erwartungen beeinflussen. Allerdings fehlt es auch dann an Ganzheitlichkeit, wenn nicht alle relevanten Stakeholder beachtet werden und es deshalb zu Fokussierungen auf spezifische Kontexte, Inhalte oder Bezugspunkte kommt (vgl. Kapitel 1). Entsprechend gilt es zu klären, welche Werte in der Literatur als Grundlage für das Management begriffen werden bzw. wo diese ihren Ursprung besitzen.<sup>21</sup>

H. Ulrich (1981) sieht für die Ausrichtung des *normativen Managements*, obgleich er seine Auffassung dazu unmittelbar selbst hinterfragt, vor allem die Werte der Führungskräfte von Organisationen als ausschlaggebend. Diese auf die inneren

---

<sup>21</sup> Denn die grundsätzliche Aufforderung, Werte im Management zu berücksichtigen, ist nicht neu und so folgt man z. B. auch in der Philosophie und Ethik der Auffassung, dass Organisationen als moralische Akteure verstanden werden können, die ihren eigenen Werten folgen (French 1979, 1997; Pettit 2007). Für einen weiteren Überblick zur Diskussion, ob und wann Organisationen als moralische Akteure bzw. *moral agents* zu begreifen sind, siehe Moore (1999).

Strukturen von Organisationen beschränkte Sichtweise erfährt eine Öffnung als Bleicher grundsätzlich die „...*Nutzenstiftung* für Bezugsgruppen...“ (Bleicher 1996, S. 74) als Aufgabe des normativen Managements definiert. Eine solche implizite Öffnung erscheint im Sinne der Ganzheitlichkeit als grundsätzlich sinnvoll. Dennoch bleibt weiterhin offen, wie diese Bezugsgruppen bestimmt werden.<sup>22</sup> Befürworter einer *werteorientierten Unternehmensführung* sprechen von der „...Identifikation und Auswahl bestimmter Werte...“ (Daxner, Gruber und Riesinger 2005, S. 11), ohne diese aber zu konkretisieren. Als Vertreter der *Werteforschung* wird Silberer zwar deutlicher, wenn er eine „...Beachtung von Werten der Organisationsmitglieder und der relevanten Umwelt durch die Unternehmensführung“ (Silberer 1991, S. 3) fordert – wer zu den Mitgliedern bzw. der Umwelt zählt, lässt aber auch er offen.

Der Blick in die Literatur lässt keinen klaren Ursprung der Werte erkennen. Es stellt sich deshalb die Frage, wie die Akteure bestimmt werden sollten, deren persönliche Werte die Grundlage des Managements bilden bzw. welche Akteure als Stakeholder von Organisationen legitimiert werden sollten. Zur Erlangung einer ganzheitlichen Stakeholder-Perspektive, wird im Folgenden – unter Beachtung insbesondere der Positionierung im normativen Management – auf das Grundverständnis der Stakeholder-Orientierung aus der Managementliteratur zurückgegriffen und auf dieses aufgebaut.

#### **4.1. Bewertung des Stakeholder-Ansatzes zur Bestimmung von Stakeholdern**

Als Ausgangspunkt für eine solche Überlegung wird der durch Robert Edward Freeman (1984) geprägte *Stakeholder-Ansatz* herangezogen. Er wird als Wendepunkt hin zu einer Stakeholder-Orientierung von Organisationen beschrieben, weil er die Abkehr von einer einseitigen Shareholder Value-Betrachtung anstrebt (Pedrini und Ferri 2019).<sup>23</sup> Das Ziel des Stakeholder-Ansatzes ist es, durch die Berücksichtigung möglichst gemeinsamer Interessen der Stakeholder so viel Nutzen wie möglich für ebendiese zu schaffen (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar und Colle 2010). Dafür sollen die Beziehungen der Stakeholder nicht ihrer selbst überlassen (Freeman 1999), sondern mittels eines entsprechenden Stakeholder-Managements handlungsorientiert geleitet werden (Freeman

---

<sup>22</sup> Um sprachliche Missverständnisse mit Kapitel 5.2 zu vermeiden, wird an dieser Stelle – wenngleich es in der Literatur durchaus gebräuchlich ist – auf die Nutzung des Begriffs der *Stakeholder-Identifikation* verzichtet und stattdessen von *Bestimmung der Stakeholder* gesprochen.

<sup>23</sup> Als kongruente, aber zeitlich nachgelagerte Entwicklung in der deutschsprachigen Literatur gilt das sogenannte Anspruchsgruppenkonzept (P. Ulrich 1999).

1984, 2004). Freemans Denkweise folgend werden dabei alle Personen oder Gruppen als Stakeholder legitimiert, die kurz- oder langfristig Einfluss auf Organisationen ausüben könnten (Freeman 1984; Freeman et al. 2010).<sup>24</sup> Dieses *breite Verständnis* von Stakeholdern schließt z. B. aktuelle wie auch mögliche zukünftige Wettbewerber von Organisationen ein (Freeman 1984). Damit birgt es aber die Gefahr, dass die Zahl der Stakeholder und deren Interessen für Organisationen nicht mehr zu koordinieren ist und sie schließlich weder die Nutzenstiftung für ihre Stakeholder noch ihr eigenes Überleben sicherstellen können (Jensen 2002; Phillips 2003a).

Der Ursprung dieses breiten Verständnisses liegt in der verengten *strategischen Perspektive des Stakeholder-Ansatzes* und dem Primat von Organisationen begründet (Walsh 2005): Selbstkritisch gesteht Freeman in späteren Publikationen ein, dass er zwar beispielsweise ethische und soziale Fragen aufgeworfen, aber diese nur unzureichend thematisiert hat (Freeman et al. 2010). Gleichmaßen schlagen Versuche, dem – z. B. mit einer nachgereichten Beachtung der moralischen Rechte der Stakeholder (Evan und Freeman 1988) – entgegenzutreten fehl und der Vorwurf entsteht, dass die Stakeholder in Freemans Ansatz nur als Mittel zum Zweck von Organisationen dienen (Laplume, Sonpar und Litz 2008). Freeman macht in der Enterprise Strategy zwar das Überleben von Organisationen davon abhängig, ob „...there being some ‘fit’ between the values of the corporation and its managers, the expectations of stakeholders in the firm and the societal issues...“ (Freeman 1984, S. 107). Dabei handelt es sich aber nur um einen einzelnen, wenngleich viel zitierten Satz eines Unterkapitels, dessen unklare Zielsetzung und Bedeutung für den gesamten Stakeholder-Ansatz er später selbstkritisch reflektiert (Freeman 2010). Darüber hinaus bleibt es – trotz der Appelle zur Anerkennung normativer Elemente wie z. B. von Werten (z. B. Jensen 2008) – auch in späteren Publikationen Freemans bei der Orientierung an den strategischen Interessen der Stakeholder (Freeman 2004; Freeman und McVea 2001; Freeman, Phillips und Sisodia 2018).<sup>25</sup> Es lässt sich deshalb auch nicht verhindern, dass dem Stakeholder-Ansatz die – wenngleich intendierte (Freeman 2010) und von vielen Kritikern als solche auch diskutierte (z. B. Jensen 2002; Sundaram und Inkpen 2004) – Abkehr von einem

---

<sup>24</sup> In der deutschsprachigen Literatur wird dieser Einfluss auch als *Macht* oder *Wirkmächtigkeit* beschrieben (P. Ulrich 1999).

<sup>25</sup> *Interessen* können zwar – genauso wie Werte – Verhalten auslösen, weshalb sie im Sprachgebrauch oft synonym verwendet werden (van Dyke 1962). Sie sind allerdings als Ableitung aus den Werten zu verstehen und besitzen einen deskriptiven Charakter (Rokeach 1973).

gewinnmaximierenden Shareholder Value-Ansatz abgesprochen wird (Walsh 2005).<sup>26</sup> Aufgrund seiner engen strategischen Perspektive und dem daraus folgenden breiten Stakeholder-Verständnis ist der Stakeholder-Ansatz nicht mit der Positionierung im normativen Management vereinbar, das präskriptive Standards setzt und deshalb unweigerlich mit ethischen und moralischen Fragen verbunden ist. Demzufolge ist der Stakeholder-Ansatz auch nicht zur Bestimmung der Akteure geeignet, deren persönliche Werte die Grundlage des Managements von Organisationen bilden sollten.

#### 4.2. Ableitung einer integrativen Stakeholder-Perspektive

Um Ganzheitlichkeit in Bezug auf die Stakeholder sicherzustellen, benötigt es ein differenziertes Stakeholder-Verständnis, das die bisherigen Erkenntnisse dieser Arbeit – insbesondere die Positionierung im normativen Management und die zentrale Stellung der persönlichen Werte – berücksichtigt. Dieses wird aus der *Stakeholder-Theorie* abgeleitet, die sich im Zuge intensiver Diskussionen in verschiedenen Fachgebieten, vor allem aber in der Ethik, aus dem Stakeholder-Ansatz entwickelt hat (Freeman et al. 2010). Sie ist dabei allerdings nicht als konsistente und abgeschlossene Theorie zu verstehen, sondern eher als Rahmen für weiterführende Diskussionen und Überlegungen zum Stakeholder-Ansatz, weshalb sie Freeman selbst als Genre bezeichnet (Freeman 2004).<sup>27</sup> Um diesem Diskurs mehr Struktur zu verleihen, schlagen Donaldson und Preston (1995) eine Taxonomie vor, mit deren Hilfe die Stakeholder-Theorie aus drei Blickwinkeln interpretiert werden kann: Während aus einer *deskriptiven Perspektive* der Umgang von Organisationen mit ihren Stakeholder-Beziehungen beschrieben wird, analysiert die *instrumentelle Perspektive*, inwiefern dieser Umgang zur Erreichung von Organisationszielen beiträgt. Den beiden Perspektiven wird dabei ein sozialwissenschaftlicher Ursprung sowie ein eher strategisches Verständnis attestiert (Jones und Wicks 1999). Den Kern der Stakeholder-Theorie hingegen bildet die dritte, *normative Perspektive*, die sich mit der Frage beschäftigt: „From an ethical perspective, how should firms be governed, and to whom should managers be responsible?“ (Hendry

---

<sup>26</sup> An dieser Stelle wird auf ausführliche Kritik am Stakeholder-Ansatz (und auch an dessen Wissenschaftlichkeit) verzichtet; für weiterführende Informationen siehe z. B. Phillips, Freeman und Wicks (2003) oder Antonacopoulou und Méric (2005).

<sup>27</sup> Eine Suchanfrage nach *stakeholder theory* bei EBSCOhost mit 2.576 Treffern in den Schlagworten und 338 Treffern allein in den Titeln von Beiträgen akademischer Journals unterstreicht diese Einschätzung (Stand: 2. April 2022).

2001, S. 163). Eine solche normativ-ethische<sup>28</sup> Perspektive versteht nur die Personen oder Gruppen als legitimierte Stakeholder, die moralische Rechte gegenüber Organisationen erheben sollen und nicht die, die es wegen ihres Einflusses könnten (P. Ulrich 1999, 2008).<sup>29</sup> Damit werden z. B. aktuelle Wettbewerber – obwohl sie Einfluss auf Organisationen ausüben können – aufgrund ihrer fehlenden moralischen Legitimation als Stakeholder ausgeschlossen (Donaldson und Preston 1995). Ein solches enges Stakeholder-Verständnis (Phillips 2003b) birgt allerdings die Gefahr, dass sich ein darauf basierender Ansatz wiederum zu stark auf einen spezifischen Kontext, Inhalt oder Bezugspunkt fokussiert. Entsprechend wird für diese Arbeit eine integrative Perspektive gewählt, welche die strategische mit der normativ-ethischen Perspektive kombiniert.

Mitchell, Agle und Wood (1997) schlagen mit der *Stakeholder Salience Theory* eine solche Kombination vor, die eventuelle Nachteile einer rein normativ-ethischen Perspektive<sup>30</sup> ausgleicht: Sie ergänzen das Kriterium der moralischen Legitimität (legitimacy) um das Kriterium des Einflusses (power) sowie der Dringlichkeit (urgency), wobei letztere auch als Ausprägung des Einflusses verstanden werden kann (Neville, Bell und Whitwell 2011). Eine solche differenzierte Betrachtung ermöglicht Organisationen nicht nur eine strukturierte Bestimmung der Stakeholder aus der Gesamtheit der Akteure, sondern auch deren Priorisierung (Mitchell et al. 1997; Wood, Mitchell, Agle und Bryan 2021). Die fehlende normativ-ethische Begründung des Einflusses gleicht Phillips (2003a) aus, indem er die Legitimität in die – bereits bei Mitchell, Agle und Wood bestehende – *normativ-ethische* sowie eine *derivative Legitimität* differenziert (siehe Abbildung 4): Letztere leitet sich aus dem Einfluss der Personen oder Gruppen auf Organisationen und deren normativ-ethisch legitimierte Stakeholder ab und sorgt dafür, dass weiterhin strategische Aspekte berücksichtigt werden. Aufgrund dieser Ableitung besitzen normativ-ethisch legitimierte Stakeholder stets Priorität vor den derivativ

---

<sup>28</sup> Im Folgenden wird von *normativ-ethisch* gesprochen, wenn damit ein Verständnis der Normativität verbunden ist, welche nicht nur implizit ethische Fragen bzw. Fragen der Moral stellt, sondern diese explizit in den Vordergrund rückt.

<sup>29</sup> Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zu Freeman: Dieser beschränkt sich zunächst auf ein Begriffsverständnis der Legitimität im Verständnis der *Akzeptanz* und klammert weiterführende Diskussionen aktiv aus (P. Ulrich 1998). Auch später erfolgt keine begriffliche Festlegung, mit der Begründung, dass „...what might make one a (legitimate) stakeholder for one company, or for a given research agenda, may vary“ (Freeman et al. 2010, S. 211).

<sup>30</sup> Für eine tiefere Auseinandersetzung mit der normativ-ethischen Perspektive der Stakeholder-Theorie und der Unterscheidung deren Sub-Typen siehe z. B. Hendry (2001).

legitimierten Stakeholdern, wengleich es auch vorkommen kann, dass Akteure gemäß beider Verständnisse als Stakeholder legitimiert sind (Phillips 2003a).<sup>31</sup>

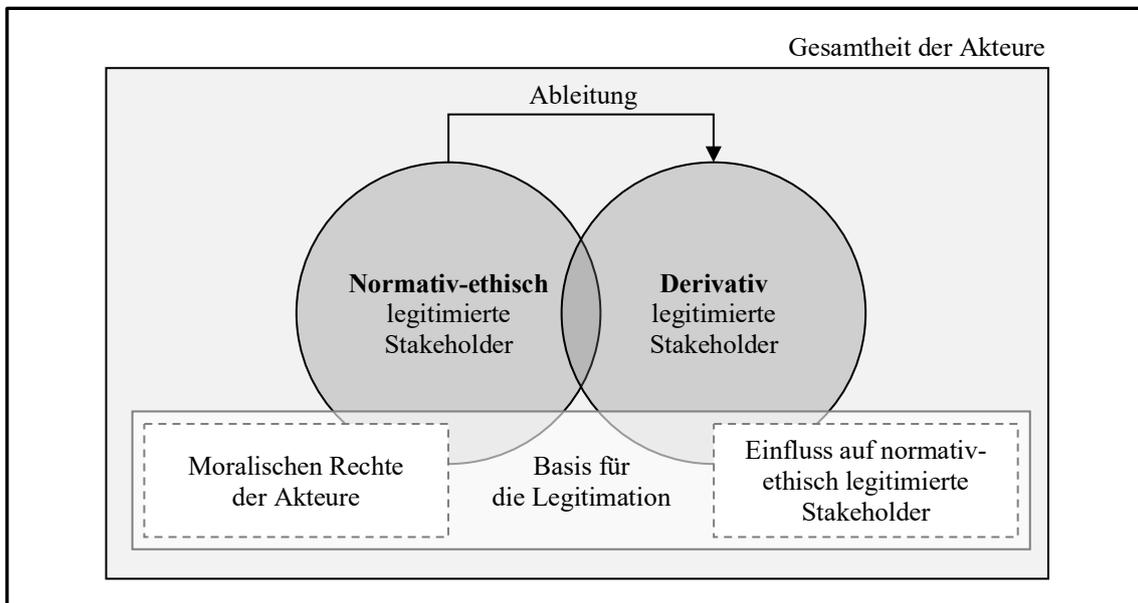


Abbildung 4: Bestimmung der Stakeholder durch eine angepasste Stakeholder Salience Theory  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Phillips (2003a)

Wengleich es kein universales Stakeholder-Verständnis geben kann (Miles 2017),<sup>32</sup> dient die dargestellte integrative Stakeholder-Perspektive als Möglichkeit – unter Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse und insbesondere der Positionierung im normativen Management – mit Hilfe eines differenzierten Stakeholder-Verständnisses zu einer ganzheitlichen Bestimmung der Stakeholder zu gelangen. Damit gelten z. B. aktuelle Wettbewerber, die Einfluss auf Organisationen ausüben können, denen aber keine moralische Legitimität zugesprochen wird, als Stakeholder. Zukünftige Wettbewerber hingegen, die weder moralische Legitimität noch Einfluss besitzen, werden nicht als Stakeholder begriffen. Trotz der Vorteile einer solchen integrativen Stakeholder-Perspektive muss bedacht werden, dass die Kriterien zur Bestimmung der Stakeholder nie einer objektiven Realität entsprechen und immer individuell interpretiert werden müssen (Mitchell et al. 1997): Demzufolge sind die in den empirischen Untersuchungen in Kapitel 2.4 identifizierten weiteren Stakeholder für den untersuchten

<sup>31</sup> Die weitere Differenzierung der Legitimität trägt zugleich zu einem konsistenteren Begriffsverständnis in der Diskussion bei; z. B. kommt es dem einflussbasierten Verständnis der Legitimität in den Organisationstheorien und der Soziologie entgegen, wie z. B. dem von Suchman (1995).

<sup>32</sup> Das wird unter anderem dadurch verdeutlicht, dass Miles (2017) in ihrem Review bereits 593 unterschiedliche Stakeholder-Definitionen untersucht, die ausschließlich aus hochwertigen, wissenschaftlichen Journals mit Wirtschaftshintergrund vor dem Jahr 2012 stammen.

Kontext als derivativ legitimierte Stakeholder zu verstehen, weil sie nachweisbar Einfluss auf die normativ-ethisch legitimierte Stakeholder (d. h. die Nutzer) ausüben. Ob z. B. die Akteure aus den zu Beginn dieser Arbeit aufgeführten Beispielen tatsächlich als normativ-ethisch legitimierte Stakeholder zu betrachten sind oder ob die Objekte ihrer normativen Erwartungen derivativ legitimierte Stakeholder darstellen, gilt es, im konkreten Einzelfall zu prüfen.<sup>33</sup>

## **5. Einführung eines Stakeholder Values Based Managements (SVBM)**

### **5.1. Überführung der Erkenntnisse in einen integrativen und ganzheitlichen Ansatz**

Der Forschungsfrage folgend, wie Erwartungen der Stakeholder integrativ und ganzheitlich im Management von Organisationen berücksichtigt werden können, lassen sich die bisherigen Erkenntnisse dieser Arbeit in einen Ansatz überführen, der im Folgenden als *Stakeholder Values Based Management (SVBM)* bezeichnet wird: Durch die Einführung des normativen Managements werden sämtliche Aktivitäten im Management integriert, womit eine instrumentelle bzw. taktische Wahrnehmung des Verhaltens von Organisationen – z. B. im Zuge ihrer Kommunikation – vermieden wird. Die Einbindung persönlicher Werte als zentrale Elemente sorgt zum einen dafür, dass vor allem erwünschte Erwartungen prädiktiv und damit indirekt berücksichtigt werden. Zum anderen wird durch die Ausrichtung an wenigen persönlichen Werten eine Vielzahl normativer Erwartungen beeinflusst, was bereits zu der geforderten Ganzheitlichkeit bei der Auswahl der normativen Erwartungen beiträgt. In Bezug auf die Bestimmung der Stakeholder wird die Ganzheitlichkeit im SVBM durch die Einnahme einer integrativen Stakeholder-Perspektive erreicht: Unter Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse – insbesondere der Positionierung im normativen Management und der zentralen Stellung der persönlichen Werte – wird mit ihrer Hilfe geklärt, welche Akteure von Organisationen als Stakeholder bestimmt bzw. als solche legitimiert werden sollten. Gemeinsam mit den persönlichen Werten sorgt die integrative Stakeholder-Perspektive zudem dafür, dass das SVBM eine ganzheitliche Sichtweise einnimmt und sich nicht auf einen spezifischen

---

<sup>33</sup> Siehe ergänzend z. B. die Diskussion, ob die Natur (Laine 2010; Driscoll und Starik 2004; Haigh und Griffiths 2009; Starik 1995; Phillips 2003b) oder zukünftige Generationen (Abrudan, Matei und Abrudan 2021) als Stakeholder von Organisationen gelten. Entsprechend kann auch die Frage nach der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. z. B. Bleicher 1994, 208 ff.) nicht allgemein beantwortet, sondern muss im Einzelfall – je nach Kontext und Organisation – geklärt werden.

Kontext, Inhalt oder Bezugspunkt fokussiert. Durch den Ansatz des SVBM werden so die zu Beginn dieser Arbeit aufgezeigten konzeptionellen Lücken der Methoden geschlossen und die Grundlage gelegt, um Schaden von Organisationen abzuwenden sowie nachhaltige Differenzierungs- und Erfolgsfaktoren zu schaffen.

	<b>Stakeholder Values Based Management (SVBM)</b>	<b>Normatives Management</b> (nach H. Ulrich 1981 und Bleicher 1996)	<b>Stakeholder-Ansatz</b> (nach Freeman 1984)
<i>Zielsetzung</i>	Größtmöglicher Nutzen für die Stakeholder	Nutzenpotenzial für Anspruchsgruppen	Größtmöglicher Nutzen für die Stakeholder
<i>Stakeholder-Perspektive</i>	Integrativ (angepasste Stakeholder Salience Theory)	(undefiniert)	Strategisch (insb. deskriptiv und instrumentelle Perspektive)
<i>Aufgabe von Organisationen</i>	Verwaltung und Organisation der Stakeholder-Beziehungen	Festlegung genereller Ziele für Organisationen	Handlungsorientiertes Leiten der Stakeholder und ihrer Beziehungen
<i>Zentrales Element</i>	Persönliche Werte der Stakeholder	(unbestimmte) Werte	Interessen der Stakeholder
<i>Ausrichtung</i>	Proaktiv	Proaktiv	Reaktiv

Tabelle 4: Gegenüberstellung des Stakeholder Values Based Managements (SVBM) mit dem normativen Management und dem Stakeholder-Ansatz

Quelle: Eigene Darstellung

In Tabelle 4 werden die Kerneigenschaften des SVBM denen des normativen Managements und des Stakeholder-Ansatzes gegenübergestellt, auf deren beider Grundverständnis das SVBM gründet:<sup>34</sup> Die Zielsetzung des SVBM folgt dabei dem Verständnis des Stakeholder-Ansatzes und strebt den *größtmöglichen Nutzen für die Stakeholder* im Sinne der Erfüllung ihrer normativen und vor allem erwünschten Erwartungen an. Durch die *integrative Stakeholder-Perspektive* der angepassten Stakeholder Salience Theory nach Mitchell, Agle und Wood (1997) werden eine umfassende und strukturierte Analyse, Bestimmung sowie Priorisierung der Stakeholder möglich, die strategische Aspekte berücksichtigen, ohne dabei die normativ-ethische Orientierung zu verlieren (Phillips 2003a).<sup>35</sup> Die Aufgabe von Organisationen liegt damit nicht im strategischen, handlungsorientierten Leiten der Stakeholder, sondern vor allem in der *Verwaltung und Organisation ihrer Beziehungen* (Hörisch, Freeman und

<sup>34</sup> Ebenso liegt ein Vergleich mit der Stakeholder-Theorie nahe, aus der die integrative Stakeholder Perspektive in Kapitel 4.2 hervorgeht. Allerdings ist eine solche konkrete Einordnung aufgrund der Unschärfe der Stakeholder-Theorie (Antonacopoulou und Méric 2005) kaum möglich.

<sup>35</sup> Die Bezeichnungen *relevante Stakeholder* und *legitimierte Stakeholder* werden im Folgenden (insbesondere in den Beiträgen) synonym verwendet.

Schaltegger 2014). Um normative und vor allem erwünschte Erwartungen prädiktiv und damit indirekt zu berücksichtigen, dienen die *persönlichen Werte der Stakeholder* als zentrale Elemente des SVBM. Durch deren zukunftsweisendem Charakter bezieht sich der Ansatz auch nicht auf zurückliegende Erfahrungen und Erkenntnisse, sondern besitzt eine zukunftsgerichtete, *proaktive* Ausrichtung (Smudde und Courtright 2011).

## **5.2. Unterstützung des Ansatzes durch die Identifikation der Stakeholder**

Die Bedeutung des SVBM wird im Folgenden durch die *Identifikation der Stakeholder* mit Organisationen argumentativ unterstützt. Dabei werden Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie, der Organisationslehre und des Marketings herangezogen, um gedankliche Silos zwischen den Forschungsdisziplinen aufzulösen (Reibstein, Day und Wind 2009) und die bisherige Argumentation zum SVBM zu unterstützen.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die durch das SVBM ermöglichte Berücksichtigung der normativen Stakeholder-Erwartungen durch deren persönliche Werte im normativen Management: Aus ihnen entsteht ein organisationales Wertefundament, in dessen Kern die als „...essential and enduring tenets of an organization“ (Collins und Porras 1996, S. 66) bezeichneten Grundwerte (core values) stehen, die als solche einen zentralen Bestandteil der Organisationsidentität ausmachen (Bhattacharya und Sen 2003).<sup>36</sup> Im Zuge der notwendigen Darstellung dieser Identität gegenüber den Stakeholdern (Albert und Whetten 1985) sollten auch die Grundwerte in Form einer klaren und wahrnehmbaren Wertepositionierung für diese ersichtlich sein (Buchko 2007). Eine solche aus dem SVBM abgeleitete Positionierung kann deshalb nicht nur Teil der Berücksichtigung der normativen Stakeholder-Erwartungen sein, sondern darüber hinaus zur Identifikation der Stakeholder mit Organisationen beitragen. Deren Einfluss auf das menschliche Verhalten und die entsprechenden Auswirkungen auf Organisationen wurden bereits in verschiedenen Forschungsdisziplinen untersucht; mit dem Ergebnis, dass der Identifikation nicht nur Bedeutung für kurzfristiges Verhalten – wie z. B. dem freiwilligen Engagement zugunsten des Unternehmens (Ahearne, Bhattacharya und Gruen 2005), Word-of-Mouth (Brown, Barry, Dacin und Gunst 2005) oder einem Wiederkauf (Kuenzel und Vaux Halliday 2008), sondern auch auf langfristige Effekte,

---

<sup>36</sup> Die Grundwerte sind von der Organisationskultur zu unterscheiden, die zwar auf den gemeinsamen Werten der Organisationen und ihrer Stakeholder aufbaut (van den Steen 2010) und diese widerspiegelt, allerdings noch weitere Aspekte, wie z. B. Geschichten oder Rituale beinhaltet (Buchko 2007).

wie z. B. das Vertrauen (He, Li und Harris 2012) oder die Loyalität (Wolter und Cronin 2016) – nachgewiesen werden konnte.

Als theoretische Grundlage der Identifikation dienen die Grundsätze der *Theorie der sozialen Identität* (Social Identity Theory / SIT): Nach diesem Verständnis streben Menschen nach einem positiven Selbstwertgefühl, indem sie ihre personale Identität als Teil ihres individuellen Selbstkonzepts durch eine positive soziale Identität erweitern (Hogg 2006; Tajfel 1974; Tajfel und Turner 1986). Unter sozialer Identität versteht Tajfel „...that part of an individual’s self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership“ (1981, S. 255). Ihre Funktion wird darin gesehen, Gruppenverhalten zu ermöglichen (Turner 1984) – auch ohne, dass eine direkte Interaktion oder formelle Bindung zu der Gruppe besteht (Brewer 1991; Turner 1981). Die Selbstkategorisierungstheorie (Self Categorization Theory / SCT) ergänzt dieses Verständnis mit der These, dass Menschen ihre Umwelt zunächst aus Gründen der kognitiven Vereinfachung in Gruppen und zugehörige Prototypen einteilen (Tajfel 1978) und sich dann selbst (und ihre Umgebung) diesen Gruppen zuordnen (Turner 1987). Diese soziale Kategorisierung kann als Anleitung zum Handeln sowie als Reflexion sozialer Werte verstanden werden (Turner 1975); aber auch als ergänzendes Ordnungssystem, das Menschen dabei unterstützt, ihren Platz in der Gesellschaft zu finden (Tajfel 1981): Je salienter<sup>37</sup> soziale Identitäten sind, desto stärker wird der Prozess der Depersonalisierung und umso wahrscheinlicher kommt es zu der selbstständigen Zuordnung zu einer Kategorie, der sogenannten *sozialen Identifikation* mit dieser (Turner 1975, 1999).

---

<sup>37</sup> *Salienz* definiert als: „...subjective importance and situational relevance...“ (Ashforth und Johnson 2001, S. 32). Angelehnt an das Verständnis von Mathias Blanz zur Salienz von Kategorisierungen: „...category salience is determined not only by the cognitive accessibility, either chronic or situational, of a categorization but also by the categorization’s degree of fit...“ (Blanz 1999, S. 45).

Als Abwandlung der sozialen Identifikation wurde zunächst in der Organisationslehre und Ethik vor allem die organisationale Identifikation (*Organizational Identification*) im Sinne der Einheit (oneness) von Organisationsmitgliedern – insbesondere von Mitarbeitern – mit Organisationen untersucht (Ashforth und Mael 1989; Bergami und Bagozzi 2000; Dutton, Dukerich und Harquail 1994; Mael und Ashforth 1992). Pratt (1998) unterscheidet zwei Varianten der organisationalen Identifikation, bei denen Werte die zentrale Rolle einnehmen: Eine „...identification through *affinity*...“ (Pratt 1998, S. 174) kann durch die wahrgenommene Wertekongruenz zwischen dem Selbstkonzept und der Identität von Organisationen entstehen. Wohingegen bei einer „...identification through *emulation*“ (Pratt 1998, S. 174) die Werte von Organisationen in das eigene Selbstkonzept übernommen und sie dadurch selbstreferentiell oder selbstdefinierend werden.<sup>38</sup> Unabhängig von der Variante herrscht Einigkeit darüber, dass der Positionierung von Organisationen – insbesondere durch die Kommunikation – eine Schlüsselrolle für die Identifikation zukommt (Barker 1998; Press und Arnould 2011). Denn je kongruenter (Foreman und Whetten 2002) und salienter eine Identität bzw. ihre Attribute – wie z. B. die Werte – sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Stakeholder mit ihr identifizieren (Ashforth, Harrison und Corley 2008).

Lange Zeit bildeten die Mitarbeiter den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Diskurses zur Identifikation (Elsbach 1998), bis sich das Marketing schließlich – aufbauend auf dem Verständnis der organisationalen Identifikation (Tuškej und Podnar 2018) – der Identifikation der Konsumenten mit Unternehmen (*Consumer Company Identification*, z. B. Bhattacharya und Sen 2003) bzw. mit Marken (*Consumer Brand Identification*, z. B. Kuenzel und Halliday 2010) widmete. Der daraus entstandene Forschungszweig legt den Fokus zwar vor allem auf unternehmens- und markenspezifische Determinanten (z. B. Stokburger-Sauer, Ratneshwar und Sen 2012 oder Lam, Ahearne, Mullins, Hayati und Schillewaert 2013), stellt aber auch in diesem Kontext die wesentliche Bedeutung der Wertekongruenz für die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Marke anhand empirischer Forschung heraus (Elbedweihy, Jayawardhena, Elsharnouby und Elsharnouby 2016; Sihvonen 2019; Susanty und Tresnaningrum 2018; Tuškej, Golob und Podnar 2013). Die wahrgenommene Kongruenz der Werte kann dabei nicht nur zur

---

<sup>38</sup> Hiervon gilt es, die Verinnerlichung (*internalization*) von Werten zu unterscheiden, die je nach verfolgter Perspektive als Teil der Identifikation (vgl. *emulation*) verstanden wird oder ihr folgt (vgl. *affinity*) (Pratt 1998). Für weiterführende Informationen zu alternativen Entstehungsformen der organisationalen Identifikation siehe z. B. Press und Arnould (2011).

Identifikation führen, sondern auch die Disidentifikation von einem Unternehmen oder einer Marke (Bhattacharya und Elsbach 2002) und eine mögliche Gegnerschaft bzw. Opposition der Konsumenten zum jeweiligen Bezugspunkt verhindern (Einwiller, Lis, Ruppel und Sen 2019; Wolter und Cronin 2016). Um den Konsumenten die Identifikation zu erleichtern, wird den Unternehmen – wie bereits bei der organisationalen Identifikation – empfohlen, möglichst die spezifischen Merkmale ihrer Identität hervorzuheben, die den Werten der Konsumenten entsprechen (Einwiller, Fedorikhin, Johnson und Kamins 2006). Anhaltspunkte für die Bedeutung der Wertekongruenz finden sich auch in Untersuchungen, in denen die Identifikation als Mediator für Corporate-Responsibility-Maßnahmen identifiziert wurde – wenngleich dort nicht explizit Werte untersucht wurden (vgl. Brieger, Anderer, Fröhlich, Bairo und Meynhardt 2020; He und Li 2011; Lichtenstein, Drumwright und Braig 2004; Marin und Ruiz 2007; Marin, Ruiz und Rubio 2009; Pérez und Del Rodríguez Bosque 2015).

Beide in der Literatur zur Identifikation vorrangig untersuchten Stakeholder – die Organisationsmitglieder und die Konsumenten – zählen auch zu den für die meisten Organisationen wichtigsten Stakeholdern (Phillips 2003b). Entsprechend zeigt sich durch die Erkenntnisse zur organisationalen Identifikation und zur Identifikation der Konsumenten mit Unternehmen, bzw. mit Marken, die Bedeutung des SVBM und der damit verbundenen Wertepositionierung für Organisationen. Obgleich es im Marketing zu einer Öffnung der Perspektiven von Produkt- und Servicemarken zu Unternehmensmarken (Balmer 2011; Balmer und Podnar 2021) und von Konsumenten zu Stakeholdern (Bhattacharya 2010) gekommen ist, wird das Konstrukt der Identifikation aber bislang (auch in anderen Forschungsdisziplinen) kaum im Rahmen einer umfassenderen *Stakeholder-Identifikation* untersucht. So gibt es – mit Ausnahme der Vorstöße von Scott und Lane (2000) sowie Balmer (2008, 2017) – allenfalls Impulse (Einwiller et al. 2006) für eine übergreifende Betrachtung, welche z. B. Gemeinsamkeiten oder spezifische Besonderheiten der einzelnen Forschungszweige für eine umfassende organisationale Betrachtung herausarbeiten könnte.<sup>39</sup> Nichtsdestotrotz lässt die aktuelle Erkenntnislage annehmen, dass eine klare und wahrnehmbare Wertepositionierung auf Basis des SVBM auch bei anderen Stakeholdern, wie z. B. bei Lieferanten oder der

---

<sup>39</sup> An anderer Stelle werden Annahmen und Erkenntnisse aus der Literatur zur Consumer Company/Brand Identification unreflektiert übernommen (z. B. Arendt und Brettel 2010; Song und Ferguson 2021) – ein Vorgehen, das bereits in der Vergangenheit bei der Forschung zur organisationalen Identifikation kritisiert wurde (Tildesley und Coote 2009).

Politik, zur Wahrnehmung von Wertekongruenz führt, Identifikation entsteht und sich kurz- und langfristige Effekte zugunsten der Organisationen zeigen.

## 6. Konzeptualisierung und Entwicklung eines Higher Purpose

Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen wird im *zweiten Beitrag* (vgl. Kapitel 6.1) der Ansatz des SVBM in ein konzeptionelles Framework übertragen und damit dem Ruf nach stärkerer konzeptioneller Forschung im Marketing gefolgt (Conduit und Kleinaltenkamp 2020; Lindgreen, Di Benedetto, Brodie und Jaakkola 2021). Das methodische Vorgehen orientiert sich dabei am Grundverständnis eines Theories-in-Use-Ansatzes (Argyris und Schön 1974; Zeithaml et al. 2020): Zu diesem Zweck wird das vor allem in der Praxis diskutierte Phänomen des Purpose analysiert, definiert und nach bestem Wissen der Autoren erstmalig als Higher Purpose konzeptualisiert. Denn wenngleich das Phänomen bereits Gegenstand zahlreicher Untersuchungen ist und ihm sogar der positive Einfluss auf den finanziellen Erfolg von Organisationen attestiert wird (Gartenberg, Prat und Serafeim 2019; Madden 2017; Mayer 2021), fehlt bislang ein einheitliches Begriffsverständnis und der entsprechende Diskurs dazu in der Forschung (Hajdas und Kłeczek 2021). Mit diesem konzeptionellen Framework des Higher Purpose wird zum einen die Forschungslücke zum fehlenden Verständnis des Purpose geschlossen. Zum anderen überträgt es den auf den persönlichen Werten der Stakeholder basierenden Ansatz in ein Konzept, das zudem den weiteren Prozess bis zur Ableitung operativer Maßnahmen darstellt. Der Higher Purpose bietet durch seine Konzeptualisierung die Grundlage für die zukünftige Forschung zum SVBM wie auch für dessen praktische Anwendung. Durch den Kontext der COVID-19-Pandemie, die sich als Katalysator gesellschaftlicher Herausforderungen und als Chance für die Werte(neu)positionierung von Organisationen erweist (Brink 2020a), wird die Bedeutung des SVBM und des Higher Purpose im Beitrag unterstrichen.<sup>40</sup>

Zur Festigung der konzeptionellen Erkenntnisse des zweiten Beitrags wird das Konzept des Higher Purpose im dritten und vierten Beitrag konkretisiert und weiterentwickelt. Dafür wird es vor dem Hintergrund unterschiedlicher, spezifischer Kontexte – die sich

---

<sup>40</sup> Sowohl zum Zeitpunkt des Erscheinens des Beitrags als auch zur Erstellung dieser Arbeit existierte nach bestem Wissen des Autors dieser Arbeit kein vergleichbarer, integrativer und ganzheitlicher Ansatz zur Definition oder Konzeptualisierung des Phänomens des Purpose; weitere Forschungsbeiträge nehmen meist erneut eine Eingrenzung vor: z. B. auf Marken als Bezugspunkt (Hajdas und Kłeczek 2021; Mirzaei, Webster und Siuki 2021) oder Mitarbeiter als Stakeholder (Good, Hughes und Wang 2021).

wiederum in den übergeordneten Kontext der Digitalisierung einbetten – untersucht und anhand der so gewonnenen Erkenntnisse reflektiert (vgl. Hunt 2020).

Im *dritten Beitrag* (vgl. Kapitel 6.2) wird die Frage beantwortet, wie mittels eines Higher Purpose – und unter Berücksichtigung der zentralen Stellung von Algorithmen – die Grundlage für die nachhaltig erfolgreiche Markenpositionierung einer digitalen Transaktionsplattform gelegt werden kann. Unter Anwendung eines Modellansatzes (Jaakkola 2020) werden nach bestem Wissen der Autoren erstmalig die drei Theoriefelder der (hybriden) digitalen Transaktionsplattformen, der Algorithmen und des Higher Purpose vor dem Hintergrund kontextspezifischer Erwartungen in Beziehung gesetzt. Um die theoretischen Erkenntnisse der Theoriefelder auf ein spezifisches und relevantes Geschäftsmodell anzuwenden, wird die Branche der Essenslieferdienste gewählt: Sie zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sich ihre Marken durch die einseitige Nutzung von Algorithmen in einem Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Expansion und einer notwendigen Orientierung an den Stakeholdern befinden. Dieses Spannungsfeld wird im Beitrag durch das branchenunabhängige Framework des Higher Platform Purpose (HPP) aufgelöst, das im Zuge der interdisziplinären Betrachtung aus dem Konzept des Higher Purpose entwickelt wurde. Dabei wird die Plattform mithilfe eines purpose-orientierten Algorithmus zum Purpose-Enabler für ihre Stakeholder und löst damit figurative Mauern zwischen ebendiesen auf. Der HPP stützt damit sowohl den theoretischen Ansatz des SVBM als auch das Konzept des Higher Purpose und zeigt am Beispiel einer digitalen Transaktionsplattform auf, welchen Mehrwert beide für das Marketing erbringen können.

Im *vierten Beitrag* (vgl. Kapitel 6.3) wird dargestellt, welchen Herausforderungen ein moderner Verbraucherschutz gegenübersteht und wie ein Higher Purpose zu deren Bewältigung beitragen kann. Nach Lindgreen et al. (2021) sollte ein robustes Framework auch inhaltlich angrenzende Standpunkte einbeziehen, was in diesem Beitrag nicht nur durch den digital-rechtlichen Kontext, sondern insbesondere die zusätzliche Perspektive der (Unternehmens-)Ethik berücksichtigt wird: Um diese ergänzt, wird der Higher Purpose zunächst auf theoretischer Basis als ein das Vertrauen stabilisierender Governance-Mechanismus etabliert, der mit Hilfe einer klaren Wertepositionierung (vgl. Kapitel 5.2) das Werteversprechen von Organisationen gegenüber ihren Stakeholdern absichert. Für dessen Reflexion wird das Gesundheitswesen als Kontext gewählt, das aufgrund seiner moralischen Prägung im Zuge der Digitalisierung vor besonderen

Herausforderungen steht (Manzeschke und Brink 2022). Einerseits kann so gezeigt werden, wie ein moderner Verbraucherschutz durch den Higher Purpose von Organisationen umgesetzt werden kann;<sup>41</sup> andererseits wird anhand der Klassifikation von Geschäftsprozessen digitaler Gesundheitsanwendungen (DiGA) aber auch aufgezeigt, wo die Grenzen des Wirkungsbereichs eines solchen Ansatzes liegen.

---

<sup>41</sup> Während sich im Gegenzug Regierungen (z. B. der Vereinigten Staaten, des Vereinigten Königreichs sowie Frankreichs) dazu entschlossen haben, die freiwillige Übernahme organisationaler Verantwortung nicht nur zu fördern, sondern auch rechtlich einzufordern (Segrestin, Hatchuel und Levillain 2021).

### 6.1. Is the role of Purpose at a Crossroads? (konzeptioneller Journalbeitrag)

- Titel:** Is the role of Purpose at a Crossroads?
- Untertitel:** A novel conceptualization and insights from the COVID-19 crisis.
- Autor(en):** Andreas Winter, Prof. Dr. Claas Christian Germelmann
- Zitation:** Winter, Andreas und Claas Christian Germelmann (2020), „Is the role of purpose at a crossroads? A novel conceptualization and insights from the COVID-19 crisis“, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 27 (3), S. 21–38.
- CRedit author statement:** **Andreas Winter:** Conceptualization, Methodology, Investigation, Writing – original draft, Writing – review and editing, Visualization, Supervision, Project administration
- Prof. Dr. Claas Christian Germelmann:** Conceptualization, Writing – review and editing, Supervision
- (Für ergänzende Informationen zum CRediT author statement siehe Allen et al. 2019)
- Weiteres:** Der Beitrag wurde in der dargelegten Version im „Journal Projectics / Proyéctica / Projectique“ am 23.12.2020 veröffentlicht (Double-Blind-Peer-Review). Eine frühere Version des Beitrags wurde in der Zeitschrift Marketing Review St.Gallen eingereicht, aber aus redaktionellen Gründen abgelehnt. Die schriftliche Zusage zur Nutzung und Veröffentlichung des Beitrags im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde von allen Ko-Autoren sowie vom Herausgeber bzw. Verlag erteilt. Der Beitrag wird in der veröffentlichten Version dargestellt – entsprechend wurden der Zitationsstil und spezifische Formatierungen (z. B. Hervorhebungen) übernommen; Überschriften, Abbildungen, Tabellen und Quellenangaben des Beitrags werden deshalb auch nicht in den Verzeichnissen dieser Arbeit geführt.

## ACKNOWLEDGMENT

The authors thank the editors Béatrice Siadou-Martin and Christian Dianoux as well as the two reviewers for their helpful and constructive suggestions. They also acknowledge the inspiring feedback from Larissa Diekmann and Jonas Foehr (University of Bayreuth) and Dr. Pablo Neder (The Ringsight GmbH).

## ABSTRACT

Discussion about the role of purpose in organizational and marketing management has gained momentum. Although supporters as well as critics see their positions confirmed, no consensus has yet emerged on the definition of purpose, and an elementary scientific discourse is missing. The article provides a fundamental understanding of higher purpose as the overarching, long-term, and never fully achievable reason for an organization to exist and introduces it as a central component of organizational management. A conceptual framework is derived to shed light on its dimensions as well as to provide guidelines for practical use. Using insights from the COVID-19 pandemic, the article highlights different aspects of the framework and illuminates the key roles of perceived relevance and perceived authenticity for the development of a higher purpose. The article concludes by summarizing the findings, identifying central limitations, and discussing further research topics.

**Keywords:** Purpose, higher purpose, perceived relevance, perceived authenticity, COVID-19

## RÉSUMÉ

Le débat sur le rôle de l'objectif dans le management organisationnel et le marketing prend de l'ampleur. Si les partisans comme les détracteurs voient leurs positions confirmées, aucun consensus ne s'est encore dégagé sur la définition de l'objectif, et une réflexion scientifique essentielle fait défaut. L'article fournit une compréhension fondamentale de l'objectif supérieur défini comme une raison primordiale, qui s'inscrit dans le long terme, jamais entièrement réalisable et indispensable pour qu'une organisation existe. Il l'introduit comme un élément central du management organisationnel. Un cadre conceptuel est dérivé pour éclairer ses dimensions ainsi que pour fournir des lignes directrices pour une utilisation opérationnelle. En utilisant les informations de la pandémie COVID-19, l'article met en évidence différents aspects du cadre et met en lumière les rôles clés de la pertinence perçue et de l'authenticité perçue pour le développement d'un objectif supérieur. L'article se termine en résumant les résultats, en identifiant les limites principales et en discutant d'autres voies futures de recherches.

**Mots clés :** objectif ; objectif supérieur ; pertinence perçue ; authenticité perçue ; COVID-19

## INTRODUCTION

As the multitude of publications in organizational and marketing management shows, “purpose” has been one of the most extensively discussed marketing buzzwords over the past few years (Kantar, 2019). Surveys such as those from Edelman (2018) indicate a general trend toward “belief-driven buyers”, with 65% of respondents stating they would not even buy a brand if it does not take a stand. Moreover, practice-oriented studies report a positive effect of purpose on consumer behavior and various economic fields (Deloitte, 2014; EYGM, 2017), and even multinational corporations have responded to these findings with actions (Unilever, 2017). In contrast, another Edelman (2019) study shows that 56% of consumers perceive brands’ social commitment as a marketing ploy, and the inflationary and inconsistent use of the term has increasingly led to accusations of “purpose washing” (Tesser, 2019). Accordingly, critics have voiced the view that purpose is just an intelligent sales argument and not a real win-win situation for both companies and customers (Giridharadas, 2018).

At the beginning of 2020, mainly due to the economic crisis that resulted from the COVID-19 pandemic, discussion about the role of purpose in management gained momentum. Critics of the purpose movement called for its end and recommended a return to using financial indicators and objective evaluation criteria as primary decision-making tools (Murray & Meyer, 2020). From this point of view, purpose constitutes a nice-to-have tool for organizations during times of plenty (Shattuck, Stevenson, & Gamble, 2020). In contrast, proponents of the purpose movement consider it even more important during times of external crisis and uncertainty. They view the social and economic consequences of the COVID-19 pandemic as an adjustment to the course of the ongoing discussion and posit that organizations with an authentic purpose will ultimately come out of the crisis stronger. These proponents claim that in such situations, it is easier to sort out the good from the bad and thereby identify organizations that truly support their stakeholders (Harrington, 2020). The COVID-19 pandemic can also be viewed as a catalyst for alignment of organizational strategies with a purpose (He & Harris, 2020). In this sense, the pandemic has served as a crash course for organizations about what topics their stakeholders perceive as relevant and how to be farsighted in their actions. Simultaneously, it has helped organizations drive creativity and agility to implement these new insights and prepare for “the next normal” (Gregg, Kim, & Perrey, 2020). The plethora of perspectives indicates that the COVID-19 pandemic has increased the importance of organizations being perceived as relevant (Germelmann, 2020).

Therefore, the pandemic has highlighted not only the significance of purpose in practice but also ambiguities in its interpretation and the specific application. Although attempts have been made to classify purpose in the corporate context (Kilian & Miklis, 2019), to our knowledge no scientific discourse yet exists that establishes a comprehensive understanding of the term and provides a basis for further research. Thus, purpose seems to be at a crossroads – at risk of ending up a marketing buzzword rather than a coherent and generally accepted concept (Dhingra, Nuttal, & Stone, 2020). To close these elementary gaps, this article – inspired by the basic idea of the theories-in-use (TIU) approach (Zeithaml et al., 2020) – first provides an overview of the conceptual evolution of purpose as well as a conceptual classification to derive a fundamental understanding. It defines purpose as the overarching, long-term, and never fully achievable reason for an organization to exist and introduces it as a central component of organizational management. Building on these findings, a conceptual framework for the (retrospective

and prospective) development of a higher purpose is derived. It sheds light on its dimensions and provides guidelines for practical use. Using insights from the COVID-19 pandemic, central aspects of the framework as well as the role of perceived relevance and perceived authenticity are underscored. The article concludes by summarizing the findings, identifying central limitations, and discussing further research topics.

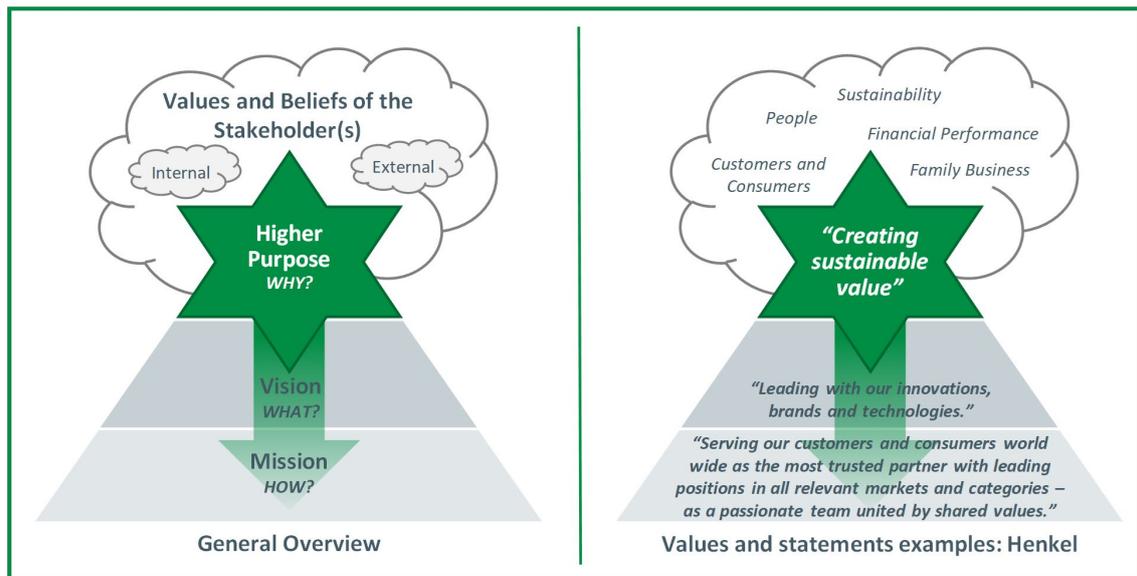
## **THE CONCEPTUAL EVOLUTION OF PURPOSE**

By the end of the 1970s, publications had begun to question the prevailing understanding of organizational purpose, which had until then been primarily connected with financial intentions (Levitt, 1977). Nearly a decade later, driven by Freeman's (1984) stakeholder theory, a new management perspective developed that focused on all of an organization's stakeholders, rather than the monetary success of shareholders or owners alone. However, it was not until 1989 that an expanded perspective of purpose emerged, when Pascarella and Frohman (1989, p. 8 ff.) defined a "purpose-driven organization" as one that contributes to the values and beliefs of all relevant stakeholders, both within and outside an organization. Shareholders' or owners' interests and, thus, financial intentions are still taken into account, but they no longer constitute the sole focus of an organization's alignment.

In this context, the metaphor of a guiding star emerged: purpose is defined as the overarching, long-term, and never fully achievable reason for an organization to exist, which through its unattainability stimulates continuous development and subsequently leads to economic success (Bartlett & Ghoshal, 1994, p. 88; Collins & Porras, 1996, p. 69 f.). It answers the question of **why** an organization exists (Collins & Porras, 1994, p. 78) by describing the added value it provides to its stakeholders in terms of fulfilling their needs and wants. This perceived relevance is just as important for the acceptance and success of purpose as to be consistent to the values and beliefs of the stakeholders and therefore being perceived as authentic (Collins & Porras, 1994, p. 76). Consequently, purpose forms a central component of organizational management, and its development falls under the aegis of an organization's strategic management. Its operational application is further based on a derived purpose statement (Pascarella & Frohman, 1989, p. 9 ff.), that serves as a declaration of intent and a leitmotif. This expanded view of purpose, or higher purpose, does not contradict established elements of the vision and mission; rather, it complements them. As the German corporation Henkel shown in

Figure 1 exemplifies, higher purpose serves as general foundation for the company's development (Henkel, 2016, p. 2). After defining why an organization exists, the vision sets the goal by asking **what** must be reached to approach the fulfillment of its "raison d'être". Finally, the mission determines **how** those objectives can be achieved (Spence & Rushing, 2009, p. 49), and operational measures are then derived. Successful organizations seem to instinctively follow a purpose, even if they have not yet described it (Collins & Porras, 1991, p. 41). Some have determined a higher purpose but use it erroneously as a mission or vision statement. For example, LEGO's (2020) stated mission to "inspire and develop the builders of tomorrow" rather fits the expanded perspective of higher purpose. However, both the traditional and expanded understanding are still partly described with the single term "purpose". To provide terminological clarity, hereinafter we use the term "higher purpose" to refer to the expanded perspective.

Figure 1: The role of higher purpose in the organizational context



Source: own illustration.

## CONCEPTUAL CLASSIFICATION

In subsequent years, Pascarella and Frohman's (1989) concept of the purpose-driven organization almost fell into oblivion while fundamental market transformations took place. Although brands gained importance as a differentiating factor for consumers (Kotler, 1991, p. 442), demands on them increased as well: an Accenture (2018, p. 22 f.) study notes that over 60% of the respondents stated that brands should not only pursue but also actively communicate their higher goals. Consumers began to look for brands

that actively address their individual needs and wants and support them by solving their problems (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, p. 4). As one result, organizations increasingly oriented toward social issues such as environmental sustainability (Kotler, 2011, p. 133). This expansion of organizational commitment also gained importance for how potential employees viewed the company (Lis, 2018, p. 111); studies illustrate the direct negative impact of a lack of purpose on employer attractiveness (Backhaus, Stone, & Heiner, 2002, p. 312 f.). It therefore became increasingly relevant that organizations pursue higher goals that make sense for the individual (PwC, 2019; Savvides & Stavrou, 2020) and support their motivation and passion to pursue common goals (Blount & Leinwand, 2019). Even in the ostensibly more rational **business-to-business** context, in addition to objective information, emotions (Kemp, Borders, Anaza, & Johnston, 2018) and brands (Leek & Christodoulides, 2011) were proven to have impact on business relationships. The prevailing sentiment views an expansion of traditional purpose, particularly in the sense of assuming social responsibility, as an advantage also in business relationships (Kotler & Pfoertsch, 2007, p. 361).

As a result of these transformations and increasing demands, an organization's perceived relevance and thus how it can create added value gained importance. Accordingly, the term "purpose" re-emerged in the mid-2000s. Sinek's (2009a) book *Start with Why* and his TEDx talk (2009b) are considered tipping points for the purpose discussion. In asking for the "why" Sinek (2009a) looks for a higher organizational purpose that is detached from purely financial intentions, and his concept of the "golden circle" provides an easy-to-understand application model. However, like Spence and Rushing (2009), he neither clarifies the terminology nor conducts a conceptual classification. Both works sparked a series of **popular scientific publications**, which have increased the popularity of the topic in practice. But due to a lack of a consistent definition and conceptual classification, they have blurred the terminology rather than brought it into focus.

In addition, understanding of the term has narrowed as a result of equating higher purpose with the traditional concept of **corporate social responsibility (CSR)**, which relates purely to the assumption of social responsibility. Furthermore, CSR is not overarching and strategic; rather it serves as a reactive communication measure, particularly with regard to external influences and demands (Porter & Kramer, 2006, p. 82 f.). It can therefore also be conceptually distinguished from higher purpose. LEGO, for example, regularly leads the top of CSR rankings through its intensive social commitment (The

RepTrak Company, 2019, p. 4), but it pursues a much broader higher purpose (see the preceding discussion) (LEGO, 2020). In other words, social responsibility can be part of the operational application of higher purpose. Over time, some complementary – but also contradictory – concepts based on traditional CSR have emerged (Carroll, 2015). Most of them share the aim of counteracting criticism of CSR and therefore to expand their meaning and strengthen their strategic function (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019, p. 13 f.). The “creating shared value” (CSV) approach, for example, defines itself as the next iteration of traditional CSR and requires, among other things, considering both social and economic values as well as more strongly integrating them into strategic management (Porter & Kramer, 2011). Concepts like “integrated value creation” (Visser, 2015) and “corporate social opportunity” (Moon & Parc, 2019) in turn build on the CSV approach and its related criticism. An end of this conceptual transformation has yet to be reached, and a consolidation to a clearly defined, delimited and accepted successor concept of CSR is not yet foreseeable (Latapí Agudelo et al., 2019, p. 19 f.). It can therefore be assumed that these expanding concepts will continue to move up to the understanding of higher purpose. If so, the distinction between such management measures and higher purpose as a fundamental reason to exist will no longer be possible, making a clear systematization more difficult.

Moreover, integrative **organizational and corporate philosophies** have emerged that identify a meaningful crisis of capitalism as the reason for the previously mentioned transformations. Various models such as “compassionate capitalism” (Benioff, Southwick, & Hassenfeld, 2004; DeVos, 1993), “inclusive capitalism” (Rothschild, 2016), and “sustaining capitalism” (Odland & Minarik, 2017) have been developed to harmonize the traditional understanding of capitalism (i.e. the goal of profit maximization) with higher goals. A popular philosophy of this ilk is “conscious capitalism”, understood as a combination of all relevant stakeholders’ values and beliefs, that places higher purpose at its center (Mackey, Sisodia, & George, 2013, p. 33 f.). Although the theory originated in Spence and Rushing’ popular scientific understanding (Mackey et al., 2013, 47 f.) and has been criticized regarding its scientific viability (O’Toole & Vogel, 2011; Wang, 2013), it illustrates the relationship of such philosophies with higher purpose: the latter can be part of such a concept and serves to implement the underlying philosophical attitude.

The examples show that both broad modifications and narrow interpretations of higher purpose have arisen. In addition, developments from various fields can be observed that approach or integrate the understanding of higher purpose, eliciting conceptual vagueness. Therefore, **conceptual positioning** must be kept in mind: higher purpose can be seen as an advancement of traditional purpose and thus a central component of organizational management (Kilian & Miklis, 2019).

## **THE FRAMEWORK OF HIGHER PURPOSE**

To provide a deeper theoretical understanding and guidelines for practical use, a closer look at the dimensions of higher purpose is necessary. Describing higher purpose, Collins and Porras (1991) refer to employees as the only **stakeholder** group, excluding external stakeholders. Higher purpose here is exclusively seen as an internal motivational tool used to facilitate employee identification with the employer, ultimately yielding economic success (Collins & Porras, 1991, p. 41). In contrast, the focus in practice has been on consumers as main stakeholders, as illustrated by Unilever (2017). Both perspectives represent possible, albeit extreme, positions, as not every organization is solely concerned with employees or consumers. Thus, the first step in developing a higher purpose is a comprehensive consideration of all internal and external stakeholders (e.g., investors, politicians or society; Deloitte, 2014, p. 10) to determine those most relevant to the organization.

Next, at least one **reference point** within the organization must be defined. Following Pascarella and Frohman (1989), this should be the higherlevel organization or the company as a whole. Correspondingly, terms such as “organizational purpose” (Bartlett & Ghoshal, 1994, p. 80) or “business purpose” (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019, p. 281) have developed. Because of the increasing importance of brands, higher purpose has also become relevant from a marketing perspective, and the term “brand purpose” (Hsu, 2017) has emerged. For consumers this refers to a product brand, but for the majority of stakeholders the corporate brand is more central (Balmer & Gray, 2003, p. 977 f.). To avoid confusion, it is necessary to identify all possible reference points and then select those that add value to the previously selected stakeholders. Respectively, the scope of the definition as well as the number of reference points depends on their perceived relevance to stakeholders. Simultaneously, attention should be paid to interdimensional dependencies: in addition to consumers, organizations may also regard

employees as relevant stakeholders, considering they own an equally large share in the perceived authenticity of the brand (Fritz, Schoenmueller, & Bruhn, 2017, p. 339). In companies with an extensive brand portfolio, the organizational structure may also add complexity because stakeholders can be addressed by more than one reference point of the same organization. In this case, a top-down approach, such as Unilever's, is effective: each of the product brands forms its own reference point, which in turn are hierarchically subordinate to the group (Unilever, 2017, p. 26).

Such structures also has an impact on the **topic** of higher purpose that mainly depends on the relevant stakeholders' values and beliefs (Pascarella & Frohman, 1989, p. 10 ff.). This orientation coincides with the insight that a strong relationship arises when people identify with an organization (Bhattacharya & Sen, 2003), which in turn helps to meet individual needs and wants, ultimately leading to loyalty toward the reference point(s) (Rather, 2018). An organization's *raison d'être* should consist of only a single higher purpose, so it should be devoted to an overarching topic. With its statement "making sustainable living commonplace", Unilever covers a wide field that its brands can interpret individually: Dove, for instance, defines its higher purpose as promoting its female consumers' self-esteem to initiate sustainable social change (Unilever, 2017). Again, it is important to stress additional interdimensional dependencies, such as if the topic is perceived as relevant to previously unobserved stakeholders or if a previously irrelevant reference point can add value to a chosen topic.

In addition to the perceived relevance, **perceived authenticity** is another key factor when determining the dimensions of higher purpose. Here, it mainly refers to consistency (Lehman, O'Connor, Kovács, & Newman, 2019): as branding literature emphasizes, an organization is perceived as authentic if all of its actions fit to its values and beliefs (Bruhn, Schoenmüller, Schäfer, & Heinrich, 2012; Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin, & Grohmann, 2015) – simply put, if it is true to itself (Lehman et al., 2019, p. 5). By aligning the development of a higher purpose to relevant stakeholders' values and beliefs, organizations may gain perceived authenticity and, subsequently, trust (Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster, & Guldenberg, 2013; Portal, Abratt, & Bendixen, 2019), credibility (Napoli, Dickinson, Beverland, & Farrelly, 2014), and loyalty (Fritz et al., 2017). To do so, organizations sometimes need to prioritize stakeholders and take profound actions: Unilever, for example, is parting with brands that are not compatible with its higher purpose anymore (The Guardian, 2019). Conversely, a reason an

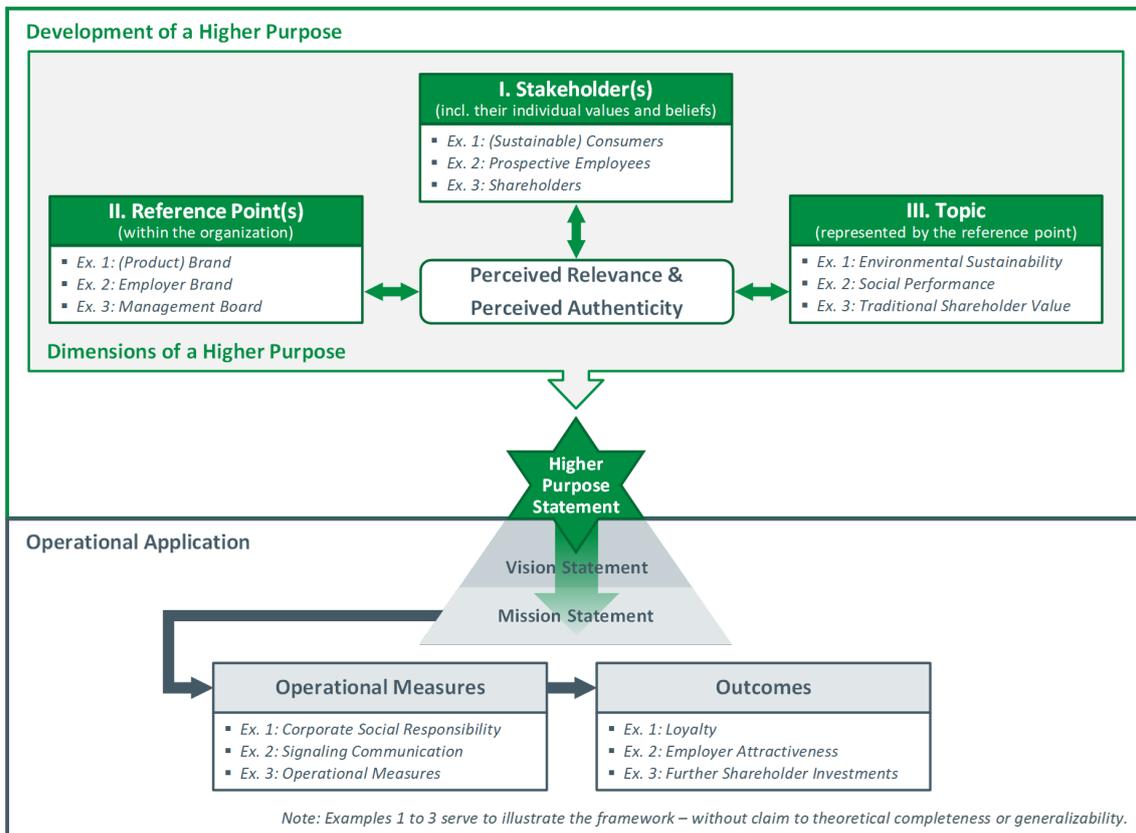
organization may be perceived as inauthentic is that its higher purpose has become uncoupled from its conceptual positioning, thus losing consistency. When this happens, organizations risk an authenticity gap (Samuel, Taylor, White, & Norris, 2018) and the subsequent accusation of purpose washing. Even risk evolves that derived communication measures are perceived as deceptive, from which a negative evaluation of the reference point(s) (Held & Germelmann, 2018) or distrust (Darke & Ritchie, 2007) may result. For instance, the investment company BlackRock criticized Siemens for its rigid stance on an agreement in the context of a coal mine project while promoting its far-reaching sustainability goals. However, in a subsequent Siemens general meeting, BlackRock supported all management decisions, which in turn caused extensive public criticism of BlackRock (Mooney, Miller, & Smith, 2020).

As a declaration of intent and a leitmotif for operational application, a **higher purpose statement** must be formulated. Its scope should be “broad, fundamental, inspirational, and enduring” (Collins & Porras, 1991, p. 38), because the focus is to address and motivate the internal and external stakeholders according to their values and beliefs (Collins & Porras, 1996, p. 70). Hence, the challenge is to make the individual scope of the statement (1) specific enough for identification and motivation, (2) broad enough to be adaptable to market dynamics (Pascarella & Frohman, 1989, p. 38), and (3) open for co-creation with the relevant stakeholders (Rey, Bastons, & Sotok, 2019, p. 114). It is feasible that various organizations, even direct competitors, could pursue the same higher purpose statement (Collins & Porras, 1991, p. 41), though they may differ in the derived vision and mission. The example of the wind turbine manufacturer ENERCON shows this flexibility: building on its higher purpose statement (which is also its slogan in brand communications) “Energy for the World”, the company derived its vision of participating in the provision of energy, which in turn is translated into the mission of providing “sustainable, pioneering and future-proof renewable energy generation and supply concepts” (Enercon, 2020). Under changing conditions, the breadth of the higher purpose statement permits the vision to also define the goal of contributing to energy saving but remains consistent with the company’s overarching higher purpose.

Figure 2 summarizes the derived framework graphically using three simplified examples with the focus on only one stakeholder group at a time: sustainable consumers may be addressed by the brand that positions itself analogously by using CSR with the aim of gaining loyalty through identification (He & Li, 2011; Marin, Ruiz, & Rubio, 2009).

Similarly, the image and thus the attractiveness of an employer brand among prospective employees may be affected by signaling its social orientation (Turban & Greening, 1997). As the third example shows, even following a traditional purpose is compatible with the understanding of higher purpose: the management board, following a traditional shareholder value approach, initiates operational measures that may lead to further shareholder investments (Rappaport, 1986). The examples underscore that a higher purpose and its statement should be understood not purely as communication measure; rather, the framework offers an open approach that allows deriving holistic measures based on individual situations.

Figure 2: From the development of a higher purpose to its operational application



Source: own illustration.

## INSIGHTS FROM THE COVID-19 PANDEMIC

This individuality and flexibility may be highly advantageous during external crises and uncertainty, such as the COVID-19 pandemic: Organizations following a higher purpose according to this framework should be able to build on a high level of trust, credibility, and loyalty. The pandemic therefore serves a countercheck of the understanding of higher purpose and highlights its central aspects.

Whereas before the COVID-19 pandemic, consumers and society were often defined as an organization's most important **stakeholders**, during the pandemic many organizations began to take account of stakeholder dependencies. In times of short-term work, for example, McDonald's, well known as a customer-centric company, sent some of its employees to Aldi to keep them employed while ensuring basic supplies in supermarkets (Mühlhause, 2020). The public supports such actions: during the COVID-19 pandemic, 74% of Americans reported connecting their buying decisions to companies' behavior toward their employees (Stepno & Robinson, 2020). In German industry, several production companies shifted to manufacturing medical products. In doing so, they fulfilled obligations to shareholders and employees, while contributing to society and accommodating politics (Orth, 2020). Across all sectors, the COVID-19 pandemic led to an increased awareness of the significance of such dependencies as well as previously neglected stakeholders, such as the so-called frontline workers and corona heroes, who gained at least temporary relevance across industry boundaries (Sims, 2020). Organizations also broke new ground in (re)defining the **reference point(s)** for their relevant stakeholders: corporations such as Unilever and LVMH increasingly began acting at a higher group level and deriving actions for their subsidiaries and brands to show strength (LVHM, 2020; Unilever, 2020). Shared projects between Apple and Google demonstrated that even cooperation across competition boundaries can make sense (Sainz, 2020), if the same or at least a similar higher purpose is pursued. The pandemic has also caused many organizations to consider pursuing general health and care **topics**, a justifiable strategy if the reference point(s) can make a relevant contribution to its stakeholders and simultaneously remain(s) authentic. Further positive examples include not only organizations in the food and health sectors that deal with basic needs, but also technology companies like Microsoft that facilitate access to free communication tools, following their higher purpose statement of "empowering others" (Microsoft, 2020).

Those examples suggest that during times of external crisis and uncertainty, the perceived **relevance** of higher purpose, its dimensions, and their dependencies gain importance. Paradoxically, higher purpose organizations may also become temporarily less relevant to their stakeholders, as in exceptional situations, stakeholders look for actions that demonstrate real impact (Edelman, 2020, p. 18). Although constant monitoring the organization's perceived relevance is recommended (Pascarella & Frohman, 1989, p. 39), fundamental short-term course changes in the sense of gaining relevance at all costs should be avoided. Coca-Cola, for example, has paused its advertising spend not only for financial reasons, but because the firm aims to “stay close to the consumer in a relevant way” (FACTSET callstreet, 2020). The COVID-19 pandemic and its consequences have also indicated that even high perceived relevance does not automatically result in perceived **authenticity**: if the context is too dominating and the application of an organization's higher purpose becomes inconsistent, it risks losing authenticity and the accusation of purpose washing. This risk persists even beyond such times, especially for organizations that have undergone a successful realignment before. For them, it is important not to return to the “old normal”, because they risk causing a post-crisis authenticity gap and losing the trust, credibility, and loyalty they may have built.

Taken together, a return to financial indicators and objective evaluation criteria appears unrealistic. The insights indicate that even in times of external crisis and uncertainty, focusing on rational arguments by no means always has the highest relevance for stakeholders and can even lead to a loss of trust (Edelman, 2020, p. 27). Therefore, critics of the purpose movement show what might be considered a limited and simplified view of purpose, which no longer seems justifiable. On the contrary, the latest developments indeed indicate that the COVID-19 pandemic has served as a catalyst for (re) alignment of organizational strategies along with the derived understanding of higher purpose.

## CONCLUSION

This paper shows that purpose is not per se a marketing buzzword that is pushed from the social and economic consequences of the COVID-19 pandemic and that will disappear from the discussion soon. To establish a common understanding of higher purpose, this paper examined its conceptual evolution and classification to provide an elementary understanding and delineation of related concepts and philosophies. Focusing on the fundamental definition and the classification provides the clarity that has been missing in the general discussion so far. With these findings, higher purpose no longer stands at the crossroads but builds the basis for a common scientific discourse and future research. The derived framework establishes a deeper understanding of its theoretical dimensions and offers applicable guidelines for the (retrospective and prospective) development up to a higher purpose statement in practice. Insights from the COVID-19 pandemic underscore that a conscientiously developed higher purpose and a focus on perceived relevance and perceived authenticity are crucial for its success in practice.

We acknowledge a central limitation of this article: as this is a conceptual contribution building on literature review and the integration of practical examples, no empirical evidence is provided herein. With the aim of shedding light on the underlying processes and to strengthen the theoretical model of higher purpose, additional generalizable dependent variables (besides those derived from perceived authenticity) and possible moderators (e.g., context, involvement, cultural differences) for different characteristics of a higher purpose should be examined empirically.

Future research could also expand the conceptual classification with concepts from various fields, for example, social purpose organizations (Kullak, Baker, & Woratschek, in press) or corporate sociopolitical activism (Bhagwat, Warren, Beck, & Watson, 2020). In addition, the expanding concepts of CSR should be observed, that move up to the understanding of higher purpose. The findings indicate that perceived relevance and perceived authenticity are crucial to the success of a higher purpose; thus, a deeper understanding of their possible dependence and especially of the ambiguous construct of perceived authenticity is needed. Lehman et al. (2019, p. 12) note that the requirement for consistency poses major challenges for organizations in dynamic environments. This raises questions of how flexible and broad a higher purpose can be while avoiding accusations of purpose washing, particularly when dealing with a variety of relevant

stakeholders and possible value conflicts. Additionally, the role of (unfulfilled) expectations for the success of a higher purpose could be examined further as well as stakeholders' expectations of the value orientation of an organization and its communication. Previous research on CSR shows that corresponding activities may lead to moral licensing effects (Ormiston & Wong, 2013). Because CSR may be part of the operational application of a higher purpose, it is important to know if such effects also occur for higher purpose and if so, how they impact its perceived relevance. Finally, at the time of writing this article, whether the COVID-19 pandemic is actually a "Black Swan Event" (Taleb, 2007), from which new behaviors will be established (Sheth, 2020), is unknown. Accordingly, the findings of this article should be verified for the period of normalization after the pandemic.

## REFERENCES

- Accenture (2018). *2018 Global Consumer Pulse Research: Global Key Findings*.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, *41*(3), 292–318.
- Balmer, J. M.T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, *37*(7/8), 972–997.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, *72*(6), 79–88.
- Benioff, M., Southwick, K., & Hassenfeld, A. G. (2004). *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well*. Franklin Lakes: Red Wheel Weiser.
- Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson, G. F. (2020). Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value. *Journal of Marketing*, *84*(5), 1-21.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, *67*(2), 76–88.
- Blount, S., & Leinwand, P. (2019). Why Are We Here? *Harvard Business Review*, *97*(6), 132–139.
- Bruhn, M., Schoenmüller, V., Schäfer, D., & Heinrich, D. (2012). Brand Authenticity: Towards a Deeper Understanding of Its Conceptualization and Measurement. *Advances in Consumer Research*, *40*, 567–576.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, *44*(2), 87–96.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, *34*(1), 30–52.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies* (1. ed.). New York: HarperBusiness.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, *74*(5), 65–77.
- Darke, P. R., & Ritchie, R. J.B. (2007). The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust. *Journal of Marketing Research*, *44*(1), 114–127.
- Deloitte Development LLC. (2014). *Culture of Purpose - Building business confidence: driving growth: 2014 core beliefs & culture survey*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2014-core-beliefs-culturesurvey-040414.pdf>

- DeVos, R. M. (1993). *Compassionate capitalism: People helping people help themselves*. New York, N.Y.: Plume.
- Dhingra, N., Nuttal, R., & Stone, M. (2020). *Embedding purpose: fewer slogans, more action*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/embedding-purpose-fewer-slogans-more-action>
- Edelman (2018). *2018 Edelman Earned Brand: Brands take a stand*. Retrieved from [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Earned\\_Brand\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf)
- Edelman (2019). *In Brands We Trust?: 2019 Edelman Trust Barometer Special Report*. Retrieved from [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019\\_edelman\\_trust\\_barometer\\_special\\_report\\_in\\_brands\\_we\\_trust.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf)
- Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020: Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic*. Retrieved from <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Brands%20and%20the%20Coronavirus.pdf>
- Eggers, F., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Guldenberg, S. (2013). The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. *Journal of World Business*, 48(3), 340–348.
- ENERCON GmbH (2020). Corporate Culture. Retrieved from <https://www.enercon.de/en/company/enercon-corporate-culture/>
- EYGM Limited (2017). *Purpose-led brands: Ready to deliver on their value-creation promise*.
- FACTSET callstreet (2020). The Coca-Cola Co.: Q1 2020 Earnings Call. Retrieved from <https://investors.coca-colacompany.com/financial-information/financial-results/documents/7510/file>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Mass.: Pitman.
- Fritz, K., Schoenmueller, V., & Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal of Marketing*, 51(2), 324–348.
- Germelmann, C. C. (2020). *Five Golden Rules for Competent Brand Management During the Corona Crisis*, 15, pp. 1–6. Retrieved from <https://www.sma-bayreuth.de/publishing/relevantmanagement-insights/>
- Giridharadas, A. (2018). *Winners take all: The elite charade of changing the world*. New York: Alfred A. Knopf.

- Gregg, B., Kim, A., & Perrey, J. (2020). *Leading with purpose: How marketing and sales leaders can shape the next normal*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Leading%20with%20purpose%20How%20marketing%20and%20sales%20leaders%20can%20shape%20the%20next%20normal/Leading-with-purpose-How-marketing-and-sales-leaders-can-shapethe-next-normal.pdf>
- Harrington, J. (2020). Will the coronavirus sort truly purposeful brands from the 'purposewashers'? Retrieved from <https://www.prweek.com/article/1677406/will-coronavirus-sorttruly-purposeful-brands-purpose-washers>
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182.
- He, H., & Li, Y. (2011). CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 673–688.
- Held, J., & Germelmann, C. C. (2018). Deception in consumer behavior research: A literature review on objective and perceived deception. *Projectics/Proy ctica/Projectique*, 21(3), 119–145.
- Henkel AG & Co. KGaA (2016). *Purpose, Vision, Mission, Values*. Retrieved from <https://www.henkel.com/resource/blob/20054/9b365b37b8d33721c26330d8fb750c0e/data/purposevision-mission-values.pdf>
- Hsu, C.-K. (J.) (2017). Selling products by selling brand purpose. *Journal of Brand Strategy*, 5(4), 373–394.
- Kantar (2019). *Purpose 2020: Igniting purpose-led growth*. Retrieved from <https://consulting.kantar.com/wp-content/uploads/2019/06/Kantar-Purpose-2020-Report.pdf>
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 19–28.
- Kilian, K., & Miklis, M. A. (2019). Die Evolution des Purpose: Die Entwicklung des (höheren) Unternehmenszwecks im Zeitverlauf. *Transfer - Zeitschrift Für Kommunikation Und Markenmanagement*, 65(4), 58–65.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362.
- Kullak, F. S., Baker, J. J., & Woratschek, H. (in press). Enhancing value creation in social purpose organizations: Business models that leverage networks. *Journal of Business Research*. Advance online publication.
- 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.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830–837.
- LEGO System A/S (2020). The LEGO® Brand. Retrieved from <https://www.lego.com/de-de/aboutus/lego-group/the-lego-brand>
- Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–42.
- Levitt, T. (1977). Marketing and the Corporate Purpose. *Vital Speeches of the Day*, 43(14), 437–443.
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness. *Journal of General Management*, 43(3), 106–114.
- LVHM (2020). LVMH and its Maisons engaged in fight against coronavirus in France. Retrieved from <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-and-its-maisons-engaged-infight-against-coronavirus-in-france/>
- Mackey, J., Sisodia, R., & George, B. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65–78.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13th ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Microsoft (2020). Empowering others: Our mission is to empower every person and every organization on the planet to achieve more. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/about>
- Moon, H.-C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115–122.

- Mooney, A., Miller, J., & Smith, P. (2020). BlackRock rebukes Siemens on its environmental record. Retrieved from <https://www.ft.com/content/92512bcc-48b3-11ea-ae2-9ddbdc86190d>
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology, 25*(2), 200–218.
- Mühlhause, S. (2020). With our hours reduced, we partnered with ALDI to keep serving our community. Retrieved from <https://mcfamily.mcdonalds.com/article/with-our-hoursreduced-we-partnered-with-aldi-to-keep-serving-our-community.html>
- Murray, A., & Meyer, D. (2020). Will the coronavirus crisis make business better? Retrieved from <https://www.fortune.com/2020/04/07/will-coronavirus-crisis-make-business-betterceo-daily/>
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research, 67*(6), 1090–1098.
- Odland, S., & Minarik, J. J. (2017). *Sustaining capitalism: Bipartisan solutions to restore trust and prosperity* (1st ed.). Arlington, VA: Committee for Economic Development.
- Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2013). License to Ill: The Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility. *Personnel Psychology, 66*(4), 861–893.
- Orth, M. (2020). Flexible and innovative in the crisis: German companies respond by quickly producing urgently needed supplies to confront the coronavirus crisis. Retrieved from <https://www.deutschland.de/en/topic/business/coronavirus-pandemic-german-companiesmodifying-production>
- O'Toole, J., & Vogel, D. (2011). Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. *California Management Review, 53*(3), 60–76.
- Pascarella, P., & Frohman, M. A. (1989). *The purpose-driven organization: Unleashing the power of direction and commitment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2019). The role of brand authenticity in developing brand trust. *Journal of Strategic Marketing, 27*(8), 714–729.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62–77.

- PwC (2019). *The crisis of purpose*. Retrieved from <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/approach/research-motivation/the-crisis-of-purpose-infographic.pdf>
- Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. New York, NY: Free Press.
- Rather, R. A. (2018). Investigating the Impact of Customer Brand Identification on Hospitality Brand Loyalty: A Social Identity Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 487–513.
- The RepTrak Company (2019). *Summary of 2019 Global Corporate Responsibility RepTrak Study*.
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Rothschild, L. F. d. (2016). Restoring Capitalism's Good Name. Retrieved from <https://time.com/4587730/lynn-forester-de-rothschild-inclusive-capitalism/>
- Sainz, F. (2020). Apple and Google partner on COVID-19 contact tracing technology. Retrieved from <https://www.apple.com/newsroom/2020/04/apple-and-google-partner-on-covid-19-contact-tracing-technology/>
- Samuel, A., Taylor, D., White, G. R. T., & Norris, M. (2018). Unpacking the authenticity gap in corporate social responsibility: lessons learned from Levi's 'Go Forth Braddock' campaign. *Journal of Brand Management*, 25(1), 53–67.
- Savvides, E., & Stavrou, E. (2020). Purpose, Meaning, Joy, and Fulfilment at Work. In S. Dhiman (Ed.), *The Palgrave handbook of workplace well-being* (pp. 1–27). Cham: Palgrave Macmillan.
- Shattuck, K., Stevenson, J., & Gamble, D. (2020). Purpose vs. Coronavirus: Will the financial repercussions of the coronavirus force organizations to retreat from their commitment to social impact? Retrieved from <https://www.kornferry.com/insights/articles/coronaviruspurpose-commitment>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283.
- Sims, J. (2020). Will coronavirus change how we define heroes? Retrieved from <https://www.bbc.com/worklife/article/20200422-will-coronavirus-change-how-we-define-heroes>
- Sinek, S. (2009a). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio Penguin.

- Sinek, S. (2009b, September). *How great leaders inspire action*. TEDx Puget Sound, Newcastle, USA. Retrieved from [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=en](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en)
- Spence, R., & Rushing, H. (2009). *It's not what you sell, it's what you stand for: Why every extraordinary business is driven by purpose*. New York: Portfolio/Penguin.
- Stepno, K., & Robinson, J. (2020). Start Today to Come Back Stronger Tomorrow. Retrieved from <https://apcoworldwide.com/blog/start-today-to-come-back-stronger-tomorrow/>
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. London: Penguin Books.
- Tesseract, L. (2019). Unilever CEO says Keith Weed's replacement will be a 'CMO++'. Retrieved from <https://www.marketingweek.com/unilever-keith-weeds-replacement-cmo/>
- The Guardian (2019). Unilever warns it will sell off brands that hurt the planet or society. Retrieved from <https://www.theguardian.com/business/2019/jul/25/unilever-warns-it-will-sell-off-brands-that-hurt-the-planet-or-society>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Unilever (2020). Covid response: Find out how we are helping to tackle Coronavirus. Retrieved from <https://www.unilever.com/news/covid-response/>
- Unilever Sustainable Business & Communications (2017). *Making Purpose Pay: Inspiring sustainable living*. Retrieved from [https://www.unilever.com/Images/making-purpose-payinspiring-sustainable-living\\_tcm244-506468\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/making-purpose-payinspiring-sustainable-living_tcm244-506468_en.pdf)
- Visser, W. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal for International Business Ethics*, 8(1), 29–43.
- Wang, C. (2013). On the Scientific Status of the Conscious Capitalism Theory. *California Management Review*, 55(3), 97–106.
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W., & Zaltman, G. (2020). A Theories-in-Use Approach to Building Marketing Theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32–51.

## 6.2. Purpose, übernehmen Sie! (konzeptioneller Journalbeitrag)

- Titel:** Purpose, übernehmen Sie!
- Untertitel:** Mit einem Higher Platform Purpose und Algorithmen zu einer nachhaltig erfolgreichen Plattformmarke
- Autor(en):** Andreas Winter, Dr. Jonas Föhr, Dr. Pablo Neder
- Zitation:** Winter, Andreas, Jonas Foehr und Pablo Neder (2021), „Purpose, übernehmen Sie! Mit einem Higher Platform Purpose und Algorithmen zu einer nachhaltig erfolgreichen Plattformmarke“, *Transfer - Zeitschrift Für Kommunikation Und Markenmanagement*, 67 (3), S. 35–42.
- CRedit author statement:**
- Andreas Winter:**  
 Conceptualization, Methodology, Investigation, Writing – original draft, Writing – review and editing, Visualization, Supervision, Project administration
- Dr. Jonas Föhr:**  
 Conceptualization, Investigation, Writing – original draft, Writing – review and editing
- Dr. Pablo Neder:**  
 Conceptualization, Investigation, Writing – original draft
- (Für ergänzende Informationen zum CRedit author statement siehe Allen et al. 2019)
- Weiteres:** Der Beitrag wurde in der dargelegten Version im Journal „Transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement“ im September 2021 veröffentlicht (Double-Blind-Peer-Review). Die schriftliche Zusage zur Nutzung und Veröffentlichung des Beitrags im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde von allen Ko-Autoren sowie vom Herausgeber bzw. Verlag erteilt. Der Beitrag wird in der veröffentlichten Version dargestellt – entsprechend wurden der Zitationsstil und spezifische Formatierungen (z. B. Hervorhebungen) übernommen; Überschriften, Abbildungen, Tabellen und Quellenangaben des Beitrags werden deshalb auch nicht in den Verzeichnissen dieser Arbeit geführt.

## **Zusammenfassung**

Der nachhaltige Erfolg digitaler Transaktionsplattformen ist besonders von deren Stakeholdern abhängig. Um ihren Erwartungen gerecht zu werden, werden die Stakeholder mit Hilfe von Algorithmen koordiniert, die aber primär auf die Bedürfnisse der Konsument\*innen ausgerichtet sind. So entsteht für Plattformmarken ein Spannungsfeld, das dieser Forschungsbeitrag durch die Einführung eines Higher Platform Purpose (HPP) auflöst. Dieses mittels einer konzeptionellen Theoriesynthese entwickelte Framework kann helfen, bereits im normativen Management die Grundlage für die nachhaltig erfolgreiche Markenpositionierung einer digitalen Transaktionsplattform zu schaffen.

**Schlagerworte:** > Digitale Plattformen > Transaktionsplattformen > Algorithmen > KI > Higher Platform Purpose > Purpose Enabler

## **Abstract**

The sustainable success of digital transaction platforms is particularly dependent on their stakeholders. To meet their expectations, stakeholders are coordinated with the help of algorithms, which, however, are primarily aligned to consumer needs. This creates an area of tension for platform brands which, as this article illustrates, could be resolved by the introduction of a Higher Platform Purpose (HPP). Developed by means of a conceptual theory synthesis, this framework can help lay the foundation for a sustainably successful brand positioning of a digital transaction platform in its normative management already.

**Keywords:** > digital platforms > transaction platforms > algorithms > AI > higher platform purpose > purpose enabler

## 1 Einleitung

Ein Klick in der App, kurz warten und dann steht das Abendessen vor der Tür. Was für viele Konsument\*innen nicht erst seit Beginn der Corona-Pandemie zur Gewohnheit gehört, ist nur eine Facette eines umfassenden Geschäftsmodells. In vielen Branchen verbreitet sich die Ansicht, dass (auch etablierte) Organisationen heutzutage mit Hilfe von digitalen Plattformen skalieren müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein (Nielsen & Lund, 2018). Sie bedienen sich dabei immer häufiger der Hilfe von Algorithmen und künstlicher Intelligenz (KI), um sich Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu verschaffen (Lee, Suh, Roy & Baucus, 2019); insbesondere dann, wenn sie durch die Übernahme nachgelagerter Dienstleistungen von einer klassischen Transaktionsplattform in ein hybrides Geschäftsmodell wechseln (Parker, Petropoulos & Van Alstyne, 2021).

Ein besonders eindrückliches Beispiel dafür ist die Branche der Essenslieferdienste in Deutschland. Dort hat das Unternehmen Lieferando in den letzten Jahren ein rasantes Wachstum aufgezeigt, seinen Umsatz im Jahr 2020 um 82 Prozent gesteigert (Just Eat Takeaway.com, 2020) und mittlerweile einen Marktanteil von über 65 Prozent erreicht (Doll, 2021). Gleichzeitig reißen die negativen Schlagzeilen auch zur Branche nicht ab: Viele Essenslieferdienste verzeichnen weiterhin keine Gewinne (Knieps, Bergermann, Goebel, Stiens & Zastiral, 2021), während die Kritik am Umgang mit ihren Stakeholdern zunimmt (Ciesielski & Khamis, 2021). Im Fokus stehen dabei oftmals die Algorithmen, die sich für die Stakeholder, insbesondere die Mitarbeiter\*innen (Plöger & Keuneke, 2021) und Gastronom\*innen (Jahn, 2021), zu figurativen Mauern entwickeln: Ihnen wird die Interaktion mit der Plattform, aber auch untereinander, erschwert und Möglichkeiten der Entfaltung entsprechend ihrer Bedürfnisse entzogen. Eine solche fehlende Stakeholder-Orientierung bietet deshalb „Angriffs- und Aneignungsflächen für alternative Wertangebote“ (Posselt & Luckas, 2019, 36), wodurch (neue und alte) Wettbewerber auf den Plan gerufen werden, die sich mit ihren Plattformmarken (neu) zu positionieren versuchen (Rest & Rottwilm, 2021). Mittlerweile stehen ihnen dafür standardisierte algorithmische Infrastrukturen (speziell für Essenslieferdienste) zur Verfügung (Kirchgeßner, 2021), die überdies zur Auflösung der erst durch die Algorithmen ermöglichten, technologiebasierten Wettbewerbsvorteile beitragen.

Das Beispiel der Essenslieferdienste untermalt die Erkenntnisse etablierter Forschung, dass es mehr als nur das Streben nach kurzfristigem, ökonomischem Erfolg bedarf, um

sich als Marke nachhaltig erfolgreich zu positionieren (Meffert, Rauch & Lepp, 2010). Im Sinne der Ko-Kreation der Bedeutung der Marke, sollten in ihrem Handeln alle relevanten Stakeholder berücksichtigt werden (Baumgarth & Kristal, 2015; Iglesias & Ind, 2020), was bei digitalen Plattformen, aufgrund ihres interaktiven Charakters, besonders zum Tragen kommt (Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O'Guinn & Schmitt, 2020). Zudem herrscht Konsens, dass die Grundlage für eine konsequente Stakeholder-Orientierung bereits im normativen Management geschaffen werden sollte: Schließlich wird hier die Maßgabe für jegliches strategisches und operatives Handeln gelegt und somit vermieden, dass sich die Stakeholder-Orientierung schlussendlich nur in operativen Einzelmaßnahmen verläuft (Meffert et al., 2010). Aktuelle Erkenntnisse legen nahe, dass der Higher Purpose, also der höhere, übergreifende Zweck einer Organisation, als zentrale Komponente des normativen Managements die notwendige Orientierungsfunktion bieten kann (Winter, Esselmann, Brink & Germelmann, 2021). Obwohl die Marketingforschung in den letzten Jahren verstärktes Interesse an den Besonderheiten digitaler Transaktionsplattformen gezeigt hat, etwa in Bezug auf Produktentwicklungsprozesse (Ramaswamy & Ozcan, 2018) oder im Kontext der Sharing Economy (Costello & Reczek, 2020), blieben die spezifischen Umstände nachhaltig erfolgreicher (digitaler) Plattformmarken abseits weniger Ausnahmen (Kuehlwein, 2019) weitestgehend unerforscht.

Dieser Forschungsbeitrag befasst sich deshalb mit der Frage, wie mittels eines Higher Purpose und unter Berücksichtigung der zentralen Stellung von Algorithmen bereits im normativen Management die Grundlage für die nachhaltig erfolgreiche Markenpositionierung einer digitalen Transaktionsplattform gelegt werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage wird auf die Methodik des „model approach“ nach Jaakkola (2020) zurückgegriffen: Unter Einbezug des aktuellen Forschungsstands der drei Theoriefelder (d. h. digitale Transaktionsplattformen, Algorithmen und Higher Purpose) werden bislang nicht betrachtete Beziehungen zwischen diesen identifiziert, um so interdisziplinäre Erklärungen für die aufgezeigte Problemstellung abzuleiten. Dieser Forschungsansatz wird gewählt, da er sich besonders gut zur Konzeptualisierung neuer, bislang wenig erforschter Phänomene eignet, indem er diese abgrenzt, Beziehungen und Prozesse nachvollzieht und Möglichkeiten für empirische Anschlussforschung aufzeigt (Jaakkola, 2020). Nach bestem Wissen der Autoren betrachtet dieser Forschungsbeitrag dabei als erster das Zusammenspiel dieser Theoriefelder und überführt sie in ein Framework des Higher Platform Purpose (HPP), das ein theoretisches Verständnis der zugrundeliegenden Mechanismen und die Basis für weitere Forschung bietet. Zugleich dient die Ableitung daraus als branchenunabhängige Handreichung für die nachhaltig erfolgreiche Positionierung von Plattformmarken in der Praxis.

## **2 Herausforderungen von Transaktionsplattformen**

Transaktionsplattformen, wie der Essenslieferdienst Lieferando oder der Amazon Marketplace, fungieren als Intermediäre und ermöglichen Interaktionen zwischen mindestens zwei Parteien: den Konsument\*innen und den Anbieter\*innen. Sie schaffen Wert, indem sie Angebot und Nachfrage zielgerichtet zusammenführen, die Transparenz erhöhen und die Effizienz für die Stakeholder einer Plattform steigern (Evans & Schmalensee, 2008; Evans & Gawer, 2016). Dabei können Transaktionsplattformen auf lange Sicht nur dann erfolgreich sein, wenn Ausgewogenheit zwischen der Angebots- und Nachfrageseite besteht (Eisenmann, Parker & van Alstyne, 2006; Armstrong, 2006). Gibt es verhältnismäßig viele (bzw. wenige) Konsument\*innen, aber relativ gesehen wenige (bzw. viele) Gastronom\*innen, sinkt die Ausgewogenheit einer Plattform und die Erwartungen beider Seiten werden nicht erfüllt.

Die Ausgewogenheit ist außerdem ein wichtiger Treiber für die Attraktivität. Da Transaktionsplattformen im Normalfall keine eigenen Produkte oder Services anbieten (Kuehlwein, 2019), müssen Konsument\*innen und Anbieter\*innen angezogen und dauerhaft auf ihr gebunden werden (Joachimsthaler, 2020). Zunächst wird diese Sogwirkung unter anderem durch Investitionen in absatzfördernde und markenbildende Kommunikation erreicht. Das klassische Geschäftsmodell von Transaktionsplattformen ist also stark auf Expansion ausgelegt (Iansiti & Lakhani, 2020): Erst dann können Skaleneffekte genutzt werden, wodurch die Umsätze die Investitions- sowie Betriebskosten übersteigen und das Geschäftsmodell finanziell erfolgreich sein kann.

Um Plattformmarken allerdings nachhaltig erfolgreich zu positionieren, muss die Plattform allen Stakeholdern dienen (Joachimsthaler, 2020), was mit zunehmender Expansion und steigender Komplexität des Geschäftsmodells immer schwieriger wird. Wenn eine Plattform z. B. in ein hybrides Geschäftsmodell wechselt und nachgelagerte Dienstleistungen für die Anbieter\*innen übernimmt, werden die Mitarbeiter\*innen zu zentralen Akteuren. Der Amazon Marketplace erweitert z. B. durch die Übernahme von Logistikprozessen sein Dienstleistungsportfolio und senkt gleichzeitig die Einstiegshürden für neue Anbieter\*innen auf der Plattform (Etro, 2021). Eine solche Ausweitung des Geschäftsmodells mit Hilfe eigener Mitarbeiter\*innen ist bei Essenslieferdiensten zwar aktuell noch nicht kostendeckend, gewinnt aber auch in dieser Branche an Notwendigkeit, um die Attraktivität der Plattform, in diesem Fall für Gastronom\*innen ohne eigenen Lieferdienst, zu steigern (Knieps, 2021).

Anbieter\*innen, die bislang nicht auf Plattformen tätig waren, hatten in der Regel selbst umfassende und direkte Einflussmöglichkeiten auf die Customer Experience: z. B. konnten Gastronom\*innen von der Werbeanzeige in der regionalen Tageszeitung, der Freundlichkeit am Telefon über die Zuverlässigkeit bei der Lieferung bis hin zur Kulanz bei Beschwerden viele Touchpoints unmittelbar beeinflussen. Digitale Plattformen können diese entkoppeln und sich in der bestehenden Customer Journey platzieren (Teixeira & Jamieson, 2014), da der hierfür notwendige Aufwand, insbesondere hinsichtlich physischer Ressourcen, deutlich geringer als bei analogen Plattformen ist (Rohn, Bican, Brem, Kraus & Clauss, 2021). Eine solche disruptive Strategie beinhaltet für die Plattform viele Vorteile, birgt aber auch die große Gefahr, dass die Anbieter\*innen Gegenstrategien entwickeln oder die Plattform vollständig meiden (Teixeira & Jamieson, 2014).

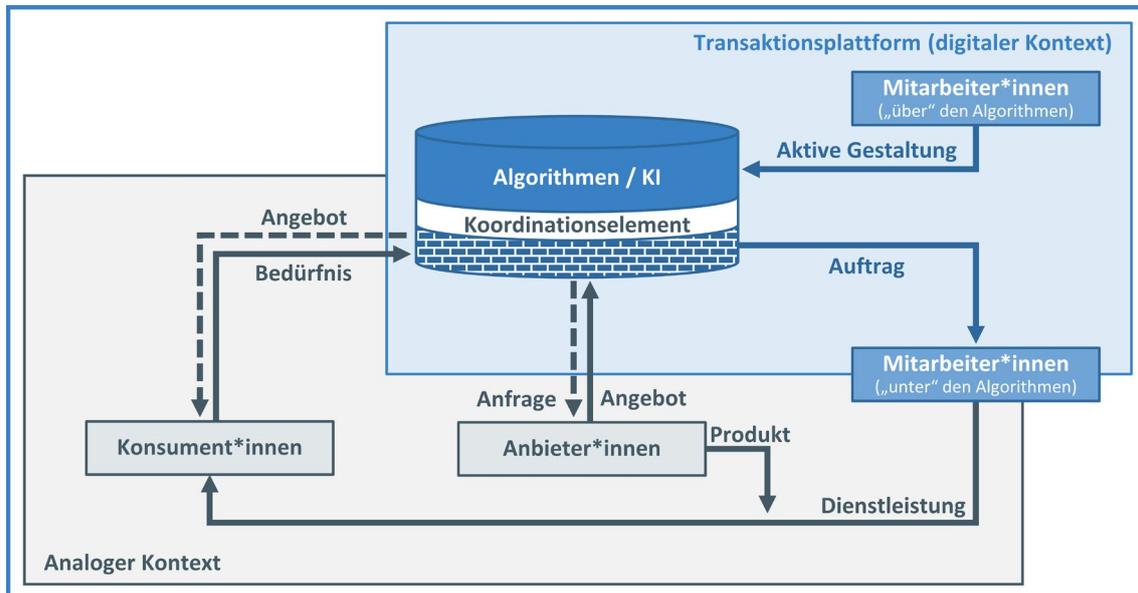
### 3 Algorithmen und künstliche Intelligenz als figurative Mauern

Diese Entkopplung sowie die Übernahme nachgelagerter Dienstleistungen sind oft nur mit Algorithmen möglich, die die Koordination aller Stakeholder entlang der Customer Journey übernehmen und gleichsam als neuer, zentraler Touchpoint agieren. Algorithmen und künstliche Intelligenz leisten deshalb einen großen Beitrag zur heutigen Verbreitung digitaler Transaktionsplattformen, indem sie in besonderem Maße Skalierbarkeit, Wachstum und hyperpersönliche Customer Experiences ermöglichen (Mühl-Benninghaus, 2019). Sie sind daher auch als „algorithmic configurations“ (van Doorn, 2020) zu verstehen: Alle Stakeholder solcher Plattformen sind operativ über Algorithmen miteinander verbunden, wobei diese Verbindungen – und damit auch die Funktionsweisen der Algorithmen – ausschließlich durch die Plattformbetreiber\*innen gestaltet werden (Schwab & Walter, 2019). Für die Stakeholder werden die zugrundeliegenden Algorithmen z. B. erst durch die Interaktion mit einer App wahrnehmbar und somit bewertbar (Mittelstadt, Allo, Taddeo, Wachter & Floridi, 2016). Algorithmen können in diesem Kontext deshalb gleichermaßen als Service- und Marken(Kommunikations)-Touchpoints verstanden werden (Dhebar, 2013).

Der Modellierungs- und Operationalisierungsprozess von Algorithmen impliziert dabei zwangsläufig ethische Wertbeladung (Zweig, 2019): Die Handlungs- und Entscheidungsparameter von Algorithmen werden von menschlichen Programmierer\*innen festgelegt, die innerhalb bestimmter sozialer Milieus und Organisationen (mit entsprechenden Wertekodizes) agieren und die so im- oder explizit normative Vorstellungen, etwa hinsichtlich Datenhierarchien oder Operationalisierungsparametern, in die Entscheidungsarchitektur der Algorithmen integrieren (Ustek-Spilda, Powell & Nemorin, 2019). Algorithmen reflektieren daher immer die Biases ihrer Entwickler\*innen und können bestimmte Denkmuster oder Wertvorstellungen verfestigen oder sogar verstärken (Kemper & Kolkman, 2019). Für Außenstehende, wie die Stakeholder der Plattformen, sind die Algorithmen selten transparent, zumal wenn sie Elemente künstlicher Intelligenz beinhalten und sich ihre Entscheidungsparameter beständig weiterentwickeln (Kemper & Kolkman, 2019). Diese „Blackbox“-Wahrnehmung der Algorithmen (Lee, 2018) kann unternehmensseitig durchaus intendiert sein (Burrell, 2016), um Informationsasymmetrien zwischen den Plattformbetreiber\*innen und den Stakeholdern zu manifestieren und damit Macht- und Kontrollstrukturen innerhalb von Plattformen, insbesondere derer mit hybridem

Geschäftsmodell, zu festigen (Kellogg, Valentine & Christin, 2020). Die App, als zentrales Koordinationselement und oft einzige Schnittstelle zwischen der Plattformmarke und ihren Stakeholdern, wird daher von den Mitarbeiter\*innen als Vorgesetzte wahrgenommen (Ivanova, Bronowicka, Kocher & Degner, 2018); wobei hier zwischen Mitarbeiter\*innen „über“ den Algorithmen, also denjenigen die ihn beeinflussen können, und „unter“ den Algorithmen, also denjenigen die ihm unterstehen, unterschieden werden muss (Schreyer & Schrape, 2021). In der Wahrnehmung der Stakeholder werden die Algorithmen so zu einer unberechenbar und unbeeinflussbar wirkenden Entität, während einzig die Mitarbeiter\*innen „über“ den Algorithmen die Kontrolle über die Plattformprozesse behalten (Vallas & Schor, 2020). Für alle anderen Stakeholder wird die App zu einer figurativen Mauer zwischen ihnen und der Plattform (>Abbildung 1), was zu langfristigen Schäden für die Plattformmarke führen kann (Srinivasan & Sarial-Abi, 2021).

Abb. 1: Der Algorithmus vermittelt zwar, baut aber auch eine figurative Mauer zwischen der Plattform und ihren Stakeholdern auf



Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4 Higher Purpose als Orientierung im normativen Management

Der Ruf nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Handlungen digitaler Technologien wird deshalb auch im Sinne einer nachhaltigen Markenführung immer größer (Posselt & Luckas, 2019). Aufgrund der steigenden Bedeutung und Anthropomorphisierung der digitalen Technologien wird gefordert, dass sie den ethischen und moralischen Standards ihrer menschlichen „Kolleg\*innen“ folgen sollen (Lobschat

et al., 2021). Diese Selbstverpflichtung erscheint sinnvoll: Sie kann dazu dienen, dem Schutzbedürfnis vulnerabler Gruppen, wie z. B. dem der Mitarbeiter\*innen, nachzukommen (Winter et al., 2021). Gleichsam reagiert sie auf durch die Digitalisierung induzierte Machtverschiebungen (Cochoy, Licoppe, McIntyre & Sörum, 2020) sowie den damit einhergehenden, steigenden Erwartungen in der Gesellschaft, die zu einer Verschiebung der klassischen Symmetrie zugunsten der Stakeholder führen (Posselt & Luckas, 2019). Eine solche Selbstverpflichtung soll mit Hilfe einer Corporate-Digital-Responsibility (CDR) umgesetzt werden, durch die Organisationen selbstständig „Verantwortung für die ‚Auswirkungen‘ der Digitalisierung“ übernehmen (Esselmann, Golle, Thiel & Brink, 2020, 5). Nach dieser Auffassung werden aus den übergreifenden Werten einer Organisation Richtlinien für deren interne Stakeholder und ebenso alle angewandten digitalen Technologien abgeleitet. Jedoch beschränkt sich der Ansatz der CDR rein auf den digitalen Kontext und sieht sich deshalb gleichermaßen neben bestehenden (vorwiegend analog gedachten) Konzepten, wie dem der Corporate-Social-Responsibility (CSR), existenzberechtigt (Lobschat et al., 2021).

Das Verständnis einer notwendigen gesamtorganisatorischen Verantwortungsübernahme lässt sich hingegen im Konzept des Higher Purpose als zentrale Komponente des normativen Managements finden (>Abbildung 2; ausführlich zu den folgenden Ausführungen, Winter & Germelmann, 2020). Dieses beschreibt die Orientierung einer Organisation an einem höheren, übergreifenden Zweck, der sich als Werte- und Nutzenversprechen aus der Berücksichtigung der individuellen Werte und Überzeugungen und der damit verbundenen Erwartungen aller für die Organisation relevanten Stakeholder gleichermaßen ergibt. Deshalb stellen die Stakeholder, im Sinne einer konsequenten Menschenzentrierung, die zentrale Dimension eines Higher Purpose dar. Das Konzept geht somit über die zuweilen vertretene Unterscheidung eines kollektiven und kommerziellen Zwecks hinaus (Kilian & Miklis, 2019) und konzentriert sich nicht allein auf Aspekte der Nachhaltigkeit nach dem Verständnis der CSR (Esch, 2021). Aus der Identifikation der relevanten Stakeholder und deren Priorisierung leitet sich die zweite Dimension des Higher Purpose, der Bezugspunkt, ab. Darunter wird die organisatorische Schnittstelle verstanden, die den höheren Zweck gegenüber den relevanten Stakeholdern vertritt. Aus der Perspektive des Marketings steht hier üblicherweise die Marke als Bezugspunkt im Vordergrund (Frohne, 2020). Unter Berücksichtigung der ersten beiden Dimensionen ergibt sich schließlich die dritte

Dimension, der inhaltliche Gegenstand des Higher Purpose, ab. Er gibt den thematischen Rahmen vor, dem sich der Higher Purpose entsprechend als Konsens der Werte und Überzeugungen der relevanten Stakeholder widmet und macht deutlich, wie der Bezugspunkt einen Mehrwert für ebendiese schafft. Die drei Dimensionen (d. h. Stakeholder, Bezugspunkt, inhaltlicher Gegenstand) stehen in gegenseitiger Abhängigkeit und führen in der nachfolgenden operativen Anwendung erst dann zu Erfolg, wenn sie von den Stakeholdern als relevant und authentisch wahrgenommen werden. Eine Organisation kann nach dem Verständnis des Higher Purpose also nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie sich dem zugrunde liegenden ko-kreativen Prozess annimmt und ein für alle Stakeholder attraktives Werte- und Nutzenversprechen bietet. Aus Sicht der Autoren muss das Konzept des Higher Purpose dennoch erweitert werden, um den Herausforderungen von digitalen Transaktionsplattformen einerseits sowie der zentralen Rolle von Algorithmen andererseits gerecht zu werden.

Abb. 2: Vereinfachte Darstellung der Dimensionen des Higher Purpose



Quelle: In Anlehnung an Winter & Germelmann, 2020, 30.

## 5 Framework des Higher Platform Purpose

Entsprechend folgt nun die modelltheoretische Zusammenführung der drei Theoriefelder (Jaakkola, 2020). Als Basis dient das Konzept des Higher Purpose, das zu einem branchenunabhängigen Framework des Higher Platform Purpose (HPP) erweitert wird (>Abbildung 3).

Für Organisationen, die sich auf Grundlage eines HPP als nachhaltig erfolgreiche Plattformmarken etablieren wollen, lassen sich aus den Erkenntnissen zu (digitalen) Transaktionsplattformen drei relevante Stakeholder identifizieren: (1) Die Anbieter\*innen, (2) die Konsument\*innen und (3) die Mitarbeiter\*innen. Im Kern steht dahinter der Perspektivwechsel von der „Customer Centricity“ hin zu einer konsequenten

„Stakeholder Centricity“ (Broekhuizen, Broekhuis, Gijsenberg & Wieringa, 2021), woraufhin bestehende Hürden (z. B. zwischen den Mitarbeiter\*innen „über“ und „unter“ den Algorithmen) überwunden werden. Aus konzeptioneller Sicht ist deren gemeinsamer Bezugspunkt die Plattformmarke. Kongruent zu Lobschat et al. (2021) nehmen die Algorithmen, die durch die App als zentrales Koordinationselement sichtbar werden, allerdings eine Vermittlerposition zwischen der Plattformmarke und den Stakeholdern ein. Die Algorithmen besitzen damit eine Doppelrolle: Auf der einen Seite stellen sie in Form der App den tatsächlichen Bezugspunkt des HPP dar; auf der anderen Seite sind sie Teil der operativen Maßnahmen eines HPP. Als solche haben sie über den digitalen Kontext hinaus einen Einfluss auf das Management operativer Prozesse, z. B. auf die analogen Arbeitsabläufe der Mitarbeiter\*innen (Crawford & Calo, 2016). Sie sind deshalb entscheidend dafür, ob ein HPP von seinen Stakeholdern als relevant und authentisch wahrgenommen wird und somit für seinen Erfolg. Die Algorithmen-Modellierung darf also nicht einseitig von den Vorstellungen der Programmierer\*innen, bzw. der Plattformbetreiber\*innen, abhängig sein und damit zum Flaschenhals für die Umsetzung eines HPP werden. Stattdessen sollten sich die Algorithmen im Sinne von „purpose driven algorithms“ aus den normativen Dimensionen des HPP ableiten und von den Stakeholdern als bidirektionale Möglichkeit der Wertgenerierung wahrgenommen werden.

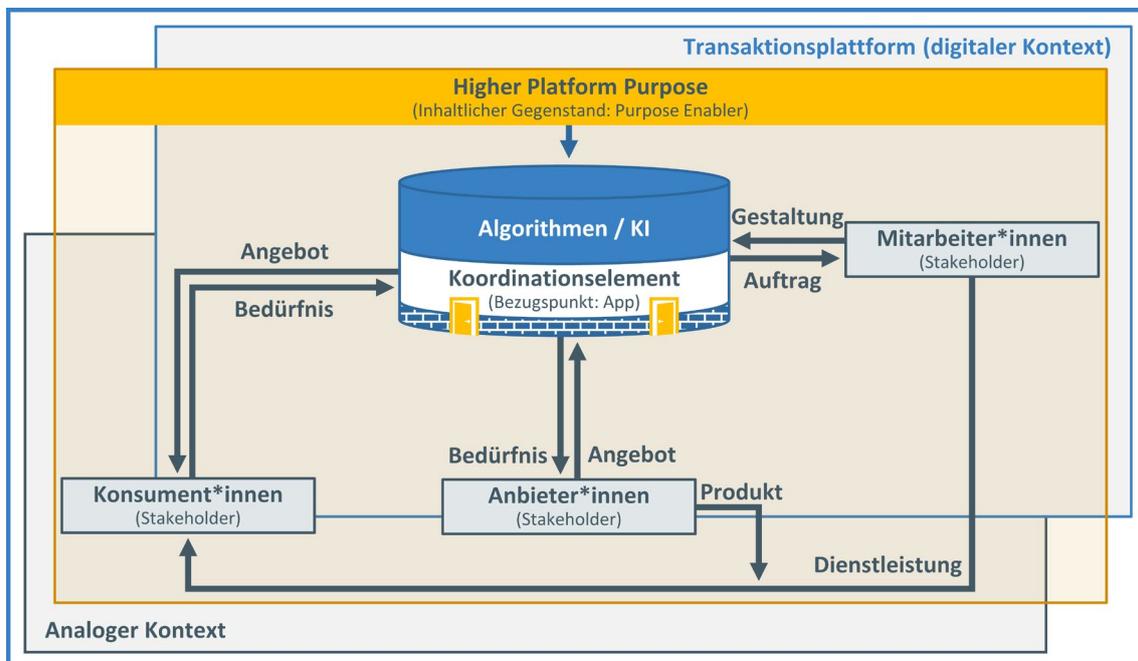
Als dritte, zentrale Dimension des HPP dient der inhaltliche Gegenstand. Aufgrund ihrer Rolle als Intermediär besitzen Transaktionsplattformen für gewöhnlich eine große Vielfalt an Stakeholdern mit entsprechend heterogenen Wertvorstellungen sowie der spezifischen Erwartung an die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage. Demzufolge sollte auch der HPP selbst als Intermediär für den jeweiligen Higher Purpose seiner Stakeholder auftreten: Der Higher Purpose der Plattform tritt somit zugunsten der Vermittlung des individuellen Higher Purpose der Stakeholder in den Hintergrund – die Plattform übernimmt die Rolle eines Purpose Enablers. Die Anbieter\*innen können sich so mit ihrem eigenen Higher Purpose positionieren, ihn ungefiltert erlebbar machen und Konsument\*innen mit einem kongruenten Higher Purpose ansprechen.

Möglich wird dies wiederum durch die Algorithmen, die nun nicht mehr als Mauer, sondern als Türöffner für den gegenseitigen Austausch fungieren und die komplexe Koordination und Zusammenführung der verschiedenen Wertangebote und -vorstellungen überhaupt erst möglich machen (Milkau, 2018). Der hieraus entstehende

Wert sorgt schließlich für die notwendige Ausgewogenheit und Attraktivität der Plattform.

Das Framework des HPP erweitert so das Konzept des Higher Purpose vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen digitaler Transaktionsplattformen mit den Erkenntnissen der vorangegangenen Theoriefelder. Es schafft bereits im normativen Management die Grundlage für eine konsequente Stakeholder-Orientierung und ermöglicht es der Marke einer digitalen Transaktionsplattform, sich mit Hilfe von nachvollziehbaren, purpose-orientierten Algorithmen nachhaltig erfolgreich als Purpose Enabler zu positionieren.

Abb. 3: Der Higher Platform Purpose als Möglichkeit zur Einbindung der Stakeholder einer Plattform und zur Auflösung der figurativen Mauer



Quelle: Eigene Darstellung.

## 6 Higher Platform Purpose in der Praxis

Um die theoretischen Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zu veranschaulichen, wird im Folgenden die mögliche Umsetzung eines HPP am Beispiel einer hybriden, digitalen Transaktionsplattform aus der Branche der Essenslieferdienste aufgezeigt.

Zentral ist dabei die Berücksichtigung und Einbindung weiterer Stakeholder jenseits der Konsument\*innen, insbesondere der Gastronom\*innen sowie der Mitarbeiter\*innen „unter“ den Algorithmen. Für sie müssen die Algorithmen (bzw. die App als

Bezugspunkt) vor allem Transparenz und Mitgestaltung bieten. Die Angebote der Gastronom\*innen, die bislang zwar als Anbieter\*innen auf der Plattform agiert haben, aber diese nicht mitgestalten konnten, dürfen z. B. nicht temporär von der Plattform verschwinden, wenn die Algorithmen mögliche Engpässe bei der Auslieferung berechnen. Zudem müssen sämtliche Aktionen der Plattform im Namen der Gastronom\*innen (wie z. B. die Erstellung von Schattenwebseiten) im Vorfeld abgestimmt und freigegeben werden. Gleiches gilt für die Mitarbeiter\*innen „unter“ den Algorithmen: Das Netzwerk des Kurierkollektivs CoopCycle macht vor, dass mit Hilfe einer transparenten Gestaltung der App sowie ergänzender Kommunikations- und Feedbackmöglichkeiten eine „Stakeholderfreundliche“ Nutzung der Algorithmen auch in der Branche der Essenslieferdienste möglich ist (Schreyer & Schrape, 2021). Durch solche Maßnahmen wird schließlich die wahrgenommene Trennung in Mitarbeiter\*innen „über“ und „unter“ den Algorithmen überwunden. Zwar kann auch der inhaltliche Gegenstand eines Higher Purpose bereits die Ausweitung der zentralen Geschäftstätigkeit eines Essenslieferdienstes bedeuten (z. B. durch die Übernahme von sozialer Verantwortung im Stadtviertel oder die vertikale Integration der Wertschöpfungskette); aus Sicht der Autoren greift dies dennoch zu kurz: Um sich als Plattformmarke nachhaltig zu positionieren, sollte sich ein Essenslieferdienst als Purpose Enabler verstehen und den jeweiligen Higher Purpose der Konsument\*innen mit dem der Gastronom\*innen zusammenführen. Dies kann in der Folge auch durchaus zur Übernahme nachgelagerter Dienstleistungen führen, wenn es z. B. den Gastronom\*innen an infrastrukturellen Möglichkeiten zur Umsetzung ihres eigenen Higher Purpose mangelt. Zusätzlich könnte ein Essenslieferdienst nach diesem Verständnis konsumrelevante Daten sammeln, um diese z. B. zu Werbezwecken und der Beratung von aktuellen und potenziellen Gastronom\*innen hinsichtlich deren eigener strategischen Positionierung zu nutzen. Diese könnten durch die Plattform auch mit passenden Zuliefer\*innen vernetzt werden, um die Prozesstransparenz zu erhöhen, dabei weitere Daten zu sammeln und ergänzende Einnahmequellen zu generieren. Der Essenslieferdienst würde damit Bestandteile einer Interaktionsplattform übernehmen (Ihlenburg, 2012) und sich so zu einer Mischform beider Plattfortmtypen entwickeln.

## 7 Diskussion und Fazit

Digitale Transaktionsplattformen sehen sich einer zunehmenden Konkurrenz durch Marktteilnehmer ausgesetzt und haben deshalb intensiv in Kampagnen zur Steigerung der Markenbekanntheit investiert. Wie dieser Beitrag zeigt, trägt der kurzfristige ökonomische Erfolg digitaler Transaktionsplattformen, und insbesondere derer mit hybridem Geschäftsmodell, aber nicht zwangsläufig zu einer nachhaltig erfolgreichen Positionierung ihrer Plattformmarken bei. So wird die Relevanz eines ganzheitlich umgesetzten Higher Platform Purpose (HPP) sowie die Bedeutung von Algorithmen als Marken-Touchpoints tendenziell unterschätzt. Es bedarf deshalb eines Wandels von der funktions- zur (higher) purposegetriebenen Plattformmarke – insbesondere mit Blick auf die komplexen Anforderungen, die nach der Corona-Pandemie an Marken gestellt werden (Ziems, 2021). Das in diesem Forschungsbeitrag entwickelte branchenunabhängige Framework des Higher Platform Purpose hilft Plattformbetreiber\*innen und Wissenschaftler\*innen gleichermaßen besser zu verstehen, wie digitale Transaktionsplattformen trotz der aufgezeigten Herausforderungen mit Hilfe eines HPP und der damit verbundenen konsequenten Stakeholder-Orientierung bereits im normativen Management – und somit in Prozessen, die der Markenführung vorgeschaltet sind – die Grundlage dafür schaffen können, sich mit Hilfe von Algorithmen als nachhaltig erfolgreiche Plattformmarken zu positionieren.

Das Framework des HPP ergänzt dabei bestehende Erkenntnisse, etwa aus der Customer-Journey-Literatur (Lemon & Verhoef, 2016) oder den Diskussionen zur Corporate Digital Responsibility (Lobschat et al., 2021) und unterstreicht die Bedeutung digitaler Touchpoints für das Markenmanagement (McLean, Al-Nabhani & Wilson, 2018). Insbesondere hebt der HPP potenzielle Gefahren für die erfolgreiche Markenpositionierung durch unreflektiert implementierte Algorithmen hervor und erweitert somit aktuelle Forschungsergebnisse zur Markenschädigung durch Algorithmen und deren Fehlfunktion (z. B. Dietvorst & Bartels, 2021; Srinivasan & Sarial-Abi, 2021). In ähnlichem Maße spiegelt das HPP-Framework die Diskussion um ethische Algorithmen-Gestaltung aus der Big Data-Forschung wider (z. B. Mittelstadt et al., 2016) und überträgt diese in den Kontext der Plattformökonomie und des Higher Purpose. Es wird deutlich, dass die aufgezeigten Herausforderungen nur als interdisziplinäres Vorhaben zu bewältigen sind, das Managementtheorien mit Ergebnissen der Marketing und Big Data-Forschung verbindet (Perren & Kozinets, 2018).

Zukünftige Forschung könnte sich zunächst der empirischen Überprüfung des HPP-Frameworks widmen. So erachten die Autoren es etwa als besonders belangreich noch besser zu verstehen, wie Konsument\*innen die Handlungen und Aussagekraft von Algorithmen im Hinblick auf Marken interpretieren. Hier haben Srinivasan und Sarial-Abi (2021) zuletzt einen vielversprechenden Forschungsansatz präsentiert. Gleichmaßen ist aktuell unklar, wie Stakeholder- und Plattformmarken ihr volles Potenzial in der gemeinsamen, aber auch individuellen, Umsetzung ihres Higher Purpose auf einer Plattform realisieren können. Zudem ist das vorliegende Framework zwar branchenunabhängig und flexibel hinsichtlich Strukturveränderungen (z. B. der Substitution von Tätigkeitsbereichen durch Maschinen); dennoch gilt es zu untersuchen, inwieweit es auf weitere Plattfortmtypen übertragbar sowie im analogen Kontext anwendbar ist. Eine empirische Umsetzung mithilfe eines Fallstudienansatzes könnte für diese Fragestellungen neue Erkenntnisse liefern. Die für den HPP notwendige Offenheit von Plattformen zugunsten der Vielfalt an Stakeholdern mit entsprechend heterogenen Wertvorstellungen, kann auch Risiken beinhalten (Broekhuizen et al., 2021). Unklar bleibt deshalb, wo (z. B. hinsichtlich ökonomischer Tragbarkeit) die Grenzen der Offenheit liegen. Anschlussforschung könnte gleichfalls durch einen Fallstudienansatz die Bedeutung der Ko-Kreation von Werten im Kontext des HPP genauer beleuchten. Insbesondere an welchen Stellen des Frameworks Wert entsteht bzw. welche unterschiedlichen Wertverständnisse dem zugrunde liegen, vorzugsweise mit dem Fokus auf die Stakeholderbeteiligung an der Entwicklung des HPP sowie den daraus abgeleiteten Algorithmen (z. B. Adamik & Nowicki, 2019).

### **Management-Takeaway**

Um Plattformmarken nachhaltig erfolgreich zu positionieren, sollte jegliches strategisches und operatives Handeln stets einem Higher Platform Purpose (HPP) folgen. Algorithmen dürfen dabei nicht ausschließlich als Werkzeug zur Expansion verstanden werden, sondern viel wichtiger: als Vermittler zwischen den Stakeholdern und deren individueller Wertvorstellungen.

## Literatur

- Adamik, A., & Nowicki, M. (2019). Pathologies and Paradoxes of Co-Creation: A Contribution to the Discussion about Corporate Social Responsibility in Building a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Sustainability*, 11(18), 1-38.
- Armstrong, M. (2006). Competition in Two-Sided Markets. *The RAND Journal of Economics* 37(3), 668-691.
- Baumgarth, C., & Kristal, S. (2015). "Die Mitmachmarke" - Forschungsstand und Agenda Brand Co-Creation (BCC). *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 61(4), 14-20.
- Broekhuizen, T. L. J., Broekhuis, M., Gijsenberg, M. J., & Wieringa, J. E. (2021). Introduction to the special issue – Digital business models: A multi-disciplinary and multi-stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 122, 847-852.
- Broekhuizen, T. L. J., Emerich, O., Gijsenberg, M. J., Broekhuis, M., Donkers, B., & Sloot, L. M. (2021). Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes. *Journal of Business Research*, 122(January), 902-914.
- Burrell, J. (2016). How the machine `thinks`: Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1), 1-12.
- Ciesielski, R., & Khamis, S. (2021). *Lieferando: Neue Belege für Fahrer-Überwachung*. Abruf von <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/lieferando-neue-belegefuer-fahrer-ueberwachung,SXxaLu1>.
- Cochoy, F., Licoppe, C., McIntyre, M. P., & Sörum, N. (2020). Digitalizing consumer society: equipment and devices of digital consumption. *Journal of Cultural Economy*, 13(1), 1-11.
- Costello, J. P., & Reczek, R. W. (2020). Providers Versus Platforms: Marketing Communications in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 84(6), 22-38.
- Crawford, K., & Calo, R. (2016). There is a blind spot in AI research. *Nature*, 538, 311-313.
- Dhebar, A. (2013). Towards a compelling customer touchpoint. *Business Horizons*, 56(2), 199-205.
- Dietvorst, B. J., & Bartels, D. M. (2021). Consumers Object to Algorithms Making Morally Relevant Tradeoffs Because of Algorithms' Consequentialist Decision Strategies. *Journal of Consumer Psychology*, im Erscheinen. Doi.org/10.1002/jcpy.1266.
- Doll, F. (2021). Lieferdienste: Essen auf Rädern. Infografik. Abruf von <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/infografik-lieferdienste-essen-auf-raedern/26266048.htm>.

- Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. Van. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Etro, F. (2021). Product selection in online marketplaces. *Journal of Economics & Management Strategy*, 30(3), 614- 637.
- Esch, F.-R. (2021). *Purpose und Vision: Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Esselmann, F., Golle, D., Thiel, C., & Brink, A. (2020). Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung als Chance für die deutsche Wirtschaft. ZD.B Digital Dialogue Positionspapier. Abruf von [https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/ZD.BPositionspapier\\_Final\\_web.pdf](https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/ZD.BPositionspapier_Final_web.pdf).
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2008). Markets with Two- Sided Platforms. *Issues in Competition Law and Policy*, 667-693.
- Evans, P.C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. Abruf von [https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf).
- Frohne, J. (2020). Brand Purpose in aller Munde. Was gilt es in der werthaltigen Kommunikation von Marken zu beachten? *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 66(2), 28-35.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(6), 710-720.
- Ihlenburg, D. (2012). Grundlagen und Begriffsbestimmungen. In D. Ihlenburg (Hrsg.), *Interaktionsplattformen und Kundenintegration in Industriegütermärkten* (S. 11-77). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ivanova, M., Bronowicka, J., Kocher, E., & Degner, A. (2018). *The App as a Boss? Control and Autonomy in Application- Based Management*. Frankfurt: Europa-Universität Viadrina.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 10(1-2), 18-26.
- Jahn, T. (2021). *Wenn dein Restaurant bei Lieferando von der Liste fliegt*. Abruf von <https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/lieferando-wenn-dein-restaurant-bei-lieferandopl%C3%B6tzlich-von-der-liste-fliegt>.

- Joachimsthaler, E. (2020). *The interaction field: The revolutionary new way to create shared value for businesses, customers, and society* (1st edition). New York: PublicAffairs.
- Just Eat Takeaway.com (2021). Annual Report 2020. Abruf von <https://www.justeattakeaway.com/investors/annualreports/>.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.
- Kemper, J., & Kolkman, D. (2019). Transparent to whom? No algorithmic accountability without a critical audience. *Information, Communication & Society*, 22(14), 2081-2096.
- Kilian, K., & Miklis, M. A. (2019). Die Evolution des Purpose. Die Entwicklung des (höheren) Unternehmenszwecks im Zeitverlauf. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 65(4), 58-65.
- Kirchgeßner, K. (2021). Du musst aufhören zu denken, dass jeder westliche Unternehmer dreimal klüger ist als du. *brandeins*, 8(August), 18-24.
- Knieps, S. (2021). *Wir sind nicht bloß ein Wimpernschlag in einer Coronaphase*. Abruf von <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/lieferando-deutschland-chefin-wirsind-nicht-bloss-ein-wimpernschlag-in-einer-coronaphase/27036696.html>.
- Knieps, S., Bergermann, M., Goebel, J., Stiens, T., & Zastiral, S. (2021). Ein heißer Reifen: Lieferando, Delivery Hero, Flaschenpost. *Wirtschaftswoche*. Abruf von <https://www.wiwo.de/my/unternehmen/dienstleister/lieferando-deliveryhero-flaschenpost-endet-der-liefer-boom-als-milliardengrab/27096776.html?ticket=ST-7678874-BAcGRfTb4n-6fRWIrpKie-ap1>.
- Kuehlwein, J. P. (2019). Platform as brands: The inbuild potential and perils. *Asian Management Insights*, 6(2), 20-26.
- Lee, J., Suh, T., Roy, D., & Baucus, M. (2019). Emerging Technology and Business Model Innovation: The Case of Artificial Intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 44.
- Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1), 1-16.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 1, 875- 888.

- McLean, G., Al-Nabhani, K., & Wilson, A. (2018). Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE) - Implications for Retailers. *Journal of Business Research*, 85(April), 325-336.
- Meffert, H., Rauch, C., & Lepp, H. L. (2010). Sustainable Branding – mehr als ein neues Schlagwort?! *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 28-35.
- Milkau, U. (2018). Value Creation within AI-enabled Data Platforms. *Journal of Creating Value*, 5(1), 25-39.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1-21.
- Mühl-Benninghaus, W. (2019). KI in der Marketingkommunikation. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 65(2), 31-33.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building scalable business models. *MIT Sloan Management Review*, 59(Dezember), 65-69.
- Parker, G., Petropoulos, G. & Van Alstyne, M. (2021). Platform mergers and antitrust. Working Paper, Bruegel.
- Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20-36.
- Plöger, J., & Keuneke, F. (2021). Arbeit per App – neue Abhängigkeiten in der Gig Economy. *Standort – Zeitschrift für angewandte Geographie*, 45(1), 24-30.
- Posselt, E., & Luckas, M. (2019). Die digitale Markenführung ist tot – es lebe die Markenbildung. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Markenführung. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 65(4), 34-40.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19-31.
- Rest, J., & Rottwilm, C. (2021). Schlacht um den deutschen Liefermarkt: Delivery Hero kehrt zurück. *Manager Magazin*. Abruf von <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/delivery-hero-will-wieder-in-deutschland-starten-ac6bf2728-ac7a-4c84-a7c7-72e19715141b>.
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60(April-June), Nr. 101625.
- Schreyer, J., & Schrape, J.-F. (2021). *Digitale Plattformen in kommerziellen und gemeinwohlorientierten Arbeitszusammenhängen* (Study 460). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abruf von [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008004](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008004).

- Schwab, K., & Walter, S. (2019). Können Algorithmen auch Kampagnen? Mögliche Rollen künstlicher Kreativität im Marketing. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 65(2), 34-37.
- Srinivasan, R., & Sarial-Abi, G. (2021). When Algorithms Fail: Consumers' Responses to Brand Harm Crises Caused by Algorithm Errors. *Journal of Marketing*, im Erscheinen. <https://doi.org/10.1177%2F0022242921997082>.
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46.
- Teixeira, T. S., & Jamieson, P. (2014). The Decoupling Effect of Digital Disruptors. *Harvard Business School*. Working Paper.
- Ustek-Spilda, F., Powell, A., & Nemorin, S. (2019). Engaging with ethics in Internet of Things: Imaginaries in the social milieu of technology developers. *Big Data & Society*, 6(2), 1-12.
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What DO Platforms Do? Understanding the Gig Economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294.
- van Doorn, N. (2020). At what price? Labour politics and calculative power struggles in on-demand food delivery. *Work Organisation, Labour & Globalisaton*, 14(1), 136-149.
- Winter, A., & Germelmann, C. C. (2020). Is the role of purpose at a crossroads? A novel conceptualization and insights from the COVID-19 crisis. *Projectics / Proyèctica / Projectique*, 27(3), 21-38.
- Winter, A., Esselmann, F., Brink, A., & Germelmann, C. C. (2021). Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext: Mit einem Higher Purpose in die praktische Umsetzung. In H. Corsten, & S. Roth (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung*. Im Erscheinen. München, Deutschland: Vahlen, Franz.
- Ziems, D. (2021). Neubestimmung nach Corona. Die psychologischen Auswirkungen der Pandemie auf Konsumkultur, Märkte, Marken und Werbung. *transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 67(1), 23-29.
- Zweig, K. (2019). *Ein Algorithmus hat kein Taktgefühl. Wo künstliche Intelligenz sich irrt, warum uns das betrifft und was wir dagegen tun können*. München: Wilhelm Heyne Verlag.

### 6.3. Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext (konzeptioneller Handbuchbeitrag)

- Titel:** Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext
- Untertitel:** Mit einem Higher Purpose in die praktische Umsetzung
- Autor(en):** Andreas Winter, Dr. Frank Esselmann, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Prof. Dr. Claas Christian Germelmann
- Zitation:** Winter, Andreas, Frank Esselmann, Alexander Brink und Claas Christian Germelmann (2022), „Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext: Mit einem Higher Purpose in die praktische Umsetzung“, in: Stefan Roth und Hans Corsten (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung* (1. Auflage), München: Verlag Franz Vahlen, S. 1233–1250.
- CRedit author statement:**
- Andreas Winter:**  
Conceptualization, Methodology, Writing – original draft, Writing – review and editing, Visualization, Supervision, Project administration
- Dr. Frank Esselmann:**  
Conceptualization, Writing – original draft
- Prof. Dr. Dr. Alexander Brink:**  
Conceptualization, Writing – original draft, Writing – review and editing
- Prof. Dr. Claas Christian Germelmann:**  
Writing – review and editing, Supervision
- (Für ergänzende Informationen zum CRedit author statement siehe Allen et al. 2019)
- Weiteres:** Der Beitrag wird hier aus Urheberrechtsgründen in seiner eingereichten Version („Accepted Manuscript“) dargestellt und wurde in einer leicht überarbeiteten Version im „Handbuch Digitalisierung“ veröffentlicht (Begutachtung durch Herausgeber). Die schriftliche Zusage zur Nutzung und Veröffentlichung des Beitrags im Rahmen der vorliegenden Dissertation wurde von allen Ko-Autoren sowie vom Herausgeber bzw. Verlag erteilt. Der Beitrag wird in der veröffentlichten Version dargestellt – entsprechend wurden der Zitationsstil und spezifische Formatierungen (z. B. Hervorhebungen) übernommen; Überschriften, Abbildungen, Tabellen und Quellenangaben des Beitrags werden deshalb auch nicht in den Verzeichnissen dieser Arbeit geführt.

## 1. Einleitung

Die digitale Transformation unserer Gesellschaft erfolgt mit einer eindrucksvollen Geschwindigkeit. Menschen stehen mehr und mehr der Herausforderung gegenüber, sich in einer Welt geprägt von zunehmender Komplexität und Unsicherheit zu orientieren. Der technische Fortschritt mit seinen vielfältigen Ausprägungen ist dabei hoch ambivalent – er kann Gutes und Schlechtes gleichermaßen bewirken. Diese Ambivalenz zeigt sich bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen und stellt damit neue Herausforderungen an den klassischen Verbraucherschutz.

Dort sind es Verbraucherleitbilder, die die Vorstellung der Anspruchsgruppe leiten und die neben ihrer wissenschaftlichen Funktion auch rechtliche und politische Leitfunktionen übernehmen (Schmidt-Kessel/Germelmann 2016). Insbesondere zeigt sich, dass jede Konkretisierung des Leitbildes einen analytischen Blick auf die Verbraucher\*innen voraussetzt: Art und Umfang deren Wissens spielen eine wichtige Rolle dafür, welcher Schutz- und Informationsbedarf sich ableiten lässt (Schmidt-Kessel/Germelmann 2016). So konnten Buck et al. (2014) zeigen, dass eine Gruppe von Verbraucher\*innen die Eingabe persönlicher Daten in Apps, um im Gegenzug bestimmte Leistungen zu erhalten, als wenig problematisch ansieht und daher möglicherweise zu sorglos mit den eigenen Daten umgeht. Durch die Digitalisierung entsteht somit ein erweiterter Schutzbedarf der Verbraucher\*innen, der allein durch Verbraucherleitbilder nicht abzudecken ist.

Diesen Überlegungen folgend wird bei der Abwägung von Chancen und Risiken der Digitalisierung eine stärkere Menschenzentrierung als ein wesentliches ethisches Prinzip zum Schutz des Einzelnen und der Gesellschaft eingefordert (Datenethikkommission der Bundesregierung 2019; European Commission 2019). Die Datenethikkommission etwa orientiert sich explizit an dem Leitgedanken einer menschenzentrierten und werteorientierten Gestaltung von Technologie (Datenethikkommission der Bundesregierung 2019, S. 5). So findet diese in der Praxis heute bereits Eingang in viele Guidelines und Kodizes zu verantwortlicher Digitalisierung (BMJV 2021). Befürworter\*innen dieser Perspektive vertreten das Argument, dass der Mensch nicht Mittel zum Zweck einer digitalen Transformation sein sollte, sondern diese im Umkehrschluss erst dann erfolgreich ist, wenn sie den Menschen in den Mittelpunkt rückt. In diesem Zusammenhang zeigt ein Blick in die Management-Literatur, dass mit

Menschenzentrierung üblicherweise eine Fokussierung auf die Mitarbeiter\*innen eines Unternehmens verbunden ist: Es geht um wichtige Fragen der Zukunft der Arbeit, der Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen, der Weiterbildung, der Arbeitsplatzsicherheit, von Home-Office etc. (BMAS 2017). Gerade das sinnstiftende Arbeiten rückt dabei mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität in das Zentrum der Diskussion (Backhaus et al. 2002). Darüber hinaus übernimmt die Menschenzentrierung eine wesentliche Motivations-, Orientierungs-, Legitimations- und Sinnstiftungsfunktion für alle relevanten Anspruchsgruppen. Aus Sicht der Autoren gilt es die Verbraucher\*innen hierbei zentral zu betrachten, weil sie nicht nur den langfristigen Unternehmenserfolg sichern, sondern auch in höchstem Maße prägend für die Methoden, Instrumente sowie die Werte und Überzeugungen in den Unternehmen sind.

Vor dem Hintergrund, dass Verbraucher\*innen-Orientierung seit den 90er Jahren in vielen Ansätzen erprobt, getestet und weiterentwickelt worden ist, sind im Kontext der Digitalisierung u. a. die folgenden Fragestellungen relevant: Welchen Herausforderungen steht ein moderner Verbraucherschutz im digitalen Zeitalter gegenüber? Wie lassen sich unterschiedliche normative Anforderungen an die Digitalisierung mit Verbraucher\*innen-Erwartungen zusammenbringen? Und welche Managementempfehlungen lassen sich daraus ableiten?

Die Autoren plädieren für eine klare Wertepositionierung der Unternehmen gegenüber Verbraucher\*innen durch einen relevanten und authentischen Higher Purpose. Ausgehend von einem grundlegenden Wandel im Verbraucherschutz (Kapitel 2) wird der Shared-Value-Ansatz im Kontext der digitalen Transformation um eine Wertorientierung, in deren Zentrum die Menschenzentrierung steht, normativ erweitert (Kapitel 3) und einem modernen, wertorientierten Verbraucherschutzansatz zugrunde gelegt (Kapitel 4). Mit dem Konzept des Higher Purpose stellen die Autoren einen das Vertrauen stabilisierenden Governance-Mechanismus vor, der das Werteversprechen von Unternehmen gegenüber seinen relevanten Anspruchsgruppen, insbesondere gegenüber Verbraucher\*innen absichert (Kapitel 5). Am Beispiel digitaler Gesundheitsanwendungen soll die Umsetzung der Menschenzentrierung in der Praxis erläutert werden (Kapitel 6). Handlungsempfehlungen für das Management schließen sich an (Kapitel 7).

## 2. Verbraucherleitbilder als Basis des Handelns im Verbraucherschutz

Der Begriff „Verbraucherschutz“ wird insbesondere im politischen Kontext genutzt, um Maßnahmen und Regulierungen im Hinblick auf den Schutz von Konsument\*innen vor schädlichem Handeln anderer Akteure auf dem Markt zu begründen. Keineswegs soll in diesem Beitrag damit eine Verengung auf „Letztverbraucher\*innen“ physischer Produkte insinuiert werden: Spätestens seit der Abkehr von der güterzentrierten Logik (Goods-Dominant Logic) mit Werterstellung und Wertverbrauch hin zur dienstleistungszentrierten Logik (Service-Dominant Logic) gehört zum Grundbestand der Management- und Marketinglehre, dass Ressourcen auf dem Markt nicht „verbraucht“ bzw. vernichtet, sondern lediglich umgewandelt werden (Vargo/Lusch 2017; Vargo 2021; Woratschek et al. 2020).

Als wie stark schutzbedürftig Konsument\*innen wahrgenommen und zum Beispiel in der Verbraucherpolitik behandelt werden, hängt gerade in der politischen Diskussion vom zugrunde liegenden Verbraucherleitbild ab. Weit verbreitet sind hier Ansichten, die zwischen dem „mündigen Verbraucher“, dem „Durchschnittsverbraucher“ und dem „flüchtigen und vertrauenden“ (und mithin oft schutzarmen) Verbraucher liegen (ausführlich dazu Schmidt-Kessel/Germelmann 2016). Die Verbraucherpolitik muss gerade im digitalen Kontext das Leitbild konkretisieren: Dabei spielen Art und Umfang des Wissens der Konsument\*innen unter anderem eine wichtige Rolle dafür, welcher Schutz- und Informationsbedarf sich ableiten lässt (Schmidt-Kessel/Germelmann 2016). Grundsätzlich ist das faktische Verbraucherverhalten Grundlage einer Verbraucherpolitik, um die Verbraucher\*innen nicht beispielsweise mit zu viel Informationsangeboten zu überfordern (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019, S. 618). Traditionelle verbraucherpolitische Ansätze setzen deshalb vor allem direkt am Verhalten der Konsument\*innen an (Kroeber-Riel et al. 2009, S. 700; Schmidt-Kessel/Germelmann 2016):

1. *Unterstützung bei vereinfachten Kaufentscheidungen:* Viele Konsumententscheidungen laufen vereinfacht oder gewohnheitsmäßig ab. Die Schutzmaßnahmen zielen darauf, leicht zu verarbeitende Schlüsselinformationen wie zum Beispiel Siegel oder standardisierte Pflichtangaben zur Verfügung zu stellen und Konsument\*innen über die Inhalte dieser Schlüsselinformationen zu informieren.

2. *Informationen zur Rationalisierung von Entscheidungen*, zum Beispiel bei der Preisgabe von Daten im Internet: Auch hier kann bei den Konsument\*innen angesetzt werden, indem sie über den Wert ihrer Daten aufgeklärt, oder Unternehmen verpflichtet werden, den Umgang und den Wert von gesammelten Daten offenzulegen.
3. *Der Schutz vor schädlichen Auswirkungen des (digitalen) Marketing* kann interne Schutzmechanismen wie das Beeinflussungswissen (Friestad/Wright 1994) fördern, die den Konsument\*innen helfen, Marketingtaktiken wie die gezielte kontextsensitive Platzierung digitaler Werbung zu durchschauen (Germelmann et al. 2020). Die Unternehmen können zu Informations- bzw. Transparenzmaßnahmen verpflichtet werden, die eine Ausnutzung oder Täuschung bei Konsumaktivitäten im digitalen Kontext erschweren bzw. verhindern (beispielsweise der „Kostenpflicht“-Button gegen Kostenfallen im Internet) oder das Verbot bestimmter Handlungsweisen im Zusammenhang mit Daten, wie sie die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) regelt.

Diese traditionellen Ansatzpunkte geben allerdings nur Aufschluss darüber, wie das verbraucherpolitische Handeln auszugestaltet ist. Gerade im Hinblick auf den Umgang mit Daten, aber auch im Hinblick auf die Zielsetzungen unternehmerischen Handelns im digitalen Kontext müssen inhaltliche Rahmen gesetzt werden, die über die bloße Regulierung des Handelns der Akteure hinausgehen. Die Herausforderungen dabei sind vielfältig, zumal im Zuge der Digitalisierung weitere (technologische) Akteure wie Smart Voice Interaction Technologies und andere Beispiele künstlicher Intelligenz auftreten können, die eigenständig agieren und deren wohlwollendes Handeln in der Zukunft Objekt des Vertrauens der Konsument\*innen ist (Foehr/Germelmann 2020).

### **3. Anforderungen an einen modernen Verbraucherschutz im Kontext der digitalen Transformation**

In der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung wird unter *digitization* das Umwandeln und Prozessieren lebensweltlicher, in der Regel analoger Phänomene in ein digitales Format verstanden (Brennen/Kreiss 2014). Mit *digitalization* hingegen ist die umfassende Vernetzung von digitalen Endgeräten über Daten adressiert. Während erstere eher ethisch neutral zu bewerten ist, ergeben sich aus der digitalen Transformation und Vernetzung von Daten insbesondere normative Fragestellungen. Unter einer *Digitalethik* versteht man in diesem Zusammenhang die Bearbeitung von „existenziellen Fragen nach dem ‚guten‘ Leben und dem ‚richtigen‘ Zusammenleben ebenso (...) wie die großen Fragen der Aufklärung: Selbstbestimmung – und eng damit verbunden: Autonomie, Teilhabe, Souveränität und Privatheit –, Gerechtigkeit, Menschenwürde und Freiheit“ (Brink 2021b im Erscheinen). Allen diesen Themen gemein ist eine Menschenzentrierung. Digitalisierung wird also in den Dienst des Menschen gestellt und verfolgt keinen legitimen Selbstzweck. Es geht um normative Abwägungsprozesse in realen Kontexten der digitalization, in denen Menschen zum Beispiel als Mitarbeiter\*innen oder als Konsument\*innen agieren.

Verbraucherschutz in seiner ursprünglichen Wortbedeutung ist in Zeiten der Digitalisierung wichtiger denn je, da die möglichen Gefahren der Ambivalenz und der Zielkonflikte digitaler Prozesse steigen. So können sich Konsument\*innen in einer Art „psychischen Zerrissenheit“ befinden, in der sich widersprechende Präferenzen und Wünsche gleichzeitig äußern (*ambivalere* = beides gilt gleichermaßen), zum Beispiel bei der Personalisierung von Angeboten. Ferner gibt es Zielkonflikte zwischen Unternehmen und Konsument\*innen wie zum Beispiel in der Frage des digitalen Zugangs bzw. digitaler Teilhabe/Inklusion.

Die gegenwärtige Diskussion um die Relevanz des Verbraucherschutzes im klassischen Verständnis verengt in einigen Fällen die Absicherung auf eher juristische als auf moralische Normen. Es zeigt sich aber, dass die juristische Nachjustierung der Interessen von Konsument\*innen mit der Dynamik des digitalen Fortschritts nicht mehr mithält. Konsument\*innen sind darüber hinaus aufgeklärter, mündiger und selbstbestimmter in ihren Kaufentscheidungen. Ferner zeigt unter anderem das Collingridge-Dilemma (auch Steuerungs- oder Kontrolldilemma), dass eine chancenorientierte digitale Transformation

der Gesellschaft nicht nur durch die Einhaltung von juristischen, sondern auch von moralischen Normen möglich ist. Potentielle negative Auswirkungen einer neuen Technologie werden nur durch ihre Entwicklung und ihren Einsatz erkannt. Zugleich aber können sie – wird einmal ein negativer Wert einer Technologie nach ihrer Einführung reklamiert – auch nur schwer oder gar nicht mehr rückgängig gemacht werden. Um hier eine Technikskepsis und damit eine Unterversorgung einer Gesellschaft mit Innovationen zu vermeiden, helfen Normen, wobei die Menschenzentrierung hier als wichtiger Wert gilt, der viele andere Werte wie Autonomie, Verantwortlichkeit etc. subsumiert.

#### **4. Weiterentwicklungen auf Basis des Shared-Value-Ansatzes**

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, erfordern die Umstände der Digitalisierung eine tiefgreifende Menschenzentrierung in die Managementstrategie, um den Ansprüchen aller Anspruchsgruppen zu entsprechen. Einer der prominentesten Ansätze zur Integration von Anspruchsgruppen jenseits der traditionellen Shareholder stammt von den Ökonomen Michael E. Porter und Mark R. Kramer (2006, 2011). Ihr *Shared-Value-Ansatz* zielt grundsätzlich darauf ab, einen gemeinsamen Wert bzw. Nutzen für das Unternehmen und die Gesellschaft zu schaffen. Traditionellerweise versteht er sich als eine wettbewerbs- und marktorientierte Interpretation der grundlegenden Auseinandersetzung über die fundamentale Unternehmensverantwortung. Damit eignet er sich für eine chancenorientierte und digitalisierungsfreundliche Managementperspektive.

Fraglich bleibt, ob diese Orientierung in Zeiten der Digitalisierung bereits ausreicht, um eine umfassende „Schutzfunktion“ für die Konsument\*innen einzunehmen. Zugleich wird am Shared-Value-Ansatz kritisiert, dass er indirekt an der alten Shareholder-Value-Maxime festhält und den Nutzen der Unternehmensaktivitäten für andere Anspruchsgruppen lediglich offenlegt. Alternativ formuliert fehlt dem Shared-Value-Ansatz in einigen Fällen die nötige Glaubwürdigkeit, es mit der Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen wirklich ernst zu meinen. Ein Automobilkonzern bleibt beispielsweise prinzipiell bei seiner Shareholder-Value-Orientierung, auch wenn er zusätzlich mit der nachhaltigen Mobilität einen Shared-Value für die Gesellschaft adressiert. Gleiches gilt für ein Versicherungsunternehmen, das nunmehr als Nebeneffekt zur Aktionärsorientierung auch den Wert der Risikoabsicherung für die Gesellschaft betreibt. Es besteht also die Gefahr, dass unter dem glitzernden Deckmantel des Shared-

Value-Ansatzes eine rein selektive Betrachtung und Berücksichtigung der Werte und Überzeugungen der Konsument\*innen stattfindet. Maximilian J. L. Schormair und Dirk Ulrich Gilbert (2017, S. 106) stellen deshalb mit Blick auf den Shared-Value-Ansatz die zugespitzte Frage: „Was könnten Unternehmen erst erreichen, wenn die Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen von einem Nebeneffekt der Geschäftstätigkeit zu ihrer Hauptaufgabe würde?“

Aus dieser Kritik heraus sind im wissenschaftlichen Diskurs eine Vielzahl von konzeptionellen Weiterentwicklungen entstanden, die sich aber wiederum nur Teilaspekten wie der Integration von Werten (Visser 2015) oder ausschließlich gesellschaftlichen Themen (Moon/Parc 2019) widmen und die umfassende Integration der individuellen Werte und Überzeugungen aller relevanten Anspruchsgruppen im Sinne einer Menschenzentrierung außer Acht lassen. Übergreifenden und integrativen Organisations- bzw. Unternehmensphilosophien, wie der des *Conscious Capitalism* fehlt hingegen die Anwendbarkeit in der Praxis (O'Toole/Vogel 2011).

Vor dem Hintergrund der Werteorientierung und Menschenzentrierung bedarf es folglich einer Absicherung der durch die Digitalisierung zunehmend ungesicherten Konsument\*innen-Interessen durch eine Art „Versprechen“ (Brink 2021a; Brink/Esselmann 2020). Mit der Zunahme an Unsicherheit und Komplexität nehmen also relationale Vertragsbeziehungen, in denen Vertrauen als Einhaltung von Werteverprechen zentral ist, zu (Williamson 2002; Wieland 2020).

## **5. Der Higher Purpose als stabilisierender Governance-Mechanismus**

Diese Lücke schließt das *Higher-Purpose-Konzept*, das sich Ende der 1980er Jahre auf Basis des Grundverständnisses der Stakeholder-Theorie von Edward Freeman (1984) entwickelt hat (ausführlich zu dieser Entwicklung Winter/Germelmann 2020): Perry Pascarella und Mark A. Frohman (1989) definierten bereits früh eine „purpose-driven organisation“ als eine Organisation, die sich an den Werten und Überzeugungen aller relevanten Anspruchsgruppen in und außerhalb ihrer selbst orientiert. Wie beim Shared-Value-Ansatz können dabei auch weiterhin die Interessen der Shareholder und Eigentümer\*innen berücksichtigt werden – diese bilden aber nicht mehr die alleinige Basis der organisatorischen Ausrichtung. Die Fokussierung auf die Konsument\*innen ist in diesem Verständnis eine notwendige Bedingung, weil sie aus Sicht der Organisationen

in der überwiegenden Zahl der Fälle auch die bedeutendste Anspruchsgruppe darstellen. Hingegen ist sie aber nicht hinreichend, weil der Erfolg des Unternehmens in der Summe von allen seinen relevanten Anspruchsgruppen abhängig ist.

Aus diesem übergreifenden Verständnis heraus leitet sich die Funktion des Higher Purpose als eine Art „Leitstern“ ab, der eine Organisation und ihre Anspruchsgruppen führt und durch seine Wertorientierung als langfristiger und nie vollständig erreichbarer Existenzgrund der Organisation verstanden wird. Er motiviert alle Anspruchsgruppen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung im Sinne der gemeinsamen Zielverfolgung (*alignment*) und sieht den ökonomischen Erfolg als logische Folge dessen (Bartlett/Ghoshal 1994; Collins/Porras 1996). Der Higher Purpose folgt der Frage danach, „Warum?“ eine Organisation existiert (Collins/Porras 1994) und impliziert damit ein zentrales Wertversprechen, das die Beziehung zu den Anspruchsgruppen stabilisiert sowie Vertrauen und Loyalität schafft. Dieses Vertrauen, das zentral für den Erfolg der relationalen Vertragsgestaltung ist, kann schlussendlich nur entstehen, wenn der Higher Purpose von den verschiedenen Anspruchsgruppen als relevant und authentisch wahrgenommen wird, ergo sein gesamtes Handeln deren Werte und Überzeugungen untergeordnet ist bzw. aus dieser Haltung heraus erfolgt. Entsprechend bildet der Higher Purpose die zentrale Komponente des normativen Managements. Wie in Abbildung 1 dargestellt, sind ihm die Elemente der Vision und Mission untergeordnet und beantworten jeweils die Fragen „Was?“ erreicht werden muss, um sich der Erfüllung der gemeinsamen Ziele anzunähern und „Wie?“ diese erreicht werden können; also welche Maßnahmen für den Weg zur Zielerreichung notwendig sind (Spence/Rushing 2009).

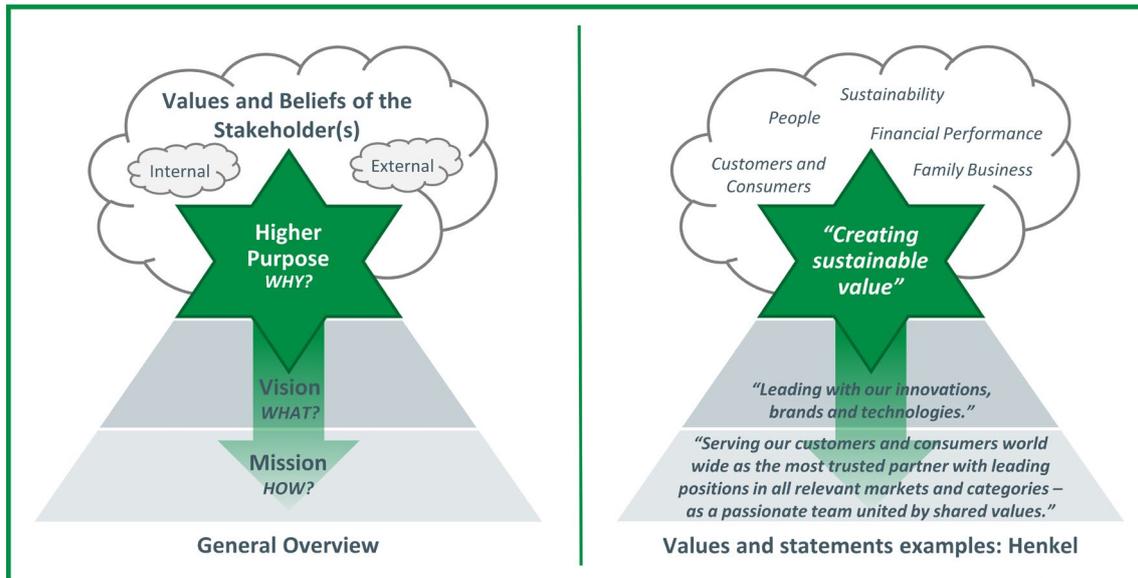


Abbildung 1: Die Rolle des Higher Purpose im normativen Management  
(Winter/Germelmann 2020, S. 25)

Aufbauend auf diesem Verständnis haben Andreas Winter und Claas Christian Germelmann (2020) ein Framework des Higher Purpose entwickelt, das den Fokus zunächst auf die Entwicklung seiner Kernelemente legt (siehe Abbildung 2): Im Sinne der Menschenzentrierung sollte beginnend bei den relevanten Anspruchsgruppen, und basierend auf deren Werte und Überzeugungen, über einen Referenzpunkt (z. B. die Unternehmensmarke) ein zentrales inhaltliches Thema (z. B. ein gezieltes Werteversprechen) verfolgt werden. Ob ein Higher Purpose in der anschließenden operativen Anwendung erfolgreich ist, ist letztlich von dessen wahrgenommener Relevanz und Authentizität abhängig. Dieses übergreifende Verständnis (ausführlicher bei Winter/Germelmann 2020) eröffnet zudem aus konzeptioneller Sicht die Möglichkeit, bestehende Ansätze, wie den des Shared-Value, einzuordnen, zu interpretieren und zu bewerten. Das Framework des Higher Purpose bildet somit eine geeignete Grundlage dafür, den Bedürfnissen eines modernen Verbraucherschutzes bis hin zur operativen Umsetzung gerecht zu werden.

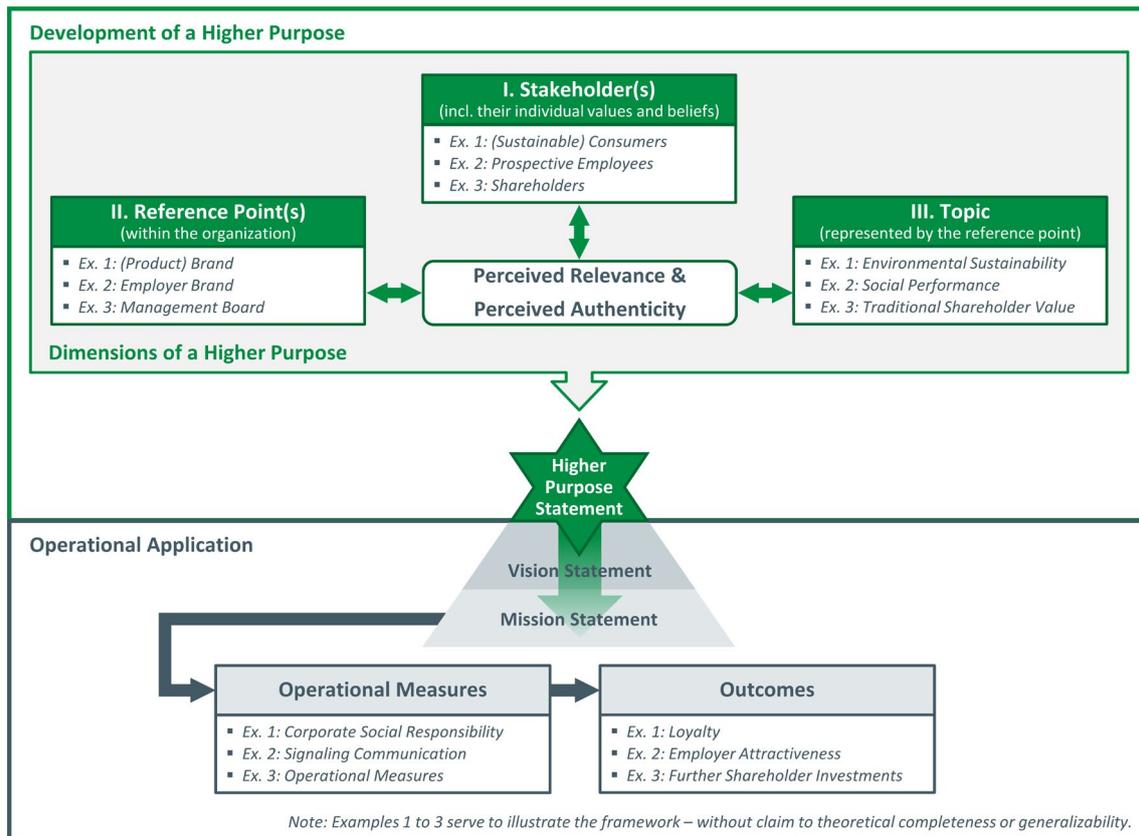


Abbildung 2: Das Framework des Higher Purpose: Von der Entwicklung zur operativen Anwendung (Winter/Germelmann 2020, S. 30)

Der Higher Purpose als stabilisierender Governance-Mechanismus steht allerdings immer unter dem Vorbehalt verschiedener Formen von Devianz. Aus der Vielzahl kritischer Positionen und empirischer Forschungen soll hier auf eine Aufteilung in fünf Typen Bezug genommen werden, die der US-amerikanische Philosoph Peter A. French in Anlehnung an Walter Benjamins Werk „Splitting the Difference: Compromise and Integrity in Ethics and Politics“ als „Integritätslücke“ vorgeschlagen hat (French 1996; Benjamin 1990).

*Chamäleons (chameleons)* passen sich den jeweiligen Umgebungen an und beugen sich moralischen Normen, um moralische Konflikte zu vermeiden. Ein Higher Purpose wird also nicht konsequent, v. a. nicht gegen Widerstände durchgehalten. So könnte ein Unternehmen auf einer Mitarbeiter\*innenversammlung den Mitarbeitenden als Higher Purpose definieren, auf einer Hauptversammlung hingegen den Shareholder-Value in den Mittelpunkt stellen.

*Opportunist\*innen (opportunists)* handeln ähnlich wie das Chamäleon, nur aus einer egoistischen Motivation heraus, nicht um Unannehmlichkeiten aus dem Weg zu gehen. Unternehmen passen ihren Higher Purpose sehr schnell unterschiedlichen Kontexten an, verfolgen konsequent unternehmensbezogene Interessen und sind sich dessen auch bewusst. Sie orientieren sich an ihrem eigenen Vorteil und zeigen schwaches Commitment.

*Willensschwache (weak-willed)* würden sich gerne an einem Higher Purpose orientieren, bekommen ihre Haltung aber nicht in die entsprechende Handlung überführt. Dies kann daran liegen, dass sie nicht über die entsprechenden personellen oder finanziellen Ressourcen verfügen, weil sie falsch beraten werden, ihnen der Mut fehlt oder es die internen Governance- und Anreizsysteme nicht zulassen (z. B. aufgrund einer starken Silo-Struktur).

*Heuchler\*innen (hypocrites)* täuschen bewusst vor, einen bestimmten Higher Purpose zu vertreten, insgeheim verfolgen sie aber andere Ziele. Bei ihnen liegt eine echte Integritätslücke vor – das Unternehmen heuchelt eine Haltung vor, die nicht der tatsächlichen Haltung entspricht.

*Selbsttäuscher\*innen (self-deceivers)* glauben selbst daran, einen Higher Purpose zu verfolgen, ihre Umwelt wie zum Beispiel Mitarbeiter\*innen, Kund\*innen oder die Gesellschaft nehmen das aber nicht so wahr – hier liegt eine Diskrepanz zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung vor. Um Konflikte zu lösen, täuscht das Unternehmen sich also selbst.

Um solche und andere Integritätslücken, wie auch die Gefahren einer Authentizitätslücke (Samuel et al. 2018) bzw. die Wahrnehmung des Green- oder Purpose-Washings zu vermeiden, muss der Higher Purpose über die gesamte Wertschöpfungskette umgesetzt sein, eine kohärente Überführung von der Haltung in die Handlung erfolgen und die Wertepositionierung von den Anspruchsgruppen wie zum Beispiel der Konsument\*innen auch als relevant und authentisch wahrgenommen werden.

Das Konzept des Higher Purpose kann sich unter anderem in dem Kontext der Managementaufgaben beweisen (siehe Abbildung 2: Operational Application), die im digitalen Kontext unter dem Begriff *Corporate Digital Responsibility (CDR)* zusammenzufassen sind und eine zunehmend starke Aufmerksamkeit erfahren. Unter

Corporate Digital Responsibility versteht man „die verantwortliche Gestaltung der Digitalisierung im Kerngeschäft des Unternehmens“ (Esselmann/Brink 2016, S. 35). Im Zentrum steht die Minimierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Risiken durch die Digitalisierung und eine Maximierung der Chancen gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Damit werden normative Abwägungsprozesse und auch unterschiedliche normative Graduierungen möglich, die im Shared-Value-Ansatz zwar schon angelegt sind, letztlich aber erst durch den Higher Purpose zur Entfaltung gebracht werden.

Corporate Digital Responsibility erfüllt in einer Welt zunehmender Unsicherheit die „Schutzfunktion“ des Higher Purpose gegenüber ungesicherten spezifischen Investitionen verschiedener, v. a. vulnerabler Anspruchsgruppen. Die Unsicherheit und Komplexität der Leistungserstellung von Unternehmen wirkt sich auch auf die Vertragsgestaltung des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen aus: unvollständige, implizite Verträge nehmen zu, explizite Verträge ab. Corporate Digital Responsibility ist als konkrete Anwendung des Higher Purpose in der digitalen Welt damit eine Absicherung gegen opportunistisches und unmoralisches Verhalten, das ex-ante nicht mehr über Verträge abgesichert werden kann.

## **6. Umsetzung in der Praxis – ein Beispiel aus der digitalen Gesundheitsversorgung**

### **6.1. Digitale Gesundheitsanwendungen (DiGA)**

Aus dem hohen Anspruch einer menschenzentrierten und durch einen Higher Purpose legitimierten Tätigkeit ergeben sich grundlegende Herausforderungen für die Implementierung und Erfüllung normativer Anforderungen.

Am Beispiel *Digitaler Gesundheitsanwendungen* (DiGA) soll dieser Anspruch illustriert werden. Zum einen entfalten DiGA aufgrund des Digitale-Versorgungs-Gesetzes (siehe Abbildung 3) eine erhebliche Marktdynamik, zum anderen sind sie Brennpunkt vieler der hier geschilderten Herausforderungen. Sie verdeutlichen zugleich, wie unter der Berücksichtigung normativer Anforderungen ein chancenorientierter Ansatz in der digitalen Transformation gelingen kann. Generell geht es dabei um Apps, die bei der Erkennung oder Behandlung von Krankheiten eingesetzt werden können. Mittlerweile sind 15 solcher Anwendungen beim Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte gelistet, d. h. auch verschreibungsberechtigt (BfArM 2021). Auf der

„Weissen Liste“ der Bertelsmann Stiftung werden allein 21 Kategorien von Gesundheitsanwendungen definiert, die Zahl der Apps beträgt ein Vielfaches und steigt schnell (Weisse Liste 2021).

Das Digitale-Versorgung-Gesetzes (DVG) ist am 19. Dezember 2019 in Kraft getreten. Neben Regelungen zur Förderung der elektronischen Patientenakte, von Online-Sprechstunden oder dem E-Rezept besteht ein Schwerpunkt in der Zulassung digitaler Gesundheitsanwendungen (DiGA). Mit dem Gesetz haben die Versicherten in der gesetzlichen Krankenversicherung einen Anspruch auf eine Versorgung mit DiGA, die von Ärzt\*innen und Psychotherapeut\*innen verordnet werden können und durch die Krankenkasse erstattet werden. Welche Apps verschreibungsfähig und damit erstattungsfähig sind, prüft das Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM).

Abbildung 3: Ergänzende Hinweise

Allen DiGA gemeinsam ist, dass sie einerseits sehr sensible Gesundheitsdaten verarbeiten und andererseits einen Lebensbereich betreffen, der – wie kaum ein anderer – ethische Fragen aufwirft.

Die hier vorgestellten Überlegungen basieren auf zahlreichen Projekten der Autoren im Gesundheitsbereich und insbesondere den jüngst vorgenommen Begleitungen von DiGA-Unternehmen bei der transparenten Kommunikation ihrer datenverarbeitenden Prozesse im Rahmen des Projektes „Data Process Modeler“. Für mehr Informationen zu dem Projekt – einer durch das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz geförderten Entwicklung einer Open-Source-Lösung – siehe auch Esselmann et al. (2021). Die in den folgenden Kapiteln abgeleiteten Erkenntnisse sind bislang noch nicht empirisch untersucht worden. Sie stellen nach Einschätzung der Autoren aber eine äußerst praxisnahe Anwendung der bislang dargelegten theoretischen Überlegungen dieses Beitrags dar.

## 6.2. Klassifikation von Prozessen

Die vorangestellten theoretischen und konzeptionellen Ausführungen, die die Entwicklung des Shared-Value-Ansatzes über eine Werteorientierung und Menschenzentrierung zu einem Konzept des Higher Purpose aufzeigen, haben einen eher umfassenden, nahezu holistischen Anspruch. Gegenstand der Untersuchungen ist im Design der Theorie bzw. des Managementkonzepts in der Regel das ganze Unternehmen, oft auch im Kontext aller seiner wirtschaftlichen (z. B. über Lieferketten) oder gesellschaftlichen Bezüge (z. B. über Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter\*innen, Konsument\*innen etc.). In der Praxis digital verantwortlicher Umsetzung von Prozessen

und/oder deren Kommunikation stellt man hingegen eine Heterogenität in den Unternehmen fest. Diese spannen ein normatives Kontinuum auf: Am einen Ende befinden sich Prozesse, bei denen ethische Fragen schlichtweg nicht oder wenn dann nur marginal, auftreten. Am anderen Ende finden sich solche, bei denen ethische und normative Fragen eine hohe Bedeutung besitzen.

Die Forschung, Umsetzung und Regulierung befasst sich daher an vielen Stellen mit Klassifikationen der Kritikalität von Prozessen (Datenethikkommission der Bundesregierung 2019), die sich in der Regel auf die Relevanz der Auswirkungen auf das Leben der Konsument\*innen beziehen. Ergänzend dazu schlagen die Autoren für die Diskussion eine Klassifikation vor, die die Art der ethischen Herausforderungen in Relation zu den Erwartungen der Konsument\*innen thematisiert. Basierend auf den oben genannten Projekterfahrungen und anhand des Beispiels der DiGA bildet die in Abbildung 4 dargestellte Unterscheidung in fünf Prozessklassen einen ersten hilfreichen Rahmen:

#### *Unterstützende Prozesse*

Als unterstützende Prozesse sollen hier solche verstanden werden, die selbst keine daten- oder anwendungskritischen Aspekte berühren. Sie sind vielmehr unterstützend für das Angebot, im vorliegenden Fall der DiGA. Das adaptive Design der App, also die Anpassung an die jeweiligen Parameter einer nutzerfreundlichen Darstellung, dient hier als Beispiel. Ethische Fragen treten bei unterstützenden Prozessen nicht auf bzw. sind in ihren normativen Auswirkungen marginal bis irrelevant. Daraus ergeben sich auch sehr basale Erwartungen der Konsument\*innen: Letztlich geht es um die einfache Bedienbarkeit und zuverlässige Funktionen.

#### *Basisprozesse*

Eine zweite Gruppe, die Basisprozesse, soll hier solche Prozesse umfassen, die eine wesentliche – in der Regel sicherheitsrelevante – Funktion bei der Bereitstellung der DiGA haben, aber für sich genommen keine oder kaum kritische Gesundheitsaspekte berühren. Ein typisches Beispiel ist der Registrierungsprozess und ggf. die Einreichung eines Rezepts zum Bezug der DiGA. Basisprozesse unterliegen nur in seltenen Fällen ethischen Fragen und wenn, sind sie in ihrem Ausmaß eher begrenzt. Ein Beispiel ist die Abwägung von Sicherheit gegenüber Kosten (für die Anbieter\*innen) bzw. Usability (für

die Konsument\*innen). Die Erwartungen der Konsument\*innen betreffen hier im wesentlichen Sicherheitsaspekte (hier und im Folgenden sind die Konsument\*innen-Erwartungen kumulativ zu sehen, d. h. es gilt wie bei den Unterstützungsprozessen auch die Erwartung an Einfachheit und Zuverlässigkeit).

#### *Wertschöpfende Prozesse durch Nutzung sensibler Daten*

Die dritte Gruppe soll hier aus Konsument\*innen-Sicht wertschöpfende Prozesse umfassen, die auf der Nutzung sensibler Daten basieren. Darunter werden solche Prozesse verstanden, die auf die individuelle gesundheitliche Situation der Konsument\*innen eingehen und ihnen einen klaren bzw. einen wenig bis gar nicht zweifelhaften Mehrwert bieten. Ein Beispiel ist die Erfassung von Daten zum gesundheitlichen Befinden, die an eine ausgewählte behandelnde Stelle geleitet werden oder der direkten Selbstkontrolle dienen (z. B. Funktionalitäten einer Fitness-App zum Tracking der individuellen Fortschritte). Ethische Fragen werden nur in einem geringen Umfang aufgeworfen; die hier auftauchenden Fragestellungen sind eher im juristischen Bereich anzuordnen. Die Erwartungen der Konsument\*innen liegen insbesondere in der Zweckbindung und im Schutz ihrer Daten.

#### *Wertschöpfende Prozesse mit Zielkonflikten / Ambivalenzen bei Konsument\*innen*

Eine durchaus starke Normativität besitzen wertschöpfende Prozesse, bei denen auf Seiten der Konsument\*innen Zielkonflikte oder Ambivalenzen auftreten. Diese Gruppe soll solche Prozesse umfassen, die auf der einen Seite einen Mehrwert für die Konsument\*innen bieten, auf der anderen Seite für sie aber untrennbar mit kritischen Aspekten verbunden sind. Man spricht von Ambivalenz, einer im Kern der Digitalisierung (allgemeiner: der Technologieentwicklung) anzutreffenden Herausforderung (Jonas 1979; Grunwald 2019 zum Technik-Paradoxon). Ein Beispiel ist die Erfassung von Daten zum gesundheitlichen Befinden und deren Nutzung für einen möglichen Warnhinweis (hier geht es z. B. um Probleme der Schwellenwerte: Das Risiko einer Verunsicherung, möglicherweise Intervention, gegenüber dem Risiko einer Nicht-Beachtung). Ein weiteres Beispiel ist die Nutzung von Fitness-Daten für ein anreizbietendes Benchmarking zu anderen Sportler\*innen („Es macht Spaß und motiviert – aber ab wann werde ich zum Sklaven meiner eigenen Erwartungen, möglicherweise einer Manipulation?“). Im Kern handelt es sich hier um eine ethische Frage in Form des

Technologie-Paradoxons: Die Gewinnung neuer Freiheiten und Möglichkeiten durch Technik ist untrennbar mit Anpassungsleistungen an Technik erkaufte (Grunewald 2019). Die Erwartung der Konsument\*innen ist in der Regel die Kontrolle über den Prozess.

*Wertschöpfende Prozesse mit Zielkonflikten zwischen Konsument\*innen und weiteren Anspruchsgruppen*

Die fünfte Gruppe soll Prozesse umfassen, die auf der einen Seite einen klaren Mehrwert für zumindest einzelne Konsument\*innen bieten, auf der anderen Seite aber den Interessen anderer Anspruchsgruppen entgegenlaufen. Im Rahmen der DiGA betrifft dies Fragen wie die folgenden: Wird die Digitalisierung des Gesundheitswesens zu einer Verschlechterung der Arztversorgung insbesondere für digitalisierungsferne Konsument\*innen führen? Gehen die zurzeit noch relativ hohen Kosten bei gleichzeitig geringer Compliance (eine erhebliche Zahl der „Selbstbehandlungen“ wird abgebrochen) zu Lasten des Gesundheitssystems? Ethische Fragen treten nun zentral und in eben dieser Abwägung unterschiedlicher Interessen auf. Die Erwartungen der Konsument\*innen sind differenziert, abhängig vom Kundentyp: Der Wunsch nach persönlicher Wertschöpfung besteht, ist aber gegenüber den Nachteilen für andere Anspruchsgruppen (i. d. R. hier die Gesellschaft) abzuwägen.

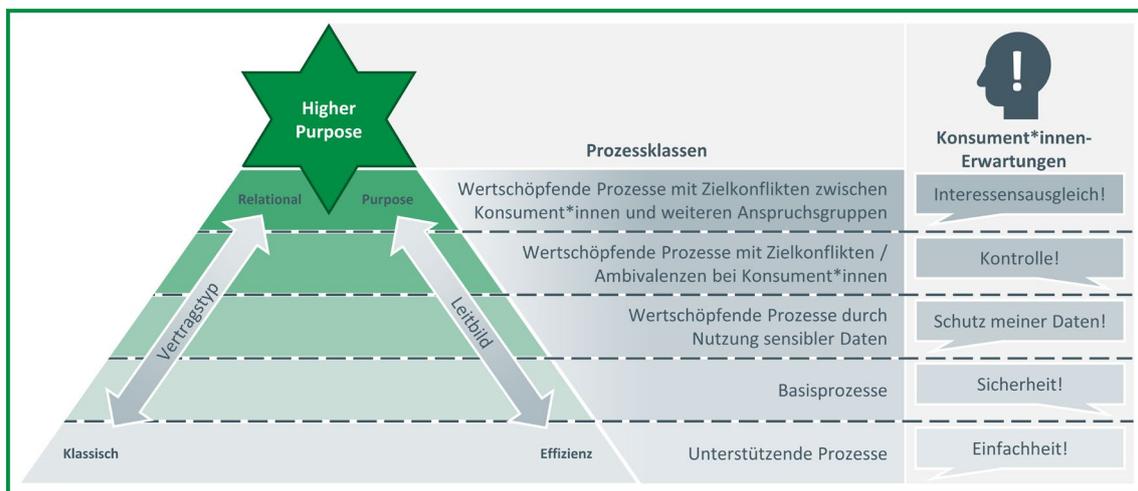


Abbildung 4: Darstellung der Prozessklassen und der Konsumentenerwartungen

### 6.3. Ausprägungen und Zusammenwirkungen der eingeführten Konzepte

Diese Klassifikation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die Zuordnung von Prozessen ist durchaus abhängig vom Kontext und vom Betrachter. Gleichwohl lässt sich mit ihrer Hilfe demonstrieren, wie die in den vorangegangenen Kapiteln eingeführten

Instrumente sich in ihren Ausprägungen und ihrem Zusammenwirken je nach Prozessklasse unterscheiden.

Prozessklassen	Zugrundeliegender Vertragstyp	Priorisierte Instrumente der Prozessorganisation	Priorisierte Normen	Bedeutung Shared Value	Bedeutung Higher Purpose
Unterstützende Prozesse	Klassisch	Priorisierung der Aufbauorganisation (Fokus: Effizienz)	Technische Normen	Keine	Keine
Basisprozesse	Klassisch	Priorisierung der Aufbauorganisation – aber mit Kontrollinstanz zur Prüfung Sicherheit	Technische Normen; mit externen Standards (z. B. ISO 27001)	Limitiert, z. B. auf Abwägungsfragen von Sicherheit zu Kosten	Limitiert (siehe Basisprozesse – Shared Value)
Wertschöpfende Prozesse durch Nutzung sensibler Daten	Klassisch	Priorisierung der Aufbauorganisation – aber mit einer Kontrollinstanz, auch außerhalb der Organisation (bzw. emanzipiert von den Hierarchien der Organisation wie z. B. Datenschützer)	Technische und juristische Normen; mit externen Standards (ISO, DSGVO, ...)	Limitiert (siehe Basisprozesse)	Notwendige Orientierungsfunktion: Nur schützende Normen sind unzureichend bei der Definition der Wertschöpfung
Wertschöpfende Prozesse mit Zielkonflikten / Ambivalenzen bei Konsument*innen	Relational	Priorisierung der Ablauforganisation und des lateralen Managements	Ethische Normen als Verbraucherschutz	Limitiert (siehe Basisprozesse)	Notwendig zur Positionierung in den Ambivalenz-Fragen
Wertschöpfende Prozesse mit Zielkonflikten zwischen Konsument*innen und weiteren Anspruchsgruppen	Relational	Fokus auf der Ablauforganisation, dem Prozessmonitoring und dem lateralen Management	Ethische Normen als Verbraucherschutz und Werte anderer Anspruchsgruppen	Von zentraler Bedeutung	Notwendig zur Positionierung in den Fragen der Zielkonflikte

*Tabelle 1: Anwendungsbeispiele für die dargestellten Konzepte*

Tabelle 1 illustriert die hohen Anforderungen an Konzepte, die Unternehmen beherrschen müssen, um eine Verbraucherschützende, menschenzentrierte Digitalisierung umsetzen zu können. Sie soll aber auch einem möglicherweise irreführenden Eindruck entgegenwirken: Die Reihenfolge ist keine „Priorisierung“. Der größte Aufwand in den Unternehmen dürfte in die unterstützenden und Basisprozesse fließen. Erfolgreiche Organisationen müssen deshalb die gesamte Bandbreite der Konzepte beherrschen.

## 7. Handlungsempfehlungen für das Management

Verbraucherschutz im digitalen Kontext muss im Sinne einer Orientierung am Menschen nicht nur geeignet sein, Probleme und Lösungswege für alltägliche digitale Konsumsituationen aufzuzeigen. Es bedarf vielmehr auch einer konsequenten Werteorientierung der Akteure, als Kompass für das Handeln. Integrität versteht sich als Kohärenz aus Haltung und Handlung, die dem Schutz der Konsument\*innen dient.

*Empfehlungen für die Corporate Governance:* Mit der Ablauforganisation sollten starre Silostrukturen weiter überwunden werden. Als Grundlage für eine performante Wertschöpfung auch oder gerade mit ethischen Aspekten muss die Wertschöpfungskette transparent gemacht und ein orientierungsgebender Higher Purpose installiert werden. Dabei ist Transparenz der “Wertschöpfung“ auch explizit auf den zunehmend bedeutenden Teil des Umgangs mit Wertefragen zu beziehen. Hier sind entsprechende Methoden in den Unternehmen zu entwickeln und zu schärfen. Diese Maßnahmen sichern ein Alignment der Aktivitäten in volatilen Umgebungen, stärken das Vertrauen und stabilisieren Beziehungen zu den Konsument\*innen (und anderen Anspruchsgruppen).

*Empfehlungen für die Klassifikation:* Effektiver Verbraucherschutz braucht nicht nur die herkömmlichen Bewertungen von Kritikalität wie zum Beispiel die Relevanz der Auswirkungen auf das Leben der Konsument\*innen, sondern sollte um eine normative Dimension ergänzt werden, die die Art der Konflikte betrifft. Schutzinteressen und Schutzmöglichkeiten hängen von diesen ab.

*Empfehlungen für die Kultur:* Menschenzentrierung ist kein Allgemeinplatz, sondern ein hoher Anspruch an das Management. Dazu gehören eine offene Feedbackkultur (z. B. Speak-up), Mechanismen zur Aufdeckung abweichenden Verhaltens (z. B. Compliance) und adäquate Anreiz- und Vergütungssysteme. Diese Maßnahmen verhindern Vertuschungen und andere Formen der Devianz, fördern die Authentizität und schützen somit die relationalen Vertragsbeziehungen zu den Konsument\*innen (und anderen Anspruchsgruppen).

*Empfehlungen für die Kommunikation:* Das Management sollte einen relevanten und authentischen Higher Purpose leben und kommunizieren. Dabei sollte der Wahrnehmung aller Formen abweichenden Verhaltens (z. B. Green- oder Purpose-Washings) entgegengewirkt werden. Außerdem sollte die Perzeption von Integrität als Kohärenz von

Haltung und Handlung evaluiert werden. Dabei darf der Higher Purpose nicht hinsichtlich seiner empirischen Dimension (er existiert immer: auch die Shareholder-Value-Orientierung kann ein Higher Purpose sein) und seiner normativen Dimension (wie sollte ein Higher Purpose ausgestaltet sein?) verwechselt werden.

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. B.; Stone, B. A.; Heiner, K. (2002): Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, in: *Business & Society*, Vol. 41, No. 3, pp. 292-318.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. (1994): Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, in: *Harvard business review*, Vol. 72, No. 6, pp. 79-88.
- Benjamin, W. (1990): *Splitting the Difference: Compromise and Integrity in Ethics and Politics*, Lawrence.
- BfArM (2021): DiGA-Verzeichnis, <https://diga.bfarm.de/de/verzeichnis> (Zugriff am 08.05.2021).
- BMAS (2017): Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.
- BMJV (2021): Corporate Digital Responsibility (CDR) – Initiative, [https://www.bmjv.de/DE/Themen/FokusThemen/CDR\\_Initiative/CDR\\_Initiative\\_no\\_de.html](https://www.bmjv.de/DE/Themen/FokusThemen/CDR_Initiative/CDR_Initiative_no_de.html) (Zugriff am 08.05.2021).
- Brennen, S.; Kreiss, D.: *Culture Digitally*, Erstveröffentlichung: 08.09.2014, <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> (Zugriff am 08.05.2021).
- Brink, A. (2021a): Versprechen, Vertrag und Vertrauen. Grundzüge einer versprechensbasierten Theorie des Unternehmens in der digitalen Ökonomie, in: Heidbrink, L.; Alexander Lorch und Verena Rauen (Hrsg.): *Praktische Wirtschaftsphilosophie*, Band 3.
- Brink, A. (2021b, im Erscheinen): *Digialethik*, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, 2. Überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Brink, A.; Esselmann, F. (2020): Value Positioning and Business Ethics. Keeping Promises as Business Legitimation, in: Rendtorff, J. D. (Hrsg.): *Handbook of Business Legitimacy: Responsibility, Ethics and Society*, Cham, pp. 297-309.
- Buck, C.; Horbel, C.; Germelmann, C. C.; Eymann, T. (2014): The unconscious app consumer: Discovering and comparing the information-seeking patterns among mobile application consumers, in: *ECIS 2014 Proceedings – 22nd European Conference on Information Systems*.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1994): *Built to last. Successful habits of visionary companies*, 1. Auflage, New York.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996): *Building Your Company's Vision*: in: *Harvard business review*, Vol. 74, No. 5, pp. 65-77.

- Datenethikkommission der Bundesregierung (2019): Gutachten der Datenethikkommission, Berlin: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), Berlin.
- Esselmann, F.; Brink, A. (2016): Corporate Digital Responsibility. Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten, in: Spektrum. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Bayreuth, 12 Jg., H. 1, S. 38-41.
- Esselmann, F.; Golle, D.; Kluthe, T. (2021): Transparenz und Kundenzentrierung in datensensiblen Prozessen – Erfahrungen mit dem Data Process Modeler, unveröffentlicht.
- European Commission (2019): Ethics guidelines for trustworthy AI, Brussels.
- Foehr, J.; Germelmann, C. C. (2020): Alexa, Can I Trust You? Exploring Consumer Paths to Trust in Smart Voice-Interaction Technologies, in: Journal of the Association for Consumer Research, Vol. 5, No. 2, pp. 81-205.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management. A stakeholder approach, Boston.
- French, P. A. (1996): Integrity, Intentions, and Corporations, in: American Business Law Journal, Vol. 34, No. 2, pp. 141-155.
- Friestad, M.; Wright, P. (1994): The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, No. 1, pp. 1-31.
- Germelmann, C. C.; Herrmann, J.-L.; Kacha, M.; Darke, P. R. (2020): Congruence and Incongruence in Thematic Advertisement-Medium Combinations: Role of Awareness, Fluency, and Persuasion Knowledge, in: Journal of Advertising, Vol. 49, No. 2, pp. 141-164.
- Grunwald, A. (2019): Digitalisierung als Prozess. Ethische Herausforderungen inmitten allmählicher Verschiebungen zwischen Mensch, Technik und Gesellschaft, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 20. Jg., H. 2, S. 121-145.
- Jonas, H. (1979): Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt/Main.
- Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019). Konsumentenverhalten, München.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München.
- Moon, H.; Parc, J. (2019): Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value, in: Strategic Change, Vol. 28, No. 2, pp. 115-122.
- O'Toole, J.; Vogel, D. (2011): Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism, in: California Management Review, Vol. 53, No. 3, pp. 60-76.

- Pascarella, P.; Frohman, M. A. (1989): The purpose-driven organization. Unleashing the power of direction and commitment, San Francisco.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006): Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, in: Harvard business review, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, in: Harvard business review, Vol. 89 No. 1-2, pp. 62-77.
- Samuel, A.; Taylor, D.; White, G. R. T.; Norris, M. (2018): Unpacking the authenticity gap in corporate social responsibility: lessons learned from Levi's 'Go Forth Braddock' campaign, in: Journal of Brand Management, Vol. 25, No. 1, pp. 53-67.
- Schmidt-Kessel, M.; Germelmann, C. C. (2016): Verbraucherleitbilder: Zwecke, Wirkweisen und Maßstäbe, Jena.
- Schormair, M. J. L.; Gilbert, D. U. (2017): Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer - The Big Idea!?, in: Thomas Wunder (Hrsg.): CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin, S. 95-110.
- Spence, R.; Rushing, H. (2009): It's not what you sell, it's what you stand for. Why every extraordinary business is driven by purpose, New York.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2017): Service-dominant logic 2025, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 34, No. 1, pp. 46-67.
- Vargo, S. L. (2021). Beyond Circularity—A Service-dominant (S-D) Logic Perspective, in: Circular Economy and Sustainability.
- Visser, W. (2015): Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV), in: Journal for International Business Ethics, Vol. 8, No. 1, pp. 29-43.
- Weisse Liste (2021): Unsere App-Kategorien, <https://www.trustedhealthapps.org/de/kategorien> (Zugriff am 08.05.2021).
- Wieland, J. (2020): Relational Economics: A Political Economy, Berlin.
- Williamson, O. E. (2002): The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 3, pp. 171-195.
- Winter, A.; Germelmann, C. C. (2020): Is the role of purpose at a crossroads? A novel conceptualization and insights from the COVID-19 crisis, in: Projectics / Proyéctica / Projectique, Vol. 27, No. 3, pp. 21-38.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2020): Conceptualizing Resource Integration: The Peculiar Role of Pure Public Resources, in: Journal of Service Management Research, Vol. 4, No. 2-3, pp. 157-169.

## 7. Fazit

Im wissenschaftlichen Diskurs nimmt die Zahl der Methoden, mit denen Organisationen auf normative Erwartungen ihrer Stakeholder reagieren und sie berücksichtigen können, weiter zu. Bei eingehender Betrachtung zeigten sich allerdings konzeptionelle Lücken, die nicht nur die Wirksamkeit der Methoden einschränken, sondern zusätzliche Gefahren für Organisationen bergen. Dementsprechend beschäftigt sich diese Arbeit aus dem Marketing kommend mit der Frage, wie Organisationen die normativen Erwartungen ihrer Stakeholder integrativ und ganzheitlich berücksichtigen können. Auf Basis bestehender Literatur und empirischer Forschungsergebnisse wurde ein auf den persönlichen Werten der Stakeholder basierender Ansatz (SVBM) abgeleitet, der normative und vor allem erwünschte Stakeholder-Erwartungen prädiktiv und damit indirekt abbildet. Durch die Positionierung im normativen Management sorgt er zum einen für die Integration der Aktivitäten im Management. Zum anderen gewährleistet er durch die Ausrichtung an den persönlichen Werten sowie die Einnahme einer integrativen Stakeholder-Perspektive die notwendige Ganzheitlichkeit bzgl. der Auswahl der normativen Erwartungen und der Bestimmung der Stakeholder. Mittels der Übertragung in das konzeptionelle Framework des Higher Purpose kann mit dem SVBM nicht nur möglicher Schaden durch eine Nichterfüllung abgewandt werden: Unterstützt durch die mit dem Higher Purpose verbundene Wertepositionierung und die daraus folgende Identifikation der Stakeholder mit Organisationen können auch nachhaltige Differenzierungs- und Erfolgsfaktoren geschaffen werden.

In dieser Konsequenz und Deutlichkeit macht der Ansatz des SVBM – nach bestem Wissen des Autors dieser Arbeit – erstmalig die *persönlichen Werte der Stakeholder von Organisationen zum Fundament deren Managements*, um die normativen und vor allem die erwünschten Erwartungen der Stakeholder prädiktiv und damit indirekt im Management zu berücksichtigen. Mit der Übertragung in das Konzept des Higher Purpose verbleibt es nicht bei einer theoretischen Ableitung, sondern es wurde ein Framework entwickelt, welches als Ausgangspunkt für die weitere Forschung sowie für die praktische Anwendung in Organisationen dient. Mit seinem integrativen und ganzheitlichen Verständnis überwindet das SVBM damit die aufgezeigten konzeptionellen Lücken der zu Beginn dieser Arbeit betrachteten *Methoden* und ordnet sie als mögliche Maßnahmen der operativen Anwendung eines Higher Purpose unter. Der Ansatz des SVBM bzw. das Konzept des Higher Purpose als dessen Ableitung unterscheiden sich zudem von weiteren

Methoden und Konzepten: Im Gegensatz zum *strategischen Erwartungsmanagement* (vgl. Kapitel 2.3) steuern das SVBM bzw. der Higher Purpose keine normativen Erwartungen, sondern berücksichtigen sie prädiktiv und damit indirekt durch die persönlichen Werte der Stakeholder. Insofern bilden sie einen Ordnungsrahmen, der auch die Ausrichtung und die Entscheidungen des strategischen Erwartungsmanagements beeinflusst. Das Verständnis des *normativen Managements* wird durch das SVBM erweitert: Die Einbindung einer integrativen Stakeholder-Perspektive ermöglicht grundsätzlich eine umfassende und strukturierte Analyse, Bestimmung sowie Priorisierung der Stakeholder, durch die noch dazu strategische Aspekte berücksichtigt werden, ohne dabei die normativ-ethische Ausrichtung zu verlieren. Der Higher Purpose als Konzeptualisierung des SVBM bildet die zentrale, übergeordnete Komponente des normativen Managements respektive der Managementphilosophie und leitet sich aus den persönlichen Werten der Stakeholder ab, womit er zugleich das Verständnis der Ko-Kreation von Organisationen im normativen Management etabliert. In diesem Punkt hebt sich das SVBM auch grundlegend von den Ansätzen einer *werteorientierten Unternehmensführung* ab, die sich vage und unverbindlich an Werten orientieren (Silberer 1987) und unklar über deren Herkunft bleiben (vgl. Kapitel 4). Dass Werte die zentralen Elemente des Ansatzes darstellen, unterscheidet das SVBM auch vom *Stakeholder-Ansatz*. Von ihm hebt es sich des Weiteren durch die integrative Stakeholder-Perspektive ab, da beim SVBM nicht das handlungsorientierte Leiten der Stakeholder, sondern die Verwaltung und Organisation deren Beziehungen im Vordergrund steht (vgl. Tabelle 4).

Ogleich der Ursprung der Forschungsfrage im Marketing liegt, zeigten bereits die Ausführungen in der Einleitung und Problemstellung (vgl. Kapitel 1), dass es für die Beantwortung der Forschungsfrage einer Weitung des Blickfelds benötigte. Das Ziel war dabei weniger die Lösung spezifischer Herausforderungen, als die Schaffung eines interdisziplinären Fundaments für die weitere Forschung. Entsprechend wurden Erkenntnisse aus angrenzenden *Forschungsdisziplinen* (insbesondere in Kapitel 3.2: Soziologie; Kapitel 4: Management und Ethik; Kapitel 5.2: Sozialpsychologie und Organisationslehre) reflektiert und – ergänzt durch die interdisziplinären Betrachtungen in den einzelnen Beiträgen (vgl. Kapitel 6) – in einen integrativen und ganzheitlichen Ansatz überführt. Um der Bedeutung verschiedener *Kontexte* für die Aussagekraft der Forschung (Johns 2006) gerecht zu werden, wurden in den Beiträgen Fragestellungen

untersucht, die zwar durch die Digitalisierung und digitale Services geprägt werden, sich aber nicht auf sie beschränken: In Kapitel 2.4 wurden normative Erwartungen an Software und Software-Updates in der durch die Digitalisierung an Bedeutung gewinnenden Green IT analysiert. In Kapitel 6.2 wurde das Framework des HPP für (hybride) digitale Transaktionsplattformen am Beispiel der Branche der Essenslieferdienste abgeleitet und in Kapitel 6.3 die Rolle des Higher Purpose für den digitalen Verbraucherschutz vor dem Hintergrund digitaler Gesundheitsanwendungen (DiGa) reflektiert. Der Beitrag in Kapitel 6.2 ist nicht in den Digitalisierungskontext eingebettet, weil durch ihn das SVBM zunächst in das konzeptionelle Framework des Higher Purpose überträgt und dieses erst in den Folgekapiteln im spezifischen Kontext betrachtet wurde. Diese Arbeit folgt in ihrer Struktur zudem der Philosophie von *Popper*, in der er Forschung als „...making nets which are better and better adapted to catch our fish, the real world“ (Popper 1991, S. 42) bezeichnet: Mit der explorativen Untersuchung im ersten Beitrag wurde zunächst ein sehr grobmaschiges Netz ausgeworfen, um das aufgezeigte Phänomen besser zu verstehen. Die gewonnenen Erkenntnisse machten deutlich, dass zur Bewältigung der vorliegenden Problemstellung ein neues, angepasstes Netz benötigt wird, das vor dem Hintergrund des Wissens unterschiedlicher Forschungsdisziplinen (vgl. insbesondere Kapitel 3 und 4) im zweiten Beitrag in Form des konzeptionellen Frameworks des Higher Purpose entwickelt wurde. Der dritte und vierte Beitrag sorgten schließlich dafür, dass durch die Reflexion spezifischer Anwendungsfälle das Konzept des Higher Purpose weiter präzisiert und damit das sinnbildliche Netz noch engmaschiger gestalten wurde.

Ergänzend zu dem bereits in den Beiträgen aufgezeigten *Forschungsbedarf* bieten der Ansatz des SVBM und das Konzept des Higher Purpose Impulse für eine Vielzahl möglicher zukünftiger Forschungsprojekte im Marketing und Konsumentenverhalten sowie in angrenzenden Forschungsdisziplinen: Unter Anwendung qualitativer Forschungsmethoden könnte die Abhängigkeit spezifischer normativer Erwartungen (vgl. die Beispiele in Kapitel 1) von persönlichen Werten untersucht werden und somit der Zusammenhang beider Konstrukte besser verstanden werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse könnten außerdem Organisationen dabei helfen, gezielt und mit geringem Aufwand die für ihre Stakeholder besonders relevanten persönlichen Werte zu identifizieren, einzubinden und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Ein solches Forschungsprojekt könnte auch untersuchen, ob die Stakeholder diesen persönlichen

Werten selbstständig folgen können oder dafür die Unterstützung von Organisationen benötigen. Denn wie Katz und Kahn (1978) konstatieren, identifizieren sich Individuen eher mit Organisationen, die ihnen die Teilhabe an Leistungen ermöglichen, die sie selbst nicht oder nur bedingt erreichen können. Dieses Wissen könnte einen Beitrag zur Erklärung der Ursachen für den Anstieg der adäquaten Erwartungsniveaus leisten, aber auch Organisationen als Unterstützung bei der Priorisierung ihrer Grundwerte dienen. Denn die Gründe für das Steigen des minimal tolerierbaren Niveaus werden bis dato oft vage umschrieben und vor allem in praxisnaher Literatur schlicht mit einer VUCA-Welt begründet (Dörr 2020; Esch 2021; Hamann 2021; Kotler, Kartajaya und Setiawan 2021). Bezüglich der Messung von Werten könnte – dem konzeptionellen Ansatz von Kaasa (2021) beispielhaft folgend – eine Fusion der bestehenden soziologischen Methoden zu einem zentralen Messmodell persönlicher Werte für mehr Klarheit im wissenschaftlichen Diskurs und in der Anwendung sorgen. Mit Blick auf das SVBM sollten die konzeptionellen Erkenntnisse dieser Arbeit empirisch verifiziert und z. B. mithilfe eines Fallstudienansatzes die Auswirkungen des Higher Purpose auf das tatsächliche Verhalten der Stakeholder untersucht werden. Daran schließt sich die Frage an, ob ein Higher Purpose – obgleich er auf den persönlichen Werten der Stakeholder basiert – nicht wiederum mittel- bis langfristig (unfreiwillig) Einfluss auf ebendiese besitzen kann (vgl. dazu das Verständnis von Makromarketing, z. B. bei Dholakia 1984; Hunt und Burnett 1982). Des Weiteren könnte geprüft werden, ob und wie das SVBM bzw. des Higher Purpose einen Mehrwert für inhaltlich verwandte Konzepte und Modelle, wie z. B. das neue St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm und Grand 2020), oder angrenzende Forschungsdiskussionen leisten kann. Einen Anknüpfungspunkt für Letzteres bieten die Debatte über eine mögliche Rückkehr zum Shareholder-Value-Ansatz in der Managementliteratur (Goranova und Ryan 2022; Inkpen und Sundaram 2022; Parmar, Wicks und Freeman 2022) oder die Ausführungen zur Legitimation von Organisationen durch ein Werteversprechen bzw. eine Wertepositionierung in der Ethik (Brink 2019, 2020b; Brink und Esselmann 2020). Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Kapitel 5.2 könnte zukünftige Forschung weiterhin untersuchen, inwieweit eine klare und wahrnehmbare Wertepositionierung durch einen Higher Purpose auch bei Stakeholdern neben den Mitarbeitern und Konsumenten zur Identifikation mit Organisationen führt. Um das Konzept des Higher Purpose für die Praxis zu festigen, könnte sich die Forschung mit der möglichen Flexibilität eines Higher Purpose beschäftigen: Schließlich können interne wie externe Dynamiken Organisationen kurzfristig vor neue Herausforderungen

stellen, auf die sie ggf. auch normativ reagieren müssen (Fisher, Kotha und Lahiri 2016; Jago, Fast und Pfeffer 2022) – ohne dabei den Vorwurf des Washings zu riskieren.

Weiterhin leistet diese Arbeit nicht nur einen theoretischen *Beitrag* zur aktuellen und zukünftigen Forschung (Wickert, Post, Doh, Prescott und Prencipe 2021): Durch die Veröffentlichung in für die *Zielgruppen relevanten Publikationsformen und Outlets*, den Einbezug der Erkenntnisse in *Lehre und Beratung* sowie die *Einbindung transdisziplinärer Ko-Autoren* in den Beiträgen, schafft diese Arbeit nach Lindgreen, Di Benedetto, Clarke, et al. (2020) außerdem Wert für weitere gesellschaftliche Anwendungen und Bereiche. Nicht zuletzt erhalten Organisationen durch das SVBM und dessen Übertragung in das Konzept des Higher Purpose einen konkreten Handlungsrahmen für die *praktische Anwendung*, mit dem sie die normativen Erwartungen ihrer Stakeholder integrativ und ganzheitlich im Management berücksichtigen können. Gleichmaßen kommen sie damit der Forderung aus dem Edelman Trust Barometer 2022 nach und können den von ihnen erwarteten Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaft leisten.

## Anhang

### Anhang 1: Ausgewählte Call for Papers (CfP) und Special Issues (SI) aus den Jahren 2016 bis 2022, die sich (explizit oder implizit) mit Stakeholder-Erwartungen aus der Perspektive von Organisationen beschäftigen

CfP / SI	Journal	Teilranking	VHB-Ranking	Einreichung (CfP) / Veröffentlichung (SI)	Titel
SI	Journal of Management Studies	ABWL	A	07.2016	<i>Sustainability, Ethics, and Entrepreneurship</i>
SI	Advances in Strategic Management	ABWL, SM	C	10.2018	<i>Sustainability, Stakeholder Governance, and Corporate Social Responsibility</i>
SI	Journal of Business Ethics	RECH, NAMA, WEW	B	07.2019	<i>The Development of Responsible and Sustainable Business Practice: Value, Mind-Sets, Business-Models</i>
SI	zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik	NAMA, WEW	C	03.2020	<i>Wirtschaftsethische Topologie VII - Reflexion und Exploration</i>
SI	Marketing Review St. Gallen	MARK, DLM	D	06.2020	<i>Purpose-Driven Marketing</i>
SI	Journal of Public Policy & Marketing	MARK, ÖBWL	B	10.2020	<i>Political Activity and Marketing</i>
SI	Journal of Business Research	ABWL	B	03.2021	<i>Business model innovation (BMI) in social purpose organizations (SPOs)</i>
SI	Business Strategy and the Environment	NAMA, SM	B	03.2021	<i>Sustainable Entrepreneurship Research in the 2020s</i>
SI	Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung	RECH	D	05.2021	<i>Purpose - Unternehmen auf der Sinnsuche und wie das Controlling dabei helfen kann</i>
CfP	Industrial Marketing Management	MARK	B	01.06.2021	<i>Conscientious Business-to-Business Organizations: Moving Beyond Corporate Social Responsibility in Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environments</i>
SI	transfer - Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement	MARK	D	09.2021	<i>Nachhaltige Markenführung</i>
SI	Sustainability	NAMA	C	10.2021	<i>Corporate Sustainability, Ethics and Employee Satisfaction</i>
CfP	Journal of Strategic Marketing	MARK	C	31.12.2021	<i>Irresponsible Marketing and the Manipulation of Public Opinion</i>

CfP / SI	Journal	Teilranking	VHB-Ranking	Einreichung (CfP) / Veröffentlichung (SI)	Titel
CfP	Journal of Business Research	ABWL	B	31.12.2021	<i>Critical perspectives on corporate political activities (CPA): Exploring strategic and stakeholder non-value maximizing implications and externalities of corporate political activities.</i>
SI	Journal of Management Studies	ABWL	A	01.2022	<i>Grand Societal Challenges and Responsible Innovation</i>
CfP	Business & Society	NAMA, WEW	B	31.01.2022	<i>Social Challenges for Business in the Age of Populism</i>
SI	zfo - Zeitschrift Führung + Organisation	ORG/PERS	D	02.2022	<i>Die gute Organisation</i>
CfP	Journal of Brand Management	MARK	C	25.02.2022	<i>Brands &amp; Activism</i>
CfP	Business Ethics, the Environment & Responsibility	RECH, NAMA, WEW	C	04.03.2022	<i>Corporate Change Agents for Sustainability Transforming Organizations from Inside Out</i>
CfP	Journal of Management Studies	ABWL	A	31.03.2022	<i>Beyond Hybridity: Addressing Complex Social and Environmental Problems Through Multi-Level Processes</i>
CfP	Industrial Marketing Management	MARK	B	01.06.2022	<i>Sustainable B2B Branding: Taking stock of our knowledge</i>
CfP	Business Ethics, the Environment & Responsibility	RECH, NAMA, WEW	C	01.07.2022	<i>Critical Perspectives on Brand Sustainability in a Time of Radical Transformation</i>
CfP	Journal of Management Studies (Conference)	ABWL	A	12.08.2022	<i>Repurposing Management for the Public Good: Processes, Obstacles and Unintended Consequences</i>
CfP	Journal of Marketing Management	MARK	C	24.10.2022	<i>Marketing Ethics in the Anthropocene: Fit for purpose or time for a rethink?</i>
CfP	Journal of the Academy of Marketing Science	MARK	A	29.10.2022	<i>Reimagining Marketing Strategy: Driving the Debate on Grand Challenges</i>
CfP	Business Ethics, the Environment & Responsibility	RECH, NAMA, WEW	C	31.10.2022	<i>Creating value through open innovation approaches: Implications for corporate sustainability and responsibility</i>
CfP	Business Ethics, the Environment & Responsibility	RECH, NAMA, WEW	C	31.12.2022	<i>Stakeholder Engagement: (Re)thinking Value Creation Processes in the Networks</i>

Datum der letzten Aktualisierung: 24. März 2022; Abkürzungen: ABWL = Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; DLM = Dienstleistungs- und Handelsmanagement; MARK = Marketing; NAMA = Nachhaltigkeitsmanagement; ÖBWL = Öffentliche Betriebswirtschaftslehre; ORG/PERS = Organisation/Personalwesen; RECH = Rechnungswesen; SM = Strategisches Management; WEW = Wissenschaftstheorie und Ethik in den Wirtschaftswissenschaften

## Anhang 2: Einordnung von Methoden hinsichtlich der Integration von Aktivitäten und ihrer konzeptionellen Ganzheitlichkeit

Methode	Ausgewählte Vertreter	Integration von Aktivitäten	Ganzheitlichkeit der Methode in Bezug auf ihren:		
			Kontext	Inhalt	Bezugspunkt
Blended Value (co-creation)	Emerson 2003; Ostertag, Hahn und Ince 2021	(✓)	✓	-	✓
Brand Activism	Koch 2020; Mirzaei et al. 2022; Sarkar und Kotler 2020; Vredenburg et al. 2020	-	(✓)	-	-
Brand Ethicality	Iglesias et al. 2019	(✓)	✓	-	-
Conscientious Corporate Brands	Iglesias und Ind 2020	✓	✓	✓	-
Corporate bzw. CEO Sociopolitical Activism	Bhagwat et al. 2020; Hadani, Doh und Schneider 2019; Hambrick und Wowak 2019	-	(✓)	-	(✓)
Corporate Digital Responsibility	Esselmann und Brink 2016; Herden et al. 2021; Lobschat et al. 2021	✓	-	✓	✓
Corporate Political Advocacy	Hydock et al. 2019; Hydock et al. 2020	(✓)	✓	-	(✓)
Corporate Social Opportunity	Moon und Parc 2019	(✓)	✓	-	✓
Corporate Social Responsibility	Carroll 1991, 2008, 2015; Latapi Agudelo, Jóhannsdóttir und Davídsdóttir 2019	(✓)	✓	-	(✓)
Creating Shared Value	Porter und Kramer 2006, 2011; Schormair und Gilbert 2017	✓	✓	-	(✓)
Integrated Value Creation	Visser 2015; Visser und Kymal 2014	(✓)	✓	(✓)	(✓)
Moral Authority	Hoppner und Vadakkepatt 2019	(✓)	✓	-	✓
Shared Value Creation	Wieland 2020	✓	✓	-	(✓)
Social Entrepreneurship	Bruder 2021; Zahra, Gedajlovic, Neubaum und Shulman 2009	-	✓	-	✓
Sustainable Business Model	Bocken, Short, Rana und Evans 2014	✓	✓	-	✓

## Anhang 3: Interviewleitfaden – Empirischer Konferenzbeitrag (vgl. Kapitel 2.4)

Interviewleitfaden – Projektseminar „Erwartungen“ [SIE-Version]

Stand: 10.09.2020

Datum: \_\_\_\_\_ Interviewnummer: \_\_\_\_\_  
 InterviewerIn: \_\_\_\_\_ AssistentIn: \_\_\_\_\_  
 Start: \_\_\_\_\_ Ende: \_\_\_\_\_

### VORSTELLUNG – INTERVIEWER / KURZE INFORMATION ÜBER DEN KONTEXT

„Guten Tag, mein Name ist \_\_\_\_\_. Zunächst möchte ich mich bei Ihnen recht herzlich für Ihre Unterstützung und die damit verbundene Zeit bedanken! Wir führen am Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten an der Uni Bayreuth eine Studie zur Softwarenutzung durch. Mit den Ergebnissen wollen wir unter anderem der Rechtsprechung Anhaltspunkte liefern, zukünftige Beschlüsse auf einem klaren Verständnis des Konsumentenverhaltens zu fällen.“

### EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG HOLEN

„Um das Interview entsprechend auswerten zu können, möchten wir das Gespräch gerne aufzeichnen. Die Interviewdaten werden dabei ausschließlich anonymisiert ausgewertet, nicht an unbeteiligte Dritte weitergegeben und nur im Rahmen des Projekts genutzt.“

#### WICHTIGER CHECK

Liegt die unterschriebene Einverständniserklärung bereits vor? Oder eine digitale Version per Mail <u>mit angehängter Einverständniserklärung</u> (wichtig!)?	<input type="checkbox"/>
Falls nicht: „Da uns noch keine unterschriebene Einverständniserklärung vorliegt, bitten wir Sie diese bitte bis zum __. __. ____ (eine Woche) nachzureichen.“	<input type="checkbox"/>

### HINWEIS – OFFENHEIT

„Bevor wir nun mit den inhaltlichen Fragen starten, noch ein paar ergänzende Informationen zum Interview: Das geführte Gespräch wird wie bereits erwähnt vertraulich und anonymisiert behandelt. Die Aufnahmedaten werden nach der Auswertung gelöscht und sie dienen lediglich der Forschung. Das heißt auch, dass es keine falschen oder richtigen Antworten gibt. Es geht einzig und allein um Ihre persönlichen Eindrücke, Erfahrungen und Meinungen. Wenn Sie sich an einer Stelle nicht sicher sein sollten, geben Sie die Antwort, die Ihnen spontan richtig oder am passendsten erscheint. Für uns ist es außerdem besonders hilfreich, wenn Sie alles möglichst detailreich schildern.“

Wir befinden uns noch in einem frühen Stadium der Studie. Das heißt: Es kann also vorkommen, dass manche Fragen zunächst unverständlich erscheinen. Sollte dies der Fall sein, weisen Sie mich bitte darauf hin – das hilft uns sehr für die Optimierung der weiteren Interviews.“

### VERSTÄNDNISFRAGE

„Gibt es zum Vorgehen oder vorab Ihrerseits noch Fragen?“

[Antwort abwarten; Fragen klären]

## Interviewleitfaden – Projektseminar „Erwartungen“ [SIE-Version]

Stand: 10.09.2020

## START DER AUFNAHME

## EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG FÜR DIE DOKUMENTATION (BACKUP)

„Das Interview wird ab jetzt aufgenommen. Wie gerade vereinbart, sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden – ist das so korrekt?“

*[Deutliche Antwort einholen]*

„Ok. Dann würde mich zunächst interessieren ...“

## EINSTIEGSFRAGE

*[Um in den Gesprächsverlauf und in den Erzählmodus zu kommen]*

„Können Sie sich noch an Ihren ersten eigenen Computer (o. ä.) erinnern? Welche Software hatten Sie darauf installiert?“

## HAUPTFRAGEN

**[I. Was verstehen Konsumenten unter den Begriffen „Software“ und „Software-Updates“?]**

- [H] Was verstehen Sie grundsätzlich unter dem Begriff „Software“? / An was denken Sie bei der Nennung des Begriffs „Software“?
  - [F] Welche Arten (oder Kategorien) von „Software“ kennen Sie?
  - [F] Wo nutzen Sie in Ihrem Alltag bewusst Software?
  - [F] In welchem Kontext bzw. in welcher Umgebung nutzen Sie bewusst Software?
  - [F] Warum nutzen Sie (diese) Software in dem Moment? Was können Sie mit dieser Software was Sie ohne nicht könnten?

**Begriffsdefinition – Software:**

Im Folgenden möchten wir mit Ihnen über Software im Sinne von privaten (Anwender-)Programmen sprechen, die einer aktiven Beschäftigung bedürfen. Das beinhaltet bspw. Apps auf dem Smartphone oder Programme auf einem PC, aber auch Betriebssysteme auf dem PC oder Smartphone.

**Ausgeschlossen:** Serversoftware (bspw. Datenbanken), Firmware (insb. auf PC-Hardware), Maschinensoftware (bspw. auf Produktionsmaschinen), Steuerungssoftware (bspw. auf Haushaltsgeräten)

- [H] Welche Preismodelle von Software kennen Sie?  
*[Hier ggf. auf vorher genannte Beispiele eingehen (Wie unterscheiden sich diese?); im Vergleich setzen zu einem Beispiel eines anderen Preismodells; nicht von Bezahlmodellen sprechen, da dies bereits Freeware ausschließt]*

**Begriffsdefinition – Preismodelle:**

Im Folgenden möchten wir den Fokus auf gekaufte Software legen; also Software, für deren Nutzung Sie einmalig bezahlen.

## Interviewleitfaden – Projektseminar „Erwartungen“ [SIE-Version]

Stand: 10.09.2020

- [H] Haben Sie schon einmal (privat) Software gekauft? Wenn ja, welche?
  - Falls nein: „Stellen Sie sich vor ...“
- [H] Was verstehen Sie bei gekaufter Software grundsätzlich unter dem Begriff „Software-Updates“?
  - [F] Welche Typen (oder Kategorien) von „Software-Updates“ kennen Sie (bei gekaufter Software)?
  - [F] Was passiert aus Ihrer Sicht mit der Software (/mit den Funktionen der Software) bei einem „Software-Update“ (bei gekaufter Software)?
  - [F] Welche speziellen Eigenschaften oder Funktionen einer „Software“ sollten aus Ihrer Sicht durch ein „Software-Updates“ (bei gekaufter Software) erhalten werden? / Was ist für diese Einschätzung ursächlich?
- [H] Wann und aus welchen Gründen führen Sie ein „Software-Update“ (bei gekaufter Software) durch?
  - [F] Wo nehmen Sie „Software-Updates“ bewusst bzw. aktiv wahr?

**Begriffsdefinition – Software-Update:**

Im Folgenden möchten wir mit Ihnen über „Software-Updates“ im Sinne von ...

\* kostenfreien Aktualisierungen der Software

\* zum Funktionserhalt sprechen,

\* insbesondere zur Beseitigung von Fehlern und Sicherheitslücken (inklusive sogenannter „Service Releases“, „Patches“ und „Hotfixes“).

**Ausgeschlossen:** kostenpflichtige Upgrades, die den Funktionsumfang erweitern

- [H] Wie schätzen Sie die Bedeutung von „Software-Updates“ (bei gekaufter Software) auf einer Skala von 1-5 (1: höchst **irrelevant** | 5: höchst **relevant**) ein?
  - [F] Welche Bedeutung haben „Software-Updates“ für eine aus Ihrer Sicht einwandfreien Nutzung (von gekaufter Software)? Warum?
  - [F] Welchen Wert haben „Software-Updates“ (bei gekaufter Software) für Sie persönlich?

**[II. Gibt es auf Seite der Konsumenten Erwartungen an den Bereitstellungszeitraum von „Software-Updates“ bei gekaufter Software?]**

- [H] Was muss ein „Software-Update“ aus Ihrer Sicht können?
  - [F] Welche Erwartungen haben Sie konkret an Software-Updates?  
*[Hier ggf. die Aussagen von vorher bestätigen lassen, falls bereits Erwartungen genannt wurden]*
- [H] In welchen Abständen sollte Ihrer Meinung nach ein Softwareupdate (bei gekaufter Software) durchgeführt werden (= Update-Zyklus)?

**Begriffsdefinition – Bereitstellungszeitraum:**

Im Folgenden möchten wir den Fokus (nicht auf den Zeitraum zwischen einzelnen Updates, sondern) auf den Bereitstellungszeitraum von „Software-Updates“ legen. Also den übergreifenden Zeitraum nach dem Kauf, für den die Bereitstellung kostenloser Updates erwartet werden kann.

**Ausgeschlossen:** Update-Zyklus (Zeitraum zwischen einzelnen Updates)

Ist dieser Unterschied verständlich?

- [H] Welche Bedeutung hat für Sie der Bereitstellungszeitraum von „Software-Updates“ (bei gekaufter Software)?
  - [F] Welche Bedeutung hat der Bereitstellungszeitraum (von „Software-Updates“) für Sie in der Informationsphase vor dem Kauf von Software?
  - [F] Welche Bedeutung hat der Bereitstellungszeitraum (von „Software-Updates“) für Sie bei der Kaufentscheidung von Software?
  - [F] Ganz generell: Wann hat der Bereitstellungszeitraum (von „Software-Updates“) eine Bedeutung für Sie?
- [H] Welche konkreten Erwartungen haben Sie an den Bereitstellungszeitraum von „Software-Updates“ (bei gekaufter Software) in Zahlen?  
*[Ggf. anhand vorher genannter Beispiele konkretisieren]*
  - [F] Für welchen konkreten Zeitraum nach dem Kauf einer Software erwarten Sie eine Bereitstellung von „Software-Updates“?
  - [F] Für welchen Zeitraum sollten „Software-Updates“ nach dem Kauf mindestens bereitgestellt werden?
- [H] Würden Sie diese Erwartungshaltung eher als einen für Sie gerade noch akzeptablen oder als einen wünschenswerten Bereitstellungszeitraum („nice-to-have“) einordnen?  
*[Frage nicht auf den Mindestzeitraum beziehen – das wäre ad absurdum]*
  - Falls Zuordnung (und nicht in der Zone of Tolerance): Welches wäre dann im Gegensatz dazu ein akzeptabler / ein erwünschter Bereitstellungszeitraum?

**[III. Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Erwartungen an den Bereitstellungszeitraum von „Software-Updates“ bei Kauf-Software?]**

- [H] Wenn Sie einmal an die Frist denken, die Sie gerade genannt haben (sofern eine genannt wurde) – woran machen Sie diese Frist fest?
- [H] Handelt es sich dabei (um diesen konkreten Zeitraum) um eine grundsätzliche Erwartung, die Sie immer an „Software-Updates“ (bei gekaufter Software) stellen?  
*[Oder nur an eine bestimmte Art von Software? Falls ja, nachhaken nach anderen Bsp.]*
  - Falls ja: bei der nächsten Frage darauf beziehen!
  - Falls nein: warum nicht?
- [H] Bilden Sie Ihre (/diese) Erwartungen auf Basis früherer Erfahrungen mit „Software-Updates“ (bei gekaufter Software)?
  - Falls ja:
    - Wie bzw. warum sind diese Erwartungen entstanden?
    - Gab es dabei Erfahrungen, bei denen Ihre Erwartungen (positiv oder negativ) nicht erfüllt wurden?
  - Falls nicht, bilden Sie Ihre Erwartungen auf Basis von Erfahrungen aus anderen Bereichen oder Themengebieten?
    - Falls ja:
      - Aus welchen Bereichen stammen diese Erfahrungen?
      - Handelt es sich dabei um grundsätzliche Erwartungen, die Sie immer an diesen Bereich stellen?
      - Was war für Sie ausschlaggebend, dass Sie diese Erfahrungen und die damit verbundenen Erwartungshaltung für „Software-Updates“ übernommen haben?
    - Falls nicht, auf welcher Grundlage sind Sie zu der Erwartung an den Bereitstellungszeitraum gelangt?
  - *[Folgende Punkte als mögliche Einflussfaktoren für Follow-Up-Fragen bereithalten, wenn die Punkte (oder ähnliche) vorher genannt werden:*
    - *Miet- vs. Kaufsoftware*
    - *Erhaltung wichtiger Gerätefunktionen*
    - *Erhaltung des Nutzererlebnis*
    - *Gezahlter Preis (Preismodelle)*
    - *Häufigkeit der Nutzung*
    - *Technische Affinität*
    - *Kontext und Umfang der Nutzung]*

**Interviewleitfaden – Projektseminar „Erwartungen“ [SIE-Version]**

Stand: 10.09.2020

**AUSSTIEGSFRAGEN**

„Wir nähern uns dem Ende des Gesprächs. Zum Abschluss würde ich von Ihnen gerne noch wissen ...“

- „Wie schätzen Sie die **Relevanz** des Themas „Software-Updates“ zukünftig für die nächsten 5-10 Jahre ein (und warum)?“
- „Gibt es noch **weitere Aspekte** zum Thema Softwareupdates bzw. deren Bereitstellungszeitraum, die erwähnenswert und bisher noch nicht zur Sprache gekommen sind?“
- „Haben Sie noch **grundsätzliche Fragen** oder **Anregungen** zum Interview?“

**DATENBEZOGENEN FRAGEN**

„Ich würde Sie noch bitten, ein paar allgemeine Fragen zu Ihrer Person zu beantworten.“

- „Ihr **Vorname** und **Name**?“
- „Ihr **Geburtsjahr**?“
- „Ihr **Bildungsabschluss**?“
- „Ihr **Beruf**?“
- „Ihr **Geschlecht**?“

[**WICHTIG:** In MAXQDA *jeweils* unter „Variablen“ -> „Liste der Dokumentenvariablen“ eintragen]

**VERABSCHIEDUNG UND BEDANKEN**

„Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung. Sie haben uns mit dem Interview sehr bei der Bearbeitung der aktuellen Studie geholfen. Ich wünsche Ihnen noch einen angenehmen Tag und bleiben Sie gesund!“

**ENDE DER AUFNAHME  
[AUFLEGEN]**

## Interviewleitfaden – Projektseminar „Erwartungen“ [SIE-Version]

Stand: 10.09.2020

### SONSTIGE ANMERKUNGEN UND INFORMATIONEN (INTERN)

- *Wichtige Information für den Interviewer: Wenn **kein Verständnis** / keine Kenntnis von Software oder „Software-Updates“ vorhanden ist oder keine Nutzung gekaufter Software stattfindet, muss das Interview freundlich abgebrochen werden.*
- *Auf **Gegenfragen** sollte geantwortet werden, um ggf. interessante Aspekte hervorzubringen – sollten die Fragen sich aber zu weit vom Forschungsgegenstand entfernen, dürfen diese höflich umgangen werden („Das ist in der Tat eine sehr interessante Frage – da wir uns im Rahmen dieses Projektes aber insbesondere mit ... beschäftigen, möchte ich den Fokus wieder auf ... lenken.“). Es ist vor allem nicht das Ziel, Definitionen in dem Gespräch zu erarbeiten!*
- *Ergänzung zu den Definitionen: **Verständnis der Definitionen** abfragen – ggf. charmant à la „Weicht das von Ihrem Begriffsverständnis ab ...“ oder auf vorherige Antworten eingehen, die genau das Verständnis beschreiben und anhand dieses Beispiels die Definition einführen.  
=> Ziel: Gesprächsfluss nicht so stark unterbrechen!*
- *Wird zu Beginn des Interviews bereits **ein Beispiel** genannt, anhand dessen sich der Interviewte durch die Fragen arbeitet, ist dies grundsätzlich in Ordnung; allerdings sollte bei gegebenen Fragen auch nach anderen Möglichkeiten („Fallen Ihnen dazu noch weitere Beispiele ein...?“) gefragt werden.*
- *Beispiele für verschiedene **Preismodelle**:*
  - *Kauf: Microsoft Windows (Betriebssystem); Diverse (einmalige) Bezahl-Apps auf dem Smartphone; Steuerprogramme*
  - *Miete: Lizenzierte Software wie bspw. Microsoft Office 365 oder Adobe Creative Cloud / Photoshop*
  - *Kostenlos: Corona-App  
=>auch Freemium-Software wie Skype oder diverse Antiviren-Scanner!*
- *Beispiele für **Update vs. Upgrade**:*
  - *Update: Regelmäßige Aktualisierung von Windows oder des Virenprogramms*
  - *Upgrade: Wechsel von Windows 7/8 auf Windows 10 (gegen Bezahlung)*

## Literaturverzeichnis

- Abegglen, Christian und Knut Bleicher (2021), *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme* (10., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage des Standardwerks), Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- Abrudan, Leonard-Călin, Mirabela-Constanța Matei und Maria-Madela Abrudan (2021), „Towards Sustainable Finance: Conceptualizing Future Generations as Stakeholders“, *Sustainability*, 13 (24), S. 1–21.
- Aguinis, Herman (2011), „Organizational responsibility: Doing good and doing well“, in: Sheldon Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, Washington: American Psychological Association, S. 855–879.
- Ahearne, Michael, C. B. Bhattacharya und Thomas Gruen (2005), „Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing“, *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), S. 574–585.
- Albert, Stuart und David A. Whetten (1985), „Organizational identity“, *Research in Organizational Behavior*, 7, S. 263–295.
- Allen, Liz, Alison O’Connell und Veronique Kiermer (2019), „How can we ensure visibility and diversity in research contributions? How the Contributor Role Taxonomy (CRediT) is helping the shift from authorship to contributorship“, *Learned Publishing*, 32 (1), S. 71–74.
- Amankwah-Amoah, Joseph, Zaheer Khan, Geoffrey Wood und Gary Knight (2021), „COVID-19 and digitalization: The great acceleration“, *Journal of Business Research*, 136, S. 602–611.
- Anderson, Rolph E. (1973), „Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance“, *Journal of Marketing Research*, 10 (1), S. 38–44.
- Antonacopoulou, Elena P. und Jérôme Méric (2005), „A critique of stake-holder theory: management science or a sophisticated ideology of control?“, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5 (2), S. 22–33.
- Antonetti, Paolo, Frances Bowen, Danae Manika und Colin Higgins (2020), „Hypocrisy in corporate and individual social responsibility: Causes, consequences and implications“, *Journal of Business Research*, 114, S. 325–326.
- Arendt, Sebastian und Malte Brettel (2010), „Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance“, *Management Decision*, 48 (10), S. 1469–1492.
- Argyris, Chris und Donald A. Schön (1974), *Theory in practice: Increasing professional effectiveness* (1. Auflage), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison und Kevin G. Corley (2008), „Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions“, *Journal of Management*, 34 (3), S. 325–374.
- Ashforth, Blake E. und Scott A. Johnson (2001), „Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts“, in: *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia: Psychology Press, S. 31–48.
- Ashforth, Blake E. und Fred Mael (1989), „Social Identity Theory and the Organization“, *Academy of Management Review*, 14 (1), S. 20–39.
- Balmer, John M.T. (2008), „Identity based views of the corporation“, *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), S. 879–906.
- Balmer, John M.T. (2011), „Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic“, *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), S. 1329–1352.
- Balmer, John M.T. (2017), „The corporate identity, total corporate communications, stakeholders’ attributed identities, identifications and behaviours continuum“, *European Journal of Marketing*, 51 (9/10), S. 1472–1502.
- Balmer, John M.T. und Klement Podnar (2021), „Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters“, *Journal of Business Research*, 134, S. 729–737.
- Barker, James R. (1998), „Managing Identification“, in: David A. Whetten und Paul Godfrey (Hrsg.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd, S. 257–267.
- Bergami, Massimo und Richard P. Bagozzi (2000), „Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization“, *The British Journal of Social Psychology*, 39 Pt 4, S. 555–577.
- Bhagwat, Yashoda, Nooshin L. Warren, Joshua T. Beck und George F. Watson (2020), „Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value“, *Journal of Marketing*, 84 (5), S. 1–21.
- Bhattacharya, C. B. (2010), „Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), S. 1–3.
- Bhattacharya, C. B. und Kimberly D. Elsbach (2002), „Us versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1), S. 26–36.
- Bhattacharya, C. B. und Sankar Sen (2003), „Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers’ Relationships with Companies“, *Journal of Marketing*, 67 (2), S. 76–88.
- Bhattacharjee, Anol (2001), „Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model“, *MIS Quarterly*, 25 (3), S. 351–370.
- Blanz, Mathias (1999), „Accessibility and fit as determinants of the salience of social categorizations“, *European Journal of Social Psychology*, 29 (1), S. 43–74.

- Bleicher, Knut (1994), *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. St. Galler Management-Konzept: Band 5*, Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- Bleicher, Knut (1996), *Das Konzept integriertes Management* (4., revidierte und erweiterte Auflage). *St. Galler Management-Konzept: Band 1*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Bleicher, Knut (2005), *Meilensteine der Entwicklung eines integrierten Managements*, Künzelsau: Swiridoff.
- Bocken, Nancy, Samuel William Short, Padmashki Rana und Steve Evans (2014), „A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes“, *Journal of Cleaner Production*, 65, S. 42–56.
- Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin und Valarie A. Zeithaml (1993), „A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions“, *Journal of Marketing Research*, 30 (1), S. 7–27.
- Breitbarth, Tim, Stefan Schaltegger und John Mahon (2018), „The marketing and public affairs of sustainability“, *Journal of Public Affairs*, 18 (3), S. I–IV.
- Brewer, Marilyn B. (1991), „The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), S. 475–482.
- Brieger, Steven A., Stefan Anderer, Andreas Fröhlich, Anne Bärö und Timo Meynhardt (2020), „Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction“, *Journal of Business Ethics*, 166 (2), S. 311–329.
- Brink, Alexander (2019), „Value Promise: Das Halten von Versprechen als Legitimation unternehmerischer Tätigkeit“, in: *Kritische Studien zu Markt und Gesellschaft. Spiel-Räume des Denkens: Festschrift zu Ehren von Karl-Heinz Brodbeck* (Band 12), Marburg: Metropolis-Verlag, S. 399–417.
- Brink, Alexander (2020a), „Corona als Chance für eine Wertepositionierung. Wirtschaftsethische Überlegungen am Beispiel von Sustainable Finance“, in: Alexander Brink, Bettina Hollstein, Marc C. Hübscher und Christian Neuhäuser (Hrsg.), *Lehren aus Corona: Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik: Sonderband*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 167–178.
- Brink, Alexander (2020b), „Versprechen, Vertrag und Vertrauen: Grundzüge einer versprechensbasierten Theorie des Unternehmens in der digitalen Ökonomie“, in: *Handbuch Wirtschaftsphilosophie III: Praktische Wirtschaftsphilosophie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–15.
- Brink, Alexander und Frank Esselmann (2020), „Value Positioning and Business Ethics: Keeping Promises as Business Legitimation“, in: Jacob Dahl Rendtorff (Hrsg.), *Handbook of Business Legitimacy: Responsibility, Ethics and Society*, Cham: Springer International Publishing, S. 297–309.

- Brown, Tom J., Thomas E. Barry, Peter A. Dacin und Richard F. Gunst (2005), „Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers’ Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), S. 123–138.
- Bruder, Ignas (2021), „A Social Mission is Not Enough: Reflecting the Normative Foundations of Social Entrepreneurship“, *Journal of Business Ethics*, 174 (3), S. 487–505.
- Bruhn, Manfred (2013), *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Berlin: Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred (2015), *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (8., überarbeitete Auflage). *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, München: Verlag Franz Vahlen.
- Buchko, Aaron A. (2007), „The effect of leadership on values-based management“, *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), S. 36–50.
- Cadotte, Ernest R., Robert B. Woodruff und Roger L. Jenkins (1987), „Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, 24 (3), S. 305–314.
- Carroll, Archie B. (1991), „The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders“, *Business Horizons*, 34 (4), S. 39–48.
- Carroll, Archie B. (2008), „A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices“, in: Andrew Crane (Hrsg.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (1. Auflage), Oxford: Oxford University Press, S. 19–46.
- Carroll, Archie B. (2015), „Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks“, *Organizational Dynamics*, 44 (2), S. 87–96.
- Cieciuch, Jan, Eldad Davidov und René Algesheimer (2016), „The Stability and Change of Value Structure and Priorities in Childhood: A Longitudinal Study“, *Social Development*, 25 (3), S. 503–527.
- Cochoy, Franck, Christian Licoppe, Magdalena Petersson McIntyre und Niklas Sörum (2020), „Digitalizing consumer society: equipment and devices of digital consumption“, *Journal of Cultural Economy*, 13 (1), S. 1–11.
- Collins, James C. und Jerry I. Porras (1996), „Building Your Company’s Vision“, *Harvard Business Review*, 74 (5), S. 65–77.
- Conduit, Jodie und Michael Kleinaltenkamp (2020), „’First things first’: The AMS Review – Sheth Foundation 2020 annual doctoral competition for conceptual articles“, *AMS Review*, 10 (1-2), S. 6–7.
- Dawar, Niraj und Madan M. Pillutla (2000), „Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations“, *Journal of Marketing Research*, 37 (2), S. 215–226.

- Daxner, Freimuth, Tanja Gruber und Diana Riesinger (2005), „Werteorientierte Unternehmensführung: Das Konzept“, in: Franz Auinger (Hrsg.), *Wirtschaftswissenschaft. Unternehmensführung durch Werte: Konzepte, Methoden, Anwendungen* (1. Auflage), Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 3–34.
- Devlin, James F., Anne L. Gwynne und Christine T. Ennew (2002), „The Antecedents of Service Expectations“, *The Service Industries Journal*, 22 (4), S. 117–152.
- Dholakia, Ruby Roy (1984), „A Macromarketing Perspective on Social Marketing: The Case of Family Planning in India“, *Journal of Macromarketing*, 4 (1), S. 53–61.
- Dmytriiev, Sergiy D., Robert Edward Freeman und Jacob Hörisch (2021), „The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management“, *Journal of Management Studies*, 58 (6), S. 1441–1470.
- Donaldson, Thomas und Lee E. Preston (1995), „The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications“, *Academy of Management Review*, 20 (1), S. 65–91.
- Dörr, Saskia (2020), *Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter* (1. Auflage), Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Driscoll, Cathy und Mark Starik (2004), „The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment“, *Journal of Business Ethics*, 49 (1), S. 55–73.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich und Celia V. Harquail (1994), „Organizational Images and Member Identification“, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), S. 239–263.
- Edelman (2022), *Edelman Trust Barometer 2022*. Von: <https://edl.mn/3rqOlX0> abgerufen.
- Einwiller, Sabine A., Alexander Fedorikhin, Allison R. Johnson und Michael A. Kamins (2006), „Enough Is Enough! When Identification No Longer Prevents Negative Corporate Associations“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), S. 185–194.
- Einwiller, Sabine A., Bettina Lis, Christopher Ruppel und Sankar Sen (2019), „When CSR-based identification backfires: Testing the effects of CSR-related negative publicity“, *Journal of Business Research*, 104, S. 1–13.
- Eisend, Martin und Farid Tarrahi (2022), „Persuasion Knowledge in the Marketplace: A Meta-Analysis“, *Journal of Consumer Psychology*, 32 (1), S. 3–22.
- Elbedweihy, Alaa M., Chanaka Jayawardhena, Mohamed H. Elsharnouby und Tamer H. Elsharnouby (2016), „Customer relationship building: The role of brand attractiveness and consumer–brand identification“, *Journal of Business Research*, 69 (8), S. 2901–2910.

- Elsbach, Kimberly D. (1998), „The Process of Social Identification: With What Do We Identify?“, in: David A. Whetten und Paul Godfrey (Hrsg.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd, S. 232–237.
- Emerson, Jed (2003), „The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns“, *California Management Review*, 45 (4), S. 35–51.
- Esch, Franz-Rudolf (2021), *Purpose und Vision: Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen*, Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- Esselmann, Frank und Alexander Brink (2016), „Corporate Digital Responsibility: Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten“, *Spektrum*, 12 (1), S. 38–41.
- Esselmann, Frank, Dominik Golle, Christian Thiel und Alexander Brink (2020), *Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung als Chance für die deutsche Wirtschaft*. ZD.B DIGITAL DIALOGUE POSITIONSPAPIER. Von: [https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/ZD.B-Positionspapier\\_Final\\_web.pdf](https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/ZD.B-Positionspapier_Final_web.pdf) abgerufen.
- Evan, William M. und Robert Edward Freeman (1988), „A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism“, in: Tom L. Beauchamp (Hrsg.), *Ethical theory and business* (3. Auflage), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, S. 75–93.
- Fehrer, Julia A. (2020), „Rethinking marketing: back to purpose“, *AMS Review*, 10 (3-4), S. 179–184.
- Fishbein, M. und Icek Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fisher, Greg, Suresh Kotha und Amrita Lahiri (2016), „Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles“, *Academy of Management Review*, 41 (3), S. 383–409.
- Foreman, Peter und David A. Whetten (2002), „Members’ Identification with Multiple-Identity Organizations“, *Organization Science*, 13 (6), S. 618–635.
- Freeman, Robert Edward (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Massachusetts: Pitman.
- Freeman, Robert Edward (1999), „Divergent Stakeholder Theory“, *Academy of Management Review*, 24 (2), S. 233–236.
- Freeman, Robert Edward (2004), „The Stakeholder Approach Revisited“, *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5 (3), S. 228–241.
- Freeman, Robert Edward (2010), „Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation“, *Journal of Business Ethics*, 96 (1), S. 7–9.
- Freeman, Robert Edward (2018), „The “Business Sucks” Story“, *Humanistic Management Journal*, 3 (1), S. 9–16.

- Freeman, Robert Edward, Jessica Pierce und Richard Dodd (2000), *Environmentalism and the new logic of business: How firms can be profitable and leave our children a living planet*, Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, Robert Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar und Simone de Colle (2010), *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Freeman, Robert Edward und John McVea (2001), „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication.
- Freeman, Robert Edward, Robert Phillips und Rajendra Sisodia (2018), „Tensions in Stakeholder Theory“, *Business & Society*, 59, S. 1-19.
- French, Peter A. (1979), „The Corporation as a Moral Person“, *American Philosophical Quarterly*, 16 (3), S. 207–215.
- French, Peter A. (1997), „corporate moral agency“, in: Patricia H. Werhane und Robert Edward Freeman (Hrsg.), *The Blackwell encyclopedia of management / encyclopedia ed: Vol. 11. The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell, S. 148–151.
- Gartenberg, Claudine, Andrea Prat und George Serafeim (2019), „Corporate Purpose and Financial Performance“, *Organization Science*, 30 (1), S. 1–18.
- Gatti, Lucia, Marta Pizzetti und Peter Seele (2021), „Green lies and their effect on intention to invest“, *Journal of Business Research*, 127, S. 228–240.
- Georgi, Dominik (2000), *Entwicklung von Kundenbeziehungen: Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten* (1. Auflage). *Basler Schriften zum Marketing: Band 9*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Good, Valerie, Douglas E. Hughes und Hao Wang (2021), „More than money: establishing the importance of a sense of purpose for salespeople“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, S. 272–295.
- Goranova, Maria und Lori Versteegen Ryan (2022), „The Corporate Objective Revisited: The Shareholder Perspective“, *Journal of Management Studies*, 59 (2), S. 526–554.
- Grönroos, Christian (1991), *Strategic management and marketing in the service sector*, Lund: Studentlitteratur.
- Gröppel-Klein, Andrea und Claas Christian Germelmann (2005), *The Impact of Terminal Values and Yellow Press on Consumer Behavior*. Discussion Paper (No. 224), Frankfurt/Oder: European University Viadrina, Department of Business Administration and Economics.
- Gupta, Kamal und David W. Stewart (1996), „Customer satisfaction and customer behavior: The differential role of brand and category expectations“, *Marketing Letters*, 7 (3), S. 249–263.

- Hadani, Michael, Jonathan P. Doh und Marguerite Schneider (2019), „Social movements and corporate political activity: Managerial responses to socially oriented shareholder activism“, *Journal of Business Research*, 95, S. 156–170.
- Haigh, Nardia und Andrew Griffiths (2009), „The natural environment as a primary stakeholder: the case of climate change“, *Business Strategy and the Environment*, 18 (6), S. 347–359.
- Hajdas, Monika und Ryszard Kłeczek (2021), „The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations“, *Journal of Brand Management*, 28 (4), S. 359–373.
- Hamann, Thomas K. (2021), „Values Versus Technology? Why We Need to Consider a New Foundation for Work“, in: Stefan Güldenber, Ekkehard Ernst und Klaus North (Hrsg.), *Managing Work in the Digital Economy: Challenges, Strategies and Practices for the Next Decade*, Cham: Springer International Publishing, S. 111–135.
- Hambrick, Donald C. und Adam Wowak (2019), „CEO Sociopolitical Activism: A Stakeholder Alignment Model“, *Academy of Management Review*, 46 (1), S. 1–71.
- Han, Sang-Lin und Jong Won Lee (2021), „Does corporate social responsibility matter even in the B2B market? Effect of B2B CSR on customer trust“, *Industrial Marketing Management*, 93 (1), S. 115–123.
- Harvey, Charles, Nick Hajli und Michael R. Hyman (2022), „Ethical issues in the application of new and emergent technologies of marketing“, *Journal of Business Research*, 141, S. 111–112.
- Hassan, Syed Masroor, Zillur Rahman und Justin Paul (2021), „Consumer ethics: A review and research agenda“, *Psychology & Marketing*. Advance online publication.
- He, Hongwei und Yan Li (2011), „CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality“, *Journal of Business Ethics*, 100 (4), S. 673–688.
- He, Hongwei, Yan Li und Lloyd Harris (2012), „Social identity perspective on brand loyalty“, *Journal of Business Research*, 65 (5), S. 648–657.
- Held, Johanna und Claas Christian Germelmann (2018), „Deception in consumer behavior research: A literature review on objective and perceived deception“, *Projectics/Proyética/Projectique*, 21 (3), S. 119–145.
- Hendry, John (2001), „Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate“, *Business Ethics Quarterly*, 11 (1), S. 159–176.

- Herden, Christina J., Ervin Alliu, André Cakici, Thibaut Cormier, Catherine Deguelle, Sahil Gambhir, Caleb Griffiths, Shrishti Gupta, Sahil R. Kamani, Yonca-Selda Kiratli, Máté Kispataki, Greta Lange, Leandro Moles de Matos, Laura Tripero Moreno, Hector Alain Betancourt Nunez, Venkata Pilla, Bairesh Raj, James Roe, Markus Skoda, Youye Song, Praveen Kumar Ummadi und Laura Marie Edinger-Schons (2021), „Corporate Digital Responsibility“, *Sustainability Management Forum | NachhaltigkeitsManagementForum*, 29 (1), S. 13–29.
- Hogg, Michael A. (2006), „Social Identity Theory“, in: Peter James Burke (Hrsg.), *Contemporary social psychological theories*, Stanford, California: Stanford Social Sciences, S. 112–138.
- Hoorens, Vera (2012), „Expectation“, in: *Encyclopedia of human behavior* (2. Auflage), London: Academic Press, S. 142–149.
- Hoppner, Jessica J. und Gautham G. Vadakkepatt (2019), „Examining moral authority in the marketplace: A conceptualization and framework“, *Journal of Business Research*, 95, S. 417–427.
- Hörisch, Jacob, Robert Edward Freeman und Stefan Schaltegger (2014), „Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management“, *Organization & Environment*, 27 (4), S. 328–346.
- Hunt, Shelby D. (2020), „Indigenous theory development in marketing: the foundational premises approach“, *AMS Review*, 10 (1-2), S. 8–17.
- Hunt, Shelby D. und John J. Burnett (1982), „The Macromarketing/Micromarketing Dichotomy: A Taxonomical Model“, *Journal of Marketing*, 46 (3), S. 11–26.
- Hydock, Chris, Neeru Paharia und Sean Blair (2020), „Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy“, *Journal of Marketing Research*, 57 (2), S. 1–17.
- Hydock, Chris, Neeru Paharia und Todd J. Weber (2019), „The Consumer Response to Corporate Political Advocacy: a Review and Future Directions“, *Customer Needs and Solutions*, 6 (3), S. 76–83.
- Hyman, Michael und Alena Kostyk (2019), „A prospectus on marketing futurology“, *European Journal of Marketing*, 53 (8), S. 1485–1503.
- Iglesias, Oriol und Nicholas Ind (2020), „Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management“, *Journal of Brand Management*, 27 (6), S. 710–720.
- Iglesias, Oriol, Stefan Markovic, Jatinder Jit Singh und Vicenta Sierra (2019), „Do Customer Perceptions of Corporate Services Brand Ethicality Improve Brand Equity? Considering the Roles of Brand Heritage, Brand Image, and Recognition Benefits“, *Journal of Business Ethics*, 154 (2), S. 441–459.

- Inglehart, Ronald F. (1977), *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton University Press.
- Inkpen, Andrew C. und Anant K. Sundaram (2022), „The Endurance of Shareholder Value Maximization as the Preferred Corporate Objective“, *Journal of Management Studies*, 59 (2), S. 555–568.
- Jaakkola, Elina (2020), „Designing conceptual articles: four approaches“, *AMS Review*, 10 (1-2), S. 18–26.
- Jacob, Isaac, Monica Khanna und Krupa A. Rai (2020), „Attribution analysis of luxury brands: An investigation into consumer-brand congruence through conspicuous consumption“, *Journal of Business Research*, 116, S. 597–607.
- Jago, Arthur S., Nathanael Fast und Jeffrey Pfeffer (2022), „Losing More than Money: Organizations’ Prosocial Actions Appear Less Authentic When Their Resources are Declining“, *Journal of Business Ethics*, 175 (2), S. 413–425.
- Jain, Tanusree und Rashid Zaman (2020), „When Boards Matter: The Case of Corporate Social Irresponsibility“, *British Journal of Management*, 31 (2), S. 365–386.
- Jensen, Michael C. (2002), „Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function“, *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), S. 235–256.
- Jensen, Michael C. (2008), „Foreword“, in: Paul J. Zak (Hrsg.), *Moral markets: The critical role of values in the economy*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, S. ix–x.
- Johns, Gary (2006), „The Essential Impact of Context on Organizational Behavior“, *Academy of Management Review*, 31 (2), S. 386–408.
- Jones, Thomas M. und Andrew C. Wicks (1999), „Convergent Stakeholder Theory“, *Academy of Management Review*, 24 (2), S. 206–221.
- Kaasa, Anneli (2021), „Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a Single System“, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52 (4), S. 339–353.
- Katz, Daniel und Robert L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations* (2. Auflage), New York: Wiley.
- Kern, Eva, Achim Guldner und Stefan Naumann (2019), „Including Software Aspects in Green IT: How to Create Awareness for Green Software Issues“, in: Vyacheslav Kharchenko, Yuriy Kondratenko und Janusz Kacprzyk (Hrsg.), *Studies in Systems, Decision and Control. Green IT Engineering: Social, Business and Industrial Applications* (Band 171), Cham: Springer International Publishing, S. 3–20.
- Key, Thomas Martin, Terry Clark, O. C. Ferrell, David W. Stewart und Leyland Pitt (2020), „Marketing’s theoretical and conceptual value proposition: opportunities to address marketing’s influence“, *AMS Review*, 10 (3-4), S. 151–167.
- Klages, Helmut (1984), *Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

- Kluckhohn, Clyde (1951), „Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification“, in: Talcott Parsons, Edward A. Shils, Gordon W. Allport, Clyde Kluckhohn, Henry A. Murray, Robert R. Sears, Richard C. Sheldon, Samuel A. Stouffer und Edward C. Tolman (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, S. 388–433.
- Koch, Christian H. (2020), „Brands as activists: The Oatly case“, *Journal of Brand Management*, 27 (5), S. 593–606.
- Korschun, Daniel, Kelly D. Martin und Gautham Vadakkepatt (2020), „Marketing’s Role in Understanding Political Activity“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 39 (4), S. 378–387.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya und Iwan Setiawan (2021), *Marketing 5.0*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Krishnamurthy, Anup und S. Ramesh Kumar (2018), „Electronic word-of-mouth and the brand image: Exploring the moderating role of involvement through a consumer expectations lens“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, S. 149–156.
- Kuenzel, Sven und Sue Vaux Halliday (2010), „The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification“, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18 (3-4), S. 167–176.
- Kuenzel, Sven und Sue Vaux Halliday (2008), „Investigating antecedents and consequences of brand identification“, *Journal of Product & Brand Management*, 17 (5), S. 293–304.
- Laine, Matias (2010), „The Nature of Nature as a Stakeholder“, *Journal of Business Ethics*, 96 (1), S. 73–78.
- Lam, Son K., Michael Ahearne, Ryan Mullins, Babak Hayati und Niels Schillewaert (2013), „Exploring the dynamics of antecedents to consumer–brand identification with a new brand“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), S. 234–252.
- Laplume, André O., Karan Sonpar und Reginald A. Litz (2008), „Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us“, *Journal of Management*, 34 (6), S. 1152–1189.
- Latapí Agudelo, Mauricio Andrés, Lára Jóhannsdóttir und Brynhildur Davídsdóttir (2019), „A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility“, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4 (1), S. 1–23.
- Lee, Na Young, Stephanie M. Noble und Alex R. Zablah (2020), „So distant, yet useful: The impact of distal stories on customers’ service expectations“, *Journal of Business Research*, 113, S. 230–242.
- Legner, Christine, Torsten Eymann, Thomas Hess, Christian Matt, Tilo Böhmman, Paul Drews, Alexander Mädche, Nils Urbach und Frederik Ahlemann (2017), „Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community“, *Business & Information Systems Engineering*, 59 (4), S. 301–308.
- Levitt, Theodore (1960), „Marketing Myopia“, *Harvard Business Review*, 38 (4), S. 45–56.

- Licata, Jane W., Goutam Chakraborty und Balaji C. Krishnan (2008), „The consumer’s expectation formation process over time“, *Journal of Services Marketing*, 22 (3), S. 176–187.
- Lichtenstein, Donald R., Minette E. Drumwright und Bridgette M. Braig (2004), „The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits“, *Journal of Marketing*, 68 (4), S. 16–32.
- Lindgreen, Adam, C. Anthony Di Benedetto, Roderick J. Brodie und Elina Jaakkola (2021), „How to develop great conceptual frameworks for business-to-business marketing“, *Industrial Marketing Management*, 94, A2-A10.
- Lindgreen, Adam, C. Anthony Di Benedetto, Roderick J. Brodie und Michel van der Borgh (2020), „How to undertake great cross-disciplinary research“, *Industrial Marketing Management*, 90, A1-A5.
- Lindgreen, Adam, C. Anthony Di Benedetto, Ann Højbjerg Clarke, Majbritt Rostgaard Evald, Niels Bjørn-Andersen und Douglas M. Lambert (2020), „How to define, identify, and measure societal value“, *Industrial Marketing Management*, 97, A1-A13.
- Lis, Bettina (2018), „Corporate social responsibility’s influence on organizational attractiveness“, *Journal of General Management*, 43 (3), S. 106–114.
- Lobschat, Lara, Benjamin Mueller, Felix Eggers, Laura Brandimarte, Sarah Diefenbach, Mirja Kroschke und Jochen Wirtz (2021), „Corporate digital responsibility“, *Journal of Business Research*, 122, S. 875–888.
- Loebbecke, Claudia und Arnold Picot (2015), „Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda“, *The Journal of Strategic Information Systems*, 24 (3), S. 149–157.
- MacInnis, Deborah J. und Valerie S. Folkes (2010), „The Disciplinary Status of Consumer Behavior: A Sociology of Science Perspective on Key Controversies“, *Journal of Consumer Research*, 36 (6), S. 899–914.
- Mackey, John, Rajendra Sisodia und Bill George (2013), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Madden, Bartley J. (2017), „The Purpose of the Firm, Valuation, and the Management of Intangibles“, *Journal of Applied Corporate Finance*, 29 (2), S. 76–86.
- Mael, Fred und Blake E. Ashforth (1992), „Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification“, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), S. 103–123.
- Manzeschke, Arne und Alexander Brink (2022), „Die Digitalisierung im Gesundheitswesen: Ethische Perspektiven“, in: Alexandra Manzei-Gorsky, Cornelius Schubert und Julia von Hayek (Hrsg.), *Digitalisierung und Gesundheit*, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 25–66.

- Marin, Longinos und Salvador Ruiz (2007), „I Need You Too!“ Corporate Identity Attractiveness for Consumers and The Role of Social Responsibility“, *Journal of Business Ethics*, 71 (3), S. 245–260.
- Marin, Longinos, Salvador Ruiz und Alicia Rubio (2009), „The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior“, *Journal of Business Ethics*, 84 (1), S. 65–78.
- Mayer, Colin (2021), „The Future of the Corporation and the Economics of Purpose“, *Journal of Management Studies*, 58 (3), S. 887–901.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann, Manfred Kirchgeorg und Maik Eisenbeiß (2019), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13. Auflage), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Miles, Samantha (2017), „Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions“, *Journal of Business Ethics*, 142 (3), S. 437–459.
- Mirzaei, Abas, Cynthia M. Webster und Helen Siuki (2021), „Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations“, *Journal of Brand Management*, 28 (2), S. 186–198.
- Mirzaei, Abas, Dean C. Wilkie und Helen Siuki (2022), „Woke brand activism authenticity or the lack of it“, *Journal of Business Research*, 139, S. 1–12.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle und Donna J. Wood (1997), „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts“, *Academy of Management Review*, 22 (4), S. 853–886.
- Moon, Hwuy-Chang und Jimmyn Parc (2019), „Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value“, *Strategic Change*, 28 (2), S. 115–122.
- Moore, Geoff (1999), „Corporate Moral Agency: Review and Implications“, *Journal of Business Ethics*, 21 (4), S. 329–343.
- Moorman, Christine (2020), „Commentary: Brand Activism in a Political World“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 39 (4), S. 388–392.
- Neville, Benjamin A., Simon J. Bell und Gregory J. Whitwell (2011), „Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool“, *Journal of Business Ethics*, 102 (3), S. 357–378.
- Odland, Steve und Joseph J. Minarik (2017), *Sustaining capitalism: Bipartisan solutions to restore trust and prosperity* (1. Auflage), Arlington, Virginia: Committee for Economic Development.
- Oliver, Richard L. (1977), „Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation“, *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), S. 480–486.

- Oliver, Richard L. (1980), „A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions“, *Journal of Marketing Research*, 17 (4), S. 460–469.
- Oliver, Richard L. (1981), „Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings“, *Journal of Retailing*, 57 (3), S. 25–48.
- Oliver, Richard L. (2010), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2. Auflage), Armonk, New York, London, England: M. E. Sharpe.
- Oliver, Richard L. und Raymond R. Burke (1999), „Expectation Processes in Satisfaction Formation“, *Journal of Service Research*, 1 (3), S. 196–214.
- Oliver, Richard L. und Russell S. Winer (1987), „A framework for the formation and structure of consumer expectations: Review and propositions“, *Journal of Economic Psychology*, 8 (4), S. 469–499.
- Olson, Jerry C. und Philip A. Dover (1979), „Disconfirmation of consumer expectations through product trial“, *Journal of Applied Psychology*, 64 (2), S. 179–189.
- Ostertag, Felix, Rüdiger Hahn und Inan Ince (2021), „Blended value co-creation: A qualitative investigation of relationship designs of social enterprises“, *Journal of Business Research*, 129, S. 428–445.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry und Valarie A. Zeithaml (1991), „Understanding Customer Expectations of Service“, *Sloan Management Review*, 32, S. 39–48.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1985), „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, 49 (4), S. 41–50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1988), „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“, *Journal of Retailing*, 64 (1), S. 12–40.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1994), „Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria“, *Journal of Retailing*, 70 (3), S. 201–230.
- Parmar, Bidhan L., Andrew C. Wicks und Robert Edward Freeman (2022), „Stakeholder Management & The Value of Human-Centred Corporate Objectives“, *Journal of Management Studies*, 59 (2), S. 569–582.
- Pedrini, Matteo und Laura Maria Ferri (2019), „Stakeholder management: a systematic literature review“, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19 (1), S. 44–59.
- Pérez, Andrea und Ignacio Del Rodríguez Bosque (2015), „An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction“, *Journal of Business Ethics*, 129 (3), S. 571–584.
- Pettit, Philip (2007), „Responsibility Incorporated“, *Ethics*, 117 (2), S. 171–201.

- Pham, Michel Tuan (2013), „The seven sins of consumer psychology“, *Journal of Consumer Psychology*, 23 (4), S. 411–423.
- Phillips, Robert (2003a), „Stakeholder Legitimacy“, *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), S. 25–41.
- Phillips, Robert (2003b), *Stakeholder theory and organizational ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, Robert, Robert Edward Freeman und Andrew C. Wicks (2003), „What Stakeholder Theory Is Not“, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), S. 479–502.
- Pope, Shawn und Arild Wæraas (2016), „CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review, and Critique“, *Journal of Business Ethics*, 137 (1), S. 173–193.
- Popper, Karl R. (1991), *The open universe: An argument for indeterminism*, London: Routledge.
- Porter, Michael E. und Mark R. Kramer (2006), „Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility“, *Harvard Business Review*, 84 (12), S. 78–92.
- Porter, Michael E. und Mark R. Kramer (2011), „The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth“, *Harvard Business Review*, 89 (1-2), S. 62–77.
- Prakash, Ved (1984), „Validity and reliability of the confirmation of expectations paradigm as a determinant of consumer satisfaction“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12 (4), S. 63–76.
- Prakash, Ved und J. Michael Munson (1985), „Values, expectations from the marketing system and product expectations“, *Psychology & Marketing*, 2 (4), S. 279–296.
- Pratt, Michael G. (1998), „To be or not to be: Central questions in organizational identification“, in: David A. Whetten und Paul Godfrey (Hrsg.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd, S. 171–207.
- Press, Melea und Eric J. Arnould (2011), „How Does Organizational Identification Form? A Consumer Behavior Perspective“, *Journal of Consumer Research*, 38 (4), S. 650–666.
- Reibstein, David J., George Day und Jerry Wind (2009), „Guest Editorial: Is Marketing Academia Losing Its Way?“, *Journal of Marketing*, 73 (4), S. 1–3.
- Roccas, Sonia und Lilach Sagiv (2010), „Personal Values and Behavior: Taking the Cultural Context into Account“, *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (1), S. 30–41.
- Roccas, Sonia, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz und Ariel Knafo (2002), „The Big Five Personality Factors and Personal Values“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), S. 789–801.

- Rödter, Andreas (2014), „Wertewandel in historischer Perspektive Ein Forschungskonzept“, in: Bernhard Dietz, Christopher Neumaier und Andreas Rödter (Hrsg.), *Gab es den Wertewandel?*, München: Oldenbourg Verlag, S. 17–40.
- Rokeach, Milton (1973), *The nature of human values. The nature of human values*, New York: Free Press.
- Rokeach, Milton (1979), „From individual to institutional values: with special reference to the values of science“, in: Milton Rokeach (Hrsg.), *Understanding human values: Individual and societal*, New York: Free Press, S. 47–81.
- Rothschild, Lynn Forester de (2016), „Restoring Capitalism’s Good Name“. Von: <https://time.com/4587730/lynn-forester-de-rothschild-inclusive-capitalism/> abgerufen.
- Rüegg-Stürm, Johannes und Simon Grand (2020), *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2., überarbeitete Auflage). *utb Management*, Bern: Haupt Verlag.
- Sagiv, Lilach, Sonia Roccas, Jan Cieciuch und Shalom H. Schwartz (2017), „Personal values in human life“, *Nature Human Behaviour*, 1 (9), S. 630–639.
- Sagiv, Lilach und Shalom H. Schwartz (2021), „Personal Values Across Cultures“, *Annual Review of Psychology*, 73, S. 517–546.
- Santos, Jessica und Jonathan Boote (2003), „A theoretical exploration and model of consumer expectations, post-purchase affective states and affective behaviour“, *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (2), S. 142–156.
- Sarkar, Christian und Philip Kotler (2020), *Brand activism: From purpose to action*, IDEA BITE PRESS.
- Scherer, Philipp und Sigrid Roßteutscher (2019), „Werteorientierung und Wertewandel“, in: Thorsten Faas, Oscar W. Gabriel und Jürgen Maier (Hrsg.), *Politikwissenschaftliche Einstellungs- und Verhaltensforschung: Handbuch für Wissenschaft und Studium* (1. Auflage), Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 209–229.
- Schormair, Maximilian J. L. und Dirk Ulrich Gilbert (2017), „Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer - The Big Idea!“, in: Thomas Wunder (Hrsg.), *CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt*, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 95–110.
- Schwartz, Shalom H. (1992), „Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries“, in: *Advances in Experimental Social Psychology. Advances in Experimental Social Psychology* (Band 25), Elsevier, S. 1–65.
- Schwartz, Shalom H. (2011), „Values: Individual and cultural“, in: *Fundamental questions in cross-cultural psychology*, Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 463–493.
- Schwartz, Shalom H. und Wolfgang Bilsky (1990), „Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5), S. 878–891.

- Scott, Susanne G. und Vicki R. Lane (2000), „A Stakeholder Approach to Organizational Identity“, *Academy of Management Review*, 25 (1), S. 43–62.
- Segrestin, Blanche, Armand Hatchuel und Kevin Levillain (2021), „When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose“, *Journal of Business Ethics*, 171 (1), S. 1–13.
- Shi, Wei und Kevin Veenstra (2021), „The Moderating Effect of Cultural Values on the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Performance“, *Journal of Business Ethics*, 174 (1), S. 89–107.
- Sihvonen, Jenniina (2019), „Understanding the drivers of consumer–brand identification“, *Journal of Brand Management*, 26 (5), S. 583–594.
- Silberer, Günter (1987), „Werteorientiertes Management im Handel“, *Jahrbuch Der Absatz- Und Verbrauchsforschung*, 33 (4), S. 332–352.
- Silberer, Günter (1991), *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen: Band 86*, Stuttgart: Poeschel.
- Smith, N. Craig, Minette E. Drumwright und Mary C. Gentile (2010), „The New Marketing Myopia“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), S. 4–11.
- Smudde, Peter M. und Jeffrey L. Courtright (2011), „A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation“, *Public Relations Review*, 37 (2), S. 137–144.
- Song, Baobao und Mary Ann Ferguson (2021), „The importance of congruence between stakeholder prosocial motivation and CSR attributions: effects on stakeholders’ donations and sense-making of prosocial identities“, *Journal of Marketing Communications*, S. 1–19.
- Starik, Mark (1995), „Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature“, *Journal of Business Ethics*, 14 (3), S. 207–217.
- Stokburger-Sauer, Nicola, S. Ratneshwar und Sankar Sen (2012), „Drivers of consumer–brand identification“, *International Journal of Research in Marketing*, 29 (4), S. 406–418.
- Suchman, Mark C. (1995), „Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches“, *Academy of Management Review*, 20 (3), S. 571–610.
- Sundaram, Anant K. und Andrew C. Inkpen (2004), „The Corporate Objective Revisited“, *Organization Science*, 15 (3), S. 350–363.
- Susanty, Aries und Aprilia Tresnaningrum (2018), „Effect of Value Congruence, Brand Distinctiveness, Brand Social, Brand Warmth, and Memorable Brand Experience on Customer-Brand Identification and Brand Loyalty (Case Study: Brand of ACER Laptop)“, *E3S Web of Conferences*, 31 (3), S. 1–7.
- Tajfel, Henri (1974), „Social identity and intergroup behaviour“, *Social Science Information*, 13 (2), S. 65–93.

- Tajfel, Henri (1978), „Social Categorization, Social Identity and Social Comparison“, in: Henri Tajfel (Hrsg.), *European monographs in social psychology: Band 14. Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, New York, San Francisco: Academic Press, S. 61–76.
- Tajfel, Henri (1981), *Human groups and social categories: Studies in social psychology*, Cambridge, London, New York: Cambridge University Press.
- Tajfel, Henri und John C. Turner (1986), „The social identity theory of intergroup behavior“, in: Stephen Worchel und William G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relation* (2. Auflage), Chicago, Illinois, S. 7–24.
- Tildesley, Amy E. und Leonard V. Coote (2009), „This Brand is Me: A Social Identity Based Measure of Brand Identification“, *Advances in Consumer Research*, 36, S. 627–628.
- Tomczak, Torsten und Joachim Kernstock (2019), „Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen“, in: Franz-Rudolf Esch, Torsten Tomczak und Joachim Kernstock (Hrsg.), *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (4. Auflage), S. 55–70.
- Tse, David K. und Peter C. Wilton (1988), „Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension“, *Journal of Marketing Research*, 25 (2), S. 204–212.
- Turner, John C. (1975), „Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour“, *European Journal of Social Psychology*, 5 (1), S. 1–34.
- Turner, John C. (1981), „Towards a cognitive redefinition of the social group“, *Cahiers De Psychologie Cognitive/Current Psychology of Cognition*, 1 (2), S. 93–118.
- Turner, John C. (1984), „Social identification and psychological group formation“, in: Henri Tajfel (Hrsg.), *European Studies in Social Psychology. The Social Dimension: European Developments in Social Psychology* (Band 2), Cambridge University Press, S. 518–538.
- Turner, John C. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, John C. (1999), „Some current issues in research on social identity and self-categorization theories“, in: Naomi Ellemers, Russell Spears und Bertjan Doosje (Hrsg.), *Social Identity: Context, Commitment, Content*, Oxford: Blackwell, S. 6–34.
- Tuškej, Urška, Urša Golob und Klement Podnar (2013), „The role of consumer–brand identification in building brand relationships“, *Journal of Business Research*, 66 (1), S. 53–59.
- Tuškej, Urška und Klement Podnar (2018), „Consumers’ identification with corporate brands: Brand prestige, anthropomorphism and engagement in social media“, *Journal of Product & Brand Management*, 27 (1), S. 3–17.

- Ulrich, Hans (1981), „Die Bedeutung der Managementphilosophie für die Unternehmensführung“, in: Hans Ulrich (Hrsg.), *Führung und Organisation der Unternehmung: Band 35. Management-Philosophie für die Zukunft: Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management*, Bern: Haupt Verlag, S. 11–23.
- Ulrich, Peter (1998), *Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Beiträge und Berichte / Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften: Band 80*, St. Gallen: IWE.
- Ulrich, Peter (1999), „Was ist ‘gute’ Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte“, in: Kumar, Brij, Osterloh, Margit und Georg Schreyögg (Hrsg.), *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder-Value, Globalisierung, Hyperwettbewerb ; Festschrift für Professor Dr. Dr. H. C. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 27–52.
- Ulrich, Peter (2008), *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4., vollständig neu bearbeitete Auflage), Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Van den Steen, Eric (2010), „Culture Clash: The Costs and Benefits of Homogeneity“, *Management Science*, 56 (10), S. 1718–1738.
- Van Dyke, Vernon (1962), „Values and Interests“, *American Political Science Review*, 56 (3), S. 567–576.
- Varadarajan, Rajan (2020), „Advancing theory in marketing: insights from conversations in other disciplines“, *AMS Review*, 10 (1-2), S. 73–84.
- Vargo, Stephen L. und Robert F. Lusch (2008), „From goods to service(s): Divergences and convergences of logics“, *Industrial Marketing Management*, 37 (3), S. 254–259.
- Vargo, Stephen L. und Robert F. Lusch (2017), „Service-dominant logic 2025“, *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), S. 46–67.
- Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio und Melissa Archpru Akaka (2008), „On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective“, *European Management Journal*, 26 (3), S. 145–152.
- Vial, Gregory (2019), „Understanding digital transformation: A review and a research agenda“, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), S. 118–144.
- Visser, Wayne und Chad Kymal (2015), „Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV)“, *Journal for International Business Ethics*, 8 (1), S. 29–43.
- Visser, Wayne und Chad Kymal (2014), „Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV“, *Kaleidoscope Futures Paper Series*, 3, S. 1–6.
- Vredenburg, Jessica, Sommer Kapitan, Amanda Spry und Joya A. Kemper (2018). Woke Washing: What Happens When Marketing Communications Don't Match Corporate Practice. Von: <https://theconversation.com/woke-washing-what-happens-when-marketing-communications-dont-match-corporate-practice-108035> abgerufen.

- Vredenburg, Jessica, Sommer Kapitan, Amanda Spry und Joya A. Kemper (2020), „Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?“, *Journal of Public Policy & Marketing*, 39 (4), S. 444–460.
- Walsh, James P. (2005), „Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management“, *Academy of Management Review*, 30 (2), S. 426–438.
- Welzel, Christian (2009), „Werte- und Wertewandelforschung“, in: Viktoria Kaina und Andrea Römmele (Hrsg.), *Politische Soziologie: Ein Studienbuch*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 109–139.
- Wickert, Christopher, Corinne Post, Jonathan P. Doh, John E. Prescott und Andrea Prencipe (2021), „Management Research that Makes a Difference: Broadening the Meaning of Impact“, *Journal of Management Studies*, 58 (2), S. 297–320.
- Wieland, Josef (2020), *Relational Economics: A Political Economy* (1. Auflage). *Springer eBook Collection*, Cham: Springer International Publishing; Springer Gabler.
- Wilson, Alan M., Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner und Dwayne D. Gremler (2012), *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (2. Auflage), London: McGraw-Hill.
- Winter, Andreas (2021), „Impulse für die Weiterentwicklung des Blauen Engels aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive: Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Erwartungen von NutzerInnen an Software und Software-Updates“, in: Gesellschaft für Informatik e.V. (Hrsg.), *Lecture Notes in Informatics (LNI) - Proceedings: Series of the Gesellschaft für Informatik (GI)*, Bonn: Köllen Druck+Verlag GmbH, S. 401–413.
- Winter, Andreas, Frank Esselmann, Alexander Brink und Claas Christian Germelmann (2022), „Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext: Mit einem Higher Purpose in die praktische Umsetzung“, in: Stefan Roth und Hans Corsten (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung* (1. Auflage), München: Verlag Franz Vahlen, S. 1233–1250.
- Winter, Andreas, Jonas Foehr und Pablo Neder (2021), „Purpose, übernehmen Sie! Mit einem Higher Platform Purpose und Algorithmen zu einer nachhaltig erfolgreichen Plattformmarke“, *Transfer - Zeitschrift Für Kommunikation Und Markenmanagement*, 67 (3), S. 35–42.
- Winter, Andreas und Claas Christian Germelmann (2020), „Is the role of purpose at a crossroads? A novel conceptualization and insights from the COVID-19 crisis“, *Projectics / Proyética / Projectique*, 27 (3), S. 21–38.
- Wirtz, Jochen, Nicole Hartley, Werner H. Kunz, James Tarbit und Jamie Ford (2021). Corporate Digital Responsibility at the Dawn of the Digital Service Revolution. Von: <https://ssrn.com/abstract=3806235> abgerufen.
- Wolter, Jeremy S. und J. Joseph Cronin (2016), „Re-conceptualizing cognitive and affective customer–company identification: the role of self-motives and different customer-based outcomes“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3), S. 397–413.

- Wood, Donna J., Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle und Logan M. Bryan (2021), „Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects“, *Business & Society*, 60 (1), S. 196–245.
- Woodruff, Robert B., D. Scott Clemons, David W. Schumann, Sarah F. Gardial und Mary Jane Burns (1991), „The standards issue in CS/D research: A historical perspective“, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 4, S. 103–109.
- Zahra, Shaker A., Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum und Joel M. Shulman (2009), „A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges“, *Journal of Business Venturing*, 24 (5), S. 519–532.
- Zeithaml, Valarie A. (1988), „Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence“, *Journal of Marketing*, 52 (3), S. 2–22.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry und A. Parsu Parasuraman (1993), „The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), S. 1–12.
- Zeithaml, Valarie A., Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli, Kapil R. Tuli, Wolfgang Ulaga und Gerald Zaltman (2020), „A Theories-in-Use Approach to Building Marketing Theory“, *Journal of Marketing*, 84 (1), S. 32–51.