

### Warum verbreitet sich Corporate Social Responsibility? Interessenbasierte und neo-institutionalistische Erklärungsansätze im Vergleich

Richter, Franziska

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Richter, F. (2009). *Warum verbreitet sich Corporate Social Responsibility? Interessenbasierte und neo-institutionalistische Erklärungsansätze im Vergleich*. (SocialWorld - Working Paper, 16). Bielefeld: Universität Bielefeld, Fak. für Soziologie, Institut für Weltgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-361145>

#### Nutzungsbedingungen:

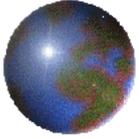
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen 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.



Research Programme

**SocialWorld** – World Society, Global Social Policy and New Welfare States

University of Bielefeld, Germany · Institute for World Society Studies

Franziska Richter

## **Warum verbreitet sich Corporate Social Responsibility?**

Interessenbasierte und neo-institutionalistische  
Erklärungsansätze im Vergleich

**SocialWorld** – Working Paper No. 16

2009

Diese Arbeit wurde im Oktober 2009 an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, als Abschlussarbeit im B.A. Studiengang Sozialwissenschaften angenommen (Erstgutachter: Prof. Lutz Leisering Ph.D., Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ursula Mense-Petermann)

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Corporate Social Responsibility</b> .....	<b>3</b>
2.1 Verantwortungsbereiche von CSR .....	3
2.2 Instrumente von CSR .....	4
2.3 Kritik an CSR: Windowdressing.....	6
2.4 CSR, Sustainability oder Corporate Citizenship? .....	7
2.5 Entwicklung und Verbreitung von CSR .....	7
2.6 Fragestellung.....	9
<b>3. CSR in interessenbasierten Theorien</b> .....	<b>10</b>
3.1 CSR als Risikomanagement.....	11
3.2 Profitstrategie CSR.....	12
3.3 CSR als politischer Einflussfaktor für Unternehmen.....	14
3.4 CSR-Interessen politischer Akteure .....	15
3.5 Zusammenfassung und kritische Diskussion.....	16
<b>4. CSR aus der neo-institutionalistischen Perspektive</b> .....	<b>18</b>
4.1 Grundannahmen des Neo-Institutionalismus .....	19
4.1.1 Die Organisation im organisationalen Feld .....	19
4.1.2 Entkopplung .....	20
4.1.3 Weltkultur .....	21
4.2 CSR als institutionalisierte Umwelterwartung .....	22
4.3 Die Verbreitung von CSR durch institutionelle Isomorphie .....	24
4.5 Windowdressing als Entkopplung.....	25
4.6 Ergänzung: Institutionalisierung von CSR .....	26
<b>5. Fazit</b> .....	<b>29</b>
5.1 Synthese oder Widerspruch der Theorien? .....	29
5.2 Beantwortung der Fragestellung .....	33
5.3 Ausblick.....	33
<b>6. Anhang</b> .....	<b>35</b>
6.1 Literaturverzeichnis .....	35
6.2 Erklärung .....	39

## 1. Einleitung

Der ursprünglich von den sozialen Bewegungen als Kritik an unternehmerischen Praktiken und Konzernmacht geprägte Begriff *Corporate Social Responsibility* wird inzwischen von einer Vielzahl von Akteuren, darunter auch den Unternehmen selbst, gebraucht. So teilt der deutsche Energiekonzern RWE auf seiner Internetseite mit: „RWE sieht sich in der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft. Grundlage und Ziel unseres Handelns zugleich ist das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung.“ (RWE 2009). Die Seite ziert außerdem das Logo des Global Compact der Vereinten Nationen.

Dass sich immer mehr Unternehmen in Deutschland und weltweit zu gesellschaftlicher Verantwortung und Umweltschutz bekennen und dabei mit Organisationen wie den Vereinten Nationen kooperieren, ist zunächst überraschend, wenn man davon ausgeht, dass die primären Aufgaben eines Unternehmens wirtschaftlicher Natur sind. In meiner Arbeit frage ich deshalb nach den Ursachen für die globale Verbreitung von Corporate Social Responsibility als Kommunikations- und Managementform von transnationalen Unternehmen bzw. als Teil der Politik von Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen. Dazu vergleiche ich zwei Erklärungsansätze: den in Fach- wie Populärliteratur verbreiteten interessenbasierten Ansatz und den in Bezug auf CSR bisher von wenigen Autoren vertretenen soziologischen Neo-Institutionalismus. Anhand einer systematischen Kontrastierung und Überlegungen zur Kombination der beiden Ansätze hoffe ich, eine plausible Erklärung für die globale Verbreitung von CSR zu finden. Dabei geht es nicht darum, die Auswirkungen bzw. die Wirksamkeit von Corporate Social Responsibility zu beurteilen<sup>1</sup>. Am Rande gehe ich allerdings auf das in dieser Diskussion oftmals angeführte Phänomen des *Windowdressing*, also dem bloßen Lippenbekenntnis zu CSR ein und binde es in die theoretischen Überlegungen mit ein.

Indem die Arbeit zwei sozialwissenschaftliche Theorien zur Verbreitung von CSR vergleicht, bietet sie nicht nur einen Überblick über mögliche Erklärungen dieses Phänomens. Sie verweist gleichzeitig auf grundsätzliche Unterschiede zwischen rationalen und-institutionalistischen Akteurskonzepten

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu z.B. Zammit 2003, Hamm, UNRISD, Benner.

und wendet die in der Literatur vorgeschlagenen Wege zum Umgang mit diesen Differenzen auf das empirische Beispiel CSR an.

## 2. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet ganz allgemein die Ausweitung unternehmerischer Verantwortung über rein wirtschaftliche Aspekte hinaus auf gesellschaftliche und ökologische Belange (vgl. Herchen 2007: 25). Nicht nur die Besitzer bzw. Anteilseigner (*shareholder*), sondern auch vielfältige andere Bedürfnisträger (*stakeholder*) des Unternehmens haben demnach ein legitimes Interesse an den unternehmerischen Entscheidungen, weil sie von diesen direkt oder indirekt betroffen sind (vgl. Joyner: 301). Mögliche Stakeholder eines Unternehmens sind u.a. Arbeitnehmer, Zulieferer, Kunden, lokale, regionale und nationale Gemeinschaften und die natürliche Umwelt (vgl. Wieland 2005: 9). Häufig werden die Interessen der Stakeholder von Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen<sup>2</sup> vertreten (vgl. Oliviero/Simmons 2002: 82f.). Der Begriff CSR kann zunächst als Forderung nach oben skizzierter Unternehmensverantwortung verstanden werden (vgl. Logsdon/Wood 2002: 157 ). Er bezeichnet aber auch die von Unternehmen ergriffenen Maßnahmen, die nötig sind, um diesen Forderungen nachzukommen (vgl. Kommission der EU 2001: 7).

### 2.1 Verantwortungsbereiche von CSR

Wie weit unternehmerische Verantwortung reicht und in welcher Form ihr Rechnung getragen werden soll, ist allerdings durch den Begriff CSR nicht klar definiert. Einige Autoren bewerten die bloße Befolgung von Gesetzen, die Bindung an die Menschenrechte, das Zahlen von Steuern und die Ablehnung von Korruption schon als CSR (vgl. Hiß 27f.). Zwar ist Gesetzestreue von Unternehmen gerade in weniger entwickelten Regionen keine Selbstverständlichkeit (vgl. Glänzel 2008: 9f.), dennoch legen die meisten Autoren bei der Definition von CSR einen höheren Maßstab an. Häufig wird gesellschaftliches Engagement über die eigene Unternehmensaktivitäten hinaus hinzugezählt, etwa die Förderung von Kultur oder philanthropischen

<sup>2</sup>

Im Folgenden: NRO, oder, wenn sie international agieren, INRO.

Aktivitäten wie die Unterstützung Obdachloser. So geht BRAUN (vgl. 2008: 31) davon aus, dass CSR die Möglichkeit bedeute, über die Einhaltung von Gesetzen hinaus vom unternehmerischen Recht auf Eigenengagement in eigens dafür begründeten Projekten Gebrauch zu machen.

Zunehmend geht die Definition von CSR aber noch darüber hinaus: So stellen KYTLE/RUGGIE (2005: 9) fest:

„[We have] defined CSR to encompass not only what companies do with their profits, but also how they make them. It goes beyond philanthropy and compliance to address the manner in which companies manage their economic, social, and environmental impacts and their stakeholder relationships in all their key spheres of influence”

In dieser Auffassung von CSR steht das freiwillige, stakeholderbezogene Management des Wertschöpfungsprozesses im Vordergrund. Über gesetzliche Anforderungen hinaus übernimmt das Unternehmen damit Verantwortung für die direkten Einflüsse seiner Tätigkeiten auf Gesellschaft und Umwelt (vgl. Crane/Matten 2004: 42)<sup>3</sup>. CSR liegt also in ihrer weitest reichenden Definition im Kernbereich der Unternehmensaktivitäten, der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, verankert<sup>4</sup>.

## **2.2 Instrumente von CSR**

Neben den jeweiligen Verantwortungsbereichen lassen sich CSR-Aktivitäten auch anhand der verwendeten Instrumente beschreiben und unterscheiden. Die wichtigsten Instrumente sollen hier kurz vorgestellt werden; gleichzeitig wird durch die Ausführung klar, welche weiteren Akteure neben Unternehmen in CSR-Aktivitäten involviert sind. Inzwischen hat sich eine solche Vielzahl von CSR-Instrumenten entwickelt, dass diese selbst in einer umfangreichen Arbeit kaum noch zu fassen sind (vgl. Hiß 2006: 59). Ich beschränke mich deshalb auf die wichtigsten und verbreitetsten Instrumente, die meist CSR im Kernbereich betreffen. Häufig beziehen sie sich allerdings gleichzeitig auf die Einhaltung elementarer Standards im Wertschöpfungsprozess – eine

---

<sup>3</sup> CSR ist ein von der angloamerikanischen Debatte geprägter Begriff. Daher fallen unternehmerische Verantwortungsbereiche, die in Deutschland als selbstverständlich gelten, etwa die Beteiligung am dualen Ausbildungssystem, nicht unter diese Definition CSR (vgl. Crane/Matten 2004: 46ff.).

<sup>4</sup> Diese Darstellung der Verantwortungsbereiche unterscheidet sich von gängigen Darstellungen, die in Anlehnung an Carroll (1979) die Einhaltung von Gesetzen als inneren, CSR im Kernbereich als mittleren und Philanthropie als äußeren Verantwortungsbereich bezeichnen (vgl. u.a. Herchen 2007: 17). In dieser Arbeit wird CSR im Kernbereich aber insofern als der am weitesten reichende Verantwortungsbereich bezeichnet, als die Implementation von Umwelt- und sozialen Belangen in die Produktion die größte Herausforderung für Unternehmen darstellt (vgl. Glänzel 2008: 78).

Überschneidung die deutlich zeigt, dass die Aufteilung von CSR in verschiedene Verantwortungsbereiche uneindeutig ist.

Für CSR im Kernbereich der Unternehmensaktivitäten steht eine breite Auswahl an Instrumenten zur Verfügung. Von vielen Unternehmen wird das *Reporting* verwendet. Das Unternehmen veröffentlicht hierbei neben finanziellen Berichten auch Bilanzen seiner ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit (vgl. Oliviero/Simmons 2002: 90). Häufig beziehen sich diese Reports auf detaillierte Verhaltenskodizes zur Unternehmensführung (*Codes of Conduct*), zu deren Einhaltung sich die Unternehmen freiwillig verpflichtet haben (vgl. Crane/Matten 2004: 148). Während solche Kodizes ursprünglich von Unternehmensverbänden branchenweise ausgearbeitet wurden, entstehen sie heute zumeist in Aushandlungsprozessen mit INRO, Gewerkschaften und Regierungen und werden deshalb auch Multi-Stakeholder-Verhaltenskodizes genannt (vgl. Hiß 2006: 61ff.). Sofern die Einhaltung der Kodizes nicht ausschließlich einer internen Kontrolle durch das firmeneigene Qualitätsmanagement unterliegt, sind INROs häufig auch an der Überwachung (*Monitoring*) beteiligt. Allerdings wird diese Aufgabe auch von kommerziellen Wirtschaftsprüfungsunternehmen übernommen (vgl. ebd.: 63). Ein sehr verbreiteter Code of Conduct ist beispielsweise der SA8000, der von der INRO Social Accountability International ausgearbeitet wurde und sich auf die Beachtung der elementaren Persönlichkeits- und Freiheitsrechte sowie auf soziale Rechte in Bezug auf Mitarbeiter und Zulieferer bezieht (vgl. SAI 2008: 5ff.).

Zunehmend handeln Unternehmen im Hinblick auf CSR im Kernbereich nicht mehr autonom, sondern nehmen an Initiativen und Verhandlungsnetzwerken teil, die häufig auch öffentlich-private Partnerschaften beinhalten. Eine gerade in der Europäischen Union (EU) verbreitete Initiative sind die OECD<sup>5</sup>-Leitsätze für multinationale Unternehmen (vgl. Herchen 2007:50). Sie beinhalten Empfehlungen der Regierungen an multinationale Unternehmen und betreffen u.a. die Themen Transparenz, Arbeitsschutz, Menschenrechte und Umweltschutz (vgl. OECD 2000: 21-30). Die Leitsätze haben zwar keinen verbindlichen Charakter für Unternehmen, die in oder aus den teilnehmenden

---

<sup>5</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), der vor allem Industriestaaten angehören (vgl. Herchen 2007:50). Die OECD-Leitsätze unterzeichneten neben den Mitgliedsstaaten noch neun weitere Staaten (vgl. OECD 2009)

Staaten heraus tätig sind. Jedoch haben sich die nationalen Regierungen verpflichtet, sogenannte Nationale Kontaktstellen einzurichten, die zur Verbreitung und Überwachung der Leitsätze auf ihrem Territorium beitragen sollen. Die nationalen Kontaktstellen sind zumeist an Ministerien oder Handelskammern angeschlossen<sup>6</sup> (vgl. MacLeod 2004: 79). Missachtungen der Leitsätze können dort von Privatpersonen und NRO gemeldet werden. Die Kontaktstelle versucht dann, zwischen den betroffenen Stakeholdern und dem Unternehmen zu vermitteln (vgl. Herchen 2007: 50).

Beim UN Global Compact handelt es sich um eine öffentlich-private Partnerschaft zwischen den Vereinten Nationen (VN), privaten Unternehmen und einigen INRO, die im Jahr 2000 unter Regie des Generalsekretärs Kofi Annan ins Leben gerufen wurde. Mit der Teilnahme am Global Compact bekennen sich die Unternehmen zu zehn u.a. aus der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte<sup>7</sup> abgeleiteten Prinzipien, die Sozial- und Arbeitsrechte sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung umfassen (vgl. Hamm 2002: 17f.)<sup>8</sup>. Teilnehmende Unternehmen dürfen das lizenzierte Logo des Global Compact verwenden, um auf ihre CSR-Aktivitäten aufmerksam zu machen. Eine direkte Kontrolle der Einhaltung der Verhaltensprinzipien ist nicht vorgesehen. Allerdings sind die Teilnehmer verpflichtet, Fallstudien auf die Homepage des Global Compacts<sup>9</sup> einzustellen, anhand derer sie die Umsetzung der Prinzipien in ihrer Praxis veranschaulichen (vgl. James 2001: 127). Der Global Compact ist also kein Verhaltenskodex, sondern vielmehr als „Dialog- und Lernforum konzipiert“ (Hamm 2002: 18).

Schließlich werden auch projektbezogene öffentlich-private Partnerschaften häufig unter den CSR-Instrumenten aufgeführt (vgl. Habisch 2008: 86 f.). So kooperiert das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit privatwirtschaftlichen Unternehmen um in Entwicklungsländern Infrastruktur aufzubauen (vgl. BMZ 2007: 3). Die VN

---

<sup>6</sup> Die Deutsche Kontaktstelle ist dem Bundesministerium für Wirtschaft zugeordnet. Informationen findet man unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=177082.html>.

<sup>7</sup> Auch UN-Menschenrechtscharta genannt, die am 1948 von der Generalversammlung der VN verabschiedet wurde. Alle Mitglieder der VN bekennen sich damit offiziell zum Schutz dieser als universell geltenden Rechte; die VN werden häufig als ihre Hüterin bezeichnet (vgl. Fassbender 2008:3).

<sup>8</sup> Weiterhin stützen sich die neun Prinzipien auf die Grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (einem von der Internationalen Arbeitsorganisation verabschiedetem Regelwerk) sowie auf die 1992 auf dem Weltgipfel in Brasilien verabschiedete Rio-Erklärung (vgl. Hamm 2002: 18), siehe auch Kapitel 2.5.

<sup>9</sup> [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

arbeiten in diesen Ländern mit transnational tätigen Firmen zusammen, um eine medizinische Grundversorgung oder Zugang zu sauberem Trinkwasser bereitzustellen (vgl. Zammit 2003: 226).

### **2.3 Kritik an CSR: Windowdressing**

Trotz der zunehmenden Bekenntnisse von Unternehmen zu ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung kommt es immer wieder zu Zweifeln hinsichtlich der Glaubwürdigkeit von CSR-Engagement (vgl. Utting 2003: 6). So können sich Unternehmen zwar in einzelnen Bereichen oder Produktionsstätten in ihrer ökologischen oder sozialen Bilanz verbessern, dies überdeckt aber häufig Verschlechterungen in anderen Teilbereichen oder Abteilungen (vgl. Oliviero/Simmons 2002: 100f.). Tatsächlich wird vielen Unternehmen vorgeworfen, CSR nur oberflächlich anzuwenden und sich mehr auf die Öffentlichkeitswirksamkeit ihres Engagements denn auf die tatsächliche Verbesserung ihrer Unternehmenstätigkeiten zu konzentrieren. Manche NRO und Wissenschaftler unterstellen Unternehmen sogar die instrumentelle Nutzung von CSR, um ihre negativen Einflüsse auf Mensch und Umwelt zu verdecken (vgl. ebd.: 102)<sup>10</sup>. Die nur scheinbare oder unvollständige, zur Verdeckung von Fehlverhalten genutzte Implementierung von CSR wird auch als *Windowdressing*, oder, wenn von ökologischen Verfehlungen die Rede ist, als *Greenwashing* bezeichnet (vgl. Utting 2003: 6).

### **2.4 CSR, Sustainability oder Corporate Citizenship?**

Nicht nur inhaltliche Kontroversen zu und die Definitionsvielfalt von Corporate Social Responsibility sorgen für eine Unschärfe dieses Begriffes, auch die Existenz weiterer, ähnlicher Konzepte trägt dazu bei. Vor allem der Begriff Corporate Citizenship (CC) scheint sich zunehmend durchzusetzen (vgl. u.a. Wieland 2005). Einige Autoren gehen davon aus, dass die Begriffe sich auch tatsächlich in ihrer Bedeutung unterscheiden und die Verbreitung des CC-Begriffs auf ein verändertes Verständnis von Unternehmensverantwortung verweist (vgl. Logsdon/Wood 2002; Whitehouse 2003). Allerdings widersprechen sich die Interpretationen dieses Bedeutungswandels bei den

---

<sup>10</sup> Beispielsweise wirft die NRO *Greenpeace Deutschland* dem eingangs erwähnten Energiekonzern RWE vor, große Summen für Imagekampagnen auszugeben, die die Anstrengungen des Unternehmens im Bereich Klimaschutz bewerben. Gleichzeitig würde im Verhältnis zu diesem PR-Etat nur ein Bruchteil für tatsächliche Investitionen in erneuerbare Energien bereitstehen. Außerdem betreibe der Konzern weiterhin Lobbyarbeit für den Bau neuer klimaschädlicher Kohlekraftwerke (vgl. *Greenpeace* 2009: 8f.).

einzelnen Autoren<sup>11</sup>. Der Begriff CC ist demnach zwar weit verbreitet, jedoch keineswegs einheitlich definiert. Gleichzeitig taucht der CSR-Begriff auch in neueren Publikationen weiterhin auf (vgl. u.a. Glänzel 2008; Mühle 2009). Da alternative Begriffe wie CC bisher weder einheitlich definiert sind, noch den Begriff CSR verdrängen konnten, wird in dieser Arbeit ausschließlich von CSR gesprochen.

## **2.5 Entwicklung und Verbreitung von CSR**

Wie bereits angedeutet, ist das CSR-Konzept keinesfalls neu. Vielmehr wurde es bereits in den 1960er Jahren verwendet, um auf Machtmissbrauch einzelner Konzerne und negative soziale und ökologische Folgen unternehmerischer Praktiken hinzuweisen (vgl. Logsdon/Wood 2002: 157). Das damalige Aufkommen von CSR als Inbegriff für Forderungen nach mehr gesetzlicher Regulierung wird häufig mit einem gesellschaftlichen Respektverlust gegenüber Unternehmen sowie der Erstarkung der sozialen Bewegungen in Zusammenhang gebracht (vgl. Hiß 2006: 29f.). Letztere erfuhren Anfang der 1990er Jahren erneuten einen Aufschwung. Ihre Träger waren nun globalisierungskritische INRO, die ihre Kritik in Form spektakulärer Kampagnen und Boykotts mithilfe der Massenmedien auf eine globale Ebene transportieren konnten (vgl. Mühle 2009: 11). Gleichzeitig machten sich immer mehr Unternehmen den CSR-Begriff zu eigen, um auf Kritik und Boykotte zu reagieren (vgl. Deacon 2007: 98) und auch internationale Organisationen wie die VN und die OECD griffen das Thema wieder verstärkt auf (vgl. Hiß 2006: 31). Inzwischen hat der Begriff CSR seinen polarisierenden Charakter verloren und betont stärker den selbstregulierenden, freiwilligen Aspekt von Unternehmensverantwortung (vgl. Logsdon/Wood 2002: 159).

CSR als Management-, Kommunikations- und Politikinstrument hat sich in den letzten zehn Jahren sowohl global als auch quantitativ verbreitet. Konkret lassen sich vier Dimensionen ausmachen, die diese Diffusion beschreiben: die Einbindung von immer mehr und immer neuen Akteuren in CSR-Aktivitäten, die Professionalisierung und Intensivierung von CSR-Aktivitäten,

---

<sup>11</sup> So gehen zwar die meisten Autoren davon aus, dass der CSR-Begriff eine stärker normative, Unternehmensmacht infrage stellende Konnotation hat (vgl. Logsdon/Wood: 157; Whitehouse 2003: 300ff.) LOGSDON/WOOD gehen davon aus, dass der CC-Begriff das Unternehmen als eine Art Bürger mit Rechten, vor allem aber mit Pflichten sieht (vgl. 156). WHITEHOUSE betont hingegen gerade den im Vergleich zu CSR stärker freiwilligen Aspekt von CC (vgl. 2003: 300). Diese Kontroverse nur zweier Arbeiten ist symptomatisch für die fehlende Trennschärfe der Begriffe (vgl. Mühle 2008: 10).

die Gründung globaler Initiativen und der Bezug von CSR auf internationale Normen und schließlich der verbreitete Diskurs über CSR (vgl. Mühle 2009: 11ff.).

*Einbindung von immer mehr und immer neuen Akteuren:* Immer mehr Unternehmen verpflichten sich zu Verhaltenskodizes, veröffentlichen Reports oder sind in globalen Initiativen wie dem Global Compact engagiert (vgl. Utting 2000: 15). Dabei handelt es sich keinesfalls nur um Konzerne aus den Industriestaaten. Beim Global Compact etwa sind Unternehmen aus über hundert Ländern vertreten. Durch die starke Verankerung von CSR in transnational operierenden Unternehmen erreichen Verhaltenskodizes auch kleine Zulieferbetriebe in der ganzen Welt. CSR hat sich inzwischen also weltweit verbreitet (vgl. Mühle 2009: 14). Außerdem ist eine Zunahme der beteiligten Akteursgruppen zu beobachten. Während die ersten Verhaltenskodizes allein von den sich verpflichtenden Unternehmen entwickelt wurden, sind heute auch INRO, Gewerkschaften und Regierungen an ihrer Aushandlung beteiligt (vgl. Hiß 2006: 61ff.). Kommerzielle und nicht-kommerzielle Anbieter von externem Monitoring haben sich rasant vermehrt und umkämpfen einen regelrechten Markt für CSR (vgl. Zammit 2003: 109).

*Intensivierung und Professionalisierung von CSR-Aktivitäten:* Wurde CSR einst von vielen Unternehmen lediglich als philanthropische Aktivität verstanden, widmen sie der genauen Umsetzung und Vermittlung von CSR heute mehr Sorgfalt. Insgesamt ist CSR heute stärker im Kerngeschäft verankert als früher. Zunehmend werden dafür eigene CSR-Strategien entwickelt oder eigene Abteilungen gegründet (vgl. Mühle 2009: 15f.). Möglich wird dies auch durch die Professionalisierung der Managerausbildung. So ist CSR inzwischen fest in das Curriculum betriebswissenschaftlicher Studiengänge in der ganzen Welt integriert (vgl. Oliviero/Simmons: 80).

*Gründung globaler Initiativen und Bezug auf internationale Normen:* Anfang des Jahrtausends wurden vermehrt globale Initiativen wie der Global Compact ins Leben gerufen. Auch die OECD-Leitsätze wurden 2000 reformiert und gewannen dadurch an Bedeutung (vgl. Hiß 2006: 80). Hatte CSR zuvor stärker nationalen oder regionalen Bezug, so ist nun eine Globalisierung der Initiativen zu beobachten. Sie beziehen sich dabei – wie auch immer mehr

Verhaltenskodizes - häufig auf international anerkannte Normen wie die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die ILO-Kernarbeitsnormen<sup>12</sup> (vgl. Braun 2001: 268; Mühle 2009: 16f.). Für ökologische Standards ist, wie auch beim Global Compact, die Rio-Erklärung zu Umwelt und Entwicklung<sup>13</sup> häufig maßgeblich (vgl. 19f.).

*Verbreitung des Diskurses über CSR:* Die Verbreitung und Globalisierung von CSR weckt zunehmend öffentliches und akademisches Interesse. Besonders in den USA und Großbritannien erscheinen immer neue Publikationen über CSR aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen. Auch in der Wirtschaftspresse ist CSR zunehmend ein Thema (vgl. Zammit 2003: 109f.). Ebenso beziehen sich Veröffentlichungen von Regierungsorganisationen zunehmend auf CSR (vgl. u.a. BMZ 2007). So sieht die Kommission der EU CSR als ein wichtiges Element zur Erreichung der Lissabonstrategie, die die Entwicklung der EU zum wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt bis 2010 anstrebt (vgl. Kommission der EU 2002: 3).

## **2.6 Fragestellung**

Vergleicht man die seinerzeit viel beachtete Aussage des Ökonomen Milton Friedman (1970) „the social responsibility of business is to increase its profits“ mit den heutigen Selbstdarstellungen von Unternehmen, so ist die Tatsache, dass Unternehmen sich über ihre ökonomische Verantwortung hinaus engagieren und sich an Diskursen über Ökologie und Menschenrechte beteiligen, zunächst überraschend. Ebenso ist das Engagement anderer Akteure in diesem Prozess erklärungsbedürftig. Aus den oben skizzierten Beobachtungen heraus stellt sich deshalb die Frage, warum sich CSR als Management-, Kommunikations- und Politikinstrument in den letzten Jahren so stark verbreitet hat und weshalb die beteiligten Akteure sich in diesem Prozess engagieren. Am Rande stellt sich außerdem die Frage nach möglichen theoretischen Erklärungen für das Phänomen des Windowdressing.

---

<sup>12</sup> Die internationale Arbeiterorganisation (ILO) ist eine Sonderorganisation der VN. 1995 verabschiedete sie die von all ihren Mitgliedsstaaten anerkannte Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. Diese umfasst sogenannte Kernarbeitsnormen wie die Abschaffung von Zwangsarbeit und gewerkschaftliche Rechte (vgl. Herchen 2007: 47f.).

<sup>13</sup> Die Rio-Erklärung, auch Agenda 21 genannt, entstand 1992 auf dem Erdgipfel in Rio de Janeiro in Brasilien. Sie enthält Empfehlungen zur ökologisch nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung und richtet sich an Unternehmen, Regierungen und INRO (vgl. Utting 2000: 5f.)

Um diese Fragen zu beantworten, stelle ich zunächst zwei unterschiedliche theoretische Begründungen vor, die sich in ihren Ansatzpunkten, theoretischen Grundannahmen und Schwerpunkten unterscheiden. Anschließend stelle ich die beiden Ansätze kontrastierend gegenüber, um zu einer möglichst umfassenden Erklärung der Verbreitung von CSR zu kommen.

### 3. CSR in interessenbasierten Theorien

Unter interessenbasierten Theorien fasse ich verschiedene Ansätze zusammen, die erklären, warum Unternehmen zunehmend in CSR-Aktivitäten und -Initiativen engagiert sind. Es handelt sich bei diesen Erklärungen weder um eine zusammenhängende Theorie, noch kann man sie ausschließlich einer einzigen sozialwissenschaftlichen Disziplin zuordnen. Tatsächlich finden sich interessenbasierte Argumente zur Verbreitung von CSR vor allem in betriebswirtschaftlicher Managementliteratur (vgl. Habisch 2008), aber auch in volkswirtschaftlichen (vgl. Lyon/Maxwell 2008) und politikwissenschaftlichen Arbeiten (vgl. Hamm 2002) sowie in offiziellen Dokumenten der EU (vgl. Kommission der EU 2002). Die Zusammenfassung der Ansätze unter dem Begriff *interessenbasiert* und ihre Abgrenzung von anderen Erklärungen sind folglich analytischer Natur (vgl. Hiß 2006: 94) und beruhen auf gemeinsamen Grundannahmen der Erklärungen.

Interessenbasierte Theorien betrachten CSR als effiziente Anpassungsreaktion der Unternehmen auf eine sich verändernde Umwelt bzw. als Strategie von Unternehmen, die dem Ziel der Profitmaximierung dient (vgl. ebd.: 95 ff.). Sofern Staaten und supranationale Regierungsorganisationen wie die VN oder EU in den Erklärungsansätzen als Akteure auftreten, wird auch ihnen ein strategisches Verhalten zugeschrieben: Um politische und regulative Ziele in einer durch die zunehmende Globalisierung veränderten Umwelt zu erreichen, bedienen sie sich des Instrumentes CSR, z.B. indem sie freiwillige Initiativen wie den Global Compact initiieren oder Kooperationen mit Unternehmen eingehen (vgl. Hamm 2002: 26). Ebenso bedienen sich nationale und internationale NRO auf instrumentelle Weise der CSR: Ihr Ziel, soziale oder ökologische Bedingungen zu verbessern, können sie nicht nur durch Druck auf

Unternehmen, sondern auch durch Teilnahme an CSR als Stakeholder verwirklichen (vgl. Lyon/Maxwell 2008: 249 f.).

Bevor die einzelnen Argumentationsweisen hier ausführlicher dargestellt werden, sollen die grundlegenden Annahmen, die ihre Zusammenfassung unter dem Begriff *interessenbasiert* rechtfertigen, dargelegt werden. So unterschiedlich die Disziplinen sind, aus denen sie stammen, so gehen die Ansätze doch von einem gemeinsamen Akteurs- und Handlungsmodell aus. Unternehmen (und ebenso Staaten und INRO) werden als rationale Akteure konstruiert (vgl. Hiß 2006: 102), denen feststehende Organisationsziele unterstellt werden: Unternehmen haben in diesen Theorien eine strategische Profitorientierung (vgl. ebd. 95, Zammit 2003: 224). Staaten, supranationale Organisationen und NGOs verfolgen spezifische oder allgemeine Wohlfahrtsziele und regulative Absichten (vgl. Marcus 2002: 352) oder, im Falle der UN, eine aus ihrer Charta abgeleitete politische Mission (vgl. Zammit 2003: 224). CSR ist für diese Akteure ein Mittel, um ihre Ziele zu erreichen (vgl. Dingwerth 2004: 79). In interessenbasierten Theorien erscheint CSR als rationale Wahlhandlung (*rational choice*) präferenzgeleiteter Akteure (vgl. Hiß 2006: 102). Die Verbreitung von CSR wird somit direkt aus den Interessen der beteiligten Akteure erklärt<sup>14</sup>.

### **3.1 CSR als Risikomanagement**

Interessenbasierte Theorien gehen davon aus, dass Unternehmen CSR insbesondere in Form von Multi-Stakeholder-Verhaltenskodizes nutzen, um neue, mit der globalen Expansion ihrer Produktion verbundene soziale Risiken zu kontrollieren. Transnational operierende Akteure sind meist nicht mehr hierarchisch, sondern in Form von Netzwerken organisiert (vgl. Kytte/Ruggie 2005: 2). Ihre Produktionsweise zeichnet sich zwar durch höhere Flexibilität aus, birgt aber gleichzeitig Risiken für die Unternehmen: Eine lückenlose Kontrolle aller Produktionsschritte ist nicht mehr möglich, gleichzeitig haben transnational agierende Unternehmen immer mehr lokale

---

<sup>14</sup> Die hier dargestellten interessenbasierten Theorien sind eine eigenständige Erweiterung Hiß' „marktlogischer Theorien“ (2006: 342). Die Autorin fasst darunter Erklärungen, die von den unmittelbaren Profitinteressen der Unternehmen und daraus resultierenden rationalen Wahlhandlungen ausgehend die Verbreitung von CSR erklären. Der Begriff *interessenbasiert* soll hier zusätzlich auch solche Ansätze umfassen, die sich mit den mittelbaren Profitinteressen der Unternehmen sowie mit Interessen von Staaten, supranationalen Regierungsorganisationen und Nichtregierungsorganisationen nach dem gleichen Schema auseinandersetzen. (Unter mittelbaren Profitinteressen verstehe ich das Interesse an einem für die Profitmaximierung günstigen politischen und sozialen Umfeld (s. 3.3).)

und globale Stakeholder. Dazu gehören Arbeitnehmer, lokale und internationale NRO und kommunale Verwaltungen an allen Produktionsstätten ebenso wie Zulieferer und Konsumenten (vgl. ebd.: 1ff.). Diese Gruppen sind dank der Entwicklung von Kommunikationstechnologien auch besser untereinander vernetzt und können in organisierter Form Forderungen an das Unternehmen selbst und an die Politik in Bezug auf Unternehmensregulierung stellen. Damit bergen sie für die Unternehmen ein potentiell soziales Risiko (vgl. ebd.: 3).

Soziale Risiken sind neben Streiks und Druck auf den Gesetzgeber zumeist Imagekampagnen oder Konsumentenboykotte, die sich gezielt gegen ein Unternehmen richten, das durch sein soziales oder ökologisches Fehlverhalten aufgefallen ist (vgl. Hiß 2006: 99). Dabei muss nicht immer das schlechteste Unternehmen Ziel einer Kampagne sein: Häufig sind es große, bekannte Markennamen, die für Boykotte ausgesucht werden. Die Initiatoren erhoffen sich von der Bekanntheit des Zielunternehmens eine größere Wirksamkeit ihrer Kampagne (vgl. Lyon/Maxwell: 249 f.). Imagekampagnen stellen gerade für Markenfirmen ein großes Risiko dar, da die Marke und ihre Reputation große ökonomische Werte darstellen und der Imageverlust deshalb mit finanziellen Verlusten verbunden sein kann (vgl. Zadek: 127).

Transnational agierende Unternehmen zeichnen sich nach dieser Lesart also durch besonders starke Angreifbarkeit aus, weil sie einerseits die vollständige Kontrolle über alle Unternehmensvorgänge verlieren und in größerer Abhängigkeit zu Subunternehmen stehen, ihnen aber andererseits gut organisierte Stakeholder gegenüber stehen, die soziale und ökologische Verantwortung von ihnen einfordern. (vgl. Kytte/Ruggie 2005: 4 f.). Folgt man diesem Ansatz, so liegt die Lösung des Problems darin, das soziale Risiko und damit auch die Beziehungen zu den Stakeholdern zu managen. Statt Stakeholder lediglich über Unternehmensentscheidungen zu informieren, werden sie informell oder formell in Entscheidungen mit eingebunden. Das Unternehmen erhält dadurch wertvolle Informationen über potentielle Risiken und kann diese dadurch, dass Stakeholder Entscheidungen mitgestalten, vermeiden (vgl. Kytte/Ruggie 2005: 9f.). Zudem können CSR-Instrumente wie Monitoring von Zulieferern dem Unternehmen helfen, die Produktionsketten besser zu kontrollieren und Risikoquellen für mögliche Boykotte und

Imagekampagnen einzudämmen (vgl. Utting 2000: 38 f). Das Unternehmensimage kann aber auch schon durch die bloße Teilnahme an CSR-Programmen wie dem Global Compact positiv beeinflusst werden. Von der Kooperation mit angesehenen, von der Öffentlichkeit als legitim wahrgenommenen staatlichen und suprastaatlichen Organisationen, insbesondere mit den Vereinten Nationen, profitiert auch das Ansehen der Unternehmen (vgl. Dingwerth 2004: 79).

Schließlich gehen manche Autoren davon aus, dass neben kurzfristigen Interessen wie Risikomanagement und Imageerhalt auch langfristige soziale Risiken eine Rolle für Unternehmen spielen. So postulieren LOGSDON/WOOD, dass Unternehmen ein Eigeninteresse an dem Schutz der Menschenrechte hätten, damit langfristig die Voraussetzungen für ihr Wirtschaften und ihre Existenz, z.B. der soziale Frieden, Vertragsfreiheit, und die Garantie des Privateigentums, gewährleistet blieben (vgl. 2002: 175).

### **3.2 Profitstrategie CSR**

Einen Schritt weiter gehen interessenbasierte Ansätze, die CSR nicht nur als Instrument zur Vermeidung von Verlusten, sondern auch als profitfördernde Maßnahme für Unternehmen ansehen. Diese Ansätze gehen davon aus, dass CSR nicht nur die ökologische und soziale Bilanz der Unternehmen verbessert, sondern gleichzeitig Ressourcen mobilisieren oder neue Märkte erschließen kann. CSR erscheint hier als Win-Win-Strategie für Umwelt, Gesellschaft und Unternehmen (vgl. Habisch 2008: 81).

Zunächst kann CSR, etwa im Bereich der Energieeffizienz oder Müllvermeidung ,gleichzeitig Geld einsparen und das Unternehmen damit effizienter machen (vgl. Utting 2000: 34). Darüber hinaus bedient CSR auch Vermarktungsinteressen (vgl. Hamm 2002: 27): Durch CSR können neue Märkte erschlossen werden, da Konsumenten zunehmend dazu neigen, ökologisches und sozial verantwortliches Verhalten zu belohnen (vgl. Kommission der EU 2002: 6). Sogenannte nachhaltige Güter können durch Produktdifferenzierung mit höheren Gewinnen abgesetzt werden als konventionelle Produkte (vgl. Lyon/Maxwell 2008: 243). Der Markt für nachhaltige Produkte stellt also einen Zukunftsmarkt dar, der durch CSR erschlossen werden kann (vgl. Utting 2000: 43).

Das Engagement in privat-öffentlichen Partnerschaften im Rahmen von CSR kann ebenfalls positive Effekte auf die Profite eines beteiligten Unternehmens haben (vgl. Dingwerth 2004: 79). Diese Partnerschaften werden von den Unternehmen „als Instrument zur strategischen Profilierung genutzt“ (Habisch 2008: 84). So erhalten Produkte, die im Rahmen von humanitären VN-Missionen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, kostenlose Werbung und profitieren vom positiven Image der VN (vgl. Paul 2001: 121). Unternehmen, die in solchen Missionen Infrastruktur und logistische Dienstleistungen bereit stellen, können öffentlichkeitswirksam ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen und so neue Auftraggeber finden (vgl. Habisch 2008: 86). Neben Kunden sind auch Investoren eine treibende Marktkraft bei der Verbreitung von CSR (vgl. Lyon/Maxwell 2008: 244). Immer mehr sogenannte grüne Fonds verlangen neben den konventionellen Finanzberichten auch Nachhaltigkeitsberichte. Sie setzen auf Unternehmen, die überzeugende CSR-Strategien aufweisen, denn solche Unternehmen sind in Augen von Investoren weniger anfällig für Imagekampagnen oder Boykotte und damit eine sichere Anlegemöglichkeit (vgl. Kommission der EU 2002: 8). CSR zieht also neben der Konsumentengunst auch Anleger und Investoren an und wird dadurch noch attraktiver für die Unternehmen.

Ebenso kann CSR Unternehmen helfen, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter anzuziehen - eine Funktion, die zunehmend wichtiger wird, da Unternehmenserfolg in der globalisierten Wirtschaft vor allem von der Wissensbasis und Innovationsleistung abhängt (vgl. Kommission der EU 2002: 7). So gehen einige Studien davon aus, dass Angestellte großen Wert darauf legen, bei ethisch korrekten Unternehmen zu arbeiten, weil sie sich mit einer solchen Stelle leichter identifizieren könnten. CSR kann hier also direkt die Wahl des Arbeitsplatzes beeinflussen (vgl. Joyner/Payne 2002: 298). Um in einem Unternehmen, das CSR-Aktivitäten vorweist, zu arbeiten, würden Arbeitnehmer sich sogar mit weniger Gehalt zufrieden geben und es sei wahrscheinlicher, dass sie motiviert und eigenverantwortlich arbeiten. (vgl. Lyon/Maxwell 2008: 244). CSR ist demnach eine Mittel, Motivations- und Kontrollkosten beim Personal einzusparen. Äußere (monetäre oder disziplinarische) Anreize werden durch intrinsische Motivation ersetzt, die sich

aus dem Bewusstsein speist, für einen sozial und ökologisch verantwortlichen Arbeitgeber tätig zu sein (vgl. Berger 2002: 214f.).

### **3.3 CSR als politischer Einflussfaktor für Unternehmen**

Der folgende Abschnitt diskutiert Interessen der politischen Einflussnahme, die Unternehmen im Rahmen von CSR verfolgen. Zwar wird damit ebenfalls die Absicherung oder Neuschaffung von Profitchancen verfolgt – die Aspekte politischer Einflussnahme könnten damit also eigentlich unter dem Punkt „CSR als Profitchance“ abgehandelt werden. Jedoch geht es bei Aspekten der politischen Einflussnahme in der Lesart einiger Autoren (insbesondere von CSR-Kritikern) um mehr als die Verfolgung einzelner unternehmerischer Interessen. In diesen Ansätzen handeln Unternehmen häufig nicht nur für sich selbst, sondern als Vertreter ihrer Branche oder gar der gesamten „Privatwirtschaft“ (vgl. Paul 2001). Deshalb werden sie hier gesondert vorgestellt.

CSR wird in interessenbasierten Argumentationen häufig als Mittel angesehen, um Unternehmensregulierung zu umgehen: Anstelle von Gesetzen, Vorschriften und Richtlinien steht das Konzept der Selbstregulierung (vgl. Zammit 2003: xxvi, Hamm 2002: 26). Die Grundannahme hinter diesen Ansätzen ist stets, dass Unternehmen Regulierung grundsätzlich ablehnen, weil sie ihre Freiheiten einschränkt.

Neben der Umgehung von Regulierung kann CSR auch direkt dazu dienen, Gesetzesvorhaben im Unternehmensinteresse zu beeinflussen (vgl. Dingwerth 2004: 79). So kann eine enge Zusammenarbeit im Rahmen von privat-öffentlichen Partnerschaften oder CSR-Programmen wie dem Global Compact dazu führen, dass Unternehmen insgesamt mehr Gehör bei den VN oder bei nationalen Gesetzgebern finden (vgl. Paul 2001: 119, Zammit 2003: xx). Durch den direkten Kontakt zu Behörden und Ministerien, den solche Kooperationen bieten, können Unternehmen die traditionelle Lobbyarbeit einschränken und dadurch Kosten sparen (vgl. Lyon/Maxwell 2008: 245).

Es kann Unternehmen so gelingen, Gesetze in den Bereichen Steuern, Arbeit und Handel in ihrem Sinne zu beeinflussen (vgl. Paul 2001: 119) und gleichzeitig den Einfluss anderer Gruppen wie NRO oder Gewerkschaften, zurückzudrängen (vgl. Lyon/Maxwell 2008: 248). Auch können durch CSR an

Einfluss gewachsene Unternehmen Agendasetting in ihrem Sinne betreiben und dadurch politische Präferenzen für sich selbst vorteilhaft lenken (vgl. Zammit 2003: xxi). So beschreibt PAUL, wie IT-Unternehmen im Rahmen des Global Compact gezielt das Thema der „digitalen Kluft“ (2001:120) zwischen globalem Norden und Süden auf die Agenda der Vereinten Nationen setzten und von der Bearbeitung dieses neuen Problems mit ihren Produkten direkt profitierten (vgl. ebd.: 120). Schließlich wird den Unternehmen als ein weiteres Interesse der Kooperation in CSR-Programmen unterstellt, „privatwirtschaftliche Lösungen als die einzig machbaren darzustellen“ (ebd.: 119), indem sie die staatlichen Kooperationspartner gezielt beeinflussen.

### **3.4 CSR-Interessen politischer Akteure**

Zwar beschäftigt sich der Großteil der aus der interessenbasierten Perspektive argumentierende Literatur mit den Interessen der Unternehmen CSR-Aktivitäten aufzunehmen oder an Kooperationsprogrammen teilzunehmen; dennoch lassen sich auch einige Annahmen über die Interessen von staatlichen und suprastaatlichen Organisationen und NRO finden.

LYON/MAXWELL argumentieren aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomie<sup>15</sup>: Sie gehen davon aus, dass CSR für den Gesetzgeber vor allem deshalb attraktiv ist, weil die direkte Kooperation mit Unternehmen Kosten spart. Durch die freiwillige Teilnahme an Umweltprogrammen legen Unternehmen dem Gesetzgeber ihre Kostenfunktion für Emissionsminderung offen. CSR hat für diesen dann die Funktion des *Signalling*, also der Anzeige verborgener Informationen, und er kann Gesetze entsprechend dieser Informationen ausgestalten (vgl. 2008: 248). Sollte dies gar nicht mehr nötig sein, weil sich das freiwillige Programm bewährt, spart der Gesetzgeber noch zusätzlich die Kosten der Durchsetzung von Gesetzen (vgl. ebd.: 248).

In Zeiten der zunehmenden globalen Arbeitsteilung konkurrieren Staaten häufig um Investoren, indem sie ihre Sozial- und Umweltstandards immer weiter einschränken. Bestehende Standards sind zudem in ihrer Reichweite beschränkt, da ein erheblicher Teil der Wertschöpfungskette im informellen

---

<sup>15</sup> Diese ökonomische Disziplin geht im Gegensatz zu klassischen Wirtschaftstheorien davon aus, dass Transaktionen mit Informations- und Kontrollkosten verbunden sind. Sie betrachtet auch politische Prozesse unter dem Aspekt dieser Kosten (vgl. Richter/Furobotn 2003: 54ff.).

Sektor stattfindet (Zammit 2003: xxiii). Allgemein wird CSR als Politikstrategie angesehen, trotz des regulativen *race to the bottom* und mangelnder globaler Regulierungsmöglichkeiten Einfluss auf Unternehmen zu nehmen. Aus dieser Möglichkeit erklärt sich das Interesse von Regierungsorganisationen an Kooperationen und Initiativen wie dem Global Compact (vgl. Hamm 2002: 28f.).

Allgemein können insbesondere öffentlich-private Partnerschaften den Regierungsorganisationen helfen, ihre „Rolle im internationalen politischen System neu zu definieren und zu stärken“ (Dingwerth 2004: 78). So bemerkt ZAMMIT, dass die VN vor der Initiierung des Global Compact in globalen Wirtschaftsfragen im Vergleich zu anderen internationalen Organisationen wie dem Internationalen Währungsfond und der Welthandelsgesellschaft wenig Kompetenz hatten. Durch den Global Compact habe der VN-Generalsekretär Annan die Relevanz der VN in wirtschaftlichen Fragen herausstellen und die VN strategisch positionieren wollen (vgl. Zammit 2003: 45).

Auch NRO werden von der interessenbasierten Literatur bestimmte Interessen zugesprochen, die die Kooperation in CSR-Programmen, etwa dem Monitoring von Unternehmen, für sie attraktiv machen. Ihr Ziel ist zunächst die Verbesserung von sozialen, ökologischen oder menschenrechtlichen Bedingungen (vgl. Marcus 2002: 252). Die Mittel, die sie zur Erreichung ihrer Ziele anwenden, trennen die NRO in zwei Gruppen: Sogenannte Outsidergruppen sehen ihre Aufgabe darin, die Öffentlichkeit auf Missstände aufmerksam zu machen und verantwortliche Unternehmen und Regierungen durch Druck zu anderem Verhalten zu zwingen. Insider-NRO sind hingegen an kooperativen Lösungen interessiert und beteiligen sich an Verhandlungsnetzwerken mit Unternehmen und Regierungen (vgl. Oliviero/Simmons 2002: 82 f.). In beiden Fällen ist die Machtquelle von NRO eine positive öffentliche Meinung, die ihre Interessen und Methoden als legitim anerkennt. Während Outsider-NRO durch die Teilnahme an CSR-Programmen ihre Glaubwürdigkeit als Skandalisierer verlieren würden, kann Insider-NRO ein besonders starkes Interesse an der Kooperation in CSR-Programmen unterstellt werden. Sie gewinnen direkte Einflussmöglichkeiten, etwa indem sie für das Monitoring von Verhaltenskodizes verantwortlich sind oder neue Kodizes mit aushandeln. Darüber hinaus können sie durch die

Beteiligung an transnationalen Netzwerken ihren Bekanntheitsgrad und damit ihre Machtbasis erhöhen (vgl. Dingwerth 2004: 78).

### **3.5 Zusammenfassung und kritische Diskussion**

Zusammengefasst formuliert verbreitet sich CSR also deshalb, weil es für die beteiligten Akteuren ein lohnenswertes Mittel der Interessenverwirklichung in einer veränderten Umwelt darstellt. Gewinnmaximierende Unternehmen sind überall auf der Welt neuen sozialen Risiken ausgesetzt und müssen auf veränderte Konsumentenpräferenzen reagieren. CSR erscheint dann als Mittel zur direkten Gewinnmaximierung bzw. ihrer langfristigen Absicherung durch Risikomanagement und politische Einflussnahme. Für Regierungsorganisationen ist CSR eine Strategie, ihre Wohlfahrts- und Regulierungsziele durchzusetzen und dabei Transaktions- und Durchsetzungskosten zu sparen und sich Einfluss zu verschaffen. Auch für INRO bietet CSR die Möglichkeit, ihren Einfluss zu erhöhen und so ihre sozialen und ökologischen Ziele durchzusetzen.

Das Phänomen des Windowdressing wird in dem Ansatz leider kaum erwähnt. Die Entscheidung, CSR gewissenhaft oder nur zum Schein durchzuführen, erscheint hier als einfache Kosten-Nutzenrechnung: Je geringer die Gefahr ist, dass die Öffentlichkeit auf die tatsächlich fehlende Unternehmensverantwortung hinter der PR-Fassade aufmerksam wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit des Windowdressing (vgl. Lyon/Maxwell 2005).

Die interessenbasierte Erklärung bietet ein relativ einfaches Schema, um die Verbreitung von CSR zu analysieren. Gerade deshalb kann man aber auch zahlreiche Kritikpunkte an dem Modell äußern. Neben der generellen Schwierigkeit, Motive und Interessen von Akteuren zu bestimmen (vgl. Crane/Matten 2004: 42), ist besonders die Grundannahme, dass Akteure auch in hochkontingenten Situationen präferenzgeleitet handeln würden, zu kritisieren (vgl. Beckert 1996: 135). Insbesondere die Situation von Unternehmen ist durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet: Stakeholdergruppen stellen neue Forderungen an sie und es gibt zunächst kein Patentrezept, um darauf zu reagieren. Vielmehr existiert eine Vielzahl von CSR-Instrumenten, deren jeweilige Effektivität und Auswirkung auf den

Profit umstritten ist (vgl. Hiß 2006: 102). Ebenso können politische Organisationen nicht abschätzen, ob sich ihr CSR-Engagement lohnt oder im Gegenteil die Machtposition der Unternehmen zu ihrem Nachteil noch stärkt (vgl. Zammit 2003: xxi). In Situationen der Unsicherheit haben Akteure zu wenig Informationen, als dass ihre Präferenzen handlungsweisend seien könnten. Kritisiert wird hier also nicht die Unterstellung rational handelnder Akteure per se, vielmehr wird ihre Kenntnis der Zweck-Mittel-Relation in kontingenten Situationen in Frage gestellt (vgl. Beckert 1996).

Auch bleibt im interessenbasierten Ansatz unklar, wie die einzelnen Interessen der Akteure im Zusammenhang stehen und gemeinsam zum Phänomen der weltweiten, branchenübergreifenden Verbreitung von CSR führen können. Es fehlt also eine klare Aggregationshypothese, die Handlungen auf der Mikro- zu einem Phänomen auf der Makroebene zusammenfügt. Da die Akteure hier als autonom handelnde Einheiten gesehen werden, die je ihre eigene CSR-Strategie verfolgen, kann die einzige Erklärung lauten, dass der Markt bzw. das politische System die gleichen Reize an alle Akteure aussendet, auf die dann alle Unternehmen und politischen Organisationen auf gleiche Weise reagieren (vgl. Hiß 2006: 139). Dies widerspricht aber empirischen Befunden, denen zufolge einige Unternehmen besonders von Imagekampagnen betroffen sind bzw. CSR seiner Verbreitung zum Trotz nicht in allen Branchen profitkorreliert ist (vgl. Glänzel 2008: 12).

Dass trotzdem so viele Akteure gleichzeitig CSR-Aktivitäten aufnehmen, muss also einen Zusammenhang haben, der aus der atomisierten Betrachtung der Akteure und der bloßen Nebeneinanderstellung ihrer Interessen nicht ersichtlich wird, sondern nur durch die Einbettung der Akteure in soziale Beziehungen erklärt werden kann (vgl. Granovetter 2001).

#### 4. CSR aus der neo-institutionalistischen Perspektive

Der soziologische Neo-Institutionalismus (NI) ist eine Theorie, die sich dezidiert von den Annahmen funktionalistischer Ansätze abgrenzt und deshalb zum Vergleich mit den oben behandelten interessenbasierten Erklärungen besonders geeignet ist (vgl. Hasse/Krücken 2005: 77). Bisher

haben sich erst wenige Autoren mit der Entstehung und Verbreitung von CSR aus der neo-institutionalistischen Perspektive beschäftigt: Vor allem HIB (2006), MÜHLE (2008; 2009) und GLÄNZEL (2008) haben hier ausführliche Arbeiten mit jeweils eigenen theoretischen und empirischen Schwerpunkten vorgelegt, auf die ich mich im folgenden Teil hauptsächlich beziehen werde<sup>16</sup>. Zunächst führe ich kurz in die wichtigsten Konzepte und Annahmen des NI ein, um dann zu seiner Erklärungskraft in Hinblick auf meine Fragestellung zu kommen.

Beim soziologischen NI, der sich seit Anfang der 1970er Jahre entwickelt hat, handelt es sich um kein einheitliches Forschungsprogramm (vgl. Senge/Hellmann 2006: 20 ff.). Tatsächlich gelten lediglich drei neo-institutionalistische Arbeiten<sup>17</sup> als theoretische Basis, auf die sich eine Fülle empirischer Arbeiten stützt (vgl. ebd.: 20). Gemeinsame Grundlage der Arbeiten ist, dass sie die Bedeutung von Institutionen betonen und sich von funktionalistischen Theorien abgrenzen, welche die Eigeninteressen rational und zweckgerichteter Akteure - seien es Individuen oder Organisationen - als „die Triebkraft des Systems“ (Meyer 2005: 5) betrachten. Akteure sind in dieser Perspektive nicht einfach nur durch andere Akteure in ihren Handlungen eingeschränkt; vielmehr sind ihre Handlungen in größere soziale Zusammenhänge bzw. Strukturen eingebettet (vgl. ebd.: 5ff.).

Solche überindividuellen Zusammenhänge und Strukturen werden in der Soziologie als Institutionen bezeichnet. Konkret sind damit zum einen formale Regeln und Prozeduren, etwa in Form von Gesetzen, gemeint. Zum anderen betont die Definition von Institutionen im NI aber auch nicht-formalisierte und unhinterfragte Normen, Konventionen und kognitive Skripte (vgl. Hasse/Krücken 2005: 18). Folglich kann man Institutionen als „übergreifende Erwartungsstrukturen definieren, die darüber bestimmen, was angemessenes Verhalten und Entscheiden ist“ (ebd.: 15). Indem Institutionen nicht hinterfragt und als selbstverständlich und objektiv gegeben (*taken-for-granted*) wahrgenommen werden, konstituieren sie das Verständnis von Individualität

---

<sup>16</sup> Während HIB die Rolle von Mythen zur Corporate Social Responsibility betont, betrachtet MÜHLE CSR als weltweite Norm mit Referenz zur Weltkultur. Die empirische Studie von GLÄNZEL wendet HIB' Konzepte auf CSR-Aktivitäten des Unternehmens Nike an, und zeigt damit ihren empirischen Erklärungsgehalt.

<sup>17</sup> Meyer/Rowan 1977; Zucker 1991; DiMaggio/Powell 1983.

und definieren Rahmen, die Handlungen sowohl ermöglichen als auch einschränken (vgl. Meyer et al. 2005: 17)<sup>18</sup>.

## **4.1 Grundannahmen des Neo-Institutionalismus**

### 4.1.1 Die Organisation im organisationalen Feld

Die Ursprünge des NI liegen in der soziologischen Organisationsforschung – er untersucht die Einflüsse von institutionalisierten Regeln und Vorstellungen auf Organisationen wie Unternehmen oder Staaten. Ausgangsbeobachtung des richtungsweisenden Aufsatzes von DiMaggio/Powell (1983) ist, dass sich Organisationen eines Typs in ihren jeweiligen Organisationsstrukturen und -prozessen stark ähneln. Das begründen die Autoren damit, dass sich Organisationen in ihren Strukturen an institutionalisierte Umwelterwartungen anpassen (vgl. Mense-Petermann 2006: 63). Präziser gefasst setzt sich die Umwelt einer Organisation aus allen für sie relevanten Organisationen – auch solchen, mit denen sie nicht in direkter Interaktion steht – zusammen. Die Organisationen des sogenannten organisationalen Felds stehen im „wechselseitigen Legitimationsverhältnis“ (Hasse/Krücken 2005: 25) zueinander. Das organisationale Feld eines Unternehmens sind zum Beispiel konkurrierende Firmen, Zulieferer, Kunden und politisch-regulative Instanzen (vgl. ebd.: 25).

Organisationsstrukturen sind also weder das Resultat von rationalen Strategien und Verhandlungen der beteiligten Akteure, noch ergeben sie sich automatisch aus inneren Zwängen wie technischen Vorgaben. Sie sind vielmehr abhängig von Umwelterwartungen wie staatlichen Vorgaben und gesellschaftlichen Normen (vgl. Mense-Petermann 2006: 63). Eine besondere Rolle kommt dabei in modernen Gesellschaften sogenannten Rationalitätsmythen zu, also unhinterfragten, von der gesellschaftlichen Umwelt geteilten Vorstellungen über rationale Ziel-Mittel-Relationen, deren Wahrheitsgehalt nicht überprüfbar ist (vgl. Walgenbach 2006: 359).

Organisationen sichern sich durch die Anpassung an institutionalisierte Umwelterwartungen gesellschaftliche Legitimität und damit verbundene

---

<sup>18</sup> Mit der Grundannahme, dass Institutionen das Handeln der Akteure beeinflussen oder sogar konstituieren können, steht der NI freilich nicht allein. Jedoch spricht er im Vergleich zum politikwissenschaftlichen und ökonomischen Neoinstitutionalismus Institutionen den größten Einfluss zu (vgl. ebd.: 9).

Ressourcen – sie steigern damit ihre Überlebensfähigkeit (vgl. ebd.: 367). Das gilt im hohen Maße für Organisationen, die finanziell direkt von der Gesellschaft abhängig sind, etwa Museen oder Schulen. Aber auch scheinbar unabhängige Organisationen wie Unternehmen sind eingebettet in gesellschaftliche Umwelterwartungen, denen sie entsprechen müssen, um sich zu legitimieren (vgl. Hasse/Krücken 2005: 23).

Werden Organisationen untereinander und in Bezug auf ihre Umwelterwartungen strukturähnlich, spricht der NI auch von institutioneller Isomorphie (vgl. Mense-Petermann 2006: 108). Isomorphie kann durch drei verschiedene Mechanismen erreicht werden: *Isomorphie durch Zwang* liegt dann vor, wenn formale Zwänge wie Gesetze oder informelle gesellschaftliche Zwänge keine andere Möglichkeit als die Anpassung der Organisationsstruktur an die Umwelterwartungen zulassen. *Isomorphie durch mimetische Prozesse* ist typisch für Situationen mit hoher Unsicherheit – da in kontingenten Situationen eine Entscheidung schwer fällt, imitieren sich Organisationen gegenseitig und gelangen so zu ähnlichen Strukturen (vgl. ebd.: 109f.). Schließlich kann auch durch *normativen Druck* Isomorphie entstehen. Dieser Druck entspringt der zunehmenden Professionalisierung der Gesellschaft, also dem Streben von Berufsgruppen, die Rahmenbedingungen und Inhalte ihrer Arbeit zu definieren und auch formale Ausbildungs- und Anerkennungsstandards hierfür zu setzen. Resultat ist eine gemeinsame kognitive Orientierung der Mitglieder eines Berufsstandes (vgl. Walgenbach 2006: 371f.). Diese hat wiederum Auswirkungen auf Organisationsstrukturen: Durch die vereinheitlichte Orientierung und Ausbildung der Mitglieder einer Profession ähneln sich die Angestellten eines Bereiches in allen Organisationen. Ihre Methoden der Problemdefinition und -lösung sind in ihrer Profession verankert und prägen so die Strukturen von Organisationen auf ähnliche Weise (vgl. ebd.: 372f.)

#### 4.1.2 Entkopplung

Trotz seiner starken Annahmen über die prägende Wirkung von Umwelterwartungen geht der NI nicht davon aus, dass Organisationen diesen stets völlig entsprechen. Umweltanforderungen können mit den Bemühungen der Organisation inkompatibel sein, bereits institutionalisierten internen Anforderungen (z.B. Produktionsanforderungen) zu genügen. Außerdem

können verschiedene Umwelтанforderungen aus dem organisationalen Feld einander widersprechen (vgl. ebd.: 375). Dann kann es zur zeremoniellen Anpassung kommen. Den institutionalisierten Erwartungen wird nach außen hin demonstrativ entsprochen. Die Formalstruktur wird ihnen angepasst, etwa indem speziell ausgebildete Mitarbeiter eingestellt oder neue Abteilungen gegründet werden (vgl. ebd.: 76). Der Kern der Organisationsaktivität wird aber von den strukturellen Anpassungen ausgeklammert– Formal- und Aktivitätsstrukturen entsprechen einander nicht mehr und werden deshalb als entkoppelt bezeichnet (vgl. Mense-Petermann 2006: 67f.).

Um die Entkopplung vor der Umwelt zu verdecken, wird aktiv an der Selbstdarstellung als vertrauenswürdige Organisation sowie der Vermeidung effektiver Kontrollen der technischen Leistungsfähigkeit gearbeitet (vgl. Meyer/Rowan 1977: 360). Konkret orientieren Organisationen ihre Außendarstellung dann an externen Wertschätzungskriterien und legen auf ritualisierte Weise – etwa mit Mitteln anerkannter Bilanzierungsinstrumente – Rechenschaft ab. Die interne formale Koordination und Abstimmung wird durch Informalität und gegenseitiges Vertrauen ersetzt (vgl. ebd.: 357f.) Durch das von der Organisation genossene Vertrauen und Ansehen interner wie externer Akteure wird eine effektive Kontrolle vermieden (vgl. Walgenbach 2006: 77).

#### 4.1.3 Weltkultur

Während die meisten neo-institutionalistischen Theorien solche mittlerer Reichweite sind, ist der Weltkulturansatz makrosoziologisch orientiert (vgl. Krücken 2006: 140). Der auf MEYER zurückgehende Versuch einer neo-institutionalistische Gesellschaftstheorie hat sich besonders in der aktuellen Globalisierungsdebatte bewährt (vgl. Hasse/Krücken 2005: 42). Zentraler Befund MEYERS ist, dass sich aus westlichen Gesellschaften stammende Strukturformen und Kulturprinzipien weltweit ausbreiten und an Legitimation gewinnen, während andere gleichzeitig ihre Bedeutung verlieren (vgl. ebd.: 42f). Er schließt daraus auf die Herausbildung einer Weltkultur (*world polity*), die auf dem Phänomen der Rationalisierung beruht (vgl. Meyer 2005: 33 ff.).

Die weltweite Diffusion dreier Strukturformen und ihre Wahrnehmung als Selbstverständlichkeit ist prägend für die Weltkultur: Erstens sind fast alle territorial gebunden Gesellschaften als *Staaten* organisiert und werden nur so

als legitime politische Systeme anerkannt (vgl. Meyer/Boli 1997: 145). Zweitens wird formalen *Organisationen* eine hohe Fähigkeit zu zweckrationalem Handeln zugesprochen. Sie werden zum wichtigsten Koordinationssystem kollektiven Handelns aufgewertet (vgl. Hasse/Krücken 2005: 43). Schließlich wird das rational und eigenständig handelnde *Individuum* als Handlungsträger bestimmt und „über die Zuschreibung von Rechten durch Organisationen konstituiert“ (ebd.: 42f.). Mit der Verbreitung dieser Strukturformen – insbesondere der Zunahme internationaler Organisationen – kommt es auch zu einer Globalisierung der ihnen zugrunde liegenden kulturellen Prinzipien. (vgl. ebd.: 43). Dazu gehören der Glaube an den sozialen und technischen Fortschritt sowie Rationalismus, Individualismus und Universalismus (vgl. ebd. 43; Meyer/Boli 1997: 151). Indem Organisationen und Staaten sich auf diese Prinzipien beziehen, legitimieren sie sich als Akteure in der Weltkultur (vgl. Hasse/Krücken 2005: 43).

Zusammengefasst stellt der NI also

„(...) die Frage, warum Organisationen ein spezifisches Set an institutionellen Strukturen, Prozeduren und Symbolen umsetzen, warum bestimmte institutionelle Konfigurationen zu gesellschaftlicher Legitimität bzw. sozialer Angemessenheit führen und wie sich die Strukturen und Institutionen in einem organisationalen Feld verbreiten.“ (Hiß 2006: 122f.)

Der NI eignet sich hervorragend um die globale Verbreitung von CSR zu untersuchen, weil er Unternehmen nicht als atomisierte Akteure, sondern vielmehr „eingebettet in wechselseitige Konstruktions- und Legitimationsprozesse“ (Glänzel 2008: 24) betrachtet.

#### **4.2 CSR als institutionalisierte Umwelterwartung**

CSR betont die Ansprüche verschiedener Stakeholder an die Entscheidungen eines Unternehmens – aus der Perspektive des NI gehören Stakeholder wie staatliche Instanzen, Gewerkschaften und INROs dem organisationalen Feld eines Unternehmens an. Das organisationale Feld vieler Unternehmen hat sich durch die Globalisierung der Arbeitsteilung und die Verschränkung von Zulieferketten vergrößert (vgl. Hiß 2006: 127f.). Neben neuen Zulieferfirmen bilden vor allem auch internationale Regierungsorganisationen, INRO und

Finanzmarktakteure die erweiterte gesellschaftliche Umwelt dieser Unternehmen (vgl. Mühle 2009: 6). Aus dieser Umwelt treffen neben wirtschaftlichen Erwartungen, etwa denen der Shareholder, auch institutionalisierte Erwartungen nach sozialer und ökologischer Verantwortung auf das Unternehmen.

Tatsächlich sind diese Erwartungen inzwischen so weit institutionalisiert, dass Unternehmen CSR als Regel erkennen und interpretieren können (vgl. Mühle 2009: 2). CSR kann als institutionalisierte Erwartung mit Verankerung in der Weltkultur verstanden werden. Insbesondere global verbreitete Initiativen wie der Global Compact und Verhaltenskodizes beziehen sich zunehmend auf die in der Weltkultur als universell geltenden Ziele wie die Menschenrechte und die ILO-Standards (vgl. Braun 2001: 268). Außerdem fußt CSR auf zentralen Prinzipien der Weltkultur: „Universalismus, Rationalismus, Individualismus und sozialer Fortschritt“ (Mühle 2009: 6). CSR wird in Kennziffern, Indizes und standardisierte Reports übersetzt. Es wird also versucht, den Erfolg verschiedener Maßnahmen rational messbar zu machen – etwa anhand der Bezifferung des Ausstoßes von Treibhausgasen. Außerdem orientiert sich CSR an der Vorstellung individueller Besserstellung, etwa von Angestellten, was auch durch den häufigen Bezug auf die Menschenrechte deutlich wird. CSR-Programme verweisen auch auf den sozialen Fortschritt von Gesellschaften, etwa im Rahmen der Lissabonstrategie (vgl. Kommission der EG 2002:3) Schließlich beziehen sie sich auf universalistische Werte; auch hier sind die Menschenrechte Beispiel par excellence (vgl. Mühle 2009: 6).

Hiß stellt die Frage, ob CSR als Rationalitätsmythos bezeichnet werden könne. Sie verneint die Frage, weil das Konzept CSR nicht auf (realitätswidersprechenden) Annahmen zu wirtschaftlicher Effizienz beruhe (vgl. Hiß 2006: 141). Der Terminus Rationalitätsmythos definiert aber zunächst nur eine geteilte und empirisch nicht überprüfte Vorstellung über Ziel-Mittel-Relationen (vgl. Walgenbach 2006: 349). Nach dieser Definition kann CSR entgegen Hiß' Überlegungen als Rationalitätsmythos bezeichnet werden: CSR wird inzwischen unhinterfragt und weltweit als Mittel zur Bekämpfung ökologischer und sozialer Probleme gehandelt (vgl. Glänzel 2008: 58). Gleichzeitig ist die Effektivität oder Überlegenheit anderen Mitteln

wie der Regulierung gegenüber aber empirisch nicht bestätigt (vgl. u.a. Zammit 2003).

CSR kann also als institutionalisierte Umwelterwartung betrachtet werden, die weltkulturellen Prinzipien folgt und den Charakter eines Mythos hat. Dieser setzt Unternehmen unter hohen Legitimationsdruck, solange sie ihm nicht entsprechen. Die organisationale Konformität mit dem Mythos durch die Befolgung von Sozialstandards und Teilnahme an CSR-Initiativen legitimiert das Unternehmen gegenüber seiner Umwelt und sichert ihm so Ressourcen wie Kundenvertrauen und gesellschaftliche Akzeptanz. Da der CSR-Mythos weltkulturellen Prinzipien folgt, legitimieren sich Unternehmen durch den Bezug auf Menschenrechte und anerkannte Umweltstandards sogar als Akteure der globalen Weltkultur (vgl. Mühle 2009: 6). CSR-Engagement muss sich also nicht direkt aus rationalen Strategien in Bezug auf bestimmte Probleme des Unternehmens erklären. Relevant ist vielmehr, dass die Aktivitäten und Strukturen des Unternehmens im Hinblick auf die unhinterfragten institutionalisierten Erwartungen vom organisationalen Feld als legitim anerkannt werden. Die Wahrnehmungen des Unternehmens sind dabei zweitrangig, da Mythen objektiv auf die Akteure einwirken (vgl. Hiß 2006: 141).

#### **4.3 Die Verbreitung von CSR durch institutionelle Isomorphie**

Die drei Mechanismen der institutionellen Isomorphie erklären, wie sich CSR verbreitet und warum es weltweit zu ähnlichen Strukturanpassungen an institutionalisierte CSR-Forderungen kommt. Isomorphie durch Zwang im Bereich der Implementierung von Sozialstandards ist in formaler Form kaum zu finden. Es ist ja gerade der freiwillige Charakter, den CSR von klassischer Regulierung unterscheidet. Allerdings gibt es in einigen Ländern inzwischen obligatorische Regeln für die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten (vgl. Mühle 2009: 13). Außerdem kann man drohender Gesetzgebung, zu deren Vermeidung Unternehmen freiwillig CSR-Praktiken aufnehmen, einen informellen Zwangscharakter zusprechen (vgl. Hiß 2006: 149).

Von größerer Bedeutung für die Verbreitung von CSR sind mimetische Prozesse. Unternehmen befinden sich in einer komplexen, sich ständig verändernden Marktumwelt, in der es schwierig ist zu entscheiden, welche

Strategie für den Erfolg oder das Bestehen des Unternehmens die geeignetste ist. Institutionalisierte Umweltaforderungen nach Unternehmensverantwortung erhöhen diese Unsicherheit noch. Die Orientierung an anderen Unternehmen und ihren CSR-Praktiken kann diese Komplexität reduzieren. Branchenweite Initiativen stellen hier eine attraktive Lösung für Unternehmen dar, denn sie nivellieren den Wettbewerb, zum anderen sinkt das Risiko, auf die falsche CSR-Methode gesetzt zu haben (vgl. Hiß 2006: 150). Selbst wenn Unternehmen nicht direkt von Kampagnen oder Boykotts betroffen sind, übernehmen sie CSR-Standards, weil sie von konkurrierenden Firmen im organisationalen Feld ebenfalls verwendet werden (vgl. Mühle 2009: 12). Verstärkt wird diese Tendenz noch durch professionelle CSR-Beraterfirmen, die in vielen Unternehmen die gleichen CSR-Strukturen etablieren (vgl. Hiß 2006: 150).

Auch normativer Zwang kann ein Mechanismus der Verbreitung von CSR sein. Da CSR als Managementstrategie inzwischen weltweit Teil betriebswirtschaftlicher Ausbildungen ist, verbreitet sich durch die Einstellung der neu ausgebildeten Manager auch die Problembearbeitung in Bezug auf Umwelterwartungen. CSR ist Teil der gemeinsamen kognitiven Orientierung dieser neuen Managergeneration und hält so stärker als zuvor Einzug in die Unternehmen (vgl. Mühle 2009: 12).

#### **4.5 Windowdressing als Entkopplung**

Mithilfe der neo-institutionalistischen Theorie und ihrer Überlegungen zur Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur kann man auch das von Kritikern häufig beklagte Windowdressing, also die nur scheinbare oder unvollständige Implementierung von CSR, erklären. Institutionalisierte Erwartungen oder Mythen zu CSR können mit anderen Umwelterwartungen, die auf das Unternehmen treffen, im Widerspruch stehen. So ist die Implementierung von CSR-Strategien in bereits bestehende Organisationsstrukturen und Produktionsabläufe mit Kosten und Zeitaufwand verbunden. Diese Anforderungen können Erwartungen der shareholder nach kurzfristiger (oft quartalsmäßiger) Gewinnmaximierung im Wege stehen (vgl. Hiß 2006: 168f.). Zudem sind bestehende Organisationsstrukturen bereits von anderen Umweltaforderungen geprägt: Der Aufbau und die Produktionsweise von multinationalen Unternehmen entsprechen häufig dem

Rationalitätsmythos der shareholder-value-Ausrichtung ,sind also an kurzfristiger Gewinnausschüttung orientiert. Organisationsprinzipien wie Flexibilisierung und die Auslagerung der Produktion in Niedriglohnländer stehen hier den CSR-Erwartungen nach direkter Kontrolle des ganzen Produktionsprozesses oder der Bezahlung von Mindestlöhnen entgegen (vgl. Glänzel 2008: 47ff.).

In solchen Situationen findet die Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur statt: Die Unternehmensaktivitäten werden gemäß dem CSR-Mythos nach außen dargestellt, während der Kernbereich der Produktion weiterhin der internen Logik der Profitmaximierung ohne Rücksicht auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit folgt. Gleichzeitig stellen sich die Unternehmen als vertrauenswürdig dar und vermeiden effektive Kontrollen. (vgl. ebd.: 79).

Die Formalstruktur des Unternehmens wird den Forderungen nach CSR entsprechend durch die Gründung von Nachhaltigkeitsabteilungen und aufwendig gestalteten Reports zur ökologische und sozialen Bilanz des Unternehmens gerecht (vgl. Hiß 2006: 168f.). Unternehmen eignen sich in diesen Berichten und ihren Internetauftritten das Vokabular von CSR an, um sich selbst zu beschreiben und nach außen hin zu rechtfertigen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 349; Coupland 2005). Um von der fehlenden Umsetzung konkreter Maßnahmen abzulenken, erhöhen Firmen ihren Werbeetat und stellen sich als verantwortungsvolle Unternehmen dar. Dabei interpretieren sie die Forderungen nach Verantwortlichkeit um: Da es für sie besonders schwer ist, CSR im Wertschöpfungsprozess zu implementieren, setzen Unternehmen in ihrer Außendarstellung häufig philanthropische Maßnahmen oder die positive Wirkung ihrer Direktinvestition und das Schaffen von Arbeitsplätzen in Entwicklungsländern mit CSR gleich<sup>19</sup> (vgl. Glänzel 2008: 85).

Zugleich zeichnen sich diese neu geschaffenen Strukturen durch eine geringe Überprüfbarkeit und Transparenz aus. So vermeiden Unternehmen, denen Windowdressing vorgeworfen wird, das externe Monitoring durch INRO oder akkreditierte Wirtschaftsprüfer oder sie gründen scheinbar unabhängig

---

<sup>19</sup> In dieser Neuinterpretation von CSR geht es folglich nicht mehr darum, *wie* Unternehmen ihre Profite erwirtschaften, sondern *was* sie damit machen – die Umkehrung des CSR-Kerngedankens nach Kytte/Ruggie (2005: 9)

wirkende Tochterfirmen, die die Evaluierung übernehmen (vgl. Hiß 2006: 169).

#### **4.6 Ergänzung: Institutionalisierung von CSR**

Die Entstehung von Institutionen spielt in den klassischen Theorien des NI zunächst eine untergeordnete Rolle, sofern sie nicht exogen, etwa durch technischen Wandel, sondern endogen, also aus dem organisationalen Feld heraus bedingt ist (vgl. Beckert 2002: 140). Vorrangig werden institutionalisierte Umwelterwartungen bzw. weltkulturelle Prinzipien untersucht, die bereits vorhanden sind. So kann man zwar die Verbreitung einer bereits vorhandenen Institution erklären; wie neue institutionelle Erwartungen – so auch der CSR-Mythos - entstehen, bleibt aber unklar (vgl. Mühle 2009: 7)<sup>20</sup>.

Sowohl Hiß als auch MÜHLE sind sich dieser Mängel bewusst und entwerfen deshalb Kreislaufmodelle der Institutionalisierung von CSR, anhand derer sie auch die Entstehung von CSR als Mythos erklären, die der Diffusion vorausgeht<sup>21</sup>. Zwar verwenden die Autorinnen jeweils unterschiedliche Modelle<sup>22</sup>, die Entstehung und Diffusion von CSR als Institution erklären beide aber auf ähnliche Weise, die auch ohne Zuhilfenahme eines Modells skizziert werden kann.

Der Begriff CSR stand in den 1960er Jahren vor allem für zivilgesellschaftliche Forderungen nach strengerer Regulierung von Unternehmen. Da diese solche Forderungen aber kategorisch ablehnten, kam es nicht zu ihrer Institutionalisierung (vgl. Mühle 2009: 8). Das aufkommende Konzept CSR fand also in dieser Form zunächst keine „soziale Resonanz“ (Hiß 2006: 155) im organisationalen Feld der INRO. Anfang der 1990er Jahre änderte sich dies: INRO waren dank starker öffentlicher Unterstützung und medialer Präsenz inzwischen machtvoller, so dass ihre Forderungen auf

---

<sup>20</sup> Tatsächlich erklären oben erwähnt neo-institutionalistische Ansätze die Entstehung des CSR-Mythos nur ganz abstrakt aus Rahmenbedingungen wie der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft – eine viel zu pauschale Erklärung, die es zu ersetzen gilt.

<sup>21</sup> In dieser Arbeit geht es zwar hauptsächlich um die Frage der Verbreitung von CSR. Die Überlegungen zu seiner Entstehung sollen aber der Vollständigkeit halber und ihrer Bedeutung für die Bewertung des theoretischen Ansatzes wegen erwähnt werden.

<sup>22</sup> MÜHLES Normkreislaufmodell orientiert sich an dem Norm-Life-Cycle-Modell nach FINNEMORE/SKKINK; Hiß' CSR-Mythenspirale liegt DEUTSCHMANN'S Mythenspirale zugrunde

Resonanz bei den Unternehmen stieß, die sie attackierten<sup>23</sup>. Gleichzeitig kam es durch die Kooperation mit Unternehmen zu einer Redefinition des CSR-Konzepts hin zum freiwilligen Charakter, den es bis heute betont (vgl. Mühle 2006: 159ff.). Auch andere Akteure, vor allem die VN, waren zunehmend an dem Konzept interessiert und aktiv an seiner Redefinition beteiligt – so rückten die VN ab Anfang des neuen Jahrtausend durch den Global Compact mit seinem Schwerpunkt auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte ihre eigene Rolle bei CSR in den Vordergrund (vgl. Mühle 2009: 9). Durch die oben beschriebenen Mechanismen der Isomorphie verbreitet sich CSR nun als zunehmend gefestigte, also institutionalisierte Erwartung auf der ganzen Welt – die Unternehmen sind in dieser Phase wieder Normbefolger (vgl. ebd.: 12).

GLÄNZEL erklärt auf gleiche Weise sogar die Verbreitung von Windowdressing als Entkopplung. Als eines der ersten Opfer von Imagekampagnen habe das Unternehmen Nike Methoden des Windowdressing entschieden geprägt. Diese hätten sich dann durch mimetische Isomorphie verbreitet, da Nike als Vorreiter und Modell für viele andere Markenunternehmen gelte (vgl. 2008: 82f.).

Diese Erklärungen betonen zum einen die Rolle von innovativen, strategisch handelnden Akteuren, den sogenannten „institutionellen Unternehmern“ (Beckert 2002: 143) bei der Herausbildung und (Re-)Definition von Institutionen. So ist das Konzept CSR vor allem durch die INRO in die Debatte gekommen, wurde im Folgenden aber auch von anderen handlungsmächtigen Akteuren, die ein Interesse an der Definition des Begriffes hatten, aktiv mitgestaltet. Mit der Betonung des strategischen, ja gar manipulativen Verhaltens entfernt sich die Erklärung der Institutionalisierung von CSR in Teilen von dem klassischen Akteursmodell des NI. Zum anderen betonen die Erklärungen aber auch, dass die Entstehung von Institutionen nie direkt aus Einzelinteressen erklärt werden kann, sondern nur aus ihrem Zusammenspiel, das durchaus unintendierte Effekte beinhalten kann (vgl. Hiß 2006: 164).

#### **4.7 Zusammenfassung und kritische Diskussion**

---

<sup>23</sup> Hier wird u.a. der Sportartikel- und Kleidungshersteller Nike als erstes „Opfer“ solcher Kampagnen in der Literatur immer wieder erwähnt (vgl. Glänzel 2008).

Die neoinstitutionalistische Erklärung der Verbreitung von CSR kann wie folgt zusammengefasst werden: CSR ist eine mythenhafte, auf weltkulturelle Prinzipien verweisende Erwartung, die im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung auf Unternehmen aus ihrem jeweiligen organisationalen Feld trifft. Um gesellschaftliche Legitimation zu erhalten, passen sich die Unternehmen an den CSR-Mythos an. Im Folgenden kommt es zu einer Verbreitung von CSR durch die drei Mechanismen der Isomorphie. Jedoch kann die Anpassung auch lediglich zeremonieller Natur sein – widersprechen die CSR-Mythen anderen institutionellen oder technischen Anforderungen, so werden sie lediglich auf der Formal-, nicht aber auf der Aktivitätsebene umgesetzt. Die Selbstdarstellung als vertrauenswürdig und die Vermeidung effektiver Kontrolle verdecken diese Entkopplung. Ergänzend wird die Entstehung des CSR-Mythos durch das Zusammenwirken institutioneller Unternehmer und mit der sozialen Resonanz ihrer Ideen im organisationalen Feld erklärt.

Diese Erklärung ist relativ komplex, erhellt dafür aber auch alle relevanten Aspekte meiner Fragestellung von der Entstehung über die Verbreitung von CSR bis zum Problem des Windowdressing. Bisher untersuchten neoinstitutionalistische Arbeiten vor allem Unternehmen, nicht aber die anderen beteiligten Akteure wie Staaten, die VN oder INRO in ihrem organisationalen Feld. Allerdings lässt sich das Analyseraster leicht übertragen. So zeigen Meyer et al. (1997), wie sich Regierungsziele, etwa der Umweltschutz, weltweit durch mimetische Prozesse verbreiten und Staaten sich durch das Bekenntnis zu diesen Zielen in der Weltkultur legitimieren – diese Beobachtungen kann man auch auf die Diffusion von CSR als Politikinstrument übertragen und damit z.B. erklären, warum die EU in der Lissabonstrategie auf CSR verweist.

Trotzdem können einige Kritikpunkte an der neo-institutionalistischen Erklärung geäußert werden, die sich vor allem auf das widersprüchliche Akteurskonzept des NI beziehen. Beim Versuch, simplifizierte akteurs- oder interessenzentrierte Betrachtungsweisen zu überwinden, verliert der NI die Akteure häufig komplett aus dem Blick. Dabei sind es gerade Akteure, die durch ihr alltägliches Handeln und durch Interaktionen zur Entstehung und Reproduktion von Institutionen beitragen; außerdem können institutionalisierte

Regeln nie vollständig das Handeln determinieren (vgl. Beckert 2002: 140). Individuen und Organisationen erscheinen aber im NI zunächst nur als konformistische Normenbefolger, deren gesamtes Verhalten unhinterfragt von Institutionen bestimmt ist (vgl. Meyer/Hammerschmid: 165). Präferenzen spielen für diesen homo sociologicus keine Rolle, da er gesellschaftliche Normen komplett internalisiert (vgl. Weise 2004: 437)<sup>24</sup>. Die Theorie kann deshalb auch Gleichheit und Konvergenz besser als Unterschiede erklären - so gelingt es den neo-institutionalistischen Ansätzen zu CSR zwar, deren globale Diffusion, nicht aber die Vielfalt an Instrumenten und Initiativen zu erklären (vgl. Hasse/Krücken 2005: 48).

Dieses übersozialisierte Akteurskonzept (vgl. Hallett/Ventresca: 215) stößt schon innerhalb der eigenen Theorienfamilie auf Grenzen, wenn es um die Entkopplungsthese geht. Hier wird davon ausgegangen, dass widersprüchliche Umwelterwartungen auf Organisationen zukommen können und es deshalb zur Entkopplung kommt. Implizit wird den Akteuren damit jedoch wiederum ein Interesse (und sei es nur das Interesse, die Organisation aufrechtzuerhalten) sowie die Fähigkeit zur Zielabwägung und zum strategischen Umgang mit institutionellen Vorgaben zugeschrieben (vgl. Hiß 2006: 171).

Die Kritik am Fehlen einer mikrotheoretischen Fundierung des NI wurde indes von vielen Autoren aufgegriffen und in die Theorie implementiert (vgl. Meyer/Hammerschmid 2005: 166f.). Auch in der CSR-Literatur findet sich diese weiterentwickelte Form des NI bei den Theorien zur Entstehung von CSR-Mythen. Wie GLÄNZEL zeigt, kann hier sogar der in der Entkopplungsthese aufkeimende Widerspruch verschiedener Handlungslogiken überwunden werden, weil Methoden der Entkopplung selbst durch mimetische Prozesse unhinterfragt übernommen werden, wenn sie erst einmal institutionalisiert sind (vgl. 2008: 82f.).

Das übersozialisierte Akteurskonzept kann hier teilweise überwunden werden, es besteht aber ähnlich wie bei den Entkopplungsthesen die Gefahr, dass sich dem NI diametral gegenüberstehende Annahmen wie die eines

---

<sup>24</sup> Der NI unterscheidet sich von anderen soziologischen Theorien, die ebenfalls von einem normbefolgenden Akteur ausgehen. Er geht nicht von einer Norminternalisierung durch Sozialisation, sondern von einer unhinterfragten, selbstverständlichen (taken-for-granted) Übernahme von Mythen und kognitiven Skripts aus (vgl. Hasse/Krücken 2005: 63).

vollkommen rationalen Akteurs in die Erklärungen einschleichen. Wichtig ist, dass die institutionenprägende Macht institutioneller Unternehmer nicht aus deren Eigenschaften, sondern aus ihrer Position im institutionellen Gefüge heraus erklärt werden muss (vgl. Meyer/Hammerschmid: 168). Dies gelingt den hier vorgestellten Theorien: So zeichnen sich die bei der Institutionalisierung des CSR-Mythos involvierten Akteure durch ihre Stellung im jeweiligen organisationalen Feld aus. Die Ideen von INRO und VN stoßen auf soziale Resonanz, weil diese Akteure öffentlichen Unterstützung genießen und sich in ihrem Handeln auf weltkulturelle Prinzipien beziehen (vgl. Hasse/Krücken 2005: 43); Ideen von multinationalen Unternehmen wie Nike stoßen wegen ihrer Marktführerschaft und ihrer Vorbildfunktion für konkurrierende Firmen auf soziale Resonanz (vgl. Glänzel 2008: 82).

## 5. Fazit

### 5.1 Synthese oder Widerspruch der Theorien?

Die vorgestellten Theorien zur Verbreitung von CSR sollen nun gegenübergestellt werden. Zum einen ist der Vergleich eine „besonders wirksame Kritik von Theorien“ (Opp 1978: 214), zum anderen ist er geeignet, sich einer möglichst plausiblen Erklärung nach bestimmten Gütekriterien anzunähern. Dies kann durch Verwerfen eines der Modelle zugunsten des anderen oder durch Synthese beider Modelle geschehen (vgl. ebd. 217). Es ist zunächst sinnvoll, die Theorien verbal zu präzisieren bzw. zu formalisieren (vgl. ebd. 216), was hier in Form einer Tabelle geschieht. Dabei werden der *interessenbasierte Ansatz*, der *NI* sowie der durch die Annahmen über die Institutionalisierung des CSR-Mythos in Kapitel 4.6 *erweiterte NI* einander gegenübergestellt. Größtenteils fasst die Übersicht zusammen, was oben in der kritischen Diskussion der Theorien schon erwähnt wurde. Neue Begrifflichkeiten werden in den weiteren Überlegungen erläutert.

Theorie	Interessenbasiert	NI	Erweiterter NI
<b>Erklärung</b>	Verbreitung von CSR als Resultat von Interessen; CSR als Instrument	Verbreitung des CSR-Mythos durch institutionelle Isomorphie	CSR-Mythos entsteht durch Handlungen institutioneller Unternehmer und verbreitet sich durch Mechanismen

			der Isomorphie
<b>Akteursmodell</b>	homo oeconomicus, atomisiert	homo sociologicus, eingebettet	homo socioeconomicus <sup>25</sup> (Weise 2004: 439)
<b>Handlungsmodell</b>	Rationale Wahl aufgrund von Präferenzen	Normbefolgung, unhinterfragte Übernahme von Mythen und Skripten	Intentional rational <sup>26</sup> (Beckert 1996: 136)
<b>Funktion von Normen und Institutionen</b>	Rein äußerliche Beschränkungen	Handlungsdeterminieren, weil vollständig internalisiert.	Handlungsweisend, aber strategisch nutzbar und auch veränderbar
<b>Stärke der Erklärung</b>	Einfache „sparsame“ Erklärung, eindeutiges Akteursmodell, empirisch leicht überprüfbar	Erklärt globale Diffusion von CSR	Erklärt Entstehung und Diffusion von CSR
<b>Schwäche der Erklärung</b>	Fehlende Erklärung für weltweite und einheitliche Verbreitung	Fehlende Erklärung für Institutionalisierung von CSR, leicht widersprüchliches Akteursmodell	Beliebiges Akteursmodell (?)

Tabelle 1: Theorien zu CSR im Vergleich. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Martin 2009:

44

Vergleicht man zunächst den interessenbasierten mit den neo-institutionalistischen Ansatz, so stehen sich die beiden diametral gegenüber. Den Theorien liegen völlig unterschiedliche Akteurs- und Handlungskonzepte zugrunde. Interessenbasierte Theorien verstehen den Akteur als homo oeconomicus, der auf Basis seiner Präferenzen vollkommen rational handelt. Normen und gesellschaftliche Erwartungen sind für ihn rein äußerliche Beschränkungen, an denen er sein Handeln strategisch ausrichtet. Der klassische NI geht hingegen vom homo sociologicus aus, der gesellschaftliche Normen, Mythen und Skripten unhinterfragt übernimmt, sodass sie sein Handeln determinieren. Dementsprechend versteht der NI CSR als Mythos, der von den Akteuren befolgt wird, während interessenbasierte Ansätze CSR als Resultat interessenorientierten Handelns sieht. CSR hat in dieser Lesart nicht den Charakter einer Institution, eher den eines Instrumentes.

Aufgrund dieser Gegenüberstellung scheint es wenig sinnvoll, die Modelle zu integrieren. Vielmehr kann man sich auf Grundlage ihrer Stringenz (vgl. Stark

<sup>25</sup> Als homo socioeconomicus definiert Weise Akteure, aus deren Interaktionen Institutionen entstehen, die dann das Verhalten der Akteure beeinflussen und so die Ursachen für ihr Entstehen rückkoppelnd stabilisieren (vgl. Weise 2004: 433ff.).

<sup>26</sup> Intentional rationale Akteure sind sich zwar der Ziele bewusst, aufgrund derer sie handeln, kennen aber die Mittel zu deren Erreichung nicht (vgl. Beckert 1996: 136).

2002: 321f.), ihrer Verbindung mit der Empirie (vgl. Martin 2009: 41) und ihres jeweiligen Erklärungsgehaltes (Wippler 1978: 208) für eines der beiden entscheiden<sup>27</sup>.

*Interessenbasierte Theorien* zeichnen sich durch ihre Einfachheit aus: Ihr Akteurkonzept ist zwar häufig kritisiert worden, ist in sich aber schlüssig. Das Modell lässt sich zudem relativ leicht empirisch überprüfen und es ermöglicht auch Prognosen über die weitere Verbreitung von CSR (vgl. Martin 2009: 45). So ist etwa die These des profitkorrelierten CSR relativ einfach empirisch zu überprüfen<sup>28</sup>. Ebenso können Prognosen über die weitere Entwicklung von CSR getroffen werden, etwa auf Grundlage der These „CSR ist attraktiv für Arbeitnehmer und wird als Anwerbemittel eingesetzt“: Kommt es zu einer Verknappung von qualifizierten Arbeitnehmern, so müsste CSR sich demnach noch weiter verbreiten, weil die Unternehmer mit ihrer Hilfe um Angestellte konkurrieren. Stringenz der Theorie und ihre empirische Verbindung sprechen also für den interessenbasierten Ansatz. Allerdings fällt der Erklärungsgehalt gering aus – weder die globale Verbreitung und Vereinheitlichung von CSR noch das Phänomen Windowdressing werden hinreichend erklärt.

Das Akteursmodell des *neo-institutionalistischen Ansatzes* ist, wie oben ausgeführt, häufig als inkonsistent bezeichnet worden (vgl. Meyer/Hammerschmid 2005: 165ff.). Außerdem ist es schwer, die Aussagen des NI in Bezug auf CSR empirisch zu überprüfen bzw. auf Grundlage des NI Prognosen über die weitere Entwicklung von CSR zu machen, da der NI im Allgemeinen und der Weltkulturansatz im Speziellen auf hochaggregierten statistischen Daten basieren (vgl. Hasse/Krücken 2005: 48). Die Komplexität der Theorie schlägt sich allerdings auch in einem hohen Erklärungsgehalt nieder – die Diffusion von CSR wird ebenso wie das Windowdressing erklärt. Lediglich die Entstehung von CSR als Mythos bleibt unterbelichtet.

Auf Grundlage dieser Überlegungen zu Stringenz, Verbindung zur Empirie und Erklärungsgehalt ließe sich nun ein Modell auswählen, je nachdem, welches der drei vorgestellten Kriterien dem Leser besonders wichtig ist.

---

<sup>27</sup> Natürlich ist auch die Entscheidung aufgrund der Präferenz eines Akteurskonzept möglich, dabei handelt es sich aber eher um eine subjektive Entscheidung.

<sup>28</sup> Weisen nur solche Unternehmen CSR-Aktivitäten vor, welche damit nachweislich ihre Profite erhöhen, so ist die These bestätigt. Umgekehrt lässt eine Verbreitung von CSR unabhängig von seiner Profitauswirkung darauf schließen, dass die These falsch ist.

Allerdings steht mit dem Modell *erweiterter NI* noch ein dritte Alternative zur Wahl. Zum einen zeichnet diese sich durch einen höheren Erklärungsgehalt als die beiden vorhergehenden Modelle aus, da sie zusätzlich zur Verbreitung von CSR auch die Institutionalisierung des CSR-Mythos diskutiert. Zum anderen kann der erweiterte NI meines Erachtens die Akteursmodelle der beiden vorigen Modelle verbinden. Da hier auf ein grundlegendes Problem der Sozialwissenschaften verwiesen wird (vgl. Weise 2004: 427f.) verdient dieser Aspekt eine nähere Betrachtung.

Im erweiterten NI entsteht der CSR-Mythos zunächst aus der Interaktion *intentional rational* handelnder Akteure – die Entstehung von CSR wird also nicht direkt aus den Interessen der Akteure erklärt, sondern aus ihrem Versuch, ihre Ziele bei Unkenntnis der optimalen Mittel zu erreichen (vgl. Beckert: 1996:136). CSR wird daraufhin selbst zum interaktions- und handlungsbestimmenden Mythos und deshalb häufig unhinterfragt, manchmal aber auch aus strategischen Gründen von Unternehmen und anderen Akteuren übernommen. So geht MÜHLE (vgl. 2008: 24) in Anlehnung an BECKERT davon aus, dass die Normbefolgung, etwa in Form mimetischer Übernahme, aus Sicht der Unternehmen durchaus rational sein kann, etwa um gezielt Reputationsverlust zu vermeiden (vgl. Mühle 2008: 24).

Den zugrunde liegenden Akteur nennt WEISE „homo socioeconomicus“ (ebd. 439). Dieser schafft die Kultur, in der er lebt, selbst mit und wird rückkoppelnd von ihr in seinem Handeln beeinflusst, allerdings nie vollständig determiniert. Damit Institutionen Handlungen beeinflussen können, ist es wichtig, dass sie sich langsamer verändern als die Interaktionen, also zeitlich stabil sind (vgl. ebd.: 433f.). Auf CSR übertragen hieße das, dass die derzeitige Definition des CSR-Mythos aufgrund ihres Bezugs zu weltkulturellen Normen so stabil ist, dass sie nicht mehr weiter hinterfragt wird. Erst wenn erneut institutionelle Unternehmer ein Interesse an der Reformulierung dieser Institution haben, kann es zum Wandel kommen.

WEISE geht davon aus, dass das Modell des homo socioeconomicus zu einer Vereinheitlichung sozialwissenschaftlicher Erklärungsmodelle führen und die in dieser Arbeit skizzierten etablierten Gegensätze zwischen rational-choice-Theorien und institutionalistischen Theorien überwinden kann (vgl.

ebd.: 440). Folgt man dieser Argumentation, so erscheint der erweiterte NI nicht nur als das Modell mit dem höchsten Erklärungsgehalt, sondern auch als das theoretisch ausgefeilteste, das geeignet ist, die ihm vorangehenden Modelle zu integrieren.

Allerdings scheint fraglich, ob die Synthese von (intentional) rationalen und neoinstitutionalistischen Modellen so einfach gelingen kann (vgl. Mühle 2008: 24). Dagegen spricht, dass sich Weises Modell des homo socioeconomicus bisher noch nicht in der Literatur durchgesetzt hat, sondern weiterhin Differenzen gepflegt werden. Das kann auch an der Komplexität dieser Erklärung liegen – schließlich muss situationsabhängig bestimmt werden, wann Akteure normgeleitet, wann interessengeleitet handeln. Ein situationsabhängiges Akteursmodell kann aber meines Erachtens schnell in die Beliebigkeit abdriften.

## **5.2 Beantwortung der Fragestellung**

Wie gezeigt werden konnte, kann das Modell des erweiterten NI die eingangs skizzierte Entstehung, Verbreitung und Globalisierung von CSR am besten erklären. CSR als Konzept freiwilliger Unternehmensverantwortung hat sich durch das strategische Handeln von INRO, den VN und Vorreiterunternehmen als Mythos mit Bezug zu weltkulturellen Prinzipien institutionalisiert. Diese Akteure hatten ein spezifisches Interesse an der Definitionsprägung des Mythos und konnten sie durch ihre Stellung innerhalb ihres organisationalen Feldes durchsetzen. Begrenzt wurden sie allerdings durch die notwendige soziale Resonanz und die anderen Akteure. Mithilfe der Mechanismen des Zwangs, der Mimesis und des normativen Drucks durch Professionalisierung hat sich der CSR-Mythos weltweit etabliert und wird von vielen Unternehmen inzwischen unhinterfragt als Kommunikations- und Managementform, von vielen Regierungs- und Nichtregierungsorganisation als Teil ihres politischen Programms genutzt. Damit reagieren diese Organisationen auf die institutionalisierte Umweltaforderung CSR. Nicht immer werden Unternehmen diesen Forderungen auch tatsächlich gerecht: Kollidieren diese mit anderen Umweltaforderungen oder internen Zwängen, kann es zur Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur kommen, so dass CSR nur nach außen hin kommuniziert, nicht aber nach innen praktiziert wird.

### 5.3 Ausblick

Wie wird sich CSR in Zukunft entwickeln? Diese Frage ist für die weitere Forschung zu CSR von Interesse, besonders im Hinblick auf die durch die internationale Wirtschafts- und Finanzmarktkrise entstandene tiefe Zäsur im Weltwirtschaftssystem. Anhand des in dieser Arbeit favorisierten Modells des erweiterten NI sind drei Szenarien vorstellbar: Erstens die *weitere Verbreitung des CSR-Mythos* in seiner jetzigen Form. Tatsächlich ist CSR zwar inzwischen weltweit verbreitet, aber noch längst nicht bei allen Unternehmen angekommen (vgl. Hiß 2006: 140). In einem zweiten Szenario ist die *Deinstitutionalisierung des CSR-Mythos* und damit der Abklang der weltweiten CSR-Euphorie denkbar. Im Zuge der Weltwirtschaftskrise könnte es im organisationalen Feld – vor allem von Politik und Gewerkschaften – zu einem Erstarren wirtschaftlicher Erwartungen an die Unternehmen kommen. Forderungen nach Arbeitsplatzsicherheit und Wachstum könnten den CSR-Mythos verdrängen. Als letztes Szenario ist schließlich eine *Redefinition des CSR-Mythos* vorstellbar. Im Zuge der breiten Diskussionen um exorbitante Managergehälter und die „Casinomenalität“ (Rucht 2009) der Wirtschaftseliten könnte es zu einer neuen Moralisierung der Wirtschaft und einer Redefinition des CSR-Mythos hin zu mehr Verbindlichkeit und Regulierung kommen.

Dass die weitere Entwicklung von CSR, wie im ersten Szenario, gar nicht durch die Krise beeinflusst werden wird, ist relativ unwahrscheinlich. Allerdings ist im Moment auch nicht abzusehen, dass die Akteure, die an einer Redefinition des CSR-Mythos Interesse haben (etwa die INRO „attac“) auch die nötige Stellung in ihrem organisationalen Feld besitzen, um als wirkungsmächtige institutionelle Unternehmer auf den Mythos einzuwirken. Nach diesen Überlegungen erscheint das Szenario zwei, also eine Verdrängung des CSR-Mythos zugunsten klassischer wirtschaftlicher Erwartungen, am wahrscheinlichsten. Dennoch verdienen alle drei Szenarien weiterhin die Aufmerksamkeit der sozialwissenschaftlichen Forschung und erfordern eine kritische empirische Überprüfung.

## 6. Anhang

### 6.1 Literaturverzeichnis

- Benner, Thorsten (2005): Leitplanken für Global Player? Die Rolle und Verantwortung multinationaler Unternehmen. *GPPi Research Paper Series No.4*. <http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Leitplanken6.pdf> (abgerufen: 02.08.2009)
- Beckert, Jens (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und die Einbettung des wirtschaftlichen Handelns. In: *Zeitschrift für Soziologie* Jg. 28 (2), S. 125-146.
- Beckert, Jens (2002): Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems. Die soziologische Herausforderung der ökonomischen Institutionenökonomie? In: Maurer A./Schmid, M. (Hg.): *Neuer Institutionalismus*. Frankfurt: Campus Verlag, S. 133-147.
- Berger, Johannes (2002): Normativer Konsens und das Agenturproblem der Unternehmung. In: Maurer, Andrea/ Schmid, Michael (Hg.): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*. Frankfurt: Campus-Verlag, S. 193-217.
- Braun, Rainer (2001): Konzerne als Beschützer der Menschenrechte? In: Brühl, T. et. al.: *Die Privatisierung der Weltpolitik. Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess*. Bonn: Dietz, S. 257-280.
- Braun, Sebastian (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (2008), Nr. 31, S. 6-13.
- BMZ (2007): magazin2015. <http://www.gtz.dte/de-aktionsprogramm-2015e/de/dokumente-magazin-schwerpunkt-csr.pdf>. (abgerufen: 19.03.2008)
- Carroll, Archie (1979): A three dimensional model of corporate social performance. In: *Academy of Management Review* Nr. 4, S. 497-505.
- Coupland, C. (2005): Corporate Social Responsibility as Argument on the Web. In: *Journal of Business Ethics* Nr. 62, S. 355-366.

- Dingwerth, Klaus (2004): Effektivität und Legitimität globaler Politiknetzwerke. In: Brühl, Tanja et al. (2004): *Unternehmen in der Weltpolitik*. Bonn: Dietz-Verlag, S. 74-95.
- Di Maggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147-160.
- Fassbender, Bardo (2008): Idee und Anspruch der Menschenrechte im Völkerrecht. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (2008), Nr. 46, S. 3-8.
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Time Magazine*, 13. September 1970.
- Glänzel, Gunnar (2008): *Corporate Social Responsibility aus Sicht der Soziologie - Analyse am Beispiel Nike*. Saarbrücken: VDM-Verlag.
- Granovetter, Marc (2001): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: Granovetter, M./Swedberg R.: *The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview Press, S. 51-76.
- Greenpeace (2009): RWE – Das Riesenmärchen vom guten Konzern. In: *Greenpeace Magazin* 5.09, S. 8-9.
- Habisch, André (2008): Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship*. Berlin: Springer Verlag, S. 81-97.
- Hallett, T./Ventresca, M. (2006): Inhabited Institutions: Social Interactions and Hamm, Brigitte (2002) (Hrsg.): *Public Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen. INEF-Report Nr.62/2002*. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.
- Hasse Raimund/ Krücken Georg (2005): *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: transcript-Verlag.
- Herchen, Oliver (2007): *Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Hiß, Stefanie (2006): *Warum übernehmen Unternehmen Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Joyner, Brenda/ Payne, Dinah (2002): Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics* Vol. 41 (4), S. 297-311.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die Verantwortung der Unternehmen*. KOM(2001)366 endgültig. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> (abgerufen: 19.08.2009)
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung von Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*. KOM (2002) 347 endgültig. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:DE:PDF> (abgerufen: 14.08.2009)
- Krücken, Georg (2006): World Polity Forschung. In: Senge, K./ Hellmann, K. (Hg.) (2006), S. 139-149.
- Kytle, Beth/ Ruggie, John (2005): Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Logsdon, H.M./ Donna Wood (2002): Business Citizenship. From domestic to global level of analysis. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2 (2), S. 155- 187
- Lyon, T./ Maxwell, J. (2008): Corporate Social Responsibility and the Environment: A Theoretical Perspective. In: *Review of Environmental Economics and Policy*, Vol. 2 (2), S. 240-260.
- Marcus, Alfred et al. (2002): Business-Government-Cooperation in Environmental Decision-Making. In: *Corporate Environmental Strategy* 9 (4), S. 345 – 355.
- Martin, Christian (2009): Theoretische Modellbildung. In: Pickel, Susanne et al. (Hg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37-52.
- Mense- Petermann, Ursula (2006): Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./ Hellmann K. (Hg.) (2006), S. 62-74.

- Meyer, J. / Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony. In: *The American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.
- Meyer, John et. al (1997): World Society and the Nation State. In: *The American Journal of Sociology*. Vol. 103, No. 1, S. 144-181.
- Meyer, John (2005): Vorwort. In: Hasse/Krücken (2005), S. 5-12.
- Mühle, Ursula (2008): Menschenrechte als Teil einer Corporate Social Responsibility - Zur Institutionalisierung einer weltkulturellen Norm. Vortrag auf der Tagung „Menschenrechte in der Weltgesellschaft“, Bielefeld, 27-28 Juni 2008.
- Mühle, Ursula (2009): Unternehmen in der Sozialpolitik - zur Theorie und Empirie der CSR. *Zeitschrift für Sozialreform*, 4/2009 (eingereicht).
- OECD (2000): *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf> (abgerufen: 23.08.2009)
- OECD (2009): *Contact Details for National Contact Points*.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/17/44/1900962.pdf> (abgerufen 24.08.2009)
- Oliviero, M.B. / Simmons, A. (2002): Who`s Minding the Store. Global Civil Society and Corporate Responsibility. In: Glasius/ Kaldor/ Anheimer (Hg.): *Global Civil Society Yearbook 2002*. Oxford: Oxford University Press, S. 77-107.
- Opp, Karl-Dieter (1978): Probleme und Strategien des Theorienvergleichs. In: Hondrich, Karl/ Matthes, Joachim (Hg.): *Theorienvergleich in den Sozialwissenschaften*. Darmstadt: Luchterhand, S. 213-218.
- Paul, James (2001): Der Weg zum Global Compact. Zur Annäherung von UNO und multinationalen Unternehmen. In: Brühl, T. et. al (2001): *Die Privatisierung der Weltpolitik. Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess*. Bonn: Dietz, S. 104-129.
- Richter, Rudolf/ Furobotn, Erik (2003): *Neue Institutionenökonomik*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rucht, Dieter (2008): Finanzkrise - Tsunami oder innere Reinigung? In: *Frankfurter Rundschau online*. 18.11.2008. [http://www.fr-online.de/in\\_und\\_ausland/politik/dokumentation/em\\_cnt=1631248&em\\_cnt\\_page=2](http://www.fr-online.de/in_und_ausland/politik/dokumentation/em_cnt=1631248&em_cnt_page=2) (Stand: 25.08.2009)

- RWE (2009): *Strategie mit Weitblick*  
<http://www.rwe.com/web/cms/de/179662/rwe/verantwortung/> (Stand:  
 11.August 2009, 15:15)
- SAI (Social Accountability Initiative) (2008): Social Accountabiliry 8000.  
[http://www.saintl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.saintl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf)  
 (abgerufen: 10.08.2009)
- Senge, K./ Hellmann K. (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*.  
 Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Utting, Peter (2000): *Business Responsibility for Sustainable Development*.  
 Genf: United Nations Research Institute for Social Develoment.
- Utting, Peter (2003): CSR and Development: Is a New Agenda Needed? In:  
 UNRISD: *Corporate Social Responsibility and Development:  
 Towards a New Agenda. Report of the UNRISD Conference*,  
 November 17/18 2003, S. 6-9.
- Walgenbacher, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der  
 Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred/Elberg, Marc (Hg.):  
*Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 353-402.
- Weise Peter (2004): Kultur und die Vereinheitlichung der  
 Sozialwissenschaften. In: Blümle, Gerold (Hg.): *Perspektiven einer  
 kulturellen Ökonomik*. Münster: Lit-Verlag, S. 427-440.
- Whitehouse, Lisa (2003): „Corporate Social Responsibility, Corporate  
 Citizenship and the Global Compact.” In: *Global Social Policy* 3: S. 299-  
 318.
- Wieland, Josef (2005): Corporate Citizenship-Management. In: Wieland, J./  
 Conradi W. (Hg.) (2005): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches  
 Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg: Metropolis-Verlag,  
 S. 9-22.
- Wippler, Reinhard (1978): Die Ausarbeitung theoretischer Ansätze zu  
 erklärungskräftigen Theorien. In: Hondrich, Karl/ Matthes, Joachim  
 (Hg.): *Theorienvergleich in den Sozialwissenschaften*. Darmstadt:  
 Luchterhand, S. 196-212.
- Zammit, Ann (2003): *Development at Risk: Rethinking Business Partnerships*.  
 Geneva: South Centre and UNRISD.

Zucker, Lynne G. (1991): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: Powell, Walter/DiMaggio, Paul (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, S. 83-107.