

### Zwischen Boykott und CSR: eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs

Curbach, Janina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Curbach, J. (2008). Zwischen Boykott und CSR: eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(3), 368-391. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-348875>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Zwischen Boykott und CSR\*

### Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs

JANINA CURBACH\*\*

#### *Caught between Boycott and CSR – An Analysis of Business-NGO-Relations*

*For a better comprehension of the manifold relationships between the business sector and non-governmental organizations (NGOs), the article introduces the idea that NGOs dispose of high levels of societal legitimacy. It analyzes the strategies and prospects of NGOs to influence the business sector and relates these to possible strategic responses of business organizations. The outcome is a topography of the variety of relations between the two actor types. It is argued that proactive engagement of business organizations in strategic “Corporate Social Responsibility” (CSR), aimed at legitimizing themselves socially, has become a conditioning factor for NGOs’ own strategic positioning vis-à-vis the business sector.*

*Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Non-Governmental Organizations (NGOs), Corporate Legitimacy*

#### 1. Einleitung

Unternehmen und NGOs haben oftmals grundverschiedene Auffassungen darüber, welche und wie viel gesellschaftliche Verantwortung Unternehmen übernehmen sollen. Aus diesem Grund gleicht die Beziehung zwischen Unternehmen und NGOs schon seit einigen Jahrzehnten einer *strange affair* (vgl. Enderle/Peters 1998), einer seltsamen Affäre, in der Konflikte und Auseinandersetzungen ebenso an der Tagesordnung sein können wie ein friedliches Nebeneinander oder gar ein partnerschaftliches Miteinander. Wie jede Beziehung ist auch diese Affäre durch Machtungleichgewichte und ein fortlaufendes Geben und Nehmen gekennzeichnet, es wird auf beiden Seiten um Ressourcen, gegenseitige Anerkennung und Unterstützung durch Außenstehende gerungen, es wird oft hart verhandelt und gekämpft, und am Ende des Tages werden nicht selten Kompromisse geschlossen und gemeinsame Wege eingeschlagen. Der vorliegende Beitrag hat das gesetzte Ziel, eine Beziehungsanalyse dieser Affäre zwischen Unternehmen und NGOs zu leisten. Das Erkenntnisinteresse ist dabei soziologisch-verstehend mit dem Ziel, Typen strategischer Positionierung und Interaktion, sich herausbildende kollektive Handlungsmuster und Beziehungsqualitäten zwischen den

---

\* Beitrag eingereicht am 31.07.2008; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 06.12.2008.

\*\* Dr. des. Janina Curbach, Fakultät für Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Allendeplatz 1, D-20146 Hamburg, E-Mail: janina.curbach@uni-hamburg.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftssoziologie, Corporate Social Responsibility, NGOs und soziale Bewegungen, Globalisierungsprozesse.

zwei Akteurstypen sichtbar zu machen. Im Vordergrund stehen dabei die folgenden drei Fragen:

- Frage 1: Warum und wie können NGOs Unternehmen bzw. Unternehmenspolitiken im Umwelt- und Sozialbereich beeinflussen?
- Frage 2: Wie können Unternehmen auf die Versuche der Einflussnahme von NGOs reagieren?
- Frage 3: Welche Topographie des Beziehungsspektrums zwischen NGOs und Unternehmen ergibt sich daraus?

In einem ersten Teil des Artikels werden die relevante Literatur und theoretische Grundlagen zum Thema aufgearbeitet. Zunächst werden dazu Überlegungen zur Rolle von NGOs als *hochlegitime Akteure* in der Weltgesellschaft und als besondere *sekundäre Stakeholder* und *zivile Regulierer* von Unternehmen angestellt. Im Anschluss werden die Strategien und Einflussmöglichkeiten von NGOs gegenüber Unternehmen vorgestellt, und es wird gezeigt, unter welchen Bedingungen es zu Konflikten oder zu Partnerschaften zwischen den Sektoren kommen kann. Daraus wird eine Typologie der Beziehungsqualität zwischen den Akteurstypen abgeleitet. Es wird argumentiert, dass insbesondere die Bestrebungen von Unternehmen, sich durch Corporate Social Responsibility-Engagement (CSR) *gesellschaftlich zu legitimieren*, zu einer wichtigen Achse der strategischen Positionierung für NGOs gegenüber Unternehmen geworden ist. Die theoretischen Erkenntnisse werden im letzten Teil des Artikels anhand der Beziehungen des Coca-Cola-Konzerns zum NGO-Sektor illustriert und plausibilisiert.

## 2. Unternehmen und NGOs – Zwischen Boykott und CSR

Während die Rolle von NGOs an der Schnittstelle zum öffentlichen Sektor schon eingehend beforscht und analysiert wurde (vgl. Gordenker/Weiss 1996; Keck/Sikkink 1998), ist das Verhältnis zwischen NGOs und dem Unternehmenssektor in der Wissenschaft noch vergleichsweise unterbelichtet. Vielfach wird in der Literatur jedoch behauptet, dass die Beziehung zwischen Unternehmen und NGOs in der letzten Dekade partnerschaftlicher geworden sei (vgl. Bendell/Murphy 2000; Domask 2003; Enderle/Peters 1998; Rudolph 2003; Waddell 2004). Diese pauschale Hypothese eines grundlegenden Wandels *von der Konfrontation zur Kooperation* zwischen den Sektoren ist jedoch bis dato schwer verallgemeiner- oder belegbar. Sie resultiert sicherlich auch aus der zielgerichteten (wissenschaftlichen) Aufmerksamkeit, die sich in den letzten Jahren von unternehmenskritischen NGO-Kampagnen abgewendet hat und vermehrt die Potenziale einer Kooperation zwischen den Sektoren im Zusammenhang mit dem CSR-Engagement von Unternehmen fokussiert. Wie dieser Beitrag noch zeigen wird, kann man aber durchaus argumentieren, dass die Institutionalisierung von CSR-Engagement und die Öffnung für Stakeholder-Dialoge von Seiten des Unternehmenssektors eine ganze Reihe von neuen, zusätzlichen Möglichkeiten eines partnerschaftlichen Umgangs zwischen CSR-engagierten Unternehmen und moderateren NGOs geschaffen haben (vgl. Crane 2000: 164; Curbach 2007b).

## 2.1 NGOs: Zivilgesellschaftliche Organisationen mit Legitimationsmacht

NGOs sind als Akteurstyp dem sogenannten Dritten Sektor der *Zivilgesellschaft* zuzuordnen, weil sie nicht Teil des öffentlichen Staatssektors sind und im Gegensatz zu Marktakteuren auch keine Gewinnerzielung anstreben. Über diese Zuordnung zum zivilgesellschaftlichen Sektor hinaus wird die Konzeptualisierung von NGOs schon schwieriger (vgl. Curbach 2003: 26ff.; Stickler 2005: 25): Oftmals werden in der einschlägigen Literatur „unzivile“ NGOs (wie z. B. terroristische Netzwerke) ausgeschlossen, aber auch Glaubensgemeinschaften, wissenschaftliche Vereinigungen, technisch orientierte oder auf Freizeitaktivitäten spezialisierte Verbände (wie z. B. das Olympische Komitee) werden zumeist *nicht* als NGOs bezeichnet. Vielmehr erfasst der NGO-Begriff subpolitisch<sup>1</sup> aktive, nicht-staatliche Non-Profit-Organisationen, deren Ziele mit denen der sogenannten Neuen Sozialen Bewegungen übereinstimmen, wie z. B. der Friedens-, Umwelt-, Anti-Globalisierungs-, Frauen- oder Menschenrechtsbewegung (vgl. Smith 1997). Tendenziell wird der NGO-Begriff dabei nicht für ausschließlich lokal oder national orientierte Verbände verwendet, sondern für Netzwerke und Organisationen, deren Arbeitsfokus, Vernetzung und Struktur *transnational* bzw. *global* ausgerichtet sind. Zusätzlich zu diesen – oft nur implizit getroffenen – Einschränkungen ist der NGO-Begriff mit einem positiven normativen Bias belegt: die Organisationen werden als weltgesellschaftlich-basisdemokratische Stellvertreter für benachteiligte Gruppen, für die natürliche Umwelt und für Gerechtigkeitsprinzipien gehandelt, quasi als ein *gutes Gewissen der Welt* (vgl. Willets 1996). Generell wird ihnen dadurch auch eine gesellschaftspolitische „Gemeinwohlorientierung“ und eine moralische Überlegenheit in Abgrenzung zu anderen zivilgesellschaftlichen, partikularen Interessensgruppen zugesprochen (vgl. Stickler 2005; Take 2002: 42). Häufig bleibt vollkommen unklar, ob NGOs diese hochgesteckten Kriterien ihres Idealtyps in der Realität erfüllen, viel wichtiger ist jedoch die Tatsache *an sich*, dass NGOs diese selbstlos-gemeinnützige Orientierung unterstellt wird – und das nicht nur von Seiten der wissenschaftlichen Beobachter, sondern auch von Seiten einer breiteren Öffentlichkeit. NGOs werden dadurch in der Bevölkerung, im Vergleich zu anderen Akteuren, als *hochlegitime* Akteure wahrgenommen. *Legitimität* kann in diesem Zusammenhang als *Passung zwischen einer Organisation und ihrer gesellschaftlichen Umwelt* definiert werden, als eine „(...) in einem bestimmten, sozial konstruierten System von Normen, Werten, Glaubenssätzen und Definitionen geteilte Wahrnehmung und Annahme, dass das Handeln einer Organisation wünschenswert, richtig und angemessen ist“ (Suchman 1995: 574, eigene Übersetzung). Entsprechende weltweite Umfragen haben gezeigt, dass vor allem die Bevölkerung in Europa und Nordamerika in NGOs das Vertrauen setzt, „das Richtige zu tun“ – während Unternehmen oder auch Regierungen diesbezüglich weitaus weniger Vertrauen entgegengebracht wird (vgl. Edelman

---

<sup>1</sup> Der Begriff der *Subpolitik* geht auf Beck (1993) zurück, der damit quasi-politische Aktivitäten und Prozesse *jenseits* traditioneller politischer Institutionen bezeichnet – politisch aktive NGOs sind dem entsprechend klassische Subpolitiker (vgl. Holzer/Sorensen 2001). Obwohl der Aktivismus von NGOs nicht selten auf handfeste politische Veränderungen abzielt, ist er im Gegensatz zu den stärker institutionalisierten Elementen im politischen Prozess Teil von vorgelagerten normativen Auseinandersetzungen, die von Najam (2000: 378) auch sehr treffend als *primeval policy soup*, also als *urzeitliche Politiksuppe* bezeichnet wird.

2006; Gallup International/EnviroNics International 2002; WEF 2005). In anderen Worten: NGOs verfügen, ganz im Gegensatz zu Marktakteuren, über ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und ein prall gefülltes Konto voll mit „Reputationskapital“ (vgl. Fombrun et al. 2000) bzw. mit gesellschaftlichem „Legitimationskapital“ (Beck 2002). Beck interpretiert diese Situation als ein Paradox von Macht und Legitimation: Während Unternehmen zwar mit ungleich mehr finanzieller Macht und einer damit verbundenen gesellschaftspolitischen Gestaltungsmacht ausgestattet sind, leiden sie tendenziell unter gesellschaftlichen Legitimationsdefiziten und werden als vergleichsweise *vertrauensunwürdig* wahrgenommen. NGOs hingegen verfügen bei geringer finanzieller und politischer Macht über ein hohes Maß an gesellschaftlicher Legitimation (vgl. ebd.: 129f.).

Ihr Legitimationskapital ist deshalb auch die wichtigste Machtressource für NGOs (vgl. Redelfs 2005), und erst aufgrund ihres komparativen Legitimationsvorsprungs sind NGOs trotz ihres Machtdefizits im klassischen Sinne zu einflussreichen *moralischen Unternehmern* in der Weltgesellschaft geworden, in der sie weltweit mitdefinieren, was gut oder schlecht, was moralisch verwerflich oder akzeptabel ist (vgl. Beck 2002 wie auch Boli/Thomas 1999):

„Sie schaffen und schärfen dieses zugleich alltägliche, lokale und globale Wertebewußtsein, indem sie das öffentliche Entsetzen, die weltöffentliche Empörung über eklatante Normverletzungen inszenieren, entflammen, und zwar an Einzelfällen – seien es Umweltskandale, bei denen sie ‚in flagranti‘ ertappte Konzerne überführen, seien es die Schmerzensbiographien der Gefolterten, die das Weltgewissen wachrütteln.“ (Beck 2002: 350)

Die gesellschaftliche *Legitimationsmacht* von NGOs, oder, wie Boli und Thomas (1999) es nennen, ihre *cultural voluntaristic authority* ist vielfach Garant dafür, dass ihre Erwartungen, Forderungen und moralischen Empörungen überhaupt gehört werden und Resonanz in Öffentlichkeiten, bei Staatsregierungen oder anderen gesellschaftlichen Akteursgruppen finden. Mit Hilfe ihres Legitimationskapitals können NGOs ihr Expertenwissen und ihre politischen Anliegen aufwerten<sup>2</sup>, lokal wie global publik machen und bisweilen gegen andere, mächtigere Akteure – auch Unternehmen – durchsetzen (vgl. Curbach 2008).

## 2.2 NGOs als sekundäre Stakeholder und institutionelle Entrepreneurs

NGOs sind damit auch für Unternehmen zu relevanten gesellschaftlichen Stakeholdern geworden (vgl. Den Hond/De Bakker 2007; Spar/LaMure 2003): Aus Unternehmenssicht sind zwar *primäre bzw. organisationale Stakeholder* grundsätzlich von unmittel-

---

<sup>2</sup> In vielen subpolitischen Auseinandersetzungen ist die Faktenlage für Außenstehende vollkommen unklar, wie z. B. bei der geplanten Versenkung der Brent Spar durch Shell, wo sich später herausgestellt hat, dass Greenpeace bei der Berechnung der Ölrestmengen in der Ölplattform einen Fehler gemacht hatte und die tatsächlich umweltschonendste Variante der Entsorgung der Plattform eben ihre Versenkung war. Dieser Extremfall zeigt, dass allein das Legitimationskapital von NGOs, d. h. das Vertrauen der Öffentlichkeit in ihre Aussagen, gekoppelt mit einer dagegen stehenden, öffentlichen Skepsis gegenüber den Aussagen von Unternehmen, Wirkmächtigkeit entfalten kann.

telbarerer Bedeutung, d. h. also ihre Mitarbeiter, Eigentümer, Kunden und Zulieferer (vgl. Henrique/Sadorsky 1999; Mahon/Wartick 2002). Dennoch können *sekundäre Stakeholder* wie die Medien, Staaten, Öffentlichkeiten, Interessengruppen – und eben auch NGOs – Verhaltenserwartungen, sogenannte *reputational expectations* (vgl. Mahon/Wartick 2002: 23) entwickeln und dadurch *normativen institutionellen Druck* (vgl. Den Hond/De Bakker 2007; Mark-Ungericht 1999) auf Unternehmen ausüben. Dieser Druck kann wiederum eine mehr oder weniger stark ausgeprägte, verhaltensregulierende Wirkung auf Unternehmen entfalten<sup>3</sup>. Im westeuropäischen, nationalstaatlichen Kontext sind die Rollenerwartungen an Unternehmen vorrangig in gesetzlichen Regeln festgeschrieben – auf dem Spielfeld globaler Märkte und in unterregulierten Räumen hingegen spielen informelle normative Verhaltenserwartungen, so wie sie von NGOs artikuliert werden, eine größere Rolle (vgl. Hansen 2002; Newell 2000a).

Diese theoretische Perspektive auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und NGOs schließt an wirtschaftssoziologische und neo-institutionalistische Traditionen an, in denen davon ausgegangen wird, dass Märkte und Marktakteure in einen gesellschaftlichen Rahmen von sozio-kulturellen Werten, Normen und Institutionen eingebettet sind (vgl. Granovetter 1985). Diese gesellschaftlichen Rollenerwartungen im Unternehmensumfeld definieren die Struktur und das Handeln von Unternehmen als Organisationen in ihrem jeweiligen Kontext mit und legitimieren sie gesellschaftlich. Dementsprechend kann man die, häufig auch als „license to operate“ bezeichnete, *gesellschaftliche Legitimität von Unternehmen* definieren als „ (...) a general perception that the actions of a company are desirable or acceptable within some assumed value system“ (Bendell/Murphy 2000: 20f.). Im Gegensatz zu einer klassischen managementstrategischen Unternehmenssicht, aus der NGOs als eine randständige Stakeholdergruppe mit einer nur losen und mittelbaren Verbindung zum Kerngeschäft von Unternehmen erscheinen, rücken NGOs aus dieser gesamtgesellschaftlichen Sicht als *institutionelle Entrepreneurs* (vgl. Den Hond/De Bakker 2007; DiMaggio 1988) oder gar als *zivile Regulierer* (vgl. Bendell/Murphy 2000; Hutter 2006; Hutter/O'Mahony 2004) in den Fokus der Aufmerksamkeit. Das bedeutet: Je nach normativem Erwartungskontext wird Unternehmenshandeln als „legitim“ oder „illegitim“ wahrgenommen, und NGOs sind darauf spezialisiert, diese gesellschaftliche Wahrnehmung mit Hilfe ihres Legitimationskapitals zu beeinflussen. Dadurch formen sie als *institutionelle Entrepreneurs* gezielt die gesellschaftlichen Erwartungshorizonte und institutionellen Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen sich bewegen und agieren (vgl. Den Hond/De Bakker 2007). Sie richten ihre Verhaltenserwartungen meist nicht direkt, sondern über andere Stakeholdergruppen wie Öffentlichkeiten – und damit gleichzeitig wieder über Konsumenten, Eigentümer und Mitarbeiter – an ein Unternehmen oder an eine ganze Branche,

---

<sup>3</sup> Die rechtliche Regulierung von Unternehmen durch Staatsregierungen stellt aus dieser Sicht eine formalisierte Sonderform solcher gesellschaftlichen, normativen Verhaltenserwartungen dar. Während jedoch Staatsregierungen und ihre Gesetzeswerke formale Regeln zur *Legalität* von Unternehmen und ihrem Handeln festlegen, stecken die informellen Verhaltenserwartungen aller anderen Stakeholder einen darüber hinausreichenden, normativen Handlungsspielraum an *sozial erwünschtem, legitimen Verhalten* ab. In anderen Worten: Diese gesellschaftlichen Rollenerwartungen konstituieren das normative ‚soft law‘, innerhalb dessen sich Unternehmen bewegen *sollten*, aber nicht rechtlich einklagbar *müssen*.

oder aber sie wenden sich mit ihren Forderungen an Staatsregierungen, damit diese wiederum regulierend eingreifen (vgl. Henrique/Sadorsky 1999: 89). Vor allem transnationale Konzerne (TNCs), die auf globalen Märkten mit internationalen Regulierungsdefiziten operieren, werden auf diese Weise immer wieder zur Zielscheibe für subpolitische Forderungen von NGOs nach höheren und weltweiten Umwelt- und Sozialstandards<sup>4</sup>.

Zusammengefasst artikulieren NGOs also aktiv gesellschaftliche Erwartungen an die Rolle und die Verantwortung von Unternehmen, z. B. in Bezug auf die Einhaltung von Umweltstandards und Menschenrechten (vgl. Curbach 2007b), und auf diese Weise beeinflussen sie Unternehmen und ihre Politiken über das Einfallstor ihrer prekären Legitimation und Reputation. Überspitzt formuliert heißt das: NGOs legitimieren durch ihre Zustimmung, und de-legitimieren durch ihre Ablehnung das Handeln von Unternehmen.

### 2.3 Strategien und Einflusschancen von NGOs

Wie bereits angedeutet wurde, haben NGOs zur Durchsetzung ihrer subpolitischen Anliegen keine politischen oder finanziellen Machtressourcen zur Verfügung, sondern lediglich die subpolitische, kulturelle Macht ihres Legitimationskapitals, eine „ (...) less coercive power aimed at changing consciousness and creating mechanisms of accountability. They employ norms, moral codes and knowledge rather than law and forced compliance, tools which the state has at its disposal“ (vgl. Newell 2000b: 133). Ihr strategischer Fokus liegt damit zwangsläufig auf der *Subpolitik* jenseits traditioneller politischer Institutionen. Aufgrund ihrer Machtdefizite sind NGOs zudem dazu gezwungen, ihre Forderungen – z. B. nach höheren Umweltstandards – indirekt durchzusetzen, indem sie normativen Druck auf andere Akteure ausüben und diese von ihrer Weltsicht überzeugen (vgl. Boli/Thomas 1999: 288f.).

#### 2.3.1 Informations- und Überzeugungsstrategien, Framing und transnationale Skandale

NGOs bedienen sich dazu einer Reihe von *symbolischen Informations- und Überzeugungsstrategien* (vgl. Keck/Sikkink 1998), mittels derer sie das Denken und Handeln von Zielakteuren zu verändern suchen. Diese Strategien setzen NGOs lokal, global und in sehr unterschiedlichen Formen ein – in medial inszenierten Kampagnen<sup>5</sup>, in klassi-

---

<sup>4</sup> Die Tatsache, dass NGOs ihre Forderungen und Erwartungen zunehmend an Unternehmen und nicht mehr vorrangig an Staatsregierungen richten, kann zu einem großen Teil auf die Machtverschiebungen zu Gunsten des privatwirtschaftlichen Sektors zurückgeführt werden, die sich aus den Globalisierungspolitiken und -prozessen der letzten Jahrzehnte ergeben haben (vgl. Habermas 1998, Palazzo/Basu 2007). Insbesondere TNCs mit ihren transnationalen Organisationsstrukturen und ihrer hohen Sichtbarkeit und Machtposition auf globalen Märkten sind für NGOs beliebte Adressaten bzw. Zielakteure. Das liegt darin begründet, dass NGOs meist daran interessiert sind, politische Normen und Standards global durchzusetzen, d. h. jenseits (und oftmals auch gegen den Widerstand) einzelner nationalstaatlicher Regierungen.

<sup>5</sup> Eine Kampagne wird hier mit Lahusen (2000: 176) verstanden als „eine geplante Reihe von Aktionen und Kommunikationen, die darauf abzielen, institutionelle Programme und Strukturen,

schem Lobbying, in der Bereitstellung von Beratung und Expertise und bei der Erziehung von Öffentlichkeiten und Bevölkerungsteilen. Die Instrumente, mit deren Hilfe NGOs ihre Anliegen artikulieren und ihr Publikum adressieren, reichen dabei vom Flugblatt über das Internet bis hin zu globalen Massenmedien. NGOs können dabei entweder radikalere Strategien und öffentliche Konfrontationen mit Zielakteuren wählen, oder in moderateren, kooperativen Formen der Überzeugung und des Dialogs hinter verschlossenen Türen aktiv werden. Inzwischen hat sich deshalb in der Erforschung ihres Verhältnisses zu Unternehmen weitgehend durchgesetzt, dass NGOs entweder einem radikal-konfrontativen oder einem reformerisch-kooperativen, moderaten Lager zugeordnet werden können (vgl. Den Hond/De Bakker 2007; Elkington/Fennell. 2000; Rieth/Göbel 2004). Diese Kategorisierung ist selbstverständlich nur idealtypisch zu verstehen, und viele NGOs setzen *eclectic activism* (vgl. Utting 2005), d. h. mehrere Strategievarianten gleichzeitig oder je nach Kontext ein (vgl. Newell 2000b: 123). Alle Strategievarianten sind jedoch Spielarten der Informations- und Überzeugungspolitik von NGOs mit dem zweifachen Ziel, einerseits *normativen Druck auf ihre Zielakteure* auszuüben und andererseits eine *breite Unterstützung in der Bevölkerung für ihre subpolitischen Ziele zu mobilisieren* (vgl. Curbach 2008).

Ein wichtiges strategisches Mittel von NGOs im Rahmen ihrer Informations- und Überzeugungspolitik ist das *Framing*, durch das sie gesellschaftspolitische Probleme symbolisch konstruieren, gegebenenfalls dramatisieren, und für ein breites Publikum vereinfacht darstellen (Benford/Snow 2000; Gamson et al. 1992; Snow 2004). Hierzu stellen NGOs einfache Informationspakete mit kurzen Ursache- und Wirkungszusammenhängen zusammen, koppeln diese mit normativen Wertungen und moralischen Appellen, nennen Verursacher und Verantwortliche und weisen die von ihnen präferierte Problemlösung aus. Ein denkbare Beispiel für ein solches Framing ist der folgende Zusammenhang: „Kinderarbeit ist eine moralisch inakzeptable Menschenrechtsverletzung – Nike verletzt bei seiner Produktion in Billiglohnländern Menschenrechte – Nike-Produkte müssen deshalb boykottiert werden und Verbote der Kinderarbeit in der Zulieferkette müssen vom Unternehmen eingeführt werden“. Unabhängig von der Komplexität einer Sachlage werden durch ein solches *Framing* die problembezogenen Informationspakete so einfach und verständlich wie möglich gehalten, damit das Publikum Ursache, Wirkung, Verantwortlichkeiten, gut und böse leicht unterscheiden kann und klare Handlungsanweisungen erhält.

Diejenigen Bevölkerungsteile, bei denen die Informations- und Überzeugungsbemühungen von NGOs fruchten, werden nicht nur von den Anliegen und von der Interpretation der Wirklichkeit durch NGOs überzeugt. Sie garantieren darüber hinaus im Idealfall Unterstützung für die NGO-Aktivitäten in Form von Ressourcen wie Spenden, Mitgliedsbeiträge oder freiwilligem Engagement. Unter Umständen kann die Bevölkerung aber auch für eine Steigerung des Drucks auf Zielakteure instrumentalisiert werden (vgl. Den Hond/De Bakker 2007; Domask 2003; Utting 2005: 377): Öffentlichkeiten werden nicht selten von NGOs dazu angehalten, sich Massenprotesten oder Unterschriftensammlungen anzuschließen, oder aber ihre Kauf- oder Investiti-

---

öffentliche Meinungen und Verhaltensweisen zu verändern (oder diesen Veränderungen entgegenzuwirken)“.



onsentscheidungen für eine politische Signalsetzung gegenüber Unternehmen zu nutzen. Die bekannteste Taktik der Instrumentalisierung der Bevölkerung ist die Mobilisierung von Kaufboykotts. Wenn NGOs es z. B. in einer unternehmenskritischen Kampagne gelingt, die Öffentlichkeit zu informieren, dass Textilien von bestimmten Unternehmen in Kinderarbeit gefertigt werden, und gleichzeitig zu überzeugen, dass Kinderarbeit eine inakzeptable Praktik ist, wird normativer Druck auf die entsprechenden Unternehmen ausgeübt, keine Ware mit Kinderarbeit herstellen zu lassen. Im Kaufboykott wird dieser Druck auf das Unternehmen noch verstärkt durch Kaufpräferenzen in der Bevölkerung für „gute“ und gegen „schlechte“ Ware. Eine ähnliche Druckverstärkung entsteht durch die Entscheidungen gegen oder für bestimmte Unternehmen durch Investmentfonds und Investoren, die sich für Socially Responsible Investment (SRI) engagieren.

Auf diese Weise, durch Framing, normative Aufbereitung und durch gezielten Einsatz von Informationen, erzeugen NGOs im Konfrontationsfall gegenüber Zielakteuren eine moralische Hebelwirkung (*moral leverage*) (vgl. Keck/Sikkink 1998: 24). Diese Form der Mobilisierung von Scham, die durch Instrumentalisierung von Öffentlichkeiten und Konsumenten noch verstärkt werden kann, bedeutet, übertragen auf Unternehmen als Zielakteure, nichts anderes als eine *Bedrohung der Reputation und Legitimation*: Wenn NGOs ein Unternehmen öffentlich bloßstellen, wie z. B. Greenpeace im Skandal um die Versenkung der Brent Spar Shell, ist dessen Reputation in der Öffentlichkeit, bei seinen Mitarbeitern, Investoren, Rating-Agenturen, Zulieferern und Kunden in Gefahr<sup>6</sup>. Dieses Reputationsrisiko wiederum setzt Unternehmen unter Druck, ihre Unternehmenspolitiken und -strategien dahingehend zu verändern, dass sie den von NGOs artikulierten normativen Erwartungen entsprechen. Diese strategische Form des öffentlichen *naming-und-shaming* wird in der einschlägigen Literatur auch als *Watchdog-Aktivismus* (vgl. Utting 2005: 377) gehandelt, weil radikalere NGOs das Verhalten von Unternehmen wie Wachhunde überwachen und bei wahrgenommenen Normverstößen Alarm schlagen.

Eine konfrontative Extremform dieser Informations- und Überzeugungsstrategien von NGOs ist die Inszenierung eines *transnationalen Skandals*, bei dem NGOs normativen Druck über territoriale Umwege aufbauen und unterschiedliche Politikebenen, Akteure und Sektoren gegeneinander ausspielen: NGOs identifizieren in solchen transnationalen Skandalen meist Normverletzungen in unterregulierten Ländern, die in ihren Augen unmoralisch sind und nicht mit universellen Normen und Prinzipien wie Menschenrechten und Umweltschutz vereinbar sind. Um die entsprechenden Verursacher zum Umdenken und Handeln zu bewegen, vernetzen sich NGOs in einer

---

<sup>6</sup> Der Begriff der Reputation ist in diesem Fall nahezu deckungsgleich mit dem der Legitimität einer Organisation verwendbar: „Eine Person verfügt über Reputation, wenn man sie für bestimmte Leistungen anerkennt und ihr deshalb *Vertrauen* entgegenbringt. Das bedeutet, dass man auf diese Person hört, ihr glaubt, daß sie Wichtiges zu sagen hat, und bereit ist, ihr zu folgen“ (Münch 1991). Beide Konzepte bezeichnen letztlich dasselbe soziale Phänomen an der Schnittstelle zwischen einem Akteur und seinem gesellschaftlichen Publikum. Während in der Debatte um Unternehmensverantwortung das Konzept der *Reputation* tendenziell aus Unternehmenssicht als managementstrategisch kontrollierbare Größe verwendet wird, wird der Begriff der *Legitimität* eher aus gesamtgesellschaftlicher, bisweilen sozialdeterministischer Perspektive verwendet.

*transnationalen Kampagne* mit zivilgesellschaftlichen Kooperationspartnern in Nachbarstaaten, mobilisieren Unterstützung von internationalen Organisationen oder globalen – vor allem europäischen und nordamerikanischen – Öffentlichkeiten. Bei Keck und Sikkink (1998: 12ff.) wird dieser transnationale Mehrebenen-Mechanismus auch als *boomerang pattern* beschrieben. Specker und Engelhard (2005: 473) sprechen hingegen von einer *grenzüberschreitenden Konfliktverlagerung*. Eine ganze Reihe von TNCs und Branchen sind in den letzten Jahrzehnten durch solche medial inszenierten NGO-Kampagnen auf der gesellschaftlichen Anklagebank gelandet: Die bekanntesten Skandale dieser Art sind die „Nestlé-tötet-Babies“-Kampagne in den 1970ern, in der gegen die negativen Folgen eines aggressiven Marketings von Babynahrung in Entwicklungsländern mobilisiert wurde (vgl. Richter 2001; Segerlund 2005: 60ff.), ebenso wie der von Greenpeace losgetretene Boykott gegen Shell und die Versenkung der Brent Spar Mitte der Neunziger (vgl. Holzer 2001; Yearley/Forrester 2000) oder auch die weltweiten Proteste gegen Nike und die Arbeits- und Sozialstandards der Textilindustrie in produzierenden Niedriglohnländern in den Neunzigern (vgl. Spar/LaMure 2003). Rollenerwartungen von NGOs an Unternehmen und ihre Verantwortung treten in diesen transnationalen Skandalen an eine öffentlich sichtbare Oberfläche. Dabei wird die Legitimationslücke zwischen gesellschaftlichen Rollenerwartungen und tatsächlichem Unternehmenshandeln von NGOs wie von Regisseuren auf einer globalen Bühne zur Schau gestellt. Die *Konfrontationen* in solchen transnationalen Skandalen sind deshalb dynamische Ereignisse, in denen nicht nur die normativen Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs sichtbar werden, sondern in denen sich auch das von NGOs ausgehende Reputationsrisiko für Unternehmen verdichtet.

### 2.3.2 Einflusschancen von NGOs – Reaktionen von Zielakteuren

Für eine Analyse der NGO-Unternehmensschnittstelle spielt die Frage nach den Erfolgsaussichten der Einflussversuche von NGOs auf ihre Zielakteure eine entscheidende Rolle. Es gibt allgemeine theoretische Überlegungen, nach denen sich ein Erfolg der Informations- und Überzeugungsstrategien von NGOs in Veränderungen im Wissen, in den Überzeugungen, Politiken und in den Handlungsorientierungen der *Zielakteure* niederschlagen müsste (vgl. Keck/Sikkink 1998: 23): Bezogen auf die Frage nach Unternehmensverantwortung würde das bedeuten: wenn NGOs mehr und aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen fordern, würden letztere im Erfolgsfall z. B. ihr CSR-Engagement ausweiten, indem sie freiwillige Arbeits- oder Umweltstandards übernehmen und einhalten. Eine solche Beeinflussung von Zielakteuren ist allerdings ein mehrstufiger Prozess, in dem NGOs eine Reihe von Teilerfolgen erzielen können und auch Zielakteure verschiedene Reaktionen zeigen und Strategien einsetzen können. Keck und Sikkink (1998: 25f.), haben eine Reihe von *idealtypischen Erfolgsstufen* identifiziert, die NGOs erreichen können, wenn sie Staatsregierungen als Zielakteure adressieren. Dieses Modell lässt sich problemlos auch auf die Versuche der Normdurchsetzung von NGOs gegenüber Unternehmen übertragen und um einige Überlegungen von anderen Autoren ergänzen (vgl. Abb. 1): Eine erste, vorgelagerte Reaktionsmöglichkeit von Unternehmen ist der *Widerstand gegen NGO-Druck* (vgl. Waddell 2004). Unternehmen können jederzeit mit Strategien des passiven oder aktiven Widerstands reagieren, indem sie z. B. die Vorwürfe von NGOs ignorieren, dis-

kreditieren, ableugnen oder aktiv Gegendarstellungen verbreiten (vgl. Oliver 1991). Dieser Widerstand ist auf den ersten Blick nicht als Erfolg, sondern eher als Rückschlag für NGOs zu verbuchen. Dennoch kennzeichnet der Widerstand eines Unternehmens gleichzeitig, dass ein Problem – bzw. zumindest das damit zusammen hängende Reputationsrisiko – vom Zielakteur erkannt wurde, und nicht selten folgen deshalb einer ersten Widerstandsreaktion auch andere Reaktionen, wie sie von Keck und Sikkink (1998) beschrieben werden: Auf einer ersten Erfolgsstufe schaffen NGOs zunächst ein Problembewusstsein und setzen damit ihr Anliegen auf die unternehmenspolitische Agenda (*issue creation and agenda setting*). Auf dieser Stufe nimmt ein Unternehmen ein Problem, z. B. mit seiner Abfallbeseitigung, überhaupt erst einmal als solches wahr, entweder als Reputationsproblem oder als unternehmenspolitisches und managementstrategisches Problem. Auf einer zweiten Einflussstufe (*influence on discursive positions*) verändern Unternehmen in Antwort auf NGO-Druck ihre Position im Diskurs, d. h. sie passen sich nach außen, *retorisch und symbolisch* der von NGOs geforderten normativ-politischen Linie an. Diese Positionierung bleibt auf dieser Stufe noch weitgehend oberflächlich und entkoppelt von entsprechenden Veränderungen in den Politiken und im Handeln der Organisation. Hierzu zählt die Strategie von Unternehmen, sich in ihrer Öffentlichkeitsarbeit als umweltfreundlich und sozial zu präsentieren, d. h. CSR-Engagement als PR-Versprechen und diskursive Verteidigung nach außen zu demonstrieren, ohne dass es notwendigerweise zu relevanten Veränderungen in Unternehmenspolitik, -struktur und -handeln kommt. Die nächste Stufe des Erfolgs von NGOs (*influence on institutional procedures* und *influence on policy change*) beinhaltet eine formale Veränderung der unternehmenspolitischen Linie, d. h. der „*policies*“ und Verfahrensweisen eines Unternehmens. Hier werden z. B. CSR-Visionen, CSR-Leitlinien und Codes of Conduct eingeführt, Unternehmen werden z. B. Mitglieder im UN Global Compact, oder sie engagieren sich in Organisationen wie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und in multisektoralen Stakeholder-Dialogen. Auch dieses formale CSR-Engagement bleibt jedoch unter Umständen entkoppelt von grundlegenden Veränderungen in den alltäglichen Entscheidungen, Prozessen und Praktiken in der Unternehmensorganisation. Am schwersten ist es für NGOs, mit ihrer Überzeugungspolitik einen letzten, entscheidenden Schritt bei ihren Zielakteuren durchzusetzen, nämlich auf der Basis dieser symbolischen und formalen Veränderungen auch die erwünschte Verhaltensveränderung zu erwirken (*influence on behavior*). Eine solche Verhaltensveränderung kann bedeuten, dass die CSR-Politiken in allen Prozessen und Entscheidungen eines Unternehmens, organisationsintern und -extern, umfassend implementiert sind und „gelebt“ werden.

Jede öffentliche Veränderung der Position von Unternehmen im Diskurs oder in der formalen unternehmenspolitischen Ausrichtung (auch ohne eine entsprechende Verhaltensveränderung) ermöglicht es NGOs, neue moralische Hebel im Rahmen von so genannten *accountability politics* anzusetzen (vgl. Keck/Sikkink 1998: 24): Mit Accountability-Strategien stellen NGOs gezielt die Diskrepanz zwischen öffentlichen Lippenbekenntnissen und Selbstdarstellungen einerseits und tatsächlichen Handeln andererseits bloß. NGOs werfen Unternehmen z. B. *Greenwash*, *Whitewash* und Doppelmoral vor, wenn ihren PR-Versprechen keine Umsetzung folgt. Das Reputationsrisiko ist für Unternehmen an dieser Stelle besonders groß, weil sie – falls NGOs weiter erfolgreich Druck aufbauen können – ihre Glaubwürdigkeits- und Legitimationsverluste durch

die eigenen Lippenbekenntnisse selbst mitproduziert haben<sup>7</sup>. Ein verstärktes CSR-Engagement kann demnach auch unintendierte Rückkoppelungseffekte für Unternehmen auslösen, weil sich das Reputationsrisiko durch NGO-Kritik für Unternehmen wieder erhöht, wenn die geäußerten Versprechen im CSR-Bereich nicht in die Tat umgesetzt werden.

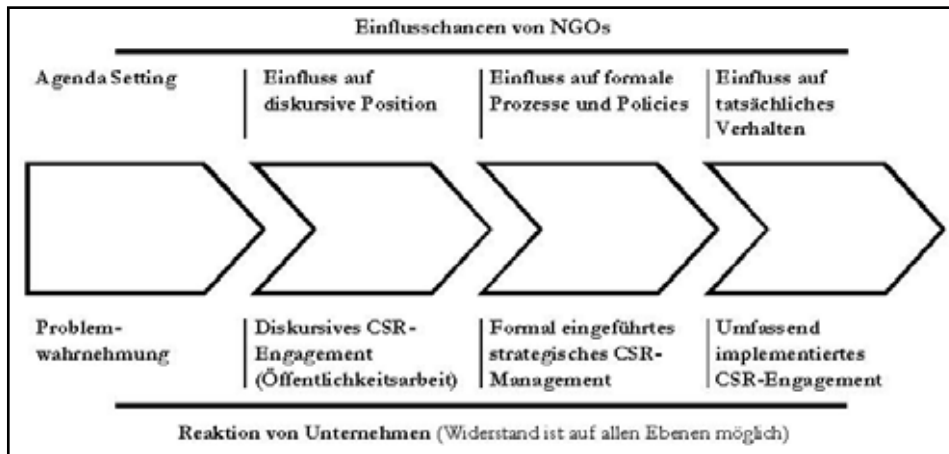


Abbildung 1: Einflusschancen von NGOs und Reaktionen von Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Keck/Sikkink 1998; Wadell 2004)

In Abb. 1 ist diese Dynamik eines erfolgreichen Einflusses von NGO-Aktivismus und der entsprechenden Reaktionen der Zielakteure schematisch dargestellt. Gleichzeitig ist das mögliche Beziehungsspektrum zwischen NGOs und Unternehmen in der Darstellung anskizziert, von dem angenommen wird, dass es mit den strategischen Positionierungen von Unternehmen variiert. Während radikalere NGOs jedoch durchwegs Kritik üben können oder immer weitere Forderungen nach höheren Standards und mehr CSR-Engagement stellen, sehen moderate NGOs bei verstärktem CSR-Engagement auf der Unternehmensseite unter Umständen die Chance einer tauschbasierten oder lösungsorientierten Zusammenarbeit. Hierzu lässt sich folgende allgemeine Hypothese formulieren: Je mehr und ernsthafter sich ein Unternehmen im CSR-Bereich engagiert, desto mehr steigt das Potenzial einer partnerschaftlichen und lösungsorientierten Zusammenarbeit mit moderaten NGOs. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch nicht, dass Partnerschaften mit moderaten NGOs Unternehmen vor weiterer Konfrontation und Kritik aus den radikaleren Teilen des NGO-Sektors schützen. Ganz im Gegenteil kann es sogar zu einer erneuten so genannten *radikalen Flankenbildung* unter NGOs kommen (vgl. McCarthy 1997; Haines 1984). Radikale Flankenbildung ist ein Effekt auf kollektiver Ebene, der von der sozialen Bewegungsforschung beobachtet wird: Wenn sich unter Aktivisten einer Bewegung eine kritische Masse zu

<sup>7</sup> Smith bezeichnet diesen Verstärkungseffekt als *hypocrisy hypothesis*: NGOs können hiernach die besondere Schwäche einer scheinheiligen Position ihrer Zielakteure ausnutzen, um ihre Anliegen durchzusetzen (vgl. Smith 2004: 315).

einer moderaten, „systemkonformen“ und lösungsorientierten Strategie gegenüber ihren Zielakteuren entschließt, befürchten radikalere Aktivisten in der Folge häufig eine Verwässerung der ursprünglichen politischen Ziele und mobilisieren erneut gezielt für radikalere Forderungen und wählen dazu konfrontativere Strategien. Auch im CSR-Bereich ist eine solche Flankenbildung gut zu beobachten: Einige radikalere NGOs – wie z. B. Corporate Watch, Corporate Accountability oder CSR Watch – fokussieren sich inzwischen umso stärker auf eine grundsätzliche Ablehnung von CSR als freiwilliges Engagement und fordern in expliziter Abgrenzung dazu wieder eine gesetzlich verbindliche Regulierung für Unternehmen. Umgekehrt bringen damit auch für NGOs bereits die Erfolgsschritte der diskursiven und formalen Zugeständnisse von Unternehmensseite unbeabsichtigte Nebenfolgen mit sich, weil ein oberflächlich-diskursives CSR-Engagement von Unternehmen das ohnehin ausdifferenzierte Feld des NGO-Sektors weiter *in radikalere und moderatere Lager* spalten kann: „Discursive changes can also have a powerfully divisive effect on networks [d. h. NGOs, Anm. der Autorin] themselves, splitting insiders from outsiders, reformers from radicals“ (Keck/Sikkink 1998: 26)<sup>8</sup>. Die verschiedenen Formen einer Zusammenarbeit zwischen moderaten NGOs und Unternehmen werden im Folgenden genauer dargestellt.

#### 2.4 Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs

Im vorangehenden Abschnitt wurde gezeigt, dass Unternehmen zur eigenen Legitimierung und Vermeidung von Reputationsrisiken ihr CSR-Engagement proaktiv, sowohl auf der Ebene der Öffentlichkeitsarbeit als auch auf der unternehmenspolitisch-strategischen Ebene, intensivieren können (vgl. Keck/Sikkink 1998: 25ff; Waddell 2004). Für Unternehmen kann es im Zuge dessen durchaus erstrebenswert sein, mit moderaten NGOs zu kooperieren. NGOs, die mit Unternehmen zusammenarbeiten, sehen ihrerseits die Chance, ihre Ziele mit Hilfe der Kompetenzen und finanziellen Ressourcen ihrer Kooperationspartner wirkungsvoller umsetzen zu können. Die Strategiewahl von NGOs selbst hängt demnach ebenso mit der strategischen Positionierung ihrer Zielakteure zusammen. Zwischen Unternehmen, die sich proaktiv *im CSR-Bereich engagieren* (wollen), und NGOs, die einen moderaten strategischen Ansatz der *collaboration* und *service-provision* (vgl. Utting 2005: 377) verfolgen, entwickeln sich so Potenziale für eine Zusammenarbeit. Ein solches partnerschaftliches Miteinander mit NGOs kann, wenn es öffentlich bekannt gemacht wird, gleichzeitig die gesellschaftliche Legitimität eines Unternehmens aufwerten und damit Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsdefizite ausgleichen. Unternehmen versuchen deshalb nicht selten, durch eine solche Kooperation mit NGOs strategisch – ob präventiv oder zur Reparatur von bereits vorhandenen Reputationsschäden – Legitimationskapital aufzubauen und ihre „license to operate“ abzusichern<sup>9</sup>. Die Logik hinter dieser Strategie ist einfach: wenn

---

<sup>8</sup> Diesen Effekt können Unternehmen laut Beder auch gezielt nutzen, indem sie gegenüber NGOs in ihrem Stakeholder-Management eine gezielte *divide and conquer-Strategie* anwenden, um eine Spaltung, und damit Schwächung, ihrer Kritiker zu erwirken (vgl. Beder 2002: 133).

<sup>9</sup> Sicherlich gibt es darüber hinaus aus Unternehmenssicht noch weitere Argumente für eine strategische Kooperation mit NGOs, wie z. B. die Expertise, Netzwerke und die Erfahrung, die NGOs in CSR-Projekte von Unternehmen einbringen können. Im vorliegenden Beitrag werden jedoch bewusst weiterhin die Legitimationsaspekte der Beziehung in den Vordergrund gestellt.

NGOs durch ihre öffentliche Kritik an Unternehmen diese de-legitimieren können, dann hat im Umkehrschluss ihr Wohlwollen und ihre Zustimmung eine legitimierende Wirkung. Durch eine Kooperation mit NGOs strahlt also unter Umständen ein wenig Licht vom Legitimationsglanz des NGO-Mythos auf die unternehmerischen Kooperationspartner ab.

Es lassen sich drei verschiedenen Idealtypen zu Partnerschaften zwischen den Sektoren identifizieren, wobei auch hier in der Realität Mischformen möglich sind: Erstens gibt es einige NGOs, die gegen finanzielle Unterstützung ihr Logo zur Verfügung stellen, mit dem sich ihre Unternehmenspartner dann in ihrer CSR-Öffentlichkeitsarbeit und im Cause-Related-Marketing schmücken können. Ein Beispiel hierfür ist die wiederkehrende Spendenaktion und Cause-Related-Marketing-Kampagne der Brauerei Krombacher, die durch das WWF-Logo damit wirbt, dass sie einen bestimmten Betrag pro gekaufter Flasche Bier an den WWF spendet und sich damit für den Schutz des Regenwalds einsetzt. NGOs werden in dieser Art der *Sponsoring-Partnerschaft* weitgehend auf eine Rolle als *Legitimierer* für Unternehmen reduziert, weil sie Legitimationskapital im oberflächlichen Tausch gegen finanzielle Ressourcen investieren, ohne ihrem Kooperationspartner gegenüber weiterreichende subpolitische Forderungen durchsetzen zu können. Während Unternehmen so ihr Legitimationskonto aufbessern können, setzen NGOs auf diese Weise ihre eigene Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit aufs Spiel. In einer zweiten Art der Partnerschaft treten NGOs Unternehmen gegenüber als *Dienstleister* und *CSR-Hilfsberiffs* auf, wenn sie als (Vertrags-)partner für CSR-Projekte ihre Expertise oder praktische Ausführungshilfe für das CSR-Engagement von Unternehmen bereitstellen. Ein Beispiel für ein solches *Dienstleistungsverhältnis* ist die NGO Rainforest Alliance, die für den Chiquita-Konzern Expertise bereitstellt und Monitoring-Leistungen erbringt, um die Zertifizierung von Chiquita-Bananenplantagen auf Nachhaltigkeitsstandards zu überwachen (vgl. Bendell 2000). Auch hier investiert die NGO Legitimationskapital in den Unternehmenspartner, weil dessen CSR-Engagement durch die NGO-Beteiligung für die Öffentlichkeit glaubwürdiger wird, wohingegen auf der NGO-Seite der Partnerschaft die Autonomie, Glaubwürdigkeit und Kritikfähigkeit gegenüber dem Unternehmenssektor fragwürdig wird. Im Gegensatz zur reinen Legitimierer-Rolle können NGOs jedoch bei dieser Art der Zuarbeit mehr Einfluss auf die Umsetzung ihrer Forderungen durch das Unternehmen ausüben, weil das jeweilige CSR-Projekt, die gemeinsame Standarddurchsetzung oder der Austausch von Expertise hier im Vordergrund stehen. Drittens gibt es noch das partnerschaftliche bzw. zumindest friedliche Miteinander zwischen den Sektoren im Rahmen gemeinsamer Multi-Stakeholder-Initiativen und -Dialoge und in Private-Private-Partnerships (vgl. Pattberg 2004). Hier arbeiten NGOs und Unternehmen zusammen in sektorenübergreifenden Regelsetzungsprojekten an der Verhandlung, Entwicklung, Implementierung und Zertifizierung von Sozial- und Umweltstandards. Beispiele hierfür sind die Entwicklung und Durchsetzung der Nachhaltigkeitsstandards im Forest Stewardship Council (FSC) zur globalen Holzzertifizierung, oder die derzeit laufenden Verhandlungen im Rahmen der ISO zur ISO SR-Norm. In diesen subpolitischen Kooperationen, die derzeit politisch und wissenschaftlich mit viel Euphorie als Möglichkeiten der globalen Regulierung von Unternehmen gehandelt werden, können NGOs am ehesten zu *Verhandlungspartnern* in der

Frage nach gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung werden (vgl. Bendell/Murphy 2000; Börzel/Risse 2005; Hamm 2002).

## 2.5 Unternehmen und NGOs zwischen Boykott und CSR – Eine Beziehungstopographie

Die Kooperationsformen zwischen Unternehmen und NGOs aus dem letzten Abschnitt zeigen, dass NGOs für Unternehmen gesellschaftliche Stimmungsbarometer sind, von denen nicht nur das *Risiko* einer gesellschaftlichen De-Legitimierung ausgeht, sondern die auch *Chancen* für eine Legitimierung bieten: Während tendenziell auf der Risikoseite *radikalere NGOs* stehen, die als *Wachhunde*, *zivile Regulierer* und *De-Legitimierer* auftreten und gezielt gegen die Politik oder das Verhalten eines Unternehmens oder einer Branche mobilisieren, ergibt sich auf der anderen Seite die Möglichkeit für Unternehmen, sich durch eine strategische Kooperation mit *moderateren NGOs* als *CSR-Hilfssheriff*, *Dienstleister* und *Verhandlungspartner* zu legitimieren. Daraus ergibt sich auch die in Abb. 2 dargestellte Typologie der Strategien und Rollen von NGOs gegenüber Unternehmen, die mit der Beziehungsqualität der Akteurstypen variieren.

	<b><i>Konfrontationen</i></b> <b><i>(Reputationsrisiko)</i></b>	<b><i>Kooperationen</i></b> <b><i>(Legitimationschance)</i></b>
<i>NGO Strategien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inszenierung transnationaler Skandale</li> <li>▪ Ausübung von normativem Druck (über Öffentlichkeiten, Konsumenten und Investoren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tausch von Legitimationskapital gegen Geld</li> <li>▪ Bereitstellung von Expertise oder Dienstleistungen</li> </ul>
<i>Rolle von NGOs gegenüber Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wachhunde</li> <li>▪ zivile Regulierer</li> <li>▪ De-Legitimierer (durchwegs vergleichsweise hohe Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen über normativen Druck)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legitimierer (geringe Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen)</li> <li>▪ CSR-Hilfssheriffs (höhere Einflusschancen von NGOs auf Unternehmen)</li> <li>▪ Verhandlungspartner in Multi-Stakeholder-Projekten (gemeinsame Einflussnahme auf institutionellen Rahmen)</li> </ul>
<i>Beispiele</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shell/Greenpeace (Brent Spar)</li> <li>▪ Coca-Cola-Kampagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chiquita/Rainforest Alliance</li> <li>▪ Coca-Cola/WWF: „Global Water Partnership“</li> </ul>

Abbildung 2: NGOs und Unternehmen: Beziehungstopographie (eigene Darstellung)

Wie bereits weiter oben deutlich wurde, kann der strategische Ansatz von Unternehmen und das Ausmaß ihres CSR-Engagements zugleich zu einer Positionierungsvorgabe für NGOs werden, bei der moderatere NGOs den Übergang zu einer lösungsorientierten Zusammenarbeit mit gesellschaftlich engagierten Unternehmen erwägen

können. Je nach unternehmenspolitischer, strategischer Ausrichtung von Unternehmen zu CSR laufen NGOs in ihren kooperativen Beziehungen zum Unternehmenssektor dabei entweder Gefahr, kooptiert oder instrumentalisiert zu werden, vor allem wenn sie als Legitimierer auftreten, oder aber sie werden als mehr oder weniger gleichwertige Kooperations- und Verhandlungspartner akzeptiert. Bei einer solchen Annäherung an den Unternehmenssektor erhält der NGO-Sektor insgesamt seinen komparativen Legitimationsvorsprung – und damit seine autonomen Handlungsspielräume – nur dann, wenn radikalere, unternehmenskritische NGOs, gleichsam an den Flanken, weiteren subpolitischen Druck erzeugen und damit vom NGO-Sektor ein glaubwürdiges kontinuierliches Reputationsrisiko für Unternehmen ausgeht. Für Unternehmen ist wiederum dieses Reputationsrisiko, d. h. also die wahrgenommene Gefahr einer Konfrontation mit den radikaleren Flanken des NGO-Sektors, ein entscheidender Faktor für die eigene Positionierung und CSR-Strategie. Zusammenfassend wird in der Abbildung deutlich, dass das Verhältnis zwischen NGOs und Unternehmen von einer Gemengelage an Risiken und Chancen geprägt ist, die sich für Unternehmen aus dem komparativen Legitimitätsvorsprung von NGOs ergeben. Die Strategieviefalt auf kollektiver Ebene im Feld der NGOs wird besonders dann deutlich, wenn ein Unternehmen im Rahmen seines CSR-Engagements moderate NGOs als Dialog- und Kooperationspartner gewinnen kann, während radikalere NGOs gleichzeitig an anderer Stelle Kritik üben und Forderungen an dasselbe Unternehmen stellen. Eine solche Konstellation lässt sich z. B. am Fall des Coca-Cola-Konzerns beobachten, mit dem sich der nächste und letzte Abschnitt des Artikels befasst.

### **3. Unternehmen-NGO-Beziehungen am Beispiel des Coca-Cola-Konzerns**

Die bisher ausgeführten Erkenntnisse und Überlegungen sollen nun exemplarisch am Fall des US-amerikanischen Coca-Cola-Konzerns illustriert werden. Diese Illustration stellt im Rahmen dieses Artikels weniger eine empirische Prüfung als eine Plausibilisierung dar, wie die verschiedenen beschriebenen Beziehungstypen sich in der Realität manifestieren können. Der Fall Coca-Cola bietet sich dazu an, weil das Unternehmen in den letzten Jahren einerseits mit radikal-unternehmenskritischem NGO-Aktivismus konfrontiert war, andererseits aber inzwischen auch partnerschaftlich mit moderaten NGOs zusammenarbeitet.

Der Coca-Cola-Konzern (im Folgenden auch TCCC für „The Coca-Cola Company“) hat seinen Hauptsitz in Atlanta, Georgia, und operiert in über 200 Ländern; er vermarktet dabei über 300 verschiedene Getränkemarken, darunter Sprite, Fanta, Mezzo Mix, Bonaqua und Minute Maid. Insgesamt dominiert TCCC die Hälfte des weltweiten Marktes für „soft-drinks“ bzw. alkoholfreie Getränke. Mit einem Umsatz von 32,654 Mrd. Euro im Jahr 2005 ist das Unternehmen damit eine typische TNC, die aufgrund ihrer transnationalen Organisationsform, ihrer beim Endverbraucher<sup>10</sup> weltweit sichtbaren Marke und einer erheblichen Marktmacht ein idealer Zielakteur für NGOs ist, um Forderungen nach mehr – und globaler – gesellschaftlicher Verantwortung zu stellen. So ist TCCC tatsächlich in den letzten Jahrzehnten immer wieder zur

---

<sup>10</sup> Nicht zuletzt wird die Marke Coca-Cola in entsprechenden Rankings immer wieder zur wertvollsten Marke der Welt gekürt.



Zielscheibe von NGO-Aktivismus geworden. Seit 2002 werden wieder verstärkt transnationale NGO-Kampagnen gegen das Unternehmen geführt, in denen eine Reihe von NGOs (und Gewerkschaften) aus Kolumbien, Indien, Großbritannien und den Vereinigten Staaten dem Unternehmen vorwerfen, seiner globalen gesellschaftlichen Verantwortung nicht ausreichend nachzukommen.

### 3.1 Coca-Cola als Zielscheibe von NGO-Aktivismus

Im Folgenden soll in dieser Gemengelage lediglich ein Ausschnitt der Konflikte im Fokus stehen, in dem es um die Unternehmensverantwortung von Coca-Cola in Indien geht<sup>11</sup>. Dem Coca-Cola-Konzern wird von unternehmenskritischen NGOs mehrfach Fehlverhalten in seinen indischen Operationen vorgeworfen (vgl. Hills/Welford 2005): Erstens soll das Unternehmen in Indien durch seine Abfülltätigkeit in den Genden rund um seine Produktionsanlagen für das Sinken des Grundwasserspiegels verantwortlich sein. Laut NGOs gräbt Coca-Cola den ansässigen Kommunen also buchstäblich das Wasser ab, d. h. das Unternehmen verknappt die ohnehin knappen, aber existenziell wichtigen Wasserressourcen der Bevölkerung, die vorwiegend von Viehzucht und Landwirtschaft lebt. Zweitens soll TCCC giftige Produktionsschlacken und Abwasser nachlässig entsorgen und damit das Grundwasser verseuchen, was wiederum zu Gesundheitsschäden in der Bevölkerung führt. TCCC verstößt damit angeblich nicht nur gegen indische Auflagen, sondern auch gegen die unternehmenseigene Sicherheits- und Umweltpolitik. Ein dritter Vorwurf betrifft die Produktverantwortung des Konzerns: NGOs haben mit Hilfe einer Auftragsstudie des Forschungsinstituts Centre for Science and Environment (CSE) 2003 herausgefunden und publiziert, dass indische Coca-Cola-Produkte aufgrund der Verwendung von belastetem Grundwasser hochgradig pestizidbelastet seien. Der Konzern verkaufe demnach in Indien Erfrischungsgetränke, die die europäischen und die WHO-Höchstgrenzen für Pestizide in Getränken bei Weitem übersteigen.

Neben der Herstellung dieser einfachen Kausalketten in der Kampagne setzen die beteiligten NGOs *moralische Hebel* und *strategisches Framing* ein, indem sie das Hauptproblem als eine moralisch inakzeptable Menschenrechtsverletzung skandalisieren, bei der TCCC der indischen Bevölkerung das Menschenrecht auf den Zugang zu sauberem Wasser verwehrt. Eine entsprechende Broschüre aus der Kampagne ist z. B. mit dem Titel überschrieben: „Coca-Cola, Destroying Lives, Livelihoods and Communities. Unthinkable! Undrinkable!“ (IRC 2007). Zur Dramatisierung der Ereignisse in Indien wurde von einigen radikaleren Aktivisten sogar von Menschenopfern in Krallen vor den Werkstoren berichtet – was später wieder dementiert werden musste – und es wurden in der NGO-Berichterstattung sogar Parallelen zur Bhopal-Katastrophe in den 1980er Jahren gezogen. Die gegen TCCC mobilisierenden, transnationalen NGOs sind dabei unter anderem Corporate Accountability International, Corporate-

---

<sup>11</sup> Unabhängig von den indischen Vorwürfen gibt es noch einen kolumbianischen zivilgesellschaftlichen Feldzug gegen Coca-Cola, der hier jedoch nicht weiter aufgearbeitet wird. TCCC wird in Kolumbien eine indirekte Beteiligung des Konzerns an der Diskriminierung, Verfolgung und Ermordung von Gewerkschaftsmitgliedern vorgehalten – was der TNC in Aktivistenkreisen auch den Spitznamen „Killer-Coke“ eingebracht hat.

Watch, FIAN und Brot für die Welt, und allen voran die US-amerikanisch-indische Ein-Mann-NGO „Global Resistance“<sup>12</sup>, die von einem Aktivisten Namens Srivastava aus Nordkalifornien betrieben wird, der von seinem Laptop aus, über eine Homepage und mit Hilfe von Vorträgen an US-amerikanischen Universitäten gegen TCCC mobilisiert (vgl. Stecklow 2005).

Insgesamt haben es die an der Kampagne beteiligten NGOs in den letzten Jahren mit ihren informationsstrategisch aufbereiteten, und gezielt medial verbreiteten Vorwürfen geschafft, einen *transnationalen Skandal* zu inszenieren<sup>13</sup>. Vor allem durch den Mechanismus der transnationalen Konfliktverlagerung und durch die Instrumentalisierung von Öffentlichkeiten und Konsumenten hat sich der normative, *subpolitische Druck* auf TCCC verschärft: lokale indische Aktivisten haben sich mit den oben genannten, transnationalen NGOs vernetzt und ihren lokalen Konflikt mit TCCC mit Hilfe des Internets und der Massenmedien in die Welt hinausgetragen. In der Folge hat der Skandal z. B. an US-amerikanischen Universitäten, aber auch an deutschen Universitäten und öffentlichen Einrichtungen zu Protesten und Kaufboykotts geführt. Für das Unternehmen hat sich durch diese Konfliktverlagerung das *Reputationsrisiko*, das vom NGO-Aktivismus ausgeht, verstärkt, weil seine *gesellschaftliche Legitimation* global und öffentlich akut in Frage gestellt wird. Die TNC hat aber nicht nur Imageverluste bzw. *Verluste an Legitimationskapital* zu verzeichnen, sondern auch finanzielle Einbußen hinnehmen müssen: Großkunden wie die Universität Michigan hat ihre Zulieferverträge mit Coca-Cola gekündigt und einzelne Produktionsstätten in Indien wurden aufgrund der Vorwürfe (vorläufig) geschlossen.

### 3.2 Strategische Reaktionen von Coca-Cola

Wie hat das Unternehmen bisher auf die NGO-Kampagne reagiert? TCCC hat als Reaktion auf die Anschuldigungen erstens eine eigene Homepage zum Thema eingerichtet (TCCC 2007a), um die Vorwürfe zu entkräften. Auf der Internetseite mit dem Titel *Cokefacts* soll mit Hilfe von Gegendarstellungen, wissenschaftlichen Gegengutachten und Richtigstellungen die Öffentlichkeit besser über die Sachlage in Indien informiert werden. TCCC übt dadurch aktiven Widerstand gegen den Druck der NGOs aus und versucht diese mit ihren eigenen informationsstrategischen Waffen zu schlagen. In dieser internetbasierten, *informationsstrategischen Schlacht um Coca-Colas Unternehmensverantwortung* wird von beiden Seiten jeweils der Wahrheitsgehalt der gegnerischen Aussagen angezweifelt und so der Konflikt weiter verfestigt: So werden z. B. gegenseitig immer wieder Fehler bei der Messung von Schadstoffbelastungen und Wasserspiegeln unterstellt, verschiedenste Angaben zur Anzahl der Brunnenlochbohrungen durch TCCC gegeneinander ausgespielt oder es werden die Ergebnisse der

---

<sup>12</sup> Für mehr Informationen zur Coca-Cola-Kampagne vgl. z. B. Hein (2006), CAI (2007), Schaaf (2006) und Srivastava (2007).

<sup>13</sup> Raman (2008) hat sich in einem Artikel zur Coca-Cola-Kampagne dieser Transnationalisierungsdynamik angenommen, die sowohl inhaltliche als auch formale Aspekte betrifft: Einerseits werden von den NGOs universelle Werte und Normen wie Menschenrechte und Umweltschutz eingefordert und andererseits vernetzen sich die Aktivisten transnational über Ländergrenzen hinweg (vgl. auch Curbach 2008).

Wassersparmaßnahmen des Unternehmens hoch- oder heruntergespielt. Zur Legitimierung der eigenen Aussagen werden, sowohl vom Unternehmen als auch von beteiligten NGOs, glaubwürdige und unparteiische Gutachter mobilisiert, wie z. B. US-amerikanische Forschungsinstitute oder indische Bundesstaatsregierungen<sup>14</sup>.

Zweitens stellt sich, neben dieser Reaktion des Widerstands, der Konzern in der Öffentlichkeit als guter unternehmerischer Weltbürger dar und hat sein gesellschafts- und umweltpolitisches Engagement in den letzten Jahren massiv verstärkt, sowohl organisationsintern als auch -extern<sup>15</sup>: Die eigene *strategische Vision* zur eigenen Rolle formuliert TCCC heute wie folgt: „The Coca-Cola Company works to *identify and address existing and emerging social and environmental issues, as well as potential solutions*“ (TCCC 2007b, eigene Hervorhebung), und für die inhaltlichen gesellschaftspolitischen Ziele hat TCCC auch konkretere *Zukunftsvisionen*, die in starkem Kontrast zu den Vorwürfen aus den Kampagnenbroschüren stehen, wie z. B.:

„We envision a world in which (...) we *improve lives* in every community we touch (...) we *replenish each drop of water that we use* (...) we work in *partnership with others* to provide good jobs, world class quality beverages and a *healthy environment*.“ (ebd., eigene Hervorhebung)

Jenseits dieser diskursiven Positionierung als CSR-aktives Unternehmen übernahm der Coca-Cola-Konzern im Jahr 2003, zusätzlich zu seinem bisherigen Umweltmanagementsystem<sup>16</sup> aus den frühen Neunziger Jahren, eigene „citizenship principles to guide its business toward sustainability“ (TCCC 2007c) und richtete einen organisationsinternen Umweltrat, das Coca-Cola Environmental Council (CCEC) ein. Ebenfalls seit 2003 gibt es bei TCCC einen Vizepräsidenten, der für Umwelt- und explizit auch für Wasserfragen zuständig ist („Vice President of Environment and Water Resources“),

---

<sup>14</sup> Trotzdem hat der Konzern nach intensiven Recherchen des Wall Street Journals 2005 vor Ort auch einige Fehler bei der Abfallentsorgung in Indien öffentlich eingestanden. Darüber hinaus bleibt bei vielen Anschuldigungen für Außenstehende unklar, welche Kausalitäten vor Ort tatsächlich ausschlaggebend sind. An dieser Unsicherheit der Wissensbasis hat auch eine „Internationale Fact Finding Mission“ von Brot für die Welt und FIAN International im Jahr 2004 letztlich wenig geändert, die zu weiten Teilen lediglich die im Raum stehenden Vorwürfe reproduziert hat. Das zuletzt von den Konfliktparteien in Auftrag gegebene, unabhängige und umfassende Gutachten der Organisation TERI (The Energy and Resources Institute) hat hier mehr zur Transparenz beigetragen und viele der Vorwürfe entkräftet. Nichtsdestotrotz wird aus radikaleren NGO-Lagern weiterhin gegen TCCC mobilisiert – woran auch deutlich wird, dass es in dem subpolitischen Konflikt wohl kaum um Einzelfakten oder Wahrheitsfindung geht, sondern um normative (Legitimations-)fragen.

<sup>15</sup> Ebenso wie in diesem Artikel aus Platzgründen nicht alle einzelnen Vorwürfe und Ereignisse aus der Kampagne gegen Coca-Cola dargestellt werden können, so sind an dieser Stelle auch nicht alle positiven Einzelmaßnahmen des Konzerns im CSR-Bereich aufführbar – die ausgewählten Aspekte dienen lediglich dazu, einen Eindruck zu vermitteln.

<sup>16</sup> Coca-Cola hat Mitte der Neunziger *organisationsintern* ein Umweltmanagementsystem (EMS) eingerichtet, das so genannte „eKOSystem“, das in das konzernweite Qualitätsmanagement integriert ist und u. a. auch die (formalen) Anforderungen der ISO 14000 erfüllt. Das EMS wird in allen Niederlassungen von Coca-Cola weltweit angewendet, und TCCC schreibt selbst darüber: „It helps to ensure that environmental stewardship is incorporated into our operations, even in countries with few environmental safeguards“ (TCCC 2007c).

und der Konzern führte eine technische Organisationseinheit zur Umsetzung von Umweltzielen ein und konsultiert nach eigener Aussage regelmäßig ein externes „Environmental Advisory Board“. Seit 2003 veröffentlicht TCCC auch jährlich umfassende Berichte zur Umwelt-Performance, und das Unternehmen hat in seinem „2006 Corporate Responsibility Review“ das erste Mal einen CSR-Bericht mit direktem Bezug auf die global als Standard anerkannten GRI-Leitlinien und -Indikatoren veröffentlicht. 2006 wurde TCCC unterzeichnendes Mitglied im UN Global Compact und engagiert sich in den letzten Jahren in Partnerschaften mit Entwicklungshilfeorganisationen wie UNAID (vgl. TCCC 2007c, TCCC 2007d). Darüber hinaus wurden in Indien Anlagen zum Sammeln von Regenwasser eingerichtet und TCCC hat angefangen, sein strategisches umweltpolitisches Engagement für den weltweiten Schutz von Frischwasserressourcen auszubauen. Im Zuge dessen wurde 2007 auch ein Kooperationsprojekt mit dem WWF zum Schutz von globalen Frischwasserressourcen ins Leben gerufen, das mit 20 Millionen US\$ budgetiert ist: Mit Hilfe der Expertise des WWF soll einerseits ein effizienteres Wasser- und Energiemanagement in den Anlagen von TCCC und in der Zuliefererkette durchgesetzt werden und andererseits soll mit umfangreicher finanzieller Unterstützung durch TCCC der Schutz verschiedener globaler Frischwasserreservoirs, wie z. B. dem Mekong und dem Malawisee, ermöglicht werden (vgl. TCCC 2007d; WWF 2007).

Der WWF mit seiner moderaten, kooperativen Strategie gegenüber TCCC wird in dieser CSR-Projektpartnerschaft gleichzeitig zum *Legitimierer* und zum *CSR-Hilfsberiff* für den Coca-Cola-Konzern: Auf der einen Seite „vermietet“ die NGO gegen finanzielle Ressourcen ihr Logo und die damit verbundene Legitimation für eine positive Außendarstellung des Unternehmens, auf der anderen Seite unterstützt der WWF aber auch die unternehmenspolitischen Bemühungen zur Umsetzung von Wasserschutzzielen. An der Partnerschaft zwischen dem Coca-Cola-Konzern und dem WWF zum Wasserschutz wird deutlich, wie es jenseits von transnationalen Skandalen und Konfrontationen um eine globale gesellschaftliche bzw. ökologische Verantwortung von Unternehmen auch zu Partnerschaften zwischen den Sektoren kommen kann.

All diese verstärkten Bemühungen des Konzerns, seine Reputation zu schützen, sind zumindest teilweise als Antwort auf die *Konfrontationen* und *zivilen Regulierungsversuche* durch den kritischen NGO-Aktivismus zu interpretieren (vgl. Hutter/O'Mahony 2004). Auch wenn sich hierfür keine messbare Korrelation ausweisen lässt, sind sowohl die direkte inhaltliche Bezugnahme des Unternehmens auf die Vorwürfe aus der Kampagne, wie z. B. auf der *Cokefacts*-Homepage, als auch die Gleichzeitigkeit der Kampagne mit den massiven Intensivierungen des CSR-Engagements von TCCC – gerade im Wasserschutzbereich – Indikatoren für einen solchen kausalen Zusammenhang. In Reaktion auf die Kampagne leistet das Unternehmen nicht nur aktiven Widerstand gegen den Druck von NGO-Seite, indem es die Aussagen der NGOs abwertet, Vorwürfe ableugnet und Gegendarstellungen verbreitet. TCCC stellt sich darüber hinaus nach außen in seinen PR-Strategien als normkonformer Weltbürger dar (vgl. Curbach 2007a; Walgenbach 2000), verändert die Unternehmenspolitiken und Organisationsstrukturen zu CSR und *arbeitet mit moderaten NGOs zusammen*, um sich gesellschaftlich zu legitimieren.

#### 4. Fazit

Im vorliegenden Artikel wurde die *strange affair* (vgl. Enderle/Peters 1998) zwischen Unternehmen und NGOs einer Beziehungsanalyse unterzogen – mit den folgenden Ergebnissen: NGOs sind als moralische Unternehmer in der Weltgesellschaft zu relevanten sekundären Stakeholdern für Unternehmen geworden, von denen aufgrund ihres Legitimationsvorsprungs ein Reputationsrisiko ausgeht. Wenn NGOs als *Wachbunde* und *zivile Regulierer* Erwartungen und Forderungen an ein verantwortliches Verhalten von Unternehmen im sozialen Bereich und in Umweltfragen stellen, können sie durch den Einsatz von Informations- und Überzeugungsstrategien, und mit Hilfe von Öffentlichkeiten und anderen Stakeholdergruppen, normativen Druck auf Unternehmen aufbauen. Im extremen Konfliktfall gelingt es NGOs, transnationale Skandale und Boykotts zu inszenieren, um Unternehmen zu *de-legitimieren* und zu unternehmenspolitischen Veränderungen zu bewegen. Am anderen Ende des Beziehungsspektrums ergeben sich zwischen CSR-engagierten Unternehmen und moderateren NGOs aber auch partnerschaftliche Beziehungen, durch die sich Unternehmen im Rahmen ihres CSR-Engagements gesellschaftlich zu legitimieren versuchen. NGOs treten in diesen Partnerschaften je nach Qualität der Kooperationsbeziehung als Legitimierer, CSR-Hilfssheriffs oder als vollwertige Verhandlungspartner auf. In einer solchen kooperativen Annäherung an den Unternehmenssektor kann der NGO-Sektor seinen Legitimationsvorsprung und damit seine relative Autonomie in der Artikulation von normativen Forderungen nur dann bewahren, wenn gleichzeitig radikalere Flanken aus dem NGO-Sektor den subpolitischen Druck aufrecht erhalten und ein glaubwürdiges Reputationsrisiko für Unternehmen darstellen. Ebenso wie auf Unternehmensseite die strategische Positionierung durch das wahrgenommene Ausmaß des Reputationsrisikos durch NGO-Aktivismus beeinflusst werden kann, ist jedoch auch umgekehrt das Ausmaß des CSR-Engagements von Unternehmen zu einer strategischen Positionierungsachse für NGOs geworden. Am Fall des Coca-Cola-Konzerns lässt sich ein großes Spektrum der sich daraus ergebende Beziehungstopographie der Konfrontation und Kooperation zwischen den Sektoren beobachten: Während das Unternehmen einerseits Zielscheibe von kritischem NGO-Aktivismus und Delegitimierungsversuchen geworden ist, versucht es andererseits zugleich, seine gesellschaftlichen Legitimationsdefizite durch CSR-Engagement und Partnerschaften mit moderaten NGOs aufzufangen.

#### Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beder, S. (2002): Global Spin. The Corporate Assault on Environmentalism, Foxhole u. a.: Green Books Ltd.
- Bendell, J. (2000): Growing Pain? The Lessons of Allying with a Transnational Company to Lessen the Environmental and Social Impacts of Banana Monoculture. Conference Paper presented at ISTR Conference, Dublin.

- Bendell, J./ Murphy D. F.* (2000): Towards Civil Regulation. NGOs and the Politics of Corporate Environmentalism, in: Utting, P. (Ed.): *The Greening of Business in Developing Countries*, London/New York: Zed Books.
- Benford, R. D./ Snow, D. A.* (2000): Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, 611-639.
- Boli, J./ Thomas, G. M.* (1999): *Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations since 1875*, Stanford: Stanford University Press.
- Börzel, T./ Risse, T.* (2005): Public-Privat-Partnerships: Effective and Legitimate Tools of Transnational Governance?, in: Grande, E./ Pauly, L. (Eds.): *The Reconstitution of Political Authority in the 21st century*, Toronto: University of Toronto Press, 195-216.
- CAI (Corporate Accountability International)* (2007): The Coca-Cola Company, [www.stopcorporateabuse.org](http://www.stopcorporateabuse.org), zuletzt besucht am 12.08.2007.
- Crane, A.* (2000): Cultural Clash and Mediation. Exploring the Cultural Dynamics of Business-NGO Collaboration, in: Bendell, J./ Murphy, D. F. (Eds.): *Terms of Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development*, Sheffield, Bristol: Greenleaf Publishing, 163-177.
- Curbach, J.* (2003): *Global Governance und NGOs. Transnationale Zivilgesellschaft in internationalen Politiknetzwerken*, Opladen: Leske und Budrich.
- Curbach J.* (2007a): Unternehmen als kollektive (Welt-)Bürger, in: Baringhorst, S./ Kneip, V./ März, A. (Hrsg.): *Politik mit dem Einkaufswagen. Konsumenten und Unternehmen als Bürger in der globalen Mediengesellschaft*, Bielefeld: Transcript, 181-206.
- Curbach J.* (2007b): Corporate Social Responsibility. Unternehmen als Adressaten und Aktivisten einer transnationalen Bewegung, in: *Berliner Debatte Initial*, Heft 18, 65-74.
- Curbach, J.* (2008): NGOs als Träger transnationalen und alternativen Wissens: Wissenszulieferer oder Wissensstrategen?, in: Schuppert, G. F./ Vosskuhle, A. (Hrsg.): *Governance von und durch Wissen*, Baden-Baden: Nomos Verlag, 129-150.
- Den Hond, F./ De Bakker, F. G. A.* (2007): Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, 901-924.
- DiMaggio, P.* (1988): Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L. G. (Ed.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, 3-22.
- Domask, J.* (2003): From Boykotts to Global Partnerships: NGOs, the Private Sector, and the Struggle to Protect the World's Forests, in: Doh, J./ Teegen, H. (Eds.): *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Westport, CT: Praeger Publishers, 157-186.
- Edelman* (2006): *Edelman Annual Trust Barometer*, [www.edelman.uk.org](http://www.edelman.uk.org), zuletzt besucht am 12.1.2007.
- Elkington, J./ Fennell, S.* (2000): Partners for Sustainability, in: Bendell, J./ Murphy, D. F. (Eds.): *Terms of Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development*, Sheffield/Bristol: Greenleaf Publishing, 150-162.
- Enderle, G./ Peters, G.* (1998): *A Strange Affair? The Emerging Relationship between NGOs and Transnational Companies*, London: PriceWaterhouse/University of Notre Dame.
- Fombrun, C. J./ Gardberg, N. A./ Barnett, M. L.* (2000): Opportunity Plattformen und Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, in: *Business and Society Review*, Special Edition "Corporate Citizenship for the New Millenium", Vol. 105, No. 1, 85-106.

- Gallup International/ Environics International* (2002): Voice of the People, [www.environicsinternational.com](http://www.environicsinternational.com), zuletzt besucht am 10.11.2003.
- Gamson, W. A./ Croteau, D./ Hoynes, W./ Sasson, T.* (1992): Media Images and the Social Construction of Reality, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 18, 373-93.
- Gordenker, L./ Weiss, T. G.* (1996): NGO Participation in the International Process, in: *Gordenker, L./ Weiss, T. G. (Eds.): NGOs, the UN, and Global Governance*, Colorado, 209-223.
- Granovetter, M.* (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 481-510.
- Habermas, J.* (1998): *Die postnationale Konstellation. Politische Essays*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haines, H. H.* (1984): Black Radicalization and the Funding of Civil Rights: 1957-1970, in: *Social Problems*, Vol. 32, No. 1 (Thematic Issue on Minorities and Social Movements), 31-43.
- Hamm, B.* (2002): Public-Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen, INEF Report, Institut für Entwicklung und Frieden an der Universität Duisburg.
- Hansen, M.* (2002): Environmental Regulation of Transnational Corporations: Needs and Prospects, in: *Utting, P. (Ed.): The Greening of Business in Developing Countries*, London/New York: Zed Books.
- Hein, C.* (2006): Pestizide in der Cola. Protest nach dem Pestizid-Skandal: Indische Studenten entfernen ein Coca-Cola-Plakat, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung F.A.Z.*, 08. August 2006, Nr. 182, 18.
- Henrique, I./ Sadowsky, P.* (1999): The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1: 87-99.
- Hills, J. / Welford, R.* (2005): Case Study: Coca-Cola and Water in India, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, 168-177.
- Holzer, B.* (2001): *Transnational Subpolitics and Corporate Discourse. A Study of Environmental Protest and the Royal Dutch/Shell Group*, unpublished PhD thesis, London School of Economics and Political Science, London.
- Holzer, B./ Sorensen, M. P.* (2001): *Subpolitics and Subpoliticians*, Working Paper Nr. 19, SFB 536 Reflexive Modernisierung, 1-19.
- Hutter, B.* (2006): The Role of Nonstate Actors in Regulation, in: *Schuppert, G. F. (Ed.): Global Governance and the Role of Nonstate Actors*, Berlin: Nomos, 63-80.
- Hutter, B./ O'Mahony J.* (2004): The Role of Civil Society Organisations in Regulating Business, Discussion Paper Nr. 26, ESCR Centre for Analysis of Risk and Regulation LSE, 1-17.
- IRC (India Resource Center)* (2007): *Coca-Cola, Destroying Lives, Livelihoods and Communities. Unthinkable! Undrinkable!*, Kampagnen-Broschüre.
- Keck, M. E./ Sikkink, K.* (1998): *Activists Beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca/London: Cornell University Press.
- Labusen, C.* (2000): Die Organisation kollektiven Handelns – Formen und Möglichkeiten internationaler Kampagnen, in: *Altvater, E./ Brunnengräber, A./ Haake, M./ Walk, H. (Hrsg.): Vernetzt und Verstrickt. Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft*, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 176-195.
- Mabon, J. F./ Wartick, S. L.* (2002): Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1, 19-35.

- Mark-Ungericht, B.* (1999): Neue zivilgesellschaftliche Bewegungen als unternehmenspolitischer Einflußfaktor – Strategien, Reaktionen und Lernpotentiale, in: Engelhard, J./ Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Bamberg, Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler, 527-552.
- McCarthy, J. D.* (1997): The Globalization of Social Movement Theory, in: Smith, J./ Chatfield, C./ Pagnucco, R. (Eds.): Transnational Social Movements and Global Politics. Solidarity beyond the State, Syracuse: Syracuse University Press, 243-275.
- Münch, R.* (1991): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Najam, A.* (2000): The Four C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation, in: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 10, No. 4, 375-396.
- Newell, P.* (2000a): Globalisation and the New Politics of Sustainable Development, in: Bendell, J./ Murphy, D. F. (Eds.): Terms of Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development, Sheffield/Bristol: Greenleaf Publishing, 31-39.
- Newell, P.* (2000b): Environmental NGOs and Globalization. The Governance of TNCs, in: Cohen, R./ Rai, S. M. (Eds.): Global Social Movements, London: Athlone Press, 117-133.
- Oliver, C.* (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, 145-179.
- Palazzo, G./ Basu, K.* (2007): The Ethical Backlash of Corporate Branding, in: Journal of Business Ethics, Vol. 73, 333-346.
- Pattberg, P.* (2004): Private-Private Partnerships als innovative Modelle zur Regel(durch)setzung? Möglichkeiten und Grenzen eines neuen Konzepts am Beispiel des Forest Stewardship Council (FSC), in: Brühl, T./ Feldt, H./ Hamm, B./ Hummel, H./ Martens, J. (Hrsg.): Unternehmen in der Weltpolitik: Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus, Bonn: Dietz Verlag, 143-162.
- Raman, R. K.* (2008): Environmental Ethics, Livelihood, and Human Rights: Subaltern-Driven Cosmopolitanism?, in: Nature and Culture, Vol. 3, No. 1, 82-97.
- Redelfs, M.* (2005): Glaubwürdigkeit – das wichtigste Kapital einer NGO, in: Greenpeace: Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach, Heft 4, 34-39.
- Richter, J.* (2001): Holding Corporations Accountable: Corporate Conduct, International Codes and Citizen Action, New York: Zed Books.
- Rieth, L./ Göbel, T.* (2004): Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen. Kooperatives vs. konfrontatives Verhalten. Eine Analyse aus NGO-Sicht, Arbeitspapier, Universität Tübingen, Institut für Politikwissenschaft, Abteilung für internationale Beziehungen, 1-28.
- Rudolph, B.* (2003): Neue Kooperationsbeziehungen zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor – Wege zu nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Partnerschaften?, in: Birkhölzer, K./ Kistler, E./ Mutz, G. (Hrsg.): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt? Opladen: Leske und Budrich, 35-98.
- Schaaf, S.* (2006): Coca-Cola-Boycott. Online-Artikel vom 16.10.2006, [www.ArtikelSemester.spiegelUniMuenster.pdf](http://www.ArtikelSemester.spiegelUniMuenster.pdf), Download am 10.11.2007.
- Segerlund, L.* (2005): Corporate Social Responsibility and the Role of NGOs in the Advocacy of New Norms for Transnational Corporations, PhD thesis, University of Stockholm.
- Smith, J.* (1997): Characteristics of the Modern Transnational Social Movement Sector, in: Smith, J./ Chatfield, C./ Pagnucco, R. (Eds.): Transnational Social Movements and Global Politics. Solidarity beyond the State, Syracuse: Syracuse University Press, 42-58.



- Smith, J.* (2004): Transnational Movements and Processes, in: Snow, D. A./ Soule, S. A./ Kriesi, H. (Eds.): The Blackwell Companion to Social Movements, Oxford u. a.: Blackwell Publishing Ltd, 311-336.
- Snow, D. A.* (2004): Framing Processes, Ideology, and Discursive Fields, in: Snow, D. A./ Soule, S. A./ Kriesi, H. (Eds.): The Blackwell Companion to Social Movements, Oxford u. a.: Blackwell Publishing Ltd, 380-412.
- Spar, D. L./ LaMure, L. T.* (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, *California Management Review*, Vol. 45, No. 3, 78-101.
- Specker, T./ Engelhard, J.* (2005): Internationalisierungsprozesse von Transnational Non-Governmental Organizations (TNGOs), in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Internationalisierung von Dienstleistungen, Forum Dienstleistungsmanagement, Sonderdruck.
- Srivastava, A.* (2007): Indian Campaign Forces Coca-Cola to Announce Ambitious Water Conservation Project, Artikel auf [www.indiaresource.org/campaigns/coke/2007/cokewwf.html](http://www.indiaresource.org/campaigns/coke/2007/cokewwf.html), zuletzt besucht am 11.10.2007.
- Stecklow, S.* (2005): How a Global Web of Activists Gives Coke Problems in India, in: *The Wall Street Journal*, June 7, 1.
- Stickler, A.* (2005): Nichtregierungsorganisationen, soziale Bewegungen und Global Governance, Bielefeld: Transcript.
- Suchman, M. C.* (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 571-610.
- Take, I.* (2002): NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- TCCC (2007a): „Cokefacts“, [www.cokefacts.org/index.shtml](http://www.cokefacts.org/index.shtml), zuletzt besucht am 12.08.2007.
- TCCC (2007b): „Strategic Vision“, [www.thecoca-colacompany.com/citizenship/strategic\\_vision.html](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/strategic_vision.html), zuletzt besucht am 20.12.2007.
- TCCC (2007c): „Our Journey“, [www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/manifesto\\_for\\_growth.html](http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/manifesto_for_growth.html), zuletzt besucht am 12.01.08.
- TCCC (2007d): „Conservation Partnership“, [www.thecoca-colacompany.com/citizenship/conservation\\_partnership.html](http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/conservation_partnership.html), zuletzt besucht am 12.09.2007.
- Utting, P.* (2005): Corporate Responsibility and the Movement of Business, in: *Development in Practice*, Vol. 15, No. 3/4, 375-388.
- Waddell, S.* (2004): NGO Strategies to Engage Business. Trends, Critical Issues and Next Steps, Global Action Networks Net, [www.instituteforstrategicclarity.org/Publications/NGO%20Caucus%20Report%20March%202004.pdf](http://www.instituteforstrategicclarity.org/Publications/NGO%20Caucus%20Report%20March%202004.pdf), Download am 13.12.2008.
- Walgenbach, P.* (2000): Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- WEF (World Economic Forum)* (2005): Trust in Governments, Corporations and Global Institutions Continues to Decline, Press Release, [www.weforum.org](http://www.weforum.org), Download am 15.01. 2006.
- Willets, P.* (1996): The Conscience of the World. The Influence of Non-Governmental Organizations in the U.N. System, London: Hurst and Company.
- WWF* (2007): WWF and TCCC Partnership Fact Sheet, [www.worldwildlife.org/business/companies/TCCC/pubs/factsheet.pdf](http://www.worldwildlife.org/business/companies/TCCC/pubs/factsheet.pdf), Download am 29.12.2007.
- Yearley, S./ Forrester, J.* (2000): Shell, a Sure Target for Global Environmental Campaigning, in: Cohen, R./ Rai, S. M. (Eds.): *Global Social Movements*, London: Athlone Press, 134-145.