

GRENZÜBERSCHREITENDES CSR- MANAGEMENT IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

Identitäten, Praktiken & Strukturen
vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität

Sebastian Öttl





Dr. Sebastian Öttl, Dipl. Kulturwirt (univ.), ist derzeit als Postdoctoral Fellow am Department of Management, Aarhus BSS, der Universität Aarhus tätig. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation der Universität Passau. Seine institutionen- und praxistheoretisch informierte Forschung erstreckt sich insbesondere auf die Bereiche des internationalen CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements sowie des interkulturellen und strategischen Managements.

Universität Passau

Philosophische Fakultät

GRENZÜBERSCHREITENDES CSR-MANAGEMENT IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

**Identitäten, Praktiken & Strukturen
vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität**

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Sozialwissenschaften „Dr. rer. soc.“

im Fach Kulturwirtschaft / International Cultural and Business Studies

vorgelegt im Juni 2017 von

Sebastian Öttl, Dipl.-Kulturwirt (univ.)

Erster Gutachter und Betreuer: Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer, Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau (Deutschland)

Zweite Gutachterin: Prof. Dr. Ina Aust-Gronarz, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain (Belgien)

Dritter Gutachter: Prof. Dr. Eric Davoine, Chaire Ressources Humaines et Organisation, Université de Fribourg (Schweiz)

Kurzbeschreibung

Multinationale Unternehmen (MNU) sind durch ihre grenzüberschreitende Tätigkeit in besonderem Maße mit nicht immer kompatiblen Forderungen und Erwartungen unterschiedlichen institutionell-kulturellen Ursprungs konfrontiert. Dies gilt insbesondere auch für ihr internationales Corporate Social Responsibility (CSR)-Management. Die vorliegende Dissertation geht daher der Frage nach, wie MNU in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit eben dieser institutionellen Komplexität umgehen – d.h. wie sie es entlang von Identitäten, Praktiken und Strukturen organisieren und damit ihre Antworten auf bestimmte institutionelle Forderungen und Erwartungen gestalten? Die hierfür durchgeführte, vergleichende Mehrfallstudie kommt diesbezüglich zu drei zentralen Ergebnissen: (1) Zum einen variiert der Umgang mit institutioneller Komplexität derzeit entlang unterschiedlicher innerhalb der MNU gleichzeitig realisierter Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements. (2) Zum anderen fungiert die CSR-Identität der MNU als ein diese Typen organisierender institutioneller Filter. (3) Da der institutionelle Bezugspunkt der CSR-Identitäten allerdings zunehmend ein transnationaler ist, führt dieser Mechanismus auch zu einer sukzessiven, praktisch-strukturellen Vereinheitlichung grenzüberschreitenden CSR-Managements; unterschiedliche Erwartungen beispielsweise nationalen Ursprungs treten damit für die untersuchten MNU schrittweise in den Hintergrund. Damit stellt diese Arbeit nicht nur die Homogenitätsannahme bisheriger CSR-Internationalisierungsstudien infrage. Ihr Einblick in die selektive Bewältigung institutioneller Komplexität verweist auch auf die Schlüsselrolle von CSR-Identitäten sowie auf die wachsende Bedeutung transnationaler Institutionen. Damit trägt vorliegende Dissertation maßgeblich sowohl zur internationalen als auch zur institutionellen CSR-Forschung bei.

Abstract

Through their cross-border activities, multinational corporations (MNCs) are particularly exposed to potentially incompatible demands and expectations of varying institutional and cultural origin. This is especially true for their international corporate social responsibility (CSR) management. The present dissertation therefore investigates how MNCs cope with institutional complexity in their cross-border CSR management – i.e. how they organize it along identities, practices and structures and how this shapes their responses to specific institutional demands and expectations? The multiple comparative case studies executed to this end yield three major insights: (1) First, how MNCs cope with institutional complexity varies along different, simultaneously realized types of cross-border CSR management. (2) Moreover, MNCs' CSR identity functions as an institutional filter that, at the same time, organizes these types. However, (3) as their CSR identities are increasingly inspired by transnational institutions, this mechanism successively results in practically and structurally standardizing MNCs' cross-border CSR management; as a consequence, in the companies under investigation, different demands e.g. from national origin are gradually sidelined. Thus, the present research not only challenges the assumption of homogenous CSR management held up by previous internationalization studies. Its insights into how MNCs selectively cope with institutional complexity also emphasize the key role played by CSR identities and point to the growing influence of transnational institutions. Thereby, this dissertation decisively contributes to existing work both in the field of international and institutional CSR research.

KURZVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	<i>Einführung in das Thema</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Eingrenzung & Zielsetzung der Arbeit</i>	<i>2</i>
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	<i>4</i>
2	CSR – Aufbereitung eines globalen Forschungsfeldes.....	7
2.1	<i>Begriffsvielfalt & Bedeutungspluralismus</i>	<i>10</i>
2.2	<i>Mapping the territory I: Diachrone Perspektiven auf CSR-Forschung.....</i>	<i>17</i>
2.3	<i>Mapping the territory II: Synchrone Perspektiven auf CSR-Forschung.....</i>	<i>57</i>
2.4	<i>CSR zwischen Auflösung und Konsolidierung</i>	<i>83</i>
3	CSR, MNUs & die institutionell-kulturelle Umwelt – ein Literaturbericht	112
3.1	<i>Kultur & Institution – die gesellschaftliche Dimension von CSR</i>	<i>112</i>
3.2	<i>MNUs & Internationalität – die organisationale Dimension von CSR</i>	<i>161</i>
3.3	<i>Zusammenfassung & Präzisierung der Forschungsfrage I.....</i>	<i>190</i>
4	Konzeptionell-theoretischer Rahmen	193
4.1	<i>Institutionelle Logiken & die Erfahrung institutioneller Komplexität</i>	<i>194</i>
4.2	<i>Organisationale Antworten auf institutionelle Komplexität</i>	<i>216</i>
4.3	<i>MNUs, CSR & die Erfahrung institutioneller Komplexität.....</i>	<i>248</i>
4.4	<i>Umgang mit institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management... </i>	<i>259</i>
4.5	<i>Zusammenfassung & Präzisierung der Forschungsfrage II</i>	<i>285</i>
5	Methodik	288
5.1	<i>Paradigmatische Verortung</i>	<i>288</i>
5.2	<i>Allgemeine Forschungsstrategie</i>	<i>295</i>
5.3	<i>Methoden der Datenerhebung.....</i>	<i>305</i>
5.4	<i>Methoden der Datenanalyse.....</i>	<i>317</i>
6	Grenzüberschreitendes CSR-Management – Ergebnisdarstellung.....	328
6.1	<i>Fallorientierte Ergebnispräsentation.....</i>	<i>328</i>
6.2	<i>Fallübergreifende Ergebnispräsentation</i>	<i>476</i>
6.3	<i>Zusammenfassung & Beantwortung der Forschungsfrage.....</i>	<i>522</i>
7	Diskussion	531
7.1	<i>Organisation des CSR-Managements – strukturell homogene MNUs?</i>	<i>531</i>
7.2	<i>Kritik an CSR in MNUs – Selbstreferenzialität & institutioneller Isolationismus?.....</i>	<i>538</i>
7.3	<i>Institutionell-kulturelle CSR-Infrastruktur – anhaltende Inkompatibilität?</i>	<i>545</i>
8	Schluss	549
8.1	<i>Zusammenfassung & praktische Implikationen</i>	<i>549</i>
8.2	<i>Limitationen & Forschungsausblick</i>	<i>555</i>

INHALTSVEREICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	<i>Einführung in das Thema</i>	1
1.2	<i>Eingrenzung & Zielsetzung der Arbeit</i>	2
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	4
2	CSR – Aufbereitung eines globalen Forschungsfeldes	7
2.1	<i>Begriffsvielfalt & Bedeutungspluralismus</i>	10
2.2	<i>Mapping the territory I: Diachrone Perspektiven auf CSR-Forschung</i>	17
2.2.1	„CSR“ vor 1950: Philanthropie & Trusteeship	18
2.2.2	1950-1970: Social Responsibilities & die makrosozialen Wurzeln von CSR	24
2.2.3	1970-1990: CSP & der managerial turn	29
2.2.4	1990-Mitte 2000er: Strategisches CSR- & Stakeholder Management	38
2.2.5	CSR heute: Corporate Citizenship & die Globalisierung der CSR-Forschung	44
2.2.6	Historische Entwicklung des CSR-Feldes – ein Zwischenfazit	54
2.3	<i>Mapping the territory II: Synchrone Perspektiven auf CSR-Forschung</i>	57
2.3.1	Theoretische Struktur des CSR-Feldes	58
2.3.2	Paradigmatische Struktur des CSR-Feldes	65
2.3.3	Trends & Lücken innerhalb des aktuellen CSR-Feldes	74
2.3.4	Synchrone Struktur des CSR-Feldes – ein Zwischenfazit	81
2.4	<i>CSR zwischen Auflösung und Konsolidierung</i>	83
2.4.1	Der Lebenszyklus von CSR	83
2.4.2	CSR als Essentially Contested Concept	87
2.4.3	CSR – ein Versuch der Definition und theoretischen Verortung	93
3	CSR, MNUs & die institutionell-kulturelle Umwelt – ein Literaturbericht	112
3.1	<i>Kultur & Institution – die gesellschaftliche Dimension von CSR</i>	112
3.1.1	Einstellungen und Historizität: Kulturelle Einflussfaktoren auf CSR	116
3.1.1.1	Etic-Ansätze: nationalkulturelle Werte, ethisches Verhalten & CSR	117
3.1.1.2	Emic-Ansätze: ethische Traditionen & kulturhistorische Perspektiven auf CSR	122
3.1.1.3	Kultur & CSR – ein Zwischenfazit	128
3.1.2	Druck und Erwartungen: Institutionen als Triebfeder für CSR	131
3.1.2.1	Business Systems & die nationale Infrastruktur für CSR	134
3.1.2.2	Global Governance & die transnationale Infrastruktur für CSR	147
3.1.2.3	Institutionelle Dynamiken & die Hybridisierung von CSR	154
3.1.2.4	Institution & CSR – ein Zwischenfazit	158
3.1.3	Gesellschaftliche Dimension von CSR – ein Zwischenfazit	160
3.2	<i>MNUs & Internationalität – die organisationale Dimension von CSR</i>	161
3.2.1	MNUs als natürliche Adressaten einer globalisierten CSR-Debatte	163
3.2.2	MNUs & lokales CSR-Engagement	167
3.2.2.1	Einbindung lokaler Gemeinschaften	167
3.2.2.2	Treiber und Bedingungen lokalen CSR-Engagements	170
3.2.3	MNUs & die interne Dimension grenzüberschreitenden CSR-Managements	175
3.2.3.1	Global-lokale CSR-Komplexität & die „transnationale Lösung“	175
3.2.3.2	CSR-Internationalisierungsstrategien in der Kritik	180
3.2.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNUs – ein Zwischenfazit	189
3.3	<i>Zusammenfassung & Präzisierung der Forschungsfrage I</i>	190

4	Konzeptionell-theoretischer Rahmen	193
4.1	<i>Institutionelle Logiken & die Erfahrung institutioneller Komplexität</i>	194
4.1.1	Institutionelle Logiken & Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme	194
4.1.1.1	Materielle & kulturelle Dimension von Institutionen	197
4.1.1.2	Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme	198
4.1.1.3	Substanz institutioneller Logiken & die Rolle von Identifikation	202
4.1.2	Inter- & intra-institutionelle Komplexität	205
4.1.2.1	Institutionelle Komplexität & ihre sozialen Dynamiken	205
4.1.2.2	Institutionelle Komplexität & die Struktur organisationaler Felder	208
4.1.2.3	Organisationale Filter inter- und intra-institutioneller Komplexität	210
4.1.3	Institutionelle Logiken & Komplexität – ein Zwischenfazit	215
4.2	<i>Organisationale Antworten auf institutionelle Komplexität</i>	216
4.2.1	Antwort über das Selbstverständnis einer Organisation: organisationale Identitäten	218
4.2.1.1	Organisationale & institutionelle Identitäten	218
4.2.1.2	Multiple Identitäten & Institutionelle Komplexität	222
4.2.2	Antwort über die Aktivitäten einer Organisation: organisationale Praktiken	228
4.2.2.1	„Praxis“ der Bewältigung institutioneller Komplexität	228
4.2.2.2	Meso-Praxis, organisationale Praktiken & institutionelle Komplexität	231
4.2.3	Antwort über die formelle Organisation: organisationale Strukturen	235
4.2.3.1	Organisationales Design & formelle Organisation	235
4.2.3.2	Organisationale Archetypen, Strukturen & institutionelle Komplexität	241
4.2.4	Umgang mit institutioneller Komplexität in Organisationen – ein Zwischenfazit	245
4.3	<i>MNUs, CSR & die Erfahrung institutioneller Komplexität</i>	248
4.3.1	CSR & inter-institutionelle Komplexität innerhalb eines Feldes	248
4.3.2	MNUs & intra-institutionelle, feld-übergreifende Komplexität	254
4.3.3	MNUs, CSR & institutionelle Komplexität – ein Zwischenfazit	257
4.4	<i>Umgang mit institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management</i>	259
4.4.1	Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements	260
4.4.1.1	CSR-Identitäten & „aspirational CSR talks“	261
4.4.1.2	Inhaltliche & prozessuale CSR-Praktiken	263
4.4.1.3	Formelle CSR-Strukturen	266
4.4.2	Internationalisierungsstrategien – die Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements	270
4.4.2.1	Hauptkonfliktlinien der CSR-Internationalisierung	271
4.4.2.2	Internationalisierung von CSR-Identitäten, -Praktiken & -Strukturen	273
4.4.3	Grenzüberschreitendes CSR-Management & institutionelle Komplexität – eine Heuristik	282
4.5	<i>Zusammenfassung & Präzisierung der Forschungsfrage II</i>	285
5	Methodik	288
5.1	<i>Paradigmatische Verortung</i>	288
5.2	<i>Allgemeine Forschungsstrategie</i>	295
5.2.1	Interpretative Mehrfallstudien & ideographisches Sampling	295
5.2.2	Ablauf des ideographischen Samplings	298
5.3	<i>Methoden der Datenerhebung</i>	305
5.3.1	Problemzentrierte Experteninterviews als Datenquelle	306
5.3.2	Auswahl der „Experten“ & Ablauf der problemzentrierten Experteninterviews	310
5.3.3	Triangulation & Dokumente als Datenquellen	314
5.4	<i>Methoden der Datenanalyse</i>	317
5.4.1	Inhaltsanalyse & erster Kodier-Zyklus	318
5.4.2	Zweiter Kodier-Zyklus – Muster & Erklärungen	324

6 Grenzüberschreitendes CSR-Management – Ergebnisdarstellung.....328

6.1	<i>Fallorientierte Ergebnispräsentation</i>	328
6.1.1	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 1.....	330
6.1.1.1	CSR-Identität	330
6.1.1.2	CSR-Praktiken	335
6.1.1.3	CSR-Strukturen.....	347
6.1.1.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 1 – ein Zwischenfazit	359
6.1.2	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 2.....	361
6.1.2.1	CSR-Identität	361
6.1.2.2	CSR-Praktiken	366
6.1.2.3	CSR-Struktur.....	379
6.1.2.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 2 – ein Zwischenfazit	387
6.1.3	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 3.....	389
6.1.3.1	CSR-Identität	389
6.1.3.2	CSR-Praktiken	393
6.1.3.3	CSR-Strukturen.....	405
6.1.3.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 3 – ein Zwischenfazit	412
6.1.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 4.....	414
6.1.4.1	CSR-Identität	414
6.1.4.2	CSR-Praktiken	417
6.1.4.3	CSR-Strukturen.....	426
6.1.4.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 4 – ein Zwischenfazit	432
6.1.5	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 5.....	434
6.1.5.1	CSR-Identität	434
6.1.5.2	CSR-Praktiken	437
6.1.5.3	CSR-Strukturen.....	445
6.1.5.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 5 – ein Zwischenfazit	451
6.1.6	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 6.....	453
6.1.6.1	CSR-Identität	453
6.1.6.2	CSR-Praktiken	456
6.1.6.3	CSR-Struktur.....	467
6.1.6.4	Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 6 – ein Zwischenfazit	474
6.2	<i>Fallübergreifende Ergebnispräsentation</i>	476
6.2.1	Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements.....	476
6.2.1.1	Relative Einheitlichkeit & strukturierende Wirkung der CSR-Identität.....	476
6.2.1.2	Differenzierung I: Typen & Gruppen grenzüberschreitenden CSR-Managements.....	482
6.2.1.3	Differenzierung II: Entwicklungen im grenzüberschreitenden CSR-Managements	491
6.2.1.4	Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements – ein Zwischenfazit.....	497
6.2.2	Institutionelle Einflüsse auf das grenzüberschreitende CSR-Managements	499
6.2.2.1	Inhaltliche Rahmung durch transnationale Prinzipien & Normen.....	499
6.2.2.2	Vereinheitlichung & Zentralisierung durch transnationale Prozessstandards	506
6.2.2.3	Begrenzte Differenzierung entlang nationaler Normen & Vorstellungen	512
6.2.2.4	Institutionelle Einflüsse – ein Zwischenfazit	519
6.3	<i>Zusammenfassung & Beantwortung der Fragestellung</i>	522

7 Diskussion	531
7.1 <i>Organisation des CSR-Managements – strukturell homogene MNU's?</i>	531
7.2 <i>Kritik an CSR in MNU's – Selbstreferenzialität & institutioneller Isolationismus?</i>	538
7.3 <i>Institutionell-kulturelle CSR-Infrastruktur – anhaltende Inkompatibilität?</i>	545
8 Schluss	549
8.1 <i>Zusammenfassung & praktische Implikationen</i>	549
8.2 <i>Limitationen & Forschungsausblick</i>	555
 Bibliographie.....	 560

ABKÜRZUNGSVEREICHNIS

BC	Business Case
CC	Corporate Citizenship
CCE	Corporate Code of Ethics
CFP	Corporate Financial Performance
CG	Corporate Governance
CME	Coordinated Market Economy
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
ECC	Essentially Contested Concept
GBC	Global Business Citizenship
GRI	Global Reporting Initiative
IAS	International Accountability Standard
ISCT	Integrative Social Contracts Theory
LBG	London Benchmarking Group
LME	Liberal Market Economy
MNU	Multinationales Unternehmen
NBS	National Business System
SDG	Sustainable Development Goals
SLME	State-led Market Economy
TBL	Triple Bottom Line
UN GC	United Nations Global Compact
VoC	Varieties of Capitalism

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 Einleitung	1
Abb. 1 Aufbau der Arbeit	5
2 CSR – Aufbereitung eines globalen Forschungsfeldes.....	7
Abb. 2 Meilensteine im Wachstum CSR-bezogener Journal-Artikel	8
Abb. 3 Kernbegriffe in den Titeln der CSR-Berichte der 10 indexstärksten deutschen DAX-Unternehmen	11
Abb. 4 CSR-Konzepte und -Definitionen	14
Abb. 5 Emergenz und Kontinuität von CSR-Konzepten	15
Abb. 6 Konstitution einer CSR-Doktrin in den USA	20
Abb. 7 CSR-Definition und -Pyramide	35
Abb. 8 Corporate Social Performance (CSP)-Modell	37
Abb. 9 Stakeholder-Attribute & Stakeholder-Identifikation	40
Abb. 10 Trends in der CSR-Forschung	56
Abb. 11 Klassifikationen von CSR-Theorien.....	62
Abb. 12 CSR-Paradigmen	70
Abb. 13 Dimensionen und Charakteristika verschiedener CSR-Paradigmen	72
Abb. 14 Klassifikationsmerkmale für CSR-Theorien	82
Abb. 15 Der Lebenszyklus von CSR.....	84
Abb. 16 CSR als Essentially Contested Concept	89
Abb. 17 Aktuelle Vorstellungen zu CSR – eine primäre institutionelle Ordnung	100
Abb. 18 Praktiker, Praxis, Praktik – Praxistheoretische Kernkonzepte	106
Abb. 19 Dimensionen einer übergeordneten CSR-Definition.....	107
3 CSR, MNUs & die institutionell-kulturelle Umwelt – ein Literaturbericht	112
Abb. 20 Die 3 Säulen der Institution.....	114
Abb. 21 Themen, Fokus & Kulturelle Wurzeln von CSR – fünf Länderbeispiele	125
Abb. 22 National Business Systems und die inst. Grundlagen expliziter bzw. impliziter CSR-Modelle.....	141
Abb. 23 Politische Systeme, staatliche Verantwortung & CSR.....	142
Abb. 24 Typen transnationaler CSR-Standards	149
Abb. 25 Grenzüberschreitendes CSR-Management von MNUs – die Einbindung lokaler Gemeinschaften	169
Abb. 26 Treiber und Bedingungen lokalen CSR-Engagements.....	174
Abb. 27 Ansätze grenzüberschreitenden CSR-Managements.....	178
Abb. 28 Drei Ansätze zur Wahl von Strategie und Strategie-Mix im Umgang mit komplexen Umwelten	183
Abb. 29 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU – Koordination & interne Dimension.....	186

4 Konzeptionell-theoretischer Rahmen	193
Abb. 30 Meta-theoretische Prinzipien der Institutional Logics-Perspektive	196
Abb. 31 Idealtypen einer Gesellschaft als inter-institutionelles System	201
Abb. 32 Institutionelle Komplexität und organisationale Antworten	208
Abb. 33 Strategischer Umgang mit multiplen organisationalen Identitäten I.....	224
Abb. 34 Strategischer Umgang mit multiplen organisationalen Identitäten II.....	226
Abb. 35 Praktischer Umgang mit institutioneller Komplexität – ein Ordnungsversuch.....	230
Abb. 36 Parameter formeller Organisation	237
Abb. 37 Konfiguration formeller Organisation – eine Typologie entlang zentr. Koordinationsmechanismen	240
Abb. 38 Organisationale Antworten auf institutionelle Komplexität.....	247
Abb. 39 CSR, MNUs & die Erfahrung institutioneller Komplexität	258
Abb. 40 CSR, MNUs & die Antworten auf institutionelle Komplexität	260
Abb. 41 Umgang mit institutioneller Komplexität I – CSR-Identitäten	263
Abb. 42 Umgang mit institutioneller Komplexität II – prozessuale CSR-Praktiken	266
Abb. 43 Umgang mit institutioneller Komplexität III – CSR-Struktur.....	263
Abb. 44 Bandbreite des Umgangs mit institutioneller Komplexität im CSR-Management	269
Abb. 45 CSR-Internationalisierung in MNUs – Pole, institutioneller & organisationaler Fokus.....	270
Abb. 46 Internationalisierung von CSR-Identitäten – eine Typologie.....	273
Abb. 47 Internationalisierung von CSR-Praktiken – eine Typologie	275
Abb. 48 Internationalisierung von CSR-Strukturen – eine Typologie.....	277
Abb. 49 Grenzüberschreitendes CSR-Management vor dem Hintergrund inst. Komplexität – eine Heuristik.....	284
5 Methodik	288
Abb. 50 Sozialwissenschaftliche Annahmen – subjektivistisch vs. objektivistisch.....	290
Abb. 51 Typologie sozialwissenschaftlicher Paradigmen.....	291
Abb. 52 Grundannahmen qualitativer Sozialforschung	293
Abb. 53 Zentrale Gemeinsamkeiten & Unterschiede der Fälle nach Auswertung der explorativen Sequenz.....	300
Abb. 54 Daten aus problemzentrierten Experteninterviews – Informationsübersicht	309
Abb. 55 Interne Dokumente & CSR-Berichte – Informationsübersicht	315
Abb. 56 Auszüge aus dem Code-System nach Abschluss des First Cycle Coding.....	322
Abb. 57 Codier-Zyklen & -Schritte bei der Analyse des Datenkorpus’	323
Abb. 58 Auszüge aus dem Code-System – deduktive Codes zur „axialen“ Codierung	325
Abb. 59 Beispiele für kategorienübergreifende Simultancodes.....	326

6 Grenzüberschreitendes CSR-Management – Ergebnisdarstellung.....328

Abb. 60 Handlungsfelder grenzüberschreitenden CSR-Managements	329
Abb. 61 MNU 1: Integratives CSR-Verständnis.....	331
Abb. 62 MNU 1: Selbstverständnis als „Teil der Lösung“	332
Abb. 63 MNU 1: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz	334
Abb. 64 MNU 1: National angepasste, chancenorientierte CSR-Praktiken.....	336
Abb. 65 MNU 1: Risikoorientierte CSR-Praktiken primär global einheitlicher Prägung.....	340
Abb. 66 MNU 1: Informationsorientierte CSR-Praktiken primär global einheitlicher Prägung	343
Abb. 67 MNU 1: CSR-Praktiken – differenziert nach Handlungsfeldern & Sets von Praktiken	347
Abb. 68 MNU 1: Heterogenität internationaler „CSR-Manager“	349
Abb. 69 MNU 1 als koordinierte Föderation? Nationale Anpassung der konzernweiten CSR-Strategie.....	350
Abb. 70 MNU 1: Hierarchischer Informationsfluss & globale „Kulturbildung“ im CSR-Manager-Netzwerk.....	350
Abb. 71 MNU 1: Konzernweite Richtlinien für globale Handlungsfelder	352
Abb. 72 MNU 1: Konzernweites CSR-Controlling über globale KPIs & Ziele	354
Abb. 73 MNU 1: CSR-Struktur – differenziert nach Handlungsfeldern & Sets von Praktiken.....	358
Abb. 74 MNU 1: Grenzüberschreitendes CSR-Management – differenziert nach Sets von Praktiken	360
Abb. 75 MNU 2: CSR-Verständnis – Umgang mit Risiken & Chancen nachhaltiger Entwicklung	362
Abb. 76 MNU 2: CSR-Selbstverständnis als „Teil der Lösung“	363
Abb. 77 MNU 2: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz	365
Abb. 78 MNU 2: Global einheitliche & national angepasste, chancenorientierte CSR-Praktiken	368
Abb. 79 MNU 2: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung	372
Abb. 80 MNU 2: Auf dem Weg zur global einheitlichen Wesentlichkeitsanalyse.....	374
Abb. 81 MNU 2: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern	378
Abb. 82 MNU 2: Aufgaben innerhalb der zentralen CSR-Einheit.....	380
Abb. 83 MNU 2: Konzernweite Richt- und Leitlinien für globale Handlungsfelder.....	383
Abb. 84 MNU 2: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern.....	386
Abb. 85 MNU 2: CSR-Internationalisierungsstrategien – differenziert nach Sets von Praktiken	388
Abb. 86 MNU 3: CSR-Verständnis „Verantwortung gegenüber Standorten“	390
Abb. 87 MNU 3: CSR-Selbstverständnis als „Teil der Lösung“	391
Abb. 88 MNU 3: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz	392
Abb. 89 MNU 3: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung	395
Abb. 90 MNU 3: Nachhaltige Produkte & Dienste – global einheitlich.....	397
Abb. 91 MNU 3: Global einheitliches „employee engagement“	400
Abb. 92 MNU 3: National angepasste Materialitätsanalyse(n).....	403
Abb. 93 MNU 3: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern	405
Abb. 94 MNU 3: Koordination über konzernweite Regeln, Schulungen & Audits.....	409
Abb. 95 MNU 3: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern.....	411
Abb. 96 MNU 3: Grenzüberschreitendes CSR-Management – differenziert nach Sets von Praktiken	413

Abb. 97 MNU 4: CSR-Selbstverständnis „Nicht mehr Teil des Problems“	416
Abb. 98 MNU 4: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz	417
Abb. 99 MNU 4: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung	419
Abb. 100 MNU 4: Global hybrides, gesellschaftliches Engagement.....	422
Abb. 101 MNU 4: Global einheitliche Wesentlichkeitsanalyse.....	424
Abb. 102 MNU 4: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern	426
Abb. 103 MNU 4: Globale Regeln zur Minimierung von Risiken in der Produktverantwortung	429
Abb. 104 MNU 4: Koordination im gesellschaftlichen Engagement	430
Abb. 105 MNU 4: CSR-Struktur - differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern	431
Abb. 106 MNU 4: Grenzüberschreitendes CSR-Management – differenziert nach Sets von Praktiken.....	433
Abb. 107 MNU 5: CSR-Verständnis „Nachhaltigkeit im Kerngeschäft“	435
Abb. 108 MNU 5: CSR-Verständnis „Offenheit & Verantwortung gegenüber Standorten“	436
Abb. 109 MNU 5: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz	437
Abb. 110 MNU 5: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung	439
Abb. 111 MNU 5: Gesellschaftliches Engagement – national (angepasst)	441
Abb. 112 MNU 5: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern	445
Abb. 113 MNU 5: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern.....	450
Abb. 114 MNU 5: CSR-Internationalisierungsstrategien – differenziert nach Sets von Praktiken	452
Abb. 115 MNU 6: CSR-Selbstverständnis als „Teil der Lösung“	455
Abb. 116 MNU 6: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz	455
Abb. 117 MNU 6: Global einheitliche Wesentlichkeitsanalyse.....	457
Abb. 118 MNU 6: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung	460
Abb. 119 MNU 6: Kooperationsorientiertes Stakeholder Management global einheitlicher Prägung.....	464
Abb. 120 MNU 6: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern	466
Abb. 121 MNU 6: Variierende Funktionen eines „CSR-Managers“ in der organisationalen Peripherie	468
Abb. 122 MNU 6: Konzernrichtlinien	470
Abb. 123 MNU 6: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern.....	473
Abb. 124 MNU 6: CSR-Internationalisierungsstrategien – differenziert nach Sets von Praktiken	475
Abb. 125 MNU 1-6: Praktiken-Struktur-Kombinationen grenzüberschreitenden CSR-Managements.....	477
Abb. 126 MNU 1-6: Vereinheitlicht-dominantes CSR-Verständnis & -Identität.....	478
Abb. 127 MNU 1-6: CSR-Governance-Struktur in den Unternehmenszentralen.....	481
Abb. 128 MNU 1-6: CSR-Koordinationsstrukturen – differenziert nach Sets von Praktiken	481
Abb. 129 MNU 1, 4 & 6: Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements in Dienstleistungsunternehmen	484
Abb. 130 MNU 2, 3 & 5: Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements in Produktionsunternehmen	485
Abb. 131 MNU 1-6: Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements.....	488
Abb. 132 MNU 1-6: Entwicklungen im grenzüberschreitenden CSR-Managements	493
Abb. 133 UN Global Compact – Prinzipien.....	500
Abb. 134 UN Nachhaltige Entwicklungsziele / SDGs.....	501
Abb. 135 MNU 1: „Unser Beitrag zu den Sustainable Development Goals“	502

Abb. 136 MNU 1-6: Von transnationalen Normen inspirierte Richtlinien	504
Abb. 137 Inhaltliche Einflüsse durch CSR-Ratings & -Indizes	505
Abb. 138 MNU 1-6: Einfluss transnationaler Prozessstandards im risikoorientierten CSR-Management	507
Abb. 139 G4 Berichterstattungsgrundsätze	508
Abb. 140 Prüfbescheinigung zum CSR-Bericht – „Ergänzende Hinweise & Empfehlungen“	511
Abb. 141 Wahrnehmung nationaler Unterschiede	513
Abb. 142 Gesetzliche Einflüsse auf das gesellschaftliche Engagement	514
Abb. 143 Umgang institutionell-kulturell bedingten CSR-Traditionen	517
Abb. 144 CSR, MNUs & der Umgang mit institutioneller Komplexität	523
7 Diskussion	531
Abb. 145 Opposition zweier CSR-Konzepte	541
8 Schluss	549
Abb. 146 Grenzüberschreitendes CSR-Management – eine bedürfnisorientierte Gestaltungshilfe	552

1 Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Multinationale Unternehmen (MNU) sind die Motoren und Profiteure der weltweiten ökonomischen Verflechtung. Für die einen sind sie willkommene Garanten wirtschaftlicher Entwicklung und gesellschaftlicher Prosperität, für die anderen das genaue Gegenteil – ein volkswirtschaftlicher Unsicherheitsfaktor und Quelle sozialer Ungleichheit und ökologischen Raubbaus. Trotz ihrer Gegensätzlichkeit ist beiden Ansichten eines gemein: Die Aktivitäten multinationaler Unternehmen betrachten sie beide vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen Wirksamkeit. Damit machen sie deutlich, dass auch und gerade MNUs nicht nur entlang ihrer ökonomischen, sondern auch entlang ihrer sozialen und ökologischen Leistung beurteilt werden.

In den Vordergrund tritt eine solch gesellschaftsfokussierte Evaluation immer in Zeiten unternehmensbedingter Katastrophen und Skandale. Ob in der Kritik an „unwürdigen“ Arbeitsbedingungen bei Nike (2003), ob in der Verurteilung der Korruptionsaffäre bei Siemens (2006), ob in der Wut angesichts des in der Finanzkrise (2008) offen zutage tretenden „ethischen“ Versagens großer Bankhäuser oder in Anbetracht des wochenlangen Ölaustritts an der BP-Plattform „Deepwater Horizon“, stets äußert sich hier das Missfallen der globalen Öffentlichkeit über die mangelnde Verantwortung und Sorgfaltspflicht der betroffenen Unternehmen. Dies gilt auch für „Dieselgate“, den seit September 2015 anhaltenden Abgasskandal, von dem zunächst nur VW erfasst war, mittlerweile aber auch zahlreiche andere Autobauer betroffen scheinen (Daimler, Fiat-Chrysler, GM, Renault etc.).

Aufgedeckt durch die amerikanische Umweltbehörde EPA fiel die öffentliche Reaktion auf den Vorwurf massenhafter Manipulation von Abgaswerten insbesondere in den USA entsprechend scharf aus. Rasch wurden Ermittlungen gegen VW aufgenommen und standen exorbitante Schadensersatzforderungen im Raum. Auch in Deutschland, Italien, Mexiko, der Schweiz und zahlreichen anderen Ländern wurden Ermittlungsverfahren eingeleitet. In kürzester Zeit war VW mit einem Umwelt- und Verbraucherschutz-Skandal globalen Ausmaßes konfrontiert, der sowohl die Reputation als auch die Finanzkraft des Unternehmens nachhaltig zu schaden drohte. Im Auto-Land Deutschland fürchtete man darüber hinaus die Beschädigung der Marke „made in Germany“ sowie den drohenden Verlust von Arbeitsplätzen bei Zulieferern und VW selbst.

Diese Beispiele zeigen, dass der Vorteil globaler Absatzmärkte für MNUs in Zeiten des Fehlverhaltens und der Krise auch zum Nachteil werden kann. Schnell weiten sich vermeintlich lokale Fehlritte zu einem Skandal globalen Ausmaßes aus, von dem zahlreiche Gruppen weltweit betroffen sind und auf den unterschiedliche Öffentlichkeiten gleichzeitig

reagieren. Jenseits des angerichteten gesellschaftlichen Schadens bergen solche Entwicklungen für Unternehmen beträchtliche Rechts-, Reputations- und Finanzrisiken.

Nicht immer aber sind es große, das gesamte Unternehmen erfassende Skandale, sondern kleinere „Aufreger“ und Ausrutscher, die öffentliche Kritik hervorrufen. Nicht immer sind es eindeutige gesetzliche Vorschriften, gegen die verstoßen wird, sondern moralisches Empfinden und subtilere Erwartungen. Und nicht immer verletzen MNU's Normen und Erwartungen, sondern versuchen, diese zu erfüllen und „unverantwortlichem“ Verhalten präventiv zu begegnen. Beides, Krisenbewältigung und -vorsorge, sowie der Umgang mit konkreten gesellschaftlichen Erwartungen ist in den meisten MNU's mittlerweile Gegenstand eines umfassenden *Corporate Social Responsibility* (CSR)-Managements. Über ihr CSR-Management versuchen Unternehmen, unter anderem Korruptionsskandale wie ehemals bei Siemens, Arbeitsbedingungen wie ehemals bei Nike und Umweltsünden wie bei BP oder VW zu verhindern. Zugleich dient es der Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen in die Unternehmensführung, wodurch man hofft, ihre Erwartungen besser verstehen und erfüllen zu können. Themenübergreifend gestalten Unternehmen über ihr CSR-Management also die Beziehungen zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld und über sie die Erbringung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung.

Die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen, ihren Aufgaben und Pflichten wird in allen Gesellschaften gestellt. Überall, wo MNU's aktiv sind, werden bestimmte Erwartungen mit ihnen verbunden und an sie herangetragen. Diese können einer positiven oder skeptischen Haltung entspringen, ihrer Bewältigung nach einfach oder sehr komplex und ihrer Art nach sehr spezifisch oder einander ähnlich sein. Stets aber sehen sich weltweit aktive MNU's mit zahlreichen Erwartungen konfrontiert. Dies macht auch das CSR-Management multinationaler Unternehmen zu einem notwendigerweise grenzüberschreitenden Unterfangen.

1.2 Eingrenzung & Zielsetzung der Arbeit

Was diese großen Skandale um Nike, Siemens und Co. jedoch verdecken, sind die Alltäglichkeit des CSR-Managements und die Vielfalt der Erwartungen, der multinationale Unternehmen gegenüber stehen. Das CSR-Management eines Unternehmens ist kein bloßes Krisenmanagement, das im Nachgang eines Skandals Korrekturen an seinen Strukturen und Prozessen vornimmt. Es ist primär die kontinuierliche Bewältigung unterschiedlicher Erwartungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, ihre fortdauernde Übersetzung in die unternehmerische Wertschöpfung und damit ein alltäglicher Prozess (vgl. Carroll, 1979; Frederick, 1994; Wood, 1991). Auch sind MNU's weltweit nicht immer ähnlicher Kritik oder den gleichen Erwartungen ausgesetzt. Vielmehr unterscheiden und

verändern sich Erwartungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen mit dem sozialen, institutionell-kulturellen Kontext (vgl. Athanasopoulou & Selsky, 2015; Brammer et al., 2012; Matten & Moon, 2008). Dies betrifft Vorstellungen über die prinzipielle gesellschaftliche Rolle von Unternehmen (vgl. d'Iribarne, 2002; Mäkinen & Kourula, 2012) ebenso wie solche über zu erreichende Ziele und Mittel „adäquaten“ CSR-Managements (vgl. Argandoña & von Weltzien-Hoivik, 2009; Barmeyer & Davoine, 2011; Palazzo, 2002). Diese Vorstellungen und Erwartungen sind kulturelle Produkte und mit ihnen das CSR-Management, das sich ihnen stellt (vgl. Beschorner, 2015; Gond & Matten, 2007).

Als grenzüberschreitend aktive Organisationen sind multinationale Unternehmen dieser Vielfalt ausgesetzt. Sie gleichen einem „millipede whose subsidiaries represent multiple feet in different regional and national arenas“ (Heidenreich, 2012a, p. 2) und jede dieser Arenen bringt spezifische Vorstellungen und Erwartungen darüber hervor, was es bedeutet ein „verantwortungsvolles Unternehmen“ zu sein (Kostova & Zaheer, 1999). Insbesondere mit Blick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung sind MNU also mit potentiell „contradictory prescriptions from different legitimating audiences“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1283) und einem Set von „diverse, nonmonolithic, fragmented, and possibly conflicting [...] external environments“ (Kostova et al., 2008, p. 997) konfrontiert. Multinationale Unternehmen sehen sich in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management also jener *institutionellen Komplexität* (vgl. Greenwood et al., 2011) ausgesetzt, die für diesen Organisationstyp insgesamt so charakteristisch ist (vgl. Heidenreich, 2012b).

Damit stellt sich nicht nur die Frage, wie multinationale Unternehmen ihr grenzüberschreitendes CSR-Management gestalten, sondern vor allem, wie sie es vor dem Hintergrund der Vielfalt von CSR-Vorstellungen und -Erwartungen gestalten? Die in so großen Unternehmen an sich schon organisatorisch herausfordernde Realisierung eines umfassenden CSR-Managements gewinnt durch ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten noch an Komplexität. Das Ziel dieser Arbeit ist es, der Bewältigung dieser Komplexität in Bezug auf ihre Methoden und Mechanismen nachzuspüren. Dafür knüpft sie an existierende Studien zum grenzüberschreitenden CSR-Management an (u.a. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Bondy & Starkey, 2014; Huemer, 2010; Husted & Allen, 2006), erweitert sie aber um einen systematischen Bezug zur institutionellen Organisationsforschung (u.a. Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012) und insbesondere um Arbeiten über die Bewältigung institutioneller Komplexität (u.a. Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008; Smets & Jarzabkowski, 2013). Damit zählt die vorliegende Studie zu den wenigen Arbeiten, die sich bislang überhaupt für CSR in Zusammenhang mit institutioneller Komplexität interessieren (vgl. Bjerregaard & Luring, 2013; Blindheim, 2015; Glynn & Raffaelli, 2013; Marano et al., 2016; Scherer et al., 2013).

Ihre Analyseebene ist dabei eine organisationale. Auf diese Weise lassen sich die bisherigen CSR-Internationalisierungsstudien meist kontingenztheoretischer Orientierung und die institutionentheoretischen Gesellschaftsanalysen einander näher bringen. Einerseits hilft die institutionelle Lesart dabei, manche Defizite bisheriger Forschung zu überwinden – insbesondere ihre Lücken im Hinblick auf Ansatzpunkte und Bandbreite des CSR-Managements in MNUs sowie mechanistische Annahmen über den strategisch-strukturellen Umgang mit komplexen gesellschaftlichen Umwelten. Andererseits erfahren die Erkenntnisse um die Vielfalt institutionell-kultureller Arenen und um die Diversität ihrer Erwartungen so ihre nur konsequente Übersetzung in die Frage, wie MNUs damit umgehen. Beides, so das Kalkül, trägt dazu bei, das grenzüberschreitende CSR-Management vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität besser zu verstehen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um dies zu erreichen, ist die nachfolgende Arbeit in sieben weitere, große Abschnitte gegliedert. Sie alle verfolgen ein doppeltes Ziel: Zum einen dienen sie der schrittweisen Entwicklung der dieser Arbeit zugrunde liegenden empirischen Studie zum grenzüberschreitenden CSR-Management in multinationalen Unternehmen. Zum anderen sollen sie – dem Anspruch einer Qualifikationsarbeit folgend – die Positionierung dieser Arbeit im Forschungsfeld und die Vorgehensweise bei der Entwicklung von Forschungsfrage, theoretischem Rahmen und empirischen Ergebnissen so transparent wie möglich darstellen:

Die Aufbereitung von CSR als globales Forschungsfeld CSR (vgl. Kap. 2) folgt dabei primär dem Transparenzanspruch dieser Arbeit. Über die Darstellung seiner historischen Entwicklung (vgl. Kap. 2.2) sowie seiner aktuellen theoretischen und paradigmatischen Struktur (vgl. Kap. 2.3) wird die Verortung dieser Arbeit im Bereich institutionell-kultureller CSR-Forschung ebenso deutlich wie die Relevanz eines solchen Zugangs für die behandelte Thematik. Auf dieser Grundlage setzt sich Kapitel 2.4 ausführlich mit dem CSR-Begriff auseinander und entwickelt eine Definition, wie sie einem solch institutionell-kulturellen Zugang als angemessen erscheint und dem CSR-Verständnis der nachfolgenden Abschnitte zugrunde liegt.

Es folgt in Kapitel 3 ein ausführlicher Literaturbericht im Hinblick auf die zwei, für diese Arbeit zentralen Aspekte grenzüberschreitenden CSR-Managements: die gesellschaftliche Dimension von CSR, wie sie insbesondere in „kulturell“ und „institutionell“ argumentierenden Arbeiten thematisiert wird (vgl. Kap. 3.1) sowie die organisationale Dimension des CSR-Managements, insbesondere mit Blick auf die hier interessierende Gruppe multinationaler Unternehmen (vgl. Kap. 3.2). Aus ihrer Zusammenschau ergibt sich

ein aktuelles Bild über den Wissensstand zum grenzüberschreitenden CSR-Management in MNU, das eine erste Präzisierung der Forschungsfrage erlaubt (vgl. Kap. 3.3).

Auf dieser Grundlage – und insbesondere auf der in Kapitel 3.2 formulierten Kritik – entwickelt Kapitel 4 einen alternativen konzeptionell-theoretischen Rahmen. Aufbauend auf den meta-theoretischen Annahmen der *Institutional Logic*-Schule beschreibt es, unter welchen Voraussetzungen institutionelle Komplexität erfahren wird (vgl. Kap. 4.1) und wie damit umgegangen werden kann (vgl. Kap. 4.2). Seine Erkenntnisse übersetzt Kapitel 4.3 für den Organisationstypus multinationaler Unternehmen und ihre Herausforderungen in der Gestaltung von CSR, bevor Kapitel 4.4 schrittweise eine Heuristik entwickelt, die sowohl die Ansatzpunkte als auch die Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements in MNU spezifiziert. Daran anknüpfend präzisiert Kapitel 4.5 die Forschungsfrage ein zweites Mal.

Im Anschluss daran widmet sich Kapitel 5 der Darlegung der Methodik der durchgeführten empirischen Studie. Auf die paradigmatische Verortung (vgl. Kap. 5.1) folgen in Kapitel 5.2 die Begründung der Forschungsstrategie sowie die ausführliche Darlegung des ideographischen Samplings. Kapitel 5.3 widmet sich der Darlegung der gewählten Methoden der Datenerhebung, Kapitel 5.4 solcher, die zur Datenanalyse herangezogen wurden. Der Fokus dieses Kapitels 5 liegt – ganz im Sinne der Nachvollziehbarkeit qualitativer Sozialforschung – auf der transparenten Darstellung der empirischen Vorgehensweise vom Design der Studie bis hin zur Auswertung der Daten.

Die Ergebnisse dieser Studie werden schließlich in Kapitel 6 präsentiert. Entsprechend den Vorteilen einer Fallstudie widmet sich Kapitel 6.1 zunächst der ausführlichen Beschreibung der Einzelfälle im Hinblick auf die Organisation ihres grenzüberschreitenden CSR-Managements; hier findet auch der Großteil der Datenpräsentation statt. Die fallübergreifenden Ergebnisse greifen den etappenweisen Wissensfortschritt aus Kapitel 6.1 auf und werden in Kapitel 6.2 eingehend präsentiert. Die zentrale Fragestellung wird schließlich in Kapitel 6.3 ausführlich beantwortet. Zweck dieses dreigliedrigen Aufbaus ist die schrittweise Entwicklung der theoretischen Aussagen und damit ihre Nachvollziehbarkeit.

Es folgt, in Kapitel 7, die Diskussion dieser Ergebnisse entlang drei zentraler Punkte. Kapitel 7.1 befasst sich mit der bisherigen Perspektive auf die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements, Kapitel 7.2 mit der im Umfeld von MNU existierenden Kritik an ihrer Selbstreferenzialität und Kapitel 7.3 mit der dieser Arbeit zugrunde liegenden Annahme, institutionell-kulturelle CSR-Umwelten seien tendenziell inkompatibel. Alle drei Aspekte ergeben sich aus dem Literaturbericht in Kapitel 3 und erfahren durch die Ergebnisse der hier vorliegenden Studie substantielle Erweiterungen.

Die Arbeit schließt mit einer kurzen Zusammenfassung ihrer zentralen Ergebnisse und sich daraus ableitender, praktischer Implikationen (Kap. 7.1). Ergänzt wird dieser

anwendungsorientierte Blick um einen forschungstheoretischen in Kapitel 7.2, das sowohl die Limitationen der vorliegenden Studie aufzeigt als auch einen Forschungsausblick wagt.

2 CSR – Aufbereitung eines globalen Forschungsfeldes

Die Frage danach, welche Verantwortung Unternehmen und ihren Repräsentanten zukommt, ist wesentlich älter als die Existenz des CSR-Labels, unter dem sie heute für gewöhnlich diskutiert wird. Lange bevor sich CSR als eigenständiges (akademisches) Konzept herauskristallisierte, war CSR bzw. waren solche Phänomene und Themen, die heute darunter subsumiert würden, verschiedentlich Gegenstand von Management-Praxis und -Reflexion (Carroll, 1999, 2008). Insofern handelt es sich bei CSR nicht um eine Erfindung der letzten Jahrzehnte, sondern um ein Praxis- und Forschungsfeld mit teils langer Tradition. Seine Geschichte kann in einer Vielzahl von nationalen Kontexten erzählt werden (Gond & Moon, 2011c, p. 3) und dies auf bisweilen sehr unterschiedliche Art und Weise (vgl. z.B. Berthoin Antal et al., 2010; Berthoin Antal & Sobczak, 2007; Brammer et al., 2012; Matten & Moon, 2008). Kritiker sehen in CSR daher auch eine recycelte Management-Mode, „alte[n] Wein in neuen Schläuchen“ (Crane et al., 2013, p. 4).

Dieser Kritik ist allerdings entgegen zu halten, dass sich mit zunehmender wirtschaftlicher Vernetzung und Globalisierung nicht nur die Art der gesellschaftlichen Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen, massiv verändern (Crane et al., 2013; Dahlsrud, 2008; Lee, 2008). Auch die Art und Weise, wie sie damit umgehen – nämlich kohärenter, umfassender und professioneller (Crane et al., 2013, p. 4) – ist heute eine andere als sie es zuvor war. Was CSR für moderne, oftmals global agierende Unternehmen bedeutet, welche Aufgaben damit verbunden sind und welche Konsequenzen für das jeweilige gesellschaftliche Umfeld, ist ein ungemein komplexeres Unterfangen als es dies für jene früh- oder gar prä-industriellen Epochen war, auf die Kritiker als die Ursprünge von CSR gerne verweisen. Auch wenn sich ein solch weiter historischer Rückblick durchaus lohnt, eignet er sich doch nur bedingt als Ratgeber für die Gestaltung von Antworten auf heutige Herausforderungen. Das heute mit CSR verbundene Praxisfeld ist hoch dynamisch und komplex – und mit ihm die von ihren Vertretern an die Wissenschaft gestellten Fragen (Kolk & van Tulder, 2010; Lindgreen & Swaen, 2010).

Vor diesem Hintergrund ist es nur verständlich, dass sich CSR in den vergangenen 60 Jahren zusehends zu einem zentralen Feld innerhalb der Organisations- und Managementforschung entwickelt hat. Handelte es sich zunächst um ein Forschungsfeld vornehmlich US-amerikanischer Prägung – hinsichtlich sowohl der diskutierten Themen als auch der beteiligten Autoren –, reifte CSR sukzessive zu einer internationale(re)n Arena zur Diskussion der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen. War das Interesse an CSR-

Forschung bereits seit den späten 1980ern kontinuierlich gestiegen, konstatieren zahlreiche Meta-Studien (vgl. Linnenluecke & Griffiths, 2013; Lu & Liu, 2014; Taneja et al., 2011) insbesondere ab dem Jahr 2005 einen regelrechten Boom (vgl. Abb. 2). Hunderte Wissenschaftler tragen seitdem mit jährlich Hunderten Publikationen zur Vitalität und Ausdifferenzierung dieses Forschungsfeldes bei. Nach Jahren langsamen, aber stetigen Wachstums befindet sich CSR nun auf dem Weg exponentieller Expansion (De Bakker et al., 2005; Lockett et al., 2006; Lu & Liu, 2014). Eine Umkehr dieses Trends ist bislang nicht in Sicht.

Abb. 2 Meilensteine im Wachstum CSR-bezogener Journal-Artikel (vgl. Lu & Liu, 2014, p. 118)

Jahr	Anzahl von Artikel	Akkumulierte Anzahl von Artikeln
1986	9	101
1997	23	212
2001	38	315
2005	109	600
2009	410	1619
2010	425	2044
2011	403	2447

Dieser massive Aufschwung trägt auch zur Internationalisierung der CSR-Forschung bei. Dies gilt nicht nur für die behandelten Themen, die zunehmend Fragen der Globalisierung in den Fokus rücken (Gond & Moon, 2011c; Lee, 2008; Lu & Liu, 2014), sondern auch für die teilnehmenden Akteure: Nicht nur dass sich mittlerweile Wissenschaftler aus aller Welt an der Diskussion beteiligen, auch die aktivsten und mithin einflussreichsten CSR-Forscher stammen nicht mehr allein aus den USA. Insbesondere europäische Autoren scheinen für diese jüngste Phase der CSR-Forschung an Bedeutung zu gewinnen (vgl. Lu & Liu, 2014, p. 123).

Heute gilt CSR als „hot topic“ (Lu & Liu, 2014, p. 125), das sich schrittweise von einem wirtschafts- und unternehmensethischen Nischenthema zu einem zentralen Anliegen der internationalen Management-Praxis und -Forschung entwickelt hat. Auch wenn die volle Integration von CSR in die klassische Forschung zum (Internationalen) Management bislang ebenso aussteht (Egri & Ralston, 2008; Kolk & van Tulder, 2010; Lockett et al., 2006) wie die umfassende Beschäftigung mit Fragen seiner weltweiten Umsetzung und Gestaltung (Kolk & van Tulder, 2010; Lee, 2008; Lindgreen & Swaen, 2010), kann CSR vor diesem Hintergrund mittlerweile als durchaus globales Forschungs- und Praxisfeld bezeichnet werden.

Darin, ob es sich dabei aus akademischer Sicht sogar um eine Disziplin handeln könnte, sind sich die Autoren allerdings einig. Egal, welche genaue Definition man dem Disziplin-Begriff zugrunde legt, die hierfür notwendigen Kriterien hinreichender theoretischer und

methodischer Unterscheidbarkeit und forschungsprogrammatischer Systematik erfüllt CSR aus Sicht vieler Autoren nicht:

„Disciplines are conventionally understood as ‘branches’ or ‘departments’ of knowledge. These can be identified with reference to their theoretically or methodologically distinctive approaches to study. [...] A wider [...] definition [...] would admit approaches that are substantively distinctive and systematic. [...] We suggest that CSR does not meet even the more relaxed definition of a substantive discipline and therefore is better described as a field [...]. We suggest that CSR relies on disciplines for theories and methodologies and cannot, as yet, claim substantive/systematic distinctiveness. As an academic field, with highly permeable boundaries, CSR [exhibits] a number of different research traditions focusing on different issues relating to CSR.“ (Lockett et al., 2006, p. 116-117)

CSR ist demnach keine eigenständige Disziplin, sondern ein thematisch breites, theoretisch wie methodisch heterogenes, interdisziplinäres Forschungsfeld. Ein solches Forschungsfeld definiert sich maßgeblich über ein gemeinsames Problemverständnis und ein geteiltes Interesse an seiner Aufarbeitung. Sich diesem Problemverständnis – wie es in den zentralen Konzepten eines Feldes zum Ausdruck kommt – und dem Forschungsfeld CSR zu nähern, ist das Anliegen der nachfolgenden Abschnitte. Eine erste Annäherung erfolgt über das CSR-Konzept selbst sowie über den Begriffspluralismus, der die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ihm zu charakterisieren scheint (Kap. 2.1). Im Anschluss daran versuchen sich Kapitel 2.2 & 2.3 an der Strukturierung des Forschungsfeldes. Dabei zeichnet Kapitel 2.2 die intellektuellen und disziplinären Ursprünge der modernen CSR-Forschung ebenso nach wie die Entwicklungen und Schwerpunkte der vergangenen 60 Jahre. Dieser Versuch, das Forschungsfeld CSR in seiner historischen Entwicklung und (thematischen) Bandbreite zu kartographieren, findet seine Fortsetzung in der synchronen Strukturierung der theoretischen und paradigmatischen CSR-Landschaft (Kap. 2.3). Beide Abschnitte erlauben einen dynamischen Blick auf CSR und ermöglichen eine differenzierte, dieser Arbeit angemessene CSR-Definition (Kap. 2.4).

2.1 Begriffsvielfalt & Bedeutungspluralismus

„Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means social responsible behaviour in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‚responsible for‘ in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large.“ (Votaw, 1972, p. 25)

Was ist CSR? Was beschreibt dieser Begriff? Was sind seine zentralen Elemente und Dimensionen? Für eine Annäherung an das gemeinsame Problemverständnis unter den CSR-Forschern ist die Beantwortung dieser Fragen zentral, schafft sie doch Klarheit darüber, was diesem Forschungsfeld im Kern zugrunde liegt. Nach Jahrzehnten der CSR-Forschung könnte davon ausgegangen werden, dass diese Fragen mittlerweile geklärt werden konnten. Doch die Debatte hält an (vgl. u.a. Dahlsrud, 2008; Gond & Moon, 2011c; Okoye, 2009) und mit ihr die Proliferation unterschiedlicher Begriffe und Konzepte. Das CSR-Feld ist geprägt von einer Vielfalt unterschiedlicher Begriffe und einer gewissen Beliebigkeit in ihrer Verwendung. Die Verständigung auf ein Kernkonstrukt erscheint schwieriger als in den meisten anderen Forschungsbereichen.

In der CSR-Praxis beispielsweise kursiert eine ganze Reihe von Labeln und Konzepten: *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Responsibility*, *Corporate Social Responsiveness*, *Corporate Social Performance*, *Stakeholder Responsibility*, *Sustainability/Nachhaltigkeit*, *Triple Bottom Line*, *Corporate Citizenship*, *Philanthropie* etc. Vergleicht man beispielsweise allein die Titel der nicht-finanziellen Berichterstattung der zehn größten deutschen DAX-Unternehmen (vgl. Abb. 3), so lässt sich zwar eine gewisse Orientierung an dem Begriff der *Nachhaltigkeit* feststellen. Auch die *Triple Bottom Line*-Perspektive – die gleichwertige Berücksichtigung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen in der betrieblichen Wertschöpfung (Elkington, 1997) – etabliert sich offenbar als gemeinsamer Referenzpunkt.¹ Vor dem Hintergrund aber, dass sich all diese Publikationen im Grunde mit derselben Thematik befassen und ein und demselben Genre zuzurechnen sind, ist die sich

¹ In Abbildung 3 fallen all die Titel unter die Triple-Bottom-Line-Perspektive, die sich explizit auf die ökonomische, soziale *und* ökologische Verantwortung beziehen oder eine „kombinierte“ bzw. „integrierte“ Berichterstattung für sich in Anspruch nehmen.

allein in den Titeln wiederfindende Bandbreite an verschiedenen Labels durchaus bemerkenswert.

Abb. 3 Kernbegriffe in den Titeln der CSR-Berichte der 10 indexstärksten deutschen DAX-Unternehmen

Unternehmen	Jahr 2010	2012	2014
Allianz	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
BASF	Ökonomische, ökologische, gesellschaftliche Leistung	Ökonomische, ökologische, gesellschaftliche Leistung	Ökonomische, ökologische, gesellschaftliche Leistung
Bayer	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Integriert
BMW	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
Daimler	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
Dt. Bank	Gesellschaftliche Verantwortung	Unternehmerische Verantwortung	Unternehmerische Verantwortung
Dt. Telekom	Corporate Responsibility	Corporate Responsibility	Corporate Responsibility
SAP	Nachhaltigkeit	Integriert	Integriert
Siemens	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Kombiniert
Volkswagen	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit

Ebenso verhält es sich mit den Begriffen, die im akademischen Umfeld kursieren. Aufbauend auf Carrolls (1999, 2008) Überblick über zentrale CSR-Konzepte sowie seiner Aufbereitung durch Gond & Moon (2011b) illustrieren Abbildung 4 und 5, mit welcher begrifflichen Bandbreite die globale CSR-Forschung konfrontiert ist: In den vergangenen 60 Jahren wurden nicht allein stetig neue Konzepte entwickelt und in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht; auch ihre Bedeutung unterliegt einem steten Wandel.

Vergleicht man beispielsweise die frühen CSR-Definitionen von Carroll (1979) und Davis (1960) mit neueren wie denen von Crouch (2006) oder Maon et al. (2010), erscheint die Frage, ob die Autoren tatsächlich von ein und demselben Gegenstand sprechen, als durchaus gerechtfertigt. Davis' (1960) Definition beispielsweise bezieht sich genau genommen gar nicht auf Unternehmen, sondern auf ihre Vertreter. Das CSR-Konzept von Davis (1960) ist vor allem ein normatives und eines, das die individuellen Entscheidungsträger in die Pflicht zu nehmen versucht. *Welche* Aspekte jenseits des Ökonomischen, *wie* Eingang in die Entscheidungsprozesse finden sollen, präzisiert es nicht.

Ganz anders bei Carroll (1979): Das wohl weltweit bekannteste CSR-Konzept definiert bereits vier große Verantwortungsbereiche absteigenden Verbindlichkeitsgrades – ökonomische, rechtliche, ethische und freiwillige Verantwortung. Innerhalb dieser Bereiche hätten bestimmte Gesellschaften zu bestimmten Zeiten ganz bestimmte Erwartungen, die ein Unternehmen aufnehmen und denen es entsprechen müsse. CSR – in Carrolls (1979) Verständnis – ist nur ein Bestandteil des breiteren Corporate Social Performance-Managements (CSP) eines Unternehmens. Anders als Davis (1960) präzisiert Carrolls (1979) CSR-Konzept zu einem gewissen Maß, welche Verantwortung einem Unternehmen

zukommen. Auch rückt er ab von einer Individuen zentrierten Perspektive auf CSR, und stellt Unternehmen und gesellschaftliche Erwartungen in den Vordergrund.

Interessant erscheint vor diesem Hintergrund auch eine andere Definition. Crouchs (2006) CSR-Konzept beispielsweise, obschon wesentlich später entwickelt, greift diesen integrativen und gesellschaftlichen Blick von Carroll (1979) nicht auf. Er definiert CSR allein aus Sicht des Unternehmens selbst und als seine Verantwortung für „Externalitäten“, also für die (negativen) Effekte seines marktlichen Handelns. Im Vordergrund steht also die *ex ante* oder *ex post* Internalisierung unmittelbar zuschreibbarer Konsequenzen. Eine gesellschaftliche oder prozessuale Dimension enthält dieses CSR-Konzept nicht.

Eine in dieser Hinsicht umfassendere Konzeptualisierung stammt von Maon et al. (2010). Mit der Betonung der freiwilligen Übernahme zusätzlicher Pflichten steht sie in der Tradition derer, die CSR als die Verantwortung jenseits des Ökonomischen verstehen. Statt einer Klassifikation der Verantwortungsbereiche nach Verbindlichkeitsgrad (vgl. Carroll, 1979) verweisen die Autoren auf die prozessuale Dimension des Verantwortungsmanagements: Sowohl ihre Kopplung des CSR-Konzepts mit dem Stakeholder-Begriff als auch ihr Verweis auf den potentiell unternehmensinternen und -externen Ursprung relevanter Themen deutet auf die Notwendigkeit prozessualer *responsiveness* (vgl. Frederick, 1994) hin. Normative Aspekte rücken in den Hintergrund. Sie finden zwar explizit Eingang in ihre CSR-Definition, Maon et al. (2010) interessieren sich allerdings – ganz in der prozessualen Perspektive – weniger für die begründungsethische Dimension unternehmerischer Verantwortung als vielmehr für die Frage, *wie* solch moralische Pflichten innerhalb von Unternehmen verarbeitet und konkret umgesetzt werden.

Diese Beispiele machen deutlich, wie sehr sich CSR-Konzepte hinsichtlich ihrem Fokus und ihrer (theoretischen) Perspektive unterscheiden. Dies gilt für ihre historische Entwicklung, aber auch für heute vorgeschlagene Konzeptualisierungen. Insofern stehen diese vier Definitionen gewissermaßen emblematisch für die Vielzahl an CSR-Konzepten, wie sie in Abb. 4 aufgelistet sind und darüber hinaus in zahlreichen Forschungsarbeiten zu CSR gefunden werden können. Auf Grundlage unterschiedlicher (disziplinärer, historischer) Erfahrungswelten und Herangehensweisen wird die Frage „Was ist CSR?“ sehr unterschiedlich beantwortet. Während die einen vor allem moralisch argumentieren und insbesondere den Entscheidungsträgern in Unternehmen bestimmte Pflichten zusprechen, deuten andere auf die prozessuale Dimension von CSR und die Notwendigkeit, genau diese Fragen in kontinuierlichem Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld und „relevanten“

Stakeholder-Gruppen zu erörtern. Zwischen diesen Ansätzen liegen semantische Welten und jeder, der sich dem Forschungsfeld CSR nähert, ist zunächst diesem Bedeutungspluralismus ausgesetzt.

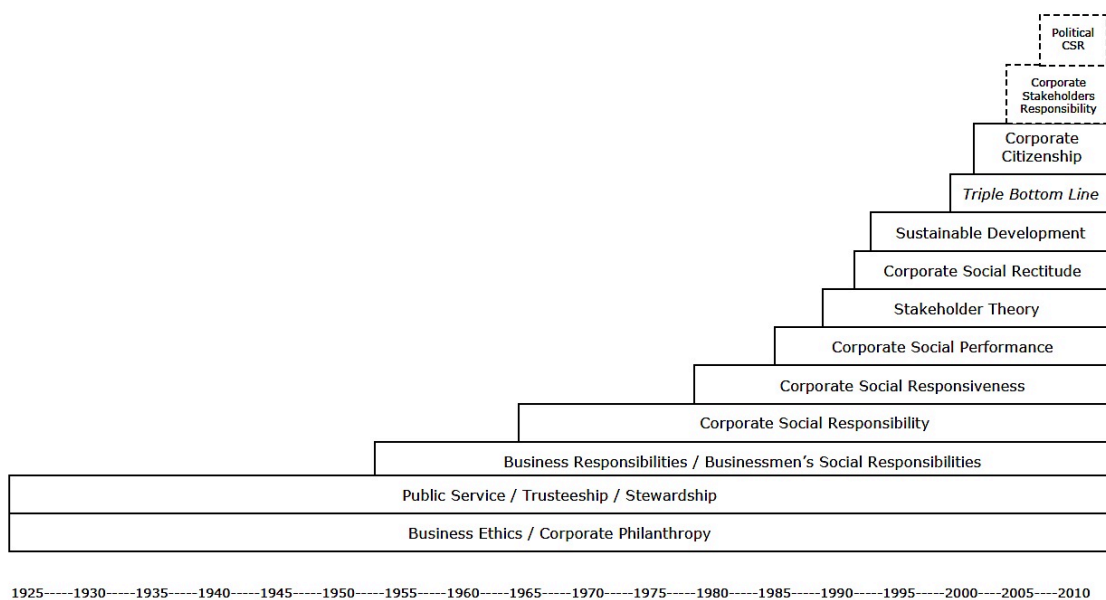
Abb. 4 CSR-Konzepte und -Definitionen (in Anlehnung an Gond & Moon, 2011b, p. 5-7)

Autoren)	Konzept	Definition	Fokus & Perspektive
Bowen (1953)	Businessmen Social Responsibility	„It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“ (p. 6)	Unternehmer, normativ, institutionell
Davis (1966)	Corporate Social Responsibility	„businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest.“ (p. 70)	Unternehmer, jenseits Eigeninteresse, normativ
Friedman (1970)	Business Social Responsibility	„There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“ (p.126)	Unternehmen, Profit, Gesetzestreue, normativ
Eisls & Walton (1974)	Corporate Social Responsibility	„In its broadest sense, corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society which goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business’s role in supporting and improving social welfare.“ (p. 247)	Unternehmen, gesell. Wohlfahrt, jenseits Eigeninteresse, normativ, institutionell
Frederick, (1978 [1994])	Corporate Social Responsiveness	„Corporate social responsiveness refers’ to the capacity of a corporation to respond to social pressures.“ (p. 247)	Unternehmen, institutionell
Carroll (1979)	Corporate Social Responsibility	„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.“ (p. 500)	Unternehmen, integrativ
Carroll (1979)	Corporate Social Performance	„I suggest the following three distinct aspects of corporate social performance that must somehow be articulated and interrelated: 1. a basic definition of social responsibility [...], 2. an enumeration of the issues for which the social responsibility exists [...], 3. a specification of the philosophy of response [to these issues].“ (p. 499)	Manager, integrativ
Jones (1980)	Corporate Social Responsibility	„Corporate Social Responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society others that stockholders and beyond that prescribed by law [...]. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces of law [...] is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities.“ (S. 59-60)	Unternehmen, Stakeholder, jenseits Gesetzestreue
Wood (1991)	Corporate Social Performance	„A business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programmes, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships.“ (p. 693)	Unternehmen, integrativ
Maignan & Ferrell (2000)	Corporate Citizenship	„The extent to which businesses meet the economic, legal, ethical and discretionary responsibilities imposed on them by their stakeholders.“ (p. 284)	Unternehmen, Stakeholder, integrativ
Matten & Crane (2005)	Corporate Citizenship	„Corporate citizenship describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals.“ (p. 173)	Unternehmen / politisch, institutionell
Campbell (2006)	Corporate Social Responsibility	„I view corporations as acting in socially responsible ways if they do two things: First, they must not knowingly do anything that could harm their stakeholders. Second, if they do harm to stakeholders, then they must rectify it whenever it is discovered and brought to their attention.“ (p. 928)	Unternehmen, Stakeholder
Crouch (2006)	Corporate Social Responsibility	„behaviour by firms that voluntarily takes account of the externalities produced by their market behaviour, externalities being defined as results of market transactions that are not themselves embodied in such transactions. CSR is essentially corporate externality recognition.“ (p. 1534)	Unternehmen, Externaliät
Basu & Palazzo (2008)	Corporate Social Responsibility	„We can define CSR as the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships.“ (p. 124)	Manager, gesell. Wohlfahrt, Stakeholder, integrativ
Scherer et al. (2009)	Corporate Social Responsibility	„political CSR can be understood as a movement of the corporation into the political sphere in order to respond to environmental and social challenges [...]. The politicization of the corporation translates into stronger connections of the corporation with those ongoing public discourses on ‘cosmopolitan’ or ‘higher-order’ interests and a more intensive engagement in transnational processes of policy making and the creation of global governance institutions.“ (p. 910)	Unternehmen, Gesellschaft, politisch, institutionell
Mason et al. (2010)	Corporate Social Responsibility	„we characterize CSR as: (1) a stakeholder oriented construct which concerns (2) the voluntary commitments of an organization pertaining to (3) issues extending inside and beyond the boundaries of that organization and (4) that are driven by the organization’s understanding and acknowledgement of its moral responsibilities regarding the impacts of its activities and processes on society.“ (p. 23)	Organisation, Freiwilligkeit, Stakeholder, normativ, integrativ

Verkompliziert wird diese Situation zusätzlich durch die bereits angedeutete begriffliche Vielfalt. Das Forschungsfeld CSR wird nicht allein von einem (unterschiedlichen verstandenen) CSR-Konzept dominiert. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Phänomen kursiert eine ganze Bandbreite an zusätzlichen Konzepten. Diese verstehen sich teils als integrative „Dachkonzepte“ (vgl. *CSP*), teils aber auch als Alternativen zu einem als undifferenziert oder als problematisch empfundenen *CSR*-Begriff (vgl. *Corporate Citizenship*). Sie alle erreichen und prägen die *CSR*-Forschung zu unterschiedlichen Zeitpunkten und aus unterschiedlichen Richtungen (vgl. Abb. 5).

Während beispielsweise das *CSP*-Konzept mit Carroll (1979) und Wood (1991) bereits recht früh Einzug in den akademischen *CSR*-Diskurs hielt, ist die systematische Integration des Stakeholder-Begriffs eine relativ junge Erweiterung seines begrifflichen und konzeptionellen Repertoires (vgl. Basu & Palazzo, 2008; Maignan & Ferrell, 2001; Maon et al., 2010). Auch der politische „Turn“ innerhalb der *CSR*-Forschung – präsent in jüngeren Interpretationen des *Corporate Citizenship*-Konzepts und dem Begriff der *political CSR* (vgl. Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2011) – ist ein Trend, der sich erst in den letzten Jahren herauskristallisierte.²

Abb. 5 Emergenz und Kontinuität von *CSR*-Konzepten (Gond & Moon, 2011c, p. 9)



² Zur historischen Aufarbeitung der konzeptionellen Landschaft innerhalb des *CSR*-Forschungsfeldes vgl. Kap. 2.2.

Sie alle legen unterschiedliche Schwerpunkte, beziehen sich auf teils unterschiedliche Akteure innerhalb und außerhalb von Unternehmen, begründen die Notwendigkeit für CSR auf unterschiedliche Art und Weise und unterscheiden sich in ihrem Anspruch, das CSR-Feld inkrementell weiterzuentwickeln bzw. grundsätzlich zu verändern. Jenseits der bloßen Fülle und Bandbreite an alternativen Konzepten erscheint aber vor allen Dingen eines bemerkenswert: Obschon das Erscheinen dieser Begriffe meist historisch gut datiert werden kann, lösen sie einander nicht zwangsläufig ab. Einmal in Umlauf koexistieren sie parallel zu einander (Gond & Moon, 2011b). Nähert man sich also dem CSR-Feld über seine Begrifflichkeiten, so kristallisiert sich weniger die kontinuierliche Fortentwicklung seiner Kernkonzepte heraus, denn das Bild einer Akkumulation von Konzepten unterschiedlicher Reichweite und Trennschärfe.

Insgesamt ist das Forschungsfeld CSR also geprägt durch eine Vielzahl an parallelen, sich teils überschneidenden und unterschiedlich gebrauchten Konstrukten und Konzepten. Begriffsvielfalt und Bedeutungspluralismus sind für die akademische Auseinandersetzung mit der Verantwortung von Unternehmen charakteristischer als die sukzessive Herausbildung eines Kernkonzeptes, hinter dessen Definition sich die beteiligten Akteure des Feldes versammeln. Die damit einhergehende Desorientierung wird ebenso häufig bedauert wie die daraus resultierende mangelnde theoretische Konsolidierung (vgl. Dahlsrud, 2008; De Bakker et al., 2005; Lindgreen & Swaen, 2010; Marrewijk, 2003). Dass das Feld auch nach 60 Jahren in einem „continuing state of emergence“ (Lockett et al., 2006, p. 133) zu verharren scheint, ist daher für viele nicht überraschend, aber durchaus Quelle einer gewissen Frustration.

2.2 Mapping the territory I: Diachrone Perspektiven auf CSR-Forschung

Eine Variante der Aufarbeitung der begrifflichen Vielfalt innerhalb des CSR-Feldes und der semantischen Pluralität seiner Konzepte besteht in der historiographischen Nachzeichnung seiner Entwicklung. Wofür interessieren sich CSR-Forscher zu bestimmten Zeiten? Vor welchem gesellschaftlichen Hintergrund finden diese Debatten statt, woraus speisen sich bestimmte Themen? Welcher theoretischen Perspektiven welchen disziplinären Ursprungs bedienen sie sich? Wie verändert sich ihr Fokus im Laufe der Zeit? All diese Fragen können durch eine evolutionäre Herangehensweise an das Forschungsfeld CSR diskutiert werden. Auch die Frage nach periodisch zentralen Autoren, Akteuren und (Denk-)Schulen lässt sich auf diese Weise beantworten. Damit erschließt sich nicht nur die Struktur eines Forschungsfeldes, sondern auch seine Entwicklung, Konjunkturen und periodischen Schwerpunkte. Auch aktuelle Forschung lässt sich vor diesem Hintergrund besser verorten und verstehen.

Die meisten Autoren, die sich CSR aus historischer Perspektive nähern, beginnen mit Bowens (1953) *Social Responsibilities of the Businessman* und bereiten das Forschungsfeld jahrzehnteweise auf (vgl. Carroll, 1999, 2008; Hiß, 2005; Lee, 2008). Anders Lu & Liu (2014): Aus ihrer Analyse von Zitationsnetzwerken innerhalb der globalen CSR-Forschung seit 1970 ergibt sich ein „global mainpath“ theoretisch-konzeptioneller Entwicklung in drei Etappen: 1970-1991 (*stage 1*), 1991-2006 (*stage 2*), 2006-heute (*stage 3*) (Lu & Liu, 2014, p. 123). Der nachfolgende Überblick kombiniert beide Strukturierungsansätze und ordnet die historische Aufbereitung des globalen Forschungsfeldes CSR wie folgt: (1) „CSR“ vor 1950: Philanthropie & *Trusteeship* (Kap. 2.2.1), (2) 1950-1970: *Social Responsibilities* & die makrosozialen Wurzeln von CSR (Kap. 2.2.2), (3) 1970-1990: CSP & der *managerial turn* (Kap. 2.2.3), (4) 1990-Mitte 2000er: *Stakeholder Management* & strategische CSR (Kap. 2.2.4), (5) *Corporate Citizenship* & die Globalisierung von CSR (Kap. 2.2.5). Insgesamt deckt der nachfolgende Überblick somit die Entwicklung der intellektuellen Auseinandersetzung mit „CSR“ bis heute ab; der Schwerpunkt liegt dabei auf den Entwicklungen seit den 1990ern.

2.2.1 „CSR“ vor 1950: Philanthropie & Trusteeship

Alle Autoren, die sich mit der modernen CSR-Forschung aus historischer Perspektive befassen, stehen vor derselben Herausforderung: Wo beginnen? Wo liegt der Ursprung dessen, was heute als „CSR“ bezeichnet wird? Die Antwort darauf kann sehr unterschiedlich ausfallen. Je nachdem, was unter CSR verstanden wird – was vor dem Hintergrund wechselnder Bedeutungen kein Gewissheit bietender Referenzpunkt ist – lassen sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Orten soziale Praktiken und Initiativen ebenso finden wie Überlegungen zur Verantwortung von Unternehmen und Managern. Sowohl die CSR-Praxis als auch die zugehörige Forschung verfügen über eine Vielzahl von Historien (Gond & Moon, 2011c, S. 3) – und damit auch an Anknüpfungspunkten für ihre Aufbereitung.

Insbesondere die später in diesem Kapitel vorgestellte institutionell-komparative Perspektive auf CSR macht dies deutlich (vgl. Kap. 2.2.5). In nahezu jedem (nationalen) Kontext wurde und wird die Frage nach den Pflichten von Unternehmern, nach der Verantwortung von Unternehmen für ihr gesellschaftliches Umfeld und der Organisation dieser Verantwortung gestellt und (unterschiedlich) beantwortet. Die Konjunktoren dieser Debatten folgen meist jenen großer Skandale und eklatanter Beispiele von Corporate *Irresponsibility*; sie befeuern die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmern. Würde man diese Debatten unter Verzicht des Labels „CSR“ nachzeichnen, so gliche ihre historische Aufarbeitung der Nachvollziehung eines weit verzweigten Wegenetzes, dessen Verlauf *weltweit* erst in den vergangenen 15 Jahren auf den Pfad einer gemeinsamen CSR-Doktrin einmündete (Gond, 2006; Moon et al., 2010).

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von CSR – da sind sich die Autoren einig – spielte das philanthropische Engagement (Carroll, 2008). Ob als Stifter von Kirchen oder Bildungseinrichtungen, ob als Förderer der bildenden Künste oder soziale Wohltäter, der Einsatz für die Gemeinschaft hat in vielen Ländern eine lange Tradition und kennt viele Beispiele. Das Mäzenatentum der Florentiner Handelsdynastie der Medici ließe sich hier genauso erwähnen wie das Engagement des Augsburger Kaufmanns und Bankiers Jakob Fugger. Mit seiner Fuggerei errichtete er im Augsburg des frühen 16. Jahrhunderts die heute älteste Sozialsiedlung der Welt. Es sind diese zu Wohlstand gekommenen Bürgerfamilien, die bereits in der Renaissance einen Teil ihres Reichtums für soziale Zwecke einsetzten.

Massiven Aufschwung erhält das philanthropische Engagement mit zunehmender Industrialisierung. Gegen Ende des 19. Jahrhundert sieht sich insbesondere das *factory system*

in den USA und Großbritannien wachsender Missbilligung ausgesetzt. Kritiker sehen in der industriellen Produktion und ihren Arbeitsbedingungen die Ursache für die Verelendung der Massen, wachsende Armut und damit auch für Kriminalität und sozialen Unfrieden (Wren, 2005). Es ist die wachsende Wohlfahrtsbewegung, die sich in der Konsequenz für die Einrichtung von Krankenhäusern und Schulen, Kantinen und Erholungsmöglichkeiten einsetzt. Neben staatlichen und kirchlichen Programmen werden auch die Unternehmen selbst aktiv. Ihr besonderes Interesse gilt dabei meist den eigenen Mitarbeitern und deren Familien. Ob im US-amerikanischen *Pullman* der Pullman Palace Car Company, im New Yorker *Steinway Village* – errichtet vom Klavierbauer Steinway & Sons – im *Limburgerhof* der deutschen BASF oder der von der Friedrich Krupp AG errichteten *Siedlung Altenhof* in Essen, zahlreiche Unternehmen beginnen gegen Ende des 19., Anfang des 20. Jahrhunderts in die Versorgung ihrer (ehemaligen) Mitarbeiter mit Wohnraum und sozialer Infrastruktur zu investieren.

Zugleich widmen sich Industriemagnaten wie J. D. Rockefeller, A. Carnegie oder C. Vanderbilt – heute Ikonen des philanthropischen Zeitalters – der finanziellen Förderung von Gesundheit und Bildung ebenso wie der Unterstützung von Kunst und Kultur. Obgleich ihr Mäzenatentum nur selten ungetrübt von fragwürdigen Geschäftspraktiken bleibt, knüpft es doch direkt an die jahrhundertealte Tradition des Stiftens und Schenkens an. Ob es sich dabei um pure Mildtätigkeit aus religiöser, oftmals protestantischer Überzeugung handelt oder um pragmatische Fürsorge zum Abbau sozialer Spannungen im Sinne eines *enlightened self-interest* lässt sich dabei kaum eruieren (Carroll, 2008, S. 21).

Obschon der Verweis auf diese frühen, teils vorindustriellen Ursprünge privaten wohltätigen Engagements hilfreich ist, um die „Neuartigkeit“ heutiger CSR-Initiativen zu relativieren, handelt es sich bei diesen philanthropischen Initiativen allenfalls um rudimentäre Ansätze einer CSR-Doktrin, wie wir sie heute kennen. Insbesondere das *individuelle* Engagement paternalistischer Prägung hat nicht allzu viel gemein mit der späteren Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und der Konzeptualisierung dieser Beziehung. Erst die von diesen individuellen Initiativen zu unterscheidenden, später einsetzenden *unternehmerischen* Ansätze philanthropischen Engagements (*business* oder *corporate philanthropy*) spiegeln eine gewisse Auseinandersetzung mit der Frage wider, welche Rolle Unternehmen als gesellschaftliche Akteure und ökonomische Institutionen spielen (sollten). Sie repräsentieren gewissermaßen den Vorläufer der heutigen CSR-Debatte. Während erstere zur Finanzierung auf das Privatvermögen der Stifter, Schenker und Spender

zurückgreift, speisen sich letztere aus dem Kapital der Unternehmen selbst. Philanthropen und Mäzene wie Rockefeller, Carnegie etc. mögen durchaus erfolgreiche Geschäftsleute und Unternehmer gewesen sein, in ihrem mildtätigen Engagement treten sie allerdings als Privatpersonen auf. Anders verhält es sich beispielsweise bei den o. g. Firmensiedlungen und Sozialleistungen für die Mitarbeiter eines Unternehmens; diese wurden direkt aus den Finanzmitteln der Unternehmen selbst bestritten.

Abb. 6 Konstitution einer CSR-Doktrin in den USA (nach Moon et al., 2010, p. 517)

Periode	Entwicklungsstadium	Kernkonzepte
1880-1900	Kaum ausgeprägt; aufkommende Philanthropie	Paternalistisch verankerte <i>Philanthropie</i>
1900-1920	<i>Unternehmerische</i> Philanthropie als Vorläufer der CSR-Idee	<i>Stewardship</i> , öffentliches Engagement der Unternehmen
1920-1929	Konstitution der Grundlagen der heutigen CSR-Doktrin	<i>Trusteeship</i> , Unternehmen als partnerschaftlicher Ausgleich von Kapital, Arbeit, Management und der Gemeinschaft
1929-1945	Zusammenbruch des CSR-Diskurses	Kein neues Konzept, staatliche Rahmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen
1945-1960	Wiedererstarben der CSR-Doktrin, zunehmende Theoretisierung von CSR	Wiedererstarben des <i>Trusteeship</i> -Gedankens, Erweiterung um die <i>soziale Verantwortung von Unternehmen</i>

Zentral ist diese Unterscheidung deshalb, weil darin ein Grundkonflikt der CSR-Debatte angelegt ist, der in den 1960ern und 1970ern besonders intensiv ausgetragen wurde, sich aber im Grunde bis heute durchzieht – nämlich die Frage, wem gegenüber Unternehmen, ihre Eigner und Vertreter in der Pflicht stehen und Verantwortung tragen. Bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts entzündete sich an der Frage, ob Unternehmensvertreter rein *rechtlich* befugt seien sich gesellschaftlich zu engagieren und zu diesem Zweck Finanzmittel eines Unternehmens heranzuziehen, eine Prinzipal-Agent-Diskussion, die als *Shareholder vs. Stakeholder Value*-Ansatz die theoretische Auseinandersetzung um CSR bis heute beeinflusst. Kaum Relevanz hat die Frage, wenn Mäzene die jeweiligen Projekte aus eigenen Mitteln finanzieren. Dabei ist es ganz unerheblich, ob sie als Privatpersonen auftreten oder als Eigner ihrer Unternehmen. An Brisanz gewinnt sie allerdings, wenn das Management eines Unternehmens mit solchen Entscheidungen über das Kapital von Unternehmens- und Anteilseignern verfügt, deren Einlagen womöglich rein wirtschaftlich motiviert sind. Aus dieser Frage nach der Legalität und Legitimität der Verwendung unternehmenseigener Mittel durch das Management speist sich die frühe CSR-Diskussion. Die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen berührt also bereits sehr früh die Arbeitsteilung zwischen dem Eigner und Investor eines Unternehmens (Prinzipal) und dem ihm kontraktuell verpflichteten Management (Agent) und steht damit in engem Zusammenhang mit dem Aufstieg und der Organisation des *managerial capitalism* in den USA (Carroll, 2008; Heald, 1970).

Ob diese Konstellation in der Evaluierung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen um andere Anspruchsgruppen wie der Belegschaft eines Unternehmens oder der lokalen Gemeinschaft zu erweitern ist, wird auch in den Jahren vor 1950 bereits diskutiert und praktiziert. In einem frühen historischen Überblick über die *Social Responsibilities of Business Managers* identifizieren Hay & Gray (1974) für die Frühzeit gesellschaftlichen Engagements zwei³, jeweils von einem bestimmten Zeitgeist geprägte Phasen: 1) *Profit Maximizing Management*, und 2) *Trusteeship Management*.

Die erste Periode des *Profit Maximizing Management* gegen Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts war, so die Autoren, geprägt von einer ökonomischen Definition der gesellschaftlichen Pflichten von Managern. Die einzige Pflicht von Unternehmern und Managern bestand darin, ihre Unternehmen profitabel zu führen. In einem Umfeld materieller Not und ökonomischer Schwäche sollte die Fokussierung auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auch zur Entwicklung des Landes beitragen. Das Profitinteresse der Unternehmer und die gesellschaftlichen Ziele von Wirtschaftswachstum und ökonomischer Konsolidierung fielen so zusammen. Ideologisch gestützt wurde dies sowohl durch Adam Smiths Annahme, die Verfolgung individueller Eigeninteressen würde auch dem gesellschaftlichen Wohl zugute kommen, als auch durch die calvinistische Überzeugung, dass der Weg zur Erlösung vor allem über harte Arbeit und Reichtum zu finden sei (Hay & Gray, 1974, p. 136). Für *corporate philanthropy* hatte diese Doktrin, die allein die Verantwortung gegenüber Unternehmens- und Anteilseignern propagierte, vor allem eine Konsequenz: geringe Legitimität. Als vertretbar galt allein jenes Engagement, das entweder dem Unternehmen von Nutzen war oder aus privaten Mitteln finanziert wurde. Die konzeptionelle Basis unternehmerischen „CSR“-Engagements war also eine sehr enge.

Erst in den 1920ern veränderte und weitete sich diese Vorstellung. Es begann, so Hay & Gray (1974), eine Phase des *Trusteeship Management* (vgl. auch Abb. 5). Im Zentrum stand nun nicht mehr allein die Verantwortung gegenüber den Eignern eines Unternehmens, sondern die gegenüber allen, die in Bezug zu und Austausch mit dem Unternehmen standen. Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Gläubiger, das direkte Umfeld sowie die (Anteils-)Eigner eines Unternehmens, ihrer aller Interessen galt es von nun an zum Ausgleich zu bringen. Die Rolle der Manager wandelte sich: „The manager was seen as a trustee for the various contributor

³ In ihrer Analyse beschreiben Hay & Gray (1974) zusätzlich eine dritte Phase – „Quality of Life“ Management. Diese bezieht sich allerdings auf die damals aktuelle Situation und fällt damit in die 1970er Jahre, die Gegenstand von Kapitel 2.2.3 sind.

groups to the firm rather than simply an agent of the firm“ (Hay & Gray, 1974, p. 136). Wenn man so will, tritt in dieser treuhänderischen Vorstellung von Unternehmensführung zum ersten Mal eine gewisse Stakeholder-Orientierung zum Vorschein, wie sie erst ab den 1980ern in den Vordergrund des CSR-Denkens rücken sollte (vgl. Kap. 2.2.3). Begünstigt wurde dieser Wandel durch die Diversifizierung der Eignerstruktur der Unternehmen und die gesellschaftliche Pluralisierung. Während letztere eine immer größere Anzahl externer *pressure groups* hervorbrachte und so den Druck auf Unternehmen und ihr Management erhöhte, verhalf die Zersplitterung der Eigentumsverhältnisse den Managern zu größerer Entscheidungsfreiheit gegenüber den Anteilseignern ihres Unternehmens. Zugleich hatten diese, wenn sie ihre Einlagen über mehrere Unternehmen streuten, durchaus Interesse am Ausgleich gesellschaftlicher Interessen; nur auf diese Weise ließ sich der Wert ihres gesamten Anlageportfolios langfristig sichern und steigern (Hay & Gray, 1974, p. 137). Erst diese Konstellation führt zu einer erweiterten Konzeptualisierung von „CSR“ und zur Legitimierung der Ausweitung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen.

Eine gewisse Unterbrechung erfährt diese sich konsolidierende „Proto-CSR-Doktrin“ mit der Weltwirtschaftskrise der 1930er. Zwar werden Unternehmen für ihre Rolle in der vorhergehenden Finanzkrise kritisiert und für die nachfolgenden wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen verantwortlich gemacht (Heald, 1970). Entgegen der Entwicklungen vorheriger Phasen resultiert dies jedoch nicht in einem verstärkten Ruf nach mehr unternehmerischer Verantwortung im Sinne freiwilliger Selbstregulation. Stattdessen setzen die Maßnahmen des New Deal auf eine gesetzliche Rahmung und Kodifikation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Zahlreiche Autoren sehen darin eine der wenigen Ausnahmen in der wirtschaftspolitischen Historie der USA, in der die unternehmerische Freiheit und damit auch die Selbstverantwortung der ökonomischen Akteure staatlich beschnitten und reguliert wurden (Moon et al., 2010; Pasquero, 2005). „CSR“ spielt in diesem Umfeld keine große Rolle (vgl. Abb. 6).

Diese Ausführungen machen bereits dreierlei deutlich: (1) Zum einen decken sie die philanthropischen Wurzeln der heutigen CSR-Praxis auf. Mag der thematische Fokus von CSR heute ein breiterer sein, Ausgangspunkt der Diskussion war in einer Vielzahl von Ländern das philanthropische Engagement von Unternehmen für ihre Mitarbeiter und das unmittelbare Umfeld der lokalen Gemeinschaft. Gesundheit, Bildung, die Förderung von Kunst, Kultur und Sport – bis heute spielen diese Tätigkeitsfelder eine zentrale Rolle, wenn es um die konkrete Gestaltung von CSR geht. Obschon nicht immer frei von Kritik, drückt sich

darin doch zugleich ein gewisses historisches Erbe aus, in dessen Kontinuität sich das Engagement vieler Unternehmen sieht. Während sich das philanthropische Engagement mittlerweile vielerorts zu *einer* Säule des CSR-Engagements entwickelt hat, ist es in vielen (Entwicklungs- und Schwellen-)Ländern nach wie vor sein zentrales Gesicht (vgl. u.a. Fifka, 2013; Gao, 2009; Gautam & Singh, 2010; Visser, 2005).

(2) Zum anderen kann vor diesem Hintergrund „CSR“ nur schwerlich als neue Erscheinung bezeichnet werden. Noch vor seiner eigentlichen Etablierung verfügt das globale Forschungsfeld CSR über ein umfassendes Erbe CSR-naher und -ähnlicher Diskussion und Praxis. Ob religiös motiviert oder pragmatisch am sozialen Frieden in wirtschaftlich und politisch schwierigen Zeiten interessiert, Beispiele für traditionsreiche „CSR“-Praxis finden sich in einer Vielzahl von Ländern. Ausgehend vom individuellen Engagement einzelner Philanthropen und Mäzenen entwickelt sich bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine Diskussion über die gesellschaftlichen Pflichten von Unternehmern und Managern. Es ist insbesondere die bei Hay & Grays (1974) als *Trusteeship Management*-Phase bezeichnete Fokussierung auf Manager als treuhänderische Verwalter gesellschaftlicher und unternehmerischer Interessen, die zu einer ersten Näherung an die moderne CSR-Doktrin führt: weg von einem engen Verständnis paternalistischen Mäzenatentums individueller Prägung, hin zu einer Abwägung unterschiedlicher Interessen durch das Management eines Unternehmens. Auch wenn manchen europäischen Beobachtern CSR – aus verschiedenen, noch zu erläuternden Gründen – als das Produkt der vergangenen 15 Jahre erscheinen mag, hat die heutige CSR-Diskussion ihren Ursprung doch in den *Stewardship*- und *Trusteeship*-Ansätzen der USA des frühen 20. Jahrhunderts. Sie bilden den praktischen und ideell-konzeptionellen Sockel, auf dem die moderne CSR-Debatte nach dem Zweiten Weltkrieg aufbauen soll.

(3) Daran zeigt sich auch die zeitliche und räumliche Bedingtheit von CSR-Konzept und -Praxis. CSR entwickelt und verändert sich mit den gesellschaftlichen materiellen und ideellen Bedingungen eines bestimmten Kontexts. Nicht nur dass die moderne CSR-Doktrin ihren Ursprung im intellektuellen und wirtschaftspolitischen Umfeld der USA der 1920er hat. Adressat und Reichweite von unternehmerischer Verantwortung in Hay & Grays (1974) Phase des *Profit Maximizing Management* beispielsweise unterscheiden sich massiv von denen ihrer zweiten Phase, dem *Trusteeship Management*. Voll anerkannt und als definitorisches Merkmal integriert wird diese kontextuelle Bedingtheit von CSR-Praxis und -Diskussion – obschon aus historischer Perspektive offensichtlich – allerdings erst in den

jüngsten institutionellen Ansätzen. Aspekte wie die Diversität und Dynamik von CSR oder seine unmittelbare Bedingtheit durch das institutionellen Gefüge eines Kontexts werden erst von Arbeiten wie Brammer et al. (2012), Matten & Moon (2008) oder Moon et al. (2010) in die aktuelle CSR-Diskussion eingebracht.

2.2.2 1950-1970: Social Responsibilities & die makrosozialen Wurzeln von CSR

Folgt man den Ausführungen von Moon et al. (2010), dann wird der aufkeimende CSR-Diskurs der 1920er Jahre durch die Weltwirtschaftskrise und den New Deal der 1930er Jahre, aber auch durch die Entwicklungen des Zweiten Weltkriegs überlagert. Erst nach 1945 gewinnt CSR wieder an Bedeutung und knüpft zunächst an die *Trusteeship*-Überlegungen der Vorkriegszeit an. Hintergrund des (Wieder-)Aufstiegs unternehmerischer Selbstregulation ist ein politisches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld, das von der zunehmenden Auseinandersetzung mit dem sich konsolidierenden Kommunismus geprägt ist (Frederick, 2006; Heald, 1970). Die System-Auseinandersetzung des beginnenden Kalten Krieges wird nicht nur auf politischer Ebene ausgetragen, sondern auch auf wirtschaftlicher. Durch ihr „nationales“ Engagement im Zweiten Weltkrieg bereits von der Kritik aus Zeiten der Weltwirtschaftskrise rehabilitiert, erlebt die US-Wirtschaft in den 1950ern gewissermaßen ihre symbolische Erhebung zur Vorkämpferin der „freien Welt“ auf ökonomischer Ebene. Es beginnt eine Phase liberaler Wirtschaftspolitik, in deren Zentrum auch die „Befreiung“ der Unternehmen von staatlicher Einmischung steht, wie sie noch in den Maßnahmen des New Deal als legitimes Mittel gesellschaftlicher Organisation erschienen war. Dieses Umfeld des einsetzenden Kalten Krieges befördert nicht nur die (Wieder-)Erstarkung der akademischen CSR-Diskussion, sondern mag auch die ideologische Schärfe erklären, mit der sich Autoren in diesen Jahren an dieser Debatte beteiligen:

Als „Vater“ der modernen CSR-Forschung gilt Howard R. Bowen und sein 1953 erschienenes *Social Responsibilities of the Businessman* (Acquier et al., 2011; Carroll, 1999, 2008; Lee, 2008; Marens, 2008). Zwar wurde die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen – wie zuvor erläutert – bereits früher diskutiert. Carroll (1999, p. 269) verweist hier beispielsweise auf Barnards (1938) *The Functions of the Executive* ebenso wie auf Clarks (1939) *Social Control of Business*. Gond & Moon (2011a) nennen darüber hinaus bereits Clarks (1916) frühe Anklage strukturell bedingter Ungleichheit und seine Kritik an bloß philanthropischer „Reparatur“ dieser Missstände sowie Abrams' (1951) christlich-patriotisches Plädoyer für verantwortliche Unternehmensführung als wichtige Impulsgeber der modernen CSR-Forschung. Auch Eels (1956), Heald (1957) sowie Selekmán (1959) gelten als Vorläufer der

modernen CSR-Forschung (Carroll, 1999, 2008). Bei Bowen (1953) selbst findet sich eine ganze Liste an meist protestantischen Autoren, die sich dieser Frage aus den unterschiedlichsten (ethischen) Richtungen nähern.⁴

All diese Autoren befassen sich, oftmals vor dem Hintergrund fragwürdiger Unternehmenspraktiken und eklatanter sozialer Probleme, mit der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen und den Pflichten ihrer Repräsentanten. Grundtenor dieser Beiträge, so Frederick (2006), ist ein dreifacher: Manager werden als "public trustees" betrachtet, also als Personen mit von der Öffentlichkeit und der Gesellschaft anvertrauten Rechten und Pflichten; insofern greifen sie die *Trusteeship*-Idee auf, die bereits seit den 1920ern gereift war (vgl. Hay & Gray, 1974). Auch die damit in Zusammenhang stehende Pflicht der Unternehmen, die teils miteinander im Wettstreit stehenden Interessen unterschiedlicher (externer) Gruppen abzuwägen und zum Ausgleich zu bringen, gehört zum konzeptionellen Repertoire der CSR-Debatte der 1950ern und deutet auf die ab den 1990ern an Prominenz gewinnende Stakeholder-Perspektive. Konsens besteht auch in der Frage, worin sich CSR konkret äußern sollte: Philanthropisches Engagement gilt weiterhin als wünschenswerte Manifestation unternehmerischer Verantwortung, Unternehmensspenden als sein wichtigstes Ausdrucksmittel (Carroll, 2008). Insofern knüpfen diese Autoren unmittelbar an jene prototypischen CSR-Diskussionen an, wie sie bereits vor den 1930ern präsent waren.

Bowens (1953) Werk reiht sich in diese Diskussion ein und weist zugleich über sie hinaus. Für ihn, den Ökonomen, stellt die sich etablierende CSR-Doktrin ein durchaus geeignetes institutionelles Instrument zur Regulierung der Interaktion von Unternehmen und Gesellschaft dar. Definiert als

"the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society." (p. 6)

versteht Bowen (1953) CSR als dritten Weg zwischen Sozialismus und *laissez-faire* Kapitalismus. CSR helfe sowohl die Auswüchse einer unkontrollierten Marktwirtschaft einzudämmen als auch exzessive staatliche Intervention abzuwenden. Auf diese Weise sei die Balance aus individueller Selbstbestimmung einerseits und freiwilliger Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange andererseits ein Garant nicht nur für anhaltend hohe

⁴ Selbst Bowens eigenes Buch wurde vom *Federal Council of the Churches of Christ in America* in Auftrag gegeben und war Bestandteil einer sechsbändigen Studie zu *Christian Ethics and Economic Life* (Lee, 2008, S. 57).

gesellschaftliche Wohlfahrt, sondern auch für die Beständigkeit eines (reformierten) Kapitalismus (Bowen (1953) zit. nach Acquier et al., 2011, p. 616).

Anders als seine Vorgänger nähert sich Bowen (1953) der CSR-Thematik nicht nur aus moralischer Perspektive. Er plädiert für die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen und ihre Repräsentanten nicht allein aus Überzeugung. Vielmehr verschränken sich in seiner historischen und zeitgeschichtlichen Analyse moralische Argumente mit institutionellen, politischen und ökonomischen (Acquier et al., 2011, S. 626). Ebenso zentral wie die Begründung der Frage, *warum* Unternehmen gesellschaftliche Pflichten haben, erscheint für ihn auch die Frage nach der praktischen Organisation und Umsetzung dieser CSR-Doktrin. In seinem Werk verweist er auf mögliche – teils bis heute zum Einsatz kommende – Instrumente der CSR-Organisation:

"Howard Bowen [...] [called] for specific management and organizational changes for improving business responsiveness to the growing social concern. [...] [He suggested] changes in the composition of the boards of directors, greater representation of the social viewpoint in management, use of the social audit, social education of managers, developments of business codes, and further research in the social sciences." (Carroll, 2008, p. 26)

Bowen (1953) und seine Definition nehmen nicht nur die Gesellschaft selbst, ihre Ziele und Werte als normativen Maßstab. Er fordert auch, dass sich diese im täglichen Handeln und den Strukturen von Unternehmen niederschlagen müssen (vgl. der Verweis auf *policies, decisions, lines of actions* in seiner CSR-Definition). Aber auch institutionelle Veränderungen seien nötig. So schlägt er beispielsweise die Gründung eines *National Economic Council* vor, in dem unterschiedlichste Interessensgruppen über die Bandbreite gesellschaftlicher Belange beraten, Empfehlungen aussprechen und gemeinsame Standards ausarbeiten sollten (Acquier et al., 2011, p. 624) - ein Aspekt wie er heute zunehmend im Umfeld der Global Governance-Debatte gefordert und in verschiedensten transnationalen Multistakeholder-Initiativen praktiziert wird (vgl. Kap. 2.2.5).

Bowen (1953) liefert damit eine historisch sensible, institutionell gerahmte Perspektive auf CSR im breitesten Sinne der *business-society relations*. Als einer der Ersten beschreibt er nicht nur die historische Bedingtheit der modernen CSR-Doktrin. Er versteht sie vielmehr als konstitutives Element und theoretisiert sie als definatorisches CSR-Merkmal: CSR ist eine Institution gesellschaftlicher Regulation, deren Entstehung und Ausprägung selbst auf ein Zusammenspiel verschiedener institutioneller Prozesse zurückzuführen ist. Sein Plädoyer für die Berücksichtigung der "objectives and values of society" (Bowen, 1953, p. 6) in

unternehmerischen Entscheidungen verweist auf die relative Offenheit und kontextuelle Bedingtheit von CSR – ein zentraler Aspekt für die interkulturelle Auseinandersetzung mit dieser Thematik, wie sie mittlerweile insbesondere in die institutionell-komparative CSR-Forschung der vergangenen Jahre Eingang gefunden hat (vgl. Kap. 2.2.5 & 2.4.3). Auch Bowens (1953) frühes Interesse für die praktische Organisation dieser Fragen in den Unternehmen erscheint ausgesprochen modern und hat nichts an Aktualität verloren (vgl. Kolk & van Tulder, 2010; Lee, 2008; Lindgreen & Swaen, 2010). All diese Aspekte machten sein *Social Responsibilities of the Businessman* zu einer zentralen Referenz für die nachfolgende CSR-Forschung. Selbst 60 Jahre nach seiner Veröffentlichung kann es durchaus noch Impulse für aktuelle Debatten liefern (vgl. Acquier et al., 2011).

Auch wenn Bowen (1953) selbst die Diskussion darüber, *ob* Unternehmen jenseits ihrer ökonomischen und legalen Pflichten soziale Verantwortung trügen, als allenfalls marginal erschien, sind die zwanzig Jahre nach seiner Veröffentlichung doch von hitzigen Diskussionen über genau diese Frage geprägt. Unterschiedliche Annahmen über die politische und ökonomische Organisation der Gesellschaft, die Rolle von Unternehmen innerhalb dieser Systeme und das (richtige) Verhalten von Managern äußerten sich in scharfen Auseinandersetzungen hinsichtlich der sozialen Legitimität von CSR (Lee, 2008, S. 59). Über weite Teile der 1950er- und 1960er-Jahre ist die CSR-Forschung geprägt von der Konfrontation zweier Gruppen, die diesbezüglich gegensätzliche Positionen vertreten und folglich auch konträre Vorstellungen über Notwendigkeit und Relevanz von CSR haben.

Auf der einen Seite stehen diejenigen, die für ein erweitertes Konzept des Unternehmens und seine gesellschaftlichen Rolle stehen. Für Davis (1960) und McGuire (1963) beispielsweise geht CSR mit der Überwindung eines rein ökonomischen und legalistischen Blicks auf Unternehmen einher. Unternehmen haben eine erweiterte Verantwortung für ihr gesellschaftliches Umfeld. Als einflussreiche gesellschaftliche Akteure müssten Unternehmen der Verantwortung gerecht werden, die mit ihrer Macht einhergeht. Kommen sie dieser nicht nach, so Davis' (1960) „iron law of responsibility“ (S. 71), würde diesen Akteuren über kurz oder lang ihre gesellschaftliche Position streitig gemacht, verlören sie ihre Macht – eine Idee, die er später in seinem *license to operate*-Konzept weiter ausführt (vgl. Davis, 1973). Aus diesem Grund liege es gewissermaßen im Selbstinteresse der Unternehmen sich für Belange außerhalb des ökonomisch-legalen Rahmens zu interessieren und zu engagieren. Auch Fredericks (1960) Plädoyer für den Einsatz unternehmenseigener Ressourcen zur Förderung der gesellschaftlichen Wohlfahrt oder Waltons (1967) Aufforderung an das Management, die

„intimacy of the relationships between the corporation and society“ (S. 18) im Blick zu haben, gehen in eine ähnliche Richtung. Sie alle begreifen Unternehmen als gesellschaftlich eingebettete Organisationen, die aufgrund ihrer mächtigen Stellung (eine besondere) Verantwortung für die soziale Dimension ihres Handelns übernehmen müssten.

Zu ihren Gegenspielern gehören beispielsweise Friedman (1962a), Hayek (1960) und Levitt (1958). Sie kritisierten die aufkommende CSR-Debatte aufs Schärfste und lehnten die Übernahme von *social responsibilities* durch Unternehmen als subversive Doktrin ab. Als Akteure innerhalb von arbeitsteiligen, kapitalistischen Gesellschaften hätten Unternehmen ökonomische und legale Verantwortung; ihre Erfüllung sei oberste soziale Pflicht. Wohltätiges Engagement falle nicht darunter. Vielmehr gefährdeten derlei Ausgaben das Vertrauen von Investoren und die Selbstorganisation pluraler Gesellschaften. Die Forderung nach mehr sozialer Verantwortung untergrabe langfristig die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und würde auf diese Weise das Funktionieren der gesamten freien, kapitalistischen Gesellschaft aufs Spiel setzen. Wie stark diese Ablehnung von CSR ausfällt, verdeutlicht der Schluss von Hayeks (1960) Ausführungen:

„I cannot better sum up what I have been trying to say than by quoting [...] [what] Milton Friedman expressed [...]: If anything is certain to destroy our free society, to undermine its very foundations, it would be a wide-spread acceptance by management of social responsibilities in some sense other than to make as much money as possible. This is a fundamentally subversive doctrine“ (p. 115)

Diese Position zeigt nicht allein, welche massive Kritik sich die wachsende CSR-Community in den 1950ern und 1960ern ausgesetzt sah. Ihre Grundsätzlichkeit verweist auch auf die systemische, polit-ökonomische Dimension der CSR-Diskussion. Bei der Frage, was von Unternehmen billigerweise erwartet werden darf, geht es nicht nur um einzelne Aktivitätsfelder und ihre Organisation in den Unternehmen. In den 1960er-Jahren steht die CSR-Debatte in unmittelbarer Nachbarschaft zu der Frage, wie eine Gesellschaft in ihrer Gesamtheit organisiert werden und welche Rolle dabei Unternehmen spielen sollen. Damit erhält die Auseinandersetzung um CSR eine systemische – oftmals auch ideologische – Dimension. Die Frage, ob Unternehmen soziale Pflichten zugesprochen wird, wird als fundamentale Auseinandersetzung um die Grundfesten der Organisation einer (freien, kapitalistischen) Gesellschaft begriffen. Liberale US-Ökonomen wie Friedman oder Hayek vertreten hier eine dezidiert andere Auffassung als Bowen oder Davis.

2.2.3 1970-1990: CSP & der managerial turn

Trotz der fundamentalen Kritik, der sich die Befürworter von CSR ausgesetzt sehen, kann sich CSR in den nachfolgenden Jahren sowohl als Praxis- als auch Forschungsfeld konsolidieren. In den 1970er-Jahren steigt nicht nur die Anzahl beteiligter Autoren und wissenschaftlicher Beiträge. Auch die in der Praxis unter CSR gefassten Themen und Aktivitätsfelder werden umfangreicher und komplexer. Es beginnt eine Phase, die Hay & Gray (1974, S. 137) als „*Quality of Life Management*“ bezeichnen. In einer wirtschaftlich erfolgreichen und wohlhabenden Gesellschaft wie den USA rücken neben den ökonomischen nunmehr auch verstärkt andere Ziele in den öffentlichen Fokus. Die Bekämpfung von anhaltender Armut, Umweltverschmutzung und Diskriminierung ganzer Bevölkerungsteile – neue soziale und ökologische Probleme – führen zu einer Metamorphose gesellschaftlicher Ziele und Prioritäten (Hay & Gray, 1974, p. 137). Unterstützt von einer Vielzahl sozial-emanzipatorischer und ökologischer Bewegungen verändert dies auch den Blick auf die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen. Die Akzeptanz ihrer rein ökonomischen Verantwortung schwindet, die Bandbreite der an sie gestellten sozialen und ökologischen Forderungen wächst. Ihren Ausdruck findet diese teils in neuen Gesetzen zum Schutz von Umwelt, Mitarbeitern, Konsumenten etc. (Lee, 2008, p. 58). Aber auch die Anzahl von NGOs und *social pressure groups*, die nunmehr mit einer Vielzahl unterschiedlicher Themen und Forderungen an die Unternehmen herantreten, wächst in diesen Jahren. Diese Pluralisierung führt nicht nur zu einer sukzessiven Etablierung von CSR in der Unternehmenspraxis. Auch innerhalb der Forschung befördert dieser gesellschaftliche Wandel die Legitimität von CSR.

Der theoretische Stillstand, in dem die Forschung vor allem in ihrer abstrakten Diskussion über das Für und Wider des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen festhing, endet mit einer Studie des *Committee for Economic Development* (Carroll, 2008; Lee, 2008). In seinem *Social Responsibilities of Business Corporations* (CED, 1971) stellt dieser wirtschaftsnahe, US-amerikanische Think Tank die anhaltende CSR-Debatte auf eine konzeptionell breitere Basis: Ausgehend von einem sich wandelnden *social contract* und wachsenden öffentlichen Anforderungen klassifiziert er die Verantwortung von Unternehmen in drei Bereiche (CED, 1971, S. 15): Der *inner circle* besteht aus der traditionellen ökonomischen Verantwortung, wonach Unternehmen Güter und Dienstleistungen zur Verfügung stellen, Arbeitsplätze schaffen und zum Wirtschaftswachstum beitragen. Der *intermediate circle* geht über ökonomische Ziele hinaus und widmet sich weiteren Themen wie Umweltschutz oder Arbeitssicherheit – entsprechend der (sich wandelnden)

gesellschaftlichen Ziele und Werte. Der *outer circle* besteht in dem Engagement von Unternehmen für breitere gesellschaftliche Probleme und die Förderung der gesellschaftlichen Umwelt i.a.

Interessant ist diese Präzisierung vor allem aufgrund der Dimensionierung und Hierarchisierung von CSR. Zum ersten Mal wird hier die bislang dichotomisch geführte Debatte um soziale vs. ökonomische Verantwortung aufgelöst. Stattdessen wird die Verantwortung von Unternehmen als multidimensionales Konstrukt dargestellt: Unternehmen haben eine engere ökonomische Verantwortung, eine soziale Verantwortung, ihren ökonomischen Zielen auf gesellschaftlich akzeptable Weise nachzukommen, sowie eine weitere soziale Verantwortung für breitere gesellschaftliche Ziele. Das Ausmaß der Verantwortung nimmt, entsprechend der konzentrischen Kreismetapher, nach außen hin ab. Auf diese Weise stellen die Ausführungen des CED der Dimensionierung von CSR auch eine gewisse Priorisierung zur Seite. Beides ist zentral für die weitere CSR-Diskussion und findet sich bis heute in unterschiedlichen Systematisierungsversuchen (vgl. Carroll, 1979; Elkington, 1997; Hiß, 2005).

Die revolutionäre Wirkung dieser Dimensionierung liegt jedoch jenseits der bloßen Klassifizierung verschiedener Verantwortungsbereiche. Die große – Lee (2008, S. 58) spricht gar von paradigmatischer – Neuerung, die sie vorschlägt, ist die Anerkennung der ökonomischen *und* sozialen Verantwortung von Unternehmen und der Versuch, die diesen Bereichen entspringenden Interessen zum Ausgleich zu bringen. Dass es sich dabei nicht zwangsläufig um einen Trade Off handelt, bei dem das Engagement in dem einen Bereich automatisch die Vernachlässigung des anderen mit sich bringt, stellen Autoren wie Baumol et al. (1970), Wallich & McGowan (1970) und auch Davis (1973) klar. Sie betonen, wie sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen lohnen und sogar für ihre Anteilseigner auszahlen kann. Damit propagieren sie ein *enlightened self-interest*, wonach es im Interesse der Unternehmen selbst liegt, den von ihrer Umwelt an sie herangetragenen Anforderungen nachzukommen – eine Idee, die heute ihre Entsprechung in der allgegenwärtigen *business-case* Debatte findet (vgl. Carroll & Shabana, 2010; Nijhof & Jeurissen, 2010; Vogel, 2005a). Ihr gelingt es, auch die diesbezüglich kritischen Stimmen – „CSR lohnt sich nicht“, „CSR widerspricht dem Interesse von Investoren und Anteilseignern“ – in die CSR-Diskussion einzubinden und sie damit gewissermaßen ideologisch zu befrieden.

Für Davis (1973) wirken die Faktoren, die das *enlightened self-interest* von Unternehmen begründen, auf vielfältige Art und Weise: Ob direkt über die bessere Reputation

gesellschaftlich engagierter Unternehmen und deren Auswirkungen auf Konsumenten- und Arbeitnehmerzufriedenheit, ob über die Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Umfelds und ihre Effekte auf Absatz- und (Human) Ressourcen-Märkte oder indirekt über die langfristige Legitimation profitorientierter Unternehmen als relevante gesellschaftliche Institution, CSR nütze in mehrfacher Hinsicht der (langfristigen) Profit-Maximierung der Unternehmen. Das stärkste und meist überlieferte Argument, das Davis (1973, p. 313–314) in seine Diskussion des Für und Wider von CSR einbringt, ist jedoch seine Idee der *license to operate*:

„Business exists only because it performs valuable services for society. Society gave business its charter to exist, and that charter could be amended or revoked at any time that business fails to live up to society’s expectations. Therefore, if business wishes to retain its present social role and social power, it must respond to society’s needs and give society what it wants.“ (p. 314)

Hierbei handelt es sich nicht, das stellt Davis (1973, S. 314) klar, um ein am Gesellschaftsvertrag orientiertes ethisches Argument, sondern um eine analytische Vorhersage: Wird Macht nicht entsprechend gesellschaftlicher Vorstellungen von Verantwortung genutzt, wird sie langfristig in Abrede gestellt – so die Annahme dieses *Iron Law of Responsibility* (Davis & Blomstrom, 1971, p. 95). Es ist dieser Verweis auf die Relevanz gesellschaftlicher Akzeptanz und Legitimität, der von ökonomisch rationalen Überlegungen eine gewisse Langfristigkeit einfordert und zugleich den Weg für die spätere institutionelle Analyse von CSR eröffnet (vgl. Kap. 2.2.5).

Ein ähnliches Argument institutioneller *embeddedness* kommt von (Johnson, 1971), der in CSR ebenfalls die unmittelbare Entsprechung gesellschaftlicher Normen und Wünschen sieht:

„Social responsibility in business is the pursuit of socioeconomic goals through the elaboration of social norms in prescribed business roles; or, to put it more simply, business takes place within a socio-cultural system that outlines through norms and business roles particular ways of responding to particular situations and sets out in some detail the prescribed ways of conducting business affairs.“ (Johnson, 1971, S. 51 zit. nach Carroll, 1999, S. 273)

Getrieben von gesellschaftlichen Veränderungen setzt sich zu Beginn der 1970er also eine Auffassung und Konzeptualisierung von CSR durch, die das dichotomische Denken der 1950er- und 1960er-Jahre hinter sich zu lassen versucht. Ökonomische und soziale Pflichten werden nicht mehr als zwangsläufig entgegengesetzt, sondern als (teilsweise) kompatibel betrachtet. Mit dieser integrativen Perspektive setzt sich auch ein breiteres und abstrakteres CSR-Konzept durch, das Unternehmen als gesellschaftliche Institution und seine Beziehung zur Gesellschaft als durchaus veränderlich begreift. Der Befund, dass Unternehmen in einem

Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld stehen und CSR ein Mittel darstellt, mit dem sie diese Beziehung gestalten können, erscheint zur Mitte der 1970er hin als weitestgehend akzeptiert. Es geht nicht mehr um das philanthropische Engagement erfolgreicher Unternehmen, sondern um die sukzessive Anerkennung der Notwendigkeit eines kontinuierlichen *business-society*-Managements.

Innerhalb des CSR-Feldes hat dies auch einen Orientierungswandel von normativer hin zu positiver CSR-Forschung zur Folge. Im Vordergrund stehen in den meisten Studien der 1970er die Inhalte (*was*) und der Implementierungsprozess von CSR (*wie*). Zahlreiche empirische Studien widmen sich beispielsweise CSR-Inhalten und -Themen (vgl. Bowman & Haire, 1975; Eilbert & Parket, 1973) oder der Wahrnehmung von CSR unter Führungskräften (Holmes, 1976) und versuchen auf diese Weise, ein systematischeres Bild der CSR-Praxis zu zeichnen. Insgesamt sind die 1970er geprägt von einem aufkommenden *managerial approach*, d.h. einem Ansatz

„[...] in which business managers applied the traditional management functions to dealing with CSR issues. Thus, it was recommended that companies forecast and plan for CSR, organize for CSR, assess social performance, and institutionalize corporate social policy and strategy.“ (Carroll, 2008, p. 34)

Inhaltlich zunehmend konfrontiert mit einer „multiplicity of interests“ (Johnson, 1971, S. 50)⁵, deren ausgleichende Berücksichtigung als die Hauptaufgabe von CSR betrachtet wird, suchen Unternehmen nach Wegen, mit dieser neuen Vielschichtigkeit umzugehen. Der *managerial approach* spiegelt den Versuch wider, dieser neuen Komplexität auf geordnete Weise Herr zu werden, und greift dabei auf bewährte Mittel der Organisation zurück: Antizipation und Planung, Regulierung, Monitoring und Evaluation (vgl. Ackerman, 1973; Frederick, 1994 [1978] und Sethi, 1975).

Sethi (1975) beispielsweise unterscheidet zwischen *Social Obligation*, *Social Responsibility* und *Social Responsiveness* und versteht diese Begriffe als die drei zentralen Dimensionen von Corporate Social Performance (CSP) – ein Begriff, der von den 1970ern an zunehmend an Prominenz gewinnt. Während *Social Obligation* die ökonomische und legale Verantwortung von Unternehmen umfasst, spiegelt *Social Responsibility* bei Sethi (1975, p. 62) jene *beyond law*-Verantwortung wider, bei der sich Unternehmen nach Normen, Werten und Erwartungen der Gesellschaft zu richten haben. Zusammen greifen diese beiden Begriffe die CSR-

⁵ Johnson (1971, p. 50) verwendet zwar nicht den Begriff *Stakeholder*, spricht aber von unterschiedlichen Interessen seitens einer Vielzahl von Anspruchsgruppen und nennt hier konkret Mitarbeiter, Zulieferer, Händler, die lokale Gemeinschaft sowie die Nation als Beispiele.

Dimensionierung auf, wie sie seitens des CED (1971) vorgeschlagen wurde und bis heute in Gebrauch ist. Interessant ist v. a. aber die dritte Dimension von Sethis (1975) CSP-Modell: *Social Responsiveness*, definiert als „adaptation of corporate behavior to social needs“ (Sethi, 1975, p. 62). In ihr äußert sich die prozessuale Anpassung eines Unternehmens an eben jene Bedürfnisse, die die Gesellschaft an sie heranträgt. Dabei handle es sich weniger um einen reaktiven als vielmehr um einen antizipierenden und präventiven Prozess, der unternehmerische Leistung und gesellschaftliche Erwartung in Übereinstimmung bringt.

Diese *responsiveness*, so Frederick (1994 [1978]), unterscheidet sich maßgeblich vom bisherigen, von moralisierenden und abstrakten Diskussionen um Prinzipien unternehmerischer Verantwortung geprägten CSR-Konzept.⁶ In diesem neuen Konzept der *Corporate Social Responsiveness* komme (endlich) eine stärkere, für die Praxis längst überfällige Hinwendung zu konkreten Fragen der CSR-Gestaltung und -Operationalisierung zum Ausdruck.

„The key questions are: Can the company respond? Will it? Does it? How does it? To what extent? And with what effect? One searches the organization for mechanisms, procedures, arrangements, and behavioral patterns that, taken collectively, would mark the organization as more or less capable of responding to social pressures. It then becomes evident that organizational design and managerial competence play important roles in how extensively and how well a company responds to social demands and needs.“ (Frederick, 1994 [1978], p. 154-155)

Dieser *managerial turn* sei allerdings durchaus mit gewissen wissenschaftlichen wie praktischen Herausforderungen verbunden, die nicht allein in der Identifikation adäquater Techniken, Prozesse und Strukturen bestünden, sondern auch in der Erforschung interner und externer Hindernisse für effektive organisationale *responsiveness* (Frederick, 1994 [1978], p. 159). Nichtsdestotrotz tritt die Erleichterung über diese konzeptionelle und theoretische Neuorientierung bei Frederick (1994 [1978]) klar in Erscheinung:

„The many philosophic imponderables of the CSR₁ debate – why? whether? for whose benefit? according to which moral principles? – are replaced by the more answerable considerations of CSR₂ – how? by what means? with what effect? according to which operational guidelines? CSR₂ assumes that CSR₁'s central questions of *whether* companies should respond to social pressures has already been answered affirmatively by general public opinion and a host of government regulations and that the important task of business now is to learn *how* to respond in fruitful, humane, and practical ways.“ (Frederick, 1994 [1978], p. 155–156)

⁶ Eine Diskussion, die Frederick (1994 [1978]) aufs Engste mit dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR₁) verbunden sieht und die er strikt von der „neuen“ Perspektive der Corporate Social Responsiveness (CSR₂) abzugrenzen und zu trennen versucht.

Dafür, wie Unternehmen auf die wachsende Anzahl von gesellschaftlichen Erwartungen und Forderungen tatsächlich reagieren, interessiert sich Ackerman (1973) als einer der Ersten. Er erforscht die Organisation der *responsiveness* insbesondere in strukturell komplexen und divisional geführten Unternehmen. Diese, so Ackerman (1973), folge meist einem dreistufigen Prozess organisationaler Einbindung von der (1) Anerkennung der Relevanz eines Themas und der Formulierung einer strategischen Policy durch das Top-Management über (2) die operative Konkretisierung strategischer Ziele, Informationsbeschaffung und -weitergabe durch Spezialisten bis zur (3) Allokation von Ressourcen und Reform von Arbeitsprozessen zur Umsetzung der jeweiligen Ziele durch die verantwortlichen Linienmanager. Aufgrund der strukturellen Beschaffenheit großer Unternehmen könne die Organisation dieses dreistufigen Prozesses durchaus mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Zur Professionalisierung dieser „Wertschöpfungskette“, d.h. zur Sicherstellung eines kontinuierlich schnellen, antizipativen und steuernden Umgangs mit externen Anforderungen plädiert Ackerman (1973, p. 98) daher für die Institutionalisierung einer *Response*-Strategie – propagiert also sehr früh das, was heute über ausdifferenzierte Strukturen und Prozesse des CSR-Managements für viele Unternehmen selbstverständlich ist.

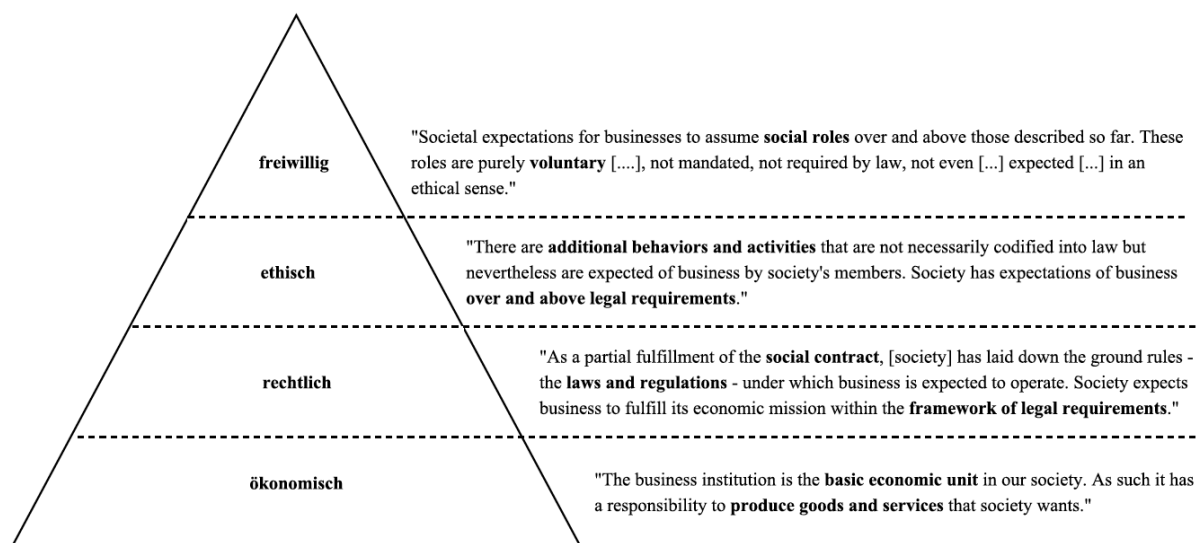
Ihren vorläufigen Höhepunkt findet diese stärker an der Organisation und am Management orientierte Neuausrichtung in Carrolls (1979) Versuch, unterschiedliche und bislang disparate CSR-Definitionen in einem integrativen CSP-Modell zusammenzuführen. Dieses setzt sich aus (1) einer grundlegenden Definition von *CSR* i. S. genereller Verantwortungskategorien, (2) einer Auflistung konkreter *social issues*, in denen die Verantwortung zum Ausdruck kommt sowie (3) einer Spezifizierung der Prozesse der *Corporate Social Responsiveness*, mittels derer diesen nachgekommen werden soll, zusammen und kombiniert damit die „alte“ Diskussion um das *Ob* der Verantwortung von Unternehmen mit der neueren, stärker am Management-Prozess ausgerichteten *Corporate Social Responsiveness*-Idee. Darüber hinaus bringt er – wie vor ihm schon das CED (1971) oder Sethi (1975) – unterschiedliche Blickrichtungen auf die Frage, ob bzw. welche Verantwortung Unternehmen zukommt, zusammen, indem er ein vierdimensionales CSR-Konzept vorschlägt. Carrolls (1979) CSR-Definition schreibt Unternehmen Verantwortung in vier Kategorien zu: *economic, legal, ethical, discretionary* (vgl. Abb. 7).⁷ Zusammen mit der ethischen und freiwilligen

⁷ In der Überarbeitung seines CSR-Konzepts überschreibt Carroll (1991, p. 40) die bislang als *frewillig/discretionary* bezeichnete vierte CSR-Dimension nunmehr als *philanthropisch* und schafft so die „CSR-Pyramide“, wie sie bis heute rezipiert wird.

Verantwortung umschreiben sie die Gesamtheit dessen, was die Gesellschaft von Unternehmen erwartet. Worum es sich dabei genau handelt, welche Themen(-gebiete) an die jeweiligen Verantwortungs-Kategorien geknüpft werden, unterscheidet sich dabei je nach Kontext und verändert sich im Laufe der Zeit.

Wie mit all diesen Themen umgegangen werden kann, präzisiert Carrolls (1979) CSP-Modell über die Dimension der *Corporate Social Responsiveness*. Anders als Frederick (1994 [1978]) sieht er darin keine Alternative zu CSR, sondern gewissermaßen die „action phase of management responding in the social sphere“ (Carroll, 1979, p. 502). Entlang eines Kontinuums zwischen Untätigkeit und proaktivem Engagement hätten Unternehmen eine ganze Bandbreite an Handlungsmöglichkeiten. Die moralische Dimension von CSP wird hier ergänzt durch eine handlungsorientierte. Es ist diese Integration aller bis dato relevanten Perspektiven innerhalb des CSR-Feldes, die Carrolls (1979) Systematisierung zu einer der einflussreichsten Beiträge der CSR-Forschung werden ließ (Linnenluecke & Griffiths, 2013; Lu & Liu, 2014).

Abb. 7 CSR-Definition und -Pyramide nach Carroll (1979, p. 499–500)



Diese neue Pragmatik innerhalb der CSR-Forschung drückt sich insbesondere in der Verbreitung des CSP-Konzepts aus, das gewissermaßen als neues Paradigma die gesamten 1980er und teilweise auch die 1990er dominiert (Gond & Crane, 2010). Parallel dazu ist diese Zeit von einer massiven Erweiterung der begrifflichen und konzeptionellen Basis geprägt (vgl. Abb. 5). *Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance, social issues, social obligation* etc. – all diese Begriffe verstehen sich als Gegenbegriff zum bis dahin dominierenden CSR-Konzept.

Corporate Social Performance versteht sich spätestens seit Carroll (1979) als integratives Konzept. CSR stellt in allen prominenten CSP-Konzepten nur *eine* Dimension dar – so auch bei Waddock & Cochran (1985) oder Wood (1991). Beide Arbeiten greifen Carrolls (1979) dreigliedriges CSP-Modell auf und erweitern es. Waddock & Cochran (1985) behalten u. a. Carrolls (1979) Idee einer notwendigen Definition der Verantwortungsbereiche (*principles*) ebenso bei wie seine prozessuale Komponente (*responsiveness*). An der dritten Dimension seines CSP-Modells aber – den *social issues* – kritisieren sie, dass sie sich allein auf die Identifikation möglicher Themenfelder beschränkt, nicht aber den eigentlich zentralen Umgang mit ihnen in den Vordergrund rückt. Als Alternative schlagen sie eine Erweiterung dieser dritten Dimension in Form eines *social issues management* vor, eine Abfolge von Identifikation, Analyse und Antwort auf die hinter den jeweiligen *social issues* stehenden Erwartungen. Dies, so Waddock & Cochran (1985), schlage sich v.a. in der Entwicklung unternehmensweiter *social policies* nieder. Es sind diese drei „Ps“ – Prinzipien, Prozesse und Policies –, die die Dimensionen ihres überarbeiteten CSP-Modells darstellen.

Auch Wood (1991) setzt hier an, geht in ihrer Modifikation des CSP-Modells aber weiter als Waddock & Cochran (1985). Sie verknüpft die bisherigen Überlegungen zu CSP mit neueren, bislang nicht oder nur marginal berücksichtigten Perspektiven. Insbesondere der Organisationale Institutionalismus und die damals neue Stakeholder-Theorie (vgl. Freeman, 1984) beeinflussen ihr Modell maßgeblich. Sie definiert CSP als

„a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and other observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships“ (Wood, 1991, S. 693)

und schlägt somit eine Trias aus Prinzipien, Prozessen und Ergebnissen vor (vgl. Abb. 8). Alle bisherigen Entwürfe, so Wood (1991), würden die direkten und indirekten Effekte unternehmerischen Handelns vernachlässigen und mit ihnen die einzig wahrnehmbare und bewertbare Komponente der gesamten CSR- bzw. CSP-Diskussion. Dieses Defizit versucht sie über ihre *outcomes* als dritte Dimension zu kompensieren. Dabei geht sie über Waddock & Cochrans (1985) *policies* hinaus, argumentierend, dass jenseits formeller Handlungsleitlinien auch andere Bereiche existieren, die Auskunft über die soziale Performanz von Unternehmen gäben – angefangen bei konkreten Programmen bis hin zu den gesellschaftlichen Effekten des regulären Handelns von Unternehmen und Managern. *Social issues (management)* – bei Carroll (1979) und Waddock & Cochran (1985) jeweils eigener, dritter Bestandteil ihres CSP-Modells – konzeptualisiert Wood (1991) als allgemein prozessuale Komponente. Sie stehe in

direktem Zusammenhang mit der Beobachtung genereller Entwicklungen in der Unternehmensumwelt (*environmental scanning*) und dem konkreten Umgang mit Forderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (*stakeholder management*).

Abb. 8 Corporate Social Performance (CSP)-Modell nach Wood (1991)

Prinzipien der Unternehmensverantwortung - CSR principles		
<i>Legitimacy</i>	Allgemeine Legitimität aller Unternehmen als gesellschaftliche Institution	Motivational
<i>Public Responsibility</i>	Spezifische Verantwortung von Unternehmen für und innerhalb ihrer konkreten Aktivitätsfelder	Warum? Wofür?
<i>Managerial Discretion</i>	Ethische Verantwortung von Managern für Entscheidungen innerhalb ihres Entscheidungsbereichs	
Prozesse der Unternehmensverantwortung – Corporate Social Responsiveness		
<i>Environmental Assessment</i>	Beobachtung und Begutachtung der allgemeinen (gesellschaftlichen) Umweltbedingungen	Handlungsorientiert Wie?
<i>Stakeholder Management</i>	Integration und Behandlung verschiedener Stakeholder-Forderungen	
<i>Issues Management</i>	Design und Umsetzung konkreter Maßnahmen	
Ergebnisse der Unternehmensverantwortung – Outcomes		
<i>Social Impacts</i>	Allgemeine gesellschaftliche Konsequenzen der Unternehmensaktivitäten	Leistungsorientiert
<i>Social Programs</i>	Explizite Maßnahmen zur Förderung spezifischer gesellschaftlicher Ziele	Mit welchen
<i>Social Policies</i>	Explizite Maßnahmen zur Sicherstellung verantwortlichen Handelns	Ergebnisse? Wie zu beurteilen?

Wie kaum ein anderer Beitrag steht Wood (1991) als Symbol für eine Wende innerhalb des CSR-Feldes. Es verbindet die Mehrheit bis dato existierender Perspektiven auf CSR und seine Nachbarkonzepte – normativ und management-orientiert, institutionell, organisational und individuell – mit neuen, seit den 1980er an Bedeutung gewinnenden Forschungsrichtungen wie der Wirtschafts- und Unternehmensethik, dem Organisationalen Institutionalismus und der Stakeholder Theorie (Lee, 2008, p. 60). All dies verweist auf die zunehmende Reifung und theoretische Öffnung des CSR-Feldes gegen Ende der 1980er. Normative, teils ideologisch geführte Diskussionen über die Verantwortung(-sbereiche) von Unternehmen konnten durch integrative, mehrdimensionale CSR-Konzepte, wie sie seit den 1970ern propagiert wurden (vgl. Carroll, 1979; CED, 1971; Sethi, 1975), weitestgehend beigelegt werden. Im Vordergrund stehen nun Fragen nach der Operationalisierung unternehmerischer Verantwortung und prozessuale Perspektiven auf ihr Management.

„It is very difficult to reach any consensus as to what constitute socially responsible behavior. To make the point even more strongly, it is virtually impossible to define social responsibility in terms of specific decisions. [...] [Thus] corporate social responsibility ought not be seen as a set of outcomes, but as a process. [...] Corporate behavior should not, in most cases, be judged by the decisions actually reached, but by the process by which they are reached. [...] This is corporate social responsibility as a means, not as a set of ends.“ (Jones, 1980, S. 65)

2.2.4 1990-Mitte 2000er: Strategisches CSR- & Stakeholder Management

Während die managementfokussierte CSP-Diskussion in der Unternehmenspraxis zu einer sukzessiven Etablierung von CSR beiträgt, lässt sich in der Forschung der 1990er-Jahre eine relative Dezentrierung des CSR- und CSP-Konzepts feststellen. Im Vordergrund steht weniger die Debatte um seine adäquate Konzeptualisierung; hier liefern integrative Arbeiten wie Wood (1991) und Swanson (1995, 1999) vorerst ausreichend konzeptionelle Klarheit. Stattdessen konzentrieren sich die Autoren auf die Auseinandersetzung mit benachbarten Begriffen und Diskussionen (Carroll, 1999, 2008), allen voran auf die sukzessive Integration der in der Managementforschung an Bedeutung gewinnenden Stakeholder-Perspektive (Lee, 2008; Lu & Liu, 2014).

Historisch betrachtet waren Stakeholder in der CSR-Forschung stets präsent. Seit Davis (1960) und Friedman (1962a) die Debatte darüber eröffneten, ob Unternehmen allein ihren Anteilseignern und Eigentümern oder all jenen gegenüber verantwortlich seien, die ein „berechtigtes“ Interesse an den Unternehmensaktivitäten haben, steht der Stakeholder-Begriff implizit im Raum. Dies mag an der im Verantwortungsbegriff angelegten Relationalität liegen. Ohne einen konkreten Bezugspunkt kommt er nicht aus: Jenseits des „Wofür“ stellt die Diskussion um die Verantwortung eines Akteurs stets auch die Frage nach dem „Für wen“ bzw. „Wem gegenüber“ (Argandoña & von Weltzien-Hoivik, 2009, p. 224). Bereits die frühesten CSR-Definitionen spiegeln diese Relationalität wider und mit ihr auch – mehr oder weniger konkret – die Bedeutung verschiedener Anspruchsgruppen (vgl. Abb. 4). Sie sind die zentralen Referenzpunkte für die Konkretisierung von CSR jenseits abstrakter Pflichten. Auch die Frage nach dem Ausgleich der verschiedensten Interessen ist in der CSR-Forschung bereits früh thematisiert worden (vgl. Johnson, 1971; Jones, 1980).

Aber erst durch Freemans (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* – angelegt als Versuch, verschiedene Ansätze zu einer kohärenten Theorie des Stakeholder Managements zu verbinden – rücken die Anspruchsgruppen eines Unternehmens und ihr Management auch innerhalb der CSR-Forschung in den Fokus. Allerdings handelt es sich dabei weniger um die bewusste Ergänzung der damaligen CSR-Diskussion denn um eine Kritik an einer als zu eng empfundenen Unternehmenstheorie (vgl. Freeman, 2009; Phillips et al., 2003). Unternehmen stünden nicht nur mit ihren Eignern in einer besonderen Verantwortungsbeziehung, sondern seien Bestandteil eines ganzen Netzwerks von “non-shareholding stakeholders” (Lee, 2008, p. 61), deren Interessen es zu berücksichtigen gelte.

Definiert als „groups and individuals who benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions“ (Freeman, 2009, p. 58) bzw. als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (Mitchell et al., 1997, p. 869), versteht sich der Stakeholder-Begriff als Generalisierung des Friedmanschen *shareholder-* bzw. *stockholder-*Arguments. Die Idee, Unternehmen hätten eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Eigentümern, wird übertragen auf eine breitere Anzahl gesellschaftlicher Anspruchsgruppen. In der Regel fallen neben den Eignern auch Zulieferer, Mitarbeiter, Kunden, der Gesetzgeber und die lokale Gemeinschaft unter die „relevanten“ Personenkreise eines Unternehmens.

Die Motivation hinter dieser Anerkennung kann dabei eine intrinsisch-moralische oder pragmatisch-instrumentelle sein. Die Relevanz von Stakeholder-Gruppen ergibt sich dann, je nach Perspektive innerhalb der Stakeholder-Theorie, aus der reinen Existenz der Anspruchsgruppen und der sich daraus ableitenden Maxime, ihre legitimen Erwartungen mögen auch Gehör finden (*Normative Stakeholder-Theorie*)⁸ bzw. aus ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen selbst (*Instrumentelle Stakeholder-Theorie*)⁹. Trotz einiger moralischer Argumente steht in der ursprünglichen Anlage der modernen Stakeholder-Theorie der instrumentelle Aspekt im Vordergrund (vgl. Freeman, 1984): Erfolg und Überleben eines Unternehmens, so das Argument, hängt nicht allein von der Unterstützung durch Eigentümer und Investoren ab, sondern basiert zum Großteil auch auf der Zufriedenstellung anderer Anspruchsgruppen. Sie in das Kalkül unternehmerischer Planung einzubeziehen, sei demnach kein Gebot moralischen, sondern strategischen Handelns. Obgleich insbesondere in der ethisch argumentierenden Literatur die normative Variante der Stakeholder-Theorie gewissen Widerhall findet¹⁰, wird innerhalb des CSR-Feldes primär die unternehmensfokussierte und strategisch orientierte Hauptlinie der Stakeholder-Theorie rezipiert (Lee, 2008, p. 61).

⁸ Vertreter der *Normativen Stakeholder-Theorie* (vgl. Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Phillips, 2002; Freeman, 1994) betonen, dass prinzipiell alle Stakeholder-Interessen von intrinsischem Wert sind, d.h. per se Gehör finden sollten. Zur Begründung ihrer Position mobilisieren Autoren in dieser Denkrichtung eine Vielzahl ethischer Theorien – von Rawls Prinzipien des Fairplay bis hin zu Kantianischen oder Aristotelischen Ansätzen (Garriga & Melé, 2004, p. 60–61).

⁹ „Instrumentell“ in dem Sinne, dass über die Einbindung strategisch relevanter Stakeholder-Gruppen zuvorderst das Organisationswohl gewährleistet werden soll.

¹⁰ vgl. hierzu beispielsweise van Aaken et al.'s (2013, S. 352) Überblick über verschiedene Ansätze zur Erklärung der Motivlage für das prosoziale Handeln von Unternehmen.

Eine solch instrumentelle Motivation schlägt sich auch in der Art und Weise nieder, wie Unternehmen die Beziehungen zu ihren Stakeholdern managen, d.h. wie „relevante“ Stakeholder und „legitime“ Forderungen innerhalb der Plethora potentieller Anspruchsgruppen und Erwartungen ausgewählt werden. Einer der bekanntesten Ansätze zur Identifikation „relevanter“ Stakeholder in diesem instrumentellen, unternehmensfokussierten Sinne stammt von Mitchell et al. (1997). Ihre Theorie über “who or what really counts” (Mitchell et al., 1997, p. 853) basiert auf der Analyse dreier Stakeholder-Attribute: Macht, Legitimität und Dringlichkeit (vgl. Abb. 9).

Abb. 9 Stakeholder-Attribute & Stakeholder-Identifikation (nach Mitchell et al. , 1997, p. 869)

Attribut	Definition
Macht - <i>power</i>	“a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not have otherwise done”
Legitimität - <i>legitimacy</i>	“a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, definitions”
Dringlichkeit - <i>urgency</i>	“the degree to which stakeholder claims call for immediate attention”

Basierend auf diesen Kriterien entwickeln sie eine Typologie von sieben Stakeholder-Gruppen und prognostizieren, dass insbesondere jene Gruppen Gehör finden, die in sich sowohl die Möglichkeit des Einflusses (Macht) als auch die Legitimität vereinen und deren Anliegen zugleich als dringend wahrgenommen werden. Ist ihr Anliegen zwar legitim, fehlt ihm aber die Dringlichkeit und den Anspruchsgruppen selbst die Möglichkeit der Einflussnahme, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen auf diese Belange eingehen, gering. In Abhängigkeit von der Ausprägung und Kombination dieser Attribute, so Mitchell et al. (1997), werden Manager innerhalb der Unternehmen Stakeholder-Forderungen klassifizieren und unter rivalisierenden Erwartungen denjenigen Vorrang geben, die sie auf dieser Grundlage als „relevant“ eingestuft haben. Bei alledem machen die Autoren allerdings klar, dass es sich bei diesen Attributen um “socially constructed perceptual [phenomena]” (Mitchell et al., 1997, S. 870) handelt, also um Interpretationen des Managements. Damit liefern Mitchell et al. (1997) nicht nur eine instrumentelle Theorie der Stakeholder-Identifikation; sie verweisen auch auf die interpretative Bedingtheit der Stakeholder-Beziehungen eines Unternehmens. Trotz der instrumentellen Orientierung ist darin jene Perspektive angelegt, die CSR nicht aus funktionalistisch-positivistischer Sicht betrachtet, sondern als soziales Konstrukt begreift (vgl. Gond & Matten, 2007 sowie Kap. 2.3.2).

Auch Phillips et al. (2003, p. 488–490) weisen in ihrer Klarstellung davon, was Stakeholder-Theorie *nicht* ist, auf die notwendigerweise existierende Selektivität des Stakeholder

Managements hin: Unternehmen müssten weder alle Anspruchsgruppen einbeziehen noch gleich behandeln. Auch erkennen sie die Notwendigkeit an, insbesondere jene einzubeziehen, die in der Lage sind, einem Unternehmen zu schaden (oder zu nützen). Ähnlich wie Mitchell et al. (1997) verweisen sie somit auf das strategische Interesse hinter der Stakeholder-Identifikation und auf Macht als relevantes Selektionskriterium. Anders als sie rücken Phillips et al. (2003) jedoch den Legitimitätsaspekt stärker in den Fokus und plädieren für die Berücksichtigung von Stakeholdern aus einer moralischen Verpflichtung ihrem Wohlergehen gegenüber. Diese Unterscheidung steht emblematisch für die Auseinandersetzung zwischen normativ-moralischer und instrumentell-strategischer Stakeholder-Theorie, wie sie sich in einer Vielzahl von Beiträgen aus dieser Zeit finden lässt (vgl. u.a. Berman et al., 1999; Jones & Wicks, 1999; Jones, 1995). Gemeinsam ist all diesen Beiträgen die Anerkennung der Relevanz verschiedener Stakeholder-Gruppen und die Kombination von Stakeholder-Theorie mit Fragestellungen, wie sie bislang v. a. in der CSR-Literatur behandelt wurden.

Es mag die normative Dimension hinter der Öffnung der Unternehmensgrenzen für die Ansprüche einer weiten Stakeholder-Basis sein, die den Stakeholder-Ansatz als „natural fit“ (Carroll, 1991, p. 43) zur vorherrschenden CSR-Debatte erscheinen lässt. Es ist jedoch sicher auch die Anerkennung konkreter Anspruchsgruppen, ihrer Bedürfnisse und Forderungen und mit ihr die Konkretisierung allgemeiner „gesellschaftlicher Erwartungen“, die zu seiner Popularisierung beiträgt. Für Manager innerhalb von Unternehmen sind die Forderungen von Mitarbeitern, Kunden, der Regierung etc. greifbarer, ihre Verantwortung ihnen gegenüber leichter zu managen als die abstrakte Verpflichtung gegenüber einem amorphen „Gesellschafts“-Begriff (Lee, 2008, p. 61). So betrachtet ergänzt die Stakeholder-Perspektive die zu dieser Zeit vorherrschende Managementfokussierung der CSP-Diskussion und trägt zudem zu einer weiteren Verzahnung der CSR-Debatte mit der weiteren Organisations- und Managementtheorie bei.

Damit einher geht in dieser Zeit auch ein verstärktes Interesse für die Effekte und Konsequenzen von CSR – ganz im Sinne von Woods (1991) Plädoyer, den CSR-*outcomes* mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Inwiefern beeinflusst das CSR- und Stakeholder-Engagement eines Unternehmens seine Anspruchsgruppen und welche Konsequenzen hat dies letztlich für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens? Zahlreiche Studien untersuchen diese Fragen in Hinblick auf unterschiedliche Stakeholder-Gruppen: Turban & Greening (1997) hinsichtlich der Reputation sozial engagierter Unternehmen und ihrer Attraktivität für (zukünftige) Mitarbeiter, Bhattacharya & Sen (2004) und Sen & Bhattacharya

(2001) in Bezug auf den Effekt von CSR auf die Kaufentscheidung von Konsumenten, Rivoli (2003) im Hinblick auf Investoren und beispielsweise Hess et al. (2002) hinsichtlich des lokalen Umfelds. Sie alle interessieren sich für die Wahrnehmung unternehmerischen CSR-Engagements unter bestimmten Anspruchsgruppen und den Effekt auf ihr jeweiliges Verhalten.

An Prominenz gewinnt in dieser Zeit aber nicht nur die Frage nach dem Einfluss von CSR auf die Stakeholder eines Unternehmens. Immer mehr Studien befassen sich auch mit den Auswirkungen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen auf ihre finanzielle *bottom-line* (vgl. McWilliams & Siegel, 2000, 2001; Waddock & Graves, 1997). Im Vordergrund steht hier die Beziehung zwischen CSP und der *Corporate Financial Performance* (CFP) eines Unternehmens. Die Suche nach dem *Business Case* bestimmt die CSR-Forschung jener Zeit – ein Trend, der bis heute anhält:

„In recent times, the search for the ‚business case‘ for CSR has accelerated and has come to mean the establishment of the ‚business‘ justification and rationale, that is, the specific benefits to businesses in an economic and financial sense that would flow from CSR activities and initiatives. Questions such as the following have framed this search: Can a firm really do well by doing good? Is there a return on investment to CSR? What are the bottom-line benefits of socially responsible corporate performance? Is CSP positively related to CFP?“ (Carroll & Shabana, 2010, p. 92)

Trotz nicht immer eindeutiger Ergebnisse (vgl. Griffin & Mahon, 1997; Margolis & Walsh, 2001, 2003; Roman et al., 1999), stellen einige Meta-Analysen einen durchaus positiven Zusammenhang zwischen der gesellschaftlichen und der finanziellen Performanz eines Unternehmens her (vgl. Orlitzky et al., 2003; Orlitzky & Swanson, 2008). Die Frage, ob sich CSR für ein Unternehmen lohnt, erscheint vorerst mit einem vorsichtigen „Ja“ beantwortbar zu sein (Carroll & Shabana, 2010, p. 94). Die Mechanismen, die für diesen positiven Zusammenhang zwischen CSP und CFP, verantwortlich sind, lassen sich – so Carroll & Shabana (2010) später – in vier Gruppen klassifizieren: CSR wirke demnach über (1) die Kosten- und Risikominimierung (z.B. Prävention staatl. Regulation durch proaktives CSR-Engagement), (2) die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. CSR als Differenzierungsmerkmal zur Überzeugung von Mitarbeitern und Kunden), (3) die Verbesserung von Reputation und Legitimität (z.B. CSR zur Förderung von Anerkennung und Akzeptanz durch gesellschaftliche Akteure) sowie (4) die Schaffung von Win-Win-Situationen (z.B. philanthropisches Engagement als Investition in zukünftigen Konsumentenpool) positiv auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.

Betrachtet man den Einfluss der (Instrumentellen) Stakeholder-Theorie und die Dominanz der CSR-Forschung durch die Suche nach dem *Business Case* sozial verantwortlichen Handelns, lässt sich für den Zeitraum von 1990 bis in die Mitte der 2000er ein verstärktes Interesse an der strategischen Dimension von CSR feststellen. So führt die sukzessive Integration des Stakeholder-Ansatzes nicht nur zu einer Konkretisierung, wem gegenüber und wofür Unternehmen Verantwortung zu übernehmen haben. Seine instrumentelle Variante macht auch deutlich, dass die Identifikation und Selektion „relevanter“ Stakeholder und Ansprüche durchaus mit Blick auf das eigene Unternehmen vollzogen werden kann. Die hier zum Vorschein kommende Fokussierung auf das Unternehmenswohl als Handlungsleitlinie manifestiert sich auch in der *Business Case*-Orientierung der weiteren CSR-Forschung. Ein Großteil der Aufmerksamkeit richtet sich auf die Konsequenzen von CSR – allerdings weniger auf die gesellschaftlichen denn auf die organisationalen. Entgegen der Diskussion der 1960er wird CSR nicht mehr als Gefahr für den langfristigen ökonomischen Erfolg von Unternehmen verstanden, sondern als ein wesentlicher Beitrag zu seiner Langlebigkeit. Resümierend hält Lee (2008) hinsichtlich dieser Konvergenz fest:

„Corporate social responsibility is no longer conceived as a moral ‚responsibility‘ of corporate managers for greater social good or executives’ discretionary expenditure that could hamper a corporation’s profitability, but as strategic resources to be used to improve the bottom line performance of the corporation. [...] From the perspective of strategic management, the notion of corporate performance was shifting away from single-minded financial performance to a broader one that includes both financial and social dimensions. [...] Successful management of a large firm now requires paying closer attention to the various aspects of corporate performance and engaging its internal and external stakeholders strategically.“ (Lee, 2008, p. 62–63)

2.2.5 CSR heute: Corporate Citizenship & die Globalisierung der CSR-Forschung

Im Laufe der 2000er setzt innerhalb der CSR-Forschung wieder verstärkt die konzeptionelle Diskussion ein, die während der 1990er und frühen 2000er in den Hintergrund getreten war. Stand in den Jahren zuvor die theoretische Konsolidierung des die Forschung und Praxis dominierenden CSP-Konzepts im Vordergrund, so intensiviert sich nun wieder die Diskussion um „bessere“, alternative Konzepte zur Umschreibung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Begriffe wie *Shared Value*, *Nachhaltigkeit* und *Sustainable Development*, *Triple Bottom Line*, *Corporate Citizenship* und *political CSR* – obschon nicht immer genuine Erfindungen dieser Jahre – finden vermehrt Eingang in den globalen CSR-Diskurs und prägen diesen bis heute (vgl. Abb. 5). Parallel hierzu büßt *Corporate Social Performance*, für lange Zeit das Kernkonstrukt innerhalb der Forschung, seine paradigmatische Vorrangstellung ein (Gond & Crane, 2010; Rowley & Berman, 2000). Der implizit funktional-instrumentelle Konsens der vorhergehenden Jahre wird durch diese konzeptionellen Neuerungen teils fundamental herausgefordert.

Verstärkt wird die instrumentelle Orientierung innerhalb der CSR-Community zunächst durch das von Michael E. Porter und Mark R. Kramer entwickelte *Shared Value*-Konzept (Porter & Kramer, 2002, 2006b, 2011). Dieses versteht sich weniger als begrifflicher Gegenvorschlag denn als alternative Begründung von und Motivation hinter CSR. Handlungsleitend und zentral für die Entscheidung für oder gegen das Engagement eines Unternehmens in einem bestimmten Bereichs, so die Autoren, sei nicht so sehr die Legitimität eines Themas, sei nicht, „whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business“ (Porter & Kramer, 2006b, p. 84). Obschon das *Shared Value*-Konzept darum bemüht ist, stets beide Seiten, die gesellschaftliche sowie die unternehmersiche, mitzudenken, tritt in ihm doch zugleich die instrumentelle Orientierung der am *Business Case* interessierten CSR-Perspektive zum Vorschein (vgl. Carroll & Shabanas, 2010, Ausführungen zu Win-Win-Situationen des CSR-Engagements). Die in ihm angelegte Kopplung zwischen (gesellschaftlichem) Engagement und Unternehmensstrategie trägt bis heute zur Popularisierung von CSR auch innerhalb CSR-skeptischer Unternehmen bei. Zugleich wird ihm vorgeworfen, genau dadurch die reformatorische Kapazität von CSR, den Druck zum Wandel und zur Aufgabe (ethisch) fragwürdiger Unternehmenspraktiken aus dem CSR-Diskurs zu entfernen (vgl. Beschorner & Hajduk, 2015; Crane et al., 2014; Nijhof & Jeurissen, 2010).

Eine weniger kontrovers diskutierte Erweiterung erfährt das CSR-Feld durch die Begriffe *Nachhaltigkeit* und *Sustainable Development*. Ob in den Mahnungen des *Club of Rome* der 1970er oder im sog. Brundlandt-Report der *World Commission on Environment and Development* (1987), verschiedentlich wurde auf die Endlichkeit natürlicher Ressourcen, die Gefährdung des ökologischen Systems und die Langsamkeit seiner Regeneration hingewiesen. Zusammen mit der an gesellschaftlicher Relevanz gewinnenden ökologischen Bewegung der 1970er- und 1980er-Jahre erfährt diese Diskussion bald ihren Niederschlag im Begriff der *Nachhaltigkeit* bzw. der *nachhaltigen Entwicklung*. Definiert als Entwicklung „[that] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development, 1987) versucht er, die Wachstumsdoktrin und Fortschrittsorientierung der westlichen Ökonomien mit der Erkenntnis um begrenzte Wachstumsmöglichkeiten und endliche Ressourcen zu erweitern. Ethisch ergänzt er das Eigeninteresse an Entwicklungsmöglichkeiten auch in der (nahen) Zukunft um die moralische Verantwortung für die (ferne) Zukunft nachfolgender Generationen. Damit erweitert das Konzept der *Nachhaltigkeit* die CSR-Diskussion nicht allein um das Themenfeld ökologischer Verantwortung; eine solch integrative Betrachtung der nunmehr drei Bereiche ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung kommt mitunter in der populären „3 Ps“ der Triple-Bottom-Line-Perspektive (*People, Planet, Profit*) zum Ausdruck (vgl. Elkington, 1997). Er trägt auch zu einer substantiellen Erweiterung des Zeithorizonts dieser Debatte bei. Als verantwortungsvoll gilt demnach nicht mehr allein, was den aktuellen Bedürfnissen legitimer und durchsetzungsstarker Stakeholder-Gruppen nachkommt, sondern nur, was auch die Möglichkeiten zukünftiger Entwicklung mit einbezieht.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der (ökologischen) Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns findet zunächst abseits der etablierten CSR-Diskussion statt. Diese sogenannte *Greening of Management Debate* (Linnenluecke & Griffiths, 2013, p. 388) unterscheidet sich nicht nur in ihrem thematischen Interesse. Auch die beteiligten Autoren sind in der Regel andere. Schneller als die CSR-Community entdeckt sie die strategische Dimension ökologischer Nachhaltigkeit und setzt sie in Zusammenhang mit traditionellen Perspektiven der (Strategischen) Management-Forschung wie beispielsweise der *Ressource Based View*. So plädiert beispielsweise Hart (1995) bereits in den 1990ern für eine Berücksichtigung natürlicher (Ressourcen-)Grenzen innerhalb der strategischen Planung.

Dass mittlerweile beide Bereiche – Nachhaltigkeit/*Sustainable Development* und CSR – sowohl in der Praxis als auch in der Forschung als aufs Engste verwoben mit dem langfristigen Bestehen von Unternehmen gedacht werden, mag ein Grund für die sukzessive Verzahnung beider (Forschungs-)Bereiche sein. Mittlerweile ist die ökologische Dimension nicht nur selbstverständlicher Bestandteil unternehmerischer Verantwortung. Auch die Bemühungen um Abgrenzung und Präzisierung beider Konzepte zeugen von ihrer zunehmenden Co-Präsenz innerhalb der CSR-Diskussion. So weisen beispielsweise Bansal & DesJardine (2014)¹¹ darauf hin, dass die konzeptionelle Stärke des Nachhaltigkeitsbegriffs nicht so sehr in seinem Verweis auf die ökologische Dimension unternehmerischen Handelns liege. Vielmehr deute er auf die Notwendigkeit inter-temporaler Ressourcen-Allokation und damit auf die notwendigerweise auftretenden Trade-Offs zwischen der aktuellen Befriedigung von Stakeholder-Interessen und der Antizipation zukünftiger Bedürfnisse (Bansal & DesJardine, 2014, p. 71).

Eine alle Beteiligten zufriedenstellende Win-Win-Situation, wie Porter & Kramer (2006) sie propagieren, sei dadurch keinesfalls das automatische Ergebnis nachhaltigen Handelns. Mit diesem Verweis auf die inhärente Konfliktualität (nachhaltiger) unternehmerischer Entscheidungen reihen sich die Autoren zwar in die Kritik derer ein, die auf den abwägenden Ausgleich von teils divergierenden Stakeholder-Interessen und die damit verbundenen Auseinandersetzungen verweisen; diese Perspektive ist in der CSR-Forschung seit Jones (1980) präsent und seit der Kopplung mit dem Stakeholder-Ansatz Freemans (1984) elementarer Bestandteil des modernen CSR-Konzepts. Die jedoch bisweilen kurzfristige Orientierung des Stakeholder-Managements¹² wird durch Bansal & DesJardines' (2014) Präzisierung im Zeichen generationenübergreifender Gerechtigkeit jüngst herausgefordert.

Eine weitere Herausforderung erfährt das CSP-Konzept in den vergangenen Jahren durch das revitalisierte *Corporate Citizenship*-Konzept (CC) und die damit in engem Zusammenhang stehende Diskussion um *political CSR* (vgl. Matten et al., 2003; Matten & Crane, 2005; Moon et al., 2005; Scherer & Palazzo, 2007). Beide stehen für eine Weitung der bisherigen CSR-Debatte sowohl in disziplinärer Hinsicht als auch bezüglich ihres organisationalen Fokus'. In Abgrenzung zu einem *Corporate Citizenship*-Begriff, der synonym für das philanthropische

¹¹ Insbesondere Bansal gilt als einer der frühesten und führenden Vertreter der management-orientierten Nachhaltigkeitsforschung (vgl. Linnenluecke & Griffiths, 2013) – vgl. u.a. Bansal & Clelland (2004), Bansal & Hunter (2003), Bansal & Roth (2000), Gao & Bansal (2013).

¹² vgl. beispielsweise das für Mitchell et al. (1997) neben *Legitimität* und *Macht* zentrale Stakeholder-Attribut der *Dringlichkeit*.

Engagement von Unternehmen oder für CSR im Allgemeinen verwendet wird, entwickeln Matten et al. (2003) und Matten & Crane (2005) ein republikanisches, politikwissenschaftlich inspiriertes CC-Konzept, das die CSR-Diskussion der weiteren Globalisierungsdebatte zugänglich macht.

Ausgehend von einem liberalen Citizenship-Verständnis (vgl. Marshall, 1965) argumentieren die Autoren nicht dafür – wie es oftmals fälschlicherweise kolportiert wird –, Unternehmen *selbst* als Individuen gleichgestellte Staatsbürger. Vielmehr sehen Matten et al. (2003), Matten & Crane (2005) und andere Unternehmen als politische Institutionen, die den Rahmen rein ökonomischen Engagements längst verlassen und de facto staatliche Aufgaben in teils erheblichem Ausmaß übernommen haben. Sie produzierten, so die Autoren, nicht mehr nur Güter und Dienstleistungen, sondern seien massiv in die Administration sozialer, ziviler und politischer Rechte eingebunden. Unter *Corporate Citizenship* verstehen sie demnach „the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals [...] [acknowledging] that the corporation administers certain aspects of citizenship for other constutencies [such as the nation state]“ (Matten & Crane, 2005, S. 173). Zentral für das Verständnis des modernen CC-Konzepts innerhalb der CSR-Debatte ist demnach nicht so sehr die Bandbreite bestimmter Rechte und Pflichten von Unternehmen, sondern die Tatsache, dass sie im Hinblick auf staatsbürgerlich garantierte Rechte verstärkt an ihrer Zuschreibung beteiligt sind, ohne aber hierfür entsprechend (demokratisch) legitimiert zu sein.

Ihren Ausgangspunkt haben diese Überlegungen in der Erkenntnis, dass das traditionelle Mächtigegleichgewicht und die Aufgabenteilung zwischen staatlichen und privaten Akteuren innerhalb westlicher Gesellschaften fundamental verschoben wird (vgl. Beck et al., 1994; Beck, 1997, 2000). Waren Nationalstaaten bislang die einzigen Garanten staatsbürgerlicher Rechte, verringert die im Zuge fortschreitender Globalisierung zunehmende Deterritorialisierung sozialer, ökonomischer und politischer Interaktion ihren Handlungsspielraum. Eine wachsende Anzahl von Akteuren und Aktivitäten entzieht sich nationalstaatlicher Regulation (*Bürgerrechte*); die politische Arena pluralisiert und transnationalisiert sich (*politische Rechte*). Parallel dazu führen budgetäre Engpässe verschuldeter Wohlfahrtsstaaten und ideologische Umbrüche im Zeichen neoliberaler *Big Government*-Kritik zur Reduktion wohlfahrtsstaatlichen Engagements in einer Vielzahl (europäischer) Staaten (*soziale Rechte*) (Moon et al., 2010). Wenngleich nicht auf allen Ebenen, so ist der Nationalstaat dadurch doch auf vielfältige Weise mit relativem „disempowerment“ (Matten & Crane, 2005, p. 171) konfrontiert.

Dieser graduelle Verlust nationalstaatlichen Gestaltungsspielraums, so die Autoren, gehe einher mit der Aufwertung anderer gesellschaftlicher Akteure. Dort, wo sich der Nationalstaat zurückzieht, wo er – wie in Entwicklungs- und Schwellenländern – bislang nur eingeschränkt tätig wurde oder wo die Garantie dieser Rechte außerhalb nationalstaatlicher Reichweite liegt, hinterlasse er Lücken, die von territorial weniger gebundenen Akteuren ausgefüllt werden (können). Insbesondere Unternehmen, Motoren und Profiteure dieser Deterritorialisierung, erlebten einen relativen Bedeutungszuwachs. Aber auch zivilgesellschaftliche Akteure rückten in dieses partielle Machtvakuum vor (van Tulder & van der Zwart, 2006). So betrachtet, spiegelt die wachsende Bedeutung des globalen CSR-Diskurses unmittelbar die Aufwertung unternehmerischen Handlungsspielraums und den relativen Bedeutungsverlust nationalstaatlicher Regulation wider (Matten & Crane, 2005, p. 171). Er fungiert gewissermaßen als Korrektiv innerhalb eines global verschobenen Machtgefüges und repräsentiert zugleich diejenige soziale Arena, in der die gesellschaftlichen Akteure ihre neue Arbeitsteilung aushandeln (van Tulder & van der Zwart, 2006).

Der konzeptionelle Beitrag der CC-Debatte ist ein dreifacher: (1) Zum einen löst er die CSR-Diskussion aus der engen Betrachtung organisationalen Verantwortungsmanagements und setzt sie in Bezug zu gesamtgesellschaftlichen, politökonomischen Entwicklungen; vor dem Hintergrund anhaltender Globalisierung knüpft sie damit an makro-soziale und institutionelle Perspektiven an, wie sie den Beginn der modernen CSR-Debatte in den 1950ern und 1960ern markierte. (2) Dieser holistische Bezugsrahmen verweist zugleich auf die politisierte Arena, die CSR repräsentiert, und auf die interaktive Dimension des CSR-Managements an der Schwelle von und jenseits der organisationalen Grenzen. Die Analyse, wie Unternehmen, zivilgesellschaftliche und staatliche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen gesellschaftlicher Organisation ihre jeweiligen Aufgaben und Pflichten aushandeln, wird so zum zentralen Gegenstand der weiteren CSR-Debatte. Von einem „corporate-centered“ wird CSR zu einem „corporate-oriented“ Konzept (Moon, 2014; Rasche et al., 2013). (3) Im Vordergrund steht dabei – ein weiterer Verdienst des CC-Konzepts – die globale Dimension dieser Aushandlung und mit ihr das multinationale Unternehmen als der bislang in seiner Spezifität vernachlässigte, organisationale Prototyp der modernen CSR-Debatte (Rodriguez et al., 2006).

Mit diesen Neuerungen eröffnet die CC-Diskussion einen breiteren Blick auf Unternehmen als gesellschaftliche Akteure und insbesondere der globalisierten CSR-Forschung einen Pfad, der in der Debatte um *political CSR* seine konsequente Fortsetzung erfährt (vgl. Scherer et al.,

2006, 2009, 2014; Scherer & Palazzo, 2007, 2011). Auf der gleichen analytischen Grundlage wie die CC-Debatte um Matten et al. (2003) und Matten & Crane (2005) plädieren Scherer und seine Kollegen für eine Konzeptualisierung von Unternehmen als (globale) politische Akteure. Insbesondere multinationale Unternehmen würden sich verstärkt in der vormals staatlich organisierten Produktion öffentlicher Güter und der (Selbst-)Regulation ihrer Aktivitäten engagieren. Dies reflektiere einen substantiellen Wandel der Institution des Unternehmens von einem mehr oder weniger rein ökonomischen Akteur zu einer zentralen Säule der (globalen) „societal governance“. Diese post-westphälische und -nationale Konstellation (Habermas, 1998; Ruggie, 2004), in der Staaten nicht mehr die einzigen Rechtssubjekte darstellen, rufe nicht nur Skepsis gegenüber den Auswirkungen dieser Transformation für das öffentliche Wohl hervor, sondern stelle auch die Frage nach der Legitimation unternehmerischen politischen Engagements innerhalb demokratischer Gesellschaftsorganisation (Scherer et al., 2006, 2014).

Es ist dieser politische CSR-Ansatz und sein globaler Fokus, der sich, folgt man Lu & Liu (2014, p. 125), derzeit als neuer Hauptpfad innerhalb der CSR-Forschung etabliert. In seinem Fahrwasser bewegt sich eine ganze Reihe an Studien, die sich mit der Ausgestaltung eben dieses transnationalen Governance-Systems befasst.¹³ Sie alle tragen den globalisierungsbedingten Veränderungen Rechnung und verstehen CSR als ein System transnationaler Governance, in das Unternehmen eingebunden werden (müssen) und in dem die Rahmenbedingungen globaler wirtschaftlicher Aktivitäten ausgehandelt werden. CSR definiert sich demnach nicht so sehr über abstrakte Pflichten oder konkrete Handlungsfelder, sondern über die Problematik adäquater gesellschaftlich-staatlicher Regulation unternehmerischen Verhaltens und den Versuch, ihr über ein alternatives (globales) Governance-Modell entgegen zu treten. Von einem engen unternehmenszentrierten Konzept, wie es die gesamte CSP-Diskussion dominierte, führt diese Diskussion CSR wieder zurück auf die Ebene makro-sozialer *business-society-relations*, dieses Mal allerdings unter globalen Vorzeichen.

Begleitet und gestützt wird diese konzeptionelle Entwicklung von einer wachsenden Anzahl von Arbeiten, die sich aus nationaler und komparativer Perspektive mit CSR befassen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass es sich bei CSR um ein Management-Konzept vornehmlich US-amerikanischer Prägung handelt (Carroll, 1999; Moon et al., 2010; Pasquero,

¹³ Vgl. Kap. 3.1.2.2 sowie weitere Beiträge in den entsprechenden Sondernummern von *Business Ethics Quarterly* (2009-19/3) und *Business & Society* (2014-53/2).

2004, 2005), das nicht zuletzt über ein wachsendes Netz transnationaler CSR-Institutionen globale Ausbreitung erfährt, interessieren sich zahlreiche Autoren für seine nationalen Voraussetzungen und lokale Adaptation. Nationale „CSR“-Traditionen rücken ebenso in den Fokus wie dynamische Perspektiven auf ihre Veränderungen (Berthoin Antal et al., 2010; A. Berthoin Antal & Sobczak, 2007; Boxenbaum, 2006; Gjolberg, 2009). Im Vordergrund steht dabei nicht nur die Frage nach Konvergenz oder Divergenz internationaler CSR-Praktiken. Auch die Einflussfaktoren auf variierende CSR-Praktiken gewinnen hier an Bedeutung. Was erklärt die Unterschiede in den CSR-Praktiken von (multinationalen) Unternehmen? Welche Faktoren wirken auf die Gestaltung der nationalen CSR-Diskurse?

Vielen Autoren dient der historisch-komparative Institutionalismus von Whitleys (1992, 1999) *National Business System* und der *Varieties of Capitalism*-Ansatz (Hall & Soskice, 2001) als theoretischer Anker. Demnach spiegelt CSR die politökonomischen Institutionen eines Kontexts wider; insbesondere das Verhältnis von Regierung und Unternehmen und die Organisation des Wohlfahrtsstaates, das institutionelle Arrangement der industriellen Beziehungen sowie die kulturell verankerte Rolle gesellschaftlicher Akteure wie Unternehmen und der Zivilgesellschaft seien zentral für die Ausgestaltung von CSR (Gjolberg, 2009; Matten & Moon, 2008; Moon et al., 2010). Aus der Konfiguration dieser institutionell-kulturellen Faktoren, so das Argument, ergibt sich ein zeitlich und räumlich spezifisches CSR-Verständnis, das die (nationale) Diversität beobachtbarer CSR-Praktiken erklärt. Sie fungiert als Sockel für die Interpretation und Transformation von „CSR-Importen“ globalen und anderen Ursprungs (Boxenbaum, 2006; Gjolberg, 2010). CSR sei demnach ein „institutional mirror“, der die etablierten und akzeptierten Formen der Gesellschaftsorganisation widerspiegelt:

„CSR is inseparable form pre-existing models of state-market-society relations. Thus, the outcome of the [...] promotion of CSR as an instrument in national and global governance by goverments and multilateral institutions will be highly contingent upon the pre-existing socio-political models where CSR is introduced.“ (Gjolberg, 2010, p. 223–224)

Wie schon bei Bowens (1953) Vorstellung von CSR als dritter Weg zwischen *laissez-faire*-Kapitalismus und Sozialismus oder der Diskussion um die transnationale Einbettung von Unternehmen innerhalb der *Corporate Citizenship*- und *political CSR*-Debatte, erscheint auch in der komparativ und national angelegten CSR-Forschung CSR zunehmend als gesellschaftlicher „mode of governance“ (Brammer et al., 2012, p. 3) anerkannt zu werden. CSR, seine historischen und geographischen Varianten, werden zum Synonym für jene institutionalisierten Modi gesellschaftlicher Organisation, mittels derer soziale, ökologische

und andere Ziele erreicht und durch die der hierzu nötige unternehmerische Beitrag sichergestellt werden sollen. Im Vordergrund steht die Erkenntnis, dass „CSR“ – verstanden als spezifische institutionelle Konfiguration politökonomischer Gesellschaftsorganisation – überall auf nationale und regionale Traditionen verweisen kann und dass dies die Basis für die kontextuell spezifische Umsetzung und Interpretation von CSR darstellt. Zusammen tragen sie der institutionellen Einbettung von CSR auf unterschiedlichen Ebenen gesellschaftlicher Organisation und damit seiner regulativen und normativ-kulturellen Bedingtheit Rechnung (vgl. Kap. 3.1).

Über weite Strecken wurde CSR als Objekt von Entscheidungen auf Ebene der Unternehmen und ihrer Repräsentanten betrachtet. Zwar sollten organisationale Akteure gesellschaftliche Erwartungen und konkrete Stakeholder-Forderungen bei der Entscheidung über das CSR-Programm ihres Unternehmens berücksichtigen. Im Vordergrund stand aber stets die *managerial discretion*, die freie Entscheidung des Managements. Erst die institutionelle Perspektive hinterfragt die im Grunde seit Friedman (1962) kolportierte Annahme

„that CSR is a set of practices which is largely at the discretion of companies or individual managers. [...] CSR, as a voluntary, *ad hoc*, and discretionary set of practices, is just a fraction of corporate activities at the interface of business and society. [...] [Instead] corporate responsibility to society is defined by the expectations of ‚society‘ that are entrenched and embodied in institutions.“ (Brammer et al., 2012, p. 21)

Es ist diese Akzeptanz von CSR als Institution breiterer gesellschaftlicher Governance, die verdeutlicht, dass die am *Business Case* orientierte, unternehmenszentrierte und liberale Variante von CSR nur *eine* Ausprägung dieser Institution darstellt und so nur in einem spezifischen institutionellen Setting möglich ist (Mäkinen & Kasanen, 2015; Mäkinen & Kourula, 2012, 2014). Andere Formen der Konfiguration politischer und ökonomischer Institutionen bringen andere Ausprägungen gesellschaftlicher Governance und damit Formen von CSR hervor (Mäkinen & Kourula, 2014; Matten & Moon, 2008; Moon et al., 2010).

Jenseits der Beschreibung historischer, institutionell und kulturell bedingter CSR-Diversität ist diese Erkenntnis eine der Hauptleistungen der komparativ-institutionellen CSR-Forschung jüngerer Ausprägung. Sie beschränkt die CSR-Forschung nicht nur auf die Analyse der sozialen und ökologischen Performanz von Unternehmen in bestimmten Handlungsbereichen. Stattdessen macht sie die institutionelle Konfiguration, vor dessen Hintergrund der CSR-Diskurs und die CSR-Praktiken eines bestimmten Kontexts Gestalt annehmen, auch einer kritischen Analyse zugänglich. Wird beispielsweise eine zu sehr am *Business Case* orientierte

CSR-Praxis kritisiert, eröffnet das Wissen um die institutionelle Kontingenz von CSR den kritischen Blick auf die institutionellen Rahmenbedingungen, die diese erst ermöglichen.

Hier überschneiden sich institutionelle und kritische CSR-Forschung. Besonders deutlich wird dies in einer alternativen Lesart, die CSR weniger als „institutional mirror“ denn als „institutional substitute“ (Jackson & Apostolakou, 2010) versteht. Zwar, so das Argument der Autoren, gestalte sich CSR durchaus in Auseinandersetzung mit seiner institutionellen Umgebung. Allerdings verlaufe die Kopplung weniger über die normative *embeddedness* unternehmerischer Akteure denn über ihr strategisches Kalkül und Eigeninteresse: CSR spiegle weniger die institutionell verankerte und legitimierte Form gesellschaftlicher Organisation wider, sondern versuche vielmehr, durch proaktives, freiwilliges soziales und ökologisches Handeln strengerer formeller Regulation zu entgehen.¹⁴ Besonders deutlich werde dies dort, wo die Ankunft eines liberalen CSR-Diskurses mit der sukzessiven De-Institutionalisierung etablierter, teils stärker formalisierter Modi gesellschaftlicher Governance einhergehe (Jackson & Apostolakou, 2010; Kinderman, 2012). CSR sei demnach ein Instrument zur Vermeidung alternativer, meist strengerer und formellerer Integrations- und Sanktionsmechanismen:

„CSR practices act largely as a substitute rather than as a mirror of existing institutionalized forms of coordination and stakeholder involvement. [...] [We, therefore,] see CSR as one possible alternative mode of economic governance alongside more formal institutions, such as state regulation [...]“ (Jackson & Apostolakou, 2010, p. 387)

Diese Skepsis gegenüber CSR als Wegbereiter einer neo-liberalen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung entspricht der wachsenden Kritik. Einige zeigen sich enttäuscht von den mangelnden positiven Effekten der CSR-Debatte der vergangenen sechs Jahrzehnte (Fleming & Jones, 2013; Fleming et al., 2013). Andere kritisieren die quasi-paradigmatische Stellung eines rein auf das Unternehmenswohl ausgerichteten, am *Business Case* orientierten CSP-Ansatzes. CSR werde zu häufig als bloßes Management-Tool im Sinne einer auf die finanzielle *bottom line* abzielenden Agenda betrachtet. Auf diese Weise werde CSR durch rein wirtschaftliche Interessen kooptiert und verlöre sein kritisches Potential (Banerjee, 2008; Shamir, 2005; Vogel, 2005b). Seiner zentralen Aufgabe, die individuellen, vor allem aber die strukturellen und institutionellen Ursachen unverantwortlichen Verhaltens zu identifizieren und zu beseitigen, könne CSR nicht nachkommen (Nijhof & Jeurissen, 2010). Insofern steht

¹⁴ Auch Carroll & Shabana (2010, S. 97 ff.) verweisen in ihrer Diskussion des *Business Case* auf den kosten- und risikominimierenden Effekt von Regulation antizipierendem, proaktivem CSR-Engagements.

die wachsende Zahl an kritischen Stimmen nicht im Widerspruch zu (weniger kritischen) institutionellen Analysen. Im Gegenteil, sie ergänzt diese und deutet auf das jenseits der Beschreibung historischer Pfadabhängigkeiten liegende kritische Potential institutioneller CSR-Forschung (vgl. Bondy et al., 2012; Nijhof & Jeurissen, 2010).

Betrachtet man die CSR-Forschung der vergangenen zehn Jahre, so steht sie ganz unter dem Eindruck der Globalisierung. Die Deterritorialisierung sozialer und ökonomischer Interaktion fordert das westphälische System nationalstaatlicher Gesellschaftsorganisation heraus. Unternehmen – bereits zuvor mächtige gesellschaftliche Akteure – wirken regulatorisch enthemmt und werden de facto zu politischen Akteuren, die in manchen Kontexten staatliche Aufgaben wahrnehmen. Vor diesem Hintergrund mehren sich nicht nur die kritischen Stimmen innerhalb der CSR-Forschung. Insbesondere neue Ansätze transnationaler Gesellschaftsorganisation und ökonomischer Regulation bestimmen ihre Richtung und generieren neue Konzepte im globalen CSR-Diskurs. Parallel zur globalen Diffusion des CSR-Konzepts – nicht zuletzt durch transnationale CSR-Institutionen und massive politökonomische Umwälzungen in einer Vielzahl von Ländern – entwickelt sich auch das Interesse an den Spezifika nationaler CSR-Traditionen und -Interpretationen. Im Mittelpunkt dieser Ansätze der neueren CSR-Forschung steht die Anerkennung der institutionellen Bedingtheit von CSR. Auch wenn organisationsfokussierte Perspektiven wie im *Shared Value*-Konzept oder im anhaltenden Interesse am *CSR-Business Case* weiterhin Konjunktur haben, mehren sich die Stimmen, die CSR als kulturell-institutionell bedingtes und damit auch als sozial konstruiertes Phänomen verstehen (vgl. Gond & Matten, 2007). In mancher Hinsicht zeichnet sich darin auch eine gewisse Rückkehr zu makro-sozialen Fragestellungen unternehmerischer Verantwortung ab, wie sie in den 1950ern und 1960ern geführt wurden.

2.2.6 Historische Entwicklung des CSR-Feldes – ein Zwischenfazit

Der heute existierende Begriffs- und Bedeutungspluralismus innerhalb der CSR-Debatte und die mitunter daraus resultierende Desorientierung ist – so zeigt ihre historische Aufbereitung – das Ergebnis eines traditionsreichen Forschungs- und dynamischen Praxisfeldes. Im Wechselspiel generieren sie neue Termini, die einander nicht zwangsläufig ablösen, sondern in ihrer Mehrzahl bis heute Verwendung finden. Die Vielzahl an dieser Diskussion beteiligter Perspektiven und Disziplinen (Ökonomie, Politikwissenschaft, Organisations- und Managementforschung, Wirtschafts- und Unternehmensethik etc.) prägen diese Begriffe über ihre unterschiedlichen vokabularen Präferenzen. Dies ist ein Grund, warum die (konzeptionelle) Diskussion der vergangenen Jahrzehnte nicht unbedingt in der Verständigung auf ein einzelnes CSR-Konzept resultierte. Im Gegenteil, begriffliche Parallelität und Ausdifferenzierung wurden zu einem Charakteristikum dieser Debatte und verantworten die relative Unübersichtlichkeit des Feldes.

Jenseits der terminologischen Vielfalt allerdings ist die Geschichte von CSR geprägt von der sukzessiven Konsolidierung und Institutionalisierung dieses Forschungs- und Praxisfeldes. In den vergangenen Jahrzehnten vergrößerte sich nicht nur die Publikations- und Autorenlandschaft zu diesem Thema kontinuierlich. Auch ein regelrechter CSR-Markt konnte sich in einer Vielzahl von Ländern etablieren. Hier sind nicht mehr nur Unternehmen um die Organisation und Darstellung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bemüht. Auch eine Heerschar professioneller CSR-Berater, -Prüfer, -Rater und -Kritiker und eine Vielzahl anderer Akteure (Regulatoren, Verbände etc.) gestalten dieses Feld (kommerziell) mit (Gond & Matten, 2007; Rasche et al., 2013). CSR konnte sich insgesamt als Arena zur Diskussion und Aushandlung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und ihrer Organisationsformen etablieren.

Parallel dazu erfuhr CSR – bei aller konzeptionellen und terminologischen Vielfalt – eine gewisse Rationalisierung. Folgt man der Analyse von Lee (2008), dann folgte diese in den vergangenen Jahrzehnten einem bestimmten Muster: weg von der makro-sozialen und ethischen Diskussion der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, hin zu ihrer organisationalen und pragmatischen Umsetzung mit besonderem Fokus auf die Kopplung von CSR und CFP.

„Rationalization of CSR entails two broad shifts. First, in terms of the level of analysis, researchers have gradually moved from the discussion of macro-social effects of CSR to organizational-level analysis of CSR's effect on financial performance. Secondly, in terms of theoretical orientation,

researchers have moved from explicitly normative and ethics-oriented studies to implicitly normative and performance-oriented studies.“ (Lee, 2008, p. 54)

Betrachtet man die Entwicklungen seit Lees (2008) Review, muss dieses Bild jedoch etwas differenziert werden. Zwar gibt es durchaus einen nicht zu vernachlässigenden Teil der CSR-Forschung, der sich weiterhin (ausschließlich) für die organisationalen und hier vor allem für die finanziellen Effekte von CSR interessiert; die gesamte *Business Case*-Debatte zeugt davon (vgl. Carroll & Shabana, 2010). Insofern erfährt der von Lee (2008) identifizierte Trend auch heute eine gewisse Fortsetzung.

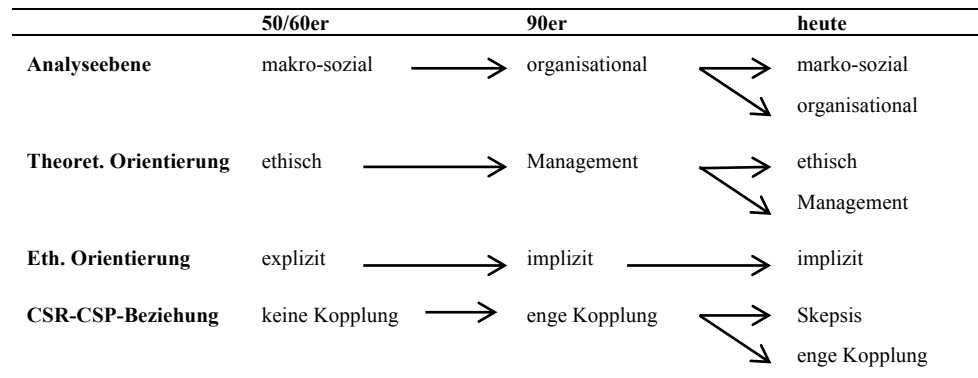
Doch insbesondere die institutionell inspirierten Beiträge der vergangenen Jahre sprechen eine andere Sprache. Ob in der Debatte um Möglichkeiten der transnationalen Governance oder in historisch-komparativen Ansätzen, beide Strömungen stellen unter dem Eindruck von Globalisierung und sich verändernden Systemen nationaler gesellschaftlicher Governance wieder die grundsätzliche Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von (multinationalen) Unternehmen. Anders als ihre Vorläufer in den 1950ern und 1960ern interessieren sich diese Autoren allerdings nicht allein für die begründungsethische Dimension dieser Frage.

Insofern erlebt die Rationalisierung von CSR in der Diskussion über *Corporate Citizenship*, *political CSR* und um die historisch-institutionelle Bedingtheit dieser Fragen eine gewisse makro-soziale und ethische Re-Orientierung und insofern auch eine gewisse Spaltung (vgl. Abb. 10). Das CSR-Feld erfährt eine erneute Ausdifferenzierung, die sich auch in der Einführung neuer Konzepte niederschlägt. Von einer Umkehr oder einem dritten fundamentalen Bruch kann jedoch (noch) nicht die Rede sein. Glaubt man allerdings der Analyse von Lu & Liu (2014), entwickelt sich diese global, institutionell, makro-sozial interessierte Variante gerade zum nächsten globalen Hauptpfad innerhalb der CSR-Forschung.

Getragen wird dieser sich abzeichnende Wandel auch durch die geographische Neu-Orientierung innerhalb der CSR-Community. Zunächst als amerikanisches Praxis- und Forschungsfeld entstanden und entwickelt (Carroll, 1999, 2008; Linnenluecke & Griffiths, 2013), beteiligten sich nicht zuletzt in den vergangenen zehn Jahren verstärkt auch europäische Autoren an diesem Diskurs (Lu & Liu, 2014). Parallel zur weltweiten Diffusion des CSR-Begriffs, dehnt sich auch die wissenschaftliche Community, die sich mit ihm

auseinandersetzt, jenseits des nordamerikanischen Kontinents aus und bezieht europäische Autoren mittlerweile ebenso mit ein wie Stimmen aus anderen Weltregionen.¹⁵

Abb. 10 Trends in der CSR-Forschung (in Anlehnung an Lee, 2008, p. 56)



Ihre Erfahrungen mit anderen CSR-Systemen und deren Veränderung mögen die wachsende Sensibilität für die gesellschaftliche Einbettung und spezifische Ausprägung des neueren CSR-Diskurses sein:

„the global trends in [in the CSR field] [...] are also at play in CSR academia, with an increased globalization – and specifically, ‚Europeanization‘ – of CSR studies over the last 15 years [...]. Such an internationalization of the CSR debate has several consequences for CSR theory-building. It has pushed conceptual developments beyond a functionalist tradition anchored in US academia that dominated the concept historically and it tends to ‚re-politicize‘ the CSR concept while bringing in new perspectives from a broader set of disciplines; specifically anthropology, sociology, political science and economics.“ (Gond & Moon, 2011c, p. 21)

¹⁵ Neben weiterhin zahlreichen Autoren amerikanischen Ursprungs zählen Europäer wie Stephen Brammer (UK), Andrew Crane (UK), Jean-Pascal Gond (F), Isabelle Maignan (F), Francois Maon (BE), Dirk Matten (DE), Jeremy Moon (UK), Adam Lindgreen (DK), Guido Palazzo (CH), Francesco Perrini (IT), Andreas-Georg Scherer (DE) und Valérie Swaen (BE), aber auch Bobby Banerjee (IND), CB Bhattacharaya (IND), Yongqiang Gao (CN) und Dima Jamali (LBN) zu den heute einflussreichsten Autoren innerhalb des globalen CSR-Feldes (vgl. Lu & Liu, 2014, p. 120)

2.3 Mapping the territory II: Synchrone Perspektiven auf CSR-Forschung

Auch wenn sich CSR sukzessive – und in den vergangenen Jahren umso eindrucksvoller – als eigenständiger Gegenstandsbereich etablieren konnte, blieb nach Lockett et al. (2006) die Herausbildung eines Paradigmas im Kuhn'schen Sinne¹⁶ bislang aus. Periodisch ließen sich zwar durchaus theoretisch-methodische Schwerpunkte und gemeinsame Orientierungen innerhalb der CSR-Community identifizieren (vgl. Kap. 2.2). Diese werde aber nicht von *einem* bestimmten Ansatz, von *einem* Set axiomatischer Annahmen dominiert (Lockett et al., 2006, p. 133). Vielmehr sei es geprägt durch theoretische und methodische Vielfalt, multiple Denkschulen und Perspektiven und die Polyphonie ihrer Vertreter. Eine eigene Disziplin stelle CSR aus diesem Grund nicht dar, eher ein gut etabliertes interdisziplinäres Forschungsfeld. Dieser Stimme stehen jene gegenüber, die das CSR-Feld durchaus auf dem Weg theoretisch-methodischer Einigung, wenn nicht gar auf dem Pfad seiner Dominanz durch bestimmte Denkschulen sehen (vgl. Alvarado Herrera et al., 2011; De Bakker et al., 2005; Fleming et al., 2013; Gond & Matten, 2007).

Diese vermeintlich widersprüchlichen Aussagen machen es erforderlich, neben der historischen Entwicklung auch der (aktuellen) theoretischen und paradigmatischen Struktur dieses Forschungsfeldes nachzuspüren. Aus diesem Grund befassen sich die nachfolgenden Abschnitte mit der synchronen Kartographierung der zuvor aus historischer Sicht beschriebenen CSR-Landschaft. Auch wenn dadurch die kontextuelle Sensibilität dafür verloren geht, warum zu bestimmten Zeitpunkten bestimmte Autoren bestimmte Konzepte propagierten und verfolgten, liefert sie doch einen synthetischen Überblick über die zentralen Strömungen und Denkschulen eines Forschungsfeldes. Worauf liegt ihr thematischer Fokus? Auf welchen Annahmen gründen sich ihr Interesse und ihre Vorgehensweise? Welche Perspektiven treten womöglich hinter der Dominanz anderer zurück?

All diesen Fragen gehen Autoren auf unterschiedliche Weise nach. Neben solchen, die das globale Forschungsfeld CSR v.a. thematisch aufbereiten (vgl. Egri & Ralston, 2008; Lockett et al., 2006; Taneja et al., 2011), finden sich auch Autoren, die sich primär für seine theoretische und paradigmatische Struktur interessieren (vgl. Garriga & Melé, 2004; Gond &

¹⁶ „The term ‘paradigm’ is used in two different senses. On the one hand, it stands for the entire constellation of beliefs, values, techniques, and so on shared by the members of a given community. On the other, it denotes one sort of element in that constellation, the concrete puzzle-solutions which, employed as models or examples, can replace explicit rules as a basis for the solution of the remaining puzzles of normal science.“ (Kuhn, 1970, S. 175)

Matten, 2007; Scherer & Palazzo, 2007; Secchi, 2007). Das nachfolgende Kapitel versucht beides miteinander zu kombinieren: In den beiden ersten Abschnitten werden verschiedene Sortierungsversuche vorgestellt, die das CSR-Feld auf theoretische bzw. paradigmatische Art und Weise strukturieren. Während sich Abschnitt 2.3.1 mit den theoretischen Klassifikationen von Garriga & Melé (2004) und Secchi (2007) befasst, widmet sich Abschnitt 2.3.2 den paradigmatischen Strukturierungsversuchen von Gond & Matten (2007) und Scherer & Palazzo (2007). Erstere sortieren das CSR-Feld nach dem Forschungsinteresse und den Erklärungsabsichten der unterschiedlichen Arbeiten, letztere nach ihrer breiteren paradigmatischen Orientierung. Beide liefern damit eine Bandbreite unterschiedlicher Kriterien, nach denen sich existierende und zukünftige CSR-Theorien einordnen und verstehen lassen.

Im Anschluss daran skizziert Abschnitt 2.3.3 den aktuellen (thematischen) Zustand des CSR-Feldes. Unter Rückgriff auf ältere und aktuelle Reviews (vgl. Athanasopoulou & Selsky, 2015; Egri & Ralston, 2008; Fleming et al., 2013; Kolk & van Tulder, 2010; Lee, 2008; Lindgreen & Swaen, 2010; Linnenluecke & Griffiths, 2013; Lockett et al., 2006; Lu & Liu, 2014; Taneja et al., 2011) ergänzt er den zuvor abstrakt aufgespannten Merkmalsraum potentieller CSR-Theorien und -Paradigmen mit besonderem Blick auf die hier interessierende grenzüberschreitende Dimension von CSR(-Management).

2.3.1 Theoretische Struktur des CSR-Feldes

Eine der ersten und meist zitierten theoretischen Ordnungsversuche stammt von Garriga & Melé (2004). In Auseinandersetzung mit der begrifflich-konzeptionellen Vielfalt und der Vielzahl unterschiedlicher Forschungsinteressen und Erklärungsabsichten identifizieren sie vier Gruppen von CSR-Theorien: *instrumentelle*, *politische*, *integrative* und *ethische* Theorien (vgl. Abb. 11). Diese unterscheiden sich vor allem in ihrem Verständnis der Beziehung von Unternehmen zu ihrer gesellschaftlichen Umwelt und folglich auch in der Erforschung dieses Verhältnisses (Garriga & Melé, 2004, p. 52).

Während *instrumentelle* Theorien CSR prinzipiell als problematisch für die ökonomische Funktionsfähigkeit von Unternehmen betrachten und allenfalls als Instrument zur Steigerung der finanziellen Performanz akzeptieren, rücken *politische* Ansätze den Faktor Macht ins Zentrum ihrer Argumentation. Aus dem gesellschaftlichen Einfluss, den Unternehmen infolge ihrer Stellung und Ressourcen zweifelsfrei haben, erwächst auch – so die Annahme dieser

Ansätze – eine gewisse Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld. CSR versteht sich demnach weniger als Instrument zur Steigerung des Unternehmenswohls denn als politische Arena zur kritischen Auseinandersetzung mit und Gestaltung von („verantwortlichen“) Unternehmenspraktiken. Die dritte Gruppe von Ansätzen, sogenannte *integrative* CSR-Theorien, befasst sich weniger mit der gesellschaftlichen Stellung von Unternehmen denn mit der Frage, wie sie Anforderungen und Erwartungen in ihr Handeln integrieren. Die oftmals relativistische Position dieser Ansätze – die Verantwortung für konkrete Themen und Akteure sei von der zeitlichen und räumlichen Positionierung dieser Fragen abhängig – ergibt sich dabei aus der Annahme, dass Unternehmen als gesellschaftliche Akteure maßgeblich auch von der Akzeptanz ihres Umfelds abhängig sind (Garriga & Melé, 2004, p. 57). Weniger management-orientiert, dafür stärker begründungsethisch argumentiert die vierte – *ethische* – Gruppe von CSR-Theorien. Ob über eine an Kant und Rawls angelehnte normative Stakeholder-Theorie oder einen *common good*-Ansatz aristotelischer und scholastischer Prägung, diese Gruppe von CSR-Theorien umfasst all jene Arbeiten, die, jenseits allen Kulturrelativismus’ integrativer Ansätze und jenseits der am Eigeninteresse interessierten instrumentellen CSR-Theorien, versuchen, einen ethischen Konsens in der normativen Begründung von und für CSR herzustellen. Ihnen geht es weniger um die Integration aktueller Anforderungen als um die Frage, *warum* und *wofür* Unternehmen generell Verantwortung tragen. Alle vier Theorie-Typen, so Garriga & Melé (2004), sind aber keine homogenen, sondern heterogene Gruppen mit einer Vielzahl subsumierbarer Ansätze (vgl. Abb. 11). Legt man Garriga & Melés (2004) Klassifikationsversuch gewissermaßen als Schablone über die in Kapitel 2.2 skizzierte historische Entwicklung des CSR-Konzepts, lässt sich ihr unmittelbarer Mehrwert erkennen; viele der in dort diskutierten Ansätze lassen sich in dieses Schema einordnen:

Die gesamte am *Business Case* orientierte CSR-Debatte beispielsweise – sei es in ihrer traditionellen Betrachtung der Risiken mangelnder gesellschaftlicher *responsiveness* oder in ihrem Hinweis auf die Chancen von CSR, wie sie mitunter im *Shared Value*-Konzept zum Ausdruck kommen (vgl. Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006a, 2011) – fällt in die Kategorie *instrumenteller* CSR-Theorien. Auf Grundlage eines funktional differenzierten Gesellschaftsverständnisses, in dem Unternehmen primär als ökonomische Institutionen betrachtet werden, diskutieren sie die mit der Übernahme gesellschaftlicher Pflichten in Zusammenhang stehenden (finanziellen) Gefahren und Nutzen. All die hier subsumierten Ansätze interessieren sich primär für die Frage, ob sich CSR aus Unternehmenssicht lohnt.

Auch der in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewinnende *Corporate Citizenship*- und *political CSR*-Ansatz (vgl. Matten et al., 2003; Matten & Crane, 2005; Scherer et al., 2014; Scherer & Palazzo, 2007) lässt sich mithilfe von Garriga & Melé (2004) verorten. Nicht zuletzt die von Scherer und seinen Kollegen angestoßene Diskussion um das diskursiv-demokratisch zu gestaltende, transnationale institutionelle Gefüge zur Sicherstellung verantwortlichen Unternehmenshandelns – wie sie im Begriff der *Global Governance* zum Ausdruck kommt – versteht sich als eindeutig politische Perspektive innerhalb des CSR-Feldes. Wenngleich sie sich in ihrer ethischen Argumentation nicht auf eine universelle oder, wie Scherer & Palazzo (2007, p. 1101) es nennen, „monologische“ Begründung von CSR zurückziehen, stehen diese Arbeiten gewissermaßen emblematisch für die Konzeption von CSR als (transnationale) politische Arena, innerhalb derer gesellschaftliche Akteure wie Unternehmen in Interaktion mit anderen (staatlichen, zivilgesellschaftlichen) Akteuren ihre Rechte und Pflichten aushandeln.

Ähnlich verhält es sich mit den CSP-Diskussion der 1970er und 1980er sowie der sich seit den 1990ern abzeichnenden Kopplung der CSR-Debatte mit stakeholder-theoretischen Ansätzen. Sie stehen prototypisch für die von Garriga & Melé (2004) identifizierte Gruppe *integrativer* CSR-Theorien. Seit Fredericks ([1978] 1994) Hinweis auf die Bedeutung von *responsiveness* und die Aufnahme dieser Idee durch Carroll (1979), Waddock & Cochran (1985) und Wood (1991), ist die Frage nach relevanten *issues* und ihr Aufgreifen wesentlicher Bestandteil der CSR-Debatte. Das Gleiche gilt für bestimmte Stakeholder-Gruppen und ihre Erwartungen (vgl. Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). Nicht zuletzt auch die neueren Ansätze komparativ-institutionalistischer CSR-Forschung (vgl. Gjolberg, 2009; Jackson & Apostolakou, 2010; Mäkinen & Kourula, 2014; Matten & Moon, 2008) fallen in diese Kategorie. Wenngleich sie sich nicht primär für die Übersetzung externer Themen und Stakeholder-Erwartungen innerhalb von Unternehmen interessieren¹⁷, verweisen sie doch auf die zeitliche und räumliche Bedingtheit von CSR und damit auf den notwendigerweise explizit *integrativen* Umgang mit dieser Thematik.

So aussagekräftig und aktuell diese vierteilige Klassifizierung auch heute noch erscheinen mag, so wenig hilfreich ist sie bei genauerer Betrachtung. Jenseits der Tatsache, dass ihre Sortierung auf Parsons' mittlerweile als überholt geltender, strukturfunktionalistischer Gesellschaftstheorie basiert (Garriga & Melé, 2004, p. 52) wird ihr CSR-Mapping auch für

¹⁷ Vgl. hierzu Kap. 3.1.2 und seine Darlegung der primär makro-institutionellen Orientierung dieser Arbeiten.

die mangelnde Trennschärfe ihrer sich überlappenden Kategorien kritisiert (vgl. Moon et al., 2010; Secchi, 2007). Besonders deutlich wird dies am Beispiel der *Corporate Social Performance*-Ansätze. Die Autoren verorten diese innerhalb der *integrativen* CSR-Theorien. Dem anfänglichen Forschungsinteresse nach mag dies durchaus gerechtfertigt sein. Betrachtet man jedoch die zunehmende Hinwendung dieser Ansätze zu Fragen der Kopplung von CSP mit der finanziellen Performanz von Unternehmen (vgl. Gond & Crane, 2010; Lee, 2008; Lu et al., 2013), weisen sie doch in der Begründung ihres Forschungsinteresses eine zunehmend *instrumentelle* Orientierung auf. Das Gleiche gilt für jene nicht-normativen Stakeholder-Ansätze, die sich aus primär organisationaler Perspektive dafür plädieren, „relevante“ und in diesem Sinne meist mächtige Stakeholder-Gruppen in das unternehmerische CSR-Management einzubinden; auch sie folgen einer funktionalistisch-instrumentellen CSR-Logik (Gond & Matten, 2007).

Ähnlich problematisch verhält es sich hinsichtlich der Unterscheidung von ethisch argumentierenden und empirisch interessierten CSR-Theorien. Während letztere an Beschreibung und Verständnis der empirischen „Realität“ interessiert sind, fokussieren sich ethische Ansätze auf die Begründung und Evaluation bestimmter Ansätze. Nicht der (moralische) Ist-Zustand steht im Vordergrund, sondern die ethische Reflexion über das Soll. Dieser Unterscheidung tragen Garriga & Melé (2004) vermeintlich durch ihre vierte Gruppe von (*ethischen*) CSR-Theorien Rechnung. Doch bei genauerem Hinsehen finden sich auch in den anderen Kategorien ethisch argumentierende Ansätze. Dies gilt einerseits für die sich innerhalb der *politischen* Theorien wiederfindenden *Corporate Citizenship*- und *political CSR*-Ansätze (vgl. Kap. 2.3.2). Auch und gerade die maßgeblich auf Donaldson & Dunfee (1999) zurückgehende *Integrative Social Contract Theory* (ISCT), die sich bei Garriga & Melé (2004) in der Gruppe der *politischen* CSR-Theorien wiederfindet, besteht in weiten Teilen aus einem ethisch argumentierenden Ansatz zum globalen Umgang mit moralischer Vielfalt. Zwar steht sie in der Tradition politischer Theorien zum Gesellschaftsvertrag (Hobbes, Rousseau, Locke). Sie aber als rein *politische* CSR-Theorie zu begreifen, würde ihrem Missverständnis gleichkommen. Insgesamt erscheint Garriga & Melés (2004) Klassifizierung damit – trotz ihrer intuitiven Zugänglichkeit und ihrer in weiten Teilen nachvollziehbaren Umsetzung – als zu starr, als dass sich mit ihr die gesamte CSR-Landschaft trennscharf sortieren ließe.

Abb. 11 Klassifikationen von CSR-Theorien

	CSR-Theorien & subsumierte Ansätze	Annahm(e)n & Forschungsinteresse
Garriga & Melé (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Instrumental</i> <ul style="list-style-type: none"> – Maximizing shareholder value – Strategies for achieving competitive advantage – Cause-related marketing <i>Political</i> <ul style="list-style-type: none"> – Corporate constitutionalism – Integrative social contract theory – Corporate citizenship <i>Integrative</i> <ul style="list-style-type: none"> – Issues management – Public responsibility – Stakeholder management – Corporate Social Performance <i>Ethical</i> <ul style="list-style-type: none"> – Normative stakeholder theory – Universal rights – Sustainable development – Common good approach 	<p>„a [...] group in which it is assumed that the corporation is an instrument for wealth creation and that this is its sole social responsibility. Only the economic aspect of the interactions between business and society is considered. [...] This group of theories [...] understand CSR as a mere means to the end of profits.“ (p. 52)</p> <p>„a group [of theories] in which the social power of corporation is emphasized, specifically in its relationship with society and its responsibility in the political arena associated with this power. This leads the corporation to accept social duties and rights or participate in certain social cooperation.“ (p. 52)</p> <p>„This group of theories looks at how business integrates social demands, arguing that business depends on society for its existence, continuity and growth. [...] The content of business responsibility is limited to the space and time of each situation depending on the values of society [...]“ (p. 57-58)</p> <p>„a [...] group of theories [which] understands that the relationship between business and society is embedded with ethical values. [...] [As] a consequence, firms ought to accept social responsibilities as an ethical obligation above any other consideration.“ (p. 53)</p>
Seechi (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <i>Utilitarian</i> <ul style="list-style-type: none"> – Theories on social costs – (Neo-)functionalism <i>Managerial</i> <ul style="list-style-type: none"> – Corporate Social Performance – Social accountability, auditing, and reporting – Social responsibility of multinationals <i>Relational</i> <ul style="list-style-type: none"> – Business & Society – Stakeholder Approach – Corporate global citizenship – Social contract theory 	<p>„[Here] the corporation is defined as a part of the economic system. Its behavior is rather mechanical, it acquires its meaning only if the function is defined. [...] The firm's behavior is commonly studied as a profit maximizing function, no matter what happens inside the box.“ (p. 351)</p> <p>„[They] start considering social responsibility from inside the firm. [...] [Everything] from outside the firm is principally addressed to organizational decision-making.“ (p. 355)</p> <p>„Relations theories originate from complex firm-environment relationships [...]. [...] They are not concerned with the analysis of corporate internal dynamics in addressing social issues, nor do they focus attention on the environment (system). [...] [They] study the way the two interact, hence the stress is on the interrelations.“ (p. 360)</p>

Ein weiterer Sortierungsvorschlag stammt von Secchi (2007). Er setzt sich kritisch mit dem Klassifizierungsansatz Garriga & Melés (2004) auseinander. Ihre Kategorien würden sich zu sehr an der Frage orientieren, *was* Unternehmen sind: ökonomische, politische, soziale, ethische Akteure? Von dieser Herangehensweise distanziert sich Secchi (2007) und entwirft ein eigenes, dreigliedriges Klassifizierungssystem. Dieses sortiert CSR-Theorien nach der Lokalisierung von Verantwortung und der Rolle, die sie daraus für Unternehmen ergibt. Aus dieser „Verantwortungsallokation“ (Secchi, 2007, p. 349) ergeben sich drei Gruppen von CSR-Theorien: *utilitaristische*, *management-orientierte* und *relationale* Ansätze.

Utilitaristische CSR-Theorien folgten demnach einem Verständnis von Organisationen als natürliche (Teil-)Systeme in einer funktional differenzierten, arbeitsteiligen Gesellschaft. Während der Staat für soziale (und ökologische) Belange verantwortlich sei, seien Unternehmen primär ökonomische Akteure. Die Frage nach der Verantwortung einzelner Akteure sei demnach eine gesamtsystemische und müsse folglich auch auf System-Ebene beantwortet werden. Dieser neoklassischen Argumentation folgend (vgl. Friedman, 1962b, 1970; Hayek, 1960; Levitt, 1958) könne CSR Unternehmen allenfalls in puncto Risikominimierung und Profitmaximierung dienlich sein. Ihre Fortsetzung findet diese traditionelle CSR-Perspektive, so Secchi (2007), heute in neo-funktionalistischen Ansätzen (vgl. Kotler & Lee, 2004; Porter & Kramer, 2002). Die Parallelen zu Garriga & Melés (2004) Kategorie *instrumenteller* CSR-Theorien sind offensichtlich. Der Unterschied zu Garriga & Melé (2004) tritt daher erst in der Betrachtung von nicht-*instrumentellen* bzw. nicht-*utilitaristischen* CSR-Theorien zum Vorschein:

In Secchis (2007) zweiter Kategorie, den *management-orientierten* CSR-Theorien, liegt die Verantwortung ganz bei den Unternehmen. Sie reagieren, folgt man den hierunter subsumierten Ansätzen, auf externe Anforderungen und „formulieren“ Antworten in Form von Accountability-Systemen, Auditing-Strukturen, Reporting-Maßnahmen etc. CSP wird zum prototypischen Ausdruck dieser unternehmensfokussierten CSR-Theorien. Die Entscheidung über (un-)verantwortliches Handeln liegt ganz bei den Unternehmen selbst. All jene Ansätze, die bei Garriga & Melé (2004) den *integrativen* CSR-Theorien zugeschrieben werden – rein begrifflich würde man diese in Secchis (2007) Kategorie *relationaler* CSR-Ansätze vermuten –, fallen in diese zweite Gruppe *management-orientierter* Theorien.

Denn bei den *relationalen* CSR-Theorien geht es nicht um die Frage, ob und wie externe Anforderungen berücksichtigt und integriert werden. Vielmehr steht hier die Auffassung im Vordergrund, die Verantwortung (von Unternehmen) ergebe sich erst durch die konkreten

Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren. Aus diesem Grund fallen bei Secchi (2007) sowohl die frühen *Business & Society*-Studien (Davis & Blomstrom, 1971; McGuire, 1963) in diese Kategorie als auch die verschiedenen Stakeholder-Ansätze (Donaldson & Preston, 1995; R. E. Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997), die *Corporate Citizenship*-Perspektive (Logsdon & Wood, 2002; Matten et al., 2003) sowie Donaldson & Dunfees (1999) *Integrative Social Contract Theory*. Sie alle dezentrieren Unternehmen und rücken die Beziehungen zu ihrer gesellschaftlichen Umwelt und ihren jeweiligen (globalen) Anspruchsgruppen in den Vordergrund. Die für CSR so relevante Verantwortung hängt von eben diesen Beziehungen ab.

Während *utilitaristische* CSR-Theorien von funktional differenzierten gesellschaftlichen (Sub-)Systemen ausgehen und *management-orientierte* Ansätze die systemische Einbettung von Unternehmen primär als Input-Output-Beziehung betrachten, verstehen *relationale* CSR-Theorien diese als komplex, variabel und daher ungewiss (Secchi, 2007, p. 365). Jenseits der ethischen Begründung unternehmerischer Verantwortung, unterscheiden sie sich in der Annahme, wo diese Verantwortung zu verorten ist – auf System-Ebene (*utilitaristisch*), auf Unternehmensebene (*management-orientiert*), in der Beziehung zwischen Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld (*relational*)? Im Unterschied zu Garriga & Melés (2004) Ansatz ist diese Sortierung ein klarer Fortschritt zum besseren Verständnis der theoretischen CSR-Landschaft, rückt sie doch den Kern – die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – in den Vordergrund.

2.3.2 Paradigmatische Struktur des CSR-Feldes

Ihre konsequente Fortsetzung erfahren diese Klassifizierungen in der paradigmatischen Sortierung von Scherer & Palazzo (2007) und Gond & Matten (2007). Beiden Autorenpaare orientieren sich in ihren Ordnungsversuchen an Burrell & Morgans (1979) Typologie sozialwissenschaftlicher Paradigmen in der Organisationsanalyse. Demnach lassen sich sozialwissenschaftliche Paradigmen entlang ihrer epistemologisch-methodologischen Orientierung und ihres Forschungsinteresses und der ihm zugrunde liegenden sozialtheoretischen Annahmen sortieren. Aus der Kombination beider Aspekte ergibt sich Burrell & Morgans (1979) weithin bekannte Vierfelder-Matrix aus *funktionalistischen*, *interpretativen*, *radikal strukturalistischen* und *radikal humanistischen* Ansätzen (vgl. Abb. 12 sowie Kap. 5.1).

Das heterogene Feld deskriptiver und instrumenteller, normativer, konzeptioneller und empirischer CSR-Literatur sichten und sortieren Scherer & Palazzo (2007) entlang der den Ansätzen zugrunde liegenden Annahme über die (gesellschaftliche) Rolle von Unternehmen. Diese *theory of the firm*-Perspektive ergänzen sie durch die kritische Evaluation der *normativen* Orientierung existierender CSR-Theorien. Obschon sie sich der prinzipiellen Inkommensurabilität normativer und instrumenteller Ansätze bewusst sind (Scherer & Palazzo, 2007, p. 1098), müssten, so der Anspruch der Autoren an „gute“ und „relevante“ CSR-Theorien, die verschiedenen Ansätze in der Lage sein, einen normativen Referenzrahmen für die Beurteilung „guter“ und „schlechter“, „akzeptabler“ und „nicht tolerierbarer“ Unternehmenspraktiken zu formulieren. Ohne einen solchen würde einer CSR-Theorie die orientierende Funktion fehlen. So versteht sich auch ihre Klassifikation bestehender CSR-Theorien; sie will nicht allein eine Übersicht über die theoretische Struktur des Feldes geben, sondern untersucht und beurteilt die verschiedenen Ansätze auch hinsichtlich ihrer Fähigkeit, einen solchen normativen Maßstab zu setzen. In diesem Imperativ unterscheiden sie sich von allen anderen Klassifizierungsversuchen.

Ausgangspunkt ihrer Analyse ist jene Gruppe von CSR-Theorien, die Garriga & Melé (2004) *instrumentell* und Secchi (2007) *utilitaristisch* nennen. Im Unterschied zu diesen – und in Abweichung von Burrell & Morgans (1979) Nomenklatur – bezeichnen sie diese als *positivistische* Ansätze. Jenseits ihrer gesellschaftstheoretischen Orientierung würde durch diesen Begriff, so Scherer & Palazzo (2007, p. 1099), auch die epistemologisch-methodologische Orientierung dieser Ansätze zum Ausdruck gebracht. Theorien in dieser Gruppe, wie sie typischerweise unter dem CSP-Label firmieren, interessierten sich v.a. für (1)

die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen, (2) deren „Verarbeitung“ innerhalb von Unternehmen und (3) die (organisationalen und gesellschaftlichen) Effekte dieser Prozesse. Ziel dieser deskriptiv-empirisch angelegten Arbeiten sei die Identifikation kausaler Zusammenhänge zwischen CSP und den sie erklärenden Variablen und damit die Produktion technischen Wissens. Im Vordergrund steht nicht die normative Begründung einer bestimmten Vorgehensweise, sondern das Interesse an der Frage, wie Organisationen in Bezug auf die Gewährleistung „verantwortlichen Verhaltens“ funktionieren. Dabei folgten sie einem positivistischen Theorieverständnis.¹⁸

Die ethische Basis dieser Theorien, so Scherer & Palazzo (2007), liege in der (impliziten) Forderung begründet, Unternehmen müssten bei der Planung und Durchführung ihrer Aktivitäten auch andere miteinbeziehen und Entscheidungen nicht allein auf Grundlage ihrer eigenen moralischen Vorstellungen treffen. Dieses *audiatur et altera pars*, wie es u.a. in der (instrumentellen) Stakeholder-Theorie zum Ausdruck kommt, stoße aber in Situationen pluraler und womöglich divergierender Erwartungen an seine Grenzen. In einem Umfeld moralischer Pluralität, so Scherer & Palazzo (2007), würden positivistische CSR-Theorien keinerlei ethische Orientierung bieten. Allein aus der empirisch beobachtbaren Dominanz bestimmter Interessen und Machtstrukturen lasse sich keine ethische Rechtfertigung ableiten (Scherer & Palazzo, 2007, p. 1100). Auch der in den gesellschaftstheoretischen Annahmen dieser Theorien begründete Verweis auf die – im moralischen Konfliktfall – schlichtende Rolle des Staates greife zu kurz. Die modernisierungs- und globalisierungsbedingte moralische Heterogenisierung und Deterritorialisierung untergrabe nicht nur den moralischen Konsens bislang relativ homogener Gesellschaften. Sie beschränke auch die Handlungsfähigkeit nationaler Staaten.¹⁹ Folgt man dieser Argumentation, scheitert die ethische Orientierungsfähigkeit positivistischer CSR-Ansätze gewissermaßen doppelt – an ihrer Annahme einer funktional arbeitsteiligen Gesellschaftsorganisation sowie an ihrer deskriptiv-empirischen Herangehensweise und ihrem alleinigen Interesse an der Produktion technischen Wissens.

¹⁸ Demzufolge ist eine Theorie „a systematically related set of statements, including some lawlike generalizations, that is empirically testable. The purpose of theory is to increase scientific understanding through a systemized structure capable of both explaining and predicting phenomena.“ (Seth & Zinkhan, 1991, p. 75 zit. nach Scherer & Palazzo, 2007, p. 1099, Hervorhebungen im Original).

¹⁹ Hier zeigt sich die für die aktuellen *Corporate Citizenship*- und *political CSR*-Ansätze zentrale Argumentationsstruktur. Ausgangspunkt ihrer normativen Überlegungen zur Begründung einer neuen (politischen) Rolle von Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld sind keine per se ethischen Reflexionen, sondern die Analyse bestehender gesellschaftlicher Verhältnisse.

Aus dieser Kritik heraus untersuchen Scherer & Palazzo (2007) eine Reihe weiterer, post-positivistischer Ansätze: *nicht-positivistische & monologische, postmoderne, idealistisch-diskursive* sowie *demokratisch-deliberative* CSR-Theorien.²⁰ Sie alle vereint ein von positivistischen Ansätzen abweichendes Gesellschafts- und Unternehmensverständnis und eine nicht-technisch-instrumentelle Zielsetzung in der Wissensproduktion. Jenseits dieser Abgrenzung handelt es sich aber um ein auch in seiner ethischen Argumentation divergierendes Feld:

Verstehen *positivistische* CSR-Theorien Unternehmen als im Eigeninteresse handelnde, primär ökonomische Akteure, setzen *nicht-positivistische* Ansätze dem ein Konzept entgegen, das Unternehmen als ökonomisch und sozial *verantwortliche* Akteure begreift. Weniger empirisch als philosophisch begründet, sucht diese Gruppe von CSR-Theorien explizit nach der ethischen Begründung eines Referenzmaßstabs zur Evaluierung der moralischen Qualität von Unternehmenspraktiken.²¹ Ob auf Grundlage aristotelischer Tugend-, kantianischer Pflichtethik oder verschiedener Theorien zum Gesellschaftsvertrag, sie alle streben nach der Definition (universeller) normativer Parameter zur Begründung bestimmter Verantwortlichkeiten. Solche Perspektiven finden sich sowohl in vielen wirtschafts- und unternehmensethischen Ansätzen als auch bei der Normativen Stakeholder-Theorie (vgl. Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Phillips, 2002; Freeman, 1994) oder Donaldson & Dunfee (1999) ISCT. So gut diese Ansätze auch das normative Vakuum positivistischer CSR-Theorien auszufüllen scheinen, so problematisch erscheint ihr Vorgehen vor dem Hintergrund moralischer Diversität in heterogenen Gesellschaften und einer globalisierten Welt. Sie alle definieren ethische Grundsätze aus ihrer eigenen kulturellen Position heraus und unterliegen dabei der „assumption that one can jump into an acultural and ahistorical neutral position and reconstruct the conditions of social life from the Archimedes’ point outside the social world“ (Scherer & Palazzo, 2007, S. 1102). Validität und Praktikabilität solch monologischer Akte einer ethischen (Neu-)Begründung der Gesellschaft, so die Autoren, seien aber begrenzt. Zum einen seien sich die meisten ethisch argumentierenden Autoren der mangelnden (Selbst-)Reflexivität über die kulturelle und historische Gebundenheit ihrer Theorien nicht bewusst. Zum anderen sei – ohne den archimedischen Standpunkt des externen Unbeteiligten – ethischer Konsens nur im Diskurs erreichbar:

²⁰ Vgl. Scherer & Palazzo (2007, p. 1113) für eine Synopsis der von ihnen identifizierten Ansätze und eine Auflistung der Charakteristika dieser (post-)positivistischen CSR-Theorien.

²¹ Sowohl bei Garriga & Melé (2004) als auch bei Secchi (2007) verteilen sich die explizit ethisch argumentierenden Ansätze auf verschiedene Kategorien ihrer jeweiligen CSR-Klassifikation.

„[The] legitimacy of a given decision can be based only on a communicative process of sensemaking and consensus building among the actors involved. [...] This is especially true against the background of cultural pluralism and the fragmentation of values and interests in society.“ (Scherer & Palazzo, 2007, p. 1103)

Diesem (unbewussten) ethischen Universalismus unterliegen *postmoderne* CSR-Theorien nicht. Sie plädieren für die Anerkennung unterschiedlicher kulturell-historischer Traditionen in der Wissensproduktion und, auf Ebene des Gegenstandsbereichs, der ethischen Maßstäbe für die Evaluation unternehmerischer Praktiken. Der diesem Plädoyer inhärente (moralische) Relativismus erstreckt sich von der Aufforderung zur Anpassung an lokale kulturelle Gegebenheiten bis zur Kritik an der Dominanz westlicher Management- und CSR-Konzepte (vgl. Banerjee, 2006, 2008). Auch neuere institutionell-komparative Arbeiten folgen in gewisser Weise dieser Analyse, wenngleich sie nicht immer die ethische Dimension ihrer Erkenntnisse thematisieren. Obschon in ihrer Ablehnung einer allgemeinen Wahrheit und universellen Unternehmensethik geeint, fällt es schwer, so Scherer & Palazzo (2007, p. 1103), aus dieser (berechtigten) Skepsis auch positive ethische Handlungsleitlinien abzuleiten, ohne bei aller Anerkennung moralischer Diversität nicht auch einem ethischen Relativismus zu verfallen, der jeden Status Quo akzeptiert (vgl. Evanoff, 2004; Karmasin, 2002). Mit dem bloßen Verweis auf bestimmte „kulturelle Traditionen“ ließe sich jede (berechtigte) Kritik an existierenden Praktiken abschmettern.

Die dritte Gruppe post-positivistischer CSR-Theorien, die von Scherer & Palazzo (2007) identifizieren *idealistisch-diskursiven* Ansätze, setzt genau hier an. Auf Grundlage der Habermas'schen Gesellschafts- und Globalisierungsanalysen erkennen sie die moralische Heterogenität als Faktum an. Zugleich teilen sie mit *postmodernen* Ansätzen die Skepsis gegenüber den (ökonomischen Eigen-)Interessen von Unternehmen. Anders als diese begnügen sie sich jedoch nicht mit der Kritik an der ökonomischen Dimension unternehmerischen Handelns und dem Hinweis auf kulturell-historisch bedingte Diversität (unternehmens-)ethischer Reflexion. Stattdessen fordern sie – gewissermaßen als Lösung für das Dilemma inkompatibler Erwartungen – die kontinuierliche und unvoreingenommene Einbindung aller (potentiellen) Anspruchsgruppen in einen Prozess gemeinsamer Entscheidungsfindung. Die Lösung etwaiger Dilemmata, so die Annahme, bestehe in der Konsensfindung kraft der jeweils vorgebrachten Argumente. Obschon dieser Ansatz der Lösung moralischer Konfliktsituationen in einer heterogenen Welt Rechnung trage, handle es sich dabei, so Scherer & Palazzo (2007, p. 1105), um geradezu utopische CSR-Theorien. Sie würden nicht nur eine ideale Diskurssituation voraussetzen, bei der jeder Beteiligte willens

ist, eine Einigung herbeizuführen. Auch vernachlässige sie auf fast naive Weise die ökonomische Rolle von Unternehmen und die hierfür notwendige Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit jenseits perpetuierter Einbindungs- und Konsensfindungsprozesse.

Eine pragmatischere Variante dieser diskursiven ethischen Definition von Handlungsleitlinien für Unternehmen sehen die Autoren in der vierten Gruppe post-positivistischer CSR-Theorien. Diese *demokratisch-deliberativen* Ansätze, wie sie die Autoren selbst in einer Vielzahl von Publikationen weiter entwickelt haben (vgl. Kap. 2.2.5), bauen auf der Anerkennung moralischer Heterogenität auf. Ein Verständnis von Unternehmen als ökonomische *und* politische Akteure rücke von der Annahme normativer Konformität mit vermeintlich impliziten gesellschaftlichen Erwartungen ebenso ab wie von der idealistischen Vorstellung eines reinen, ethischen Diskurses. Stattdessen müssten Unternehmen ihre *de facto* wachsende politische Rolle (vgl. Matten et al., 2003; Matten & Crane, 2005) annehmen und sich in den Prozess demokratischer Willensbildung einbringen:

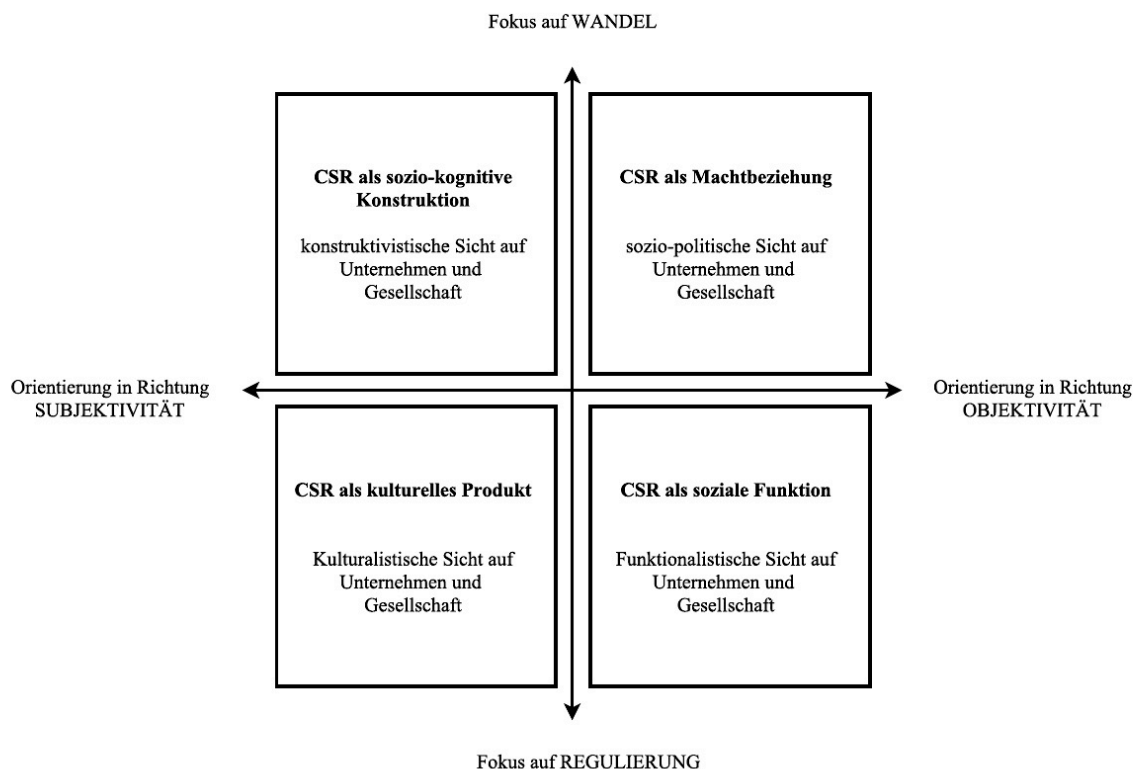
„For a corporation to deal with changing societal demands in a reasonable way, it must replace implicit compliance with assumed societal norms and expectations with an *explicit participation in public processes of political will formation*. We consider this shift the politicization of the corporation. [...] [This] shifts the focus from an analysis of corporate reaction to stakeholder pressure to an analysis of the corporation's role in the overarching processes of (national and transnational) public will formation [...].“ (Scherer & Palazzo, 2007, p. 1108, Hervorhebungen durch den Autor)

Mit ihrem Ordnungsversuch entwickeln Scherer & Palazzo (2007) nicht nur sukzessive einen ethischen Ansatz zur Begründung eines prozessualen, deliberativen und demokratisch eingebetteten CSR-Verständnisses, wie er als normativer Kern einer interkulturellen Herangehensweise an diese Thematik als interessant und hilfreich erscheint (vgl. Kap. 2.4.3). Ihr Überblick über fünf Gruppen (post-)positivistischer CSR-Theorien offenbart auch die ethischen Defizite verschiedener Ansätze. Das größte Verdienst ihres CSR-Mappings besteht in dem grundsätzlichen Hinweis auf die (impliziten oder expliziten) ethischen Annahmen *aller* CSR-Theorien.

Eine ebenso an der Paradimentypologie Burrell & Morgans (1979), zugleich aber weniger auf die ethische Orientierung der jeweiligen Ansätze fokussierte Klassifizierung existierender CSR-Theorien stammt von Gond & Matten (2007). In einem Forschungsbeitrag für das *International Centre for Corporate Social Responsibility* (ICCSR) skizzieren sie die theoretische CSR-Landschaft und greifen zur Sortierung der Ansätze auf die beiden Dimensionen zurück, die auch bei Burrell & Morgan (1979, S. 1–20) die Vierfelder-Matrix (ideal-)typischer Forschungsparadigmen aufspannen (vgl. Kap. 5.1). Die Autoren nutzen

diese Typologie als heuristisches Instrument zur Skizzierung denkbarer, möglicher Ansätze, ihrer relationalen Positionierung und die Identifikation vorherrschender bzw. weniger entwickelter Denkschulen. Aus dieser Zielsetzung heraus gliedern sie die bis dato existente CSR-Landschaft in vier idealtypische CSR-Paradigmen: *CSR als soziale Funktion* in Analogie zu Burrell & Morgans (1979) *funktionalistischem* Paradigma, *CSR als kulturelles Produkt* in Analogie zu ihrem *interpretativen*, *CSR als Machtbeziehung* in Analogie zu ihrem *radikal strukturalistischen* und *CSR als sozio-kognitive Konstruktion* in Analogie zu ihrem *radikal humanistischen* Paradigma (vgl. Abb. 12 & 13).

Abb. 12 CSR-Paradigmen (nach Gond & Matten, 2007, p. 11)



Insbesondere für die Entwicklungen der vergangenen zehn Jahre – mit ihrem Interesse für globale, vergleichende und kritische Fragestellungen – bietet diese Typologie einen Überblick, der die Diskussion von CSR-Theorien auch mit Blick auf breitere Fragen sozialwissenschaftlicher (Organisations-)Analyse zulässt. Durch die kombinierte Betrachtung der den Ansätzen inhärenten gesellschaftstheoretischen Annahmen *und* ihrer epistemologisch-methodologischen Orientierung weicht Gond & Mattens (2007) Überblick von bisherigen Ordnungsversuchen ab:

Während sich frühe *Shareholder Value*-Stimmen, spätere CSP-Forschung und neuere *Shared Value*-Ansätze bei Garriga & Melé (2004) auf die Gruppen *instrumenteller* und *integrativer* CSR-Theorien verteilen, bei Secchi, 2007 in den Kategorien *utilitaristischer* und

management-orientierter Ansätze widerfinden, lassen sie sich bei Gond & Matten (2007) allesamt dem funktionalistischen Paradigma zuordnen. Sie alle eint ein funktionalistischer Blick auf das *corporation-society-interface*, ein regulatives Verständnis von CSR, ihre stabilitätsorientierte politische Orientierung sowie die sozialwissenschaftliche Tendenz zum Objektivismus (vgl. Abb. 13).

Auch der Grund für die bislang schwierige Einordnung der Stakeholder-theoretischen Ansätze – bei Garriga & Melé (2004) in den Gruppen *integrativer* und *ethischer* CSR-Theorien, bei Secchi (2007) in den *relationalen* Ansätzen – klärt sich auf diese Weise. Ausschlaggebend für ihre Verortung erscheint nicht so sehr das gemeinsame Interesse verschiedener Autoren für die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen eines Unternehmens, sondern die ihrer eigenen Arbeit zugrunde liegenden Annahmen. Steht die instrumentelle Stakeholder-Theorie durchaus in der Tradition *funktionalistischer* CSR-Forschung, gibt es durchaus auch Ansätze, die sich mit der *sozio-kognitiven Co-Konstruktion* dieser Beziehungen auseinandersetzen (vgl. Burchell & Cook, 2008, 2013; Pedersen & Neergaard, 2009; Pedersen, 2011; Trapp, 2014) oder die *Machtbeziehungen* zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen thematisieren (vgl. Bostrom & Hallstrom, 2010; Khan et al., 2010; Levy et al., 2010). Die vermeintliche Homogenität und Konvergenz dieser Ansätze, wie sie beispielsweise bei Secchi (2007) durchscheint, ist nur eine oberflächliche und verdeckt die ihnen jeweils zugrunde liegenden, teils divergierenden sozialtheoretischen und -wissenschaftlichen Annahmen.

Diese Beispiele machen deutlich, wie die nur eindimensional begründete Klassifikation von CSR-Theorien (vgl. Garriga & Melé, 2004; Secchi, 2007) teils ein zu heterogenes und zersplittertes Bild der CSR-Landschaft zeichnet (z.B. in Bezug auf die funktionalistische CSR-Forschung), teils ein zu oberflächliches und homogenes (z.B. in Bezug auf die Stakeholder-Theorie). Ein differenziertes Bild mit trennscharfen Kategorien und somit relativ eindeutiger Verortung verschiedener Ansätze ergibt sich nur durch ein multidimensionales CSR-Mapping, wie es von Gond & Matten (2007) vorgeschlagen wurde. Welche Vorstellung von der sozialen Realität und ihrer Erforschung haben Autoren, welche Idee von ihrer eigenen Rolle und der Zielsetzung ihrer Arbeit (Verstehen und Erklären von Ordnung und Regulierung oder von Konflikt und Wandel)? Es sind die Antworten auf diese Fragen, die dahinter liegenden Annahmen, die bestimmte Fragestellungen als legitim und interessant, bestimmte Wege ihrer Erforschung als akzeptabel und richtig erscheinen lassen.

Abb. 13 Dimensionen und Charakteristika verschiedener CSR-Paradigmen (nach Gond & Matten, 2007, p. 12–13)

	CSR als soziale Funktion	CSR als Machtbeziehung	CSR als kulturelles Produkt	CSR als sozio-kognitive Konstruktion
Beziehung zw. Unternehmen & Gesellschaft	<i>Funktionalistische Sicht</i>	<i>Sozio-politische Sicht</i>	<i>Kulturalistische Sicht</i>	<i>Konstruktivistische Sicht</i>
[Schlüsselbegriff]	[zusammenhängende (Teil-) Systeme, Stabilität, Regulierung, Zielintegration]	[Machtbeziehung, Kampf, Dominanz, Macht, Zielkonflikt]	[Wertesysteme, Werte, Organisationskultur, Kontext, Sensemaking]	[Co-konstruierte Einheiten, Ausgethandelte Ordnung, Performativität, CSR-as-Practice]
Definition & Rolle von CSR	CSR als regulierendes Instrument zur Herstellung gesellschaftlicher & unternehmerischer Zielkongruenz	CSR als Kristallisationspunkt etablierter Machtbeziehungen & Mittel zur Steigerung od. Legitimierung der Macht bestimmter Akteure	CSR als Set gesellschaftlicher Repräsentationen und Diskurse, das lokale organisationale, institutionelle, nationale & kulturelle Faktoren widerspiegelt	CSR als provisorischer Kompromiss – eine ausgehandelte Ordnung – verkörpert in und unterstützt durch die Praktiken gesellschaftlicher Akteure
Sozialwissenschaftliche Orientierung	<i>Objektivität</i>	<i>Objektivität</i>	<i>Subjektivität</i>	<i>Subjektivität</i>
	z.B. Erklärung von CSR, (positiver) Effekte und Determinanten	z.B. Erklärung der „wahren“ politischen Ziele hinter CSR	z.B. Verstehen der rationalen embeddedness von CSR	z.B. Verstehen, wie CSR-Definitionen sozial konstruiert werden
Politische Orientierung	<i>Stabilität</i>	<i>Wandel</i>	<i>Stabilität</i>	<i>Wandel</i>
	z.B. erhält die Selbstverständlichkeit von CSR die etablierte Beziehung zw. Unternehmen & Gesellschaft	z.B. spiegelt CSR die sich verändernden Kräfteverhältnisse an der Schnittstelle zw. Unternehmen & Gesellschaft wider	z.B. bietet CSR ein lokales Bild von der Beziehung zw. Unternehmen & Gesellschaft	z.B. Aushandlung von CSR-Themen & -inhalten und reframead dadurch die Beziehung zw. Unternehmen & Gesellschaft
Zugehörige CSR-Konzepte	CSR, CSR ₂ , CSP	Corporate Citizenship, Critical CSR	Implizite CSR, Responsiveness als Sensemaking	CSR-as-practice, CSR Performativität

Ein vermeintlicher Nachteil ihrer Typologie besteht in der zunächst nur schwer möglichen Verortung explizit normativer Arbeiten. Während Garriga & Melé (2004) hierfür eine eigene Gruppe von CSR-Theorien einführen, fehlt diese bei Gond & Matten (2007) auf den ersten Blick. Doch folgt man den Ausführungen von Scherer & Palazzo (2007), so ergeben sich bestimmte ethische Argumentationslinien *entlang aller* unterschiedlicher Paradigmen. Dass sie nicht immer explizit thematisiert werden und oftmals nur implizit im Forschungsinteresse und den (praktischen) Forderungen der jeweiligen Autoren erkennbar sind, bedeutet allerdings nicht, dass sie in den CSR-Theorien nicht präsent wären. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht als problematisch, dass Gond & Mattens (2007) Typologie keine eigene Gruppe ethischer CSR-Theorien aufweist. Im Gegenteil, die Extrahierung einer solchen würde sogar die normative Grundorientierung einer jeden CSR-Theorie ausblenden und somit auch (CSR-)skeptischen Stimmen einen wichtigen Ansatzpunkt für ihre Kritik nehmen.

All diese Ausführungen machen eines deutlich: Die CSR-Landschaft, wie sie in Kapitel 2.2 historisch aufbereitet wurde, zeichnet sich nicht allein durch eine Vielzahl chronologisch aufeinander folgenden CSR-Konzepte und -Theorien aus. Die wahrnehmbare Vielfalt und Polyphonie innerhalb des CSR-Feldes ist mitnichten die Konsequenz rein historischer Unübersichtlichkeit, die sich chronologisch ordnen ließe. Sie ist auch das Resultat alternativer, miteinander in Konkurrenz stehender CSR-Theorien. Ganz offensichtlich ist die Befassung mit der CSR-Thematik nicht allein abhängig von Raum und Zeit. Auch die sozialtheoretischen und -wissenschaftlichen Annahmen derer, die sie erforschen, prägen die Auseinandersetzung mit der Frage, was CSR ist, welchen gesellschaftlichen Nutzen dieses Konzept hat bzw. haben soll und wie es zu erforschen ist.

Die hier vorgestellten CSR-Typologien von Garriga & Melé (2004), Scherer & Palazzo (2007), Secchi (2007) und Gond & Matten (2007) versuchen alle, die theoretische Vielfalt des CSR-Feldes zu ordnen. Sie alle sortieren diese entlang der fundamentalen Annahmen diverser Ansätze. Die umfassendste Strukturierung aber, die auch dem Begriff der „Denkschule“ oder des „Paradigmas“ am nächsten kommt, stammt von Gond & Matten (2007). Ergänzt um die ethischen Reflexionen Scherer & Palazzos (2007) gibt sie nicht nur einen Überblick über die theoretische Struktur des CSR-Feldes. Ihre Idealtypen spiegeln auch jene Dimensionen wider, entlang derer sich verschiedene CSR-Theorien klassifizieren und vergleichen lassen: Verständnis des *corporation-society-interface*, Definition und Rolle von CSR, sozialwissenschaftliche und politische Orientierung und die diesen Aspekten inhärente

ethische Frage nach der Verantwortungsallokation und ihrer Begründung. Sie bilden die Grundlage für die eigene Verortung dieser Arbeit in Kapitel 2.4.3.

2.3.3 Trends & Lücken innerhalb des aktuellen CSR-Feldes

Das Ziel eines synchronen CSR-Mappings besteht nicht nur darin, die Landschaft eines Forschungsfeldes zu kartographieren und so mit dem Blick des Historiographen ex post zu sortieren. Wie mit vielen thematischen Reviews verbindet sich auch mit theoretischen Klassifikationen und Paradigentypologien häufig eine eigene Agenda. Sie beschreiben und kommentieren den Zustand eines Forschungsfeldes kritisch und skizzieren alternative und neue Richtungen. Für ein umfassendes synchrones Mapping von Forschungsfeldern zählt also nicht nur die theoretische-paradigmatische Grenzziehung. Auch und insbesondere die Evaluation aktueller Schwerpunkte und marginalisierter Perspektiven ist hierfür von zentraler Bedeutung. Die Identifikation bestimmter Denkschulen innerhalb eines Forschungsfeldes ermöglicht die theoretische, epistemologische und thematische Verortung einer Arbeit. Aber erst die Identifikation von Schwerpunkten, Trends und Lücken gibt Auskunft über ihre grundsätzliche Relevanz.

Besonders deutlich wird diese doppelte Zielsetzung in den zuvor diskutierten Ordnungsversuchen. Ob Garriga & Melé (2004), Gond & Matten (2007), Scherer & Palazzo (2007) oder Secchi (2007), sie alle kartographieren die CSR-Landschaft. Sie alle verbinden mit ihren Mappings – allesamt angefertigt in der Mitte der 2000er, in der Boom-Phase internationaler CSR-Forschung – aber auch das Plädoyer für Pluralisierung bisheriger CSR-Forschung. Ausgangspunkt dieser Plädoyers ist die Kritik an der Gruppe von CSR-Theorien, die sich trotz unterschiedlicher Sortierungskriterien bei allen vier Arbeiten wiederfinden: jene Gruppe *instrumenteller* (Garriga & Melé, 2004), *management-orientierter* (Secchi, 2007), *positivistischer* (Scherer & Palazzo, 2007), *funktionalistischer* (Gond & Matten, 2007) CSR-Ansätze. Ob in den frühen Befürchtungen um die Gefährdung der freien Marktwirtschaft oder in der strategischen Suche nach dem *Business Case*, ob in Form synergetisch argumentierender *Shared Value*-Forschung oder der umsetzungsorientierten CSP-Perspektive, alle diese Ansätze stehen in der Tradition funktionalistischer Organisations- und Managementforschung. Ihre relative Vorherrschaft innerhalb des CSR-Feldes gibt den Autoren Anlass für ihre Kritik und die Anmahnung alternativer Forschungsentwürfe.

Gestützt werden diese kritischen Stimmen durch verschiedene Arbeiten, die in jenen Jahren des exponentiellen Wachstums den Zustand dieses Forschungsfeldes analysieren. Zu den ersten Analysen dieser Art zählt der Beitrag von De Bakker et al. (2005). In

Auseinandersetzung mit der vermeintlichen konzeptionellen und theoretischen Heterogenität des Forschungsfeldes CSR, zeigen, wie sich bei aller Vielfalt des Feldes die Debatte sukzessive um ein in der Managementforschung verankertes CSR- und CSP-Konzept gruppiert. Theoretisierende Arbeiten, insbesondere solche, die sich mit dem CSP-CFP-Link befassen, nehmen zu. Vor diesem Hintergrund sehen De Bakker et al. (2005) Indizien sowohl für die theoretische *progression* als auch für *variegation* innerhalb des Forschungsfeldes. Während letztere in einer Vielzahl alternativer Konzepte und kritischer Stimmen zum Ausdruck komme, sei der theoretische Fortschritt innerhalb des CSR-Feldes auf die sich konsolidierenden CSP-Theorien zurückzuführen. Wenngleich weniger kritisch als manch nachfolgender Autor, gehören De Bakker et al. (2005) doch zu den Ersten, die dem CSR-Feld eine gewisse funktionalistische Grundorientierung attestieren.

Eine ähnliche Diagnose stellen Lockett et al. (2006). Ihre Review von CSR-Beiträgen in einer Vielzahl von Journals unterschiedlicher Disziplinen konstatiert nicht nur eine konzeptionelle und theoretische Verankerung von CSR in der erweiterten Organisations- und Managementforschung; die mit Abstand meisten Beiträge wurden in den regulären Management-Journals gefunden. Wie De Bakker et al. (2005) und später Lee (2008) beobachten auch sie einen Rückgang makro-sozialer und normativer Perspektiven und eine Zunahme nicht-normativer, empirischer Arbeiten positivistischer Prägung. Obschon sie auch eine gewisse thematische Gruppierung um die Beziehung zwischen CSP und der finanziellen Performanz eines Unternehmens feststellen, wollen sie nicht von einem paradigmatischen Konsens innerhalb des CSR-Feldes sprechen. Stattdessen befindet sich das CSR-Feld vielmehr in einem „continuing state of emergence“ (Lockett et al., 2006, p. 133).

Spätere Arbeiten wie die von Brand (2009), Egri & Ralston (2008) und Lee (2008) folgen im Grunde dieser Diagnose. Während Brand (2009) die Dominanz positivistischer Forschungsansätze und die Marginalisierung interpretativer und kritischer Perspektiven anprangert, kritisiert Lee (2008) die Vernachlässigung des gesellschaftlichen Kontexts. Auch die grenzüberschreitende Dimension und die damit einhergehende Komplexität des CSR-Managements, so Lee (2008, p. 69), sei durch die einseitige Ausrichtung der bisherigen CSR-Forschung bislang kaum zur Geltung gekommen. Hier setzen auch Egri & Ralston (2008) mit ihrer Review an. Sie untersuchen CSR-Beiträge aus Journals zum *Internationalen Management* und unterstreichen im Prinzip die Erkenntnisse der anderen Autoren: Bislang unterrepräsentiert, würden auch dort veröffentlichte Arbeiten von positivistischen, theoretisierenden Methodologien dominiert. Besonders kritisch sei dabei der stark

eurozentrische, westliche Bias der CSR-Forschung. Ob die bislang entwickelten Theorien auch auf nicht-westliche Kontexte übertragbar seien, sei ungewiss, vor dem Hintergrund wachsender (wirtschaftlicher) Bedeutung anderer Weltregionen aber eine dringend zu beantwortende Frage (Egri & Ralston, 2008, p. 324–325). Insofern verbindet sich in Egri & Ralstons (2008) Analyse die Erkenntnis der relativen Vernachlässigung der grenzüberschreitenden Dimension von CSR mit der mangelnden Sensibilität für seine gesellschaftliche Kontextualität.

In dieses Umfeld der sich abzeichnenden Dominanz funktionalistischer CSR-Forschung fallen die in Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 beschriebenen CSR-Mappings und formulieren ihre Kritik. Besonders deutlich fällt sie bei Gond & Matten (2007) und Scherer & Palazzo (2007) aus. Während letztere, wie gesehen, die ethische Validität positivistischer, an technisch-instrumentellem Wissen interessierter CSR-Forschung infrage stellen und eine eigene (normative) Alternative formulieren, plädieren Gond & Matten (2007) für die „Sprengung“ des bisherigen Forschungsprogramms. Ihr Verweis auf alternative Ansätze, die *CSR als Machtbeziehung, kulturelles Produkt* und *sozio-kognitive Konstruktion* (vgl. Abb. 12 & 13) begreifen, versteht sich als unmittelbare Aufforderung zur paradigmatischen und disziplinären Weitung der CSR-Forschung. Gond & Matten (2007) sehen in der unternehmensfokussierten Perspektive auf CSR und ihrem rein technischen Interesse an der Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Profit eine vollkommene Abwendung vom eigentlichen Kern der CSR-Debatte. Um die CSR-Forschung aus dieser „funktionalistischen Falle“ zu befreien und auch ihre normative Immunisierung zu beenden, müsste der quasi-paradigmatische Fokus auf *CSR als soziale Funktion* beendet und durch alternative Ansätze ergänzt werden. Knapp zehn Jahre nach ihrer Analyse stellt sich die Frage, ob es gelungen ist, „[to] move CSR research beyond its [...] focus on a functionalist understanding of the business society interface“ (Gond & Matten, 2007, S. 2).

Folgt man einer Review von Taneja et al. (2011), die sich als *follow-up* zu den Analysen von Egri & Ralston (2008) und Lockett et al. (2006) versteht, zeichnet sich ein gewisser und zugleich begrenzter Wandel ab. Methodologisch gesprochen, erlebte das CSR-Feld in den vergangenen Jahren eine gewisse Aufwertung interpretativer Ansätze und qualitativer Methoden. Auf thematischer Ebene ergibt sich dagegen kein klares Bild des Wandels. Zwar identifizieren Taneja et al. (2011) insgesamt fünf stark ausgeprägte, miteinander in Bezug stehende Forschungsbereiche: 1) *Changing Meanings, Definitions and Models of CSR*, 2) *CSR in Action*, 3) *Impact of Stakeholders & Financial Performance*, 4) *Measurement of*

Corporate Social Performance sowie 5) *Factors Determining CSR Initiatives*. Neuere Forschungsinteressen wie beispielsweise der internationale Vergleich von CSR-Regimen und -Praktiken, wie sie in Gond & Mattens (2007) *CSR als kulturelles Produkt* zu verorten wären, finden sich beispielsweise in ihrer Gruppe von *CSR in Action*-Arbeiten wider. Die Mehrheit aber befasst sich weiterhin mit altbekannten Themen:

„Though the results do not indicate any structural changes in the focus of researches but ‚What is [the] impact of CSR initiatives on financial/non-financial performance of the companies?’ and ‚How to measure these outcomes of CSR initiatives, i.e., measuring CSP’ are the major focus areas of CSR research published in the recent years.“ (Taneja et al., 2011, p. 358)

In dieses Bild passt auch Linnenluecke & Griffiths' (2013) Mapping der intellektuellen Struktur des Sustainability-Feldes. Unter den vier von ihnen identifizierten thematischen Schwerpunkten finden sich auch hier *Corporate Social Performance* und *Corporate Social Performance vs. Financial Performance* als zwei zentrale Bereiche der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Ihre Entsprechung findet die hierin angelegte funktionalistische und unternehmensfokussierte Orientierung in der *Ressource Based View*, die die Autoren als zentralen konzeptionell-theoretischen Impulsgeber identifizieren

Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass eine Vielzahl von Stimmen auch heute ähnliche Defizite in der CSR-Forschung anprangert wie andere schon vor Jahren. Fleming et al. (2013) beispielsweise beklagen den weithin dominierenden Optimismus funktionalistischer CSR-Forschung. Sei es in Bezug auf das klassische *enlightened self-interest* oder hinsichtlich des *Shared Value*-Konzepts, sie alle unterläge der Annahme, soziale, ökologische, ökonomische Interessen ließen sich stets zum Ausgleich bringen. Kritische Perspektiven auf die Kooptierung von CSR durch das Gesellschaftsbild einer neoliberalen, wirtschaftsfreundlichen Ideologie würden ebenso vernachlässigt wie das grundsätzliche „desire to understand more fully the ideological effects of the discourse of CSR“ (Fleming et al., 2013, p. 342). Kritische Arbeiten, die in Gond & Mattens (2007) Sinne CSR als Ausdruck existierender Machtbeziehungen oder als Ko-Konstruktion bestimmter Akteure betrachten (z.B. Banerjee, 2008; Jackson & Apostolakou, 2010; Kinderman, 2012), sind demnach weiterhin die Ausnahme.

Das Gleiche gilt auch für die anderen CSR-Paradigmen. Versteht man die Kritik an großen thematischen Lücken auch als Indikator für die Dominanz einiger und die Marginalisierung anderer Perspektiven, ergibt sich ein in Bezug auf Gond & Mattens (2007) Plädoyer für die Pluralisierung der CSR-Forschung ernüchterndes Bild. So bezog sich eines der von Lee

(2008) geäußerten Forschungsdesiderate auf die Dezentrierung von Unternehmen als zentrale Analyseeinheit und auf die stärkere Berücksichtigung der gesellschaftlichen Dimension von CSR.

„Researchers in CSR need to pay more attention to the ‚social‘ side of the equation. Most of CSR research up to now has examined CSR from the perspective of corporations. The ‚social‘ perspective and its effects on corporations have rarely been explored. [...] [Corporations] are not completely autonomous actors, but are sensitive to the changing rules of the game in society and make behavioral adjustments *vis-à-vis* society in order to maintain a stable relationship with the society.“ (Lee, 2008, S. 66 - Hervorhebung im Original)

Die Review von Athanasopoulou & Selsky (2015) stellt zwar fest, dass sich das CSR-Feld in den letzten Jahren insgesamt verstärkt für die gesellschaftliche Kontextualität von CSR interessiert; insbesondere institutionelle, (organisations-)kulturelle und kognitive *sensemaking*-Ansätze hätten der gesellschaftlichen Dimension von CSR verstärkt Rechnung getragen. Den unterschiedlichen Ebenen gesellschaftlicher Kontextualität, ihrer *nestedness* und ihrem Zusammenwirken aber trügen diese Perspektiven nur begrenzt Rechnung. In einem Umfeld, in dem „the social context remains poorly represented in much of CSR research“ (Athanasopoulou & Selsky, 2015, p. 323), kann dies zwar durchaus als Fortschritt im Sinne früher geäußerter Desiderate gedeutet werden. Von einem Umschwenken der CSR-Forschung, von einem *contextual turn* etwa, kann aber bislang nicht die Rede sein.

Dies hat auch Konsequenzen für die Art und Weise, wie Fragen der CSR-Implementierung und ihre grenzüberschreitende Dimension erforscht werden (vgl. Kolk & van Tulder, 2010; Lindgreen & Swaen, 2010). In ihrer Einleitung zu einer Sondernummer zu organisationalen und management-orientierten CSR-Fragestellungen identifizieren Lindgreen & Swaen (2010) fünf Forschungsbereiche, die nach Meinung der Autoren innerhalb der unternehmensfokussierten CSR-Forschung bislang nur unzulänglich thematisiert wurden: das *Was* und *Wie* der CSR-Kommunikation, die Dynamiken der CSR-Implementierung, Stakeholder-Engagement vor dem Hintergrund divergierender Erwartungen, kontextsensible CSR-Messung und ein integrativer Blick auf den *Business Case* von CSR jenseits seiner direkten Auswirkungen auf die finanzielle Performanz eines Unternehmens. Während der letzte Aspekt ganz in der Tradition funktionalistischer CSR-Forschung steht, verweisen alle anderen Forschungsbereiche auf die von Gond & Matten (2007) eingeforderte Pluralisierung.

Sie alle fokussieren sich zwar auf das Unternehmen als zentralen Bezugspunkt. Doch in ihren jeweiligen Fragestellungen kommt auch die zunehmende Sensibilität für die gesellschaftliche Kontextualität und Pluralität von CSR zum Ausdruck – und mit ihr die Frage danach, wie

Unternehmen mit dieser umgehen. Besonders deutlich wird dies in folgender Feststellung der Autoren: „[Successful] CSR implementation [...] clearly requires sensitivity to the norms and values of the host communities, as well as open conversations with representatives from multiple communities.“ (Lindgreen & Swaen, 2010, p. 5). Damit verweisen Lindgreen & Swaen (2010) aber auch auf die zentrale Lücke innerhalb der management-orientierten CSR-Forschung: Obschon auch unternehmensfokussierte CSR-Forschung die kulturelle Bedingtheit von CSR anerkennen und sich der Erforschung seiner prozessualen Gestaltung und Co-Konstruktion widmen könnte, scheint sie weiterhin in ihrer funktionalistischen Perspektive verhaftet. Den aus kulturell-institutioneller Komplexität herrührenden dynamischen Konsequenzen schenkt sie bislang nur bedingt Aufmerksamkeit.

Diese Erkenntnis passt auch zu jenem Bild, das Kolk & van Tulder (2010) von der Berücksichtigung der internationalen Dimension des CSR-Managements zeichnen. Folgt man Lee (2008, p. 69) in seiner Zusammenfassung erster international komparativer, historisch-kulturell argumentierender CSR-Arbeiten, dann fehlte der CSR-Forschung trotz der zunehmenden Globalisierung ihres Gegenstandsbereichs und ihrer akademischen Community seinerzeit das Interesse für die Untersuchung der grenzüberschreitenden Dimension des CSR-Managements:

„Each country has a distinct social structure, dominant issues, institutions and interests, shaped by its unique history and cultural tradition. So, even at the face of rapid globalization of the economy, different societies maintain distinctive economic systems that structure business-society relations. The differences in social and institutional contexts, in turn, determine how corporations interact and cooperate with other actors in society. Corporate social responsibility researchers are yet to delve into this critical dimension of CSR.“ (Lee, 2008, p. 69)

Wie für Lee (2008) leitet sich diese Forderung auch bei Kolk & van Tulder (2010) logisch aus der Anerkennung der gesellschaftlichen Kontextualität von CSR ab. Wenn davon auszugehen ist, dass CSR in Auseinandersetzung mit einem spezifischen gesellschaftlichen Umfeld gestaltet wird und zugleich anzunehmen ist, dass dieses Umfeld in seinem Innenverhältnis differenziert und in seinem Außenverhältnis distinkt ist, stellt sich vor dem Hintergrund zunehmender ökonomischer Globalisierung die Frage, wie international agierende Akteure damit umgehen. Insbesondere Multinationale Unternehmen, so Kolk & van Tulder (2010), seien von der Komplexität des CSR-Managements betroffen und müssten sich dieser Frage stellen. Obschon diese logische Verkettung innerhalb der International Business Community durchaus anerkannt wird, sei die Behandlung damit in Zusammenhang stehender Fragestellungen extrem selten:

„While often mentioned as relevant topics for the study of MNEs, the number of articles published in IB journals on CSR and sustainable development has been very limited so far, and the literature might consequently be considered as rather ‚embryonic‘ [...].“ (Kolk & van Tulder, 2010, p. 122)

Aus der Zusammenschau der Analysen und der Kritik von Athanasopoulou & Selsky (2015), Kolk & van Tulder (2010), Lindgreen & Swaen (2010), Linnenluecke & Griffiths (2013) und Taneja et al. (2011) ergibt sich ein im Hinblick auf den Zustand des Forschungsfeldes CSR interessantes Bild. Trotz Gond & Mattens (2007) Plädoyer, das CSR-Feld „beyond the functionalist trap“ zu befördern, scheint die instrumentell-funktionalistische Perspektive auf CSR auch weiterhin maßgeblich das Forschungsprogramm dieses Feldes zu beeinflussen. Dies schlägt sich in der Fokussierung auf Unternehmen als die zentrale Analyseeinheit, im Interesse für den (erweiterten) *Business Case* für CSR und den CSP-CFP-Link ebenso nieder wie in einem positivistischen Theorieverständnis. *CSR as a social function* bleibt also trotz der Kritik weiterhin eine der dominanten Denkschulen heutiger CSR-Forschung.

Die Anerkennung der gesellschaftlichen Kontextualität von CSR und ihrer Komplexität führte bislang zu keinem Forschungsprogramm, das sich den daraus resultierenden Konsequenzen für das CSR-Management widmen würde. Die systematische Erforschung von Prozessen und Dynamiken des CSR-Managements vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Komplexität, wie sie MNEs erfahren, steht noch am Anfang.²² Ihre Untersuchung bedarf nicht nur einer CSR-Forschung, die auf Arenen und Akteure jenseits der eigentlichen Unternehmen blickt, also einer relativen De-Zentrierung von Unternehmen (vgl. Rasche et al., 2013). Zu ihrer Belebung braucht es auch einer gewissen paradigmatischen Neuorientierung.

Ausgehend von der zunehmend gewährleisteten Anerkennung von *CSR als kulturelles Produkt*, in dem zeitlich und räumlich situierte Vorstellungen von „guter Unternehmenspraxis“ zum Ausdruck kommen, muss auch die kollektive Konstruktion von CSR (*CSR als sozio-kognitive Konstruktion*) verstärkt in den Vordergrund rücken. Insbesondere die Dynamiken der Auseinandersetzung mit – kulturell-institutionell bedingter – Komplexität im CSR-Management können nur so adäquat untersucht werden. Hier ist also jenes *Paradigmen-bridging* gefordert, für das Gond & Matten (2007) werben:

„The epistemological foundations of the culturalist perspective can easily be expanded to develop an interpretative approach to CSR. This approach can build directly on symbolic interactionism or ethnomethodology to investigate how various stakeholders groups elaborate social representations of CSR and act in accordance with these representations. Such an approach also benefits from the

²² Für eine Review des aktuellen Forschungsstandes in diesem Bereich vgl. Kap. 3.1 und insbesondere 3.2.

constructionist perspective that highlights the dynamics of CSR practice [...].“ (Gond & Matten, 2007, p. 30)

2.3.4 Synchrone Struktur des CSR-Feldes – ein Zwischenfazit

Der in den vorhergehenden Abschnitten unternommene Versuch, die Bandbreite verschiedener CSR-Ansätze zu skizzieren und ihre Gemeinsamkeiten und Differenzen herauszuarbeiten, griff auf eine Vielzahl unterschiedlicher Klassifikationsversuche zurück. Trotz ihres gemeinsamen Interesses an der Kartographierung der CSR-Landschaft bemühen sie alle unterschiedliche Sortierungskriterien. Garriga & Melé (2004) interessieren sich für das *business-society-interface* und sortieren das Forschungsfeld auf Grundlage eines Parson'schen Gesellschaftsverständnisses. Secchi (2007) klassifiziert CSR-Theorien nach ihrer Verantwortungsallokation und der den Unternehmen in einer Theorie zugesprochenen Rolle. Scherer & Palazzo (2007) ordnen das Feld entlang der ethischen Argumentation der verschiedenen Ansätze. Gond & Matten (2007) – unter Rückgriff auf Burrell & Morgans (1979) Paradigmentypologie – klassifizieren CSR-Theorien entlang den ihnen zugrunde liegenden sozialtheoretischen und -wissenschaftlichen Annahmen. Sie alle kartographieren die Landschaft historisch gewachsener, teils simultan koexistierender CSR-Theorien und tragen auf diese Weise zu einem besseren Verständnis von Variabilität und Varietät innerhalb dieses Forschungsfeldes bei.

Zugleich zeichnen sie unterschiedliche Bilder von eben dieser CSR-Landschaft. Jenseits eines weitestgehend kongruenten Verständnisses von *instrumentellen* (Garriga & Melé, 2004), *utilitaristischen* (Secchi, 2007), *positivistischen* (Scherer & Palazzo, 2007) bzw. *funktionalistischen* (Gond & Matten, 2007) CSR-Theorien unterscheiden sich ihre „Karten“ teils erheblich. Ein einheitliches Bild, das die unterschiedlichen Klassifikationskriterien dieser Arbeiten miteinander in Bezug setzt, fehlt. Möglich erscheint ein solches allerdings durchaus unter den holistischen Vorzeichen einer paradigmatischen Strukturierung, wie sie von Gond & Matten (2007) vorgeschlagen wird.

Allen Ansätzen gemein ist ihr Interesse für die Art und Weise, wie unterschiedliche Ansätze die Schnittstelle zwischen Unternehmen und der gesellschaftlichen Umwelt, die bei CSR-Fragen im Vordergrund steht, verstehen und daraus ihre forschungsprogrammatischen Anliegen ableiten. Diese Konzeptualisierung(en) der Beziehung zwischen Unternehmen und gesellschaftlicher Umwelt verweisen unmittelbar auf die dahinterliegenden sozialtheoretischen Annahmen über die Beschaffenheit und Funktionsweise der sozialen Welt

und die Rolle und Bedeutung, die hierin einzelnen Akteuren beigemessen wird. Solche Annahmen schlagen sich nicht nur in bestimmten Vorstellungen der Verantwortungsallokation und der ethischen Begründbarkeit bestimmter Verantwortlichkeiten nieder. Sie beeinflussen auch das vordergründige Forschungsinteresse und die Zielsetzung hinter (CSR-)Forschung.

So besteht beispielsweise ein großer Unterschied zwischen der Vorstellung einer funktionalistisch-arbeitsteiligen Gesellschaft, in der Unternehmen als rein ökonomische Akteure (verantwortlich für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die Schaffung von Arbeitsplätzen, das Entrichten von Steuern etc.) und die öffentliche Hand als politischer Akteur (verantwortlich für die Integration ethischer Alternativen in die Prozesse politischer Willensbildung und ihre Übersetzung in regulatorische und re-distributive Rahmenbedingungen) wahrgenommen werden und einer globalisierungsbedingten Hinterfragung dieser Gesellschaftsauffassung, wie sie im *political CSR*-Ansatz zum Ausdruck kommt. Beide ziehen unterschiedliche Schlussfolgerungen für die Allokation von Verantwortung (*wer ist wofür* verantwortlich?), für die ethische Begründung bestimmter Maßnahmen, für „notwendige“ Forschungsschwerpunkte.

Dies hat auch Konsequenzen für die Ausrichtung dieser Arbeit. Obschon Annahmen über die Beschaffenheit der sozialen Welt und ihr Funktionieren weder Erkenntnisweisen noch Methodologie determinieren, ziehen sie ein gewisses Erkenntnisinteresse nach sich – und mit ihm die Wahl bevorzugter Analyseebenen und -einheiten. Insgesamt ist es also die Kombination sozialtheoretischer und sozialwissenschaftlicher Annahmen und die sich daraus ableitenden Kriterien, die den Merkmalsraum von (potentiellen) CSR-Theorien aufspannt (vgl. Abb. 14). Diese sollten – jenseits der Analyse existierender CSR-Ansätze – auch zur eigenen Verortung herangezogen werden. Die von Gond & Matten (2007) vorgeschlagene Nomenklatur idealtypischer CSR-Paradigmen – *CSR als soziale Funktion*, *CSR als kulturelles Produkt*, *CSR als sozio-kognitive Konstruktion*, *CSR als Machtbeziehung* – bietet hierfür eine adäquate Grundlage.

Abb. 14 Klassifikationsmerkmale für CSR-Theorien

Sozialtheoretische Annahmen	Beschaffenheit & Funktionsweise der sozialen Welt Gesellschaftliche Rolle & Bedeutung von Unternehmen Verantwortungsallokation & ethischer Kern	→ Konzeptualisierung des <i>business-society-interface</i>
	Forschungsinteresse & -ziel	
Sozialwissenschaftliche Annahmen	Präferierte Analyseebene & -einheit Erkenntnismodi & adäquate Methoden	→ Entwicklung des Forschungsdesigns

2.4 CSR zwischen Auflösung und Konsolidierung

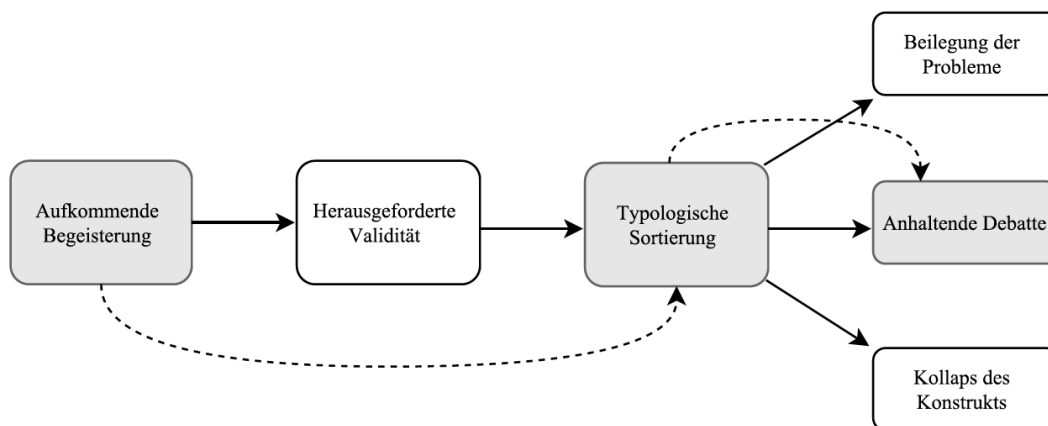
2.4.1 Der Lebenszyklus von CSR

Wenn sich *Corporate Social Responsibility* als gemeinsame Bezeichnung für dieses theoretisch heterogene und dynamische Forschungsfeld herausbilden konnte, dann nur als „cluster concept“ (Moon, 2002, p. 4), das verschiedene Phänomene ebenso beschreibt wie unterschiedliche theoretische und methodische Ansätze hinter sich vereint. Es ist ein „umbrella term“ (Matten & Moon, 2008, p. 405), das sich mit anderen Begriffen überschneidet. Dass hier Ideen und Phänomene aus so vielfältigen Feldern wie der Unternehmens- und Wirtschaftsethik ebenso einfließen wie aus der Strategieforschung und Politikwissenschaft, ist insofern nicht erstaunlich, trägt aber maßgeblich zur konzeptionellen Breite und Dynamik innerhalb des CSR-Feldes bei (Gond & Moon, 2011c, p. 2).

Seinem Wesen nach entspricht CSR also dem, was Hirsch & Levin (1999) als *umbrella construct* beschreiben, „a broad concept or idea used loosely to encompass and account for a set of diverse phenomena“ (S. 200). Sie treten meist dort auf, wo sich bereits eine Vielzahl von Arbeiten zu einem bestimmten Phänomen und Problembereich äußert, theoretischer Konsens aber bislang nur schwer zu erzielen ist. Hier helfen *umbrella constructs*, ein Feld in seiner Vielfalt zu bündeln und unter einem Dach zu vereinen (Hirsch & Levin, 1999, p. 206). Genau das ist die Stärke des CSR-Konzepts. Durch ihre inhärente theoretisch-methodische Polyphonie aber sind *umbrella constructs* auch beständiger Kritik und Versuchen der Neujustierung von den verschiedensten Seiten ausgesetzt.

Zentral für diese Auseinandersetzung mit einem *umbrella construct* ist die kritische Interaktion zweier Gruppen innerhalb eines Forschungsfeldes. Vertreter der *umbrella advocates* und der *validity police* tragen jeweils zur Propagierung bzw. Hinterfragung dieser Konzepte bei. Ihre Entwicklung lässt sich, so Hirsch & Levin (1999), entlang der Diskussionen dieser beiden Gruppen nachvollziehen und prozessual aufbereiten. Diese bezeichnen sie metaphorisch als *Lebenszyklus* und entwerfen hierzu ein Modell in vier Phasen (vgl. Abb. 15):

Abb. 15 Der Lebenszyklus von CSR (nach Gond & Moon, 2011c, p. 10)



1. Aufkommende Begeisterung (*emerging excitement*)

Forscher in einem Feld begeistern sich zunehmend für ein neues *umbrella construct*. Insbesondere *umbrella advocates* sehen darin *das* neue Konzept eines Feldes und propagieren seine Anwendung auf eine Vielzahl von Phänomenen. Erste empirische Studien erreichen ein Feld und tragen zu seinem Wachstum bei. Eine gewisse Vielfalt an Konzeptualisierungen eines solches Konstrukts ist in diesem Stadium „normal“.

2. Herausgeforderte Validität (*validity challenge*)

Mit wachsender Anzahl empirischer Studien mehren sich die Stimmen nach einer systematischen Erfassung und rigorosen Bewertung ihrer Ergebnisse. Vertreter der *validity police* verfassen erste Reviews und betonen die Schwierigkeit die Bandbreite der Ergebnisse zu konsolidieren. Die konzeptionellen Vielfalt hinter einem Label wird als problematisch wahrgenommen.

3. Typologische Sortierung (*tidying up with typologies*)

Als Antwort auf die wachsenden (Validitäts-)Probleme mit einem *umbrella construct* sortieren manche Autoren das Feld mittels Typologien. Sie klassifizieren verschiedene Studien nach ihrem (theoretischen, methodischen etc.) Ansatz und arbeiten auf diese Weise unterschiedliche Facetten und Dimensionen eines Konzepts heraus. Dies reduziert die konzeptionelle Vielfalt hinter einem Label und führt meist zu integrativer angelegten Konstrukten.

4. Beilegung der Probleme vs. anhaltende Debatte vs. Kollaps des Konstruktes (*override of challenges vs. permanent issue vs. construct collapse*)

Je nach Verlauf der bisherigen Debatte gibt es in der vierten Phase drei Möglichkeiten, in die sich ein *umbrella construct* entwickeln kann. Kann die akademische Community ihre Differenzen beilegen und sich beispielsweise auf eine gemeinsame Definition einigen, ist es wahrscheinlich, dass die (Validitäts-)Probleme dauerhaft beigelegt werden können. Entscheiden sie sich dagegen beispielsweise dafür, ein Konstrukt aufzugeben und beispielsweise nur eine seiner Dimensionen weiter zu verfolgen, kollabiert das ursprüngliche Konstrukt als solches. Ein dritter Weg ist die Fortführung der bisherigen Diskussion. Insbesondere wenn es schwierig oder gar unmöglich erscheint, einen definitorischen Konsens herbeizuführen, bleibt das *umbrella construct* ein *permanent issue* in der Auseinandersetzung zwischen *umbrella advocates* und *validity police*.

Innerhalb der CSR-Forschung fand Hirsch & Levins (1999) Lebenszyklus-Metapher über die Arbeiten von Gond & Crane (2010) und Gond & Moon (2011c) Anwendung. Folgt man ihrer Analyse des Zustands des CSR-Konzepts, so ergibt sich ein kurioses Bild²³: Demnach durchliefen sowohl CSR als auch ein Teil seiner alternativen Konzeptualisierungen (v.a. *CSP* und *Corporate Citizenship*) die Phase aufkommender Begeisterung. Das gilt für die Frühzeit der akademischen Debatte in den 1950ern und 1960ern ebenso wie beispielsweise für die 2000er im Hinblick auf das *Corporate Citizenship*-Konzept. Im Laufe der gesamten Geschichte moderner CSR-Forschung trugen verschiedene Autoren immer wieder zur Konzeptualisierung und Re-Konzeptualisierung von CSR und seinen Alternativen bei (vgl. Abb. 5).

Hinsichtlich seiner Validität tatsächlich herausgefordert wurde das CSR-Konzept jedoch nicht, so Gond & Moon (2011c, p. 11). Abgesehen von der Debatte um den CSP-CFP-Zusammenhang aber, scheint CSR aber von derlei Fragen relativ unbehelligt geblieben zu sein: „CSR – together with its various conceptual declinations – seems to have been largely immunized from the ‚validity challenge‘ stage“ (Gond & Moon, 2011c, p. 11). Stattdessen scheint das CSR-Feld direkt in die Phase typologischer Sortierung eingetreten zu sein. Mittels synchronen „Kartographierens“ des konzeptionellen Territoriums (vgl. Garriga & Melé, 2004; Secchi, 2007) und diachroner historischer Analysen (vgl. Carroll, 2008; Lee, 2008) versuchen

²³ In Abb. 15 skizzieren sowohl die grau hinterlegten Felder als auch die gepunkteten Pfeile den Weg, den die CSR-Diskussion laut Gond & Moon (2011c) gegangen ist und geht.

zahlreiche Beiträge bis heute, dieses Forschungsfeld zu sortieren und zu ordnen. Sie gehören mit zu den einflussreichsten Forschungsarbeiten innerhalb der CSR-Literatur (Linnenluecke & Griffiths, 2013; vgl. Lu & Liu, 2014) und spiegeln damit den anhaltenden Orientierungsbedarf wider. Die Frage danach, wie sich CSR in Zukunft – innerhalb des Modells also in Phase 4 – weiterentwickeln wird, beantworten (Gond & Moon, 2011c) wie folgt:

„The intensity and recurrence of quarrels about CSR *per se* [...] together with the relative empirical immaturity of CSR research suggest that CSR, as a concept is far from having overcome its methodological challenges. On the other hand, recent reviews and bibliometric analyses of the CSR field highlight a growing and sustained development in the use of CSR over the last 15 years suggesting that CSR does not collapse either. The CSR concept thus seems to be following the third path and promises to remain for the years to come subject to ‚permanent debate‘ [...].“ (p. 12)

Vor dem Hintergrund der Ausführungen in Kapitel 2.2 und 2.3 scheint diese Aussage für die letzten Jahre nur an Gültigkeit gewonnen zu haben. Einerseits wächst die Unzufriedenheit mit der fehlenden konzeptionellen Konsolidierung und empirischen Reifung des *umbrella construct* CSR. Andererseits deutet die wachsende Anzahl der Beiträge, die sich explizit auf CSR beziehen nicht auf die Nahe Kollabierung dieses Konzepts hin. So bewegt sich CSR zwischen jenen, die sein nahes Ende prophezeien (vgl. Fleming & Jones, 2013), jenen, die an seiner Konsolidierung und Re-Konzeptualisierung arbeiten und jenen, die diese Diskussion als natürlichen Bestandteil der arbeitsteiligen Organisationen eines wachsenden Forschungsfeldes sehen (vgl. De Bakker et al., 2005). Insgesamt verharrt es damit derzeit in der Phase anhaltender Diskussion.

2.4.2 CSR als Essentially Contested Concept

„The intractability of [CSR’s] central issues has, until recent times, posed the dreadful possibilities that the debate [...] would either continue indefinitely with little prospect of final resolution or that it would simply exhaust itself and collapse as a viable, legitimate question.“ (Frederick, 1994 [1978], p. 154)

Die Frage, warum die Diskussion um die Konzeptualisierung von CSR anhält, wird ganz unterschiedlich beantwortet. Die einen verweisen auf die enge Kopplung des Forschungsfeldes mit der CSR-Praxis und auf die Variabilität und Dynamik der sozialen Phänomene, die das CSR-Konzept zu greifen versucht. Die anderen sehen die mangelnde theoretische Konsolidierung des Feldes in der Vielfalt der an der Diskussion beteiligten Disziplinen und Perspektiven begründet. Einen anderen Erklärungsansatz liefert Gallies (1956) Analyse von sogenannten *essentially contested concepts* (ECC).

Innerhalb der Wissenschaft, so Gallie (1956), gebe es Begriffe – Freiheit, Kunst, Demokratie etc. –, die nicht nur situationsabhängig Gegenstand kontroverser Diskussionen sind, sondern die anhaltend umstritten sind: „[T]here are concepts, the proper use of which inevitably involves endless disputes about their proper uses on the part of their users“ (Gallie, 1956, p. 123). ECC sind also nicht nur temporär Gegenstand von Diskussionen; alle Konzepte sind dies im Laufe ihres Reifungsprozesses. Auch geht es nicht um den Streit zwischen Befürwortern und Skeptikern, nicht darum, dass bestimmte Gruppen einen Begriff ablehnen, während andere ihn akzeptieren und verwenden. Vielmehr steht bei ECC der kontinuierliche Widerstreit einer bestimmten Gruppe im Vordergrund, welche sich zwar auf die Relevanz eines Begriffs, nicht aber auf einen bestimmten Modus seiner Verwendung verständigen kann. Ein ECC mag als einheitliches Konzept erscheinen, erfährt jedoch eine Vielzahl von meist nicht-kompatiblen Konzeptualisierungen. Okoye (2009), der wie Gond & Moon (2011c) die ECC-Theorie auf das CSR-Konzept anwendet, schreibt:

„there are concepts which engender endless disputes for which neither of the disputed explanations need be the only correct one, rather that these disputes may be centered on perfectly genuine conceptions not resolvable by arguments and sustained by respectable evidence“ (Okoye, 2009, p. 623)

Das Anliegen von Gallies (1956) Theorie war es zu erklären, warum manche Begriffe selbst nach Jahren der Diskussion keinen Zustand konzeptioneller Reifung und Klarheit erlangen, sondern ein ums andere Mal hinterfragt und fundamental herausgefordert werden. Als Erklärung lieferte er sieben Kriterien, die, sofern sie alle erfüllt werden, jenen Zustand bedingen, der für ein *essentially contested concept* so charakteristisch ist: Ein ECC

1. muss *evaluativen* Charakter haben und einen positiven normativen Referenzpunkt vorgeben („evaluative & appraisive“),
2. muss *intern komplex* sein und eine Vielzahl definatorischer Komponenten besitzen („internally complex“),
3. muss *unterschiedlich beschreibbar* sein und eine Vielzahl interner Hierarchisierungen seiner definatorischen Komponenten erlauben („diverse describability“),
4. muss insofern *offen* sein als wandelnde Umstände auch zu seiner begrifflichen Veränderung beitragen („openness“),
5. muss von den Beteiligten als solcher, d.h. als umstrittener Begriff bewusst und *anerkannt* sein („reciprocal recognition“),
6. muss ein konsensfähiges „Musterbeispiel“ oder einen anerkannten (historischen) *Kern* aufweisen, der alle Beteiligten in der Diskussion zusammenführt („original exemplar“),
7. führt über die beständige Diskussion zu qualitativ „besseren“ Argumenten und einer *Fortentwicklung* des anerkannten Kerns („optimal development“).

Auch wenn insbesondere die letzten drei Punkte nicht unumstritten sind, helfen diese sieben Kriterien doch besser zu verstehen, warum manche Konzepte Gegenstand derart hitziger und kontinuierlicher Diskussion sind. Zur Erklärung der begrifflichen Vielfalt innerhalb des CSR-Feldes und der zahlreichen Konzeptualisierungen von CSR selbst greifen Gond & Moon (2011c) und Okoye (2009) auf Gallies (1956) ECC-Theorie zurück und wenden es auf ihre Analyse des CSR-Begriffs an (vgl. Abb. 16).

Der *evaluative* Charakter zeigt sich nicht nur darin, dass kein Unternehmen offen als verantwortungslos erscheinen möchte; in der Regel kann es sogar davon ausgehen, für sein als positiv empfundenes CSR-Engagement allgemein auf Zustimmung zu stoßen und von verschiedenen Stakeholdern sogar „belohnt“ zu werden. CSR gilt per se als wünschenswert, abweichendes Verhalten – Corporate *Irresponsibility* – wird kritisiert und bisweilen sanktioniert.

Das Maß für diese (normative) Sanktionierung und Belohnung ist allerdings nicht immer eindeutig. Nicht nur, dass oftmals Uneinigkeit über die von CSR abzudeckenden Themenfelder und Dimensionen besteht (*interne Komplexität*) – also die Frage im Raum steht, *ob* ein Unternehmen Verantwortung jenseits seiner ökonomischen und gesetzlichen Verpflichtungen beispielsweise in Form philanthropischen Engagements übernehmen muss (vgl. Carroll, 1979) oder verantwortlich ist für die Arbeitsbedingungen bei seinen Zulieferern.

Abb. 16 CSR als Essentially Contested Concept (nach Okoye, 2009)

Kriterien nach Gallie – ECC sind/werden/besitzen...	Anwendung auf CSR
evaluativ & inhärent normativ „we evaluate or appraise for valued achievement or disapproved phenomena [...] based on inherent value judgements“ (p. 617)	CSR als positiv konnotiertes Phänomen und wünschenswertes Engagement „the question has come to be, is the corporation socially responsible? [...] the response often signifies or accredits a kind of valued achievement. [...] CSR is now popularly perceived as a desirable activity.“ (p. 619)
komplex & verschiedenartig beschreibbar²⁴ „internally complex and because of this [admitting to] a variety of descriptions in which its different aspects are graded in different orders of importance“ (p. 618)	CSR als multidimensionales, unterschiedlich priorisierbares Konstrukt „the complexity of CSR reveals itself from the dimensions that have so far been analysed by several writers. Dimensions identified from CSR definitions and writings include the human rights, environment and labour angles; the economic, legal, ethical and discretionary dimensions as well as the subject specific angles such as management, politics, marketing, accounting and law.“ (p. 620)
offen „admits of considerable modification in the light of changing circumstances“ (p. 618)	CSR als Spiegel sich verändernder, kontextuell spezifischer Phänomene „several CSR writers focus on specific features of CSR aligning it to their own situations and challenges and in the process, the content of CSR practice has evolved over time to reflect the needs of particular participants in the relationship. [...] CSR is definitely open in character.“ (p. 620-621)
aggressiv & defensiv genutzt „used against other uses and recognised that it is to be maintained against other uses“ (p. 618)	CSR als Arena konfliktueller Konfrontation bzgl. business-society-relations „This aggressive and defensive usage of manifests in proposing or opposing a conception of CSR and while this may not be best demonstrated in each individual work, it is easily deducible from an overview of the body of work within CSR.“ (p. 621)
einen konzeptionellen Kern „a core notion that binds the thread of ideas and multiple interpretations [...] [if only] to indicate that the contestants are within the same subject matter“ (p. 618)	CSR-Vielfalt verbunden über Interesse an business-society-relations „a more generalised reference point [...] can be derived from the fact that all CSR debates arise from issues concerning the dynamic relationship of corporation to society. [...] This [...] core is derived from a range of issues which emerge from the dynamic relationship between corporation and society in different contexts and at different points in time and place.“ (p. 622)
eine optimale Entwicklung „continuous competition between contestant users enables the exemplar to develop in optimum fashion [...] if the essentially contested nature is accepted.“ (p. 619)	CSR-Debatte als Motor der Vitalität des CSR-Feldes (?) „it is [the] contentious nature of CSR that has seen CSR develop into a distinct field with CSR specialists in business, academia and government. However, such a contentious nature can also be harmful [...] continued incessant contention about CSR may devalue its significance and create a scenario, perhaps aptly described as ‚much ado about nothing‘.“ (p. 622)

Auch die unterschiedliche Priorisierung und Hierarchisierung dieser Dimensionen und Themenfelder ist ein Charakteristikum von CSR (*verschiedenartig beschreibbar*). Dies betrifft die ethische Begründung für gewisse Verantwortlichkeiten ebenso (vgl. Argandoña & von Weltzien-Hoivik, 2009) wie die praktische Entscheidung beispielsweise zwischen ökologisch oder sozial fokussierten CSR-Programmen oder die Priorisierung von Arbeitsschutzmaßnahmen gegenüber der Inklusion nationaler Minderheiten innerhalb der sozialen Dimension von CSR. Auf diese Weise entsteht eine Vielzahl von CSR-Konzeptualisierungen und unterschiedlichen „Beschreibungen“ des CSR-Begriffs.

²⁴ Hier verschmelzen Gallies (1956) zweites und drittes Kriterium; diese bedingen sich gegenseitig.

Möglich ist dies v.a. durch die große *Offenheit* dieses Konzepts. Veränderungen in der gesellschaftlichen Umwelt verändern die sozialen Phänomene, die im Allgemeinen in die Kategorie „CSR“ fallen, und mit ihnen auch das Verständnis von CSR selbst. Dies gilt für die „räumliche“ Variabilität zwischen bestimmten geographischen und organisationalen Kontexten ebenso wie für bestimmte Perioden und zeitliche Entwicklungen (vgl. Kap. 2.2).

Aber auch für die Anerkennung der *contestedness* von CSR finden (Gond & Moon, 2011c; Okoye, 2009) entsprechende Indizien. Für die Tatsache, dass sich beispielsweise CSR-Forscher der umstrittenen Natur ihres eigenen CSR-Verständnisses durchaus bewusst sind, spricht für Okoye (2009) allein die Vielzahl an konzeptionellen *Mappings* und (Neu-)Konzeptualisierungen (alternativer) Begriffe (vgl. Kap. 2.3). Die anhaltend hohe Zahl an solchen Arbeiten ist Ausdruck der kontinuierlichen Diskussion um das „richtige“ CSR-Konzept. Insbesondere aber der Ton dieser Arbeiten – *aggressive* Kritik an den bisherigen Alternativen, *defensiver* Umgang mit dem eigenen Vorschlag – deutet auf ein Bewusstsein für den Bedeutungspluralismus hin, der das ECC CSR umgibt.

Was die Existenz eines konsensfähigen Musterbeispiels – „so sollte CSR aussehen und umgesetzt werden“ – bzw. eines *konzeptionellen Kerns* angeht, der allen Beteiligten als Referenzpunkt dient, sind die Autoren skeptisch. Diese Skepsis bezieht sich allerdings nicht allein auf die Existenz eines solchen Kerns, sondern auch auf die Validität eines solchen Kriteriums zur Charakterisierung von ECCs. Insbesondere Okoye (2009, p. 621–622) äußert hier Bedenken:

Die Frage, ob sich die gesamte CSR-Diskussion in ihrer Bandbreite und Widersprüchlichkeit an einem (normativen) Referenzpunkt orientieren sollte, steht hier im Zentrum. Braucht CSR einen konzeptionellen Kern, eine gemeinsame Definition, die zugleich normativ bindend ist? Die deskriptive Identifikation einer gemeinsamen „Klammer“, so Okoye (2009), sei nicht das Problem. Aus historischer Perspektive hätte sich die CSR-Diskussion stets für die Identifikation der gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung interessiert, die aus unternehmerischer Macht erwachse. Selbst der neuerliche Boom von CSR stehe in Zusammenhang mit der Frage, welche Verantwortung Unternehmen – insbesondere großen MNUs – zukomme, deren Machtbasis und Gestaltungsspielraum in einer globalisierten Welt um ein Vielfaches größer ist, als sie es unter den Bedingungen national regulierter Ökonomien und beschränkten internationalen Engagements waren. Im Zentrum der CSR-Forschung stand und steht also die Frage, wie die Beziehung zwischen Unternehmen und

gesellschaftlichem Umfeld, wie die *business-society-relations* aussehen und gestaltet werden. Okoye (2009) formuliert es so:

„[A] pragmatic approach to the search for an exemplar would be to use a more generalised reference point which can be derived from the fact that all CSR debates arise [...] from a range of issues which emerge from the dynamic relationship between corporation and society in different contexts and at different points in time and place.“ (p. 622)

Was das Bestreben angeht, jenseits der Identifikation dieses Kernanliegens auch eine einzige universelle CSR-Definition zu finden oder gar zu bestimmen, bleibt Okoye (2009) allerdings skeptisch. Zwar plädierten zahlreiche Autoren (vgl. Donaldson & Dunfee, 1999; Scherer & Palazzo, 2007) insbesondere vor dem Hintergrund globalisierungsbedingter, kultureller Komplexität immer wieder für „the provision of a normative basis that is universal, dispassionate and impartial and morally binding in a world of pluralism of cultures and values“ (Okoye, 2009, p. 616). Genau diese sei aber insbesondere infolge des wertenden, komplexen und v.a. des offenen Charakters des CSR-Konzepts und der daraus folgenden Heterogenität und Dynamik von Konzeptualisierungen kaum erzielbar. Die „Destillation“ einer einzigen, von allen (CSR-)Verantwortlichen zu akzeptierenden Definition sei zwar ein legitimer Versuch das CSR-Feld zu einen, insgesamt aber ein utopisches Unterfangen von zudem zweifelhafter ethischer Qualität. Eine gewisse Flexibilität in der Definition von CSR sei nötig:

„It is inevitable that there would be a diversity of descriptive and normative justifications for CSR as it is a complex phenomenon addressing a dynamic relationship between corporations and different elements and levels of society. It is also acknowledged that societal values and expectations change over time and within changing circumstances and as such concepts like CSR which are dynamic will have to evolve while remaining flexible.“ (Okoye, 2009, p. 624)

Diese Ablehnung eines normativen Universalismus' als gemeinsame Klammer des CSR-Feldes, die Akzeptanz konzeptioneller und vor allem begründungsethischer Diversität, die Flexibilität im Umgang mit ihr sei jedoch nicht als Beliebigkeit oder Toleranz der Mittelmäßigkeit miss zu verstehen. Einerseits sei die CSR Community durch ihr Interesse für die (gute und bessere) Gestaltung der *business-society-relations* geeint und verfüge damit durchaus über einen gemeinsamen Referenzpunkt. Andererseits entlasse der konzeptionelle Relativismus, so Okoye (2009, p. 624), die Verantwortlichen nicht aus der Pflicht, ihre spezifische Konzeptualisierung von CSR auch normativ zu verorten. Auch wenn sich das globale Forschungsfeld CSR nicht dauerhaft hinter einer einheitlichen CSR-Definition

versammeln lasse, sei ein (normativer) Konsens begrenzter zeitlicher und räumlicher Reichweite durchaus erreichbar und nötig.

„This will allow for the flexibility that is necessary to address the various issues which arise within society on how best to relate with business, its rights, responsibilities, expectations and regulations; it creates room for divergent voices with varied interests to work towards an identified core or common reference point which is to achieve the most suitable relationship between the corporation and society at that given point in time.“ (Okoye, 2009, p. 624)

Obschon CSR zumindest global keinen starken konzeptionellen Kern aufzuweisen scheint (*konsensfähiges Musterbeispiel*), ist es gerade diese Diversität und Variabilität unterschiedlicher CSR-Konzeptualisierungen, die – folgt man Okoye (2009) – zu einer kontinuierlicheren Näherung an das und Konsolidierung des CSR-Konzepts beitragen. Durch die kritische Diskussion unterschiedlicher Motivationen und Themen entwickeln die beteiligten Akteure sukzessive ein gemeinsames Verständnis, was CSR ist (*optimale Fortentwicklung*). Dass sich trotz der normativen, thematischen und akteursbezogenen Heterogenität innerhalb des CSR-Feldes ein erster Konsens hinsichtlich der zentralen Dimensionen und Bestandteile des modernen CSR-Begriffs herauskristallisieren (vgl. Crane et al., 2013; Dahlsrud, 2008), mag ein erstes Ergebnis dieser kreativen Polyphonie sein.

Ogleich sie sich in ihrer Analyse etwas unterscheiden, kommen Gond & Moon (2011c) und Okoye (2009) in ihrer Anwendung von Gallies (1956) ECC-Theorie zu dem gleichen Ergebnis: CSR ist zu verstehen als *essentially contested concept*. CSR ist seiner Art nach ein evaluatives, intern komplexes, verschiedenartig beschreibbares, offenes Konzept, dessen Bedeutungspluralismus' und Vielfalt an umstrittenen Konzeptualisierungen sich die Beteiligten durchaus bewusst sind. Die Einigung auf eine universelle, normativ verankerte Definition erscheint weder möglich noch wünschenswert. Geeint durch die gemeinsame Suche nach Wegen einer konstruktiven Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt erscheint Fortschritt aber durchaus möglich. Wird die Notwendigkeit konzeptueller Diversität als notwendig für die CSR-Praxis verstanden und damit auch der beständige Streit zwischen Vertretern alternativer Konzeptualisierungen akzeptiert, kann dieser Begriffs- und Bedeutungspluralismus durchaus zur Etablierung und Vitalität dieses Forschungsfeldes beitragen – auch ohne die Identifikation oder Oktroyierung einer (global) einheitlichen CSR-Definition (Gallie, 1956; Okoye, 2009). Dass das Forschungsfeld CSR also – um mit Hirsch & Levin (1999) zu sprechen – in einem Stadium permanenter Debatte verharrt, muss unter diesen Voraussetzungen kein Nachteil sein.

2.4.3 CSR – ein Versuch der Definition und theoretischen Verortung

Die bisherigen Ausführungen dienen der Darlegung der historischen Entwicklung (Kap. 2.2) und aktuellen Beschaffenheit (Kap. 2.3) des CSR-Feldes. Der bleibende Eindruck dieser Abschnitte ist der der Vielfalt und Dynamik. Das Praxisphänomen und der Untersuchungsgegenstand CSR sind schwer zu greifen. Morsing & Schultz nennen CSR ein „moving target“ (p. 332), das sich jeder Festlegung entzieht (vgl. Kap. 2.4.2). Zu vielseitig und volatil erscheinen seine Komponenten, zu kontrovers die auf ihn angewandten Perspektiven und die jeweils dahinterliegenden Annahmen. Subsumierte Aspekte und Themen (*Was?*), angewandte Methoden und Prozesse (*Wie?*) und ethische Begründungen und Perspektiven (*Warum?*) unterscheiden sich je nachdem, wann und wo diese Fragen diskutiert werden. Während sich dies in der Praxis in der Diskussion um „relevante“ Stakeholder und „legitime“ Themen niederschlägt, findet es innerhalb der CSR-Forschung seinen Ausdruck in der Debatte um Fragestellungen, Analyseeinheiten, -ebenen und -methoden. Begriffsvielfalt und Bedeutungspluralismus (vgl. Kap. 2.1) zeugen von der hinter diesem Begriff liegenden Komplexität.

Dass es sich dabei nicht nur um eine vorübergehende Phase handelt, haben die Ausführungen von Gond & Moon (2011c) und Okoye (2009) gezeigt (vgl. Kap. 2.4.2): CSR spiegelt die unmittelbaren Bedürfnisse und Anforderungen jener wider, die an seiner Gestaltung zu einem bestimmten Zeitpunkt, an einem bestimmten Ort mitwirken (Okoye, 2009, p. 620–621). CSR entsteht in und verändert sich mit seinem spezifischen sozialen Kontext; seine Beschaffenheit bestimmt das Verständnis von CSR, seine Ausprägung und Umsetzung (Athanasopoulou & Selsky, 2015). Es ist diese im CSR-Begriff selbst angelegte Relationalität²⁵, die für seine zeitliche und räumliche Varietät und Variabilität verantwortlich ist. Es ist diese zeiträumliche Situierung von Fragen unternehmerischer Verantwortung, die Autoren wie Argandoña & von Weltzien-Hoivik (2009) dann auch ihre Skepsis gegenüber einer gemeinsamen und einheitlichen CSR-Definition zum Ausdruck bringen lassen:

„There are many useful definitions of CSR, but there is not – and probably cannot be – a unique, precise definition of CSR, because its content and application will vary from one country to another, will change over time and also will differ among firms.“ (p. 229)

²⁵ Einerseits verweist das „Responsibility“ in CSR auf die (ethische) Frage, wem gegenüber und wofür Unternehmen Verantwortung übernehmen müssen. Andererseits präzisiert „Social“ in CSR die Gesellschaft als Referenzpunkt und (Ziel-)Objekt jeglicher CSR-Aktivitäten. In beiden Komponenten ist jene Relationalität angelegt, die dazu führt, dass CSR nur schwerlich als rein unternehmensfokussiertes Konzept verstanden werden kann (vgl. Argandoña & von Weltzien-Hoivik, 2009; Secchi, 2007)

Dieser Gelassenheit stehen jene gegenüber, die diese (Definitions-)Vielfalt als die größte Schwäche des CSR-Feldes begreifen – sowohl im Hinblick auf die praktische Durchsetzung verbindlicher Regeln als auch hinsichtlich der theoretischen Konsolidierung zugehöriger Forschung (vgl. Dahlsrud, 2008; Fleming et al., 2013; Lindgreen & Swaen, 2010; Marrewijk, 2003; Taneja et al., 2011). Desorientierung und Frustration seien die unmittelbare Konsequenz mangelnder Einheitlichkeit im grundlegenden Verständnis von CSR. Sollte also ein neuerlicher Definitionsversuch unternommen werden oder der Erkenntnis um die *permanent debate* (Gond & Moon, 2011c; Hirsch & Levin, 1999) der Kernelemente von CSR weichen und unterlassen werden?

Beides – sowohl der bloße Verweis auf seine kontextuelle Relativität als auch das Streben nach einer (global) einheitlichen Definition von CSR –, so das Argument hier, spiegelt ein zu enges Verständnis von CSR wider. Der absolute, kulturalistische Verweis auf die Kontextualität von CSR verkennt den gemeinsamen Kern hinter jeder CSR-Diskussion, damit die gestaltbaren Mechanismen hinter ihr und läuft Gefahr einem ethischen Relativismus zu erliegen. Die Forderung nach seiner konzeptionellen Spezifizierung und Vereinheitlichung dagegen bewirkt das Gegenteil: Die Definition verschiedener Verantwortungsbereiche und ihre (universalistische) ethische Begründung werden der zeiträumlichen Variabilität hinter dem anhaltenden Phänomen nur sehr eingeschränkt gerecht (vgl. Scherer & Palazzo, 2007).

Nötig erscheint eine CSR-Definition, die beides integriert – das das Forschungs- und Praxisfeld einigende Problemverständnis und die in den vergangenen Jahren sukzessiv anerkannte Rolle der unmittelbaren gesellschaftlichen Umwelt. Geeint wird das Feld, so die Erkenntnis insbesondere der Ausführungen in Kapitel 2.3.2, durch sein Interesse an den *business-society relations* (vgl. Gond & Matten, 2007; Secchi, 2007); unabhängig von ihrer jeweiligen perspektivischen Annäherung interessieren sich alle an der CSR-Diskussion Beteiligten dafür, wie das Verhältnis von Unternehmen zu ihrer gesellschaftlichen Umwelt verstanden und gestaltet werden kann. Ergänzt wird dies durch die – mithilfe komparativer CSR-Arbeiten propagierte (vgl. Kap. 2.2.5) – sich zunehmend durchsetzende Erkenntnis, dass die Fragen und Antworten hinsichtlich der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen vom jeweiligen sozialen Kontext und seiner Ausprägung zu einer bestimmten Zeit, an einem bestimmten Ort abhängen. Die *business-society relations* sind also kontextuell bedingt. Diesen konzeptionellen Kern gilt es in eine adäquate Definition von CSR zu übersetzen. Entsprechend wird CSR für den Fortgang dieser Arbeit wie folgt definiert:

Bei CSR handelt es sich um eine Arena zur Aushandlung von, um kontextuell spezifische Vorstellungen über sowie ein materielles Set von Unternehmenspraktiken zur Umsetzung der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen.

Die Bestandteile dieser Definition, ihre Vorteile gegenüber bisherigen Konzeptualisierungen und ihre Grenzen sollen an dieser Stelle kurz vorgestellt und diskutiert werden.

1) Bei CSR handelt es sich um eine Arena zur Aushandlung der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen.

Eines der zentralsten und grundlegendsten Konzepte der Institutionellen Organisationstheorie ist das des *organisationalen Feldes* (Scott, 2008; Wooten & Hoffman, 2008). Definiert als

„the existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field“ (Scott, 2008, p. 86)

befasst es sich mit der unmittelbaren sozialen Ordnung, innerhalb derer sich Organisationen bewegen. Das Konzept des organisationalen Feldes versteht sich dabei als Versuch, die soziale Umwelt von Organisationen über einen relativ abstrakten und allgemeinen Gesellschaftsbegriff hinaus zu konkretisieren und darüber einen unmittelbaren Bezug zwischen Organisationen und weiter gefassten Makrostrukturen gesellschaftlicher Organisation herzustellen. Hoffman (1999) betont die Bedeutung konkreter *issues*, von Themen(-bereichen) als Kristallisationspunkte für die Entwicklung organisationaler Felder:

„[A] field is formed around the issues that become important 96ft he interest and objectives of a specific collective of organizations. Issues define what the field is [...]. Organizations may make claims about being or not being part 96ft he field, but their membership is defined through social interactions patterns.“ (p. 352)

Die zentralen Komponenten organisationaler Felder sind dabei sein Verständnis als zugleich relationale und institutionelle, insbesondere kulturell-kognitive Arena. Eine der frühesten und einflussreichsten Konzeptualisierungen organisationaler Felder stammt von DiMaggio & Powell (1983)²⁶; sie betonen die relationale Komponente organisationaler Felder, die Einbindung von Organisationen in Netzwerke interorganisationaler Interaktion. Diese Beziehungen wollen sie allerdings nicht beschränkt wissen auf die Interaktion von

²⁶ Sie definieren sie als „those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.“ (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148)

Organisationen gleichen Typus', sondern beziehen sie auf die „totality of relevant actors“ (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). Zugleich jedoch – und auch das betonen DiMaggio & Powell (1983) – finden diese Interaktionen in einem kulturell-kognitiv strukturierten Rahmen statt. Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes partizipieren an einem gemeinsamen Bedeutungssystem, an einem kulturellen Rahmen geteilter Interpretationsschemata, die den Akteuren die Wahrnehmung, Identifikation, Einordnung und Klassifikation auftretender Ereignisse und damit erst die Interaktion ermöglicht (Scott, 2008, p. 187). Mit der Teilnahme von Organisationen an einem organisationalen Feld geht also zwangsläufig auch die Auseinandersetzung mit bestimmten Vorstellungen einher, die die „Realität“ innerhalb eines Feldes kodifizieren. Junge, im Entstehungsprozess begriffene Felder oder solche, in denen besonders kontroverse Vorstellungen koexistieren, sind geprägt von beständiger Auseinandersetzung über den zentralen Gegenstand, um den sich ein Feld zu etablieren beginnt, und seine „adäquate“ Interpretation (vgl. Greenwood et al., 2011, p. 334 ff. sowie Kap. 4.1.2). DiMaggio & Powell (1983) sprechen hier von *institutioneller Definition* bzw. von der *Strukturierung* organisationaler Felder und verstehen sie als einen viergliedrigen Prozess, bestehend aus:

„an increase in the extent of interaction among organizations in the field; the emergence of sharply defined interorganizational structures of domination and patterns of coalition; an increase in the information load with which organizations in a field must contend; and the development of a mutual awareness among participants in a set of organizations that they are involved in a common enterprise.“ (p. 148)

CSR soll zunächst als ein eben solches organisationales Feld verstanden werden. In einer Vielzahl von Kontexten entwickelt(e) sich CSR als Feld um die Kernfrage nach der Verantwortung von Unternehmen für ihr gesellschaftliches Umfeld – das zentrale *issue* dieses organisationalen Feldes. An der Diskussion und Umsetzung dieser Frage nehmen nicht nur Unternehmen teil, sondern eine Vielzahl verschiedener (kollektiver) Akteure. Ob NGOs oder Gesetzgeber, ob Investoren oder andere Unternehmen, ob Wissenschaft oder Zulieferer und Konsumenten, das CSR-Feld ist geprägt durch die regelmäßige Interaktion verschiedener organisationaler Akteure. Auch wenn die abstrakte Unternehmensverantwortung nur selten unmittelbarer Gegenstand dieser Beziehungen ist, steht doch die Vielzahl unterschiedlicher Themenbereiche (Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Compliance, Produktsicherheit etc.) in unmittelbarem Zusammenhang mit der Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Die Einbindung der unternehmerischen Aktivitäten in die nachhaltige Generierung gesellschaftlicher Wohlfahrt und die Akzeptanz dieser Zielsetzung ist das – in

DiMaggio & Powell (1983, p. 148) Worten – „common enterprise“, dem sich die Akteure innerhalb des CSR-Feldes (zunehmend) verpflichtet sehen. Davon, dass Häufigkeit und Ausmaß der Interaktionen zwischen den Akteuren ebenso zunehmen wie die von ihnen zu bewältigende Informationslast, zeugt nicht allein die Stakeholder-orientierte CSR-Forschung. Auch Berichte über die zunehmende Formalisierung und Professionalisierung des CSR-Managements (vgl. Baumann-Pauly et al., 2013; Bondy et al., 2012), die Etablierung von Social Reporting Initiativen (vgl. Brown et al., 2009; Levy et al., 2010), der Aufstieg informationsverarbeitender CSR-Rating-Agenturen (vgl. Chelli & Gendron, 2013; Scalet & Kelly, 2010) etc. stellen die Intensivierung der Interaktion und Verflechtung von Akteuren innerhalb des CSR-Feldes ebenso unter Beweis wie die zunehmende Kodifizierung von CSR. CSR konsolidiert sich als organisationales Feld.

Dass es sich bei dieser Konsolidierung allerdings nicht um einen Prozess einmütiger Verständigung handelt, sondern um die Auseinandersetzung verschiedener Akteure und den Widerstreit verschiedener Vorstellungen, machen DiMaggio & Powell (1983, p. 148) mit ihrem Verweis auf die „structures of domination“ und „patterns of coalition“ deutlich. Der Prozess institutioneller Definition, also der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über den zentralen Gegenstand eines organisationalen Feldes, ist ein konfliktueller, ein Machtspiel mit potentiell wechselnden Konfliktlinien. Es ist dieser Prozess des interaktiven Ringens und der dynamischen Aushandlung eines gemeinsamen Interpretationssystems innerhalb organisationaler Felder für das sich die Institutional Entrepreneurship- und Institutional Work-Forschung interessieren (vgl. Hardy & Maguire, 2008; Lawrence & Suddaby, 2006). Es ist aber auch eben jener Streit über das „adäquate“ Verständnis unternehmerischer Verantwortung, über die Bereiche konkreter Verantwortung und die Methoden seiner Gewährleistung und Umsetzung – kurz über die Institution CSR –, der die CSR-Debatte in einer Vielzahl von Kontexten prägt. Besonders deutlich wird dies dort, wo bisherige „implizite“ Formen der unternehmerischen Einbindung in die Generierung gesellschaftlicher Wohlfahrt durch „explizitere“ Ansätze herausgefordert worden (vgl. Matten & Moon, 2008). Unter solchen Vorzeichen institutionellen Wandels wird die Debatte um die „richtige“ Art und Weise der *responsibilization* von Unternehmen besonders kontrovers und kritisch geführt (vgl. Jackson & Apostolakou, 2010; Kinderman, 2012, 2013). Vor dem Hintergrund dieses Widerstreits und seiner Dynamiken erscheint der Begriff der Arena umso treffender. Verstanden als organisationales Feld handelt es sich bei CSR also um eine Arena zur multilateralen Aushandlung der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen.

Das Konzept des organisationalen Feldes – so das Argument an dieser Stelle – unterstützt ein dynamisches und kontextsensibles Verständnis von CSR. Es verdeutlicht, wie bestimmte Vorstellungen von CSR das Produkt von Interaktion und Widerstreit unterschiedlicher Akteure innerhalb eines Feldes sind. Die Konfiguration dieser Felder – welche Akteure sind beteiligt, in welchem Interaktionsverhältnis stehen sie zueinander, welche Vorstellungen bringen sie in die Diskussion ein – und die Dynamiken ihrer Aushandlungsprozesse verdeutlichen und erklären, warum CSR an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich verstanden und umgesetzt wird. Die zeiträumliche Kontextualität von CSR ist die unmittelbare Konsequenz des Widerstreits unterschiedlicher Akteure. In seiner systemischen Bedeutung wird der Begriff der *business-society relations*, konzeptionelles Kernstück aller CSR-Theorien, erst durch seine Kopplung mit dem des organisationalen Feldes deutlich. Erst dadurch gelingt die Transformation von CSR von einem rein unternehmenszentrierten zu einem eher unternehmensorientierten Konzept (Rasche et al., 2013, p. 654).

2) Bei CSR handelt es sich um ein kontextuell spezifisches Set an Vorstellungen über die gesellschaftlich wünschenswerte Rolle von Unternehmen und ihre Umsetzung.

In direktem Zusammenhang mit einem Verständnis von CSR als organisationales Feld und Arena steht die weitere Konzeptualisierung von CSR als kontextuell spezifisches Set an Vorstellungen über die gesellschaftlich wünschenswerte Rolle von Unternehmen. Organisiert und strukturiert werden organisationale Felder, wie eben ausgeführt, durch ein geteiltes Bedeutungssystem, durch Institutionen, in denen die Vorstellung davon, was die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen ist und worin sie besteht, zum Ausdruck kommt. Definiert als „regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life“ (Scott, 2008, p. 48), repräsentieren Institutionen den symbolischen Rahmen, der soziales Handeln organisiert, begrenzt und ermöglicht. Zum Ausdruck kommt er über konkrete, legal sanktionierbare Regeln und Gesetze, bindende, moralisch sanktionierbare Normen und Erwartungen sowie über grundsätzliche, als selbstverständlich wahrgenommene Vorstellungen und Annahmen, deren Verletzung sich in Missverständnissen und Irritation zeigt. Er zeigt sich über die Existenz eines expliziten regulatorischen Rahmens sowie über die Präsenz impliziterer Erwartungshaltungen und unbewusster Annahmen über die „Normalität“ der sozialen Realität. Die symbolische und normative Dimension dieser Regeln stützt

Akteure mit einem kognitiven Rahmen sowie einem Gefühl der Angemessenheit aus, das ihnen die Interpretation, das Verstehen und die Evaluation der sozialen Welt ermöglicht (vgl. Kap. 4.1).

Übertragen auf das CSR-Feld bedeutet dies zweierlei: Zum einen sind diese Arenen durch eine Vielzahl teils konkurrierender Vorgaben und Vorstellungen zur gesellschaftlichen Organisation selbst institutionell strukturiert; oft stehen diese nur implizit in Zusammenhang mit einem engeren CSR-Verständnis. Zum anderen – und das ist der Kern des hiesigen Arguments – handelt es sich bei CSR selbst um eine Institution, ein Set kontextuell spezifischer Regeln und Vorstellungen über die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und die Ausgestaltung ihrer Verantwortungsbereiche. Innerhalb des CSR-Feldes gibt es also ausgehandelte, punktuell stabile institutionelle Ordnungen, die – wohlgleich mit variierenden Graden von Präzision und Konkretisierung – vorgeben, worin die Aufgaben und Pflichten von Unternehmen im Allgemeinen und in spezifischen Tätigkeitsfeldern bestehen. Bei CSR handelt es sich also um einen provisorischen institutionellen Kompromiss (vgl. Gond & Matten, 2007, p. 17; Okoye, 2009, p. 624). Es ist dies Vielfalt solcher ausgehandelten Kompromisse und ihr temporärer Niederschlag in bestimmten Regeln und Erwartungen, die, bedingt durch die Mannigfaltigkeit verschiedener lokaler, nationaler, transnationaler etc. Arenen und beteiligter Akteure, für einen Großteil der Desorientierung innerhalb des Feldes verantwortlich ist.

Bei all der kontextuell bedingten Differenz solcher Regeln und Erwartungen und ihres Bedauerns gibt es jedoch auch Hinweise auf die Existenz *eines* feldübergreifenden Sets von Annahmen, die *heute* häufig mit dem Begriff CSR verbunden werden. Aus der Review einer Vielzahl von Definitionen v.a. aus der CSR-Praxis identifizieren beispielsweise Crane et al. (2013) und Dahlsrud (2008) sechs bzw. fünf Dimensionen, die gemeinhin als definitorische Charakteristika der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verstanden werden (vgl. Abb. 17). Demnach wird CSR auf inhaltlicher Ebene – *Wofür* trägt ein Unternehmen Verantwortung? – weitestgehend verstanden als Verantwortung eines Unternehmens gegenüber anderen für die Konsequenzen seines eigenen Handelns, ganz gleich, ob es sich dabei um Auswirkungen ökonomischer, ökologischer oder sozialer Art handelt. Konzeptualisiert werden die „anderen“ meist über den Stakeholder-Begriff und ihre thematische Verortung innerhalb jener „3 Ps“ – People, Planet, Profit –, die von Elkingtons (1997) Triple-Bottom-Line-Ansatz als zentrale Verantwortungsdomänen zum Ausdruck gebracht werden. Die Notwendigkeit des Ausgleichs verschiedener, teils widerstrebender

Interessen über die Grenzen dieser Domänen hinweg gilt als unterschwelliger Konsens des heutigen CSR-Begriffs. Die Verantwortung von Unternehmen wird dabei aber nicht mehr allein retrospektiv verstanden, als *a posteriori* Zuschreibung der Konsequenzen unternehmerischen Handelns, sondern als Pflicht zur *a priori* Reflexion und Vorsorge²⁷. Besonders zum Ausdruck kommt dies in Crane et al.s (2013) *beyond philanthropy*; nicht die wohltätige Mittelverwendung gilt heute als Ausdruck verantwortlichen Handelns, sondern die Gewährleistung eines „sauberen“ Kerngeschäfts. Ziel von CSR ist es also, Unternehmen jenseits ihrer Selbst-Fokussierung und traditionell ökonomischen Rolle zu einer erweiterten Perspektive für die Konsequenzen ihres Handelns und damit auch zu einer kontinuierlichen Reflexion über Prozesse und Ergebnisse der Entscheidungsfindung zu bewegen.²⁸

Abb. 17 Aktuelle Vorstellungen zu CSR – eine primäre institutionelle Ordnung

Dimensionen	Beschreibung – CSR als ...
<i>Crane, Matten, Spence (2013)</i>	
Freiwilligkeit	freiwilliges Engagement der Unternehmen jenseits gesetzlicher Verpflichtungen
Internalisierung von Externalitäten	Berücksichtigung positiver und negativer Nebeneffekte von Unternehmensaktivitäten bei der Entscheidungsfindung
Einbindung multipler Stakeholder	Prozess der Einbindung und des Ausgleichs von (divergierenden) Stakeholder-Interessen
Ausgleich gesell. & ökonom. Verantwortung	Möglichkeit zur Kopplung des Profitinteresses mit gesellschaftlichem Engagement (<i>business-case</i>)
Praktiken & Werte	Set von Strategien & Prozessen des Verantwortungsmanagements & ihre Begründung mittels ethischer Reflexion
Jenseits von Philanthropie	Mittel zur kritischen Hinterfragung des Kerngeschäfts jenseits philanthropischen Engagements
<i>Dahlsrud (2008)</i>	
Stakeholder-Orientierung	Prozess der Einbindung und des Ausgleichs von (divergierenden) Stakeholder-Interessen
Soz. Dimension	Mittel zur Integration der sozialen Verantwortung in das Kerngeschäft
Ökonom. Dimension	Möglichkeit zur Kopplung des Profitinteresses mit gesellschaftlichem Engagement (<i>business-case</i>)
Ökolog. Dimension	Mittel zur Integration der natürlichen Umwelt in das Kerngeschäft
Freiwilligkeit	freiwilliges Engagement der Unternehmen jenseits gesetzlicher Verpflichtungen

²⁷ Für eine ausführliche Darlegung unterschiedlicher Konzeptualisierungen des Verantwortungsbegriffs vgl. Argandoña & von Weltzien-Hoivik (2009).

²⁸ Interessant ist, dass ihnen auf inhaltlicher Ebene bislang die Integration des Aspekts der Nachhaltigkeit fehlt. Obschon der Begriff sowohl in der CSR-Praxis als auch in der akademischen Diskussion zunehmend anzutreffen ist, scheint er bislang kein wesentlicher Bestandteil der Institution CSR zu sein. Hinter seiner beschränkten Rezeption im Sinne ökologischer Verantwortung und Umweltschutz tritt seine zentrale zeitliche Dimension intertemporalen Interessenausgleichs und langfristiger Planung (vgl. Bansal & DesJardine, 2014 und die Ausführungen in Kap. 2.2.5) vollkommen in den Hintergrund. Das Stakeholder-orientierte CSR-Management fokussiert sich ganz auf die Erfüllung gegenwärtiger Erwartungen und den Ausgleich aktueller Interessenskonflikte.

Auf prozessualer Ebene – *Wie* ist CSR zu gewährleisten? – findet dieses Verständnis seinen Niederschlag in der Stakeholder-Orientierung, der kontinuierlichen Einbindung und Abwägung divergierender Interessen. Die Verantwortungsübernahme für jene „andere“, die die verstärkte Reflexion über die Konsequenzen unternehmerischer Aktivitäten zu gewährleisten versucht, so die zentrale Annahme des heutigen CSR-Verständnisses, gelingt nur über die Öffnung der Unternehmen gegenüber ihrer diversifizierten Umwelt. Nötig hierfür sind sowohl die strukturellen Grundlagen eines kontinuierlichen CSR-Managements (Strategien, Prozesse etc.) als auch die ethische Reflexion über bestimmte Erwartungen und das eigene, unternehmerische Verhalten (Werte).

Auch wenn diese von Crane et al. (2013) und Dahlsrud (2008) zusammengestellte Übersicht keinen direkten Hinweis auf die Begründung dieser Verantwortungsbereiche und ihres Managements – *Warum* tragen Unternehmen gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt Verantwortung? – geben, enthalten sie doch implizite Hinweise auf die normative Fundierung der heutigen CSR-Institution. Eine Antwort auf diese Frage verbirgt sich hinter dem bei beiden wieder zu findenden Hinweis auf die Möglichkeit der Kopplung von Fragen der Verantwortung mit dem Profitinteresse der Unternehmen; in ihm kommt ein *enlightened self-interest* zum Ausdruck, wie es bereits von Davis (1960, 1973) thematisiert wurde und zuletzt Eingang in die Diskussionen um den *Business Case* fand (vgl. Carroll & Shabana, 2010). Die normative Leere²⁹ seiner Argumentation steht in relativem Widerspruch zur pflichtethischen Orientierung eines *audiatur et altera pars*, wie sie die Forderung nach der prozessualen Einbindung diverser Stakeholder-Gruppen widerspiegelt. Zwar entspringt die Forderung nach der Berücksichtigung der Konsequenzen unternehmerischen Handelns einem konsequentialistischen Verantwortungsverständnis. Die innerhalb der CSR-Definitionen aber an Bedeutung gewinnende prozessuale Komponente, scheint in gewisser Weise einer deontologischen Auffassung „guter“ Unternehmenspraxis den Weg zu bereiten; die ethische Qualität unternehmerischen Handelns bemisst sich weniger an seinen Konsequenzen, denn an der im Vorfeld an den Tag gelegten *due diligence* des CSR-Managements. Die normative Annahme hinter der zentralen Stakeholder-Orientierung des „modernen“ CSR-Managements besteht genau in dieser pflichtethischen Argumentation; die Verantwortung für „tatsächlich Betroffene“ wird zur präventiven Verantwortung für „potenziell Betroffene“.

²⁹ vgl. hierzu beispielsweise die von Beschorner & Hajduk (2015) und Crane et al. (2014) formulierte Grundsatzkritik am *Creating Shared Value*-Konzept von Porter & Kramer (2011)

Gerahmt wird all das durch den Aspekt der Freiwilligkeit. Im Unterschied zu den gesetzlichen Grenzen unternehmerischen Handelns bezeichnet CSR, so die Annahme, die freiwillige, nicht erzwingbare Selbstbeschränkung des unternehmerischen Eigeninteresses. Wenn ein Unternehmen Verantwortung für sein gesellschaftliches Umfeld übernimmt und hier ökonomische, ökologische und soziale Aspekte zum Ausgleich zu bringen versucht, dann aus freien Stücken – unabhängig davon, ob motiviert durch die Hoffnung auf höhere Erträge oder das Gefühl moralischer Verpflichtung gegenüber bestimmten Stakeholder-Gruppen. Dieser Gedanke der Freiwilligkeit und des *beyond law*-Engagements – obgleich einer rein legalistischen Lesart gesellschaftlicher Regulation unternehmerischen Handelns und einer funktionalistischen Auffassung intra-gesellschaftlicher Arbeitsteilung US-amerikanischer Tradition entsprungen (vgl. Friedman, 1962b; Hayek, 1960) – ist seit Jahrzehnten ein Kernaspekt vieler auch wissenschaftlicher CSR-Definitionen und fester Bestandteil etablierter Vorstellungen von CSR.

All diese Dimensionen formen ein *primäres* Set von Vorstellungen darüber, was CSR ist, wie es umzusetzen und zu begründen ist. Zusammen repräsentieren sie eine CSR-Institution, die in ihren Grundlagen heute weitestgehend, d.h. über eine Vielzahl von Arenen hinweg, konsensfähig ist. Um sie herum strukturieren und organisieren sich die verschiedensten CSR-Felder. Die wissenschaftliche Entsprechung findet dieser heute existierende Konsens beispielsweise in der CSR-Definition von Maon et al. (2010) – sie fasst eine Vielzahl heute gültiger Aspekte folgendermaßen zusammen:

„[We] characterize CSR as: (1) a stakeholder oriented construct which concerns (2) the voluntary commitments of an organization pertaining to (3) issues extending inside and beyond the boundaries of that organization and (4) that are driven by the organization’s understanding and acknowledgement of its moral responsibilities regarding the impacts of its activities and processes on society.“ (p. 23)

Bemerkenswert an dieser Definition sowie den in Abbildung 17 dargestellten Komponenten ist, dass sie die Verantwortungsbereiche weder dimensionalisiert und hierarchisiert noch weiter umschreibt und präzisiert. Während beispielsweise in der Auseinandersetzung mit dem CSP-Konzept die differenzierte Betrachtung der verschiedenen Verantwortungsbereiche einen zentralen Platz einnahm (vgl. Carroll, 1979; CED, 1971; Sethi, 1975; Wood, 1991), tritt diese heute in den Hintergrund. Jenseits einer recht allgemeinen Umschreibung der Verantwortungsbereiche in den Begriffen der *Triple Bottom Line* wird auf eine thematische Präzisierung innerhalb dieser ebenso verzichtet wie auf die Begründung einer Priorisierung für den Fall konfligierender Interessen. Kaum eine CSR-Definition listet konkrete Themen(-bereiche unternehmerischer Verantwortung auf. Stattdessen betonen sie die Vielschichtigkeit

und Komplexität „verantwortlichen“ unternehmerischen Handelns, entwickeln ein prozessuales und relationales Verständnis von CSR (vgl. Jones, 1980; Secchi, 2007) und betonen die Notwendigkeit der Integration und Einbindung einer Vielzahl von Stakeholdern. Die Materialität von CSR, die konkrete Benennung „relevanter“ Themen und Stakeholder tritt in den Hintergrund. Die aktuelle CSR-Institution trägt damit bereits der Vielschichtigkeit und Dynamik der organisationalen Umwelt Rechnung, die die bloße Anpassung an vermeintlich eindeutige und stabile Erwartungen unmöglich macht (vgl. Scherer et al., 2013; Scherer & Palazzo, 2007). In diesem deliberativ-relationalen Verständnis unternehmerischer Verantwortung spiegelt sich nicht nur das postmoderne Erbe der Anerkennung „multipler Realitäten“ wider. Auch die unmittelbare Rückkopplung zur Interaktion innerhalb der Arena CSR ist darin angelegt; ohne die kontinuierliche Auseinandersetzung zwischen Unternehmen, ihren Stakeholdern und anderen CSR-Akteuren ist CSR heute gar nicht *denkbar*. Insofern steht CSR heute übergreifend für eine prozessuale und relationale Logik kollektiven Verantwortungsmanagements. Die Hierarchisierung von Verantwortungsbereichen und themenbezogene Spezifizierung unternehmerischer Verantwortung erfolgt lokal innerhalb verschiedener Arenen. Wofür Unternehmen in welchem Maße Verantwortung tragen, ist Verhandlungssache und findet ihren Niederschlag sich in einer Vielzahl kontextuell spezifischer, *sekundärer* institutioneller Ordnungen regulativer, normativer und kulturell-kognitiver Art nieder (vgl. Kap. 3.1).

Versteht man CSR als Institution, so ist folglich zwischen *primären* und *sekundären* institutionellen Ordnungen zu unterscheiden. Erstere umfasst jene relationalen, deliberativen, stark prozessualen, aber thematisch vagen Vorstellungen von CSR und unternehmerischer Verantwortung, die heute über eine Vielzahl von Arenen konsensfähig sind. Sie prägen das grundsätzliche Verständnis von CSR und formulieren damit einen ersten symbolischen Rahmen für die Interaktion innerhalb verschiedener CSR-Arenen. Zweitere – CSR als Set sekundärer institutioneller Ordnungen – dagegen spiegelt jene lokalen Vorstellungen wider, die erstere v.a. auf inhaltlicher, teils aber auch auf prozessualer Ebene präzisieren. Sie gehen über das allgemeine Verständnis von CSR hinaus und formulieren konkrete Erwartungen hinsichtlich der unternehmerischen Verantwortung von und für bestimmte Bereiche. Beide zusammen führen dazu, dass CSR heute in einer Vielzahl von Arenen ähnlich verstanden und doch unterschiedlich gelebt wird (vgl. Kap. 3.1.2). Beide sind zentrale Bestandteile einer Institution CSR, wie sie die Vorstellungen von der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen kodifiziert.

Der Logik bisheriger Ausführungen folgend versteht diese Arbeit solche Vorstellungen über CSR als provisorische Kompromisse und Ausdruck einer ausgehandelten Ordnung. In beiden Fällen handelt es sich um das, was Okoye, 2009 (p. 624) auch für ein *essentially contested concept* wie CSR einfordert: die Anerkennung der sich hinter CSR verbergenden Kontextualität und Dynamik bei gleichzeitig lokaler deskriptiver und normativer Definition von guter und schlechter Unternehmenspraxis, von wünschenswerten und fragwürdigen Praktiken, von Verantwortungsbereichen und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu subsumierenden Themenfeldern. Sie schaffen ein gemeinsames Problemverständnis und präzisieren die konkreten Herausforderungen ebenso wie die Methoden ihrer Begegnung. Für CSR-Praxis und -Kritik sind solche Zuschreibungen unbedingt nötige Referenzpunkte.

Zweifelsfrei können bestimmte Vorstellungen sowohl geographisch weit verbreitet und historisch relativ beständig sein. Von ihr auszugehen und die einzelnen oben genannten Dimensionen für die Essenz der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu halten, käme jedoch einer Unterschätzung der Veränderlichkeit von Institutionen und der transformatorischen Kraft menschlichen Handelns, kurz der sozialkonstruktivistischen Basis institutioneller Ordnungen gleich. Arenen wie jene für CSR sind intern komplex und veränderlich und unterscheiden sich in ihrer Konfiguration und ihren Ergebnissen relativ von einander; insbesondere eine kulturübergreifend und interkulturell anwendbare CSR-Definition sollte dies berücksichtigen.

3) Bei CSR handelt es sich um ein Set von materiellen Aktivitäten, mittels dessen Unternehmen den Vorstellungen über ihre gesellschaftlich wünschenswerte Rolle zu entsprechen versuchen.

In direktem Zusammenhang mit der Veränderung und Stabilisierung institutioneller Ordnungen stehen die Aktivitäten der Akteure innerhalb eines organisationalen Feldes. In ihrem Handeln – darauf verweisen auch die „activities and resources“ in Scotts (2008, p. 48) Definition – beziehen sich Akteure auf eben diese institutionellen Ordnungen, entsprechen oder entziehen sich institutionellen Vorgaben und entwickeln ihre eigenen Strategien im Umgang mit ihnen. Institutionen sind das Produkt kollektiver Interaktion und daher auch abhängig von ihrer kontinuierlichen „Erweckung“, Anwendung und (Re-)Produktion durch die von ihnen regulierten Akteure selbst (vgl. Berger & Luckmann, 1969; Lawrence & Suddaby, 2006). Allerdings stehen Institutionen und Akteure in keinem dualistischen

Verhältnis; (kollektive) Akteure formulieren ihre Strategien und Taktiken nicht unabhängig von institutionellen Ordnungen. Vielmehr speisen sich auch Organisationsformen und Handlungsstrategien aus institutionalisierten Vorstellungen. Institutionen formulieren nicht nur abstrakte Vorstellungen über das Richtige und Wünschenswerte, sondern bringen auch organisationale Archetypen und „repertoires of collective action“ hervor (Scott, 2008, pp. 188–190) (vgl. Kap. 4.2). Diese spiegeln Annahmen darüber wider, wie abstrakte Erwartungen und (An-)Forderungen in konkrete organisationale Strukturen übersetzt werden können. Während sogenannte Archetypen gewissermaßen Templates bereitstellen, um die herum sich Regeln, Verwaltungssysteme und rechtfertigbare Aktivitäten strukturieren lassen (Scott, 2008, p. 189), hält Hoffman (1997) bezüglich möglicher Strategien fest: „In setting strategy and structure, firms may choose action from a repertoire of possible options. But the range of that repertoire is bound by the rules, norms, and beliefs of the organizational fields“ (p. 148).

Konzeptionell sind diese beiden Konzepte durchaus miteinander verbunden: Bestimmte Organisationsformen sind zugleich gekoppelt an bestimmte Vorstellungen von „adäquaten“ Instrumenten und Methoden des Organisierens. Unter anderem in solch organisationalen Archetypen und Repertoires zeigt sich die *einschränkende* und *ermöglichende* Seite institutioneller Vorgaben. Auch die materielle Komponente institutioneller Bedeutungssysteme wird auf diese Weise deutlich; Institutionen definieren nicht nur das Richtige, Wünschenswerte und Denkbare, sondern auch die Methoden, wie dem entsprochen werden kann und sich Erwartungen umsetzen lassen. Solche Vorgaben und Templates – und dies ist ein zentraler Aspekt des modernen Institutionenbegriffs – determinieren bestimmte Handlungen jedoch nicht. Sie definieren Bedingungen und Grenzen der Akzeptanz und wirken so auf die Wahrscheinlichkeit des Auftretens bestimmter Organisationsformen und -methoden; ein Automatismus zur Konformität verbirgt sich dahinter jedoch nicht.³⁰

Zur Differenzierung zwischen der tatsächlichen Handlung kollektiver Akteure und den institutionalisierten, gewissermaßen idealisierten und abstrahierten Vorstellungen „richtigen“ Handelns unterscheidet der Praxistheoretiker und Strategieforscher Whittington (2006) zwischen *Praxis* und *Praktiken* (vgl. Abb. 18). Während Praxis mit Bezug auf die konkreten Aktivitäten der Praktiker, d.h. der (organisationalen) Akteure die performative Komponente sozialen Handelns in den Fokus rückt, bezieht sich der Begriff der Praktik auf die eben

³⁰ Für eine ausführlichere Betrachtung der handlungstheoretischen Annahmen dieser Arbeit und eine Konzeptualisierung der organisationalen Handlungsautonomie vgl. Kap. 4.1 & 4.2.

beschriebene institutionalisierte, abstrakt-idealisierte Vorstellung von adäquatem Handeln innerhalb eines organisationalen Feldes; er bezieht den symbolischen Ordnungsrahmen in die Betrachtung konkreten Handelns mit ein.

Abb. 18 Praktiker, Praxis, Praktik – Praxistheoretische Kernkonzepte (nach Whittington, 2006, p. 619)

Praktiker / <i>practitioner</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Die an (organisationalen) Praktiken beteiligten Akteure • „actors [...] who both perform activity and carry its practices [...] [,] who do the work of making, shaping and executing [a practice]“
Praxis / <i>praxis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • die konkreten (materiellen) Aktivitäten von Praktikern, die performative Komponente sozialen Handelns • „all the various activities involved in the deliberate formulation and implementation of [a practice] [...] [,] the work required for making [...] [a practice] and getting it executed.“
Praktik / <i>practice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • der Bezugsrahmen von Praxis, ihre symbolische und materielle Komponente • „something that guides activity [...] [referring] to shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using ‚things‘.“

Für ein Verständnis von CSR als ein Set von Aktivitäten zur Umsetzung von Vorstellungen über die gesellschaftlich wünschenswerte Rolle von Unternehmen ist diese Unterscheidung zentral. Einerseits bezieht sich diese dritte Dimension auf die institutionalisierten Vorstellungen davon, über welche Maßnahmen, strukturellen Vorkehrungen, Programme etc. Unternehmen den Vorstellungen von unternehmerischer Verantwortung zu entsprechen haben. Wie in den Ausführungen zu CSR als Institution gesehen, stellt der heute weit verbreitete Konsens über die Verantwortung von Unternehmen insbesondere auf eine prozessuale Logik kollektiven Verantwortungsmanagements ab. Auf diese Weise sind Unternehmen hinsichtlich der Gestaltung von CSR bereits mit einem institutionalisierten „repertoire of collective action“ konfrontiert. *CSR-Praktiken* umfassen also primär Vorstellungen des formellen CSR-Managements, des *Wie*, weniger des *Was*. Innerhalb dieses Sets an Erwartungen findet sich die Forderung nach einem umfassenden Stakeholder-Management ebenso wieder wie die nach Herstellung vollständiger Transparenz und die zugehörigen Maßnahmen des CSR-Reporting, -Zertifizierens, -Ratings etc. Nur Unternehmen, die diese Prozesse glaubwürdig gestalten, bewegen sich innerhalb der Grenzen institutionalisierter CSR-Vorstellungen und gelten als verantwortlich.

Andererseits bezieht sich diese dritte Dimension der übergeordneten CSR-Definition auf jene Maßnahmen und Aktivitäten mittels derer Unternehmen diese Vorstellungen *tatsächlich* umzusetzen versuchen. Das gesamte Bündel des faktischen organisationalen CSR-Managements fällt in diese performative Kategorie der *CSR-Praxis*. In ihm kommt die Positionierung eines Unternehmens zu den gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich seiner Verantwortung zum Ausdruck. Insofern zählt selbstredend auch die Nicht-Entsprechung – die *Corporate Irresponsibility* – zum Repertoire möglicher organisationaler Antworten auf

institutionellen Druck. Weil sich Unternehmen mit solchen Aktivitäten aber sicherlich außerhalb institutionalisierter Vorstellungen verantwortlichen unternehmerischen Handelns bewegen, können solche Maßnahmen, die jenseits des akzeptierten Repertoires liegen, leidlich als „CSR-Praktiken“ aufgefasst werden. An dieser Stelle sollen also nur jene Programme, Strukturen etc. als ein Set von materiellen CSR-Praktiken verstanden werden, mittels derer Unternehmen den gesellschaftlichen Vorstellungen verantwortlicher Unternehmensführung zu entsprechen versuchen. Die Motivlage oder die Frage der „Ernsthaftigkeit“ solcher Maßnahmen – zentraler Gegenstand moralischer Debatten und kritischer Stimmen zum Greenwashing – spielt allenfalls für ihre Beurteilung als „gut“ oder „schlecht“, „effektiv“ oder „unzureichend“ eine Rolle, nicht aber für ihre Kategorisierung als „CSR-Praktiken“.

CSR als Arena, als Institution und als ein Set von Aktivitäten – die obigen Ausführungen machen die Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit deutlich, die mit dem Phänomen unternehmerischer Verantwortung einhergeht und welche mit dem CSR-Begriff umschrieben wird. Die dahinter liegenden, institutionentheoretisch fundierten Konzepte verdeutlichen aber auch, dass alle drei Dimensionen zusammen gedacht werden müssen. Organisationale Felder, ihr symbolischer Bezugsrahmen sowie die performative Praxis der beteiligten (kollektiven) Akteure sind konzeptionell miteinander verbunden und bedingen einander. Jedes der drei Konzepte, jede der drei CSR-Dimensionen kann für sich Gegenstand von Reflexion und Untersuchung sein. Verstanden wird das Phänomen CSR allerdings nur über das Zusammenspiel dieser Dimensionen. Ihre Zusammenfassung in Abbildung 19 versteht sich daher als integrative, übergeordnete CSR-Definition.

Abb. 19 Dimensionen einer übergeordneten CSR-Definition

CSR als eine Arena zur Aushandlung der ein Set von Vorstellungen über die ein Set von Aktivitäten zur Umsetzung der ...
	... gesellschaftlich wünschenswerte(n) Rolle von Unternehmen.		
Konzept	Organisationales Feld	Institution	Praxis
Fokus	Relationalität der <i>business-society relations</i>	Symbolische Strukturierung der <i>business-society relations</i>	(Re-)Produktion der <i>business-society relations</i>
Analyseebene / -einheit	Feld / Interaktion & Macht	Feld / Regeln, Normen, Annahmen	Organisation, Akteur / Aktivitäten

Im Unterschied zu einer Vielzahl existierender Definitionen konzeptualisiert sie CSR nicht entlang einer Auflistung von Prozessen und/oder Themenbereichen, durch die sich verantwortliches unternehmerisches Handeln zeigt. Ebenso wenig integriert sie ethische Argumente für oder wider die (freiwillige) Übernahme von Verantwortung in bestimmten Bereichen. Sie basiert folglich nicht auf *einem* Set bestimmter Vorstellungen von unternehmerischer Verantwortung und ihrer Umsetzung, nicht auf einer *variablen* CSR-Institution. Stattdessen versucht ihre Dreigliedrigkeit dem sozialen Konstruktionsprozess hinter CSR gerecht zu werden und die hier wirkenden Komponenten aufzuzeigen. Sie versteht CSR als ein kulturelles und damit als ein wandelbares Produkt, dessen Vorgaben Ausdruck eines provisorischen Kompromisses sind. Insofern bewegt sich diese CSR-Definition genau an der Schnittstelle zwischen Gond & Mattens (2007) kulturalistisch argumentierenden CSR-Ansätzen einerseits und sozio-kognitiv, konstruktivistisch argumentierenden CSR-Theorien andererseits (vgl. Kap. 2.3.2).

Ethisch orientiert sich ein solches CSR-Verständnis – ein solcher Kern wird sowohl von Scherer & Palazzo (2007) (vgl. Kap. 2.3.2) als auch von Okoye (2009) (vgl. Kap. 2.4.2) gefordert – an einer kulturalistisch argumentierenden Wirtschafts- und Unternehmensethik (Beschorner & Nutzinger, 2007; Beschorner, 2015; Pfriem, 2007, 2015). Im Unterschied zu den meisten anderen Ansätzen der Wirtschafts- und Unternehmensethik geht es ihr *nicht* um die theoretische Ableitung einer normativen Ethik. Ihnen setzt sie eine empirische sozial- und v.a. kulturwissenschaftlich orientierte Handlungs- und Gesellschaftsanalyse entgegen, in deren Zentrum Institutionen stehen – sowohl in ihrer orientierenden und normativ-sanktionierenden Wirkung als auch in ihrem Wesen als „geronnene, institutionalisierte Praxis“ (Beschorner, 2015, p. 163) und damit als das Produkt menschlicher (Inter-)Aktion. Moral versteht sie als „performativ, konkret-situativ [...], als (mögliche) Aktualisierung eines moralischen Standpunkts in einer konkret-historischen Situation“ (Pfriem, 2007, p. 150). Die empirische Vielfalt moralischer Standpunkte führt die kulturalistische Wirtschafts- und Unternehmensethik zu der Erkenntnis, dass es kein allgemeingültiges Weltanschauungs- und Wertesystem (mehr) gibt und sich daher gesellschaftliche Akteure auch prinzipiell voneinander unterscheiden und nicht homogenisiert werden dürfen (Pfriem, 2015, pp. 193–194). Sie erkennt damit nicht nur die kulturelle Einbettung und konkret-historische Kontextrelativität von moralischen Standpunkten an. Ähnlich wie Scherer & Palazzo (2007, 2011) erkennt sie in der moralischen Pluralisierung und Heterogenisierung moderner Gesellschaften und ihrer relativen Unterschiedlichkeit auch die Grenzen universalistisch argumentierender, „monologischer“ (Scherer & Palazzo, 2007, p. 1101) Ethiken.

Eine solche Herangehensweise erhebt aber nicht den Status Quo existierender institutioneller Ordnungen zur moralischen Maxime; dem Verständnis der Kulturrelativität folgt kein Kulturrelativismus (Pfriem, 2015, p. 202). Vielmehr argumentiert die kulturalistische Wirtschafts- und Unternehmensethik mit Giddens (1984) für die Anerkennung einer „prinzipiell offenen Zukunft“ (Pfriem, 2015, p. 195). Die gegenseitige Bedingtheit von sozialen Strukturen und (inter-)individuellem Handeln sowie die Reflexionsfähigkeit beteiligter Akteure böten stets Ansatzpunkte und Möglichkeiten zum institutionellen und damit auch moralischen Wandel. Insofern versteht sich die Analyse kultureller Prozesse auch als Aufklärung über die strukturellen Rahmenbedingungen (un-)moralischen Verhaltens. Der ethische Kern einer kulturalistischen Wirtschafts- und Unternehmensethik besteht also in der Forderung nach Reflexivität, nach einer „Kultur der Achtsamkeit“ (Pfriem, 2015, p. 203), in der das Mögliche gesehen und das Bestehende gerechtfertigt wird. Sie rückt organisationale Felder als politische Arenen und deliberative Foren und damit die governance-politische Rolle von Unternehmen (Beschorner, 2015, pp. 172–175)³¹ ebenso in den Vordergrund wie die legitimatorische Kraft gesellschaftlicher Ordnungen:

„Was hier für die theoretische Diskussion im Rahmen einer kulturalistischen Institutionentheorie festgehalten werden soll, ist die Notwendigkeit, (empirisch vorzufindende) Legitimitätsansprüche der Gesellschaft als einen originären Modus gesellschaftlicher Koordination zu interpretieren (Ordnung kraft Geltungsvorstellungen), der nicht einer ökonomischen Logik entspringt. Unternehmen tun insofern gut daran [...], sich diesen Legitimationsanforderungen durch das Einüben deliberativer Verständigungen im gesellschaftlichen Diskurs zu stellen.“ (Beschorner 2015, p. 173)

Auf organisationaler Ebene versteht sich CSR daher nicht als „leere Rechtfertigungsformel für das, was das Unternehmen immer schon getan hat“ (Pfriem, 2015, p. 203), auch nicht als reine Compliance-Orientierung im Sinne einer Governance-Ethik (vgl. Wieland & Ehrenberger, 2015; Wieland, 1999), sondern als Lern- und Innovationsprogramm zur Entwicklung kultureller Kompetenzen, „wobei sich die Akzentuierung *kulturell* auf die Befähigung der Akteure bezieht, mit an sie gestellten gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigend umzugehen“ (Pfriem, 2015, p. 198; Hervorhebung im Original). In der Zielsetzung der kulturalistischen Wirtschafts- und Unternehmensethik zeigt sich daher nicht

³¹ Beschorner (2015, p. 173) plädiert daher auch für den Wechsel von einer gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zu einer unternehmensorientierten Gesellschaftslehre, die „einerseits komplementär zum Planet-Satelliten-Modell eines Stakeholderansatzes [tritt] [...] [und die] andererseits die Unterscheidung zwischen Spielregeln und Spielzügen [ergänzt], indem nicht mehr nur davon ausgegangen werden kann, dass die Spielregeln bloß extern gegeben, sondern [...] selbst oft das Ergebnis von Kommunikations- und Aushandlungsprozessen zwischen regulierenden und zu regulierenden Organisationen darstellen.“

nur das kritische Potential institutioneller Analysen (vgl. Brammer et al., 2012; Nijhof & Jeurissen, 2010), sondern auch der emanzipatorische Pfad, der sich aus fundierten Handlungs- und Gesellschaftsanalysen ergibt. Diese Anwendungsorientierung resümiert Pfriem (2015, p. 199) prägnant mit dem Leitsatz: „Unsere mögliche Moral heißt kulturelle Bildung“.

Der Vorteil einer solchen Konzeptualisierung von CSR gegenüber den meisten bisherigen Ansätzen ist ein dreifacher. Erstens wird sie Gond & Moons (2011c) und Okoyes (2009) Erkenntnis gerecht, dass es sich bei CSR um ein *essentially contested concept* handelt. Einerseits trägt sie sowohl seiner kontextuellen Dynamik und damit seiner Offenheit und Veränderlichkeit, seiner Komplexität und verschiedenartigen Beschreibbarkeit sowie seiner kontroversen und konfliktuellen Natur Rechnung. Andererseits bettet sie mittels der Dimension institutionalisierter Vorstellungen von der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen auch die Forderung der Autoren nach einer lokalen Präzisierung und Definition konkreter Leitlinien für „gute“ und „schlechte“ Unternehmenspraxis konzeptionell ein.

Damit – und das ist das zweite Verdienst der hier vorgeschlagenen Konzeptualisierung von CSR – scheidet ein prinzipielles CSR-Verständnis auch nicht mehr am Widerstreit unterschiedlicher Vorstellungen darüber, wie unternehmerische Verantwortung auszulegen und umzusetzen ist, wie es seit den hitzigen Anfängen der CSR-Debatte in den 1960ern bis heute der Fall ist. Vielfalt und Variabilität solcher Vorstellungen gehören zur „Essenz“, zum konzeptionellen Kern dessen, was CSR ist. Ob diese Erkenntnis und die sich daraus ableitende übergeordnete CSR-Definition auch der eingangs beschriebenen und oft beklagten Desorientierung ein Ende bereiten können, wird sich zeigen müssen. Ein erster Schritt zur „optimalen Entwicklung“ des *essentially contested concept* CSR, wie sie Okoye (2009, p. 622) skizziert, ist dadurch jedenfalls getan.

Der dritte große Vorteil der hier vorgeschlagenen dreidimensionalen CSR-Definition besteht in der Re-Integration der makro-sozialen Komponente gesamtgesellschaftlicher Organisation. Obschon diese im *political CSR*-Ansatz und den stärker institutionellen Perspektiven zuletzt wieder etwas an Bedeutung gewinnen konnte (vgl. Kap. 2.2.4), war sie über weite Abschnitte doch vor einer Management-orientierten, unternehmensfokussierten Perspektive zurückgewichen (vgl. Lee, 2008). Diese Re-Integration gelingt zudem, ohne die Management-Komponente zu marginalisieren; diese kann sowohl als eigenständiges Set von Praktiken in den Fokus rücken als auch als aktiver Beitrag zur (Co-)Konstruktion bestimmter Vorstellungen von unternehmerischer Verantwortung innerhalb einer CSR-Arena. Dies öffnet

auch den kritischen Blick auf die innerhalb dieser Co-Konstruktionsprozesse zum Ausdruck kommenden Koalitionen und Machtbeziehungen.

Vor dem Hintergrund des diskutierten Begriffspluralismus⁷, der daraus resultierenden Desorientierung und Frustration bietet ein solch dreidimensionales und übergeordnetes Verständnis von CSR die nötige Klarheit. Folglich orientiert sich diese Arbeit nicht an einer der CSR-Definition der in Abb. 4 aufgelisteten Autoren, sondern formuliert eine eigene, die der ethischen und kontextuellen Dimension von CSR Rechnung trägt. Sie sensibilisiert für die Vielfalt der Arenen und institutionellen Ordnungen, die diese hervorbringen. Sie öffnet den Blick auf Akteure und Strategien, auf Prozesse, ihren Verlauf und die hierauf einwirkenden strukturellen Faktoren. Insbesondere für die interkulturelle, kontextuell sensible Behandlung grenzüberschreitenden CSR-Managements, wie es der Fokus der nachfolgenden Studie darstellt, ist eine solch übergeordnete und differenzierte CSR-Definition unerlässlich.

3 CSR, MNUs & die institutionell-kulturelle Umwelt – ein Literaturbericht

Nach Aufbereitung des globalen Forschungsfeldes CSR in seiner historischen Entwicklung, theoretischen und paradigmatischen Bandbreite und dem Vorschlag einer eigenen, übergeordneten CSR-Definition, erfolgt in den nachfolgenden Abschnitten die Aufbereitung einzelner Forschungsstränge. Diese stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse dieser Arbeit an der Schnittstelle zwischen institutionell-kultureller Forschung zu einzelnen CSR-Systemen, -Arenen und ihrer Entwicklung einerseits und organisationsfokussierter CSR-Managementforschung andererseits. Entsprechend widmet sich Kapitel 3.1 der gesellschaftlichen Dimension von CSR und bereitet kulturelle (vgl. Kap. 3.1) wie institutionelle (vgl. Kap. 3.2) Ansätze innerhalb der CSR-Forschung auf. Kapitel 3.2 dagegen widmet sich ganz der management-orientierten CSR-Forschung mit Blick auf den hier interessierenden Organisationstyp der multinationalen Unternehmen; im Vordergrund steht hier die sukzessive Annäherung an bestehende Erkenntnisse zum grenzüberschreitenden CSR-Management in diesen Unternehmen. Aus der Zusammenschau beider Forschungsstränge ergibt sich dann in Kapitel 3.3 die konkrete Forschungsfrage dieser Arbeit.

3.1 Kultur & Institution – die gesellschaftliche Dimension von CSR

Die im vorhergehenden Abschnitt entwickelte, dreigliedrige CSR-Definition identifiziert CSR als eine Arena zur Aushandlung der, als ein Set von Vorstellungen über die und als ein Set von Aktivitäten zur Umsetzung der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen (vgl. Abb. 19). Dieses Kapitel, mit seinem Fokus auf die gesellschaftliche Dimension von CSR, befasst sich nun mit eben jenen Vorstellungen, die bestimmte gesellschaftliche Arenen hierzu hervorbringen und aufweisen. Es stellt somit die Frage nach der Existenz bestimmter Regeln, Normen und Annahmen, die in bestimmten gesellschaftlichen Kontexten Verständnis und Praxis von CSR strukturieren.

Im Vordergrund des hierfür nötigen Literaturüberblicks stehen solche Arbeiten, die sich explizit mit eben jener gesellschaftlichen Dimension und folglich nicht nur mit den CSR-Praktiken bestimmter Organisationen oder Organisationstypen befassen, sondern sie auch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Einbettung eben dieser Organisationen zu verstehen suchen. Zentral hierfür sind insbesondere solche Arbeiten, die explizit „kulturell“ bzw.

„institutionell“ argumentieren. Obschon institutionelle und kulturelle Ansätze in der Organisations- und Managementforschung forschungshistorisch, konzeptionell und auch methodisch bisweilen getrennte Wege gehen, soll dieser Arbeit ganz bewusst ein integratives Verständnis der institutionell-kulturellen Strukturierung der sozialen Realität zugrunde gelegt werden. Möglich wird dies durch eine „Kulturalisierung“ der institutionellen (vgl. Friedland & Alford, 1991; Scott, 2008; Thornton et al., 2012; teils auch Whitley, 1999) bzw. eine „Institutionalisierung“ der kulturellen Organisations- und Managementforschung (vgl. Barmeyer et al., 2007; d’Iribarne, 1991; Maurice & Sorge, 2000; Vaiman & Holden, 2015).

Diese gegenseitige Anerkennung gilt für makrosoziologisch orientierte Gesellschaftsanalysen, in denen „institutionelle“ (meist verstanden als formelle Regelsysteme) und „kulturelle“ (meist verstanden als informelle Werte- und Bedeutungssysteme) Erklärungen als komplementär betrachtet werden. Sie gilt aber auch für mikrosoziologische Handlungstheorien und wird hier sogar zur axiomatischen Konvergenz: Insbesondere in ihren europäischen Traditionen verfügen beide, institutionelle wie kulturelle Ansätze (Meyer, 2008; Sorge, 2004), über starke phänomenologische und wissenssoziologische Wurzeln (vgl. Berger & Luckmann, 1969; Schütz & Luckmann, 1979; Schütz, 1932), die sie die *Lebenswelt* von Menschen als eine intersubjektiv geteilte, interaktiv konstruierte Bedeutungswelt begreifen lassen. Im Zentrum dieser Intersubjektivität steht das typisierte Wissen der Handelnden um typische Akteure, typische Handlungen und typische Bedeutungen. Dieser soziale Wissensvorrat strukturiert Wahrnehmung und Handeln innerhalb geteilter Lebenswelten und ermöglicht erst gegenseitiges Verstehen. Er etabliert zugleich kognitive und normative Annahmen über – im doppelten Wortsinn – *normales* Verhalten, über das, was zu erwarten ist und billigerweise auch erwartet werden kann. Ob „Institution“ oder „Kultur“, beide Begriffe beschreiben eben diese geteilten Sinn- und Wertstrukturen, interessieren sich beide für die interpretativen Schemata und Typisierungen, ihre kollektive Konstruktion und Handlungswirksamkeit. Bei beiden steht die geteilte symbolische und normative Dimension sozialen Handelns im Vordergrund. Ein solch interpretative Annäherung findet sich sowohl in der institutionellen als auch in der kulturellen Organisations- und Managementforschung (vgl. den Grundtenor der Beiträge in Greenwood et al., 2008; Holden et al., 2015; aber auch Primecz et al., 2012, 2009; Söderberg & Holden, 2002 etc.). Vor diesem Hintergrund halten beispielsweise (Caprar & Neville, 2012) fest:

„The notions of institution and culture are uncomfortably similar: it is impossible not to notice the common elements of values, beliefs, norms, taken-for-granted traditions, and routines that are easily identified as being ‚core‘ to both theoretic camps.“ (p. 236–237)

Aus diesem Grund bedient sich diese Arbeit in ihrem Versuch der Integration von „institutionellen“ und „kulturellen“ Erklärungen für die Übernahme und Ausprägung von CSR in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten auch jener dreigliedrigen omnibus-Definition von Institutionen, die Scott (2001, 2008) vorschlägt und die weithin als das *3 Säulen-Modell von Institutionen* Anerkennung findet (vgl. Abb. 20):

„Institutions are social structures that have attained a high degree of resilience. Institutions are composed of cultured-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life. Institutions are transmitted by various types of carriers, including symbolic systems, routines and artifacts. Institutions operate at multiple levels of jurisdiction, from the world system to localized interpersonal relationships. Institutions by definition connote stability but are subject to change processes, both incremental and discontinuous.“ (Scott, 2001, p. 48)

Seine drei Säulen beschreiben ein Kontinuum gesellschaftlicher Sinnstrukturen, das von formalisierten bis zu informellen, von erzwungenen bis zu selbstverständlichen, von bewussten bis zu unbewussten Handlungsleitlinien reicht. Zugleich macht seine Definition deutlich, wie sehr diese symbolischen Strukturen abhängig sind von sie unterstützenden Trägern und den materiellen Praktiken ihrer (Re-)Produktion (vgl. Giddens, 1979, 1984), aber auch wie (konzeptionell) unabhängig von konkreten geographischen Bezugspunkten.

Abb. 20 Die 3 Säulen der Institution (in Anlehnung an Scott, 2008, p. 51)

	Regulativ	Normativ	Kulturell-Kognitiv
Ordnung durch	Regulative Vorschriften	Bindende Erwartungen	Konstitutive Schemata
Indikatoren	Regeln, Gesetze, Sanktionen	Zertifizierung, Akkreditierung, Werte	Gemeinsames Verständnis, geteilte Handlungslogiken
Befolgung durch	Zweckmäßigkeit	Pflicht	Selbstverständlichkeit
Logik der	Instrumentalität	Angemessenheit	Orthodoxie
Legitimität	Legal sanktioniert	Moralisch sanktioniert	Verstehbar, erkennbar, kulturell unterstützt
Affektive Dimension	(Un-)Schuld	Scham, Ehre	Gewissheit, Irritation

Es ist dieser integrative Eklektizismus, der Puristen auf beiden Seiten „institutioneller“ und „kultureller“ Organisations- und Managementforschung zur Kritik animiert. Er ist es aber auch, der die Perspektive beider Gruppen öffnet und ihren Blick für die gesellschaftliche Dimension auch von CSR weiten kann. Aus diesem Grund dient dieses dreigliedrige Institutionen-Konzept der nachfolgenden Skizzierung „institutioneller“ und „kultureller“ CSR-Forschung als Strukturierungshilfe. Welche institutionell-kulturellen Strukturen beeinflussen das Verständnis und die Praxis von CSR? Wodurch werden sie unterstützt und

propagiert? Innerhalb welchen geographischen Rahmens bewegen sie sich und wirken sie? Diesen Fragen gehen die nachfolgenden Abschnitte nach. Die in Kapitel 3.1.1 und 3.1.2 vorgenommene Unterteilung in „kulturelle“ und „institutionelle“ CSR-Arbeiten folgt dabei der Selbstzuschreibung der jeweiligen Autoren.

3.1.1 Einstellungen und Historizität: Kulturelle Einflussfaktoren auf CSR

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher kontextueller Einflüsse gab und gibt es innerhalb der Interkulturellen Managementforschung mehrere, sich teils fundamental unterscheidende Ansätze und paradigmatische Forschungsorientierungen (Phillips & Sackmann, 2015; Primecz et al., 2009; Sackmann & Phillips, 2004). Diese unterscheiden sich nicht allein hinsichtlich Forschungsinteresse und -fokus, sondern auch in den ihren Ansätzen zugrunde liegenden Theorien, Annahmen und Kulturkonzepten sowie ihren bevorzugten Forschungsmethoden. Sackmann & Phillips (2004) differenzieren hier zwischen kultur- bzw. national-vergleichender *cross-national-comparison*-Forschung, interkultureller, meist binational interessierter *intercultural-interaction*-Forschung und der der kulturellen Komplexität moderner Gesellschaften und der Identitätspluralität von Individuen Rechnung tragenden *multiple-cultures*-Forschung. Legt man ihnen die Paradigmentypologie von Burrell & Morgan (1979) zugrunde, wie Primecz et al. (2009) es getan haben, zeichnet sich das Bild eines Feldes, das v.a. von funktionalistischen und kulturvergleichenden Arbeiten dominiert ist, zunehmend aber auch von interpretativen interkulturellen Arbeiten geprägt wird; kritische Arbeiten und auch solche in der *multiple cultures*-Perspektive bildeten bislang die Ausnahme.

Auch unter den kulturell argumentierenden Arbeiten innerhalb des CSR-Feldes finden sich unterschiedliche Strömungen. Obgleich sie alle „Kultur“ als relevanten Faktor für das Verständnis und die Praxis von CSR anerkennen, unterscheiden sie sich in ihrem Forschungsinteresse, ihrem Kulturkonzept und – bei empirischen Arbeiten – auch in den herangezogenen Untersuchungsmethoden. Im Folgenden wird daher zwischen sogenannten *etic*-Ansätzen und *emic*-Ansätzen innerhalb der kulturellen CSR-Forschung unterschieden. Barmeyer (2012) beschreibt den *emic*-Ansatz als

„ursprünglich aus der Ethnolinguistik stammender, von der Beschreibung der Lautstruktur (*phoneme*=spezifisch) ausgehender, methodisch kulturangepasster Strukturierungsansatz kulturvergleichender und interkultureller Forschung, bei dem der Forscher einen Standpunkt innerhalb des Systems einnimmt. Die untersuchten Ordnungsgesichtspunkte orientieren sich an systemimmanenten Merkmalen. Für die Erhebung nutzt der Forscher Konzepte und Messinstrumente, die aus Sicht der Angehörigen der untersuchten kulturellen Gruppe angemessen, relevant und sinnvoll erscheinen“ (p. 49).

Der *etic*-Ansatz dagegen sei ein

„methodisch kulturübergreifender Strukturierungsansatz kulturvergleichender und interkultureller Forschung [...]. Mit dem Begriff *phonetic* wird die Lautstruktur einer Sprache anhand universeller Kriterien beschrieben. Da die verglichenen Kategorien und Ordnungsfaktoren universell, also

kulturunabhängig, sind und Forscher somit einen Standpunkt außerhalb des Systems einnehmen, kann relative Objektivität im Forschungsprozess gewahrt werden. Für die Analyse einer Kultur aus der Außenperspektive werden Methoden und Messinstrumente angewandt, die den Forschern selbst als angemessen und sinnvoll erscheinen. [...] [Kulturelle] Besonderheiten müssen Großteiles vernachlässigt werden [...].“ (p. 57).

Meist nur zur Unterscheidung von Arbeiten herangezogen, die ihre Untersuchungsmethoden kulturübergreifend-einheitlich oder kulturangepasst-diversifiziert einsetzen, dient dieses Begriffspaar hier der tendenziellen Unterscheidung von vergleichenden, kulturpsychologisch argumentierenden Mehrländerstudien einerseits und an der spezifischen Ausprägung von CSR in einzelnen Ländern interessierten, kulturanthropologisch oder -soziologisch argumentierenden Studien andererseits. Insofern wird die Bezeichnung *etic* bzw. *emic* hier mit Blick sowohl auf Kulturkonzept und Forschungsinteresse als auch auf Forschungsmethoden und disziplinäre Verankerung in einer erweiterten Bedeutung angewandt.

3.1.1.1 Etic-Ansätze: nationalkulturelle Werte, ethisches Verhalten & CSR

Innerhalb der kulturell orientierten und komparativen CSR-Forschung findet sich eine relativ umfangreiche Gruppe kulturvergleichender Arbeiten, die sich mit dem Einfluss (national-)kultureller Werte und Wertorientierungen auf ethische Einstellungen, CSR-Orientierungen und die Verbreitung und Akzeptanz von CSR und bestimmten Instrumenten befasst. Sie alle interessieren sich dafür, ob und wie diese Phänomene von Kultur beeinflusst werden und mit ihrer unterschiedlichen Ausprägung in unterschiedlichen Kontexten variieren.

Eine in dieser Hinsicht relativ frühe Anerkennung kultureller Einflüsse findet sich in jenen Studien, die die ethischen Einstellungen und das ethische Verhalten von Individuen vor ihrem kulturellen Hintergrund zu verstehen versucht. Zahlreiche Studien stellen hier einen eindeutigen Zusammenhang zwischen nationalkulturellen Werten und der Wahrnehmung und Beurteilung von ethischen Szenarien her (vgl. Arnold et al., 2007; Beekun et al., 2007; Christie et al., 2003). So stellen beispielsweise Arnold et al. (2007) in ihrer Befragung von 294 europäischen Managern fest, dass sich die Bewertung ethischer Dilemmata vor allem mit dem Ursprungsland der Befragten unterscheidet und darüber hinaus auch in Bezug zu Hofstede (2001) Individualität- und Maskulinität-Konstrukten steht. Demnach wurden Situationen in der Regel als eher „ethisch bedenklich“ eingestuft, wenn die Befragten aus Ländern mit geringeren Maskulinitäts- und Individualitäts-Werten stammten. Bezogen auf das

national wahrgenommene Level an Korruption bringt Husted (1999) ein hohes Maß an Korruption mit einem kulturellen Landesprofil in Verbindung, das von hoher Unsicherheitsvermeidung, hoher Maskulinität und hoher Machtdistanz geprägt ist. Insgesamt, so die Erkenntnis dieser Studien, sei Kultur zwar nicht als alleiniger Faktor für die Ausprägung ethischer Einstellungen und Verhaltens verantwortlich, beeinflusse diese aber maßgeblich.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch jene Studien, die den Zusammenhang zwischen kulturell verankerten Werten und den in einer Gesellschaft vorfindbaren CSR-Orientierungen untersuchen. Sowohl die Wahrnehmung und die Vorstellungen von als auch die Einstellungen zu CSR und seiner konkreten Ausprägung, so die allgemeine Feststellung, variiert stark entlang der Grenzen kultureller Gruppen. Dies gilt für die CSR-Orientierung der allgemeinen Bevölkerung ebenso (Burton et al., 2000; Parboteeah et al., 2012; Smith et al., 2008) wie für bestimmte Managergruppen wie CEOs oder PR-Manager (Waldman & de Luque, 2006; Jamali et al., 2009; Kim & Kim, 2010) oder Stakeholder-Gruppen wie Mitarbeiter (Mueller, et al., 2012; Muethel et al., 2011) oder Konsumenten (Maignan, 2001; Planken et al., 2013; Ramasamy & Yeung, 2009; Soyezy, 2012). So stellen beispielsweise Mueller et al. (2012) unter Rückgriff auf die Kulturdimensionen der GLOBE-Studie (vgl. House et al., 2004) und bezogen auf die Wahrnehmung von CSR unter den Mitarbeitern eines Unternehmens fest,

„[that] perceptions of CSR were more positively related to AC [i.e. employees' affective commitment] in cultures higher in humane orientation, institutional collectivism, ingroup collectivism, and future orientation and in cultures lower in power distance.“ (p. 1186)

Besondere Wertschätzung erfahre das unternehmerische CSR-Engagement zudem in Ländern mit hohem Kollektivismus, hohem Egalitarismus und einer ausgeprägten humanen Orientierung. Daraus schließen die Autoren, dass der größte Nutzen eines solchen Engagements im Sinne der Mitarbeitermotivation vor allem in Ländern Südasiens, des Mittleren Ostens und Lateinamerikas zu erwarten sei (Mueller et al., 2012, p. 1196). Unterstützt werden diese Ergebnisse von Parboteeah et al. (2012): Auch sie beobachten ein hohes Maß an Befürwortung von CSR- und Nachhaltigkeitsinitiativen in besonders kollektivistischen (z.B. Chile, Kroatien, Philippinen), zukunfts- und human orientierten Gesellschaften (z.B. Skandinavien, Kanada); weniger zu finden sei eine solche Unterstützung allerdings in Ländern, die durch ein hohes Maß an Leistungsorientierung und Selbstbehauptung geprägt sind (z.B. Frankreich, Österreich) (Parboteeah et al., 2012, p. 410).

All diese Studien identifizieren nicht nur die Haltung und Einstellungen von Individuen und verschiedenen Akteursgruppen als zentrale Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung und Beurteilung von ethischen Dilemmata und CSR im Allgemeinen. Sie assoziieren diese auch unmittelbar mit den in einer Gesellschaft vorherrschenden Werten. Jenseits individueller Präferenzen oder organisationskultureller Werte beeinflussen also v.a. auch (national-)kulturelle Werte individuelle ethische und CSR-Orientierungen.

Parallel dazu gibt es aber auch eine – wohlgleich kleinere – Gruppe von Arbeiten, die sich weniger mit dem Einfluss von Kultur auf individuelle Einstellungen befasst als mit ihrem Effekt auf die Verbreitung und Akzeptanz von CSR bzw. spezifischen CSR-Instrumenten. So erklären beispielsweise Clements et al. (2010), Haxhi & van Ees (2010) und Scholtens & Dam (2007) die Diversität in der weltweiten Verbreitung von Corporate Codes of Ethics (CCEs) ebenso mit kulturell bedingten Unterschieden wie die (fehlende) Existenz und Ausprägung unternehmensethischer Compliance-, Antibestechungs- und Antikorruptionsprogramme oder die Akzeptanz von Whistleblowing-Systemen (Park et al., 2007). Sie alle identifizieren einen starken Zusammenhang zwischen der Verbreitung und Existenz solcher Programme einerseits und der hohen Graden an Unsicherheitsvermeidung. Zugleich, so die Erkenntnis von Clements et al., (2010), seine Akteure aus solchen Ländern nur bedingt gewillt extern importierte Regelsysteme zu akzeptieren und eigenen Vorstellungen unterzuordnen. Ergänzt werden diese Arbeiten von einer neueren Studie von García-Sánchez et al. (2013), die einen Zusammenhang zwischen der Praxis der Integrierten Berichterstattung³² und der Lokalisierung der untersuchten Unternehmen in stärker kollektiv und feminin geprägten Gesellschaften herstellt.

Im Unterschied zu den zuvor dargestellten Studien zu ethischen Einstellungen und CSR-Orientierungen von Individuen geht es dieser Gruppe an Arbeiten nicht um die Erklärung individuellen Verhaltens. Sie stellen lediglich eine Korrelation zwischen der Existenz verschiedener CSR-naher Phänomene und Instrumente und ihrem Auftreten in bestimmten Gesellschaften fest. Insofern sehen auch sie einen Zusammenhang zwischen diesen Phänomenen und den nationalkulturell vorherrschenden Wertorientierungen. Die dahinter

³² Im Unterschied zur üblichen Trennung zwischen der Finanz- und der nicht-finanziellen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichterstattung kombiniert das Integrierte Reporting beide Facetten der Unternehmensberichterstattung in einem Dokument. Durch eine solche Integration werden Kerngeschäft und Aspekte des Nachhaltigkeits- und CSR-Managements gemeinsam diskutiert und unterschiedliche Stakeholder-Gruppen gleichermaßen angesprochen – ohne expliziten Ein- bzw. Ausschluss von Anteilseignern und Investoren (vgl. Frias-Aceituno et al., 2013a, 2013b, 2014; Jensen & Berg, 2012)

liegenden Mechanismen – Wie und warum wirken kulturelle Werte auf diese Phänomene? – bleiben dabei allerdings im Dunkeln.

Vor diesem Hintergrund müssen auch die Aussagen und Erkenntnisse dieser Studien differenziert betrachtet werden. Dass nationalkulturelle Wertorientierungen auf Verbreitung und Akzeptanz bestimmter CSR-Instrumente ebenso Einfluss haben wie auf die Einstellungen und CSR-Orientierungen individueller Akteure, kann als gesichert gelten. Ebenso klar wie logisch erscheint somit auch die Feststellung, dass eine Variation in diesen nationalkulturellen Wertorientierungen auch in einer Variation in CSR-Orientierungen und der Akzeptanz bestimmter Modi seiner Gestaltung resultiert; die CSR-Diversität ist also auch bedingt durch die Vielfalt kultureller Werte. Unter Berücksichtigung beispielsweise der Studien von Mueller et al. (2012) oder Parboteeah et al. (2012) lässt sich auch vermuten, dass bestimmte Werte und Konfigurationen (Kollektivismus, Zukunfts- und Humanorientierung) auch zu einem höheren Maß an Wertschätzung und somit auch Unterstützung von CSR- und Nachhaltigkeitsinitiativen führen. Caprar & Neville (2012) halten in ihrer Review diesbezüglich fest:

„[The] most consistently significant and positive relationships with sustainability were found for low power distance and low masculinity. Individualism/collectivism and short/long-term orientation show ambiguous results, while studies on uncertainty avoidance provided mixed results, with most of them suggesting no relationship to sustainability.“ (p. 235)

Insgesamt aber – das wird aus der Gegenüberstellung dieses Zitats mit den Ergebnissen anderer Studien deutlich – ist auf Grundlage der hier skizzierten Studien schwer zu sagen, welche kulturellen Wertorientierungen nun zu welchen CSR-Orientierungen oder Ausprägungen führen. Ein Grund für diese Ambiguität mag in den unterschiedlichen theoretischen Bezugsrahmen liegen, unterscheiden sich doch die Ergebnisse der GLOBE-basierten Studien teils massiv von jenen, die „Kultur“ auf Grundlage der Konstrukte von Hofstede (2001) operationalisierten.

Ein anderer Grund mag in der mangelnden Unterscheidung von CSR-Orientierungen und Einstellungen einerseits und der konkreten Instrumenten seiner Umsetzung andererseits liegen. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass beispielsweise für die grundsätzliche Unterstützung von CSR- und Nachhaltigkeitsinitiativen zwar tendenziell kollektivistische, zukunfts- und humanorientierte Wertorientierungen ausschlaggebend sind, nicht aber für ihre relativ formelle, regelbasierte Gestaltung; diese ist offenbar dort besonders ausgeprägt, wo Gesellschaften von hohem Individualismus und hoher

Unsicherheitsvermeidung geprägt sind (vgl. u.a. Haxhi & van Ees, 2010; Scholtens & Dam, 2007). Interessant erscheint diese Feststellung deshalb, weil auf ihrer Grundlage zwischen einer kulturell beeinflussten, prinzipiellen Haltung zu CSR und Nachhaltigkeit und einer kulturell beeinflussten Präferenz für konkrete Formen seiner Umsetzung unterschieden werden müsste. Demnach mag es Gesellschaften geben, die zwar CSR und Nachhaltigkeit an sich gutheißen und unterstützen, nicht aber zwangsläufig auch formelle, regelbasierte Formen seiner Gestaltung. Insbesondere für das grenzüberschreitende CSR-Management von MNU's ist dies eine wichtige Differenzierung.

Jenseits der fehlenden theoretischen Konsolidierung der Erkenntnisse kulturvergleichender CSR-Studien sehen diese sich aber auch einer ganzen Reihe weiterer Kritikpunkte ausgesetzt. In ihrer Art entsprechen sie im Grunde der im Interkulturellen Management seit Langem (vgl. Kirkman et al., 2006; McSweeney, 2002; Söderberg & Holden, 2002; Ybema & Nyíri, 2015) geäußerten Kritik an einer Konzeptualisierung von „Kultur“ als (national-)kulturelle Wertorientierungen und ihre Operationalisierung entlang der Dimensionen von Hofstede (2001) bzw. GLOBE (House et al., 2004): Sie implizierten Homogenität und Stabilität, setzten Kultur mit Nation gleich (Tan & Chow, 2009) und würden verkennen, dass gewisse Einstellungen nicht immer auch direkt das tatsächliche Verhalten bedingen (Fukukawa & Ennew, 2010). Insbesondere die Interaktion nationalkulturell bedingter Einstellungen mit anderen „kulturellen“, unmittelbar sozialen oder individuellen Faktoren würde von nationalkulturell argumentierenden Studien oftmals vernachlässigt (Friedberg, 2005; Vaiman & Holden, 2015). Auf individueller Ebene sind es beispielsweise jene Autoren, die den Einfluss von Religion und Religiosität auf die ethischen Einstellungen und CSR-Orientierungen untersuchen (vgl. Brammer et al., 2007; Graafland et al., 2006, 2007; Mazereeuw-van der Duijn et al., 2014), die auf normative Einflüsse innerhalb und jenseits nationaler Grenzen verweisen. Aber auch biographisch bedingte Diversität in ethischen Einstellungen (Kim & Kim, 2010), organisationskulturelle und -strukturelle Faktoren (vgl. Kaptein & Schwartz, 2008 und ihr integratives Verständnis der Effektivität von CCEs) oder nationale regulative Komponenten (vgl. Kap. 3.1.2) können die Wahrnehmung von und Einstellung zu CSR(-Instrumenten) beeinflussen. Eine einseitig auf nationalkulturelle Werte abstellende Erklärung von Diversität in der internationalen CSR-Landschaft erscheint nicht angemessen.

Vor diesem Hintergrund trägt die kulturvergleichende CSR-Forschung zu einem besseren Verständnis von CSR in seiner nationalkulturellen Abhängigkeit bei. Sie zeigt, wie CSR-

Orientierungen und -Präferenzen von länderspezifischen Wertorientierungen beeinflusst werden und wie Einstellungen und ethisches Verhalten je nach kulturellem Kontext variieren. Insofern verdeutlichen sie die kontextuelle Bedingtheit von CSR ebenso wie die (nationale) Varianz seiner Ausprägung. Zugleich jedoch erscheint die theoretische Konsolidierung um die Frage, welche kulturellen Werte-Konfigurationen welche ethischen Einstellungen und CSR-Orientierungen zur Folge haben, einigermäßen schwierig. Auch mangelt es diesen Arbeiten an einem historischen Verständnis für bestimmte CSR-Orientierungen und ihre breitere kulturell-institutionelle und sozialstrukturelle Bedingtheit und Veränderlichkeit. Die gesellschaftlichen Veränderungen, die beispielsweise dem heutigen CSR-Verständnis in einer Vielzahl von Ländern vorausgingen und die es zugleich befördert, befinden sich außerhalb des Sichtfeldes dieser kulturvergleichenden Perspektive. Eine Konzeptualisierung von Kultur über nationale Wertorientierungen und die Theoretisierung ihres Einflusses über die Prägung subjektiver Einstellungen kann die hierfür nötige, breitere Kontextualisierung nicht leisten. Insofern liefert die etische, kulturvergleichende CSR-Forschung einen ersten wichtigen Ansatzpunkt zum besseren Verständnis nationaler und kulturell bedingter CSR-Diversität. Der Breite kontextueller, gesellschaftlicher Einflussfaktoren wird sie allerdings nur bedingt gerecht.

3.1.1.2 Emic-Ansätze: ethische Traditionen & kulturhistorische Perspektiven auf CSR

Einen im Vergleich zu etischen und kulturvergleichenden Ansätzen in der CSR-Forschung holistischeren Blick auf die kulturelle Bedingtheit von Vorstellungen und Praktiken unternehmerischer Verantwortung werfen emische, stärker kulturhistorisch orientierte Studien. Auf Grundlage eines meist interpretativen Kulturkonzepts (d'Iribarne, 2009; Primecz et al., 2009), das Kultur primär als kollektives Sinn- und Interpretationssystem versteht und auch die materiellen Praktiken seiner (Re-)Produktion in die Analyse mit einbezieht (Geertz, 1994; Romani et al., 2011), gehen sie über Betrachtung einstellungsprägender nationaler Wertorientierungen hinaus. Wenngleich ebenso mit meist nationalem Bezugsrahmen, interessieren sie sich gewissermaßen für das „CSR-Profil“ bestimmter Länder sowie für ihre ethischen und CSR zugrunde liegenden intellektuellen Traditionen und Anknüpfungspunkte. Im Vordergrund steht damit die Frage, wie in spezifischen nationalen Kontexten CSR bzw. unternehmerische Verantwortung „traditionell“ verstanden und praktiziert wird und ob bzw. inwiefern „moderne“, oftmals expliziter auftretenden Formen von CSR daran anschlussfähig sind. Damit sind diese Ansätze nicht allein aus Sicht ihrer Kontextualisierungsbestrebungen

holistischer angelegt als ihre etischen Pendanten, sondern auch hinsichtlich ihrer zeitlichen, oftmals diachronen Betrachtungsweise.

Eine sehr große Gruppe von Studien befasst sich beispielsweise mit der Analyse des Status Quo von CSR – seiner Verbreitung, seinen thematischen Schwerpunkten, seiner instrumentellen Ausprägung, seinen Hauptakteuren – in unterschiedlichen Ländern. Arbeiten zu Entwicklungs- und Schwellenländern wie Botswana und Malawi (Lindgreen et al., 2009), Nigeria (Amaeshi et al., 2006) und Uganda (Bagire et al., 2011), Argentinien (Newell & Muro, 2006), Chile (Beckman et al., 2009), Kolumbien (Lindgreen et al., 2010), und Mexiko (Weyzig, 2006), China (Gao, 2009; Moon & Shen, 2010; Xu & Yang, 2010; Yin & Zhang, 2012), Indien (Balasubramanian et al., 2005; Gautam & Singh, 2010; Sandhu et al., 2012) oder Malaysia (Lu & Castka, 2009) fallen ebenso in diese Kategorie wie solche zu süd- und osteuropäischen (Transition-)Ökonomien wie Griechenland (Skouloudis et al., 2011), Polen (Kronenberg & Bergier, 2012), Rumänien (Baleanu et al., 2011; Obrad et al., 2011), Russland (Belyaeva, 2013; Kuznetsov et al., 2009), Slowenien (Belak, 2013) oder Spanien (Canto-Mila & Lozano, 2009; Prado-Lorenzo et al., 2008). Auch zu Deutschland (Berthoin Antal et al., 2009), Finnland (Panapanaan et al., 2003), Frankreich (Berthoin Antal & Sobczak, 2007), den USA (Lindgreen et al., 2009) oder Japan (Amann et al., 2012; Wokutch, 2014) gibt es solche Status-Quo-Beschreibungen; ebenso wie solche mit regionalem Fokus auf CSR in Lateinamerika (Reficco & Ogliastris, 2009), Südostasien (Srinivasan, 2011) oder West- und Osteuropa (Steurer & Konrad, 2009). Sie alle teilen ein Interesse für CSR in der Bandbreite seiner Erscheinungsformen und in der Vielfalt seiner Entwicklungspfade in einem spezifischen nationalen Umfeld.

Eine in dieser Hinsicht interessante Zusammenstellung liefert Visser & Tolhursts (2010) *Worldguide to CSR*. Dieser Band versammelt fünf Regionalprofile (CSR in Afrika, Asien, Europa, Lateinamerika und den Mittleren Osten) und 58 Länderanalysen. Jedes der hier beschriebenen nationalen CSR-Profile „sets CSR ideas and practices in context, describing the *cultural, historical* and *religious* traditions that have supported CSR, philanthropy and related beliefs, values or practices.“ (Visser & Tolhurst, 2010, p. xxviii; Hervorhebungen durch den Autor). Auch wenn manch wichtige Staaten wie die G8-Länder Frankreich, Italien und Kanada kein eigenes Länderprofil erhalten und sich dieser Sammelband tendenziell eher an ein praktisches Publikum richtet, handelt es sich dabei um die wohl bislang ausführlichste Zusammenstellung von Länderprofilen im Feld der komparativen CSR-Forschung. Wie auch die oben aufgeführten Einzelstudien verdeutlicht sie – zumal mit ihrem expliziten Fokus auf

kulturelle Traditionen – die kulturelle Bedingtheit und Varietät von landesspezifischen CSR-Modellen, ohne dabei zum Beispiel durchaus auffindbare regionale Gemeinsamkeiten auszublenden.

Abb. 21 Themen, Fokus & Kulturelle Wurzeln von CSR – fünf Länderbeispiele

	Themen-bereiche)	Fokus	Kulturelle Wurzeln
China (Gao, 2009)	Steuerabfuhr Produktsicherheit & -qualität Umweltschutz Katastrophenhilfe Armutsbekämpfung	Regierung, Mitarbeiter, Kunden ökonomische Entwicklung	„Chinese culture and society are largely shaped by Confucianism“ (p. 23) „the Cultural Revolution [...] and the introduction of Western culture, values, and thoughts after the adoption of reform“ (p. 26)
Finnland (Panapanaan et al., 2003)	Gleichberechtigung Vereinigungsfreiheit & Sozialpartnerschaft Arbeitsicherheit Bildung Zulieferketten	Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden Gesetzestreue Integration von CSR in Kerngeschäft	„distinct Finnish cultural attributes“ (p. 133), „Finnish society and its cultural orientation“ (p. 147)
Indien (Gautam & Singh, 2010)	Bildung Gesundheitsversorgung Ländliche Entwicklung Mikroförderung Geschlechtergerechtigkeit	Lokale Gemeinschaft Philanthropie sozioökonomische Entwicklung	„a long tradition of corporate philanthropy“ (p. 45) „philanthropy [...] rooted in religious belief“ (p. 45)
Kolumbien (Lindgreen et al., 2010)	Bildung Mikroförderung Zugang zu Produkten & Dienstleistungen Armutsbekämpfung	Lokale Gemeinschaft Philanthropie sozioökonomische Entwicklung	„a long history in philanthropic efforts“ (p. 237) „friendly attitude towards philanthropic efforts“ (p. 237)
Nigeria (Amaeshi et al., 2006)	Bildung Gesundheitsversorgung Infrastrukturprojekte Sport & Kultur Armutsbekämpfung	Lokale Gemeinschaft Philanthropie sozioökonomische Entwicklung	„cultural notion of extended kinship suggest a propensity toward communitarian ideas“ (p. 89) „CSR as philanthropy [...] tied to [...] religious influences, [...] since gifts and sacrifices are core to religion, the same belief could have easily found an outlet [...] in the Nigerians’ understanding and practice of business-society relations.“ (p. 91)

All diese „CSR in ...“-Studien und Beiträge haben zweierlei gemeinsam: Sie eint die Annahme, der Nationalstaat sei für die kulturell komparative CSR-Forschung eine durchaus plausible Analyseeinheit. Wenngleich auch andere, z.B. globale Einflüsse durchaus erwähnt werden, bleibt der nationale Rahmen aus Sicht vieler Autoren *die* zentrale CSR-Arena; national eingebettete Akteure ringen um und prägen hier vor dem Hintergrund kultureller Traditionen ein spezifisch nationales CSR-Modell, das sich in spezifischen CSR-Verständnissen und -Praktiken manifestiert (vgl. Abb. 21). Darüber hinaus eint sie die nur implizite Konzeptualisierung und Betrachtung von Kultur. Die Mehrheit der oben aufgeführten Arbeiten beschränkt sich auf die zwar ausführliche, doch aber deskriptive Umschreibung des nationalen Status Quo unternehmerischer Verantwortung; erklärende Ambitionen haben sie meist nicht. Relativ viele aber zeigen eine gewisse Sensibilität für „(national-)kulturelle“ Einflüsse und bemühen aus der Kulturforschung bekannte Begrifflichkeiten – „kulturelle Orientierung“, „kulturelle Einflüsse“, „religiöse Einflüsse“, „Geschichte“, „Traditionen“, „soziopolitische Rahmenbedingungen“, „kontextuelle Umwelt“ etc. – zur Erklärung der beobachteten Spezifika. Was genau darunter verstanden wird, wie diese Einflüsse wirken, erörtern sie in der Regel aber nicht. Eine fundierte Konzeptualisierung von Kultur und Theoretisierung ihrer Einflüsse fehlt diesen Arbeiten also zumeist (vgl. Tab. 18).

Nur wenige widmen sich auf umfassende Weise einer Aufarbeitung der kulturellen Einflüsse auf CSR und seine Entwicklung. Zu den ersten Arbeiten, die den Faktor „Kultur“ in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung rücken, gehören die komparativen Beiträge von Palazzo (2002), d’Iribarne (2002) oder Segal (2004, 2009). Wenn auch unter stärker wirtschafts- und unternehmensethischen denn unter CSR-Vorzeichen, analysiert Palazzo (2002) die unterschiedlichen „habits of the heart“ und ethischen Traditionen, die der Einführung und Akzeptanz von unternehmensethischen Governance-Systemen in Deutschland und den USA zugrunde liegen. Sie arbeitet heraus, wie unter anderem unterschiedliche religiöse Einflüsse (Katholizismus und lutherischer Protestantismus vs. puritanischer Calvinismus), moralphilosophische Traditionen (tugendethischer Kantianismus vs. konsequentialistischer Utilitarismus), Auffassungen von Regeltreue (kollektivistischer Relationalismus vs. individualistischer Universalismus) und intellektuelle Stile (Idealismus vs. Pragmatismus) zu vollkommen unterschiedlichen Vorstellungen von der (formellen) organisationalen Regulierung moralischen Verhaltens hervorbringen:

„[The] idea of the basically positive relationship of business and morality, the special notion of the public and the private spheres, the belief in the existence of universally valid norms and values, the faith in the individual's ability to better him- or herself morally, and the pragmatic intellectual style favor the introduction and implementation of business ethics programs in the U.S. In contrast, the German notion of a basically antagonistic relationship of business and morality, the stricter separation of the public and private spheres, the relational understanding of norms and values, the more pessimistic assessment of the human potential for moral improvement, and the idealistic intellectual style make the introduction and implementation of business ethics programs in Germany much more complicated.“ (B. Palazzo, 2002, p. 210)

Ganz ähnlich, allerdings bezogen auf den Vergleich amerikanischer und französischer ethischer Traditionen, argumentiert auch d'Iribarne (2002). Folgt man seinen Ausführungen, wird in beiden Ländern eine vollkommen konträre Auffassung von Legitimität von Unternehmen als moralische Akteure vertreten. Während in den USA – entsprechend der calvinistisch-protestantischen Tradition – Unternehmen als moralische Gemeinschaft verstanden würden, deren universelle Regeln von ihren Mitgliedern durchzusetzen sind, sei die moralische Kontrolle und Sanktionierung individuellen Verhaltens in Frankreich keine Angelegenheit von Unternehmen. Vielmehr, so d'Iribarne (2002), verfüge Frankreich seit der Aufklärung und Emanzipierung von der moralischen Autorität der katholischen Kirche über eine ethische Tradition, wonach die Einhaltung universeller Regeln nur von einem laizistischen Staat einzufordern und durchzusetzen sei. Zugleich verfügten unterschiedliche *métiers* – verschiedene sozioprofessionelle Gruppen – über unterschiedliche deontologische Ethiken, „fort variables selon la position que l'on occupe dans la société“ (d'Iribarne, 2002, p. 29). Die Etablierung eines universellen normativen Systems für die Gemeinschaft eines Unternehmens – sozial an der Schnittstelle zwischen der nationalen Gemeinschaft von *citoyens* und unterschiedlichen (sozio-)professionellen Gruppen innerhalb der Organisation – sieht die französische ethische Tradition demnach nicht vor. Die relativ ablehnende Haltung vieler Franzosen gegenüber unternehmensinternen *business ethics*-Programmen und CCEs erklärt der Autor mit genau diesen kulturhistorischen und ideengeschichtlich bedingten Differenzen. Und in der Tat identifizieren die empirischen Studien von Barmeyer & Davoine (2011a, 2011b) und Helin & Sandström (2008, 2010) solch kulturell begründete Resistenzen und Distanzierungen von (amerikanischen) CCE-Importen in europäische Tochtergesellschaften.

Interessant an diesen beiden Beiträgen ist nicht nur, dass sie kulturhistorische Argumente in den Mittelpunkt der Erklärung relativer Unterschiede rücken. Sie verweisen auch explizit auf die Rolle, die religiöse und moralphilosophische Traditionen bei der Gestaltung nationaler

(unternehmens-)ethischer Modelle und CSR-Konzepte spielen (vgl. auch Acquier et al., 2011) und ergänzen damit diesbezügliche Erkenntnisse etischer Kulturforschung (vgl. Graafland et al., 2007, 2006; Mazereeuw-van der Duijn et al., 2014) um den historischen Blickwinkel. Ergänzt werden sie dabei von aktuellen Studien, die sich insbesondere mit der Kompatibilität „westlicher“ CSR und „asiatischen“ ethischen Traditionen befassen. Insbesondere für die wichtigen und aufstrebenden Wirtschaftsnationen China (Hoivik, 2007; Ip, 2009; Wang & Juslin, 2009), Indien (Mitra, 2012) und Japan (Fukukawa & Teramoto, 2009; Todeschini, 2011) gibt es eine kleine Gruppe von Arbeiten mit solch emischen, kulturhistorisch inspirierten CSR-Analysen. Im Ton jedoch unterscheiden sie sich: Während Ip (2009, p. 463) die instrumentell anmutende Frage danach stellt, „whether [...] Confucianism as a resilient Chinese cultural tradition can be used as a sound basis of business practice and management model for Chinese corporations?“ und Mitra (2012) für ein „indisches CSR“ an Ghandis Ethik anzuknüpfen versucht, kritisieren beispielsweise Fukukawa & Teramoto (2009) den hinter CSR stehenden symbolischen Import und stellen fest, dass „CSR sits a little uncomfortably within Japanese business culture“ (p. 144).

CSR, so Feststellung all der in diesem Abschnitt aufgeführten Arbeiten, unterscheidet sich hinsichtlich seiner Verbreitung, Ausprägung (thematischer Fokus, zentrale Stakeholder) und normativen Bezugspunkte entlang nationaler Grenzen. Zahlreiche Autoren erklären dies unmittelbar mit kulturell variierenden, in den Ländern historisch unterschiedlich gewachsenen CSR-Traditionen und (unternehmens-)ethischen Grundannahmen.

3.1.1.3 Kultur & CSR – ein Zwischenfazit

Will man die Arbeiten *kultureller* CSR-Forschung präzise einordnen, müssten sie primär – das haben die Ausführungen der beiden vorhergehenden Abschnitte gezeigt – als *national* fokussierte CSR-Forschung bezeichnet werden. Die Mehrheit sowohl der etischen als auch der emischen Beiträge arbeiten Spezifika und Unterschiede im Verständnis und der Praxis von CSR entlang nationaler Grenzen heraus. Manche vergleichen ethische Einstellungen, Verbreitung und Akzeptanz bestimmter CSR-Instrumente in verschiedenen Ländern, manche analysieren die traditionellen „CSR“-Ansätze, aktuellen Schwerpunkte und Entwicklungen innerhalb eines Landes. Beiden Gruppen – ob kulturvergleichend und etisch oder kulturspezifisch und emisch – dient der Nationalstaat als geographischer Referenzpunkt.

Beide Gruppen gelingt es auch, nationale Unterschiede in der Konzeptualisierung und Ausprägung von CSR aufzudecken. Sie zeigen, dass CSR kein globales Set einheitlicher Vorstellungen von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist, sondern ein räumlich und zeitlich variables. Auch unterscheiden sich nicht nur die abstrakten Annahmen und Erwartungen hinsichtlich der wünschenswerten Rolle von Unternehmen, sondern auch und gerade die Praktiken und Instrumente seiner Umsetzung. Nicht nur das, was unter CSR verstanden wird, sondern auch wie es gestaltet werden soll, variiert entlang national-historischer Entwicklungspfade.

Obschon die meisten dieser nationalspezifischen oder -vergleichenden Arbeiten zur Erklärung ihrer Feststellungen allenfalls generisch auf „kulturelle Traditionen“ oder ähnliche Begriffe verweisen, untersuchen manche auch explizit die Rolle von Kultur in der Erklärung dieser Unterschiede und historischen Kontinuitäten. Die einen, die etisch-kulturvergleichenden Arbeiten, schließen aus der Korrelation bestimmter nationaler Wertorientierungen einerseits und spezifischer ethischer Einstellungen und CSR-Orientierungen andererseits, dass landestypische Werte die Einstellungen und damit auch das Verhalten individueller Akteure prägen. Die anderen, die emisch-kulturspezifischen Arbeiten, begründen die Existenz bestimmter CSR-Vorstellungen und -Ausprägungen mit den historisch gewachsenen, teils religiös und philosophisch geprägten Annahmen über die „normale“ gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und ihre Legitimität als ethische und soziale Akteure. Zusammen verweisen sie sowohl auf die wertebedingte, normative als auch auf die kulturell-kognitive, auf gemeinsamer Wahrnehmung und Interpretation basierende Strukturierung von CSR auf Landesebene (vgl. Scott, 2008, p. 53).

Allerdings – und hier stoßen die bislang existierenden, kulturell argumentierenden CSR-Arbeiten an ihre explanatorischen Grenzen – fehlt ihnen bislang eine Theoretisierung der zwischen Kultur und spezifischem CSR-Phänomenen liegenden Mechanismen. Ob normative oder kulturell-kognitive gesellschaftliche Strukturen, ob bestimmte nationale Wertorientierungen oder grundsätzlichen Annahmen über adäquates unternehmerisches Handeln, ihr Einfluss hängt nicht nur vom Zusammenspiel mit einer Vielzahl anderer, auch nicht-kultureller Faktoren ab. Er ist auch abhängig, das zeigt die Institutionenforschung, von sie aktivierenden und übermittelnden „carriers“ (Jepperson, 1991, p. 150), von Trägern, „[which] point to a set of fundamental mechanisms that allow us to account for how ideas move through space and time, and who or what is transporting them“ (Scott, 2008, p. 79). Neben dem (1) symbolischen System geteilter Typisierungen und Kategorien verweist Scott

(2008, pp. 79–85) diesbezüglich auch auf die unterstützende Rolle von (2) relationalen Systemen und Netzwerken, (3) erlernten Routinen und Praktiken sowie (4) auf die Übermittlung durch Artefakte. Diese Elemente „tragen“ und „übermitteln“ kulturelle Strukturen. Ihr Fehlen oder ihre Veränderung beeinflusst damit automatisch auch deren Wirkung. Ihnen wurde, bezogen auf die (national-)kulturelle CSR-Forschung, bislang kaum Aufmerksamkeit zuteil; diese bleibt stattdessen geprägt von der Annahme der unmittelbaren Wirksamkeit kultureller Faktoren.

Insgesamt liefert die kulturelle CSR-Forschung mit der Identifikation der Variabilität von CSR in Abhängigkeit von seinem nationalen Kontext und mit der Anerkennung kultureller Einflussfaktoren auf Konzeption und Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der gesellschaftlichen Dimension von CSR. Sie zeigt, in welcher enger Beziehung zu ihrem kulturellen Kontext die damit verbundenen Fragen stehen. Diverse Arbeiten haben diese Einflüsse mittlerweile dokumentiert. Zugleich aber bleiben sie in einer Tradition der *cross-national comparison*-Forschung verhaftet (Phillips & Sackmann, 2015; Sackmann & Phillips, 2004); die Anerkennung kultureller Faktoren jenseits des Nationalen³³ unterbleibt bislang ebenso wie die nähere Theoretisierung der Wirkungsweise und -mechanismen (national-)kultureller Faktoren. Insofern betont dieser Forschungsstrang innerhalb des CSR-Feldes zwar die kulturelle Dimension einer Auffassung von CSR als *kulturelles* Produkt (Gond & Matten, 2007), nicht aber die performative Komponente, die CSR letztlich zu einem solch kulturellen *Produkt* macht.

³³ D'Iribarnes (2002) Verweis auf die ethischen Traditionen und Pflichten bestimmter *métiers* deutet beispielsweise auf die deontologische Strukturierung professioneller *communities of practice* hin und rückt damit jene nicht-national, nicht-geographisch, sondern kognitiv umrissene „Kulturen“ in den Vordergrund, deren verstärkte Untersuchung auch Phillips & Sackmann (2015) der Interkulturellen Management-Forschung im Allgemeinen anraten.

3.1.2 Druck und Erwartungen: Institutionen als Triebfeder für CSR

Auch wenn institutionelle Ansätze in der Erforschung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von CSR mittlerweile Fuß fassen konnten, bleiben sie innerhalb des CSR-Feldes nach wie vor unterrepräsentiert (Athanasopoulou & Selsky, 2015; Brammer et al., 2012; Gond & Matten, 2007). Relativ früh herangezogen wurden sie als alternativer Erklärungsansatz für die Motivation von Unternehmen, sich für gesellschaftliche Belange zu engagieren. Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Jenseits von Theorien, die hierfür beispielsweise das Eigeninteresse der Unternehmen und die finanziellen Effekte von CSR oder die moralische Orientierung von Managern und Eignern als Argument anführen (vgl. van Aaken et al., 2013), verweisen institutionelle Arbeiten auf das institutionell strukturierte, gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen.

Galaskiewicz (1991) beispielsweise argumentiert, dass das sozial verantwortliche Verhalten von Unternehmen maßgeblich von normativen und kulturellen Institutionen abhängt, die entsprechende Anreize für ein solches Verhalten formulieren. Ähnlich argumentiert Campbell (2006, 2007). Ausgehend von der Annahme, dass unverantwortliches Handeln die Folge des Profitimperativs moderner kapitalistischer Gesellschaften ist, plädiert er für die Erweiterung bestehender Erklärungsansätze um institutionelle Analysen. Auf die Frage, warum und unter welchen Bedingungen Unternehmen (keine) Verantwortung für ihr gesellschaftliches Umfeld übernehmen, antwortet Campbell (2007)

„[A] variety of institutional conditions mediate [...] economic relationships. Corporations are more likely to act in socially responsible ways the more they encounter strong state regulation, collective industrial self-regulation, NGOs and other independent organizations that monitor them, and a normative institutional environment that encourages socially responsible behavior. Moreover, socially responsible corporate behavior is more likely to occur to the extent that firms belong to industrial or employee associations and engage in institutionalized dialogue with stakeholders.“ (p. 962)

Obschon er auch andere Einflussfaktoren auf CSR anerkennt³⁴, formuliert er damit als einer der ersten eine institutionelle CSR-Theorie. Er verweist nicht nur auf unterschiedliche institutionelle Einflussfaktoren, sondern auch auf die ihnen zugrunde liegende Infrastruktur und sie befördernde Akteure. Ob staatliche Aufsicht oder zivilgesellschaftliches Monitoring, ob institutionalisierte Stakeholder-Formate oder Austausch in brancheneigenen Verbänden

³⁴ Campbell (2007, p. 948) verweist beispielsweise auf organisationsinterne Faktoren wie Organisationskulturen, Vergütungssysteme und Mitarbeiterführung und widersteht damit einem allzu umweltdeterministischen Bild verantwortlicher Unternehmensführung.

und Interessensvereinigungen –, institutionelle Rahmenbedingungen für CSR wirken nicht abstrakt, sondern, so das Argument von Campbell (2007) über direkte Kontroll- und Sanktionsmechanismen und Prozesse professioneller Sozialisation. Wenngleich wenig an der Beschreibung dieser institutionellen Konfiguration in einem spezifischen Kontext interessiert, rückt er damit doch die gesellschaftliche, institutionell strukturierte Einbettung von Unternehmen in den Vordergrund rückt.

Auch Marquis et al. (2007) greifen früh auf institutionelle Argumente zur Erklärung spezifischen CSR-Verhaltens zurück, nennen aber das lokale Umfeld, die unmittelbare Nachbarschaft von Unternehmen als das relevante institutionelle Feld. Im Unterschied zu Campbell (2006, 2007) interessieren sie sich auch weniger für Frage nach den institutionellen Bedingungen für „gutes“ unternehmerisches Verhalten als vielmehr für den homogenisierenden Effekt institutioneller Rahmenbedingungen. Die relationalen Netzwerke, in die Unternehmen vor Ort eingebunden sind, dienen Unternehmen als legitimatorischer Referenzpunkt und stellen das Objekt dar, auf das sich konkrete CSR-Programme und -Projekte fokussierten:

„[Standards] of appropriateness regarding the nature and level of corporate social action are embedded within local communities, and organizational conformity to these institutionalized practices yields systematic patterns that vary by community.“ (Marquis et al., 2007, p. 926)

Allerdings wirken unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen innerhalb der Community auch unterschiedlich auf das CSR-Engagement. Während sich „shared frameworks and mental models“ (Marquis et al., 2007, p. 932) auf Fokus und Form³⁵ des CSR-Managements auswirkten, würden sich normative Aspekte im Sinne akteursbezogener Werte und Moralvorstellungen v.a. in seinem Ausmaß, also im Umfang investierter Ressourcen niederschlagen. Regulative Aspekte, lokale gesetzliche Rahmenbedingungen und politische Debatten – so das Verständnis der Autoren – würden sich mittels Vorgaben und symbolischer Anerkennung auf Fokus und Form von CSR ebenso auswirken wie, über entsprechende Anreizsysteme beispielsweise in der Besteuerung von Unternehmen, auf seinen Umfang (Marquis et al., 2007, p. 932). Insgesamt erscheinen damit Fokus, Form und Umfang

³⁵ Nach den Autoren umfasst der *Fokus* des CSR-Engagements die Themenfelder und konkreten Belange, mit denen sich CSR befasst; sie nennen hier u.a. Kunst & Kultur, Bildung und Gesundheit etc. als potentielle Betätigungsfelder. Die *Form* dagegen bezieht sich auf die Methoden und Art und Weise des CSR-Engagements; neben der direkten finanziellen Unterstützung verweisen sie u.a. auf den Einsatz von Mitarbeitern (Volunteering) oder Spenden (Marquis et al., 2007, pp. 928–931).

des CSR-Engagements als das unmittelbare Resultat (unterschiedlicher) institutioneller Einflüsse.

Das Kernargument beider Autoren(-gruppen) entspringt dabei der neoinstitutionellen Organisationsforschung (Athanasopoulou & Selsky, 2015, p. 334): Innerhalb eines organisationalen Feldes wirken institutionelle Vorgaben – egal ob regulativer, normativer oder kulturell-kognitiver Natur – prinzipiell strukturangleichend und homogenisierend, da der Selbsterhaltungswunsch von Organisationen sie zur Anpassung an diese Vorgaben zwingt; nur so werden sie von anderen Akteuren innerhalb dieser institutionellen Felder als legitim wahrgenommen und behalten auch langfristig ihre „license to operate“ (vgl. DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Campbell (2006, 2007) und Marquis et al. (2007) bringen dieses Argument in die CSR-Forschung ein und klären darüber nicht nur die Frage, *warum* sich Unternehmen als gesellschaftlich verantwortliche Akteure präsentieren, sondern auch *welchen Effekt* institutionelle Vorgaben auf das CSR-Engagement von Unternehmen und *worauf* genau haben.

Interessant ist eine solch institutionelle Erklärung in doppelter Hinsicht: Zum einen versteht sie CSR als das Produkt der gesellschaftlichen Einbettung von Unternehmen und differenziert dabei zugleich nach Quellen (regulativ, normativ, kulturell-kognitiv), Trägern (staatliche, zivilgesellschaftliche, privatwirtschaftliche Akteure) und geographischen Bezugspunkten (lokal, national, transnational etc.) institutioneller Einflüsse. Sowohl *horizontal* – Parallelität organisationaler Felder gleicher geographischer Ordnung (z.B. unterschiedlicher Länder) – als auch *vertikal* – Ineinanderwirken organisationaler Felder unterschiedlicher geographischer Ordnung (z.B. national und global) – betrachtet ergibt sich daraus eine große Bandbreite unterschiedlicher organisationaler Felder und institutioneller Vorgaben (vgl. Kap. 4.1.2).

Zum anderen befördert das Argument der Strukturangleichung und Homogenisierung *innerhalb* solcher Felder – angelegt in DiMaggio & Powells (1983) Isomorphie-Konzept – zugleich auch das Argument der Differenz und Varietät *jenseits* bestimmter organisationaler Felder. Wenn bestimmte institutionelle Vorgaben zu bestimmten Formen des CSR-Engagements und -Managements führen, sollten andere Vorgaben auch andere Ausprägungen zur Folge haben. Variierende institutionelle Rahmenbedingungen im Umfeld von Organisationen führen dieser Logik nach auch zu unterschiedlichen Verständnissen und Formen von CSR. Aus dieser frühen Anwendungen der Institutionentheorie im Umfeld der CSR-Forschung entwickelten sich verschiedene Forschungsströmungen, von denen für die hier interessierende grenzüberschreitende Betrachtung von CSR(-Management) v.a. drei von

Belang sind: (1) nationale institutionelle Felder & CSR-Varietät über Landesgrenzen hinweg (vgl. Kap. 3.1.2.1), (2) transnationale institutionelle Felder & die globale Standardisierung von CSR (vgl. Kap. 3.1.2.2), (3) institutionelle Dynamiken & die lokale Hybridisierung von CSR (vgl. Kap. 3.1.2.3). Diese werden nachfolgend skizziert.

3.1.2.1 Business Systems & die nationale Infrastruktur für CSR

In den bisherigen Ausführungen wurde CSR mitunter als Arena und gesellschaftliche „mode of governance“ (Brammer et al., 2012) beschrieben, deren Ausprägung selbst von einer Vielzahl ökonomischer, politischer, rechtlicher und kultureller Rahmenbedingungen abhängt. Das Verhältnis von Regierung und Unternehmen, die Existenz und Organisationsform eines Wohlfahrtsstaates, das Arrangement industrieller Beziehungen, die kulturell-historisch verankerte Rolle gesellschaftlicher Akteure – CSR spiegelt all diese institutionellen Konfigurationen wider und muss insofern auch als Teil eines breiteren politökonomischen Arrangements verstanden werden. Aus diesen Überlegungen ergibt sich unser Verständnis von zeiträumlicher CSR-Varietät und -Variabilität: „CSR assumes different forms and fulfills different functions in different contexts and at different times“ (Kang & Moon, 2012, p. 90). Damit stellt sich aber zugleich auch die Frage nach den unterschiedlichen Ausprägungen von CSR und den dahinter liegenden Bedingungen. Welche institutionellen Konfigurationen bringen welches „CSR-Modell“ hervor? Worin unterscheiden sich die CSR-Erwartungen und -Praktiken eines Kontexts von denen eines anderen? Kurzum, es rückt die Frage in den Vordergrund, inwiefern und warum sich CSR kontextübergreifend unterscheidet und verändert. Auch die Konkretisierung des relevanten „gesellschaftlichen“ Bezugsrahmens und, wenn man so will, geographischen Referenzpunktes geht damit notwendigerweise einher.

Seit Langem schon wurde die Bandbreite konkreter CSR-Ausprägungen durch eine Vielzahl komparativ angelegter Arbeiten deskriptiv aufbereitet (vgl. Williams & Aguilera, 2008). Sie arbeiteten nicht nur heraus, dass und wie sich die CSR-Praktiken von Unternehmen verschiedener Kontexte unterscheiden, sondern auch die Akteure und ihre jeweiligen Handlungsstrategien innerhalb der verschiedenen CSR-Arenen. Die meisten dieser Arbeiten bezogen sich dabei auf nationale Vergleiche und die Diversität von Themen und CSR-Fokus, von Modi und CSR-Form über Ländergrenzen hinweg:

Eine der frühesten Studien in dieser Perspektive stammt von Maignan & Ralston (2002). Ihre inhaltsanalytische Auswertung von Unternehmensberichten aus den USA, Großbritannien,

den Niederlanden und Frankreich konzentrierte sich dabei auf die Vorherrschaft bestimmter Themen und Modi des CSR-Managements sowie auf die dahinter liegende Motivation, wie sie in rechtfertigenden Passagen der unternehmerischen Selbstpräsentationen zum Ausdruck gebracht wird. Abgesehen von einem generellen Gefälle in der Verfügbarkeit entsprechender Berichte und den darin thematisierten CSR-Aspekten zu Beginn der 2000er³⁶ stellen Maignan & Ralston (2002) große Unterschiede in den unter CSR subsumierten Themen (Kunst & Kultur, Bildung, Produktsicherheit, Gleichberechtigung etc.) und den Modi ihres Managements (Sponsoring, Volunteering, formelle Policies etc.) fest. So verfügten zwar 52 der 100 untersuchten US-amerikanischen bzw. 48 der britischen Unternehmen über umfassende philanthropische Programme, aber nur sechs der französischen bzw. zehn der niederländischen Unternehmen. Ein ähnliches Bild zeichnete sich bei der Verbreitung von Volunteering-Programmen oder Codes of Ethics (Maignan & Ralston, 2002, pp. 507–509). Besonders eklatant waren die identifizierten Unterschiede auch in der Begründung des CSR-Engagements. Während beispielsweise eine Vielzahl von US-Unternehmen ihr CSR-Engagement mit der allgemein moralischen Pflicht des „giving back“ begründete, rechtfertigten sich britische Unternehmen mit dem *Business Case* von CSR und den erwartbaren positiven Effekte ihres Engagements auf die finanzielle Performanz der Organisation; französische Unternehmen dagegen bezogen sich meist auf die Erwartungen konkreter Stakeholder und erwähnten hier, häufiger als alle anderen, die Kunden und den Gesetzgeber als zentrale Impulsgeber (Maignan & Ralston, 2002, p. 506). Wenngleich nicht weiter ausgeführt, interpretieren die Autoren diese beobachtbare CSR-Diversität als das Ergebnis der historisch unterschiedlich gewachsenen Rolle von Unternehmen „as community involved social institutions“ (Maignan & Ralston, 2002, p. 511) und verweisen auf die Rolle nationaler institutionell-kultureller Strukturen und Traditionen.

Maignan & Ralstons (2002) Plädoyer für die verstärkt komparative Analyse nationaler CSR-Ausprägungen und -Systeme wird in den nachfolgenden Jahren von einer Vielzahl von Autoren aufgenommen. Hierzu zählt Chapple & Moon (2005) früher Vergleich der der CSR-Verbreitung, -Themen und -Modi in sieben asiatischen Ländern³⁷ ebenso wie Brammer & Pavelins (2005) Gegenüberstellung der "community contributions" in den USA und

³⁶ Zu diesem Zeitpunkt präzisieren beispielsweise nur zwölf der jeweils 100 untersuchten französischen und 15 der holländischen Unternehmen „at least one CSR process“ (Maignan & Ralston, 2002, p. 504) in ihrer Selbstdarstellung – entgegen der 60 britischen bzw. 52 US-amerikanischen Unternehmen.

³⁷ Die Autoren vergleichen hier CSR bei (heimischen und ausländischen) Unternehmen in Indien, Indonesien, Malaysia, Singapur, Südkorea, Thailand und auf den Philippinen.

Großbritannien, Hartman et al.'s (2007) Analyse der von Unternehmen kommunizierten Begründung für CSR in den USA und der EU sowie Chen & Bouvains (2009) Vergleich relevanter CSR-Themen in den USA, Großbritannien, Deutschland und Australien. Ergänzt werden sie durch die neueren Analysen von Blasco & Zølner (2010), Fifka & Drabble (2012), Fifka (2013), Purdy et al. (2010) oder Robertson (2009). Ihre komparativen Arbeiten decken nicht nur eine Vielzahl nationaler CSR-Kontexte und -Arenen ab³⁸, sondern gleichen sich auch in ihrer grundsätzlichen Feststellung: CSR – subsumierte Themen, bevorzugte Modi seiner Gestaltung und Umsetzung sowie seine generelle Verbreitung – variiert entlang nationaler Kontexte und ihrer jeweils institutionellen Konfiguration.

Aus interkultureller Sicht besonders interessant ist dabei die Studie von Blasco & Zølner (2010). Jenseits variierender CSR-Themen und -Prozesse interessiert sie sich explizit für die Begründung von CSR. In den rhetorischen Legitimationsstrategien der Unternehmen sehen sie einen direkten Zugang zu den grundlegenden Annahmen und Werten einer Gesellschaft und der hierin verankerten Rolle von Unternehmen.³⁹ Damit machen die Autoren nicht nur deutlich, dass jenseits regulativer Vorgaben und ihren Auswirkungen auf CSR-Themen und -Prozesse auch historisch gewachsene, kulturell verankerte normative Erwartungen Einfluss auf CSR haben. Insbesondere ihr Vergleich zweier mexikanischer bzw. französischer Organisationen – beide eingebettet in ein ähnliches System formeller CSR-Regulation und traditioneller gesellschaftlichen Aufgabenteilung – verweist auf die Subtilität, mit der auch nur graduelle (normativ-)institutionelle Unterschiede unterschiedliche lokale CSR-Interpretationen hervorbringen können. Sowohl in der ethischen Orientierung von CSR als auch in der Darstellung des Verhältnisses zwischen Ökonomie und Sozialem unterscheiden sich beide Organisationen massiv. Zusammen mit nicht-normativen, regulativen institutionellen Einflüssen und einer Reihe weiterer Faktoren, so die Autoren, ergeben sich daraus komplexe (institutionelle) Arrangements, die das Ausmaß der CSR-Engagements ebenso beeinflussen wie die "Relevanz" bestimmter Themen, "legitime" Modi und rhetorische Strategien des "talking about CSR".

³⁸ Die hier aufgelisteten Studien befassen sich mit Erwartungen zu und der Gestaltung von CSR in Äthiopien, Australien, China, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Malaysia, Mexiko, Niederlande, Philippinen, Singapur, Südkorea, Thailand, Türkei, USA – wobei allerdings Studien mit Blick auf die USA und europäische Länder überwiegen.

³⁹ Vgl. hierzu auch Aguilera et al. (2007, p. 848–850) Verweis auf die institutionellen Voraussetzungen der Legitimation unterschiedlicher, rhetorisch vorgebrachter Begründungen für CSR.

Damit belegt eine Vielzahl komparativer CSR-Studien jenes institutionelle Argument, das von bereits von Campbell (2007) und Marquis et al. (2007) in die CSR-Debatte eingebracht wurde: Was unter CSR verstanden, wie es praktiziert und begründet wird, ähnelt sich innerhalb und variiert jenseits institutionell konfigurierter organisationaler Felder. Das Gleiche gilt auch für jene Arbeiten, die sich weniger mit der CSR-Praxis befassen, als mit den Prozessen innerhalb der CSR-Arena: Auch die Bedeutung bestimmter Stakeholder-Gruppen und die Modi ihrer Einbindung bzw. ihre jeweiligen Strategien variieren mit dem nationalen Kontext. Das gilt für zivilgesellschaftliche Akteure wie NGOs (Doh & Guay, 2006; Kourula, 2010) und prozessuale Instrumente wie den Stakeholder-Dialog ebenso (Habisch et al., 2011) wie für die Rolle staatlicher Akteure und des Gesetzgebers bei der Gestaltung der CSR-Arena und ihr Selbstverständnis (Avetisyan & Ferrary, 2013; Chelli et al., 2014; Freeman & Hasnaoui, 2011; Steurer et al., 2012). Welche Strategien beispielsweise NGOs im Umgang mit Unternehmen pflegen – ob eher kooperativ oder konfrontativ (vgl. Winston, 2002) – ist ebenso von ihrer traditionellen gesellschaftlichen Rolle beeinflusst wie ihre Wahrnehmung und Einbindung durch die Unternehmen selbst (vgl. Pedersen & Neergaard, 2009; Pedersen, 2011); auf Grundlage einer solchen institutionellen Analyse führt beispielsweise Kourula (2010) das Konzept der "civil society distance" ein und versucht auf diese Weise die Gestaltung solch dyadischer Beziehung in Abhängigkeit von der Kongruenz gegenseitiger Rollenerwartungen und -zuschreibungen zu prognostizieren. Auf staatlicher Ebene zeigen beispielsweise Avetisyan & Ferrary (2013), welche zentrale Rolle der Gesetzgeber bei der Institutionalisierung von CSR in Frankreich unter anderem über die Reform der Berichtspflicht durch die *lois NRE* (vgl. Chelli et al., 2014) gespielt hat – eine regulatorische Einflussnahme, wie sie vielen anderen Ländern nicht denkbar ist. So wie in CSR die in einem Kontext institutionalisierte Rolle von Unternehmen zum Ausdruck kommt, spiegelt sich in ihm auch die Vorstellung von (il-)legitimer „Einmischung“ staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteuren in Fragen der Unternehmensführung wider.

Insofern zeigen all diese komparativen Studien, dass sich CSR nicht nur *inhaltlich* (Welche Themen fallen unter CSR? Was erscheint als nötiges und legitimes Engagement?) von Land zu Land unterscheidet, sondern auch *prozessual* (Welche Akteure partizipieren wie an der Gestaltung von CSR? Wie wird es von den Unternehmen selbst umgesetzt?). Nicht nur die Vorstellungen über verantwortliches unternehmerisches Verhalten und seine Übersetzung in konkrete Programme variiert über Landesgrenzen hinweg (CSR als Institution), sondern auch die Ausprägung von und Dynamiken innerhalb der gesellschaftlichen CSR-Arenen. Obschon die meisten dieser Arbeiten zumindest teilweise auf institutionell-kulturelle Argumente zur

Erklärung dieser Diversität zurückgreifen und der Zusammenhang mit dem institutionellen Arrangement nationaler CSR-Felder evident erscheint, resümieren Kang & Moon (2012) diesbezüglich zuletzt: „[The] field of comparative CSR still lacks a clear theoretical conceptualization of how strategic efforts to promote CSR are related to the way firms are embedded in the wider economic, social and political institutions“ (p. 86).

Ein frühes Beispiel für die fehlende Konzeptualisierung dieser Beziehung zwischen der CSR-Gestaltung von Unternehmen und den institutionellen Einflüssen aus ihrer Umwelt liefern Habisch et al. (2005). Als einer der ersten versammelt ihr Band Beiträge, die einen umfassenden Blick auf die Relevanz und Gestaltung von CSR in einer Vielzahl europäischer Länder werfen. Diese Synopsis eröffnet einen komparativen Blick auf unterschiedliche, nationale „CSR-Systeme“ oder „-Modelle“, dessen Sensibilität für nationalkulturelle und -institutionelle Spezifika in der gesellschaftlichen Organisation verantwortlichen unternehmerischen Handelns sich vom reinen Unternehmensfokus der bis dato existierenden Arbeiten (vgl. Gond & Matten, 2007) unterscheidet. Insofern lassen solche Arbeiten einen Zusammenhang zwischen CSR und der institutionellen Umwelt der Unternehmen vermuten. Eine Vielzahl auch der oben aufgeführten Studien nennt als Grund für die Diversität von CSR den nationalen institutionellen Rahmen. Explizit hergestellt und theoretisiert – über welche Mechanismen wirkt er? – wird dieser Bezug jedoch nicht. Auch einen systematischen Überblick über denkbare institutionelle Konfigurationen und ihre Übersetzung in bestimmte nationale CSR-Modelle bieten insbesondere die frühen deskriptiven Arbeiten nicht.

Eine erste wichtige Systematisierung erfährt der komparative Blick auf CSR mit dem „explicit/implicit CSR“-Modell von (Matten & Moon, 2008). Schnell gelangen sie zu der Erkenntnis, dass sich hinter der explizit kommunizierten CSR-Praxis in den USA und der eher implizit verankerten „CSR“-Praxis europäischer Unternehmen unterschiedliche Traditionen und institutionelle Voraussetzungen verantwortlicher Unternehmensführung verbergen, nicht aber prinzipiell unterschiedliche Grade von Verantwortung(-losigkeit). Ihr Kernargument ist dabei ein institutionelles: Ausmaß, Form und Inhalte der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen spiegeln die historisch gewachsenen Institutionen der jeweiligen Nationalen Business Systems (Whitley, 1992, 1999) wider, in die sie eingebettet sind (Matten & Moon, 2008, p. 405). Daraus leitet sich auch direkt ihre Erklärung für die beobachtbare CSR-Diversität und die großen nationalen Unterschiede im Verständnis und der Ausprägung von Praktiken unternehmerischer Verantwortung ab:

„Given that different societies have developed different systems of markets, reflecting their institutions, their customary ethics, and their social relations, it would therefore follow that we might expect some differences in the ways in which corporations express and pursue their social responsibilities among different societies.“ (Matten & Moon, 2008, p. 407)

Das von Matten & Moon (2008) entwickelte „explicit/implicit CSR“-Modell greift auf die traditionsreiche, politökonomisch orientierte Literatur der vergleichenden Kapitalismusforschung zurück, wie sie u.a. in der *Varieties of Capitalism*-Schule (Hall & Soskice, 2001), in der Analyse des *effet sociétal* (Maurice, Sorge, & Warner, 1980; Maurice & Sorge, 2000) oder eben in dem von den Autoren angewandten *National Business System*-Ansatz von Whitley (1992, 1999) ihren Niederschlag gefunden hat. Es ist die Konfiguration dieser nationalen Business Systems –, die Ausprägung des politischen und Finanz-, des Bildungs- und Arbeitsmarktsystems und des kulturellen Systems – die sich, so das Argument der Autoren, in der Organisation marktlicher Prozesse, in der strukturellen Anlage von Unternehmen und der Art und Weise unternehmerischer Koordinations- und Kontrollsysteme niederschlägt. Daraus ergibt sich gewissermaßen spiegelbildlich auch die Frage nach der unternehmerischen Verantwortung für bestimmte Bereiche und über bestimmte Formen und damit die nationale Ausprägung von CSR.

Hinsichtlich der nationalen institutionellen Konfiguration und ihrer Konsequenzen für CSR unterscheiden Matten & Moon (2008) *idealtypisch* zwei „CSR-Modelle“ und setzen diese parallel zu Hall & Soskices (2001) Unterscheidung von liberalen und koordinierten Marktökonomien (*liberal market economies* vs. *coordinated market economies*); explizite CSR sei typisch für die institutionelle Konfiguration liberaler Marktökonomien und implizite CSR charakteristisch für stärker staatlich koordinierte Marktökonomien. Das Modell expliziter CSR zeige sich in der extensiven Außendarstellung der Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung in einer Vielzahl von sozialen und ökologischen Bereichen, sei in seiner Ausprägung aber die Konsequenz relativ großer unternehmerischer Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit. Ein solches Modell entspringe tendenziell liberalen Marktökonomien, in denen ein sich selbst beschränkender, kaum intervenierender Staat Raum bietet für eine Vielzahl privat(-wirtschaftlich) organisierter Initiativen und wo CSR zugleich – der *shareholder value* Logik folgend – als Chance für die profitorientierte Profilierung der jeweiligen Unternehmen verstanden wird. Hier kompensiert CSR die Absenz institutionalisierter Solidarität und strikter öffentlicher Regulation (Jackson & Apostolakou, 2010).

Implizite CSR dagegen äußert sich in der weniger unternehmens- und stärker stakeholder-fokussierten, multilateralen Aushandlung unternehmerischer Verantwortung. Stärker als sein explizites Pendant ist implizite CSR durch eine breitere und stärkere gesellschaftliche Einbettung charakterisiert. Diese zeigt sich im stark institutionalisierten Dialog zwischen den Sozialpartnern und strikteren gesetzlichen Regeln in CSR-relevanten Policy-Bereichen, z.B. bei Arbeitsstandards oder dem Umweltschutz (Fransen, 2013, p. 215). Die explizite Außendarstellung dieser kollektiven Verantwortungsallokation durch die Unternehmen selbst ist damit weniger üblich als in liberalen Marktökonomien. Typisch sei explizite CSR vor allem für die USA und das anglophone Wirtschaftsmodell, implizite CSR dagegen für (kontinental-)europäische Systeme (das „Rheinische Modell“, das „Nordische Modell“) und manche asiatische Wirtschaftssysteme (z.B. Südkorea, Japan) (Fransen, 2013; Gjolberg, 2010; Kang & Moon, 2012). Die meisten europäischen Staaten, seien, so Matten & Moon (2008), traditionell durch ein durch das Hausbankensystem geprägtes, konzentriertes Finanzsystem, durch stark regulierte (Aus-)Bildungssysteme und Arbeitsmärkte sowie einer kulturell bedingten Skepsis gegenüber Unternehmen bzw. Vertrauen gegenüber staatlichen Akteuren charakterisiert – alles Faktoren, die ein implizites CSR-Modell beförderten. Auch ein oftmals umfassender Wohlfahrtsstaat, starke neokorporatistische Tendenzen sowie eine Kultur politischer Partizipation führen zu einer solch impliziten Ausprägung (Gjolberg, 2009).

CSR, so das Argument der Autoren, unterscheide sich in seinem grundsätzlichen Verständnis und seiner konkreten Ausprägung (relevante Themen, Organisationsformen und -prozesse, Akteure und Strategien) entlang dieser zwei grundsätzlich unterschiedlich angelegten Wirtschaftssysteme und der institutionellen Gewichtung staatlicher bzw. privater und privatwirtschaftlicher Einflussnahme auf Fragen der Gesellschaftsorganisation und Generierung gesellschaftlicher Wohlfahrt. Purdy et al. (2010) und Abbildung 22 fassen diese prinzipiellen Unterschiede zusammen.

Auf Grundlage der vergleichenden Kapitalismusforschung systematisieren Matten & Moon (2008) damit als Erste die komparative CSR-Literatur und zeigen damit, dass CSR nicht nur prinzipiell institutionell beeinflusst ist, sondern ganze CSR-Modelle die unmittelbare Konsequenz institutioneller Konfigurationen nationaler Business Systems sind. Die historisch gewachsenen, regulativen Rahmen der politökonomischen Gesellschaftsorganisation spielen hierfür ebenso eine Rolle wie sich daraus ableitenden Erwartungen gegenüber und (Wert-)Vorstellungen von der Verantwortung von Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Akteuren (Staat, zivilgesellschaftliche Repräsentanten).

Abb. 22 National Business Systems und die institutionellen Grundlagen expliziter bzw. impliziter CSR-Modelle (Purdy et al., 2010)

Institutional Pillar	Liberal Market Economies & Explicit CSR	Coordinated Market Economies & Implicit CSR
Regulatory	<p><i>social welfare provision</i></p> <ul style="list-style-type: none"> welfare capitalism; private, market solutions firms elect to participate in welfare provision (pensions, health etc.) greater emphasis on individual responsibility narrowly defined market gaps/failures met by state and not-for-profit organizations on needs-based approach <p><i>labor market policies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> minimal <p><i>corporate governance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> shareholder model: search for short-term profit; instrumental and explicit communication of CSR; firms may be more exposed to external stakeholder activism <p><i>business-government relational model</i></p> <ul style="list-style-type: none"> adversarial; separation of firms from the state; preservation of autonomy fragmented disassociated political/economic power regulatory action contested regulatory voids filled by consumer/stakeholder watchdogs 	<ul style="list-style-type: none"> universal welfare public, non-market solutions, nor or minor role for private market provision collective responsibility firms mandated to participate in welfare provision (pensions, health etc.) extensive, legislated, and enforced co-determination; „lifetime“ perspective cross-shareholdings between companies, financial institutions and investors seeking long-term sustainable relationship; CSR part of business risk calculus
Normative	<p><i>conformity; duty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> firms contribute market solutions to social needs as „good citizens“ stronger populist undertone creates shared expectation of positive moral and ethical contribution by firms – on a voluntary basis 	<ul style="list-style-type: none"> firms are already „good citizens“ contributing to state-based solutions via taxes etc. firms engaged in continuous dialog with stakeholders via legal frameworks governing business activities
Cognitive	<p><i>managerial understanding linking values and rationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> managerial mindsets distinguish between economic and social role of the firm managerial discretion; rationalized processes involvement in specific CSR practices according to business actor legitimacy seeking behavior; reputational benefit communicate practices externally 	<ul style="list-style-type: none"> license to operate in local communities distinguished from legislative requirements in search of long-term sustainability driven internally by employee and managerial values tied to production demands less overt consideration of motives, more taken-for-granted

Ihre konsequente Fortsetzung erfährt diese Analyse in der *political CSR*-Forschung. Diese ist nicht nur geprägt von einer stark transnational orientierten Global Governance-Diskussion (vgl. Kap. 3.1.2.2). Auch die national-komparative Perspektive ist hier unter anderem in den Arbeiten von Mäkinen & Kasanen (2015), Mäkinen & Kourula (2012) oder Moon, Kang, & Gond (2010) vertreten. Jenseits der vergleichenden Kapitalismusforschung und ihrer Unterscheidung von LMEs und CMEs weiten sie den Blick auf eine Vielzahl denkbarer politökonomischer Gesellschaftsorganisationen und tragen so auch zu einer Differenzierung potentieller CSR-Modelle bei, die über die binäre Anlage von Matten & Moons (2008) „explicit/implicit CSR“-Modell hinausgeht. So ergeben sich bei Mäkinen & Kasanen (2015) und Mäkinen & Kourula (2012) entlang der Betrachtung von sechs Dimensionen⁴⁰ insgesamt sechs politische Ökonomien mit graduell unterschiedlichen institutionellen Konfigurationen hinsichtlich der sozialen Verantwortung staatlicher und privat(-wirtschaftlicher) Akteure und damit auch variierender Konzeption und Praxis von CSR (vgl. Abb. 23).

Abb. 23 Politische Systeme, staatliche Verantwortung & CSR (nach Mäkinen & Kasanen, 2015, p. 5)

	Markt-sozialismus	Besitzende Demokratien	Wohlfahrtsstaatl. Kapitalismus	Liberale Egalität	Klassischer Liberalismus	Radikaler Liberalismus
Staatl. Verantwortung	strikte Gleichheit	Sozialdemokratische Gerechtigkeit	allgemeine Wohlfahrt	Chancengleichheit	Markteffizienz	Privatisierung
CSR als	Demokratisierung von Unternehmen		Implizite CSR	Explizite CSR	Ausgeweitete Corporate Citizenship	

Wie Matten & Moon (2008), verstehen auch Mäkinen & Kasanen (2015) und Mäkinen & Kourula (2012) ihre *National Business Systems* bzw. Politischen Ökonomien als Ideal- und nicht als Realtypen, die in dieser Reinform empirisch vorzufinden wären. Deutlich wird dies vor allem in dem Beitrag von Mäkinen & Kourula (2012); ihm geht es nicht primär um das komparative Verständnis nationaler CSR-Modelle, sondern gewissermaßen um die ideologische Näherung an den Phänomen-Bereich CSR und damit auch um das Verständnis der Kakophonie innerhalb der theoretischen CSR-Landschaft. Nichtsdestotrotz – und nicht zuletzt auch durch die Fortführung dieser Denkweise in Mäkinen & Kasanen (2015) – tragen sie zu einer konzeptionellen Erweiterung von Matten & Moon (2008) beispielsweise um nicht-kapitalistische Ökonomien wie den Marktsozialismus⁴¹ bei. Damit ermöglichen sie eine

⁴⁰ Die Autoren basieren ihre Typisierung auf der jeweiligen Vorstellung von der Rolle des Staates, der Rolle des Marktes, der Rolle der Unternehmen, dem Konzept der Bürgerschaft und dem der Gesellschaft sowie dem Verhältnis von Unternehmen und Politik (vgl. Mäkinen & Kourula, 2012, p. 653–654).

⁴¹ Bereits Secchi (2007, p. 351) plädierte beispielsweise für die Integration marxistischer und sozialistischer Denkrichtungen und Unternehmenstheorien in die Betrachtung von CSR.

komparative CSR-Analyse auch jenseits des bislang tendenziell eurozentrischen US-EU-Vergleichs. Darüber hinaus greifen Mäkinen & Kasanen (2015) einen Gedanken auf, der bereits von Moon et al. (2010) ausgeführt wurde: die zentrale Rolle des Staates innerhalb des CSR-Feldes. Der Staat bestimmt über seine Regeln, Sanktionen und Anreize nicht nur den Handlungsspielraum und damit auch die Verantwortlichkeiten von Unternehmen. Die konkrete Verantwortung von Unternehmen für bestimmte Bereiche ergibt sich auch spiegelbildlich und komplementär aus den traditionell staatlichen Akteuren zugesprochenen Verantwortungsbereichen. Wofür sich Unternehmen in einem nationalen System engagieren, in dem der Staat seine Rolle in der Gewährleistung der Markteffizienz beschränkt sieht, unterscheidet sich maßgeblich von Ausmaß und Formen des Engagements in einem nationalen Umfeld, in dem der Staat als Garant gesellschaftlicher Wohlfahrt und sozialer Gleichheit agiert. *Corporate Social Responsibility* und *Government Social Responsibility*, so Mäkinen & Kasanen (2015), sollten zusammen gedacht werden.

Eine interessante Ergänzung dieser Literatur, die einen direkten Zusammenhang zwischen der Varietät nationaler politökonomischer Konfigurationen und der Varietät von CSR-Praktiken herstellt, stammt von Kang & Moon (2012). Sie beschreiben im Hinblick auf die ihrer Analyse zugrunde liegenden Idealtypen politökonomischer Gesellschaftsorganisation nicht nur einen Mittelweg zwischen Matten & Moon (2008) einerseits und Mäkinen & Kasanen (2015) und Mäkinen & Kourula (2012) andererseits. Sie präzisieren auch den Mechanismus, der für die Kopplung von nationalen institutionellen Rahmenbedingungen und CSR-Praktiken verantwortlich ist. Zu der von Matten & Moon (2008) herangezogenen Unterscheidung von liberalen und koordinierten Marktökonomien (LMEs, CMEs) fügen Kang & Moon (2012) mit den staatlich gelenkten Marktökonomien (*state led market economies*, SLMEs) eine dritte Variante hinzu.

Diese unterscheidet sich der primär marktlichen Organisationen liberaler und der primär neokorporatistischen Organisation koordinierter Marktökonomien primär durch die starke Rolle des intervenierenden Staates. Charakterisiert durch ein oftmals staatlich kontrolliertes Bankwesen mit „koordinierter“ Kreditvergabe, durch zentralisierte Sozial- und Tarifpartnerschaften, nur schwach organisierte Interessensvertretungen und zivilgesellschaftliche Organe sowie durch oftmals strenge Gesetzgebung im Sozial- und Umweltbereich, gilt in SLMEs der Staat als zentraler Stakeholder der Unternehmen. Im Vordergrund steht ein „entwicklungsfokussierter“ CSR-Ansatz, in dem unternehmerische CSR-Politiken nationalen Entwicklungszielen und -schwerpunkten folgen (Kang & Moon,

2012, p. 95–96). Im Grunde handelt es sich bei den SLMEs um eine Differenzierung von bislang oftmals unter CMEs subsumierten Wirtschaftssystemen, in denen CSR zwar auch „implizit“ im Sinne Matten & Moons (2008) verstanden und praktiziert wird. Die zentrale Rolle des Staates bringt hier jedoch andere Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen hervor als ein auf multilateraler Aushandlung und kollektiven Vereinbarungen ruhendes (CSR-)System. Insofern handelt es sich bei SLMEs um einen Typus sui generis, wie er real traditionell in Frankreich und Südkorea zu finden ist, neuerdings – aus Sicht internationaler CSR-Gestaltung umso interessanter – aber auch in einer Vielzahl asiatischer und afrikanischer Staaten, wo der Staat fehlende Markt- oder schwache neo-korporatistische Institutionen ausgleicht (Kang & Moon, 2012, p. 91).

Hinsichtlich des Kopplungsmechanismus zwischen nationalen, politökonomischen Konfigurationen und CSR-Praktiken betonen die Autoren die *institutionelle Komplementarität* von CSR und Corporate Governance (CG). Verstanden als „positive feedback mechanism of mutual reinforcement that ultimately enhances the value of both institutions“ (Kang & Moon, 2012, p. 89) würden die in einem nationalen Business System verankerten Institutionen der CG unmittelbar die Ausprägung von CSR bedingen:

„[If] corporate governance is concerned with the structure of ownership and control among the key three stakeholders (that is, the power of decision-making within the firm), CSR is a set of firm-level policies that go beyond the narrow interests of the immediate stakeholders to consider a broad range of issues that concern the firm’s wider group of stakeholders“ (Kang & Moon, 2012, p. 89)

Besonders deutlich wird diese Komplementarität durch die Analyse des institutionellen Wandels innerhalb der unterschiedlichen, von den Autoren untersuchten Marktökonomien. So attestieren Kang & Moon (2012, p. 98–100) beispielsweise Frankreich einen radikalen Wandel im institutionellen Arrangement der Organisation von Kapital und Arbeit. Im Zuge der neoliberalen Delegitimierung staatlicher Intervention, der Deregulierung der Finanz- und Arbeitsmärkte habe Frankreich eine zunehmend stärkere Orientierung an Prinzipien marktlicher Organisation erfahren, wie sie für LMEs typisch seien. Besonders deutlich werde dies an der „Finanziarisierung“ der Kapitalbeschaffung, also der Mobilisierung von Finanzmitteln am Kapitalmarkt und der damit einhergehenden Öffnung gegenüber der *shareholder value*-Logik. So wurden in Frankreich – wie auch in anderen Ländern – in den vergangenen Jahren beispielsweise die Rechte der Anteilseigner gestärkt. Die unmittelbare Konsequenz für CSR wird beispielsweise an der Entwicklung der Reporting-Pflicht französischer Unternehmen vom *bilan social* der 1970er zu den *lois NRE* aus den frühen 2000ern deutlich: Jenseits der thematischen Weitung der gesetzlichen Berichtspflicht über

Belange der Arbeitnehmerschaft hinaus erfährt der französische Sozialbericht auch eine massive Veränderung hinsichtlich seiner Adressaten. War durch die Regelung des *bilan social* über Jahrzehnte die Konsultation mit den (schwachen) französischen Betriebsräten vorgesehen, entfällt eine solche Regelung seit 2001. Die neuen Umwelt- und Sozialberichte der französischen Unternehmen richten sich nunmehr primär an die Investoren und spiegeln damit, so Kang & Moon (2012, p. 100), den allgemeinen Bedeutungsgewinn des *shareholder value* wider. Auch die stärkere Betonung der finanziellen Vorteile von CSR und seines *Business Case* (vgl. Blasco & Zølner, 2010) ergänzt dieses Bild. Der sich parallel vollziehende Verlust staatlichen Handlungsspielraums führe zusätzlich dazu, dass der Staat immer weniger in der Lage sei, sein sozioökologisches Entwicklungsprogramm auch auf Ebene der Unternehmensführung direkt durchzusetzen. Die staatliche CSR-Agenda wird damit zum Versuch der indirekten Einflussnahme – allerdings über den Umweg größeren unternehmerischen Handlungsspielraums. Auch wenn sich, nach Meinung der Autoren, Frankreich nicht auf den Weg zur liberalen Marktökonomie befindet, veränderten sich in den vergangenen Jahren doch die institutionellen Rahmenbedingungen politökonomischer Organisation so stark, dass es nicht mehr als Archetypus eines SLMEs betrachtet werden könne (Kang & Moon, 2012, p. 98). Die damit einhergehende Veränderung der CG habe auch unmittelbare Folgen für die Relevanz, das Verständnis und die Gestaltung von CSR. Dieser sich in Frankreich – und in vielen anderen Ländern Europas (vgl. auch Hiß, 2009; Höllerer, 2013; Jackson & Apostolakou, 2010; Kinderman, 2012) – vollziehende institutionelle Wandel verdeutlicht die Komplementarität, die gegenseitige Bedingtheit von CG und CSR. CSR verändert sich mit CG und spiegelt zu jedem Zeitpunkt seine institutionelle Konfiguration wider.

Wie Unternehmen CSR verstehen und gestalten, so die Annahme all jener, die länderübergreifende CSR-Diversität aus Perspektive der vergleichenden Kapitalismusforschung untersuchen, hängt von der historisch gewachsenen, politökonomischen Konfiguration der jeweils nationalen CSR-Arenen ab. Bestimmte Wirtschaftssysteme – ob LMEs, CMEs oder SLMEs – bringen bestimmte CSR-Modelle hervor. Was unter CSR verstanden, welche Aufgaben Unternehmen zugesprochen werden und mit welchen Methoden sie diesen nachkommen, variiert und verändert sich mit dem nationalen institutionellen Arrangement, in dem diese Fragen gestellt werden. Diese Erkenntnis ist mittlerweile als Konsens.

Gleichwohl bemängelt beispielsweise Fransen (2013) die fehlende Konkretisierung und Präzisierung der sich am *Varieties of Capitalism*- bzw. *National Business System*-Ansatz orientierenden, vergleichenden CSR-Forschung. Der holistische Blick auf die institutionelle Konfiguration ganzer politökonomischer Systeme und die damit einhergehende Abstrahierung von konkreten CSR-Praktiken zu allgemeinen CSR-Modellen resultiere zwar in der allgemeinen Anerkennung der nationalen Einbettung von CSR. Welche institutionellen Elemente der nationalen Ordnungen welche Aspekte von CSR tatsächlich beeinflussen, so die Kritik, sei bislang ebenso wenig präzise zu formulieren wie die Mechanismen zwischen beiden. Für die Zukunft schlägt Fransen (2013) daher eine weniger stark aggregierte, weniger am institutionellen Gesamtsystem orientierte Forschung zur nationalen *embeddedness* von CSR vor. Konkrete CSR-Praktiken und deren prozessuale Gestaltung sollten zum Anlass genommen werden, um den unmittelbaren Einfluss bestimmter institutioneller Ordnungen gewissermaßen bottom-up und induktiv, nicht top-down und deduktiv zu analysieren (vgl. Kap. 4.5 & 5). Von einem solchen Vorgehen sei nicht nur ein konkretes Bild vom Einfluss nationaler Institutionen zu erwarten, sondern auch eine größere Sensibilität für andere (nicht-)institutionelle Einflüsse und alternative Erklärungsansätze zur Diversität von CSR-Praktiken. Auch Blindheim (2015) bricht die implizite Homogenitätsannahme hinter den systemvergleichenden Arbeiten zu nationalen CSR-Modellen auf und stellt fest, dass

„the specific national, institutional context [...], within which managers construct personal meaning for CSR, is ambiguous and possesses both different and potentially conflicting institutional logics of the role and responsibility of business in a given society.“ (p. 52)

Mit diesem Verweis auf die intranationale Heterogenität von Vorstellungen zu CSR liefert er eine interessante Erklärung für die Diversität beobachtbarer CSR-Praktiken *innerhalb* einzelner *Business Systems*. Auch rückt er die Rolle von (CSR-)Managen und ihre Einstellungen und Werte (vgl. Kap. 3.1.1) stärker in den Fokus. Nicht der institutionelle Kontext als solcher determiniert die CSR-Praktiken von Unternehmen, sondern ihre Wahrnehmung, Interpretation und Übersetzung durch organisationale Akteure (vgl. auch Basu & Palazzo, 2008). Auf Grundlage neuerer institutionen- und organisationstheoretischer Entwicklungen erweitert Blindheim (2015) damit Matten & Moons (2008) „explicit/implicit CSR“-Modell um eine wichtige Komponente, den Akteur (vgl. auch Kap. 2.3.1.3 sowie 2.3.2.1), ohne aber die national-institutionelle Einbettung von CSR-Praktiken als solche in Frage zu stellen.

3.1.2.2 Global Governance & die transnationale Infrastruktur für CSR

Eine Betrachtungsebene, die im Zuge der globalen wirtschaftlichen und sozialen Verflechtung jenseits der nationalen zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist die transnationale. Unter dem Begriff der Transnationalisierung verstehen Djelic & Quack (2008) einen Prozess zunehmender Strukturierung sozialer und ökonomischer Interaktion, zunehmender Organisation und Koordination dieser Aktivitäten jenseits von Nationalstaaten.

„[The] world ‚in between‘ nation-states is not an anomic world with no order, power or institutions apart from those projected by strong states [...] [and that] there is a need to consider transnationalization from an institutional perspective – to focus on those processes of institutionalization and de-institutionalization associated with the transnationalization of economic and social activity.“ (Djelic & Quack, 2008, p. 301)

Damit grenzen sie sich von der bisherigen Betrachtung nationaler Business Systems ab, „where each national ensemble – institutions and organizations – functions in relative isolation from the others“ (Djelic & Quack, 2008, p. 304). Insofern handelt es sich bei der transnationalen Ebene um ein organisationales Feld und eine institutionelle Arena *sui generis*. Jenseits nationalstaatlicher Grenzen tritt eine Vielzahl diverser Organisationen miteinander in Interaktion und strukturiert dabei ihres eigenes transnationales Feld bzw. ihre eigenen Felder.⁴² Die hier ablaufenden (De-)Institutionalisierungsprozesse schaffen und verändern eine eigene Ebene institutioneller Ordnungen, die weder automatisch in Konflikt noch in synergetischem Verhältnis mit anderen, z.B. nationalen institutionellen Ordnungen zu stehen braucht. An sich resultiert die Transnationalisierung also allein in einer *zusätzlichen* Ebene regulativer Vorgaben und normativer bzw. kulturell-kognitiver Vorstellungen. Besonders deutlich, so Djelic & Quack (2008), werde dies im Rahmen sogenannter regulatorischer (Multistakeholder-)Netzwerke oder Private-Governance-Initiativen, aber auch in der weltweiten Diffusion globaler Modelle, Best Practices und Prototypen. Wenngleich sie sich in ihrer Beurteilung der (homogenisierenden) Wirksamkeit transnationaler Institutionen unterscheiden, werden hier (vgl. Djelic & Quack, 2008, p. 305–306) die Parallelen zum

⁴² Wie die nationale, so ist auch die transnationale Ebene durchaus geprägt von epistemischer Vielfalt, so dass unterschiedliche Akteure auf transnationaler Ebene durchaus unterschiedlichen *epistemic communities* bzw. *communities of practice* angehören (können) und von daher auch von transnationalen Arenen im Plural gesprochen werden sollte. Nur so lässt sich der Eindruck einer einheitlichen, homogenisierenden transnationalen institutionellen Ordnung auch begrifflich vermeiden.

kulturellen Institutionalismus des *World System*- und *World Culture*-Ansatzes deutlich (Krücken & Drori, 2009; Meyer & Bromley, 2013; Meyer, 2002).

Der Zusammenhang der Transnationalisierungsforschung mit der institutionellen Perspektive auf CSR ist eindeutig. Sie liefert die konzeptionelle Grundlage für die Global Governance-Debatte der neueren, politikwissenschaftlich inspirierten Corporate Citizenship-Forschung (vgl. Scherer et al., 2006; Scherer et al., 2014; Scherer & Palazzo, 2011 sowie Kap. 2.2.5). Die Globalisierung der Wirtschaft, die Deterritorialisierung ökonomischer Aktivitäten bei gleichzeitig nationaler Gebundenheit der staatlich-regulativen, so die Diagnose dieser Autoren, bedingt den Zusammenbruch effektiver Regulierung. Zusammen mit den „regulative voids“, die durch die Überforderung oder den (ideologisch bedingten) Rückzug des Staates hervorgebracht werden (vgl. Matten et al., 2003; Matten & Crane, 2005), ist dies die Grundlage für ihr Plädoyer nach einem Ausgleich des Regulierungsdefizits der postnationalen Konstellation. Global Governance, die Schaffung eines transnationalen institutionellen Rahmens zur regulativen Einbettung wirtschaftlicher Aktivitäten, soll der „responsibilization“ global aktiver Unternehmen dienen. Ein solches Netzwerk globaler Regeln soll das Fehlen von bzw. die mangelnde Durchsetzungskraft von nationalen Bestimmungen kompensieren. Insofern steht die Forderung nach mehr Global Governance, wie sie innerhalb der CSR-Forschung seit etwa 10 Jahren verstärkt zu hören ist, in direktem Zusammenhang mit eben jener Vorstellung von Transnationalisierung, wie sie Djelic & Quack (2008) zum Ausdruck bringen.

Und in der Tat gibt für die Existenz einer solch transnationalen institutionellen Infrastruktur für CSR durchaus einige Hinweise (vgl. Vogel, 2008, 2010; Waddock, 2008). Insbesondere die Anzahl transnationaler Standards ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Gilbert et al. (2011) sprechen in diesem Zusammenhang von sogenannten *International Accountabiliy Standards* (IAS) und definieren diese als „voluntary predefined rules, procedures, and methods to systematically assess, measure, audit and/or communicate the social and environmental behavior and/or performance of firms“ (p. 24). Charakterisiert als Soft Law-Instrumente mit geringerem Bindungs- und Präzisionsgrad als staatliche (nationale) Gesetzgebung richten sie sich primär an MNU und deren CSR-Verständnis und -Management, oft unabhängig von Branche, Herkunft oder regionalen Tätigkeitsschwerpunkten. Darunter fallen beispielsweise der *UN Global Compact* (UN GC), die *OECD Richtlinien für Multinationale Unternehmen*, die *Global Reporting Initiative*

(GRI), die ISO-Normen *ISO 14001* und *ISO 26000* ebenso wie der *SA 8000* oder die *AA 1000 Standard Series*.

Daneben existiert auch eine Vielzahl von oftmals unternehmensgetriebenen Branchenstandards wie die *Equator Principles* für die globale Finanz-, *Responsible Care* für die chemische, die *Extractive Industries Transparency Initiative* der Bergbau- oder das *Fair Wage Network* der Textilindustrie ebenso wie der *Marine Stewardship Council* für die Fischerei bzw. der *Forest Stewardship Council* für die Forstwirtschaft. Obschon sie sich in ihrem Bezug auf grundlegende, oftmals als universell betrachtete transnationale Kernnormen der ILO oder der UN häufig überschneiden⁴³, unterscheiden sie sich doch stark hinsichtlich Zielsetzung und Intention, Kodifizierungsbereich und -tiefe, Entstehungsgeschichte sowie tatsächlicher Verbreitung und Wirksamkeit. Entsprechend ihrer inhaltlichen Schwerpunkte und Zielsetzung unterteilen Gilbert et al. (2011) IAS in vier Gruppen: prinzipienbasierte Standards, Prozessstandards, Berichtsstandards und Zertifizierungsstandards (vgl. Abb. 24).

Abb. 24 Typen transnationaler CSR-Standards (nach Gilbert et al., 2011)

Typ	Zielsetzung und Intention	Beispiel
Prinzipienbasierte Standards	“represent broadly defined principles used as a guideline for action and a starting point for dialogue, learning and the exchange of best practices” (S. 26)	UN GC OECD Richtlinien für MNUs
Prozessstandards	“focus on the question of how corporate accountability can be achieved by organizations [...] [and] define methods and processes that can be used [...] to develop an organizational framework around corporate accountability.” (S. 29)	AA 1000 ISO 26000
Berichtsstandards	“define indicators and guidelines that corporations can use to standardize non-financial reporting practices and to communicate their social and environmental impact to interested stakeholders.” (S. 28)	GRI
Zertifizierungsstandards	“involve certification, verification and monitoring of production facilities against predefined criteria [and provide] external observers [...] with a degree of assurance that stated standards are actually being met.” (S. 27)	SA 8000 ISO 14001 MSC

Allerdings finden sich in ein und demselben IAS oftmals verschiedene Elemente wieder. Deutlich wird eine solche Überschneidung beispielsweise in der Selbstbeschreibung der *AA 1000 Standard Series*. AccountAbility, die hinter diesem Standard stehende Organisation, begreift ihren Standard zwar primär als Rahmen zur effektiven Einbindung von Stakeholdern in das CSR-Management von Organisationen (*AA 1000 Stakeholder Engagement Standard*). Auch seine zentralen Prinzipien – Inklusivität, Materialität und Responsiveness – zeugen von der damit in Verbindung stehenden Prozessorientierung. Zu ihrer Standardserie zählt aber

⁴³ Sowohl die ILO Kernarbeitsnormen von 1998 als auch die UN-Menschenrechtscharta dienen vielen IAS als Bezugspunkt bei der Definition ihnen zugrunde liegender Prinzipien und Kernthemen.

auch der *AA 1000 AccountAbility Principles Standard* zur Identifikation und Priorisierung „relevanter“ Herausforderungen im CSR-Bereich sowie der *AA 1000 Assurance Standard*, der den Kunden eine Methodologie zur Evaluation ihres CSR-Managements zur Verfügung stellt. Allein in diesem IAS überschneiden sich also prinzipienbasierte, prozessorientierte und zertifizierungsorientierte Komponenten. Selbst ein Standard wie die GRI – eigentlich fokussiert auf die Harmonisierung nicht-finanzieller Berichterstattung – entfaltet de facto auch eine gewisse Wirkung in der Vorgabe „adäquater“ Steuerungsprozesse des CSR-Managements (vgl. Vigneau et al., 2015).

Ähnlich breit gefächert sind auch die Mechanismen, über die transnationale Standards auf das CSR-Management von Unternehmen zu wirken versuchen. Obschon davon ausgegangen werden könnte, dass IAS – als Kompensation für nicht ausreichende fehlende Regulation – v.a. regulativ bzw. koerziv, also mittels Zwang auf Unternehmen einzuwirken versuchen, zeichnet sich hier ein sehr viel breiteres Bild institutioneller Wirkungsmechanismen. Besonders deutlich wird dies beim *UN Global Compact* (vgl. Post, 2013; Rasche & Gilbert, 2012; Rasche et al., 2012; Rasche & Waddock, 2014; Rasche, 2009; Voegtlin & Pless, 2014) sowie dem erst kürzlich ins Leben gerufenen *ISO 26000* (Hahn & Weidtmann, 2016; Hahn, 2012, 2013; Mueckenberger & Jastram, 2010). Im Vordergrund steht bei diesen nicht der koerzive Druck auf ihre Unterzeichner, sondern die (normative) Konsensbildung, der Austausch unter seinen Mitgliedern und der Fortschritt durch gemeinsames Lernen.

Insbesondere der UN GC sieht sich mit seinen zehn Prinzipien⁴⁴ beständig dem Vorwurf ausgesetzt, er sei zu vage und begünstige auf diese Weise das Green- bzw. Bluewashing beteiligter Unternehmen, ohne Unternehmenspraktiken tatsächlich zu verändern.⁴⁵ Trotz eines beachtlichen Kreises an weltweit ca. 8000, meist großen unterzeichnenden Unternehmen fehlten dem UN GC, so die Kritik, effektive Instrumente zur Durchsetzung

⁴⁴ Der UN GC formuliert zehn Prinzipien verantwortlicher Unternehmensführung in den Bereichen *Menschenrechte* (1. Unternehmen sollen internationale Menschenrechte respektieren und fördern; 2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht der Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen), *Arbeitnehmerrechte* (3. Unternehmen sollen die Koalitionsfreiheit sowie das Recht auf Kollektivvereinbarungen achten; 4. Unternehmen sollen für die Beseitigung jeglicher Form von Zwangsarbeit eintreten; 5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten; 6. Unternehmen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten), *Umweltschutz* (7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen; 8. Unternehmen sollen Initiativen zur Förderung des Umweltbewusstseins fördern; 9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern) sowie *Antikorruption* (10. Unternehmen sollen jegliche Form von Korruption, Erpressung und Bestechung bekämpfen) (Rasche et al., 2012, p. 12).

⁴⁵ Für eine Zusammenfassung auch der kritischen Perspektiven auf den UN GC vgl. die jüngeren Reviews von Rasche et al. (2012) und Voegtlin & Pless (2014).

seiner Prinzipien. Diese Kritik offenbart die offensichtliche regulative Schwäche prinzipienbasierter Standards; weder kann der UN GC seine Anwendung erzwingen noch seine Prinzipien innerhalb derer, die sich ihm verschreiben, auf koerzive Weise nachhalten. Zugleich jedoch – und das machen Autoren wie Haack & Scherer (2014), Rasche & Waddock (2014) und Rasche (2009) deutlich – verkennt diese Kritik die eigentliche Zielsetzung des UN GC sowie die Effektivität nicht-regulativer, stärker normativ und mimetisch wirkender Integrationsmechanismen von IAS. Sowohl seine niedrigen Eintrittsbarrieren für interessierte Unternehmen als auch seine globale Struktur mit einer Vielzahl lokaler, d.h. nationaler UN GC-Netzwerke soll eine möglichst große Anzahl von Unternehmen in den globalen CSR- und Nachhaltigkeitsdiskurs einbinden, sie zu einer freiwilligen Selbstverpflichtung veranlassen und ihnen zugleich eine Plattform zum Austausch zur Verfügung stellen. Im Vordergrund steht beim UN GC also nicht die Formulierung und Überwachung detaillierter Vorschriften zum CSR-Management, sondern seine Funktion als (globale) Lernplattform und Arena der transnationalen moralischen Konsensbildung (Rasche & Waddock, 2014; Rasche, 2009). Das Ziel des UN GC besteht also nicht im regulativen Ausgleich fehlender transnationaler Umwelt- und Sozialgesetzgebung, sondern in der Schaffung eines transnationalen Konsens über die Verantwortung von Unternehmen und in der kontinuierlichen Debatte über ihre konkrete Gestaltung und Umsetzung. Der hier wirkende institutionelle Mechanismus ist also weniger ein regulativ-koerziver denn ein normativer, dessen mimetische Wirkung zudem mit wachsender Verbreitung und Institutionalisierung des UN GC zunimmt.

Noch deutlicher wird dies bei ISO 26000. Von vornherein nicht konzipiert als zertifizierbares Managementsystem wie beispielsweise der Umweltstandard ISO 14001 versteht dieser sich als Leitfaden „[promoting] a common understanding of social responsibility while complementing – but not replacing other existing tools and initiatives“ (ISO, 2014, p. 7) auf transnationaler Ebene. Obgleich ISO 26000 auch Auskunft über die Implementierung von CSR in der Zielorganisation gibt (vgl. Absatz 7 innerhalb des Standards bzw. ISO, 2014, p. 10) und daher oftmals als prozessorientierter Standard verstanden wird (Gilbert et al., 2011, p. 30), handelt es sich dabei allenfalls um einen Startpunkt für das strategische CSR-Management von Unternehmen, primär aber um einen Beitrag zur Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses von CSR jenseits nationaler Grenzen, Organisations- und Branchenspezifika (Hahn, 2013). Von dieser Zielsetzung zeugt auch sein langwieriger Entwicklungsprozess im Multistakeholder-Format, an dem von 2002 bis 2010 eine Vielzahl von Organisationen und Interessensgruppen unterschiedlicher Orientierung aus mehr als 90 Ländern beteiligt waren. Während die hohe normative Legitimität des UN GC insbesondere

mit der Autorität der Vereinten Nationen zu begründen ist, resultiert sie bei ISO 26000 aus genau diesem partizipativen, inklusiven Diskurs und dem daraus erwachsenen Konsens über die Grundelemente unternehmerischer Verantwortung (Hahn & Weidtmann, 2016; Mueckenberger & Jastram, 2010). Wie beim UN GC steht auch hier die (normative) Konsensbildung und damit die Hoffnung im Vordergrund, die Befolgung gewisser Standards mittels „ethical buy-in“, also Überzeugung und Identifikation zu gewährleisten.

Unterstützt, d.h. (re-)produziert, wird dieses transnationale CSR-System zudem durch eine Vielzahl transnationaler Akteure. Dazu zählen nicht nur die „Urheber“ der IAS selbst, sondern auch weltweite (Unternehmens-)Netzwerke wie der *World Business Council for Sustainable Development* oder *CSR Europe*, global agierende Rating-Agenturen und Beratungen. Sie alle – ob über regelmäßige Treffen und den Austausch von Best Practices oder die Gewährleistung von Vergleichbarkeit und Benchmarking⁴⁶ – bewirken, dass ein Großteil von CSR-Praktikern zumal aus den großen Unternehmen in einen globalen CSR-Diskurs eingebunden und hier mit eben jenen Vorstellungen expliziten, formalisierten CSR-Managements konfrontiert werden, die die verschiedenen IAS etablieren. Obschon bei weitem nicht so ausdifferenziert wie die Vorgaben der nationalen Arenen, sind die Vorstellungen des transnationalen Feldes insbesondere für Praktiker und die konkrete Gestaltung von CSR zentrale institutionelle Bezugspunkte.

Die Frage, ob es sich dabei „allein“ um einen losen Orientierungsrahmen handelt oder doch um Vorgaben, die die CSR-Praktiken von Unternehmen „tatsächlich“ beeinflussen ist umstritten. Mit Blick auf das CSR-Reporting stellen beispielsweise Fortanier et al. (2011) eine harmonisierende Wirkung transnationaler Standards fest:

[Global] standards and guidelines do not only increase the overall level of CSR reporting, they are also associated with a harmonization of CSR activities of firms from different countries, thus reducing the role that domestic institutions (including legislation and societal concerns) play in shaping CSR practices. [...] While empirical evidence on all kinds of other strategic and organizational indicators still hints at strong country-of-origin effects, our results indicate that in the area of CSR reporting, international institutions may lead to harmonization.“ (p. 691)

⁴⁶ So bewirken insbesondere die vielfältigen (inter-)nationalen Vergleichsstudien der großen Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer (z.B. E&Y & GreenBiz Group, 2013; KPMG, 2011, 2015; PWC, 2012, 2014) aber auch die Etablierung globaler Nachhaltigkeitsratings und -rankings, dass sich Unternehmen entlang bestimmter Kriterien mit ihren Wettbewerbern vergleichen und messen und tragen so auch zu einer Normierung bestimmter Vorstellungen von CSR bei (Chelli & Gendron, 2013; Malsch, 2013).

Auch Vigneau et al. (2015) weisen in diese Richtung. Darüber hinaus stellt sie sogar fest, dass solche Standards – und insbesondere die GRI – nicht nur befolgt werden, sondern in den Unternehmen selbst eine starke transformatorische Wirkung entfalten. So führte im beobachteten Fall die Orientierung des CSR-Reportings an den Richtlinien der GRI nicht, wie anzunehmen wäre, zu einer entsprechenden Ausprägung innerhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Stattdessen führte sie zu einer völligen Umgestaltung des gesamten CSR-Managements und einer Organisation von CSR um die jährliche Berichterstattung herum. Konzipiert als Reportingstandard fungierte GRI im untersuchten Fall de facto als prozessorientierter Managementstandard: „GRI, while explicitly promoting reporting standardization, is implicitly enabling a standardized approach to CSR management centred on reporting“ (Vigneau et al., 2015, p. 481). Damit illustrieren die Autoren nicht nur den generellen Einfluss von IAS, sondern auch die mit der GRI einhergehende, auf Transparenz und Berichterstattung fokussierte Auffassung von CSR, aber auch die Rolle organisationaler Akteure in der Interpretation transnationaler Standards und in Adaptation ihrer Vorgaben an den organisationalen Kontext (vgl. Davoine & Gendre, 2014).

Insgesamt kann also durchaus von der Existenz einer transnationalen institutionellen CSR-Arena und -Infrastruktur gesprochen werden. Die Vielzahl transnationaler IAS schafft ein Netzwerk institutioneller Vorgaben, die die Schwächen fehlender oder unwirksamer nationaler Regulation über Soft Law-Ansätze auszugleichen versuchen. Jenseits nur schwach ausgeprägter koerziver Mechanismen setzt eine Vielzahl von ihnen auf konsensstiftende und lernorientierte Formate und trägt so über mimetische und normative Mechanismen zur Entwicklung eines globalen CSR-Mindsets bei. Betrachtet man die seitens der IAS abgedeckte „CSR-Wertschöpfungskette“ – von der Diskussion allgemeiner Prinzipien bis hin zur detaillierten Unterstützung nicht-finanzieller Berichterstattung und ihrer Zertifizierung – wird anscheinend auf transnationaler Ebene vor allem ein explizites CSR-Verständnis kodifiziert und propagiert zu werden. Im Vordergrund steht die unternehmerische Reflexion über und verantwortliche Ausgestaltung der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen hinsichtlich einer ganzen Bandbreite an Themen; gesetzt wird v.a. auf freiwillige Selbstbeschränkung und -regulation, nicht auf die staatlich-regulative Einbettung unternehmerischer Aktivitäten. Obschon bewusst als transnationale Rahmenordnung konzipiert, spiegeln sie damit gewissermaßen ein CSR-Verständnis wider, wie es auf

nationaler Ebene für liberale Marktökonomien wie den USA oder GB charakteristisch ist.⁴⁷ Diese transnationale institutionelle CSR-Infrastruktur etabliert einen konzeptionellen wie praktischen Referenzpunkt für das Verständnis und die konkrete Gestaltung unternehmerischer Verantwortung in den Unternehmen. Ihr oftmals konsensualer Ursprung (vgl. ISO 26000), ihre Inklusivität und die hohe Reputation dahinter stehender Organisationen (vgl. UN GC) gewährleistet zudem ihre breite Anerkennung als legitime Instrumente der Global Governance. Dass sie zumal in international aktiven Unternehmen mittlerweile bereitwillige Anwendung erfahren und zur Umsetzung des organisationalen CSR-Managements herangezogen werden (vgl. Fortanier et al., 2011; Vigneau et al., 2015), ist vor diesem Hintergrund wenig überraschend, zeigt aber doch, wie wichtig eine Einbeziehung der transnationalen Ebene für einen institutionellen Blick auf CSR ist.

3.1.2.3 Institutionelle Dynamiken & die Hybridisierung von CSR

Trotz der Existenz eines umfassenden und einigermaßen kohärenten Sets an transnationalen CSR-Vorstellungen wirken diese institutionellen Vorgaben nicht direkt auf die Organisation von CSR und auch ihre homogenisierende Wirkung ist durchaus beschränkt. Dies liegt mitunter daran, dass transnationale Institutionen zwar globale Modelle, Best Practices und organisationale Blue Prints zur Verfügung stellen, diese jedoch auf national und lokal verankerten Vorgaben und Vorstellungen treffen. Insofern ist die nationale CSR-Arena nicht nur ein Ort der Aushandlung national spezifischer Vorstellungen zur unternehmerischen Verantwortung, sondern auch eine Arena, in der die Auseinandersetzung mit transnationalen institutionellen Einflüssen stattfindet. Institutionelle Einflüsse verschiedener Quellen spielen hier zusammen und ergeben ein spezifisches, temporär stabiles Amalgam.

Diese Konfrontation verschiedener institutioneller Vorgaben wird meist begleitet von konfliktbeladenen Prozessen der Herausforderung und des institutionellen Wandels (Djelic &

⁴⁷ In gewisser Weise steht die transnationale institutionelle CSR-Infrastruktur damit emblematisch für transnationale Institutionen im Allgemeinen. Ihre Genese und damit auch ihr Ergebnis, folgt man den Ausführungen von Djelic & Quack (2008), ist in vielerlei Hinsicht selbst von nationalen Logiken geprägt: „Institution building in the transnational sphere involves multiple [...] groups of actors with mental and action maps originating from quite different institutional contexts. Very often those originating contexts have a societal or national character. Hence, the process of institution building at the transnational level cannot be conceived in total isolation and abstraction from national institutional contexts. Multiple national actors extend their national contextual rationalities into the international sphere where they interact, confront and negotiate with each other“ (p. 309). Die Aushandlung von IAS in Multistakeholder-Netzwerken folgt genau dieser Logik (vgl. Helfen & Sydow, 2013; Levy et al., 2010).

Quack, 2008, p. 313). Es beginnt ein komplexer Prozess der Auseinandersetzung, der Aneignung und Anpassung importierter Konzepte und Modelle, der existierende Ansätze verändert und dessen Ergebnis ein institutionelles Hybrid unterschiedlichen Ursprungs darstellt. Die Diffusion institutionalisierter Vorstellungen und Modelle transnationalen Ursprungs geht also unmittelbar einher mit Prozessen nationaler (De-)Institutionalisierung (vgl. Beiträge in Drori et al., 2014). Von unmittelbarer, transnational induzierter Konvergenz kann daher nicht die Rede sein.

Das gilt auch für die Wirkung transnationaler CSR-Standards. Auch sie interagieren mit national institutionalisierten Vorstellungen von der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von Unternehmen, fordern diese bisweilen heraus, verändern sie und führen zur Institutionalisierung einer veränderten, hybriden Form von CSR. Besonders deutlich wird dies in jenen Studien, die sich mit der Etablierung eines expliziten CSR-Verständnisses in jenen Ländern befassen (Deutschland, Frankreich, Österreich, Skandinavien etc.), die traditionell von impliziten Formen der gesellschaftlichen Kontrolle verantwortlichen unternehmerischen Handelns geprägt waren (vgl. Boxenbaum, 2006; De Geer et al., 2009; Gjolberg, 2009, 2010; Gond & Boxenbaum, 2013; Hiß, 2009; Höllerer, 2013; Tengblad & Ohlsson, 2010). Sie alle analysieren das Zusammenspiel transnational-globaler und national-lokaler Einflüsse bei der (De-)Institutionalisierung bestimmter Vorstellungen und Modelle unternehmerischer Verantwortung. Sie alle zeigen auch, dass die Verarbeitung globaler Einflüsse ein konfliktreicher Prozess des institutionellen Wandels ist, bei dem unterschiedliche Akteure um die „richtige“ Interpretation des CSR-Konzepts streiten. In Anlehnung Meyer & Rowan (1977) und bezogen auf Deutschland spricht Hiß (2009) in diesem Zusammenhang gar von einem „fight for myths“, bei dem bislang implizite Formen von CSR und (kontinental-)europäische Formen neo-korporatistischer Gesellschaftsorganisation und wohlfahrtsstaatlicher Solidarität von einem expliziten CSR-Verständnis herausgefordert werden (vgl. Jackson & Apostolakou, 2010; Kinderman, 2012; Matten & Moon, 2008). Bezogen auf ähnlichen Entwicklungen in Österreich formuliert dies Höllerer (2013) so:

„[The] *deinstitutionalization* of organized capitalism and institutional social solidarity, and the simultaneous *institutionalization* of an explicit CSR architecture [...] all reflect processes of institutional change [...] [and also] shows how a fully theorized, ready-made concept – carried forward by exogenous pressures and global trends – conquered a field that is in perturbation due to broader tectonic shifts in the institutional framework.“ (p. 598)

Auch für die skandinavischen Länder wie Dänemark oder Schweden wird eine solche Transformation des CSR-Konzepts und die damit einhergehende Veränderung traditioneller

Strukturen politökonomischer Gesellschaftsorganisation festgestellt (vgl. Boxenbaum, 2006; De Geer et al., 2009; Gjolberg, 2009, 2010; Tengblad & Ohlsson, 2010). Explizite Formen von CSR, wie sie auch mit der transnationalen institutionellen Infrastruktur kolportiert werden, treffen hier auf im Wandel begriffene und in diesem Sinne „fruchtbare“ nationale Strukturen (Kang & Moon, 2012).

Interessant sind diese Studien in mehrfacher Hinsicht. Zum einen verdeutlichen sie die Rolle des transnationalen institutionellen CSR-Rahmens und der dahinter stehenden globalen Akteure für die Verbreitung von Vorstellungen und Praktiken expliziter CSR, dessen Einfluss breitere institutionelle Veränderungen und Trends – „broader tectonic shifts“, wie Höllerer (2013, p. 598) sie nennt – in der politökonomischen Konfiguration vieler nationaler Business Systems widerspiegelt und zugleich befördert. Die Diffusion und wachsende Bedeutung von (expliziter) CSR geht einher mit Prozessen des institutionellen Wandels und die transnationale CSR-Infrastruktur ist ein Vektor dieses Wandels. Zum anderen machen sie deutlich, dass institutionelle Vorgaben nicht isoliert wirken, sondern insbesondere in Situationen institutioneller Pluralität – wie hier die Co-Präsenz transnational und national geprägter Vorstellungen von CSR – Gegenstand von Diskussion und Aushandlung, Widerstreit und Konflikt sein können. Insofern ist die Hybridisierung nationaler und transnationaler CSR-Verständnisse von eben jener institutionellen Dynamik und jenem Machtspiel geprägt, das Campbell (2006) als ganz grundsätzliches Charakteristikum der (De-)Institutionalisierung „neuer“ Management-Praktiken versteht:

„[New] management practices, such as CSR, do not emerge and become institutionalized automatically in response to functional imperatives or environmental contingencies. They are contested and involve struggle, conflict, negotiation, and the exercise of power.“ (p. 935)

Dass bei aller Konfliktualität und bisweilen auch offenen Resistenz gegenüber solch (transnationalen) CSR-Importen diese letztlich doch auch Eingang in die nationalen Vorstellungswelten findet, mag der unterstützenden Wirkung des breiteren institutionellen Wandels ebenso geschuldet sein wie der Legitimität internationaler Organisationen wie der UN und ihrer IAS (De Geer et al., 2009). Auch die thematische Flexibilität des CSR-Konstrukts, das ihm die Aufnahme inhaltlicher Impulse aus dem jeweiligen nationalen Kontext ermöglicht, unterstützt diese Anpassungsfähigkeit (vgl. Kap. 2.4). Insbesondere wenn es existierenden lokalen Werten und Normen widerspricht – und die Gegenüberstellung impliziter und expliziter Formen gesellschaftlicher Organisation von CSR legt eine gewisse

Inkompatibilität nahe – kann die dadurch mögliche Kopplung mit legitimen Institutionen seine Akzeptanz erhöhen (Boxenbaum, 2006, p. 60).

Zum anderen, so De Geer et al. (2009), werde die „Versöhnung“ expliziter CSR mit traditionellen Vorstellungen impliziter CSR auch durch den Bedeutungszuwachs neuer gesellschaftlicher Akteure begünstigt. In Schweden beispielsweise sei die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht mehr nur eine Angelegenheit zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat. Vielmehr würde die Diversifizierung der zivilgesellschaftlichen Landschaft und hier insbesondere die wachsende Bedeutung von NGOs, aber auch die zunehmende Relevanz von Investoren und ihren Transparenzanforderungen die vorherrschende Trias neo-korporatistischer Unternehmensführung aufbrechen und infrage stellen. Nationale Arenen diversifizieren sich, die Stakeholder-Basis verbreitert sich und mit diesen Entwicklungen verändern sich auch die heute unter dem Label CSR laufenden Organisationsformen unternehmerischer Verantwortung (vgl. van Tulder & van der Zwart, 2006). Insofern ist die nationale Hybridisierung von CSR Ausdruck breiterer gesellschaftlich-institutioneller Veränderungen; statt in einer revolutionären Beseitigung traditioneller Formen äußern sie sich in der sukzessiven Transformation der institutionellen Rahmenbedingungen von und für CSR und ermöglichen so hybride Formen unternehmerischer Verantwortung.

Dass diese lokale Hybridisierung von CSR dabei nicht nur den Vorstellungen unternehmerischer Verantwortung nach einer gewissen nationalen Pfadabhängigkeit unterliegt, sondern auch der Beteiligung bestimmter Stakeholder-Gruppen nach, machen Avetisyan & Ferrary (2013) deutlich. Sie zeigen, wie in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Stakeholder an der Institutionalisierung von expliziter CSR beteiligt sind und hier auch traditionelle Muster widerspiegeln (z.B. die starke Implikation des Staates in Frankreich). Zugleich zeigt Höllerer (2013), dass die Fähigkeit und Bereitwilligkeit bestimmter nationaler Akteure, diesen Hybridisierungsprozess mitzugestalten und in bestimmte Richtung zu lenken, durchaus auch von der Beschaffenheit und sozialen Position dieser Akteure innerhalb eines nationalen Systems abhängt:

„Embedded in more fundamental shifts towards neoliberalism, the concept [of explicit CSR] is pushed forward by global trends and pressures, but is most likely to be adopted by larger, younger, and highly profitable corporations with dispersed ownership and capital-intensive production technologies. [...] [Corporations] that have been implicitly practicing CSR for a long time – mainly through institutionalized social solidarity and as part of their self-understanding and core identity – are rather reluctant to pick up the new terminology that reflects, on the discursive level, the changes in the broader

institutional environment. For them, social/societal responsibility seems a taken-for-granted feature of business conduct.“ (Höllerer, 2013, p. 596)

So kann zwar davon ausgegangen werden, dass der Erfolg expliziter CSR in einer Vielzahl von Ländern von gewissen Veränderungen in der politökonomischen Konfiguration und der Verfügbarkeit alternativer CSR-Modelle begünstigt und vorangetrieben wird. Die Dynamiken der Hybridisierung wiederum spiegeln die Beschaffenheit lokaler Kontexte wider. Insofern muss zwar von der Annahme Abschied genommen werden, das CSR-Verständnis und die Modi seiner Umsetzung seien allein das Produkt der institutionellen Konfiguration nationaler Business Systems. Aber selbst in der Transformation und Verarbeitung verschiedener institutioneller Einflüsse bringen unterschiedliche Kontexte unterschiedliche, ihrer historischen, institutionell-kulturellen Pfadabhängigkeit geschuldete CSR-Institutionen und -Praktiken hervor.

3.1.2.4 Institution & CSR – ein Zwischenfazit

Die institutionelle CSR-Forschung hat sich insbesondere in den vergangenen Jahren als wachsender Zweig innerhalb des Forschungsfeldes CSR etablieren können. Seine Expansion ist aufs Engste verbunden mit der sich intensivierenden wirtschaftlichen Globalisierung, den damit einhergehenden institutionellen Veränderungen in einer Vielzahl nationaler *Business Systems* (vgl. Hiß, 2009; Hoellerer, 2013; Kang & Moon, 2012), der parallelen Verbreitung des CSR-Konzepts insbesondere in seiner expliziten Auffassung (vgl. Matten & Moon, 2008) sowie der Herausbildung transnationaler Institutionen als Kompensation für die beschränkte Reichweite nationaler Regulierung (vgl. Scherer et al. 2006; 2009). Der Mehrwert der institutionellen Perspektive vor dem Hintergrund eines sich rasant verändernden Praxisfeldes ist evident:

Sie zeigt, wie Vorstellungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und CSR-Praktiken durch die institutionelle Konfiguration nationaler *Business Systems* bedingt sind, also spezifische Formen von CSR mit spezifischen Formen gesellschaftlicher Organisation einhergehen. Sie zeigt damit auch, dass unterschiedliche *Business Systems* entsprechend auch unterschiedliche CSR-„Modelle“ hervorbringen. Das Aufzeigen der institutionellen Bedingtheit und Diversität von CSR zählt zu den großen Verdiensten institutioneller CSR-Forschung.

Darüber hinaus zeichnet sie die institutionellen Veränderungsprozesse in den jeweiligen nationalen Systemen nach und mit ihnen auch die Veränderung des Verständnisses

unternehmerischer Verantwortung und seiner Realisierung. Zugleich verweist sie auf die zunehmende Etablierung eines transnationalen institutionellen Feldes, dessen Vorstellungen und Vorgaben CSR länderübergreifend kodifiziert, weltweit propagiert und auf diese Weise vielen CSR-Praktikern als Referenzpunkt für das tägliche CSR-Geschäft dienen. Die institutionelle CSR-Forschung deutet also auch auf die Veränderlichkeit von CSR und auf die – insbesondere vertikale – Überlappung unterschiedlicher CSR-Arenen.

Damit verweisen diese Arbeiten auf die institutionellen Voraussetzungen von CSR, das damit nicht mehr als ein rein unternehmerisches, sondern primär als ein gesellschaftliches Produkt erscheint. Sie rücken seine institutionelle Bedingtheit und Diversität, Dynamik und Variabilität ebenso in den Vordergrund wie die Intersektionalität unterschiedlicher Vorstellungen und Vorgaben (Brammer et al., 2012). Kurzum sie beschreiben die gesamte gesellschaftliche Komplexität, die mit dem CSR-Begriff verbunden ist, und der sich auch die Entscheidungsträger in den Unternehmen ausgesetzt sehen und stellen müssen.

Allerdings handelt es sich bei institutioneller CSR-Forschung – bislang zumindest – Großteils um gesamtgesellschaftlich orientierte, institutionelle Analysen. Sie gehen insbesondere der Frage nach, welche Vorstellungen von CSR existieren, wo sie sich ähnlich sind oder unterscheiden, wie sie innerhalb der jeweiligen Arenen entstanden sind und sich verändern. Ihre Analyseebene ist meist die der gesellschaftlichen Arena bzw. des organisationalen Feldes (vgl. Kap. 2.4.3). Organisationale Analysen – Wie gehen Organisationen mit (unterschiedlichen) institutionellen Anforderungen um? Welche institutionellen Einflüsse beeinflussen welche Facette organisationalen CSR-Managements? – und mit ihnen die unterschiedlichen (Ent-)Kopplungsmechanismen zwischen Organisationen und ihren institutionellen Umwelten stehen bislang weniger im Fokus (Athanasopoulou & Selsky, 2015; Blindheim, 2015; Fransen et al. 2013).

Institutionelle Analysen sind wichtig, weil sie den gesellschaftlichen Rahmen für CSR verstehen helfen sowohl in seiner gegenwärtigen Beschaffenheit als auch in seiner Veränderlichkeit. Sie prägen damit maßgeblich das Verständnis zeiträumlicher CSR-Variabilität, das auch dieser Arbeit zugrunde liegt. In einem nächsten Schritt sollte aber untersucht werden, wie Unternehmen sich mit ihrem CSR-Management in eben diesem Rahmen bewegen und mit ihm umgehen. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmen wie MNU, die sich zwischen und gleichzeitig in vielen solcher Arenen bewegen und folglich auch mit ihren (unterschiedlichen) CSR-Vorstellungen konfrontiert sind (vgl. Kostova et al., 2008; Kostova & Zaheer, 1999).

3.1.3 Gesellschaftliche Dimension von CSR – ein Zwischenfazit

Kulturelle und institutionelle CSR-Forschung tragen maßgeblich zur Dezentrierung von Unternehmen als zentrale Analyseeinheit der CSR-Forschung bei. Sie zeigen gleichermaßen, wie Unternehmen – als eingebettete soziale Einheiten – den regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Einflüssen ihres jeweiligen gesellschaftlichen Umfeldes ausgesetzt sind und wie diese gesellschaftlichen Strukturen bestimmte Vorstellungen von CSR, bestimmte Erwartungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hervorbringen. Mit diesen Erwartungen variieren die aus Unternehmenssicht „relevanten“ Themen, „relevanten“ Stakeholder und verschieben sich die Prioritäten innerhalb ihres CSR-Managements. Sie machen deutlich, dass CSR sowohl als Set von Vorstellungen innerhalb einer spezifischen Arena als auch als Set von Aktivitäten innerhalb von Unternehmen (vgl. Kap. 2.4.3) primär ein „kulturelles Produkt“ ist (Gond & Matten, 2007).

Nach Jahrzehnten der management- und strategie-orientierten CSR-Forschung befördern sie eine gewisse Re-Orientierung am makro-sozialen Umfeld (vgl. Lee, 2008 sowie Kap. 2.2). Dies ist zunächst eine gute Entwicklung, weil damit der konzeptionelle Kern von CSR – die *business-society-relations* (vgl. Kap. 2.4.3) – wieder in den Vordergrund rückt. Zugleich mahnt der Schwerpunkt kultureller und institutioneller CSR-Forschung zu einer gewissen Vorsicht. Die Erforschung des institutionell-kulturellen Rahmens ist aus den oben genannten Gründen nötig, lohnenswert und sollte vor dem Hintergrund der Dynamik institutioneller Umwelten auch stetig aktualisiert werden.

Allerdings sollte daraus keine reine Gesellschaftsanalyse werden, die allein bestimmte CSR-Modelle institutionell ausdifferenziert und kulturhistorisch aufbereitet. Die Stärke institutioneller Organisationsforschung liegt in der ebenen-übergreifenden Nachzeichnung sozialer Prozesse und Einflüsse: Wie wirken bestimmte institutionell-kulturelle Rahmenbedingungen auf Organisationen? Wie gehen Organisationen mit ihnen um? Wie gestalten diese ihr institutionelles Umfeld mit? Nur über solche Fragen lässt sich verhindern, dass die gesellschaftliche Analyse institutionell-kultureller CSR-Forschung vollkommen entkoppelt von der CSR-Praxis stattfindet, für die sich die management-orientierte CSR-Forschung interessiert, oder dass gesellschaftliche Einflüsse allein angenommen, aber nicht erforscht werden (vgl. Fransen et al. 2013). Damit müssen insbesondere jene Mechanismen verstärkt in den Fokus rücken, die zwischen der gesellschaftlichen Ebene einerseits und der organisationalen Ebene der Unternehmen bzw. der individuellen Ebene der jeweiligen Entscheidungsträger andererseits vermitteln (vgl. Athanasopoulou & Selsky, 2015).

3.2 MNUs & Internationalität – die organisationale Dimension von CSR

Die vorhergehenden Abschnitte zur gesellschaftlichen Dimension von CSR machen die institutionell-kulturelle *Bedingtheit* von unternehmerischer Verantwortung, die *Pluralität* und *Intersektionalität* institutionell-kultureller „Quellen“ und Arenen sowie die *Diversität* und *Variabilität* der CSR zugrunde liegenden Annahmen und Vorstellungen deutlich. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erscheint aus diesem Blickwinkel als ein durch und durch kulturelles Produkt (vgl. Gond & Matten, 2007), das auf organisationaler Ebene seinen unmittelbaren Ausdruck in entsprechenden CSR-Aktivitäten findet. Die Umsetzung all der damit in Zusammenhang stehenden Forderungen erscheint aus gesellschaftlicher Perspektive als rein organisatorische Herausforderung.

Aus der weiteren Sozial-und Organisationsforschung aber wissen wir, dass institutionell-kulturelle Vorgaben keine unmittelbare Handlungswirksamkeit entfalten. Insbesondere die poststrukturalistische Handlungs- und Gesellschaftstheorie, die dem handelnden Subjekt mehr Freiheiten zugesteht (z.B. Berger & Luckmann, 1969; Giddens, 1984; Swidler, 1986), und auch die daran angelehnte (mikro-)institutionelle Organisationsforschung (Friedland & Alford, 1991; Lawrence & Suddaby, 2006; Oliver, 1991; Powell & Colyvas, 2008) anerkennt, dass individuelle und kollektive Akteure zwar kulturellen Vorstellungen und institutionellem Druck ausgesetzt sein mögen, ihnen aber nicht automatisch entsprechen, sie nicht zwangsläufig umsetzen. Akteure interpretieren sie, positionieren sich strategisch und können institutionell-kulturelle Rahmenbedingungen sogar beeinflussen und verändern. Wenn nicht über Handlungsautonomie, so verfügen Akteure doch über gewisse Grade an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit.

Dies gilt im besonderen Maße für multinationale Unternehmen. Ihre Handlungsfreiheit resultiert nicht allein aus ihrem globalisierungsbedingten Aufstieg zu gesellschaftlich mächtigen Akteuren (vgl. Scherer et al., 2009; Scherer & Palazzo, 2011); sie ist nicht allein die Konsequenz ihres herausragenden Status⁷. Aus institutionentheoretischer Sicht ist es vor allem die Konfrontation mit einer Vielzahl verschiedener institutionell-kultureller Erwartungen, die Tätigkeit über die Grenzen verschiedener Rechts- und Wertssysteme hinweg, die die Handlungsfreiheit von MNU befordert (Heidenreich, 2012; Kostova et al., 2008; Kostova & Zaheer, 1999): Multinationale Unternehmen sind grenzüberschreitende Akteure und damit – auch im Hinblick auf CSR – mit institutionell-kultureller Vielfalt, Gleichzeitigkeit und Komplexität konfrontiert. Diese nötigt sie gewissermaßen zur

Entscheidung, welchen Ansprüchen sie wie nachkommen und gerecht werden wollen und welchen nicht. Der Zwang zur Auswahl und Priorisierung ist zugleich aber auch die Möglichkeit zur eigenen strategischen Positionierung und Entscheidung. Institutionell-kulturelle Vielfalt wird im Kontext von multinationalen Unternehmen zum konstituierenden Faktor organisationalen Handlungsspielraums (Kostova et al., 2008).

Diese relative Entscheidungsfreiheit und die in manchen (nationalen) Feldern herausragende Position von MNUen ermöglicht es ihnen nicht nur, manche institutionelle Anforderungen strategisch zu managen, d.h. ihnen auf Grundlage organisationszentrierter Überlegungen selektiv zu begegnen, sondern auch zu gestalten und zu verändern. MNUen sind nicht nur Agenten, die auf Druck reagieren, sondern auch Akteure, die ihr institutionell-kulturelles Umfeld aktiv co-konstruieren. Diese institutionelle Co-Evolution (Cantwell et al., 2010; Heidenreich, 2012) gilt auch und im Besonderen für den organisationalen Umgang mit Erwartungen und Forderungen im Umfeld von CSR (vgl. Berthoin Antal & Sobczak, 2014; Lindgreen & Maon, 2015).

Das grenzüberschreitende CSR-Management von MNUen befindet sich genau an dieser Schnittstelle zwischen der Entsprechung institutionell-kultureller Anforderungen, dem Erwerb und Erhalt externer Legitimität einerseits (vgl. Scherer et al., 2013; Suchman, 1995) und der Transformation gesellschaftlicher Institutionen zur (positiven) Veränderung und „Entwicklung“ des gesellschaftlichen Umfelds andererseits (vgl. Kolk & van Tulder, 2010; Kolk, 2016). Sowohl in Carrolls (1979, p. 502) *social responsiveness*-Kategorien als auch in Olivers (1991, p. 152) fünf Antwortmöglichkeiten auf institutionellen Druck kommt die ganze Bandbreite strategischen Handlungsspielraums zum Ausdruck, den auch und insbesondere MNUen in der Gestaltung ihres internationalen CSR-Profiles nutzen können. Aus diesem Grund ist die Ergänzung einer gesellschaftlichen, institutionell-kulturellen Betrachtung von CSR um die organisationale Perspektive der MNUen unbedingt nötig.

Im Fokus dieser Arbeit steht jedoch nicht die unmittelbare, institutionell-kulturelle Wirksamkeit der CSR-Aktivitäten großer Unternehmen, nicht ihr extern politisches Engagement beispielsweise im Rahmen transnationaler Standardsetzung (z.B. Conzelmann, 2012; Helfen & Sydow, 2013) oder gesellschaftspolitischer „Erneuerung“ (z.B. Karam & Jamali, 2013; Wettstein & Baur, 2015). Im Fokus dieser Arbeit steht vielmehr die Verarbeitung einer Vielzahl institutionell-kulturell bedingter CSR-Vorstellungen und -Erwartungen *durch* und *in* MNUen. Der Blick richtet sich nicht primär auf die

gesellschaftlichen Effekte, sondern auf die organisationalen, strategischen Prozesse und Strukturen grenzüberschreitenden CSR-Managements.

Wie gehen also MNU international mit der institutionell-kulturellen Diversität von Vorstellungen, Erwartungen und Forderungen im Umfeld von CSR um? Für einen systematischen Überblick ist das nachfolgende Kapitel in drei Abschnitte untergliedert: Der erste wirft einen kurzen Blick auf den Stand der gemeinsamen Betrachtung von CSR und MNU in der aktuellen CSR-Forschung (vgl. Kap. 3.2.1). Daran schließt sich eine kurze Review des lokalen CSR-Engagements von MNU und seinen zentralen Einflussfaktoren an; diese gibt uns eine erste Idee davon, wie MNU international mit institutionell-kultureller CSR-Vielfalt konfrontiert sind und umgehen (vgl. Kap. 3.2.2). Daraus leitet sich die im darauf folgenden Abschnitt ausführliche Betrachtung grenzüberschreitenden CSR-Managements im Innenverhältnis ab; im Vordergrund steht hier die interne Koordination und Organisation internationaler CSR-Aktivitäten (vgl. Kap. 3.2.3). Besondere Aufmerksamkeit gilt jeweils der Frage, wie bisherige Arbeiten die institutionell-kulturelle Bedingtheit, Diversität und Intersektionalität von CSR-Vorstellungen und -Erwartungen berücksichtigen und der Forschung zum internationalen CSR-Management zugänglich machen.

3.2.1 MNU als natürliche Adressaten einer globalisierten CSR-Debatte

Trotz der offensichtlichen sozialen und ökologischen Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft und Jahrzehnten der CSR-Forschung (vgl. Kap. 2.2) wurde die gemeinsame Betrachtung von CSR und MNU lange Zeit vernachlässigt. So attestieren beispielsweise Rodriguez et al. (2006) der Forschung ein nur geringes Verständnis der Beziehungen zwischen MNU und ihrem gesellschaftlichen Umfeld; im Hinblick auf Politik, Korruption und CSR verharre die Forschung in einem „embryonic stage“ (Rodriguez et al., 2006, p. 736). Zu einer ähnlichen Feststellung kommen Egri & Ralston (2008), die zeigen, wie unterrepräsentiert CSR innerhalb der breiteren IB- und IM-Forschung ist. Ähnlich äußern sich Kolk & van Tulder (2010): Die Rolle von MNU bei der Verursachung globaler Probleme werde zwar zunehmend kritisiert, die Frage aber, unter welchen Bedingungen sie auch zu ihrer Lösung beitragen können, sei kaum zu beantworten. Auch Holtbrügge & Doegl (2012) kritisieren mit Blick auf internationales Umweltmanagement, dass zwar die Sensibilität für institutionell-kulturelle Unterschiede steige, bislang aber nur wenig beispielsweise zum internationalen Transfer von (Umwelt-)Praktiken gesagt werden könne (vgl. Kap. 3.1.3).

Erst in jüngster Zeit nimmt die Anzahl von Studien zu, die CSR, IB und IM in Zusammenhang bringen. Zu diesen zählen jene Arbeiten, die der Frage nachgehen, welche Verantwortung MNU's in einer zunehmend global vernetzten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zugesprochen werden kann. Hierunter fallen insbesondere jene, die MNU's vor dem Hintergrund steigender gesellschaftlicher Bedeutung als politische Akteure begreifen und daraus besondere Verantwortung ableiten (vgl. Matten et al., 2003; Matten & Crane, 2005; Palazzo & Scherer, 2008; Scherer et al., 2009; Scherer & Palazzo, 2007, 2011). Im Prinzip handelt es sich hierbei um eine Neuauflage der grundsätzlichen Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unter globalen Vorzeichen (vgl. Kap. 2.2.2 & 2.2.5). Ergänzt werden sie dabei von Stimmen, die kritisieren, dass MNU's dieser gestiegenen Verantwortung nur bedingt nachkommen, sich von wachsendem Druck isolieren und ganze Anspruchsgruppen marginalisieren (vgl. Bondy et al., 2008; Bondy et al., 2012; Jamali, 2010) oder unverantwortliche Praktiken gar in entfernte Tochtergesellschaften transferieren, um die Kernmarke zu schützen (vgl. Surroca et al., 2013).

Parallel dazu entwickelte sich die *Global Business Citizenship* (GBC)-Perspektive (vgl. Logsdon & Wood, 2002, 2005). Sie geht der Frage nach, wie sich globale Unternehmen in verantwortungsvoll(er)e Akteure transformieren lassen und zur Lösung globaler Probleme herangezogen werden können. Diese Arbeiten nehmen einerseits die relative Verantwortungslosigkeit von MNU's zum Anlass, um über ihre „responsibilization“ nachzudenken, und glauben andererseits an die Kreativität privatwirtschaftlicher Lösungskompetenzen.⁴⁸ Crittenden et al. (2011) fordern hierfür strukturelle und organisationskulturelle Veränderungen und entwickeln ein 4-Stufen-Modell zur Implementierung von GBC. Autoren wie Maak (2009), Pless & Maak (2009), Stahl et al. (2013, 2014) oder Voegtlin et al. (2012) dagegen fokussieren sich auf die Akteure selbst und betonen die Rolle kosmopolitischer, verantwortungsbewusster Führungskräfte als „agents of world benefit“ (Pless & Maak, 2009). Ethischer Maßstab der GBC-Perspektive ist Donaldson & Dunfee's (1994) ISCT-Theorie und ihr Konzept universell gültiger Hypernormen; an ihnen sollen lokale Normen und Traditionen gemessen werden und können sich MNU's und ihre Manager orientieren (Logsdon & Wood, 2002, 2005).

Weniger präskriptiv orientierte Arbeiten behandeln zum Beispiel die Wahrnehmung und dialogische Einbettung verschiedener Stakeholder-Gruppen in MNU's (vgl. Pedersen &

⁴⁸ Eine Idee, wie sie auch in Porter & Kramers (2006, 2011) *Shared Value*-Konzept zum Ausdruck kommt (vgl. Kap. 2.2.5).

Neergaard, 2009; Pedersen, 2011; Richter, 2011; van Huijstee & Glasbergen, 2008) und zeigen, wie selektiv und *Business Case*-orientiert hier vorgegangen wird. Andere widmen sich der Rolle von MNUs im Rahmen von Multistakeholder-Governance, der Entwicklung von IAS (vgl. Detomasi, 2007; Egels-Zandén, 2009; Hahn, 2013; Helfen & Sydow, 2013) und unterstreichen die Beteiligung von Unternehmen an der Co-Konstruktion transnationaler Normen (vgl. Kap. 3.1.2.2). Auch der Transfer sozialer und ökologischer Normen auf Akteure jenseits der Unternehmensgrenzen, beispielsweise entlang der Wertschöpfungskette von MNUs, wird zunehmend thematisiert (vgl. Amaeshi et al., 2008; Egels-Zanden, 2014; Egels-Zandén, 2007; Gold et al., 2013; van Tulder et al., 2009). Einige Autoren beschreiben auch den Prozess der strategischen und strukturellen Formalisierung des CSR-Managements (vgl. Baumann-Pauly & Scherer, 2013; Baumann-Pauly et al., 2013; Bolton et al., 2011; Bondy et al., 2012). Viele von ihnen zeigen, welche zentrale Bedeutung hierfür mittlerweile Prozesse des CSR-Reporting (vgl. Fortanier et al., 2011; Jose & Lee, 2007; Kolk, 2010; Luna Sotorrio & Fernandez Sanchez, 2010; Toppinen & Korhonen-Kurki, 2013; Vigneau et al., 2015), der -Kommunikation (Lattemann et al., 2009) und der -Zertifizierung (Davoine & Gendre, 2014; Perego & Kolk, 2012) haben. Die diesen Prozessen oftmals zugrunde liegenden transnationalen Standards (GRI, SA 8000 etc.) schützen MNUs nicht nur vor externer Kritik, sondern dienen ihnen auch als Hebel der internen Steuerung von CSR.

All diese Arbeiten verdeutlichen, dass die MNU-bezogene CSR-Forschung den noch von Rodriguez et al. (2006) verzeichneten „embryonalen“ Zustand mittlerweile überwunden hat (vgl. auch Kolk, 2016). Viele der innerhalb des CSR-Feldes diskutierten Probleme stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit MNUs und lassen sich nur durch sie und mit ihnen lösen. Daher entwickeln sich auch die gesellschaftliche Verantwortung von MNUs und ihr Management sukzessive zum natürlichen Untersuchungsgegenstand einer globalisierten CSR-Debatte (vgl. Kap. 2.2.5). Allerdings verstehen diese Arbeiten MNUs als organisationale Einheit, die es zu „zähmen“ und zu organisieren gilt. Ein Blick auf die Vielschichtigkeit organisationaler Strukturen und Aktivitäten unterbleibt ebenso wie die Anerkennung der (potentiellen) Vielfalt interner Entscheidungsorte und -zentren.

Auch die grenzüberschreitende Dimension gilt ihnen allenfalls als zusätzlicher Einfluss, die die organisatorische Dimension von CSR(-Management) „verkompliziert“. Diese Komplexität verstehen sie als Synonym für Größe, Umfang und Ausmaß der zu organisierenden Lösungen, nicht aber als Konsequenz institutionell-kulturell bedingter CSR-Diversität und der daraus resultierenden Zielkonflikte und nötigen Priorisierungen. Vor

diesem Hintergrund ist es auch nicht verwunderlich, dass viele dieser Arbeiten global-einheitliche Lösungen für die Gewährleistung und Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in MNU's vorschlagen, die der institutionell-kulturell bedingten CSR-Diversität nur sehr eingeschränkt gerecht werden. Insofern geben diese Arbeiten nur bedingt Antwort auf die Frage, wie MNU's mit der institutionell-kulturellen Diversität von Vorstellungen, Erwartungen und Forderungen im Umfeld von CSR umgehen. Der institutionell-kulturellen Bedingtheit, Diversität und Intersektionalität von CSR-Vorstellungen und -Erwartungen tragen diese Arbeiten nicht Rechnung. Folglich rücken sie zwar MNU's ins Zentrum des Interesses globaler CSR-Forschung, zu einem besseren Verständnis ihres Umgangs mit institutionell-kultureller Komplexität im Rahmen grenzüberschreitenden CSR-Managements tragen sie jedoch kaum bei.

3.2.2 MNUs & lokales CSR-Engagement

Anders verhält es sich bei einer Gruppe von Studien, die sich mit dem CSR-Engagement von MNUs an ihren Auslandsstandorten befassen. Sie rücken ab von einer Betrachtung von MNUs als homogene Organisationseinheiten und untersuchen – meist aus Perspektive der Tochtergesellschaften – Notwendigkeit und Ausmaß lokalen CSR-Engagements sowie die darauf einwirkenden Faktoren. Sie nähern sich der institutionell-kulturellen Bedingtheit, Diversität und Komplexität, mit der grenzüberschreitendes CSR-Management konfrontiert ist.

3.2.2.1 Einbindung lokaler Gemeinschaften

Eine in dieser Hinsicht erste wichtige Gruppe von Arbeiten befasst sich damit, wie MNUs mit Forderungen und Erwartungen umgehen (sollen), die unmittelbar aus der lokalen Gemeinschaft an den Standorten an sie herangetragen werden. Im Fokus dieser Arbeiten stehen Fragen der Einbindung und Entwicklung von lokalen Gemeinschaften sowie der Vermeidung von Konflikten und der Etablierung langfristiger Partnerschaften (vgl. Abb. 24). Die Mehrheit dieser Arbeiten richtet den Blick auf MNU, die in Entwicklungs- und Schwellenländern präsent und hier vor allem in stark invasiven Branchen (Bergbau, Ölförderung etc.) aktiv sind.

Relativ früh betonen sie, wie wichtig es für diese Unternehmen ist, in solchen Umfeldern die Unterstützung durch lokale Gemeinschaften zu erfahren und zu sichern. Ohne sie seien langfristige Aktivitäten vor Ort nicht denkbar. Jenseits globaler Fragestellungen rücken sie also die Relevanz lokaler, externer Legitimität in den Vordergrund (zum Beispiel Gifford & Kestler, 2008; Gifford et al., 2010). Zentral hierfür seien langfristige, partnerschaftliche Beziehungen mit den lokalen Gemeinschaften. Diese wiederum, so die einhellige Meinung, seien nur durch kulturelle Sensibilität und historisch-kontextuelle Kenntnisse, durch partizipative und nicht-hierarchische Kommunikation zu gewährleisten und müssten zudem auf CSR-Programmen basieren, die den tatsächlichen Bedürfnissen und Anforderungen der jeweiligen lokalen Kontexte gerecht werden (vgl. Bird & Smucker, 2007; Calvano, 2008; Gifford et al., 2010; Imbun, 2007; Kolk & Lenfant, 2013 - kritisch Wiig & Kolstad, 2010). Insofern handelt es sich bei diesen Arbeiten um Plädoyers für den selbstbewussten Machtverzicht von MNU, die damit einen konstruktiven Beitrag zur Förderung und Entwicklung der sozialen und physischen Infrastruktur lokaler Gemeinschaften leisten können (z.B. Imbun, 2007; Kolk & Lenfant, 2013).

Diese Gruppe von Arbeiten spiegelt die frühe Wahrnehmung von MNU als machtvolle, aber eigennutzorientierte Unternehmen wider (vgl. Kap. 3.2.1), die in der Analyse der Beziehungen von (westlichen) MNU zu oftmals strukturschwachen lokalen Gemeinschaften in Entwicklungsländern besonders krass zutage tritt. Aus der Perspektive des kultursensiblen, globalisierungskritischen und postkolonial argumentierenden Anthropologen plädieren sie für die Emanzipation lokaler Gemeinschaften von der ökonomischen und kulturellen Dominanz internationaler Konzerne und zugleich für die Berücksichtigung ihrer Belange im CSR-Engagement von MNU.

Sehr deutlich sprechen sich die in Abbildung 24 aufgelisteten Studien für die Lokalisierung des CSR-Engagements von MNU und für ihre Fokussierung auf den Erwerb lokaler Legitimität aus. Die institutionell-kulturelle *Bedingtheit* und *Diversität* von CSR erkennen sie an – wenngleich meist nur implizit – und leiten daraus ihr „Lokalisierungsplädoyer“ ab. Der institutionell-kulturellen Intersektionalität, Widersprüchlichkeit und *Komplexität*, der MNU in ihrem internationalen CSR-Management ausgesetzt sind, tragen sie allerdings nur bedingt Rechnung. Einerseits fokussieren sie sich auf die Auseinandersetzung eines MNU und seines lokalen Standorts mit *einer* lokalen Gemeinschaft; die Vielfalt an CSR-Vorstellungen und -Forderungen, die es womöglich innerhalb des gesamten MNU-Netzwerks auszubalancieren gilt, blendet diese Fokussierung aus. Andererseits hat ihr Konzept der *community* einen sehr reduzierten (geographischen) Bezugsrahmen und impliziert zudem interne Einigkeit und konzertiertes Handeln; den Kontroversen innerhalb lokaler Gemeinschaften, vor allem aber ihrer Einbettung beispielsweise in nationale institutionell-kulturelle Settings trägt es kaum Rechnung. Ihr Beitrag zu einem besseren Verständnis des Umgangs von MNU mit institutionell-kultureller *Komplexität* im grenzüberschreitenden CSR-Management ist entsprechend begrenzt.

Abb. 25 Internationales CSR-Management von MNUs – die Einbindung lokaler Gemeinschaften

Publikation	Fokus		Empirisches Setting	Theoretische Grundlagen	Zentrale Erkenntnisse
	1	2			
Bird & Smucker (2007)	MNU	O	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> community relations IT, kritisch 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs sollen im Umgang mit lokalen Gemeinschaften in Entwicklungsländern Kenntnis des histor., inst.-kultur. Kontexts, eine offene, nicht-hierarchische Kommunikation sowie Interesse für positive soz. & ökolog. Effekte an den Tag legen.
Calvano (2008)	MNU	T	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> MNU-Community-Konflikt Macht KT & IT 	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte zw. MNUs & lokalen Gemeinschaften sind das Ergebnis von Machtasymmetrie zw. beteiligten Akteuren, ggs. Wahrnehmungsdifferenzen und Unverständnis des (sub-)kultur. Kontexts.
Gifford & Kestler (2008)	MNU	O	1 MNU, Bergbau HQ in USA, Sub in PE	<ul style="list-style-type: none"> community relations community development lokale Legitimität IT & ST 	<ul style="list-style-type: none"> Zur Förderung ihrer Legitimität in lokalen Gemeinschaften müssen MNUs <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsam mit lokalen Vertretern die Bedürfnisse der Gemeinschaft analysieren. Programme entwickeln, die den sozialen Zusammenhalt und die physische Infrastruktur fördern.
Gifford et al. (2010)	MNU	S	1 MNU, Bergbau HQ in USA, Sub in PE	<ul style="list-style-type: none"> Intl.strategien – global, lokal, transnational Lokale Legitimität IT 	<ul style="list-style-type: none"> Bergbau-MNUs können nicht auf vorgefertigte, globale CSR-Strategien zurückgreifen. Um vor Ort tätig werden zu können, müssen sie mit spezifischen Programmen ihre lokale Legitimität fördern.
Imbun (2007)	MNU	S	2 MNUs, Bergbau HQ in GB & CDN, Communities in PNG	<ul style="list-style-type: none"> community relations community development 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs sind in lokalen Gemeinschaften oftmals gern gesehene „Entwicklungshelfer“ und „Kompensatoren“ für unzureichende staatliche Förderung. Zur Stabilisierung auch zukünftiger Aktivitäten in den Gemeinschaften wird CSR und werden insbesondere Investitionen in die lokale soziale Infrastruktur zum selbstverständlichen Bestandteil der Bergbauaktivitäten.
Kolk & Lenfant (2013)	MNU	O	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> Konflikte cross-sector partnerships ST 	<ul style="list-style-type: none"> MNU können über innovative Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zu innovativen (Konflikt-)Lösungen beitragen. Diese Partnerschaften setzen auf gegenseitiges Lernen und die Entwicklung von Fähigkeiten, sind Bestandteil eines breiteren Entwicklungsplans und adressieren gleichzeitig Aspekte, die in unmittelbarem Bezug zur lokalen Gemeinschaft und zum Konflikt stehen.
Newenham-Kahindi (2011)	MNU Sub	O	1 MNU, Bergbau HQ in CDN, Sub in EAT	<ul style="list-style-type: none"> community relations community development lokale Legitimität IT & ST 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs verfügen über transaktionale („giving back“), transnationale („building bridges) und transformationale („changing society“) Strategien des Engagements mit lokalen Gemeinschaften. Zur Förderung d.lateinkl13 er lokalen Entwicklung sind langfristige Beziehungen und ein tiefes Vertrauensverhältnis nötig, auf dessen Grundlage lokale Ursachen für soziale Probleme und Spannungen verstanden und gelöst werden können.
Wieg & Kolstad (2010)	MNU	E	11 MNU-Subs HQ weltweit, Subs in ANG	<ul style="list-style-type: none"> Externe, lokale Legitimität Strategisches CSR IT 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs nutzen CSR strategisch im Sinne eigener Interessen. Für die Erhaltung der license to operate ist CSR im Gastland nicht nötig. Daher adressieren sie auch keine institutionellen Probleme im Gastland und perpetuieren damit die existierenden Strukturen – statt sie mittels CSR auszugleichen und zu reformieren.

Erläuterungen:

- (1) eingennommene Perspektive; Zentrale [HQ], Tochtergesellschaft [Sub], Gesamtunternehmen [MNU]
- (2) zentrales Interesse; strategische Orientierung [S], Organisation & operative Umsetzung [O], Prozess & Dynamik der Interaktion [P], Treiber [T], Effekte & Konsequenzen [E]
- Institutionentheorie [IT], Kulturtheorie [KT], Resource-Based-View [RBV], Resource-Dependence-Theorie [RD], Stakeholder-Theorie [ST], Transaktionskostentheorie [TKT]

3.2.2.2 *Treiber und Bedingungen lokalen CSR-Engagements*

Eine zweite Gruppe von Arbeiten geht über diese prinzipielle Anerkennung institutionell-kultureller CSR-Bedingtheit und -Diversität hinaus und geht der Frage nach, unter welchen Bedingungen MNU in lokale Formen von CSR investieren (vgl. Abb. 26). Jenseits der Interaktion von MNU und ihrer lokalen Standorte mit lokalen Gemeinschaften richten sie ihren Blick auf die doppelte – lokal-externe und organisational-interne – institutionelle *embeddedness* von MNU-Tochtergesellschaften (Kostova et al., 2008; 2016) und den daraus resultierenden Ausprägungen lokalen CSR-Engagements.

In welchem Ausmaß engagieren sich die Tochtergesellschaften von MNU vor Ort und investieren in lokale CSR-Maßnahmen? Betrachtet man die Arbeiten in Abbildung 26, wird klar, dass die Antwort auf diese Frage von vier Gruppen von Einflussfaktoren abhängt: Das Ausmaß lokalen CSR-Engagements wird demnach nicht nur von (1) *externen institutionellen* Faktoren beeinflusst, sondern auch von organisationalen Charakteristika der (2) *Muttergesellschaft* und der (3) *Tochtergesellschaft* selbst sowie von (4) der *Beziehung* zwischen beiden. Je nach Ausprägung und Konfiguration dieser Einflüsse, so die Schlussfolgerung, verfügen die Tochtergesellschaften von MNU über stärker oder geringer ausgeprägtes lokales CSR-Engagement:

Einige Studien verweisen in diesem Zusammenhang auf den unmittelbaren Einfluss der institutionellen Umwelt. Wächst beispielsweise der institutionelle Druck im Gastland und sind Tochtergesellschaften von ihren lokalen Märkten abhängig, nehmen auch die Investitionen in lokale CSR-Maßnahmen zu (Déniz-Déniz & García-Falcón, 2002; Hah & Freeman, 2014; Zhang & Luo, 2013). Sieht sich dagegen ein MNU dem Druck mächtiger globaler oder Headquarter-fokussierter Stakeholder ausgesetzt, so Crilly (2011), führt dies zu einer Prioritätenverschiebung – weg von der Berücksichtigung lokaler Forderungen hin zur Integration globaler Erwartungen. Diese Studien verweisen auf die Konkurrenz zwischen unterschiedlichen – globalen, Headquarter-fokussierten und lokalen – Stakeholdern und damit auch auf *Diversität* und potentielle *Widersprüchlichkeit* institutionell-kultureller Einflüsse, denen MNU ausgesetzt sind.

Jenseits dieser externen institutionellen Faktoren beeinflussen aber auch organisationale Charakteristika und die interne Konfiguration von MNU das Ausmaß lokalen CSR-Engagements. Ist beispielsweise die CSR-Reputation der Muttergesellschaft schlecht oder zumindest gefährdet, tendieren Tochtergesellschaften zu lokalen CSR-Investitionen, um sich

im Gastland vor Reputationsschäden durch *spill over*-Effekte zu schützen (Yang & Rivers, 2009; Zhang & Luo, 2013). Zugleich kann lokales CSR-Engagement aber auch von der guten CSR-Reputation der Muttergesellschaft, ihrer positiven Einstellung und offenen Haltung gegenüber CSR profitieren – erhöht dies doch den Druck auf die Tochtergesellschaften, auch lokal aktiv zu werden (Campbell et al., 2012; Déniz-Déniz & García-Falcón, 2002; Hah & Freeman, 2014).

Allerdings entscheiden auch Charakteristika der Tochtergesellschaften über die Wahrscheinlichkeit lokalen CSR-Engagements. So beeinflusst beispielsweise die Größe einer Tochtergesellschaft die lokale Sichtbarkeit und somit auch Ausmaß lokalen institutionellen Drucks, aber auch die für lokales CSR-Engagement verfügbaren Ressourcen (Reimann et al., 2015). Ist eine Auslandsgesellschaft zudem abhängig von lokalen Märkten, investieren sie auch verstärkt in CSR (Déniz-Déniz & García-Falcón, 2002). Auch die lokale Personalstruktur ist von Bedeutung. So zeigen beispielsweise Reimann et al. (2012), dass lokales CSR-Engagement nicht so sehr von externen Stakeholdern beeinflusst wird als von Mitarbeitern des mittleren Managements, die sich dafür einsetzen. Dies kann allerdings, darauf verweisen Déniz-Déniz & García-Falcón (2002), durch die starke Präsenz von Expats konterkariert werden, denen mitunter lokales Wissen und nötige Kompetenzen fehlen (vgl. Berger et al., 2011; Miska et al., 2013).

Insbesondere der letzte Aspekt verweist auf eine Gruppe von Einflüssen, die sich unmittelbar aus den Beziehungen ergeben, die zwischen einer Mutter- und ihrer Tochtergesellschaft bestehen. Tochtergesellschaften sind nicht immer frei agierende Organisationseinheiten, sondern mitunter abhängig von der Ressourcenallokation und Personalpolitik ihrer Muttergesellschaften. In Abhängigkeit von der strategischen Bedeutung einer Tochtergesellschaft für das Gesamtunternehmen bestimmen Muttergesellschaften über den strategischen Freiraum lokaler CSR-Manager und die ihnen zur Verfügung gestellten personellen und finanziellen Ressourcen (Crilly, 2011; Déniz-Déniz & García-Falcón, 2002; Reimann et al., 2012; Yang & Rivers, 2009). Sind lokale Ressourcen begrenzt und überwiegt die Notwendigkeit interner Legitimierung, dann, so Yang & Rivers (2009) übernehmen Tochtergesellschaften die CSR-Praktiken ihrer Muttergesellschaft anstatt in lokale CSR-Formen zu investieren.

Dass die interne Legitimierung aber nicht nur eine Frage der organisationsinternen Ressourcenabhängigkeit ist, machen die neuesten Studien von Campbell et al. (2012), Marano et al. (2016), Reimann et al. (2015) und Zhang & Luo (2013) deutlich. Sie alle zeigen, dass

MNUs im Umfeld pluraler, teils widersprüchlicher CSR-Forderungen jenen Anforderungen nachgekommen, von deren Quellen die Unternehmen abhängen. In gewisser Weise stützen sie damit die Theorie von Mitchell et al. (1997), die u.a. den Faktor *Macht* ins Zentrum der Stakeholder-Identifikation und -Einbindung rücken (vgl. Kap. 2.2.4). Aber die Autoren verweisen auch auf die Rolle wahrgenommener Kompatibilität und kognitiver Nachvollziehbarkeit bestimmter Forderungen:

So zeigen beispielsweise Zhang & Luo (2013), dass jenseits des zu erwartenden Schadens durch die Kritik lokaler Stakeholder auch die Kompatibilität ihrer Forderungen mit CSR-Vorstellungen im Heimatland der Unternehmen ein ausschlaggebendes Kriterium für ihre Berücksichtigung sind. Auch Marano et al. (2016) stützen diesen Befund; werden bestimmte Erwartungen als rein idiosynkratisch wahrgenommen und können sie nur bedingt in Bezug zu CSR-Vorstellungen anderer Kontexte gesetzt werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ihnen entsprochen wird. Darüber hinaus zeigen sie, dass auch nationales CSR-Prestige – also die Wahrnehmung bestimmter CSR-Kontexte als besonders „fortschrittlich“, „wegweisend“ und „beispielhaft“ – die Sensibilität gegenüber Forderungen aus diesem Land erhöhen. Ebenso zeigen Campbell et al. (2012) und Reimann et al. (2015), dass Investitionen in lokale CSR-Maßnahmen mit wachsender institutioneller Distanz zwischen Heimat- und Gastland abnehmen. Die wachsende Unsicherheit über den „richtigen“ Weg und die erschwerte Nachvollziehbarkeit lokaler Forderungen führen zu geringerem lokalen Engagement. Für den Umgang mit lokalen Forderungen im Rahmen des internationalen CSR-Managements von MNUs, das unterstreichen diese Studien, ist neben dem Einfluss bestimmter Stakeholder auch die wahrgenommene Legitimität ihrer Forderungen ausschlaggebend. Diese Wahrnehmung aber, auch das zeigen sie, wird selbst von institutionell-kulturellen Rahmenbedingungen in den Heimat-, Gast- und sogar Drittländern der MNUs beeinflusst.

Vor dem Hintergrund all dieser Arbeiten zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit für lokale CSR-Programme und -Investitionen dann besonders hoch ist, wenn lokale Forderungen nicht idiosynkratisch, sondern kontextübergreifend anschlussfähig sind, wenn sie nicht durch globale Forderungen überlagert werden, wenn eine Tochtergesellschaft von strategischer Relevanz für das MNU ist und über die nötigen Ressourcen und Kapazitäten zur Gestaltung lokaler CSR verfügt. Wenn also der Druck zur lokalen externen Legitimierung nicht durch den Druck zur globalen externen bzw. zur organisational internen Legitimierung überlagert wird und eine Tochtergesellschaft zudem die Fähigkeiten besitzt, auf diesen einzugehen, steigt die Wahrscheinlichkeit für lokale Formen von CSR.

Wie gehen also MNU international mit der institutionell-kulturellen Diversität von Vorstellungen, Erwartungen und Forderungen im Umfeld von CSR um? Die hier vorgestellten Studien machen klar, dass diese Frage präzisiert werden muss. Nicht *das* Unternehmen in seiner Gesamtheit ist mit *einem* stabilen Set unterschiedlicher Vorstellungen etc. konfrontiert und muss darauf *eine* Antwort finden. Vielmehr sind unterschiedliche Organisationseinheiten und Akteure innerhalb der MNU in unterschiedlichem Maße mit unterschiedlichen Vorstellungen etc. konfrontiert. Während Muttergesellschaften beispielsweise dem Druck globaler Stakeholder oder des Heimatlandes ausgesetzt sein mögen, erfahren womöglich Tochtergesellschaften insbesondere den Druck des lokalen institutionell-kulturellen Umfelds und müssen zudem noch den internen Ansprüchen der Muttergesellschaft gerecht werden. Im Hinblick auf ein besseres Verständnis grenzüberschreitenden CSR-Managements ist dies eine erste wichtige Präzisierung.

Will man die Frage dennoch weiterhin mit Blick auf das Gesamtunternehmen erörtern – auch das machen die hier diskutierten Studien klar – muss die interne Konfiguration des CSR-Managements in den Fokus rücken. Dreh- und Angelpunkt ist die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft. Ihre Ausprägung wirkt gewissermaßen als Filter für die Wahrnehmung und Umsetzung (lokaler) institutionell-kultureller CSR-Vorstellungen. Insofern gehen diese Studien über die bloße Anerkennung der institutionell-kulturellen *Bedingtheit* und *Diversität* von CSR hinaus. Auch verstehen sie diese nicht mehr nur als *externe* Einflussfaktoren. Vielmehr zeigen sie, wie diese Unterschiede *innerhalb* von MNU aufeinander treffen und – vor dem Hintergrund bestimmter institutionell-kognitiver und organisationsstruktureller Konfigurationen – *selektiv* verarbeitet werden. Diese internen Konfigurationen reduzieren die Bandbreite zu berücksichtigender und berücksichtigter Erwartungen und Forderungen. Von Bedeutung ist damit nicht so sehr, welche institutionell-kulturellen Einflüsse auf MNU international einwirken, sondern welchen davon sie wie begegnen; Komplexitätsmanagement als Komplexitätsreduktion. Auch für eine Perspektive, die CSR prinzipiell als gesellschaftliches, kulturelles Produkt versteht (Gond & Matten, 2007), rückt damit die interne Organisation grenzüberschreitende CSR-Managements ins Zentrum.

Abb. 26 Grenzüberschreitendes CSR-Management von MNUs – Treiber und Bedingungen lokalen CSR-Engagements

Publikation	Fokus		Empirisches Setting	Theoretische Grundlagen	Zentrale Erkenntnisse
	1	2			
Campbell et al. (2012)	HQ Sub	S T	182 MNU's HQ in 32 Ländern, Sub USA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>liability of foreignness</i> (LoF) kultur., admin., geograph., wirtschaftl. Distanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in Gastland-CSR nehmen bei hoher HQ-Sub-Distanz ab • Hohe existierende CSR-Reputation eines HQ erhöht aber die Wahrscheinlichkeit von Investitionen in Gastland-CSR.
Critly (2011)	Sub	T	13 MNU's, 5 Branchen HQ weltweit, Subs weltweit	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Orientierung • interne & externe Legitimität • IT, RDT & RBV 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Stakeholder-Orientierung in Subs kann durch (1) interne Limitierung von Ressourcen seitens des HQ, (2) Legitimationsdruck seitens globaler Stakeholder, (3) Legitimationsdruck seitens HQ-Stakeholder unterminiert werden.
Déniz-Déniz & García-Falcón (2002)	Sub	O T	470 Subs, 2 Branchen HQ weltweit, Subs in E	<ul style="list-style-type: none"> • <i>stakeholder responsiveness</i> • ST & RDT 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit lokalen Stakeholdern als 5-stufiger Prozess: (1) Entwicklung einer org. Haltung, (2) Analyse der Stakeholder-Umwelt, (3) Strategische & Operative Planung, (4) Implementierung, (5) Prozess- und Ergebniskontrolle. • Wahrscheinlichkeit lokaler Responsivität sinkt je stärker Sub für MNU-Netzwerk selbst tätig ist & je mehr Expatriate Manager im Sub tätig sind / steigt je größer und internationaler das MNU, je abhängiger vom lokalen Markt, je ausgeprägter die allg. pos. Haltung ggü. CSR
Hah & Freeman (2014)	Sub	S T	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> • Externe, lokale Legitimität • global vs. lokal • ST & IT 	<ul style="list-style-type: none"> • MNU-Subs verfügen über tendenziell vier Strategien des Umgangs mit lokalen CSR-Anforderungen (<i>defiance, camouflage, negotiation, compliance</i>). • Welche Strategie gewählt wird, hängt von der Konfiguration externer (Druck im Gastland) und interner (Verwurzelung von CSR im MNU) Faktoren ab.
Marano et al. (2016)	MNU	T	710 MNU's HQ USA, Subs weltweit	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionelle Komplexität • Transfer von Praktiken • IT & RDT 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht alle institutionelle Anforderungen wirken gleichermaßen auf die Gestaltung von CSR in MNU's. • Im Umfeld institutioneller Komplexität geben MNU's jenem institutionellen Druck nach, (1) von dessen Quelle ein MNU abhängig und mit der es ökonomisch stark verbunden ist (FDI vs. Handel), (2) der über eine breite Anzahl von Kontexten konsistent ist, (3) der aus Ländern stammt, die mit einem höheren CSR-Standard assoziiert werden.
Reimann et al. (2012)	Sub	T	213 MNU-Subs HQ in D, Subs in CHN, IND, BRA, H & CZ	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Legitimität • Stakeholder-Druck • ST 	<ul style="list-style-type: none"> • Das lokale Engagement von MNU-Subs wird maßgeblich von Mitarbeitern des Mittleren Managements vorangetrieben. • Lokale Regierungen spielen bei der Propagierung lokaler CSR keine Rolle, reagieren aber positiv auf das Engagement der MNU's.
Reimann et al. (2015)	Sub	T	213 MNU-Subs HQ in D, Subs in CHN, IND, BRA, H & CZ	<ul style="list-style-type: none"> • <i>administrative distance</i> • Sub-Relevanz • IT & RDT 	<ul style="list-style-type: none"> • Je größer die <i>administrative distance</i> zwischen Heimat- und Gastland, desto geringer ist das strategische CSR-Engagement des Subs im Gastland. Erklärt wird dies mit der großen LoF. • Je größer ein Sub, desto ausgeprägter ist das strategische Engagement des Subs im Gastland. Erklärt wird dies einerseits durch die erhöhte Sichtbarkeit und andererseits durch die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen.
Yang & Rivers (2009)	Sub	S T	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> • Externe & interne Legitimität • IT, ST & RDT 	<ul style="list-style-type: none"> • Subs übernehmen lokale CSR-Praktiken zur Generierung externer, lokaler Legitimität – insbesondere bei großem externen Druck und wenn HQ unter Legitimationsproblemen leiden. • Subs übernehmen globale CSR-Praktiken, wenn die Notwendigkeit zur Generierung interner Legitimität gegenüber dem HQ die zur Generierung externer überwiegt – beispielsweise im Fall von Ressourcenabhängigkeit.
Zhang & Luo (2013)	MNU	T	495 MNU-Subs HQ weltweit, Subs in CHN	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Bewegung • <i>organizational vulnerability</i> • IT 	<ul style="list-style-type: none"> • MNU's übernehmen in einem Umfeld mit nur geringer normativer und regulativer CSR-Infrastruktur dann für bestimmte Themen (rasch) Verantwortung, wenn (1) der Druck durch soziale Bewegungen die org. Verwundbarkeit erhöht, (2) positive Antworten auf diesen Druck durch Institutionen im Heimatland legitimiert werden

Erläuterungen:

- (1) eingenummene Perspektive: Zentrale [HQ], Tochtergesellschaft [Sub], Gesamtunternehmen [MNU]
- (2) zentrales Interesse: strategische Orientierung [S], Organisation & operative Umsetzung [O], Prozess & Dynamik der Interaktion [P], Treiber [T], Effekte & Konsequenzen [E]
- Institutionentheorie [IT], Kulturtheorie [KT], Resource-Based-View [RBV], Resource-Dependance-Theorie [RDT], Stakeholder-Theorie [ST], Transaktionskostentheorie [KT]

3.2.3 MNUs & die interne Dimension grenzüberschreitenden CSR-Managements

Die Frage grenzüberschreitender interner Koordination und Organisation von CSR vor dem Hintergrund institutionell-kultureller Komplexität wird erst seit ein paar Jahren verstärkt erörtert. Dies gilt zunächst für einzelne CSR-Instrumente wie den Transfer von Grundwerten des nachhaltigen Managements in die Tochtergesellschaften (Wehling et al., 2009) oder die Implementierung unternehmensweiter Verhaltenskodizes (Barmeyer & Davoine, 2011a, 2011b; Ferrando, 2013; Helin & Sandström, 2008, 2010; Talaulicar, 2009). Sie alle zeichnen ein Bild Headquarter-orientierter und auf Standardisierung fokussierter Transferprozesse und zeigen, wie dieser Ethnozentrismus in den Tochtergesellschaften der jeweiligen MNUs auf relativ konfliktgeladene Rezeptionsprozesse stößt. Die Nichtberücksichtigung der institutionell-kulturellen Diversität *innerhalb* der Unternehmen führt in diesen Fällen zu Spannungen und Widerständen und erschwert so die unternehmensweite Implementierung. Allerdings handelt es sich bei diesen Studien um Untersuchungen zu einzelnen Aspekten grenzüberschreitenden CSR-Managements; einen Blick auf CSR als umfassendes strategisches und thematisch differenziertes Programm mit intern formalisierten und institutionalisierten Strukturen liefern sie jedoch nicht.

3.2.3.1 *Global-lokale CSR-Komplexität & die „transnationale Lösung“*

Diesem widmen sich umso ausführlicher jene Arbeiten, die in Abbildung 29 aufgelistet sind: Sie alle untersuchen die strategische Orientierung, die Organisation und Operationalisierung, die Treiber und Konsequenzen bestimmter Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements im Innenverhältnis der MNUs. Im Unterschied zu Arbeiten, die unter der „Komplexität“ grenzüberschreitenden CSR-Managements primär den Umfang und das Ausmaß der zu organisierenden Lösungen verstehen (vgl. Kap. 3.2.1), widmen sie sich direkt den potentiellen Zielkonflikten und nötigen Priorisierungen, die mit der Vielfalt und teilweisen Inkompatibilität institutionell-kultureller Anforderungen und Stakeholder-Erwartungen einhergehen. Die Hauptkonfliktlinie grenzüberschreitenden CSR-Managements – das ist der Mehrheit der in Abbildung 29 aufgelisteten Studien gemein – sehen sie dabei in jener *global-lokal-Dichotomie*, die seit Prahalad & Doz (1987) und Bartlett & Ghoshal ([1989] 1998) die Forschung zum Internationalen Management prägt. Bereits die frühen Arbeiten von Chaudhri (2006), Fisher & Bonn (2007), Husted & Allen (2006), Mohan (2006) und Muller (2006) betrachten die Frage nach der internen Organisation von CSR in MNUs

insbesondere vor dem Hintergrund des Spannungsverhältnisses, das sich aus globaler Integration, Standardisierung und Vereinheitlichung einerseits und lokaler Anpassung, Flexibilität und Responsivität andererseits ergibt.

Während ein global integriertes CSR-Management den Erwartungen v.a. globaler Stakeholder Rechnung trägt und verantwortliches Handeln über das Netzwerk eines MNU's mittels einheitlicher Richtlinien und Regeln hierarchisch nachhält, so die Annahme, ist lokales CSR-Management ganz und gar auf die Bedürfnisse lokaler Stakeholder zugeschnitten und folgt allein lokalen institutionell-kulturellen Standards. Globales CSR-Management subsumiert unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen unter eine für das gesamte Unternehmen einheitliche Strategie und bewertet sie anhand „universeller“ ethischer Maßstäbe. Lokales CSR-Management dagegen verzichtet auf einen solch einheitlich ethischen und operativen Maßstab, legitimiert sich allein durch die Erfüllung lokaler ethischer Normen und Bedürfnisse und führt folglich zu einem sehr heterogenen Bild von CSR in MNU's (vgl. Abb. 27). Die Dichotomie, von der die meisten Autoren im Zusammenhang mit der Entscheidung für ein CSR-Management globaler oder lokaler Prägung sprechen, ergibt sich dabei v.a. aus den unterschiedlichen, handlungsleitenden ethischen Maßstäben, die beiden Ansätzen zugrunde liegen und die sich in unterschiedliche thematische Programmschwerpunkte und „legitime“ Stakeholder übersetzen. Gleichwohl, das erkennen Autoren wie Chaudhri (2006) bereits früh an, mag es sich dabei weniger um strikte Alternativen handeln als um graduelle Unterschiede je nach konkreter ethischer und operativer Fragestellung. Nicht *ob* CSR global oder lokal gestaltet wird, steht demnach im Zentrum, sondern die Frage, *wie sehr* bzw. *zu welchem Grad* grenzüberschreitendes CSR-Management globale oder lokale Züge trägt.

Dieser prinzipiellen Annahme einer gewissen Konflikthaltigkeit zwischen globaler und lokaler Ziel-Mittel-Konfiguration in der CSR-Gestaltung folgt die Forschung bis heute. Die Mehrheit der in Abbildung 29 zu findenden Arbeiten identifiziert das Globale und das Lokale als zentrale Quelle institutionell-kultureller Komplexität und die daraus resultierende *global-lokal-Dichotomie* als zentrale Entscheidungsachse grenzüberschreitenden CSR-Managements. Der Blick auf ihre möglichen Ausprägungen ist allerdings ein differenzierterer: Nahezu alle Arbeiten sortieren mögliche Ansätze entlang der viergliedrigen Typologie Multinationaler Unternehmen nach Bartlett & Ghoshal ([1989] 1998) bzw. entlang ihrer dreigliedrigen, konsolidierten Fassung nach Harzing (2000) (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barin-Cruz & Pedrozo, 2009; Barkemeyer & Figge, 2014; Bondy & Starkey, 2014; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015; Fisher & Bonn, 2007; Husted & Allen,

2006; Lam, 2009; Miska et al., 2013). Auch wenn sich die Terminologie zur Beschreibung der jeweiligen Formen je nach Studie unterscheidet⁴⁹, rücken sie damit alle das Verhältnis zwischen Muttergesellschaft und Headquarter einerseits und Tochtergesellschaft und Auslandsstandort andererseits in den Vordergrund. Wer wirkt wie an der Entwicklung, wer wie an der Implementierung einer CSR-Strategie mit? Wer entscheidet über „relevante“ Programme und Themen, wer über „legitime“ Stakeholder? Wie koordiniert man sich strukturell und prozessual? Wie gewährleistet man das Erreichen einmal gesteckter Ziele? All diese Fragen werden hier mit Blick auf den relativen Einfluss der Mutter- bzw. Tochtergesellschaft gestellt.

Die Frage, wie also das CSR-Management von MNU intern mit institutionell-kultureller Komplexität umgeht, ist einerseits gekoppelt an die Annahme relativer Inkompatibilität global-einheitlicher und lokal-differenzierter Formen des CSR-Managements sowie andererseits an die idealtypischen, strukturellen Lösungen des „Mutter-Tochter-Verhältnisses“, die die Typologie Bartlett & Ghoshals (1998) bzw. Harzings (2000) zur Verfügung stellt (vgl. Abb. 27). Sie alle setzen unterschiedliche Ziele und Schwerpunkte hinsichtlich Homogenität/Heterogenität des internationalen CSR-Profiles, hinsichtlich bevorzugt eingebundener Stakeholder und folglich auch hinsichtlich des Umgangs mit bestimmten Themen(-feldern) der gesellschaftlichen Verantwortung von MNU. Sie alle werden auch mit unterschiedlichen Schwächen und Gefahren, Stärken und Vorteilen assoziiert (vgl. Abb. 27).

Was sich bei all dieser Diskussion um das globale bzw. lokale CSR-Profil von MNU anscheinend herausbildet, ist eine gewisse Orientierung an der „transnational solution“ grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barin-Cruz & Pedrozo, 2009; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015; Lam, 2009; Pinkse et al., 2010). Ganz im Sinne der Arbeit Bartlett & Ghoshals (1998) geht eine Vielzahl aktueller Arbeiten davon aus, dass *transnationales* CSR-Management nicht nur die jeweiligen Vorteile globaler und lokaler Ansätze verknüpft, sondern als einzige Form auch

⁴⁹ Während Barkemeyer & Figge (2014) beispielsweise auf Bartlett & Ghoshals (1998) ursprüngliche Differenzierung von *multinationalen*, *globalen*, *internationalen* und *transnationalen* Modellen der MNU-Organisation zurückgreifen, unterscheiden Bondy & Starkey (2014) a priori *globale*, *lokale*/"*multi-domestic*" und *integrierte* Formen internationalen CSR-Managements; bei letzterer unterscheiden sie jedoch zwischen „*culturally tailored*“ und „*culturally blended*“ Formen, was in etwa Bartlett & Ghoshals (1998) *internationalem* bzw. *transnationalem* Modell entspricht. Filatotchev & Stahl (2015) dagegen orientieren sich an Harzing (2000) und unterscheiden damit zwischen *globalem*, *lokalem* und *transnationalem* CSR-Management.

auf all die Herausforderungen reagieren kann, denen sich MNUs im grenzüberschreitenden Management ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber sehen.

Abb. 27 Ansätze grenzüberschreitenden CSR-Managements (nach Filatotchev & Stahl, 2015, p. 122)

	Global	Lokal	Transnational
Fokus	Globale Integration / Standardisierung	Lokale Responsivität / Flexibilität	Globale Integration & lokale Responsivität
Beschreibung	Headquarter-Perspektive und Einheitlichkeit überwiegen lokale Belange	Lokale Belange haben Vorrang vor globaler Einheitlichkeit	Versuch der Versöhnung globaler und lokaler Belange
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • gewährleistet Einheitlichkeit in Entscheidungsfindung & CSR-Aktivitäten • etabliert klare Verhaltensregeln • erleichtert den Transfer von CSR-„best practices“ • minimiert finanzielle und Reputationsrisiken • dient der Vertrauensbildung unter globalen Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> • stellt Empfänglichkeit für lokale Bedingungen sicher • gewährleistet größere Flexibilität hinsichtlich CSR-Strategie und -aktivitäten • dient der Vertrauensbildung unter lokalen Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> • entwickelt eine globale Schablone zur Koordinierung von CSR-Aktivitäten, die – globale Konsistenz gewährleistet – Anpassung an lokale Vorstellungen und Bedürfnisse ermöglicht – die globale und lokale CSR-Performanz steigert
Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> • führt womöglich zu kultureller Arroganz und „ethischem Imperialismus“ • vernachlässigt womöglich lokale Stakeholder-Interessen • mag Manager zur blinden Ausführung globaler Richtlinien veranlassen, ohne dass lokale Umstände berücksichtigt würden 	<ul style="list-style-type: none"> • führt womöglich zu einer naiven Form des „ethischen Relativismus“ • erschwert die Definition eines „moralisch Richtigen“ • vernachlässigt womöglich globale Stakeholder-Interessen • erschwert die Anwendung universeller Normen und Standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Balance zwischen globaler Einheitlichkeit und lokaler Anpassung nur schwer zu finden • Hohe Koordinationskosten und schwierige Implementierung

Als solche identifizieren Autoren wie Barin-Cruz & Boeche (2010) und Barin-Cruz & Pedrozo (2009) insbesondere (1) globale Integration und Effizienz, (2) lokale Responsivität, (3) kontinuierliches weltweites Lernen und (4) die Schaffung CSR-basierter Wettbewerbsvorteile – exakt jene Herausforderungen, auf die auch Bartlett & Ghoshal (1998) ihre „transnational solution“ argumentativ stützen. Diesen, so die Autoren weiter, könne nur durch *transversales* CSR-Management begegnet werden: ein solches versammelt alle CSR-relevanten Akteure in einer (zentralen) Organisationseinheit (Top-Management, externe Stakeholder, funktionale Abteilungen und ausländische Tochtergesellschaften) und ruht weiterhin auf vier interdependenten Organisationsmechanismen: (1) Definition und *hierarchische* Nachhaltung von Zielen und Indikatoren, (2) *relationale* Prozesse kontinuierlichen und weltweiten Lernens, (3) *kollaborative* und partnerschaftlichen Beziehungen mit lokalen und globalen Stakeholdern sowie (4) *organisationskulturelle* Integration von CSR-Werten und Schaffung eines unternehmensweiten Bewusstseins für die gesellschaftlichen Dimensionen unternehmerischen Handelns (Barin-Cruz & Boeche, 2010; Barin-Cruz & Pedrozo, 2009). Ihre Fortsetzung finden diese Überlegungen unter anderem in den Arbeiten von Arenas & Ayuso

(2016) und Filatotchev & Stahl (2015). Beide deklarieren transnationales CSR-Management als ideale Variante internationaler CSR-Gestaltung, argumentierend, dass

„a transnational approach to CSR [balances] centralized governance structures with a high level of autonomy for local CSR managers. [...] It [...] [is] the best way for MNCs to respond to the competing pressures for global integration and local responsiveness with respect to social, ethical and environmental issues [and, from] a normative standpoint, it is said to fit well with integrative social contracts theory [...], which combines context-specific norms and universal principles. Further, rather than a mere mixture or balance between the two other approaches, transnational CSR aims at integrating the global and the local to produce a different way of operating.“ (Arenas & Ayuso, 2016, p. 219)

Beide gehen aber auch einen Schritt weiter und untersuchen die konkrete organisatorische Umsetzung einer transnationalen strategischen Orientierung. Hinsichtlich der internen Koordination rückt beispielsweise für Arenas & Ayuso (2016) die formelle Steuerung der Mutter-Tochter-Beziehungen in den Hintergrund; viel wichtiger seien nach Ansicht der Autoren informelle Koordinationsmechanismen mit stark partizipativer Entscheidungsfindung und kontinuierlichen lateralen Lernprozessen zur Entwicklung unternehmensweiter CSR-„best practices“. Auch Lam (2009) und Pinkse et al. (2010) rücken den Aspekt globalen Lernens in den Vordergrund.

Parallel dazu fordern Filatotchev & Stahl (2015) die Anpassung der Corporate Governance-Systeme von MNU. So müssten die gesamtunternehmerischen Leitungsgremien nicht nur breiter und diverser hinsichtlich ihrer Zusammensetzung werden (und beispielsweise externe Stakeholder einbinden), sie müssten insbesondere auch mit Investoren über CSR-bezogene Inhalte und Themen in den Austausch treten. Zusätzlich schlagen sie eine Reform der unternehmensweiten Monitoring- und Anreizsysteme vor; die Fähigkeit zum transnationalen CSR-Management steige mit zunehmender „combination of strategic [instead of financial] controls at the headquarter level with subsidiary management’s incentives linked to the triple bottom line“ (Filatotchev & Stahl, 2015, p. 127) und einem Risikomanagement, das ein breiteres Set ökonomischer *und* sozialer Faktoren mit einbezieht. Vor diesem Hintergrund erscheint transnationales CSR-Management nicht mehr nur als abstrakte Lösung für das Globalisierung-Lokalisierung-Dilemma, sondern entwickelt sich zunehmend auch zu einem relativ konkreten Set organisatorischer Maßnahmen.

3.2.3.2 CSR-Internationalisierungsstrategien in der Kritik

Es gibt aber auch Stimmen, die sich kritisch zur vermeintlich transnationalen Lösung grenzüberschreitenden CSR-Managements äußern (vgl. Barkemeyer & Figge, 2014; Bondy & Starkey, 2014; Jamali, 2010). So kritisieren beispielsweise Bondy & Starkey (2014) in ihrer empirischen Untersuchung der CSR-Internationalisierungsstrategien von 37 britischen MNU die *transnationalen*⁵⁰ Strategien als de facto *globale* Ansätze:

„[W]hat is created is a consensus between certain actors regarding elements that are held in common in certain contexts, at certain times, by the group of people present at the negotiation. [...] [A] much higher proportion of potential participants are ignored intentionally and unintentionally in this process. [...] [I]ntegrated strategies are nothing more than rebranded global strategies and [...] global standards are the result of a consensus between particular parties and not the creation of anything universal. Local issues are virtually ignored except at the final stage of implementation where only small specific changes to the standard are tolerated.“ (Bondy & Starkey, 2014, p. 19)

Solche „transnationalen“ CSR-Strategien, so die Autoren, spiegelten allenfalls den Konsens kleiner, meist Headquarter-dominierter Gruppen innerhalb der MNU wider, der anschließend als „universeller“ Rahmen kultur- und kontextübergreifend ausgerollt werde. Die systematische Marginalisierung lokaler Anliegen und Belange – allenfalls abgemildert durch die kosmetische Anpassung globaler Vorgaben – widerspreche der grundsätzlichen Stakeholder-Orientierung des CSR-Konzepts, die vor allem auch in lokaler Responsivität zum Ausdruck komme (vgl. auch Bondy et al., 2012).

Die Gründe für diese de facto Standardisierung internationalen CSR-Managements sehen Autoren teils in der bloßen Reproduktion existierender Marktstrategien (vgl. Husted & Allen, 2006) sowie in der geringen Relevanz und den beschränkten Einflussmöglichkeiten lokaler Tochtergesellschaften (vgl. Jamali, 2010), teils auch in institutionellen Faktoren. Wie bereits Campbell et al. (2012), Reimann et al. (2015) und andere (vgl. Kap. 3.2.2) zeigen beispielsweise auch Aguilera-Caracuel et al. (2012, 2013), dass MNU besonders dann zur Standardisierung tendieren, wenn die institutionelle Distanz zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft und mit ihr die Unsicherheit über den „richtigen“ Weg des CSR-Managements besonders hoch ist; dies gilt in besonderem Maße für die *informelle* institutionelle Distanz:

⁵⁰ Bondy & Starkey (2014) sprechen von einer *integrierten* CSR-Strategie.

„[B]ecause the agents' perceptions regarding beliefs, cultural customs, and codes of conduct are often diverse and perhaps even contradictory, the MNEs avoid the high costs and risks of adapting their environmental performance levels to the environmental schemas of each country. [...] Consequently, the MNEs prefer to standardize their level of environmental performance because they are able to reinforce their reputation and legitimacy and add coherence to their business model.“ (Aguilera-Caracuel et al., 2013, p. 2663)

Angesichts institutionell-kulturell bedingter Vielfalt und Unsicherheit tendieren MNUs zudem zur Fokussierung auf technisch und damit eindeutig zu lösende Teilaspekte der CSR-Agenda (z.B. Bekämpfung des Klimawandels, Förderung der Biodiversität) und reduzieren damit die Bandbreite (lokal) möglicher Themen und Programmlinien (Escobar & Vredenburg, 2011). Aber auch die zunehmende Professionalisierung befördert globale Tendenzen im CSR-Management. So beobachten beispielsweise Barkemeyer & Figge (2014):

„[T]he ongoing professionalization and dissemination of the current wave of CSR concepts and instruments lead to a concentration of CSR-related decision-making within corporate headquarters, in turn, limiting the MNC's ability to respond to local claims. This is what we call the headquartering effect.“ (Barkemeyer & Figge, 2014, p. 136)

Insbesondere die Verbreitung von CCEs und ganzen CSR-Reporting und Management-Systemen als selbstverständliche Instrumente „zeitgemäßen“ CSR-Managements, so die Autoren, befördere diesen *headquartering effect*. Zusätzlich unterstützt durch ein hohes Maß informeller Kontrolle, starke CSR-bezogene Unternehmenswerte und Prozesse organisationaler Sozialisation – allesamt Bestandteile eines transnationalen CSR-Managements (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010) – führt dies, so die Kritik, zu einer relativen Isolierung von externen lokalen Belangen, zur Übernahme der CSR-Standards der Muttergesellschaften und schließlich auch zu einem Rückgang der CSR-Performanz (Muller, 2006). Lokales Wissen wird, anders als von Berger et al. (2011) angemahnt, weder wertgeschätzt noch mobilisiert.

Unter diesen Vorzeichen steht die „transnational solution“ grenzüberschreitenden CSR-Managements unter Verdacht, bewusst oder unbewusst, zu einer Propagierung Headquarter-orientierter CSR-Vorstellungen und -Praktiken beizutragen. Der „Universalismus“ eines „globalen“ CSR-Rahmens – ein einheitliches, sich an universellen Normen orientierendes *template*, wie es Arenas & Ayuso (2016), Barin-Cruz & Boehe (2010), Filatotchev & Stahl (2015) und andere für transnationales CSR-Management vorschlagen – das machen Bondy & Starkey (2014) klar, ist weder universell noch global, sondern „universalisiert“ *eine* Variante

gesellschaftlicher Verantwortung unter Headquarter-Vorzeichen.⁵¹ Dieser „Konsens weniger“, der im *globalen* CSR-Management deutlich, im *transnationalen* versteckt auftritt (Bondy et al., 2012; Bondy & Starkey, 2014), blendet lokale CSR-Perspektiven und -Stimmen aus und tendiert zur Isolation des CSR-Managements von externen Forderungen und Erwartungen. Dass *transnationale* CSR-Management so zu einer tatsächlichen „[response] to the competing pressures for global integration and local responsiveness“ (Arenas & Ayuso, 2016, p. 219) beitragen kann, mag vor diesem Hintergrund ebenso bezweifelt werden wie seine Eignung zum effektiven Umgang mit institutionell-kulturell bedingter CSR-Diversität.

Die Problematik, die mit der bisherigen Fokussierung auf die „transnational solution“ grenzüberschreitenden CSR-Managements verbunden ist, geht allerdings über die bloße Skepsis über seine Eignung als Referenzpunkt „optimaler“ CSR-Gestaltung hinaus. Bartlett & Ghoshal, (1998) identifizieren vier, Harzing (2000) immerhin noch drei idealtypische Formen des Managements multinationaler Unternehmen. Wie die Gestaltung von CSR in den jeweils anderen, nicht-transnationalen Modellen grenzüberschreitenden CSR-Managements aussieht, ist schwer zu sagen. Bislang konzentrierten sich die Studien zur Organisation und Konfiguration interner Koordinationsmechanismen allein auf das *transnationale* CSR-Management (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boeche, 2010; Filatotchev & Stahl, 2015). Für das *multinationale*, *globale* und *internationale* CSR-Management fehlen solche empirischen Analysen bislang. Unser Wissen darüber, wie CSR intern, konkret und in der Bandbreite seiner möglichen Ausprägungen gemanagt wird, ist demnach relativ begrenzt. Über die abstrakten Label und ihre Grundideen (vgl. Abb. 27) geht es nicht hinaus.

Grundsätzlicher wird die Kritik an der prinzipiellen Anlage dieser CSR-Internationalisierungsstudien in der Konfrontation mit den Überlegungen von Scherer et al.'s (2013). Im Umfeld dynamischer, heterogener und damit komplexer Umwelten und gesellschaftlicher Erwartungen gebe es, so die Autoren, drei Wege zur Wahl des „richtigen“ Umgangs mit den daraus resultierenden Herausforderungen: (1) den Ansatz des „*goldenen Weges*“, (2) den *situativen* Ansatz sowie den (3) *Paradox*-Ansatz (vgl. Abb. 28). Bei diesen Wegen handelt es sich nicht um konkrete Strategien zur Bewältigung konkreter Probleme,

⁵¹ Zur Debatte um die Existenz „universeller“ Hypernormen und deren Geeignetheit als ethischer Referenzrahmen für CSR-Management im Umfeld institutionell-kultureller Pluralität vgl. neben Bondy & Starkey (2014) auch Beschorner (2015), Donaldson & Dunfee (1994), Logsdon & Wood (2005), Scherer & Palazzo (2007) sowie die Ausführungen in Kapitel 2.4.3.

sondern um Wege der Entscheidungsfindung: Wie, das heißt mit welchem Blick, schauen Akteure auf die Wahl von Strategie und -mix im Umgang mit komplexen Umwelten?

Abb. 28 Drei Ansätze zur Wahl von Strategie und Strategie-Mix im Umgang mit komplexen Umwelten
(nach Scherer et al., 2013, p. 272–275)

„Der goldene Weg“-Ansatz („one best way“)	
Annahme	Es gibt <i>den einen</i> Weg, um auf die Herausforderungen in komplexen Umwelten zu reagieren; dieser gilt für alle Herausforderungen. Strategie A für Situation 1, 2 und 3
Situativer Ansatz („contingency approach“)	
Annahme	Unterschiedliche Herausforderungen erfordern unterschiedliche strategische Antworten. Es gibt einen „goldenen Weg“ für <i>jede</i> Situation; dieser variiert aber mit den konkreten Umständen. Strategie A für Situation 1, B für 2, C für 3
Paradox-Ansatz („paradox approach“)	
Annahme	Organisationen können gleichzeitig verschiedene, sogar widersprüchliche Antworten auf die Herausforderungen in komplexen Umwelten formulieren; Strategien werden nicht abgewogen, sondern gleichzeitig zum Einsatz gebracht. Strategie A, B und C für Situation 1, 2 und 3

Der Ansatz des „*goldenen Weges*“ geht davon aus, dass es – unabhängig von den konkreten Herausforderungen – den einen, den idealen Weg gibt, um mit umweltbedingter Komplexität umzugehen. Der *situative* Ansatz differenziert diese Annahme: Der eine, „goldene Weg“ mag existieren, er variiert allerdings mit den konkreten, situativen Kontextbedingungen; unterschiedliche Situationen erfordern einen unterschiedlichen Umgang, ähnliche Situationen aber den gleichen. Beide Ansätze, so kritisieren Scherer et al. (2013), nehmen letztlich die Existenz klarer, eindeutiger, widerspruchsfreier Umweltbedingungen an. Während der *one best way-approach* ein idealistisches Bild über die Beschaffenheit ganzer Organisationsumwelt(en) und ihrer CSR-Vorstellungen zeichne (vgl. auch Blindheim, 2015), folge der *situative Ansatz* dem gleichen Irrtum in Hinblick auf bestimmte Themen(-felder). Der Dynamik und Überlappung kontextueller Anforderungen, der Parallelität äquifinaler Handlungsalternativen, kurzum der ganzen Komplexität der CSR-Agenda würden diese Ansätze nicht gerecht:

„[In] cases characterized by extreme degrees of environmental dynamism, complexity, and heterogeneity of societal demands [...] corporations are confronted with a multitude of [CSR] issues. Under such conditions it is not possible to assume that there is ‚one best way‘ for any given situation. On the contrary, it is more likely that corporations will continuously need to balance equifinal alternatives [...]. [...] [C]ontradiction and conflict may be the rule, rather than the exception [...].“ (Scherer et al., 2013, p. 273–274)

Genau einen solch „*goldenen Weg*“ aber beschreiten und beschreiben die meisten CSR-Internationalisierungsstudien – ganz besonders in ihrer Propagierung der „transnational solution“. Unabhängig von den konkreten institutionell-kulturellen Vorstellungen und

Erwartungen und unabhängig von ihrer Diversität, Variabilität, Intersektionalität und potentiellen Widersprüchlichkeit entwerfen sie ein Bild „idealen“ grenzüberschreitenden CSR-Managements, das „globale“ und „lokale“ Forderungen zum Ausgleich bringt. Dieser Ausgleich wird verstanden als ein dauerhafter. Einziger Ansatzpunkt dieser Internationalisierungsstudien in der Tradition Bartlett & Ghoshals (1998) und Harzings (2000) ist die strukturelle Konfiguration der „Mutter-Tochter-Beziehungen“. Andere Ansatzpunkte wie Identitäten (vgl. Huemer, 2010), CSR-Prinzipien und (die prozessuale Dimension von) CSR-Praktiken (vgl. Carroll, 1979; Wood, 1991) werden ebenso ausgeblendet wie die Flexibilität, die ihre unterschiedlichen Kombinationen ermöglichen. Dieser Ausgleich wird zudem als ein allumfassender verstanden, der das CSR-Management in seiner ganzen thematischen Bandbreite erfasst. Damit werden die konkreten institutionell-kulturellen Vorstellungen und Erwartungen, die sich mit den jeweiligen Themen und Handlungsfeldern verbinden komplett vernachlässigt (vgl. Fransen et al., 2013; Scherer et al., 2013). Aus der Annahme stabiler, homogener und kompatibler Umwelten resultiert daher die Annahme, CSR ließe sich mittels ebenso stabiler und homogener Strukturen gestalten. Scherer et al. (2013) aber weisen darauf hin, dass

„[no] general solution to the problem of strategy selection [...] can be applied in advance. Organizations can merely develop the organizational and individual capabilities necessary for activating the various modes [...], and they will have to determine the mix of [...] strategies anew for each concrete situation they face.“ (p. 275)

Insgesamt spiegelt das Groß der CSR-Internationalisierungsstudien damit jene dualistische Auffassung kontingenztheoretischer Arbeiten wider, die „die“ institutionell-kulturelle Umwelt als eine von vielen situativ zu berücksichtigenden Variablen versteht und darüber hinaus das strategische Management als rationalen Umgang mit eben dieser Variable begreift. Die Vielschichtigkeit institutionell-kultureller Umwelten und die institutionell-kulturelle Einbettung strategischer (struktureller etc.) Entscheidungen selbst – kurzum die Erkenntnisse institutioneller Organisations- (vgl. u.a. DiMaggio & Powell, 1991; Friedland & Alford, 1991; Greenwood et al., 2008) und CSR-Forschung (vgl. Kap. 3.1.2) – nehmen sie nicht wahr.⁵²

⁵² Dieser konzeptionelle Reduktionismus befördert darüber hinaus die Übernahme von Bartlett & Ghoshals (1998) marktbasierter Annahmen. Besonders deutlich wird dies am Begriff des „Globalen“. Bartlett & Ghoshals (1998, p. 6–8) Verweis auf die „Notwendigkeit“ zur „globalen Integration“ basiert auf der Annahme, durch Standardisierung und Vereinheitlichung unternehmerische Effizienz fördern und Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Sie nennen es „global“, meinen „unternehmensweit“ und beziehen sich damit auf eine organisationale Kategorie. Die meisten CSR-Arbeiten aber nennen es „gobal“, meinen „transnational“ und „kulturübergreifend“ und beziehen sich damit – meist implizit – auf institutionelle Kategorien. Ohne zu belegen,

Folglich sind diese Arbeiten nur bedingt geeignet, den Umgang von MNUs mit institutionell-kultureller Diversität, Intersektionalität und Widersprüchlichkeit adäquat zu analysieren und kritisch zu begleiten. Zwar werfen sie als Erste einen Blick auf die interne Dimension grenzüberschreitenden CSR-Managements und die strukturelle Organisation der Mutter-Tochter-Beziehungen. Damit tragen sie zu einer Annäherung an die institutionell-kulturelle Problematik grenzüberschreitenden CSR-Managements bei. Doch insbesondere ihr „one best way“-Ansatz im Umgang mit komplexen Umwelten verweist auf die Notwendigkeit, über diese Form der CSR-Internationalisierungsstudien hinauszugehen.

worin genau der transnationale, kulturübergreifende institutionelle Druck – und damit der aus institutionell-kultureller Perspektive einzig zwingende Grund für Standardisierung – besteht, fordern sie „globale Vereinheitlichung“ und propagieren damit die Annahme, unternehmensweite Standardisierung im CSR-Management wäre *per se* von Wert. Genau diesen impliziten, aber defekten „Universalismus“ kritisieren Bondy & Starkey (2014), wenn sie vom „Konsens weniger“ sprechen, der oftmals unbewusst auf alle übertragen wird.

Abb. 29 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNUs – Koordination & interne Dimension

Publikation	Fokus		Empirisches Setting	Theoretische Grundlagen	Zentrale Erkenntnisse
	1	2			
Aguilera-Caracul et al. (2012)	HQ	S T	135 MNUs, 3 Branchen HQ & Subs in CDN, E, F, MEX, USA	<ul style="list-style-type: none"> institutionelle Distanz finanzielle Performanz IT & RBV 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe institutionelle Distanz verhindert, niedrige institutionelle Distanz begünstigt Standardisierung durch HQ. Finanziell performante HQ tendieren zu Standardisierung.
Aguilera-Caracul et al. (2013)	HQ	S T	128 MNUs, 3 Branchen HQ in CDN, F, USA; Subs in CDN, E, F, USA	<ul style="list-style-type: none"> formelle & informelle institutionelle Distanz IT 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe formelle institutionelle Distanz begünstigt lokale Anpassung und Varianz. Hohe informelle institutionelle Distanz begünstigt Standardisierung. Anpassung erfolgt an lokale regulatorive, nicht aber an kulturelle Faktoren.
Arenas & Ayuso, (2016)	HQ Sub	S O	1 MNU, Finanzen HQ in RA, Subs weltweit	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien - transnational IT & RBV 	<ul style="list-style-type: none"> Transnationales CSR-Management basiert auf moderat formellen und stark informellen Koordinationsmechanismen, kontinuierlich lateralen Lernprozessen und partizipativer Entscheidungsfindung.
Barin-Cruz & Boehe (2010)	HQ Sub	S O	2 MNUs, Einzelhandel HQ in F, Subs in BR	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien - transnational competitive advantage ST & RBV 	<ul style="list-style-type: none"> Zentrale Herausforderung: Verknüpfung von globaler Integration, lokaler Responsivität, globalem Lernen & Schaffung v. Wettbewerbsvorteilen Lösung: Transversales CSR-Management via hierarchische, relationale, organisationskulturelle sowie extern-kollaborative Mechanismen
Barkemeyer & Figge (2014)	HQ	O E	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien –multinational, global, international, transnational ST, RDI 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Formen und -Instrumente wie sie von transnationalen Institutionen propagiert werden führen zu einer Formalisierung & Professionalisierung des CSR-Managements von MNUs Zugleich befördern sie einen HQ-Effekt unter westlichen Vorzeichen, der lokale Perspektiven systematisch marginalisiert.
Berger et al. (2011)	Sub	O	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> Responsible Leadership liability of foreignness (LoF) & psychische Distanz IT 	<ul style="list-style-type: none"> Lokale Sub-Manager verfügen über wertvolles institutionelles Wissen & soziales Kapital. Dieses sollte für lokale responsible leadership mobilisiert werden.
Bhanji & Oxley (2013)	MNU	O	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> liability of foreignness (LoF) liability of privateness (LoP) TKT & IT 	<ul style="list-style-type: none"> CSR ist in MNUs einer doppelten LoF & LoP ausgesetzt. Hohe LoP kann kompensiert durch cross-sector-partnerships mit unabh. lokalen NGOs und dem Transfer der Projektkontrolle an diese NGOs kompensiert werden.
Bondy & Starkey (2014)	HQ	S O E	37 MNUs, 11 Branchen HQ GB, Subs weltweit	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien – global, lokal, integriert Macht IT, kritisch 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs greifen meist auf HQ-fokussierte Strategieentwicklung & -implementierung zurück. Allerfalls die lokale Anpassung globaler Strategien ist möglich. Lokale Perspektiven werden damit systematisch marginalisiert.
Chaudhri (2006)	HQ Sub	S	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien - global, lokal, global, erweitert global vs. lokal 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs müssen sich sowohl hinsichtlich der CSR-Initiative als auch bezüglich der CSR-Implementierung für eine globale oder lokale Variante entscheiden. Allerdings handelt es sich bei der Frage um global vs. lokal, weniger um eine dichotomische als um eine graduelle Entscheidung.
Cruz & Pedrozo (2009)	HQ Sub	S O	2 MNUs, Einzelhandel HQ in F, Subs in BR	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien – multinational, global, international, transnational RDT & RBV 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs müssen sich um globale (HQ), lokale (Sub) und interne (MNU Netzwerk) Perspektiven kümmern Zentrale Herausforderungen für HQ-Sub-Verhältnis: <ul style="list-style-type: none"> Struktur einer (transversalen) CSR-Abteilung, kontinuierlicher Stakeholder-Dialog, Ziel- und Indikatordefintion, Entwicklung einer CSR-Haltung, Schaffung von Bewusstsein & Informationsaustausch

Escobar & Vredenburg (2011)	HQ Sub	T E	4 MNUs, Mineralölwirtschaft HQ in GB & USA	<ul style="list-style-type: none"> Institutioneller Druck & Isomorphie Sustainable Development (SD) IT & RBV 	<ul style="list-style-type: none"> Die Forderung nach SD ist nur mit schwach globalem, aber stark lokalen institutionellen Druck assoziiert. Die Heterogenität, mit der MNUs mit SD umgehen, ist auf unterschiedliche Interpretationen der Subs, die mit diesen Themen lokal unterschiedlich konfrontiert sind, zurückzuführen. Auf globaler Ebene setzen MNUs daher nur auf – meist technisch zu lösende – Teilaspekte der SD-Agenda
Filatovchev & Stahl (2015)	HQ	S O	18 MNUs HQ in ?, Subs in EU	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien – global, lokal, transnational Corporate Governance RBV 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Internationalisierungsstrategien von MNUs hängen mit ihren Corporate Governance-Strukturen und insbesondere mit der internationalen Konfiguration der Monitoring- & Anreizsysteme zusammen. Transnationaler Ansatz am effektivsten bei der Koordination der weltweiten CSR-Aktivitäten von MNUs <ul style="list-style-type: none"> Globales Muster, lokal adaptiert Strategische HQ-Kontrolle CSR-Anreize für Sub-Manager Nicht-hierarchische HQ-Sub-Kommunikationssysteme
Fisher & Bomm (2007)	HQ Sub	S T	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> Ebenen moralischen Denkens Internationalisierungsstrategien – global, multinational, transnational IT 	<ul style="list-style-type: none"> Internationales CSR-Management & das HQ-Sub-Verhältnis ist abhängig von <ul style="list-style-type: none"> Eth. Mindset der Manager (CSR orientiert an Eigeninteresse, vielseitigen Erwartungen oder univ. Werten) Internationalisierungsstrategien & ihren Entscheidungsstrukturen HQ-Sub-Spannungen ergeben sich aus der mangelnden Kongruenz von Mindset & Strukturen
Huemer (2010)	HQ Sub	S T	2 MNUs, Fischerei HQ in N, Subs in RCH	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien organisatorische Identität IT 	<ul style="list-style-type: none"> MNUs wählen (internationale) CSR-Strategien nicht entlang existierender Marktstrategien, sondern entsprechend ihrer organisationalen Identität & CSR-Bestrebungen („wer sind wir/wollen wir sein?“) Globale Legitimität erreicht ein MNU über stabile CSR-Prinzipien („being“, org. Identität), lokale über die Anpassung von CSR-Praktiken („doing“) CSR-Prinzipien folgen dabei einer institutionellen, CSR-Praktiken einer strategischen Logik
Husted & Allen (2006)	HQ Sub	S	111 MNUs HQ weltweit, Subs in MEX	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien – multinational, transnational, global IT 	<ul style="list-style-type: none"> Das internationale CSR-Management von MNUs reproduziert ihre marktbasiertere Internationalisierungsstrategie: globale CSR findet sich in allen, lokale CSR aber nur in multinationalen und teils in transnationalen MNUs. Ein strategischer Umgang mit CSR-Anforderungen unterschiedlicher globaler & lokaler Stakeholder findet auf diese Weise nicht statt.
Jamali (2010)	Sub	S T E	10 MNUs HQ weltweit, Subs in RL	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien – global, lokal Sub-Einfluss IT, ST, RDT & Political behavior theories 	<ul style="list-style-type: none"> Lokale Legitimität ist die Hauptmotivation für das CSR-Engagement von Subs. Zugleich orientieren sie sich inhaltlich an globalen Direktiven der HQ, passen diese soweit möglich an, marginalisieren aber damit lokale Forderungen & Bedürfnisse. Diese de facto Zentralisierung ist auf geringe Einflussmöglichkeiten der untersuchten Subs innerhalb der globalen Netzwerke von MNUs zurückzuführen (geringe Markt- und Sub-Relevanz, fehlende Kompetenz).
Lam (2009)	HQ Sub	O	9 MNUs HQ weltweit, Subs in CHN	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Entwicklungsstufen Transnationale CSR 	<ul style="list-style-type: none"> Zur Förderung moderner CSR-Praktiken und zur Reduzierung der Unterschiede zw. HQ & Sub müssen Wege des Wissenstransfers, der Sozialisation und lokale Fähigkeiten entwickelt werden. Zentral ist die Entwicklung einer kontinuierlichen Lernkultur
Miska et al. (2013)	MNU	S O	Simulation Studenten-Sample	<ul style="list-style-type: none"> Responsible Global Leadership Interkulturelle Kompetenzen Internationalisierungsstrategien – global, lokal, transnational 	<ul style="list-style-type: none"> (E)xpatriat Manager benötigen je nach CSR-Internationalisierungsstrategie unterschiedliche interkulturelle Kompetenzen. Zur Umsetzung einer lokalen CSR-Strategie benötigen Manager v.a. kulturelle Offenheit und Neugier (inquisitiveness & cosmopolitanism) Die transnationale CSR-Strategie erfordert zusätzlich soziale Flexibilität (soc. Flexibility) sowie eine klare Vorstellung über eigene Werte als Orientierung bietender Referenzrahmen (self-identity)

Mohan (2006)	MNU	S	8 MNUs HQ in GB, Sub in IND	<ul style="list-style-type: none"> Konfiguration grenzüberschreitenden CSR-Managements – dezentral, international, zentral, global IT 	<ul style="list-style-type: none"> Nur wenige CSR-Praktiken von globaler Bedeutung und besonderer Relevanz im Heimatland des MNU werden global implementiert; alle anderen werden lokal entwickelt und implementiert. Internationalisierungsstrategien variieren folglich entlang unterschiedlicher CSR-Praktiken.
Muller (2006)	Sub	S T	7 MNUs, Automobil HQ in EU, Sub in MEX	<ul style="list-style-type: none"> Internationalisierungsstrategien – global vs. lokal CSR-Performanz 	<ul style="list-style-type: none"> Relativ stark kontrollierte Subs weisen eine schlechtere CSR-Performance auf als relative autonome Subs. Zugleich spiegelt das CSR-Engagement autonomer Subs weniger lokale Responsivität wider als die Anpassung globaler (HQ-)Standards. Ausschlaggebend hierfür ist ein relativ hohes Maß an informeller Kontrolle, gekoppelt mit starken org. Werten & Visionen und org. Sozialisation.
Pinkse et al. (2010)	HQ Sub	S O	1 MNU, Chemie HQ in D, reg. HQ & Sub in US	<ul style="list-style-type: none"> Wissenstransfer Organisationales Lernen (shared & unit-specific) <i>absorptive capacity</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Die globale Standardisierung und der Transfer erfordert ein gemeinsames Level an <i>absorptive capacity</i> – geteiltes Verständnis und Möglichkeit zur gemeinsamen Weiterentwicklung der gemeinsamen Wissensbasis Zugleich ermöglicht <i>unit-specific absorptive capacity</i> die Anpassung an lokale Erfordernisse. Zur Reduktion der Kosten globaler Implementierung braucht es folglich eine Mischung aus gemeinsamen (<i>shared</i>) und lokalem (<i>unit-specific</i>) Verständnis und Wissen
Scherer et al. (2013)	MNU	O	konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> Institutionelle Komplexität Legitimität(-smanagement) IT & Paradox Approach 	<ul style="list-style-type: none"> Vor dem Hintergrund komplexer Umwelten ist ein "paradox approach" der vielversprechendste Weg des Legitimitätsmanagements. Dieser kombiniert verschiedene Legitimierungsstrategien und erfordert strukturelle, kontextuelle und reflexive Lösungen.

Erläuterungen:

- (1) eingenommene Perspektive: Zentrale [HQ], Tochtergesellschaft [Sub], Gesamtunternehmen [MNU]
- (2) zentrales Interesse: strategische Orientierung [S], Organisation & operative Umsetzung [O], Prozess & Dynamik der Interaktion [P], Treiber [T], Effekte & Konsequenzen [E]
- Institutionentheorie [IT], Kulturtheorie [KT], Resource-Based-View [RBV], Resource-Dependance-Theorie [RDT], Stakeholder-Theorie [ST], Transaktionskostentheorie [TKT]

3.2.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNUs – ein Zwischenfazit

Gerade weil uns einige Arbeiten dafür sensibilisieren, dass die interne Konfiguration des grenzüberschreitenden CSR-Managements und mit ihr die Gestaltung der „Mutter-Tochter-Beziehungen“ für die Selektion „relevanter“ und „legitimer“ CSR-Forderungen eine zentrale Rolle spielen (vgl. Kap. 3.2.2), stellt sich die Frage, welche Gestalt diese annehmen und welche Konsequenzen sie für den Umgang mit institutionell-kulturell bedingter Komplexität haben. Trotz der Zunahme an Literatur in diesem Bereich tritt die bisherige Forschung zum Innenverhältnis grenzüberschreitenden CSR-Managements in doppelter Hinsicht zu kurz:

Zum einen propagiert sie ein *transnationales* CSR-Management, dessen Eignung als „idealer“ Referenzpunkt für den „optimalen“ Umgang mit institutionell-kultureller Komplexität aus praktischer Sicht zunehmend bezweifelt wird. Zugleich resultiert aus der einseitigen Fokussierung auf die „transnational solution“ ein verengter Blick auf die potentielle Bandbreite konkreter Organisationsformen und die Konfiguration eingesetzter Koordinationsmechanismen. Die Frage, wie MNU intern mit institutionell-kulturell bedingter CSR-Diversität und -Komplexität umgehen, kann vor diesem Hintergrund nur sehr eingeschränkt beantwortet werden – und mit ihr die Frage nach den Treibern, Ursachen und Konsequenzen bestimmter Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements.

Zum anderen erscheint die Nähe zur kontingenztheoretischen Typologie Bartlett & Ghoshals (1998) bzw. Harzings (2000) zunehmend als konzeptionell-theoretischer Ballast. Einerseits blendet die einseitige Fokussierung auf die strukturelle Gestaltung der „Mutter-Tochter-Beziehungen“ in MNU mögliche andere Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements aus. Andererseits verführt diese Typologie zu einer zu simplen Lesart institutionell-kultureller Komplexität im Umfeld von CSR und impliziert damit die Möglichkeit zur Findung stabiler und eindeutiger Antworten; dieser Glaube an den einen, „goldenen Weg“ erscheint vor dem Hintergrund umweltbedingter Dynamik und Komplexität als nur wenig zielführend. Zugleich stilisiert sie strategische Entscheidungen innerhalb von MNU als rationales Abwägen unterschiedlicher Kontingenzfaktoren und blendet über diesen Dualismus die institutionell-kulturelle Einbettung dieses „Abwägens“ selbst aus.

Obschon sich MNU also zum natürlichen Gegenstand globaler CSR-Forschung entwickelt haben und auch die Problematik der Konfrontation mit vielen unterschiedlichen, teils widersprüchlichen CSR-Vorstellungen und Erwartungen durchaus ins Bewusstsein der

Forschung gerückt ist, fehlt es bislang an Arbeiten, die den Umgang mit dieser Herausforderung adäquat nachzeichnen und erklären können.

3.3 Zusammenfassung & Präzisierung der Forschungsfrage I

Der Literaturüberblick über die gesellschaftliche Dimension unternehmerischer Verantwortung (vgl. Kap. 3.1) offenbarte die institutionell-kulturelle Bedingtheit von CSR, die Pluralität und Intersektionalität institutionell-kultureller CSR-Arenen und die Diversität und Variabilität der CSR zugrunde liegenden Annahmen und Vorstellungen. Wenngleich Unterschiede und Widersprüchlichkeiten nicht ausschließlich diesem Muster folgen, „verkompliziert“ doch die Diversität von CSR entlang nationaler Grenzen (vgl. Kap. 3.1.1 & 3.1.2.1) und die Intersektionalität nationaler mit transnationalen Vorgaben (vgl. Kap. 3.1.2.2 & 3.1.2.3) das institutionell-kulturelle Bild von CSR-Vorstellungen und Erwartungen in besonderem Maße.

Für grenzüberschreitend tätige Akteure wie MNUs wird diese Diversität und Intersektionalität zur erlebten Gleichzeitigkeit, zur institutionell-kulturellen Komplexität (vgl. Kap. 4.1.2). Konfrontiert mit Forderungen sowohl nach global-einheitlichen CSR-Maßnahmen als Beitrag zur Lösung globaler Probleme (vgl. Kap. 3.2.1) als auch mit solchen nach lokal-differenzierten Maßnahmen zur Förderung der lokalen Entwicklung (vgl. Kap. 3.2.2) ergibt sich für sie ein institutionell-kulturelles Spannungsverhältnis vor allem entlang transnational-nationaler Konfliktlinien. Der zunehmende institutionell-kulturelle Druck in vielen CSR-Arenen zwingt sie ebenso zum Handeln, wie die Gleichzeitigkeit verschiedener Ansprüche zur Entscheidung, welchen Erwartungen wie entsprochen wird – und welchen nicht. Vor diesem Hintergrund lautet die zentrale Frage:

Wie gehen MNUs in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit der Vielfalt institutionell-kulturell bedingter CSR-Vorstellungen und Erwartungen um?

Ausschlaggebend hierfür ist – das haben die Ausführungen in Kapitel 3.2.2 und 3.2.3 gezeigt – nicht allein die relative Stärke institutionellen Drucks. Das Kräfteverhältnis zwischen unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen bestimmt über das Ausmaß der zu bewältigenden Spannungen. Die Art und Weise, wie diese aufgelöst werden, wird in MNUs vielmehr durch die interne Gestaltung der „Mutter-Tochter-Beziehungen“ bestimmt. Sie beeinflusst die interne Wahrnehmung und Artikulation bestimmter Erwartungen sowie die Möglichkeiten verschiedener Akteure, auf sie einzugehen. Der Umgang mit der Vielfalt institutionell-kulturell bedingter CSR-Vorstellungen und -Erwartungen wird also maßgeblich von der internen Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements beeinflusst. Der Blick richtet sich also nach Innen, auf

Die oben genannte Fragestellung ist also in dieser Hinsicht um eine ihr zugeordnete forschungsleitende Frage zu ergänzen:

Wie organisieren MNU intern ihr grenzüberschreitendes CSR-Management?

Allerdings ist unser gegenwärtiges Wissen über die interne Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements, das heißt über die Ansatzpunkte, die Bandbreite ihrer Ausprägungen und Konfiguration begrenzt. Auch über die institutionellen Voraussetzungen bestimmter Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements ist infolge der kontingenztheoretischen Perspektive der Mehrheit bisheriger Forschungsarbeiten bislang wenig bekannt (vgl. Kap. 3.2.3 & 3.2.4).

Insofern mangelt es der bisherigen Forschung zum grenzüberschreitenden CSR-Management mit Blick auf die oben formulierte forschungsleitende Frage an zweierlei: Zum einen fehlt es ihr an der konsequenten empirischen Erforschung unterschiedlicher Ansatzpunkte des CSR-Managements und der Bandbreite ihrer Ausprägung; die einseitige Fokussierung auf die strukturellen Grundlagen der „transnational solution“ verengt den Blick auf alternative Gestaltungsmöglichkeiten. Zum anderen fehlt es ihr an einer konsequenten, (meta-)theoretischen Integration von institutionell-kulturellen Anforderungen und Einflüssen einerseits und dem organisationalen Umgang mit ihnen andererseits; die bisherige Opposition von institutionellen Umwelten und (strategischen) Managemententscheidungen spiegelt jene

„mutual penetration of contingency theories, with their essentially ‚mechanistic‘ assumption of organizational structures changing in response to altered contingencies, and strategic choice theory which emphasizes the role of managerial interpretation and decision as shaping the direction and scope of structural change“ (Greenwood & Hinings, 1988, pp. 293–294)

wider, die seitens der Institutionellen Organisationsforschung bereits seit den 1980ern kritisiert wird. Vor dem Hintergrund der Vielfalt institutionell-kultureller CSR-Arenen und -Vorstellungen und der Frage, wie MNU damit umgehen, erscheint dieser Reduktionismus besonders problematisch. Die Beantwortung der Frage, wie MNU intern ihr grenzüberschreitendes CSR-Management organisieren und auf diese Weise ihren Umgang mit unterschiedlichen CSR-Vorstellungen und -Erwartungen gestalten, bedarf also sowohl einer konzeptionell-theoretischen Reform als auch einer empirisch breiteren Forschung. Beides soll durch diese Studie und insbesondere durch die nachfolgenden Kapitel gewährleistet werden.

4 Konzeptionell-theoretischer Rahmen

Aus der ausführlichen Review in Kapitel 3 wissen wir um die Vielfalt institutionell-kultureller CSR-Arenen, -Vorstellungen und -Praktiken sowie um die gleichzeitige Konfrontation von MNUs mit der teilweisen Widersprüchlichkeit institutionell-kultureller Anforderungen. Dieser Literaturüberblick offenbart aber auch die Schwächen bisheriger Analysen sowohl hinsichtlich der Berücksichtigung möglicher Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements und der Bandbreite ihrer Gestaltung als auch im Hinblick auf die Konzeption institutionell-kultureller „Einflüssen“ und ihrer „Bewältigung“ durch das Management eines Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund zielt dieser konzeptionell-theoretische Abschnitt zunächst auf die konzeptionelle Neufassung institutionell-kultureller Vielfalt unter dem Begriff der *institutionellen Komplexität* (Kap. 4.1) sowie auf eine Systematisierung organisationaler Möglichkeiten im Umgang mit dieser (Kap. 4.2). Diese Kapitel leisten nicht nur eine für das grenzüberschreitende CSR-Management hilfreiche, begriffliche Systematisierung aus institutionentheoretischer Sicht, sondern auch eine meta-theoretische Integration zentraler Konzepte, die dabei hilft, die Verbindung von kontingenz- und *strategic-choice*-theoretischen Perspektiven der bisherigen Forschung zu überwinden. Auf dieser veränderten Grundlage präzisiert Kapitel 4.3 die Ausgangslage für das grenzüberschreitende CSR-Management von MNUs, während Kapitel 4.4 eine Heuristik grenzüberschreitenden CSR-Managements vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität entwirft.

Mit dieser Heuristik lassen sich die Ansatzpunkte sowie die Bandbreite des Umgangs von MNUs mit institutionell-kulturell bedingter Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management besser abbilden und anders verstehen, als dies bislang der Fall war. Die hierfür notwendigen Ressourcen finden sich in der Institutionellen (Organisations-)Soziologie und hier insbesondere in der in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewinnenden *Institutional Logics*-Perspektive (u.a. Friedland & Alford, 1991; Thornton, 2004; Thornton et al., 2012) sowie in der Forschung zur Bewältigung institutioneller Komplexität (u.a. Greenwood et al., 2010; Greenwood et al., 2011; Pache & Santos, 2010). Sie integrieren nicht nur bislang parallele institutionelle und kulturelle Betrachtungsweisen. Mit ihnen gelingt es auch, Ursprung und Dimensionen der CSR inhärenten, grenzüberschreitend potenzierten Widersprüchlichkeit besser zu begreifen und damit auch die Ansatzpunkte organisationaler Antworten.

4.1 Institutionelle Logiken & die Erfahrung institutioneller Komplexität

Die institutionell-kulturelle Situation, der sich das grenzüberschreitende CSR-Management von MNUs ausgesetzt sieht, wurde bislang einerseits mit Begriffen wie *Vielfalt*, *Pluralität*, *Diversität* und *Parallelität* charakterisiert, andererseits mit solchen wie *Gleichzeitigkeit*, *Überschneidung*, *Widersprüchlichkeit* und *Komplexität*. Dieser Zweiteilung entspricht auch die mittlerweile innerhalb der institutionellen Organisationsforschung gebräuchliche, konzeptionelle Unterscheidung zwischen *institutioneller Pluralität* einerseits und *institutioneller Komplexität* andererseits:

„Originally, institutional ‘pluralism’ and ‘complexity’ were used interchangeably. More recently, though, the literature has differentiated situations of ‘pluralism’, in which logics co-exist, from situations of ‘complexity’, in which co-existing logics are contradictory and governing a single situation.“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1305)

Für die Analyse des grenzüberschreitenden CSR-Managements in MNUs ist vor allem jener „jurisdictional overlap of institutional orders“ (Thornton et al., 2012, p. 57) ausschlaggebend, der aus einer Situation bloßer Parallelität und institutioneller Pluralität eine institutioneller Komplexität und Widersprüchlichkeit werden lässt. Solche Situationen zu gestalten ist – nicht nur in Bezug auf CSR – eine der Kernherausforderungen von MNUs (Kostova et al., 2008; Thornton et al., 2012, p. 182). Die nachfolgenden Abschnitte betten das Konzept der *institutionellen Komplexität* zunächst meta-theoretisch ein (Kap. 4.1.1) und widmen sich dann der Frage, wie sein Auftreten zu erklären und seine Wirkung zu verstehen ist (Kap. 4.1.2).

4.1.1 Institutionelle Logiken & Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme

Zu Beginn des Literaturüberblicks in Kap. 3 wurde zur der besseren Einordnung der an der gesellschaftlichen Dimension von CSR interessierten Arbeiten und zur Differenzierung tendenziell „kulturell“ bzw. „institutionell“ argumentierender Arbeiten das Drei-Säulen Modell der Institution von Scott (2008) vorgestellt. Dieses unterscheidet zwischen regulativ, normativ und kulturell-kognitiv wirkenden Institutionen und zeigt zugleich die argumentative Nähe „institutioneller“ und „kultureller“ Erklärungsansätze in der CSR-Forschung auf (Caprar & Neville, 2012). Für die Einordnung verschiedener Arbeiten und Ansätze ist dieses dreigliedrige Modell ein hilfreiches Instrument. Auch liefert seine disziplinäre Zusammenschau, auf der es basiert (vgl. Kap. 1 in Scott, 2008), einen guten Überblick über die Ursprünge und Facetten institutionellen Denkens in den Politik- und

Wirtschaftswissenschaften (mit Fokus auf regulative Institutionen), in der traditionellen Soziologie (mit Fokus auf normative Institutionen) und in seiner neueren, sozialpsychologisch orientierten Ausprägung (mit Fokus auf kulturell-kognitive Institutionen). Letztlich handelt es sich dabei aber eher um eine Typologie institutionellen Denkens als um die (meta-)theoretische Integration unterschiedlicher Dimensionen von Institutionen (Friedland, 2013, p. 38; Thornton et al., 2012, p. 40).

Die auf Friedland & Alford (1991) zurückgehende *Institutional Logic*-Perspektive, die in der Folge insbesondere von Thornton et al. (2012), Thornton & Ocasio (1999) oder Thornton (2004) weiterverfolgt wurde, liefert eine solch meta-theoretische Integration sowohl im Hinblick auf das Institutionen-Konzept als auch hinsichtlich der institutionentheoretischen Erklärung individuellen und organisationalen Verhalten. Dabei versteht sich der Beitrag von Friedland & Alford (1991) gleichermaßen als Kritik an individualistisch-voluntaristisch argumentierenden als auch an gesellschaftlich-deterministisch argumentierenden Ansätzen innerhalb der Gesellschafts- und Handlungstheorie⁵³; den Grund für die exzessive Betrachtung sozialer Phänomene in der einen (subjektivistischen) oder anderen (objektivistischen) Perspektive sehen sie in der übermäßigen Separierung gesellschaftlicher Analyseebenen. Diese, bestehend aus „individuals competing and negotiating, organizations in conflict and coordination, and institutions in contradiction and interdependency“ (Friedland & Alford, 1991, p. 240–241), müssten ins Verhältnis gesetzt werden:

„All three levels of analysis are necessary to adequately understand society. Each level of analysis is equally an abstraction and a reification; each is implicated in the other; none is more ‚real‘ than any other. Individual action can only be explained in a societal context, but that context can only be understood through individual consciousness and behavior. We conceive of these levels of analysis as ‚nested‘, where organization and institution specify progressively higher levels of constraint and opportunity for individual action.“ (Friedland & Alford, 1991, p. 242)

Es ist die Betonung der *nestedness* der Analyseebenen, ihrer Integration und Verschachtelung, die verdeutlicht, dass Friedland & Alford (1991) Plädoyer „[to bring] society back in“ keinen

⁵³ „Theories that make individuals primary tend, at the extreme, to become open-ended, solipsistic, and voluntaristic approaches in which the entire world is renegotiated in every social interaction. They are excessively subjectivist or posit abstract conceptions of human ‚nature‘ which are invariant across time and space – like utility maximation. [...] Those theories which make society primary tend toward a structural functionalism in which society has a deterministic relationship to individuals and organizations. In evolutionary versions, the structural properties of the system point teleologically toward modernity, rationalization, or revolution. [...] The possible tensions between levels of analysis and institutional orders tend to be absent. [...] Such theories are unable to specify the microfoundations of macrostructure, or vice versa.“ (Friedland & Alford, 1991, p. 242).

objektivistisch-deterministischen Anspruch hat, sondern vielmehr ein meta-theoretisches Integrationsprogramm verfolgt, das gesellschaftliche Strukturen und (kollektives) Handeln in ein reziprokes bzw. rekursives Verhältnis zu setzen versucht (vgl. Giddens, 1984). In Folge dieser Kritik entwickelt sich die *Institutional Logic*-Perspektive zu einer Meta-Theorie, deren Forschungsprogramm individuelles und organisationales Verhalten als sozial eingebettetes versteht und es hierzu in einen sozialen und institutionellen Kontext verortet, der dieses Verhalten sowohl reguliert und beschränkt als auch Möglichkeiten für Handeln und Wandel hervorbringt. Im Fokus steht nicht die Opposition zwischen den Analyseebenen, sondern ihre Interdependenz und damit auch die Frage, wie diese zu verstehen ist. Heute eine der produktivsten und wichtigsten Perspektiven innerhalb der (Organisations-)Soziologie (Lounsbury & Boxenbaum, 2013), basiert die *Institutional Logic*-Perspektive insgesamt auf fünf meta-theoretischen Prinzipien (vgl. Abb. 30). Mit Fokus auf die ersten beiden werden diese nachfolgend kurz skizziert.

Abb. 30 Meta-theoretische Prinzipien der Institutional Logics-Perspektive (eigene Darstellung nach Thornton & Ocasio, 2008, p. 103–109)

Institutionen mit materieller & kultureller Dimension <i>material & cultural foundations of institutions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionen sind kulturell gestützt <ul style="list-style-type: none"> – symbolisch-kognitiv: Klassifikationen, Kategorisierungen – moralisch-normativ: Werte, Wertigkeit • Institutionen werden materiell verkörpert <ul style="list-style-type: none"> – Aktivitäten & Praktiken – Macht- & Interessensstrukturen • Institutionen sind Ziel-Mittel-Konfigurationen
Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme <i>society as an inter-institutional system</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Parallelität verschiedener institutioneller Ordnungen (IO) • IO charakterisiert durch „Kernproblem“ & spezifisches Set von Erwartungen & Handlungen – institutionelle Logiken (ILs) • ILs generieren jeweils eigene Vorstellungen von „Rationalität“ • ILs produzieren Widersprüchlichkeit & bieten Handlungsalternativen
Institutionen auf mehreren Ebenen <i>multiple levels of institutions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralität institutioneller Analyse-Ebenen • Gesellschaften, Organisationen, Märkte, Branchen, inter-organisationale Netzwerke, geographisch verortete Gemeinschaften etc. • Jeweilige Mechanismen der Kopplung, Prozesse & Effekte der Ko-Evolution
Eingebettetes Handeln <i>embedded agency</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Ebenen gesellschaftlicher Interdependenz <ul style="list-style-type: none"> – wetteifernde & verhandelnde Individuen – mit Konflikten & Koordination befasste Organisationen – widersprüchliche & interdependente Institutionen • keine Unabhängigkeit, sondern <i>nestedness</i> dieser Ebenen • Interessen, Identitäten, Werte, Annahmen (kollektiver) Akteure in vorherrschenden IO eingebettet • Kopplung über Identifikation
Historische Bedingtheit <i>historical contingency</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relative Stabilität von IOs • Ausprägung der ILs & relative Bedeutung von IOs veränderlich • Zeiträumliche Variabilität

4.1.1.1 Materielle & kulturelle Dimension von Institutionen

Eine der zentralsten Neuerungen der Institutional Logic-Perspektive – gerade auch im Hinblick auf Scotts (2008) populäres 3-Säulen-Modell – ist ihr überarbeitetes Institutionen-Konzept. Friedland & Alford (1991) definieren Institutionen als

„supraorganizational patterns of activity through which humans conduct their material life in time and space, and symbolic systems through which they categorize that activity and infuse it with meaning“ (p. 232)

und betonen damit ihre materielle (praktische Aktivitäten, strukturelle Organisation etc.) und kulturelle Dimensionen. Materialität und Symbolik verstehen sie, wie auch Geertz ([1973] 1994) in seiner interpretativen Kulturanalyse, nicht als Dualismus, sondern als inhärent miteinander verwoben. Praktiken bringen nicht nur den symbolischen Gehalt von Institutionen zum Ausdruck, sondern sind zugleich Mittel seiner (Re-)Produktion. Durch bestimmte Phänomene lässt sich folglich nicht nur die soziale Realität *verstehen*, sie schaffen erst die symbolische Grundlage, die sie abzubilden vorgeben (Friedland & Alford, 1991, p. 247–248).

Die kulturelle Dimension der Institutionen bei Friedland & Alford (1991) ist mit der symbolischen vor allem eine kognitive, das heißt eine über Kategorisierungen und Klassifikationsschemata mental wirkende Wahrnehmung und Interpretation der Akteure strukturierende Beeinflussung des (kollektiven) Handelns. Die kulturell-symbolische Dimension von Institutionen stattet Akteure mit *typisierten* Vorstellungen über z.B. soziale Akteure, organisationale Formen und Agenden aus. Diesbezüglich bleiben Friedland & Alford (1991) der kulturell-kognitiven Lesart neo-institutioneller Ansätze treu (vgl. DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2008).

Diese Lesart, teilweise kritisiert für ihren Amoralismus und die Vernachlässigung der normativen Dimension von Institutionen (z.B. Cloutier & Langley, 2013), wird ergänzt durch die Definitionen z.B. von Thornton & Ocasio (1999). Sie verstehen Institutionen als

„the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality“ (p. 804)

und unterstreichen sowohl die materielle als auch die kulturelle Dimension von Institutionen, erweitern aber die kulturell-symbolische Perspektive um eine kulturell-normative. Institutionen stattet demnach Akteure nicht nur mit typisierten Vorstellungen und kognitiven Kategorien aus, sondern auch mit einer *logic of appropriateness* (March & Olsen, 1989),

einem Gespür für (un-)angemessenes Handeln und einer Idee davon, was in einer bestimmten Situation zu tun ist. Dabei handelt es sich nicht so sehr um das moralische Empfinden von Akteuren, das von internalisierten Werten geleitet wird, sondern um die wertschätzungsbasierte Konstitution von Rationalität und rationalem Verhalten. Insofern setzt die normative Dimension von Institutionen keine moralischen Grenzen im Sinne eines Abwägens zwischen „richtig“ und „falsch“, sondern ermöglicht (wer)rationales Handeln. So betonen dann auch Thornton & Ocasio (2008, p. 101), dass Institutionen – aus Sicht der *Institutional Logic*-Perspektive – notwendigerweise eine materielle, symbolische und normative Dimension aufweisen (vgl. Abb. 30). Scotts (2008) dreigliedriges Modell würde demnach nicht *verschiedene Institutionen* beschreiben, sondern *unterschiedliche Dimensionen aller Institutionen*.

Zusammen konstituieren Institutionen damit kulturell und materiell unterstützte Ziel-Mittel-Konfigurationen, das heißt aus ihnen leitet sich nicht nur ab, was aus welchem Grund verfolgt wird, sondern auch wie und auf welchem Wege. Insofern haben sie konstitutiven Charakter sowohl für die Interessen von (kollektiven) Akteuren als auch für Strategien und Taktiken ihrer Verfolgung. Institutionen definieren „rationales Verhalten“ und geben Akteuren (unterschiedliche) Ziele und Wege ihrer Erreichung an die Hand.

4.1.1.2 *Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme*

Dass Akteure davon aber nicht determiniert werden, sondern sich genau daraus Handlungsspielraum und -freiheiten ergeben, liegt an der Pluralität und Widersprüchlichkeit institutioneller Ordnungen (Friedland & Alford, 1991, p. 255). Die Konzeption von Gesellschaften als *inter-institutionelle Systeme* und die sich daraus ableitende Freiheit von Akteuren ist die zweite zentrale Neuerung der *Institutional Logic*-Perspektive (vgl. Abb. 30) (Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012; Thornton & Ocasio, 2008). Mit ihrem inter-institutionellen System entwerfen Friedland & Alford (1991) ein Gegenkonzept zum Begriff des organisationalen Feldes (vgl. DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio, 1991 sowie Kap. 2.4.3). Letzteres kritisieren sie als zu allgemein, undifferenziert und allumfassend und setzen ihm die Idee einer aus unterschiedlichen, nicht kohärenten, sondern teils widersprüchlichen institutionellen Ordnungen bestehenden Gesellschaft entgegen. Jede dieser Ordnungen – Thornton & Ocasio (2008) sprechen von *gesellschaftlichen Sektoren* – etabliert sich um eine anerkannte Domäne sozialen Lebens und bringt seine eigene Logik, „a set of material

practices and symbolic constructions [which constitute] its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate“ (Friedland & Alford, 1991, p. 248), hervor.

Unter solch anerkannten Domänen und institutionellen Ordnungen fassen Friedland & Alford (1991) – und sie orientieren sich dabei maßgeblich an westlichen Gesellschaften – insbesondere die *kapitalistische Wirtschaftsorganisation*, den *bürokratischen Staat*, die *Demokratie*, die *(Klein-)Familie* und die *(christliche) Religion*. Sie, so die Autoren, folgten jeweils einer eigenen Logik, einem eigenen Set materiell und symbolisch unterstützter Ziel-Mittel-Konstellationen:

„The institutional logic of capitalism is accumulation and the commodification of human activity. That of the state is rationalization and the regulation of human activity by legal and bureaucratic hierarchies. That of democracy is participation and the extension of popular control over human activity. That of the family is community and the motivation of human activity by unconditional loyalty to its members and their reproductive needs. That of religion, or science for that matter, is truth, whether mundane or transcendental, and the symbolic construction of reality within which all human activity takes place. These institutional logics are symbolically grounded, organizationally structured, politically defended and technically and materially constrained, and hence have specific historical limits“ (Friedland & Alford, 1991, p. 248–249)

Jede dieser institutionellen Ordnungen besteht aus einer Vielzahl von Institutionen, die sich gewissermaßen um eine „cornerstone institution“ herum gruppieren, die wiederum die materiellen und kulturellen Elemente einer anerkannten Domäne sozialen Lebens repräsentiert (Thornton et al., 2012, p. 54). Aufbauend auf Thornton (2004) überarbeiten Thornton et al. (2012) die von Friedland & Alford (1991) vorgeschlagene Unterscheidung und präsentieren eine siebenteilige Typologie institutioneller Ordnungen; diese differenziert zwischen den idealtypischen institutionellen Ordnungen der *Familie*, der *Gemeinschaft*, der *Religion*, des *Staates*, des *Marktes*, der *Profession* und des *Unternehmens* (vgl. Abb. 31). Sie alle treten in ihrer internen Ausprägung⁵⁴ und relativen Bedeutung⁵⁵, historisch kontingent, das heißt zeitlich und räumlich variabel auf.

⁵⁴ Mit der internen Ausprägung sind jene konkreten materiellen (Praktiken, Strategien, strukturelle Konfigurationen etc.) und kulturellen (symbolische & normative) Institutionen gemeint, die die innerhalb einer gesellschaftlichen Domäne vorherrschende prinzipielle Logik konstituieren und konkretisieren. So zeigt beispielsweise die VoC- bzw. NBS-Forschung, dass institutionelle Logiken des Marktes und Staates an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten durchaus unterschiedliche institutionelle Übersetzungen erfahren können (vgl. Hall & Soskice, 2001; Whitley, 1992) – mit entsprechenden Konsequenzen auch für Vorstellungen und Praktiken unternehmerischer Verantwortung (vgl. Kang & Moon, 2012; Mäkinen & Kasanen, 2015; Mäkinen & Kourula, 2012 sowie Kap. 3.1).

All diese institutionellen Ordnungen bringen unterschiedliche Varianten des „Rationalen“ hervor. Was nach der Marktlogik als rational gilt, entspricht nicht unbedingt dem religiös Rationalen etc. Sie generieren damit auch unterschiedliche Ziel-Mittel-Konstellationen und mit ihnen unterschiedliche Interessen, Strategien und Praktiken. Das Verständnis von Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme mit einer gewissen Anzahl an Kerninstitutionen macht den Begriff der *institutionellen Logik* erst bedeutsam. Auch wenn jede Institution über materielle, symbolische und normative Dimensionen verfügt, konstituieren die unterschiedlichen institutionellen Ordnungen mit ihren inhärenten Handlungs- und Verhaltenslogiken erst ein überschaubares Set alternativer „Interpretations- und Evaluationsfolien“. Sie bringen unterschiedliche Rationalitäten hervor, mittels derer soziales Handeln (unterschiedlich) gesteuert und strukturiert werden kann. Bestimmte Prinzipien wie Eigennutz, Effizienz oder Profitinteresse sind damit keine neutralen Kategorien, sondern ebenso Ausdruck historisch kontingenter institutioneller Logiken wie Partizipation, Gemeinwohlorientierung oder generationenübergreifende Gerechtigkeit (Friedland & Alford, 1991).

⁵⁵ Mit der relativen Bedeutung ist z.B. die gesellschaftliche Dominanz bestimmter gegenüber anderen Logiken gemeint. So wird beispielsweise in der Kritik der „Ökonomisierung gesellschaftlichen Lebens“ (z.B. Reich & Neubauer, 2007) eine Dominanz verschiedener gesellschaftlicher Domänen durch die Marktlogik beklagt. Ähnlich verhält es sich mit der gesellschaftlichen CSR-Debatte, bei der verschiedene Logiken um die Interpretationshoheit hinsichtlich der Einordnung und Bewertung unternehmerischen Handelns im Widerstreit stehen (vgl. Kap. 4.3).

Abb. 31 Idealtypen einer Gesellschaft als inter-institutionelles System (überarbeitete Darstellung nach Thornton et al., 2012, p. 73)

Quelle der ...	Institutionelle Ordnungen						
	Familie	Gemeinschaft	Religion	Staat	Markt	Profession	Unternehmen
Legitimität	Unbedingte Loyalität	Vertrauen & Reziprozität	Glaube & Heiligkeit	Demokratische Partizipation	Aktienpreis	Persönliche Expertise	Marktposition des Unternehmens
Autorität	Patriarchalische Dominanz	Einsatz für Werte & Ideologie der Gemeinschaft	Priesterliches Charisma	Bürokratische Herrschaft	Shareholder Activism	Berufsverband	Vorstand & Top-Management
Identität	Familienreputation	Emotionale Verbindung & Reputation	Verbindung zu Gottheiten	Soziale & Ökonomische Klasse	Geschichtslosigkeit	„Handwerkskunst“ & persönliche Reputation	Bürokratische Rolle
Grundlage für ...							
Normen	Mitgliedschaft in Haushalt	Mitgliedschaft in Gruppe	Mitgliedschaft in Kongregation	Staatsbürgerschaft	Eigenerinteresse	Mitgliedschaft in Berufsverband	Anstellung in Unternehmen
Aufmerksamkeit	Status innerhalb des Haushalts	Persönlicher Einsatz für Gruppe	Beziehung zum Übernatürlichen	Status der Interessensgruppe	Status in Markt	Status innerhalb der Profession	Status innerhalb der Hierarchie
Strategie	Familienlehre	Status & Ehre der Gruppenmitglieder	symbolische Dimension natürlicher Ereignisse	Allgemeinwohl	Effizienz- & Profit	persönliche Reputation	Größe & Diversifikation des Unternehmens
Informelle Kontrollmechanismen	Familienpolitik	Sichtbarkeit der Handlungen	Verehrung der Berufung	Hinterzimmer-Politik	Brancheanalysten	Star-„Profis“	Organisationskultur

Anm.: Die X-Achse bildet die idealtypischen institutionellen Ordnungen (westlicher) Gesellschaften ab; sie alle folgen einer eigenen Logik und bringen ihre eigenen Ziel-mittel-Konfigurationen hervor. Die Y-Achse bildet den Merkmalsraum der jeweiligen Idealtypen ab und bezieht sich dabei sowohl auf die materielle als auch auf die kulturelle (symbolische & normative) Dimension von Institutionen.

4.1.1.3 Substanz institutioneller Logiken & die Rolle von Identifikation

Damit verliert auch die Unterscheidung von „rationalem“, eigennutzorientiertem und „irrationalen“, konformistischem Verhalten an Bedeutung. Zentral ist stattdessen die Frage, welche institutionelle Ordnung welches Verhalten als (ir-)rational betrachtet und worin es sich äußert. Dass – begreift man das Irrationale als das letztendlich-nicht-mehr-Begründbare – alle institutionellen Ordnungen einen „irrationalen“ Kern haben, verdeutlicht Friedland (2013). In Anlehnung an Webers (1972) *Wertsphären* sieht Friedland (2013) auch institutionelle Logiken letztendlich metaphysisch begründet. Er spricht hier von der *Substanz* institutioneller Logiken:

„What Weber calls the ‚Gods‘ of the value spheres, I have termed institutional ‚substances‘, the unobservable, but essential, ‚value‘ anchoring an institutional logic. [...] [It] is the foundation, or essence, of a thing that cannot be reduced to its accidental properties [...] nor to the materiality of its instances. [...] A substance is the metaphysical foundation of the institutional logic, which provides the telos of the subject, the basis of her identity, and an ontology of the objects deployed in her practice. Institutional logics join subjects, practices, and objects into bundled sets that have an inner referentiality, orders in which the substance [...] is unobservable, while being endlessly invoked by name and enacted in practice.“ (Friedland, 2013, p. 34–35)

Diese Substanz institutioneller Logiken begründet, so Friedland (2013, p. 37), nicht nur die Legitimität bestimmter Ziel-Mittel-Konfigurationen, sondern auch die sich daraus ableitenden Identitäten und Strategien der Akteure. Aus dieser Perspektive sind beispielsweise die Marktposition eines Unternehmens als Basis seiner Legitimität ebenso wenig rational zu begründen wie die Rolle von Glaube und Heiligkeit innerhalb der religiösen Logik (vgl. Abb. 31). Letztendlich folge jede institutionelle Logik ihrem eigenen „Gott“. Diese Anlehnung an Webers Wertsphären unterstreicht auch nochmals die doppelte kulturelle – kognitive und normative – Dimension von Institutionen, die auch Thornton & Ocasio (1999), Cloutier & Langley (2013) und andere neben der materiellen betonen. Auf den Vorwurf, dies befördere die moderne Institutionentheorie zurück in den Alten Institutionalismus Parsons'scher Prägung (vgl. DiMaggio & Powell, 1991; Thornton et al., 2012, pp. 32–47), antwortet Friedland (2013)

„The idea of a substance seems to transport us back to the old institutionalism, with its emphasis on the internalization of values as the normative basis of stability. I think of it rather as a bridge. It is cognitive, a basis for classifying actionable objects, and normative, as a transcendental value which specifies what ought to be desired, thus a good in both senses. [...] It does not block agency and variation as Thornton et al. understand Parsonian value terms to do, but enables them on the one side because they contingently form agents who accept and identify, or reject and disidentify, with the ultimate reality of

the substance, and on the other, because of the contingent form of its immanentization, that different constellations of objects and material practices can be deployed in its name.“ (p. 37–38)

Die Handlungswirksamkeit institutioneller Logiken ergibt sich also nicht über die Internalisierung von Werten, sondern über die Identifikation von (kollektiven) Akteuren mit den symbolischen und normativen Komponenten institutioneller Ordnungen (Thornton & Ocasio, 2008, p. 106). Aus ihren institutionell verankerten Identitäten leiten Akteure Interessen und Handlungsstrategien ab, auf ihrer Grundlage werden Entscheidungen getroffen und Strategien entwickelt (Glynn, 2008, p. 425). Sie beeinflussen die Wahrnehmung, Interpretation und Evaluation sozialer Phänomene als „(un-)wichtig“, „(ir-)relevant“ und „(il-)legitim“ und damit auch die Aufmerksamkeitsallokation von Akteuren (Ocasio, 1997, 2011; Thornton & Ocasio, 1999).

Insofern ist die Identifikation mit bestimmten institutionellen Ordnungen ein zentraler kognitiver, normativer und auch emotionaler Kopplungsmechanismus zwischen der kulturellen und materiellen Dimension von Institutionen. Sie ermöglicht Akteuren die Nutzung eines Repertoires institutionell verankerter Praktiken, gibt diesen zugleich Sinn und versieht sie mit einer emotional gestützten Idee von Wertigkeit und Richtigkeit. Hierin zeigt sich die innerhalb der *Institutional Logic*-Perspektive so oft unterstrichene doppelte – *constraining* im Sinne von handlungsbeschränkende und *enabling* im Sinne von handlungsermöglichende – Wirksamkeit von Institutionen (Thornton et al., 2012, p. 128 ff.; Thornton & Ocasio, 2008, p. 111).

Letztere wird zusätzlich unterstützt durch die Vielfalt identifikatorischer Ankerpunkte, der Akteure durch die Pluralität institutioneller Ordnungen (vgl. Abb. 31) und ihrer inhärenten Logiken ausgesetzt sind. Sie konfrontieren Akteure mit unterschiedlichen, nicht immer kompatiblen Richtlinien darüber „how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed“ (Thornton, 2004, p. 70). Auf kognitiver, normativer und emotionaler Ebene konfrontiert das inter-institutionelle System einer Gesellschaft (kollektive) Akteure mit institutionell unterschiedlich verankerten Ziel-Mittel-Konfigurationen und mit, je nach institutioneller Ordnung und Logik, unterschiedlichen Motiven und Wegen kollektiven Handelns. Je nach Identifikation folgen daraus unterschiedliche Handlungsoptionen.

Diese Alternativen eröffnen Akteuren (begrenzte) Wahlmöglichkeiten und legen die Grundlage für ihre relative Handlungsautonomie (Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012). Beim Begriff der *embedded agency* (vgl. Abb. 30) geht es also nicht nur um einen im

Vergleich zur Sozialisationstheorie „weicheren“ Kopplungsmechanismus zwischen gesellschaftlichen Institutionen und dem Handeln von (kollektiven) Akteuren, nicht nur um eine „weichere“ *embeddedness*; in Zusammenhang mit Friedland & Alford (1991) Vorstellung von Gesellschaften als inter-institutionelle Systeme geht es auch um eine stärkere Betonung der Handlungsfreiheiten, um ein höheres Ausmaß an *agency*. Damit widersteht die *Institutional Logic*-Perspektive sowohl dem gesellschaftlichen Determinismus eines Großteils des soziologischen (Organisations-)Institutionalismus' als auch dem individualistischen Solipsismus des *rational choice*-Denkens und liefert mit ihren fünf Prinzipien (vgl. Abb. 30) eine gute meta-theoretische Grundlage für die Analyse grenzüberschreitenden CSR-Managements.

4.1.2 Inter- & intra-institutionelle Komplexität

Die Konzeption von Gesellschaften als historisch kontingente, inter-institutionelle Systeme denkt diese Gesellschaften als kulturell heterogene und dynamische Einheiten. Sie betont einerseits die Pluralität symbolischer und normativer Orientierungen entlang unterschiedlicher institutioneller Ordnungen innerhalb einer Gesellschaft und unterstreicht gleichzeitig die Variabilität dieser Orientierungen und ihrer materiellen Praktiken entlang zeitlicher und räumlicher Grenzen. Dieses Konzept impliziert die Vielfalt handlungsleitender institutioneller Logiken sowie die Veränderbarkeit der konkreten Ausprägung dieser Ordnungen und ihres relativen Verhältnisses zueinander.

Mit dieser Pluralität stellt sich aber auch die Frage nach der relativen Komplementarität und Widersprüchlichkeit unterschiedlicher institutioneller Logiken. Es ist diese Vorstellung von Gesellschaften als institutionell plurale, inter-institutionelle Systeme, die den Blick auf die umstrittene Ko-Existenz institutioneller Logiken richtet und auf die in ihrer Vielfalt angelegten Auslösern und Möglichkeiten institutionellen Wandels.

4.1.2.1 *Institutionelle Komplexität & ihre sozialen Dynamiken*

Ihre konzeptionelle Fortsetzung finden diese Überlegungen im Begriff der *institutionellen Komplexität*. Mal definiert als die Konfrontation mit „incompatible prescriptions from multiple institutional logics.“ (Greenwood et al., 2011, p. 318), mal als Situation, „in which divergent descriptions from multiple institutional logics collide“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1283), mal als systematische Kollision von „contradictory prescriptions from various legitimating audiences in everyday operations“ (Jarzabkowski et al., 2013, pp. 40–41)⁵⁶, rückt vor allem zwei Aspekte der Inter-Institutionalität in den Vordergrund: die gleichzeitige Präsenz und *Überlappung* unterschiedlicher institutioneller Logiken – Thornton et al. (2012,

⁵⁶ Im Unterschied zu den ersten beiden Definitionen ergänzen Jarzabkowski et al. (2013) den Begriff der institutionellen Komplexität um zwei wichtige Aspekte: Zum einen verweisen ihre unterschiedlichen „legitimating audiences“ (p. 41) auf Akteure als die zentralen Träger von Institutionen (vgl. Zilber, 2002). Zum anderen präzisieren sie mit dem Hinweis auf die „everyday operations“ auch den „Ort“ der Kollision unterschiedlicher institutioneller Logiken; diese sind nicht per se widersprüchlich, sondern werden dies nur insofern, als sie von Akteuren in ihrem täglichen Handeln auch so wahrgenommen werden (vgl. auch Smets & Jarzabkowski, 2013). Beide Aspekte betonen, dass – wie Institutionen im Allgemeinen (vgl. Abb. 30) – auch institutionelle Komplexität eine kulturelle (symbolisch und normativ) und eine materielle Dimension hat und in dieser Multidimensionalität betrachtet werden muss.

p. 57) sprechen von einem „jurisdictional overlap“ – und die wahrgenommene *Widersprüchlichkeit* und Inkompatibilität ihrer Vorgaben.

So zeigen dann auch zahlreiche Studien, wie (organisationale) Akteure mit eben dieser Überlappung und Widersprüchlichkeit institutioneller Logiken konfrontiert sind. Ob beim „jurisdictional overlap“ von Markt- und Familienlogik (vgl. Greenwood et al., 2010), von unternehmerischen und staatlich-bürokratischen Logiken (vgl. Jarzabkowski et al., 2009; Meyer & Hammerschmid, 2006), von Berufs- und Unternehmenslogik (vgl. Reay & Hinings, 2009), von Berufs- und Marktlogik (vgl. Delbridge & Edwards, 2013; Thornton & Ocasio, 1999), von Berufs-, Staats- und Marktlogiken (vgl. Greenwood & Suddaby, 2006) oder von Gemeinschafts- und Marktlogik (vgl. Battilana & Dorado, 2010; Glynn & Raffaelli, 2013), häufig folgen Akteure nicht der einen oder anderen institutionellen Logik, sondern stehen unterschiedlichen institutionellen Logiken gegenüber und damit unterschiedlichen praktischen Handlungsleitlinien und Rationalitäten, die die Frage nach dem „Relevanten“, „Richtigen“ und „Legitimen“ unterschiedlich beantworten. Akteure müssen sich entscheiden, welchen Ziel-Mittel-Konfigurationen sie folgen bzw. wie sie sie zum Ausgleich bringen.

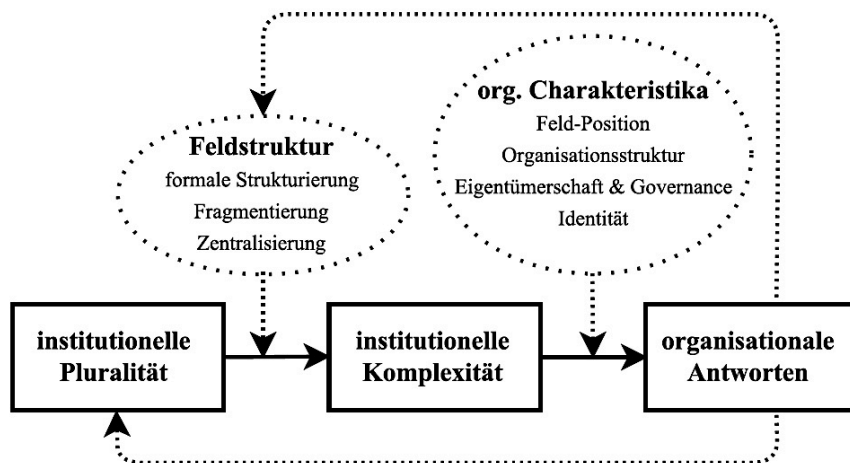
Dieser Widerstreit an Alternativen ist mit erheblichen Spannungen und Konflikten verbunden. Er erschwert nicht nur die individuell-kognitive Aufmerksamkeitsallokation, sondern führt oftmals auch zu kollektiv ausgetragenen, politischen Konflikten über unterschiedliche Weltansichten, über die Frage, nach welchen Kriterien die soziale Realität evaluiert und gestaltet werden soll, aber auch über Macht und Status, den Akteure über bestimmte institutionalisierte Zweck-Mittel-Konfigurationen besitzen oder zu erreichen suchen (Thornton & Ocasio, 2008, pp. 111–112). Insofern befördert die Überlappung relativ inkompatibler institutioneller Logiken – wie sie in den oben genannten Studien analysiert wird – spannungs- und bisweilen konfliktreiche soziale Dynamiken, die gleichzeitig auf symbolischer, normativer und materieller Ebene erlebt und ausgetragen werden.

Diese Dynamiken haben zur Konsequenz, dass Praktiken nicht nur entlang unterschiedlicher institutioneller Logiken variieren (Lounsbury, 2001), sondern sich mit diesem Widerstreit unterschiedlicher Rationalitäten auch verändern und erneuern (Lounsbury & Crumley, 2007; Lounsbury, 2007). Insofern erscheinen Institutionen nicht mehr nur – wie vom Neoinstitutionalismus betont (vgl. DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991) – als Quellen der Homogenisierung sozialer und organisationaler Praktiken, sondern auch als Quellen der Heterogenisierung und sozialen Innovation.

Dass diese institutionell bedingte Variation und Veränderung materieller Praktiken letztendlich auch zu institutionellem Wandel beitragen kann, zeigen unter anderem Greenwood & Suddaby (2006), Seo & Creed (2002) und Smets et al. (2012). Letztere illustrieren, wie die Konfrontation mit institutioneller Komplexität im Rahmen täglicher Arbeitspraktiken nicht nur zu einer pragmatischen Re-Konfiguration und Hybridisierung dieser Praktiken führen kann, sondern auch zu ihrer Verbreitung jenseits organisationaler Grenzen. Unterstützt durch ihren herausragenden Status, gelang es der untersuchten Organisation, diese neuen Praktiken innerhalb des organisationalen Feldes zu etablieren und damit die ihnen ursprünglich zugrunde liegenden, widersprüchlichen institutionellen Logiken zu verändern; die institutionell bedingte Anpassung organisationaler Praktiken beförderte auf diese Weise auch institutionellen Wandel (vgl. Rückkopplungsschleifen in Abb. 32) Zusammen verdeutlichen diese Studien damit die Rekursivität zwischen materiellen Praktiken einerseits und der kulturellen Dimension von Institutionen andererseits sowie die Rolle, die institutionelle Komplexität als Motor für diese dynamische Rückkopplung spielt.

Obschon diese komplexitätsbedingten sozialen Dynamiken und ihre praktischen und institutionellen Effekte für ein umfassenderes Verständnis institutionell eingebetteten Handelns höchst relevant sind und insbesondere auch in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus der Forschung gerückt sind (vgl. u.a. Delbridge & Edwards, 2013; Jarzabkowski et al., 2013; Smets & Jarzabkowski, 2013 sowie Kap. 4.2.2), spielen sie für die nachfolgende Untersuchung grenzüberschreitenden CSR-Managements keine Rolle. Ihr Fokus auf MNUs und die Organisation als zentrale Analyseebene blendet die mikro-institutionellen Dynamiken bewusst aus. Relevant aus organisationaler Sicht ist vielmehr die Frage, (1) wann, d.h. unter welchen Bedingungen Organisationen mit institutioneller Komplexität konfrontiert sind und (2) wie sie damit umgehen (vgl. Abb. 32).

Abb. 32 Institutionelle Komplexität und organisationale Antworten (Greenwood et al., 2011, p. 324)



Folgt man dem Literaturüberblick von Greenwood et al. (2011), ist die Konfrontation von Organisationen mit institutioneller Komplexität vor allem von zwei Faktoren abhängig – von der Struktur organisationaler Felder und von verschiedenen organisationalen Charakteristika. Während Erstere dafür verantwortlich erscheint, ob institutionelle Pluralität überhaupt zur Komplexität wird und einen „jurisdictional overlap“ (Thornton et al., 2012, p. 57) produziert, wirken Letztere als organisationale Filter; sie beeinflussen die Wahrnehmung von und den Umgang mit institutioneller Komplexität innerhalb einer Organisation (vgl. Abb. 32 sowie Kap. 4.2).

4.1.2.2 *Institutionelle Komplexität & die Struktur organisationaler Felder*

Organisationale Felder, so Greenwood et al. (2011), etablieren den unmittelbaren institutionellen und interaktionalen Referenzrahmen organisationalen Handelns. Werden sie von unterschiedlichen institutionellen Logiken „bevölkert“, seien auch die organisationalen Akteure innerhalb dieser Felder einer gewissen institutionellen Komplexität ausgesetzt. Eine solche Parallelität oder gar ein Wettstreit zwischen institutionellen Logiken sei besonders charakteristisch für junge und sich etablierende, stark fragmentierte, moderat strukturierte und moderat zentralisierte organisationale Felder (vgl. Abb. 32):

Während bereits seit längerem bestehende („mature“) organisationale Felder – institutionell gesprochen – „befriedeter“ sind, weil Konflikte über institutionelle Alternativen bereits ausgetragen und beigelegt wurden, werden junge („emerging“) Felder gemeinhin mit einem höheren Maß an institutioneller Komplexität in Verbindung gebracht. In ihnen befinden sich

meist unterschiedliche Logiken im offenen Wettstreit. Konsistente und vorhersagbare institutionelle Anforderungen fehlen und erhöhen so die Ambiguität für Akteure; das Ausmaß institutioneller Komplexität steigt (Greenwood et al., 2011, p. 336). Allerdings unterliegen diese Erklärungen alle der Annahme, dass sich in allen organisationalen Feldern im Laufe der Zeit *eine* dominante und *stabile* institutionelle Logik herausbildet. Institutionelle Komplexität erscheint so als rein vorübergehende Begleiterscheinung sich in der Konsolidierungsphase befindlicher organisationaler Felder (Greenwood et al., 2011, p. 335).

Aber auch etablierte („mature“) organisationale Felder können institutionelle Komplexität hervorbringen. Dies kann mit der „Ankunft“ einer neuen institutionellen Logik zusammenhängen, die die bisher dominante Logik eines organisationalen Feldes herausfordert. Eine solche Entwicklung beschreiben zum Beispiel Meyer & Hammerschmid (2006) für die Konfrontation einer etablierten Logik bürokratischer Administration mit einer neuen Logik des New Public Management oder Thornton & Ocasio (1999) für die Herausforderung einer beruflichen „editorial logic“ durch die Ziel-Mittel-Konfigurationen einer Marktlogik (ähnlich auch die Beschreibungen bei Delbridge & Edwards, 2013 oder Jarzabkowski et al., 2009). In all diesen Fällen werden Akteure innerhalb eines organisationalen Feldes zeitweise mit alternativen institutionellen Logiken konfrontiert. Jarzabkowski et al. (2013) sprechen in diesem Fall von „novel complexity“, deren Fokus automatisch auf „moments of flux and crisis in which competing logics collide“ (p. 51) liege.

Zugleich kann diese Überlappung institutioneller Logiken aber auch dauerhafter Natur sein. Greenwood et al. (2011) verweisen hier beispielsweise auf Lounsbury's (2007) Studie zur Parallelität zweier professioneller Logiken innerhalb des Feldes der Kapitalanlagen bzw. auf Reay & Hinings (2009) Arbeit zur Kollision beruflicher und staatlich-bürokratischer Logiken innerhalb des Gesundheitssektors. Sie zeigen, wie innerhalb etablierter organisationaler Felder durchaus mehrere institutionelle Logiken dauerhaft koexistieren. In diesen Fällen sind Akteure eher mit „routine complexity“ (Jarzabkowski et al., 2013, p. 51) konfrontiert, die es nicht temporär zu überstehen, sondern täglich zu bewältigen gilt.

Beeinflusst wird diese dauerhafte Ko-Existenz und Überlappung institutioneller Logiken innerhalb organisationaler Felder durch das Ausmaß ihrer Fragmentierung, Strukturierung und Zentralisierung (Greenwood et al., 2011, p. 337–338). Fragmentierung bezieht sich auf die Anzahl von „uncoordinated constituents upon which an organization is dependent for legitimacy or material resources“ (Greenwood et al., 2011, p. 337); diese Ko-Präsenz kaum koordinierter Akteure, die alle unterschiedliche Sets an institutionellen Anforderungen

favorisieren, erhöht die Komplexität. Strukturierung dagegen meint das Ausmaß formeller oder informeller Organisation ihrer Interessen und Vorstellungen. Je informeller sie sind, desto größer ist zwar der Spielraum von Organisationen in der Gestaltung ihrer Antworten, desto unklarer sind aber auch ihre Vorgaben; mit der Unsicherheit und Ambiguität steigt auch die Komplexität. Neben der Fragmentierung und (formellen) Strukturierung beeinflusst aber auch die Zentralisierung organisationaler Felder das Ausmaß institutioneller Komplexität. Je stärker ein organisationales Feld zentralisiert ist, desto geringer ist die institutionelle Komplexität, da meist eine hierarchisch höhere Instanz die Befolgung eines bestimmten Sets institutioneller Vorgaben fordern und durchsetzen kann (Greenwood et al., 2011, p. 337). Das Fehlen eines zentralen Akteurs „exposes organizations to competing yet authoritative institutional demands – such that institutional complexity increases in the absence of unifying (centralized) field-level arrangements“ (Greenwood et al., 2011, p. 338). Das höchste Ausmaß institutioneller Komplexität findet sich, folgt man Pache & Santos (2010) in stark fragmentierten und moderat zentralisierten Feldern wider; diese seien „characterized by the competing influence of multiple and misaligned players whose influence is not dominant yet is potent enough to be imposed on organizations“ (p. 458). All diese Faktoren beeinflussen, ob aus der gesellschaftlichen Inter-Institutionalität und institutionellen Pluralität auch jene institutionelle Komplexität wird, die organisationale Akteure mit erheblichen Spannungen konfrontiert und ihnen grundsätzliche Richtungsentscheidungen abverlangt (vgl. Abb. 32).

4.1.2.3 Organisationale Filter inter- und intra-institutioneller Komplexität

Neben der Struktur organisationaler Felder beeinflussen aber auch verschiedene organisationale Charakteristika die Konfrontation von Organisationen mit institutioneller Komplexität. Ihre Funktion als Filter beeinflusst nicht, ob ein Feld gleichzeitig von unterschiedlichen institutionellen Logiken „bevölkert“ wird, sondern wie diese intern wahrgenommen und umgesetzt werden (vgl. Abb. 32). Greenwood et al. (2011, p. 339 ff) verweisen hier insbesondere auf vier Faktoren: die Feldposition einer Organisation, ihre Organisations-, Eigentums- und Governance-Struktur sowie ihre Identität.

Die Feldposition einer Organisation bezieht sich zunächst auf ihre Relevanz und ihren Status und damit auch auf ihre „visibility, [...] resources, [...] size, and the media attention [...] they receive“ (Greenwood et al., 2011, p. 340). Organisationen von zentraler Bedeutung, so das Argument, sind sichtbarer und werden tendenziell eher mit unterschiedlichen institutionellen

Forderungen konfrontiert. Für sie ist die institutionelle Komplexität höher als für periphere Organisationen. Zugleich können sie aber auch ihren Status mobilisieren, um sich vor manch institutioneller Forderung zu immunisieren (Greenwood et al., 2011, p. 341).

Mit der Feldposition ist aber auch die potentielle Positionierung von Organisationen in bzw. zwischen unterschiedlichen organisationalen Feldern gemeint. Die dauerhafte Konfrontation mit unterschiedlichen institutionellen Logiken gilt in besonderem Maße für Organisationen, die sich per se an der Schnittstelle unterschiedlicher Felder und ihrer institutionellen Logiken bewegen. Krankenhäuser, Universitäten, Social Enterprises und viele andere Organisationen (Greenwood et al., 2011, p. 355) gelten als „structural embodiment or incarnation of multiple logics“ (Kraatz & Block, 2008, p. 244). Sie alle sind in gewisser Weise institutionell „hybride Organisationen“ (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014), die allein durch ihre Aktivitäten dauerhaft unterschiedlichen institutionellen Logiken ausgesetzt. Diese „Brücken-Position“ konfrontiert Organisationen mit einem höheren Maß an institutioneller Komplexität, eröffnet ihnen aber auch einen breiteren Blick auf alternative Ziel-Mittel-Konfigurationen und damit einen gewissen Handlungsspielraum (Greenwood & Suddaby, 2006, p. 38).

Dies gilt auch für multinationale Unternehmen (Greenwood et al., 2011, p. 355; Kraatz & Block, 2008, p. 244). Im Hinblick auf sie bezieht sich dieser Aspekt allerdings nicht primär auf den Widerstreit unterschiedlicher Logiken *innerhalb* einer Gesellschaft, sondern auf ihre variierende Ausprägung in *unterschiedlichen* Gesellschaften. Meyer & Höllerer (2014) präzisieren diesbezüglich auch die Idee *inter*-institutioneller Heterogenität und Komplexität und führen den Begriff der *intra*-institutionellen Komplexität ein:

„We suggest [...] a basic distinction between inter-institutional and intra-institutional heterogeneity and complexity [...]: competing and complementary organizing principles exist not only across the different institutional orders (i.e. *inter*-institutional), but also within one institutional order across different contexts (i.e. *intra*-institutional). [...] In other words: *inter*-institutional research tackles how complexity, contradictions, and complementarities may arise from overlapping areas of jurisdiction across the institutional orders of Thornton et al.'s (2012) ‚horizontal X-axis‘. *Intra*-institutional research adds ‚depth‘ by accounting for intercultural heterogeneity and by addressing how complexity may equally arise from the differences in how the categorical elements of the vertical ‚Y-axis‘ are ‚filled‘ across different cultural contexts.“ (Meyer & Höllerer, 2014, p. 1227)

Ihre Unterscheidung zwischen *inter*- und *intra*-institutioneller Komplexität ist insofern wichtig, als sie aufzeigt, dass sich institutionelle Logiken nicht nur entlang der idealtypischen institutionellen Ordnungen innerhalb von Gesellschaften unterscheiden (vgl. Y-Achse in Abb. 31); es unterscheidet sich nicht nur beispielsweise die Logik staatlichen von der markt- oder

unternehmensorientierten Handelns. Auch die konkrete Ausprägung einer Staats-, Markt- oder Unternehmenslogik (vgl. X-Achse in Abb. 31) kann in unterschiedlichen Kontexten eine unterschiedliche sein.⁵⁷ Auch sie bringen unterschiedliche Rationalitäten hervor und geben damit Akteuren kontextuell variierende symbolische und normative Anhaltspunkte.⁵⁸ Erst diese Präzisierung macht die *Institutional Logic*-Perspektive auch anschlussfähig für das Internationale und Interkulturelle Management und begründet, inwiefern auch grenzüberschreitende Akteure wie MNUs dauerhaft mit institutioneller Komplexität konfrontiert sein können.⁵⁹ Dies macht deutlich, wie die gleichzeitige Konfrontation mit unterschiedlichen institutionellen Logiken nicht nur abhängig von der Struktur einzelner organisationaler Felder und der Position von Organisationen *in* diesen ist, sondern auch von der Positionierung einer Organisation *in bzw. zwischen verschiedenen* Feldern (vgl. Kap. 4.3). Gefiltert wird institutionelle Komplexität darüber hinaus durch organisationale Faktoren wie die Organisations-, Eigentums- und Governance-Struktur (vgl. Abb. 32). Institutionelle Vorgaben „do not just ‚enter‘ an organization – they are interpreted, given meaning and ‚represented‘ by occupants of structural positions“ (Greenwood et al., 2011, p. 342). Ob bestimmte institutionelle Vorgaben wahrgenommen und verarbeitet werden, hängt auch davon ab, ob innerhalb einer Organisation bestimmte „advocacy communities“ (Öttl, 2016) existieren, die diese nach innen hin repräsentieren und propagieren (Pache & Santos, 2010): “[D]ifferent logics become encoded in diverse coalitions within an organization, creating or inhibiting conflict over goals and strategies” (Thornton et al. 2012, p. 181). Die Frage ist aber nicht nur, ob solche internen Repräsentanten existieren, sondern auch wie motiviert und fähig sie sind, externe institutionelle Anforderungen intern einzubringen und durchzusetzen (vgl.

⁵⁷ „The first studies, for instance, how an intruding market logic conflicts with, or is impacted by, a professional, family, and/or bureaucratic state logic. The second investigates, for instance, how plural orientations coexist over a considerable period of time within one profession or within the same industry, how an Anglo-American market logic with its distinct governance mechanisms encounters the coordinated market economy of continental Europe, or how North American conceptions of the state infiltrate European notions of the public interest or public service ethos.“ (Meyer & Höllerer, 2014, p. 1227)

⁵⁸ Meyer & Höllerers (2014) Differenzierung komplementiert damit nicht nur die Idee historischer, zeit-räumlicher Kontingenz institutioneller Logiken. Sie öffnet auch den Blick der *Institutional Logic*-Perspektive für die lange Tradition institutionell-kulturell komparativer Arbeiten wie die der *National Business System-, Varieties of Capitalism-* oder *Effet Sociétal*-Schule (z.B. Hall & Soskice, 2001; Maurice & Sorge, 2000; Whitley, 1992). Sie arbeiten vergleichend eben jene kontextuell unterschiedlichen Ausprägungen der Markt-, Staats- und Unternehmenslogiken heraus, auf die Meyer & Höllerers (2014) Begriff der *intra*-institutionellen Heterogenität verweist (vgl. auch Kap. 3.1).

⁵⁹ Das heißt freilich nicht, dass MNUs nicht auch inter-institutionelle Komplexität erfahren können (vgl. Glynn & Raffaelli, 2013; Marano et al., 2016). Gerade im Hinblick auf internationales CSR-Management ergibt sich hier eine doppelte Konfrontation mit inter- und intra-institutioneller Komplexität, die gesondert in Kap. 4.3 behandelt werden wird.

Studien zur Mikro-Praxis organisationaler Akteure in Kap. 4.2.2).

Die Fähigkeit dazu – Greenwood et al. (2011, p. 342; Hervorhebung durch den Autor) sprechen ja von “occupants of *structural* positions” – steht in direktem Zusammenhang mit ihrer hierarchischen und strukturellen Positionierung innerhalb einer Organisation. Sie bestimmt über die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Befugnisse und damit über ihre interne Machtposition. Diese ist wiederum abhängig von den Governance-Strukturen einer Organisation, ordnet sie doch bestimmten Gruppen und Akteuren bestimmte Rollen und Positionen zu. Sie hierarchisieren die Organisation und beeinflussen damit auch die interne Repräsentation externer institutioneller Vorgaben. Auch die Eigentümer-Struktur einer Organisation nimmt hierauf Einfluss. Sie etabliert „relational dependencies [and] provide channels through which normative influences can flow and through which the risks of non-attention will be calculated“ (Greenwood et al., 2011, p. 345). In Abhängigkeit von der durch die Eigentümer-Struktur beeinflussten prinzipiellen institutionellen Orientierung einer Organisation ist die Wahrnehmung und Verarbeitung unterschiedlicher institutioneller Einflüsse also maßgeblich abhängig von den Strukturen und Prozessen ihrer internen Repräsentation. All diese Faktoren verweisen auf die entscheidende Rolle interner Organisations- und Koordinationsstrukturen; das organisationale Design wirkt als wichtiger Filter von und strukturelles Repertoire für den Umgang mit institutioneller Komplexität (Öttl, 2016, p. 25; Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1304). Je nach Konfiguration fällt die Konfrontation einer Organisation mit institutioneller Komplexität anders aus (vgl. Kap. 4.2.3).

Weniger auf der materiell-strukturellen denn auf der kulturellen Ebene wirken organisationale Identitäten. Identifiziert als zentraler Kopplungsmechanismus zwischen institutionellen Logiken und (organisationalem) Verhalten (vgl. Kap. 4.1.1.1), wirkt auch die Identifikation einer Organisation mit bestimmten (und nicht mit anderen) institutionellen Logiken als wichtiger Filter für institutionelle Komplexität (Greenwood et al., 2011, p. 346; Kraatz & Block, 2008). Zu unterscheiden sind dabei institutionelle Identitäten einerseits und organisationale Identitäten andererseits. Beide treffen Aussagen über das Selbstbild einer Organisation, darüber, was sie „ist“, „tut“, „sein und tun will“ bzw. „nicht ist“, „nicht tut“, „nicht sein und tun will“. Während aber organisationale Identitäten das Dauerhafte, Zentrale und Spezifische, den internen Charakter einer einzelnen Organisation zu beschreiben versuchen (Albert & Whetten, 1985), verorten institutionelle Identitäten Organisationen innerhalb kollektiver Identitäten und geteilten sozialen Kategorien (Glynn & Watkiss, 2012).

Organisationale Identitäten dienen der Abgrenzung, institutionelle der Einbettung. Beide filtern institutionelle Vorgaben. Insbesondere die Verortung in bestimmten institutionellen Identitäten bedingt, dass sich Organisationen bestimmten Rationalitäten und Ziel-Mittel-Konfigurationen exponieren, während sie andere ausschließen. Die Identität(en) einer Organisation wirken als „critical filter, especially in the assessment of discretion and the appropriateness of alternative repertoires of action and responses“ (Greenwood et al., 2011, p. 348). Ihre Ausprägung beeinflusst also maßgeblich den Umgang mit institutioneller Komplexität (vgl. Kap. 4.2.1).

4.1.3 Institutionelle Logiken & Komplexität – ein Zwischenfazit

Inter- und intra-institutionelle Komplexität – verstanden als die Ko-Präsenz und Überlappung relativ inkompatibler institutioneller Logiken und Vorgaben – konfrontiert organisationale Akteure mit alternativen und teils widersprüchlichen Rationalitäten und Handlungsrepertoires. Egal ob nur zeitweise oder dauerhaft, dieser „jurisdictional overlap“ (Thornton et al., 2012, p. 57) führt zu Spannungen und mitunter konfliktreichen sozialen Dynamiken mit weitreichenden Konsequenzen für die täglichen Praktiken der Akteure ebenso wie für die institutionelle Umwelt. Allerdings – auch das haben die Ausführungen in den letzten Abschnitten gezeigt – sind nicht alle Organisationen mit institutioneller Komplexität konfrontiert. Nicht nur dass die Struktur ihrer jeweiligen organisationalen Felder (Fragmentierung, Strukturierung, Zentralisierung) beeinflusst, wie wahrscheinlich diese Konfrontation ist. Eine Vielzahl organisationaler Charakteristika (Feldposition, Organisations-, Eigentümer- und Governance-Struktur, Identität) wirkt darüber hinaus als Filter für die Wahrnehmung unterschiedlicher institutioneller Logiken und Vorgaben.

4.2 Organisationale Antworten auf institutionelle Komplexität

Die *Institutional Logic*-Perspektive und mit ihr auch das Konzept der institutionellen Komplexität ist aufs Engste verwoben mit dem Gedanken organisationalen und individuellen Handlungsspielraums. Ob über den Verweis auf die Identifikation als losen Kopplungsmechanismus von Akteuren und ihrer institutionellen Umwelt (vgl. Friedland, 2013; Thornton & Ocasio, 2008) oder über das Verständnis von institutioneller Komplexität als reflexionsfördernde Konfrontation mit institutionellen Alternativen (vgl. Greenwood & Suddaby, 2006; Seo & Creed, 2002), stets betonen Vertreter dieser Schule den Nicht-Determinismus institutioneller Vorgaben. Sie strukturieren Handeln auf symbolischer, normativer und materieller Ebene und konfrontieren Akteure mit einer *logic of appropriateness*, determinieren ihre Reaktionen und ihr Verhalten aber nicht in kausaler Hinsicht. Akteure – egal ob individueller oder kollektiver Natur – handeln institutionell eingebettet, verfügen aber über die Fähigkeit zur Reflexion und Entscheidung über Handlungsalternativen.

Aus diesem Grund steht innerhalb der *Institutional Logic*-Perspektive und insbesondere in der Forschung zur institutionellen Komplexität auch der Umgang organisationaler Akteure mit unterschiedlichen und teils widersprüchlichen, gleichzeitig auftretenden institutionellen Vorgaben im Vordergrund – nicht als „mechanistische“ Wissenschaft zur Erforschung „zwangsläufiger“ Reaktionen auf in der Organisationsumwelt zu verortende institutionelle Auslöser, sondern als Näherung an die sozialen Dynamiken der *embedded agency*.

Die organisational fokussierte Forschung rückt von einer rein (inter-)individuellen Betrachtungsweise ab und fragt, wie Organisationen als soziale Einheiten mit institutioneller Komplexität umgehen (können) (vgl. Battilana & Lee, 2014; Greenwood et al., 2010, 2011; Kraatz & Block, 2008; Pache & Santos, 2010). Als eine der ersten verweisen bereits Meyer & Rowan (1977) – auch wenn sie noch zwischen institutioneller und aufgabenbezogener Umwelt unterscheiden und nicht zwischen unterschiedlichen institutionellen Ordnungen und ihren Logiken – mit ihrem Konzept des *decoupling* auf die Möglichkeit des strategischen Umgangs mit als nicht zweckdienlich befunden institutionellen Vorgaben (vgl. auch Boxenbaum & Johnson, 2008). Seine konsequente Fortsetzung erfährt diese Perspektive in Olivers (1991) Beitrag über die strategischen Möglichkeiten einer Organisation, auf institutionellen Druck zu reagieren; dabei unterscheidet sie zwischen fünf idealtypischen Strategien der Zustimmung (*acquiesce*), des Kompromisses (*comprimise*), der Vermeidung

(*avoid*), der Täuschung (*defy*) und der Manipulation (*manipulation*). In den Kontext institutioneller Komplexität übertragen wird Olivers (1991) Typologie von Pache & Santos (2010); sie zeigen, wie die Wahl der einzelnen Strategien von Strukturen und Prozessen der organisationsinternen Repräsentation von (unterschiedlichen) institutionellen Logiken abhängt. Obschon diese Arbeiten wichtig sind für das Verständnis, dass Organisationen durchaus über unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten im Hinblick auf institutionelle Komplexität verfügen, bleiben sie relativ vage, was die konkreten Ansatzpunkte dieser Antworten angeht. Was verändern Organisationen (oder eben nicht), wenn sie mit widersprüchlichen institutionellen Logiken und ihren Handlungsleitlinien konfrontiert sind?

Einen ersten Ansatzpunkt hierfür liefern Greenwood et al. (2011); sie identifizieren vor allem Antworten auf Ebene von organisationalen Identitäten, Organisationsstrukturen und Praktiken. Ergänzt um die neuere, v.a. mikro-institutionell und praxistheoretisch inspirierte Forschung zur Bewältigung institutioneller Komplexität (z.B. Pache & Santos, 2013; Smets & Jarzabkowski, 2013), orientiert sich die nachfolgende Skizzierung organisationaler Antworten daher an ihren drei Dimensionen des Komplexitätsmanagements und unterscheidet (1) das Selbstverständnis und die Identität einer Organisation (vgl. Kap. 4.2.1), (2) ihre Aktivitäten und Praktiken (vgl. Kap. 4.2.2) sowie (3) die Strukturen und die formelle Organisation einer Organisation (vgl. Kap. 4.2.3). Diese drei Dimensionen repräsentieren nicht nur die Schwerpunkte bisheriger Forschung, sondern spiegeln sowohl die symbolische und normative als auch die materielle Seite institutioneller Logiken wider und zeichnen so ein ganzheitliches Bild organisationaler Antworten auf institutionelle Komplexität (vgl. Thornton et al., 2012, p. 180–184).

4.2.1 Antwort über das Selbstverständnis einer Organisation: organisationale Identitäten

Ein zentraler Ansatzpunkt im organisationalen Umgang mit institutionell bedingter Komplexität ist das Selbstverständnis einer Organisation, ihre organisationale Identität (Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008). Sie filtert die Wahrnehmung institutioneller Ansprüche, strukturiert den Umgang mit ihnen und ist zugleich einer der Gegenstände für die durch Komplexität bedingten Diskussionen und Konflikte.

4.2.1.1 *Organisationale & institutionelle Identitäten*

Verstanden als organisationales, nicht als individuelles Phänomen (Cornelissen et al., 2007, p. 6)⁶⁰ beantworten organisationale Identitäten mit Blick auf die gesamte Organisation die Frage „Wer sind wir (als Organisation)?“ (Glynn, 2008, p. 418), „Wer sind wir nicht?“ (Clegg et al., 2007, p. 507) bzw. „Wer wollen wir sein?“ (Gioia & Thomas, 1996; Kodeih & Greenwood, 2014).⁶¹ Organisationale Identitäten repräsentieren damit das kollektive (Selbst-)Verständnis, das die Mitglieder einer Organisation, aber auch externe Stakeholder eben dieser attribuieren (Dutton & Dukerich, 1991; Scott & Lane, 2000). Kern dieser oftmals selbstreferentiellen Definition ist – folgt man dem vielzitierten Beitrag von Albert & Whetten (1985) – der Verweis auf (1) den Kern und die Essenz einer Organisation (*claimed central character*), (2) ihre Einzigartigkeit (*claimed distinctiveness*) und (3) die Dauerhaftigkeit und Kontinuität dieser Attribute (*claimed temporal continuity*). Im Zentrum organisationaler Identitäten steht also, was eine bestimmte Organisation „immer schon ausmacht“ und „von anderen unterscheidet“.

Aus organisations- und managementtheoretischer Sicht interessant sind organisationale Identitäten deshalb, weil sie auf organisationaler Ebene ein Interpretationssystem geteilter Bedeutungen, einen gemeinsamen symbolischen Rahmen etablieren – eine „perceptual lens“ (Cornelissen et al., 2007, p. 6), durch die Organisationsmitglieder die gemeinsame „Realität“

⁶⁰ Cornelissen et al. (2007, pp. 5–6) betonen, dass das Konzept der „organisationalen Identität“ in der Regel nicht als *eine* Form von im Individuum zu verortenden sozialen Identitäten verstanden wird, sondern – gewissermaßen in metaphorischer Analogie zu den Identitäten eines Individuums – als Identität eines organisationalen „Organismus“.

⁶¹ Dass diese Frage nicht zwangsläufig mit Blick auf den Status Quo, sondern auch und gerade zukunftsorientiert beantwortet werden kann, machen Kodeih & Greenwood (2014) deutlich: „[Organizations] may be motivated less by their current identity and status than by their identity aspirations – i.e., by whom they would like to be rather than who they currently are. What matters is not how an organization sees itself – i.e., what it is – but how it wants to see itself – i.e., what it wishes to become.“ (p. 32).

wahrnehmen und gestalten. Organisationale Identitäten beeinflussen die „Identifikation“ organisationaler „Kernkompetenzen“ und die damit in Zusammenhang stehende Allokation knapper Ressourcen (Glynn, 2000) ebenso wie die Wahrnehmung und Interpretation von Themen und Problemen als „(ir-)relevant“ (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996) oder die Offenheit gegenüber bestimmten Stakeholder-Gruppen und ihren Anliegen (Brickson, 2005, 2007; Scott & Lane, 2000). Organisationale Identitäten sind Quellen des organisationalen *sensemaking* und *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014) und beeinflussen auf diese Weise strategische Entscheidungen (Glynn, 2008, p. 408). Das symbolisch und kognitiv strukturierte Selbstverständnis einer Organisation hat damit unmittelbare Konsequenzen für das Denken und Handeln in Organisationen (Cornelissen et al., 2007).

Während sie im Innenverhältnis also der strategischen Orientierung und der Koordination organisationaler Aktivitäten dienen, verfolgen organisationale Identitäten im Außenverhältnis einen doppelten Zweck: die Abgrenzung einer Organisation von vergleichbaren Organisationen ebenso wie die Legitimierung vor ihren zentralen Stakeholdern (Cornelissen et al., 2007, p. 6). Die Differenzierung, also der Verweis auf den zentralen Charakter einer Organisation und seine Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit (vgl. Albert & Whetten, 1985), auf Kernkompetenzen und ihre Unnachahmlichkeit verhelfen einer Organisation zu einer vorteilhaften Positionierung im Wettbewerb um strategisch wichtige Ressourcen (Glynn, 2008, p. 416). Der kontinuierlich in Abgrenzung zu vergleichbaren Organisationen konstruierte, vermeintlich idiosynkratische „Charakter“ einer Organisation soll sie also aus der Gruppe ähnlicher Organisationen hervor- und von ihnen abheben. Zugleich, das machen Autoren wie Brickson (2005, 2007), Lounsbury & Glynn (2001) oder Scott & Lane (2000) auch deutlich, dienen organisationale Identitäten der externen Legitimierung als sozial akzeptabler Akteur. Abgrenzung und Differenzierung einerseits, die Betonung von Ähnlichkeit und Legitimierung andererseits – in beiden Fällen können Organisationen ihr Selbstverständnis nach außen hin strategisch zum Einsatz bringen.

Die selbstfokussierte Introspektion, also die Besinnung auf das „Spezifische“ und „Einzigartige“ einer Organisation, kann jedoch allenfalls zur Konstruktion einer auf Abgrenzung zielenden organisationalen Identität beitragen. Zu ihrer Legitimierung, so u.a. Glynn & Abzug (2002), Glynn & Watkiss (2012) und Glynn (2008), müssen organisationale Identitäten auch institutionell verankert werden. Glynn (2008) spricht in diesem Zusammenhang auch von der *institutionellen Identität* einer Organisation. Institutionelle

Identitäten sind nicht introspektiv, sondern orientieren sich bewusst an den Vorstellungen, Erwartungen und Annahmen der institutionell-kulturellen Umwelt. Im Zentrum steht nicht die strategische Differenzierung von, sondern die legitimitätsorientierte Betonung der Ähnlichkeit mit anderen Organisationen:

„An institutional answer to the identity question would not be in terms of an organization’s essence but, rather, in terms of an organization’s membership in a social category. [...] [Institutional identity refers to the] claimed similarity (to other category members) as the basis of identity and institutional alignment with the prevailing constitutive rules that are used to define identity.“ (Glynn, 2008, p. 419)

Die institutionelle Verankerung organisationaler Identitäten betont, dass Organisationen mit ihrer Umwelt gemeinsame symbolische und normative Orientierungen teilen (Thornton et al., 2012, p. 131), und gewährleistet so ihre Legitimierung. Ob mittels kultureller Frames, symbolischer Grenzziehung oder Aktivierung institutioneller Templates, organisationale Identitäten können über unterschiedlichste Mechanismen an die breiteren gesellschaftlichen, institutionell-kulturellen Bedeutungsstrukturen anknüpfen (vgl. Glynn & Waddock, 2012). Egal, über welche Mechanismen organisationale Identitäten jedoch institutionell verortet werden, bindet sie diese Kopplung an bestimmte Annahmen und Erwartungen, befreit sie zugleich jedoch von anderen. Die Antwort auf die Frage „Wer sind wir als Organisation?“ erfolgt also nicht nur selbstreferentiell, sondern auch in Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt (Glynn, 2008).

Institutionelle Identitäten beeinflussen damit, warum für bestimmte Organisationen bestimmte Aspekte von Bedeutung sind, wann sie von Bedeutung sind, wie sie sich verändern und zu welchem Grad sie als (in-)kompatibel wahrgenommen werden (Glynn, 2008, p. 420). Sie – setzt man sie in Relation zu Albert & Whetten (1985) Merkmalen organisationaler Identitäten – sind eine Quelle für die Definition von Kern und Essenz einer Organisation, etablieren die Grenzen der *distinctiveness* (innerhalb einer sozialen Kategorie) und stabilisieren organisationale Identitäten über die Zeit (Glynn, 2008, p. 423). Institutionelle Identitäten liefern somit das gesellschaftliche Rohmaterial für die Konstruktion organisationaler Identitäten, „[they] enable organizational identity construction by supplying a set of possible legitimate identity elements with which to construct, give meaning to, and legitimize identities and identity symbols“ (Glynn, 2008, p. 413). In der Praxis vermischen sich beide, überschneiden sich Strategien der Legitimierung mit jenen der Abgrenzung:

“[Organizations produce both] claims of similarity and difference in that organizations have both an institutional identity as a member of a social category “such as a Top 20 school, a Fortune 500 firm, or a hospital (and not a bank)” (Glynn, 2008, p. 418); and an organizational identity comprised of central

and distinctive claims of how the organization sees itself relative to others in that social category.“ (Kodeih & Greenwood, 2014, p. 10)

In Anerkennung der institutionell-kulturellen Dimension organisationaler Identitäten stellt sich bei all dem die Frage, aus welchen institutionell-kulturellen Umwelten und Ordnungen Organisationen die Anhaltspunkte für ihre (institutionelle) Identität beziehen. Obschon gestaltbar, sind insbesondere institutionelle Identitäten nicht immer frei wählbar oder gar beliebig austauschbar. Bereits grundsätzliche organisationale Entscheidungen wie die Wahl eines bestimmten Feldes von Aktivitäten, der Rechtsform oder des Standortes verorten Organisationen in *bestimmten* sozialen Kategorien und reduzieren damit die Ansatzpunkte für mögliche institutionelle Identitäten und ihre Übersetzung in ein organisationales Selbstverständnis.

Insofern steht die Frage der Identitätskonstruktion in unmittelbarem Zusammenhang mit der *Institutional Logic*-Perspektive und ihrer Annahme der Inter-Institutionalität von Gesellschaften und der *embedded agency*. Wie in Kapitel 4.1 ausgeführt, bringen spezifische institutionelle Ordnungen spezifische institutionelle Logiken und damit spezifische Ansatzpunkte für institutionelle Identitäten hervor.⁶² Die Identifikation von Organisationen mit einer spezifischen institutionellen Logik aktiviert die für sie typischen Ziel- und Handlungsrepertoires (vgl. Kap. 4.1.1.3) – und nur sie: „[institutional] logics only have effects and become tangibly manifested in concrete settings through the ongoing enactment of practices and identities“ (Thornton et al., 2012, p. 132). Positioniert sich eine Organisation beispielsweise innerhalb der Marktlogik leiten sich für sie daraus andere als legitim, gut und richtig erachtete Ziele und Wege ihrer Erreichung ab als bei einer Positionierung innerhalb der Staatslogik etc. Institutionelle Identitäten sind demnach durch Identifikation einer Organisation mit bestimmten institutionellen Logiken aktivierte institutionelle Ordnungen.

⁶² „[E]xtant institutional logics, collective identities, and practices in an institutional field provide a symbolic grammar, and can be drawn upon as from a toolkit to construct optimally distinct and legitimate organizational identities in a field.“ (Thornton et al., 2012, p. 135–136).

4.2.1.2 *Multiple Identitäten & Institutionelle Komplexität*

Multiple institutionelle Logiken – sowohl in ihrer *inter*-institutionellen als auch in ihrer *intra*-institutionellen Pluralität (vgl. Meyer & Höllerer, 2014) – bringen daher auch verschiedene mögliche institutionelle Identitäten hervor:

„[S]ubject to multiple regulatory regimes, embedded within multiple normative orders, and/or constituted by more than one cultural logic [...] [many organizations] thus [possess] multiple, institutionally-derived identities, which are conferred upon [them] by different segments of [their] pluralistic environment.“ (Kraatz & Block, 2008, p. 243)

Situationen institutioneller Pluralität und Komplexität gehen daher auch mit identitärer Pluralität und Komplexität und sich teils überschneidenden, nicht immer kompatiblen „centrality claims“ (vgl. Glynn, 2000) einher (Greenwood et al., 2011; Kraatz & Block, 2008). Organisationen müssen sich entscheiden, wo sie sich institutionell verorten und aus welcher *logic of appropriateness* (March & Olsen, 1989) verfolgte Ziele und eingesetzte Mittel abgeleitet werden sollen.⁶³ Insofern steht die Erfahrung von und der Umgang mit institutioneller Komplexität in engem Zusammenhang mit der Ausprägung und Gestaltung organisationaler Identitäten (Battilana & Dorado, 2010; Greenwood et al., 2011, p. 349; Kodeih & Greenwood, 2014, p. 11; Thornton et al., 2012, p. 180): Institutionelle Komplexität eröffnet Organisationen unterschiedliche mögliche Antworten auf die Frage „Wer sind wir und wollen wir als Organisation sein?“, zwingt sie aber diesbezüglich auch zu einer klaren Positionierung (vgl. Kap. 4.1.2).

Vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität wird damit umso deutlicher, was Gioia et al. (2013) ganz allgemein festhalten: Organisationale Identitäten spiegeln zwar das vermeintlich stabile Selbstverständnis einer Organisation wider, im Grunde aber sind sie Gegenstand anhaltender Auseinandersetzungen, Anpassungen und Veränderungen (vgl. auch Corley & Gioia, 2004; Wry et al., 2011). Sie sind „inherently fluid rather than fixed“ (Cornelissen et al., 2007, p. 8) und können ebenso strategisch gemanagt werden wie andere Bestandteile des organisationalen Lebens auch. Organisationales Identitätsmanagement ist damit zu verstehen als kontinuierlicher sozialer Konstruktionsprozess.

⁶³ Die damit in Zusammenhang stehenden Diskussionen und Konflikte sind oftmals Motor und Austragungsort für lang anhaltende und tief verwurzelte Spannungen innerhalb einer Organisation (Kraatz & Block, 2008, p. 243). Die Konkurrenz unterschiedlicher „perceptual lens[es]“ (Cornelissen et al., 2007, p. 6) innerhalb einer Organisation kann nicht zuletzt auch aufgrund der sich daraus ableitenden strategischen Entscheidungen und ihrer materiellen Konsequenzen (z.B. im Hinblick auf die Ressourcenallokation) eine Quelle konfliktbelasteter Auseinandersetzungen sein.

Wie Organisationen mit der komplexitätsbedingten Pluralität ihrer Identitäten umgehen (können), wurde u.a. von Kraatz & Block (2008) sowie Pratt & Foreman (2000) ausgeführt. Beide interessieren sich dafür, wie Organisationen die Vielfalt ihres Selbstverständnisses bewältigen können und entwickeln dafür jeweils vier Idealtypen des Identitätsmanagements:

Stärker auf die Auseinandersetzung mit institutioneller Pluralität bezogen, unterscheiden Kraatz & Block (2008) zwischen *Marginalisierung*, *Separation*, *Ausgleich* und *Immunisierung* (Greenwood et al., 2011, p. 349). Während *Marginalisierung* und *Immunisierung* jeweils darauf ausgelegt sind, dem institutionellen Druck unterschiedlicher Anspruchsgruppen entgegen zu entkommen – bei der *Marginalisierung* über ihre Diskreditierung, bei der *Immunisierung* über die Etablierung einer eigenen, institutionen-gleichen Identität – zielen *Separation* und *Ausgleich* auf ihre Anerkennung. Mittels *Separation* antworten unterschiedliche Organisationseinheiten über unterschiedliche Identitäten auf unterschiedliche Anforderungen, mittels *Ausgleich* versucht man diese in Einklang zu bringen und identitär zu verknüpfen (vgl. auch Battilana & Dorado, 2010). Damit liefern Kraatz & Block (2008) eine an Oliver (1991) angelehnte Typologie des Identitätsmanagements in Situationen institutioneller Komplexität. Zugleich vermischen sich bei ihnen jedoch identitätsbezogene und strukturelle (vgl. Kap. 4.2.3) Fragen des Umgangs mit institutioneller Komplexität.

Eine frühere, rein auf die Bandbreite des Identitätsmanagements abzielende Typologie kommt von Pratt & Foreman (2000). Mit Blick auf multiple organisationale Identitäten, also auf „several different views about what is central, distinctive, and enduring about the organization“ (p. 20), konzentrieren sie sich auf zwei zentrale Stellschrauben des Identitätsmanagements: (1) die *Anzahl* organisationaler Identitäten sowie (2) ihre Verknüpfung und *Interdependenz* (Pratt & Foreman, 2000, p. 27). Entlang dieser zwei Dimensionen entwickeln die Autoren vier idealtypische Strategien des Identitätsmanagements – *Separation*, *Entfernung*, *Verschmelzung* und *Vernetzung* – sowie eine Reihe dazwischen liegender Mischtypen (u.a. *Unterordnung*, *Beschneidung*, *Doppelgesichtigkeit*, *Vielstimmigkeit*; vgl. Abb. 33).

Abb. 33 Strategischer Umgang mit multiplen organisationalen Identitäten I (Pratt & Foreman, 2000, p. 27)



Alle diese Strategien verändern nicht nur die Anzahl und/oder die Interdependenz existierender Identitäten. Sie werden auch über unterschiedliche Methoden realisiert. Während beispielsweise bei der *Separation* die hohe Anzahl existierender Identitäten nur über symbolische oder physisch-räumliche Trennung verschiedener Organisationseinheiten (z.B. unterschiedliche Marken, Standorte etc.) mit je eigenen Identitäten gewährleistet werden kann, setzt die *Vernetzung* auf eine größere Interdependenz zwischen existierenden Identitäten und konstruiert hierzu beispielsweise abstraktere Meta-Identitäten, vermittelnde Mythen und Wir-Erzählungen, die ein gemeinsames, übergeordnetes Selbstverständnis kreieren (Pratt & Foreman, 2000, p. 33–34). Bei einer Strategie der *Entfernung* dagegen trennt sich eine Organisation direkt von Organisationseinheiten mit abweichendem Selbstverständnis (Pratt & Foreman, 2000, p. 30) oder – ähnlich wie bei Kraatz & Blocks (2008) Strategie der *Marginalisierung* – befördert die Dominanz einer Identität durch die De-Legitimierung anderer. Dieser ähnlich, versucht sich auch die Strategie der *Verschmelzung* an einer Reduktion der Anzahl existierender Identitäten, behält aber unterschiedliche Elemente dieser bei und fusioniert sie zu einem neuen, gemeinsamen Selbstverständnis.

Jenseits variierender Methoden ihrer Realisierung verbinden sich mit diesen vier Typen auch unterschiedliche Vor- und Nachteile. Während eine große Anzahl relativ unabhängiger Identitäten Organisationen zwar die Flexibilität gibt, nach außen hin einer Vielzahl von

Erwartungen zu entsprechen (Pratt & Foreman, 2000, p. 22), steigen mit ihr die internen Koordinationskosten. Von mangelnder Orientierung über sprachloses Unverständnis bis hin zu „Glaubenskonflikten“ und strategischer Handlungsunfähigkeit – mit steigender Anzahl und abnehmender Kompatibilität organisationaler Identitäten sinkt die Konsistenz im Selbstverständnis einer Organisation und mit ihr auch die orientierende Fähigkeit organisationaler Identitäten: „competing ‚mental maps‘ of ‚who we are‘ and ‚where we are going‘ can impede strategic decision making and/or subsequent strategic implementation“ (Pratt & Foreman, 2000, p. 23). Bei einer reduzierten Anzahl organisationaler Identitäten sinken zwar die Koordinationskosten, dafür steigen hier die Kosten der Integration. Gefühlte Entfremdung und Widerstände gegenüber einer dominanten Identität (vgl. Strategie der *Entfernung*) sowie der Aufwand der Identitätsintegration (vgl. Strategie der *Verschmelzung*) treiben die Kosten der Vernetzung organisationaler Identitäten in die Höhe. Der vermeintliche Vorteil konsistenter organisationaler Identitäten kann dadurch ebenso ausgehebelt werden wie durch die Unzufriedenheit externer Anspruchsgruppen, die durch ein solch reduziertes Selbstverständnis nicht mehr erreicht werden (Pratt & Foreman, 2000, p. 28).

Welche Strategie zum Einsatz kommt, ist allerdings nicht die Konsequenz einer rationalen Abwägung dieser Vor- und Nachteile. Vielmehr, so Pratt & Foreman (2000, p. 24–26), ruht jede von ihnen auf einer Gruppe von Faktoren, deren jeweilige Ausprägung über die Eignung einer bestimmten Strategie des Identitätsmanagements entscheidet. Hierzu zählen externe Faktoren wie die Legitimität existierender Identitäten und ihre Unterstützung durch mächtige Stakeholder-Gruppen ebenso wie interne Faktoren wie die zukünftige Relevanz existierender Identitäten sowie die Verfügbarkeit organisationaler Ressourcen. Auch, so die Autoren, identitätsbezogene Faktoren wie die Verbreitung und die (wahrgenommene) Kompatibilität existierender Identitäten beeinflusst den *situativen Fit* bestimmter Strategien. Abbildung 34 fasst diese Aspekte für die vier Hauptstrategien Pratt & Foremans (2000) zusammen.

Abb. 34 Strategischer Umgang mit multiplen organisationalen Identitäten II (eigene Darstellung nach Pratt & Foreman, 2000, pp. 26–32)

Typ	Mittel	Vor- & Nachteile	Bedingungen
Separation [compartmentalization] „the organization and its members choose to preserve all current identities but do not seek to attain any synergy among them“ (S. 26)	räumliche und/oder symbolische Trennung existierender IDs	<ul style="list-style-type: none"> geringe Kosten ID-Flexibilität strategische Lähmung 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Legitimität existierender IDs große Unterstützung existierender IDs durch mächtige Stakeholder hohe strategische Relevanz existierender IDs geringe Ressourcenbeschränkung geringe Kompatibilität, Interdependenz & Verbreitung existierender IDs
Entfernung [deletion] „managers [...] rid the organization of one or more of its multiple identities [...] [and] consciously choose to limit the number of identities“ (S. 29)	Trennung von bestimmten bzw. Dominanz durch eine existierende ID	<ul style="list-style-type: none"> geringe Koordinationskosten ID-Konsistenz interne & externe Entfremdung 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Legitimität existierender IDs geringe Unterstützung existierender IDs durch mächtige Stakeholder geringe strategische Relevanz existierender IDs hohe Ressourcenbeschränkung geringe Kompatibilität, Interdependenz & Verbreitung existierender IDs
Verschmelzung [integration] „managers attempt to fuse multiple identities into a distinct new whole“ (S. 30)	Kreation einer neuen ID aus bestehenden Elementen	<ul style="list-style-type: none"> geringere Entfremdung ID-Konsistenz schwierige Verwirklichung 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Legitimität existierender IDs geringe Unterstützung existierender IDs durch mächtige Stakeholder geringe strategische Relevanz existierender IDs hohe Ressourcenbeschränkung hohe Kompatibilität, Interdependenz & Verbreitung existierender IDs
Vernezzung [aggregation] „an organization attempts to retain all of its identities while forging links between them“ (S. 32)	Situative Hierarchisierung & Schaffung einer neuen Meta-ID	<ul style="list-style-type: none"> geringe Integrationskosten ID-Flexibilität hohe Koordinationskosten 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Legitimität existierender IDs große Unterstützung existierender IDs durch mächtige Stakeholder hohe strategische Relevanz existierender IDs geringe Ressourcenbeschränkung hohe Kompatibilität, Interdependenz & Verbreitung existierender IDs

Ein zentraler Ansatzpunkt im organisationalen Umgang mit institutioneller Komplexität – das haben die obigen Ausführungen gezeigt – sind organisationale Identitäten. Das Selbstverständnis einer Organisation, die Antwort auf die Frage „Wer sind wir als Organisation?“ bzw. „Wer wollen wir sein?“, etabliert eine gemeinsame „perceptual lens“ (Cornelissen et al., 2007, p. 6), durch die externe Ansprüche und institutionelle Alternativen wahrgenommen und interpretiert werden. Der gemeinsame symbolische und normative Rahmen, den organisationale Identitäten etablieren, wirkt als organisationaler Filter für institutionelle Komplexität (Greenwood et al., 2011) und beeinflusst so die strategische Entscheidungsfindung ebenso wie die Allokation knapper organisationaler Ressourcen (Glynn, 2000, 2008). Auf diese Weise beeinflussen sie indirekt die Antworten, die Organisationen auf institutionelle Komplexität geben.

Zugleich wirken organisationale Identitäten direkt auf den Umgang mit dieser. Organisationale Identitäten sind das Ergebnis eines kontinuierlichen sozialen Konstruktionsprozesses (Gioia et al., 2013) und somit selbst Gegenstand von Diskussion und bewusster Gestaltung. Insbesondere in Situationen institutioneller Komplexität, in denen unterschiedliche institutionelle Ordnungen und Logiken auch unterschiedliche Ansatzpunkte für die gesellschaftliche Verortung organisationaler Identitäten zur Verfügung stellen (Thornton et al., 2012, p. 135), sind Organisationen mit multiplen Identitäten konfrontiert (Kraatz & Block, 2008). Sie alle können mittels unterschiedlicher Strategien gemanagt werden (Pratt & Foreman, 2000). Ob über die Reduktion der Anzahl verfügbarer organisationaler Identitäten oder über ihre stärkere Verknüpfung, durch die bewusste Gestaltung dieser Vielfalt kann auf den Umgang mit institutioneller Komplexität direkt Einfluss genommen werden.

4.2.2 Antwort über die Aktivitäten einer Organisation: organisationale Praktiken

Jenseits organisationaler Identitäten sind die Aktivitäten und Praktiken einer Organisation ein weiterer zentraler Ansatzpunkt im Umgang mit institutionell bedingter Komplexität (Battilana & Lee, 2014, p. 413; Greenwood et al., 2011, p. 351). In ihren Aktivitäten, d.h. in ihrem täglichen Handeln erfahren Organisationen und ihre Akteure institutionelle Komplexität. Mit ihnen gestalten sie auch ihre Antwort(en) darauf (Smets & Jarzabkowski, 2013).

4.2.2.1 „Praxis“ der Bewältigung institutioneller Komplexität

Auf konzeptueller Ebene muss allerdings – ganz der Argumentation Whittingtons (2006, p. 619) folgend (vgl. Kap. 2.4.3 sowie Abb. 18) – zwischen Aktivitäten und *Praxis* einerseits und *Praktiken* andererseits unterschieden werden. Bezieht sich das Konzept der Praxis auf die materiellen, zeiträumlich situierten Aktivitäten von Praktikern und damit auf die performative Dimension sozialen Handelns, verweist der Begriff der Praktiken auf jene vor allem symbolisch-normativen Elemente, die dieses Handeln „organisieren“.⁶⁴ Während Aktivitäten der Ort sind, an dem institutionelle Komplexität erfahren und ausgehandelt wird, sind Praktiken die bereits symbolisch-normativ verorteten Antworten darauf. Über die Praxis von Akteuren lassen sich (organisationale) Praktiken⁶⁵ modifizieren und damit auch die Antworten auf institutionelle Komplexität gestalten.

Innerhalb der Forschung zur institutionellen Komplexität nahm das Interesse am praktischen Umgang mit sich überschneidenden, teils widersprüchlichen institutionellen Ansprüchen zuletzt stetig zu. Sprechen Greenwood et al. (2011, 351 ff.) noch von „organisationalen Praktiken“ und meinen damit die Aktivitäten einer Organisation als solcher, interessieren sich die meisten Arbeiten in diesem Bereich heute für die Praxis (einzelner) organisationaler Akteure.⁶⁶ Will man die „Praktiken einer Organisation“ verstehen, so die Annahme dahinter, gelingt dies nur über die Analyse der Praxis ihrer Akteure. Zentrale Analyseeinheit ist folglich

⁶⁴ Der Sozialphilosoph und -theoretiker T. Schatzki (2012, 3) verweist hier auf vier organisierende Elemente: (1) das *praktische Verständnis* (*practical understanding*) von Praktikern, wie bestimmte Aktivitäten auszuführen sind, (2) explizite *Regeln* (*rules*), (3) *teleoaffektive Strukturen* (*teleoaffektive structures*), die Verknüpfung von als wünschenswert erachteten Zielen mit bestimmten Mitteln ihrer Erreichung sowie (4) das *generelle Verständnis* (*general understandings*), das Praktiker von der sozialen Welt haben. Die Nähe zur symbolischen und normativen Dimension institutioneller Logiken und ihrer kognitiven Wirksamkeit (vgl. Kap. 4.1.1) tritt hier offen zutage.

⁶⁵ Ebenso wie organisationale Identitäten und Strukturen (vgl. Kap. 4.2.4).

⁶⁶ Vgl. Lounsbury & Boxenbaum (2013) und die in ihren zwei Bänden versammelten Beiträge.

nicht die Organisation, sondern sind Praktiker und ihre konkreten Aktivitäten innerhalb und jenseits organisationaler Grenzen (vgl. Abb. 35).

Ausgehend von der Annahme, dass institutionelle Komplexität die Reflexivität von Akteuren fördert (vgl. Kap. 4.1.2), interessiert sich diese Forschung primär dafür, wie Akteure mit eben dieser im Rahmen ihrer täglichen Aktivitäten umgehen (vgl. Binder, 2007; Bjerregaard & Klitmoller, 2016; Delbridge & Edwards, 2013; Jarzabkowski et al., 2013; Pache & Santos, 2013; Smets & Jarzabkowski, 2013; Yu, 2013). Sie knüpft an der materiellen Dimension institutioneller Logiken an und geht davon aus, dass institutionelle Komplexität nicht faktisch gegeben ist, sondern allenfalls als solche wahrgenommen und konstruiert wird: „complex social orders are always in flux, and continuously being constructed“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1284). Im Vordergrund steht also nicht die Opposition von (reflektierten) Akteuren einerseits und (inkompatiblen) institutionellen Logiken andererseits, sondern die relationale Re-Konstruktion institutioneller Logiken als (mehr oder weniger) kompatibel und die kreative Neuverhandlung damit in Zusammenhang stehender Praktiken (Smets & Jarzabkowski, 2013; Yu, 2013).

Dieses stark relationale und interaktionistische Interesse ist einerseits der *inhabited institutions*-Perspektive geschuldet (vgl. Delbridge & Edwards, 2013; Hallett & Ventresca, 2006), reiht sich aber andererseits in den breiteren *practice turn* (vgl. Reckwitz, 2002; Schatzki et al., 2001) und *turn to work* (vgl. Phillips & Lawrence, 2012) ein, der auch die institutionelle Organisationstheorie (vgl. Lawrence et al., 2013; Suddaby et al., 2013) und die (strategische) Management-Forschung im Allgemeinen erfasst hat (vgl. Langley & Abdallah, 2011; Phillips & Lawrence, 2012). Sie setzt in gewisser Weise die Carnegie-Tradition einer „behavioral theory of the firm“ (Cyert & March, 1963) fort, bezieht allerdings explizit gesellschaftliche, institutionell-kulturelle Rahmenbedingungen mit ein (Thornton et al., 2012, p. 182–183).

Institutionelle Komplexität wird demnach nie abstrakt, sondern stets konkret, das heißt im Rahmen täglicher Aktivitäten und Problembewältigung erfahren. Eine hinsichtlich des praktischen Umgangs mit institutioneller Komplexität nützliche Strukturierungshilfe kommt dabei von Jarzabkowski & Spee (2009). Aufbauend auf Whittingtons (2006) *Trias Praktik(en)-Praxis-Praktiker* sowie auf der Annahme, dass es sich bei „strategischem Management“ – wie auch bei anderen Feldern des Managements – um ein Set gesellschaftlich organisierter Praktiken handelt, an dem unterschiedliche Praktiker auf unterschiedlichen Ebenen mitwirken können, differenzieren Jarzabkowski & Spee (2009) auf Seiten der Akteure

zwischen *internen* und *externen* Akteuren einerseits und *individuellen* und *aggregierten* Akteuren andererseits. Während interne Akteure eine „allocated hierarchy line or staff role within the organization’s structural and governance arrangements“ (p. 72) haben, sei dies für externe Akteure wie Berater, Regulatoren und andere Stakeholder nicht der Fall. Zudem könne zwischen spezifischen einzelnen Akteuren (*individual*) und bestimmten Gruppen von Akteuren (*aggregated*; z.B. Mittleres vs. Top-Management; zentrales vs. peripheres Management etc.) unterschieden werden. Auf Seiten ihrer Aktivitäten unterscheiden Jarzabkowski & Spee (2009, p. 73) im Hinblick darauf, woran Akteure konkret mitwirken, zudem zwischen einzelnen Events und Episoden (*Mikro-Praxis*), komplexeren Prozessen und Programmen (*Meso-Praxis*) sowie branchenweiten Konventionen, Standardisierungen etc. (*Makro-Praxis*). Mit Blick auf die *Strategy-as-Practice*-Forschung (vgl. Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007; Seidl & Whittington, 2014; Whittington, 1996, 2006), die mit oben genannten Arbeiten des praktischen Komplexitätsmanagements das Interesse an der Performativität organisationalen Handelns und an der gesellschaftlichen Organisation dieser Praxis teilen (vgl. hierzu ausführlich Suddaby et al., 2013), ergibt sich aus diesen Dimensionen ein neungliedriges Schema, in das sich auch die praxistheoretisch inspirierte Forschung zur institutionellen Komplexität einordnen lässt (vgl. Abb. 35).

Abb. 35 Praktischer Umgang mit institutioneller Komplexität – ein Ordnungsversuch (nach Jarzabkowski & Spee, 2009)

Ebene der Praxis	Makro	---	Smets et al. (2012)	Delbridge & Edwards (2013) Zilber (2011)
	Meso	Binder (2007) Bjerregaard & Klitmøller (2016) Jarzabkowski et al. (2013)	Smets & Jarzabkowski, (2013) Yu (2013)	---
	Mikro	Creed et al. (2010) Meyer & Hammerschmid (2006) Pache & Santos (2013)	Delmestri (2006)	---
		Individueller Akteur innerhalb einer Organisation	Aggregierter Akteur innerhalb einer Organisation	Aggregierter Akteur außerhalb einer Organisation
		Praktiker-Typus		

4.2.2.2 Meso-Praxis, organisationale Praktiken & institutionelle Komplexität

Entsprechend der Darstellung in Abbildung 35 kann institutionelle Komplexität von Akteuren innerhalb und außerhalb einer Organisation auf unterschiedlichen Aktivitätsebenen bewältigt werden. Hierunter fallen die Veränderung oder Stabilisierung branchenspezifischer Praktiken durch die Makro-Praxis bestimmter organisationaler Gruppen (vgl. Smets et al., 2012) oder extra-organisationaler Akteure (vgl. Delbridge & Edwards, 2013; Zilber, 2011) ebenso wie die mikro-praktische *identity work* (vgl. Creed et al., 2010; Delmestri, 2006) und situative Positionierung gegenüber bestimmten Logiken durch individuelle und aggregierte Akteure (vgl. Pache & Santos, 2013). Mit Blick auf den „organisationalen“ Umgang mit institutioneller Komplexität besonders relevant ist jedoch die Meso-Praxis individueller und aggregierter organisationaler Akteure (vgl. Binder, 2007; Bjerregaard & Klitmoller, 2016; Jarzabkowski et al., 2013; Smets & Jarzabkowski, 2013; Yu, 2013). Im Fokus dieser Arbeiten steht, wie Akteure innerhalb einer Organisation an umfassenderen organisationalen Prozessen mitwirken (vgl. Jarzabkowski & Spee, 2009, p. 73) und in ihren und durch ihre Aktivitäten unterschiedliche organisationale Praktiken und damit auch den Umgang „einer Organisation“ mit institutioneller Komplexität gestalten.

So zeigen beispielsweise Smets & Jarzabkowski (2013), wie zwei professionelle Gruppen innerhalb eines grenzüberschreitenden Unternehmens⁶⁷, deren Praxis jeweils einer eigenen institutionellen Logik folgt, diese Logiken sukzessive als (1) „seltsam“ (*strange*), (2) „widersprüchlich“ (*contradictory*), (3) „kompatibel“ (*compatible*) und letztlich auch als (4) „komplementär“ (*complementary*) konstruieren. Parallel dazu werden zunächst die mit der jeweils ursprünglichen Logik assoziierten eigenen Praktiken (1) aufrechterhalten bzw. die anderen als (2) falsch abgewertet und abgelehnt. Erst nach dem zeitweisen Zusammenbruch der Kooperation – eine Konsequenz dieser Polarisierung – gelang den Akteuren die Kreation hybrider Praktiken, die zunächst (3) improvisiert und situationsspezifisch, dann aber (4) kodifiziert und relativ verbreitet zum Einsatz kamen.

Diese Studie illustriert nicht nur, wie verwoben die Re-Konfiguration organisationaler Praktiken mit der praktischen Erfahrung institutioneller Logiken als relativ (in-)kompatibel

⁶⁷ In ihrer ethnographischen Fallstudie untersuchen die Autoren, wie englische bzw. deutsche Rechtsanwälte – jeweils ihrer eigenen professionellen Logik folgend – die Praktiken des Kundenmanagements innerhalb einer internationalen Großkanzlei verstehen und, insbesondere zur Realisierung gemeinsamer Projekte, praktizieren und in Einklang zu bringen versuchen. Insofern handelt es sich bei dieser Studie um einen interessanten Fall des relationalen Managements kulturell bedingter, *intra*-institutioneller Komplexität (Meyer & Höllerer, 2014) in und durch die Meso-Praxis (Jarzabkowski & Spee, 2009, p. 73) zweier professionellen Gruppen.

ist; erfahren wird diese (In-)Kompatibilität nicht abstrakt, sondern durch das tägliche Handeln der Akteure, dessen routinierter Fluss durch „neue Logiken“ und deren Praktiken herausgefordert wird. Smets & Jarzabkowski (2013) deuten darüber hinaus auch die Bandbreite praktischer Reaktionsmöglichkeiten an – von sich auf Ablehnung gründender Differenzierung bis zu auf Wertschätzung basierender Integration organisationaler Praktiken. Dabei mag es sich, das machen die Autoren klar, um nur temporär stabile „Übergangslösungen“ handeln oder um die jeweiligen „Endpunkte“ der relationalen Aushandlung. Der von ihnen beschriebene Zyklus der Re-Konstruktion institutioneller Logiken und der Re-Konfiguration organisationaler Praktiken mag so verlaufen, muss es aber nicht (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1304). In dem von den Autoren untersuchten Fall war es insbesondere der zielorientierte Pragmatismus der beteiligten Akteure, ihr Wille „to get [the] job done“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1304), der ihnen bei der Überwindung der polarisierungsbedingten Arbeitskrise und der Hybridisierung existierender Praktiken half.⁶⁸

Auch Yu (2013) interessiert sich für die praktische Re-Konfiguration institutioneller Komplexität – allerdings weniger durch aufgabenbezogene Aktivitäten als durch politisch-strategische. Anders als Smets & Jarzabkowski (2013) zeigt sie auch nicht, wie die Praktiker einer Organisation institutioneller Komplexität mit der sukzessiven Hybridisierung ihrer Praktiken begegnen, sondern mit der Etablierung und Dominanz *eines* organisationalen Templates.⁶⁹ Im Rahmen eines komplexen politischen Prozesses, an dem unterschiedliche Gruppen beteiligt sind, wird nicht nur die organisationale Identität an die nun dominante Logik angepasst (vgl. Kap. 4.2.1 und Pratt & Foremans, 2000, Strategie der *deletion*). Dieser folgend werden darüber hinaus „neue“ Praktiken kreiert und legitimiert (Yu, 2013, p. 124). Obschon dieser Wandel kein konfliktfreier Prozess ist und manche Gruppen weiterhin an „alten Praktiken“ festhalten (vgl. auch Bjerregaard & Klitmoller, 2016), steht am Ende dieses

⁶⁸ Ein ähnlicher Ansatz findet sich innerhalb des Interkulturellen Managements mit der *negotiated culture*-Perspektive (vgl. Brannen & Salk, 2000; Brannen, 1998; Romani et al., 2011). Anders als ihr praxistheoretisches Pendant und ihrem theoretischen Bezugsrahmen – Strauss' (1978) mikro-soziologisch orientiertem *negotiated order*-Ansatz – folgend gilt das Hauptinteresse der *negotiated culture*-Perspektive der interaktiven Herstellung einer *work-level culture* (Brannen & Salk, 2000) und damit eines neuen organisationalen Bezugsrahmens, nicht aber der praktischen, d.h. in den Aktivitäten zu verortenden Aushandlung von institutionell-kultureller Komplexität. Die Materialisierung eines neuen organisationalen Bezugsrahmens mag daraus resultieren, muss aber nicht. Im Vordergrund der praxistheoretisch inspirierten Ansätze institutioneller Komplexitätsbewältigung stehen die Neuverhandlung gesellschaftlicher Strukturen und ihre verschiedenen Handlungsmodi (vgl. Emirbayer & Mische, 1998; Emirbayer, 1997).

⁶⁹ Unter dem Begriff des *organisationalen Template* versteht Yu (2013, p. 110) sowohl die Mission und Identität einer Organisation als auch das Feld und den Fokus ihrer Aktivitäten sowie die Organisation ihrer Entscheidungsprozesse und breiteren Governance-Strukturen.

politischen Aushandlungsprozesses die Etablierung eines neuen organisationalen Templates, das sich allein aus einer institutionellen Logik speist.

Yus (2013) Studie zeigt damit, dass institutioneller Komplexität statt mit Integration und Hybridisierung (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013) auch mit Dominanz und Subordination begegnet werden kann. Ihr Fokus auf strategische *practice work* (vgl. Zietsma & Lawrence, 2010)⁷⁰ zeigt darüber hinaus, dass „the forms of work that are focused on [...] here are not concerned simply with the day-to-day work in organizations, but with goal-directed effort on the part of an actor [...] to manipulate some aspect of their social-symbolic context“ (Phillips & Lawrence, 2012, p. 227). Insofern ist die praktische Gestaltung organisationaler Antworten auf institutionelle Komplexität sowohl ein Gegenstand alltäglichen Handelns (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013) als auch strategisch-politischer Praxis (vgl. Yu, 2013). Dass dabei die materielle Praxis organisationaler Akteure mit dem symbolischen Kontext der Organisation (ihrer Mission, Identität etc.; vgl. Kap. 4.2.1) zusammenwirkt, wird in Yus (2013) Analyse der Etablierung eines „neuen“ organisationalen Templates besonders deutlich.

Beide Studien zeigen, wie die Meso-Praxis organisationaler Akteure – ob aufgabenbezogen oder politisch-strategisch – organisationale Praktiken und mit ihnen auch den Umgang mit institutioneller Komplexität gestaltet. Auch verweisen sie auf die Bandbreite praktischer Reaktionsmöglichkeiten, oszillierend zwischen Ablehnung und praktischer Differenzierung einerseits und Akzeptanz und praktischer Integration andererseits. Battilana & Lee (2014) sprechen in diesen Zusammenhang von „selektiver Synthese“

„[O]rganizations may develop integrated activities through a process of ‚selective synthesis‘ in which new practices are integrated, rejected, or contested based on their [perceived] compatibility with the existing goals and values of the organization“ (Battilana & Lee, 2014, p. 414)

und sehen sie verknüpft mit der symbolisch-normativen Infrastruktur einer Organisation („goals and values“). Obschon oftmals – inspiriert von praxistheoretischen (vgl. Reckwitz, 2002; Schatzki et al., 2001) Ansätzen – die prozessualen Dynamiken dieser Aushandlungsprozesse im Vordergrund stehen (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013; Yu, 2013), sind all diese Arbeiten für die individuellen und organisationalen Einflussfaktoren auf die Praxis organisationaler Akteure sensibilisiert. Als Erklärungsansätze für den spezifischen Umgang (organisationaler) Akteure mit inkompatiblen institutionellen Anforderungen rücken

⁷⁰ Definiert wird *practice work* als „efforts to affect the recognition and acceptance of sets of routines, rather than their simply engaging in those routines“ (Zietsma & Lawrence, 2010, p. 190).

sie individuelle Faktoren wie die Sozialisation und Vertrautheit mit bestimmten institutionellen Logiken (vgl. Battilana & Dorado, 2010; Delmestri, 2006; Pache & Santos, 2013), persönliche Interessen, Fähigkeiten und die soziale Position der Akteure (vgl. Binder, 2007; Bjerregaard & Klitmoller, 2016) ebenso in den Vordergrund wie organisationale Faktoren. Während Yu (2013) beispielsweise auf die Rolle (konstruierter) Organisationshistorien und -identitäten als symbolisch-normative Referenz für die Re-Konfiguration organisationaler Praktiken verweist, mahnen Smets & Jarzabkowski (2013) die Berücksichtigung formeller Organisationsstrukturen an:

„[F]uture research should [...] bring in contingent features of organizational design and coordination, such as how steeper hierarchies or less frequent interactions impact upon the processes we found – that is, where individuals may enjoy less room for improvisation to reconstruct and embed alternative configurations of institutional complexity.“ (p. 1304)

Delbridge & Edwards (2013) fassen all diese Aspekte unter dem Begriff der *conditioned action* zusammen. All diese Arbeiten zeigen, dass Organisationen auch über die Gestaltung ihrer Praktiken auf die Konfrontation mit institutioneller Komplexität antworten können. Sie verdeutlichen aber auch, dass diese (Re-)Konfiguration organisationaler Praktiken das Ergebnis der – alltäglichen und politisch-strategischen – Meso-Praxis organisationaler Akteure ist und damit auch von jenen Faktoren abhängt, die ihre Aktivitäten beeinflussen. Insbesondere das „organizational setting and [the] agentic properties of those involved“ (Delbridge & Edwards, 2013, p. 936) bedingen die praxisbasierte, relationale (Re-)Konstruktion institutioneller Komplexität.

4.2.3 Antwort über die formelle Organisation: organisationale Strukturen

Ein dritter Ansatzpunkt im Umgang mit institutioneller Komplexität ist die formelle Organisation einer Organisation. Obschon beispielsweise bei Pache & Santos (2010, 2013) die interne Repräsentation institutioneller Logiken durch die Mitglieder einer Organisation und damit auch ihre individuellen Charakteristika im Vordergrund stehen, ist klar, dass „institutional pressures [...] do not just ‚enter‘ an organization – they are interpreted, given meaning and ‚represented‘ by *occupants of structural positions*“ (Greenwood et al., 2011, p. 342; Hervorhebung durch den Autor). Auch Smets & Jarzabkowski (2013, p. 1304) betonen, dass Prozesse relationaler Aushandlung institutioneller Komplexität organisationsstrukturell „situiert“ sind und in ihrem Verlauf und ihren Ergebnissen nach womöglich von der Ausgestaltung des organisationalen Designs abhängen – ein Gedanke, der auch für Delbridge & Edwards' (2013) Konzept der *conditioned action* zentral ist. Auch die Diskussion separierter oder integrierter organisationaler Identitäten (vgl. Kraatz & Block, 2008) ist eng gekoppelt an die strukturelle Gestaltung von Organisationen. Ebenso sehen Battilana & Lee (2014) im organisationalen Design ein zentrales Element des *hybrid organizing* und meinen damit primär den Aufbau, die Anreiz- und Kontrollsysteme sowie die Governance-Struktur einer Organisation. Im Zentrum dieser Diskussion steht der Begriff des *organisationalen Designs*; häufig synonym gebraucht für und ersetzt durch andere Begriffe wie dem der *Struktur* oder der *formellen Organisation*.

4.2.3.1 *Organisationales Design & formelle Organisation*

Im Allgemeinen bezieht sich der Begriff des *organisationalen Designs* auf die Orchestrierung kollektiver Aktivitäten, d.h. auf die zielgerichtete Koordination der Bandbreite organisationaler Praxis. So definieren beispielsweise Greenwood & Miller (2010) das *organisationale Design* mit Blick auf die strategischen Ziele einer Organisation als „the structures of accountability and responsibility used to develop and implement strategies, and the human resource practices and information and business processes that activate those structures“ (p. 78). Im Fokus steht also das top-down formulierte strategische Design (vgl. Nadler & Tushman, 1997, p. 53), dessen Gestaltung strategischen Maßgaben folgt und versucht, das Erreichen jener Organisationsziele zu unterstützen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als relevant und erstrebenswert erachtet werden. Das Design einer Organisation steht also in unmittelbarem Bezug zu ihrem strategischen Management (vgl. auch Galbraith,

2014, p. 1–14). Ein ähnliches, wenngleich im Hinblick auf seine Komponenten umfassenderes Verständnis stammt von Nadler & Tushman (1997). Sie definieren *organisational Design* und sein Ziel als

„decisions about the configuration of the formal organizational arrangements, including the formal structures, processes and systems, that make up an organization. The goal of the organization designer is to develop and implement a set of formal organizational arrangements that will, over time, lead to congruence, or good fit, among all the components of the organization; strategy, work, people, the informal organization and the formal organizational arrangements“ (p. 48)

Ihre Definition verweist damit einerseits auf die zentralen Komponenten der organisationalen Architektur (Strategie, Struktur, Prozesse, Menschen, Kultur), die es mittels organisationalen Designs in Ausgleich und Einklang zu bringen gilt; sie sind der *Gegenstand* organisationalen Designs. Ein ähnliches Verständnis spiegelt sich in Galbraiths (1995, 2014) *Five-Star-Modell* wider, das Strategie, Struktur und Prozess, Anreizsysteme und Menschen als zentrale Objekte organisationalen Designs benennt.⁷¹ Beide betonen damit, dass der Gegenstand organisationalen Designs über die reine Organisationsstruktur hinausgeht – „organization is more than just structure“ (Galbraith, 2014, p. 18). Andererseits präzisiert die Definition von Nadler & Tushman (1997) auch die *Mittel* organisationalen Designs: formelle Entscheidungen. Im Zentrum stehen Entscheidungen des Managements einer Organisation⁷² über die Ausprägung o.g. Komponenten und ihre gegenseitige Abstimmung.

Damit entspricht das organisationale Design seiner prinzipiellen Vorgehensweise nach dem, was beispielsweise Ahrne et al. (2007) und Ahrne & Brunsson (2011) als *formal organizing* bezeichnen, als „decisions about and on behalf of other organizational members [...], about the way people should act or the distinctions and classifications they should make“ (Ahrne & Brunsson, 2011, p. 85). Es sind diese Entscheidungen, die eine spezifische organisationale Ordnung herstellen, das Verhalten der Organisationsmitglieder regulieren und auf diese Weise bestimmte Ergebnisse organisationaler Praxis sicherstellen sollen. Bei organisationalem Design geht es also um die Herstellung einer „patterned regularity“ (Ranson et al., 1980, p. 1).

⁷¹ Kultur fasst er nicht darunter, da sie sich seiner Meinung nach nicht direkt gestalten und sich somit nicht als abhängige Variable strategischen Managements begreifen lässt (Galbraith, 2014, p. 19).

⁷² Nadler & Tushman (1997, p. 52) unterscheiden hier zwischen dem strategischen top-down Design, das über die grundsätzliche, organisationsweite Gestaltung dieser Komponenten entscheidet, und dem operativen bottom-up Design, bei dem über die konkrete Ausgestaltung von Arbeitsprozessen, eingesetzten Mitteln etc. entschieden wird. An beiden sind unterschiedliche Ebenen und Gruppen des Managements beteiligt. Aber beide, so die Autoren, orientieren sich an den strategischen Zielen einer Organisation und müssen daher in Einklang gebracht werden.

Die konkreten Ansatzpunkte formeller Organisation unterscheiden sich jedoch hinsichtlich ihrer Schwerpunkte und Konkretisierung je nach Autor. So verweisen beispielsweise Nadler & Tushman (1997, p. 49) mit Blick auf das strategische Design auf Entscheidungen über die Komposition von Organisationseinheiten, Verantwortlichkeiten und Berichtslinien, Informations-, Mess- und Kontrollsysteme, Methoden, Prozesse und Technologien einerseits, während sie mit Blick auf das operative Design auf die Ausgestaltung von Positionen und Aufgaben, ihre Instrumente und Materialien und die unmittelbare Arbeitsumwelt verweisen. Ahrne & Brunsson (2011, pp. 86–87) dagegen nennen fünf Elemente, über deren Gestaltung formelle Organisation entscheiden könne: *membership* („who will be allowed to join the organization“), *hierarchy* („the right to oblige others to comply with [...] decisions“), *rules* („commands [...] members are expected to follow“), *monitoring* („financial and management accounting systems“) sowie *sanctioning* („positive and negative [rewards and punishments]“).

Die bislang umfassendste Darstellung über die Parameter formeller Organisation stammt allerdings immer noch von Mintzberg (1979, 1980). Er spricht zwar von Organisationsstruktur, die hierunter gefassten Elemente beziehen sich aber im Grunde auf all jene Komponenten, die später auch von Galbraith (1995, 2014) oder Nadler & Tushman (1997) als Gegenstand formeller Entscheidungen aufgeführt werden. Mintzberg (1979, 1980) unterscheidet vier Gruppen mit insgesamt neun Parametern organisationalen Designs (vgl. Abb. 36):

Abb. 36 Parameter formeller Organisation (eigene Darstellung nach Mintzberg, 1979, 1980)

Design von/der	Parameter
Positionen	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung über Arbeitsplatzprofil & Stellenbeschreibung (z.B. Anzahl, Breite & Kontrolle über Aufgaben) • Formalisierung des Verhaltens (z.B. Anweisungen, Verfahrensrichtlinien) • Sozialisation & Fortbildung (z.B. Wissen, Werte & Fähigkeiten)
Super-Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Gliederung der Organisationseinheiten (z.B. Funktion, Markt) • Größe der Organisationseinheiten
Beziehungen & Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- & Kontrollsysteme (z.B. Maßnahmenplanung, Leistungsmessung) • Verbindungsstrukturen & Informationsfluss (z.B. Schnittstellen, ständige Ausschüsse)
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Ausmaß der (De-)Zentralisierung (selektiv–parallel) • „Ort“ & Beteiligte (vertikal–horizontal)

Während die *Super-Struktur* gewissermaßen über das Skelett einer Organisation entscheidet, das über das Design von *Positionen* konkretisiert wird, setzt das Design der *Entscheidungsfindung* diese über die Etablierung von Autoritätsstrukturen in ein hierarchisches Verhältnis, das über die formelle Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen sowie von Informationsflüssen (vgl. *Beziehung & Vernetzung*) aktiviert und

nachgehalten wird. Im Grunde trifft also die formelle Organisation Entscheidungen darüber, wer woran beteiligt ist, wie individuelles Arbeitsverhalten auszusehen hat und kollektiv koordiniert werden soll. Über die Gestaltung dieser Elemente etabliert das Design einer Organisation den normativen und materiellen Rahmen arbeitsteiliger organisationaler Praxis.

Mit Blick auf den Zweck dieser formellen Arrangements wird zugleich ein „good fit“, eine stimmige Konfiguration dieser Parameter angemahnt, wobei damit die interne Kohärenz zwischen den Elementen formeller Organisation einerseits und den strategischen Zielen einer Organisation andererseits gemeint ist. Auf Grundlage dieses Kohärenz-Verständnisses entwickelt Mintzberg (1979, 1980) eine fünfgliedrige Typologie, bei der jeder Typus die Parameter formeller Organisation in ein schwerpunktmäßig anderes Verhältnis setzt. Ausgehend von der Annahme, dass es beim Design von Organisationen primär um die Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten geht (Mintzberg, 1979, p. 2), unterscheidet er mit der unmittelbaren Überwachung (*direct supervision*), der Standardisierung von Prozessen (*standardization of work processes*), Ergebnissen (*standardization of outputs*) und Fähigkeiten (*standardization of skills*) sowie der gegenseitigen Anpassung (*mutual adjustment*) insgesamt fünf zentrale Koordinationsmechanismen. Sie alle, so Mintzberg (1979, 1980), ruhen schwerpunktmäßig auf unterschiedlichen Mitteln⁷³ der Koordination und damit auch auf unterschiedlichen Konfigurationen von Design-Parametern (vgl. Abb. 37).

Die fünf Typen struktureller Organisation, für die Mintzberg bis heute bekannt ist, ergeben sich aus der Konfiguration der in Abbildung 36 zusammengestellten Design-Parameter *und* einer Reihe von Kontingenzfaktoren. Zu letzteren zählt er Alter und Größe einer Organisation ebenso wie die Beschaffenheit des technischen Systems (Regulierung, Komplexität und Automatisierung) und der Organisationsumwelt (Komplexität und Dynamik) sowie existierende Machtverhältnisse beispielsweise in Form von Eigentümerschaft oder Moden. Er erweitert das Kohärenz-Gebot und formuliert eine *extended configuration hypothesis*, wonach „effective structuring [...] consistency among the design parameters *and* the contingency factors“ (Mintzberg, 1980, p. 328; Hervorhebung durch den Autor) erfordere. Erst aus der Kombination beider Aspekte – interner und externer Kohärenz – ergeben sich seine fünf

⁷³ Nach Mintzberg (1979, pp. 3–9) ruht die unmittelbare Überwachung auf direkten Anweisungen, die Standardisierung von Prozessen auf Regeln, die Standardisierung von Ergebnissen auf Leistungskontrolle, die Standardisierung von Fähigkeiten auf Sozialisation und die gegenseitige Anpassung auf informeller Kommunikation.

idealtypischen Konfigurationen der *Simple Structure*, *Machine Bureaucracy*, *Professional Bureaucracy*, *Divisionalized Form* und *Adhocracy* (vgl. Mintzberg, 1979, 1980).

Abb. 37 Konfigurationen formeller Organisation – eine Typologie entlang zentraler Koordinationsmechanismen (eigene Darstellung nach Mintzberg, 1980, p. 330)

	Unmittelbare Überwachung	Standardisierung von Prozessen	Standardisierung von Fähigkeiten	Standardisierung von Ergebnissen	Gegenseitige Anpassung
Spezialisierung	geringe Anzahl & Bandbreite geringe Autonomie	hohe Anzahl & Bandbreite geringe Autonomie	hohe Anzahl & Bandbreite hohe Autonomie	begrenzte Anzahl & Bandbreite begrenzte Autonomie	hohe Anzahl & Bandbreite hohe Autonomie
Formalisierung des Verhaltens	gering	hoch	gering	hoch innerhalb der Divisionen	gering
Fortbildung & Sozialisaton	gering	gering	hoch	begrenzt	variierend
Gliederung der Organisationseinheiten	nach Funktion	nach Funktion	nach Funktion & Markt	nach Markt	nach Funktion & Markt
Größe der Organisationseinheiten	klein	groß	groß	groß	klein
Planungs- & Kontrollsysteme	kaum	Maßnahmenplanung	kaum	Leistungsmessung	begrenzte Maßnahmenplanung
Verbindungsstrukturen & Informationsfluss	wenige	wenige	manch administrative	wenige	zahlreiche
Entscheidungsfindung	zentralisiert	begrenzt horizontal dezentralisiert	horizontal & vertikal dezentralisiert	begrenzt vertikal dezentralisiert	selektiv dezentralisiert

Anm.: in Fettdruck Hervorhebung der jeweils zentralen, die Konfiguration der übrigen bestimmenden Design-Parameter.

4.2.3.2 *Organisationale Archetypen, Strukturen & institutionelle Komplexität*

Dass Abbildung 37 auf die Einbeziehung eben dieser Kontingenzfaktoren verzichtet, liegt nicht an einer verkürzten Rezeption der Arbeiten Mintzbergs (1979, 1980). Vielmehr ist sie der Tatsache geschuldet, dass die Erklärung existierender Organisationsstrukturen ein kontroverses Unterfangen ist, bei dem kontingenztheoretische Ansätze wie jene Mintzbergs (1979, 1980), Nadler & Tushmans (1997) oder Galbraiths (1995, 2014) in scharfem Kontrast zu (neo-)institutionell argumentierenden Arbeiten stehen (z.B. Brunsson & Olsen, 1998; DiMaggio & Powell, 1983; Fligstein, 1985; Meyer & Rowan, 1977). Im Grunde einig über die Elemente und Parameter formeller Organisation (vgl. z.B. die Ausführungen von Ahrne & Brunsson, 2011 und Nadler & Tushman, 1997), unterscheiden sich situative, kontingenztheoretische Ansätze und institutionelle doch diametral im Hinblick auf die Erklärung organisationaler Strukturen.

Gehen kontingenztheoretische Ansätze davon aus, dass – rational verarbeitet – bestimmte situative Faktoren auch bestimmte Konfigurationen formeller Organisation nach sich ziehen (müssen) (vgl. auch Kap. 3.2.3.2), betonen institutionelle Arbeiten die Rolle der kulturellen Organisationsumwelt, die nicht allein als eine Variable in das Kalkül des Managements einbezogen werden muss, sondern vielmehr eben dieses Kalkül selbst beeinflusst. Sie verweisen auf zeremoniell übernommene Organisationsstrukturen (Meyer & Rowan, 1977) ebenso wie auf Moden (Brunsson & Olsen, 1998; Meyer, 2002) oder (national-)kulturelle Unterschiede (Harzing & Sorge, 2003; Maurice et al., 1980) formeller Organisation.

In der Diskussion um Form und Wandel organisationaler Strukturen spiegelt sich die ganze Kontroverse wider, entlang derer sich die institutionelle Organisationstheorie seit den frühen 1980ern entwickelt hat; sie wiederzugeben ist nicht der Zweck der hiesigen Ausführungen (vgl. hierzu Greenwood et al., 2008; Powell & DiMaggio, 1991; Walgenbach & Meyer, 2008). Relevant ist sie mit Blick auf den Umgang von Organisationen mit institutioneller Komplexität aber deshalb, weil die Institutionentheorie eine alternative Grundlage für die Kohärenz der Parameter formeller Organisation liefert: Muster organisationalen Verhaltens und Strukturen sind nicht (allein) das Ergebnis individuell-rationaler Konfiguration von Strategie, Struktur und Umwelt, sondern folgen institutionell-kulturell verankerten Vorstellungen und Werten: „The structural elements and organizational processes making up the design type are strongly underpinned by provinces of meaning and interpretative schemes which bind them together in an institutionally derived normative order“ (Hinings & Greenwood, 1987, p. 54).

Diese *provinces of meaning* – ein von Schütz (1932, 1972) übernommenes Konzept – bringen interpretative Schemata hervor, aus denen sich einerseits das Verständnis organisationaler Welten als sinnhaft ableitet und andererseits die Zielorientierungen und Werte ergeben, die der Formulierung von Strategien und dem Design von Strukturen zugrunde liegen (Ranson et al., 1980, p. 5). Folgt man Greenwood & Hinings (1988, p. 295), dann beeinflussen diese interpretativen Schemata v.a. drei zentrale Bereiche: Annahmen und Werte über (1) das als zentral wahrgenommene Feld operativer Aktivitäten, über den Daseinszweck einer Organisation, über (2) die Angemessenheit bestimmter Organisationsprinzipien sowie über (3) die Angemessenheit bestimmter Kriterien zur Evaluation ihrer Leistungen. Aus institutioneller Sicht besteht die Basis organisationaler Kohärenz daher nicht in der Kongruenz von Struktur, Strategie und Umwelt (vgl. Galbraith, 1995, 2014; Mintzberg, 1979, 1980; Nadler & Tushman, 1997), sondern in der Übereinstimmung der interpretativen Schemata einer *province of meaning* und der Struktur und der Prozesse einer Organisation (Greenwood & Hinings, 1988; Ranson et al., 1980).

Ihren Ausdruck findet diese Übereinstimmung in sog. *organisationalen Archetypen* oder *organisationalen Templates* (vgl. Yu, 2013), in den in einem bestimmten institutionellen Feld verfügbaren, typischen Modellen, die Organisationen und ihren Akteuren als Blaupause zur Formulierung ihrer Strategie sowie zur Gestaltung ihrer Strukturen und Aktivitäten dienen (Scott, 2008, p. 188–189):

„A design archetype is thus a set of ideas, beliefs and values that shape prevailing conceptions of what an organization should be doing, of how it should be doing it and how it should be judged, combined with structures and processes that serve to implement and reinforce those ideas.“ (Greenwood & Hinings, 1988, p. 295)

Der Grund für die Kohärenz in der formellen Organisation – so die Argumentation der Institutionentheorie – liegt nicht in der rationalen Auseinandersetzung organisationaler Akteure mit einer überschaubaren Reihe von Kontingenzfaktoren, sondern in der kulturell-kognitiven Wirksamkeit gesellschaftlich verfügbarer Organisationsmodelle (Scott, 2008, p. 189). Institutionelle Logiken, so die Ausführungen an früherer Stelle (vgl. Kap. 4.1), etablieren bestimmte Ziel-Mittel-Repertoires, an denen sich (kollektive) Akteure orientieren können; für Organisationen sind organisationale Archetypen solche Ziel-Mittel-Repertoires. Übertragen auf das inter-institutionelle System von Gesellschaften bedeutet dies, dass beispielsweise Strategie, Struktur und Prozesse eines Unternehmens einem anderen organisationalen Archetyp folgen als jene von staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen bzw. dass Strategie, Struktur und Prozesse von Unternehmen des einen

institutionellen Feldes sich von jenen eines anderen unterscheiden. „Institutional Logics provide key symbolic resources to construct novel organizational designs“ (Thornton et al., 2012, p. 181) – und unterschiedliche Logiken bieten unterschiedliche symbolische Ressourcen für die formelle Gestaltung von Organisationen.

Im Hinblick auf den Umgang mit institutioneller Komplexität ist diese institutionelle Perspektive auf das organisationale Design folglich von doppelter Relevanz. Zum einen etablieren die Entscheidungen formeller Organisation auf organisationaler Ebene eine zugleich normative (im Hinblick auf bestimmte Ziele) und materielle (im Hinblick auf die Mittel ihrer Erreichung) Infrastruktur, die die Praxis organisationaler Akteure strukturell situiert (vgl. Kap. 4.2.2). Die durch formelle Organisation geschaffenen Autoritätsbeziehungen gehen mit einer spezifischen Verteilung von Macht und Ressourcen innerhalb des sozialen Systems einer Organisation einher (Greenwood & Hinings, 1988, 1996); dieses zwangsläufige hierarchische Ungleichgewicht kann nicht nur die Quelle interner politischer Auseinandersetzungen sein (Ranson et al., 1980, pp. 7–9), es ermöglicht auch die Durchsetzung bestimmter Vorstellungen und Werte – und damit auch strategischer Ziele – der einen Gruppe, während es den Handlungsspielraum der anderen begrenzt.

Dies soll nicht heißen, dass sich dieses Mächte-(Un-)Gleichgewicht und mit ihm das Design einer Organisation nicht auch verändern kann – sukzessiver und radikaler Wandel zeugen davon (Greenwood & Hinings, 1996; Ranson et al., 1980). Für die Praxis organisationaler Akteure zu einem bestimmten Zeitpunkt aber etabliert die formelle Organisation einen strukturellen Rahmen, der ihre Aktivitäten ermöglicht und beschränkt zugleich. Dies ist der Grund, warum Autoren wie Delbridge & Edwards (2013) oder Smets & Jarzabkowski (2013) den praktischen Umgang mit institutioneller Komplexität vor dem Hintergrund der strukturellen Einbettung beteiligter Akteure verstehen und untersuchen (wollen).

Zum anderen antwortet das organisationale Design, das haben die obigen Ausführungen gezeigt, (indirekt) selbst auf institutionelle Komplexität. Über organisationale Archetypen ist es an die Ziel-Mittel-Konfigurationen bestimmter – und nicht anderer – institutioneller Ordnungen gekoppelt. In der Regel führt der Druck seitens des organisationalen Feldes auch dazu, dass Organisationen typische Strukturen und Systeme etablieren, in denen *ein* interpretatives Schema zum Ausdruck kommt und sie bei diesem einen Archetyp verbleiben (Scott, 2008, p. 189). Erfahren sie nun – beispielsweise durch die Positionierung an der Schnittstelle zwischen mehreren Feldern (vgl. Kap. 4.1.2) – gleichzeitig unterschiedliche institutionelle Vorgaben, kann dies durch unterschiedliche strukturelle Elemente des *hybrid*

organizing (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014) aufgegriffen werden (z.B. hybride Governance-Strukturen & HR-Policies). Auch Scherer et al. (2013) schlagen für den *gleichzeitigen* Umgang mit Komplexität mitunter einige strukturelle Lösungen vor (z.B. subsidiäre Strukturen und Meta-Diskussionsplattformen). Jenseits einzelner Stellschrauben wirkt die formelle Organisation in der Bandbreite ihrer Parameter jedoch als Filter für die Wahrnehmung von und den Umgang mit (intra- und inter-)institutioneller Komplexität:

„[O]rganizational design is important because it filters how institutional logics reach an organization and shapes whether pressures and motivations associated with different logics become encoded in diverse coalitions within an organization, creating or inhabiting conflict over goals and strategies.“ (Thornton et al. 2012, p. 181)

Insofern ist die zielgerichtete, formelle Organisation kollektiver Aktivitäten ein zentraler Faktor in der Bewältigung institutioneller Komplexität auf organisationaler Ebene. Über unterschiedliche Parameter organisationalen Designs lassen sich die Ziele einer Organisation und die zu ihrer Verwirklichung notwendigen Strukturen und Prozesse gestalten. Allerdings steht – im Unterschied zur kontingenztheoretischen Perspektive (z.B. Mintzberg, 1979, 1980) – aus institutioneller Sicht nicht die rationale Konfiguration dieser Elemente im Vordergrund. Die Basis formeller organisationaler Konfigurationen ist vielmehr die reflexive Strukturierung (vgl. Ortmann et al., 1997; Ranson et al., 1980), bei der begrenzt rationale Akteure die Strategien, Strukturen und Prozesse einer Organisation mit den interpretativen Schemata jener *provinces of meaning* und institutionellen Ordnungen in Einklang bringen, aus deren organisationalen Archetypen sie die Vorstellungen über zentrale Aktivitätsfelder, bestimmte Organisationsprinzipien und Evaluationskriterien beziehen (Greenwood & Hinings, 1988). Ein solch institutionelles Verständnis der Kohärenz formeller Organisation verweist nicht nur auf den so etablierten materiellen und normativen, (infra-)strukturellen Rahmen organisationaler Praxis und Komplexitätsbewältigung, sondern auch auf den filternden Effekt, den das organisationale Design auf Wahrnehmung von und Umgang mit institutioneller Komplexität hat (Greenwood et al., 2011, p. 342; Thornton et al., 2012, p. 181).

4.2.4 Umgang mit institutioneller Komplexität in Organisationen – ein Zwischenfazit

In den vergangenen Jahren lag das Augenmerk der institutionellen Organisationsforschung verstärkt auf der Erfahrung von Widersprüchlichkeit in Situationen institutioneller Komplexität (vgl. Greenwood et al., 2011). Vor dem Hintergrund neuer und vor allem auch dauerhafter institutioneller Komplexität stieg zuletzt auch die Anzahl jener Arbeiten an, die sich für den Umgang mit dieser in und durch Organisationen interessieren. Sie alle zeigen, welche Antworten auf institutionelle Komplexität gefunden und gegeben werden (können) – und illustrieren dabei sowohl die Vielzahl möglicher Ansatzpunkte als auch die Bandbreite ihrer Ausprägung.

Auf institutionelle Komplexität kann, das haben die Ausführungen der vorhergehenden Kapitel gezeigt, unterschiedlich geantwortet werden. Ob über das Selbstverständnis einer Organisation, wie es in organisationalen Identitäten zum Ausdruck kommt (vgl. Kap. 4.2.1), ob über die (Meso-)Praxis und Aktivitäten von Organisationsmitgliedern, wie sie sich in organisationalen Praktiken widerspiegeln (vgl. Kap. 4.2.2) oder über die formelle Organisation, wie sie im Design organisationaler Strukturen und Prozesse zum Ausdruck kommt (vgl. Kap. 4.2.3) – institutioneller Komplexität kann über unterschiedliche Ansatzpunkte begegnet werden. Sie alle bildeten in den vergangenen Jahren den Fokus unterschiedlicher Forschungsarbeiten und -gruppen und stehen mit Blick auf das institutionelle Komplexitätsmanagement von und in Organisationen miteinander doch in engem Zusammenhang.

Davon zeugen nicht nur Battilana & Lees (2014) Dimensionen des *hybrid organizing*. Definiert als „activities, structures, processes and meanings by which organizations make sense of and combine aspects of multiple organizational forms“ (p. 403), ruht es im Grunde auf den Identitäten, den Praktiken und der formellen Gestaltung einer Organisation und den sie jeweils aktivierenden Maßnahmen und Aktivitäten. Auch die Querverweise zahlreicher Autoren selbst deuten auf den Zusammenhang dieser drei Dimensionen. Hierzu zählen Delbridge & Edwards' (2013) oder Smets & Jarzabkowskis (2013) Analyse aktivitätsbasierten Komplexitätsmanagements vor dem Hintergrund formeller (Organisations-)Strukturen ebenso wie Kraatz & Block (2008) paralleler Blick für Identitäten und Strukturen einer Organisation oder Yus (2013) integrative Betrachtung von Prozessen des Komplexitätsmanagements und ihren Konsequenzen für das Selbstverständnis und die Strukturen einer Organisation. Wenn auch nicht immer analytisch vereint, erkennen sie doch alle die Überschneidung von Antworten über die Identität („Wer sind wir als Organisation? Wer wollen wir sein?“), die

Praktiken („Was tun wir? Wie tun wir es?“) und die Struktur einer Organisation („Wie organisieren, wie koordinieren wir uns?“) an. Alle drei Aspekte sind miteinander eng verwoben.

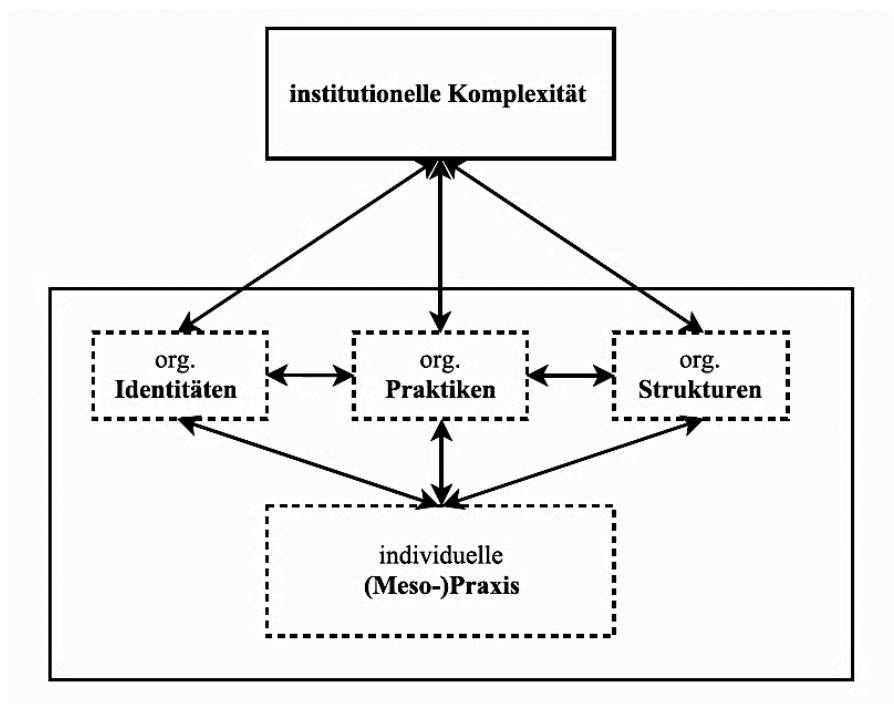
Dies lässt sich auch (meta-)theoretisch begründen. Aus der *Institutional Logic*-Perspektive ist bekannt, dass institutionelle Ordnungen und die ihnen inhärenten Logiken bestimmte Ziel-Mittel-Konfigurationen sozialen Handelns hervorbringen. Was ist erstrebenswert? Wie ist dies zu erreichen? Diese Fragen und ihre Antworten darauf werden eingebettet in den gesellschaftlichen Kontext institutioneller Ordnungen gestellt und gegeben. Aktiviert und handlungswirksam werden diese Konfigurationen über die Identitäten von (kollektiven) Akteuren (vgl. Kap. 4.1). Das Selbstverständnis einer Organisation verortet sie selbst damit in bestimmten – und nicht in anderen – institutionellen Ordnungen und macht sie damit auch nur für bestimmte institutionelle Ansprüche und Erwartungen empfänglich (Glynn, 2008). Über die (institutionelle) Identität einer Organisation werden auch bestimmte organisationale „Blaupausen“ aktiviert, die bestimmte Vorstellungen über das Aktivitätsfeld einer Organisation, adäquate Organisationsprinzipien und Evaluationskriterien enthält (Hinings & Greenwood, 1987; Ranson et al., 1980). Über solche organisationalen Archetypen werden bestimmte institutionelle Vorstellungen in organisationale Strukturen und Prozesse übersetzt, die nach außen hin wiederum als Filter für institutionelle Forderungen anderer Art fungieren (Greenwood & Hinings, 1988; Scott, 2008). Auch die zentralen Ziele einer Organisation und mit ihnen der Kern ihrer Strategien stehen auf diese Weise in unmittelbarem Zusammenhang mit der institutionellen Umwelt einer Organisation. Die formelle Organisation wiederum etabliert einen organisationsstrukturellen – normativ-symbolischen wie materiellen – Rahmen für die Praxis organisationaler Akteure und beeinflusst auf diese Weise die Ausprägung organisationaler Praktiken (Greenwood et al., 2011; Smets & Jarzabkowski, 2013). Insofern stehen die unterschiedlichen Ansatzpunkte zur Bewältigung institutioneller Komplexität – Identitäten, Strukturen und Praktiken – in unmittelbarem Zusammenhang.

Allerdings, das macht insbesondere die neuere, praxistheoretisch inspirierte Forschung deutlich (vgl. Kap. 4.2.2), handelt es sich dabei weder um einen institutionell-organisationalen noch um einen organisational-individuellen Determinismus. Institutionelle Komplexität wird von organisationalen Akteuren im Rahmen ihrer täglichen (Jarzabkowski et al., 2009; Smets & Jarzabkowski, 2013) und organisationspolitischen Aktivitäten (Yu, 2013) erfahren und ausgehandelt. Die Praxis organisationaler Akteure – ihre *identity*, *strategy*, *practice*,

institutional, cultural work etc. (vgl. Phillips & Lawrence, 2012) – ist letztlich ausschlaggebend für den Umgang einer Organisation mit institutioneller Komplexität.

Als Gegenstand und Produkt dieser strukturbildenden und -verändernden Aktivitäten (Giddens, 1984; Ranson et al., 1980) sind organisationale Identitäten und Praktiken sowie die formelle Organisation Mittler zwischen institutioneller Umwelt und der Meso-Praxis organisationaler Akteure, Filter von und Antwort auf institutionelle Anforderungen zugleich. Aus diachroner Perspektive sind sie ihrer Entstehung und Entfaltung nach abhängig von der situierten Praxis organisationaler Akteure. Aus synchroner Perspektive situieren sie nach innen die organisationale Praxis, während sie nach außen die organisationale Antwort auf institutionelle Komplexität repräsentieren. Damit können Identitäten, Praktiken und Strukturen – auf organisationaler Ebene – als eigene Untersuchungsgegenstände in der Bewältigung institutioneller Komplexität betrachtet werden (vgl. Abb. 38).

Abb. 38 Organisationale Antworten auf institutionelle Komplexität



4.3 MNUs, CSR & die Erfahrung institutioneller Komplexität

In Kapitel 2.4.3 wurde eine dreigliedrige Definition von CSR vorgeschlagen, die CSR einerseits als (1) Arena und Feld zur Aushandlung der gesellschaftlich wünschenswerten Rolle von CSR begreift und andererseits als (2) ein (kontextuell spezifisches) Set an Vorstellungen über die gesellschaftlich wünschenswerte Rolle von Unternehmen und ihre Umsetzung sowie als (3) ein Set von materiellen Aktivitäten, mittels dessen Unternehmen den Vorstellungen über ihre gesellschaftlich wünschenswerte Rolle zu entsprechen versuchen. Diese Definition spiegelt jene Dimensionen wider, die auch dem Institutionen-Konzept der *Institutional Logic*-Perspektive zugrunde liegen, nämlich die kulturelle, das heißt symbolische und normative Komponente sowie – mit Blick auf Unternehmen als zentrale Akteure – die materielle Dimension der in einem bestimmten Kontext zu einer bestimmten Zeit (d.h. historisch kontingent) vorherrschenden, institutionalisierten Form der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (vgl. Kap. 4.1.1 und Abb. 30).

Institutionelle Komplexität liegt nach dieser Definition und den Ausführungen in Abschnitt 4.1.2 dann vor, wenn innerhalb eines Feldes verschiedene institutionelle Vorstellungen über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen kollidieren und Unternehmen damit konfrontiert werden oder wenn diese in verschiedenen Feldern mit jeweils spezifischen Vorstellungen über die gesellschaftliche Verantwortung zu tun haben.

4.3.1 CSR & inter-institutionelle Komplexität innerhalb eines Feldes

Geht es um die institutionelle Komplexität innerhalb eines Feldes, steht der Widerstreit verschiedener institutioneller Logiken im Vordergrund. Zumal auf gesellschaftlicher Ebene geht es um die *Inter*-Institutionalität gesellschaftlicher Systeme. Dieser Widerstreit, das haben die Ausführungen in Kapitel 4.1.2 gezeigt, ist typisch für junge, sich etablierende bzw. etablierte, sich verändernde, stark fragmentierte, moderat zentralisierte und gering formalisierte Felder.

Der mit Blick auf CSR zentrale Gegenstand dieser Auseinandersetzung ist die prinzipielle gesellschaftliche Rolle, sind die Rechte und Pflichten von Unternehmen in und gegenüber einem bestimmten gesellschaftlichen Umfeld. Die symbolisch-normative Grundlage zur Einordnung und Evaluation unternehmerischen Handelns und die damit in Zusammenhang stehenden, praktischen Handlungsleitlinien zur Gestaltung von CSR können dabei allerdings

unterschiedlichen institutionellen Ordnungen entspringen. Zwar stellen Unternehmen laut Thornton et al. (2012) eine eigene institutionelle Ordnung dar, die zumal in kapitalistisch organisierten Gesellschaften relativ kompatibel erscheint mit der institutionellen Ordnung des Marktes. Im Grunde ist aber die gesamte CSR-Debatte nichts anderes als die Kritik an einer institutionellen Lesart, die Unternehmen allein als Bestandteil unternehmerischer und marktlicher institutioneller Logiken begreift. Auch wenn der gesellschaftliche Funktionalismus Friedman'scher Prägung genau diese Trennung herzustellen und Unternehmen eindeutig der Interpretation und Evaluation einer institutionellen Ordnung zuzuordnen versucht (vgl. Scherer & Palazzo, 2007; Secchi, 2007 sowie die Ausführungen in Kap. 2.3), forderte die CSR-Debatte der vergangenen 60 Jahre diese Herangehensweise kontinuierlich heraus. Unternehmen sind nicht allein ökonomische Institutionen, so das Argument, sondern auch gesellschaftliche und können damit auch vor dem Hintergrund anderer institutioneller Logiken beurteilt und kritisiert werden.

Herausgefordert wird die unternehmerische und marktliche Lesart dabei von verschiedenen Seiten – am deutlichsten von den institutionellen Logiken der Gemeinschaft und des Staates. Zum einen kann CSR als großes „Kopplungsprojekt“ verstanden werden, das die Aktivitäten und das Handeln von Unternehmen (wieder) in Bezug setzt zu den potentiellen Gefahren und Nutzen für die Gemeinschaft, in der es operiert. Der Gemeinschaftsbegriff kann sich dabei sowohl auf lokal begrenzte *Communities* beziehen als auch auf nationale Gesellschaften oder die „Weltgemeinschaft“ (vgl. Kap. 3.1). Im Vordergrund steht dabei jeweils die Mitgliedschaft eines Unternehmens in einer Gruppe, die es ihren Werten und Normen zu unterwerfen und es in ein reziprokes Verhältnis des Gebens und Nehmens einzubinden versucht. Sowohl die sozialen und ökologischen Dimensionen des CSR-Engagements als auch zunehmend etablierte Prinzipien wie die Stakeholder-Einbindung oder die *Giving Back*-Ideologie philanthropischen Engagements zeugen von der symbolischen und normativen „(Wieder-)Einbettung“ von Unternehmen in ihr gesellschaftliches Umfeld und von der Relevanz der Gemeinschaftslogik für den CSR-Diskurs (vgl. auch Battilana & Lee, 2014; Glynn & Raffaelli, 2013; Marquis et al., 2007). Jahrzehnte der CSR-Debatte fordern eine rein ökonomische Lesart unternehmerischen Handelns heraus und konfrontieren Akteure mit einer alternativen institutionellen Logik und Wertrationalität und damit auch mit alternativen institutionellen Ziel-Mittel-Konfigurationen zur Gestaltung unternehmerischer Aktivitäten.

In eine ähnliche, wenngleich etwas abstraktere Richtung drängt die staatslogische Interpretation und Evaluation unternehmerischen Handelns, zumal in ihrer demokratisch-

pluralistischen Auffassung. Unternehmen sind mächtige politische Akteure, verwalten mitunter sogar staatsbürgerlich garantierte Rechte (vgl. Matten et al., 2003; Matten & Crane, 2005) und bedürfen zur Wahrung des Gemeinwohls der demokratischen Kontrolle. Diese Perspektive auf Unternehmen, maßgeblich von der *political CSR*-Schule (vgl. Scherer et al. 2009, 2014; Scherer & Palazzo, 2007), findet ihren Ausdruck in der Forderung nach deliberativem Legitimitätserwerb und transnationaler Regulierung (vgl. Kap. 2.2.5 und 3.1.2.2). Sie könnte als Ausdruck des klassischen Antagonismus zwischen unternehmerischer Freiheit und staatlicher Regulation, zwischen „typischen Akteuren“ der jeweiligen institutionellen Logiken betrachtet werden. Allerdings geht es hier vor dem Hintergrund des Rückzugs (national-)staatlicher Akteure und der Erosion ihrer Durchsetzungskraft weniger um die formelle externe Regulierung unternehmerischen Handelns. Vielmehr nimmt diese Perspektive den Machtzuwachs der Unternehmen ernst und nimmt diese selbst in die Pflicht. Ob in ihrer Forderung nach freiwilliger Selbstbeschränkung ihres regulativen Einflusses im Rahmen des „Responsible Lobbying“ (vgl. Bauer, 2014) oder nach transnationaler (Selbst-)Regulierung durch wirtschafts- oder Multi-Stakeholder-getriebene Standards (vgl. Fransen, 2012), stets steht nicht externer Handlungszwang, sondern interne Selbstverpflichtung im Vordergrund. Mit dieser gesellschaftsrelevanten Politisierung unternehmerischen Handelns macht die staatliche institutionelle Logik nicht an den Toren der Unternehmen halt. Vielmehr überwindet sie die Unternehmensgrenzen und werden ihre alternativen Vorstellungen, Zielsetzungen und Handlungsleitlinien auch internen Akteuren zugänglich.

Obschon also die Aktivitäten von Unternehmen vermeintlich einer rein unternehmerischen, allenfalls noch marktlichen institutionellen Logiken folgen, macht die CSR-Debatte deutlich, dass ihnen auch andere institutionelle Logiken zugrunde gelegt werden können. Das CSR-Feld ist also als solches geprägt von relativer inter-institutioneller Komplexität und Widersprüchlichkeit. Einer relativ kompatiblen Markt- und Unternehmenslogik steht eine relativ kompatible Gemeinschafts- und Staatslogik⁷⁴ gegenüber. Beide Lager erheben

⁷⁴ Beide folgen einer *embeddedness*-Logik, die Unternehmen als Teil einer Gemeinschaft betrachten. Beide leiten daraus auch eine Verantwortung von Unternehmen für das Wohl dieser Gemeinschaften ab sowie ein Recht dieser Gesellschaften zur Kontrolle unternehmerischer Aktivitäten entlang der eigenen Maßstäbe. Insofern ähneln sie sich in ihren kulturellen (d.h. symbolischen und normativen) Grundlagen. In ihrem jeweils daraus abgeleiteten Governance-System aber, d.h. in den materiellen Praktiken zur Einbindung von Unternehmen, unterscheiden sie sich jedoch. Während die Gemeinschaftslogik tendenziell emotional-moralisierend die Verantwortung von Unternehmen für ihre jeweilige Gemeinschaft anmahnt und für eine Partizipation und Verständigung aller gesellschaftlicher Akteure „auf Augenhöhe“ wirbt, folgt die Staatslogik einem stärker hierarchischen Ideal regulativ-koerziver Einbettung von Unternehmen. Dass sie sich in heute in ihrem „weicheren“ Plädoyer für die kollektive Einbindung unternehmerischen Handelns überschneiden, liegt wohl in

Anspruch auf die Deutungshoheit über die Beurteilung unternehmerischer Aktivitäten und konfrontieren damit organisationale Akteure mit unterschiedlichen, kulturell und materiell unterstützten Ziel-Mittel-Konfigurationen. Das CSR-Feld wird zur prototypischen Arena des Widerstreits unterschiedlicher institutioneller Logiken im Hinblick auf die Aktivitäten von Unternehmen.

Der Bezugsrahmen dieser Arena – das haben die Ausführungen in Kapitel 3.1 deutlich gemacht – ist klassischerweise ein nationaler. Nationale *Business Systems* gewichten die einzelnen institutionellen Logiken ihres inter-institutionellen Systems unterschiedlich. Besonders deutlich wird dies in der Auseinandersetzung zwischen der Unternehmens- und Marktlogik einerseits und der Staatslogik andererseits (vgl. Mäkinen & Kasanen, 2015; Mäkinen & Kourula, 2012). Aus dieser unterschiedlichen Gewichtung ergeben sich auch unterschiedliche Vorstellungen von der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen. Für lange Zeit waren diese nationalen CSR-Felder „befriedet“, in vielen Ländern durch die staatliche Hegemonie relativ wenig fragmentiert, stark zentralisiert und formalisiert; hinsichtlich der Verantwortung von Unternehmen hielt sich die von den Akteuren zu bewältigende institutionelle Komplexität in Grenzen. Allerdings, auch darauf wurde bereits hingewiesen, veränderten sich in den vergangenen Jahrzehnten in vielen Ländern diese etablierten Gleichgewichte (vgl. Jackson & Apostolakou, 2010; Kang & Moon, 2012; Matten & Moon, 2008). Etablierte Vorstellungen von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wurden herausgefordert. Insofern spiegelt der von Matten & Moon (2008) festgestellte Wandel von „impliziten“ zu „expliziten“ Formen unternehmerischer Verantwortung nichts anderes wider als den Übergang von einer – zumal in (kontinental-)europäischen Ländern – einst dominanten, staatlich eingefassten Marktlogik hin zu einer, nun um die Gemeinschaftslogik erweiterten Dominanz der Marktlogik. In vielen nationalen Kontexten wird eine etablierte institutionelle Logik also durch eine andere herausgefordert.

Unterstützt wird diese „novel complexity“ (Jarzabkowski et al., 2013) von der Erosion staatlicher Autorität und der Erstarkung nicht-staatlicher, zivilgesellschaftlicher Akteure (van Tulder & van der Zwart, 2006), also – theoretisch gesprochen – von der abnehmenden Zentralisierung und der zunehmenden Fragmentierung nationaler CSR-Felder (vgl. Kap. 4.1.2.2). Mit dem Rückzug des Staates als regulativ-koerzive Kraft nimmt zugleich auch die Formalisierung institutioneller Vorstellungen ab und wird durch eine Vielzahl meist

der globalisierungsbedingt begrenzten Fähigkeit nationaler Staatslogiken begründet, ihre Idealvorstellungen auch materiell nachzuhalten.

informeller Erwartungen abgelöst. Freilich gelten diese Prozesse nicht für alle Länder, in denen heute CSR praktiziert wird. Die Gewichtung unterschiedlicher institutioneller Logiken und ihre Veränderung ist ein historisch kontingenter, den einzelnen nationalen CSR-Feldern eigener Prozess (vgl. Friedland & Alford, 1991 sowie Kap. 3.1.2.3). Wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, so ist die CSR-Arena gleichwohl in vielen Ländern ein von inter-institutioneller Komplexität geprägtes Feld.

Neben dem nationalen CSR-Feld gewinnt mit der Globalisierung und Etablierung transnationaler IAS-Standards allerdings auch die globale Arena an Bedeutung (vgl. Kap. 3.1.2.2). Als Antwort auf Denationalisierung, Deterritorialisierung und Entstaatlichung wirtschaftlicher Aktivitäten etabliert sich auf transnationaler Ebene ein zusätzliches organisationales Feld. Ob auch dieses im Innenverhältnis inter-institutioneller Komplexität ausgesetzt ist, ist schwer zu beurteilen. Im Hinblick auf seine Fragmentierung und Zentralisierung fällt zunächst die große Anzahl relativ einflussreicher Akteure auf. Von international aktiven NGOs wie Greenpeace, Oxfam oder Amnesty International, über globale Investoren und CSR-Ratingagenturen (DJSI, Sustainalytics, Vigeo etc.) bis hin zu transnationalen „soften Regulatoren“ wie die UN oder die OECD – die globale CSR-Arena wird von den unterschiedlichsten Akteuren bevölkert, die zu einem gewissen Grad auch unterschiedlichen institutionellen Logiken folgen. Zentralisiert wird dieses stark fragmentierte Feld allerdings zunehmend über die normative Autorität von Akteuren wie der UN, der GRI oder der ISO. Sie, ihre Vorstellungen und Vorgaben vereinen in gewisser Hinsicht die transnationale Arena hinter einem (Minimal-)Konsens zur gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen. Ob über prinzipien-basierte Standards wie den UN Global Compact oder prozessuale Vorgaben wie den AA 8000 (vgl. Kap. 3.1.2.2), sie alle tragen auch zu einer gewissen Kodifizierung und Formalisierungen von CSR-Vorstellungen und -Praktiken bei.

Betrachtet man zusätzlich erste Studien zur institutionellen Orientierung dieser Akteure und ihrer Instrumente (z.B. Chelli & Gendron, 2013; Etzion & Ferraro, 2010), so wird deutlich, dass wichtige Akteure innerhalb des transnationalen Feldes einer „aufgeklärten“ Marktlogik folgen. So propagiert die GRI u.a. Prinzipien wie Partizipation, Nachhaltigkeit und Wesentlichkeit als oberste Maxime der CSR-Berichterstattung (vgl. Global Reporting Initiative, 2015) und ist über ihre Partnerschaft mit dem UN Global Compact zudem sozialen und ökologischen Grundstandards verpflichtet; sie folgt damit einer gewissen „Weltgemeinschaftslogik“. Ihre Leitlinien strukturieren und motivieren CSR-Reporting allerdings stark analog zur Finanzberichterstattung. Diese kognitiven und normativen

Anleihen mögen, wie Etzion & Ferraro (2010) betonen, ein wichtiger Schritt hin zu substanziellem institutionellem Wandel sein; in einem ersten Schritt aber propagieren sie die Kontinuität unternehmerischen Handelns im Sinne der Marktlogik. Ähnlich verhält es sich mit den CSR-Ratingagenturen, deren „ideology of numbers“ (Chelli & Gendron, 2013) zu einer „commodification“ gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns ganz im Sinne kapitalistischer Marktlogik (Friedland & Alford, 1991, p. 248) beiträgt. Vor diesem Hintergrund erscheint es gerechtfertigt zu behaupten, dass die globale CSR-Arena derzeit infolge von hoher Fragmentierung und nur moderater Zentralisierung von institutioneller Komplexität geprägt ist. Zugleich aber nimmt diese durch den Aufstieg von an Autorität gewinnenden Akteuren unter den Vorzeichen marktlogischer Formalisierung sukzessive ab.

Betrachtet man also institutionelle Komplexität innerhalb eines Feldes, erscheint CSR als klassisch inter-institutionelles Terrain, in dem unterschiedliche institutionelle Logiken verantwortungsvolles unternehmerisches zu motivieren und zu regulieren versuchen. Während die institutionelle Komplexität nationaler CSR-Felder abhängig ist von den spezifischen institutionellen Entwicklungen innerhalb bestimmter Business Systems, in einer Vielzahl von Ländern aber durchaus erheblich ist, scheint sie auf transnationaler Ebene abzunehmen. Obschon CSR per se durch gewisse institutionelle Widersprüchlichkeiten geprägt ist, hängt der Grad erfahrener institutioneller Inkompatibilität also von ihrer konkreten Ausprägung in spezifischen Kontexten sowie von der Positionierung von Unternehmen in und zwischen diesen ab.

4.3.2 MNUs & intra-institutionelle, feld-übergreifende Komplexität

Geht es um die *intra*-institutionelle Komplexität, steht nicht der Widerstreit zwischen den Logiken unterschiedlicher institutioneller Ordnungen im Vordergrund, sondern die relative Inkompatibilität verschiedener Ausprägungen derselben Logiken in unterschiedlichen Feldern (Meyer & Höllerer, 2014, p. 1227). Bedeutsam werden diese Unterschiede allerdings nur bei Überlappung dieser Felder und ihrer institutionellen Logiken. Dies, auch das haben die Ausführungen in Kap. 4.1.2 verdeutlicht, ist allerdings weniger eine Frage der Struktur der jeweiligen Felder denn eine Frage der Feldposition einer Organisation (vgl. Abb. 32).

Versteht man, wie in Kap. 4.3.1 ausgeführt, CSR einerseits als inter-institutionelle Arena und andererseits – im Hinblick auf die Vorstellungen unternehmerischer Verantwortung – als das historisch kontingente Gleichgewicht zwischen verschiedenen institutionellen Logiken, dann gilt der Begriff intra-institutioneller Komplexität sowohl für die CSR zugrunde liegenden Logiken selbst als auch für die Vorstellungen unternehmerischer Verantwortung, die sie hervorbringen. Mit der kontextuell spezifischen Ausprägung von Markt-, Unternehmens-, Staats- und Gemeinschaftslogik variiert eben auch die kontextuell spezifische Ausprägung von CSR (vgl. Kap. 3.1.2.1). Dies gilt in besonderem Maße für nationale CSR-Arenen und -Vorstellungen, darüber hinaus aber auch für das Feld transnationaler CSR.

Zur institutionellen Komplexität werden diese intra-institutionellen Unterschiede aber nur mit ihrer Widersprüchlichkeit und gleichzeitigen Relevanz für organisationale Entscheidungsträger. Wie sehr sich die institutionellen Voraussetzungen für und Dynamiken hinter CSR entlang verschiedener Arenen unterscheiden, wurde in vorhergehenden Abschnitten bereits hinreichend erörtert. Die Überlappung, der „jurisdictional overlap“ (Thornton et al., 2012, p. 57) ihrer jeweiligen Vorgaben, hängt mit der Position einer Organisation in bzw. zwischen unterschiedlichen Feldern zusammen. Insbesondere für MNUs ist diese Überlappung Normalität.

Vertikal betrachtet, also im Hinblick auf das Ineinandergreifen von organisationalen Feldern unterschiedlicher Ebenen, sind MNUs nicht nur in nationalen Kontexten verankert, sondern auch in branchen-spezifischen und transnationalen Feldern (vgl. Heidenreich, 2012; Kostova et al., 2008). Sie alle behandeln – in variierendem Ausmaß und unterschiedlicher Form – Fragen unternehmerischer Verantwortung und machen Unternehmen unterschiedliche Vorgaben und „Angebote“ (vgl. Kap. 3.1). Gerade die Tatsache, dass diese Felder in unterschiedlichem Maße fragmentiert, zentralisiert und formalisiert sind, trägt zur Komplexität bei. Es ist also bereits diese vertikale Verschachtelung unterschiedlich

strukturiertes organisationaler Felder (Thornton & Ocasio, 2008, p. 106), die MNU in verschiedene organisationale Felder einbettet.

Hinzu kommt die für MNU charakteristische, mehrfache – horizontale – Einbettung in einer Vielzahl nationaler Kontexte. Grundsätzlich definiert als „an enterprise that engages in foreign direct investment and owns or, in some way, controls value-added activities *in more than one country*“ (Dunning & Lundan, 2008, p. 3, Hervorhebung durch den Autor) sind MNU mit ihren grenzüberschreitenden Aktivitäten per definitionem in einer Vielzahl von Ländern engagiert und damit auch „diverse, nonmonolithic, fragmented, and possibly conflicting sets of external environments“ (Kostova et al., 2008, p. 997) und unterschiedlichen legitimierenden Umwelten (Kostova & Zaheer, 1999) ausgesetzt. Damit sind sie potentiell auch mit unterschiedlichen Vorstellungen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung – dem jeweiligen Produkt der inter-institutionellen Auseinandersetzungen innerhalb nationaler CSR-Arenen – konfrontiert. Allein durch ihre Positionierung in unterschiedlichen nationalen CSR-Feldern erfahren MNU also (intra-)institutionelle Komplexität.

Diese wird darüber hinaus durch den herausragenden Status von MNU in vielen Feldern erhöht (vgl. Kap. 4.1.2.3). Egal ob aufgrund ihrer Aktivitäten besonders kritisch beäugt oder wegen ihrer Investitionen hofiert, stets verbindet sich mit MNU ein besonderes Maß an Erwartungen und Aufmerksamkeit. „Distinguished by their visibility, [...] resources, [...] size, and the media attention that they receive“ (Greenwood et al., 2011, p. 340), rücken MNU in den Fokus nationaler (wie globaler) Öffentlichkeiten und erfahren damit ein höheres Maß institutionellen Drucks als andere, kleinere und weniger sichtbare Organisationen (Baumann-Pauly et al., 2013).⁷⁵

Organisationale Charakteristika wie die Organisations-, Eigentums- und Governance-Struktur und Identitäten wirken als organisationale Filter für die institutionelle Komplexität (vgl. Greenwood et al., 2011 sowie Kap. 4.1.2.3). Das gilt auch für die Feldposition von Organisationen. Für MNU allerdings ist es auch und gerade diese Positionierung in und zwischen einer Vielzahl organisationaler Felder, die ihre Konfrontation mit (intra-)institutioneller Komplexität befördert. Auch wenn Ausmaß und Art der erfahrenen institutionellen Komplexität von der spezifischen Struktur von und Präsenz in bestimmten

⁷⁵ Die Tatsache, dass MNU durch ihre Position in vielen Feldern und durch ihren Status aber auch über ein beträchtliches Maß an Handlungsspielraum verfügen und großen Einfluss auf ihre (lokale) institutionelle Umwelt ausüben können (vgl. Cantwell et al., 2010; Regné & Edman, 2014), ist relevant für die Frage nach möglichen Antworten auf und Formen des Umgangs von MNU mit institutionellem Druck, nicht aber für ihre prinzipielle Konfrontation mit diesem.

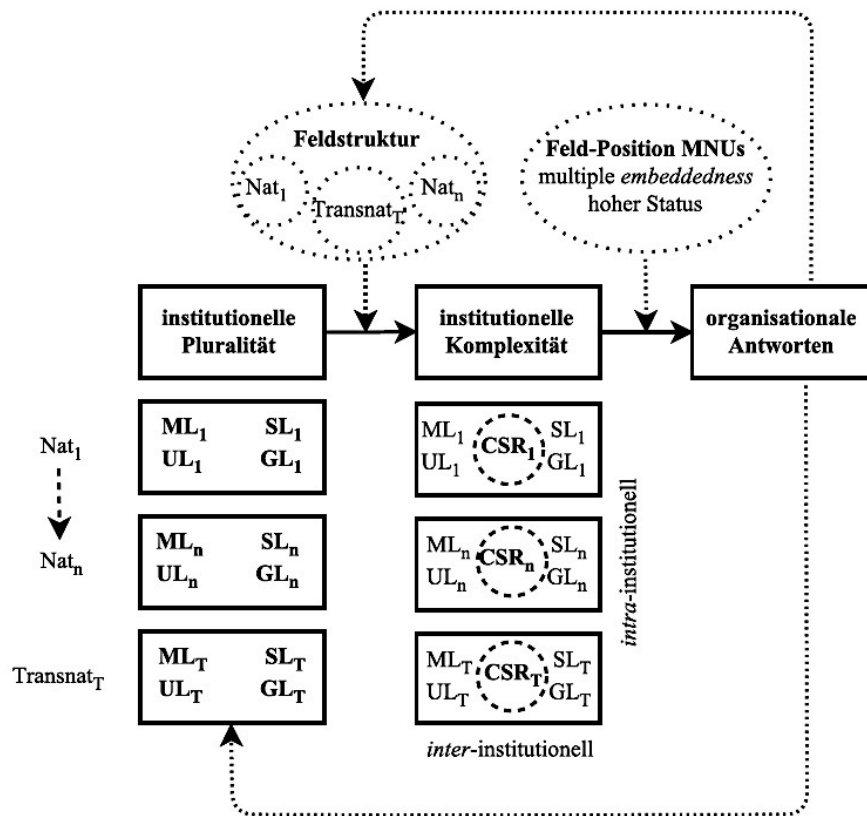
(nationalen) Feldern und anderen organisationalen Charakteristika abhängen, repräsentieren MNUs einen spezifischen Organisationstyp, der per se als „structural embodiment or incarnation of multiple logics“ (Kraatz & Block, 2008, p. 244) gelten kann. Durch ihre Positionierung in verschiedenen CSR-Arenen erfahren MNUs daher nicht nur inter- sondern auch intra-institutionelle Komplexität.

4.3.3 MNUs, CSR & institutionelle Komplexität – ein Zwischenfazit

Die Erfahrung institutioneller Komplexität, definiert als Situation, „in which divergent descriptions from multiple institutional logics collide“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1283), konfrontiert Organisationen und ihre Mitglieder mit Entscheidungen über alternative Ziele und Mittel organisationalen Handelns. Egal ob inter- oder intra-institutionellen Ursprungs (Meyer & Höllerer, 2014, p. 1227), sie alle entspringen ihrer eigenen, (wert-) rationalen institutionellen Logik (Friedland, 2013) und konfrontieren Entscheidungsträger mit unterschiedlichen, nur bedingt kompatiblen Richtlinien darüber „how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed“ (Thornton, 2004, p. 70). Im Falle institutioneller Komplexität überschneiden sich diese Vorstellungen, erheben aber exklusiven Anspruch auf die Deutungs- und Evaluationshoheit über soziale Phänomene.

Mit den daraus resultierenden Spannungen und politisch ausgetragenen Machtkämpfen (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101) ist auch das CSR-Management Multinationaler Unternehmen konfrontiert. Einerseits repräsentiert die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ein prototypisches inter-institutionelles Feld, in dem der Widerstreit zwischen Markt- und Unternehmenslogik einerseits und Staats- und Gemeinschaftslogik andererseits die organisationalen Entscheidungsträger mit alternativen symbolischen, normativen und materiellen Ziel-Mittel-Konfigurationen konfrontiert. In ihrem CSR-Managements sind MNUs also mit inter-institutioneller Komplexität konfrontiert. Andererseits stellen MNUs einen Organisationstypus dar, der per se in einer Vielzahl unterschiedlicher, nationaler und transnationaler organisationaler Felder aktiv und dort unterschiedlichsten, teils widersprüchlichen Erwartungen und Vorstellungen ausgesetzt ist. Die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wird in all diesen Feldern teils sehr unterschiedlich beantwortet und konfrontiert MNUs von daher auch mit intra-institutioneller Komplexität. Insbesondere in grenzüberschreitend aktiven, großen MNUs ist das CSR-Management also einer doppelten institutionellen Komplexität ausgesetzt (vgl. Abb. 39).

Abb. 39 CSR, MNUs & die Erfahrung institutioneller Komplexität (eigene Darstellung nach Greenwood et al., 2011, p. 324)



Anm.: ML=Marktlogik, UL=Unternehmenslogik, SL=Staatslogik, GL=Gemeinschaftslogik, Nat=nationale Arena, Transnat=transnationale Arena

4.4 Umgang mit institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management

Die Ausführungen des vorhergehenden Abschnitts verdeutlichen, wie sehr MNU als spezifischer Organisationstyp ganz allgemein (Kostova et al., 2008) und im Speziellen im Hinblick auf CSR (vgl. Glynn & Raffaelli, 2013; Marano et al., 2016) mit sich überschneidenden und teils widersprüchlichen institutionellen Vorgaben konfrontiert sind. Sie erfahren nicht nur *inter*-institutionell bedingte, sondern durch ihre Position in verschiedenen (trans-)nationalen Feldern auch *intra*-institutionelle Komplexität (vgl. Abb. 39). Diese Komplexität zwingt ihre Entscheidungsträger zur kontinuierlichen Positionierung gegenüber „[competing guidelines of] how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed“ (Thornton, 2004, p. 70). Sie setzt sie unter Druck, eröffnet aber auch Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume (vgl. Kap. 4.1.2).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das grenzüberschreitende CSR-Management von MNUs mit dieser institutionellen Komplexität umgeht und diese zu bewältigen versucht? Kapitel 4.2 liefert hierauf mit seinem Verweis auf die Rolle *organisationaler Identitäten* (vgl. Kodeih & Greenwood, 2014; Kraatz & Block, 2008), *organisationaler Praktiken* (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013; Yu, 2013) und *formeller Organisationsstrukturen* (vgl. Ahrne & Brunsson, 2011; Battilana & Lee, 2014) hinsichtlich der möglichen Ansatzpunkte und Ausprägung organisationalen Komplexitätsmanagements wichtige, (meta-)theoretisch zusammenhängende Antworten. Diese sollen nachfolgend für das CSR-Management von MNUs nutzbar gemacht werden.

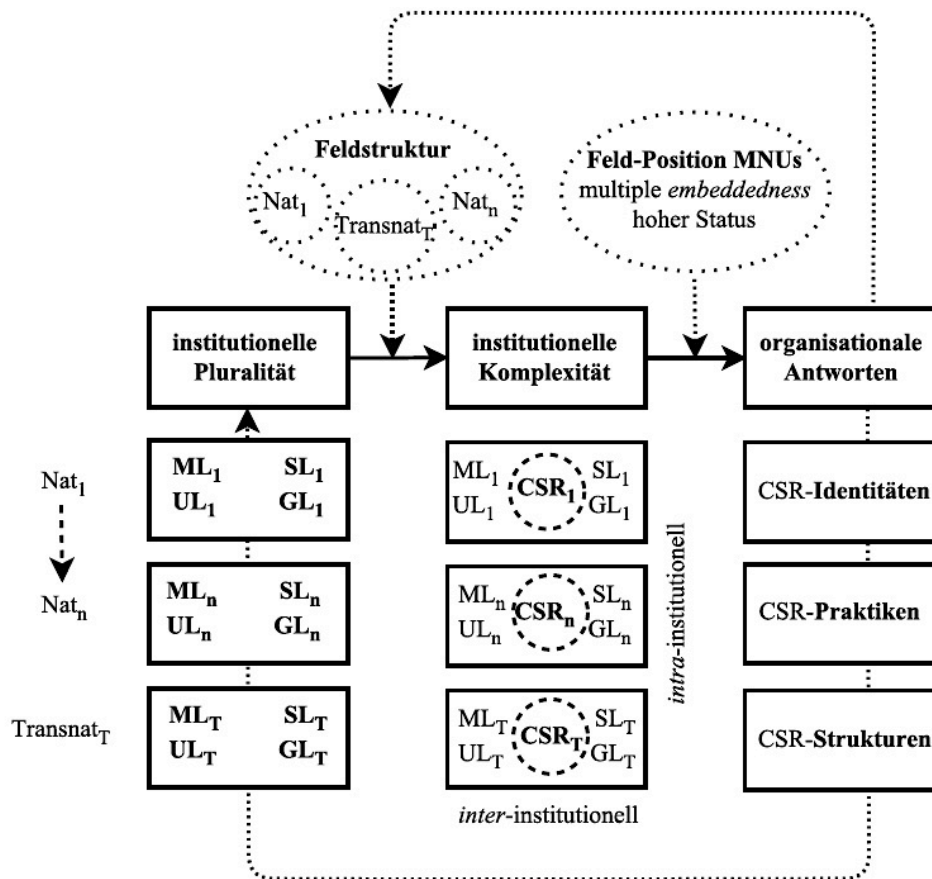
Hierzu widmet sich das nachfolgende Kapitel 4.4.1 einer Präzisierung der drei zentralen Dimensionen grenzüberschreitenden CSR-Managements, während Kapitel 4.4.2 die Bandbreite ihrer möglichen Ausprägungen entlang (ideal-)typischer Internationalisierungsstrategien skizziert und somit für die, für MNU charakteristische, kontextübergreifende *intra*-institutionelle Komplexitätsbewältigung nutzbar macht. Das Ergebnis dieser Zusammenschau ist eine Typologie grenzüberschreitenden CSR-Managements vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität (vgl. Kap. 4.4.3)⁷⁶, die die bisherige Forschung (vgl. Kap. 3.2. sowie 3.3) um zentrale Aspekte ergänzt und die die empirische Untersuchung dieser Arbeit anleitet (vgl. Kap. 5).

⁷⁶ Während Kapitel 4.4.1 gewissermaßen die y-Achse der Heuristik entwickelt, entwirft Kapitel 4.4.2 ihre x-Achse.

4.4.1 Dimensionen grenzüberschreitenden CSR-Managements

Basierend auf der (Meso-)Praxis ihrer Akteure gestalten Organisationen den Umgang mit institutionell bedingter Komplexität entlang drei zentraler Dimensionen: ihrer *Identität*, ihren *Praktiken* und ihren *Strukturen*. Obschon der Schwerpunkt der ihnen zugrunde liegenden Aktivitäten jeweils ein anderer ist, stehen sie miteinander in engem Zusammenhang und müssen daher gemeinsam betrachtet werden (vgl. Kap. 4.2.4 sowie Abb. 38 & 40). Innerhalb der Forschung zum internationalen CSR-Management von MNU's werden sie bislang in unterschiedlichem Maße und kaum in ihrem Zusammenhang untersucht. Dennoch helfen einige Arbeiten bei ihrer, für die empirische Operationalisierung nötigen Präzisierung im Hinblick auf die Spezifika des CSR-Feldes.

Abb. 40 CSR, MNU's & die Antworten auf institutionelle Komplexität (eigene Darstellung nach Greenwood et al., 2011, p. 324)



Anm.: ML=Marktlogik, UL=Unternehmenslogik, SL=Staatslogik, GL=Gemeinschaftslogik, Nat=nationale Arena, Transnat=transnationale Arena

4.4.1.1 CSR-Identitäten & „aspirational CSR talks“

Bei organisationalen Identitäten handelt es sich, das haben die Ausführungen in Kapitel 4.2.1 gezeigt, um das selbst-referenziell formulierte und zugleich institutionell verankerte Selbstverständnis einer Organisation (Albert & Whetten, 1985; Glynn, 2008). Dieses äußert sich in gegenwarts- und zukunftsorientierten Aussagen über den „Charakter“ einer Organisation und hat sowohl eine nach außen hin deskriptiv-legitimierende als auch eine nach innen hin präskriptiv-koordinierende Funktion. Organisationale Identitäten etablieren eine „perceptual lens“ (Cornelissen et al., 2007, p. 6) für das tägliche *sensemaking* und *-giving* in Organisationen (Gioia et al., 2013) und beeinflussen auf diese Weise die strategische Positionierung einer Organisation ebenso wie die tägliche Aufmerksamkeitsallokation (Ocasio, 1997, 2011) oder die Definition von „Kernkompetenzen“ und zentralen Aktivitätsfeldern. Bei den ihnen inhärenten *claims (of centrality, distinctiveness, continuity)* (vgl. Albert & Whetten, 1985; Whetten, 2006) handelt es sich vor allem um kommunikatives Storytelling; mittels organisationaler Narrative mobilisieren und konstruieren sie symbolische Ordnungen und wirken auf diese Weise auch als einflussreiche Filter für und Antworten auf institutionell bedingte Komplexität (Greenwood et al., 2011; Kodeih & Greenwood, 2014).

Mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen handelt es sich bei CSR-Identitäten also um jenen Teil organisationaler Identität, der das Selbstverständnis eines Unternehmens in Bezug auf seine gesellschaftliche Rolle und auf die sich daraus ableitende Verantwortung in *bestimmten* Bereichen und gegenüber *bestimmten* Anspruchsgruppen zum Ausdruck bringt. CSR-Identitäten antwortet auf Fragen wie „Was ist unsere Rolle innerhalb einer Gesellschaft?“, „Welche Art gesellschaftlichen Akteurs sind wir bzw. wollen wir sein?“ bzw. „Wem gegenüber und wofür sind wir verantwortlich?“ und dient damit der internen Selbstvergewisserung und Koordination von CSR-Aktivitäten ebenso wie der Legitimierung gegenüber externen Anspruchsgruppen (vgl. Dutton & Dukerich, 1991; Scott & Lane, 2000). In der CSR-Identität eines Unternehmens spiegelt sich also *par excellence* jene Vermengung selbst-referenziell formulierter und zugleich institutionell verankerter Identitäten, jene Vermischung von „optimally distinct and legitimate organizational identities“ (Thornton et al., 2012, p. 135–136) wider, die für jedes organisationale Selbstverständnis gilt (Kodeih & Greenwood, 2014, p. 10), deren „Janus-Köpfigkeit“ aber nicht immer so offen zutage tritt.

Diese Dimension des CSR-Managements wurde in den frühen CSP-orientierten Arbeiten (vgl. Carroll, 1979; Waddock & Cochran, 1985; Wood, 1991 sowie Kap. 2.2.3) häufig mit dem Begriff der CSR-Prinzipien in Verbindung gebracht – jener Gruppe Orientierung bietender,

organisationaler Werte, die Prozesse und Programme des CSR-Managements motivieren und zugleich in Mission Statements, Berichten und anderen Kommunikationsformaten nach außen hin präsentiert werden. Heute verstehen insbesondere kommunikativ orientierte Arbeiten (vgl. Castello et al., 2013; Schultz et al., 2013; Schultz & Wehmeier, 2010) CSR im Allgemeinen als dynamischen und polyphonen, performativ wirksamen „aspirational talk“ (Christensen et al., 2013). Aufbauend auf sozial-konstruktivistischen CSR-Perspektiven (z.B. Basu & Palazzo, 2008; Morsing & Schultz, 2006; Nijhof & Jeurissen, 2006) begreifen sie CSR in unseren modernen, stark vernetzten Gesellschaften als kontinuierlich kommunikative Bewältigung von prinzipieller Polyphonie und Uneinigkeit hinsichtlich der der CSR-Debatte zugrunde liegenden Annahmen, Vorstellung und Erwartungen (Schultz et al., 2013).

Der sich daraus ergebenden Unübersichtlichkeit begegnen Unternehmen durch „aspirational CSR talk“ (Christensen et al., 2013), das heißt durch die öffentliche Formulierung von als erstrebenswert geltenden Visionen über einen idealen zukünftigen Zustand unternehmerischen Verhaltens, die vom aktuellen Status Quo durchaus abweichen (können). CSR-Kommunikation in diesem Sinne bildet nicht die Realität organisationaler Praktiken ab, sondern entwirft ein zukunftsorientiertes Leitbild, das nach außen hin Legitimität sicherstellen und nach innen zum Wandel inspirieren und motivieren soll. Jenseits vermeintlicher PR etabliert „aspirational CSR talk“ unter externen Anspruchsgruppen konkrete Erwartungen und wirkt intern als „trojanisches Pferd“, das formulierte Prinzipien und Ziele organisationsinternen Aktivist*innen als moralisches Druckmittel verfügbar macht (Haack et al., 2012) und damit organisationalen Wandel befördert (Christensen et al., 2013). Diese Autoren betonen damit die performative Dimension von (CSR-)Kommunikation, wonach eine Unterscheidung von Reden und Handeln, von Diskurs und Aktion nur bedingt zulässig ist:

„Organizational statements are not just descriptions [...] but prescriptions with performative qualities, which commit the organization to act in a certain manner. [...] Consequently, we should not a priori disregard aspirational talk, as we often find it in CSR reports and programmes, as something superficial or detached from organizational practice. [...] [Talk] about such ambitions provides articulations of ideals, beliefs, values and frameworks for decisions – in other words, raw material for (re)constructing the organization.“ (Christensen et al., 2013, p. 376)

Vor dem Hintergrund eines solch kommunikativen Verständnisses erscheinen diese öffentlich propagierten, zukunftsorientierten Visionen als diskursive Vehikel zur Mobilisierung und kontinuierlichen (Re-)Konstruktion von CSR-Identitäten. Das gesellschaftliche Selbstverständnis von Unternehmen wird konstituiert durch und kommt zum Ausdruck über die Ideale, Visionen und Wünsche bezüglich der CSR-Performanz in bestimmten Bereichen

und gegenüber bestimmten Stakeholdern. In diesem Sinne fallen „aspirational CSR talk“ (Christensen et al., 2013) und „identity aspirations“ (Kodeih & Greenwood, 2014) zusammen und damit auch die kommunikative Bewältigung institutioneller Komplexität mittels öffentlich propagierter, zukunftsorientierter CSR-Identitäten.

„[O]rganizations search for and discover answers to fundamental questions through communication, that is, through ongoing attempts to articulate how they see themselves and their proper role in the world in the eyes of significant others. While some answers are given in advance by social norms, regulations and institutions [...] it is through local articulations and enactments of such norms and standards that organizational actors discover who they are, how they are expected to behave and what they might become.“ (Christensen et al., 2013, p. 381)

Die lokale Artikulation unterschiedlicher institutioneller Erwartungen zeigt sich also in der Anzahl und Vernetzung (Pratt & Foreman, 2000) solcher, in Unternehmen verfügbaren „aspirational CSR talk[s]“ (Christensen et al., 2013) und der CSR-Identitäten, die sie hervorbringen (vgl. Abb. 41). In ihrer performativen Wirksamkeit beeinflussen sie CSR-Praktiken ebenso wie die ihnen zugrunde liegenden -Strukturen (Glynn, 2008; Kraatz & Block, 2008).

Abb. 41 Umgang mit institutioneller Komplexität I – CSR-Identitäten

Element	Mechanismus	Indikatoren
Anzahl der CSR-IDs	Beibehaltung vs. Reduktion von „aspirational CSR-talks“	Existenz unterschiedlicher CSR-Verständnisse, -Visionen, -Ideale & -Leitbilder
Interdependenz der CSR-IDs	Separation vs. Integration unterschiedlicher „aspirational CSR-talks“	Vernetzung unterschiedlicher CSR-Verständnissen, -Visionen, -Idealen & -Leitbildern

4.4.1.2 Inhaltliche & prozessuale CSR-Praktiken

Bei organisationalen Praktiken handelt es sich, das haben die Ausführungen in Kapitel 4.2.2 gezeigt, um symbolisch und normativ strukturierte, organisationale Routinen und Muster des Denkens und Handelns (Reckwitz, 2002; Whittington, 2006). Aktiviert, (re-)produziert und verändert durch die (Meso-)Praxis, d.h. die tatsächlichen Aktivitäten organisationaler Akteure, repräsentieren organisationale Praktiken das, was eine Organisation „tut“. Organisiert werden sie, folgt man Schatzki (2012), durch das praktische und generelle Verständnis der Akteure, durch explizite Regeln und teleo-affektive Strukturen – kognitive, regulative und normative Mechanismen, die selbst institutionell-kulturellen Ursprungs sind. Folglich repräsentieren organisationale Praktiken nie nur organisationspezifische Routinen, sondern spiegeln auch die institutionell-kulturelle Umwelt jener wider, die sie konzipieren und verwirklichen. Dies ist der Grund, warum organisationale Praktiken – wenngleich nicht

immer direkt, doch aber zumindest indirekt – auch immer gewisse Antworten auf die Herausforderungen institutioneller Komplexität in sich tragen (Greenwood et al., 2011). Je nachdem, welche Form organisationale Praktiken annehmen, spiegeln sie die Annahmen, Erwartungen und Bedeutungsstrukturen *bestimmter* institutioneller Ordnungen wider und nicht automatisch diejenigen anderer.

Mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen handelt es sich bei CSR-Praktiken also um all die Routinen und organisierten Aktivitäten, mittels derer Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber bestimmten Anspruchsgruppen und in bestimmten Bereichen gestalten. Darunter fallen *Prozesse des CSR-Managements* – von der Konzeption über die Ausführung bis hin zur Erfolgskontrolle (vgl. Bondy et al., 2012) – ebenso wie die *inhaltlichen Programme* und Maßnahmen, die zur Reform organisationaler Aktivitäten und zur Umsetzung institutioneller Erwartungen ergriffen und realisiert werden (Öttl, 2014, p. 351–354). Inhaltlich unterscheiden sich die CSR-Praktiken von Unternehmen entsprechend ihrer Verortung in unterschiedlichen institutionell-kulturellen Kontexten teils erheblich (vgl. Kap. 3.1); auch entlang der Zeitachse verändern sich diese kontinuierlich (vgl. Kap. 2.2). Inhaltlich bleibt CSR ein „moving target“ (Morsing & Schultz, 2006, p. 332), so dass sich die organisationalen CSR-Praktiken je nach gesellschaftlichem Kontext auf die unterschiedlichsten (Management-)Bereiche beziehen (Einkauf, Produktion, Vertrieb, HR, Finanzen etc.), die ökonomische, ökologische oder soziale Dimension unternehmerischer Verantwortung unterschiedlich betonen (z.B. sozialer vs. ökologischer Fokus) und mittels unterschiedlicher Maßnahmen (z.B. Spenden, Richtlinien etc.) gestalten.

Vor allem in der inhaltlichen Gestaltung von CSR-Praktiken zeigt sich der Umgang eines Unternehmens mit der seiner gesellschaftlichen Verantwortung inhärenten, institutionellen Komplexität. Allerdings ist die Bestimmung und institutionelle Zuordnung ihrer Schwerpunkte infolge ihrer zeiträumlichen Variabilität allein ein *empirisches* Problem. Zur Entwicklung einer generischen Heuristik grenzüberschreitenden CSR-Managements kann diese inhaltliche Dimension unternehmerischer CSR-Praktiken folglich nicht herangezogen werden kann. Die aus *analytischer* Sicht auf die Bewältigung institutioneller Komplexität zentrale Frage hinsichtlich organisationaler CSR-Praktiken ist daher nicht, welche Themen(-felder) das CSR-Management eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt, an einem bestimmten Ort im Detail aufgreift. Im Fokus stehen nicht die Schwerpunktbereiche und einzelnen Programme des grenzüberschreitenden CSR-Managements, sondern die Prozesse, mittels derer diese identifiziert und gestaltet werden.

Eine in dieser Hinsicht hilfreiche Unterscheidung liefert die prozessuale Dimension des integrativen CSP-Modells von Wood (1991; vgl. Kap. 2.2.3). Hinsichtlich prozessorientierter organisationaler CSR-Praktiken unterscheidet sie zwischen der *Umfeldanalyse*, dem *Stakeholder-Management* und dem *Issues Management*. Während die beiden ersten Prozesse gewissermaßen externe Erwartungen in das Unternehmen einbringen sollen – sei es über die allgemeine Beobachtung und Evaluation der gesellschaftlichen Umwelt oder über die Einbindung von und den Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen –, dient das *Issues Management* der Behandlung spezifischer Themen und Forderungen, vom Design umfassender organisationaler Programme bis hin zur Durchführung einzelner Projekte.

Wenngleich sehr allgemein, bilden diese drei Prozesse zentrale organisationale CSR-Praktiken ab. Sie selbst sind Ausdruck eines heute weithin institutionalisierten Verständnisses adäquaten CSR-Managements, dem das Prinzip der Stakeholder-Einbindung und -verantwortlichkeit zugrunde liegt (vgl. Bondy et al., 2012; Crane et al., 2013; Dahlsrud, 2008 sowie die Ausführungen in Kap. 2.4.3). Je nachdem, *wie* Unternehmen ihre Wesentlichkeits- und Materialitätsanalysen⁷⁷ gestalten, *welche* Anspruchsgruppen sie *wie* einbinden und in *welche* Programme, Projekte und Maßnahmen sie ihre Forderungen übersetzen, je nachdem, *wie* sie diese Prozesse auf organisationaler Ebene gestalten und aufeinander abstimmen, antworten sie jedoch auch unterschiedlich auf institutionelle Komplexität. Werden beispielsweise allein kerngeschäftsnahen Stakeholder wie Investoren, Regulatoren oder Kunden einbezogen (vgl. Pedersen & Neergaard, 2009; Pedersen, 2011; Trapp, 2014) oder strategische Programme allein in der Zentrale eines MNU entworfen (vgl. Bondy et al., 2012; Bondy & Starkey, 2014), spiegeln die CSR-Praktiken auf inhaltlicher Ebene andere institutionelle Erwartungen wider als bei der Einbindung einer breiteren Stakeholder-Basis und peripherer Organisationseinheiten. Insofern bedingen die Prozesse des CSR-Managements CSR-Praktiken nicht nur auf prozessualer, sondern auch auf inhaltlicher Ebene.

⁷⁷ Eines der Kernprinzipien des CSR-Managements ist, folgt man der Global Reporting Initiative (2015), seine Ausrichtung entlang der Relevanz – der *materiality* – möglicher Themen: „Organizations are faced with a wide range of topics [...]. Relevant topics are those that may reasonably be considered important for reflecting the organization’s economic, environmental and social impacts, or influencing the decisions of stakeholders, and, therefore, potentially merit inclusion [in a company’s CSR management]. Materiality is the threshold at which aspects become sufficiently important [...].“ (S. 17). Die Relevanz verschiedener Themenfelder eruieren Unternehmen meist in sog. Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalysen, in Befragungen, die die Erwartungen und Einschätzungen ihres Umfeldes mit jenen der eigenen Organisationsmitglieder ins Verhältnis setzen und aus denen sich in der Folge die thematischen Schwerpunkte des CSR-Managements ableiten lassen. In ihrer Methodik allerdings variieren diese Materialitätsanalysen sehr stark (vgl. u.a. Hsu et al., 2013; Skouloudis & Evangelinos, 2012).

Die Praktiken der *Umfeldanalyse*, des *Stakeholder-Managements* sowie des *Issues Managements* und ihre konkrete Gestaltung beeinflussen auf diese Weise also den Umgang eines Unternehmens mit institutioneller Komplexität im CSR-Management (vgl. Abb. 42).

Abb. 42 Umgang mit institutioneller Komplexität II – prozessuale CSR-Praktiken

Element	Mechanismus	Indikatoren
Umfeldanalyse	Analyse & Evaluation der gesellschaftlichen Organisationsumwelt	Materialitäts-/Wesentlichkeitsanalysen
Stakeholder Management	Integration unterschiedlicher Anspruchsgruppen	Eingebundene Anspruchsgruppen, Dialog-Formate & Partnerschaften
Issues Management	Aufnahme & Umsetzung thematischer Forderungen	Allgemeine Programme, konkrete Projekte & Maßnahmen

4.4.1.3 Formelle CSR-Strukturen

Bei formeller Organisation handelt es sich, das haben die Ausführungen in Kap. 4.2.3 gezeigt, um die Entscheidungen des Managements einer Organisation über die Ausprägung und Abstimmung der „structures of accountability and responsibility used to develop and implement strategies, and the human resource practices and information and business processes that activate those structures“ (Greenwood & Miller, 2010, p. 78). Ziel formeller Organisation ist die Orchestrierung kollektiver Aktivitäten (Mintzberg, 1979; Nadler & Tushman, 1997), d.h. die zielgerichtete Koordination der Bandbreite organisationaler Praxis. Gegenstand dieser formellen Entscheidungen sind je nach Autor unterschiedliche Design-Parameter; während Mintzberg (1979, 1980) auf die Konfiguration der organisationalen *Super-Struktur*, von *Positionen*, von *Beziehungen* und Strukturen der *Vernetzung* sowie der *Entscheidungsfindung* verweist, benennen Ahrne et al. (2007) und Ahrne & Brunsson (2011) Entscheidungen über *Beteiligte (membership)*, *Hierarchie (hierarchy)*, *Regeln (rules)*, *Monitoring- (monitoring)* und *Sanktionierungsmechanismen (sanctioning)* als zentrale Elemente formeller Organisation (vgl. Kap. 4.2.3). Über die Gestaltung dieser Parameter etablieren Organisationen den normativen und materiellen Rahmen arbeitsteiliger organisationaler Praxis und versuchen so nicht nur Strategie, Strukturen und Prozesse auf organisationaler Ebene in Einklang zu bringen, sondern verorten diese mittels Mobilisierung typischer organisationaler Archetypen (Greenwood & Hinings, 1988) auch in gesellschaftlichen *provinces of meaning* (Ranson et al., 1980) und bestimmten institutionellen Ordnungen (Hinings & Greenwood, 1987; Scott, 2008).

Mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bedeutet dies, dass hinsichtlich der Bewältigung institutioneller Komplexität neben ihrem *Selbstverständnis* (vgl.

Kap. 4.2.1 und 4.4.1.1) und ihren *CSR-Praktiken* (vgl. Kap. 4.2.2 und 4.4.1.2) auch die formelle CSR-Organisation in den Fokus rückt. Dabei handelt es sich um jenen Teil der formellen Organisation eines Unternehmens, der der Realisierung seines Selbstverständnisses hinsichtlich seiner gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung sowie der Gestaltung organisationaler CSR-Praktiken zugrunde liegt. Wie Unternehmen mit der ihrem CSR-Engagement inhärenten institutionellen Komplexität umgehen, hängt auch davon ab, wie sie dieses strukturell gestalten:

Es ist die formelle Organisation des CSR-Managements, die bestimmte organisationale Gruppen⁷⁸ überhaupt erst als „CSR-Akteure“ konstituiert und zueinander in ein bestimmtes Verhältnis setzt. Ob über die Kodifizierung von Verfahrensrichtlinien, die Formulierung von Ziel- und Leistungsindikatoren, die Standardisierung von Wissen und Fähigkeiten und ihr Nachhalten durch hierarchisch etablierte Abhängigkeiten – es ist diese formelle Organisation, die organisationale CSR-Akteure normativ wie materiell situiert und positioniert und auf diese Weise ihren (strukturellen) Handlungsspielraum beeinflusst. Die formelle CSR-Organisation definiert interne CSR-Communities als „occupants of structural positions“ (Greenwood et al., 2011, p. 343), beeinflusst darüber, welche Akteure mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen woran und in welchem Maße überhaupt mitwirken können und damit auch, welche Stakeholder-Forderungen und Themen an welcher Stelle überhaupt eingebracht werden können (Öttl, 2016; Pache & Santos, 2010). Damit kreiert die formelle CSR-Organisation einen (organisations-)strukturellen Rahmen für die Praxis des CSR-Managements und die praktisch-relationale Bewältigung institutioneller Komplexität (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013).

Aus einer rein management-orientierten Perspektive ist die Berücksichtigung formeller CSR-Organisation keine neue Entwicklung. Seit der „Überwindung“ rein normativer CSR-Debatten durch den *managerial turn* der CSP-Forschung (vgl. Kap. 2.2.3) ist die Frage der CSR-Organisation eine zentrale innerhalb der CSR-Forschung. Zuletzt standen hier insbesondere prozessuale Perspektiven auf die etappenweise Entwicklung und Implementierung von CSR-Strategien (vgl. Bondy et al., 2012; Maon et al., 2009, 2010; Sharp & Zaidman, 2010) sowie der Blick auf die Governance-Struktur und Kontrollinstrumente umfassender CSR-Managementsysteme im Vordergrund (vgl. Arjalies &

⁷⁸ Jarzabkowski & Spee (2009, S. 72) sprechen in diesem Zusammenhang von „aggregierten internen Akteuren“ (vgl. Kap. 4.2.2.1.)

Mundy, 2013; Asif et al., 2013; Baumann-Pauly & Scherer, 2013; Glynn & Raffaelli, 2013; Gond et al., 2012; Klettner et al., 2014; Mason & Simmons, 2014). Großteils befassen sie sich allerdings mit der strukturellen Integration von CSR in das Kerngeschäft von (multinationalen) Unternehmen, also mit der organisationalen Antwort auf die *inter*-institutionelle Komplexität des CSR-Managements (vgl. Kap. 4.3.1).

Die Berücksichtigung formeller CSR-Organisation mit Blick auf die *intra*-institutionelle Komplexität des CSR-Managements insbesondere in MNUen findet sich dagegen v.a. in jenen Arbeiten, die in Kapitel 3.2.3 ausführlich thematisiert und kritisiert wurden (vgl. u.a. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Filatotchev & Stahl, 2015). Sie thematisieren die Beteiligung unterschiedlicher Gruppen an der grenzüberschreitenden Entwicklung, Koordination und Ausführung von CSR-Strategien (vgl. Bondy & Starkey, 2014) ebenso wie die Bandbreite (in-)formeller Koordinationsmechanismen – von kooperativem Informationsaustausch, relationalen Lernprozessen und gemeinsamer CSR-Sozialisation (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Lam, 2009; Scherer et al., 2013) bis hin zur Formulierung und hierarchischen Durchsetzung von CSR-Richtlinien und strategischen CSR-Zielen und der Kombination all dieser Mechanismen (vgl. Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barin-Cruz & Pedrozo, 2009; Filatotchev & Stahl, 2015).

Eine hilfreiche Systematisierung dieser Aspekte kommt von Rasche et al. (2013). Sie greifen auf jene, von Ahrne & Brunsson (2011) entwickelte Unterscheidung von Elementen formeller Organisation zurück, die bereits zu Beginn dieses Kapitels sowie in Kapitel 4.2.3 vorgestellt wurde. Setzt man sie in Bezug zu den Parametern formeller CSR-Organisation, die Autoren wie Arenas & Ayuso (2016), Barin-Cruz & Boehe (2010), Bondy & Starkey (2014) und andere zusammengetragen haben, ergibt sich jene Zusammenschau struktureller Aspekte, wie sie in Abbildung 43 dargestellt ist.

Abb. 43 Umgang mit institutioneller Komplexität III – CSR-Struktur

Element	Dimension	Mechanismus	Indikatoren
Beteiligte	<i>Top-Management</i>	Strategie-Entwicklung	Formeller Auftrag & Verankerung in Gremien-Struktur
	<i>Staff-Management</i>	Strategie-Koordination	
	<i>Linien-Management</i>	Strategie-Ausführung	
	<i>CSR-Management</i>		
	<i>Externe Stakeholder</i>		
Hierarchie	<i>disziplinar</i>	Verantwortlichkeiten	formelle Berichtslinien
	<i>finanziell</i>	Budgets	Stellen & Projektmittel
	<i>informationell</i>	Expertise & Informationsfluss	Expertenwissen & Austausch
Regeln	<i>formell</i>	Verhaltens- & Verfahrensrichtlinien	Policies, Verhaltenskodizes, Stellenprofile etc.
	<i>informell</i>	Werte & Fähigkeiten	Schulungen, Webinare etc.
Monitoring	<i>deskriptiv</i>	Informationsmanagement	Datenerfassung
	<i>präskriptiv</i>	Zielvorgaben & Leistungsmessung	KPIs, Controlling
Sanktionierung	<i>disziplinar</i>	Sanktionssystem	Vertragsrevision, Versetzung etc.
	<i>finanziell</i>	Anreizsystem	Bußgelder & Prämien
	<i>informell</i>	Druck & Anerkennung	Kritik & Lob

Demnach wirkt die formelle CSR-Organisation über die Entscheidung hinsichtlich der *Beteiligten* an der Strategie-Entwicklung, -Koordination und -Ausführung⁷⁹ ebenso wie über die Entscheidung hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Budgets und Informationsfluss (*Hierarchie*), Verhaltens-, Verfahrensrichtlinien, Wissen und Fähigkeiten der Beteiligten (*Regeln*), Art und Ausmaß von Informationsmanagement und Leistungsmessung (*Monitoring*) sowie hinsichtlich der Etablierung von formellen und informellen Anreiz- und Sanktionssystemen (*Sanktionierung*). Über die Gestaltung all dieser Elemente etablieren Unternehmen eine formelle CSR-Organisation, mit der sie institutioneller Komplexität auch auf internationaler Ebene begegnen. Insbesondere ihre Gestaltung im Hinblick auf das Verhältnis zwischen den zentralen und peripheren Einheiten eines MNU, zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, beeinflusst maßgeblich ihren Umgang mit *intra*-institutioneller, feld-übergreifender Komplexität (vgl. Kap. 3.2.3 sowie 4.3.2).

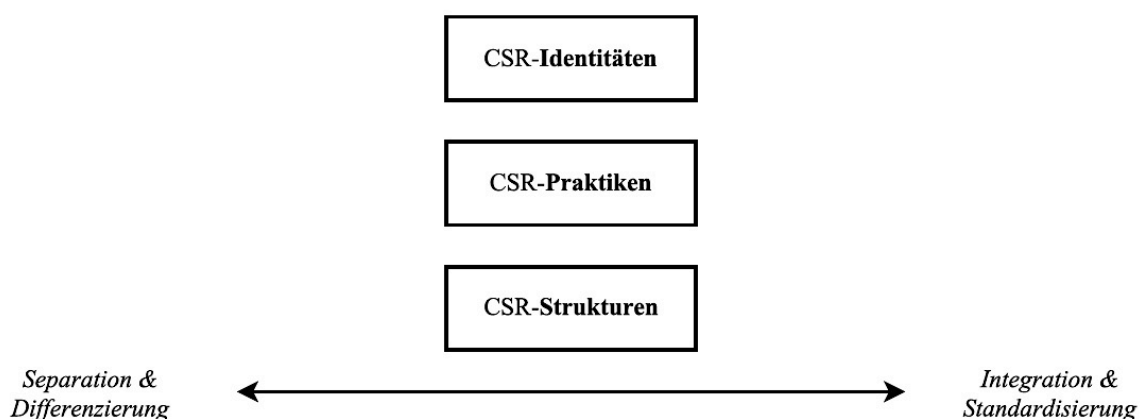
⁷⁹ Insgesamt handelt es sich beim CSR-Management um einen arbeitsteiligen Prozess, an dem nicht nur formell designierte CSR-Manager mitwirken, sondern auch – in unterschiedlicher Konfiguration und an unterschiedlichen Stellen – das Top-Management eines Unternehmens ebenso wie Vertreter der operativen (Linien-Management, z.B. Produktion, Marketing & Vertrieb) und unterstützenden Einheiten (Staff-Management; z.B. Kommunikation & PR, HR, Recht etc.) oder externe Anspruchsgruppen (vgl. Barin-Cruz & Boehe, 2010; Mason & Simmons, 2014).

4.4.2 Internationalisierungsstrategien – die Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements

Die Ausführungen in Kapitel 4.2 identifizierten nicht nur Ansatzpunkte des organisationalen Umgangs mit institutioneller Komplexität; sie wiesen auch auf die Bandbreite ihrer Gestaltungsmöglichkeiten hin. Dies gilt für das Selbstverständnis einer Organisation, das sich zwischen der Parallelität vieler Identitäten und der Verschmelzung zu einer einzigen bewegt (vgl. Kap. 4.2.1.2), ebenso wie für die Aufrechterhaltung oder Hybridisierung organisationaler Praktiken (vgl. Kap. 4.2.2.2). Auch die formelle Organisation bewegt sich zwischen der Etablierung von Strukturen, die Differenzierung ermöglichen und widerspiegeln, und solchen, die Standardisierung und Integration propagieren und befördern (vgl. Kap. 4.2.3.2).

Diese Ausführungen zeigten, dass sich die Bewältigung institutioneller Komplexität im Grunde entlang eines Kontinuums zwischen Separation und Differenzierung einerseits und Integration und Verschmelzung andererseits bewegt (vgl. Abb. 44). Während sich der linke Pol dieses Kontinuums durch eine Vielzahl kaum vernetzter (CSR-)Identitäten, die Parallelität unterschiedlicher (CSR-)Praktiken sowie durch (CSR-)Strukturen auszeichnet, die die Autonomie von Organisationseinheiten und dezentrale Entscheidungsfindung befördern, ist der rechte Pol durch das Gegenteil charakterisiert – durch eine stark reduzierte Anzahl von (miteinander vernetzten) (CSR-)Identitäten, einheitliche (CSR-)Praktiken sowie durch Strukturen, die die gegenseitige Abhängigkeit der Organisationseinheiten und zentrale Entscheidungsfindung befördern.

Abb. 44 Bandbreite des Umgangs mit institutioneller Komplexität im CSR-Management



Entlang dieser Achse unterscheiden sich folglich auch der Umgang mit institutioneller Komplexität und die Versuche, über bestimmte Wege den unterschiedlichen und sich teils widersprechenden Erwartungen und Annahmen zu begegnen. Während die Lösungen entlang des linken Pols darum bemüht sind, unterschiedliche institutionelle Erwartungen getrennt, dafür aber relativ umfassend dort zu bewältigen, wo sie auftreten, sind Lösungen entlang des rechten Pols darum bemüht, ihnen gleichzeitig, dafür aber selektiv und auf gesamtorganisationaler Ebene zu begegnen. Was die für die Bandbreite des Umgangs mit institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management bedeutet, skizzieren die beiden nachfolgenden Abschnitte.

4.4.2.1 Hauptkonfliktlinien der CSR-Internationalisierung

Die Erfahrung institutioneller Komplexität im CSR-Management von MNUen verläuft entlang zweier Konfliktlinien, einer *inter-* und einer *intra-*institutionellen (vgl. Kap. 4.3). Die *inter-*institutionelle Komplexität entspringt dem Widerstreit unterschiedlicher institutioneller Logiken innerhalb eines Feldes und zeigt sich in der Auseinandersetzung zwischen Markt- und Unternehmenslogik einerseits und Staats- und Gemeinschaftslogik andererseits (vgl. Kap. 4.3.1) und der Integration solcher Forderungen in das Kerngeschäft von MNUen. In eben diesem Widerstreit besteht das reformatorische Ziel der CSR-Debatte, wie es sich (idealerweise) in umfassenden organisationalen Change-Prozessen niederschlägt.

Die *intra-*institutionelle Komplexität dagegen entspringt dem Widerstreit „ähnlicher“, aber unterschiedlich ausgeprägter institutioneller Logiken über die Grenzen verschiedener Felder hinweg und zeigt sich in der Auseinandersetzung zwischen unterschiedlichen Konfigurationen von Markt-, Unternehmens-, Staats- und Gemeinschaftslogik in verschiedenen Feldern, wie sie innerhalb des feldübergreifenden sozialen Raums von MNUen ausgetragen wird (vgl. Kap. 4.3.2). In den Diskussionen beispielsweise um die Priorisierung von sozialen oder ökologischen Aspekten schlägt sich dieser Widerstreit unterschiedlicher CSR-Verständnisse innerhalb des CSR-Managements ebenso nieder wie in der Diskussion um seine Homogenisierung durch transnationale Standards bzw. Heterogenisierung entlang lokaler Vorstellungen und Erwartungen. In genau diesen Debatten innerhalb eines MNU und entlang seiner Grenzen spiegelt sich die zeiträumliche Variabilität von CSR wider.

Beide Konfliktlinien machen das CSR-Management von MNUen zu einem institutionell höchst komplexen Gegenstand (vgl. Kap. 4.3.3). Dem primären Interesse dieser Studie folgend rückt

allerdings die *intra*-institutionelle, feld-übergreifende Komplexität grenzüberschreitenden CSR-Managements in den Vordergrund. Durch ihre Präsenz in einer Vielzahl von Ländern, deren *Business Systems* und kulturelle Traditionen mitunter sehr unterschiedliche CSR-Pfade und -Vorstellungen hervorbringen, und durch ihre Positionierung in einem transnationalen Feld sich intensivierender Global Governance (vgl. Kap. 3.1) besteht sich die Hauptkonfliktlinie grenzüberschreitenden CSR-Managements multinationaler Unternehmen entlang dieser nationalen Unterschiede einerseits, aber auch entlang ihres Verhältnisses zu transnationalen CSR-Vorstellungen. Im Hinblick auf den Umgang mit institutioneller Komplexität geht es diesbezüglich also nicht nur um den Ausgleich nationaler Unterschiede, sondern auch um die Bewältigung potentieller Spannungen zwischen (verschiedenen) nationalen und transnationalen Unterschieden (vgl. Kap. 4.3.2). Die *intra*-institutionelle Komplexität des grenzüberschreitenden CSR-Managements hat also eine horizontale (national-national) und eine vertikale (national-transnational) Dimension, die auf die multiple institutionelle *embeddedness* multinationaler Unternehmen (Heidenreich, 2012; Kostova et al., 2008) und auf die *nestedness* unterschiedlicher institutioneller Arenen verweist (Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012).

Dies hat auch Konsequenzen für die Bandbreite möglicher Komplexitätsbewältigung im und durch das CSR-Management von MNU, verbindet sich damit doch die Frage, unter welchen institutionellen Vorzeichen die Separation und Differenzierung bzw. die Integration und Standardisierung von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen stattfindet? Im Vordergrund stehen dabei Begriffspaare wie *Standardisierung-Differenzierung*, *Konvergenz-Divergenz*, *Homogenisierung-Heterogenisierung* etc., assoziiert mit Adjektiven wie *global*, *transnational*, *weltweit*, *unternehmensweit* und *zentral* einerseits bzw. *lokal*, *national*, *landesspezifisch* und *dezentral* andererseits. Die Mehrheit der in Kap. 3.2.3 aufgelisteten und vorgestellten Arbeiten, zumal wenn sensibel für die Strukturen und Prozesse der CSR-Internationalisierung, bedient sich dieser biopolaren Begriffspaare und Wortgruppen und skizziert entlang ihres Kontinuums die Bandbreite der Ausprägungen eines grenzüberschreitenden CSR-Managements. Auch diese Arbeit orientiert sich daran (vgl. Abb. 44).

Allerdings muss hierzu, zumal aus einem Interesse für die Bewältigung institutioneller Komplexität heraus, strikt zwischen institutionellen und organisationalen Kategorien unterschieden werden. Deshalb – und vor dem Hintergrund der oben skizzierten Konfliktlinien – wird hier differenziert zwischen globaler Integration und Standardisierung

einerseits und nationaler Separation und Differenzierung andererseits (vgl. Abb. 45). Während erstere primär transnationalen institutionellen Annahmen und den Erwartungen globaler Anspruchsgruppen zu entsprechen versucht und zu diesem Zweck – auf organisationaler Ebene – unternehmensweite Standardisierung unter zentralen Vorzeichen setzt, versucht letztere den Forderungen nationaler Felder und Stakeholder zu entsprechen und dies mittels lokaler Differenzierung unter dezentralen Vorzeichen zu gewährleisten (vgl. u.a. Barkemeyer & Figge, 2014; Bondy & Starkey, 2014; Filatotchev & Stahl, 2015). Zwischen diesen beiden Polen ergeben sich unterschiedliche Internationalisierungsstrategien für das CSR-Management, die die ganze Bandbreite der Ausprägungen von CSR-Identitäten, -Praktiken & -Strukturen abzubilden vermögen.

Abb. 45 CSR-Internationalisierung in MNU – Pole, institutioneller & organisationaler Fokus

Pole	institutioneller Fokus	organisationaler Fokus
Globale Integration & Standardisierung	transnationales Feld	unternehmensweite Standardisierung von CSR-Identitäten & -Praktiken Muttergesellschaft; zentral orientierte CSR-Strukturen
Nationale Separation & Differenzierung	nationale Felder A/B/...	lokale Differenzierung von CSR-Identitäten & -Praktiken Tochtergesellschaft; dezentral orientierte CSR-Strukturen

4.4.2.2 Internationalisierung von CSR-Identitäten, -Praktiken & -Strukturen

Entlang dieses Kontinuums ergeben sich unterschiedliche Varianten der unternehmensweiten Standardisierung bzw. lokalen Differenzierung von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen. Legt man beispielsweise der Internationalisierung des CSR-Selbstverständnisses von MNU – ihren visionären „aspirational CSR talks“ (Christensen et al., 2013; vgl. Kap. 4.4.1.1) – die Typologie des Managements multipler Identitäten von Pratt & Foreman (2000) zugrunde (vgl. Kap. 4.2.1.2 sowie Abb. 34) und bringt sie in Verbindung mit den *intra*-institutionellen Hauptkonfliktlinien, ergeben sich daraus vier Idealtypen des grenzüberschreitenden Managements von CSR-Identitäten: (1) *abgeschottet-separierte CSR-Identitäten* in Anlehnung an Pratt & Foremans (2000) *compartmentalization*, (2) *aggregiert-vernetzte CSR-Identitäten* in Anlehnung an ihre *aggregation*, (3) *integriert-verschmolzene CSR-Identitäten* in Anlehnung an ihre *integration* sowie (4) *vereinheitlicht-dominante CSR-Identitäten* in Anlehnung an ihre *deletion*. Während MNU im Fall von *abgeschottet-separierten CSR-Identitäten* eine Vielzahl von CSR-Selbstverständnissen kultivieren, deren Visionen, Ziele und Wünsche sich aus den nationalen institutionellen Umfeldern ihrer jeweiligen Tochtergesellschaften ergeben, propagieren sie im Fall von *vereinheitlicht-*

dominanten CSR-Identitäten in der Regeln ein einziges, kohärentes CSR-Selbstverständnis, dessen Visionen, Ziele und Wünsche sich aus dem transnationalen Umfeld von MNU und den Forderungen globaler Stakeholder ableitet. Im Fall von *aggregiert-vernetzten CSR-Identitäten* dagegen verknüpfen MNU die Vielzahl nationaler CSR-Selbstverständnisse über eine gemeinsame, unternehmensweite Erzählung – eine Meta-Identität, die Annahmen und Vorstellungen der transnationalen institutionellen Umwelt aufgreift. Ähnlich verhält es sich bei *integriert-verschmolzenen CSR-Identitäten*, nur dass hier existierende, national inspirierte Identitäten zu einem neuen Selbstverständnis verschmolzen werden, das auf diese Weise Visionen, Ziele und Wünsche sowohl transnationalen als auch nationalen Ursprungs in sich vereinen soll (vgl. Abb. 46).

Abb. 46 Internationalisierung von CSR-Identitäten – eine Typologie

CSR-Identität	<i>abgeschottet-separierte IDs</i>	<i>aggregiert-vernetzte IDs</i>	<i>integriert-verschmolzene ID</i>	<i>vereinheitlicht-dominante ID</i>
Anzahl	<ul style="list-style-type: none"> hoch Beibehaltung unterschiedlicher nationaler CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> hoch Beibehaltung unterschiedlicher nationaler CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig Verschmelzung aller nationalen CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig Entfernung eines Großteils nationaler CSR-IDs
Interdependenz	<ul style="list-style-type: none"> niedrig – keine Verknüpfung räumlich-symbolische Trennung nationaler CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> hoch – starke Verknüpfung situative Hierarchisierung und/oder Schaffung einer Meta-CSR-ID 	<ul style="list-style-type: none"> hoch – starke Verknüpfung Kreation <i>einer neuen</i> CSR-ID 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig – keine Verknüpfung Dominanz <i>einer</i> CSR-ID

Ein ähnliches Bild ergibt sich mit Blick auf die Internationalisierung von CSR-Praktiken. Setzt man ihre von Wood (1991) abgeleitete prozessuale Dimension – Umfeldanalyse, Stakeholder-Management und Issues Management – in Bezug zu der von Greenwood et al. (2011) und auch Smets & Jarzabkowski (2013) skizzierten Bandbreite praktischer Komplexitätsbewältigung und der *intra*-institutionellen Hauptkonfliktlinie grenzüberschreitenden CSR-Managements, ergeben sich auch hier vier Idealtypen: (1) *national differenzierte*, (2) *national angepasste*, (3) *global hybride* sowie (4) *global einheitliche* CSR-Praktiken (vgl. Abb. 47). Während die Tochtergesellschaften von MNU bei *national differenzierten CSR-Praktiken* ihre Materialitätsanalysen sowohl auf nationaler Ebene konzipieren als auch auswerten, sich primär mit nationalen Anspruchsgruppen im Rahmen nationaler Interaktionsformate befassen und darüber hinaus Programme und Projekte mit allein nationaler Reichweite durchführen, handelt die Muttergesellschaft bei *global einheitlichen Praktiken* unter umgekehrten Vorzeichen; hier folgen Materialitätsanalysen einem globalen Design und einer globalen Auswertung, fokussiert sich das Stakeholder-Management auf globale Anspruchsgruppen und Interaktionsformate und konzipiert das

Issues Management primär globale Programme und Projekte; hier steht nicht der nationale institutionelle Kontext der jeweiligen Tochtergesellschaften im Vordergrund, sondern die Bewältigung transnationaler Erwartungen und Vorgaben.

Mischformen liegen bei *national angepassten* und *global hybriden CSR-Praktiken* vor. Bei ersteren wird versucht, dem transnationalen institutionellen Feld von MNU's über das globale Design von Materialitätsanalysen und die Konzeption globaler Rahmen-Programme und -Ziele Rechnung zu tragen, während die national spezifische Auswertung der Umfeldanalysen oder die Realisierung nationaler Projekte den jeweiligen nationalen institutionellen Kontexten der Tochtergesellschaften gerecht zu werden versuchen. Aus diesem Grund werden hier auch sowohl globale als auch nationale Anspruchsgruppen mit einbezogen – erstere allerdings für die Entwicklung des strategischen Rahmenprogramms, letztere für seine nationale Adaptation und Umsetzung. Im Fall von *global hybriden CSR-Praktiken* ähnelt das Issue Management zwar jenem global einheitlicher Praktiken; die realisierten globalen Programme und Projekte sind allerdings nicht das Ergebnis von *top-down*-Entscheidungen der Muttergesellschaften, sondern folgen nationalen Materialitätsanalysen mit globaler Auswertung sowie der Konsultation von globalen wie nationalen Stakeholdern auf gesamtunternehmerischer Ebene und folgt somit einer partizipativen *bottom-up*-Logik. Beide Typen versuchen auf diesem Weg sowohl nationalen als auch transnationalen institutionellen Vorstellungen und Erwartungen gerecht zu werden, unterscheiden sich jedoch in ihrem Ausmaß lokaler Differenzierung.

Abb. 47 Internationalisierung von CSR-Praktiken – eine Typologie

CSR-Praktiken	<i>national differenzierte Praktiken</i>	<i>national angepasste Praktiken</i>	<i>global hybride Praktiken</i>	<i>global einheitliche Praktiken</i>
Umfeld-analyse	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit nationalem Design & nationaler Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit globalem Design und nationaler Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit nationalem Design und globaler Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit globalem Design und globaler Auswertung
Stakeholder Management	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf nationale Stakeholder Präferenz für nationale Foren & Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> globale & nationale Stakeholder globale & nationale Foren & Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> globale & nationale Stakeholder globale & nationale Foren & Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf globale Stakeholder Präferenz für globale Foren & Partnerschaften
Issues Management	<ul style="list-style-type: none"> nationale Programme nationale Projekte & Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Programme nationale Projekte & Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Programme globale Projekte & Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Programme globale Projekte & Maßnahmen

Auch die grenzüberschreitenden CSR-Strukturen lassen sich entlang dieses Kontinuums zwischen globaler Integration und Standardisierung unter transnationalen Vorzeichen einerseits und nationaler Separation und Differenzierung einordnen. Auf diese Weise ergeben sich unterschiedliche Typen der Zentralisierung unter Führung der Muttergesellschaft eines MNU bzw. der Dezentralisierung unter Führung seiner Tochtergesellschaften. Die Gestaltung dieser CSR-Strukturen beeinflusst die Repräsentation (trans-)nationaler institutioneller Vorstellungen und auf diese Weise auch CSR-Identitäten und -Praktiken (vgl. Kap. 4.2.3 und 4.4.1.3). Diese Dimension ist – wenngleich oftmals recht oberflächlich operationalisiert (vgl. Kritik in Kap. 3.2.3 und 3.3) – an sich und auch in Hinblick auf die Bandbreite ihrer Ausprägung bereits intensiv erforscht worden (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barin-Cruz & Pedrozo, 2009; Barkemeyer & Figge, 2014; Bondy & Starkey, 2014; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015; Mohan, 2006). Die meisten Autoren bedienen sich zum Zweck der Strukturierung ihrer Untersuchung, wie bereits gesehen, der Typologie grenzüberschreitenden Managements von Bartlett & Ghoshal (1998) bzw. ihrer konsolidierten Fassung nach Harzing (2000). Setzt man diese und die metaphorische Bezeichnung ihrer Typen in Bezug zu den Dimensionen formeller (CSR-)Organisation von Ahrne & Brunsson (2011) und Rasche et al. (2013), so ergeben sich auch hier vier Typen: die grenzüberschreitenden CSR-Strukturen (1) einer *dezentralen Föderation*, (2) einer *koordinierten Föderation*, (3) eines *integrierten Netzwerks* und (4) eines *zentralisierten Hubs* (vgl. Abb. 48).

Abb. 48 Internationalisierung von CSR-Strukturen – eine Typologie

CSR-Struktur	dezentrale Föderation	koordinierte Föderation	integriertes Netzwerk	zentralisiertes Hub
Beteiligte				
<i>Strategie-Entwicklung</i>	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management TG oberes Staff-Management TG oberes Linien-Management TG [nationale Stakeholder] 	<ul style="list-style-type: none"> I CSR-Management & oberes Staff-Management MG, [globale Stakeholder] II CSR-Management & oberes Staff-Management & oberes Linien-Management TG, [nationale Stakeholder] 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG & TG oberes Staff-Management MG & TG oberes Linien-Management TG [globale & nationale Stakeholder] 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG oberes Staff-Management MG [globale Stakeholder]
<i>-Koordination</i>	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> I CSR-Management MG II CSR-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR Management MG & TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG
<i>-Ausführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> mittleres Linien-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> mittleres Linien-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG & TG mittleres Linien-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management TG Linien-Management TG
Hierarchie				
<i>diszipliniert</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationale Berichtslinien 	<ul style="list-style-type: none"> globale Berichtslinien 	<ul style="list-style-type: none"> [multilaterale Berichtslinien] 	<ul style="list-style-type: none"> globale Berichtslinien
<i>finanziell</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationale Budgets [kaum Informationsfluss MG-TG] 	<ul style="list-style-type: none"> nationale Budgets vertikaler Informationsfluss MG-TG 	<ul style="list-style-type: none"> globale & nationale Budgets horizontaler Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> globale Budgets vertikaler Informationsfluss MG-TG
Regeln				
<i>formell</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationale Policies 	<ul style="list-style-type: none"> [national adaptierte Policies] 	<ul style="list-style-type: none"> [globale Policies] 	<ul style="list-style-type: none"> globale Policies
<i>informell</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationale Schulungen 	<ul style="list-style-type: none"> [national adaptierte Schulungen] 	<ul style="list-style-type: none"> globale Schulungen 	<ul style="list-style-type: none"> [globale Schulungen]
Monitoring				
<i>informationell</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationales Informationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> globales Informationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> globales Informationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> globales Informationsmanagement
<i>strategisch</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationale KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> national adaptierte KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> globale KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> globale KPIs
Sanktionierung				
<i>diszipliniert</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationales Sanktionssystem 	<ul style="list-style-type: none"> national adaptiertes Sanktionssystem 	<ul style="list-style-type: none"> globales Sanktionssystem 	<ul style="list-style-type: none"> globales Sanktionssystem
<i>finanziell</i>	<ul style="list-style-type: none"> nationales Anreizsystem 	<ul style="list-style-type: none"> national adaptiertes Anreizsystem 	<ul style="list-style-type: none"> globales Anreizsystem 	<ul style="list-style-type: none"> globales Anreizsystem
<i>informell</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kritik durch CSR-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> Kritik durch CSR-Management MG 	<ul style="list-style-type: none"> kollektive Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> Kritik durch CSR-Management MG

Alle Typen gestalten die Strukturen ihres CSR-Managements über die fünf zentralen Elemente formeller Organisation: *Beteiligte, Hierarchie, Regeln, Monitoring und Sanktionierung* (Ahrne & Brunsson, 2011; Rasche et al., 2013 sowie Kap. 4.4.1.3), setzen sie aber unterschiedlich ins Verhältnis.⁸⁰ Charakteristisch für eine *dezentrale Föderation* ist nach Bartlett & Ghoshal (1998) die Dezentralisierung von „assets and responsibilities, a management process defined by simple financial control systems overlaid on informal personal coordination, and a dominant strategic mentality that [views] the company’s worldwide operations as a portfolio of national businesses“ (p. 56). Übertragen auf die Strukturen des internationalen CSR-Managements bedeutet dies, dass nicht nur Ausführung und Koordination einer CSR-Strategie bei Vertretern der Tochtergesellschaften angesiedelt sind, sondern auch ihre Entwicklung. Hierarchien und Regeln orientieren sich in diesem Fall ebenso am jeweiligen nationalen Rahmen wie Prozesse und Systeme des Monitoring und der Sanktionierung – wobei sich Ausmaß und Ausprägung dieser organisationalen Elemente je nach nationalem Kontext unterscheiden können. Kernaspekte einer dezentralen CSR-Organisation sind damit die Autonomie der Tochtergesellschaften in Konzeption und Umsetzung ihres CSR-Engagements sowie die diesbezüglich relativ schwach ausgeprägten Interaktionsbeziehungen zwischen der Mutter- und den Tochtergesellschaften eines MNU; das grenzüberschreitende CSR-Management einer *dezentralen Föderation* ergibt sich aus der Summe der Einzelengagements in den jeweiligen Ländern, in denen ein MNU präsent ist.

Charakteristisch für ein *zentralisiertes Hub* ist dagegen nach Bartlett & Ghoshal (1998) die Zentralisierung von „assets, resources, and responsibilities [...]. The role of the local units is to [...] implement plans and policies developed at headquarters. [...] [They] have much less freedom to create [...] new strategies or even modify existing ones.“ (p. 58-59). Dies spiegelt sich auch in einer veränderten Zusammensetzung beteiligter Akteure des CSR-Managements wider; während die Strategie-Entwicklung und -Koordination Vertretern der Muttergesellschaften obliegt, dienen die Repräsentanten der Tochtergesellschaft allein der Ausführung beschlossener Programme und Maßnahmen. Ein solch *zentralisiertes Hub* beruht auf der disziplinierten, finanziellen und informationellen Abhängigkeit der

⁸⁰ Die einzelnen Aspekte der CSR-Strukturen bzw. ihre Ausprägung entlang der unterschiedlichen Typen folgen dabei sowohl den oben zitierten und in Kap. 3.2.3 näher beleuchteten Arbeiten als auch – insbesondere weil hier dem integrierten Netzwerk von Bartlett & Ghoshals (1998) transnationalem Typus bislang die meiste Aufmerksamkeit entgegen gebracht wurde – ihrer analogen Übertragung auf die Bandbreite der Typen entsprechend der Grundideen grenzüberschreitenden (CSR-)Managements, wie sie von Bartlett & Ghoshal (1998) selbst und für CSR u.a. von Bondy & Starkey (2014) und Filatotchev & Stahl (2015) entwickelt wurden.

Tochtergesellschaften. Auch wenn es in der Regel ebenso auf globale Monitoring- und Sanktionierungsmechanismen setzt, erfolgt die unternehmensweite Koordination der CSR-Aktivitäten in einem *zentralisierten Hub* maßgeblich über standardisierte Prozesse, also CSR-Policies. Kernaspekte einer zentralisierten CSR-Organisation sind damit die Abhängigkeit der Tochtergesellschaften von der Muttergesellschaft, die sich sowohl in der strategischen Arbeitsteilung als auch in globalen Berichtslinien, Budgets etc. niederschlägt, sowie die intensiven, aber vertikal ausgeprägten Interaktionsbeziehungen zwischen Vertretern der Mutter- und der Tochtergesellschaften; das internationale CSR-Management eines zentralisierten Hubs ergibt sich aus der kohärenten, unternehmensweiten Implementierung zentral konzipierten CSR-Engagements.

Zwischen diesen beiden Extremen befinden sich mit der *koordinierten Föderation* und dem *integrierten Netzwerk* zwei Typen internationaler CSR-Strukturen, die die Frage nach Zentralisierung vs. Dezentralisierung weniger radikal beantworten und beide Aspekte miteinander zu verbinden versuchen. Charakteristisch für eine *koordinierte Föderation* ist, dass – ähnlich wie bei der *dezentralen Föderation* – viele Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen weiterhin bei den Tochtergesellschaften liegen, diese aber von der Muttergesellschaft stärker eingerahmt und kontrolliert werden (Bartlett & Ghoshal, 1998, p. 58–59). Dies schlägt sich einerseits in einer zweistufigen Arbeitsteilung nieder, bei der Vertreter der Muttergesellschaft eines MNU zwar die Rahmen-Strategie entwickeln, Vertreter der Tochtergesellschaften diese aber national adaptieren (inklusive entsprechender Konsequenzen für die Koordination ihrer Umsetzung). Diese Anpassung erfordert auch eine stärkere finanzielle, teils auch regulative Autonomie der Tochtergesellschaften, zugleich aber – zur Wahrung der unternehmensweiten Kohärenz des CSR-Engagements – auch eine gewisse Koordination durch die Muttergesellschaft. Diese erfolgt in der Regel aber weniger über die Standardisierung von Prozessen als über die Formulierung globaler Ziel-Vorgaben und deren Nachhalten über ein unternehmensweites Monitoring sowie globale Berichtslinien. Kernaspekte einer *koordinierten CSR-Föderation* sind also die vertikale Arbeitsteilung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, die einerseits die relative Autonomie der Tochtergesellschaften unterstützen und andererseits die strategische Rahmung seitens der Muttergesellschaften ermöglichen soll; das internationale CSR-Management einer *koordinierten Föderation* ergibt sich damit aus der Summe der Einzelengagements in den jeweiligen Ländern – innerhalb eines zentral bestimmten strategischen Rahmens.

Charakteristisch für ein *integriertes Netzwerk* ist dagegen die heterarchische Interdependenz der Organisationseinheiten eines MNU – sowohl im Hinblick auf Verantwortlichkeiten und Entscheidungsfindung als auch hinsichtlich der Distribution von Ressourcen (Bartlett & Ghoshal, 1998, p. 74 ff.). Übertragen auf die internationalen CSR-Strukturen bedeutet dies, dass sowohl Vertreter der Mutter- als auch der Tochtergesellschaften an allen Schritten der Strategie-Entwicklung, -Koordination und -Ausführung beteiligt sind. Darüber hinaus stehen sie nicht in einem hierarchischen, sondern in einem kollegialen Verhältnis, das den kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen allen Organisationseinheiten und das unternehmensweite Lernen befördern soll. Im Ergebnis (Strategie, Policies, KPIs etc.) ähnelt das CSR-Management des *integrierten Netzwerks* zwar dem des *zentralisierten Hubs*, der dahinter liegende Prozess ist allerdings ein anderer. Nach außen hin erscheint das CSR-Management eines MNU damit zwar als kohärent und unternehmensweit standardisiert, allerdings ist dies nicht das Resultat enger Vorgaben der Muttergesellschaft, sondern das Ergebnis konsensorientierter Abstimmungsprozesse zwischen allen Beteiligten. Kernaspekte eines *integrierten CSR-Netzwerks* sind damit die gleichberechtigte Partizipation aller Beteiligten und die gleichzeitig unternehmensweite Standardisierung ihres Konsenses. Das internationale CSR-Management eines *integrierten Netzwerks* ergibt sich damit aus der Verschmelzung der CSR-relevanten Vorstellungen und Ideen aller Beteiligten.

Während die internationalen CSR-Strukturen einer *dezentralen Föderation* ganz auf die Autonomie der Tochtergesellschaften setzen, erfordern alle anderen Typen, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, die Abstimmung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Alle drei Typen setzen dabei – setzt man sie in Bezug zu Mintzbergs (1979, 1980) Konfigurationen formeller Organisation (vgl. Kap. 4.2.3.1) – auf Koordination durch Standardisierung: das *zentralisierte Hub* auf die Standardisierung von Prozessen, die *koordinierte Föderation* auf die Standardisierung von Ergebnissen und das *integrierte Netzwerk* auf die Standardisierung von Fähigkeiten.⁸¹ Auf diese Weise justieren MNUs das Verhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, Standardisierung und Differenzierung und damit auch ihre Antworten auf institutionelle Komplexität. Während das CSR-Management einer *dezentralen Föderation* den nationalen institutionellen Rahmen in den Vordergrund rückt und ihre Bewältigung räumlich separiert, dient das *zentralisierte Hub*

⁸¹ Da die Standardisierung von Prozessen (v.a. über formelle Regeln), Ergebnissen (v.a. über strategisches Monitoring) und Fähigkeiten (v.a. über Schulungen) schwerpunktmäßig über unterschiedliche Mechanismen wirkt und gleichzeitig in nur geringerem Maße auf andere Elemente formeller Organisation zurückgreift, wurde manche, im jeweiligen Fall marginale Elemente in Abb. 48 in Klammern gesetzt.

vor allem der Bewältigung transnationaler institutioneller Erwartungen – andere werden ausgeblendet. Das CSR-Management einer *koordinierten Föderation* dagegen antwortet auf nationale institutionelle Vorgaben, allerdings in einem durch transnationale Erwartungen und Annahmen abgesteckten Rahmen. Das CSR-Management eines *integrierten Netzwerks* hingegen dient primär der Bewältigung transnationaler institutioneller Vorgaben, lässt darin aber zugleich nationale Erwartungen und Erfahrungen mit einfließen. Beide versuchen damit unterschiedliche institutionelle Vorstellungen und Erwartungen transnationalen wie nationalen Ursprungs miteinander zum Ausgleich zu bringen.

4.4.3 Grenzüberschreitendes CSR-Management & institutionelle Komplexität – eine Heuristik

Die Ausführungen der beiden vorhergehenden Abschnitte machten deutlich, *wie*, d.h. entlang welcher Ansatzpunkte und ihrer Ausprägung, MNU die, ihrem internationalen CSR-Management inhärente institutionelle Komplexität bewältigen können. Wie aber bereits in Kapitel 4.2.4 dargelegt, handelt es sich dabei nicht um isolierte Ansatzpunkte; (CSR-)Identitäten, (CSR-)Praktiken und (CSR-)Strukturen müssen gemeinsam betrachtet werden. Dies gilt auch für ihren grenzüberschreitenden Einsatz. Bislang aber befasst sich die Mehrheit jener Arbeiten, die sich für die Internationalisierung von CSR interessieren (vgl. Kap. 3.2.3.2), meist mit der strukturellen Dimension internationalen CSR-Managements und schließt davon auf seine Praktiken (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barkemeyer & Figge, 2014; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015; Fisher & Bonn, 2007; Jamali, 2010; Lam, 2009) oder umgekehrt (vgl. Bondy et al., 2012; Bondy & Starkey, 2014; Mohan, 2006). Insgesamt aber werden die unterschiedlichen Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements weder in ihrem Zusammenhang untersucht noch hinsichtlich der Bandbreite ihrer Ausprägungen, weder aus rein organisationaler Perspektive noch mit Blick auf die Bewältigung institutioneller Komplexität.

Dabei ergibt sich aus ihrer Zusammenschau eine Typologie grenzüberschreitenden CSR-Managements, deren x-Achse die Ansatzpunkte und deren y-Achse die Ausprägungen institutionellen Komplexitätsmanagements abbildet (vgl. Abb. 49). Die sich daraus ableitenden vier Strategien internationalen CSR-Managements vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität sind dabei als Idealtypen im Sinne Webers (1968) zu verstehen:

„[Der Idealtypus] wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine Utopie, und für die historische Arbeit erwächst die Aufgabe, in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht [...].“ (Weber, 1968, p. 191)

Die Bezeichnungen Bartlett & Ghoshals (1998) übernehmend – *multinational, international, transnational, global* –, repräsentieren diese vier Strategien gewissermaßen vier stilisierte Idealbilder grenzüberschreitenden CSR-Managements, wobei ein jedes das Spannungsverhältnis zwischen transnationalen und verschiedenen nationalen institutionellen

Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unterschiedlich löst. Es ist diese „einseitige Steigerung“ einer bestimmten Bewältigung institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management, der schließlich die mehr oder weniger diffusen und konkreten „Einzelperscheinungen“ (*CSR-Identitäten, -Praktiken, -Strukturen* und ihre jeweiligen Dimensionen) zugeordnet werden und deren spezifische Ausprägungen die Einheitlichkeit des Gedankengebildes multinationalen, internationalen, transnationalen und globalen CSR-Managements begründen (vgl. Abb. 49).

Damit ist auch klar, dass sich die „empirische Wirklichkeit“ grenzüberschreitenden CSR-Managements keinem dieser Idealtypen vollständig zuordnen lassen können. Der Zweck dieser Typologie besteht daher nicht in der vereinfachten Darstellung der empirisch vorfindbaren Verhältnisse, sondern in der gedanklichen Näherung an diese. Sie dient als Heuristik dem besseren Verständnis grenzüberschreitenden CSR-Managements vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität und damit der nachfolgenden empirischen Untersuchung als methodisches Werkzeug (vgl. Kap. 5 & 6).

Abb. 49 Grenzüberschreitendes CSR-Management vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität – eine Heuristik

	Multinational	International	Transnational	Global
CSR-Identität	<i>abgeschotter-separierte IDs</i>	<i>aggregiert-vernetzte IDs</i>	<i>integriert-verschmolzene ID</i>	<i>vereinheitlicht-dominante ID</i>
Anzahl	<ul style="list-style-type: none"> hoch Beibehaltung unterschiedlicher nationaler CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> hoch Beibehaltung unterschiedlicher nationaler CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig Verschmelzung aller nationalen CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig Entfernung eines Großteils der nationalen CSR-IDs
Interdependenz	<ul style="list-style-type: none"> niedrig – keine Verknüpfung räumlich-symbolische Trennung nationaler CSR-IDs 	<ul style="list-style-type: none"> hoch – starke Verknüpfung situative Hierarchisierung und/oder Schaffung einer Meta-CSR-ID 	<ul style="list-style-type: none"> hoch – starke Verknüpfung Kreation einer neuen CSR-ID 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig – keine Verknüpfung Dominanz einer nationalen CSR-ID
CSR-Praktiken	<i>national differenzierte Praktiken</i>	<i>national angepasste Praktiken</i>	<i>global hybride Praktiken</i>	<i>global einheitliche Praktiken</i>
Umfeldanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit nationalem Design & nationaler Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit globalem Design und nationaler Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit nationalem Design und globaler Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> Materialitätsanalysen mit globalem Design und globaler Auswertung
Stakeholder Management	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf nationale Stakeholder Präferenz für nationale Foren & Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> globale & nationale Stakeholder globale & nationale Foren & Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> globale & nationale Stakeholder globale & nationale Foren & Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf globale Stakeholder Präferenz für globale Foren & Partnerschaften
Issues Management	<ul style="list-style-type: none"> nationale Programme & Ziele nationale Projekte & Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Programme & Ziele nationale Projekte & Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Programme & Ziele globale Projekte & Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Programme & Ziele globale Projekte & Maßnahmen
CSR-Struktur	<i>dezentrale Föderation</i>	<i>koordinierte Föderation</i>	<i>integriertes Netzwerk</i>	<i>zentralisiertes Hub</i>
Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management TG oberes Staff-Management TG oberes Linien-Management TG [nationale Stakeholder] 	<ul style="list-style-type: none"> I CSR-Management & oberes Staff-Management MG, [globale Stakeholder] II CSR-Management & oberes Staff-Management & oberes Linien-Management TG, [nationale Stakeholder] 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG & TG oberes Staff-Management MG & TG oberes Linien-Management TG [globale & nationale Stakeholder] 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG oberes Staff-Management MG [globale Stakeholder]
-Koordination	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> I CSR-Management MG II CSR-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG & TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG
-Ausführung	<ul style="list-style-type: none"> mittleres Linien-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> mittleres Linien-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management MG & TG mittleres Linien-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> CSR-Management TG Linien-Management TG
Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> <i>disziplinär</i> <i>finanziell</i> <i>informationell</i> 	<ul style="list-style-type: none"> globale Berichtslinien nationale Budgets vertikaler Informationsfluss MG-TG 	<ul style="list-style-type: none"> [multilaterale Berichtslinien] globale & nationale Budgets horizontaler Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> globale Berichtslinien globale Budgets vertikaler Informationsfluss MG-TG
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> <i>formell</i> <i>informell</i> 	<ul style="list-style-type: none"> [national adaptierte Policies] [national adaptierte Schulungen] 	<ul style="list-style-type: none"> [globale Policies] globale Schulungen 	<ul style="list-style-type: none"> globale Policies [globale Schulungen]
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <i>informationell</i> <i>strategisch</i> 	<ul style="list-style-type: none"> globales Informationsmanagement nationale KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> globales Informationsmanagement globale KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> globales Informationsmanagement globale KPIs
Sanktionierung	<ul style="list-style-type: none"> <i>disziplinär</i> <i>finanziell</i> <i>informell</i> 	<ul style="list-style-type: none"> nationales Sanktionssystem nationales Anreizsystem Kritik durch CSR-Management TG 	<ul style="list-style-type: none"> globales Sanktionssystem globales Anreizsystem kollektive Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> globales Sanktionssystem globales Anreizsystem Kritik durch CSR-Management MG

4.5 Zusammenfassung & Präzisierung der Forschungsfrage II

Ausgangspunkt der konzeptionell-theoretischen Ausführungen der vorausgegangenen Kapitel war die Feststellung, dass es bisherigen Arbeiten zum grenzüberschreitenden CSR-Management von MNUen sowohl an einem breiteren Blick auf die Bandbreite der Ansatzpunkte institutionellen Komplexitätsmanagements mangelt als auch an einer weniger dualistischen Auffassung von institutionellen „Einflüssen“ einerseits und ihrer „Bewältigung“ andererseits. Wie gehen MNUen in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit der institutionell-kulturell bedingten Vielfalt unterschiedlicher CSR-Vorstellungen und -Erwartungen um? Entlang dieser Frage (vgl. Kap. 3.3) entwickelte Kapitel 4 eine Heuristik, die Defizite in der bisherigen Betrachtung auszugleichen und damit ein umfassenderes Verständnis für die unterschiedlichen Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements zu schaffen vermag.

Zu diesem Zweck entwickelte Kapitel 4.1 zunächst ein meta-theoretisch eingebettetes, sich aus der *Institutional Logic*-Perspektive (vgl. Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012) ableitendes Verständnis von *institutioneller Komplexität*, seinen Voraussetzungen und Wirkungsweisen (vgl. Kap. 4.1.2). Ihre Entsprechung mit Blick auf die spezielle Situation von MNUen – insbesondere ihre Positionierung in und zwischen verschiedenen institutionellen Feldern (vgl. Heidenreich, 2012; Kostova et al., 2008) – und auf die doppelte Herausforderung *inter-* und *intra*-institutioneller Komplexität (vgl. Meyer & Höllerer, 2014) in der Gestaltung von CSR fanden diese Ausführungen in Kapitel 4.3. Auf dieser Grundlage lässt sich verstehen, dass das grenzüberschreitende CSR-Management von MNUen nicht nur mit unterschiedlichen externen Vorstellungen und Erwartungen konfrontiert ist, sondern dass diese doppelte institutionelle Komplexität mit unterschiedlichen, nicht immer kompatiblen Richtlinien darüber einhergeht „how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed“ (Thornton, 2004, p. 70). Diese wirken auch und vor allem organisationsintern, beeinflussen die Wahrnehmung und Interpretationen organisationaler Akteure, steigern ihre Reflexivität und zwingen sie zu Entscheidungen.

Diesen Entscheidungen widmete sich Kapitel 4.2 und, mit Blick auf die Bewältigung institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management, Kapitel 4.4. Sie zeigten, wie (CSR-)Identitäten (vgl. Christensen et al., 2013; Glynn, 2008; Kodeih & Greenwood, 2014), (CSR-)Praktiken (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013; Wood, 1991) und formelle (CSR-)Strukturen (vgl. Ahne & Brunsson, 2011; Greenwood & Hinings, 1988;

Rasche et al., 2013) zentrale, miteinander verwobene Ansatzpunkte darstellen, über die organisationale Akteure den Umgang mit institutioneller Komplexität gestalten. Je nach Ausprägung ergeben sich aus der Zusammenschau dieser drei Elemente unterschiedliche Konfigurationen grenzüberschreitenden CSR-Managements, deren idealtypische Gestalt die viergliedrige Heuristik in Kapitel 4.4.3 zusammenfasst. Ihrer Grundidee nach antworten alle Konfigurationen – *multinationale*, *internationale*, *transnationale* und *globale* – in unterschiedlichem Maße auf nationale und transnationale institutionelle Vorstellungen und Erwartungen und gestalten so die Antwort eines MNU auf die (intra-)institutionelle Komplexität in seinem grenzüberschreitenden CSR-Engagement.

Allerdings handelt es sich bei diesen „Antworten“ nicht um die rationale Bewältigung einer Vielzahl expliziter institutioneller Forderungen durch das (CSR-)Management eines Unternehmens, wie bisherige Ansätze es glauben machen (z.B. Barin-Cruz & Boehe, 2010; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015). Vielmehr, das machten insbesondere die Ausführungen in Kapitel 4.2.2 und 4.2.4 deutlich, handelt es sich dabei um die praktische Bewältigung institutioneller Komplexität durch reflexive Akteure im Rahmen ihrer täglichen, aufgabenbezogenen und begrenzt strategischen Aktivitäten (vgl. Phillips & Lawrence, 2012; Smets & Jarzabkowski, 2013; Yu, 2013). Das CSR-Management gestaltet zuvorderst CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen, nicht den Umgang mit institutioneller Komplexität. Aber in der Art, wie diese Elemente gestaltet werden, spiegeln sich konkrete institutionell verankerte Vorstellungen und Erwartungen wider, wie Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen haben.

Insofern handelt es sich bei der in Kapitel 4.4.3 skizzierten, zusammenfassenden Heuristik gewissermaßen um indirektes Komplexitätsmanagement, das sich überschneidende, teils inkompatible institutionelle Anforderungen über den Umweg von Identitäten, Praktiken und Strukturen „beantwortet“, nicht immer aber bewusst gestaltet. Diese Erkenntnis ist umso wichtiger, als sie sich auf die organisationale Praxis und damit auf Aktivitäten bezieht, die Analyseebene dieser Arbeit aber die organisationale ist und diese sich daher nur mit deren Voraussetzungen und Produkten (inter-)individueller (Inter-)Aktion befassen kann (vgl. Kap. 5.1). Die Gestaltung von organisationalen CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen mag dadurch autonomer wirken als sie es tatsächlich ist. Auch dies unterscheidet die hiesige (mikro-)institutionelle, praxis-theoretisch inspirierte Lesart der Wirksamkeit „institutioneller Einflüsse“ von bisherigen kontingenztheoretischen Perspektiven, die Umweltfaktoren

allenfalls als eine Variable im strategischen Kalkül grenzüberschreitenden CSR-Managements betrachten (vgl. Kap. 3.2.4 & 3.3).

Dies hat auch Konsequenzen für die in Kapitel 3.3 formulierte Fragestellung. Vor dem Hintergrund der konzeptionellen Präzisierungen der vorausgegangenen Kapitel wird die zentrale Fragestellung (zF) dieser Arbeit wie folgt präzisiert:

zF Wie gehen MNUs in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit institutioneller Komplexität um?

Darüber hinaus wird sie entsprechend der obigen Ausführungen zu den unterschiedlichen Ansatzpunkten der Bewältigung institutioneller Komplexität und ihrer indirekten Wirksamkeit um zwei weitere forschungsleitende Fragen (fIF) ergänzt:

fIF 1 Wie organisieren MNUs ihr grenzüberschreitendes CSR-Management entlang von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen?

fIF 2 Welche institutionellen Vorstellungen und Erwartungen spiegeln sich in dieser Organisation wider?

Die erste Ergänzung (fIF 1) zielt auf eine möglichst detaillierte Beschreibung der Bandbreite der internationalen Gestaltung von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen als die zentralen Ansatzpunkte zur Bewältigung institutioneller Komplexität; der Begriff „organisieren“ verweist dabei sowohl auf die bewusste Formung dieser organisationalen Elemente als auch auf ihren Zusammenhang. Die zweite Ergänzung (fIF 2) dagegen zielt auf die Identifikation konkreter institutioneller Vorstellungen und Erwartungen, die sich in der spezifischen Gestaltung von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen widerspiegeln und von diesen, bewusst oder unbewusst, propagiert werden. Mit dieser Trennung kann einerseits die Bandbreite der internen Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements präzise untersucht werden. Andererseits ermöglicht sie die Identifikation konkreter institutioneller Referenzpunkte (einzelner Elemente) grenzüberschreitenden CSR-Managements und setzt so seine Organisation direkt mit der Bewältigung institutioneller Komplexität in Bezug. Zusammen helfen sie, die zentrale Fragestellung dieser Studie differenziert zu beantworten und auf diese Weise zu einem besseren Verständnis der Bewältigung institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management von MNUs beizutragen.

5 Methodik

Die Antworten auf die im vorhergehenden Kapitel präzisierten forschungsleitenden Fragestellungen werden in Kapitel 6 ausführlich dargestellt. Zuvor aber soll dieses Kapitel 5 die methodische Vorgehensweise darlegen, die zu ihrer schrittweisen, empirischen Beantwortung geführt hat. Bei der hier vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Studie in der Tradition qualitativer Sozialforschung. Aus diesem Grund durchbrechen die nachfolgenden Abschnitte auch die lineare Logik methodischer Planung, Durchführung und Kontrolle. Der iterativ-zirkulären Vorgehensweise qualitativer Sozialforschung folgend verbinden sie stattdessen grundsätzliche methodische (Vor-)Überlegungen mit einem Bericht über ihre etappenweise Realisierung. Im Vordergrund stehen dabei Transparenz und Nachvollziehbarkeit der methodischen Vorgehensweise:

„If you self-consciously set out to collect and double-check findings, using multiple sources and modes of evidence, the verification process will largely be built into the data-gathering process, and little more need to be done than to report on one’s procedures.“ (Miles & Huberman, 1984, p. 235, zit. nach Mathison, 1988, p. 16)

Dieser Bericht erfolgt in vier Schritten: Kapitel 5.1 verortet die Arbeit in der interpretativen qualitativen Sozialforschung. Kapitel 5.2 erläutert den Ablauf der hier durchgeführten vergleichenden Mehrfallstudie und begründet, warum es sich dabei um eine adäquate Forschungsstrategie handelt. Kapitel 5.3 stellt die Methoden der Datenerhebung dar und befasst sich mit Aspekten der Daten- & Methodentriangulation. Kapitel 5.4 wiederum legt den mehrstufigen Prozess der Datenanalyse dar und offenbart damit die analytischen Grundlagen für die in Kapitel 6 präsentierten Ergebnisse.

5.1 Paradigmatische Verortung

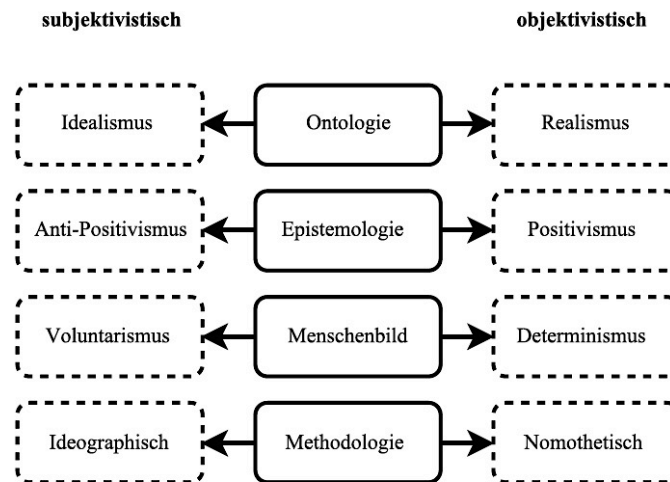
Obschon die *paradigm wars*, die zumeist innerhalb der Sozialwissenschaften hitzig geführte Debatte über das „richtige“ Verständnis von Wissenschaft und die „richtige“ Art und Weise, Wissenschaft zu betreiben, zuletzt an Intensität verloren haben, hat das Konzept des Paradigmas nach wie vor großen Einfluss auf die Managementforschung und ihre unterschiedlichen Forschungsfelder – vom Internationalen Management, über das Strategische Management bis hin zur Interkulturellen Management-Forschung (Shepherd & Challenger, 2013). Ein Paradigma wird dabei gemeinhin als „cluster of beliefs about the

proper conduct of science“ (Bryman, 2008, p. 14) verstanden und umfasst sowohl philosophische Annahmen über das Wesen und die Konstitution des Objekts der Erkenntnis (Ontologie) sowie über Quellen und Wege der Erkenntnis (Epistemologie) als auch damit assoziierte, forschungslogische Anleitungen über die Art und Weise der Untersuchung (Methodologie). Das Wesen des Paradigmas besteht darin, dass es dem Forscher ein in sich relativ geschlossenes Set quasi-normativer Vorgaben anbietet, sich in eben diesem aber zugleich fundamental von jenen konkurrierender Paradigmen unterscheidet; Paradigmen werden als unvereinbar, als inkommensurabel betrachtet. Die Vielfalt teils widersprüchlicher Erklärungsansätze für ein und dasselbe Phänomen ist auch eine Konsequenz unterschiedlicher paradigmatischer Annahmen, die der Theorieentwicklung zugrunde liegen. Insofern ist die paradigmatische Vielfalt nicht allein ein wissenschaftstheoretisches Problem, sondern auch ein praktisches (Scherer, 2006, p. 19–24).

Das Konzept des Paradigmas soll hier insbesondere der ontologisch-epistemologischen Verortung dienen, die der Wahl der Forschungsstrategie (vgl. Kap. 5.2) sowie der Erhebungs- und Analysemethoden (vgl. Kap. 5.3 & 5.4) einen gewissen weltanschaulichen Rahmen setzt. Zu diesem Zweck orientiert sich diese Arbeit am Konzept und der Paradigmen-Typologie von Burrell & Morgan (1979). Entwickelt für die soziologische Organisationsforschung dient sie vielen Autoren auch in benachbarten Forschungsfeldern als Instrument des *paradigm mapping* (Shepherd & Challenger, 2013) und wurde hierzu auch innerhalb der CSR-Forschung bereits eingesetzt (vgl. Gond & Matten, 2007 sowie Kap. 2.3.2). Burrell & Morgan (1979, p. 24) gehen davon aus, dass sich jede Organisationstheorie auf meta-theoretische Annahmen sowohl über die Natur der Sozialwissenschaften als auch – zumindest implizit – über die Beschaffenheit der Gesellschaft stützt. Unter ersteren fassen die Autoren ontologische und epistemologische Grundannahmen sowie Grundannahmen zur menschlichen Natur und zur Methodologie; aus ihnen ergibt sich die sozialwissenschaftliche Grundorientierung von Forschung. Diese spannen sie entlang einer dichotomischen Unterscheidung zwischen subjektivistischen und objektivistischen Ansätzen auf (vgl. Abb. 50).⁸²

⁸² Für eine Beschreibung der einzelnen Dimensionen sozialwissenschaftlicher Grundorientierung und ihrer bipolaren Ausprägungen vgl. Burrell & Morgan (1979, pp. 1–9).

Abb. 50 Sozialwissenschaftliche Annahmen – subjektivistisch vs. objektivistisch (nach Burrell & Morgan (1979, p. 3))



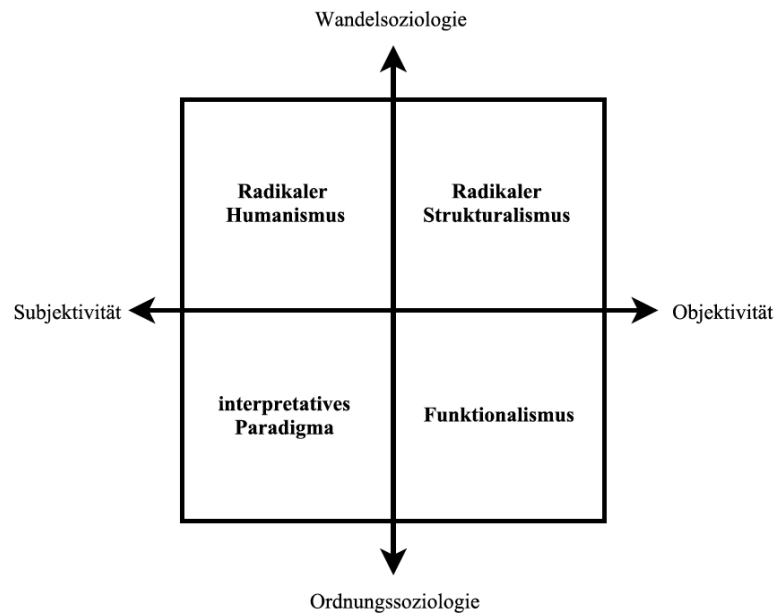
Unterschiedliche Annahmen über die Beschaffenheit der Gesellschaft dagegen, so Burrell & Morgan (1979, p. 11), bestimmen das Erkenntnisinteresse von Forschung. Sie unterscheiden hier zwischen einer Ordnungssoziologie („sociology of regulation“), die bestehende Verhältnisse und ihre relative Stabilität verstehen und erklären will, und einer Wandelsoziologie („sociology of radical change“), die sich für den Wandel sozialer Einheiten interessiert und diesen befördern will. Während letztere den Status Quo kritisiert und einem emanzipatorischen Erkenntnisinteresse folgt, will erstere den Status Quo verstehen, stabilisieren und folgt daher einem technischen bzw. praktischen Erkenntnisinteresse (Scherer, 2006, p. 35). Entlang dieser beiden Dimensionen sozialwissenschaftlicher und gesellschaftstheoretischer Annahmen entwerfen Burrell & Morgan (1979) eine viergliedrige Paradigmen-Typologie, die zwischen einem funktionalistischen, interpretativen, radikal humanistischen und einem radikal strukturalistischen Paradigma unterscheidet (vgl. Abb. 51).⁸³

Die hier vorliegende Forschungsarbeit verortet sich im interpretativen Paradigma, folgt also einer subjektivistischen Auffassung sozialwissenschaftlicher Forschung und verschreibt sich tendenziell dem praktischen Erkenntnisinteresse ordnungssoziologischer Organisationsforschung: „to describe and explain in order to diagnose and understand“ (Gioia

⁸³ Für eine kurze Beschreibung der vier Paradigmen vgl. Burrell & Morgan (1979, p. 21–35) sowie Burrell & Morgan (1979, p. 118–226, 260–278, 365–394) für ihre ausführliche Diskussion.

& Pitre, 1990, p. 591). Dabei folgt sie einer sozialkonstruktivistischen Weltsicht (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 1969; Schütz, 1971):

Abb. 51 Typologie sozialwissenschaftlicher Paradigmen nach Burrell & Morgan (1979, p. 22)



Auf ontologischer Ebene begreift sie die soziale Welt als eine emergente, das heißt als eine sich im Wandel befindende Ordnung, die von Menschen in einem fortlaufenden Prozess der (Re-)Konstruktion kontinuierlich erschaffen und verändert wird. Die soziale Welt präsentiert sich Menschen zwar als objektiv gegebene, wird von ihnen aber selbst erschaffen:

„[Die soziale] Welt wird [...] als objektive Wirklichkeit erlebt. [...] [Sie steht] dem Individuum als objektive [Faktizität] gegenüber. [...] Wir müssen uns [aber] immer wieder vor Augen führen, dass die Gegenständlichkeit der [sozialen] [...] Welt, so dicht sie sich dem Einzelnen darstellen mag, von Menschen gemachte, konstruierte Objektivität ist. [...] [Trotz] ihrer Gegenständlichkeit für unsere Erfahrung gewinnt die gesellschaftliche Welt dadurch keinen ontologischen Status, der von jenem menschlichen Tun, aus dem sie hervorgegangen ist, unabhängig wäre.“ (P. L. Berger & Luckmann, 1969, p. 65)

Individuen beteiligen sich an diesem Prozess der kontinuierlichen Erschaffung der sozialen Welt auf Grundlage ihres subjektiven Verständnisses derselben, wobei dieses Verständnis selbst in der Interaktion mit der sozialen Welt, die sie interpretieren und zu verstehen suchen, geprägt und verändert wird. Zwischen der (Re-)Konstruktion der sozialen Welt und der Beschaffenheit individueller Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata besteht also ein dialektisches Verhältnis, das Berger & Luckmann (1969) so zusammenfassen: „Gesellschaft ist ein menschliches Produkt. Gesellschaft ist eine objektive Wirklichkeit. Der Mensch ist ein gesellschaftliches Produkt“ (p. 65). Menschen erschaffen die soziale Wirklichkeit, sind aber

als zeitlich und räumlich auch kulturell situierte Individuen und damit – in Abhängigkeit von ihrer Wahrnehmung – auch von ihr betroffen. Insgesamt hat die soziale „Wirklichkeit“ somit keine „reelle Existenz“ außerhalb des Bewusstseins, besteht folglich nicht unabhängig vom sie interpretierenden Individuum.

Der Zugang zu dieser Welt, auch wenn als äußerlich wahrgenommen, ist kein direkter, sondern notwendigerweise ein interpretativer (Flick, 2010a, p. 152; Hatch & Yanow, 2003, p. 66). Epistemologisch gesprochen kann die soziale Welt nur über das an ihrer Konstruktion beteiligte Individuum und die Interpretation seiner Erfahrungen erkannt werden. Der Erkenntnisprozess ist dabei ein doppelt hermeneutischer (Giddens, 1984, p. 284), bei dem der Sozialwissenschaftler, selbst deutendes Subjekt, die Interpretationen der Alltagserfahrungen seiner Studienteilnehmer erneut selbst interpretiert: „Die gedanklichen Gegenstände, die vom Sozialwissenschaftler gebildet werden, beziehen und gründen sich auf gedankliche Gegenstände, die im Verständnis des Alltags unter seinen Mitmenschen lebenden Menschen gebildet wird“ (Schütz, 1971, p. 7, zit. nach Flick, 2010a, p. 156). Da der Akt der Interpretation zugleich ein Akt der Konstruktion ist, versteht sich der sozialwissenschaftliche Erkenntnisprozess als situative Co-Konstruktion *einer* Interpretation der sozialen Welt: „Durch die Rekonstruktion des Lebens unter einer besonderen Fragestellung wird eine Version der jeweiligen Erfahrung konstruiert und interpretiert“ (Flick, 2010a, p. 162). Der Forscher ist dabei kein bloßer Beobachter, sondern aktiver Teilnehmer (Scherer, 2006, pp. 24–34). Die Erkenntnis besteht folglich darin, die subjektiven Interpretationen vor dem Hintergrund ihrer historisch-kulturellen Einbettung möglichst umfassend zu *verstehen*, sie also wiederum in sinnhafte, intersubjektiv nachvollziehbare Interpretationen zu übersetzen.⁸⁴

Auf methodologischer Ebene folgt daraus die Notwendigkeit, Zugang zu den (Alltags-)Konstruktionen der Individuen zu bekommen (Flick, 2010a, p. 163) und methodische Ansätze zu wählen, die es Forschern erlauben, „to delve into the depths of human consciousness and subjectivity in their quest for the fundamental meanings which underlie social life“ (Burrell & Morgan, 1979, p. 31). Voraussetzung dafür ist die Offenheit gegenüber der Vielfalt subjektiver Interpretationen. Im Vordergrund steht daher die möglichst unvoreingenommene Interaktion und Diskussion mit den an der Konstruktion lokaler

⁸⁴ Um nun solche Interpretationen intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, und damit einer der Grundforderungen qualitativer empirischer Forschung gerecht zu werden, bemühen sich die nachfolgenden Abschnitte, die einzelnen Schritte, aber auch die Grundlage der jeweiligen methodischen und thematischen Entscheidungen, anhand der hier vorgebrachten Überlegungen nachvollziehbar zu machen.

Realitäten beteiligten Akteuren. Ihrer Perspektive wird ebenso Priorität eingeräumt wie dem (un-)mittelbaren historischen und sozialen Kontext, innerhalb dessen sie sich bewegen und ihre Interpretationen der sozialen Welt entwickeln (Creswell, 2009, p. 8).

Zum Einsatz kommen daher verstärkt solche Verfahren, die das „natürliche“ Verhalten der Akteure in „natürlichen“ Situationen erfassen oder solche, mittels derer Akteure ihre Interpretationen explizieren können.⁸⁵ Hierzu zählt die Beobachtung ebenso wie das möglichst unstrukturierte, Narration ermöglichende Interview, die Erfassung alltäglicher Erzeugnisse und Artefakte ebenso wie eine je nach Forschungsperspektive variierende Bandbreite von Methoden insbesondere der qualitativen Sozialforschung. Die Orientierung an ihren theoretischen Grundannahmen (vgl. Abb. 52) und die entsprechende Methodenwahl erlauben es, ein konkretes und plastisches Bild des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes zu zeichnen, das sich nah an den Sichtweisen der beteiligten Subjekte orientiert, ihre subjektiven Interpretationen der sozialen Welt berücksichtigt und dabei offen ist für ihre „Erfahrungswelten, ihre innere Verfasstheit und ihre Konstruktionsprinzipien“ (Flick, 2010c, p. 17). Auf diese Weise hilft die qualitative Sozialforschung dabei, „to generate descriptions, insights, and explanations of events so that the system of interpretations and meaning, and the structuring and organizing processes, are revealed“ (Gioia & Pitre, 1990, p. 588) und unterstützt die Produktion ideographischer Theorien, die die lokale „Realität“ aus Sicht derer abbilden, die an ihr mitwirken.

Abb. 52 Grundannahmen qualitativer Sozialforschung nach Flick (2010b, pp. 20–22)

-
1. Soziale Wirklichkeit lässt sich als das Ergebnis gemeinsam in sozialer Interaktion hergestellter Bedeutungen und Zusammenhänge verstehen.
 2. Aus der Annahme über die beständige alltägliche Herstellung einer gemeinsamen Welt resultieren der Prozesscharakter, die Reflexivität und Rekursivität sozialer Wirklichkeit.
 3. „Objektive“ Lebensbedingungen werden durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt relevant.
 4. Der kommunikative Charakter sozialer Wirklichkeit lässt die Rekonstruktion von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt der Forschung werden.
-

Diese Annahmen leiten auch die hier vorliegende Forschungsarbeit. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.3 und Kapitel 4.5 präzisierten Forschungsfrage interessiert sie sich allerdings weniger für den sozialen Konstruktionsprozess beteiligter Akteure als für seine (organisationalen) *Produkte*. Diese haben den oben skizzierten Annahmen folgend zwar

⁸⁵ „Natürlich“ hier im Sinne von nicht im Labor nachgestellten Situationen und Verhaltensweisen.

keinen ontologischen Status (P. L. Berger & Luckmann, 1969, p. 65), sind als Objektivierung sozialer Konstruktionsprozesse als solche aber begreiflich:

„Das menschliche Ausdrucksvermögen besitzt die Kraft der Objektivierung, das heißt, es manifestiert sich in Erzeugnissen menschlicher Tätigkeit, welche sowohl dem Erzeuger als auch anderen Menschen als Elemente ihrer gemeinsamen Welt ‚begreiflich‘ sind. Objektivierungen [...] sind mehr oder weniger dauerhafte Indikatoren subjektiver Empfindungen.“ (Berger & Luckmann, 1969, p. 36–37)

Um der Dialektik zwischen individuellen Interpretations- und Konstruktionsprozessen einerseits und der sich als objektiv präsentierenden, gesellschaftlichen „Wirklichkeit“ gerecht zu werden, schlägt Giddens (1984, pp. 285 & 288) das methodologische „bracketing“ vor, also das Ausklammern jeweils einer von beiden Perspektiven. Er unterscheidet zwischen einer strategischen Analyse, die primär Interaktionsprozesse und Interpretationen der Akteure untersucht, und einer institutionellen Analyse, die sich auf die „chronically reproduced features of social systems“ (Giddens, 1984, p. 288) fokussiert. Das hier im Vordergrund stehende soziale System ist entsprechend der Analyseebene dieser Arbeit das organisationale multinationaler Unternehmen und seine Produkte die theoretisch hergeleiteten Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements: CSR-Identitäten, -Praktiken⁸⁶ und -Strukturen. Dass gleichzeitig über die Analyse dieser Objektivierungen grenzüberschreitenden CSR-Managements Aussagen über den Umgang mit institutioneller Komplexität getroffen werden können, liegt an der vertikalen Integration und *nestedness* (Friedland & Alford, 1991, pp. 240–242) sozialer Welten: Die Dialektik zwischen individuellen Interpretations- und Konstruktionsprozessen einerseits und der gesellschaftlichen „Wirklichkeit“ andererseits gilt für die soziale Welt der Organisation ebenso wie für das gesellschaftliche Umfeld. Die Wahrnehmung, Interpretation und Konstruktion der gesellschaftlichen „Wirklichkeit(en)“ ist damit nicht von den Produkten der (organisationalen) Konstruktionsprozesse trennbar. Die gemeinsame – ontologische wie epistemologische – Basis bleibt das deutende und handelnde Individuum.

⁸⁶ Wie in Kapitel 4.2.2 ausgeführt, würde das Konzept der Praktiken in der Regel der „strategischen Analyse“ interaktiver Konstruktionsprozesse zugerechnet. In ihrer objektivierten Form – als Programm, Handlungsfelder, Projekte etc. – präsentieren sie sich organisationalen Akteuren jedoch als Fakten und sind deshalb Bestandteil der hiesigen „institutionellen Analyse“ der Produkte sozialer Interaktion.

5.2 Allgemeine Forschungsstrategie

In engem Zusammenhang mit der paradigmatischen Verortung und der konkreten Problemstellung eines Untersuchungsvorhabens steht auch die Wahl einer spezifischen Forschungsstrategie. Dabei handelt es sich um „types of qualitative, quantitative, and mixed methods designs or models that provide specific directions for procedures in a a research design“ (Creswell, 2009, p. 11), also um typische Verfahren zur Beantwortung spezifischer Fragestellungen. Auch wenn eine Forschungsstrategie nicht an eine bestimmte Art oder ein spezifisches Set von Methoden gebunden ist, finden sich Forschungsstrategien, die tendenziell mit qualitativen Untersuchungsmethoden einhergehen, und solche, die eher auf quantitative Instrumente zurückgreifen.

5.2.1 Interpretative Mehrfallstudien & ideographisches Sampling

Die hier vorliegende Arbeit orientiert sich im Allgemeinen an der Forschungsstrategie der Fallstudie und realisiert im Besonderen eine vergleichende und interpretative Mehrfallstudie (vgl. Stake, 2006; Yin, 2009) mit dem Ziel der Theoriegenerierung. Die Wahl für diese Forschungsstrategie begründet sich nicht mit einer „disciplinary convention“ (Piekkari et al., 2009), sondern mit ihrer Eignung zur Beantwortung der Forschungsfrage. Definiert als „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin, 2009, p. 18), besteht die Stärke der Fallstudie in der kontextsensiblen Erforschung der Besonderheit und Komplexität eines aktuellen Phänomens. Fallstudien können die Verbindungen und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen eines Falls verfolgen und versetzen den Forscher auf diese Weise in die Lage, die inhärente Funktionsweise des untersuchten Phänomens zu verstehen. Aus diesem Grund eignen sie sich besonders zur Beantwortung von *Wie-* und *Warum-*Fragen innerhalb sozialwissenschaftlichen Erkenntnisstrebens (Yin, 2009, p. 8–9).

Als Fall⁸⁷ und damit als zentrale Analyseeinheit definiert diese Arbeit die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang seiner unterschiedlichen Ansatzpunkte

⁸⁷ „Fall“ hier also im Sinne einer übergelagerten konzeptionellen Kategorie – nach Ragin (1992) also die Antwort auf die Frage „What is it a case of?“. Die tatsächlich untersuchten empirischen Fälle, die die Studie ausmachen, werden im Weiteren als je einzelne Instanz dieses Konzepts verstanden.

(CSR-Identitäten, -Praktiken, -Strukturen). Diese ist von ihrem organisationalen Umfeld, dem grenzüberschreitenden Netzwerk der jeweiligen multinationalen Unternehmen und ihren Aktivitäten, ebenso wenig zu trennen wie von der Vielfalt gesellschaftlicher Umwelten, mit der sich das grenzüberschreitende CSR-Management auseinandersetzen muss. Die Grenzen zwischen dem untersuchten Phänomen und seinem (un-)mittelbaren Kontext sind also fließend. Die Fragstellung dieser Studie entspringt einem „mechanical puzzle“ (Mason, 2002, p. 18), das die Funktionsweise grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang seiner drei, theoretisch hergeleiteten Ansatzpunkte nachzuvollziehen versucht. Zu ihrer Beantwortung sowie zur Bewältigung der darin angelegten Komplexität erscheint die Fallstudie daher als geeignete Forschungsstrategie.

Während die Einzelfallstudie in ihren verschiedenen Ausführungen einen tiefen Einblick in die Funktionsweise und Besonderheiten eines einzelnen Falls erlaubt (Yin, 2009, p. 47), ermöglicht die Mehrfallstudie die Erforschung eines Phänomens insbesondere in seiner Bandbreite und dient der Entwicklung „robusterer“ Theorien (Miles et al., 2014, p. 34; Yin, 2009, p. 53): „The only argument to switch from single to multiple case study research (at the risk of losing depth) is to create more theory-driven variance and divergence in the data, not to create more of the same“ (Pauwels & Matthyssens, 2004, p. 129). Ihre Robustheit bezieht sich dabei auf die Gültigkeit und Reichweite der entwickelten Argumente, also auf ihre Generalisierbarkeit jenseits der einzelnen, untersuchten Fälle.

Damit in unmittelbarem Zusammenhang stehen die Fallauswahl und das Sampling innerhalb einer Mehrfallstudie. Qualitative Fallstudien zielen – so der Tenor – nicht auf statistische Generalisierbarkeit im Hinblick auf eine Population, sondern auf die kontextuell abhängige *Übertragbarkeit* ihrer Ergebnisse bzw. auf die *analytische Generalisierbarkeit* ihrer theoretischen Aussagen (vgl. Gobo, 2009; Pauwels & Matthyssens, 2004; Yin, 2009). Aus diesem Grund orientiert sich die Fallauswahl auch nicht an statistischen Wahrscheinlichkeitsstichproben, sondern an nicht-probabilistischen Verfahren wie dem theoretischen Sampling (vgl. Corbin & Strauss, 2008, p. 143–158; Miles et al., 2014, p. 30–37). Dabei handelt es sich um ein iteratives Verfahren, bei dem Sequenzen des Samplings, der Datenerhebung und -analyse, der Theoriebildung, des erneuten Samplings etc. so lange aufeinander folgen, bis sich die entstehende Theorie konsolidiert, das heißt ein Moment theoretischer Sättigung eintritt (vgl. Corbin & Strauss, 2008, p. 143). Die Fallauswahl sowie das fallinterne Sampling (vgl. Kap. 5.3) erfolgen auf Basis des jeweils erreichten Erkenntnisstandes, der durch erneutes Sampling kritisch überprüft, ergänzt und erweitert

werden soll (Merkens, 2010, p. 292):

„[T]heoretical sampling means selecting groups or categories to study on the basis of their relevance to your research questions, your theoretical position and analytical framework, your analytical practice, and most importantly the argument or explanation you are developing. Theoretical sampling is concerned with constructing a sample [...] which is meaningful theoretically and empirically, because it builds in certain characteristics or criteria which help to develop and test your theory or your argument“ (Mason, 2002, p. 124)

Die Logik der Mehrfallstudie ist somit die einer sukzessiven Replikation sich herauskristallisierender Erkenntnisse (Yin, 2009, p. 53–60), ihr Sample ein sukzessiv konstruiertes. Gobo (2009) greift die prozessualen Aspekte des theoretischen Samplings auf, kritisiert es aber für seine mangelnde Anleitung hinsichtlich der Auswahl geeigneter Fälle zu Beginn einer Studie und erweitert es zu einer Theorie des ideographischen Samplings. Demnach sei die iterative Vorgehensweise der Fallauswahl um drei Prinzipien zu ergänzen: (1) die Wahl und Definition von Analyseeinheiten, die eine möglichst präzise Analyse des Phänomens erlauben, sowie die Anpassung der Fallauswahl an (2) die Varianz eines Phänomens und an (3) die intendierte Art der Generalisierung (Gobo, 2009, p. 201–207). Durch eine Abstimmung dieser drei Aspekte, so der Autor, könne die Auswahl eines Falls nicht allein durch seinen zu erwartenden Nutzen zur Untersuchung des Phänomens begründet werden, sondern auch durch seinen Beitrag zur (sozialen) Repräsentativität des Samples.⁸⁸ Diesen Überlegungen folgend ist die Sampling-Strategie in ihren Grundzügen zu Beginn einer Studie festzulegen, steht das Sample selbst aber erst mit ihrem Abschluss fest:

„[It] is necessary to approach [...] sampling sequentially and it would be misleading to plan the whole strategy before starting. [...] The sampling plan needs to be set in dialogue with field incidents, contingencies and discoveries. This is what I mean by [...] iterative sampling“ (Gobo, 2009, p. 207).

⁸⁸ Gobo (2009) kritisiert die Reduktion der Generalisierbarkeit qualitativer Forschung auf die Konzepte der Transferierbarkeit oder analytische Generalisierbarkeit und argumentiert, „qualitative research [...] does not relinquish the aim of working with representative samples; it only rejects the obligatory nexus between probabilistic and representative on the one hand, or between randomness and representativeness on the other“ (Gobo, 2009, p. 201). So repräsentiere innerhalb eines ideographischen Samples zwar die Beschreibung eines konkreten Falls nicht die möglichen Beschreibungen anderer Fälle, die Aufdeckung sozialer Regelmäßigkeiten repräsentiere aber durchaus die Bandbreite möglicher Beschreibungen und sei in diesem Sinne repräsentativ. Das ideographische Sample bringe nicht zum Ausdruck, was der *einzelne* Fall *macht*, wohl aber was er *machen kann* (Gobo, 2007, p. 423). Generalisierbarkeit sei dann hauptsächlich „a practical and contingent outcome related to the variance of the research topic; in other words it is a function of the invariance (regularities) of the phenomenon, not a standard or automatic algorithm of a statistical rule“ (Gobo, 2007, p. 423). Die (soziale) Repräsentativität eines Phänomens, so der Autor, ließe sich daher auch über nicht-statistische Verfahren herstellen. Nötig sei dafür eine Orientierung des ideographischen Samplings an den drei o.g. Prinzipien sowie seine prozessuale Realisierung im Sinne des theoretischen Samplings.

5.2.2 Ablauf des ideographischen Samplings

Die hier vorliegende Studie orientiert sich an Gobos (2007, 2009) Vorstellungen zum ideographischen Sampling. Seine Etappen sollen nachfolgend skizziert werden.⁸⁹ Infolge der Iterativität des Samplings vermischen sich dabei zwangsläufig die ihnen zugrunde liegenden Überlegungen mit ihrer konkreten Umsetzung im Forschungsprozess:

A. Explorative Sequenz (Mitte-Ende 2013): Erhebung entlang eines emblematischen Startsamples

Ausgangspunkt für das Sampling sind die Fragestellung und Zielsetzung einer Studie (Gobo, 2009, p. 207). Die Fragestellung dieser Arbeit offenbart ein Interesse sowohl für die Gemeinsamkeiten als auch für die Unterschiede in der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements und die darin angelegte Bewältigung institutioneller Komplexität.

Aus dem Literaturbericht und der konzeptionell-theoretischen Herleitung ist bekannt, dass die Analyseeinheit dieser Untersuchung – die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen – ein Phänomen potenziell hoher Varianz ist (vgl. die X-Achse der in Kap. 4.4 entwickelten und in Kap. 4.4.3 dargestellten Heuristik). Zur Abbildung seiner Bandbreite und Unterschiede müsste die Untersuchung des grenzüberschreitenden CSR-Managements entsprechend einem komparativen, auf maximale Variation abzielenden Sampling folgen (vgl. Gobo, 2009, pp. 205–206). Allerdings ist bislang ebenso wenig bekannt, unter welchen Bedingungen bestimmte Ausprägungen und Konfigurationen zum Tragen kommen, wie ob sich diese Varianz auch jenseits der bislang rein strukturellen Betrachtungen existierender Studien (vgl. Kap. 3.2.3) in der Konfiguration aller drei Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements widerspiegelt. Es fehlen also konkrete Indikatoren, entlang derer ein komparatives Sampling durchgeführt werden könnte.

Folglich orientiert sich diese Arbeit in ihrem Startsample nicht an potentiellen Unterschieden, sondern an den vermuteten Gemeinsamkeiten in der Organisation grenzüberschreitenden

⁸⁹ Gesammelt werden in qualitativen Fallstudien stets Fälle (Fallauswahl / *cross-case-sampling*) und Datenquellen (*within-case-sampling*). Die Ausführungen dieses Abschnitts beziehen sich zunächst auf die Fallauswahl. Das *within-case-sampling* von Informanten und anderen Datenquellen wird parallel zur Beschreibung der Methoden der Datenanalyse in Kapitel 5.3 besprochen.

CSR-Managements und wählt entsprechend „typische“ bzw. „emblematische“ Fälle (Gobo, 2009, p. 204 & 206; Yin, 2009, p. 48). Alle drei Unternehmen des Startsamples sind über ihre Börsennotierung hohem öffentlichen Druck ausgesetzt (vgl. Baumann-Pauly et al., 2013) und infolge ihrer (CSR-)Aktivitäten im In- und Ausland automatisch mit institutioneller Komplexität konfrontiert (vgl. Kap. 4.3). Damit repräsentieren sie zunächst einmal einen für die untersuchte Problemstellung relevanten Kontext (Stake, 2006, p. 23–24). Darüber hinaus deuten die Untersuchungen von Bondy et al. (2012) und Bondy & Starkey (2014) darauf hin, dass die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements in Unternehmen ein und desselben institutionell-kulturellen Kontexts weitgehend ähnliche Formen annimmt. Da es sich bei den drei ausgewählten Unternehmen um jeweils deutsche Unternehmen handelt, sind entsprechend ähnliche Formen der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements zu erwarten. Vor dem Hintergrund dieser Kontextbedingungen sind die drei Fälle des Startsamples als typisch zu betrachten.

Allerdings handelt es sich bei der angenommenen *Ähnlichkeit des Startsamples* allein um eine *instrumentelle Arbeitshypothese*. Mit ihrer Hilfe sollte im Rahmen einer ersten explorativen Sequenz der empirischen Untersuchung eine Näherung an die Gemeinsamkeiten des Phänomens gelingen. Zugleich ist, wie oben beschrieben, aber durchaus von einer gewissen Varianz in der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements auszugehen. Aus diesem Grund begann die empirische Untersuchung auch nicht allein mit *einem* typischen Fall, sondern mit *drei* typischen Fällen. Dadurch, dass sich ihr unternehmerischer Kontext nicht nur ähnelt (s.o.), sondern in vielerlei Hinsicht (z.B. Sektor, Branche, Größe, Internationalisierungsgrad, konkrete Präsenz im Ausland, CSR-Erfahrung etc.) sogar unterscheidet, so das Kalkül, steigt auch die Wahrscheinlichkeit für die Wahrnehmung der Varianz des Phänomens und die Identifikation eventueller Unterschiede. In Ermangelung alternativer Sampling-Möglichkeiten erschien dieser hybride Ansatz, zumal für die erste explorative Phase der Erhebung, als einziger Weg der schrittweisen Annäherung an die Gemeinsamkeiten und Unterschiede des untersuchten Phänomens.

B. Konsolidierende Sequenz I (Mitte 2014): arbeitshypothetische Erweiterung des Startsamples

Entsprechend des iterativen Verständnisses ideographischen Samplings folgt auf die erste Phase der Datenerhebung im Startsample eine Phase der Datenanalyse und ersten Theoriebildung (vgl. Gobo, 2009, p. 207–208).

Die erste explorative Phase der empirischen Erhebung offenbarte zuvorderst große Gemeinsamkeiten in der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements. Jenseits ihrer Gemeinsamkeiten im Hinblick auf einzelne Ansatzpunkte ähnelten sich die drei bislang untersuchten Fälle vor allem in zwei zentralen Punkten, der *internen* Variation grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang unterschiedlicher Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen sowie in der zentralen Rolle, die die *CSR-Identität* bei der grundsätzlichen Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements zu spielen schien (vgl. Kap. 6.1.1-6.1.3) Darüber hinaus offenbarte insbesondere der Vergleich zwischen der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements zwischen MNU 2 und MNU 3 einerseits – zwei Unternehmen dergleichen Branche – und MNU 1 andererseits womöglich branchenbedingte Unterschiede in der Organisation zumindest eines Teils ihres grenzüberschreitenden CSR-Managements.

Abb. 53 Zentrale Gemeinsamkeiten & Unterschiede der Fälle nach Auswertung der explorativen Sequenz

Gemeinsamkeiten
Die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements erfolgt <i>fallintern</i> entlang <i>unterschiedlicher</i> Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen. („Typen“ grenzüberschreitenden CSR-Managements)
Die fallinterne Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements folgt (unterschiedlichen Dimensionen) der <i>CSR-Identität</i> . („identitätsgeleitete“ Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements)
Unterschiede
Die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements unterscheidet sich teilweise mit der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. (unterschiedliche „Konfiguration von Typen“ grenzüberschreitenden CSR-Managements je nach Branche)

Der Replikationslogik des ideographischen Samplings entsprechend, folgt auf die Phase der Auswertung eine erneute Sequenz des Samplings und der Datenerhebung zur Konsolidierung dieser ersten Erkenntnisse (Gobo, 2009, p. 208; Yin, 2009, p. 54). Die Erkenntnisse der explorativen Phase fielen insbesondere mit Blick auf die einzelnen Aspekte der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements diverser, lückenhafter und widersprüchlicher aus als es die in Abb. 53 zusammengefassten Gemeinsamkeiten und Unterschiede erscheinen lassen. Deshalb folgte das Sampling im zweiten Schritt auch einer literalen Replikationsstrategie, bei der jeder neue Fall ähnliche Ergebnisse erwarten lässt (Yin, 2009, p. 54). Die Untersuchung der Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements in MNU 4, MNU 5 und MNU 6 – ausgewählt entlang der gleichen drei Kriterien wie das Startsample – sollten daher zunächst zu einer Konsolidierung der Erkenntnisse zu ihren Gemeinsamkeiten beitragen. Wie schon im Startsample unterschieden sich aber auch diese drei Unternehmen unter anderem im Hinblick auf ihre Branchenzugehörigkeit. Auf diese Weise ließ sich auch die These nach der Relevanz der Branche als Erklärungsfaktor für Unterschiede in der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements überprüfen.

C. **Konsolidierende Sequenz II (Anfang-Mitte 2015):** arbeitshypothetisches Follow-Up innerhalb des bestehenden Samples

Entsprechend des iterativen Verständnisses ideographischen Samplings folgt auch auf die zweite Phase der Datenerhebung im erweiterten Sample eine Phase der Datenanalyse und verfeinerten Theoriebildung (vgl. Gobo, 2009, p. 207–208).

Durch die Untersuchung der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements in drei weiteren MNUs konnten die während der explorativen Phase identifizierten Gemeinsamkeiten in ihrem Detaillierungsgrad ausgebaut und ihrem Prinzip nach bestätigt werden. Dies gilt für die organisierende Rolle der CSR-Identität und damit für das sich abzeichnende hierarchische Verhältnis zwischen den zu Beginn der Studie als „gleichberechtigt“ eingeschätzten Ansatzpunkten grenzüberschreitenden CSR-Managements. Dies gilt ebenso für die fallinterne Variation grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang unterschiedlicher Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen. Mit Bestätigung dieser fallinternen Variation einher geht u.a. auch die zunehmende Erkenntnis, dass das grenzüberschreitende CSR-Management auf einer arbeitsteiligen Governance-Struktur entlang thematischer Handlungsfelder ruht (vgl. Kap. 6.1.4-6.1.6). Jenseits ihres inhaltlichen Mehrwerts birgt diese Erkenntnis allerdings auch ein methodisches Problem: mit dieser Arbeitsteilung verbreitert sich auch die Basis potentieller CSR-Experten und mit ihr die Notwendigkeit, die bisherige Untersuchung auf eine breitere empirische Basis zu stellen (vgl. Kap. 5.3).

Darüber hinaus konnte durch diese erste konsolidierende Sequenz auch die Annahme, fallübergreifende Unterschiede in der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements seien branchenbedingt, *nicht* bestätigt werden. Wie MNU 2 und MNU 3 weist auch MNU 5 – obschon einer anderen Branche zugehörig – an den gleichen Stellen seiner Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements Abweichungen vom fallübergreifenden Trend auf, während MNU 4 und MNU 6 diesen Trend zusammen mit MNU 1 sehr ähnlich nachvollziehen. Bis auf MNU 2 und MNU 3 gehören alle Unternehmen des Samples unterschiedlichen Branchen an, lassen sich aber entlang ihrer Unterschiede in zwei Gruppen unterteilen: Bei MNU 1, MNU 4 und MNU 6 handelt es sich um Dienstleistungs-, bei MNU 2, MNU 3 und MNU 5 dagegen um produzierende Unternehmen; damit verlaufen die fallübergreifenden Unterschiede nicht entlang von Branchen-, sondern von *sektoralen* Grenzen.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde eine zweite konsolidierende Sequenz in der empirischen Erhebung durchgeführt. Hauptbestandteil dieser Phase war die Modifikation und

Erweiterung des fallinternen Samplings: In allen bislang untersuchten Fällen wurden in dieser dritten Phase weitere Interviews mit thematisch Verantwortlichen geführt, ebenso wie einige Follow-Up-Gespräche mit bereits im Vorfeld interviewten Studienteilnehmern (vgl. Kap. 5.3). Auf diese Weise sollten die bisherigen Erkenntnisse im Hinblick auf ihre interne Generalisierbarkeit konsolidiert werden (vgl. Gobo, 2009, p. 208). Darüber hinaus wurde das bestehende Sample um einen siebten, ebenfalls literal replizierten Fall erweitert (Yin, 2009, p. 54), mit dessen Hilfe das sich abzeichnende Gesamtbild der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements und insbesondere auch die These sektoral bedingter Unterschiede überprüft werden sollte.

D. Saturation & Beendigung der Erhebung

Entsprechend des iterativen Verständnisses ideographischen Samplings folgt auch auf diese dritte Phase der Datenerhebung im erweiterten Sample eine Phase der Datenanalyse und verfeinerten Theoriebildung (vgl. Gobo, 2009, pp. 207–208). In dieser zeigte sich, dass die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements sowohl in seinen Ansatzpunkten (CSR-Identität, -Praktiken, -Strukturen) und ihren Beziehungen untereinander als auch in seiner Bandbreite bereits hinreichend verstanden wurde. Dies gilt für die fallübergreifenden Gemeinsamkeiten, größtenteils für Unterschiede, aber auch für ihre Erklärung (vgl. Kap. 6.2). Die Fallstudie hatte also ein im Hinblick auf die Fragestellung und ihr doppeltes Interesse ausreichendes Maß theoretischer Saturation erreicht:

„A researcher knows when sufficient sampling has occurred when the major categories show depth and variation in terms of their development. Though total saturation [...] is probably never achieved, if a researcher determines that a category offers considerable depth and breadth of understanding about a phenomenon, and relationships to other categories have been made clear, then he or she can say sufficient sampling has occurred, at least for the purpose of this study“ (Corbin & Strauss, 2008, p. 149)

Die empirische Erhebung wurde folglich nach der zweiten konsolidierenden Sequenz beendet, die erhobenen Daten einer erneuten, systematischen Analyse zugeführt (vgl. Kap. 5.4) und entsprechend der Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 6 aufbereitet. Am Ende der Studie steht damit ein ideographisches, schrittweise weiterentwickeltes Sample, das die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements in sieben deutschen MNU's unterschiedlicher Branchen (Automobil, Bau, Chemie, Finanzen, Logistik, Informations- & Kommunikationstechnologie), unterschiedlicher Größe (von 33.000 bis zu 500.000 Mitarbeiter, von 14 Mrd. € bis zu 75 Mrd. € Umsatz), unterschiedlicher internationaler

Präsenz (von schwerpunktmäßig europäischer bis zu weltweiter Präsenz) sowie mit unterschiedlicher CSR-Erfahrung (von fünf bis fünfzehn Jahren, gemessen an der Erscheinung eines CSR-Berichts) nachzeichnet. Der Schwerpunkt des Samples liegt, bedingt durch das emblematische Startsample, auf der Identifikation fallübergreifender Regelmäßigkeiten und Gemeinsamkeiten. Gleichzeitig wurde durch unterschiedliche Maßnahmen bei der Fallauswahl auch auf die Möglichkeit zur Identifikation potentieller Unterschiede geachtet.⁹⁰

Dies heißt nicht, dass die Auswahl der konkreten Fälle nur so und nicht anders hätte getroffen werden können. Im Vorfeld der ersten Erhebung wurde eine Vielzahl deutscher, börsennotierter MNUs mit substanziellen (CSR-)Aktivitäten im In- und Ausland um ihre Mitwirkung an der Studie gebeten. Ob nach direkten Anfragen an offizielle CSR-Ansprechpartner, ob nach indirekten Anfragen über persönlich bekannte Kontaktpersonen in benachbarten Abteilungen oder über offizielle Interessensvertretungen der Wirtschaft (Econsense e.V., VBW Bayern e.V.), in vielen Fällen blieben die Anfragen unbeantwortet oder wurde der Zugang zum empirischen Feld abgelehnt. Dies mag an der großen Anzahl vergleichbarer Anfragen, an der hohen Arbeitslast der Ansprechpartner, an der Sensibilität der Thematik oder aber – wie sich im Laufe des Forschungsprozesses herausstellen sollte – an dem sich zum Zeitpunkt der Untersuchung erst entwickelnden Forschungsgegenstand gelegen haben. Jenseits methodischer Überlegungen mussten daher insbesondere zu Beginn der Studie jene Unternehmen in das Startsample aufgenommen werden, die überhaupt zu einer Zusammenarbeit bereit waren. Bei MNU 1, MNU 2 und MNU 3 war dies nach etwas Verhandlung der Fall.

„[We] need to pick cases which are easy to get to and hospitable to our inquiry, perhaps for which a prospective informant can be identified and with actors [...] willing to comment on certain draft materials. Of course we need to carefully consider the uniqueness and contexts of alternative selections, for these may restrict our learnings“ (Stake, 1995, p. 4)

Kritiker mögen darin den Ansatz eines *convenience sample* sehen. Aber zum einen ermöglichte dieses Vorgehen erst die Exploration des Untersuchungsgegenstandes. Zum anderen war mit der Wahl der Strategie eines emblematischen Startsamples entlang relativ weit gefasster Kriterien auch die Auswahl eines jeden Unternehmens legitim, das diese Kriterien erfüllt; bei MNU 1, MNU 2 und MNU 3 war dies der Fall. Darüber hinaus besteht

⁹⁰ Für sich daraus ergebende Limitationen vgl. Kapitel 8.2.

ein Vorteil des iterativen ideographischen Samplings darin, sowohl das Sample mit neuen Fällen erweitern als auch in die Fälle des Startsamples zurückkehren und damit die sich entwickelnde Theorie kritisch überprüfen zu können (vgl. Corbin & Strauss, 2008; Gobo, 2009); beide Möglichkeiten wurden im Laufe des empirischen Prozesses in Anspruch genommen. Insofern hat der schwierige Feldzugang den Forschungsprozess nicht vereinfacht, die Qualität des Samples leidet darunter aber nicht.

5.3 Methoden der Datenerhebung

Der Forschungsprozess interpretativer, qualitativer Sozialforschung ist – das haben die Ausführungen der vorhergehenden Abschnitte gezeigt – ein iterativer. Erst die sequentielle Wiederholung von Sampling, Datenerhebung und Datenanalyse macht die interpretative Annäherung an den und das Verstehen des Untersuchungsgegenstandes möglich. Folglich ist die Strategie der Datenerhebung in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung zwar vor Beginn einer Studie festzulegen. Doch die Datenerhebung selbst erfolgt zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Erkenntnisprozess, in steter Interaktion mit den Anforderungen und Notwendigkeiten des Forschungsfeldes und muss daher flexibel sein und angepasst werden. Das Set erhobener Daten steht damit in seiner Gesamtheit – wie auch das Sample – erst am Ende des Forschungsprozesses fest. Die nachfolgende Darlegung der Vorgehensweise und Begründung ihrer Angemessenheit erfolgt retrospektiv und verknüpft daher grundsätzliche Überlegungen zur Datenerhebung mit der Darstellung ihrer tatsächlichen Umsetzung:

Die Stärke qualitativer Fallstudien besteht in der kontextsensiblen Erforschung der Besonderheit und Komplexität eines aktuellen Phänomens. In der Datenerhebung kommen daher Techniken zum Einsatz, die diese Stärke realisieren helfen; dies sind typischerweise unterschiedliche Varianten von Interviews, Beobachtungen und Artefakten (Yin, 2009, p. 102):

„The most meaningful data-gathering methods are often observational – both direct observation and learning from the observations of others. The latter, indirect method is necessary for activity at which the researcher is not present; the researcher needs to ask someone who was there, and to find records kept of what happened and artifacts that suggest it.“ (Stake, 2006, p. 4)

Dabei müssen die Methoden der Datenerhebung sowohl dem zu untersuchenden Problem als auch den epistemologischen Annahmen einer Studie gerecht werden. Der sozialkonstruktivistischen Perspektive folgend, kann die soziale Welt nur über die an ihrer Konstruktion beteiligten Akteure und die Interpretation ihrer Erfahrungen und (Alltags-)Konstruktionen verstanden werden (Flick, 2010a; Hatch & Yanow, 2003). Zugleich interessiert sich diese Untersuchung für die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen und rückt damit nicht den Konstruktionsprozess, sondern seine objektivierten Produkte (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 1969, p. 65) in den Fokus. Auf methodischer Ebene verliert damit die Beobachtung der in situ-Interaktion relevanter Akteure und des Prozesses der Co-Konstruktion an Bedeutung. Stattdessen greift diese Studie mit dem problemzentrierten

Experteninterview (vgl. Meuser & Nagel, 2009; Witzel, 1985) und der Analyse organisationaler Dokumente (vgl. Prior, 2007; Wolff, 2010) auf zwei Verfahren zurück, die sowohl ihrer epistemologischen Verortung als auch ihrer konkreten Zielsetzung gerecht werden.

5.3.1 Problemzentrierte Experteninterviews als Datenquelle

Die Durchführung von Interviews zählt zu den derzeit am häufigsten eingesetzten Methoden qualitativer Sozialforschung (Rapley, 2007, p. 15). Insbesondere die sozialkonstruktivistisch inspirierte Forschung versteht dabei das Interviewmaterial weniger als Realitätsbericht denn als gemeinsame, in der Gesprächssituation konstruierte Interpretation der „Realität“: „[I]nterview interactions are inherently spaces in which both speakers are constantly ‚doing analysis‘ – both speakers are engaged and collaborating in ‚making meaning‘ and ‚producing knowledge‘“ (Rapley, 2007, p. 27). Dies bedeutet nicht, dass sich im Interviewmaterial nur die lokale Interaktion zwischen Interviewer und Interviewee widerspiegelt. Wie jede soziale Interaktion ist auch das Interview ein kontextuell eingebettetes, kulturelles Produkt, das „speaks to and emerges from the contemporary ways of understanding, experiencing and talking about that specific interview topic“ (Rapley, 2007, p. 16). Doch zum einen beginnt damit der Prozess der doppelten Hermeneutik qualitativer Sozialforschung (vgl. Giddens, 1984, p. 284) bereits in der Datenerhebung und nicht erst in der Datenanalyse; die Position des Teilnehmenden (vgl. Scherer, 2006, p. 24–34) zwingt den Forscher dazu, gegenseitiges Verstehen aktiv zu ermöglichen. Zum anderen verweist das potentiell idiosynkratische Produkt eines solchen Gesprächs auf die Notwendigkeit zur Multiperspektivität und einer gewissen Parallelisierung des Gesprächsablaufs⁹¹; nur so lässt sich ein Phänomen verstehen, das nicht auf individueller, sondern, wie in dieser Studie, auf organisationaler Ebene zu verorten ist. Beides hat praktische Konsequenzen sowohl für die Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Interviews als auch für ihre Einbettung in ein Set von Maßnahmen zur Triangulation (vgl. Flick, 2010b; Mathison, 1988).

Eng verbunden mit Ansätzen der verstehenden Soziologie, unterscheiden sich die Varianten qualitativer Interviews jedoch hinsichtlich ihres jeweiligen Grades an Fokussierung und

⁹¹ Eine solche Parallelisierung ist u.a. über den Einsatz von Leitfäden zu gewährleisten, über die eine gewisse Vergleichbarkeit der Gespräche sichergestellt wird (vgl. Witzel, 1985, 2000).

Strukturierung (Hopf, 2010, p. 350–352). Zur Untersuchung der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements kombiniert diese Studie das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985, 2000) mit dem Experteninterview nach Meuser & Nagel (2002, 2009). Gleichmaßen interessiert an den Interpretationen der Interviewteilnehmer, ähneln sich beide Interviewverfahren in ihrer Teil-Standardisierung und ergänzen sich harmonisch in ihrer Fokussierung. Über seine „Orientierung an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung“ (Witzel, 2000, Abs. 4) macht das problemzentrierte Interview den Untersuchungsgegenstand selbst zum Thema des Interviews und rahmt darüber den Inhalt eines Gesprächs. Das Experteninterview dagegen rückt den Experten und sein (Betriebs-)Wissen in den Vordergrund und definiert darüber auch die potentiellen Teilnehmer eines Interviews. Experte – ein vom Forscher verliehener Status – ist, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung [...] für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung [trägt,] [...] über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser & Nagel, 2002, p. 443) und auf diese Weise Teil des Handlungsfeldes ist, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Dort, wo das zu untersuchende Problem in den Wirklichkeitsausschnitt fällt, den der Experte als Funktionsträger und Repräsentant eines spezifischen Kontexts mit seinem Erfahrungswissen zu verstehen vermag, fallen beide Verfahren zu einem problemzentrierten Experteninterview zusammen. Ihr gemeinsames Ziel ist das Verstehen eines a priori bestimmten, gesellschaftlichen Problems über die Interpretationen des kompetenten Experten.

Beide Verfahren strukturieren die Interviewführung mittels (offener) Leitfäden, sind aber zugleich prozessorientiert und bewusst offen für die Problemsicht und Relevanzsetzungen der interviewten Akteure (Meuser & Nagel, 2002, p. 448–451; Witzel, 1985, p. 33–35, 2000, Abs. 4). Im Unterschied zur standardisierten Befragung enthält der Leitfaden problemzentrierter Experteninterviews keine spezifischen Fragen, sondern elastische „sensitizing concepts“ (Blumer, 1954, p. 7), die als „heuristisch-analytischer Rahmen für Frageideen im Dialog zwischen Interviewern und Befragten“ (Witzel, 2000, Abs. 3) eingesetzt werden und der späteren Auswertung als „kategoriales Gerüst“ (Meuser & Nagel, 2002, p. 447) dienen (vgl. Kap. 5.4). Ein solcher Leitfaden gewährleistet nicht nur die Problemzentrierung des Gesprächsverlaufs und legitimiert den Interviewer beim Experten als kompetenten Gesprächspartner (Meuser & Nagel, 2002, p. 448–451, 2009, p. 473). Seine Entwicklung zwingt den Forscher zudem zur Explizierung und Strukturierung seines theoretischen Vorwissens, schafft damit die Basis für das gemeinsame Verstehen des Problems und

gewährleistet in der Analyse über das einzelne Gespräch hinaus die Vergleichbarkeit des Materials (Meuser & Nagel, 2002, p. 453; Rapley, 2007, p. 18; Witzel, 2000, Abs. 8). Der Leitfaden hat damit

„nicht die Aufgabe, ein Skelett für einen strukturierten Fragebogen abzugeben, sondern soll das Hintergrundwissen des Forschers thematisch organisieren, um zu einer kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise an den Forschungsgegenstand zu kommen.“ (Witzel, 1985, p. 236)

Seine prozessuale Entsprechung findet die Offenheit des Leitfadens im Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsstrategien, die allesamt vom Frage-Antwort-Spiel standardisierter Befragung abweichen und insbesondere darauf abzielen, dem Interviewten Raum zur Darlegung seiner Erfahrungen, Weltsicht und damit Interpretationen zu geben (Meuser & Nagel, 2009, p. 473; Witzel, 2000, Abs. 3 & 13–17). Erzählungsgenerierende Strategien zur Motivierung offener, narrativer Passagen (narrativer Stimulus, allgemeine Sondierungen, Ad Hoc-Fragen) wechseln sich mit verständnisgenerierenden Strategien ab, die dabei helfen, das Erzählte zu konkretisieren, zu hinterfragen und damit besser zu verstehen (spezifische Sondierungen über Zurückspiegelung, Verständnisfragen etc.). Der Leitfaden dient dabei nicht als Ablaufmodell, sondern als Impulsgeber zur Stimulierung thematisch fokussierter Erzählungen sowie als Gedächtnisstütze für spezifische Nachfragen (Witzel, 1985, p. 244–250). Ablauf, Rhythmus und Frequenz dieser Passagen ergeben sich aus dem Dialog selbst und orientieren sich an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der interviewten Akteure (Witzel, 2000, Abs. 4).

Entsprechend dieser Maßgaben wurden über den gesamten Forschungsprozess 23 problemzentrierte Experteninterviews mit einer durchschnittlichen Dauer von circa 65 Minuten geführt. Die Mehrheit der Interviews fand vor Ort in den Räumlichkeiten der Unternehmen statt, wurde auf Deutsch geführt und konnte mittels Aufnahmegerät mitgeschnitten werden (vgl. Abb. 54). An drei Gesprächssituationen nahmen gleichzeitig zwei Interviewpartner teil, die übrigen Interviews wurden als Einzelgespräche durchgeführt. Alle Gespräche wurden ausschließlich vom Autor dieser Studie selbst geführt. Damit konnte einerseits die zugesicherte Vertraulichkeit gewährleistet und zugleich sichergestellt werden, dass die bereits oben angesprochene schrittweise Verfeinerung der Erhebung dem tatsächlichen Wissenszuwachs des Interviewers entsprach.

Abb. 54 Daten aus problemzentrierten Experteninterviews – Informationsübersicht

Anzahl	Insg. 23	Fall 1 5	Fall 2 3	Fall 3 4	Fall 4 2	Fall 5 2	Fall 6 5	Fall 7 2
Dauer	durchschnittlich 65 min.		minimal 40 min.			maximal 115 min.		
Art	Persönlich 22				Telefonisch 1			
Sprache	Deutsch 19				Englisch 4			
Dokumentation	Audioaufzeichnung 21				Gedächtnisprotokoll 2			

5.3.2 Auswahl der „Experten“ & Ablauf der problemzentrierten Experteninterviews

Als Gesprächspartner ausgewählt wurden Experten des grenzüberschreitenden CSR-Managements, das heißt solche Manager, die in ihren Unternehmen maßgeblich an der Realisierung des CSR-Managements mitwirken und zugleich an seiner Internationalisierung beteiligt sind. Konkret handelt es sich dabei um Mitarbeiter der zentralen CSR-Bereiche. Trotz der nicht in allen Unternehmen identischen Zusammensetzung dieser Bereiche sind ihre Mitarbeiter in der Regel sowohl für die (1) Vorbereitung strategischer Entscheidungen im grenzüberschreitenden CSR-Management als auch für die (2) Koordination ihrer unternehmensweiten Umsetzung, teilweise sogar für ihre (3) Implementierung selbst verantwortlich. Daher (4) vertreten sie auch kein spezifisches Handlungsfeld der CSR-Agenda, sondern die CSR-Agenda in ihrer Gesamtheit, und (5) dienen als Schnittstelle zwischen einer Vielzahl zentraler und peripherer CSR-Akteure. Aus diesen Gründen verfügen die Mitarbeiter der zentralen CSR-Bereiche über Expertenwissen, das es ihnen erlaubt, „in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden [und so] die Handlungsbedingungen anderer Akteure [...] in relevanter Weise“ (Bogner & Menz, 2002, p. 46 zit. nach Meuser & Nagel, 2009, p. 467) mitzubestimmen. Sie haben einen integralen Blick auf die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements und stehen „typisch [...] für den institutionellen Kontext, in dem [sie ihr] [...] Wissen erworben [haben] [...] und in dem sie [handeln] [...]. [Sie repräsentieren] [...] eine typische Problemtheorie, einen typischen Lösungsweg und typische Entscheidungsstrukturen“ (Meuser & Nagel, 2009, p. 469). Die interviewten CSR-Manager der zentralen CSR-Bereiche sind damit nicht die einzigen, die an der Bewältigung grenzüberschreitenden CSR-Managements mitwirken, aber die einzigen, deren Wirklichkeitsausschnitt mit der Problemstellung dieser Studie so eng zusammenfällt.⁹²

Die Rekrutierung dieser Experten erfolgte in zwei Schritten: Zu Beginn der explorativen Sequenz und mit Erweiterung des Startsamples in Sequenz II, das heißt beim jeweiligen Erstkontakt mit den ausgewählten Fällen, wurden die unter oben genannten Kriterien identifizierten Experten von Seiten der jeweiligen Unternehmen zugeteilt. Der Kontakt wurde teils über formelle Anfragen an die zentralen CSR-Bereiche selbst, teils über informelle

⁹² Diese konzeptionell-theoretischen Annahmen über die interne Rolle der Mitarbeiter zentraler CSR-Bereiche sollten sich im Laufe der Studie bestätigen (vgl. Kap. 6.2.1.1), so dass an dieser Stelle retrospektiv tatsächlich von der Auswahl der „richtigen“ Informanten gesprochen werden kann.

Kontakte zu benachbarten Abteilungen hergestellt. In einem zweiten Schritt, das heißt insbesondere beim Follow-Up innerhalb des bestehenden Samples in Sequenz III (vgl. Kap. 5.2), wurden teils die bereits interviewten Experten ein zweites Mal interviewt, immer aber auch auf Empfehlung um weitere Ansprechpartner ergänzt. Nötig wurde letzteres insbesondere durch die Erkenntnis, dass die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements fallintern variiert. Durch die Einbindung weiterer zentraler CSR-Manager insbesondere aus dem Bereich des gesellschaftlichen Engagements konnte dieser These nachgegangen werden.

Über diese zwei Schritte der sequenziellen Auswahl der *units of observation* konnte sowohl der notwendigen Multiperspektivität (Wiederholung von Gesprächssituationen, Ergänzung um neue Gesprächspartner) bei der Führung qualitativer Interviews genüge getan als auch der sich entwickelnden Theorie kritisch gefolgt werden. Beides minimiert die Wahrscheinlichkeit, dass die finalen Aussagen auf idiosynkratischen Produkten einzelner Gesprächssituationen beruhen. Insgesamt entsprach die Rekrutierung der Interviewees also der Feststellung (und Empfehlung) von Rapley (2007):

„When accessing potential interviews you have to follow many trails, often relying initially on friends and colleagues and then on contacts given by other interviewees. It is important to try and get a range of views on the topic of your research, as those few interviewees who produce [...] contrasting talk can often be central to modifying your theories.“ (Rapley, 2007, p. 17)

Im Vorfeld der persönlich geführten Interviews wurden alle Gesprächsteilnehmer mit einer Projektskizze über Problemstellung und Fokus der Studie informiert. Darüber hinaus erhielten alle den Entwurf einer Vertraulichkeitsvereinbarung, die sowohl ihnen persönlich als auch ihrem Unternehmen Anonymität und vertraulichen Umgang mit den erhobenen Daten zusicherte. Wo erwünscht, wurde den Interviewpartnern auch eine vereinfachte Version des Leitfadens zugesandt, so dass sie sich mit den thematischen Schwerpunkten des Gesprächs vertraut machen konnten. Auf diese Weise konnten sie etwaige Zusatzinformationen einholen und zugleich mit einem Gefühl relativer Kontrollierbarkeit in das Gespräch gehen – zwei Aspekte, durch die, wie sich herausstellen sollte, die Gesprächsatmosphäre gelockert und damit auch die Qualität des Interviews gesteigert werden konnte. Um darüber hinaus im Laufe des Gesprächs möglichst präzise Nachfragen stellen zu können und zugleich als informierter und kompetenter Gesprächspartner wahrgenommen zu werden, studierte der Interviewer im Vorfeld jedes Gesprächs zudem die aktuellen CSR-Berichte, Entwicklungen und Schwerpunkte des grenzüberschreitenden CSR-Managements der jeweiligen Unternehmen.

Auf diese Weise konnten der Einstieg in die lokale Realität jedes Falls und damit auch das gegenseitige Verstehen in der Interviewsituation erleichtert werden.

Der Ablauf der problemzentrierten Experteninterviews selbst folgte stets einem ähnlichen Muster und orientierte sich an dem von Meuser & Nagel (2002, 2009) und Witzel (1985, 2000) entwickelten, leitfaden-gestützten, aber freien Wechselspiel erzählungs- und verständnisgenerierender Kommunikationsstrategien. Nach wenigen einleitenden Sätzen zum Forschungsprojekt wurde meist mit einer vorformulierten Einleitungsfrage zur Berufsbiographie (Skizzierung des beruflichen Werdegangs mit Blick auf die aktuelle Position im CSR-Management) begonnen (vgl. Witzel, 2000, Abs. 13). Manche Gespräche fanden ihren Einstieg aber auch über den mitgebrachten CSR-Bericht, der unmittelbar zu einer Besprechung des aktuellen strategischen Ansatzes und Selbstverständnisses, inhaltlicher Schwerpunkte oder struktureller Entwicklungen animierte (vgl. Stake, 2006, p. 31). Einige wenige Interviewees begannen das Gespräch auch selbst und orientierten sich dabei an der im Vorfeld zugesandten Projektskizze bzw. an den Schwerpunkten des Interviewleitfadens. Wie stark im Laufe des Gesprächs explizit auf den Leitfaden⁹³ (vgl. elektronischer Anhang) Bezug genommen werden musste, variierte mit den Gesprächen selbst. Meist aber konnten alle Themen von Interesse so eingebracht werden, dass die erzählenden Phasen insgesamt im Vordergrund standen. Phasen verständniszentrierten Nachfragens wurden in der Regel über zurückgespiegelte Interpretationsangebote – „Verstehe ich Sie richtig, dass ...“, „Korrigieren Sie mich ruhig, wenn ich Sie falsch verstehe, aber ...“ – und klärende Verständnisfragen gestaltet; letztere fanden vermehrt zum Ende der Interviews Einsatz, wenn insbesondere die grenzüberschreitende Dimension des CSR-Managements nochmals explizit thematisiert wurde. Insgesamt waren die meisten Interviews so von einem dialogischen Gesprächsstil in der Tradition des „facilitative and self-disclosing interviewing“ (Rapley, 2007, p. 20) geprägt. Unmittelbar nach den Interviews wurden vom Interviewer „Feldnotizen“, das heißt Postskripte angefertigt (vgl. elektronischer Anhang). Hier fanden Beobachtungen zur Interviewsituation ebenso Eingang wie Anmerkungen zu den Gesprächsinhalten und erste

⁹³ Die „sensitizing concepts“ (Blumer, 1954, p. 7) der Interviewleitfadens (vgl. elektronischer Anhang) orientierten sich an den in Kapitel 4 hergeleiteten Ansatzpunkten des grenzüberschreitenden CSR-Managements: CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen (vgl. y-Achse der Heuristik aus Kap. 4.4.3). Zu Beginn der Erhebung lag der Schwerpunkt des Interesses allerdings noch auf den der CSR-Strategie inhärenten -Praktiken und -Strukturen; der Aspekt des CSR-(Selbst-)Verständnisses kristallisierte sich erst im Laufe der explorativen Sequenz als relevanter Faktor heraus und wurde folglich erst danach stärker in die Datenerhebung und -analyse mit einbezogen. Auch der in Kapitel 4.4.3 dargestellte heuristische Rahmen ist in seiner endgültigen Form folglich das Ergebnis des iterativen Forschungsprozesses.

Interpretationsideen. Diese Postskripte fungierten als analytische Memos (vgl. Kap. 5.4) und waren neben dem primären Datenmaterial selbst eine wichtige Quelle für die sukzessive Entwicklung des Gesamtbildes sowie Grundlage für nachfolgende Phasen des Samplings und der Datenerhebung (vgl. Kap. 5.3). Darüber hinaus wurden zum Zweck der Analyse alle Tonspuren zeitnah, vollständig, wörtlich und durch den Verfasser dieser Studie selbst sowie nach den Regeln von Dresing & Pehl (2011) und mithilfe der Transkriptionssoftware F5 in die Textform übersetzt (vgl. elektronischer Anhang). Die Transkription durch den Forscher ergab sich einerseits aufgrund der Verpflichtung zur Anonymität, die der Forscher gegenüber den Interviewpartnern und den Unternehmen eingegangen ist; beides war notwendig, um eine größtmögliche Offenheit der Interviewees zu erreichen, zumal unternehmensinterne Prozesse und Strukturen aufgezeigt werden sollten. Zudem erlaubte die direkte Transkription durch den Forscher diesem, eine größtmögliche Vertrautheit mit dem Material zu entwickeln, die auch die Analyse und Anpassung des Forschungsprozesses erleichterten (vgl. Kap. 5.2 & 5.4).

5.3.3 *Triangulation & Dokumente als Datenquellen*

Die so erschlossenen Interviewdaten bilden einen Schwerpunkt in der Datengrundlage dieser Studie. Einen anderen bilden die zur Analyse herangezogenen Dokumente. Hierunter fallen unter anderem jene (internen) Dokumente, die im grenzüberschreitenden CSR-Management der Unternehmen selbst Einsatz finden und auf die in den Interviews selbst Bezug genommen wurde. Dabei handelt es sich um allgemeines Informationsmaterial, interne Präsentationen, Executive Summaries oder Handlungsleitfäden. Da sie nur sehr begrenzt nach Außen weitergegeben wurden, fanden sie hier nur begrenzt Eingang in das analysierte Datenmaterial (vgl. Abb. 55 sowie elektronischer Anhang). Eine wesentlich zentralere Rolle spielten dagegen die offiziellen CSR-Berichte der Unternehmen. Teils als in die Finanzberichterstattung integrierte Dokumente, teils als eigenständige Berichte, teils als Vollberichte, teils als datenorientierte Aktualisierung⁹⁴ fanden über den gesamten Erhebungszeitraum 24 CSR-Berichte aus den Jahren 2012-2015 Eingang in das Daten-Set dieser Studie. Wie viele Berichte je Fall herangezogen wurden, hängt davon ab, zu welchem Zeitpunkt der Studie dieser in das Sample integriert wurde (vgl. Abb. 55 sowie elektronischer Anhang).

Als Datenquelle ausgewählt wurden die CSR-Berichte aus Gründen der Daten- und Methoden-Triangulation (vgl. Flick, 2010b; Mathison, 1988). Während Daten-Triangulation darum bemüht ist, Daten zu kombinieren, „die verschiedenen Quellen entstammen und zu verschiedenen Zeitpunkten, an unterschiedlichen Orten oder bei verschiedenen Personen erhoben werden“ (Flick, 2010b, p. 310), sollen über die Methoden-Triangulation „die Grenzen [einzelner] [...] methodischer[r] Zugänge überschritten [...] [und] unterschiedliche Bereiche des untersuchten Gegenstandsbereiches“ (Flick, 2010c, p. 313) erfasst werden. Neben der Multiperspektivität in den Interviewdaten ergänzen die Berichtsdaten die Untersuchung des Forschungsgegenstandes also um eine weitere Datenquelle (Daten-Triangulation). Als solche zentral sind sie deshalb, weil die mittlerweile sehr ausführlichen CSR-Berichte⁹⁵ umfassende Informationen über die ganze Breite der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements enthalten und durch ihre Strukturierung entlang der Vorgaben der Global Reporting Initiative vergleichbar aufbereiten (vgl. Fifka & Drabble,

⁹⁴ Während die meisten CSR-Berichte jährlich als Vollberichte herausgegeben werden, durchbrechen manche Unternehmen diesen Jahreszyklus und veröffentlichen nur alle zwei Jahre solche Vollberichte. In den dazwischen liegenden Jahren stellen sie meist rein datenorientierte Updates zur Verfügung, in denen allein die Entwicklung der zentralen nicht-finanziellen Kennzahlen im jeweils berichteten Jahr dargelegt wird.

⁹⁵ Die durchschnittliche Länge der hier analysierten Berichte beträgt etwa 170 Seiten.

2012; Fortanier et al., 2011; KPMG, 2011, 2015). Dabei sind sie – neben systematischen Informationen zu CSR-Praktiken und -Strukturen – besonders für das Verständnis der CSR-Identität von eminenter Bedeutung. Gerade in ihrer externen Kommunikation stellen Unternehmen ihr Problem- und Selbstverständnis ausführlich dar. Als eines der wichtigsten Instrumente der CSR-Kommunikation ist der CSR-Bericht eines Unternehmens *das* Medium seines „aspirational CSR-talk“ (Christensen et al., 2013) und der externen Signalisierung seiner institutionellen CSR-Identität (vgl. Glynn, 2008).

Abb. 55 Interne Dokumente & CSR-Berichte – Informationsübersicht

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6	Fall 7
Externe Dokumente							
CSR-Berichte	2012 2013 2014 2015	2012 2013 2014 2015	2012 2013 2014 2015	2013 2014 2015	2012 2013* 2014 2015*	2013 2014 2015	2014 2015
Info-Material	1	---	11	1	---	---	---
Interne Dokumente							
Executive Summaries	---	2	---	---	---	---	---
Leitfäden	1	---	---	---	---	---	---
Präsentationen	---	2	---	---	---	2	---

* verkürzte Aktualisierung des Vorjahresberichts

Als nicht-reaktive Datenquelle sind (interne und externe) Dokumente auch nicht Gegenstand situativer Bedeutungskonstruktion wie es beispielsweise bei Interviews der Fall ist (vgl. Rapley, 2007) und sind damit in ihrer Konstitution weniger abhängig vom (Vor-)Verständnis des Forschers. Dies bedeutet freilich nicht, dass sie in irgendeiner Weise „objektiv“ wären. Als organisationale Artefakte sind Dokumente wie CSR-Berichte Gegenstand und Produkte organisationaler Co-Konstruktionsprozesse mit teils erheblicher Wirkung auf interne Prozesse (vgl. Prior, 2007, 2009). Doch als solche spiegeln sie eine im Hinblick auf die beteiligten organisationalen Akteure breitere und forschernabhängige Konstruktion sozialer Realität wider und gleichen damit die nie ganz zu überwindende Idiosynkrasie von Interviewdaten aus. Mit Blick auf die fallübergreifende Vergleichbarkeit der Daten ergänzen sie damit das Interviewmaterial nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch (Methoden-Triangulation).

Ziel dieser Maßnahmen der Daten- und Methoden-Triangulation ist die fallinterne und -übergreifende Validierung der Ergebnisse (Flick, 2010b; Mathison, 1988) und damit die Gewährleistung ihrer internen Generalisierbarkeit (Gobo, 2007, p. 208). Die schrittweise Entfaltung dieses *within-case-sampling* – also der schrittweisen und bewussten Auswahl des zu erhebenden Materials – unterstützt dabei die iterative Vorgehensweise der allgemeinen

Fallauswahl (vgl. Kap. 5.2). Von analytischer Relevanz war die Triangulation in der vorliegenden Studie daher nicht nur für die schrittweise *Bestätigung* der sich abzeichnenden Theorie, sondern auch für die Offenlegung von Ungereimtheiten und Widersprüchen und damit für ihre kontinuierliche *Herausforderung* (vgl. Mathison, 1988, p. 15–16; Miles et al., 2014, p. 299–300). Insofern halfen die Maßnahmen der Daten- und Methodentriangulation bei der Konsolidierung – das heißt insbesondere auch bei der Verbreiterung und Differenzierung – des sich entwickelnden Bildes zur Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 5.4).

5.4 Methoden der Datenanalyse

Parallel zur iterativen Fallauswahl und Datenerhebung ist auch die Datenanalyse einer qualitativen Mehrfallstudie ein kontinuierlicher Prozess. Gerade weil das fallinterne und fallübergreifende Sampling auf den Wissensfortschritt der Untersuchung angewiesen ist (Gobo, 2009; Miles et al., 2014; Yin, 2009), erfolgt die Datenanalyse parallel zur -erhebung in unterschiedlichen Etappen (vgl. Kap. 5.2):

So wurden – parallel zu den unterschiedlichen Sequenzen des Erhebungsprozesses – im Vorfeld der Interviews stets die jeweils aktuellen CSR-Berichte analysiert, direkt nach den Interviews Postskripte zu thematischen Auffälligkeiten und ersten analytischen Ideen angefertigt sowie die Interviews selbst rasch transkribiert und mehrfach intensiv gelesen (vgl. Kap. 5.3). All dies sind nicht nur dokumentarische, sondern bereits erste analytische Schritte zum Verständnis des erhobenen Datenmaterials. Darüber hinaus wurden die bis dato erhobenen Materialien Anfang 2014 ein erstes Mal mithilfe von MaxQDA⁹⁶ codiert. Bei Codes handelt es sich um

„a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of [...] data. [...] In qualitative research, a code is a researcher-generated construct that symbolizes and thus attributes interpreted meaning to each individual datum for later purposes of [...] theory building [...]“ (Saldaña, 2013, p. 3–4).

Auch das Codieren ist also ein analytisch-interpretativer Schritt und kein organisatorischer der bloßen Aufbereitung des Datenmaterials (Miles et al., 2014, p. 72–73). Die konzeptionelle Grundlage dieser ersten Kodier-Phase bildeten die „sensitizing concepts“ (Blumer, 1954, p. 7) des Interviewleitfadens und ihre Dimensionen, wie sie in der y-Achse der in Kapitel 4.4.3. dargestellten Heuristik präzisiert werden. Wie in Kapitel 5.3 erwähnt, kristallisierte sich die Bedeutung der CSR-Identität aber erst im Laufe des Erhebungs- und Analyseprozesses selbst heraus und wurde zu diesem Zeitpunkt der frühen Aufbereitung der Daten noch nicht

⁹⁶ Die computergestützte Analyse qualitativer Daten mithilfe von QDA-Programmen erleichtert einerseits die systematische Codierung großer Datenmengen sowie die Organisation dynamischer und komplexer Codesysteme und damit die unmittelbare Arbeit am empirischen Material. Andererseits unterstützen ihre unterschiedlichen Such- und Darstellungsfunktionen die datenbasierte Identifikation von Mustern und damit auch die Theoriebildung im fortgeschrittenen Analyseprozess. Insgesamt ermöglichen QDA-Programme damit die Systematisierung der Analyse bei gleichzeitiger Nähe zum empirischen Material (Kelle, 2010; Saldaña, 2013, p. 28–34). Die Möglichkeiten der systematischen Suche und Darstellung der entsprechenden Ergebnisse erlauben zudem die kritische Distanz zur und Hinterfragung der analytischen Ergebnisse – computergestützte Analysen können so die Objektivität einer Studie unterstützen. In der vorliegenden Studie wurden die Daten mithilfe von MaxQDA analysiert, das vor allem in seinen neueren Versionen zunehmend auch als geeignetes Analyseinstrument für theoriebildende und interpretative Forschung gesehen wird (vgl. Saillard, 2011).

systematisch mitkodiert. Auch die Ausprägungen der Dimensionen grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. x-Achse der in Kapitel 4.4.3 dargestellten Heuristik) spielten zu diesem frühen Zeitpunkt der Studie noch keine Rolle. Begleitet wurde diese Codierung von kontinuierlichen Notizen und analytischen Memos (vgl. Saldaña, 2013, p. 21). Auf diese Weise wurden alle erhobenen Daten noch während des Erhebungsprozesses erstmals analysiert.

5.4.1 Inhaltsanalyse & erster Kodier-Zyklus

Im Anschluss daran wurde das gesamte empirische Material⁹⁷ – inklusive der aktuellsten, erst lange nach Abschluss der letzten Interviews verfügbaren CSR-Berichte – *nochmals* komplett *neu* codiert. Wie schon während des Erhebungsprozesses lag der Fokus auch hier auf der Durchführung einer *inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* (Schreier, 2014, Abs. 7–16). Dabei handelt es sich um ein interpretatives, kategorienorientiertes Analyseverfahren mit dem Ziel, „am Material ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu konzeptualisieren und das Material im Hinblick auf solche Aspekte systematisch zu beschreiben“ (Schreier, 2014, Abs. 8). Im Vordergrund steht *was* in Interviews und Dokumenten zum Ausdruck gebracht wird, nicht *wie* es formuliert wird (vgl. Rapley, 2007, p. 26) oder *wie* die analysierten Dokumente intern eingesetzt werden (vgl. Prior, 2007, pp. 484–490). Dem Prozess nach orientierte sich diese Inhaltsanalyse an der Vorgehensweise nach Miles et al. (2014) und Saldaña (2013) und analysierte das empirische Material in zwei Zyklen und insgesamt fünf Schritten (vgl. Abb. 57).

Im ersten Zyklus des *first cycle coding* geht es um die Primärcodierung des empirischen Materials selbst – „codes are initially assigned to the data chunks“ (Miles et al., 2014, p. 73) – und damit um dessen inhaltliche Strukturierung und Kondensation zur Erleichterung späterer Analyseschritte. Hierfür empfiehlt sich die Codierung des gesamten empirischen Materials und der Einsatz einer Kombination unterschiedlicher Methoden (Miles et al., 2014, p. 74;

⁹⁷ Der letztlich zur systematischen Inhaltsanalyse herangezogene Datenkorpus umfasste sowohl die 23 problemzentrierten Experteninterviews und ihre zugehörigen Postskripte als auch 15 CSR-Berichte und 20 zusätzliche Dokumente. Die reduzierte Anzahl von CSR-Berichten resultiert daraus, dass für die systematische Neu-Kodierung allein die zwei jeweils aktuellsten Berichte je Unternehmen herangezogen wurden. Durch ihre jährliche Auflage verändern die Unternehmen nur einen geringen Teil der Berichtsinhalte, so dass auf diese Weise fehlleitende Doppelkodierungen identischer Inhalte vermieden und zugleich eine gewisse Kontrolle über sich potentiell verändernde Inhalte sichergestellt werden konnten. Die übrigen Berichte fanden Eingang in die erhebungsbegleitende Analyse, nicht aber in die Auswertung nach Abschluss der Erhebung.

Saldaña, 2013, p. 64). In einem ersten Schritt wurde das empirische Material *strukturell codiert* (Saldaña, 2013, pp. 84–87), das heißt entlang der insbesondere für die Frage nach der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements relevanten Kategorien „CSR-Identität“, „CSR-Strukturen“ und „CSR-Praktiken“ sortiert. Dieser Schritt war nötig, da die problemzentrierten Experteninterviews zwar mithilfe des Interviewleitfadens strukturiert wurden, infolge ihrer Offenheit und Prozessorientierung aber unterschiedlich verliefen (vgl. Witzel, 2000) und folglich die entsprechenden inhaltlichen Passagen erst ausfindig gemacht werden mussten. Das Gleiche gilt für die CSR-Berichte und übrigen Dokumente; auch hier mussten mithilfe der strukturellen Codierung erst die jeweiligen Abschnitte mit Aussagen zu CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen identifiziert werden. Bei diesem ersten Schritt handelt es sich also um die deduktive Anwendung der Oberkategorien der y-Achse der in Kapitel 4.4.3 dargestellten Heuristik zum grenzüberschreitenden CSR-Management.

In einem zweiten Schritt wurde anschließend das gesamte empirische Material *deskriptiv codiert* (vgl. Saldaña, 2013, p. 87–91). Nach der strukturellen Sortierung war dies der wesentliche Schritt in Richtung einer präzisen Inventarisierung der behandelten Themen. Zum Einsatz kamen dabei zum einen die theoretisch hergeleiteten Unterkategorien der y-Achse der Heuristik zum grenzüberschreitenden CSR-Management (Praktiken – Umfeldanalyse, Stakeholder Management, Issues Management; Strukturen – Beteiligte, Hierarchie, Regeln, Monitoring, Sanktionierung); auch hier wurde das bestehende Code-System also deduktiv angewandt. Doch zugleich wurde dieses kontinuierlich am empirischen Material erweitert. Dies gilt im besonderen Maße für das CSR-(Selbst-)Verständnis, zu dem die in Kapitel 4.4.3. dargestellte Heuristik keine Codes liefert. Hier wurden im Laufe der deskriptiven Codierung drei große Gruppen mit einer Vielzahl subsumierbarer Komponenten von CSR-Identitäten identifiziert und dem Code-System induktiv beigefügt (vgl. Abb. 56). Das Gleiche gilt für die CSR-Praktiken, wo sich die ursprüngliche Dreiteilung (Umfeldanalyse, Stakeholder Management, Issues Management) sehr schnell als wenig realitätsnah und praktikabel herausstellte. Zum einen ließen sich innerhalb des Issues Management durchaus thematische Cluster und Handlungsfelder identifizieren. Zum anderen kristallisierten sich schrittweise unterschiedliche Sets von CSR-Praktiken (informations-, risiko-, chancen- und bedürfnisorientiertes CSR-Management) heraus, die nicht nur unterschiedliche Themen in sich vereinigten, sondern auch bestimmte Formen des Stakeholder Managements; auch die Umfeldanalyse konnte genau einem Set von CSR-Praktiken zugeordnet werden (vgl. Kap. 6.1 & 6.2). Entsprechend wurde das ursprüngliche Code-System erweitert bzw. neu strukturiert.

Wenngleich weniger umfassend, wurde auch das Code-System im Bereich der CSR-Strukturen – beispielsweise im Hinblick auf die sich herauskristallisierende CSR-Governance-Struktur oder die eingesetzten Regeln und Monitoring-Maßnahmen – adaptiert. Abb. 56 zeigt Auszüge aus dem so angepassten Code-System.

Parallel zu diesen ersten beiden Schritten des *first cycle coding* wurde das Material mit der Methode des *causation coding* (Saldaña, 2013, p. 163–175) durchgearbeitet. Diese Methode interessiert sich für jene Passagen, in denen Begründungen und Erklärungen für bestimmte Sachverhalte, Entwicklungen etc. genannt werden und „[it] searches for causes, conditions, contexts and consequences“ (Saldaña, 2013, p. 165); diese können offen und direkt thematisiert oder auch nur beiläufig erwähnt werden. Die so codierten Passagen ergänzten die bislang thematisch-beschreibende Inventarisierung des empirischen Materials um erklärende Faktoren – nötig insbesondere zur Beantwortung der zweiten forschungsleitenden Fragestellung nach relevanten institutionellen Einflüssen auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 4.5). Dass dabei besonders die Interviewdaten ganz bewusst die subjektive Perspektive auf kontextuelle Bedingungen in den Vordergrund rückt, ist dabei kein Manko. Im Gegenteil, als Experten wirken die Interviewpartner maßgeblich an der Gestaltung grenzüberschreitenden CSR-Managements mit (vgl. Meuser & Nagel, 2002, 2009); ihre Wahrnehmung relevanter (institutioneller) Einflüsse beeinflusst auch den Umgang mit diesen (vgl. Smets & Jarzabkowski, 2013).

Codiert wurden diese Passagen induktiv. Entsprechend des Forschungsinteresses dieser Arbeit lag zwar der Hauptfokus auf *causation codes* im Hinblick auf institutionell-kulturelle Einflüsse nationaler und transnationaler Prägung. Doch auch die gegenseitigen Einflüsse innerhalb der unterschiedlichen Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements – theoretisch angenommen, aber in ihrer Wirkungsrichtung nicht spezifiziert (vgl. Kap. 4.2.4 & 4.4.3) – waren zur Erklärung der organisatorischen Ausprägung grenzüberschreitenden CSR-Managements nötig und wurden daher mitcodiert. Auch diesbezüglich wurde das Code-System zum Ende der ersten beiden Schritte überarbeitet (vgl. Abb. 56).

So waren die beiden Schritte des *first cycle coding* insgesamt von einem hybriden Codier-Verfahren geprägt: Einerseits wurde die theoretisch hergeleitete Heuristik in eine provisorische, deduktiv eingesetzte Startliste von Codes übersetzt, andererseits wurde diese kontinuierlich am Material erweitert, überarbeitet und umstrukturiert (vgl. Miles et al., 2014, p. 81–82). Diese Flexibilität in der schrittweisen Entwicklung des Code-Systems ist nicht nur typisch für die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (Schreier, 2014, Abs. 9–

13), sie entspricht auch der Offenheit gegenüber dem empirischen Material, über die allein die subjektiven Interpretationen und Relevanzsetzungen insbesondere der Interviewpartner zum Ausdruck kommen (vgl. Meuser & Nagel, 2002; Witzel, 2000).

Um der lokalen Realität eines jeden Falls und damit dem Mehrwert einer *Fallstudie* gerecht zu werden, wurde in diesen Schritten zunächst fallspezifisch vorgegangen (Miles et al., 2014, p. 100–104; Stake, 2006, p. 4–12). Folglich wurde Schritt 1 erst für Fall 1, dann für Fall 2, dann für Fall 3 etc. durchgeführt, anschließend gleichermaßen bei Schritt 2, wobei hier innerhalb eines Falls erst alle Passagen zur CSR-Identität deskriptiv codiert wurden, dann alle Passagen zu CSR-Praktiken etc. Begleitet von zahlreichen Memos und Notizen zu sich entwickelnden Konzepten und Themen, konnte diese Form der Analyse den Schwerpunkt auf das Verständnis von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen legen, ohne den Blick auf den Fall in seiner natürlichen Integralität aufzugeben. Im Vordergrund stand die „interpretative Synthese“, die Miles et al. (2014) in Anlehnung an Denzin (2001) folgendermaßen beschreiben:

„After deconstructing prior conceptions of a particular phenomenon [...], you collect multiple instances [...] and then [...] isolate the relevant data passages, inspecting them carefully for essential elements or components. The elements are then rebuilt into an ordered whole and put back into the natural social context“ (p. 103).

Diese interpretative Synthese fand ihren Ausdruck in ausführlichen fallspezifischen (und fallübergreifenden) Memos, die zum Abschluss des *first cycle coding* verfasst wurden (vgl. elektronischer Anhang) und findet ihre Fortsetzung in der Struktur der fallorientierten Ergebnispräsentation in Kapitel 6.1.

Abb. 56 Auszüge aus dem Code-System nach Abschluss des First Cycle Coding

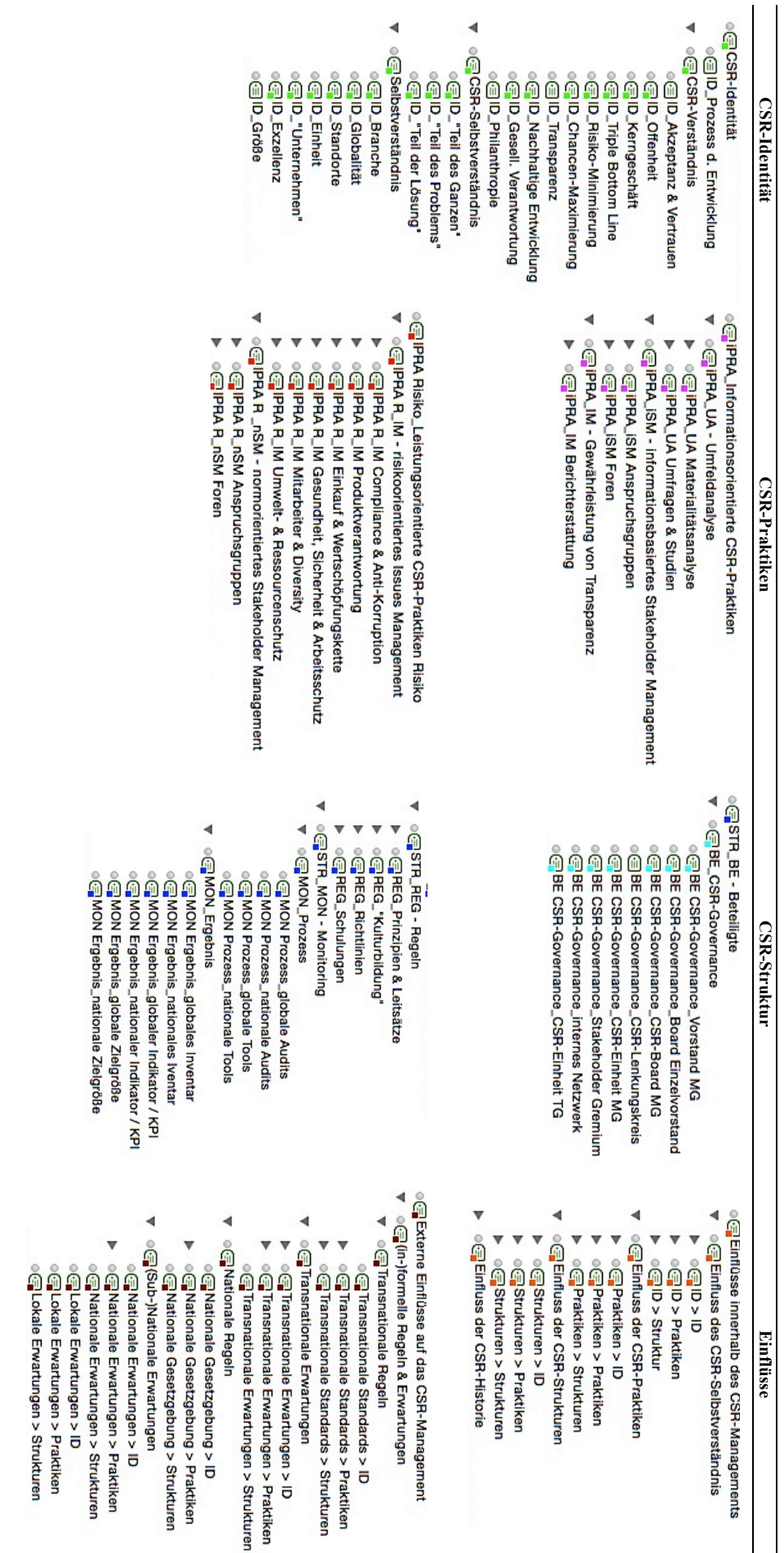


Abb. 57 Codier-Zyklen & -Schritte bei der Analyse des Datenkorpus'

First Cycle Coding	
deskriptiv	<p>Schritt 1: structural coding</p> <ul style="list-style-type: none"> „applies a content-based or conceptual phrase to a segment of data that relates to a specific research question to both code and categorize the data corpus. Similarly coded segments are then collected together for more detailed coding and analysis.“ (Saldaña, 2013, p. 267) deduktive Code-Anwendung (Oberkategorien der y-Achse der Heuristik) <p>Schritt 2: descriptive coding</p> <ul style="list-style-type: none"> „assigns labels to data to summarize in a word [...] the basic topic of a passage of qualitative data. Provides an inventory of topics for indexing and categorizing.“ (Saldaña, 2013, p. 262) deduktive Code-Anwendung & induktive Code-Entwicklung (Unterkategorien der y-Achse der Heuristik & ihre Erweiterung)
explikativ	<p>Schritt 1-2: causation coding</p> <ul style="list-style-type: none"> „extracts attributions or causal beliefs from participant data about not just how but why particular outcomes came about. [...] Appropriate for discerning [...] the complexity of influences and affects on [...] phenomena.“ (Saldaña, 2013, p. 261) induktive Code-Entwicklung (wahrgenommene Einflüsse & subjektive Erklärungen)
Second Cycle Coding	
deskriptiv	<p>Schritt 3: „axial“ coding</p> <ul style="list-style-type: none"> „describes a category’s properties [...] and dimensions [...] and explores how the categories and subcategories relate to each other.“ (Saldaña, 2013, p. 261) deduktive Code-Anwendung (Ausprägung der Ober- & Unterkategorien der y-Achse entsprechend der x-Achse der Heuristik) <p>Schritt 4: pattern coding</p> <ul style="list-style-type: none"> „a [...] label that identifies similarly coded data. Organizes the corpus into sets, themes, or constructs and attributes meaning to that organization.“ (Saldaña, 2013, p. 266) induktive Themen-Entwicklung (fallübergreifende Gemeinsamkeiten & Unterschiede)
explikativ	<p>Schritt 5: theoretical coding</p> <ul style="list-style-type: none"> „covers and accounts for all other codes and categories formulated thus far [...]. Progresses toward discovering the central/core category that identifies the primary theme [...]“ (Saldaña, 2013, p. 268) induktive Themen-Entwicklung (fallübergreifende Erklärungsansätze)

5.4.2 Zweiter Kodier-Zyklus – Muster & Erklärungen

Im zweiten Zyklus des *second cycle coding* geht es um die Re-Organisation der Primärcodes und um die Entwicklung „[of] a sense of categorical, thematic, conceptual, and/or theoretical organization from [the] [...] array of first cycle codes“ (Saldaña, 2013, p. 207); Ziel ist der Entwurf einer kohärenten Metasynthese. Begonnen wurde dieser Zyklus mit einer abgewandelten Form des *axialen Codierens* (Saldaña, 2013, p. 218–223): Entwickelt als Grounded Theory-Methode zur kategorialen Reduktion der Anzahl induktiver *first cycle codes* geht es beim axialen Codieren um die Identifikation der elementaren Bestandteile und Charakteristika einer Kategorie (*properties*) und um ihre Formen entlang eines Kontinuums möglicher Ausprägungen (*dimensions*). Da die in Kapitel 4.4 entwickelte Heuristik zur Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements nicht nur potentielle Ansatzpunkte (y-Achse) aufweist, sondern auch unterschiedliche Ausprägungen entlang des global-national-Kontinuums (x-Achse), wurden die möglichen Ausprägungen der Ansatzpunkte nicht induktiv entwickelt, sondern einer tendenziell „globalen“ oder „nationalen“ Ausprägung zugeordnet (vgl. Abb. 58). Dadurch wurde das Code-System nicht reduziert, sondern erweitert, so dass es sich um eine Variante des axialen Codierens handelt.⁹⁸ Ziel dieses dritten Schritts war auch hier das Verständnis der Bandbreite der Ausprägung der Ansatzpunkte grenzüberschreitenden CSR-Managements.⁹⁹

Auf diesen letzten Schritt der direkten Arbeit am Datenmaterial folgte in der Analyse der vierte Schritt des *pattern coding* (vgl. Saldaña, 2013, p. 209–213), ein Weg zur Gruppierung zusammengefasster Datensegmente hinter zentralen Themen, Erklärungen und theoretischen Konstrukten (Miles et al., 2014, p. 87). Dabei handelt es sich nicht mehr um Codieren im engeren

⁹⁸ Der Blick auf die elementaren Bestandteile und Charakteristika der einzelnen Kategorien spielte bei diesem Schritt insofern keine Rolle, als einerseits durch die y-Achse der Heuristik bereits einige elementare Bestandteile vorgegeben waren und diese andererseits bereits durch das *deskriptive Codieren* in Schritt 2 induktiv erweitert und re-organisiert wurden. Diese Verschiebung ist eine Konsequenz aus der theoriegeleiteten Anlage dieses Forschungsprojekts, das von der reinen bottom-up Logik der Grounded Theory abweicht und damit auch von ihrer Notwendigkeit der schrittweisen Kondensation des empirischen Materials.

⁹⁹ Auch das Datenmaterial aus Fall 7 wurde bis einschließlich Schritt 3 systematisch mitcodiert. Da die Datenerhebung zu Fall 7 aus Gründen der theoretischen Saturation allerdings in Sequenz 4 abgebrochen (vgl. Kap. 5.2) und bis dahin gesammelte Daten in Fall 7 folglich auch nicht trianguliert wurden (vgl. Kap. 5.3), konnte und musste er nicht als vollwertiger Fall Eingang in die weitere Analyse finden. Aufgrund fehlender Datenfundierung wurde Fall 7 daher nicht in die weiteren Schritte des fallspezifischen und -übergreifenden *pattern* bzw. *theoretical coding* einbezogen.

Sinne, sondern um die analytische Arbeit mit *first cycle codes* mittels analytischer Memos, narrativer Beschreibungen und einer Vielzahl visueller Darstellungsmöglichkeiten (vgl. Miles et al., 2014, pp. 86–93). Ziel dieses Schrittes ist es, auf der Grundlage umfassender Datenarbeit im ersten Analysezyklus fallspezifische Muster sowie fallübergreifende Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Solche Muster ergaben sich bereits während des Prozesses der Datenerhebung und bildeten die Entscheidungsgrundlage für das iterative Sampling dieser Studie (vgl. Kap. 5.2).

Abb. 58 Auszüge aus dem Code-System – deduktive Codes zur „axialen“ Codierung

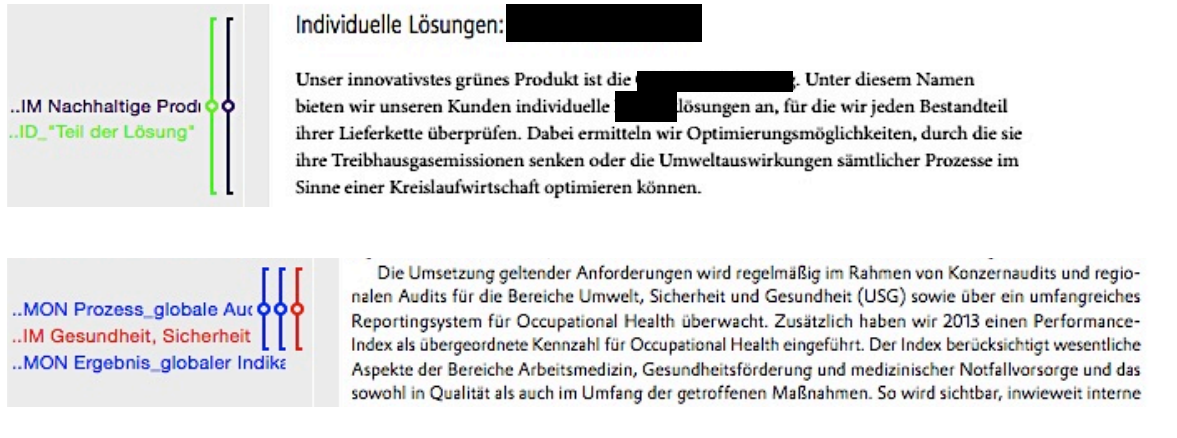
CSR-Praktiken	CSR-Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> ○ IPRA_Informationensorientierte CSR-Praktiken <ul style="list-style-type: none"> ▼ IPRA_UA - Umfeldanalyse <ul style="list-style-type: none"> ○ IPRA_UA Materialitätsanalyse <ul style="list-style-type: none"> ○ UA Materialitätsanalyse_Design global ○ UA Materialitätsanalyse_Design national ○ UA Materialitätsanalyse_Auswertung global ○ UA Materialitätsanalyse_Auswertung national ▶ IPRA_UA Umfragen & Studien ▼ IPRA_ism - informationsbasiertes Stakeholder Management <ul style="list-style-type: none"> ▼ IPRA_ism Anspruchsgruppen <ul style="list-style-type: none"> ○ ism Anspruchsgruppen_global ○ ism Anspruchsgruppen_national ▼ IPRA_ism Foren <ul style="list-style-type: none"> ○ ism Foren_global ○ ism Foren_national ▼ IPRA_im - Gewährleistung von Transparenz <ul style="list-style-type: none"> ▼ IPRA_im Berichterstattung <ul style="list-style-type: none"> ○ im Berichterstattung_Handlungsfeld global ○ im Berichterstattung_Handlungsfeld national ○ im Berichterstattung_Maßnahmen global ○ im Berichterstattung_Maßnahmen national 	<ul style="list-style-type: none"> ○ STR_REG - Regeln <ul style="list-style-type: none"> ▼ REG_Prinzipien & Leitsätze <ul style="list-style-type: none"> ○ REG Prinzipien & Leitsätze_global ○ REG Prinzipien & Leitsätze_national ▼ REG_„Kulturbildung“ <ul style="list-style-type: none"> ○ REG „Kulturbildung“_global ○ REG „Kulturbildung“_national ▼ REG_Richtlinien <ul style="list-style-type: none"> ○ REG Richtlinien_global ○ REG Richtlinien_national ▼ REG_Schulungen <ul style="list-style-type: none"> ○ REG Schulungen_global & verpflichtend ○ REG Schulungen_global & freiwillig ○ REG Schulungen_national & verpflichtend ○ REG Schulungen_national & freiwillig

Eine zentrale Rolle zur Identifikation solcher Muster im Rahmen der systematischen Datenanalyse spielten simultan kodierte Passagen¹⁰⁰ aus dem ersten Analysezyklus – insbesondere dort, wo Codes unterschiedlicher Kategorien angewandt wurden. Über Simultancodes zeigte sich beispielsweise, dass bestimmte CSR-Praktiken mit bestimmten Dimensionen der CSR-Identität einhergehen oder mit bestimmten strukturellen Koordinationsmechanismen gemeinsam auftreten (vgl. Abb. 59). Solche Passagen waren die Regel, nicht die Ausnahme. Unter anderem aus den Wiederholungen solcher Korrelationen konnten zunächst jene fallspezifischen Muster in der Konfiguration von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen herausgearbeitet werden, die in Kapitel 6.1 dargestellt werden. Ihr

¹⁰⁰ Also solche Passagen, denen gleichzeitig unterschiedliche Codes zugewiesen wurden (vgl. Saldaña, 2013, p. 80–83).

Vergleich wiederum lieferte die Grundlage für die Identifikation fallübergreifender Gemeinsamkeiten (Tendenzen & Entwicklungen; vgl. Kap. 6.2.1.1, 6.2.1.3) und Unterschiede (Typen & Gruppen; vgl. Kap. 6.2.1.3) in der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements, wie sie in Kapitel 6.2 dargelegt werden.

Abb. 59 Beispiele für kategorienübergreifende Simultancodes



Ergänzt wurde dieser dritte Schritt um den vierten des *theoretical coding* (Saldaña, 2013, pp. 223–229). Wie beim *pattern coding* steht auch hier die Identifikation des sich aus dem empirischen Material ergebenden zentralen Themas im Vordergrund. Im Unterschied zu dessen Fokus auf die Beschreibung von Mustern, Gemeinsamkeiten und Unterschieden, „specifices [a theoretical code] the possible relationships between categories and moves the analytical story in a theoretical direction“ (Saldaña, 2013, p. 224), hat also einen stärker explikativen Charakter. Dieser Schritt wurde direkt fallübergreifend angewandt und resultierte zum einen in der Identifikation der CSR-Identität als zentrale, strukturierende Kraft innerhalb der Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 6.2.1.1 & 6.3). Zum anderen wurden über das *theoretical coding* die induktiv entwickelten *causation codes* aus dem ersten Analysezyklus sortiert und strukturiert, woraus jene Einschätzung der institutionellen Einflüsse resultierte, die in Kap. 6.2.2 dargestellt werden.

Über diese Kombination aus erhebungsbegleitender und systematischer, theoriegeleitet-deduktiver und empiriegeleitet-induktiver, zunächst fallspezifischer und anschließend fallübergreifender Datenanalyse ergibt sich schrittweise ein Gesamtbild über die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements und ihren Umgang mit institutioneller Komplexität

(vgl. Kap. 6.3). Dieses Gesamtbild ist gleichermaßen empirisch verankert wie theoretisch anschlussfähig.

6 Grenzüberschreitendes CSR-Management – Ergebnisdarstellung

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Darstellung der Ergebnisse der empirischen Analyse und folgt dabei einem Vorgehen in zwei Schritten: Während Kapitel 6.1 die Ergebnisse der Analyse fallorientiert, das heißt separat für das grenzüberschreitende CSR-Management von MNU 1 bis MNU 6 darstellt, präsentiert Kapitel 6.2 die Ergebnisse fallübergreifend, das heißt in ihrer Bandbreite und ihrem Zusammenhang jenseits der Konkretheit der untersuchten Fälle.

Für das bessere Verständnis der fallspezifischen Realität findet der Großteil der Datenarbeit und der empirischen Belegführung in Kapitel 6.1. statt. Kapitel 6.2 dagegen dient der Konsolidierung emergenter Konzepte, der sukzessiven Theoriebildung und hat einen stärker analytischen Charakter. Die Beantwortung zentraler Fragestellung findet in Kapitel 6.3 statt.

6.1 Fallorientierte Ergebnispräsentation

Ziel der nachfolgenden fallorientierten Ergebnispräsentation ist die Beschreibung der lokalen Realität grenzüberschreitenden CSR-Managements und damit die Valorisierung des zentralen Vorteils einer Fallstudie – des Verständnisses eines empirischen Phänomens in seinem natürlichen Umfeld. Zudem soll auf diese Weise die fundierte Kenntnis des jeweiligen Falls sichergestellt werden, bevor auf dieser Grundlage fallübergreifende Schlüsse gezogen werden.

Die Darstellung des grenzüberschreitenden CSR-Managements erfolgt dabei in allen Fällen entlang der drei zentralen theoretischen Dimensionen dieser Untersuchung – CSR-Identität, CSR-Praktiken und CSR-Strukturen – und orientiert sich zur Komprimierung der Bandbreite identifizierter CSR-Praktiken zusätzlich an induktiv erschlossenen *Handlungsfeldern* und *Sets von CSR-Praktiken*. Bei den Handlungsfeldern handelt es sich eine rein thematische Bündelung verschiedener CSR-Aktivitäten, wie sie in ähnlicher Form von den untersuchten Unternehmen oftmals selbst vorgenommen wird (vgl. Abb. 60); ihre eindeutige Abgrenzbarkeit ist jedoch nicht immer gegeben. Bei den identifizierten Sets von (risiko-, chancen-, bedürfnis-, informationsorientierten) CSR-Praktiken dagegen handelt es sich um sich herausbildende Typen des grenzüberschreitenden CSR-Managements, die Identitäten, Praktiken und Strukturen unterschiedlich konfigurieren. Ihre vollwertige Konzeptualisierung und Differenzierung steht am Ende der Analyse und findet sich in Kapitel 6.2; als Label aber unterstützen sie auch die fallorientierte Ergebnisdarstellung und werden hierzu von Anfang an eingesetzt.

Insgesamt folgt dieser Abschnitt dem Ziel einer transparenten Darstellung des Analyse- und damit des Konzept- und Theoriebildungsprozesses. Im Vordergrund steht daher nicht die perfektionierte Einzelfalldarstellung, sondern das Wechselspiel zwischen Fallspezifika und -gemeinsamkeiten, aus dem sich ein sukzessives Verständnis grenzüberschreitenden CSR-Managements ergibt. Der Prozess der schrittweisen Entwicklung eines fallübergreifenden Verständnisses, wie es schließlich in Kapitel 6.2 dargestellt wird, ist in den nachfolgenden Kapiteln daher auch bewusst erkennbar gehalten.

Abb. 60 Handlungsfelder grenzüberschreitenden CSR-Managements

Handlungsfeld	Beschreibung	subsumierte Themen
Berichterstattung	Transparente Darstellung der CSR-Leistung mittels externer Berichterstattung	Datenerfassung, -erhebung & -darstellung, Ratings & Rankings etc.
Compliance & Anti-Korruption	Gewährleistung der Gesetzestreue & Einhaltung ethischer (Verhaltens-)Standards	Betrug, Korruption & Bestechlichkeit, Arbeits- & Sozialstandards etc.
Einkauf & Lieferkette	Gewährleistung von CSR-Standards in der unternehmerischer Wertschöpfung vorgelagerten Leistungserbringung	Menschenrechte, ökologische & soziale Standards in der Lieferkette etc.
Gesellschaftliches Engagement	Einsatz für das gesellschaftliche Umfeld jenseits der unternehmerischen Wertschöpfung	Bildung & Unterstützung Benachteiligter, Kunst & Kultur etc.
Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz	Gewährleistung von sozial verträglichen Prozessen unternehmerischer Wertschöpfung & Leistungserbringung	Gesundheitsschutz & -förderung, Unfallprävention, Anlagenschutz etc.
Mitarbeiter & Diversity	Gewährleistung von restriktions- & diskriminierungsfreien Arbeitsbeziehungen, Einsatz für das Wohlergehen der Belegschaft	Arbeits- & Sozialstandards, Diversity & Chancengleichheit, Work-Life-Balance etc.
Nachhaltige Produkte & Dienste	Entwicklung & Vermarktung von Produkten mit positiven Konsequenzen für Umwelt & Gesellschaft	Ökobilanz, Klimaschutz, Gesundheitsförderung & Inklusion etc.
Produktverantwortung	Gewährleistung der Umwelt- & Sozialverträglichkeit von Produkten, -anwendung & -verwertung	Qualität, Ökobilanz, Recycling & Verwertung etc.
Stakeholder Management		
<i>informationsorientiert</i>	Bi- & multilateraler Informationsaustausch zwischen einem Unternehmen & seinen Anspruchsgruppen	Einbindung von Stakeholdern, Austausch- & Dialogformate
<i>normorientiert</i>	Beteiligung an der Willensbildung & Normierung CSR-bezogener Themenfelder	Mitgliedschaft in Netzwerken & Verbänden, Kodifizierung & Absprachen
<i>kooperationsorientiert</i>	Problemzentrierte Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen & (zivilgesellschaftlichen) Partnerorganisationen	Projektförderung & Partnerschaften, Corporate Volunteering
Umfeldanalyse	Beobachtung des Unternehmensumfeldes & Eruiierung „relevanter“ CSR-Themen	Wesentlichkeitsanalyse, Studien & Umfragen, „Umfeldradar“,
Umwelt- & Ressourcenschutz	Gewährleistung von ökologisch verträglichen Prozessen unternehmerischer Wertschöpfung & Leistungserbringung	Klimaschutz, Abfall & Emissionen, Artenvielfalt etc.

6.1.1 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 1

Bei MNU 1 handelt es sich um ein Unternehmen des Dienstleistungssektors, das schwerpunktmäßig in Europa und Nordamerika, darüber hinaus aber auch in den asiatischen und südamerikanischen Wachstumsmärkten aktiv ist. MNU 1 beschäftigt weltweit über 200.000 Mitarbeiter – etwa ein Drittel davon in Deutschland – und zählt laut Fortune 500 Ranking (2017) Ranking zu den weltweit größten 100 Unternehmen sowie zu den fünf führenden seiner Branche.

Jenseits einzelner Handlungsfelder verfügt MNU 1 seit ca. zehn Jahren über eine themenübergreifende CSR-Strategie und veröffentlicht seitdem auch einen jährlichen CSR-Bericht. In diesem Zeitraum trug die Übernahme mehrerer ausländischer Wettbewerber zu einer zunehmenden Internationalisierung von MNU 1 bei. Parallel dazu internationalisierte sich auch das CSR-Management von MNU 1. Entlang der zentralen Kategorien dieser Untersuchung – CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen – gestaltet sich dieses zum Zeitpunkt der Studie wie folgt:

6.1.1.1 *CSR-Identität*

Mit CSR verbindet MNU 1 einen dreifach „integrativen“ Auftrag: Zum einen geht es um die Anerkennung der prinzipiellen Einbettung von Unternehmen in bzw. der faktischen Interdependenz zwischen Unternehmen und einem dichten Netz unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Aus dieser Einbettung leitet sich für MNU 1 der Auftrag zur *Offenheit* ab, d.h. die Bereitschaft, Anforderungen und Erwartungen von Stakeholdern ernst und sich als Unternehmen ihrer an zu nehmen (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 34 & 38 / CR 2b & 4, Abs. 160). Zum anderen geht es MNU 1 um die „verantwortliche“ Gestaltung seines *Kerngeschäfts* und nicht um rein philanthropisches Engagement. Aus diesem Fokus leitet sich der Auftrag ab, die Entscheidungen und Prozesse der unternehmerischen Wertschöpfung auf ihren gesellschaftlichen Beitrag hin zu überprüfen sowie Kritik und Anregungen mit Blick auf das Tagesgeschäft zu „integrieren“ (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 18 / CR 1, Abs. 14 & 56). Der dritte „integrative“ Auftrag leitet sich aus der Verantwortungs-Trias der *Triple Bottom Line* ab, wonach kerngeschäftsbezogene Überlegungen auf eine breitere, nicht allein finanzielle Basis zu stellen sind, sondern stets ökonomische, ökologische und soziale Aspekte zum Ausgleich bringen sollen (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 5 / CR 2b & 4, Abs. 62 & 257). In diesem dreifachen Sinne zielt

„Integration“ also auf den normativen Anspruch, beständig die Auswirkungen und Konsequenzen kerngeschäftlichen Handelns auf und für die ökologische und soziale Umwelt mit zu denken und dabei die Anliegen der jeweiligen Anspruchsgruppen ein zu beziehen:

„Welche Nachhaltigkeitsthemen sind relevant für Umsatzentwicklung, Innovationsfähigkeit oder das Ansehen unseres Unternehmens? Was ist unseren Stakeholdern wie Aktionären, Kunden, Mitarbeitern, aber auch der Öffentlichkeit wichtig? Wo und wie wirkt sich unsere Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt aus? Die entscheidenden Themen zu kennen, ist für uns eine Grundvoraussetzung, um sowohl in wirtschaftlicher wie auch ökologischer und sozialer Hinsicht erfolgreich zu sein.“ (MNU 1, Rep 4, S. 36)

Ein solch integratives CSR-Verständnis, wie es in diesem Zitat zum Ausdruck kommt, bildet den Kern aller CSR-Aktivitäten von MNU 1. Im Vordergrund steht dabei ganz klar ihre Ausrichtung am Kerngeschäft (vgl. Abb. 61).

Abb. 61 MNU 1: Integratives CSR-Verständnis

Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen

„Ein Unternehmen handelt stets in einem Spannungsfeld vielfältiger Stakeholder-Erwartungen. Für seinen geschäftlichen Erfolg ist es deshalb entscheidend, die Interessen und Anforderungen seiner Anspruchsgruppen zu kennen und, wo immer möglich und sinnvoll, zu erfüllen“ (MNU 1, Rep 3, S. 37)

„Der Austausch mit unseren Anspruchsgruppen hilft uns, Trends frühzeitig zu erkennen, und fördert so unsere Innovationsprozesse [...]. Außerdem festigt er bestehende Allianzen und eröffnet neue Partnerschaften. Von großer Bedeutung ist dies vor allem im Hinblick auf unsere Nachhaltigkeitsziele, die sich nur gemeinsam mit Partnern aus Politik [...], Gesellschaft, Wissenschaft und Industrie erreichen lassen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 38)

Verantwortung im Kerngeschäft

„Das große Ziel ist es, das Thema Nachhaltigkeit oder Unternehmensverantwortung in der Unternehmensstrategie zu verankern und daraus wirklich abgeleitet dieses Thema in sämtliche relevante Prozesse im Unternehmen zu integrieren. Dass man in zehn Jahren sagen kann, dass es eine Selbstverständlichkeit ist, dass Themen, die man heute als "isolierter CR-Bereich" betrachtet, integriert sind in sämtliche Unternehmensprozesse.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 56)

„Diese Konzern-CR-Strategie orientiert sich sehr stark am Kerngeschäft des Unternehmens und ist auch abgeleitet aus der Unternehmensstrategie. Da gab es auch eine enge Abstimmung mit der Konzernstrategie, seiner Zeit, weil man vermeiden wollte, dass man eine CR-Strategie entwickelt, die eigentlich gar nichts mit der Unternehmensstrategie zu tun hat.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 14)

„CR bekommt heute zunehmend Relevanz für das Kerngeschäft. Dies bestätigt der sich international abzeichnende Trend zur stärkeren Verzahnung von finanzieller und nicht finanzieller Berichterstattung; Dabei werden Nachhaltigkeitsaspekte, die für die unternehmerische Wertschöpfung von großer Bedeutung sind – wie zum Beispiel Umweltschutz, Mitarbeiterbelange oder nachhaltige Produkte – zunehmend in die klassische Lageberichterstattung aufgenommen. [Wir begrüßen] [...] diese Entwicklung. Eine Integration fördert den Austausch zu CR-Themen zwischen verschiedenen Konzernfunktionen und eine einheitlichere Darstellung der finanziellen und nicht finanziellen Leistung unseres Unternehmens.“ (MNU 1, Rep 3, S. 29)

Verantwortung entlang der Triple Bottom Line

„Uns war es wichtig, dass wir die drei Bereiche der Strategie abbilden. Dass wir was Ökologisches haben, was Ökonomisches - in dem Fall die Supply Chain und das nachhaltige Investment - und das Gesellschaftliche mit drin haben. Das war sehr wichtig. [...] Da war nichts sehr strittig.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 70)

„Aber für [die Leiterin der zentralen CSR-Bereichs] [...] war das von Anfang an dieses ESG. Sie kam zwar aus der Kommunikation. Aber dass alle drei Bereiche der Triple Bottom Line beteiligt sind, war für sie von Anfang an gesetzt.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 256)

Interessant ist das Selbstverständnis, das MNU 1 aus diesem integrativen CSR-Verständnis ableitet: Mit Blick auf sein Kerngeschäft begreift sich das Unternehmen primär als „Befähiger“ und „Wegbereiter“ einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung; es versteht sich, seine

Produkte und Dienstleistungen, vielmehr als *Teil der Lösung* denn als *Teil des Problems* (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 23 & 41 / Rep 4, S. 60-63). Das Ziel ist es, die innerhalb des Unternehmens vorhandenen Fähigkeiten und „Kernkompetenzen zum Nutzen der Gesellschaft einzusetzen“ (MNU 1, Rep 4, S. 94). Interessanterweise definiert sich dieses „Wohl“ primär in weltgesellschaftlichen Maßstäben und orientiert sich zuvorderst an der Nachhaltigkeitsagenda der Sustainable Development Goals der UN. Insbesondere die Herausforderungen des Klimawandels sollen und können – so das Selbstverständnis von MNU 1 – auch mithilfe seiner Produkte bewältigt werden (vgl. Abb. 62). Aber auch bei anderen Themen (z.B. Bildung, Gesundheit und Chancengleichheit) könne die Expertise des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zur Förderung nachhaltiger Entwicklung eingebracht werden. Diese Erzählung bestimmt die Selbstwahrnehmung von MNU 1.

Abb. 62 MNU 1: Selbstverständnis als *Teil der Lösung*

„Als einer der international führenden Konzerne [...] wollen wir sowohl in unserer Geschäftstätigkeit als auch darüber hinaus eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung fördern. Dabei konzentrieren wir uns auf [...] Bereiche, in denen wir mit unserer Expertise einen größtmöglichen Beitrag leisten können“ (MNU 1, Dok 2, S. 2)

„Mit unseren Produkten und Diensten [...] erhöhen [wir] die Produktivität vieler Prozesse und tragen so dazu bei, dass Deutschland und Europa im internationalen Wettbewerb bestehen und unser Wohlstand weiter wachsen kann. Zugleich schaffen wir [...] neue Möglichkeiten, um gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Klimawandel wirksam entgegenzutreten und das Leben der Menschen nachhaltig zu vereinfachen.“ (MNU 1, Rep 3, S. 20)

„Der [...] Fortschritt bietet neue Möglichkeiten, um Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit oder eine flächendeckende Sicherstellung der Gesundheitsversorgung zu bewältigen. [...] Unsere Produkte und Dienste ermöglichen unseren Kunden unter anderem einen klimaschonenden Konsum und zeigen neue Wege in der Gesundheitsversorgung auf.“ (MNU 1, Rep 4, S. 60)

„Auf der internationalen Klimakonferenz in Paris im Jahr 2015 haben 195 Staaten verbindliche Klimaschutzziele vereinbart. [Wir] [...] wollen [...] unseren Beitrag zur Erreichung des Zwei-Grad-Ziels von Paris leisten. Schon seit Jahren setzen wir uns für eine kohlenstoffarme, nachhaltige Zukunft ein. Unsere Produkte und Dienste unterstützen unsere Kunden dabei, CO₂ zu sparen [...]. Das Angebot an solchen Lösungen bauen wir konsequent aus“ (MNU 1, Rep 4, S. 128)

„Am 25. September 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ mit 17 Entwicklungszielen. [...] [Unternehmen wie unseres] haben das Potenzial, zu jedem der Ziele einen Beitrag zu leisten. Außerdem können sie [...] bewirken, dass die Ziele schneller erreicht werden.“ (MNU 1, Rep 4, S. 21)

Ein solches Selbstverständnis ist in doppelter Hinsicht aufschlussreich. Auf der einen Seite präzisiert es das CSR-Verständnis von MNU 1 und ergänzt dies um die Idee der *nachhaltigen Entwicklung*. MNU 1 begreift etwaige CSR-Aktivitäten damit weniger als bloße Reaktion auf bestimmte Anforderungen aus dem unmittelbaren gesellschaftlichen Umfeld denn als ein Set strategischer Maßnahmen zur Erreichung bestimmter (welt-)gesellschaftlicher Zielsetzungen. CSR gilt damit nicht als gesellschaftsgetriebenes Reformprogramm für „verantwortungslose“ Unternehmen, sondern als unternehmerischer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 5 & 18). MNU 1 versteht sich folglich nicht als potentiell Objekt gesellschaftlicher Kritik, sondern als proaktives Subjekt, das gesellschaftlichen und damit auch unternehmerischen

Mehrwert kreiert. Auf diese Weise verbindet sich in diesem Selbstverständnis die Verantwortung im Kerngeschäft entlang der Triple Bottom Line mit einer *chancenorientierten* Perspektive auf den Einsatz unternehmensspezifischer Kompetenzen zur Bewältigung gesellschaftlicher Problemstellungen.

Auf der anderen Seite rücken damit andere Komponenten seiner CSR-Identität in den Hintergrund. Zwar versteht sich MNU 1 – entsprechend eines CSR-Verständnisses, das die Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen betont – auch als *Teil des Ganzen*, als integraler Bestandteil seines gesellschaftlichen Umfeldes, der mit ihm in Dialog treten, ihm gegenüber transparent und offen sein muss: „Above all [...] we must embrace a new form of coexistence, be open, listen, and be willing to learn.“ (MNU 1, Dok 1, S. 3). Davon zeugen auch seine umfassenden Praktiken im Bereich der Umfeldanalyse und des Stakeholder-Dialogs (vgl. Kap. 6.1.1.2). Ebenso ist man sich der potentiell negativen Auswirkungen seines Kerngeschäfts bewusst, die auch MNU 1 zu einem *Risiko* für die nachhaltige Entwicklung und diverse Anspruchsgruppen werden lassen könnten (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 51 / Rep 4, S. 50); auch dafür liefern zahlreiche Praktiken eindeutige Hinweise (vgl. Kap. 6.1.1.2). Insgesamt stehen diese drei Komponenten – wir sind *Teil der Lösung*, *Teil des Ganzen*, *Teil des Problems* – ohnehin in unmittelbarem Zusammenhang miteinander:

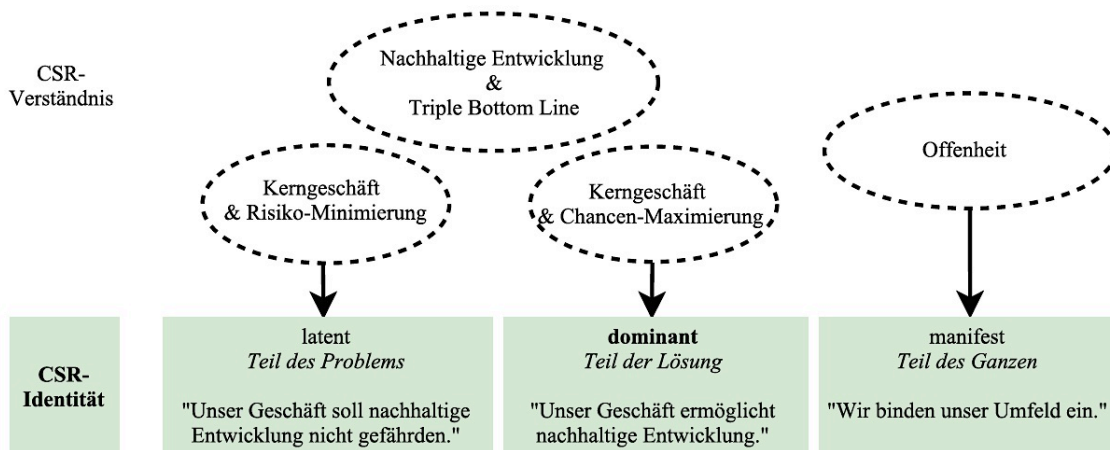
„Zu einem umfassenden Risiko- und Chancenmanagement gehört für uns auch, Chancen und Risiken zu berücksichtigen, die aus ökologischen oder sozialen Aspekten resultieren beziehungsweise aus der Führung unseres Unternehmens. Dazu binden wir alle relevanten Stakeholder aktiv und systematisch in den Prozess der Ermittlung aktueller und potenzieller Risiken und Chancen ein. [...] Das kontinuierliche Monitoring von ökologischen, sozialen und von Governance-Themen geht einher mit der systematischen Ermittlung der Positionen unserer Stakeholder zu diesen Themen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 50)

Doch für das (propagierte) Selbstbild spielen die beiden letzten Aspekte eine nur untergeordnete Rolle. Auch wenn insbesondere in der externen Kommunikation die Offenheit gegenüber Stakeholdern immer wieder zum Ausdruck gebracht wird (vgl. Abb. 61), scheint sich die aktuelle CSR-Identität von MNU 1 doch primär entlang eines positiven, oftmals zukunftsorientierten „Wir sind Teil der Lösung“ zu entwickeln. Während sich das Selbstverständnis als *Teil des Ganzen* in der Selbstbeschreibung von MNU 1 immerhin regelmäßig manifestiert, rückt das Selbstverständnis als (potentieller) *Teil des Problems* komplett in den Hintergrund und wirkt nur latent (vgl. Kap. 6.1.1.2). Insofern kann mit Blick auf die CSR-Identität von MNU 1 zwischen

einem dominant-proaktiven „Was wollen wir sein? – Teil der Lösung!“, einem manifest-
 anerkennenden „Was sind wir? – Teil des Ganzen.“ und einem latent-defensiven „Was wollen
 wir nicht sein? – Teil des Problems.“ unterschieden werden; Abbildung 63 fasst diese
 Erkenntnisse zusammen.

Damit verfügt MNU 1 über eine überschaubare Anzahl zusammenhängender (ID *Integration* als
 Bindeglied), aber hierarchisierter CSR-Identitäten. An der Spitze steht das konzernweit
 propagierte Selbstverständnis als „Teil der Lösung“, aus dem MNU 1 den prinzipiellen Auftrag
 zum Einsatz seiner Fähigkeiten im Dienste nachhaltiger Entwicklung ableitet. Die damit
 einhergehende Introspektion – Wer sind wir? Was können wir? Wo können wir einen Beitrag
 leisten? – erscheint zunächst rein organisationszentriert. Tatsächlich aber scheint sie sich aus
 einem institutionalisierten CSR-Verständnisses abzuleiten, das die Orientierung am
 Kerngeschäft, an der Triple Bottom Line sowie an den Zielsetzungen nachhaltiger Entwicklung
 in den Vordergrund rückt. Ob ein solches CSR-Verständnis das Produkt des nationalen (d.h.
 deutschen) und/oder transnationalen (z.B. UN) Umfelds ist, kann an dieser Stelle noch nicht
 geklärt werden. In jedem Fall aber verfügt MNU 1 über ein globales, vereinheitlicht-dominantes
 CSR-Selbstverständnis, dem sich alternative Identitäten zumindest zuordnen lassen, wenn nicht
 gar unterordnen müssen.

Abb. 63 MNU 1: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz



6.1.1.2 CSR-Praktiken

Seit circa zehn Jahren verfügt MNU 1 über eine konzernweite CSR-Strategie. Abgeleitet aus der Konzernstrategie, gibt diese „auch den Landesgesellschaften einen Handlungsrahmen für die Umsetzung von [CSR] [...] in ihren Einflussbereichen vor“ (MNU 1, Rep 3, S. 22). Ihre zentralen Bestandteile sind die Definition strategischer Handlungsfelder und ihre Übersetzung in ein konzernweites CSR-Programm, welches über bestimmte Ziele und Maßnahmen konkretisiert wird. Der zunehmenden Internationalisierung von MNU 1 Rechnung tragend, wurde diese Strategie vor zwei Jahren um eine konzernweite CSR-Richtlinie ergänzt. Sie

„konkretisiert die Rechte und Pflichten der Unternehmenseinheiten [...] und bezieht sich dabei auf folgende Bereiche: Governance-Strukturen, nachhaltiges Wirtschaften, verantwortungsvolle Lieferkette, Ressourcen- und Energieeffizienz, Klimaschutz, gesellschaftliches und soziales Engagement sowie nachhaltige Dienstleistungen und Produkte [...]. Darüber hinaus beschreibt die Richtlinie die [...] [CSR]-Organisation [...] [des] Konzerns [...].“ (MNU 1, Rep 3, S. 22)

Auf diese Weise verfügt MNU 1 mittlerweile über einen relativ formellen Rahmen, der die grenzüberschreitenden CSR-Beziehungen nicht nur strukturell ordnet (vgl. Kap. 6.1.1.3). Über die Definition globaler Handlungsfelder gestaltet es diese auch inhaltlich. Im Grad ihrer globalen Einheitlichkeit aber unterscheiden sich die damit einhergehenden CSR-Praktiken. MNU 1 gestaltet seine internationalen CSR-Praktiken also *nicht* gleichermaßen einheitlich bzw. differenziert. Vielmehr lassen sie sich grob in drei Gruppen untergliedern: *national angepasste*, *chancenorientierte CSR-Praktiken*, *risikoorientierte CSR-Praktiken globaler Prägung*, *global einheitliche*, *informationsorientierte CSR-Praktiken*.

National angepasste, chancenorientierte CSR-Praktiken

Auf der einen Seite finden sich in MNU 1 *national angepasste* CSR-Praktiken, wo zentrale Einheiten zwar ein konzernweites Handlungsfeld definieren und gewisse Rahmenvorgaben machen, es aber weitestgehend den Landesgesellschaften überlassen bleibt, diesen Rahmen nach eigenen Überlegungen zu füllen. Auf diese Weise findet sich im gesamten Konzern eine Fülle national differenzierter Maßnahmen und Projekte, die sich aber allesamt der Logik des globalen Handlungsfeldes zuordnen lassen. In MNU 1 trifft dies auf zwei Handlungsfelder zu: *Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen* sowie *Gesellschaftliches Engagement*. Damit einher geht auch eine – insbesondere im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements relevante – *national angepasste* Form kooperationsorientierten Stakeholder Managements (vgl. Abb. 64).

Abb. 64 MNU 1: national angepasste, chancenorientierte CSR-Praktiken

Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen

„Wir wollen die vielfältigen Nachhaltigkeitspotenziale [unserer Produkte] systematisch nutzen. Dazu arbeiten wir stetig an innovativen und zukunftsweisenden Lösungen. [...] Zusätzlich haben wir bereits 2014 ein Projekt gestartet, um das Nachhaltigkeitspotenzial der Produkte und Dienste in unserem aktuellen Portfolio zu ermitteln und Geschäftschancen zu identifizieren.“ (MNU 1, Rep. 4, S. 60)

„[Unser Ziel ist die] Evaluation von Produkten und Lösungen auf ihren Nachhaltigkeitsbeitrag. [...] [Deshalb setzen wir uns dafür ein,] die mit externen und internen Stakeholdern entwickelten Kriterien und Indikatoren in [unsere] Prozesse [zu] implementieren, [das] produktbezogene Nachhaltigkeitscontrolling in [die] Geschäftsprozesse zu integrieren und konzernweit [zu] harmonisieren [...] [sowie] die Entwicklung einer übergreifenden Strategie [voranzutreiben].“ (MNU 1, Rep 3, S. 34)

„Innovative Lösungen für [ein griechisches Krankenhaus]: Im November 2015 schlossen [unsere Landesgesellschaft und eine Partnerorganisation] [...] die Umwandlung des [griechischen Krankenhauses] [...] zu einer intelligenten [...] Klinik erfolgreich ab. Mithilfe der innovativen [...] Lösungen [unserer Landesgesellschaft] und der eingesetzten Produkte [...] konnten die Krankenpflege verbessert, die Patientenzufriedenheit gesteigert, Betriebskosten gesenkt und die Produktivität erhöht werden.“ (MNU 1, Rep 4, S. 66)

Gesellschaftliches Engagement

„[Das] Ziel war es, unser Engagement noch stärker an unserem Selbstverständnis und unseren Kernkompetenzen auszurichten und gleichzeitig flexibel genug zu sein, um eine breite Vielfalt an Themen abdecken zu können.“ (MNU 1, Rep 4, S. 42)

„[Dafür] müssen wir ein Rahmenwerk vorgeben, in dem sich die [...] Themen der Strategie mit den Handlungsfeldern wiederfinden [...]. [Was] hat das mit den Kernkompetenzen unseres Konzerns zu tun, wie bilden wir so etwas ab? Der Rest wird dann national ausgestaltet.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 66)

„Die konkreten Projekte sind auf Landesebene ausgestaltet. Aber ‚Was ist euer Kernprojekt in Bezug auf [unser konzernweites Fokusthema]?’ Bei [einer Landesgesellschaft] [...] ist das die Arbeit mit [körperlich Behinderten] [...]. [Eine andere] hatte schöne [Bildungs-] [...] Angebote, wo sie in dem Fall [bestimmte Kompetenzen] [...] in der Erwachsenenbildung vermittelt haben, um eben auch die Beschäftigungsfähigkeit der Kursteilnehmer zu erhöhen.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 22)

Kooperationsorientiertes Stakeholder Management

„[Hinsichtlich der Partnerschaften] haben wir auch nicht unbedingt so steuernd eingegriffen, sondern den nationalen Einheiten geraten, die Partner zu wählen, mit denen sie vor Ort am besten zusammenarbeiten können. Wir haben unsere Kooperationspartner. Vielleicht gibt es da mal Ansatzpunkte. Wir geben das aber nicht vor. Das ist dann doch eher in der Entscheidung der Landesgesellschaften - unter der Prämisse, dass es lieber kompetenzbasiert als niedrigschwellig abläuft. [...] Aber ansonsten halten wir uns da relativ raus.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 130)

Interessanterweise spiegeln in MNU 1 beide Handlungsfelder – *Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen* sowie *Gesellschaftliches Engagement* – jenes chancenorientierte CSR-Verständnis wider, das in unmittelbarem Zusammenhang mit seinem Selbstverständnis als *Teil der Lösung* (vgl. Kap. 6.1.1.1) steht. Beide sehen in den kerngeschäftlich bedingten Kompetenzen des Unternehmens das zentrale Instrument zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme und zur Unterstützung nachhaltiger Entwicklung. Diese Kompetenzen zeigen sich einerseits in der Entwicklung ökologisch nachhaltiger Produkte. Auf diese Weise will man insbesondere „Kunden Nachhaltigkeit ermöglichen („enabling““ (MNU 1, Rep 3, S. 41). Andererseits beeinflusst die Kompetenz-Perspektive auch zunehmend das gesellschaftliche Engagement von MNU 1. Man will weg von einem rein philanthropischen Engagement, hin zu einem Engagement, bei dem – meist in Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Gruppen – die Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zum Einsatz kommen (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 22 & 118). In beiden Fällen steht der Anspruch im Zentrum, die eigenen – nicht nur finanziellen – Möglichkeiten zu nutzen, um bei der Erreichung bestimmter gesellschaftlicher Ziele zu helfen. Beide Handlungsfelder stehen also in (un-)mittelbarem Zusammenhang mit den

kerngeschäftlichen Aktivitäten von MNU 1 und ihren potentiell positiven gesellschaftlichen Nutzen. Durch diesen „Autofokus“ werden beide Handlungsfelder auch automatisch als konzernweite, globale Felder betrachtet.

Auch in ihrer Umsetzung, in den konkret ergriffenen Maßnahmen ähneln sie sich: Beide Handlungsfelder werden konzernweit gerahmt, erlauben aber auf nationaler Ebene eine Vielfalt unterschiedlicher Projekte und Maßnahmen (vgl. Abb. 64). So baut MNU 1 innerhalb des Handlungsfeldes *Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen* einerseits ein konzernweit harmonisiertes Produktcontrolling auf, ruft ein „internes Gremium zur strategischen Ausrichtung im Bereich nachhaltige Produkte mit Teilnehmern aller relevanten Fachabteilungen“ (MNU 1, Rep 3, S. 34) ins Leben und entwickelt hierzu Leitfäden und „Informationen zur dezentralen Umsetzung in den Konzerngesellschaften“ (MNU 1, Rep 3, S. 34). Auch der konzernweite Austausch zu dieser Thematik wird gefördert (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 63). Alle diese Maßnahmen dienen der konzernweiten Verbreitung und Verankerung einer nachhaltigkeits- und chancenorientierten Perspektive auf die eigenen Produkte. Ihre Entwicklung und Verwertung scheint bislang jedoch dezentral in den einzelnen Konzerngesellschaften zu erfolgen (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 64-66).

Ähnlich verhält es sich im Bereich des gesellschaftlichen Engagements. Hier propagiert MNU 1 das „kompetenzorientierte Engagement“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 22), leitet daraus gewisse Fokusfelder ab, überlässt die konkrete Ausgestaltung aber den Verantwortlichen in den Landesgesellschaften (vgl. Abb. 64). Als Orientierung werden bewusst sogenannte „Leuchtturmprojekte“ gesellschaftlichen Engagements kommuniziert und auf diese Weise konkrete Beispiele für „passende“ Projekte in den Konzern getragen (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 35 / Rep 4, S. 28). Insofern erfährt das gesellschaftliche Engagement in MNU 1 eine gewisse kommunikative Rahmung. Im Hinblick auf die Realisierung konkreter Projekte lässt diese den Landesgesellschaften aber relativ großen Spielraum. Dass letzterer auch groß genug ist, um jenseits strategischer Handlungsfelder *ad hoc* auf akute Bedürfnislagen zu reagieren, zeigt insbesondere das Engagement im Bereich der Flüchtlingshilfe (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 89-91).

Diese Teilautonomie gilt auch für Kooperationen und Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren. Jenseits rein finanzieller Beteiligung geht es MNU 1 hier um die lösungsorientierte

Integration der Fähigkeiten unterschiedlicher Akteure. Solche Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Gruppen, so MNU 1,

„kommen [...] vor allem vor dem Hintergrund ins Spiel, dass wir nicht die Kernkompetenzen haben. Wir wissen nicht unbedingt, welche Bedarfe gemeinnützige Organisationen haben. Das wissen die selber. Wir machen auch nicht Corporate Volunteering, damit wir besonders viel Spaß dabei haben [...], sondern um einen Beitrag zu generieren, um etwas zu verändern.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 118).

Insofern spiegeln sie die Überzeugung wider, dass jede Seite über gewisse Fähigkeiten verfügt, die sich gemeinsam zur Bewältigung bestimmter Probleme einsetzen lassen. Wie die national differenzierten Projekte des gesellschaftlichen Engagements von MNU 1, so differenziert sind auch ihre Kooperationen; globale und konzernweite Partnerschaften gibt es nicht (vgl. Abb. 64). Allerdings gibt es die konzernweite Vorgabe, solche Kooperationen an das konzernweite Corporate Volunteering-Programm zu koppeln, d.h. an die Einbindung von Mitarbeitern in diese Partnerschaften. So sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter mobilisiert und zugleich ihre Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 26). Unterstützt wird die Kopplung über eine konzernweite „Suchen-Finden-Börse“, wobei die Eintragung von Projekten bestimmten Leitlinien folgen muss (vgl. MNU 1, Dok 2).

Mit Blick auf sein Credo „Wir wollen Teil der Lösung sein!“ begreift MNU 1 die Bereiche *Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen* und *Gesellschaftliches Engagement* als globale Handlungsfelder, deren potentiell positiver Beitrag konzernweit zu realisieren ist. Im Vordergrund konzernweiter Maßnahmen steht die Sensibilisierung für die Relevanz dieser Handlungsfelder sowie die Konstruktion eines gemeinsamen Mindsets, dessen Kern der Fokus auf die unternehmenseigenen Fähigkeiten ist. Diese „weiche“ Rahmung lässt den Landesgesellschaften zugleich relativ viel Spielraum für Realisierung zugehöriger Projekte, so dass diese *chancenorientierten CSR-Praktiken national angepasst* werden können.

Risikoorientierte CSR-Praktiken globaler Prägung

Auf der anderen Seite finden sich in MNU 1 durchaus auch *global einheitliche* und *global hybridisierte* CSR-Praktiken. Bei beiden steht die Umsetzung konzernweiter Vorgaben im Vordergrund und ist der Handlungsspielraum der Landesgesellschaften entsprechend begrenzt. Insofern handelt es sich in beiden Fällen um globale Handlungsfelder, die mit globalen Maßnahmen bedient werden. Der Unterschied besteht vor allem in der Art ihrer Entstehung; während bei global hybridisierten Praktiken die Landesgesellschaften an ihrer Entwicklung und

Veränderung mitwirken können, werden global einheitliche Praktiken in der Regeln von der Konzernzentrale top-down vorgegeben.

Für die Mehrheit der Handlungsfelder in MNU 1 sind solch globale CSR-Praktiken üblich, wobei die Handlungsfelder *Einkauf & Lieferkette*, *Produktverantwortung*, *Umwelt & Ressourcenschutz*, *Gesundheit*, *Sicherheit & Arbeitsschutz* sowie *Mitarbeiter & Diversity* mehrheitlich global einheitlich gestaltet werden, während das Handlungsfeld *Compliance & Anti-Korruption* global hybridisierte Praktiken aufweist (vgl. Abb. 65). All diesen Handlungsfeldern wird konzernweite Relevanz zugesprochen (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 22). Entsprechend werden sie auch über globale Maßnahmen (Richtlinien, Zielvorgaben etc.), teilweise über ganze Managementsysteme gesteuert (vgl. Kap. 6.1.1.3). Bisweilen gibt es einzelne Bereiche innerhalb dieser Handlungsfelder, die offener sind und *national differenziert* gestaltet werden¹⁰¹ können. Insgesamt steht bei ihnen aber die kontinuierliche Harmonisierung unter konzernweiten Vorzeichen im Vordergrund. Dies gilt auch für das Handlungsfeld *Compliance & Anti-Korruption*, das sehr darauf bedacht ist, konzernweite Korruptionsrisiken mittels einheitlicher Richtlinien und Monitoring-Systeme (vgl. Kap. 6.1.1.3) zu minimieren. Allerdings scheint die rechtliche und kulturelle Heterogenität hinter den Themen dieses Handlungsfeldes zu einer gewissen Öffnung für landesgesellschaftliche Perspektiven zu führen.

Insgesamt handelt es sich hier in der Regel nicht um neue Handlungsfelder, sondern um Aspekte, die – auch in den unterschiedlichen Landesgesellschaften (vgl. MNU 1, CR 3, Abs. 28 / Rep 3, S. 125 / Rep 4, S. 130) – bereits über eine gewisse Tradition verfügen. Entsprechend handelt es sich bei den globalen Maßnahmen auch selten um ein Roll Out, denn vielmehr um den Versuch, konzernweit die vorhandenen Aktivitäten zu „harmonisieren“. Interessanterweise steht bei all diesen Handlungsfeldern nicht der unternehmerische Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen im Vordergrund, sondern der Versuch, (potentiell) negative Konsequenzen der unternehmerischen Wertschöpfung zu verhindern. Folglich geht es der Mehrheit der Maßnahmen in diesen Handlungsfeldern darum, Risiken für diverse Anspruchsgruppen (z.B.

¹⁰¹ Dies gilt beispielsweise für landesspezifische Maßnahmen der Gesundheitsförderung innerhalb des Handlungsfelds *Gesundheit, Arbeitsschutz & Sicherheit* (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 108-109). Auch innerhalb des *Umwelt- & Ressourcenschutzes* gibt es nationale Spielräume beispielsweise im Abfallmanagement oder in der Selbstverpflichtung auf bestimmte Anteile an erneuerbaren Energien im landesgesellschaftlichen Strom-Mix (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 116 & 125 / Rep 4, S. 130 & 140 / CR 2a, Abs. 54).

Gesundheitsrisiken, Diskriminierung etc.) zu minimieren, um nicht zu dem zu werden, was man nicht sein will: *Teil des Problems*.

Abb. 65 MNU 1: Risikoorientierte CSR-Praktiken primär *global einheitlicher* Prägung

Compliance & Antikorrruption – *global hybrid*

„Alle Konzerneinheiten [werden] regelmäßig auf Korruptionsrisiken überprüft. [...] Zentrale Grundlage unseres Compliance Management System ist das sogenannte Compliance Risk Assessment. Damit können wir Compliance-Risiken identifizieren und bewerten sowie geeignete Präventionsmaßnahmen einleiten. Konzernweit haben wir dazu einen jährlichen Prozess aufgesetzt: Dieser legt die Verantwortlichkeiten fest und definiert klare Bewertungskriterien, die nachvollziehbar dokumentiert werden.“ (MNU 1, Rep 4, S. 48)

„Unterschiedliche Rechtsprechungen und kulturelle Wertvorstellungen [...] stellen eine wesentliche Compliance-Herausforderung dar. [...] Um der internationalen Ausrichtung des Konzerns noch besser gerecht zu werden, besprechen wir strategische Themen zweimal im Jahr mit einem internationalen Beratungsteam [...] und entwickeln einen gemeinsamen Compliance-Ansatz. Das Team gibt als „Trendsetter“ Impulse für die Gestaltung und Implementierung einer ausgewogenen Compliance [...].“ (MNU 1, Rep 4, S. 47)

Einkauf & Lieferkette – *global einheitlich*

„[Unser Ziel ist die] Verankerung von Nachhaltigkeit im konzernweiten Einkauf [...] [sowie die] Harmonisierung des Nachhaltigkeitsmanagements im Einkauf aller Landesgesellschaften.“ (MNU 1, Rep 4, S. 28)

„Bei einer [gemeinsamen] Veranstaltung [...] wurden den Teilnehmern noch einmal alle grundsätzlichen Elemente der Strategie zur Nachhaltigkeit im Einkauf vermittelt. Neu eingeführte, monatliche Telefonkonferenzen ermöglichten darüber hinaus Wissensaustausch, Fortschrittsprüfung und eine enge Einbindung der Teilnehmer bei der Lieferantenqualifizierung [...]. Mit einer konzernweiten Roadshow gehen wir [...] unmittelbar auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Landesgesellschaften ein.“ (MNU 1, Rep 3, S. 107)

„Die Arbeitsgruppe Nachhaltiger Einkauf [...] dient uns [...] als Instrument für die flächendeckende Umsetzung sozialer und ökologischer Standards im Einkauf. [...] 2014 lag der Fokus [...] darauf, das Nachhaltigkeitsmanagement im Einkauf aller internationalen Landesgesellschaften zu harmonisieren.“ (MNU 1, Rep 3, S. 107)

Produktverantwortung – *global einheitlich*

„Auch in der Entwicklung unserer übrigen Produkte und Dienste spielen Datenschutz- und Sicherheitsaspekte eine wesentliche Rolle. [...] [Unsere Produkte werden deshalb] bei jedem Entwicklungsschritt auf ihre Sicherheit überprüft. Dies gilt für neu entwickelte [...] [Produkte] ebenso wie für bestehende [...]. Außerdem dokumentieren wir mithilfe eines standardisierten Verfahrens den [Sicherheitsstatus] unserer Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus.“ (MNU 1, Rep 4, S. 73)

„Wir haben uns [...] verpflichtet, in jeder Landesgesellschaft [...] einen [Ansprechpartner für Verbraucherschutz] [...] zu benennen. Daraufhin beriefen wir 2014 in allen unseren europäischen Märkten mindestens einen [solchen Ansprechpartner] [...] für gesellschaftliche Akteure [...]. Zum anderen nimmt er intern eine Schlüsselrolle bei der Koordinierung [verbraucherschutzrelevanter] Themen ein. Diese Maßnahme erhöht somit das konsistente und transparente Engagement [unseres Unternehmens] im Bereich [Verbraucherschutz] [...].“ (MNU 1, Rep 4, S. 73)

Umwelt- & Ressourcenschutz – *global einheitlich & national angepasst*

„[Unser Ziel ist die] konzernweite Reduktion von CO₂-Emissionen um 20 Prozent [...]. [Zu diesem Zweck werden] Klimaschutzaktivitäten international [ausgerollt und die] Einführung eines konzernweiten Monitorings [vorangetrieben].“ (MNU 1, Rep 3, S. 33)

„Wir setzen konzernweit verstärkt auf erneuerbare Energien: So wollen wir über die Umsetzung unseres Klimaschutzziels hinausgehend neue CO₂-Einsparpotenziale erschließen. Daher haben wir 2015 auf Konzernebene damit begonnen, Nachhaltigkeitskriterien für den Stromeinkauf zu erarbeiten. Bereits im Jahr zuvor haben wir für jede Landesgesellschaft eine Bestandsaufnahme durchgeführt und weitere Nutzungsmöglichkeiten für erneuerbare Energien identifiziert. Anknüpfend an die Ergebnisse wollen wir Maßnahmen entwickeln, die den Anteil der erneuerbaren Energien konzernweit erhöhen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 130)

„Unser Abfallaufkommen erfassen wir regelmäßig konzernweit. Mit unserem [internationalen Rahmen für Abfallmanagement] [...] stellen wir einheitliche Grundsätze für alle Gesellschaften [unseres Konzerns] [...] sicher. Auf dieser Basis müssen die Landesgesellschaften in eigener Verantwortung messbare Ziele festlegen und ihre Umsetzung überwachen. Dieses Vorgehen sowie der Verzicht auf quantitative Vorgaben machen es möglich, flexibel auf landes- und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen einzugehen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 140)

Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz – *global einheitlich*

„[Unser Ziel ist die] Implementierung eines Arbeitsschutz-, Gesundheits- und Umweltmanagementsystems gemäß ISO 14001 und OHSAS 18001 bei allen Landesgesellschaften [...] Auf Basis der beiden Standards [werden] ein integriertes Managementsystem [implementiert] und die unterschiedlichen Niveaus der Managementprozesse in den konzernweiten Einzelgesellschaften [harmonisiert].“ (MNU 1, Rep 4, S. 26)

Mitarbeiter & Diversity – *global einheitlich*

„[Unser Ziel ist die] Realisierung einer Frauenquote von 30 Prozent für mittlere und obere Führungspositionen [sowie die Gewährleistung von] Chancengleichheit, Diskriminierungsfreiheit [...] [und die] Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.“ (MNU 1, Rep 3, S. 36)

„Wir wollen unsere Rahmenbedingungen zur Stärkung der Vielfalt weiterentwickeln [...]. Die Stärkung von Frauen in Führungspositionen hat hierbei eine zentrale Bedeutung. [...] Mit unseren umfangreichen Förder- und Ausbildungsprogrammen fördern wir von Beginn an eine vielfältige Belegschaft. [...] Viele Beschäftigte engagieren sich zudem in internen Netzwerken zu verschiedenen Facetten des Themas Vielfalt. Unsere

Während das CSR-Selbstverständnis von MNU 1, wie in Kapitel 6.1.1.1 dargestellt, von einem zukunftsorientierten „Wir wollen Teil der Lösung sein!“ dominiert wird, scheint die Mehrzahl seiner CSR-Handlungsfelder gegenwärtig dem Auftrag der Risikominimierung zu folgen. Während die chancenorientierten CSR-Praktiken die „Kür“ (MNU 1, CR 1, Abs. 14) des CSR-Managements darstellen, erbringt die Mehrzahl der Praktiken in den o.g. Handlungsfeldern gewissermaßen seine „Basisleistungen“. Diese stehen allesamt in unmittelbarem Bezug zum Kerngeschäft von MNU 1 und decken die ökonomische (vgl. *Produktverantwortung, Compliance & Anti-Korruption, Einkauf & Lieferkette*), ökologische (vgl. *Umwelt- & Ressourcenschutz*) und soziale (vgl. *Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz, Mitarbeiter & Diversity*) Dimension der Triple Bottom Line ab. Im Vordergrund konzernweiter Maßnahmen steht die Harmonisierung landesgesellschaftlicher Aktivitäten mittels konzernweiter Leit- & Richtlinien. Der Spielraum der Landesgesellschaften ist teilweise themenabhängig (vgl. *Umwelt- & Ressourcenschutz*), meist aber begrenzt. In ihrer Mehrheit werden risikoorientierte CSR-Praktiken *global einheitlich* gestaltet.

Damit einher geht eine Form des Stakeholder-Managements, bei der nicht der Informationsaustausch oder die kompetenzbasierte Partnerschaft im Vordergrund steht, sondern das politische Engagement im Rahmen privatwirtschaftlichen und Multi-Stakeholder-Netzwerken. Auf unterschiedlichen Ebenen engagiert sich MNU 1 zusammen mit anderen (privatwirtschaftlichen) Akteuren beispielsweise für die Etablierung weltweiter Maßnahmen zur Korruptionsprävention (MNU 1, Rep 4, S. 48) oder für die Förderung von Chancengleichheit im Rahmen einer globalen Diversity-Initiative (MNU 1, Rep 4, S. 116). Daneben ist MNU 1 auch Mitglied transnationaler Netzwerke wie dem UN Global Compact (Lead) oder einer Brancheninitiative zur Förderung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft (vgl. MNU 1, Rep 3 S. 115 / Rep 4, S. 76). Bei all diesen Initiativen geht es nicht um reinen Informationsaustausch oder die Lösung konkreter Probleme, wie es beispielsweise bei partnerschaftlichen Kooperationen der Fall ist, sondern um die gesellschaftliche Willensbildung und die Institutionalisierung bestimmter CSR-Vorstellungen und Maßnahmen. Hier engagiert sich MNU 1 sowohl auf nationaler (deutscher) als auch auf transnationaler Ebene. Allerdings scheint es sich dabei primär um zentral

gesteuerte Aktivitäten zu handeln; von ähnlichen Initiativen auf landesgesellschaftlicher Ebene ist nichts bekannt. Insofern ist hier von einer *global* relativ *einheitlichen* Prägung des normorientierten Stakeholder Managements auszugehen.

Global einheitliche, informationsorientierte CSR-Praktiken

Alle diese leistungsorientierten CSR-Praktiken – egal ob chancen- oder risikoorientiert – rücken das Kerngeschäft von MNU 1 und mit ihm die selbstbewusste bzw. selbstkritische Introspektion in den Vordergrund. Dies heißt aber nicht, dass sich MNU 1 diese Handlungsfelder komplett autonom erschließt. Im Gegenteil, getreu seiner Maxime „Wir sind Teil des Ganzen“ (vgl. Kap. 6.1.1.1) spielen auch informationsorientierte CSR-Praktiken eine zentrale Rolle. Mit ihnen sammelt MNU 1 Informationen (*outside-in*) und kommt zugleich dem Druck auf transparente Darlegung seiner CSR-Leistung nach (*inside-out*). Sie dienen der Aktualisierung der CSR-Strategie ebenso bei wie dem Vertrauensaufbau zwischen MNU 1 und seinem gesellschaftlichen Umfeld. Eine besondere Rolle spielen hierfür die kontinuierliche *Umweltanalyse* sowie der *Informationsaustausch mit Anspruchsgruppen*, geben sie MNU 1 doch konkrete Impulse und damit Orientierung:

„Man muss Haltepunkte einrichten und schauen, ob man noch richtig steht [...]. Wie hat sich denn die Umwelt geändert? Wir sind ja nicht abgeschottet. [...] Wenn wir sagen, dass wir Bestandteil des Ganzen sind, müssen wir auch immer kucken, wie sich die Gesamtheit verändert. [...] Was sind die Erwartungen, die an uns herangetragen werden. Wo sehen unsere Stakeholder Schwerpunkte, die wir vielleicht gar nicht im Blick haben und die wir vielleicht selbst gar nicht sehen, weil wir im eigenen Saft rühren. [...] Wir machen ja viel als großer Konzern. Aber vielleicht haben wir uns da ja auch verrannt.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 160-164)

Besonders wichtig zur kritischen Überprüfung des eigenen Standpunkts ist die Wesentlichkeitsanalyse. Bei MNU 1 handelt es sich hierbei um eine kontinuierliche Online-Befragung (MNU 1, Rep 3, S. 41). Diese folgt einer branchenspezifischen Methodik (vgl. Abb. 66), bei der die Gewichtung von *ex ante* definierten Themen im Vordergrund steht. Externe Stakeholder sollen vorgegebene Themenfelder priorisieren und so ihre Relevanz für MNU 1 bestimmen. Ergänzt wird dies durch den Austausch mit unternehmensinternen Experten, die den Einfluss der so extern bewerteten Themen auf den Geschäftserfolg bestimmen. Aus der Zusammenschau beider Bewertungen ergibt sich eine überschaubare Liste von „Top-Themen mit besonderer strategischer Relevanz“ (MNU 1, Rep 3, S. 41), an der sich das CSR-Programm des Unternehmens orientiert.

Abb. 66 MNU 1: Informationsorientierte CSR-Praktiken primär global einheitlicher Prägung

Umfeldanalyse – global einheitlich

„[Den] Wesentlichkeitsprozess haben wir [...] an der Methodik [einer Branchen-Initiative] ausgerichtet. Die [...] Analyse umfasst 55 Themen, die wesentlich für [unsere Branche] [...] sind. Sie lassen sich neun Kategorien zuordnen [...] Der Vorteil: Mit der Umstellung unseres Wesentlichkeitsprozesses auf [...] steht unser Kerngeschäft [...] noch stärker im Fokus als bisher.“ (MNU 1, Rep 4, S. 34)

„In einem [internen] Workshop [...] haben Experten aus verschiedenen Fachbereichen [...] – darunter Personal, Innovation und Kommunikation – von den 55 Themen diejenigen identifiziert, die aus Unternehmensperspektive den größten Einfluss auf fünf zentrale Werttreiber des Geschäftserfolgs haben. Diese Werttreiber wurden ebenfalls der [Branchen-Methodik] [...] entnommen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 34)

„Anschließend haben wir die Themengewichtung auf eine 100-Punkte-Skala übersetzt. Als sehr relevant und damit wesentlich betrachten wir alle Themen, die im Wesentlichkeitsprozess sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Stakeholder-Perspektive mehr als 60 Punkte erzielt haben.“ (MNU 1, Rep 4, S. 35)

informationsorientiertes Stakeholder Management – national angepasst

„[Stakeholder-Dialoge werden] einerseits auf Konzernebene gemacht. Aber [...] auch auf der regionalen oder nationalen Ebene. [Es gibt ja] [...] sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen [...], auch kulturelle Rahmenbedingungen. Die Stakeholder sind [...] andere, sind anders ausgerichtet. Das muss ja alles auch berücksichtigt werden [...].“ (MNU 1, CR 1, Abs. 40)

„[CSR-]Conferences are ideal for discussing specific topics and viewpoints with a large number of participants. [...] Since 2008, [our Hungarian subsidiary] [...] holds a Sustainability Day each year in cooperation with many NGOs. Participants discuss current issues of the environment, society and economy at interactive panels with prominent and reputed representatives [...].“ (MNU 1, Dok 1, S. 16)

„Wir haben als Stakeholder natürlich auch Investoren. Wir haben Lieferanten und andere. Da machen wir [auf Konzernebene] jetzt zum Beispiel regelmäßig [für] [...] Lieferanten diesen [Nachhaltigkeitstag] [...]. Wir machen Investoren-Roadshows. Da ist auch Unternehmensverantwortung ein Thema. Das machen wir gemeinsam mit Investor Relations. Also es gibt verschiedenste Ansatzpunkte des Stakeholder-Managements.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 60)

CSR-Berichterstattung – global einheitlich

- **Konzernweite CSR-Berichterstattung als globales Handlungsfeld**

„Der CR-Bericht ist das zentrale Medium, mit dem wir unsere Herausforderungen und Fortschritte [...] gegenüber unseren [...] Stakeholdern kommunizieren. [...] Als Konzernbericht schließt der CR-Bericht [...] viele Landesgesellschaften ein, an denen [unser Unternehmen] [...] mehrheitlich beteiligt ist.“ (MNU 1, Rep 4, S. 5)

„Der Anspruch an die Berichterstattung [...] ist stark gestiegen in den letzten Jahren. [...] Deshalb ist das viel relevanter geworden, dieses Prüfhäkchen zu haben. Eben auch die Prozesse zu systematisieren und besser steuerbar zu machen.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 20)

- **Integration der Datenerfassung in die konzernweite Finanzberichterstattung**

„[Wir] haben den ganzen CR-Datenprozess [...] in die ganz normalen Standard-Finanzprozesse integriert. Damit haben wir auch die Termintreue deutlich erhöht. Auch den Anspruch an Datenqualität, Prüfsicherheit und die Sensibilisierung des Finanzbereiches, dass es halt diese CR-Welt gibt. Das ist wirklich ein großer Sprung gewesen.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 78)

„[Die Legitimierung über die Finanzsprache und -tools] ist natürlich so ein bisschen von hinten durch die Brust ins Auge. Aber das ist manchmal, vielleicht nicht subversiv, aber ein bisschen Fakten schaffen und sagen ‚Das können wir schon. Das sind nicht irgendwelche Wild-West-Daten [...], sondern wir haben hier genauso Ansprüche wie an die Finanzdaten auch‘. Dem genügen wir auch. Das können wir auch. Die sind genauso wichtig die Daten. Genauso wichtig, dass man die Prozesse einhält, Datenqualität einhält und damit einfach die Glaubwürdigkeit des Themas CR zu erhöhen.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 80)

- **Eingliederung der Darstellung nationaler Aktivitäten in globale Profile & Handlungsfelder**

„Also die [Landesgesellschaften] haben das dann so gemacht, dass sie eine kleine Graphik haben, wo sie ihre strategischen Schwerpunktfelder haben. Und dann haben sie eine Klammer und in der Klammer sind dann unsere Handlungsfelder genannt, so dass der Bezug zum Mutterkonzern schon deutlich wird. Aber gleichzeitig die nationale Eigenständigkeit.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 20)

„Ein Großteil der Landesgesellschaften, deren CR-Aktivitäten in diesem Bericht beschrieben sind, präsentiert sich mit einer eigenen Profildatei.“ (MNU 1, Rep 4, S. 6)

Damit folgt die Wesentlichkeitsanalyse von MNU 1 ganz klar einer globalen Ausrichtung. Eine

Differenzierung nach Landesgesellschaften oder Regionen erfolgt nicht. Während über die Methodik die Orientierung am Kerngeschäft aufgewertet wird, verliert die Offenheit gegenüber den Anspruchsgruppen an Bedeutung. Letztere haben über freie Passagen zwar die Möglichkeit, eigene Vorstellungen und Erwartungen zu formulieren (MNU 1, Rep 3, S. 41), sollen primär aber die Start-Liste „relevanter“ Themen gewichten und priorisieren. Hinzu kommt, dass nur jene Themen als „materiell“ und damit relevant eingestuft werden, die nach interner *und* externer Bewertung *über einem bestimmten Wert* liegen (MNU 1, Rep 4, S. 35), was zu einer Marginalisierung anderer Themen führen kann. Auch eine national differenzierte Auswertung der Gewichtungen und Einschätzungen wird nicht vorgenommen (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 36). Die Materialitätsanalyse von MNU 1 folgt also einer *global einheitlichen* Ausrichtung. In Anbetracht der Bedeutung dieses Instruments für die Informationsbeschaffung und die inhaltliche Ausrichtung von CSR (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 42 / Rep 4, S. 35-37) ist dies insgesamt ein Indiz für ein konzernweit einheitliches CSR-Management.

Ergänzt wird diese Form der Umfeldanalyse durch zusätzliche Umfragen und Studien. Neben der konzernweiten Mitarbeiterbefragung existiert beispielsweise ein konzernweites CSR-Themen-Monitoring (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 37 & 41), das vorrangig die Perspektiven „relevanter“ NGOs abzubilden versucht. Hinzu kommen CSR-bezogene Marktanalysen, die auf nationaler Ebene der Landesgesellschaften realisiert werden und damit den konzernweit-globalen Fokus der Wesentlichkeitsanalyse ergänzen. Allerdings beschränken diese sich auf einzelne Handlungsfelder und holen lediglich lokale Ansichten zu global definierten Themen ein (vgl. MNU 1, CR 2a, Abs. 60 / Rep 3, S. 40). Ein Gegengewicht zur einheitlich gestalteten Wesentlichkeitsanalyse stellen sie also nicht da.

Jenseits seiner formellen Umfeldanalyse unterhält MNU 1 mit zahlreichen Anspruchsgruppen dialogorientierte Beziehungen. Hinsichtlich seiner globalen bzw. nationalen Orientierung ergibt sich ein gemischtes Bild, scheint diesbezüglich doch eine gewisse Arbeitsteilung zwischen den zentralen (CSR-)Einheiten von MNU 1 und seinen Landesgesellschaften zu bestehen: Um unterschiedlichen Anspruchsgruppen und den Rahmenbedingungen, unter denen sie agieren, gerecht zu werden, werden globale Stakeholder auf Konzernebene und lokale auf Landesebene eingebunden. Während beispielsweise die zentrale CSR-Einheit Roadshows zum nachhaltigen Investment oder einen runden Tisch zur nachhaltigen Produktentwicklung veranstaltet (MNU 1, CR 1, Abs. 37 / Rep 4, S. 64) organisieren manche Landesgesellschaften separate Dialog-

Veranstaltungen mit lokalen NGOs (vgl. Abb. 66). Allerdings scheint hier weniger eine Trennung nach *Art* der Anspruchsgruppe (Investor, Kunde, NGO) zu erfolgen, denn nach ihrer Reichweite. Insofern folgt das informationsorientierte Stakeholder Management von MNU 1 der grundsätzlichen Leitlinie, dass „das, was länderübergreifenden Charakter hat, also über Landesgesellschaften hinausgeht, [...] eine Aufgabe [ist], die von der Zentralfunktion wahrgenommen [wird].“ (MNU 1, CR 1, Abs. 8). Das konzernweite, informationsorientierte Stakeholder-Management wird also *national angepasst* bzw. *ergänzt*.

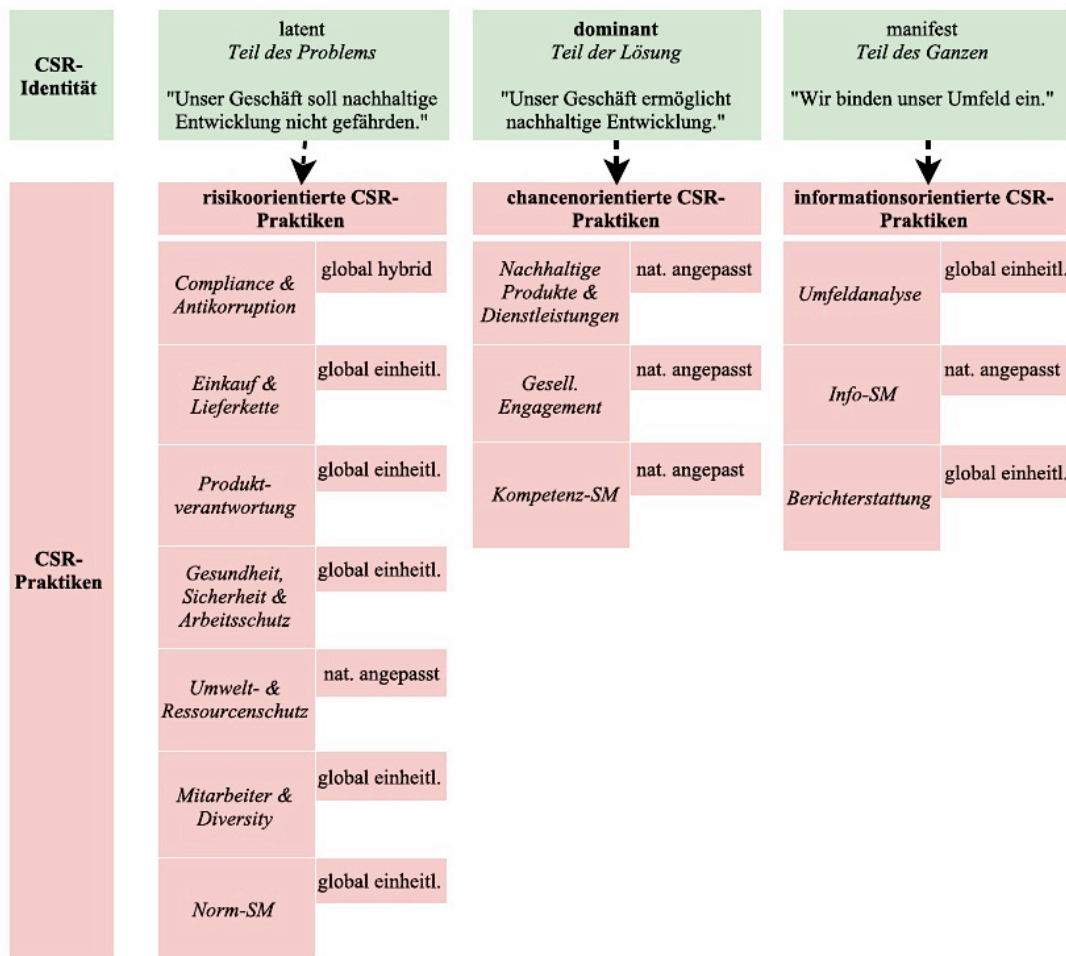
Zu den informationsorientierten Praktiken zählt auch die CSR-Berichterstattung. Jenseits diverser Dialogformate und der an Bedeutung gewinnenden Online-Kommunikation ist sie *das* zentrale Medium zur Information diverser Anspruchsgruppen und zur Gewährleistung von Transparenz. MNU 1 begreift die CSR-Berichterstattung daher auch als Handlungsfeld von globaler Bedeutung (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 42 / Rep 4, S. 5). Obwohl die Landesgesellschaften (noch) über separate Berichte verfügen, wird CSR-Berichterstattung zunehmend als Konzernberichterstattung verstanden (vgl. Abb. 66). Dies zeigt sich einerseits daran, dass innerhalb des CSR-Berichts alle Landesgesellschaften auch über ihre jeweilige CSR-Leistung Rechenschaft ablegen und diese in Bezug zu den konzernweiten Handlungsfeldern setzen müssen. Aber auch die zunehmend an der Finanzberichterstattung angelehnte, konzernweite Organisation des CSR-Datenmanagements – von der Definition numerisch darstellbarer Indikatoren bis hin zur kontinuierlichen, IT-gestützten Datenerfassung (vgl. Kap. 6.1.1.3) – zeugt von der Relevanz der Berichterstattung als globales Handlungsfeld (vgl. MNU 1, Rep 3, 27 & 29 / CR 2a, Abs. 78-80 & 90). Nicht zuletzt ist auch die Formalisierung der internationalen Beziehungen durch die Konzern-CSR-Richtlinie der Zielsetzung geschuldet, die CSR-Leistung des Unternehmens datenbasiert messen und darstellen zu können (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 40 & 154). Im Vordergrund steht dabei die integrierte Berichterstattung, also die Verknüpfung von CSR und Kerngeschäft in einem einzigen Geschäftsbericht. MNU 1 unterhält zwar bislang einen separaten CSR-Bericht, bereitet intern aber bereits den Anschluss die Konzernfinanzberichterstattung vor (vgl. Abb. 66 sowie Kap. 6.1.1.3). Insofern ist die CSR-Berichterstattung für MNU 1 nicht nur ein *globales Handlungsfeld*, sondern auch eines, das zusehends auch mittels *global einheitlicher* Maßnahmen organisiert wird.

Insgesamt ergeben sich aus der standardisierten Wesentlichkeitsanalyse und ihrer Ergänzung durch nationale, aber thematisch global gerahmte Umfragen vor allem global einheitliche

Praktiken der Umfeldanalyse. Ergänzt werden diese durch Praktiken zunehmend global einheitlicher Berichterstattung. Das informationsorientierte Stakeholder Management wiederum folgt einer gewissen Arbeitsteilung, wobei fraglich ist, inwiefern nationale Erwartungen und Bedürfnisse tatsächlich die lokale, geschweige denn die globale CSR-Agenda beeinflussen können. In Anbetracht der zentralen Bedeutung der (global einheitlichen) Materialitätsanalyse und der (global einheitlichen) CSR-Berichterstattung scheinen die informationsorientierten CSR-Praktiken von MNU 1 damit tendenziell global einheitlich geprägt zu sein; nur an wenigen Stellen folgen sie einer internationalen, d.h. national angepassten Ausrichtung.

Damit verfügt MNU 1 insgesamt über drei Gruppen von CSR-Praktiken, die in unterschiedlichem Ausmaß konzernweiter Vereinheitlichung unterliegen. Diese drei Gruppen aktivieren unterschiedliche Dimensionen des CSR-Selbstverständnisses von MNU 1, wobei die Propagierung eines chancenorientierten „Wir wollen Teil der Lösung sein!“ in einem gewissen Missverhältnis zu der Dominanz risikoorientierter CSR-Praktiken steht; Abbildung 67 fasst diese Erkenntnisse zusammen.

Abb. 67 MNU 1: CSR-Praktiken – differenziert nach Handlungsfeldern & Sets von Praktiken



6.1.1.3 CSR-Strukturen

Mit Blick auf die am konzernweiten CSR-Management beteiligten Gremien und Akteure setzt sich die Organisationsstruktur von MNU 1 aus fünf wichtigen Einheiten zusammen: aus einem *CSR-Lenkungskreis*, einem *zentralen CSR-Bereich*, einem *CSR-Board*, einem Netzwerk thematisch spezifischer *CSR-Experten* und den auch darin organisierten (internationalen) „*CSR-Managern*“ (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 20).

Auf Konzernebene zeichnet formell zwar der Gesamtvorstand für die CSR-Strategie verantwortlich. Eine Ebene unterhalb des Konzernpersonalvorstands, dem die CSR-Thematik in MNU 1 als solche zugeordnet ist, befindet sich allerdings ein *CSR-Lenkungskreis*. Dieser „entscheidet [...] über konzernweite Richt- und Leitlinien, Positionierungen zu CR und die strategische Ausrichtung des CR-Bereichs“ (MNU 1, Rep 4, S. 20) und bereitet gegebenenfalls

die Beschlussvorlagen für den Gesamtvorstand vor.

Dieser wird auf operativer Ebene von einem *zentralen CSR-Bereich* unterstützt, der die Schwerpunkte der CSR-Strategie entwickelt und in ein konzernweites CSR-Programm übersetzt. Er bereitet darüber hinaus die Entscheidungen des CSR-Lenkungskreises vor, koordiniert und kontrolliert die Umsetzung der CSR-Strategie in den Unternehmenseinheiten und Landesgesellschaften (vgl. MNU 1, CR 1, Abs. 2-4 / Rep 4, S. 20). Dabei handelt es sich um thematisch integrierten CSR-Bereich, d.h. um eine Organisationseinheit, die sowohl die ökonomische, ökologische als auch die soziale Dimension unternehmerischer Verantwortung unter einem Dach vereint und als Querschnittsfunktion konzernweit betreut:

„[Dieser Bereich] nennt sich nachhaltige Entwicklung und Umwelt. Was sich dahinter verbirgt, sind [...] verschiedene Themen wie Nachhaltigkeit im Einkauf, im weitesten Sinne Sustainable Finance, sprich nachhaltige Investoren, SRI, Energieeffizienz, solche Fragen. Also eher in Richtung ökologische Nachhaltigkeit. [...] Es gibt auch eine Kollegin, die ist eher im Bereich gesellschaftlich-soziales Engagement tätig. So ist das aufgeteilt. Eine entsprechende CR-Leitung gesamt [gibt es] darüber.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 2)

Beaufsichtigt und beraten werden diese beiden Einheiten von einem funktionsübergreifend zusammengesetzten *CSR-Board*. Dieser wacht auf Konzernebene über die Konsistenz von CSR-, Unternehmens- und Markenstrategie überwacht. In diesem ihm

„sind verschiedenste Funktionsbereiche organisiert. In der Regel sind das Leute eine Ebene unterhalb des Vorstandes. Hier sind [...] verschiedene Bereiche vertreten, die für CR von großer Relevanz sind: ob das Markenmanagement ist, ob das Einkauf ist, Public Affairs, Budget, Interessevertretung, im weitesten Sinne Regulierung, Unternehmenskommunikation, Technik [...]. [Seine Entscheidungen] haben [...] Beratungs- und Empfehlungscharakter.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 26)

Verantwortlich für die operative Umsetzung sind die „*CSR-Manager*“ der Geschäftseinheiten und Landesgesellschaften. Dabei handelt es sich aber um keine ihrer formellen Position oder Funktion nach einheitliche Gruppe. Ein Großteil dieser „CSR-Manager“ sind thematische Experten, die ihrerseits aufgrund ihrer Funktion nur einen bestimmten Teilaspekt der CSR-Agenda (z.B. Energieeffizienz, gesellschaftliches Engagement) mitverantworten. Das gilt für die Zentralbereiche ebenso wie für die Landesgesellschaften. Als formelle Ansprechpartner in der organisationalen Peripherie dienen dem zentralen CSR-Bereich Manager, deren Funktion und Arbeitszeit, die sie für „CSR“ aufwenden können, allerdings mit der Größe der Landesgesellschaften variieren. Eine gewisse Koordinationsfunktion übernehmen – zumal in den kleineren Landesgesellschaften – oftmals Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen. Sie bilden

den Kern „internationaler CSR-Manager“ und koordinieren insbesondere auch das berichtsorientierte Datenmanagement (vgl. Abb. 68).

Abb. 68 MNU 1: Heterogenität internationaler „CSR-Manager“

„[Das] sind nicht Beauftragte im Sinne von ‚So, jetzt geh’ du mal hin und vertrete ein Thema wie CR‘. Nein, nein. Die haben schon mit CR zu tun, also wirklich vollberuflich. Nur muss man schon differenzieren zwischen einzelnen Gesellschaften. [...] Wir haben natürlich viele kleinere [Gesellschaften] und [die größte Gesellschaft] hat natürlich wesentlich mehr Leute für Umwelt-, Nachhaltigkeitsthemen als [die kleinste]. Da haben wir vielleicht eine halbe Kraft, die sich mit solchen Themen beschäftigt. [...] Die organisieren dann vor Ort auch solche Dinge wie Datenmanagement, damit die Datenlieferung regelmäßig erfolgt zur Berichterstattung.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 30)

„Die CR Manager sind [...] diejenigen, die eine Klammerfunktion haben. In den größeren Landesgesellschaften haben die das oft auch per se in der Job Description dabei. [...] Bei den kleineren ist es so, dass das Leute einfach mitmachen. Dann sind das eher Leute aus dem Kommunikationsbereich, die das mitmachen. Manchmal, seltener auch aus Personal oder Ökologie. [...] Da kann man nicht mit einer Person alle Themen besprechen. Da muss man dann kucken, dass die genug vernetzt sind.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 72-76)

„Es gibt Kollegen, die sind mit ihren Themen eher in dem Bereich Kommunikation angesiedelt, andere im Personalbereich, andere im Sustainability-Bereich, also ökologisch angesiedelt. Von daher ist immer die Frage, mit wem arbeite ich zu einem bestimmten Thema zusammen. Aber alle sind in dem Netzwerk integriert.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 66)

Insofern ist mit Blick auf die Existenz von CSR-Managern in den Landesgesellschaften in MNU 1 zwischen einem festen Kern ihrer Position und Funktion nach unterschiedlicher Ansprechpartner einerseits und einer volatileren Gruppe von Experten andererseits zu unterscheiden. Während ersterer insbesondere die lokale Koordination des Datenmanagements verantwortet, werden letztere vor Ort je nach Thema aktiv. Folglich verfügt der zentrale CSR-Bereich von MNU 1 über keine identisch gespiegelte internationale CSR-Struktur, sondern muss zum Zweck der konzernweiten Implementierung der strategischen Schwerpunkte auf ein Netzwerk unterschiedlicher Ansprechpartner zurückgreifen. Dies entspricht aber durchaus seinem Selbstverständnis als Impulsgeber zur sukzessiven Integration von Kerngeschäft und unternehmerischer Verantwortung:

„Es geht darum, Multiplikatoren zu finden, um die Idee weiter zu tragen. Das ist in der Tat schwierig, weil wir nicht unbedingt die Controller-Sprache sprechen oder „Produktisch“ Aber trotzdem geht es ja darum, das genau dort abzubilden. Weg von dieser Silo-Denke ‚Wir sind der Bereich und dafür verantwortlich‘ und zu sagen, dass wir Impulsgeber sind. Wir sind Initiatoren. Wir bringen Themen in Bereiche und kucken, wie sich das entwickelt.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 281)

Dabei ist das Verhältnis zwischen der Konzernzentrale und seinen Landesgesellschaften – zumindest der Selbstbeschreibung nach – von subsidiärer Arbeitsteilung geprägt: Die Aufgabe des zentralen CSR-Bereichs beschränke sich auf die Etablierung eines gemeinsamen strategischen Rahmens für Themen „länderübergreifenden Charakter[s]“ (MNU 1, CR 1, Abs. 8), während seine Ausfüllung auch infolge unterschiedlicher „kultureller Rahmenbedingungen“ (MNU 1, CR 1, Abs. 26) weitestgehend im Verantwortungsbereich der einzelnen

Landesgesellschaften liege. Die Handlungsfreiheit der Landesgesellschaften erscheint damit als relativ umfassend (vgl. Abb. 69).

Abb. 69 MNU 1 als koordinierte Föderation? Nationale Anpassung der konzernweiten CSR-Strategie

„Unsere konzernweite CR-Strategie gibt [...] den Landesgesellschaften einen Handlungsrahmen für ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor. Zentrale Bestandteile sind unsere [...] CR-Handlungsfelder [...]. Sie bilden den Rahmen für die Fokusthemen unseres Nachhaltigkeitsmanagements: [Produktverantwortung], nachhaltige Lieferkette, Menschenrechte, Kreislaufwirtschaft und Ressourcenentkopplung sowie verantwortungsvoller Arbeitgeber. Welche konkreten Ziele wir mit welchen Maßnahmen erreichen wollen, haben wir in unserem CR-Programm dargelegt.“ (MNU 1, Rep 4, S. 20)

„Bei der Internationalisierung orientieren wir uns an den [...] Handlungsfeldern unserer CR-Strategie. Der größte Teil der [...] Landesgesellschaften haben diese Handlungsfelder mittlerweile in ihre lokale CR-Strategie übernommen.“ (MNU 1, Rep 3, S. 26)

„Wir haben [...] die verschiedenen Landesgesellschaften. [...] Diese autonomen Gesellschaften dürfen natürlich im Rahmen ihrer Kompetenzen selber Dinge entwickeln und steuern, aber immer auf Basis der Konzern-CR-Strategie. Das, was sie tun, sollte nicht dieser Konzern-CR-Strategie zuwider laufen. Deswegen [...] [kann man] unter diese Handlungsfelder bestimmte Dinge auch subsumieren, bestimmte Projekte und Themen. Und die haben hier natürlich Handlungsfreiheiten; auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller Rahmenbedingungen etc., die da vorliegen. Das muss man denen auch geben.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 26)

„[Wir] haben hier [...] die Aufgabe, uns auf die strategische Weiterentwicklung zu fokussieren. Wir sind hier der Bereich, der für die Konzern-CR-Strategie verantwortlich zeichnet und sollten im Wesentlichen mit Policies und Guidelines arbeiten. Wir haben dann in den einzelnen Landesgesellschaften, Einheiten, operative Einheiten, die die Strategie dann auch implementieren sollen.“ (MNU 1, CSR 1, Abs. 4)

Zugleich werden alle Beteiligten auf operativer Ebene mithilfe eines internationalen *CSR-Manager-Netzwerks* koordiniert. Bei diesem Netzwerk handelt es sich um den zentralen Kommunikationsraum für prozessuale und inhaltliche Abstimmung sowie für Erfahrungsaustausch und Kompetenzbildung. Im Zentrum der hierfür konzipierten regelmäßigen Präsenzveranstaltungen, Web-Meetings und Telefonkonferenzen steht der kontinuierliche Austausch auf internationaler Ebene. Im Vordergrund steht dabei die schrittweise Harmonisierung konzernweiter Praktiken mittels „vorbildlicher“ Best Practices sowie die Gewährleistung einer möglichst reibungslosen Operationalisierung konzernweiter Vorgaben (vgl. Abb. 70). Insofern handelt es sich bei diesem internationalen Netzwerk um eines der zentralen Instrumente zur Koordination der CSR-Aktivitäten von MNU 1 auf internationaler Ebene.

Abb. 70 MNU 1: Hierarchischer Informationsfluss & globale „Kulturbildung“ im CSR-Manager-Netzwerk

Internationale Harmonisierung durch den Austausch von „Best Practices“

„Wir haben unterjährig [...] regelmäßige Kontaktpunkte [...] [wo] die CR-Manager sich auch untereinander nochmal austauschen können, wo sie Input dazu bekommen, was gerade auf internationaler Ebene geschieht. Dann werden aber auch Best Practice-Ansätze von den Landesgesellschaften vorgestellt, um denen auch wirklich einen Arbeitsmehrwert zu geben jenseits / also Horizont-Erweiterung ist immer ganz wichtig. Was läuft insgesamt im Konzern, aber auch in der Welt.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 20)

„Speziell bei dieser Highlight-Lotterie haben [die Vertreter der Landesgesellschaften] sich erzählt, was sie machen. Das wurde dann zu Beginn des Meetings an Pinnwände gehängt und im Laufe des Meetings konnten sie sich über die zwei Tage hinweg in den Pausen mit den Projekten der anderen beschäftigen. Sie konnten dann auch per Sticker voten, welches Projekt sie gerne nochmal im Detail präsentiert bekommen wollten. Die ‚Gewinner‘ wurden dann eingeladen, beim nächsten Mal die Best-Practice-Einheiten zu füllen.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 22)

„Wenn jetzt eine kleine Einheit mit Volunteering anfängt und sagt ‚Wir waren im Tierheim‘, dann denke ich mir ‚Hm. Das passt jetzt nicht wirklich. Aber es ist schön, dass ihr jetzt mal mit Volunteering angefangen habt‘. Dann werden die keinen Best-Practice-Vortrag dazu halten dürfen. Aber sie bekommen dann natürlich trotzdem Lob, dass sie sich damit befasst haben und das umsetzen. Sie bekommen dann möglichst oft gezeigt, wie das die anderen machen.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 38)

„Dort werden dann zum Beispiel wesentliche Weiterentwicklungen diskutiert, zum Beispiel die Entwicklung von Key Performance Indikatoren [...]. Aber eben auch Best Practice Austausch findet dort statt.“ (MNU 1, CR 1, Abs. 26)

Unterstützung der Operationalisierung konzernweiter Vorgaben

„Jetzt im Juni war das schon so, dass [ein CSR-Manager] gesagt hat "Wenn du den nächsten Termin festlegst, geht die Quartalerhebung los. Da gibt es traditionell viele Fragen". Dann wird das [Programm] natürlich angepasst.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 30)

„Bei frischen CR-Managern ist es [anders] [...]. [...] Die [rufen] [...] dann am Anfang ein bisschen häufiger [an] [...], um sich noch mal rück zu versichern ‚Geht das? So möchten wir unsere nationale Strategie aufstellen. Passt das zusammen? Könnt ihr das noch mal bewerten?‘. Da ist [unsererseits] schon Hilfestellung da. Das sind [...] punktuelle Geschichten, wo die Einheit dann ankommt oder eine Anfrage zur Kooperation vor Ort mit NGO XY hat: ‚Das ist eine internationale. Habt ihr mit denen schon Erfahrung? Gibt es da schon Projekte im Konzern?‘.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 48)

„Zum Beispiel haben wir denen die neue EU-Strategie im Rahmen von so einem Meeting vorgestellt. Aber dann auch zu gucken, was die anderen machen und wie sie das umsetzen. [...] Sie wurden in drei Kleingruppen aufgeteilt, eine pro Handlungsfeld. Dann sollten sie sich gegenseitig erzählen, was sie jeweils auf nationaler Ebene in diesem Handlungsfeld machen.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 20)

Wie die Zitate in Abb. 70 verdeutlichen, stellt es jedoch keine bloße Plattform zur (virtuellen) Kommunikation dar, sondern etabliert durchaus einen hierarchisierten Raum regelgeleiteter Interaktion. Auch wenn allseits der wertschätzende Umgang sowie die Offenheit gegenüber den Anliegen der landesgesellschaftlichen Vertreter betont wird (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 69 & 150), steht bei diesem Austausch doch die konzernweite CSR-Agenda im Vordergrund. Besonders deutlich wird dies im Umgang mit Best Practices: Zwar können und sollen die Vertreter der Landesgesellschaften von ihren Maßnahmen berichten und ihre Erfahrungen einbringen. Was jedoch als „gute Praxis“ verstanden wird, leitet sich daraus ab, wie gut diese Maßnahmen den strategischen CSR-Schwerpunkten und globalen Handlungsfeldern von MNU 1 entsprechen. Im Grunde dient der lernorientierte Erfahrungsaustausch der internationalen „Kompetenzbildung“ und damit der möglichst effektiven Operationalisierung dieser Handlungsfelder. Die konzernweite Agenda ändert sich durch den Input aus den Landesgesellschaften nicht. Stattdessen haben diese Best Practices einen stark kulturbildenden Effekt, etablieren sie doch eine konzernweite Vorstellung von „richtigem“ CSR-Management. So kollegial und wertschätzend die Interaktion innerhalb dieses CSR-Manager-Netzwerks auch laufen mag, so eindeutig orientiert sie sich auch an den Zielen der konzernweiten CSR-Agenda.

Diese CSR-Agenda (vgl. Kap. 6.1.1.2) untermauert MNU 1 mit einer Reihe konzernweiter Leit- und Richtlinien ebenso wie mit einer wachsenden Anzahl globaler Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPIs). Die „Kernnorm“ ist dabei die ab 2015 international ausgerollte Konzern-CSR-Richtlinie. Sie definiert nicht nur eine Reihe von – zumeist kerngeschäftsrelevanten – Themenfeldern als konzernweite Handlungsfelder und beeinflusst auf diese Weise auch die CSR-Agenda der Landesgesellschaften (vgl. Kap. 6.1.1.2). Sie festigt auch die hierarchische Struktur der grenzüberschreitenden CSR-Organisation, indem sie bislang informelle Berichtslinien formalisiert und den zentralen CSR-Bereich mit Durchgriffsrechten auf

die Landesgesellschaften ausstattet (vgl. MNU 1, CR 2a, Abs. 88 / CR 2b & 4, Abs. 154 / Rep 3, S. 22). Allerdings berührt dies primär die für den Konzernbericht notwendige Erhebung von CSR-Daten und damit den engsten Kreis der internationalen „CSR-Manager“. Ergänzt wird sie dabei von einer ganzen Reihe weiterer global gültigen Richtlinien; sie alle verfolgen das Ziel, CSR-Prozesse in MNU 1 über die unterschiedlichsten Themen hinweg zu standardisieren (vgl. Abb. 71). Von Compliance & Antikorruption bis hin zum Umwelt- & Ressourcenschutz, all diese globalen Handlungsfelder werden mit konzernweiten Richtlinien hinterlegt. Auch das informations- und kooperationsorientierte Stakeholder-Management erfährt in MNU 1 eine gewisse Standardisierung. Mit Hilfe eines international aufgelegten „How to ...“-Guides versucht man, die Interaktion mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen auf eine gemeinsame Basis zu stellen sowie die dezentral Verantwortlichen zu einer „professionellen“ und zielorientierten Stakeholder-Interaktion zu befähigen:

„Das haben wir den [Landesgesellschaften] letztes Jahr auch an die Hand gegeben: einen Leitfaden "Wie gehe ich mit Stakeholder-Engagement um?". Weil das auch ein wichtiger strategischer Punkt für uns war, das Stakeholder-Management nach AA 1000 auszurichten. Dann eben auch den Landesgesellschaften entsprechende Möglichkeiten, Handhaben, Blueprints vorzulegen.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 56)

Abb. 71 MNU 1: Konzernweite Richtlinien für globale Handlungsfelder

Compliance & Antikorruption

„Mit dem Code of Conduct und unserer Sozialcharta nutzen wir weitere Instrumente, um verantwortungsvolles Verhalten in unserem Konzern und bei unseren Partnern sicherzustellen. Auf ihnen basiert auch unser Compliance-Management, das die Rechtmäßigkeit unseres Unternehmenshandelns sicherstellt.“ (MNU 1, Rep 4, S. 18)

„Der Code of Conduct [...] wurde konzernweit in allen Tochtergesellschaften umgesetzt: Das heißt, dass er von den jeweiligen Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften beschlossen und den Beschäftigten bekannt gemacht wurde. Auch bei neuen Tochtergesellschaften wirken wir darauf hin, dass der Code of Conduct entsprechend umgesetzt wird.“ (MNU 1, Rep 4, S. 55)

Einkauf & Lieferkette

„Als Orientierung für unsere Einkäufer haben wir unsere Nachhaltigkeitsprinzipien in der Konzernrichtlinie Global Procurement Policy fixiert. Die dazugehörigen Procurement Practices liefern entsprechende Handlungsanweisungen für den Einkauf.“ (MNU 1, Rep 3, S. 106)

„Nachhaltigkeit im Einkauf hat durch unsere Global Procurement Policy eine genau geregelte Struktur. Damit die Mitarbeiter im Einkauf der Landesgesellschaften die Richtlinie praxisnah umsetzen können, vermitteln wir ihnen die Handlungsanweisungen über [ein] [...] E-Learning-Tool.“ (MNU 1, Rep 3, S. 107)

Produktverantwortung

„Eine übergeordnete Rolle spielt unsere [...] konzernweit gültige [Produkt] [...] -Policy. Diese beinhaltet einheitliche Mindestanforderungen [...], die weit über die jeweiligen nationalen gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Mit ihr geben wir den Landesgesellschaften einen

verbindlichen Rahmen vor, um einen konzernweit einheitlichen, verantwortungsvollen Umgang mit dem Thema sicher zu stellen. Sämtliche Landesgesellschaften haben [diese] [...] Policy formell anerkannt und die geforderten Maßnahmen weitestgehend umgesetzt.“ (MNU 1, Rep 4, S. 79)

„Um unser Vorgehen im Konzern besser zu koordinieren, verabschiedeten wir [...] einen international gültigen Katalog mit verbindlichen Rahmenvorgaben für unsere Aktivitäten [in der Produktverantwortung] und setzten damit in unseren Märkten neue Standards. Jede Landesgesellschaft in der EU kann die darin enthaltenen Vorgaben an die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten und Geschäftsmodelle anpassen, weitergehende Maßnahmen beschließen und so zusätzlich eigene strategische Schwerpunkte setzen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 74)

Mitarbeiter & Diversity

„Für ein international operierendes Unternehmen wie unseren Konzern hat die Achtung der Menschenrechte einen hohen Stellenwert [...]. Deshalb haben wir [...] umfangreiche Sozialstandards etabliert und setzen diese mit geeigneten Methoden um. Hierbei betrachten wir innerhalb unseres Unternehmens insbesondere die Wahrung des Rechts auf Kollektivvereinbarungen sowie die Gewährleistung von Vielfalt und Chancengleichheit.“ (MNU 1, Rep 4, S. 49)

„Die Pflicht zur Achtung der Menschenrechte ist in den grundlegenden Regelwerken [unseres Unternehmens], den Guiding Principles, dem Code of Conduct und der Sozialcharta, verankert. Bedeutsam sind in diesem Zusammenhang auch die Employee Relations Policy und die Diversity Policy [...]“. (MNU 1, Rep 4, S. 49)

Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz

„Konzernweite Verankerung des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements: Über zertifizierte Managementsysteme sowie entsprechende Leit- und Richtlinien ist der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz fest in den Strukturen des Konzerns verankert. [...] In einem Handbuch sowie einer Verfahrensanweisung sind sämtliche Akteure, Aufgaben und Maßnahmen des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements beschrieben und von oberster Führungsebene unterzeichnet.“ (MNU 1, Rep 4, S. 107)

Umwelt- & Ressourcenschutz

„Auf Basis [...] [des Standards ISO 14001 verfolgen wir das Ziel,] ein integriertes [Umwelt-]Managementsystem [zu] implementieren und die unterschiedlichen Niveaus der Managementprozesse in den konzernweiten Einzelgesellschaften [zu] harmonisieren. [Die] konzernweite Abdeckung durch ISO 14001 [liegt] bei rund 72 Prozent aller Mitarbeiter.“ (MNU 1, Rep 3, S. 33)

„Unsere Landesgesellschaften tragen die Verantwortung für die Implementierung eines nach konzernweit einheitlichen Prinzipien organisierten Abfallmanagements. Hierzu entwickeln sie auf Grundlage unseres [...] Internationalen Rahmens für das Abfallmanagement eigene Abfallstrategien oder aktualisieren bereits bestehende Strategien und legen entsprechende Ziele fest.“ (MNU 1, Rep 3, S. 125)

Nachgehalten werden diese konzernweiten Regeln in MNU 1 sowohl über die globale Inventarisierung von Vorfällen z.B. durch Hinweisgebersysteme für Compliance und Menschenrechte (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 48-49) als auch mittels konzernweiter Auditierungs- und Zertifizierungsprogramme z.B. durch Lieferanten-Audits oder die Zertifizierung von Arbeits- und Umweltschutzmaßnahmen nach OHSAS 18001 bzw. ISO 14001 (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 27 / Rep 4, S. 21, 122 & 124). Insofern werden in MNU 1 globale Richtlinien in der Regel auch mit globalen Monitoring-Maßnahmen hinterlegt. Zu den Maßnahmen des ergebnisbasierten Monitorings zählt auch die zunehmende Abdeckung globaler Handlungsfelder mit globalen KPIs und ihre sukzessive Verknüpfung mit Zielvorgaben. Konkret übersetzt sich dies in derzeit zehn nicht-finanzielle Leistungsindikatoren im Bereich der ökonomischen (u.a. nachhaltiger Einkauf, nachhaltiges Investment), ökologischen (u.a. Energieverbrauch, CO₂-Emissionen) und sozialen Verantwortung (u.a. Investitionen in Gemeinschaft, gesellschaftliches Engagement) (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 30). Alle Landesgesellschaften sind verpflichtet, auf Grundlage dieser Indikatoren, eigene Daten zu erheben und diese an die zentrale CSR-Einheit zu berichten. All diese Indikatoren werden zwar innerhalb des internationalen CSR-Manager-Netzwerks diskutiert, letztlich handelt es sich dabei aber um einen zentral gesteuerten Prozess, der sich an den

Leitplanken der Konzern-CSR-Strategie orientiert:

„Das ist aber auch klar: Wir wollen stärker in Richtung des kompetenzbasierten Engagements gehen. Der KPI dahinter ist dann top-down. [...] Wir haben das natürlich auch mit den Leitern abgestimmt. Letztendlich aber rollen wir den dann auch aus. Im November, wenn die Landesgesellschaften hierher zum Managers Meeting kommen, präsentieren wir den dann.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 22)

Mit dem schrittweisen Ausbau der konzernweiten KPI-Landschaft verkürzt sich auch die Frequenz der internen Berichterstattung. Aus der zunächst jährlichen Erfassung für die externe Berichterstattung wurde eine vierteljährliche Erhebung, die nicht nur die Qualität der Daten verbessern sollte, sondern auch die Aufnahme in einen internen Quartalsbericht an den konzernweiten CSR-Lenkungskreis:

„Dadurch, dass wir Quartalsdaten haben, können wir jetzt in einen Top-Management-Report aufgenommen werden. [...] [Das] ist ein interner Report [...], der an den Vorstand geht. [...] Und in diesen Vorstandsreport kommen wir nur rein, weil wir jetzt Quartalsdaten haben. [...] Das ist ein großer Schritt, dass man [...] jetzt intern eine Seite Nachhaltigkeit [hat], die quartalsweise an den Vorstand geht, der sich hoffentlich damit auch auseinandersetzt, uns wahrnimmt und sieht [...].“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 44)

Auf diese Weise unterstützt das KPI-basierte CSR-Monitoring nicht nur die numerische Erfassung und rein berichtsorientierte Messung der CSR-Leistung der Landesgesellschaften. Es ebnet auch den Weg für internationales Benchmarking und zielorientierte Steuerung. Dass dieses konzernweite CSR-Controlling der eigentliche Anspruch hinter der Standardisierung der Datenerfassung ist, machen die Aussagen in Abb. 72 mehr als deutlich.

Abb. 72 MNU 1: Konzernweites CSR-Controlling über globale KPIs & Ziele

„[Wir haben das Daten-Management] erst einmal auf eine stabile Basis gestellt [...] [, dann aber gesagt] "CR-Daten erfassen ist schön und gut". Man kann dann auch Kurven zeigen im Reporting. Energieverbrauch steigt, sinkt usw. Das ist aber noch nicht der Anspruch an Controlling. Dass man sagt, man will darüber auch wirklich steuern.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 30)

„Deshalb auch diese quartalsweise Erfassung. Entwickelt sich das wirklich so, wie die Ziele waren? Wenn nicht, wo kann man dann reingrätschen. "Da wolltet ihr so und so viel runter, jetzt seid ihr so und so hoch. Was sind die Ursachen? Was sind Gegenmaßnahmen?". Das ist dann richtiges Controlling.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 54)

„Was jetzt im Moment noch läuft ist, dass man sagt, man will für jedes Land, für jeden KPI auch ein Zielwert haben. Das ist schon schwieriger. Da geht es wirklich ans Eingemachte, an die Steuerung, an Ziele, an denen man sich messen lassen kann später.“ (MNU 1, CR 2a, Abs. 32)

„Das CR-Controlling [...] übernimmt bei der Steuerung unserer CR-Aktivitäten eine wichtige Funktion. Seit sechs Jahren wird es durch ein IT-basiertes Datenerfassungssystem unterstützt. Das System stellt einen transparenten Berichterstattungsprozess von [...] [CSR]-Daten und -Kennzahlen sicher. Es unterstützt einheitliche und verbindliche Abläufe auf Konzern- und Landesebene und ermöglicht konzerninterne Vergleiche („Benchmarks“). Durch die IT-Unterstützung stehen uns mehr Kapazitäten für eine umfassende Analyse der [...] [CSR]-Daten zur Verfügung. So können wir besser erkennen, ob wir unsere CR-Ziele erreichen.“ (MNU 1, Rep 4, S. 21)

Insgesamt wird so deutlich, dass MNU 1 mit Blick auf seine strukturelle CSR-Organisation

(mittlerweile) durchaus zentraler und hierarchischer aufgestellt ist als es dies selbst wahrnimmt. Mit Hilfe seiner zentralen CSR-Einheit harmonisiert MNU 1 schrittweise die CSR-Aktivitäten seiner Landesgesellschaften. Prozesse werden über eine Vielzahl globaler Richtlinien standardisiert, nationale Projekte und Maßnahmen über globale Indikatoren und Ziele sukzessive mit den strategischen Schwerpunkten konzernweiter Handlungsfelder in Einklang gebracht. Unterstützt wird dies durch das internationale CSR-Manager-Netzwerk, einen konzernweiten Kommunikationsraum, dessen horizontaler Informationsaustausch primär der globalen „Kulturbildung“ und der effizienten Operationalisierung globaler Vorgaben gilt, während er zugleich der vertikalen Verbreitung eben dieser dient. So betrachtet, ist MNU 1 mit Blick auf seine internationalen CSR-Strukturen weniger dezentral aufgestellt als es zunächst erscheint. Während die eigenen Aussagen (vgl. Abb. 69) den Eindruck einer *koordinierten Föderation* aufkommen lassen, zeichnet sich durch die Analyse ein Bild ab, wonach die grenzüberschreitende CSR-Organisation von MNU 1 den Pfad zu einem *zentralisierten Hub* eingeschlagen hat. Der strukturelle Handlungsspielraum der Landesgesellschaften schwindet.

Allerdings unterscheiden sich die strukturellen Maßnahmen durchaus entlang unterschiedlicher CSR-Praktiken und Handlungsfelder. Wie an mancher Stelle bereits deutlich wurde, gibt es in MNU 1 Themenbereiche, die primär mittels globaler Leitlinien und Prozessstandards organisiert und mithilfe globaler Audits und Zertifizierungen nachgehalten werden, und andere, die beispielsweise stärker über „kulturbildende“ Maßnahmen, globale KPIs und Zielvorgaben harmonisiert werden. Abbildung 73 fasst die Ergebnisse der Analyse dieser strukturellen Maßnahmen handlungsfeldspezifisch zusammen. Aus dieser Zusammenschau wird deutlich, dass nicht alle Themenbereiche gleichermaßen zentral und hinsichtlich zum Einsatz kommender Koordinationsmechanismen auch nicht identisch organisiert werden:

Besonders zentral organisiert sind demnach die globalen Handlungsfelder *Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz, Mitarbeiter & Diversity, Einkauf & Lieferkette* sowie *Produktverantwortung*. Der *Umwelt- & Ressourcenschutz* wird zwar auch konzernweit organisiert, lässt den Landesgesellschaften aber einen gewissen Spielraum im Bereich der Zieldefinition und der Anpassung globaler Richtlinien (vgl. MNU 1, Rep 3, S. 125 / Rep 4, S. 130 & 140). Auch das Themenfeld *Compliance & Anti-Korruption* wird global organisiert, bindet aber explizit landesgesellschaftliche Stimmen und Perspektiven in die Entwicklung und Anwendung

konzernweiter Standards ein (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 47). Alle diese Handlungsfelder werden konzernweit mit meist mehreren thematischen Richtlinien nachgehalten und mittels globaler Audits, Leistungs- und Zielerreichungsmessung nachgehalten – aber nur teilweise mit Sanktionen hinterlegt. Zusammen bilden diese Handlungsfelder den Großteil risikoorientierter CSR-Praktiken in MNU 1 ab (vgl. Kap. 6.1.1.2).

Das Handlungsfeld *Nachhaltige Produkte & Dienste* ist – ähnlich wie das der *Produktverantwortung* – konzernweit „organisiert“. Anders als letzteres ist dieses jedoch weniger stark Policy-getrieben; in Fokus nachhaltigkeitsorientierter Innovationen stehen vielmehr die konzernweite Vernetzung und der Austausch zwischen allen Unternehmenseinheiten (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 64). Als loser Rahmen für die Produktentwicklung dient, ebenso wie bei der Produktverantwortung, ein multilateral entwickeltes Set von Nachhaltigkeitsindikatoren. Insgesamt hat dieses Handlungsfeld damit eher den transnationalen Charakter eines *integrierten Netzwerks*.

Auch das *Gesellschaftliche Engagement* ist weniger zentral organisiert als viele der anderen Handlungsfelder. Gerahmt durch konzernweite Leitsätze obliegt ihre Ausgestaltung und Umsetzung dem CSR-Management der Landesgesellschaften. Die konzernweite Integration erfolgt dann über den Austausch von Best Practice-Austausch und kulturbildende Maßnahmen innerhalb des CSR-Manager-Netzwerks (vgl. Abb. 70). Auch globale KPIs tragen zu einer gewissen Standardisierung bei. Allerdings sind sie bislang noch nicht mit Zielvorgaben hinterlegt (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 2, 8-12). Insgesamt scheint das *Gesellschaftliche Engagement* von MNU 1 damit die Form einer *koordinierten Föderation* anzunehmen – allerdings mit zuletzt stärkerem Fokus auf die Aspekt der Koordination. Beide Handlungsfelder zählen zu den chancenorientierten CSR-Praktiken (vgl. Kap. 6.1.1.2).

Aufschlussreich ist auch der Blick auf die informationsorientierten CSR-Praktiken. Die *Berichterstattung* zählt in MNU 1 zu den mittlerweile am hierarchischsten organisierten, konzernweiten Handlungsfeldern. Es stützt sich nicht nur auf die Konzern-CSR-Richtlinie und die durch sie formalisierten, globalen Berichtslinien, sondern auch auf das Netzwerk konzernweiter KPIs und Zielvorgaben in den verschiedensten Bereichen. Unterstützt durch den regelmäßigen Austausch im CSR-Manager-Netzwerk und das konzernweite IT-basierte Datenmanagement („globale Tools“) ist es mittlerweile konzernweit und streng hierarchisch

organisiert; die *Berichterstattung* folgt in MNU 1 der Organisation eines *zentralisierten Hubs*.

Der Blick auf die Mitwirkenden in den unterschiedlichen Handlungsfeldern offenbart, dass der zentrale CSR-Bereich insbesondere bei den informationsorientierten Praktiken, im *Umwelt- & Ressourcenschutz* sowie im *Gesellschaftlichen Engagement* die zentrale Rolle spielt. Bei nahezu allen Handlungsfeldern – insbesondere der risikoorientierten CSR-Praktiken – rückt er dagegen in den Hintergrund. Zentrale Impulsgeber und Akteure sind hier unterschiedliche Vertreter des Staff- & Linienmanagements (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 71 / Rep 3, S. 22 & 106-107 / Rep 4, S. 47 & 107). Überall dort, wo es also um das Kerngeschäft geht, wird in MNU 1 der zentrale CSR-Bereich von anderen (Zentral-)Abteilungen und Akteuren unterstützt bzw. umgekehrt.

Das Stakeholder Management von MNU 1 wird, entsprechend seinem Selbstverständnis als „Teil des Ganzen“ (vgl. Kap. 6.1.1.1), als konzernweites Handlungsfeld von strategischer Relevanz begriffen (vgl. Kap. 6.1.1.2). Folglich wurde es unlängst auch mit einer globalen, sich an AA 1000 orientierenden Richtlinie hinterlegt. Jenseits dieses „How to“-Guidelines muss jedoch zwischen stärker zentralisierten Praktiken des informations- und normorientierten Stakeholder Managements einerseits den dezentralen Kooperationen und Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren unterschieden werden. Letztere werden in den Landesgesellschaften initiiert und unterhalten – ohne Einmischung des zentralen CSR-Bereichs.

Abb. 73 MNU 1: CSR-Struktur – differenziert nach Handlungsfeldern & Sets von Praktiken

CSR-Struktur	Informationsorientierte CSR-Praktiken					Risikoorientierte CSR-Praktiken					Chancenorientierte CSR-Praktiken				
	Umfeld- analyse	Info-SM	Bericht- erstellung	Norm- SM	Compliance & Anti- Korruption	Umwelt- & Ressourcen- schutz	Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz	Mitarbeiter & Diversity	Einkauf & Lieferkette	Produktver- antwortung	Nachhaltige Produkte & Dienste	Gesell. Engagement	Kompetenz -SM		
Mitgliedschaft															
<i>Entwicklung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR MG	CSR MG	Staff MG Staff TG	I CSR MG II CSR TG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Limie MG	Limie MG	I CSR MG II CSR TG	CSR TG		
<i>Koordination</i>	---	---	CSR MG	---	Staff TG	I CSR MG II CSR TG	Staff TG	Staff MG	Staff MG CSR MG	Limie MG CSR MG	Limie MG CSR MG	I CSR MG II CSR TG	CSR MG		
<i>Umsetzung</i>	CSR MG CSR TG	CSR MG divers	CSR TG	CSR MG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Staff TG	Limie TG	Limie TG	CSR TG	CSR TG		
Hierarchie															
<i>Berichtslinien</i>	---	---	global & formell	---	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & informell national	global & formell national	---		
<i>Budget Information</i>	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	---	vertikal & horizontal	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	horizontal	vertikal & horizontal	vertikal & horizontal		
Regeln															
<i>Leitätze Richtlinien</i>	---	global	global	---	global global	global nat. adapt.	global	global	global	global global & nat. adaptiert	global	global	global		
<i>Schulungen Kultur Bildung</i>	---	---	global	---	global global	---	global	global	global	---	---	global	global		
Monitoring															
<i>Prozess</i>	---	---	globale Tools	---	globale Audits	globale Audits	globale Audits	globale Audits	globale Audits	globale Audits	---	---	---		
<i>Ergebnis</i>	---	---	globale KPIs	---	globales Inventar	globale KPIs, nat. adapt. Ziele	globales Inventar, globale KPIs	globales Inventar & globale Ziele	globale KPIs	globales Inventar	globales Inventar	globale KPIs	---		
Sanktionierung															
<i>disziplinarisch</i>	---	---	---	---	global & negativ	---	global & positiv	global & negativ	---	---	---	---	---		
<i>finanziell</i>	---	---	---	---	global & negativ	---	---	---	---	---	---	---	---		
<i>kommunikativ</i>	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob			
	Zentr. Hub	Koord. Förder.	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Integr. Netzwerk	Koord. Förder.	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Integr. Netzwerk	Koord. Förder.	Koord. Förder.			

Anm.: SM (Stakeholder Management), MG (Muttergesellschaft), TG (Tochtergesellschaft), KPI (Key Performance Indicators – Leistungsindikatoren)

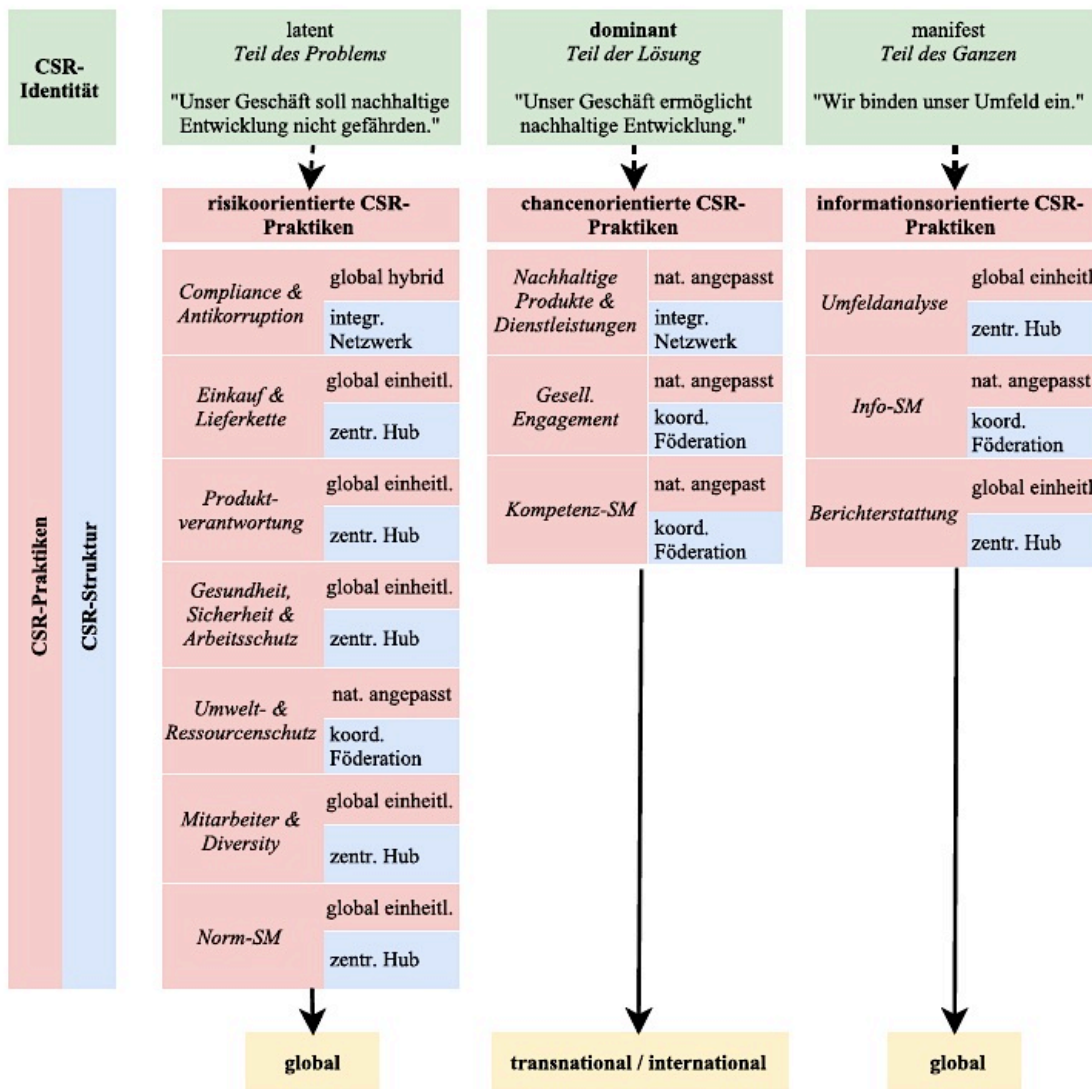
6.1.1.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 1 – ein Zwischenfazit

Insgesamt ergibt sich aus der Analyse der CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen von MNU 1 ein interessantes Bild. Demnach handelt es sich bei seinem grenzüberschreitenden CSR-Management nicht um ein spezifisches Themenfeld, das konzernweit auf eine bestimmte Art und Weise gestaltet wird. Vielmehr handelt es sich infolge seines kerngeschäfts-fokussierten Verständnisses von CSR um ein ganzes Bündel an Handlungsfeldern, die mit Blick auf ihre inhaltliche Standardisierung/Differenzierung und strukturelle (De-)Zentralisierung unterschiedlich internationalisiert werden. Teilweise verlaufen die Unterschiede entlang verschiedener Themen innerhalb der Handlungsfelder, teilweise entlang der Handlungsfelder selbst, insgesamt aber entlang unterschiedlicher Sets von Praktiken (vgl. Abb. 74).

Beispielsweise folgen in MNU 1 risikoorientierte CSR-Praktiken – also jene, die darum bemüht sind, potentiell negative Auswirkungen kerngeschäftlicher Aktivitäten auf Anspruchsgruppen und die nachhaltige Entwicklung im Allgemeinen zu reduzieren – in der Regel einer globalen Internationalisierungsstrategie; ihre Handlungsfelder und Themen werden zu ihrem überwiegenden Teil global einheitlich gestaltet und zentral organisiert. Seine chancenorientierten CSR-Praktiken dagegen – also jene, die die Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zum Nutzen nachhaltiger Entwicklung mobilisieren – folgen je nach Handlungsfeld einem transnationalen bzw. internationalen Ansatz; in beiden Fällen steigt der Einfluss bzw. Handlungsspielraum der Landesgesellschaften. Die wichtigsten informationsorientierten CSR-Praktiken folgen in MNU 1 wiederum einer globalen Internationalisierungsstrategie; jenseits des Austauschs mit lokalen Anspruchsgruppen ist hier der Spielraum der Landesgesellschaften sehr begrenzt.

Darüber hinaus handelt es sich bei diesen drei Sets von CSR-Praktiken nicht um das exklusive Betätigungsfeld des zentralen CSR-Bereichs und seiner internationalen „CSR-Manager“. Im engeren Sinne wirken diese in MNU 1 insbesondere an den informationsorientierten CSR-Praktiken, dem *Umwelt- & Ressourcenschutz* sowie am *gesellschaftlichen Engagement* des Unternehmens mit. Vielfach sind sie infolge der Orientierung von CSR am Kerngeschäft jedoch auf die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl thematisch-spezifischer CSR-Experten angewiesen, sowohl in der Zentrale als auch in der Peripherie. Teilweise sind sogar ganze Handlungsfelder (vgl. *Compliance & Antikorruption, Mitarbeiter & Diversity* etc.) vollkommen separat organisiert. Der Begriff des „CSR-Managers“ ist in MNU 1 also ein relativ weit gefasster.

Abb. 74 MNU 1: Grenzüberschreitendes CSR-Management – differenziert nach Sets von Praktiken



6.1.2 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 2

Bei MNU 2 handelt es sich um ein Unternehmen des Industriesektors, das in mehr als 100 Ländern tätig ist und über Produktionsstandorte in mehr als 20 Ländern verfügt; die meisten davon befinden sich in Deutschland, Nord- und Südamerika sowie Ostasien. MNU 2 beschäftigt über 30.000 Mitarbeiter – etwa zwei Drittel davon in Deutschland – und erwirtschaftet etwa 80 % seines Umsatzes außerhalb Deutschlands.

MNU 2 verfügt seit ca. zehn Jahren über eine offizielle CSR-Strategie und veröffentlicht seitdem auch einen jährlichen CSR-Bericht. Das interne Bewusstsein für die strategische Relevanz der CSR-Thematik und seine internationale Steuerung erlebt insbesondere seit dem Börsengang vor wenigen Jahren einen gewissen Aufschwung. Seitdem befindet sich das grenzüberschreitende CSR-Management in MNU 2 in einer kritischen Übergangs- und Ausbauphase. Entlang der zentralen Kategorien dieser Untersuchung gestaltet sich dieses zum Zeitpunkt der Studie wie folgt:

6.1.2.1 *CSR-Identität*

Mit CSR verbindet MNU 2 primär eines: den Beitrag des Unternehmens zur *nachhaltigen Entwicklung* der Gesellschaft. Seine Verantwortung sieht MNU 2 zuvorderst in der Unterstützung und Gestaltung zukunftsfähiger Gesellschaften entlang globaler „Megatrends“ (vgl. MNU 2, Dok 1, S. 3 / Rep 3, S. 3, 30 & 33 / Rep 4, S. 4 & 29). Bei diesen Megatrends handelt es sich um weltweite soziale und ökologische Herausforderungen, wie sie beispielsweise durch die SDGs der Vereinten Nationen benannt und deren Bewältigung als Zielmarke für nachhaltige Entwicklung formuliert werden (z.B. Klimawandel & nachhaltige Energienutzung, Bevölkerungswachstum & Ernährung, Biodiversität & Ressourceneffizienz, Bildung & Geschlechtergerechtigkeit etc.). Sie dienen MNU 2 nicht nur zur Identifikation seiner sozioökologischen CSR-Agenda, sondern auch als Brücke zu seiner Geschäftsstrategie (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 5, 8 & 33). Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung dient dem Selbstverständnis von MNU 2 also als integrative Klammer und ordnet den ökonomischen Überlegungen des Unternehmens soziale und ökologische bei (*Triple Bottom Line*):

„Wir sind davon überzeugt, dass nachhaltiges Wirtschaften [...] die Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit [unseres Unternehmens] [...] sind. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie greift die in der Konzernstrategie identifizierten Megatrends auf und erweitert sie um ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen.“ (MNU 2, Rep 4, S. 29)

Der sich daraus ableitende Fokus auf den Nachhaltigkeitsbeitrag des *Kerngeschäfts* führt auch in MNU 2 zu einer Differenzierung zwischen der Reduktion potentiell negativer Auswirkungen unternehmerischer Wertschöpfung einerseits (*Risiko-Minimierung*) und der Nutzung unternehmerischer Kompetenzen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung andererseits (*Chancen-Maximierung*). Beides, „risks and opportunities from challenges and megatrends“ (MNU 2, Dok 3, S. 26), wird in MNU 2 stets zusammen gedacht (vgl. Abb. 75).

Abb. 75 MNU 2: CSR-Verständnis – Umgang mit Risiken & Chancen nachhaltiger Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung

„Corporate Responsibility takes up the expectations of internal and external stakeholders with regard to our contribution to the sustainable development of society [and] comes up with answers to tomorrows challenges and sustainability-related megatrends.“ (MNU 2, Dok 1, S. 3)

„Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Die Nachhaltigkeitsstrategie greift die in der Konzernstrategie identifizierten Megatrends auf und erweitert sie um ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen. Durch die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle [wollen wir] [...] einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.“ (MNU 2, Rep 3, S. 33)

„Es geht um uns. Wir leben ganz gut. Aber ich bin überzeugt davon, wir können nicht so weitermachen wie bisher. Wenn künftige Generationen einigermaßen vernünftig leben sollen, [...] dann wird das einfach nicht mehr so gehen wie bisher. Davon bin ich überzeugt: Wir müssen uns von diesem Wachstumsmodell verabschieden. Das löst die Probleme nicht. Wachstum, das ist gerade die Ursache.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 101)

„Our objectives: strengthening [our] [...] innovation potential regarding sustainability aspects [as well as] projects with a higher contribution to sustainable development.“ (MNU 2, Dok 1, S. 15)

Nachhaltige Entwicklung – Risiko-Minimierung & Chancen-Maximierung im Kerngeschäft

„The global challenges are assessed in two categories: ‚Society‘ and ‚Business‘. The advantage of this separate assessment is the possibility of a business-oriented opportunity-risk evaluation as well as a reflection of [...] [our] potential influence on these challenges.“ (MNU 2, Dok 3, S. 6)

„[Es gibt] einmal im Jahr zum Beispiel in den USA ein Treffen mit den größten, wichtigsten Distributoren. Das war bis jetzt häufiger eine Amusement-Veranstaltung, wo man sich gegenseitig auf die Schultern geklopft hat. Ja und in diesem Jahr [...] [wollen wir] das Treffen unter das Motto ‚Nachhaltigkeit‘ stellen und dann den Distributoren auch aufzeigen, welche wirtschaftlichen Möglichkeiten sich da ergeben, welche Chancen in dem Thema [...] stecken.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 61)

„Durch die kontinuierliche Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten wollen wir nicht nur ökologische und gesellschaftliche Portfoliorisiken beschreiben, sondern auch die langfristige strategische Positionierung einzelner Produkte oder Geschäfte unterstützen.“ (MNU 2, Rep 3, S. 33)

Auch die *Offenheit* gegenüber seinen Anspruchsgruppen und ihren Erwartungen ist elementarer Bestandteil des CSR-Verständnisses von MNU 2 (vgl. MNU 2, Dok 1, S. 2 / Dok 3, S. 22 / Rep 3, S. 35 / Rep 4, S. 32):

„Der offene Dialog mit unseren Stakeholdern ist ein wichtiges Element unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Er hilft uns, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen, Trends und Schlüsselthemen zu erkennen und in unsere unternehmerischen Entscheidungen einfließen zu lassen. [Wir sind] [...] als Unternehmen Teil des öffentlichen Lebens und der Gesellschaft. Akzeptanz ist daher für unser Handeln maßgebend. Es ist wichtig, dass wir uns mit den für uns relevanten Gruppen regelmäßig in einem konstruktiven Dialog austauschen. Sie helfen uns mit ihren Erwartungen, Anregungen, Positionen und Sichtweisen, frühzeitig Trends und Veränderungen in Gesellschaften und Märkten zu erkennen. Der Dialog trägt dazu bei, potenzielle Risiken zu minimieren, und zeigt uns, wie unser unternehmerisches Handeln wahrgenommen wird.“ (MNU 2, Rep 3, S. 36)

Allerdings ist diese Dimension jener der nachhaltigen Entwicklung nachgelagert bzw. untergeordnet. Im Vordergrund steht nicht der offene Austausch per se, sondern der

zielorientierte Dialog mit Blick auf die Megatrends der übergreifenden Nachhaltigkeitsagenda des Unternehmens: „Corporate Responsibility takes up the expectations of internal and external stakeholders *with regard to* our contribution to the sustainable development of society [...] [and] to sustainability-related megatrends.“ (MNU 2, Rep 3, S. 493 – Hervorhebung durch den Autor). Besonders deutlich wird dies an der „bewertungsorientierten“ Materialitätsanalyse, wo bislang die Priorisierung von Megatrends im Vordergrund stand, nicht die Eruierung der Vielfalt von Erwartungen verschiedenster Anspruchsgruppen (vgl. Kap. 6.1.2.2). Auch in der Außendarstellung wird der Bezug der Offenheit gegenüber Stakeholdern zur Idee der nachhaltigen Entwicklung deutlich:

„We need to tell these stories. And then we need to do the same thing to our outside stakeholders. Why [do we] [...] exist, what are we here for and what do we do to make people's lives better? This is my role as a dialogue partner.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 52)

Insofern ist bei MNU 2 die Offenheit gegenüber Stakeholdern zwar wesentlicher, aber – im Unterschied zu MNU 1 – kein gleichberechtigter Bestandteil des CSR-Verständnisses, sondern ein der Idee nachhaltiger Entwicklung untergeordneter, dem primär instrumentelle Bedeutung beigemessen wird.

Das dominante CSR-Selbstverständnis, das MNU 2 aus diesem CSR-Verständnis ableitet, ist das des „enabler“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 32) für nachhaltige Entwicklung, des *Teils der Lösung*. Wie in MNU 1, so steht auch hier der positive Blick auf den Beitrag der unternehmerischen Wertschöpfung im Vordergrund. MNU 2 ist überzeugt, dass sein Kerngeschäft bereits einen solchen leistet – und in Zukunft noch mehr leisten soll (vgl. Abb. 76).

Abb. 76 MNU 2: CSR-Selbstverständnis als „Teil der Lösung“

„Durch die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle kann [unser Unternehmen] [...] einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.“ (MNU 2, Rep 4, S. 30)

„Mit unseren Innovationen tragen wir dazu bei, das Leben der Menschen zu bereichern, es nachhaltiger, gesünder und lebenswerter zu machen. [...] Im Zentrum unserer Geschäfte stehen die globalen Megatrends Gesundheit, Ernährung und Ressourceneffizienz sowie die dynamische Entwicklung in aufstrebenden Weltregionen. [...] Mit unserem Know-how [...] können wir die aufstrebenden Länder in Asien und Lateinamerika dabei unterstützen, ihr Wachstum in einer vernünftigen Balance ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte zu entwickeln. Und auch in Deutschland und Europa leisten wir unseren Beitrag zur ökologischen Modernisierung der Industriegesellschaft. Wir entwickeln innovative Produkte, die es den Konsumenten ermöglichen, überall im Alltag zu Energieeinsparungen und Klimaschutz beizutragen, ohne dabei auf Komfort oder Sicherheit verzichten zu müssen.“ (MNU 2, Rep 3, S. 8)

„Wir konzentrieren uns auf wachstumsstarke Megatrends – vor allem Gesundheit, Ernährung, Ressourceneffizienz und Globalisierung. Die steigende Nachfrage unserer Kunden nach energieeffizienten und ressourcenschonenden Lösungen nutzen wir, um neue Kompetenzen zu entwickeln und innovative Wachstumsfelder zu erschließen.“ (MNU 2, Rep 4, S. 29)

„Unser Handeln zielt darauf ab, [...] unseren Kunden die Verringerung ihres eigenen ökologischen Fußabdrucks zu ermöglichen und sicherzustellen, dass – neben ökologischen und gesellschaftlichen Belangen – Prinzipien guter Unternehmensführung fest in den Alltag [...] integriert sind.“ (MNU 2, Rep 4, S. 4)

„Nachhaltigkeit ist ein zentraler Bestandteil unseres Leistungsversprechens [...] und integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Unsere Produkte und Lösungen leisten an vielen Stellen einen spürbaren Beitrag, das Leben der Menschen zu verbessern und den Einsatz begrenzter Ressourcen zu schonen. [...] Das zeigt sich auch in der wachsenden Nachfrage unserer Kunden nach Produkten und Lösungen, die eine ausgewogene Balance ökonomischer, ökologischer und sozialer Faktoren nachweisen.“ (MNU 2, Rep 3, S. 5)

Darüber hinaus übersetzt sich der Gedanke der Reduktion potentieller Risiken im Kerngeschäft in MNU 2 in ein CSR-Selbstverständnis, dem zufolge man keinesfalls *Teil des Problems* sein bzw. werden möchte. Diese risikoorientierte Dimension der CSR-Identität ist in MNU 2 weniger verborgen als bei MNU 1. Ob mit Blick auf den Umwelt- oder den Arbeitsschutz die Risiken des Kerngeschäfts werden immer wieder angesprochen und ausführlich behandelt – meist mit unmittelbarem Verweis auf getroffene Vorkehrungen:

„Sicherheitsrelevante Schwerpunkte wie Arbeitssicherheit, Anlagensicherheit, Transportsicherheit, der Gesundheitsschutz [...] sowie die Produktverantwortung stehen an der Spitze unserer Agenda. Wir geben ihnen höchste Priorität – noch vor Umsatz und Gewinn. [...] Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der sich auf die Beschäftigten, die Arbeitssituation, die Produkte und das betriebliche Umfeld bezieht. Die wesentlichen zentralen Steuerungsfunktionen des Konzerns mit weltweit gültigen Vorgaben aus der Konzernpolitik, Richtlinien und Verfahrensanweisungen sind Teil eines integrierten Managementsystems.“ (MNU 2, Rep 4, S. 79)

Ein ähnliches Verständnis gilt auch für die Sorgfaltspflicht im Bereich der Menschenrechte (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 26 & 87 / CR 1b, Abs. 132 / Rep 4., S. 63) und ihre Gewährleistung in einer Reihe verschiedener Handlungsfelder (vgl. Kap. 6.1.1.2). Auch wenn diese Skepsis gegenüber den potentiellen Risiken des eigenen Geschäfts hinter das positive Selbstverständnis, primär „Teil der Lösung“ zu sein, zurücktritt, ist sie in MNU 2 doch ungleich präsenter als dies bei MNU 1 der Fall war.

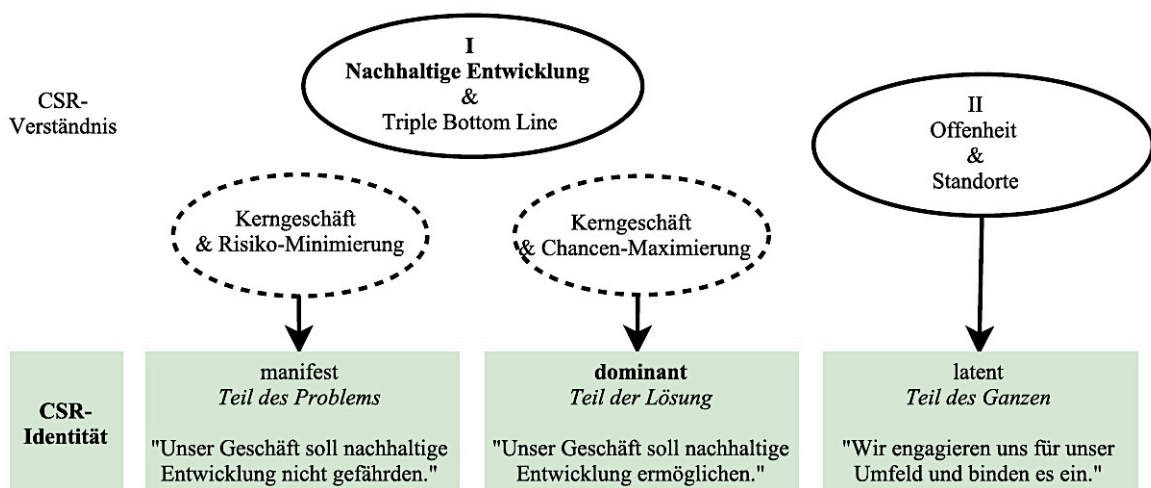
Auch die Vorstellung, *Teil des Ganzen* zu sein, ist Bestandteil des CSR-Selbstverständnisses von MNU 2. Auf abstrakter Ebene speist sich aus ihr die Akzeptanz einer gewissen Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft; als Teil dieser sei man moralisch angehalten, sich der Lösung sozialer und ökologischer Probleme zu widmen: „[Wir sind] als Unternehmen Teil des öffentlichen Lebens und der Gesellschaft. Als guter Unternehmensbürger wollen wir unseren Beitrag zur Lösung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen leisten und Verantwortung gegenüber unseren Mitmenschen übernehmen“ (MNU 2, Rep 4, S. 5). Insofern zählt die Idee der gesellschaftlichen Einbettung eines Unternehmens zu den selbstverständlichen Bestandteilen der CSR-Identität von MNU 2. Konkret leitet sich für MNU 2 daraus der Auftrag zur *Offenheit* gegenüber und zum Engagement für eben dieses gesellschaftliche Umfeld ab. Spezifiziert wird dieses abstrakte Gefühl der Verantwortung durch den Gedanken, als wichtiger Akteur an den (Produktions-)Standorten des Unternehmens auch der nachbarschaftlichen Gemeinschaft besonders verpflichtet zu sein:

„[Wir sind] rund um den Erdball präsent. Das heißt immer auch, aktiver Partner in einem nachbarschaftlichen Umfeld zu sein, das sich durch jeweils eigene historische Prägungen, aktuelle Anforderungen und künftige Herausforderungen auszeichnet.“ (MNU 2, Rep 3, S. 103)

„Unsere direkten Nachbarn im Umfeld unserer Standorte nehmen eine wichtige Rolle im Stakeholder-Dialog ein. Sie haben ein originäres Interesse, das Unternehmen [...] als Nachbarn und verlässlichen Partner in ihrem Umfeld zu erleben, und möchten regelmäßig über Entwicklungen im lokalen Umfeld informiert werden.“ (MNU 2, Rep 3, S. 37)

Insgesamt orientiert sich die CSR-Identität von MNU 2 also an dem Selbstverständnis, die nachhaltige Entwicklung entlang weltgesellschaftlicher Handlungsfelder mittels seiner kerngeschäftlichen Aktivitäten zu befördern; man begreift sich als Teil der Lösung. Abstrakt motiviert durch ein Selbstverständnis als Teil des Ganzen, wird diese Dimension der CSR-Identität in MNU 2 durch Offenheit insbesondere gegenüber den lokalen Gemeinschaften im Umfeld seiner weltweit verstreuten Standorte ergänzt. Die kerngeschäftliche Risikoperspektive manifestiert sich auch in MNU 2, auch hier allerdings weniger über das propagierte Selbstverständnis denn über die tatsächlichen Praktiken (vgl. Kap. 6.1.2.2). Abbildung 77 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 77 MNU 2: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz



Aus diesen Komponenten setzt sich die CSR-Identität von MNU 2 zusammen; andere werden ihnen untergeordnet bzw. durch diese Konfiguration ersetzt:

„CSR is not about planting trees or reducing waste. Compliance, work-life balance and all these other aspects are Corporate Responsibility. This concept is difficult. When I started this in Japan, everyone was saying ‚Ok, CSR is that we go out to the northern areas and cuddle the kids. Or shall we clean the road or something?‘. [...] [But] this is only one part. So, we actually thought about having a compliance

seminar. Not from the compliance point of view but from the CSR point of view. [...] Work-life balance – they thought it was just an HR issue. But it is not. It is a CSR issue. That's difficult. So, I think, the challenge we face now is that people think that CSR is only about reducing things and planting trees. What else?“ (MNU 2, CR 2, Abs. 90)

Mit Blick auf den Grad der Etablierung dieses einheitlichen CSR-Selbstverständnisses muss allerdings einschränkend erwähnt werden, dass sich dieses zum Zeitpunkt der Erhebung im Prozess der Konsolidierung befand. Dies betrifft sowohl die interne Auseinandersetzung mit traditionellen Perspektiven auf unternehmerische Wertschöpfung innerhalb der Zentralabteilungen von MNU 2 (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 26, 87, 101 / CR 2, Abs. 90) als auch die Propagierung einer kerngeschäftlich integrierten CSR-Identität innerhalb des gesamten Unternehmens (vgl. MNU 2, CR 2, Abs. 50, 52 & 90-98). Während bei ersterer die Kopplung des Kerngeschäfts an die Idee nachhaltiger Entwicklung im Vordergrund steht, geht es bei letzterer um die Formulierung einer „conclusive story on ‚sustainability‘ that is steady and homogenous for all business units and that provides a communicative frame for the whole company“ (MNU 2, Dok 1, S. 14). Insofern ist mit Blick auf die oben beschriebene CSR-Identität von MNU 2 eher von einem intendierten als von einem bereits verankerten Selbstverständnis zu sprechen.

6.1.2.2 CSR-Praktiken

MNU 2 verfügt seit mehreren Jahren über eine aus der Konzernstrategie abgeleitete CSR-Strategie. Sie orientiert sich an den unternehmensstrategischen „Megatrends“ und erweitert sie – ganz im Sinne der Triple Bottom Line – um Aspekte der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 33). Für MNU 2 leiten sich daraus sechs Handlungsfelder ab: (1) das mit der strategischen und organisatorischen Kopplung von Geschäft und CSR befasste Handlungsfeld *Strategie & Wachstum*, (2) das auf Regelkonformität und ethisches Gebaren abzielende Handlungsfeld *Governance & Compliance* inklusive Einkauf und Lieferkette, (3) das Handlungsfeld *Sicherheit* mit den Themen Produktverantwortung, Arbeitsschutz, Transport- und Anlagensicherheit, (4) das auf Innovation und effizienten Ressourceneinsatz abzielende Handlungsfeld *Nachhaltige Produkte & Lösungen*, das Handlungsfeld (5) *Umwelt* mit Fokus auf Abfall- und Wassermanagement und die Bekämpfung des Klimawandels sowie das Handlungsfeld (6) *Exzellenter Arbeitgeber*, das sich mit Qualifizierung, Arbeitszufriedenheit, Diversity etc.

befasst (MNU 2, Rep 4, S. 2 & 34). Hinzu kommt auch bei MNU 2 das Handlungsfeld *Gesellschaftliches Engagement* (Spenden, Sponsoring & soziale Hilfsprojekte).

Wie schon in MNU 1, so lassen sich auch hier gewisse Unterschiede im Grad ihrer globalen Einheitlichkeit identifizieren. Auch MNU 2 gestaltet seine internationalen CSR-Praktiken nicht auf einheitliche Art und Weise; vielmehr lassen sie sich grob in vier Gruppen einteilen: chancenorientierte CSR-Praktiken *global einheitlicher* sowie *national angepasster* Prägung, *global einheitliche*, risikoorientierte CSR-Praktiken sowie *global einheitliche*, informationsorientierte CSR-Praktiken.

Chancenorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher & national angepasster Prägung

Entsprechend seines dominanten Selbstverständnisses als Teil der Lösung nachhaltiger Entwicklung (vgl. Kap. 6.1.2.1) rücken bei MNU 2 die chancenorientierten Praktiken in den Vordergrund; sie sehen in den kerngeschäftlich bedingten Fähigkeiten des Unternehmens das zentrale Instrument zur Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen. Hierunter fällt insbesondere – wie auch bei MNU 1 – die Entwicklung *nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen*. Der hierin angelegte kerngeschäftliche Fokus wird allerdings nicht nur als globales Handlungsfeld begriffen, sondern auch mit konzernweiten Maßnahmen hinterlegt und somit global einheitlich gestaltet. Besondere Bedeutung haben hier ökobilanzielle Lebenszyklusanalysen, mittels derer das gesamte Produktportfolio von MNU 2 auf seinen Nachhaltigkeitsbeitrag hin überprüft wird und wodurch nachhaltigkeitsorientierte Produktinnovation befördert werden soll – konzernweit in allen Geschäftsbereichen und Landesgesellschaften (vgl. Abb. 78). Die Steuerung dieses Handlungsfeldes erfolgt in MNU 2 unter Beteiligung der muttergesellschaftlichen CSR-Einheit und Produktentwicklung (vgl. Kap. 6.1.2.3) und insofern weniger dezentral als in MNU 1.

Auch das *Gesellschaftliche Engagement* fällt zunehmend in die Kategorie chancenorientierter CSR-Praktiken. Wie bei MNU 1, so rückt auch hier der Begriff unternehmerischer Kernkompetenzen als zentraler Bezugspunkt für die Gestaltung des gesellschaftlichen Engagements schrittweise in den Vordergrund (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 40 & 105 / Rep 4, S. 90). Neben dem Markenverständnis ist er es, der die strategische Rahmung der bis dato dezentral gewachsenen Projekte vorantreibt (vgl. Abb. 78). MNU 2 verfügt bislang über eine Vielzahl lokal entstandener Projekte und Initiativen, die sich für gewöhnlich in der unmittelbaren Nachbarschaft seiner Standorte entwickelt haben (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 25, 43, 53-55 / CR 2, Abs. 38, 105-110 / Rep 3, S. 27, 106 / Rep 4, S. 89). Dieses national differenzierte Engagement wird mittlerweile – auch aus Berichtsgründen (vgl. MNU 2, CR

1b, Abs. 15-17) – zentral erfasst, inventarisiert (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 17 / CR 2, Abs. 40) und entsprechend seiner Ausrichtung den „Schwerpunktfeldern“¹⁰² Bildung, Wissenschaft, Sport, Kultur und Karitatives zugeordnet (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 88).

Abb. 78 MNU 2: global einheitliche & national angepasste, chancenorientierte CSR-Praktiken

Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen – global einheitlich

„Durch die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle [können wir] [...] einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. [...] Zur Unterstützung unserer langfristig ausgerichteten Strategie haben wir im Jahr 2015 die Nachhaltigkeitsanalyse unserer Geschäfte [...] fortgesetzt. Ziel ist die Bewertung unserer Geschäfte hinsichtlich bestehender Herausforderungen und Chancen der Nachhaltigkeit. [...] Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir das [...] Verfahren [...] auf sämtliche [...] Geschäftsbereiche ausgedehnt.“ (MNU 2, Rep 4, S. 30)

„Wir hatten dieses Thema [...] [der] Portfolioanalyse. [...] Das waren wirklich intensive Gespräche [...]. Das war auch ein riesen Aufwand und als da letztlich so ein Ampel-System herauskam, hat das natürlich in den einzelnen Einheiten einen gewissen Konkurrenzdruck hervorgerufen. Da will man natürlich ungern irgendwo im roten Bereich sein. Das hat man aber akzeptiert.“ (MNU 2, CR 1b, Abs. 95-97)

„Ein Schwerpunkt bei der Nachhaltigkeitsanalyse der Geschäfte sind ökobilanzielle Betrachtungen. [...] Die Vorgehensweise deckt ein breites methodisches Spektrum ab. Dazu zählen Life Cycle Assessments (LCA) sowohl ‚cradle to gate‘ – von der Produktentwicklung über Rohstoff- und Energieeinsatz bis zur Herstellung – als auch ‚cradle to grave‘, also über den gesamten Lebenszyklus einschließlich Nutzung und Entsorgung.“ (MNU 2, Rep 3, S. 33)

Gesellschaftliches Engagement – national (angepasst)

„[Wir haben] thematische Leitplanken. Aber [...] wir [werden] dafür auch eine gesonderte Strategie machen [...]. Da werden dann auch Ziele formuliert und dann aus unseren Kernkompetenzen, aus unserem Markenverständnis heraus abgeleitet. Das – und das sage ich ganz offen – hat sich durch Dow Jones und andere Ratings und Rankings ergeben. [...] Zur Vorbereitung von Dow Jones müssen da längerfristige und mittelfristige Maßnahmen ergriffen werden.“ (MNU 2, CR 1b, Abs. 29)

„I think in terms of strategy [...] what we need to provide is a framework [...] with our core understandings. [...] There must be something that sits at our core, something that can't change. But then what does that mean to people in India? That might be different. But as long as we keep this framework, we can maintain our voice, but with a variety of diversified execution programs.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 32)

„It's grown following the regions where we are. [...] But on the other hand, from this end, we do not know what is going on. [...] [We] need to collect these things, understand them and make a story out of them. [...] But on the other hand, more or less, these initiatives must be driven from the local. If it is not really far away from what we think, then, I think it basically remains as it is.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 40-42)

„Gesellschaftliche Verantwortung zeigen wir mit unseren vielfältigen Engagements in Bildung, Wissenschaft, Kultur und Sport sowie in der Unterstützung karitativer Zwecke. Besondere Bedeutung hat für uns dabei die Förderung einer guten gesellschaftlichen Entwicklung an unseren Standorten und in deren unmittelbarem Umfeld. Dazu unterstützen wir zahlreiche Projekte, die auf die jeweiligen Regionen zugeschnitten sind.“ (MNU 2, Rep 4, S. 88)

Kooperationsorientiertes Stakeholder Management – national (angepasst)

„That's something I would like to think about in the future. Like pro bonos, working together with NGOs, having those programs where working for those programs will be considered a target or achievement. Yes, definitely. At some point, we do need [...] that.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 104)

„If we can do in global terms, fine. If we can do something with the UNHCR or whatever. If we could join their refugee program and we put some global program in place, that's fine. [...] That's a wish, let's say, to develop a global program. [...] If you really try to respect local issues, however, then I do not know whether this is the right thing to do. We really need to balance these things. [...] I don't want to just jump into this global thing because I want something global.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 110-112)

Damit entwickelt sich das gesellschaftliche Engagement von MNU 2 von einem national differenzierten Handlungsfeld mit national differenzierten Projekten zu einem globalen Handlungsfeld. Zwar scheint in der Folge der starken Standortorientierung des bisherigen Engagements eine gewisse Sensibilität für die Notwendigkeit lokaler Initiativen und

¹⁰² Dabei handelt es sich bislang nicht um strategisch abgeleitete Fokusfelder des gesellschaftlichen Engagements, sondern um abstrahierte Kategorien, denen die de facto konzernweit gewachsenen Initiativen mittlerweile zum Zweck der berichtsmäßigen Darstellbarkeit mittlerweile zugeordnet werden. Insofern spiegeln sie eher den operativen Status Quo des gesellschaftlichen Engagements in MNU 2 wider denn seine strategische Zielsetzung.

Maßnahmen gegeben. Gleichwohl wird auch in MNU 2 über eine stärkere, konzernweite Rahmung nachgedacht (vgl. Abb. 78). Insofern weicht die Offenheit gegenüber den Bedürfnissen an den Standorten einer gewissen Chancenorientierung, die das gesellschaftliche Engagement stärker an den Kernkompetenzen des Unternehmens auszurichten versucht. Wenngleich diese bislang weniger explizit ausfällt als in MNU 1, befindet sich das gesellschaftliche Engagement doch auch hier auf dem Weg zu einem globalen Handlungsfeld mit *national angepassten* Praktiken.

Seine Fortsetzung findet dieser Wandel im gesellschaftlichen Engagement in der Gestaltung *kooperationsorientierten Stakeholder-Managements*. Bisher beschränkten sich die „Partnerschaften“ v.a. auf die finanzielle Unterstützung rein lokaler, manchmal überregionaler Projekte (MNU 2, CR 1b, Abs. 11, 15, 19-25 / Rep 3, S. 103 / Rep 4, S. 88); der Gedanke fähigkeitsorientierter, komplementärer Kooperation spielte keine Rolle. Mit der stärkeren strategischen Rahmung des gesellschaftlichen Engagements steht aber auch in MNU 2 die Frage nach kompetenzorientierten, globalen Partnerschaften im Raum (vgl. Abb. 78). Insofern vollzieht sich hier – bislang jedoch beschränkt auf strategische Überlegungen – ein gewisser Wandel, weg vom philanthropischen Stakeholder Management paternalistischer Prägung hin zur partnerschaftlichen Kooperation. Zugleich, so die Skepsis der Verantwortlichen, dürfe jedoch die lokale Wirksamkeit des gesellschaftlichen Engagements durch solche Programme keinesfalls gefährdet werden (vgl. MNU 2, CR 2, Abs. 110-112). Insofern kann davon ausgegangen werden, dass zukünftige Kooperationen der bisherigen Linie folgen und zumindest *national angepasst* werden.

An diesen beiden Handlungsfeldern zeigt sich, wie MNU 2 sein chancenorientiertes CSR-Verständnis und sein Selbstverständnis als „Teil der Lösung“ konkret umsetzt. Im Vordergrund steht dabei die Fokussierung auf die Entwicklung und den Absatz nachhaltiger Produkte und Lösungen. Aber auch das gesellschaftliche Engagement – bislang eher der Logik standortbezogener Offenheit und einem Selbstverständnis als „Teil des (nachbarschaftlichen) Ganzen“ folgend – reiht sich sukzessive in die Reihe chancenorientierter Praktiken ein. Beide Handlungsfelder unterscheiden sich jedoch in ihren Maßnahmen: Während MNU 2 das Feld Nachhaltige Produkte & Lösungen direkt global einheitlich umzusetzen versucht, erfolgt die konzernweite Standardisierung des gesellschaftlichen Engagements bislang auf „behutsamere“ Weise und lässt den Landesgesellschaften bewusst Freiräume zur Setzung eigener Schwerpunkte.

Risikoorientierte CSR-Praktiken globaler Prägung

Auf der anderen Seite gibt es in MNU 2 ein Set von CSR-Praktiken, das primär um die Reduktion jener Risiken bemüht ist, die in direktem Zusammenhang mit den kerngeschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens stehen. Diese werden allesamt als globale Handlungsfelder begriffen und mit konzernweiten, global einheitlichen Maßnahmen umgesetzt. Dazu zählen – wie schon in MNU 1 – die Handlungsfelder *Compliance & Antikorruption, Einkauf & Lieferkette, Produktverantwortung, Umwelt- & Ressourcenschutz, Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz* sowie *Mitarbeiter & Diversity*. Eine strikte empirische Trennung dieser Handlungsfelder und ihrer Maßnahmen ist allerdings nicht immer möglich.

Dies gilt beispielsweise für das risikoorientierte Handlungsfeld der *Produktverantwortung* und seine chancenorientierte Variante der *nachhaltigen Produkte & Dienstleistungen*. Dabei handelt es sich um zwei Seiten derselben – kerngeschäftlichen – Medaille. Das macht auch die konzernweite Analyse des Produktportfolios deutlich, mittels der MNU 2, „nicht nur ökologische und gesellschaftliche Portfoliorisiken beschreiben, sondern auch die langfristige strategische Positionierung einzelner Produkte und Geschäfte unterstützen“ (MNU 2, Rep 3, S. 33) will. Besonders deutlich wird diese Überlappung auch am Beispiel des konzernweiten USGQ-Managements (Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Qualität), bei dem die Reduktion sozialer, v.a. gesundheitlicher, und ökologischer Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Vordergrund steht (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 81 / Rep 4, S. 40 & 66). Zum Einsatz kommt hier ein integriertes Managementsystem, das insbesondere transnationale (Minimal-)Standards aufgreift und in ein konzernweit gültiges Regelwerk und Controlling-System übersetzt:

„Mit unseren Konzernwerten für Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Qualität (UGQS) haben wir einen weltweiten Handlungsrahmen abgesteckt, der den umfassenden Schutz von Mitarbeitern Umwelt und Anliegern sicherstellt. Wesentliche USGQ-Themen im Gesamtkonzern steuern wir im Rahmen eines globalen Regelwerks über Richtlinien und Verfahrensanweisungen. Die Verantwortung für die Umsetzung des Regelwerks liegt bei den jeweiligen operativen Einheiten und in den Regionen. In regelmäßigen Audits, die zwischen Geschäftsbereichen, Regionen, und dem Bereich Umwelt, Sicherheit, Gesundheit, Qualität des Corporate Centers abgestimmt sind, überprüfen wir die Umsetzung an unseren weltweiten Standorten. Neben der Einhaltung der international anerkannten DIN- und ISO-Standards (9001, 14001) überprüfen wir dabei auch, ob unsere freiwilligen Verpflichtungen im Rahmen von [...] UN-Global Compact oder ILO-Standards sowie unsere eigenen Anforderungen eingelöst werden. Auf Basis der Ergebnisse und Analysen interner und externer Überwachungsmaßnahmen und Standortbegehungen führen wir gezielte Gespräche zu Verbesserungsmöglichkeiten und setzen

geeignete Maßnahmen um. Der Vorstand wird jährlich über die Ergebnisse der Audits informiert.“
(MNU 2, Rep 3, S. 45).

Es ist insbesondere dieses konzernweite USGQ-Management, worüber MNU 2 (Produkt- & Produktions-)Risiken global einheitlich zu minimieren und seiner Sorgfaltspflicht gegenüber diversen Anspruchsgruppen nachzukommen versucht. Der Sicherheitsaspekt ist in MNU 2 wesentlich präsenter als in MNU 1. Zwar gibt es innerhalb der Handlungsfelder durchaus einzelne thematische Bereiche, deren Praktiken nationalen und lokalen Erfordernissen angepasst werden können (vgl. Abb. 79 – *Einkauf & Lieferkette, Umwelt- & Ressourcenschutz*). In der Regel aber verfolgen die getroffenen Vorkehrungen das Ziel, potentielle Risiken konzernweit zu reduzieren, und werden entsprechend global einheitlich gestaltet. Das Kerngeschäft von MNU 2 soll so unter keinen Umständen zum Problem werden. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich menschenrechtlicher *due diligence*- und Antikorruptionsmaßnahmen sowie im Hinblick auf Maßnahmen des Diversity-Managements; letzteres betont zwar den innovationsbezogenen Mehrwert von Diversität, wird aber primär über Maßnahmen gesteuert, die Diskriminierung verhindern sollen und folgt daher einer risikoorientierten Lesart dieses Handlungsfeldes (vgl. Abb. 79).

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das normorientierte Stakeholder Management an Bedeutung gewinnt. So ist MNU 2 beispielsweise Mitinitiator einer weltweiten Shared-Audit-Initiative, die Kriterien zur Bewertung von Lieferanten normiert, auf diese Weise ein gemeinsames Verständnis der „nachhaltigen Lieferkette“ prägt und zugleich den Audit-Aufwand zu reduzieren versucht (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 55 / Rep 3, S. 9 & 101 / Rep 4, S. 35 & 49). Daneben wirkt MNU 2 an der Risikoeinschätzung von Produkten (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 60), an der Entwicklung von CO₂-Bilanzierungsstandards (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 88) oder an der Entwicklung und Umsetzung von Zertifizierungsstandards für spezifische Einsatzstoffe in der Produktion mit (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 77). Hinzu kommt die Unterstützung des UN Global Compact, der Global Reporting Initiative und vielfältiger Branchenvereinbarungen (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 115 / Rep 4, S. 103). All diese Aktivitäten finden auf transnationaler Ebene im Rahmen von privatwirtschaftlichen und Multi-Stakeholder-Initiativen statt. Da diese Initiativen institutionelle Grundlagen für ein konzertiertes Vorgehen u.a. in der Produktverantwortung schaffen, haben sie konzernweite Relevanz und werden folglich auch zentral gesteuert (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 37 / Rep 4, S. 36). Auf diese Weise unterstützt das normorientierte Stakeholder Management MNU 2 bei der global einheitlichen Gestaltung seiner risikoorientierten Handlungsfelder.

Abb. 79 MNU 2: Risikoorientierte CSR-Praktiken *global einheitlicher Prägung*

Compliance & Antikorruption – *global einheitlich*

„[Es gibt] die ‚UN Guiding Principles on Business and Human Rights‘. Das ist einstimmig vom Menschenrechtsgremium der UN verabschiedet worden und ist mittlerweile [...] der Standard, den Unternehmen umsetzen müssen. [...] Letztlich geht es darum, dass Unternehmen heute auch neue Managementsysteme aufbauen [...], dass sie ihren Einfluss auf Menschenrechte sehr sorgfältig prüfen. Das auch permanent machen. [...] [Überall] wird das verlangt. Die OECD [...], der Global Compact, [...] die EU erwartet [...], dass sie es entsprechend umsetzen. Ja, jetzt müssen wir da langsam mal mit anfangen.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 26)

„Der konzernweit verbindliche Verhaltenskodex [...] fasst die wichtigsten unternehmenspolitischen Werte und Grundsätze zusammen und bestimmt das Auftreten [...] – sei es im internen Umgang oder im externen Kontakt zu Anteilseignern, Geschäftspartnern, Behörden und Regierungsvertretern sowie im allgemeinen Austausch mit der Öffentlichkeit. Der Kodex verpflichtet alle Mitarbeiter darauf, einschlägige Gesetze, Regeln und sonstige Normen strikt zu befolgen und ethische Standards einzuhalten. Entsprechende Schulungen werden mit allen Mitarbeitern durchgeführt. Jeder Verstoß gegen dieses Regelwerk wird konsequent geahndet.“ (MNU 2, Rep 4, S. 37)

Einkauf & Lieferkette – *global einheitlich*

„[Our principles:] CR needs to be integrated in the organisation and process landscape of procurement. CR minimum criteria for suppliers must hold globally, whereas additional CR performance criteria might be adapted locally. CR practices shall become integral part of an IT-supported supplier management system. KPIs and an adequate reporting processes must be defined to steer, monitor, and communicate CR performance.“ (MNU 2, Dok 1, S. 19)

„[Unsere Ziel ist die] Fortführung der Analyse von Risikolieferanten [...] mittels Self-Assessments, [...] die Durchführung von mindestens 20 Lieferanten-Nachhaltigkeits-Audits [...] sowie die Aktualisierung der internen Nachhaltigkeitsschulung für 50 Prozent der Einkäufer, die den Einkauf bei potenziellen Risikolieferanten betreuen, sowie von mindestens vier internen Audits.“ (MNU 2, Rep 4, S. 93-94)

Produktverantwortung – *global einheitlich*

„Produktverantwortung [...] umfasst sowohl die Einhaltung aller gesetzlichen Standards [...] als auch ein darüber hinaus gehendes großes freiwilliges Engagement. So bekennen wir uns seit vielen Jahren zur internationalen [Nachhaltigkeitsinitiative unseres Branchenverbandes] [...]. [Der Weltverband] hat sein Nachhaltigkeitsverständnis [aktualisiert] [und] zusätzlich Aspekte wie ‚Security‘ und ‚Global Product Strategy‘ aufgenommen. [...] Auf Konzernebene wurden [hierzu] Unternehmenswerte [...] definiert. Ein Regelwert legt fest, wie Produktverantwortung [...] einschließlich Kontrollmechanismen zur Überprüfung [...] umgesetzt werden soll.“ (MNU 2, Rep 4, S. 85)

„[Unser Ziel ist die] Durchführung einer Risikobewertung für mindestens 99 Prozent aller Stoffe, die wir in einer Menge von mehr als 1 Tonne pro Jahr verkaufen [sowie die] weiterführende Bewertung aller Produkte mit besorgniserregenden [Stoffen].“ (MNU 2, Rep 4, S. 95)

Umwelt- & Ressourcenschutz – *global einheitlich*

„Der Schutz von Klima und Umwelt gehört zu den wesentlichen globalen Herausforderungen [...]. Es ist Teil unserer unternehmerischen Verpflichtung, die natürlichen Lebensgrundlagen für nachkommende Generationen zu erhalten. Dazu gehört, den Ausstoß von Emissionen kontinuierlich zu senken, die Material- und Ressourceneffizienz fortwährend zu verbessern und Produkte zu entwickeln, die einen spürbaren Beitrag leisten, ökonomischen Erfolg und ökologischen Fortschritt miteinander zu verbinden.“ (MNU 2, Rep 4, S. 66)

„[Wir haben uns] für den Zeitraum 2013-2020 Umweltziele gesetzt. Als zentrale quantitative Steuerungsgrößen wurden hierfür die Reduktion unserer spezifischen Treibhausgasemissionen sowie die Reduktion der spezifischen Wasserförderung [...] gewählt. [...] Darüber hinaus [sind wir] [...] bestrebt, intern eine weitere Reduzierung der gefährlichen Produktionsabfälle in Form eines qualitativen Ziels zu realisieren.“ (MNU 2, Rep 4, S. 66)

„[Einige unserer] nationale[n] und internationale[n] Standorte [grenzen] [...] an Areale mit [...] Schutzstatus an. Um die lokalen Aspekte der Biodiversität besser zu erfassen [...], erheben wir jährlich den Status dieser Standorte, die in regelmäßigem Austausch zu lokalen Interessengruppen stehen [...] Die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der umweltrelevanten Daten ist wichtig, um bei etwaigen negativen Auswirkungen frühzeitig Maßnahmen ergreifen zu können.“ (MNU 2, Rep 4, S. 78)

Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz – *global einheitlich*

„Sicherheitsrelevante Schwerpunkte wie Arbeitssicherheit, Anlagensicherheit, Transportsicherheit, der Gesundheitsschutz und die Gesundheitsförderung [...] stehen an der Spitze unserer Agenda. Wir geben ihnen höchste Priorität [...]. Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter, die Prävention von Unfällen und Ereignissen im Arbeitsalltag, beim Betrieb unserer Produktionsanlagen, auf den Transport- und Arbeitswegen sind von zentraler Bedeutung [...].“ (MNU 2, Rep 4, S. 79)

„Die wesentlichen zentralen Steuerungsfunktionen des Konzerns mit weltweit gültigen Vorgaben der Konzernpolitik, Richtlinien und Verfahrensanweisungen sind Teil eines integrierten Managementsystems. Mit einem zentralen Auditsystem wird die Einhaltung regelmäßig überprüft.“ (MNU 2, Rep. 4, S. 79)

Mitarbeiter & Diversity – *global einheitlich*

„Wir verpflichten uns Menschen- und Arbeitsrechte zu fördern [sowie] [...] Diskriminierung [...] zu bekämpfen [...]. Die Basis dafür bilden unser Verhaltenskodex und unsere Global Social Policy, die Diskriminierung aufgrund von Herkunft, Hautfarbe, Religion, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung oder Behinderung untersagen. [...] An jedem Standort gibt es Ansprechpartner, die sich um Diskriminierungsfälle kümmern. Um diese [...] zu vermeiden, haben wir darüber hinaus entsprechende Maßnahmen [...] etabliert. Sie bestehen in allen Regionen und sind für alle Mitarbeiter gleichermaßen zugänglich.“ (MNU 2, Rep 4, S. 63)

„Diversität [...] [leistet] einen erheblichen Mehrwert für zukunftsweisende, wettbewerbsrelevante Ideen [...] Wir bieten in allen Regionen Maßnahmen zur Integration von ausländischen Beschäftigten an. [...] [I]nsbesondere auch vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede, stehen im Bedarfsfall ebenfalls Maßnahmen zur Verfügung. [...] Auch die Förderung weiblicher sowie internationaler Fach- und Führungskräfte spielt bei [uns] [...] als Teil der Diversity-Strategie eine wichtige Rolle. Grundlage hierfür sind umfassende Netzwerke [...] mit regelmäßigen Treffen, Vorträgen, Mentoring- und Trainingsveranstaltungen.“ (MNU 2, Rep. 3, S. 72)

Informationsorientierte CSR-Praktiken primär global einheitlicher Prägung

Wie in MNU 1, so spielen auch in MNU 2 informationsorientierte CSR-Praktiken eine zentrale Rolle in der Realisierung seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Auch wenn sich die Handlungsfelder der chancen- und risikoorientierten CSR-Praktiken primär aus der Geschäftsstrategie und den hier identifizierten Megatrends ableiten, trägt der Informationsaustausch doch zur Validierung und Präzisierung seiner CSR-Agenda bei. Die Offenheit gegenüber seinen Stakeholdern äußert sich konkret über unterschiedliche Maßnahmen der *Umfeldanalyse*, das *informationsbasierte Stakeholder Managements* und seine externe *Berichterstattung*. Auch in MNU 2 erfahren diese Praktiken eine zunehmend global einheitliche Prägung.

Eine besondere Rolle spielt dabei die konzernweite Wesentlichkeitsanalyse. Wie in MNU 1, ist sie auch in MNU 2 ein fester Bestandteil der Eruierung und Dokumentation von Stakeholder-Erwartungen:

„Um globale Herausforderungen zu bewerten und die Erwartungen und Anforderungen unserer Stakeholder zu analysieren, haben wir in den vergangenen Jahren regelmäßig Wesentlichkeitsanalysen im Konzern durchgeführt. Die Ergebnisse der Analysen fließen in die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie ein. Sie helfen uns, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln. Ebenso sind sie relevant für unsere Festlegung auf wesentliche nichtfinanzielle Handlungsfelder.“ (MNU 2, Rep 3, S. 35)

Für MNU 2 war sie „der Startschuss, das Ganze [CSR-Management] international aufzubauen“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 2). Umso aufschlussreicher ist die Veränderung dieses Instruments und seines Einsatzes im Laufe der letzten fünf Jahre (vgl. Abb. 80): Als Ausgangspunkt dienen MNU 2 zunächst die in der Geschäftsstrategie identifizierten globalen Megatrends. Für seine Wesentlichkeitsanalyse lässt MNU 2 diese, übersetzt in ein Dutzend soziale und ökologische Herausforderungen (Bevölkerungswachstum, Zugang zu Wasser, Klimawandel, Chancengleichheit etc.), in vier regionalen Workshops bewerten und priorisieren (vgl. Abb. 80). Ziel dieser Workshops ist die Eruierung regionaler bzw. nationaler Unterschiede in der Wahrnehmung dieser Megatrends. Ihrem Design, ihrer Durchführung und Auswertung zufolge ist die Wesentlichkeitsanalyse von MNU 2 also national bzw. regional angepasst. Bezeichnenderweise wird dieses differenzierte Bild jedoch nicht dazu genutzt, die CSR-Strategie den identifizierten Unterschieden anzupassen. Vielmehr geben Abweichungen den Verantwortlichen Anlass über Maßnahmen zur Steigerung der lokalen Sensibilität für „wichtige“ Themen nachzudenken (vgl. Abb. 80). Letztendlich folgt MNU 2 also der Agenda, die die (bereits zu Beginn) identifizierten Megatrends vorgaben.

Abb. 80 MNU 2: Auf dem Weg zur global einheitlichen Wesentlichkeitsanalyse

Phase I – Beginn mit *national angepasster* Wesentlichkeitsanalyse

- **globales Design**

„[Our] materiality analysis is basically conducted in the following steps: (1) selection of most relevant global challenges, (2) identification of most important stakeholders and ranking according to their relevance, (3) definition of assessment criteria and assessment scale, (4) workshop for assessment of defined challenges from step 1, (5) deduction of specific recommendations for action for the most relevant challenges.“ (MNU 2, Dok 3, S. 4)

„Wir haben im Vorfeld elf globale Herausforderungen identifiziert. [Dann] [...] haben wir [in den Regionen] [...] Workshops gemacht. [...] [Unsere Mitarbeiter] sollten die globalen Herausforderungen einmal aus Sicht eines durchschnittlichen Stakeholders bewerten. [...] Das war die erste Perspektive. Partizipation als Stakeholder. Dann die Einflussmöglichkeiten [unseres Unternehmens] [...] in Bezug auf diese Herausforderung. Das war die gesellschaftliche Perspektive. Und dann die geschäftliche Perspektive. Eben die damit verbundenen Opportunitäten und Risiken. Das Ganze wurde dann bewertet auf einer Skala von 0 bis 10.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 36-38)

- **nationale Durchführung & Auswertung**

„Wir haben angefangen mit China. Wir waren dann in Südamerika, sprich in Brasilien. Und im vergangenen Jahr in den USA. Wir haben das natürlich deshalb gemacht, weil uns völlig klar war, [dass] [...] die Strategie zwar identisch sein [kann], [...] aber die lokalen Umsetzungen dann [...] ja doch immer anders [laufen]. [...] [Und so haben wir] geschaut, was die wichtigsten Herausforderungen in den Ländern sind.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 48)

„Am Anfang [dieser Workshops] haben wir erst einmal einen Überblick gegeben [...] [und] sind dann auf diese globalen Herausforderungen eingegangen. [...] [Wir haben] das natürlich auch unterteilt, geographisch auf die verschiedenen Regionen, wie sich das da entwickelt. Dann die Probleme, die sich daraus ergeben. Und dann hat sich daraus eine Diskussion entwickelt [...]. [Und] dann haben wir eine erste Bewertungsrunde gestartet.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 42)

„[Unterschiede gab es beim] Thema Diversity und Chancengleichheit, zum Beispiel. In den USA ist das als relativ unbedeutend eingeschätzt worden. Ganz einfach deshalb, weil es entsprechende gesetzliche Regelungen gibt und das für die Amerikaner eine Selbstverständlichkeit ist, [...] proaktiv Benachteiligung von Vornherein auszuschließen oder benachteiligte Gruppen zu fördern. [...] Oder auch in China: Da haben die Kollegen uns gesagt – wir haben Diversity und Chancengleichheit so als ein Thema abgehandelt [...] – da haben die Chinesen uns ganz klar [gesagt] ‚Ne, das können wir nicht gemeinsam behandeln. Das sind völlig unterschiedliche Dinge für uns‘. Und [in] Südamerika [...] [beim Thema] Urbanisierung [...] [da haben uns] die brasilianischen Kollegen [...] dann [gesagt] ‚Das ist doch für uns gar nichts Neues. Das sind wir eigentlich gewohnt. Also hier, wo wir tätig sind, in den beiden Metropolen Rio und Sao Paolo, da können wir ganz locker mit umgehen. Nichts Besonderes.‘ Also da gibt es durchaus schon Unterschiede.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 4)

- **nationale vs. globale Maßnahmen**

„In cases where the evaluation of global challenges differs substantially from [...] corporate assessment (e.g. due to regional or market differences) communications need to develop their own sepcific messages. In some cases a separate CR report may be necessary.“ (MNU 2, Dok 3, S. 21)

„It might be worthwhile to increase awareness of and knowledge about ‚biodiversity‘ and ‚climate change‘ by providing topic-related information to management and employees [...]. We [also] recommend to set up a specific session with the aim to inform BU [business unit] or regional management about the most important challenges, process and results of the analysis and proposed actions and the implications for strategy.“ (MNU 2, Dok 3, S. 21)

Phase II – Plädoyer für *national differenzierte* Wesentlichkeitsanalyse

„[We] did it that way, in Brazil, America etc. However, one thing I was not very happy about when I was in Japan at that time was how they dealt with the materiality analyses. They picked like ten topics and then asked the questions in each region. What you get is the difference among the countries - for those ten issues.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 58)

„[T]hat does not really reflect what is the issue or the topics in each of all those countries. But then, if we do that, it's gonna be a huge chunk of topics and issues scattering around. People just lose it. So, I don't know how to do these things. But, on the other hand, I rather would do it in this messy way. Because then, we at least then know what are these differences rather than "We think these ten points are important. What do you think?"“ (MNU 2, CR 2, Abs. 62)

Phase III – Reform zur *global einheitlichen* Wesentlichkeitsanalyse

„Um globale Herausforderungen zu bewerten und die Anforderungen [unserer] [...] Stakeholder zu analysieren, haben wir im Vergleich zu den Vorjahren unsere Wesentlichkeitsanalyse 2015 quantitativ und qualitativ vertieft. [...] Im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse wurden im Herbst 2015 [...] potenziell relevante Nachhaltigkeitsthemen gesammelt und dazu zahlreiche öffentliche und nicht öffentliche Quellen ausgewertet. [...] [Dazu gehörten] abgeschlossene und laufende Gesetzgebungsverfahren mit nationaler und internationaler Nachhaltigkeitsrelevanz, Publikationen von Firmen, Verbänden und Beratungsunternehmen, Konferenzen, Veröffentlichungen in Büchern und Zeitschriften sowie persönliche Gespräche mit internen und externen Stakeholdern. [...] Die Auswahl der Stakeholder erfolgte durch [interne] [...] Experten, die mit den jeweiligen Stakeholdergruppen in einem regelmäßigen engen Austausch stehen. [Unsere] [...] Mitarbeiter konnten sich an der Befragung im Intranet beteiligen. In einem zweiten Schritt haben wir ausgewählte Nachhaltigkeitsexperten des [...] Konzerns, Vertreter relevanter Konzernfunktionen und Arbeitnehmervertreter einbezogen.“ (MNU 2, Rep 4, S. 32)

„In einer weltweit angelegten Online-Befragung wurden diese Themen im Hinblick auf ihre Relevanz für [uns] [...] bewertet. [...] Zudem haben wir eine Reihe von Gesprächen mit externen Stakeholdern geführt. Die Auswertung bestätigt unsere Einschätzung, dass Sicherheit auch für unsere Stakeholder ein vordringliches Thema ist. Wir haben Sicherheit deshalb als nichtfinanzielles Handlungsfeld definiert und in unseren Prozessen und Zielen verankert. Weitere wichtige Themen aus Sicht unserer Stakeholder sind Kundenzufriedenheit, Innovation und der effiziente Umgang mit knappen Ressourcen.“ (MNU 2, Rep 3, S. 35)

Kritisiert für ihre mangelnde Offenheit gegenüber tatsächlich lokalen Belangen (und die fehlende Einbindung externer Anspruchsgruppen) wird die Materialitätsanalyse 2015 überarbeitet. Das Ergebnis erinnert an die Wesentlichkeitsanalyse von MNU 1: Auf der Grundlage zahlreicher Quellen und Expertengespräche wird eine global einheitliche Online-Umfrage erstellt, an der sich nun interne wie externe Stakeholder gleichermaßen beteiligen können (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 59). Mit der systematischen Einbindung externer Anspruchsgruppen erfährt die Wesentlichkeitsanalyse von MNU 2 einen großen Professionalisierungsschub. Doch scheint dies auf Kosten der geographischen Differenzierung zu erfolgen: Wie in MNU 1, so lassen sich auch hier die Ergebnisse nach unterschiedlichen Anspruchsgruppen auswerten, eine regionale oder nationale Unterscheidung der Antworten ist allerdings nicht mehr vorgesehen (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 60-73). Die Konsequenz ist eine, ihrem Design und ihrer Auswertung nach, global einheitliche Materialitätsanalyse, deren konzernweite Konsolidierung ein einheitliches Bild über die Erwartungen der Anspruchsgruppen von MNU 2 und ihren thematischen Prioritäten zeichnet. Trotz der intern existierenden Sensibilität für regionale und nationale Unterschiede finden diese in der formellen Materialitätsanalyse ab 2015 keine Berücksichtigung mehr. Vergegenwärtigt man sich, dass es sich bei der Wesentlichkeitsanalyse um eines der zentralen Instrumente der Informationsbeschaffung handelt, wird die Tragweite dieses Reformprozesses deutlich. Insgesamt führt diese mittlerweile global einheitliche Materialitätsanalyse also zu einer gewissen Vereinheitlichung der gesamten informationsorientierten CSR-Praktiken von MNU 2.

Begleitet wird dieser Prozess auch in MNU 2 von der Vereinheitlichung und Zentralisierung der konzernweiten *CSR-Berichterstattung*. Obschon noch nicht mit der Finanzberichterstattung verschmolzen, gewinnt die jährliche CSR-Berichterstattung als globales Handlungsfeld auch hier an Bedeutung. Intern hat dies vor allem Konsequenzen für die konzernweite Datenerfassung: Anfangs mittels punktueller Abfragen erhoben, setzt MNU 2 mittlerweile – wie auch MNU 1 – auf eine Vielzahl nicht-finanzieller KPIs und ein EDV-basiertes Datenmanagementsystem. Momentan im Aufbau begriffen, dient dieses System nicht nur der Konsolidierung datenorientierter, externer CSR-Berichterstattung, sondern kann und soll intern auch die konzernweite Steuerbarkeit von CSR erhöhen:

„Wir haben jetzt auch gesagt, wir müssen die [Daten] mehrmals im Jahr erheben. Auch damit die Leute dranbleiben, das nicht wieder vergessen. Da können wir dann auch schon früher erkennen, wo die Daten nicht konsistent sind. [...] Da habe ich mich mit meinem jetzigen Chef schon vor drei, vier Jahren völlig gefetzt, weil ich dann irgendwann einmal die Frechheit hatte, zu sagen ‚Jetzt hören Sie doch mal auf.

Wenn Sie einmal im Jahr die Daten erheben, steuern Sie nicht'. Wir haben da nämlich an einem Steuerungsmodell gearbeitet für CR. [...]. Jetzt werden die Daten [...] auch unterjährig erhoben.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 16)

„[Die Steuerung] ist gewollt, aber noch nicht wirklich hundertprozentig erreicht. Die ganze Umstellung wird uns das natürlich ermöglichen. Da ist es so geplant, dass wir auf unseren Rechnern bestimmte Standardabfragen haben, wo wir zu jeder Zeit die Informationen abrufen können. Vor Ort müssen dann die Daten natürlich öfter eingetragen werden. [...] So können wir die Sachen auch unterm Jahr sehen und die Leute [...] [bleiben] mehr drin [...] und [sind] auch aktiver [...]. Das ist noch nicht wirklich zu 100 Prozent umgesetzt. Aber das wird. (MNU 2, CR 1b, Abs. 115)

Insofern befördert die externe CSR-Berichterstattung auch hier die Etablierung eines internen CSR-Controllings, womit sich auch die Maßnahmen der unterschiedlichen Handlungsfelder konzernweit steuern lassen.

Etwas komplexer gestaltet sich der *Informationsaustausch mit seinen Anspruchsgruppen*. So ist im Zuge der strukturellen Neuaufstellung der zentralen CSR-Einheit (vgl. Kap. 6.1.2.3) beispielsweise explizit eine Stelle geschaffen worden, die für den Dialog mit internen und externen Stakeholdern verantwortlich zeichnet (vgl. MNU 2, CR 2, Abs. 9-16). Insgesamt aber verfügt MNU 2 über ein ausdifferenziertes, den Zielgruppen und Themen angepasstes, informationsbasiertes Stakeholder Management (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 35). So ist beispielsweise der CSR-bezogene Austausch mit Investoren und Rating-Agenturen im Rahmen von Roadshows und Präsentationen etwas, wofür der Bereich Investor Relations zusammen mit der zentralen CSR-Einheit zuständig ist und beide für den Gesamtkonzern sprechen (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 37 / Rep 4, S. 35-36). Die Interaktion mit Regulatoren findet wiederum auf nationaler, regionaler und transnationaler Ebene statt, wird aber von der zentralen PR-Abteilung koordiniert. Auch der CSR-bezogene Mitarbeiterdialog scheint primär über ein Set konzernweiter Maßnahmen realisiert zu werden (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 36 / Rep 4, S. 35).

Etwas komplizierter gestaltet sich dagegen der Informationsaustausch mit Kunden: Konfrontiert mit ihren Anfragen wird in der Regel der Vertrieb in den Landesgesellschaften. Infolge ihrer Komplexität und Beständigkeit werden die Antworten aber mittlerweile von der zentralen CSR-Einheit koordiniert (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 53-55); diese befüllt zunehmend externe Informationsdatenbanken wie Ecovadis oder Sedex, worüber Kunden auf unternehmens- und produktbezogene CSR-Informationen zugreifen können (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 81, 101-105). Darüber hinaus werden mit Blick auf die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Lösungen auch globale Foren mit Kundenbeteiligung genutzt (vgl. MNU 2,

Dok 1, S. 13). Folglich ist das kundenorientierte Informationsmanagement gewissermaßen ein global hybrides.

Auf Ebene seiner Produktionsstandorte dagegen folgt MNU 2 einem lokal angepassten Ansatz. Zwar steht beim Dialog mit der Nachbarschaft die Offenheit für die Anliegen lokaler Stakeholder im Vordergrund (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 37, 106 / Rep 4, S. 36 & 91), die Art und Weise ihrer Einbindung ähnelt sich aber standortübergreifend:

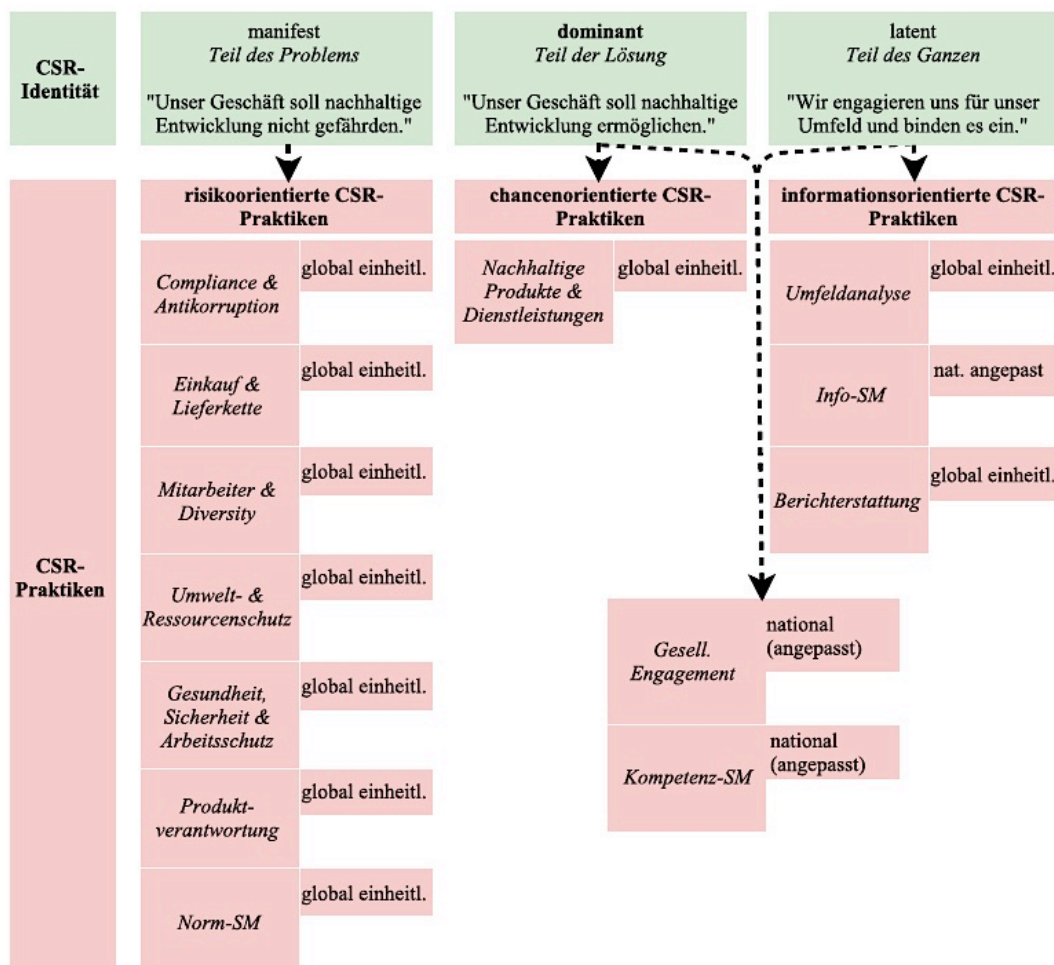
„Dialog mit der Nachbarschaft: Eine vertrauensvolle Beziehung zu den Gemeinden in der Umgebung unserer Standorte ist uns ein besonderes Anliegen. Um das Vertrauen der Nachbarschaften in [unser Unternehmen] [...] zu stärken, ermöglichen wir es Anwohnern sowie den Familien unserer Mitarbeiter [...], einen Blick hinter die Werkstore zu werfen. Damit entsprechen wir unserem Anspruch, uns als offenes und transparentes Unternehmen zu präsentieren. [...] Darüber hinaus informieren wir unsere Nachbarschaften in regelmäßigen Veranstaltungen über aktuelle Entwicklungen und für den Standort wichtige Projekte. So auch [an unserem belgischen Standort] [...]. Hier [kommen wir] [...] viermal jährlich mit Anwohnern und Politikern, aber auch mit der Presse und Vertretern anderer lokaler Unternehmen zusammen, um Themen wie Sicherheit und Gesundheitsschutz, Umwelt, Personalpolitik und künftige Investitionsprojekte zu erörtern.“ (MNU 2, Rep 4, S. 91)

Insofern folgt das informationsorientierte Stakeholder-Management von MNU 2 – jenseits der global einheitlichen Materialitätsanalyse – insgesamt tendenziell einem national angepassten Ansatz. Während der Austausch oftmals vor Ort stattfindet, übernimmt die Zentrale eine gewisse Koordinationsfunktion.

Insgesamt zeigt sich an der global einheitlichen Materialitätsanalyse – zumal nach ihrer Revision im Jahr 2015 – dass MNU 2 sein Umfeld primär über global einheitliche Praktiken analysiert. Ergänzt werden diese durch vielfältige Praktiken des dialog- und informationsorientierten Stakeholder Managements. Vor dem Hintergrund der strategischen Grundorientierung an globalen, sozioökologischen Herausforderungen, ihrer „Bestätigung“ durch die konzernweite Materialitätsanalyse und die zentrale Einbindung kerngeschäftsnaher Anspruchsgruppen (Kunden, Investoren, Mitarbeiter) erscheint die Reichweite insbesondere lokaler Anspruchsgruppen beschränkt. Hinzu kommt die starke Verzahnung von Umfeldanalyse und informationsbasiertem Stakeholder Management mit einer zunehmend global einheitlichen CSR-Berichterstattung, die nach innen sukzessive auch ihre kontrollierende Wirkung entfaltet. Insofern kann auch in MNU 2 insgesamt von primär global einheitlichen, informationsorientierten CSR-Praktiken gesprochen werden.

Damit verfügt auch MNU 2 über ein differenziertes Set von CSR-Praktiken, die in unterschiedlichem Ausmaß globaler Vereinheitlichung unterliegen. Die sich aus dem Selbstverständnis, nicht Teil des Problems sein zu wollen, speisenden risikoorientierten CSR-Praktiken folgen – mit Ausnahme weniger Themen innerhalb einzelner Handlungsfelder – allesamt einer global einheitlichen Ausrichtung; dies gilt insbesondere für das konzernweite USGQ-Management. Aber auch die dem Selbstverständnis, Teil der Lösung zu sein, entspringenden chancenorientierten CSR-Praktiken erfahren eine gewisse Vereinheitlichung. Selbst das traditionell offene, an den Standorten ausgerichtete und national bzw. lokal differenzierte gesellschaftliche Engagement reiht sich hier ein. Allerdings geht es hier nicht um die strikte Vereinheitlichung, sondern allenfalls um ihre stärkere Rahmung. Die informationsorientierten CSR-Praktiken von MNU 2 reihen sich ebenso in diesen Trend ein. Dies gilt für die global einheitliche Berichterstattung ebenso wie für die (reformierte) Umfeldanalyse. Abbildung 81 fasst diese Erkenntnisse zusammen.

Abb. 81 MNU 2: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern



6.1.2.3 CSR-Struktur

Mit Blick auf die am konzernweiten CSR-Management beteiligten Gremien und Akteure setzt sich die Organisationsstruktur von MNU 2 mittlerweile, d.h. seit seinem Umbau im Jahr 2015/2016 aus fünf wichtigen Einheiten zusammen: dem (1) *HR-Führungsgremium*, (2) dem *CSR-Board* und einem (3) globalen *CSR-Lenkungskreis*, dem (4) *zentralen CSR-Bereich* sowie einer Vielzahl von (5) thematischen *CSR-Experten* und internationalen „CSR-Managern“ (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 31).

Auch in MNU 2 zeichnet formell zwar der Gesamtvorstand für die CSR-Strategie verantwortlich. Die endgültige Entscheidung über strategische Leitlinien obliegt allerdings dem *HR-Führungsgremium*. Dieses ist „unter Leitung des Personalvorstandes [...] oberstes CR-Entscheidungsgremium [...] [,] initiiert konzernweite CR-Projekte und lässt sich über den kontinuierlichen Fortschritt unterrichten“ (MNU 2, Rep 4, S. 31). Unterstützt wird es von einem strategisch orientierten *CSR-Board* und einem stärker operativ ausgerichteten *CSR-Komitee*. Das CSR-Board versammelt sowohl Vertreter relevanter Zentraleinheiten (Compliance, HR, Corporate Development etc.) als auch Repräsentanten der verschiedenen Geschäftseinheiten und dient primär der Diskussion von und Meinungsbildung zu strategischen Themen; hier werden die Beschlussvorlagen für das HR-Führungsgremium vorbereitet (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 18-20 / Rep 4, S. 31). Fachlich unterstützt wird es dabei wiederum durch den operativ ausgerichteten *CSR-Lenkungskreis*, das zu diesem Zweck Vertreter der Geschäftseinheiten ebenso versammelt wie der Regionen und Landesgesellschaften. Auf diese Weise verfügt MNU 2 mittlerweile über eine mehrstufige CSR-Gremienstruktur, die zentrale wie periphere, strategische wie operativ orientierte Akteure in die Beschlussfassung und ihre Vorbereitung einzubinden versucht. Mit der Reform dieser Struktur wurden insbesondere die Einflussmöglichkeiten der Geschäftseinheiten und der Regionen gestärkt (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 3 / Rep 4, S. 31)

Eine zweite wesentliche Neuerung war die Neuzuteilung und Aufwertung des *zentralen CSR-Bereichs*. Als Zentralbereich mittlerweile direkt dem Personalvorstand (MNU 2, CR 1b, Abs. 77 / Rep 3, S. 9) und nicht mehr dem Ressort für Umwelt und Sicherheit (vgl. MNU 2, CR 2, Abs. 22) unterstellt, fällt ihr in der Organisation des konzernweiten CSR-Managements eine Schlüsselrolle zu; sie „bündelt die strategischen Rahmensetzungen in enger Zusammenarbeit mit anderen Zentralfunktionen und den operativen Segmenten und koordiniert die konzernweite Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten“ (MNU 2, Rep 4, S. 31 – vgl. auch

Abb. 82). Zu diesem Zweck soll die, zum Erhebungszeitpunkt im Auf- und Umbau begriffene zentrale CSR-Einheit auch personell verstärkt und fachlich diversifiziert werden:

„Es wird jemand kommen, der aus dem Bereich Investor Relations stammt. Dann ein Kollege, der sich bislang vor allem mit Carbon Footprint und Lebenszyklus-Analysen befasst hat. Dann jemand aus der Innovation, aus dem Forschungsbereich. Aus der Kommunikation zwei Leute. Wir beide, die wir uns schon länger mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. [...] [Das] ist schon mal eine ganze gute Zusammenstellung. Das sind verschiedene Fachbereiche und das sind natürlich Leute, mit denen wir schon häufiger zusammengearbeitet haben und die auch entsprechendes Interesse signalisiert haben.“
(MNU 2, CR 1b, Abs. 83)

Diese Re-Organisation trägt der wachsenden Bedeutung der CSR-Thematik in MNU 2 ebenso Rechnung (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 3 / Rep. 4, S. 31) wie dem kerngeschäftlichen Verständnis, das ihr zugrunde liegt (vgl. Kap. 6.1.2.1). Mit einer zu erwartenden Personalstärke von zehn bis zwölf Leuten (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 1 & 81) fällt diese Einheit allerdings um einiges kleiner aus als beispielsweise in MNU 1. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass es sich hierbei gewissermaßen um keinen voll integrierten CSR-Bereich handelt. So erfolgt beispielsweise das USGQ-Management über einen eigenständigen USGQ-Zentralbereich mit separater Organisationsstruktur (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 66). Wenngleich nicht strukturell integriert, unterstreicht die Existenz beider Zentralbereiche – zusammen mit der konzernweiten Compliance-Organisation (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 38-39) – jedoch den Willen des Unternehmens, CSR in seiner thematischen Bandbreite stärker zu zentralisieren bzw. konzernweit zu koordinieren. Insofern ist mit Blick auf MNU 2 von zentralen CSR-Bereichen im Plural zu sprechen.

Abb. 82 MNU 2: Aufgaben innerhalb der zentralen CSR-Einheit

„[Die zentrale CSR-Einheit] [f]ührt in den operativen Bereichen und in den Regionen Analysen zu den relevanten Nachhaltigkeitsthemen durch und leitet auf Basis der Erkenntnisse Handlungsfelder für den Konzern ab. [Sie] [e]ntwickelt im Rahmen übergeordneter strategischer Vorgaben mittelfristige Orientierungsrahmen und Teilstrategien für den Konzern zu ausgewählten Themenfeldern, zum Beispiel Menschenrechte, und leitet Maßnahmen zur Umsetzung im Konzern ab. [Sie] [e]ntwickelt über externe Netzwerke Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Rechtssetzungsrahmens und bereitet über ein konzerninternes Expertennetzwerk die mittelfristige Ausrichtung des Konzerns auf sich ändernde Rahmenbedingungen vor. [...] [Sie] entwickelt methodische Ansätze zur Umsetzung wesentlicher Maßnahmen im Konzern [...] [w]ertet Best Practice-Beispiele aus dem Konzernumfeld oder dem Wettbewerb aus und schlägt aktiv Maßnahmen zur Performance-Steigerung im Konzern vor. [Sie] [e]ntwickelt und führt Dialogkonzepte und Veranstaltungen mit internen Stakeholdern durch und koordiniert Fachthemen mit Nachhaltigkeitsrelevanz mit Schnittstellen zu anderen Zentralbereichen.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 81)

Aus dieser Brückenfunktion an der Schnittstelle zwischen strategischer Planung und Entscheidungsfindung, Koordination der konzernweiten CSR-Aktivitäten und dialogischer Einbindung interner und externer Anspruchsgruppen (vgl. Abb. 82 sowie MNU 2, CR 2, Abs. 10, 14 & 16) erwächst zugleich ein dienstleistungsorientiertes Selbstverständnis. Wie schon in

MNU 1, so versteht man sich auch hier als interne Anlaufstelle, die sowohl das „big picture“ (MNU 2, CR 2, Abs. 46 & 48) im Blick hat als auch die nötige Expertise in operativen Belangen:

„[Wir sehen uns] als Dienstleister. [...] [Das] Corporate Center kommt immer schlecht weg in den [Geschäftseinheiten]. Die hassen das. In den Einheiten sagen sie ‚Der Wasserkopf, nur dummes Gequassel. Die sollen mal die Realität erleben‘. Diesen Eindruck versuche ich immer zu vermeiden. Ich engagiere mich dann da schon und unterstütze, soweit das geht.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 93)

„But for us, it is to maintain the general picture and to also provide support. Our role is not only to give guidance and governance. It is also about consultancy. [...] If they need some more advice on the bigger picture, then, we can try to say them ‚We are trying to make [our enterprise] kind of going into this or that direction‘. So, we might advise them to put perhaps more the people, more the social aspect into their programs. Or like ‚You go too much into the Corporate Citizenship direction. Do not forget about the environment‘. These are the things we can actually manage from here where we have the big picture.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 46-48)

Dies ist auch eine Konsequenz des kerngeschäftlichen Fokus’ der (risiko- und chancenorientierten) CSR-Praktiken in MNU 2. Zur Konzeption und Umsetzung des CSR-Programms in den einzelnen Handlungsfeldern ist die zentrale CSR-Einheit auf das Mitwirken einer Vielzahl *fachlicher CSR-Experten* auf unterschiedenen Ebenen innerhalb sowie jenseits der Konzernzentrale angewiesen (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 28-30, 34, 81, 88-91). Diese Fachverantwortlichen finden auch international ihre Entsprechung beispielsweise in Form dezentraler Ansprechpartner für Compliance, Antidiskriminierung oder UGQS-Themen (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 93 / Rep 3, S. 78, 81 & 99 / Rep 4, S. 40, 63 & 66). Der zentrale CSR-Bereich ist daher gerade kein isolierter Fachbereich, sondern eben ein Schnittstelleneinheit, die alle unterschiedlichen CSR-relevanten Akteure konzernweit vernetzt.

Mit Blick auf die Koordination der unterschiedlichen CSR-Aktivitäten vor Ort entwickeln sich die Strukturen gerade erst. Zwar existieren auf internationaler Ebene bisweilen durchaus „CSR-/Nachhaltigkeitsmanager“, doch in der Regel handelt es sich dabei um dezentral unabhängig gewachsene Stellen, die der Notwendigkeit lokaler Responsivität folgen (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 24 / CR 1b, Abs. 91-93). Ihre formelle Vernetzung mit der zentralen CSR-Einheit hält sich derzeit aber noch in Grenzen. Bislang findet die Kooperation zwischen zentralen und peripheren CSR-Einheiten gewissermaßen auf freiwilliger Basis statt (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 24), so dass das „internationale CSR-Netzwerk“ vor allem aus engagierten „CSR-Partnern“ besteht, die die Thematik vor Ort in Zusatzfunktion propagieren

(vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 22, 48 & 53) und oftmals in den Kommunikationsabteilungen angesiedelt sind (vgl. MNU 2, CR 2, Abs. 18 & 30). Zugleich sind sich die Vertreter der zentralen CSR-Einheit darin einig, dass die stärkere strategische Rahmung in Zukunft auch international auf formelle Ansprechpartner angewiesen sein wird (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 26, 48 / CR 2, Abs. 30 & 36):

„What we call the regions, we need their input and their support to implement what we think is right in terms of CR strategy and execution. Definitely there will be a global roll-out. We certainly will have counterparts, ambassadors or whatever you want to call them. We will have that kind of soft way of managing things. It is going to be global. This is not only about Germany.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 24)

Befördert durch die Formalisierung der konzernweiten CSR-Berichterstattung etablieren sich solche Strukturen (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 108-111). Insgesamt aber kann noch nicht von einer konsolidierten, internationalen CSR-Struktur gesprochen werden, die über die Existenz thematisch Verantwortlicher und engagierter Vorreiter hinausginge. Auch ein institutionalisiertes CSR-Manager-Netzwerk, wie es für die internationale CSR-Organisation in MNU 1 charakteristisch war, existiert in MNU 2 nicht (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 146).

Das Verhältnis zwischen der Konzernzentrale, seinen Geschäftseinheiten und Landesgesellschaften ist im Hinblick auf CSR – der Selbstbeschreibung nach – von Offenheit für lokale Belange geprägt (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 2 / CR 2, Abs. 58 & 62):

„I think each country has different, has its own requirements even in terms of CSR. When you ask people in Japan ‚What makes you think that this is a good company?‘, people talk about security of supply, about work-life-balance. In other regions, this might be different. You know, these seven aspects of ISO 26000, even [...] these seven focal points will be different. Local issues must be reflected because we must meet those demands. It is not only about ‚We think we are good, so we do this‘. I think we need to leave all these decisions in local hands.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 46)

Jenseits dieser Sensibilität greift MNU 2 jedoch auf eine Vielfalt von Koordinationsmechanismen zurück, die CSR global steuern und vereinheitlichen. Im Vordergrund stehen dabei konzernweit verbindliche Regeln – Werte, Leitbilder, Verfahrensrichtlinien etc., die mittels formeller Policies, Schulungen und „sensibilisierenden“, d.h. kulturbildenden Maßnahmen ins Unternehmen getragen werden. Über sie werden „global relevante“ Handlungsfelder geschaffen und zugleich einheitlich gestaltet (vgl. Abb. 79 & 83).

Abb. 83 MNU 2: Konzernweite Richt- und Leitlinien für globale Handlungsfelder

Compliance & Antikorruption

„Der konzernweit verbindliche Verhaltenskodex [...] fasst die wichtigsten unternehmenspolitischen Werte und Grundsätze zusammen [...]. Der Kodex verpflichtet alle Mitarbeiter darauf, einschlägige Gesetze, Regeln und sonstige Normen strikt zu befolgen und ethische Standards einzuhalten. [...] Jeder Verstoß gegen dieses Regelwerk wird konsequent geahndet.“ (MNU 2, Rep 4, S. 37)

Mitarbeiter & Diversity

„Mit unserer Global Social Policy (GSP) verpflichten wir uns Werte auf der Basis international anerkannter Verhaltensnormen und Grundsätze einzuhalten. [Wir bekennen uns] [...] zu Kinderschutzrechten, Beschäftigungsfreiheit, Chancengleichheit und Vielfalt, Diskriminierungsverbot sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Weltweit sind alle Beschäftigten [...] verpflichtet, die Grundsätze der GSP einzuhalten und Zuwiderhandlungen aktiv entgegenzutreten. Die GSP steht den Mitarbeitern in zahlreichen Sprachen zur Verfügung.“ (MNU 2, Rep 3, S. 42)

Einkauf & Wertschöpfungskette

„Der Einkauf [...] verfolgt konsequent die Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns. Aufbauend auf den Konzernrichtlinien wurde in 2014 der ‚Supplier Code of Conduct‘ veröffentlicht, der in Ergänzung der bisherigen allgemeinen Einkaufsbedingungen unsere Erwartung an Bestands- und potenzielle neue Vertragspartner erläutert.“ (MNU 2, Rep 3, S. 58)

USGQ

„Mit unseren Konzernwerten für Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Qualität (USGQ) haben wir einen weltweiten Handlungsrahmen abgesteckt, der den umfassenden Schutz von Mitarbeitern, Umwelt und Anliegern sicherstellt. Wesentliche USGQ-Themen im Gesamtkonzern steuern wir im Rahmen eines globalen Regelwerks über Richtlinien und Verfahrensanweisungen.“ (MNU 2, Rep 3, S. 45)

- **Sicherheit**

„Im Jahr 2013 haben wir das Sicherheitsleitbild mit grundlegenden Kernaussagen zur betrieblichen Sicherheit und zur Verkehrssicherheit verabschiedet. Es steckt den Rahmen unserer Sicherheitskultur in vier Themenfeldern ab, die verbindliche Handlungsgrundsätze für alle Mitarbeiter im Unternehmen bereitstellen. Die mehr als 100 Handlungsgrundsätze geben vor, welche persönlichen Verhaltensweisen verbindlich und welche ausdrücklich zu unterlassen sind [...]. Das macht unsere Handlungsgrundsätze zu einer wichtigen Ergänzung unserer Konzernrichtlinien im Rahmen der Managementsysteme.“ (MNU 2, Rep 3, S. 96)

- **Gesundheit & Arbeitsschutz**

„Die für uns wesentlichen Ziele und Aspekte unserer Occupational-Health-Strategie sind in den [Leitlinien des Konzerns] [...] zu Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung beschrieben. Die Konzernrichtlinie ‚Arbeitsmedizin und Gesundheitsförderung‘ setzt weltweit verbindliche Standards.“ (MNU 2, Rep 4, S. 81)

- **Produktverantwortung**

„Wir arbeiten kontinuierlich daran, mögliche Gesundheits- und Umweltrisiken unserer Produkte frühzeitig zu erkennen und zu bewerten. [...] Produktverantwortung [...] umfasst [bei uns] sowohl die Einhaltung gesetzlicher Standards [...] als auch ein großes freiwilliges Engagement. So bekennen wir uns seit vielen Jahren [zu den Leitsätzen unserer Branchen-Initiative] [...]. [...] Zudem haben wir uns den Richtlinien der [Produktverantwortung des Weltbranchenverbandes] [...]. Zu den Bereichen Umwelt, Sicherheit und Gesundheit haben wir konzerneigene Unternehmenswerte definiert und ein Regelwerk erstellt, in dem wir festlegen, wie Produktverantwortung bei [uns] [...] einschließlich der Prüfmechanismen umgesetzt wird.“ (MNU 2, Rep 3, S. 60)

Gesellschaftliches Engagement

„Unsere Spenden- und Sponsoringaktivitäten sind Ausdruck [unseres] [...] Werteverständnisses [...] und tragen dazu bei, die Unternehmensmarke im Alltag der Menschen erlebbar zu machen. Grundlage dafür sind unsere Markenstrategie sowie spezifische Vorgaben und Richtlinien, die die Praxis von Spenden und Sponsorings im Konzern regeln. [...] Grundsätzlich gilt, dass Einzelspenden von überregionalem Interesse der Zustimmung des Vorstands bedürfen. Segmente und Regionen entscheiden im Rahmen eines vom Vorstand jährlich bewilligten Budgets über regionale und standortbezogene Aktivitäten.“ (MNU 2, Rep 3, S. 103)

Auffallend sind dabei insbesondere zwei Aspekte: Zum einen gibt es in MNU 2 mit der Sozialcharta und dem Verhaltenskodex ein Set unternehmensweiter Kernnormen, das insbesondere menschen- und arbeitsrechtliche Standards der UN, ILO sowie der OECD aufgreift und damit intern insbesondere die Handlungsfelder *Compliance & Antikorruption*, *Mitarbeiter & Diversity* sowie *Einkauf & Wertschöpfungskette* reguliert (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 81 / Rep 3, S. 34 / Rep 4, S. 63). Zum anderen verschmelzen in MNU 2 die Handlungsfelder *Umwelt- & Ressourcenschutz*, *Sicherheit*, *Gesundheit & Arbeitsschutz* sowie *Produktverantwortung* – auf regulatorischer und organisatorischer Ebene – zu einem einzigen USGQ-Handlungsfeld (vgl. MNU 2, Rep 4, S. 40, 66 & 81). Dem Leitbild konzernweiter

USGQ-Werte folgend und thematisch über eine Vielzahl weiterer verbindlicher Richtlinien und Verfahrensanweisungen präzisiert, unterliegt das Handlungsfeld USGQ in MNU 2 strenger Kontrolle durch die Zentrale. Mit Blick auf die Risiken der Produktionsprozesse und Produkte werden Umwelt und Sicherheit für alle Beteiligten als gemeinsames Handlungsfeld betrachtet und gesteuert. Inhaltlich orientiert sich MNU 2 an den entsprechenden DIN- und ISO-Standards sowie an branchenspezifischen Leitbildern (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 45, 60, 81 / Rep 4, S. 85). Informelle Leitbilder und formelle Richtlinien werden um die Schulung von Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden etc. ergänzt (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 93 / Rep 3, S. 21, 41, 45, 60 & 98 / Rep 4, S. 37, 40, 49 & 67). Über solche Maßnahmen sollen eine konzernweite Sicherheitskultur gewährleistet und Risiken minimiert werden. So wurden beispielsweise in puncto Sicherheit

„sämtliche Mitarbeiter in Produktion und Technik [...] mit Unterstützung von mehr als 500 [...] Multiplikatoren weltweit über [den konzernweiten] [...] Managementansatz und die Anwendung der Handlungsgrundsätze unterwiesen. [Das] [...] Ziel, mehr als 90 Prozent aller Produktionsmitarbeiter weltweit zu schulen, [wurde] [...] erreicht. Auch die Mitarbeiter in den Verwaltungseinheiten [wurden] [...] mit den Handlungsgrundsätzen vertraut gemacht.“ (MNU 2, Rep 4, S. 79)

Entsprechend stark ausgeprägt sind in diesen Handlungsfeldern auch die Monitoring-Maßnahmen. Eine zentrale Rolle spielen hierbei konzernweite Audits, die der Einhaltung prozessorientierter Verfahrensanweisungen gelten, und insbesondere zur Kontrolle innerhalb des USGQ-Feldes (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 45 & 81 / Rep 4, S. 40, 66 & 94) und von Lieferanten (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 38 & 58 / Rep 4, S. 49 & 93) zum Einsatz kommen. Ergänzt wird dieses prozessorientierte Monitoring durch ein System globaler KPIs (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 87 & 99 / Rep 4, S. 81), die insbesondere im *Umwelt- & Ressourcenschutz* (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 65 / CR 1b, Abs. 117 / Rep 3, S. 87 / Rep 4, S. 66-67 & 94) und bei der *Arbeitssicherheit* (vgl. MNU 2, Rep 3, S. 40 / Rep 4, S. 79 & 95) mit konzernweiten Zielgrößen hinterlegt sind. Insgesamt verfügt MNU 2 über

„mehr als 50 unterschiedliche produktions- und anlagenbezogene Nachhaltigkeitskennziffern [...]. [Ihre Erhebung] [...] erfolgt anlagenspezifisch vor Ort und kann über das Reportingsystem beliebig nach Management- oder Legalstrukturen oder nach Regionen zentral ausgewertet werden. Die Prozesse der Datenerhebung und -verarbeitung werden regelmäßig in Schulungen erläutert und unterliegen regelmäßig internen und externen Prüfungen.“ (MNU 2, Rep 4, S. 67)

All dies spielt für das *gesellschaftliche Engagement* keine Rolle. Jenseits der konzernweiten Spendenrichtlinie (vgl. Abb. 83) gibt es bislang keine konzernweiten Standards. Auch Indikatoren oder Zielgrößen wurden diesbezüglich noch keine definiert, obschon MNU 2 –

wie schon MNU 1 – einen wachsenden Formalisierungsdruck seitens des Dow Jones Nachhaltigkeitsrankings und der LBG-Standards wahrnimmt (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 29-35). Stattdessen erfolgt eine gewisse Harmonisierung der Projektvielfalt über zentral verwaltete Budgets, wobei die Projekte inhaltlich kaum geprüft werden und lokale Akteure zudem teilweise über nationale Mittel verfügen (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 15, 43, 49 / CR 2, Abs. 135-138 / Rep 3, S. 108 / Rep 4, S. 88).

Das Gleiche gilt bislang für die informationsorientierten Praktiken. Zwar gibt es operative Hinweise zum Beispiel für das CSR-Datenmanagement (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 4-10), konzernweite Richtlinien zum Stakeholder-Managements oder formelle Berichtslinien gibt es in MNU 2 bislang nicht. Stattdessen erfolgt die konzernweite Koordination insbesondere der CSR-Berichterstattung über das EDV-basierte CSR-Datenmanagement (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 4 / CR 1b, Abs. 111-115 / Rep 4, S. 66) auf Grundlage informeller globaler „Berichtslinien“, die mittels Druck und Appellen aus der Zentrale unterstützt werden (vgl. MNU 2, CR 1a, Abs. 7-8 / CR 1b, Abs. 125 & 144). Allerdings zeichnet sich hier infolge der wachsenden Bedeutung der Konzernberichterstattung eine gewisse Formalisierung dieser Beziehungen ab (vgl. MNU 2, CR 1b, Abs. 111-115).

Insgesamt scheint MNU 2 also insbesondere im Hinblick auf seine risikoorientierten CSR-Praktiken auf ein umfassendes Instrumentarium der konzernweiten Koordination und Kontrolle zurück zu greifen, das globale Leitbilder, Richtlinien, Audits sowie zentrale Indikatoren und Zielgrößen mit einander verbindet. Sein gesellschaftliches Engagement dagegen erfährt eine gewisse Rahmung über Minimalstandards und Zuteilung finanzieller Mittel, wird ansonsten aber dezentral organisiert; allerdings zeichnet sich hier durch die intendierte gemeinsame „storyline“ (vgl. Kap. 6.1.2.2) sowie durch Veränderungen in externen Berichtsanforderungen bereits eine stärkere Zentralisierung ab. Die informationsorientierten Praktiken dagegen werden über zentrale Tools koordiniert – das gilt für das CSR-Datenmanagement ebenso wie für die global einheitlich designte Materialitätsanalyse. Das Stakeholder-Management wiederum erfährt bislang keinerlei Standardisierung. Abbildung 84 fasst diese Erkenntnisse im Detail zusammen.

Abb. 84 MNU 2: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern

CSR-Struktur	Informationsorientierte CSR-Praktiken				Risikoorientierte CSR-Praktiken						Chancenorientierte CSR-Praktiken		
	Umfeld- analyse	Info-SM	Bericht- erstellung	Norm-SM	Compliance & Anti- Korruption	Umwelt- & Ressourcen- schutz	Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz	Mitarbeiter & Diversity	Einkauf & Lieferkette	Produkt- verw.	Nachhaltige Produkte & Dienste	Gesell. Engagement	Kompetenz- SM
Mitgliedschaft													
<i>Entwicklung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR MG	CSR MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Limie MG	Limie MG	(CSR MG) CSR TG	CSR TG
<i>Koordination</i>	---	---	CSR MG	---	Staff TG	Staff TG	Staff TG	Staff TG	Staff TG	Limie MG CSR MG	Limie MG CSR MG	CSR MG	---
<i>Umsetzung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR TG divers	CSR MG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Limie TG	CSR TG	CSR TG
Hierarchie													
<i>Berichtslinien</i>	---	---	global & informell	---	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & informell	---
<i>Budget</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	national global	---
<i>Information</i>	vertikal & top-down	---	vertikal & top-down	---	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	(vertikal & top-down)	---
Regeln													
<i>Leitsätze</i>	---	---	---	---	global	global	global	global	global	global	global	(global)	---
<i>Richtlinien</i>	---	---	---	---	global	global	global	global	global	global	global	(global)	---
<i>Schulungen „Kultur Bildung“</i>	---	---	---	---	global	---	global	---	global	global	---	(global)	---
Monitoring													
<i>Prozess</i>	---	---	globale Tools	---	---	globale Audits	globale	---	globale Audits	globale	---	---	---
<i>Ergebnis</i>	---	---	---	---	globales Inventar, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globales Inventar, globale KPIs, globale Ziele	---	globales Inventar, globale KPIs	globales Inventar	---	---
Sanktionierung													
<i>disziplinarisch</i>	---	---	---	---	global & negativ	---	---	---	---	---	---	---	---
<i>finanziell</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
<i>kommunikativ</i>	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---	---	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---
	Zentr. Hub	Dezent. Föder.	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	(Koord.) Föder.	Dezent. Föder.

Ann.: SM (Stakeholder Management), MG (Muttergesellschaft), TG (Tochtergesellschaft), KPI (Key Performance Indicators – Leistungsindikatoren)

6.1.2.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 2 – ein Zwischenfazit

Die Analyse von MNU 2 zeichnet ein in weiten Teilen mit MNU 1 übereinstimmendes Bild des grenzüberschreitenden CSR-Managements. Sein CSR-Verständnis rückt gleichermaßen Risiken und Chancen des Kerngeschäfts für nachhaltige Entwicklung in den Vordergrund und betont die Notwendigkeit zur Offenheit gegenüber Stakeholdern. Letztere konkretisiert MNU 2 jedoch um den Aspekt der Standort-Orientierung, der den lokalen Gemeinschaften an den Produktionsstandorten besondere Aufmerksamkeit zuspricht. Auch die sich daraus ableitenden Dimensionen seiner CSR-Identität entsprechen in etwa denen von MNU 1, wobei insbesondere die Risikoperspektive stärker ausgeprägt ist. Insgesamt verfügt MNU 1 also über eine ähnlich ausgeprägte CSR-Identität.

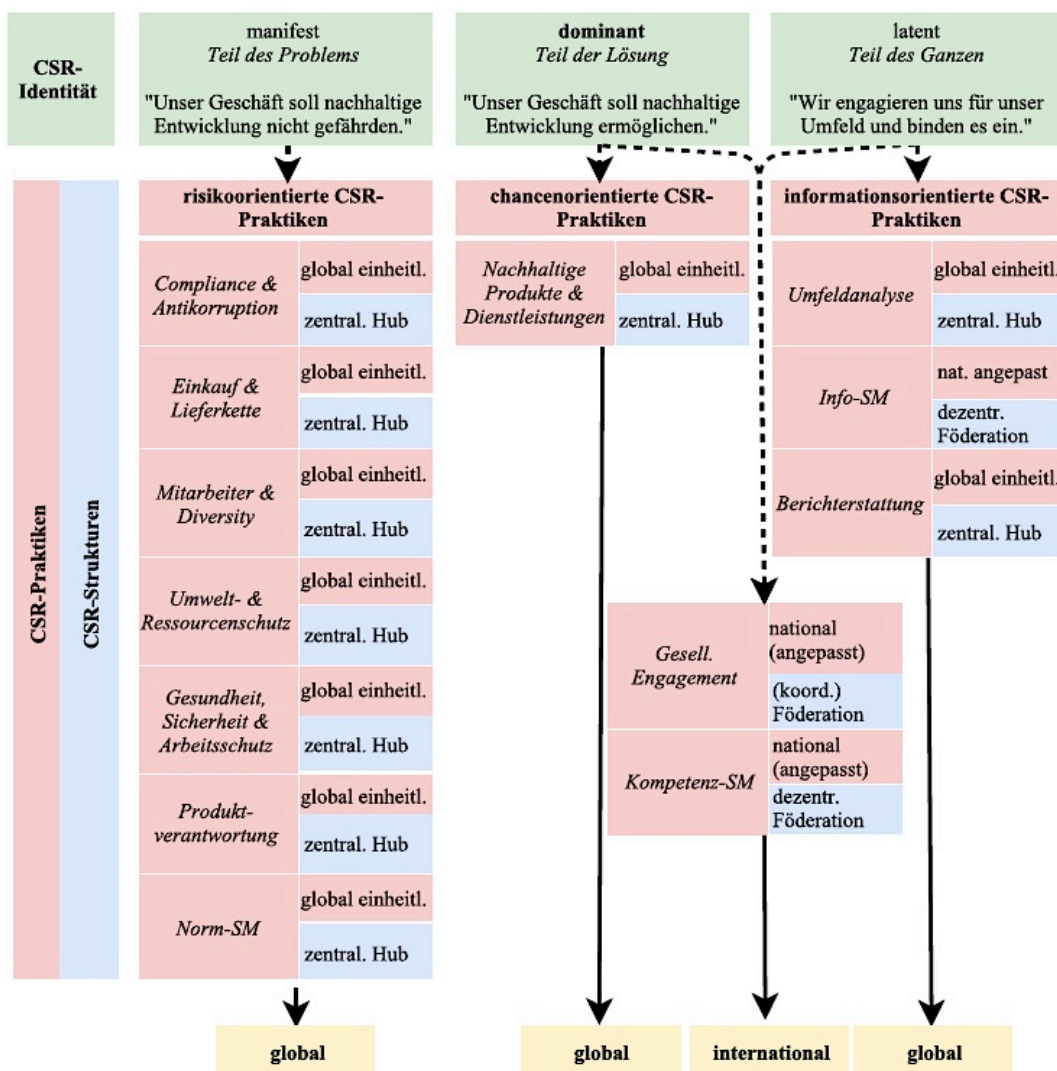
Das gilt auch für seine CSR-Praktiken. So gestalten sich seine informationsorientierten CSR-Praktiken ähnlich einheitlich wie in MNU 1; dies gilt insbesondere für die Berichterstattung und die Umfeldanalyse. Der Austausch mit diversen Anspruchsgruppen verläuft ähnlich arbeitsteilig wie in MNU 1, wobei sich auch hier Tendenzen der Koordination abzeichnen. Eine größere Bedeutung als in MNU 1 haben dagegen die risikoorientierten CSR-Praktiken, allen voran die global einheitlich gestalteten USGQ-Themen. Bei den chancenorientierten CSR-Praktiken ist zwischen einer zunehmend global einheitlichen Entwicklung nachhaltiger Produkte und den erst zuletzt stärker koordinierten Praktiken des gesellschaftlichen Engagements zu unterscheiden. Bislang den Bedürfnissen an den Standorten angepasst, rückt das zentrale CSR-Management letztere schrittweise in das Licht einer kompetenz- und chancenorientierten Betrachtung. Allerdings scheint das Bewusstsein für und die Offenheit gegenüber lokalen Ansätzen des gesellschaftlichen Engagements in MNU 2 stärker ausgeprägt zu sein als in MNU 1.

Im Hinblick auf die strukturelle Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements bestätigt MNU 2 das Bild von MNU 1. Dies gilt für die Schnittstellen- und Koordinationsfunktion des zentralen CSR-Bereichs, seine Kooperation mit einer Vielzahl thematischer CSR-Experten und deren parallele Organisation (auch auf internationaler Ebene) ebenso wie für die zentrale Gremienstruktur. Der Mangel an einer „eigenen“ Struktur internationaler CSR-Manager hat auch Konsequenzen für die grenzüberschreitende Koordination: Während informationsorientierte CSR-Praktiken weitestgehend von der zentralen CSR-Einheit selbst gestaltet und mittels konzernweiter Tools (z.B. des CSR-Datenmanagements) in die Organisation getragen werden, werden die risikoorientierten CSR-Praktiken über die ganze Bandbreite regel- und kontrollbasierten Managements gesteuert und

über die Strukturen der jeweiligen Fachabteilungen nachgehalten. Das gesellschaftliche Engagement dagegen scheint, wie schon in MNU 1, vor allem mittels weicherer, kulturbildender Maßnahmen harmonisiert zu werden.

Insgesamt zeichnet sich so auch in MNU 2 ein globaler Ansatz des CSR-Managements ab, der insbesondere für seine risiko- und informationsorientierten CSR-Praktiken gilt. Allein sein gesellschaftliches Engagement, aus der Tradition einer multinationalen Internationalisierungsstrategie kommend, folgt einem internationalen Ansatz. Allerdings muss einschränkend erwähnt werden, dass sich das (grenzüberschreitende) CSR-Management von MNU 2 zum Zeitpunkt der Erhebung im Umbruch befand. Insbesondere die starke Tradition standortorientierten Denkens und dezentraler Organisation mag in manchen Bereichen einer umfassenden Vereinheitlichung in Zukunft Grenzen setzen. Abbildung 85 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 85 MNU 2: CSR-Internationalisierungsstrategien – differenziert nach Sets von Praktiken



6.1.3 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 3

Bei MNU 3 handelt es sich um ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes, das weltweit tätig ist und mehr als 300 Produktionsstandorte in über 80 Ländern betreibt. MNU 3 beschäftigt über 110.000 Mitarbeiter – fast die Hälfte davon in Deutschland – und zählt laut Fortune 500 Ranking (2017) Ranking zu den weltweit größten 100 Unternehmen sowie zu den Top 5 seiner Branche. Darüber hinaus erwirtschaftet es etwa 85 % seines Umsatzes außerhalb Deutschlands.

MNU 3 verfügt seit ca. fünfzehn Jahren über eine offizielle CSR-Strategie und veröffentlicht seitdem auch einen jährlichen CSR-Bericht. Einen radikalen Wandel erfährt die CSR-Thematik innerhalb des Unternehmens mit der formellen Kopplung der Unternehmensstrategie mit dem Ziel nachhaltiger Entwicklung vor wenigen Jahren. „Nachhaltigkeit“ wird als Unternehmenszweck und -ziel festgeschrieben und damit ein tiefgreifender Prozess der konzernweiten Harmonisierung bisheriger CSR-Praktiken und des strukturell-organisatorischen Wandels angestoßen. Dies hat auch für das grenzüberschreitende CSR-Management weitreichende Folgen. Entlang der zentralen Kategorien dieser Untersuchung – CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen – gestaltet sich dieses zum Zeitpunkt der Studie wie folgt:

6.1.3.1 *CSR-Identität*

Das CSR-Verständnis von MNU 3 entspricht in etwa dem von MNU 1 und MNU 2: Im Vordergrund steht die *nachhaltige Entwicklung* der Gesellschaft(en) entlang der *Triple Bottom Line* (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 15, 97 / Rep 3, S. 52-55, 59-61, 133-136 / Rep 4, S. 16, 40, 47 / Dok 1, S. 2 / Dok 3, S. 1 / Dok 10, S. 1-4). Für das Unternehmen bedeutet dies, sich selbstkritisch insbesondere mit seinen *kerngeschäftlichen Aktivitäten* auseinander zu setzen sowohl mit Blick auf die potentiellen *Risiken*, die sich daraus für die nachhaltige Entwicklung ergeben, als auch hinsichtlich der damit in Zusammenhang stehenden *Chancen* (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 13, 35-37, 55, 97, 121 / CR 1b, Abs. 14 / CR 2 & 3, Abs. 115-117 / Rep 3, S. 59-60 / Rep 4, S. 47). Die enge Verzahnung mit dem Kerngeschäft steht an erster Stelle:

„Nachhaltigkeit ist in unserer Unternehmensstrategie verankert. Mit den unterschiedlichen Instrumenten unseres Nachhaltigkeitsmanagements setzen wir den Unternehmenszweck [,] [eine nachhaltige Zukunft zu ermöglichen] [...] um. So unterstützen wir unser strategisches Prinzip [,] [...] nachhaltige Lösungen

voran [zu treiben]. Indem wir Nachhaltigkeitsaspekte in unser Kerngeschäft integrieren, erschließen wir Geschäftschancen und minimieren Risiken entlang der Wertschöpfungskette.“ (MNU 3, Rep 4, S. 47)

„Wenn dann einer fragt, ob wir unsere Nachhaltigkeit in KPIs übersetzt haben, dann antworten wir ‚nicht extra, aber in jeder strategischen Entscheidung‘. Das ist ja eigentlich auch das, was [...] Stück für Stück passieren sollte. Dass bei jeder Investitionsentscheidung auch Nachhaltigkeitskriterien nachgeprüft werden, bei jeder Kaufentscheidung. Da gehört das ganze Bündel mit den Produkten dazu. Es gibt kein einzelnes Ziel der Nachhaltigkeit, sondern das wird mit eingebaut. Sonst macht das auch keinen Sinn.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 28)

Auch in MNU 3 bezieht sich der Gedanke der Chancen-Maximierung nicht allein auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme mittels unternehmerischer Kernkompetenzen, sondern auch auf die sich daraus ergebenden Markt- und Entwicklungschancen (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 31 / CR 1b, Abs. 32 / Rep 3, S. 52-53, 59-60 / Dok 5, S. 1). Daneben wird auch in MNU 3 CSR mit *Offenheit* gegenüber den Erwartungen und Belangen unterschiedlichster Anspruchsgruppen in Verbindung gebracht. Wie in MNU 2, spielen auch hier die unternehmenseigenen (Produktions-)Standorte eine besondere Rolle; der Gemeinschaft rund um die jeweiligen Standorte gelte es mit besonderer Offenheit und Sensibilität zu begegnen (vgl. Abb. 86).

Abb. 86 MNU 3: CSR-Verständnis „Verantwortung gegenüber Standorten“

„Wir [sind] [...] ein Unternehmen, das in Produktionsstandorten denkt. Wir müssen auch so verankert sein. Das wirkt sich auf alles Mögliche aus. Darauf, wie Business gedacht wird. Darauf, wie Kommunikation gedacht wird. Auch wie Corporate Citizenship gedacht wird. [...] Ein produzierendes Unternehmen [wie wir] [...] wird immer anders aufgestellt sein [...]. Warum? [...] [H]ier arbeiten über 30.000 Leute. Der Standort ist riesig. Das Standortumfeld ist für uns in jeder Hinsicht [...] wichtig. Deswegen ist natürlich die Stärke der Rolle der Standorte eine ganz andere als bei der Filiale [einer] [...] Bank.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 35)

„Wir richten vor allem an unseren größeren Produktionsstandorten Nachbarschaftsforen [...] ein. Diese Nachbarschaftsforen bestehen aus dem jeweiligen Anlagen-Management und Mitgliedern aus den umliegenden Gemeinden. Es finden regelmäßige Treffen statt auf denen über aktuelle Themen, die von gemeinsamen Interesse sind, diskutiert wird. Die Nachbarschaftsforen sollen einen offenen und ehrlichen Dialog zwischen den Bürgern und dem Management der Produktionsanlage fördern. Durch diesen beidseitigen Informationsfluss wollen wir das Vertrauen in unsere Aktivitäten stärken.“ (MNU 3, Dok 9, S. 4)

„Da spielt auch die vorher angesprochene Bedarfsanalyse eine Rolle. Die ist sehr lokal. [...] Das zentrale Argument, was über unserem momentanen, Standort bezogenen gesellschaftlichen Engagement steht, ist, dass wir die Attraktivität der [Region] [...] steigern wollen. Wir wollen, dass die Leute hier gerne arbeiten und gerne wohnen. Zweitens, wir wollen auch unsere license to operate / wir wollen auch als guter Nachbar wahrgenommen werden.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 119-121)

Wie in den beiden zuvor analysierten Unternehmen, leitet sich auch in MNU 3 aus diesem CSR-Verständnis ein differenziertes Selbstverständnis ab: Man begreift sich primär als *Teil der Lösung*, der nachhaltige Entwicklung durch die Aktivitäten unternehmerischer Wertschöpfung unterstützt. MNU 3 vertritt diese Position allerdings selbstbewusster als die bislang untersuchten Unternehmen: das Kerngeschäft soll nachhaltige Entwicklung nicht erst in Zukunft ermöglichen, sondern trage bereits jetzt genau dazu bei (vgl. Abb. 87). Darüber hinaus versteht auch MNU 3, dass eben diese kerngeschäftlichen Aktivitäten auch potentielle Risiken bergen und entsprechend dafür Sorge getragen werden muss, dass sich diese nicht

realisieren; auch MNU 3 will nicht zum *Teil des Problems* werden (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 31 / CR 1b, Abs. 74 / CR 2 & 3, Abs. 37 / Rep 3, S. 59, 62, 123-131 / Rep 4, S. 47, 63, 110, 152-153).

Abb. 87 MNU 3: CSR-Selbstverständnis als Teil der Lösung

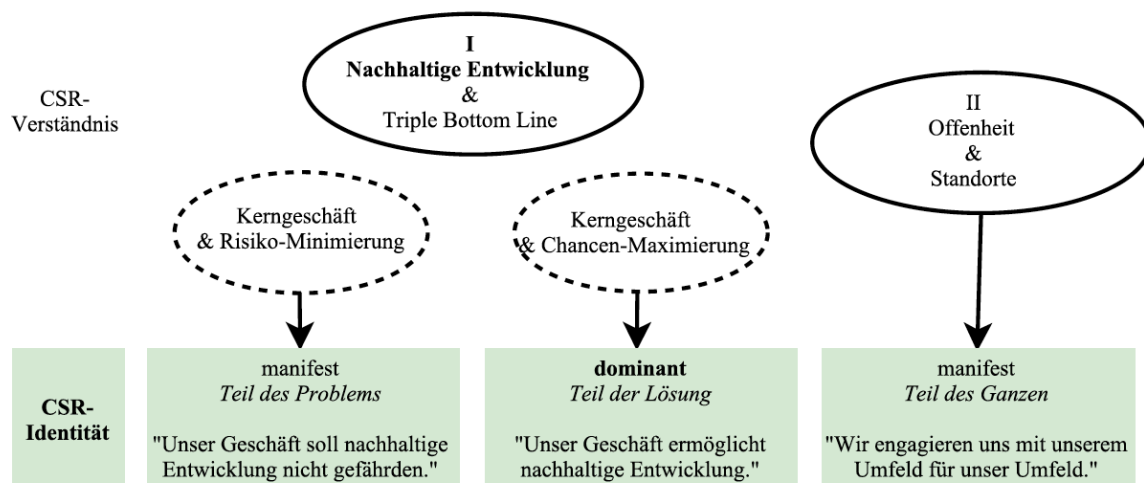
„Früher [...] war das Ganze eben ‚risk management‘ und jetzt ist es eben ‚value‘. Wir haben sehr wohl erkannt, dass man damit auch Geld verdienen kann. Für uns ist eben klar, dass wir dazu beitragen, mit unseren Produkten, unserem Handeln, die Sache nachhaltiger zu machen. Das ist sozusagen unser Standpunkt, unser Verständnis und Weg. [...] Ich sage immer ‚Wir haben verstanden, wir sind Teil des Problems.‘ So ist es früher immer gewesen. [...] Aber wir sind auch ein Teil der Lösung und das ist das, was wir jetzt argumentieren.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 31)

„Kern unseres Handelns ist es, innovative und nachhaltige Produkte und Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln, mit denen wir globalen Herausforderungen begegnen.“ (MNU 3, Rep 4, S. 7)

„[Wir unterstützen] die SDGs und die Vereinten Nationen dabei, die Entwicklung auf unserem Planeten nachhaltiger zu gestalten; so hat sich das Unternehmen in Arbeitsgruppen aktiv an der Entwicklung der SDGs beteiligt. Insbesondere Themen wie Ernährung, sauberes Wasser und sanitäre Anlagen, erneuerbare Energien, Beschäftigung und wirtschaftliches Wachstum, Innovation und Infrastruktur, nachhaltiger Städtebau, verantwortungsvolle Produktion und Verbrauch, Klimaschutz und internationale Zusammenarbeit sind von großer Bedeutung für [uns] [...] als global agierendes Unternehmen, das mit seinen Innovationen zu einer nachhaltigen Zukunft beiträgt.“ (MNU 3, Dok 10, S. 2)

Darüber hinaus leitet sich aus der Offenheit gegenüber seinen Stakeholdern auch ein Selbstverständnis als *Teil des Ganzen* ab. Wie schon in MNU 2, motiviert diese Dimension der CSR-Identität einerseits die beiden anderen Dimensionen; weil man integraler Bestandteil eines gesellschaftlichen Ganzen sei, trage man auch eine Verantwortung für seine nachhaltige Entwicklung (vgl. MNU 3, Dok 8, S. 1 sowie Abb. 86). Andererseits interpretiert MNU 3 die Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen als Auftrag nicht allein zur Transparenz und zum Informationsaustausch, sondern auch zur Einbindung und partnerschaftlichen Kooperation auf Augenhöhe (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 5, 100-104, 115-117 / Dok 1, S. 2 / Dok 5, S. 1). Entsprechend versteht sich MNU 3 zwar als Teil des Ganzen, verbindet dies aber eher mit Formen der Kooperationen in (lokalen) Netzwerken als mit dyadischer Interaktion mit einzelnen Stakeholdern. Diese Dimension der Offenheit tritt bei MNU 3 stärker hervor als beispielsweise in MNU 2. Zwar dominiert die Vorstellung, Teil der Lösung nachhaltiger Entwicklung zu sein auch hier das Selbstverständnis, doch sowohl die Sensibilität für die potentiellen Risiken seiner Praktiken als auch die Offenheit für die Zusammenarbeit mit Stakeholdern sind ebenso manifeste Dimensionen seiner CSR-Identität. Dies gilt in besonderem Maße für seine Standort-Orientierung, die an verschiedenen Stellen sehr deutlich zutage tritt. Insofern verfügt MNU 3 auf Grundlage eines ähnlichen CSR-Verständnisses über ein – im Vergleich zu MNU 1 und MNU 2 – sehr ähnliches Set von CSR-Identitäten. In seiner Färbung und Tonalität aber unterscheidet es sich etwas davon; Abbildung 88 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 88 MNU 3: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz



Interessant ist, dass hinter dieser CSR-Identität in MNU 3 ein bewusster Prozess der „Selbstdefinition“ und Identitätsentwicklung steht. Auf die formelle Verankerung von Nachhaltigkeit als offiziellen Unternehmenszweck folgt die Kodifizierung eines unternehmensweiten Nachhaltigkeitsverständnisses, wie es oben skizziert wurde:

„Wir haben im Ganzen ja immer schon irgendwo Nachhaltigkeit anklingen lassen. [...] Wir hatten lange Zeit values und principles, die sozusagen unser Handeln definiert und bestimmt haben. Auch da stand immer schon drin, dass wir nachhaltig arbeiten. [...] Aber es war nie so sichtbar wie jetzt. Jetzt erschien [...] [Nachhaltigkeit als Unternehmenszweck]. Dann [riefen uns alle an] [...] und fragten ‚Was heißt das jetzt?‘ und dann ging es los mit dem Prozess. Denn dann hat man sich gesagt, nun müssen wir alle mitnehmen, alle einholen und vor allem müssen wir sagen ‚Was in Gottes Namen [verstehen wir] [...] denn unter Nachhaltigkeit?‘ [...] Da gibt es natürlich unterschiedliche Auffassungen. [...] So haben wir uns hingesezt und [aufgeschrieben] [...], was für uns eigentlich dahinter steht. Auf was basiert unsere Aussage und was wollen wir tun.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 31)

Am Ende dieses Definitionsprozesses steht aber nicht nur ein klares Nachhaltigkeitsverständnis, sondern auch die Propagierung eines neuen Selbstverständnis – vom „risk defender“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 73) zum Partner bei der Ermöglichung nachhaltiger Entwicklung (vgl. Abb. 87). Die neue, dominante CSR-Identität als Teil der Lösung verabschiedet sich von der bis dato vorherrschenden Risikoperspektive und propagiert einen chancenorientierten Blick auf die Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung. Alternative, in der Peripherie gewachsene Vorstellungen von CSR und der Rolle von MNU 3 werden diesem untergeordnet bzw. von dem kerngeschäftlich, chancen- und lösungsorientierten CSR-Selbstbild in den Hintergrund gedrängt (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 19, 97, 117-119 / CR 1b, Abs. 50):

„Was über die langen, langen Jahre [...] eben passiert ist, was jetzt gerade zu rücken ist [...], ist – weil wir das in der Strategie jetzt so klar haben – dass wir versuchen zu vereinheitlichen [...]. Es gab in jedem Bereich einen Eigenwuchs. Ich will nicht sagen Wildwuchs, denn die haben das gemacht, was sie eben für richtig gehalten haben. Die waren zum Teil schneller als die Zentrale, klar. [...] Das heißt wir haben auch das Problem, dass diese Bereiche zum Teil unterschiedlich weit waren. [Jetzt gilt es] [d]en ganzen Laden einzufangen und zu sagen ‚So, und nun machen wir das Ganze so, wie die Strategie das sagt. [...] Was will die denn von uns‘. Und dann ordnen wir das ein. Alles, was schon da ist, ist ja schön. Aber es muss natürlich trotzdem danach gekuckt werden, dass wir auch mit ähnlichen Worten sprechen.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 19)

Die Entwicklung und Propagierung einer neuen CSR-Identität steht bei MNU 3 also am Anfang eines konzernweiten Harmonisierungsprozesses, der sich auch in seinen CSR-Praktiken und -Strukturen niederschlägt (vgl. Kap. 6.1.3.2 & 6.1.3.3). Auch hier ist die Internationalisierung des CSR-Managements nicht mit dem bloßen Roll-Out einzelner „neuer“ Themen, Konzepte oder Instrumente gleichzusetzen. Vielmehr handelt es sich dabei um einen Prozess des Wandels und der Vereinheitlichung bisheriger Perspektiven und Praktiken, der in MNU 3 mit der Neudefinition des CSR-Selbstverständnisses beginnt.

6.1.3.2 CSR-Praktiken

Seine formelle Bekenntnis zur Nachhaltigkeit als Unternehmensziel konkretisiert MNU 3 über derzeit acht Handlungsschwerpunkte (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 34 / Rep 4, S. 47 & 136). Kombiniert mit einer Betrachtung entlang der Wertschöpfungskette – von den Lieferanten über die Produktion bis hin zum Kunden (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 60 / Rep 4, S. 47) – ergeben sich daraus auch für MNU 3 jene zentralen Handlungsfelder, die bereits für MNU 1 und MNU 2 identifiziert werden konnten: *Compliance & Antikorrruption, Einkauf & Lieferkette, Mitarbeiter & Diversity, Umwelt- & Ressourcenschutz, Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz, Produktverantwortung, Nachhaltige Produkte & Dienstleistungen* sowie das *Gesellschaftliche Engagement*. Ergänzt werden diese leistungsorientierten CSR-Praktiken auch hier von den informationsorientierten CSR-Praktiken der *Berichterstattung*, der kontinuierlichen *Umweltanalyse* und des *Stakeholder Managements*, wobei letzteres auch in MNU 3 sowohl in seiner *informations-* als auch in seiner *norm-* und *kooperationsorientierten* Variante auftritt.

Die Bandbreite der CSR-Praktiken entlang und innerhalb dieser Handlungsfelder auf internationaler Ebene wird aber auch in MNU 3 nicht einheitlich gestaltet. Vielmehr lassen sich hier vier Sets von CSR-Praktiken unterschiedlicher Prägung identifizieren:

risikoorientierte CSR-Praktiken *global einheitlicher* Prägung, chancenorientierte CSR-Praktiken *global einheitlicher* sowie *national angepasster* Prägung, *global einheitliche* CSR-Praktiken an der Schnittstelle zwischen Risiko- und Chancenorientierung sowie informationsorientierte CSR-Praktiken *national angepasster* Prägung.

Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

Ein Großteil der CSR-Maßnahmen dient auch in MNU 3 der Minimierung potentieller Risiken innerhalb seiner kerngeschäftlichen Aktivitäten. Hierzu zählen die CSR-Handlungsfelder *Compliance & Antikorruption*, *Einkauf & Lieferkette*, *Umwelt- & Ressourcenschutz* ebenso wie das Handlungsfeld *Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz* und *Produktverantwortung*. Sie alle werden als risikobelastet begriffen, folglich als Handlungsfelder von globaler Relevanz betrachtet und entsprechend mit konzernweit einheitlichen Maßnahmen abgedeckt (vgl. Abb. 89 sowie Kap. 6.1.3.3):

„Unser Risikomanagement trägt zu unserem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg bei. Risiken, die sich aus den Themenbereichen Umwelt und Sicherheit, Gesundheitsschutz, Produktverantwortung, Compliance sowie Arbeits- und Sozialstandards ergeben können, wollen wir verringern, indem wir uns global einheitliche Standards setzen. [...] Ihre Einhaltung prüfen wir durch interne Monitoringsysteme und Beschwerdemechanismen, wie zum Beispiel systematische Befragungen, Audits oder Compliance-Hotlines.“ (MNU 3, Rep 4, S. 47)

Mit diesen Maßnahmen verbindet MNU 3 das Ziel, die Realisierung potentieller Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verhindern und auf diese Weise seinem Selbstverständnis, nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung zu sein, gerecht zu werden.

Innerhalb seiner zahlreichen Präventionsmaßnahmen lassen sich auch bei MNU 3 zwei größere Verantwortungskomplexe identifizieren: Auf der einen Seite geht es um die Verhinderung von Rechtsbrüchen und Verstößen gegen (trans-)nationale Bestimmungen, wie sie insbesondere in den Maßnahmen der Handlungsfelder *Compliance & Antikorruption* (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 37 / Rep 3, S. 164 / Rep 4, S. 152) sowie *Einkauf & Lieferkette* (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 109 / Rep 3, S. 123) ihren Ausdruck finden. Auf der anderen Seite geht es um die technische und verhaltensbasierte Prävention von Gesundheits- und Umweltschäden, wie sie insbesondere in den Handlungsfeldern *Umwelt- & Ressourcenschutz*, *Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz* sowie *Produktverantwortung* ihren Niederschlag finden. Die Themen dieser Handlungsfelder verschmelzen auch hier gewissermaßen zu einem einheitlichen USGQ-Feld.

Abb. 89 MNU 3: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

Compliance & Antikorruption – global einheitlich

„Mit unserem gruppenweiten Compliance-Programm wollen wir die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien sicherstellen. Das Thema Compliance haben wir in unsere [...] Strategie integriert. Unser Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter verankert diese Standards verbindlich im Unternehmensalltag.“ (MNU 3, Rep 4, S. 152)

„Um die Einhaltung internationaler Arbeits- und Sozialstandards weltweit noch besser prüfen zu können, haben wir 2015 begonnen, unseren Managementprozess umzustellen. Schritt für Schritt soll die jährliche Abfrage bei unseren Gruppengesellschaften durch einen Prozess ersetzt werden, über den die weltweite Einhaltung internationaler Arbeitsstandards auf der Grundlage einer global geltenden [...] Leitlinie effizienter kontrolliert werden kann. Der Managementprozess orientiert sich an den internen Vorgaben zu Compliance- und Risikomanagement sowie den Anforderungen im Sinne der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.“ (MNU 3, Rep 4, S. 63)

Einkauf & Lieferkette – global einheitlich

„Wir verfolgen einen [...] risikoorientierten Ansatz mit klar definierten [...] Folgeprozessen, die wir im Jahr 2014 global [...] ausgerollt haben. Wir haben Risikomatrizen entwickelt, die uns dabei helfen, Lieferanten mit hohem Nachhaltigkeitsrisiko [...] zu identifizieren. [...] Zudem prüfen wir [...], ob Lieferanten negativ bezüglich Nachhaltigkeitsthemen auffallen. Auf dieser Grundlage haben wir im Jahr 2014 insgesamt 120 Standorte [...] auditiert und 538 Nachhaltigkeitsbewertungen [...] initiiert.“ (MNU 3, Rep 3, S. 124)

„2015 haben wir eine neue globale Richtlinie ‚Due Diligence bei Geschäftspartnern‘ eingeführt. Auf Basis dieser Richtlinie werden alle unsere Geschäftspartner [...] auf mögliche Compliance-Risiken überprüft. Die Prüfung erfolgt mittels einer Checkliste, eines Fragebogens an die Geschäftspartner [...]. Darüber hinaus legen wir Wert darauf, dass alle Lieferanten unseren globalen Verhaltenskodex für Lieferanten kennen und dementsprechend handeln.“ (MNU 3, Rep 4, S. 153)

USGQ – global einheitlich

„Mit gruppenweit geltenden Standards geben wir Regeln für unsere Mitarbeiter vor. Wir setzen uns anspruchsvolle Ziele mit Selbstverpflichtungen und überprüfen unsere Leistungen im Bereich Umwelt, Gesundheit und Sicherheit durch unser [...] Managementsystem [...]“. (MNU 3, Rep 4, S. 42)

„Regelmäßige Audits tragen dazu bei, Standards für Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Sicherheit zu gewährleisten. [...] Unsere Regelungen zu [...] Audits haben wir in einer global gültigen Richtlinie definiert. Bei unseren Audits erstellen wir ein Umwelt- und Sicherheitsprofil, das zeigt, ob die vorhandenen Leistungen ausreichen, um dem bestehenden Gefahrenpotenzial angemessen zu begegnen. [...] Unser internes Auditsystem entspricht den Standards [...] ISO 19011 sowie OHSAS 18001.“ (MNU 3, Rep 3, S. 127)

- Umwelt- & Ressourcenschutz

„An unseren Standorten decken wir den Bereich Energie und Klimaschutz zum Beispiel durch unser Energiemanagement ab. Vorgaben zur Umsetzung dieser Standards legen wir über verbindliche Richtlinien fest [...]. Diese beschreiben die entsprechenden Verantwortlichkeiten, Anforderungen und Bewertungsmethoden. Mit regelmäßigen Audits überprüfen wir unsere Leistungen und Fortschritte.“ (MNU 3, S. 127)

„Wir analysieren das Wassermanagement an relevanten Produktionsstandorten auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien. Das Ziel, ein nachhaltiges Wassermanagement an allen Standorten in Wasserstressgebieten zu etablieren, haben wir 2015 ausgeweitet [...]. [...] Wir verfolgen es durch die Anwendung des European-Water-Stewardship-Standards. Nach der Einführung an unseren europäischen Standorten im Jahr 2013 haben wir 2015 die Implementierung in China, Nord- und Südamerika vorangetrieben.“ (MNU 3, Rep 4, S. 126)

- Arbeitsschutz, Sicherheit & Gesundheit

„Wir geben Sicherheit immer Vorrang. Bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz setzen wir auf umfassende Präventivmaßnahmen [...]. Unsere globalen Sicherheitskonzepte dienen dem Schutz von Mitarbeitern, Kontraktoren und Nachbarn sowie der Vermeidung von Sachschäden, dem Schutz von Informationen und Eigentum.“ (MNU 3, Rep 3, S. 129)

„Im Jahr 2014 haben wir [...] unsere Sicherheitskonzepte zur kontinuierlichen Verbesserung der Anlagensicherheit aktualisiert und die Überprüfung des Managementsystems in allen Regionen intensiviert. Zudem haben wir die Erfassung der Sicherheitsbetrachtungen durch eine Software standardisiert. [...] In unseren Datenbanken dokumentieren wir Unfälle, Beinaheunfälle und sicherheitsrelevante Ereignisse an den Standorten sowie auf den Transportwegen. Mit unseren weltweiten Sicherheitsinitiativen fördern wir das Bewusstsein für Sicherheit am Arbeitsplatz und sicheres Verhalten bei jedem Einzelnen.“ (MNU 3, Rep 3, S. 127)

„Weltweite Standards für Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz sind in einer Richtlinie festgehalten, für deren Umsetzung ein weltweites Netzwerk von Experten sorgt. Unsere Leistungen überprüfen wir regelmäßig durch arbeitsmedizinische Audits.“ (MNU 3, Rep 3, S. 129)

- Produktverantwortung

„Wir stellen weltweit einheitlich hohe Standards für Produktverantwortung sicher [...]. Die Implementierung unserer Richtlinien überprüfen wir durch regelmäßige Audits. Unsere Kunden und die Öffentlichkeit informieren wir umfassend mit Sicherheitsdatenblättern in mehr als 30 Sprachen zu allen unseren [...] Verkaufsprodukten. Die Grundlage dafür ist eine globale Datenbank, in der wir kontinuierlich aktualisierte Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltinformationen für unsere Stoffe und Produkte speichern und bewerten.“ (MNU 3, Rep 3, S. 131)

„Wir schulen unsere Kunden im sicheren Umgang mit unseren Produkten [...]. Unser Stewardship-Programm für Landwirte [...] haben wir bis nach Lateinamerika, China und auf die Philippinen ausgeweitet. Dabei beraten [...] Experten vor Ort, wie [unsere Produkte] effektiv und sicher für Mensch und Umwelt angewendet und aufbewahrt werden.“ (MNU 3, Rep 4, S. 119)

So zielen beispielsweise das Energie-, Wasser- und Emissionsmanagement von MNU 3 darauf ab, die ökologische Nachhaltigkeit durch die eigenen Aktivitäten als energieintensives, produzierendes Unternehmen nicht zu gefährden (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 73 / Rep 3, S. 57, 133, 137-139). Zugleich sind die Überschneidungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz offensichtlich – zum Beispiel bei der Verwendung oder dem Transport gefährlicher Stoffe oder der Gewährleistung sicherer Produktionsanlagen (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 127, 130). Der Umwelt- und Ressourcenschutz ist – wie schon in MNU 2 – also auch hier ein eindeutig risikoorientiertes Handlungsfeld und integraler Bestandteil des konzernweiten USGQ-Managements (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 26 / Rep 4, S. 114).

Chancenorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher & national angepasster Prägung

Entsprechend seines Selbstverständnisses als Beschleuniger nachhaltiger Entwicklung (vgl. Kap. 6.1.3.1) rücken auch in MNU 3 die chancenorientierten CSR-Praktiken in den Vordergrund. Auf der Grundlage eines umfassenden Risikomanagements gilt es nun, so das erklärte Ziel des Unternehmens, die Markt- und Entwicklungschancen, die mit den Herausforderungen nachhaltiger Entwicklung einhergehen, konsequent zu nutzen. Dabei bezieht sich das Chancen-Verständnis sowohl auf die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, einen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme leisten zu können, als auch auf die damit einhergehende Unterstützung der wirtschaftlichen Prosperität des Unternehmens selbst.

Besondere Aufmerksamkeit wurde in MNU 3 daher zuletzt der Analyse und -Entwicklung seines Produktportfolios gewidmet (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 35 / CR 1b, Abs. 14-16 / Rep 3, S. 61). Mittels zentral gesteuerter Wertschöpfungs- und Lebenszyklusanalysen wurden konzernweit alle existierenden Produkte entlang zentraler Indikatoren auf ihren Nachhaltigkeitsbeitrag untersucht. Diese globale Inventarisierung mehrerer 10.000 Produkte soll einerseits Transparenz über das Nachhaltigkeitsprofil des Produktportfolios herstellen und andererseits die *Entwicklung nachhaltiger(er) Produkte* befördern (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs.101 / Rep 4, S. 48). Dabei handelt es sich um ein globales Handlungsfeld, das – zumindest in dieser frühen Phase der Inventarisierung und Bewertung – auch mit globalen Maßnahmen gestaltet wird (vgl. Abb. 90).

Abb. 90 MNU 3: Nachhaltige Produkte & Dienste – *global einheitlich*

„Unsere Leute sind losgezogen und haben in jedem Bereich Workshops gemacht. [...] Jetzt weiß jeder Unternehmensbereich, welche Produkte er mit welcher Qualität hat: 5 [von denen, die Nachhaltigkeit befördern] [...], 7 von denen, die er rauswerfen muss oder umgekehrt. Jetzt ist es an dem Unternehmensbereich, erstens mit dem [nachhaltigeren Produkten] [...] mehr Geld zu verdienen und zweitens mehr [nachhaltigere Produkte] [...] zu schaffen, drittens die anderen zu entfernen. Das muss aktualisiert werden. [...] Sie sind an die Hand genommen worden, um herauszufinden, wie das Portfolio aussieht. [...] Jetzt sind die Fakten auf dem Tisch.

[...] Natürlich muss man mit der Peitsche dahinter stehen. [...] Damit ist auch klar, dass die jeweils neu geschriebene Strategie auch solche Ziele setzt. Wir wollen damit [...] Geld verdienen. Wenn es nicht geht, geht es nicht. Aber es gibt auch Unternehmensbereiche, die eine ganze Menge [nachhaltiger Produkte] [...] haben und die wären ja dumm, wenn sie damit nicht versuchten, auch Geld zu verdienen. Oder eben das Geschäft muss anders aufgestellt werden. [...] In den Prozess-Guidelines ist jetzt vorgegeben, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit überall mit rein soll. Das ist also das Ergebnis dieser gewaltigen Arbeit, die [diese Abteilung] [...] angetrieben hat und durch den alle durch mussten.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 32-34)

Eine zweite, indirekte Maßnahme zur Förderung nachhaltiger Produkte & Dienste ist die Überarbeitung der Investitionskriterien. Jenseits ökonomischer und sicherheitsrelevanter Aspekte fließt bei Entscheidungen über die Allokation von Finanzmitteln in MNU 3 auch die Frage nach der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit des Investitionsziels mit ein (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 39):

„Bei Investitionen gibt es eine Kommission, die über solche Dinge entscheidet. Früher wurden die Entscheidungen nach Sicherheit und nach Ökonomie getroffen. Jetzt gibt es mit der Nachhaltigkeit ein drittes Kriterium. Da gibt es Unterpunkte. Die Strategieentscheidungen werden mit einer Expertise vorbereitet und dann gehen die in die Kommissionen. Da gibt es eine für strategische Entscheidungen und eine für finanzielle. Dann geht die Kommission darüber und guckt, welchen Einfluss das hat. Da werden [diese] Kriterien abgefragt [...].“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 30)

Besondere Berücksichtigung wird dabei dem Einfluss auf „Umwelt, Menschenrechte oder lokale Gemeinschaften“ (MNU 3, Rep 4, S. 47) zuteil. Beides – die Portfolioanalyse und die Überarbeitung der Investitionskriterien – steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft des Unternehmens und befördert auf diese Weise die konzernweite Realisierung nachhaltigkeitsbasierter Chancen (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 55). Beide Maßnahmenbündel haben globale Reichweite und Gültigkeit.

Auch das *gesellschaftliche Engagement* von MNU 3 reiht sich in diese Chancen-Perspektive ein, setzt den Rahmen seines Wirkungsanspruchs allerdings bewusst lokal (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 53, 100-104, 119-121 / Rep 3, S.77 / Rep 4, S. 64). Wie bei MNU 2 steht das Engagement im und für das unmittelbare Umfeld seiner Standorte im Vordergrund:

„Sie [werden] [...] relativ häufig hören, dass unser Engagement ‚site focused‘ ist, standortorientiert. Wenn uns jetzt jemand fragt ‚Warum habt ihr nicht[s] [Globales]?‘, sage ich, "weil wir es momentan nicht wollen, vor allem aber weil wir einen ganz großen Schwerpunkt auf unsere Standortaktivitäten legen". Ich glaube, dass das auch in Zukunft so sein wird. Selbst wenn wir ein globales Thema haben, wird bei uns diese Standortdimension immer eine zentrale sein. Nur muss man das dann auch sagen.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 136)

Mit Ausnahmen weniger globaler Initiativen im Bildungsbereich (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 77, 83-98 / Rep 3, S. 77 / Rep 4, S. 64) ist also das gesellschaftliche „Engagement [von MNU 3] [...] ausdrücklich standortbezogen [...] [und liegt die] Verantwortung für Corporate Citizenship [...] jeweils in den Händen der lokalen Gruppen-Gesellschaften oder am Standort“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 168). Die sich auch in MNU 3 abzeichnende Vereinheitlichung des gesellschaftlichen Engagements über die Entwicklung einer konzernweiten Strategie (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 2 & 5) setzt daher auch keine inhaltlichen Maßstäbe, sondern versucht eine „methodische“ Harmonisierung:

„In erster Linie geht es schon auch um Methoden. Wir versuchen also die Diskussion nicht im Sinn eines altmodischen "Machen wir jetzt Bildung oder machen wir jetzt Kultur" zu führen (lacht). Wir versuchen schon eher in Ansätzen zu denken, in Prozessen zu denken. Gerade auch wegen der internationalen Dimension des Ganzen. Welche Wahrheit hier gilt, muss ja nicht unbedingt in den USA oder woanders gelten. Aber die Prozesse können da zumindest zu einer Harmonisierung führen.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 19)

Durch die globale Corporate Citizenship-Strategie sollen primär „professionelle Standards“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 149) gesetzt werden, um den Wirkungsgrad jedweden Engagements zu steigern; eine inhaltliche Vereinheitlichung ist nicht intendiert.

Vor diesem Hintergrund versteht sich auch die Etablierung eines globalen Corporate Volunteering-Programms in MNU 3 (vgl. MNU 3, Dok 6, S. 1 / Dok 8, S. 3). Wie in anderen Unternehmen, rückt auch hier der Gedanke in den Vordergrund, die „fachlichen und sozialen Kompetenzen“ (MNU3, Dok 8, S. 3) der Mitarbeiter zum Wohl der Projektpartner einzusetzen. Die Initiativen selbst erwachsen aus den Bedürfnissen vor Ort und müssen allein Kriterien wie die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Partnerorganisationen oder die Evaluierung der Projekte erfüllen. Globale Fokusthemen sind dabei nicht vorgegeben. Entsprechend dieser Offenheit lag zum Beispiel an einem deutschen Standort im Jahr 2015 der Schwerpunkt auf humanitärer Hilfe im Bereich Flucht und Migration (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 100 & 119 / Rep 4, S. 48).

In dieses Bild der prozessualen Standardisierung des gesellschaftlichen Engagements – bei gleichzeitig inhaltlicher Flexibilität an den Standorten – fügt sich auch die Präferenz für kooperationsorientiertes Stakeholder Management ein. Wie MNU 1 entfernt sich auch MNU 3 von der rein punktuellen Förderung einzelner Projekte und nähert sich der Unterstützung langfristiger Partnerschaften (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 10, 100-104 / Rep 3, S. 77 / Dok 5, S. 1):

„[So wie wir] unsere Arbeit im Bereich soziale Projekte aufziehen, zeigt [sich] sehr gut, dass wir versuchen, im Sinne des ‚outside-in‘ dialog- und partnerschaftlich orientiert zu arbeiten. Das machen wir im Corporate Citizenship-Bereich auch. [...] [Auch in anderen Bereichen liegt ein gewisser] Schwerpunkt auf sogenannten ‚Co-Creation-Aktivitäten‘. Da wurden bewusst Formate geschaffen, um mit unterschiedlichen Stakeholdern - Kunden, Lieferanten, NGOs, Politik, Wissenschaft - bestimmte Fragen der Zukunft zu diskutieren. Genau so arbeiten wir eigentlich auch. Diese Dialogarbeit wollen wir auch im Bereich des gesellschaftlichen Engagements. (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 113)

Insgesamt versteht sich also auch in MNU 3 das gesellschaftliche Engagement als Bestandteil der chancenorientierten CSR-Praktiken des Unternehmens. Allerdings spielt bei seiner Gestaltung der Begriff „unternehmensspezifischer Kernkompetenzen“ – anders als beispielsweise bei MNU 1 – eine nur untergeordnete Rolle. Vielmehr soll die prozessuale Harmonisierung der konzernweiten Corporate Citizenship-Aktivitäten gewissen methodischen Grundsätzen folgen, während ihre inhaltliche Ausprägung – wie in MNU 2 – ganz bewusst lokalen Bedürfnissen angepasst wird. Darin verbindet sich das chancenorientierte Selbstverständnis von MNU 3 mit jener Dimension seiner CSR-Identität, die das Unternehmen auch als integralen Bestandteil der lokalen Gemeinschaft an seinen Standorten begreift. Insofern handelt es sich hierbei zwar um ein globales Handlungsfeld von konzernweiter Bedeutung, in dem gewisse Grundstandards „professionellen“ Engagements konzernweit gelten, das ansonsten aber national bzw. lokal differenziert aufgezogen wird.

Global einheitliche CSR-Praktiken an der Schnittstelle zwischen Chancen- & Risikoorientierung

Mit der Analyse von MNU 3 kristallisierte sich heraus, was sich bereits in MNU 1 und MNU 2 andeutete: Manche Handlungsfelder bewegen sich, je nach Themenkomplex, an der Schnittstelle zwischen Risiko- und Chancenorientierung. In MNU 3 sind dies insbesondere *Mitarbeiter & Diversity* sowie das *normorientierte Stakeholder-Management*. Beide werden Großteils global einheitlich gestaltet, d.h. als konzernweite Handlungsfelder begriffen und mit ebensolchen Maßnahmen konkretisiert.

Innerhalb des Handlungsfelder *Mitarbeiter & Diversity* folgen insbesondere jene CSR-Praktiken einer Risikoperspektive, bei denen es um die Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten und Sozialstandards geht: Verhinderung von Kinder- und Zwangsarbeit, Verhinderung von Diskriminierung, Sicherstellung des Rechts auf Versammlungsfreiheit und Kollektivvereinbarungen etc. (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 76). All diese Themen sind Bestandteil des konzernweiten Managementsystems zur Durchsetzung der Menschenrechte und werden entsprechend global gestaltet. Auch das konzernweite Diversity-Management folgt dieser

Logik, schafft mit seinen Förderungsquoten allerdings den Übergang zu einem chancenorientierten Blick auf den eigenen, positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 56 & 74 / Rep 4, S. 61). Das Gleiche gilt für die konzernweite Gesundheitsförderung sowie das Work-Life-Management, wobei die Maßnahmen beider Fokusfelder meist national angepasst bzw. standortspezifisch gestaltet werden (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 74 / Rep 4, S. 61).

Einem dezidiert chancenorientierten Blick folgt in MNU 3 das zunehmend an Bedeutung gewinnende „employee engagement“. Hierunter fällt nicht das Engagement der Mitarbeiter in Corporate Volunteering-Initiativen. Hier geht es insbesondere um die konzernweite Sensibilisierung aller Mitarbeiter für die Bedeutung von Nachhaltigkeit und ihren eigenen Beitrag dazu. Dabei handelt es sich um ein kulturbildendes Maßnahmenbündel, das den strategischen Umbau zum nachhaltigen Unternehmen unterstützen soll. Dieses Thema ist schon seiner Zielsetzung nach von konzernweiter Relevanz und wird entsprechend einheitlich umgesetzt. Bislang erfolgt dies vor allem über (freiwillige) Schulungsmaßnahmen, über die innerhalb des gesamten Unternehmens ein gemeinsames Mindset befördert werden soll (vgl. Abb. 91 sowie MNU 3, Rep 3, S. 61).

Abb. 91 MNU 3: Global einheitliches ‚employee engagement‘

„Jetzt soll jeder kleine und jeder große [Mitarbeiter] [...], also ich und du und der Mann an der Anlage und der Vertriebler und der Unternehmenssprecher und der Abteilungsleiter für die Produktion [...] das natürlich [verstehen] [...] und so handeln. Und das ist ein riesen Ding, woran wir natürlich noch arbeiten. Das heißt bei uns *employee engagement*. [...] Im Prinzip ist das nicht nur die [die Darstellung dessen] [...], was wir tun wollen [, sondern] [...] dessen, was an Konsequenzen für jeden einzelnen hinten dran hängt. [...] Was kann ich denn selber tun? Unser inhaltliches Ziel ist eigentlich [...], dass wir zuerst einmal alle dieselbe Sprache sprechen. [...] Und dann natürlich - und das wäre der wirkliche Idealfall - dass jeder sich entsprechend verhält, dass der in der Anlage, der in der Kläranlage, der im Vertrieb sagt ‚Das ist mein Beitrag‘.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 75)

„Wir haben dazu ein riesen Rad gedreht und verschiedene Instrumente aufgesetzt. Bereichsspezifische Learnings, e-learnings, spezielle Seminare. Das ist gestartet. [...] Das haben schon recht viele gemacht. Damals war es in sechs Sprachen verfügbar. [...] Wenn wir eine solche Präsentation auf Spanisch haben, machen das auch die Spanier. Klar. Erst war es auf Englisch verfügbar. Als es dann auf Deutsch kam, hat es natürlich auch jedes Werk hier gemacht.“ (MNU 3, CR 1b Abs. 60)

Auch das *normorientierte Stakeholder Management* von MNU 3 bewegt sich an der Schnittstelle zwischen Risiko- und Chancenorientierung. Einerseits engagiert sich MNU 3 in der gleichen weltweiten *Shared Audit*-Initiative wie MNU 2 zur Normierung der Bewertungskriterien für eine nachhaltige Lieferkette (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 109 / Rep 4, S. 111), beteiligt sich an einer Brancheninitiative zur Förderung der Produktsicherheit (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 131 / Rep 4, S. 119) sowie an globalen Initiativen zum Bezug nachhaltiger Rohstoffe (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 17) und zum Ressourcenschutz (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 73). Auf diese Weise versucht MNU 3, Risiken für sich und seine Anspruchsgruppen, die aus seinem Kerngeschäft und dem seiner Wettbewerber resultieren, zu minimieren. Auf der anderen Seite befördert MNU 3 auch die globale Nachhaltigkeitsagenda, sei es über sein

Engagement bei der „Gestaltung der ‚Post-2015-Development-Agenda‘“ (MNU 3, Rep 3, S. 61) im Rahmen des UN Global Compact, über die Beteiligung an einer Initiative zur Weiterentwicklung der integrierten Berichterstattung (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 33) oder über seinen Einsatz zur Achtung der Menschenrechte innerhalb der Wirtschaft (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 62 / Rep 4, S. 48). Auf diese Weise versucht MNU 3, nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung nicht nur nicht zu gefährden, sondern zu unterstützen. In beiden Fällen obliegt die Vertretung des Konzerns Akteuren der zentralen CSR-Einheit, die seine Anliegen geschlossen nach außen vertritt (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 11, 83 / CR 1b, Abs. 4).

National angepasste, informationsorientierte CSR-Praktiken

Für MNU 3 spielen auch die kontinuierliche Informationsbeschaffung und der Dialog mit seinen Anspruchsgruppen eine zentrale Rolle. Zu den wichtigsten Handlungsfeldern zählt hierzu auch in MNU 3 die *CSR-Berichterstattung*. Dabei gehört MNU 3 zu den wenigen DAX-Unternehmen, die ihren Geschäfts- und CSR-Bericht bereits seit Jahren in einem integrierten Bericht zusammenfassen und so ihre Anspruchsgruppen parallel über die ökonomische, ökologische und soziale Leistung des Unternehmens informieren (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 93-95 / Rep 3, S. 33 / Rep 4, S. 16). Die hierfür nötige, konzernweite Organisation des Berichtswesens ist in MNU 3 bereits abgeschlossen:

„[Dieser] Berichtsprozess [muss] sehr stark durchorganisiert sein [...]. Sonst funktioniert das nicht. Also mit dem Einsammeln der Themen, der Beschlussfassung der Themen, den Test, wie viel man berichtet, was man berichtet, warum man berichtet und wie man berichtet.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 93)

„[Mittlerweile] kann [ich] [...] sagen, dass wir da [...] wirklich gut aufgestellt sind. Das eine ist das integrierte Reporting, das als großes Managementsystem fungiert. Da hängen die ganzen KPIs dran. Dadurch dass die alle ‚approved‘ sind, kann man da einen Haken dran machen.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 26)

Die Erfahrung, dass es sich bei der Berichterstattung allerdings nicht nur um die aufbereitete Darstellung der unternehmerischen CSR-Leistung handelt, sondern auch um ein indirekt wirkendes, internes Managementsystem, wurde auch in MNU 3 gemacht:

„Dass der Bericht uns zum Arbeiten zwingt und nicht anders herum? Ja, das war eine ganz lustige Erkenntnis, die ich auch hatte [...]. [Alle sagen:] ‚Naja, eigentlich hatten wir gedacht, man braucht bloß [zu berichten]. Also man arbeitet, weil man aus einem inneren Antrieb heraus eben so arbeitet, wie man arbeitet. Und das wäre eigentlich auch in Ordnung. [...] Und dann habe ich irgendwann einmal die Frage gestellt: Irgendwie wirkt es ja so, als würden alle so arbeiten, dass sie die maximale Anzahl der GRI-Kriterien erfüllen. Dann haben wir uns alle angekuckt und gesagt: ‚Naja, das kann es ja eigentlich nicht sein‘. Ist es aber.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 91-93)

Wie in den anderen Unternehmen, so dient dieser Bericht auch hier als Fortschrittsbericht im Sinne des UN Global Compact (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 33 / Rep 4, S. 21). Zugleich resultiert dieser Prozess in national differenzierten Produkten, d.h. in nationalen Berichten, die die globale Perspektive des Konzernberichts um nationale Aspekte ergänzen. Insofern handelt es sich bei der (CSR-)Berichterstattung um ein national angepasstes Set von Praktiken.

In engem Zusammenhang mit der Berichterstattung des Unternehmens steht seine *Umfeldanalyse*. Auch in MNU 3 ist die Wesentlichkeitsanalyse das zentrale Instrument zur Eruiierung der Stakeholder-Belange und findet Eingang in die externe Berichterstattung Eingang sowie in die interne Entwicklung des CSR-Programms (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 69 / CR 1b, Abs. 88 / Rep 4, S. 47):

„Das ist eben der letzten Matrix mit [Biodiversität] [...] passiert. Aha, [Biodiversität] [...] ist ein Issue. Ach du lieber Gott, wie misst man das denn? [...] Wir müssen da irgendwelche Biodiversitätskriterien einführen. Was gibt es denn da für Kriterien? Was machen denn die anderen? Wie misst man das? [...] Thema poppt hoch. Jemand beschäftigt sich damit und sagt ‚Was machen wir denn? Wissen wir was? Wissen wir überhaupt, was wir tun? [...] Wir müssen das kontrollierter, systematischer [...] machen. [...] Wir müssen das ausrollen und wir müssen es überall tun‘. [...] So funktioniert im Prinzip dieses Aufnehmen von Themen. Deswegen ist die Matrix auch so wichtig.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 73)

Wie MNU 1 und MNU 2 führt auch MNU 3 zur Identifikation relevanter Themen eine globale Online-Umfrage unter Beteiligung externer und interner Stakeholder durch. Interessant ist dabei nicht der mehrstufige Designprozess, der im Vorfeld auch andere Informationsquellen mobilisiert (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 91-94 & 108 / FN CR 1b, Abs. 36-40) – so gehen MNU 1 und MNU 2 mittlerweile auch vor – sondern die bewusste nationale Differenzierung dieser Analysen (vgl. Abb. 92). Entsprechend werden die Ergebnisse auch nicht nur global für den Gesamtkonzern, sondern auch national differenziert ausgewertet. In die externe Berichterstattung fließen zwar nur die Ergebnisse der globalen Auswertung ein (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 60 / Dok 1, Abs. 9 / FN CR 1b, Abs. 32-34). Intern liefern die national differenzierten Matrizen jedoch einen Anknüpfungspunkt für die Anpassung der CSR-Programme. Damit sich hier keine großen Widersprüche zur globalen Auswertung ergeben, greift letztere auf abstraktere thematische Kategorien zurück (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 88-90). Insofern handelt es sich bei der Umfeldanalyse mittels Materialitätsanalysen in MNU 3 durchaus um ein – auch berichtsgetriebenes (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 96) – Handlungsfeld von konzernweiter Relevanz. Gestaltet wird es allerdings mit einer gewissen Sensibilität für unterschiedliche Bedürfnisse im Hinblick auf die CSR-Agenda.

Abb. 92 MNU 3: national angepasste Materialitätsanalyse(n)

Design - global & national

„Im ersten Schritt haben wir etwa 100 potenziell relevante Themen erhoben. Davon wurden 38 Themen von besonderer Relevanz durch qualitative Interviews mit internen und externen Experten und in einem Workshop identifiziert. Zu diesen 38 Themen erhielten wir im Rahmen einer globalen Befragung Rückmeldungen von weltweit rund 350 externen Stakeholdern sowie rund 90 Fachleuten und Führungskräften aus verschiedenen Funktionen des Unternehmens. Die Befragungsteilnehmer bewerteten die Themen hinsichtlich ihrer aktuellen und zukünftigen Relevanz für [unser Unternehmen].“ (MNU 3, Rep 3, S. 59)

„Wir hatten auch letztes Jahr schon eine weltweite [Materialitätsanalyse] und vier Untermatrizen. Und [...] intern [...] habe ich gesagt ‚Es kommt überhaupt nicht in die Tüte, dass wir mit nur vier regionalen Matrizen loslegen. Das geht gar nicht‘. [Asien] [...] tanzt mit jetzt noch auf der Nase herum [...] und sagt ‚Hallo, du kannst nicht Japan mit Indien vergleichen‘. Das heißt wir haben also schon beim Aufsetzen gesagt, dass wir vier unterschiedliche Matrizen für Asien machen. Das wollte Nordamerika natürlich auch. Da haben wir aber gesagt [...] ‚Dann bringt uns aber auch eure Unterscheidungskriterien mit‘, [...]. Und wir haben am Ende jetzt im Prinzip vier bzw. für Asien dann eben Untermatrizen gemacht.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 99)

Auswertung – global & national

„Jetzt haben wir erst mal das Globale aufgestellt und gesagt, da kommen dann eben so und so viel Issues raus, die die und die Themen haben. Wir werden aber natürlich mit den Regionen das spezifisch aufarbeiten. Das muss dann eben über uns laufen und zu sagen ‚Ihr habt da jetzt eure Matrix‘. Und das wird natürlich etwas verändern, denn bei den einen ist eben Wasser ein Thema und bei den Asiaten ist Biodiv[ersität] eben kein Thema. Die einen sind damit total getriggert und die anderen sagen ‚Das interessiert uns nicht [...]‘. [...] [Schon an den] Begriffen sieht man, dass die Themen andere sind, dass sie anders vorgehen. [...] Jetzt ist das da und jetzt muss man sich überlegen, wie trage ich das da hin und wie erreiche ich das dann dort.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 99)

„Wir haben hier also die Stakeholder nach Regionen zu filtern versucht. Europa hatte die größte response rate, klar. Dann haben wir hier die Unterschiede herausgefunden. Das ist aber auch logisch. Zum Beispiel ist hier die Product Stewardship geringer bewertet. Das ist in Europa schon lange durch und interessiert keinen Menschen mehr. In Asia-Pacific kam die Wasserverschmutzung auf, klar. Mangelernährung ist hier wiederum nicht so interessant, in Südamerika schon. Armut ist hier groß, Wasserknappheit auch.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 118)

„Am Ende haben wir dann acht ausgewertet. Diesen Sternenhimmel [an Themen] haben wir sozusagen regional. Das haben wir mit den Regionen auch diskutiert. Das wurde nicht veröffentlicht. Aber die Regionen wissen es, haben es sich angeschaut und [...] können sich das anlicken. Ob sie das machen oder nicht, ist eine andere Frage. Das kann man niemandem vorschreiben.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 116-118)

Ähnlich verhält es sich auch mit dem *informationsorientierten Stakeholder Management*.

Insgesamt wird der Informations- und Meinungs Austausch mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen als konzernweite, aber arbeitsteilige Aufgabe verstanden, die der Identifikation potentieller Risiken und Chancen dient, vor allem aber auch der Förderung von Akzeptanz: „Durch den kontinuierlichen Austausch mit unseren Stakeholdern entlang der gesamten Wertschöpfungskette wollen wir die gesellschaftliche Akzeptanz unseres Handelns sicherstellen und gleichzeitig vertrauensvolle Partnerschaften aufbauen“ (MNU 3, Rep 3, S. 61). Entsprechend breit ist MNU 3 diesbezüglich aufgestellt. Auf der einen Seite kümmert sich die zentrale CSR-Einheit um die konzernweite Systematisierung des Umgangs mit Kundenanfragen und greift hierzu, wie auch MNU 2, auf ein externes Informationssystem zurück (Ecovadis, Sedex), in dem alle relevanten Informationen für alle Standorte und Produkte des Unternehmens gebündelt werden. Ähnlich zentralisiert verläuft der Informationsaustausch mit Investoren und Lieferanten. Alle diese konzernweiten Maßnahmen dienen der Kohärenz in der Informationsvermittlung gegenüber kerngeschäftlich wichtigen Stakeholdern. In der Informationsbeschaffung dagegen werden diese Maßnahmen bewusst um nationale und lokale Perspektiven ergänzt. So verfügt MNU 3 auf Konzernebene zwar über ein Beratungsgremium, das globale Stakeholder und CSR-Experten versammelt (vgl. Kap. 6.1.3.3.). Seine lokale Entsprechung findet dies jedoch in den Nachbarschaftsforen, die an

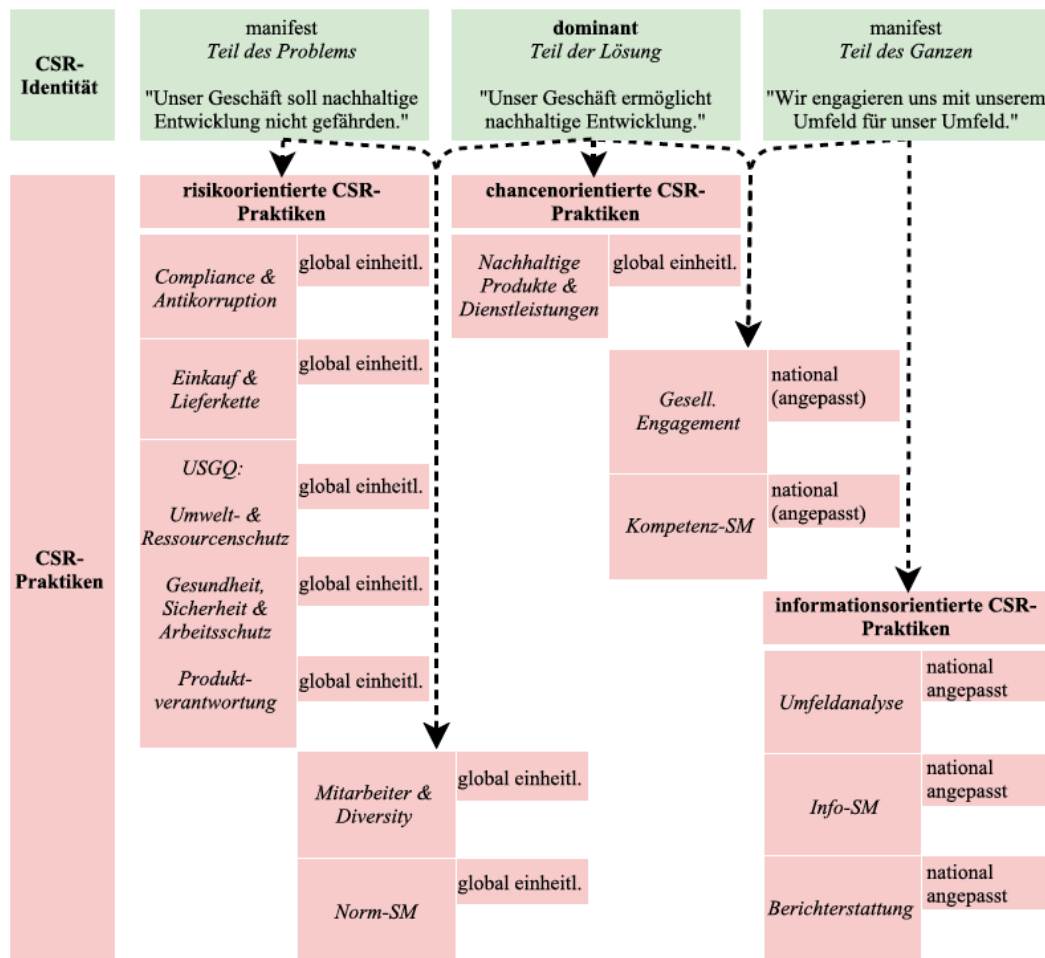
einer Vielzahl von Standorten eingerichtet wurden:

„Wir richten vor allem an unseren größeren Produktionsstandorten Nachbarschaftsforen [...] ein. Diese Nachbarschaftsforen bestehen aus dem jeweiligen Anlagen-Management und Mitgliedern aus den umliegenden Gemeinden. Es finden regelmäßige Treffen statt auf denen über aktuelle Themen, die von gemeinsamen Interesse sind, diskutiert wird. Die Nachbarschaftsforen sollen einen offenen und ehrlichen Dialog zwischen den Bürgern und dem Management der Produktionsanlage fördern. Durch diesen beidseitigen Informationsfluss wollen wir das Vertrauen in unsere Aktivitäten stärken.“ (MNU 3, Dok 9, S. 4)

Reguliert wird dieser lokale Dialog über konzernweit gültige Anforderungen (vgl. MNU 3, Rep 4, S. 47-48). Insgesamt ist das informationsorientierte Stakeholder Management in MNU 3 ein konzernweites Handlungsfeld, das dem Selbstverständnis als Teil des Ganzen entspringt. In der Umsetzung aber handelt es sich um ein arbeitsteiliges Set von Praktiken, das an unterschiedlichen Stellen innerhalb des Konzerns realisiert wird. Globale Initiativen und Maßnahmen sowie nationale und lokale Formate ergänzen sich hier.

Damit verfügt auch MNU 3 über ein sehr differenziertes Set von CSR-Praktiken, die auf internationaler Ebene sehr unterschiedlich gestaltet werden. Während die Mehrheit seiner risikoorientierten Praktiken über ihre konzernweite Standardisierung eine globale Sicherheitskultur zu gewährleisten suchen, ist mit Blick auf seine chancenorientierte Praktiken zwischen kerngeschäftsnahen Praktiken global einheitlicher sowie kerngeschäftsfernerer Praktiken national angepasster Prägung. Seine informationsorientierten CSR-Praktiken dagegen erfahren, innerhalb konzernweiter Rahmenbedingungen, allesamt ein gewisse nationale Differenzierung. Abbildung 93 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 93 MNU 3: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern



6.1.3.3 CSR-Strukturen

Seit der formellen Kopplung von Geschäftsstrategie und Nachhaltigkeitsziel vor wenigen Jahren erlebte insbesondere die zentrale CSR-Organisation von MNU 3 innerhalb kürzester Zeit zwei Phasen fundamentaler Re-Strukturierung. Mittlerweile setzt sich die Organisationsstruktur mit Blick auf die am konzernweiten CSR-Management beteiligten Gremien und Akteure aus fünf wichtigen Einheiten zusammen: dem (1) *CSR-Board* und einem (2) globalen *CSR-Lenkungskreis*, dem (3) *zentralen CSR-Bereich* sowie einer Vielzahl von (4) thematischen *CSR-Experten* und internationalen „CSR-Managern“. Ergänzt wird diese Gremienstruktur auf Konzernebene um ein (5) beratendes *Stakeholder-Gremium* (vgl. MNU 3, Dok 11, S. 1-2).

Formell angesiedelt im Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 10) obliegt die Oberaufsicht über das strategische CSR-Management dem *CSR-*

Board. Dieses ist „das zentrale Steuerungsorgan [...] für nachhaltige Entwicklung [...] [, das] sich aus den Leitern von Geschäfts-, Zentral- und Funktionsbereichen sowie der Regionen zusammensetzt“ (MNU 3, Rep 3, S. 59). Es kontrolliert die Umsetzung der CSR-Strategie und definiert bereichsübergreifende, gruppenweite Initiativen und Positionen (vgl. MNU 3, Dok 11, S. 11). Unterstützt wird es dabei von einem globalen *CSR-Lenkungskreis*, der die gleichen Vertreter, aber auf einer hierarchisch niedrigeren Stufe versammelt (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 12 & 46). Dieser betreut die vom CSR-Board beschlossenen Initiativen und kontrolliert die zu erreichenden Nachhaltigkeitsziele (vgl. MNU 3, Dok 11, S. 2). Eine wichtige Schnittstelle zwischen strategischem und operativem CSR-Management, zwischen zentralen und peripheren CSR-Akteuren ist auch in MNU 3 der *zentrale CSR-Bereich*. Er

„unterstützt die Aktivitäten [des Konzerns] [...] hinsichtlich Nachhaltigkeit. Es ist [...] verantwortlich für Beratungsleistungen, um Geschäftschancen und Risiken zu analysieren, dafür Produkte und Prozesse zu evaluieren sowie die Entwicklung von Strategien verschiedener Geschäftseinheiten zu unterstützen.“ (MNU 3, Dok 11, S. 2)

Nach der zweiten Re-Strukturierung vereint dieser jene, die für Ökoeffizienz- und Wertschöpfungskettenanalysen zuständig sind, ebenso wie jene, die die Informationsbeschaffung, die Einbindung der Stakeholder und die Vertretung des Konzerns in externen Initiativen und Netzwerken verantworten. Während sich erstere insbesondere mit dem Produktportfolio befassen, sind letztere im weitesten Sinne für die CSR-Kommunikation zuständig (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 11, 83, 133 / CR 1b, Abs. 4). Zusammen gestalten sie das strategische CSR-Management von MNU 3 und sorgen für seine konzernweite Kohärenz.

Ergänzt wird diese Einheit von weiteren zentralen Einheiten, die aber ihrerseits „nur“ für einzelne thematische Bereiche und Handlungsfelder verantwortlich zeichnen. Hierzu zählt eine zentrale USGQ-Einheit (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 11 / Dok 4) ebenso wie eine zentrale Abteilung für das *gesellschaftliche Engagement* (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 2 & 29) oder das Handlungsfeld *Compliance & Antikorrruption* (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 165). Diese Einheiten arbeiten für ihre jeweiligen thematischen Bereiche entsprechende Konzernstrategien aus und sorgen für ihre Umsetzung in den Geschäftseinheiten und Landesgesellschaften. Insofern müsste mit Blick auf die „zentrale CSR-Einheit“ auch in MNU 3 von mehreren Einheiten im Plural gesprochen werden. Eine Integration der thematischen Bandbreite unter dem Dach einer Abteilung erfolgt auch hier nicht.

Entlang dieser diversen, thematisch organisierten Zentraleinheiten existieren auch die *thematischen CSR-Expertenkreise*, die bis in die einzelnen Geschäftseinheiten und

Landesgesellschaften reichen. Auch in MNU 3 sind diese „CSR-Managern“ formell designierte „Hütchenträger“, die einen Teilaspekt der CSR-Agenda vertreten und diese Aufgabe meist in Zusatzfunktion wahrnehmen (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 17 & 19). Wie in MNU 2 handelt es sich dabei – insbesondere auf internationaler Ebene – oftmals um unabhängig gewachsene Positionen (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 19), die der zentralen CSR-Strategie und -Organisation zuvorkamen, dem zentralen CSR-Bereich heute aber als erste Ansprechpartner dienen. In ihrer Funktion unterscheiden sie sich von Einheit zu Einheit:

„[I]n bestimmten Bereichen gibt es Leute, die haben [...] so zwei-, drei-Mann-Teams, die für Nachhaltigkeit zuständig sind. [...] Das ist ganz unterschiedlich, weil, [...] das ja schon gewachsen ist, bevor das mal so vereinheitlicht wurde [...]. [...] [Da] gibt es die unterschiedlichsten Versionen. Manche haben das nur mit. Manche sind da hauptberuflich.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 101)

„[Es gibt] keine Regel. Wir haben ja auch ganz unterschiedlich große Gruppen-Gesellschaften. Es gibt ja durchaus Gesellschaften, die was im Bereich des gesellschaftlichen Engagements machen. Kleiner, mit sehr bescheidenen Mitteln. Aber die Gruppen-Gesellschaft ist vielleicht auch nicht groß. Der Standort ist vielleicht auch nicht groß. Eine Kollegin von uns in Chile ist HR, Kommunikation und Sustainability. Es liegt in der Natur der Sache. Chile ist kein riesiger Standort. An anderen Standorten [...], die alle größer sind, ist das wieder anders verteilt.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 170)

Insofern findet sich auch in MNU 3 keine strikte Spiegelung des zentralen CSR-Bereichs in der organisationalen Peripherie. Stattdessen scheinen dezentrale „CSR-Manager“ lokale Repräsentanten zumeist für spezifische Handlungsfelder und Themen auf lokal gewachsenen Positionen zu sein. Insbesondere in kleineren Einheiten werden verschiedene Themen in Personalunion von einem „CSR-Manager“ vertreten. Größere Einheiten verfügen auch über kleine Teams, die die dezentrale Koordination der CSR-Thematik übernehmen. Von einer einheitlichen Struktur dezentraler CSR-Akteure und -Ansprechpartner kann man allerdings nicht sprechen. Entsprechend heterogen ist auch das internationale CSR-Netzwerk in MNU 3:

„Wir haben eine Community gebildet. Einmal eine, die Business spezifisch ist, wo die entsprechenden Leute, die diesen Zusatzhut aufhaben aus den Unternehmensbereichen [...] zusammengefasst sind und eine [andere] aus den Bereichen, wo die Leute das rein funktional machen – also wir jetzt [,] [...] die ganzen EHS-Leute, [...] die Leute in den Regionen, die Leute bei der Kommunikation, [also die] Leute [...] bei den globalen Einheiten und bei den zentralen Einheiten. Das ist eine Community und das andere ist die Business Community. Die muss man dann irgendwann mal mergen. Aber das ist ein großer Haufen.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 59)

Diese beiden Communities begleiten maßgeblich die strategische Entwicklung – ob durch ihren Austausch im Rahmen formeller Gremienarbeit (z.B. innerhalb des CSR-Lenkungskreises) oder mittels virtueller und Präsenzveranstaltungen. Ihre Mitglieder tragen

das dort Diskutierte in ihre jeweiligen Einheiten und tragen so zur strategischen Harmonisierung des (grenzüberschreitenden) CSR-Managements bei:

„Dort wird auch präsentiert, wenn wir irgendwas Neues haben. Dann weiß ich auch, dass das eigentlich gut verteilt ist. Das hat sich natürlich mit den Jahren etabliert, ist gewachsen, hat sich verändert. Damit hat man auch eine größere Einheitlichkeit und ein besseres allgemeines Verständnis etc. [...] [Hier sagen wir] ‚Wir haben etwas Neues aufgesetzt und daran könnt ihr euch bedienen‘ oder aber ‚wir haben dies und das aktualisiert, bitte achtet darauf, dass ihr eure Sales Manager trainiert‘. Und und und. Das ist für so einen riesen Laden schon eine Herausforderung.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 52-56)

Der Informationsfluss in diesen Communities scheint dabei primär ein vertikaler zu sein, bei dem neue Anforderungen an alle relevanten Akteure kommuniziert werden. Genau darin zeigt sich die koordinierende Funktion, die dem zentralen CSR-Bereich auch formell zukommt (vgl. MNU 3, Dok 11). Auf operativer Ebene werden diese beiden Communities durch kleinere ergänzt, die sich entlang bestimmter CSR-Handlungs- und Themen etablieren und damit auch entsprechend volatiler sind (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 178).

Das Gros der konzernweiten Koordination von CSR findet allerdings nicht auf persönlicher Ebene, sondern über formellere Koordinationsmechanismen statt. Wie in den anderen Unternehmen spielen hierbei auch in MNU 3 formelle, konzernweit gültige Regeln eine große Rolle. Interessant ist dabei, dass es bei vielen Handlungsfeldern und Themen gewissermaßen eine Koordinations-„Trias“ zum Einsatz kommt; formelle Richtlinien, verpflichtende Schulungen und konzernweite Audits treten häufig gemeinsam auf (vgl. Abb. 94). Diese Trias standardisiert Prozesse, Abläufe und Verhalten konzernweit.

Ergänzt und damit zu einem umfassenden Managementsystem ausgebaut werden diese Maßnahmen zusätzlich über die kontinuierliche, konzernweite Erfassung und Inventarisierung insbesondere von Verstößen gegen Arbeits- und Sozialstandards (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 26 / Rep 3, S. 76 & 165 / Rep 4, S. 42 & 47) sowie durch eine Vielzahl konzernweit gültiger KPIs und damit verknüpfter Zielvorgaben. Letztere gelten insbesondere für den *Umweltschutz* (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 35 / Rep 3, S. 57, 134-139) und die *Arbeitssicherheit* (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 57, 128-130), aber mit Blick auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen auch im Handlungsfeld *Mitarbeiter & Diversity* (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 57, 74 / Rep 4, S. 61). Diese ergebnisorientierten Koordinationsmechanismen werden in MNU 3 also nicht unbedingt alternativ, sondern ergänzend zur prozessualen Standardisierung eingesetzt. Auf diese Weise werden in MNU 3 besonders die Risikothemen zentral gesteuert.

Abb. 94 MNU 3: Koordination über konzernweite Regeln, Schulungen & Audits

Compliance & Antikorruption

- **Regel:** „Kern unseres Compliance-Programms ist der globale, einheitliche Verhaltenskodex, den wir an alle Mitarbeiter verteilt haben. Er beschreibt unsere Verhaltensgrundsätze und umfasst [...] Themen wie Korruption und Kartellrecht, [...] Menschenrechte, Arbeits- und Sozialstandards, Interessenkonflikte sowie Handelskontrolle und Datenschutz.“ (MNU 3, Rep 3, S. 164)
- **Schulung:** „Vorrangiges Ziel unseres Compliance-Programms ist es, Verstöße von vornherein zu vermeiden. Zu diesem Zweck müssen alle Mitarbeiter innerhalb vorgeschriebener Fristen an Grund-, Auffrischungs- oder auch Spezialschulungen [...] teilnehmen. Die Trainings finden in unterschiedlichen Formaten statt, beispielsweise als Präsenzs Schulungen, in elektronischer Form oder als Workshops.“ (MNU 3, Rep 3, S. 164)
- **Audit:** „Die Einheit Corporate Audit [...] überprüft, ob die Compliance-Grundsätze eingehalten werden. Dabei werden alle Themenfelder möglicher Compliance-Verstöße abgedeckt. Es wird sowohl geprüft, ob die Mitarbeiter die vorgegebenen Regeln einhalten, als auch ob die etablierten Prozesse, Arbeitsabläufe und Kontrollen angemessen und ausreichend sind [...].“ (MNU 3, Rep 3, S. 165)

Einkauf & Lieferkette

- **Regel:** „Unser Verhaltenskodex für Lieferanten basiert auf international anerkannten Richtlinien, wie den Prinzipien des UN Global Compact [oder] [...] den Konventionen der internationalen Arbeitsorganisation (ILO) [...]. Der Verhaltenskodex umfasst den Schutz der Umwelt, die Einhaltung von Menschenrechten, Arbeits- und Sozialstandards sowie Antidiskriminierungs- und Antikorruptionsvorgaben.“ (MNU 3, Rep 4, S. 110)
- **Schulung:** „Darüber hinaus haben wir 2015, vor allem in Asien und Südamerika, [ca. 500] [...] Lieferanten mit einem hohen Nachhaltigkeitsrisiko geschult. Zudem haben wir [ca. 350] [...] Mitarbeiter aus dem Einkauf zum Thema nachhaltigkeitsorientiertes Lieferantenmanagement fortgebildet.“ (MNU 3, Rep 4, S. 110)
- **Audit:** „[Wir sind] Gründungsmitglied der [branchenweiten Shared Audit-Initiative] [...] zur weltweiten Vereinheitlichung von Bewertungen und Audits von Lieferanten. [...] Der Bewertungsprozess wird durch einen global einheitlichen Fragenkatalog vereinfacht [...]. Die Mitglieder der Initiative haben im Jahr 2015 insgesamt [ca. 2600] [...] Nachhaltigkeitsbewertungen und [ca. 180] Audits durchgeführt.“ (MNU 3, Rep 3, S. 124)

USGQ

- **Regel:** „[Unser Managementsystem] umfasst die globalen [...] Standards zu Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Sicherheit für verschiedene Stationen in unserer Wertschöpfungskette. [...] Vorgaben zur Umsetzung dieser Standards legen wir über verbindliche Richtlinien fest.“ (MNU 3, Rep 3, S. 127)
- **Schulung:** „Sicheres Arbeiten fördern wir [u.a. durch] [...] Seminare [...]. [Entsprechend] [...] haben wir im Jahr 2014 [ca. 50.000] Mitarbeiter weltweit im Bereich Arbeitssicherheit geschult. [...] Zudem haben wir [...] [unsere] Schulungsmaßnahmen zu Anlagensicherheit [...] weiterentwickelt und weltweit mehr als 11.000 Mitarbeiter geschult.“ (MNU 3, Rep 3, S. 129-130)
- **Audit:** „Bei unseren Audits erstellen wir ein Umwelt- und Sicherheitsprofil, das zeigt, ob die vorhandenen Leistungen ausreichen, um dem bestehenden Gefahrenpotenzial angemessen zu begegnen. [...] Nach ISO 14001 sind weltweit [ca. 200] [...] Produktionsstandorte zertifiziert [...]. [...] Im Jahr 2014 gab es [ca. 120] [...] Audits zu Umwelt und Sicherheit an [ca. 80] Standorten sowie [...] kurzfristig angekündigte Audits zu verschiedenen Schwerpunktthemen an [ca. 30] [...] Standorten. Im Bereich Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz haben wir [ca. 50] [...] Standorte auditiert.“ (MNU 3, Rep 3, S. 127)

Die chancenorientierten CSR-Praktiken, allen voran die Förderung *nachhaltiger Produkte* sowie das *gesellschaftliche Engagement*, dagegen erfahren trotz ihrer globalen Relevanz (bislang) keine so engmaschige Strukturierung. So soll der Anteil nachhaltiger Produkte am Gesamtvolumen abgesetzter Produkte zwar mittelfristig steigen (vgl. MNU 3, Rep 4, S. 48), der Weg wird aber den einzelnen Produktbereichen überlassen (vgl. MNU 3, CR 1b, Abs. 32-34). Auch das gesellschaftliche Engagement kennt jenseits konzernweiter Leitsätze keine exakten Verfahrensanweisungen oder Zielsetzungen; selbst die Budgets sind dezentral (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 168). Das Gleiche gilt für die Bandbreite des *Stakeholder Managements*. Zwar gibt es mittlerweile Standards für die Gestaltung der Nachbarschaftsdialoge an den Standorten, ansonsten aber keine Regeln oder gar Ziele. Die *Berichterstattung* wiederum erfolgt auch in MNU 3 mittels konzernweit etablierter, vertikaler Berichtslinien (vgl. MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 172), einer EDV-basierten Datenerfassung (vgl.

MNU 3, CR 1a, Abs. 7 / Rep 3, S. 124 / Rep 4, S. 117) und profitiert indirekt von der Vielzahl konzernweiter KPIs und der bereichsspezifischen Inventarisierung bestimmter Vorkommnisse (z.B. Compliance-Verstöße, Arbeitsunfälle etc.).

Das Sanktionssystem wiederum ist auch bei MNU 3 nicht besonders stark ausgeprägt. Auf formeller Ebene gibt es – wie auch in MNU 1 und MNU 2 – negative disziplinarische Maßnahmen v.a. in den Bereichen *Compliance & Antikorrruption* und *Einkauf & Lieferkette* (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 124 & 165 / Rep 4, S. 111). Die Mehrzahl sanktionierender Maßnahmen beschränkt sich allerdings auf „Verbesserungsvorschläge“ und konstruktive Kritik zum Beispiel im Anschluss an konzernweite Audits (vgl. MNU 3, Rep 4, S. 114, 117, 153). Daneben prüft MNU 3 derzeit die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in das Vergütungssystem seiner Mitarbeiter. Zur Implementierung kam es bislang jedoch nicht (vgl. MNU 3, CR 1a, Abs. 109).

Insgesamt verfügt MNU 3 also über eine stark diversifizierte CSR-Organisationsstruktur. Dies gilt für die beteiligten Gremien und Akteure ebenso wie für die zum Einsatz kommenden Koordinationsmechanismen. Nahm in den letzten Jahren die Zentralisierung des grenzüberschreitenden CSR-Managements unter Federführung der zentralen CSR-Einheit insgesamt zu, unterscheidet sich ihr Grad je nach Handlungsfeld und Themenbereich. Besondere Zentralisierung erfahren dabei die Risikobereiche innerhalb der kerngeschäftlichen Aktivitäten. Auch auf Ebene der chancenorientierten CSR-Praktiken zeichnet sich die Tendenz zur Standardisierung unter zentralen Vorzeichen ab; die Spielräume dezentraler Akteure sind hier bislang jedoch relativ groß. Dies gilt im Allgemeinen auch für das Stakeholder Management. Abbildung 95 skizziert diese strukturelle Dimension internationalen CSR-Managements entlang der verschiedenen Handlungsfelder.

Abb. 95 MNU 3: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern

CSR-Struktur	Informationsorientierte CSR-Praktiken			Risikoorientierte CSR-Praktiken					Chancenorientierte CSR-Praktiken					
	Umfeld-analyse	Info-SM	Bericht-erstellung	Compliance & Anti-Korruption	Umwelt- & Ressourcen-schutz	Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz	Einkauf & Lieferkette	Produktver-antwortung	Mitarbeiter & Diversity	Norm-SM	Nachhaltige Produkte & Dienste	Gesell. Engagement	Kompetenz-SM	
Mitgliedschaft														
<i>Entwicklung</i>	CSR MG CSR TG	CSR MG divers	CSR MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Limie MG CSR MG CSR MG	Staff MG	CSR MG	Limie MG CSR MG CSR MG	Staff TG	Staff TG	
<i>Koordination</i>	---	---	CSR MG	Staff TG	Staff TG	Staff TG	Staff MG	CSR MG	Staff TG	---	CSR MG	Staff MG	Staff MG	
<i>Umsetzung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR TG divers	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Staff TG	Limie TG	Limie TG	CSR MG	Limie TG	Staff TG	Staff TG	
Hierarchie														
<i>Berichtsinhen</i>	---	---	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	---	global & formell	global & formell	global & formell	
<i>Budget Information</i>	vertikal & top-down	---	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	---	vertikal & top-down	national (vertikal & top-down)	national (vertikal & top-down)	
Regeln														
<i>Leitende Richtlinien</i>	---	global	---	global	global	global	global	global	global	---	global	(global)	(global)	
<i>Schulungen „Kulturbildung“</i>	---	---	---	global	global	global	global	global	global	---	---	(global)	(global)	
Monitoring														
<i>Prozess</i>	---	---	globale Tools	globale Audits	globale Audits	globale Audits	globale Audits	---	---	---	---	---	---	
<i>Ergebnis</i>	---	---	---	globales Inventar, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	---	---	---	---	---	---	
Sanktionierung														
<i>disziplinarisch</i>	---	---	---	global & negativ	---	---	global & negativ	---	---	---	---	---	---	
<i>finanzuell</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
<i>kommunikativ</i>	---	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob	globale(s) Kritik & Lob	globale(s) Kritik & Lob	---	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---	
	Koord. Förder.	Dezentr. Förder.	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	Zentr. Hub	(Koord.) Föderation	(Koord.) Föderation

Anm.: SM (Stakeholder Management), MG (Muttergesellschaft), TG (Tochtergesellschaft), KPI (Key Performance Indicators – Leistungsindikatoren)

6.1.3.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 3 – ein Zwischenfazit

Aus der Analyse des grenzüberschreitenden CSR-Managements in MNU 3 ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den beiden zuvor analysierten Unternehmen. Abgesehen von einer stärkeren Betonung seines positiven Beitrags für nachhaltige Entwicklung entspricht die CSR-Identität von MNU 3 in etwa dem Selbstverständnis von MNU 2. Interessant ist dagegen die zentrale Rolle, die in MNU 3 die Neudefinition der CSR-Identität als Startpunkt für die Harmonisierung des konzernweiten CSR-Managements gespielt hat. Sie macht deutlich, dass es sich dabei insbesondere infolge des ihm zugrunde liegenden, kerngeschäftlichen CSR-Verständnis um einen tiefgreifenden organisationalen Wandel handelt und nicht allein um das Roll-Out einzelner Themen.

Darüber hinaus zeigt sich auch in MNU 3, dass insbesondere die risikobelasteten Handlungsfelder global einheitlich und zentralisiert gestaltet werden – aber auch ein Großteil der am Kerngeschäft ausgerichteten, chancenorientierten CSR-Praktiken. Das jenseits des Kerngeschäfts liegende gesellschaftliche Engagement erfährt dagegen zwar eine gewisse methodische Rahmung, lässt den dezentralen Akteuren ansonsten aber große Freiheiten. Hintergrund ist auch hier die Orientierung von MNU 3 an den lokalen Bedürfnissen der Produktionsstandorte. Diese Offenheit zeigt sich auch in seinen national angepassten, informationsorientierten CSR-Praktiken. Zugleich machen die Ausführungen zu teils risiko-, teils chancenorientierten Praktiken deutlich, dass die Art der Internationalisierung themenabhängig auch innerhalb bestimmter Handlungsfelder variieren kann.

Auf struktureller Ebene bestätigt MNU 3 die grundsätzliche Organisationsstruktur des grenzüberschreitenden CSR-Managements, wie es sich in MNU 1 und MNU 2 abgezeichnet hat. Allerdings bindet MNU 3 als erstes Unternehmen Stakeholder im Rahmen eines formellen Gremiums auf Konzernebene in sein strategisches CSR-Management ein. Auch hinsichtlich der eingesetzten Koordinationsmechanismen ergibt sich ein ähnliches Bild wie in den anderen Unternehmen: Insbesondere zur Steuerung seiner Risikothemen kommt eine Koordinations-, „Trias“ aus Regeln, Schulungen und Audits zum Einsatz. Diese werden nicht alternativ für, sondern ergänzend zu Elementen des ergebnisorientierten Monitorings eingesetzt. Seine informationsorientierten CSR-Praktiken steuert auch MNU 3 über persönliche Zentralisierung, seine chancenorientierte Praktiken tendenziell über kulturbildende Maßnahmen und vage Zielsetzungen.

6.1.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 4

Bei MNU 4 handelt es sich um ein Unternehmen des Dienstleistungssektors, das in mehr als 70 Ländern, schwerpunktmäßig aber in Deutschland, Europa, Ostasien und Nordamerika tätig ist. MNU 4 beschäftigt weltweit ca. 100.000 Mitarbeiter – fast die Hälfte davon in Deutschland – und zählt laut Fortune 500 Ranking (2017) Ranking zu den weltweit 200 größten Unternehmen sowie zu den 40 führenden seiner Branche.

MNU 4 veröffentlicht seit ca. 15 Jahren einen CSR-Bericht. Der inhaltliche Schwerpunkt sowohl der Berichterstattung als auch der CSR-Aktivitäten lag lange auf dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens. Dies änderte sich vor ca. fünf Jahren, als MNU 4 infolge einer schweren, bis heute anhaltenden Reputationskrise sein CSR-Verständnis neu definierte und seine -Praktiken und -Strukturen neu ausrichtete. Obschon auch das bis dato vorherrschende gesellschaftliche Engagement international angelegt war, erfährt durch diese krisenbedingte Neuausrichtung auch das grenzüberschreitende CSR-Management des Unternehmens eine vollkommene Überholung. Entlang der zentralen Kategorien dieser Untersuchung gestaltet sich dieses zum Zeitpunkt der Studie wie folgt:

6.1.4.1 *CSR-Identität*

Bedingt durch die tiefe Vertrauenskrise, die das Unternehmen infolge zahlreicher Skandale und Rechtsstreitigkeiten bis heute durchlebt, erfährt auch das CSR-Verständnis von MNU 4 einen tiefgreifenden Wandel. Die Probleme in und die Kritik an seinem Kerngeschäft fordern die vorherrschende philanthropische Auffassung von CSR heraus (vgl. MNU 4, CR 1, 5-7). Der im Zuge reformatorischer Bemühungen unternehmensintern propagierte „Kulturwandel“ geht unmittelbar einher mit einem Wandel des Verständnisses von Verantwortung (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 15). Die Krise befördert die Abkehr vom traditionell philanthropischen CSR-Verständnis und öffnet es für eine stärker auf das *Kerngeschäft* fokussierte Auffassung (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 15-17, 85 / CR 2, Abs. 12, 45-50, 58-60 / Rep 2, S. 13).

„Was verstehen wir unter Corporate Responsibility? Die Art und Weise, wie wir im Kerngeschäft Geld verdienen. Das muss die Hauptbotschaft sein! Das ist vorangestellt. Und unser [gesellschaftliches] Engagement [...] ein ‚Begierdefaktor‘. [...] [D]ie Aktivitäten in dem Feld [Gesellschaftliches] [...] Engagement helfen uns nicht, wenn wir [im Kerngeschäft] [...] Probleme haben. Das kann man nicht aufwiegen. [...] [E]s ist kein Ausgleich für Defizite im anderen Feld.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 7)

Mit dieser Fokussierung auf das Kerngeschäft rücken auch in MNU 4 die damit in Zusammenhang stehenden *Risiken* (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 55 / Rep 2, S. 19, 26, 31-36) und *Chancen* (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 12, 18, 112 & 118 / Rep 2, S. 14 & 76 / Rep 3, S. 54 & 57) in den Vordergrund. Als Maßstab dient auch hier das Idealbild *nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung* entlang der drei Dimensionen der *Triple Bottom Line* (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 7-9 / CR 2, Abs. 60 / Rep 3, S. 15 & 24):

„Unsere unternehmerische Verantwortung richtet sich am Konzept der Nachhaltigkeit aus, um wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Werte zu schaffen. Sie steht im Einklang mit einer zukunftsorientierten Unternehmensstrategie, die finanziellen Erfolg mit der Wahrnehmung ökologischer und sozialer Verantwortung verbindet. Wir [...] arbeiten kontinuierlich daran, unsere Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf die Steigerung von Transparenz, die Wahrnehmung von Geschäftschancen, die sich aus globalen Trends wie zum Beispiel dem Klimawandel ergeben, und dem Management potenzieller Umwelt- und Sozialrisiken.“ (MNU 4, Rep 3, S. 15)

Auch MNU 4 betont die mit CSR einhergehende Notwendigkeit zur *Offenheit* gegenüber diversen Anspruchsgruppen (vgl. MNU 3, Rep 3, S. 13 & 45), gekoppelt an den Begriff der *Transparenz* (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 21 & 69). Damit setzt MNU 4 den Schwerpunkt nicht nur auf strategischen Informationsaustausch zur Erlangung „wichtige[r] Hinweise auf zukünftige Entwicklungen“ (MNU 4, Rep 3, S. 45), sondern auf die ehrliche Offenlegung seiner unternehmerischen Praktiken; jenseits des strategischen *outside-in* formuliert MNU 4 damit für sich selbst eine Bringschuld im Sinne des *inside-out*.

Bemerkenswert ist dabei, dass sich in MNU 4 die Relevanz dieser beiden Säulen – Nachhaltigkeit im Kerngeschäft, Transparenz gegenüber seinen Anspruchsgruppen – primär aus der Bedeutung ergibt, die sie für die Wiederherstellung vertrauensvoller Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld haben. Sie sind die Instrumente zur Gewinnung offensichtlich verloren gegangenen *Vertrauens* (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 13 & 15 / CR 2, Abs. 60 / Rep 2, S. 8-10, 31 & 78 / Rep 2, S. 5-7). Darin zeigt sich, dass das CSR-Verständnis von MNU 4 zwar in weiten Teilen dem der anderen untersuchten Unternehmen gleicht, es aber zugleich die jahrelange Kritik an seinen Geschäftspraktiken aufgreift. Transparenz und Vertrauen spielen hier eine ungleich stärkere Rolle als in den anderen Unternehmen, wo diese Dimensionen das CSR-Verständnis allenfalls indirekt prägen.

Dies schlägt sich auch in seinem CSR-Selbstverständnis nieder. Auch MNU 4 begreift sich als (potentiellen) *Teil des Problems*, dessen Praktiken nachhaltige Entwicklung gefährden können, sowie als *Teil der Lösung* gesellschaftlicher Probleme. Bedingt durch die

Entwicklungen der vergangenen Jahre dominiert hier allerdings der kritische Blick auf sich selbst. Obschon auch MNU 4 seinen positiven Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zunehmend herauszustellen versucht (vgl. MNU 4, CR1, Abs. 55 & 63 / Rep 2, S. 14, 60-64 / Rep 3, S. 11 & 57-59), folgt sein Selbstbild bislang dem selbstkritischen Blick auf vergangene Praktiken und leitet daraus den Auftrag zur Prävention und Risikominimierung ab: „Was man versuchen kann, ist Altlasten abzarbeiten und [...] Neulasten zu vermeiden“ (MNU 4, CR 1, Abs. 89). Lange Zeit wahrgenommen als Teil des Problems, soll das eigene Geschäft in Zukunft unter keinen Umständen mehr nachhaltige Entwicklung gefährden oder Anlass zur Kritik bieten (vgl. Abb. 97); entsprechend umfangreich sind auch die risikoorientierten CSR-Praktiken (vgl. Kap. 6.1.4.2).

Abb. 97 MNU 4: CSR-Selbstverständnis „Nicht mehr Teil des Problems“

„Wir stellen schon fest, dass der Begriff ‚Corporate Responsibility‘ bzw. ‚Nachhaltigkeit‘ für die Mitarbeiter schwer zu kommunizieren ist, weil der Begriff des ‚Kulturwandels‘ ganz klar dominiert [...]. [...] Man versucht auch sichtbar zu zeigen ‚Wir haben verstanden. Die license to operate kommt von der Gesellschaft und wir müssen das stärker aufnehmen‘.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 13)

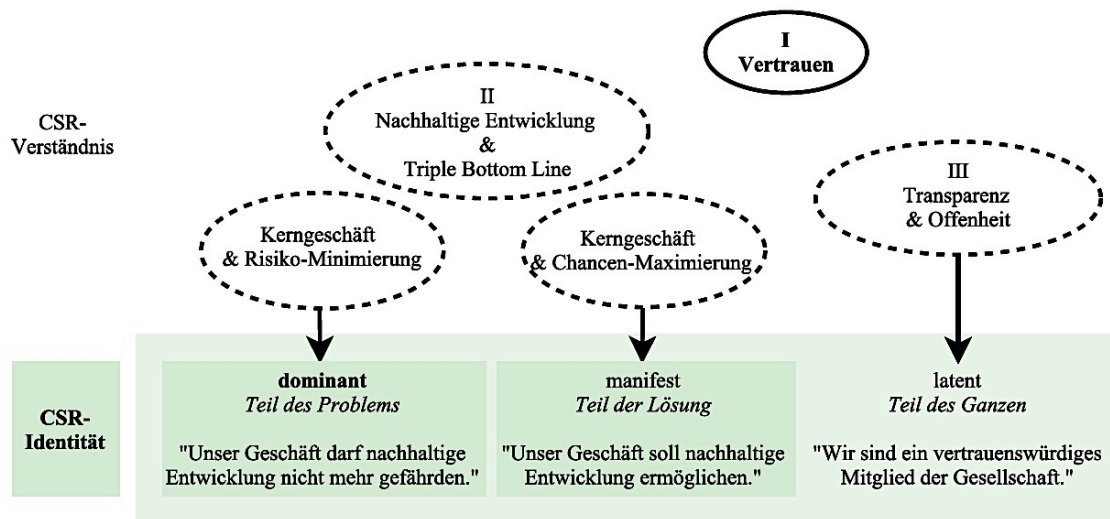
„Da wurde auch selbstkritisch diskutiert, ob man nicht [...] die falschen Anreize gesetzt hat. Sei es Anreize für das Unternehmen, sei es Anreize für einzelne Mitarbeiter, die [...] zu wenig an das Ganze gedacht haben. Insofern ist der [...] Kulturwandel von der operativen Seite her für uns gar nicht so blöd. Er diskutiert intern wie extern immer wieder kritisch diesen Kontrast ‚Was war vorher? Was ist jetzt? Haben wir gelernt?‘“ (MNU 4, CR 1, Abs. 13)

„Es hilft nichts, die alte Frau über die Straße zu führen, wenn ich vorher jemanden ermordet habe. [...] Das darf nicht der Ausgleich für sonstige Missetaten sein. [...] Wenn jemand kommt und fragt ‚Habt ihr nicht gerade ein schönes Projekt, wir müssen gerade etwas dagegen halten‘, sagen wir immer ‚Nein, das tun wir nicht‘. Hier gibt es [einen Skandal] [...] [und dort] irgendein Einzelprojekt. Das ist nicht unser Weg. ‚Dann kümmert euch bitte um das eine so, löst die Probleme dort, wo sie entstanden sind‘.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 58-60)

Darüber hinaus begreift sich auch MNU 4 als *Teil des Ganzen*. Ganz im Sinne seines Verständnisses von CSR als Auftrag zur Vertrauensbildung liegt diese Dimension den beiden anderen Dimensionen seiner CSR-Identität gewissermaßen kausal zugrunde: Weil wir als Unternehmen Teil des gesellschaftlichen Ganzen sind, gilt es, Probleme zu vermeiden und Lösungen zu befördern. Konkret übersetzt sich das Selbstverständnis als Teil des Ganzen in transparenz- und damit informationsorientierte CSR-Praktiken (vgl. Kap. 6.1.4.2). Insgesamt versteht sich MNU 4 so als vertrauenswürdiges Mitglied der Gesellschaft, wobei es sich dabei eher um einen Auftrag denn um eine Zustandsbeschreibung handelt. Das „Ganze“ bleibt insbesondere im Vergleich zu den standortfokussierten Unternehmen MNU 2 und MNU 3 relativ abstrakt und bezieht sich auf das Unternehmen als Einheit.

Obschon sein CSR-Verständnis in weiten Teilen dem anderer Unternehmen ähnelt, leitet MNU 4 daraus – bedingt durch die Kritik und Krisen der vergangenen Jahre – eine etwas defensivere CSR-Identität ab. Im Vordergrund steht die Zurückgewinnung von Vertrauen über risikominimierendes und transparentes Verhalten; Abbildung 98 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 98 MNU 4: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz



6.1.4.2 CSR-Praktiken

Im Zuge der Aufarbeitung seiner Skandale verabschiedete MNU 4 2013 eine neue Konzernstrategie. Dabei handelte es sich nicht um die bloße Überarbeitung seiner Geschäftsstrategie. Im Zentrum stand vielmehr die Neuausrichtung seiner Unternehmensphilosophie, die Anpassung seiner Prinzipien und Werte an die von Außen herangetragenen Maßstäbe verantwortungsvoller Unternehmensführung. Im Grunde handelt es sich dabei um eine konzernweite CSR-Strategie, die für MNU 4 erstmals den kerngeschäftlichen Leistungsgedanken und den Aspekt gesellschaftlicher Verantwortung zu integrieren versucht; Integrität, nachhaltige Leistung und partnerschaftliche Beziehungen mit seinen Anspruchsgruppen gehören zu den neuen Kernwerten (vgl. MNU 2, Rep 2, S. 12).

Mit dieser neuen Konzernstrategie gilt es den Gedanken unternehmerischer Verantwortung konzernweit zu verankern und in eine Vielzahl von Handlungsfeldern einzupflegen. Mit Blick auf das bisherige CSR-Verständnis und -Management, geht mit der überarbeiteten Konzernstrategie in MNU 4 also auch eine massive Erweiterung des grenzüberschreitenden CSR-Managements einher. Diese Bandbreite übersetzt sich auch hier in ein diversifiziertes, in unterschiedlichem Maße inhaltlich standardisiertes Set von CSR-Praktiken. So lassen sich in MNU 4 risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung, chancenorientierte CSR-Praktiken sehr unterschiedlicher Prägung, CSR-Praktiken an der Schnittstelle zwischen Risiko- und Chancenorientierung global einheitlicher Prägung sowie global einheitliche informationsorientierte CSR-Praktiken identifizieren.

Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

Der Fokus des (grenzüberschreitenden) CSR-Managements von MNU 4 liegt auf der Reduktion potentieller sozialer und ökologischer Risiken im Umfeld seiner kerngeschäftlichen Aktivitäten. Fehler der Vergangenheit sollen vermieden, nachhaltige Entwicklung auf diese Weise ebenso wenig gefährdet werden wie die Reputation des Unternehmens. In dieser dominanten Risikoorientierung verbinden sich die Handlungsfelder *Compliance & Antikorruption*, *Einkauf & Lieferkette* sowie *Produktverantwortung* zu einem einzigen Risikofeld, das konzernweit entsprechend einheitlich und umfassend gestaltet wird:

„Risikokultur fördern: Wir verstehen unter Risikokultur das Verständnis und die Haltung unserer Mitarbeiter gegenüber Risiken, die in unserem täglichen Geschäft entstehen können. Eine funktionierende Risikokultur ist damit Teil unserer [unternehmensweiten[...]] Risikomanagementprozesse, -richtlinien und -kontrollstrukturen. [...] Unsere [Risikokultur] [...] -Initiativen unterstützen unsere Mitarbeiter dabei, sich die erforderlichen Verhaltensweisen anzueignen und damit ihren Beitrag zum Risikomanagement innerhalb des Unternehmens zu leisten. [...] Seit 2010 sind Schulungen zur Risikokultur für alle Mitarbeiter verpflichtend. [...] Klare Botschaften auf Konzern- und Bereichsebene sorgen dafür, dass Mitarbeiter die Risikokulturstandards der Bank bewusst wahrnehmen.“ (MNU 4, Rep 3, S. 33)

Im Vordergrund steht seit Einführung der neuen Konzernstrategie die erweiterte *Produktverantwortung*; über seine Produkte habe man erheblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsleistung seiner Kunden und damit auch die Verantwortung, hierin angelegte soziale und ökologische Risiken aufzuspüren und abzuwenden (vgl. Abb. 99). Dass MNU 4 seinen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsleistung seiner Kunden primär als zu gestaltendes Risiko begreift und nicht, wie in den meisten anderen Unternehmen, als Möglichkeit zur Beförderung gesellschaftlicher nachhaltiger Entwicklung, liegt an der Natur seiner Dienstleistungen, über die es – so die Kritik, die lange Zeit an das Unternehmen herangetragen wurde – Risiken bislang eher befördert als abgemildert habe. All diese Handlungsfelder haben, auch bedingt durch ein dichtes Netz nationaler und transnationaler Vorschriften, konzernweite Relevanz und werden global einheitlich gestaltet.

Auch der *Umwelt- und Ressourcenschutz* wird als konzernweites Handlungsfeld begriffen und einheitlich gestaltet. Im Unterschied zu den produzierenden Unternehmen dieser Studie handelt es sich dabei aber allenfalls um ein Handlungsfeld hintergründiger Bedeutung. Als Unternehmen des Dienstleistungssektors sieht MNU 4 Umweltrisiken weniger in seinen eigenen Praktiken als in denen seiner Kunden verankert. Trotzdem fühlt man sich auch im Rahmen seiner eigenen Möglichkeiten (z.B. im Energiemanagement) dem Umweltschutz und

insbesondere der Klimaneutralität verpflichtet und gestaltet dieses Handlungsfeld seit Langem konzernweit einheitlich (vgl. Abb. 39 sowie MNU 4, CR 1, Abs. 25 & 69 / Rep 3, S. 17).

Abb. 99 MNU 4: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

Compliance & Antikorruption – global einheitlich

„Die ganze Governance-Welt ist [bei uns] [...] ja ohnehin traditionell sehr stark ausgebaut, also Compliance, Legal usw. Da muss man natürlich nacharbeiten, weil man gesehen hat, dass das nicht alles verhindert hat.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 17)

„Wir dulden weder Bestechung noch [...] Korruption. Diese Haltung spiegelt sich in unserem Verhaltens- und Ethikkodex und unseren Werten und Überzeugungen wider. Ein eigens dafür gebildetes Expertenteam [...] soll sicherstellen, dass das Risiko einer Verwicklung in Bestechung und Korruption [...] minimiert [...] und die Reputation [unseres Unternehmens] geschützt [wird] [...]. [...] Jeder einzelne Mitarbeiter ist für die Prävention, Feststellung und Meldung von Bestechungsfällen verantwortlich. [...] Wir gehen disziplinarisch gegen Mitarbeiter vor, die unserer [...] Richtlinie zuwider handeln.“ (MNU 4, Rep 3, S. 29)

„Strategische Maßnahmen zur Prävention, Aufdeckung und Untersuchung von Betrugsdelikten bilden einen [...] Schwerpunkt unserer Aktivitäten [...]. Globale und regionale Expertenteams [...] sind für die Untersuchung interner und externer Betrugsfälle und versuchten Betrugs zuständig. Neben der Bearbeitung der Betrugs-, Bestechungs- und Korruptionsfälle ist der Leiter des Bereichs [...] auch für die Ergreifung effektiver Maßnahmen zur Verhinderung sonstiger krimineller Aktivitäten zuständig [...]. Im Jahr 2015 haben wir hierzu ein zentrales Koordinationsteam gebildet, das sämtliche Informationen zu diesen Aktivitäten zusammenstellt und analysiert [...].“ (MNU 4, Rep 3, S. 30)

Einkauf & Lieferkette – global einheitlich

„[Die] größten Risiken für Menschenrechtsverletzungen [liegen] in unseren Beziehungen zu Kunden und Lieferanten [...]. Wir haben deshalb Menschenrechtsrisiken in den Due-Diligence-Prozess unseres konzernweiten [...] Risikorahmenwerks integriert. Darüber hinaus haben wir Kunden, die Produkte und Waren einkaufen, den Prüfungsprozess für Lieferanten zu überarbeiten, um sicherzustellen, dass die Anforderungen entsprechend unserer Menschenrechtserklärung und unserem Verhaltens- und Ethikkodex eingehalten werden.“ (MNU 4, Rep 3, S. 43)¹⁰³

Produktverantwortung – global einheitlich

„Jetzt sind wir bei der Risiko-Seite und da geht es tatsächlich auch um die social issues. Und hier stellt sich bei uns [...] weniger die Frage, ob wir intern Probleme mit Menschenrechten [haben] [...]. [...] Die Risiko-Seite [...] heißt ‚Haben wir Kunden, die ihrerseits vielleicht nicht direkt, aber zum Beispiel in ihrer Wertschöpfungskette Dinge tun, die problematisch sind?‘. Das ist dann die Menschenrechtsfrage. Also haben wir Kunden, die Produkte und Waren einkaufen, die unter Zuhilfenahme von Kinder- oder Zwangsarbeit erstellt wurden. Dann sind wir bei den social risks.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 27)

„[Das] Thema hier [geht] top-down. [...] Das hat sich dann hier so entwickelt, dass wir die Funktion hatten, den Geschäftsbereichen zu sagen, ob das ein Problem oder OK ist. [...] Anfänglich – das wird sich jetzt auch ändern – hatte das mehr Beratungsfunktion. Allerdings muss man auch sagen, dass, wenn wir gesagt haben ‚Don't do it‘, die auch meistens die Finger davon gelassen haben. Wenn ihnen das um die Ohren fliegt und es dann heißt ‚Die haben doch gesagt ‚Don't do it‘, hätten sie auch ein Problem. Aber die Durchschlagskraft des Themas environmental and social risks werden wir sicherlich noch erhöhen.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 39)

„Alle Produktentwicklungen und -änderungen müssen von zentralen Kontrollfunktionen [...] genehmigt werden. Produkte [...] in bestimmten Geschäftsfeldern erfordern eine unabhängige Einschätzung durch das [...] Risikomanagement-Team. [...] Eine Weiterleitung an regionale Reputationsrisikogremien oder das Group Reputational Risk Committee ist auch dann erforderlich, wenn starke Bedenken auftreten, etwa im Hinblick auf den Schutz der Reputation [...] [Seit 2015] [...] werden wir auch ökologische und soziale Kriterien in den Prozess [einbezogen].“ (MNU 4, Rep 2, S. 27)

Umwelt- & Ressourcenschutz

„Im [Umwelt- & Ressourcenschutz] [...] wurde das ganz intuitiv harmonisiert, man wollte einheitliche Prozesse haben. Denn nur dann konnte man das auch entsprechend steuern. Die Geschäftsbereiche sind auch ganz klar auf diesem Trip und sagen ‚Diese Individualität, wenn jedes Ressort, jeder Bereich [...] sein Ding / Nein, so geht das nicht‘. Wir haben einen gemeinsamen Prozess, einigen uns dann auf Empfehlungen, aber die gelten dann für alle. Insofern ist dieser Zug zur Zentralisierung [abgefahren] und daraus ergibt sich auch, dass man solche Themen dann insgesamt besser organisatorisch aufstellen kann.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 65)

„Wir hatten schon seit 1999 ein Umweltmanagement gemäß ISO 14001. Das ist schon relativ bald [...] als Nachhaltigkeitsmanagement aufgezo-gen worden. Da haben wir verschiedene Bereiche über einen Maßnahmenkatalog mit rein genommen und gesagt ‚Was sind eure Ziele?‘. Was wir dann gemacht haben, war, dass wir versucht haben, diese Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, dann alle zwei Jahre nach der ISO zertifiziert wurden.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 17)

¹⁰³ Auf weitere Belege der global einheitlichen Gestaltung des Handlungsfeldes *Einkauf & Lieferkette* wird an dieser Stelle zur Wahrung der Anonymität des Unternehmens verzichtet. Das Konzept des Lieferanten ist in MNU 4 branchenbedingt ein spezielles, wodurch jedes Beispiel Rückschlüsse auf seine Tätigkeiten zuließe. Entsprechende Belege finden sich im Anhang unter MNU 4, CR 1, Abs. 53 / Rep 2, S. 23-26 / Rep 3, S. 26 & 27.

Wie MNU 3, so hat auch die *Mitarbeiter*-Thematik auch in MNU 4 eine risiko- und chancenorientierte Seite. Zwar spielen die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz für die eigenen Mitarbeiter eine nur sehr untergeordnete Rolle. Trotzdem steht die Risiko-Perspektive auch hier in engem Zusammenhang mit der Leistungserbringung; nicht umsonst zielen zahlreiche Maßnahmen in den Bereichen *Compliance & Antikorrruption* oder *Produktverantwortung* im Wesentlichen auf die Mitarbeiter und die Prozesse ihrer Entscheidungsfindung. Auch die in MNU 4, im Vergleich zu anderen Unternehmen sehr ausgeprägte, Debatte um auf Nachhaltigkeit abzielende Vergütungssysteme und die Reform der Leistungsbeurteilung (vgl. Kap. 6.1.4.3) beabsichtigt die Minimierung mitarbeiterbezogener Risiken. Themen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Diversity und Inklusion gelten dagegen als Chancentreiber (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 27 / Rep 2, S. 72-75 / Rep 3, S. 68), mit Blick auf Diskriminierung und Menschenrechtsverletzungen durchaus aber auch als (Reputations-)Risiken (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 38). Insgesamt wird dieses Handlungsfeld auch in MNU 4 konzernweit einheitlich gestaltet.

Das Gleiche gilt für das normorientierte Stakeholder Management von MNU 4 und seine Mitgliedschaft in entsprechenden Initiativen und Netzwerken. Egal ob an der Minimierung kerngeschäftlicher Risiken (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 35) oder an der Maximierung der Chancen nachhaltiger Entwicklung (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 14 / Rep 2, S. 61) interessiert, die Vertretung der Konzernpositionen in diesen meist deutschen und transnationalen Foren (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 46) wird auch in MNU 4 als konzernweites Handlungsfeld begriffen und stellvertretend für alle Unternehmenseinheiten einheitlich gestaltet.

Chancenorientierte CSR-Praktiken unterschiedlicher Prägung

So, wie MNU 4 über konzernweite Maßnahmen seine Produktverantwortung global einheitlich gestaltet (z.B. einheitliche Verfahren der Produktgenehmigung, einheitliche Kriterien zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung von Kunden etc.), so etabliert das Unternehmen auch die Förderung *nachhaltiger Dienstleistungen* als Handlungsfeld von konzernweiter Relevanz. Während präventive Maßnahmen Risiken im Kerngeschäft zu identifizieren und zu minimieren versuchen, soll das Angebot nachhaltiger Produkte gleichzeitig nachhaltige Entwicklung ermöglichen. Beide Handlungsfelder sind auch in MNU 4 eng miteinander verwoben:

„Aus der Geschäftstätigkeit unserer Kunden können sich positive und negative Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt ergeben. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen wollen wir ihr Geschäft unterstützen und gleichzeitig negative Auswirkungen minimieren. Dabei geht es auch darum, den

Übergang zu einer klimafreundlicheren Wirtschaft zu begleiten. Denn ein CO₂-armes Wachstum ist eine wesentliche Voraussetzung, um den Risiken des Klimawandels zu begegnen. [...] Der Privatsektor wird in diesem bedeutenden Markt, der ökologischen und ökonomischen Nutzen bringt, eine wichtige Rolle einnehmen. [Wir sind] [...] dafür gut aufgestellt.“ (MNU 4, Rep 2, S. 60)

Auch wenn, wie bereits beschrieben, MNU 4 bislang den Fokus auf die Risiken seiner Produkte legt, schlägt das Unternehmen in der zunehmenden Betonung ihres positiven Beitrags doch den gleichen Weg wie die anderen bislang untersuchten Unternehmen ein. Auch MNU 4 orientiert sich dabei primär am Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit; zwar wird verschiedentlich auch auf die Förderung von Produkten und Projekten mit sozialem Mehrwert verwiesen (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 52 / Rep 3, S. 54), das Hauptinteresse gilt jedoch der ökonomisch-ökologischen Win-Win-Situation, die sich auf dem wachsenden Markt für klimafreundliche Produkte eröffnet (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 41 / Rep 2, S. 14, 46 61-62). Realisiert und konzernweit einheitlich gestaltet wird das Angebot nachhaltiger Dienstleistungen über ein zentrales System, das internen Entscheidungsträgern nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu Kunden und ihren Projekten zur Verfügung stellt. Auf dieser Grundlage und entlang einheitlicher Nachhaltigkeitskriterien passt MNU 4 seine Dienstleistungen den jeweiligen Kundenansprüchen an (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 57). Parallel dazu gibt es eine interne Forschungseinheit, die den gesamten Konzern mit Informationen zur Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen versorgt (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 54 & 57). Insgesamt wird dieses Handlungsfeld damit global einheitlich gestaltet.

Der soziale Aspekte nachhaltiger Entwicklung wird in MNU 4 primär über das *gesellschaftliche Engagement* abgedeckt. Wie MNU 1 – und teilweise MNU 2 und MNU 3 – bewegt sich auch MNU 4 weg von breit angelegten philanthropischen Projekten, hin zur fokussierten Unterstützung nachhaltiger sozialer Entwicklung. Dies führt auch hier zu einer Revision und Reduzierung des Projektportfolios (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 102-104, 118) sowie zu einer stärkeren Anbindung an das Kerngeschäft (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 120 / Rep 2, S. 11, 58-59, 76, 83-84). Für das gesellschaftliche Engagement ist auch in MNU 4 der Begriff der „Kernkompetenzen“ (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 120 / Rep 2, S. 76 / Rep 3, S. 15, 74) ein zunehmend zentraler, ebenso wie der Aspekt der Wirksamkeit und Wirkungsmessung (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 14 / Rep 2, S. 86). Zur wirksamen Förderung nachhaltiger sozialer Entwicklung, so das Credo auch hier, gelte es die Kernkompetenzen des Unternehmens in einer überschaubaren Anzahl von Programmen einzusetzen. Dies begünstigt einerseits ein kerngeschäftsnahes Programmtableau und begründet andererseits die Präferenz für partnerschaftliche Kooperation (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 59, 80-85) zwischen

zivilgesellschaftlichen Akteure und den Mitarbeitern von MNU 4. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass auch hier Corporate Volunteering eines der zentralen Instrumente ist (vgl. MNU 4, Rep 2, 76-78 / Rep 3, S. 70-72), um genau diese Vorstellungen zu realisieren. Insgesamt trägt also das gesellschaftliche Engagement gewissermaßen die „Verantwortung“ dafür, dass MNU 4 auch die soziale Dimension der SDG-Agenda (Armutsbekämpfung, Gesundheitsförderung, Bildungsgerechtigkeit etc.) unterstützt.

Entsprechend global ist es mittlerweile aufgestellt. Traditionell starke Fokusthemen wie die Förderung von Kunst und Musik sind nicht verschwunden (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 118 / Rep 2, S. 81), rücken gegenüber den neuen Programmen aber in den Hintergrund. Bemerkenswert ist dabei die subtile Balance zwischen konzernweiter Vereinheitlichung und lokaler Differenzierung. Während infolge dieses neuen Verständnisses das Handlungsfeld und seine Fokusthemen ebenso globaler Vereinheitlichung unterliegen wie die strategischen Programme zu ihrer Verwirklichung, überlässt MNU 4 die Realisierung der jeweiligen Projekte seinen dezentralen Einheiten (vgl. Abb. 100).

Abb. 100 MNU 4: Global hybrides, gesellschaftliches Engagement

Handlungsfelder – global einheitlich

„Wir geben als Zentrale [...] die globale Strategie vor. [...] [W]ir [haben] uns angesehen, was [wir] [...] so Tolles [leisten] [...]. Da haben wir festgestellt, dass es sehr tolle Projekte gibt, auch Schwerpunktbereiche [...]. Dann haben wir versucht, alles [...] stärker zu bündeln und den Wildwuchs an der Seite zunehmend zu begrenzen. Das ist auch ganz gut gelungen. Wir haben seit damals drei Kernbereiche des gesellschaftlichen Engagements: Bildung, soziale Projekte [...] und der dritte Bereich war Kunst und Musik.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 102)

„[M]eine eigene Funktion ist ja, dass ich versuche, das zusammenzuführen, was in den einzelnen Einheiten in der Bank irgendwo gemacht wird, damit wir dann möglichst integriert darüber berichten können. Oder erzählen können – also nicht im wörtlichen Berichtsinne, sondern im weiteren Kommunikationssinne.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 94)

Programme – global hybrid

„Voriges Jahr haben [...] unsere Kollegen in UK damit angefangen, ein neues Thema in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist [...] ein aus einer Analyse des Portfolios heraus entstandenes Thema, was wir als umbrella message – als Leitgedanken – jetzt auch global ausrollen. [...] Das sind nicht alles neue Projekte, aber als Leitgedanke, als fassbares, auch kommunizierbares Motto seit einem Jahr aktiv. In Asien ist es dieses Jahr gelauncht worden. Wir sind gerade dabei, das auch in Deutschland auszurollen. In Amerika läuft gerade der Roll-Out, auch in Südafrika.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 104-106)

„[Andere] Initiativen sind von den USA nach UK übergeschwappt, auch nach Deutschland, zunehmend auch nach Asien und Südafrika. Meistens gehen diese guten Ansätze dann um die Welt. [...] Da sagt man ‚In der Region gibt es das. Habt ihr da nicht auch etwas oder Ansätze, die in die gleiche Richtung gehen?‘. [...] Und dann merkt man, dass das alles recht komplementär ist. Aber wir können das Engagement damit anreichern, dass wir sagen ‚Die USA haben gemacht, die Deutschen haben geschickt, die Asiaten profitieren‘. So schwappt das dann über.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 126-130)

Projekte – national angepasst

„Das schaut in einzelnen Regionen eben sehr unterschiedlich aus. In Regionen wie Asien oder Südafrika geht es eher darum, die Kinder überhaupt einmal in die Schule zu bringen. In Ländern wie UK oder Italien, Spanien geht es darum, Jugendarbeitslosigkeit zu bekämpfen. Mit diesem Thema wären wir in Deutschland nicht so gut gefahren. [...] Deshalb haben wir gesagt ‚Bildungserfolg für benachteiligte Zielgruppen‘ - Migranten, aber nicht nur, sondern Hartz IV, wie auch immer. Das fühlt sich in den einzelnen Ländern durchaus unterschiedlich an. Interessanterweise sind hier Deutschland und die USA mit dem gleichen Thema unterwegs. Sehr viel Bildungschancen für benachteiligte Communities. Auch in den USA. Dieses Thema rollen wir jetzt konsequent aus.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 108)

„Aber es kommt immer auf das Wie an. [...] [G]anz oft scheitert die Durchsetzung von einem durchaus wichtigen Thema an der Art, wie es angegangen wird. [...] Man muss sich manchmal über die Ziele verständigen, aber den Weg muss man den Leuten selbst überlassen. [...] [M]an muss den Leuten die Freiheit lassen, den Weg selbst zu definieren. Das Ziel kann man Ihnen vorgeben.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 168)

„Wir haben Freiheitsgrade im Konzept mit angelegt – im Markenkommunikationskonzept und die Lernkurve haben wir hier gerade übertragen. Das ist das Erfolgsmodell. Freiheit und Gelassenheit ein Stück weit sind manchmal anstrengend. Da gehen die Leute ihren Weg. Da muss man auch die Geduld haben, Ihnen das zu gönnen. Aber solange man oben ankommt, ist das doch Ok, passt das schon.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 170)

Die konkreten Herausforderungen seien überall andere und deshalb würde „mit den Regionen daran [gearbeitet], was die beste lokale Interpretation des globalen Themas wäre“ (MNU 4, CR 2, Abs. 110). Zugleich sind die konzernweiten Programme in MNU 4 zwar einheitlich, aber nicht das Ergebnis zentraler Vorgaben, sondern dezentraler Vorschläge, die über die unterschiedlichen Landesgesellschaften ausgerollt werden (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 104-106, 112, 123-126). Während also der strategische Rahmen des gesellschaftlichen Engagements von der Zentrale vorgegeben wird (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 134-136), sind die Programme seiner Umsetzung Gegenstand multilateraler Transferprozesse, während die konkreten Projekte und Maßnahmen rein lokalen Ursprungs sind (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 79-80). Das Ergebnis ist ein gesellschaftliches Engagement global hybrider Prägung mit Möglichkeiten der Anpassung. Entsprechend differenziert gestalten sich in MNU 4 auch die Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 80-81). Sie dienen der Realisierung lokaler Projekte und der Umsetzung lokaler Maßnahmen. Globale Partnerschaften zur einheitlichen Gestaltung des strategischen Programms gibt es auch in MNU 4 nicht.

Informationsorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

In seinen informationsorientierten CSR-Praktiken wiederum bevorzugt MNU 4 ein konzernweit einheitliches Vorgehen. Sowohl die *Umfeldanalyse* als auch die *CSR-Berichterstattung* werden als Handlungsfelder von konzernweiter Relevanz begriffen und über alle Unternehmenseinheiten hinweg standardisiert gestaltet. Dies gilt für den Bericht umso mehr, seitdem der inhaltliche Fokus nicht mehr auf der Darstellung des *gesellschaftlichen Engagement* liegt, sondern auf der transparenten Darlegung kerngeschäftsnaher CSR-Praktiken, die auch den Anforderungen transnationaler Berichtsstandards genügt (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 17):

„Das hier ist ein neuerer Bericht, der aus einer Historie kommt, wo man große Kinderaugen, bunte Bilder und das ganze gesellschaftliche Engagement darstellt; vielleicht auch mit einer gewissen PR-Komponente. Seit einigen Jahren geht es aber doch sehr deutlich auf die Reporting-Schiene. Wir hatten auch intern mit den Kollegen einen riesen Streit darüber, ob es nun mehr ein Magazin oder ein Report ist. Wir haben uns aber dann doch durchsetzen können, dass es ein Report ist und nicht eine Image-Broschüre oder Ähnliches.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 5)

Wie in anderen Unternehmen, verbindet sich mit der *CSR-Berichterstattung* auch in MNU 4 der Anspruch auf transparente Darstellung der konzernweiten CSR-Leistung sowie die Möglichkeit zur internen Steuerung genau dieser. Damit einher geht auch in MNU 4 die

Diskussion um die Notwendigkeit integrierter Berichterstattung (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 25 / CR 2, Abs. 50-54):

„Einmal geht es darum, dass man die Unternehmensleistung transparent erfasst und darstellt, auch Nachhaltigkeitsthemen steuert und darstellt. Da geht es dann auch um die Frage, welche sinnvollen KPIs gibt es im Bereich Nachhaltigkeit. Transparenz auch gegenüber irgendwelchen externen Rating-Agenturen [...]. [...] Bis hin auch zu der Frage nach der konzeptionell integrierten Berichterstattung. Inwieweit kann man diese drei Berichte in einem zusammenstellen? [...] Man kann eigentlich erst richtig integriert berichten, wenn man vorher integriert gehandelt hat und integriert gedacht hat. [...] Es gibt auch viele, die sagen ‚Wenn wir integriert berichten, müssen die Leute vielleicht auch ganzheitlicher denken und den Scope erweitern‘.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 21-26)

Zweifel daran, dass die hierfür erforderlichen Maßnahmen konzernweit einheitlich gestaltet werden müssen, besteht aber auch unter den Verantwortlichen in MNU 4 nicht (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 3 & 69); eine Anpassung der CSR-Berichterstattung an einzelne Regionen oder Länder wie in MNU 3 erfolgt nicht.

Das gilt auch für die *Umfeldanalyse*. Wie die anderen untersuchten Unternehmen setzt auch MNU 4 auf eine global einheitliche Wesentlichkeitsanalyse nach den Maßgaben der GRI. Angelegt als Möglichkeit zur Identifikation potentieller Risiken und Chancen, wird sie in drei Schritten durchgeführt; die Auswertung erfolgt schließlich auf globaler Ebene, ohne weitere Differenzierung nach Regionen oder Ländern (vgl. Abb. 101). Insbesondere in Phase 1 ihres Designs werden auch andere Quellen zur Identifikation möglicher Themen herangezogen. Eine besondere Berücksichtigung nationaler oder lokaler Perspektiven erfolgt jedoch nicht. Auch in MNU 4 beeinflussen die Ergebnisse der Materialitätsanalysen die konzernweite CSR-Agenda sowie die Berichterstattung (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 12-14).

Abb. 101 MNU 4: Global einheitliche Wesentlichkeitsanalyse (MNU 4, Rep 3, S. 12)

„Wir analysieren und bewerten Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf unser Geschäft haben können. Dabei berücksichtigen wir die Perspektive [des Unternehmens] [...] und Themenfelder, die unsere externen Stakeholder für relevant halten. [...] Die Themenfelder haben wir unter Berücksichtigung globaler Trends und zukunftsorientierter Forschungsergebnisse priorisiert und hinsichtlich ihres Einflusses auf unser Unternehmen validiert.“

Phase 1: Ermittlung der relevanten Themenfelder

„Berücksichtigung [spezifischer Indikatoren für unsere Branche], Quellen- und Wettbewerbsanalysen, Überprüfung der aktuellen internen Leistungsindikatoren, Themen aus Stakeholder-Engagement-Prozessen, Schwerpunkte der [aktuellen] Strategie [...]“

Phase 2 und 3: Priorisierung und Validierung

„Vorauswahl relevanter Aspekte und Themenfelder auf Basis der Ergebnisse aus Phase 1, Workshops mit einer internen Arbeitsgruppe [...] zur Identifizierung von elf Schwerpunktthemen, interne Validierung [...] durch die Befragung von rund 270 Mitarbeitern. [...]“

Mithilfe eines Marktforschungsinstituts befragten wir [zusätzlich] 400 externe Stakeholder im Rahmen einer Online-Umfrage. [...] Die Mehrheit der Befragten (90 %) gab an, sich mindestens einmal pro Tag mit Fragestellungen zum Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer waren Experten aus [dem Bereich] [...] Nachhaltigkeit (58 %).

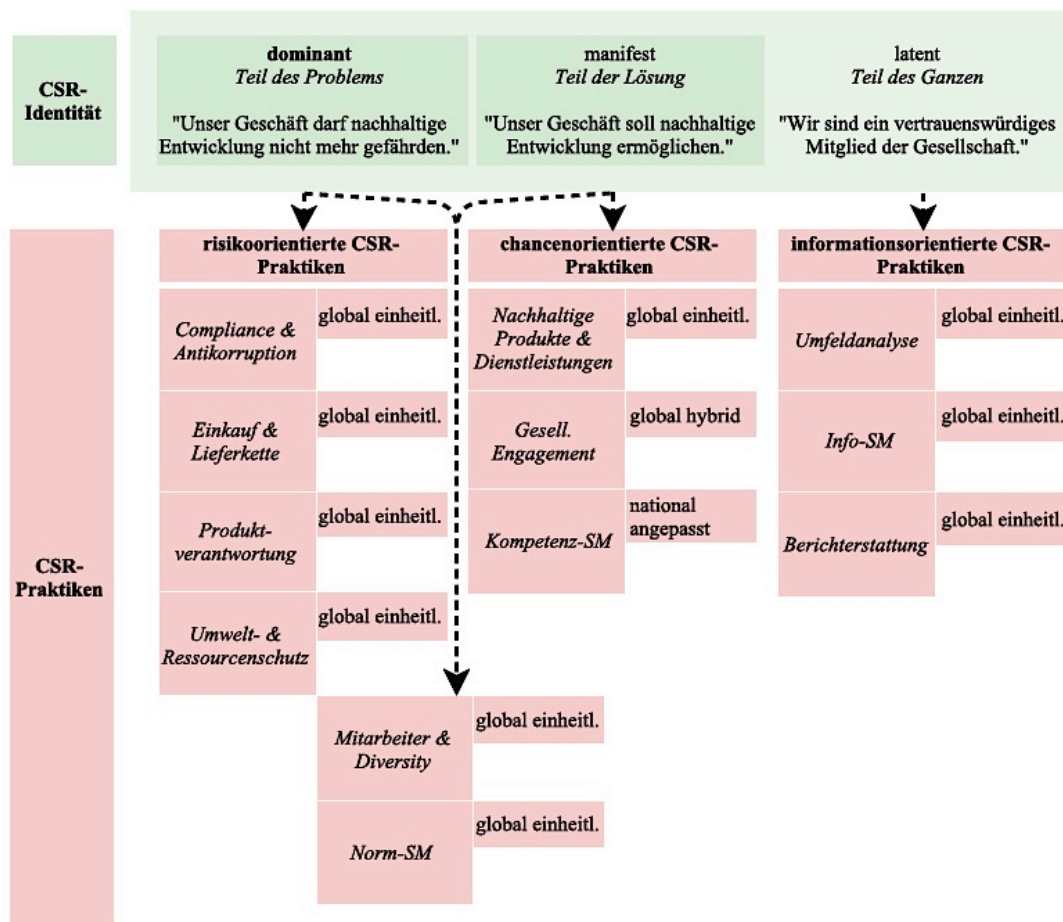
Die Ergebnisse der externen Befragung flossen in unsere bestehende Materialitätsmatrix ein. [...] Im zweiten Halbjahr 2015 haben wir die Ergebnisse unserer Materialitätsanalyse mit Investoren diskutiert. Ihre Rückmeldungen bestätigten im Wesentlichen die von uns ermittelten Themenschwerpunkte und sind in unsere Berichterstattung 2015 eingeflossen.“

Ergänzt wird die Umfeldanalyse in MNU 4 durch Studien zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 47-48 / Rep 3, S. 45 & 49) sowie um Informationen externer Dienstleister (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 56-57), die sich in der Regel aber auf die Nachhaltigkeitsleistung (potentieller) Kunden beschränken. Insbesondere die Zufriedenheitsstudien werden teils regional differenziert ausgewertet, spielen aber für die Entwicklung und Überarbeitung der konzernweiten CSR-Agenda im Vergleich zu global einheitlichen Materialitätsanalyse eine nur untergeordnete Rolle.

Ähnlich verhält es sich mit dem Dialog und Austausch mit anderen Anspruchsgruppen. Auch MNU 4 erachtet diesen als zentral für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und die frühe Anpassung der eigenen CSR-Leistung an zukünftige Entwicklungen (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 45). Jenseits von Kunden und Mitarbeitern, die innerhalb des Konzerns auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden werden, erfolgt jedoch insbesondere der Dialog mit Investoren und Regulatoren – auch in unterschiedlichen Ländern – auf Konzernebene (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 22 / Rep 3, S. 45-46). Auch der Dialog mit kritischen NGOs fällt in den Zuständigkeitsbereich der zentralen CSR-Einheit, so dass hier von einer gewissen Einheitlichkeit in den vermittelten Positionen ausgegangen werden kann. Darüber hinaus gilt aber auch für MNU 4: Sie „führen eigene Veranstaltungen [...] durch, bringen [sich] [...] bei Veranstaltungen ein und tauschen [sich] [...] anlassbezogen mit Stakeholdern zu aktuellen Themen aus“ (MNU 4, Rep 3, S. 45). Das *informationsorientierte Stakeholder Management* findet kontinuierlich auf den unterschiedlichsten Ebenen des Unternehmens statt, erfährt aber eine stärkere Vereinheitlichung als beispielsweise in MNU 2 und MNU 3.

Vor dem Hintergrund der global einheitlichen Materialitätsanalyse, die Belange der Anspruchsgruppen nicht nach geographischer Zugehörigkeit differenziert, und der zentralen Einbindung wichtiger Anspruchsgruppen wie Investoren und Regulatoren kann jedoch von einer gewissen globalen Einheitlichkeit in den informationsorientierten CSR-Praktiken von MNU 4 gesprochen werden. Insgesamt verfügt MNU 4 jedoch – wie die anderen Unternehmen auch – über ein differenziertes Set von CSR-Praktiken, das auch grenzüberschreitend unterschiedliche Grade der Standardisierung erfährt. Die meisten von ihnen gestaltet MNU 4 global einheitlich. Dies gilt insbesondere für seine risikoorientierten CSR-Praktiken, aber auch für seine chancen- und informationsorientierten CSR-Praktiken. Allein das gesellschaftliche Engagement und mit ihm die kooperationsorientierten Partnerschaften weichen davon ab und weisen größere Einflussmöglichkeiten für periphere Akteure auf; Abbildung 102 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 102 MNU 4: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern



6.1.4.3 CSR-Strukturen

Im Hinblick auf seine strukturelle CSR-Organisation unterscheidet sich MNU 4 kaum von anderen Unternehmen. Formell betrachtet liegt die

„Verantwortung für Corporate Responsibility [beim] [...] Vorstand. Dieser hat seine Verantwortung an den globalen Leiter für [Kommunikation & CSR], delegiert, der direkt an den Vorstand berichtet. Ein zentral organisiertes Team [...] entwickelt den Nachhaltigkeitsansatz [des Unternehmens] und koordiniert das diesbezügliche Programm in Zusammenarbeit mit den [Nachhaltigkeitsverantwortlichen] in unseren Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen. Die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen tragen die Verantwortung dafür, dass die vereinbarten Nachhaltigkeitsziele erreicht und die Mitarbeiter in das Nachhaltigkeitsengagement eingebunden werden.“ (MNU 4, Rep 3, S. 15)

MNU 4 verfügt bislang über *kein* formelles *CSR-Board*; seine Einrichtung wurde aber bereits beschlossen (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 51). Den strukturellen Kern bildet dagegen auch hier der *zentrale CSR-Bereich*, der historisch betrachtet für das konzernweite Umweltmanagement verantwortlich war (vgl. MNU 4, CR 1a, Abs. 17 & 25). Mittlerweile verantwortet er aber die

Entwicklung und Koordination der gesamten CSR-Strategie über alle Unternehmenseinheiten hinweg (vgl. MNU 4, Rep 3, S. 15) und ist auf operativer Ebene auch in MNU 4 für die CSR-Berichterstattung und die formelle Vertretung des Unternehmens gegenüber einer Vielzahl von Anspruchsgruppen verantwortlich (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 3, 43-45). Strategische Unterstützung erfährt dieser Bereich durch zwei globale *CSR-Lenkungskreise*, von denen sich das eine – historisch bedingt – mit Fragen der Inhouse-Ökologie befasst, während das andere alle Risiko-Themen (v.a. *Compliance, Produktverantwortung*) im Blick hat, sich aber zunehmend auch mit den Chancen nachhaltiger Unternehmensführung befasst (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 53). Wie in den anderen Unternehmen versammeln diese Komitees auch in MNU 4 hochrangige Vertreter aller Geschäftseinheiten und Zentralbereiche.

Operative Unterstützung erfährt die zentrale CSR-Einheit von einer Vielzahl *thematischer CSR-Experten* und ihren internationalen „CSR-Managern“. Ob *Mitarbeiter & Diversity, Compliance & Antikorruption* oder das *gesellschaftliche Engagement*, alle diese Handlungsfelder werden in MNU 4 separat organisiert, d.h. von den entsprechenden Zentralabteilungen für HR, PR, Rechtsfragen etc. gesteuert und ihren dezentralen Einheiten umgesetzt (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 49 / CR 2, Abs. 12 / Rep 2, S. 21-23, 72). Dadurch ergibt sich auch in MNU 4 ein Netzwerk thematisch differenzierter „CSR-Manager“, wobei ihre formelle Zuordnung und die Ausgestaltung ihrer Position auch hier sehr stark variieren. So gestaltet sich beispielsweise die Organisation des gesellschaftlichen Engagements, das Teil der konzernweiten Markenkommunikation ist (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 12), parallel zur Organisation des Kommunikationsbereichs:

„[Wir sind] einerseits Teil der Kommunikationsplattform [...]. [Wir sind] [...] grundsätzlich so organisiert, dass man die Zentrale [...] hat und dass es regionale Zentren gibt. Also New York, London, Singapur, Hong Kong, Tokio, Dubai [...] und [...] Lateinamerika. Die sitzt in Brasilien. Dann Südafrika; das ist keine eigene Region, hat aber auch noch so eine Art Hub-Funktion. Da haben wir verlängerte Arme von uns sitzen - egal ob Kommunikation oder CC - die dann sehr stark das lokale Geschäft aushandeln. [...] [Unsere Asien-Abteilung] zum Beispiel besteht aus drei Kollegen, die sich nur um dieses Thema [des gesellschaftlichen Engagements] kümmern. Sie sind einfach Angestellte [des Unternehmens] und sind Teil des Kommunikationsbereiches. [...] Dann gibt es noch die einzelnen Länder - Italien, Spanien, egal welches Land, Polen. Da übernimmt auch unser [Leiter für Kommunikation & CSR] [...] die Aufgaben, weil es kein tagesfüllendes Geschäft für einen einzelnen Mitarbeiter wäre, sich um das gesellschaftliche Engagement zu kümmern.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 84-88)

Demnach wird das gesellschaftliche Engagement in den Landesgesellschaften durch Mitarbeiter der dortigen Kommunikationsabteilungen meist in Zusatzfunktion ausgeführt, bisweilen aber durch Vollzeitmitarbeiter regionaler Einheiten koordiniert (vgl. MNU 4, CR 1,

Abs. 75 / CR 2, Abs. 92 / Rep 3, S. 15, 90-91). Manch kleinere europäische Märkte werden auch direkt von der deutschen Zentraleinheit gesteuert.

Egal ob in Zusammenarbeit mit anderen Zentralbereichen oder den Geschäftseinheiten, die zentrale CSR-Einheit stellt die Kohärenz all dieser Aktivitäten mit Blick auf die konzernweite CSR-Strategie sicher (vgl. MNU 4, CR 2, Abs. 12). Aus diesem Grund begreift sich der zentrale CSR-Bereich von MNU 4 – wie auch in den anderen Unternehmen – primär als Dienstleister, Schnittstellenfunktion oder „Katalysator“ (MNU 4, CR 1, Abs. 15), beispielsweise bei der Förderung nachhaltiger Dienstleistungen:

„Wir versuchen schon als Katalysator Ideen voran zu treiben, die sich auch auf nachhaltige Produkte beziehen. Aber da sitzen die Experten meistens in den Geschäftsbereichen selbst. [...] [Da] sind wir eigentlich mehr in der Ideengeber-Rolle und versuchen das zu unterstützen, wenn die mit [...] Ideen kommen.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 41)

Doch insbesondere mit der stärkeren Zentralisierung der risikoorientierten CSR-Praktiken kommt ihm zusehends auch eine de facto Entscheidungsfunktion zu. Dies gilt im besonderen Maße für die kerngeschäftlichen Aktivitäten im Bereich der *Produktverantwortung* (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 17, 31-33, 37 & 39). Insgesamt erfährt das grenzüberschreitende CSR-Management von MNU 4 handlungsfeldübergreifend eine relativ starke Zentralisierung, wobei insbesondere die kerngeschäftsnahen Praktiken strenger Regulierung und Aufsicht unterliegen (vgl. Abb. 99).

Dies schlägt sich auch auf die Koordinationsmechanismen nieder. Wie in anderen Unternehmen wird die Mehrzahl der CSR-Handlungsfelder auch in MNU 4 über eine Vielzahl von Regeln gesteuert. Prinzipienbasierte Leitsätze und kulturbildende Maßnahmen sowie formelle Richtlinien und verpflichtende Schulungen ergänzen sich auch hier. Das gilt insbesondere mit Blick auf die Etablierung einer konzernweiten „Risikokultur“ an der Schnittstelle zwischen *Compliance*, *Produktverantwortung* und *Lieferkette* (vgl. Kap. 6.1.4.2). Zahlreiche Themen werden hier über ein dichtes Set von Richtlinien konzernweit normiert (vgl. MNU 4, Rep 2, S. 24-27 / Rep 3, S. 25-30) und über unterschiedliche Sozialisationsmaßnahmen verbreitet (vgl. Abb. 103).

Interessant ist, dass zur Kontrolle ihrer Einhaltung nicht primär globale Audits oder KPIs herangezogen werden – beide spielen in MNU 4 eine vergleichsweise untergeordnete Rolle – sondern EDV-basierte, konzernweit eingesetzte Tools (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 37 / Rep 3, S. 34, 56-57). Diese sollen insbesondere im so zentralen Bereich der *Produktverantwortung* die Prozesse der Entscheidungsfindung der verantwortlichen Manager begleiten und anleiten.

Gestützt wird dies zudem von einem streng hierarchischen Berichtsliniensystem, das genau vorgibt, in welchen Situationen die nächst höhere Ebene in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden muss (vgl. MNU 4, CR 1, Abs. 37 & 39 / Rep 2, S. 33-34). Zusammen mit diesem Eskalationsprinzip führen die engen Richtlinien und ihre Übersetzung in ein elektronisches Entscheidungstool zu einer enormen Formalisierung und konzernweiten Standardisierung der Entscheidungsprozesse. Durch die Dokumentation eines jeden Schritts wird zudem die Sanktionierung von individuellen Fehleinschätzungen und -verhalten erleichtert; dieser Logik folgend fließt sie auch in die Leistungsbewertung der Mitarbeiter ein:

„Die Einhaltung der Werte und Überzeugungen ist nun ein entscheidendes Element der individuellen Leistungsbeurteilung und wird [...] mit 50% gewichtet. [...] Wir wollen damit gewünschtes Verhalten fördern und entlohnen sowie unerwünschte Verhaltensweisen sanktionieren. Um dies zu erreichen [...], haben wir einen [konzernweiten] [...] Ansatz für Disziplinarmaßnahmen etabliert, sind die Suspendierungs- [...] und Performance Management-Prozesse Teil der disziplinarischen Prozesse sowie der Jahresendbeurteilung.“ (MNU 4, Rep 2, S. 69)

Abb. 103 MNU 4: Globale Regeln zur Minimierung von Risiken in der Produktverantwortung

Leitsätze & kulturbildende Maßnahmen

„In Übereinstimmung mit unserem [...] Wertekodex haben wir Produktgrundsätze [...] entwickelt. Sie gelten für alle Produktlinien und zielen darauf ab, dass unsere Produkte [...] dem Einzelnen dienen, ohne aber die Allgemeinheit zu beeinträchtigen [...]. Wir bieten keine Produkte an, die diese Prinzipien nicht erfüllen.“ (MNU 4, Rep 3, S. 50)

„Klare Botschaften auf Konzern- und Bereichsebene sorgen dafür, dass Mitarbeiter die Risikokulturstandards der Bank bewusst wahrnehmen. Um das Verständnis und das Wissen der Mitarbeiter zu diesem Thema zu vertiefen, haben wir eine [Risiko-Bibliothek] [...] auf unserer internen Social-Media-Plattform eingerichtet. Eine unserer Prioritäten für das Jahr 2016 ist der Ausbau einer sogenannten Speak out-Kultur. Im Rahmen eines Pilotprojektes haben wir hierzu Fokusgruppen mit über 400 Mitarbeitern in unserem Risikobereich durchgeführt. Die Ergebnisse leiten wir durch eine zielgruppengerechte Kommunikationskampagne an alle Bereiche der Bank weiter.“ (MNU 4, Rep 3, S. 33)

Richtlinien & Schulungen

„Ein konzernweites Rahmenwerk zur Beurteilung von [neuen] Produkten [...] beschreibt Richtlinien, Verfahrensweisen und Kontrollmechanismen. [...] Das Rahmenwerk legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Beschreibung von Verantwortlichkeiten und die Beurteilung von Risiken. [...] Das [...] Rahmenwerk verbindet Prüfungs- und Genehmigungsprozesse. Damit können wir besser feststellen, ob [...] rechtliche Vorgaben sowie Compliance-Vorschriften und Kontrollen richtig angewendet werden.“ (MNU 4, Rep 3, S. 50)

„[Unser] Risikokultur-Pflichtschulungsprogramm beinhaltete im Jahr 2014 sieben Schulungen: Risikobewusstsein [...] [,] Verhaltens- und Ethikkodex [...] [,] Mindestanforderungen an das Risikomanagement [...] [,] Genehmigung neuer Produkte [...] [,] Informationssicherheit [...] [,] Informationsklassifizierung [...] [,] [...] [sowie eine] neu eingeführte Schulung zur Vorbildrolle von Führungskräften. [...] 2014 absolvierten knapp 62.000 Mitarbeiter mindestens eine Risikoschulung.“ (MNU 4, Rep 2, S. 29)

Ganz anders erfolgt die Koordination beispielsweise im *gesellschaftlichen Engagement*. Nicht fokussiert auf die Regulierung individuellen Verhaltens, geht es hier primär um die Harmonisierung und Umsetzung des strategischen Programms. Zu diesem Zweck greift die zentrale Einheit zwar auch auf globale Berichtslinien und formelle Richtlinien zurück. Hauptsächlich erfolgt die Koordination aber über die Kombination von strategischen Leitsätzen (die Bestimmung von Schwerpunktfeldern und bestimmten Methoden des Engagements) und ergebnisorientiertem Monitoring. Insbesondere die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen und Projekte steht in MNU 4 an erster

Stelle – und mit ihr auch der Druck, „geeignete“ Maßnahmen zu Erreichung der strategischen Ziele zu ergreifen. Über diesen Erfolgs- und Anpassungsdruck wird auch das gesellschaftliche Engagement in MNU 4 zentral gesteuert (vgl. Abb. 104) – allerdings subtiler als seine kerngeschäftlichen und risikoorientierten CSR-Praktiken.

Abb. 104 MNU 4 – Koordination im gesellschaftlichen Engagement

Hierarchie: globale Berichtslinien & vertikaler, top-down Informationsfluss

„Der Bereich Corporate Citizenship ist an allen Entscheidungen über neue CC-Projekte zu beteiligen. Die Projektvorschläge werden mithilfe eines standardisierten Rahmenwerks bewertet und müssen je nach Umfang der Investition von den regionalen Corporate Citizenship Committees oder vom globalen Corporate Responsibility Management Committee auf Vorstandsebene genehmigt werden.“ (MNU 4, Rep 2, S. 78)

„[Es geht um das] aktive Unterschreiben eines gemeinsamen Anliegens über Regionen. Roll-Out heißt dann, dass es ein Team gibt, das mit den einzelnen Regionen sehr stark arbeitet, um die roten Fäden zu definieren. Es gibt ein Anliegen, [...] zu implementieren und die KPIs, die man dann braucht, um das alles zu unterfüttern auch stärker in den Vordergrund zu stellen.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 136)

Regeln: globale Leitsätze & Richtlinien

„Die Grundsätze unserer Strategie sind in den Corporate Citizenship Principles festgelegt, die allen Mitarbeitern online zugänglich und für alle Konzerngesellschaften, Mitarbeiter und externen Auftragnehmer verbindlich sind. Dieser übergeordnete Leitfadensatz wird durch Richtlinien und Abläufe, zum Beispiel zu Spenden, Mitgliedschaften, Sponsorships, ehrenamtlichem Engagement sowie Kunst, ergänzt.“ (MNU 4, Rep 2, S. 83)

Monitoring & Sanktionierung: globale Ziele, Druck & Kritik

„Um sicherzustellen, dass die Mittel effizient und unseren strategischen Zielen entsprechend eingesetzt werden, überprüfen wir mit [unserer] [...] jährlichen [Evaluationsstudie] [...] die Wirkung unserer Investitionen.“ (MNU 4, Rep 2, S. 83)

„Warum messen wir? Wir haben gesagt 'Ihr könnt alles machen. Aber wir messen euch, ob ihr die globalen Ziele stärkt oder torpediert. In dem Moment, wo ihr meint genau zu wissen, was euer Markt braucht, und die Daten eure These stützen, könnt ihr weiter das machen, was euer Markt braucht. In dem Moment, wo wir drauf kommen, dass ihr das eine tut, die Daten aber das Gegenteil suggerieren, seid ihr zumindest einmal in Erklärungsnot.'“ (MNU 4, CR 2, Abs. 164)

„[Dann] muss man in einen konstruktiven Dialog einsteigen. Alles besser zu wissen, ohne die Daten zu haben, den Zahn haben wir den Leuten gezogen. Das hat viel geholfen. Man kann sagen 'Die Daten sind so. Erklärt es uns. Wenn ihr gute Gründe habt, könnt ihr weiter machen. Wenn ihr uns nicht überzeugt, probiert ihr mal das, was wir glauben. Dann reden wir wieder.'“ (MNU 4, CR 2, Abs. 164)

Ziel dieser Art der Koordination des gesellschaftlichen Engagements ist die Unterstützung einer gemeinsamen Storyline, die dem Markenimage des Unternehmens entspricht (vgl. auch MNU 2).

„Ich sage immer ‚Marke ist Haltung‘ und das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens ist immer erlebbarer Ausdruck dieser Haltung vor Ort - jenseits des Geschäfts. Das Geschäft muss passen. Aber es hat [...] auch unser Portfolio bereichert, dass man diesen Anker ‚Marke‘ auch konsequent für CC nutzen konnte [...] [,] so dass wir diese Verbindung zwischen ‚Wie tickt [unser Unternehmen] [...] und was leistet [unser] [...] Unternehmen als Unternehmensbürger?‘ nah am Geschäftsmodell [...] aufziehen.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 12)

Auf diese Weise erfährt das gesellschaftliche Engagement zwar eine starke Rahmung von zentraler Seite, lässt den dezentralen Akteuren aber auch Interpretationsspielräume (vgl. Kap. 6.1.4.2). Diese sind wesentlich größer als beispielsweise im Bereich der prozessual stark standardisierten, risikoorientierten CSR-Praktiken, aber geringer als beispielsweise in MNU 3. Abbildung 105 fasst diese Aspekte detailliert zusammen.

Abb. 105 MNU 4: CSR-Struktur - differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern

CSR-Struktur	Informationsorientierte CSR-Praktiken			Risikoorientierte CSR-Praktiken				Chancenorientierte CSR-Praktiken				
	Umfeld- analyse	Info-SM	Bericht- erstattung	Compliance & Anti- Korruption	Einkauf & Lieferkette	Produktver- antwortung	Umwelt- & Ressourcen- schutz	Mitarbeiter & Diversity	Norm-SM	Nachhaltige Produkte & Dienste	Gesell. Engagement	Kompetenz- SM
Mitgliedschaft												
<i>Entwicklung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR MG	Staff MG	Limie MG	Limie MG	CSR MG	Staff MG	CSR MG	Limie MG	I Staff MG II Staff TG	Staff TG
<i>Koordination</i>	---	---	CSR MG	Staff TG	CSR MG	CSR MG	CSR MG	Staff MG	---	CSR MG	Staff MG	---
<i>Umsetzung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR MG divers	Limie TG	Limie TG	Limie TG	Staff TG	Staff TG	CSR MG	Limie TG	Staff MG Staff TG	Staff TG
Hierarchie												
<i>Berichtslinien</i>	---	---	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	---	global & formell	global & formell	global & formell
<i>Budget</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	global & national	global & national
<i>Information</i>	vertikal & top-down	---	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	---	vertikal & top-down	vertikal & horizontal	vertikal & horizontal
Regeln												
<i>Leistätze Richtlinien</i>	---	---	---	global	global	global	global	global	---	global	global (global)	global (global)
<i>Schulungen Kulturblaug</i>	---	---	---	global global	global global	global global	---	global	---	global global	global	---
Monitoring												
<i>Prozess</i>	---	---	globale Tools	globale Tools	globale Tools	globale Tools	globale Audits	---	---	globale Tools	---	---
<i>Ergebnis</i>	---	---	---	globales Inventar, globale Ziele	---	---	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	---	---	globale KPIs, globale Ziele	---
Sanktionierung												
<i>disziplinarisch</i>	---	---	---	global & negativ	global & negativ	global & negativ	---	---	---	---	---	---
<i>finanziell</i>	---	---	---	global & negativ	global & negativ	global & negativ	---	---	---	---	---	---
<i>kommunikativ</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---
	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Koord. Föderation	(Koord.) Föderation

Anm.: SM (Stakeholder Management), MG (Muttergesellschaft), TG (Tochtergesellschaft), KPI (Key Performance Indicators – Leistungsindikatoren)

6.1.4.4 *Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 4 – ein Zwischenfazit*

In weiten Teilen gestaltet sich das grenzüberschreitende CSR-Management in MNU 4 wie in den bislang untersuchten Unternehmen. Dies gilt zunächst für sein CSR-Verständnis, das sich ebenso am Nachhaltigkeitsbeitrag kerngeschäftlicher Aktivitäten und an der Offenheit gegenüber seinen Anspruchsgruppen orientiert wie in MNU 1, MNU 2 und MNU 3. Infolge einer langanhaltenden Reputations- und Vertrauenskrise interpretiert MNU 4 den Aspekt der Offenheit jedoch primär als Auftrag zur Transparenz und CSR im Allgemeinen als Legitimierungsprogramm zur Konsolidierung vertrauensvoller Beziehungen; die auch hier zentrale Nachhaltigkeitsagenda steht nicht für sich, sondern ist Teil dieses Programms. Auch leitet MNU 4 für sich daraus ein primär risikominimierendes Selbstverständnis ab, das stärker im Vordergrund steht als bei den bislang untersuchten Unternehmen. Insgesamt ist die CSR-Identität von MNU 4 relativ defensiv angelegt, betont insbesondere die Selbstverpflichtung auf Integrität und Transparenz und trägt damit der jahrelangen Kritik an seinen Geschäftspraktiken Rechnung.

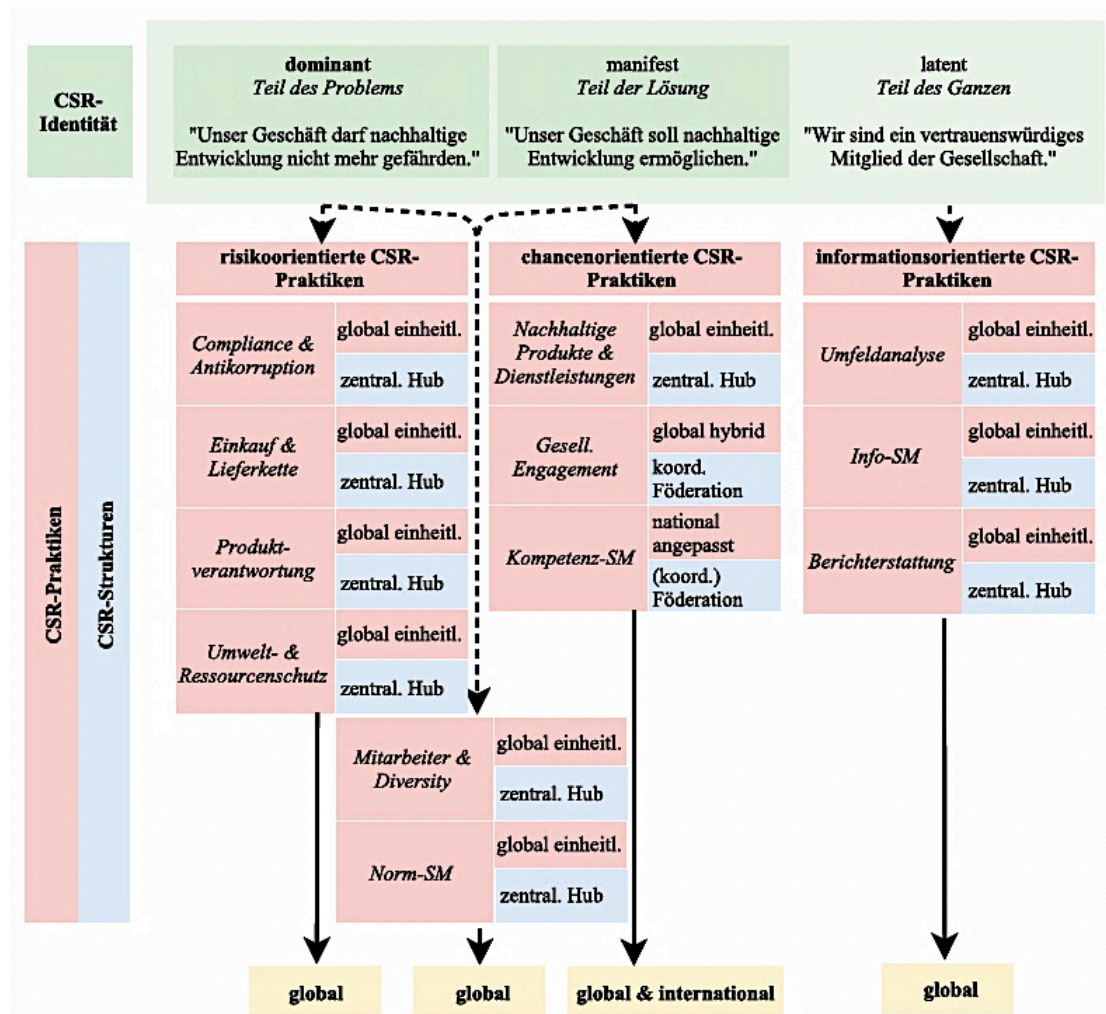
Auf Ebene seiner CSR-Praktiken resultiert daraus eine – auch im Vergleich zu den anderen Unternehmen der Studie – noch stärkere Fokussierung auf das kerngeschäftliche Risikomanagement innerhalb des gesamten Konzerns. *Dass* ein Handlungsfeld als „potentiell risikobelastet“ wahrgenommen wird, scheint dabei eine Frage des externen (Regulierungs-)Drucks zu sein. *Welche* Handlungsfelder dies sind – auch das zeigt sich in MNU 4 – hängt aber von den konkreten Aktivitäten des Unternehmens ab; während die in MNU 2 und MNU 3 so relevante USGQ-Thematik in MNU 4 eine nur sehr hintergründige Rolle spielt, wird hier beispielsweise die Produktverantwortung als besonders heikel wahrgenommen und entsprechend umfassend und einheitlich gestaltet. Interessant ist mit Blick auf sein konzernweit relativ einheitliches, eindeutig chancenorientiertes gesellschaftliches Engagement auch die Rolle des Markenverständnisses. Dieses dient MNU 4 als kommunikativer Bezugspunkt zur Harmonisierung seines gesellschaftlichen Engagements und verdeutlicht damit die Rolle, die das Selbstverständnis eines Unternehmens für die Gestaltung seiner CSR-Praktiken spielt.

Im Hinblick auf die beteiligten Gremien, Akteure und ihre Beziehung untereinander ähnelt MNU 4 weitestgehend den anderen Unternehmen der Untersuchung; allein das CSR-Board befindet sich noch in Aufbau und auch ein beratendes Stakeholder-Gremium existiert hier nicht. Der Blick auf seine Koordinationsmechanismen – insbesondere in der Gestaltung seiner risikoorientierten CSR-Praktiken – offenbart jedoch eine gewisse Neuerung: Demnach

standardisiert MNU 4 diese weniger über punktuelle Audits oder KPIs. Zum Einsatz kommt stattdessen ein konzernweites Tool des Entscheidungsmanagements, das prozessuale Standardisierung, globale Berichtslinien und individuelle Sanktionierung miteinander verknüpft. Auf diese Weise gewährleistet MNU 4 eine noch engmaschigere Standardisierung seiner kerngeschäftlichen Aktivitäten.

Insgesamt zeichnet sich damit das grenzüberschreitende CSR-Management von MNU 4 in nahezu allen Handlungsfeldern über einen hohen Grad an Vereinheitlichung und Zentralisierung aus. Auch wenn sich die Motivation und Form der Koordination je nach Praktiken unterscheidet, sollen auf diese Weise, so der Eindruck, doch vor allem die Fehler der Vergangenheit vermieden und Vertrauen zurückgewonnen werden. Abbildung 106 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 106 MNU 4: Grenzüberschreitendes CSR-Management – differenziert nach Sets von Praktiken



6.1.5 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 5

Bei MNU 5 handelt es sich um ein börsennotiertes Unternehmen des Industriesektors, dessen Aktienmehrheit bei einem anderen deutschen Unternehmen der gleichen Branche liegt. Mit ihm zählt MNU 5 laut Fortune 500 Ranking (2017) zu den 100 größten Unternehmen der Welt sowie zu den Top 5 seiner Branche. MNU 5 betreibt selbst weltweit mehr als ein Dutzend Produktionsstandorte, die meisten davon in Europa und Asien, und beschäftigt ca. 90.000 Mitarbeiter, etwa zwei Drittel davon in Deutschland. Deutschland ist mit etwa 16 % Anteil am Absatzvolumen der zweitwichtigste Einzelmarkt.

MNU 5 veröffentlicht erst seit ca. 5 Jahren einen eigenen CSR-Bericht. Seitdem verfügt das Unternehmen auch über einen zentralen CSR-Bereich, der die bisherigen Aktivitäten in einer gemeinsamen CSR-Strategie bündelt. In diesem Zusammenhang baut MNU 5 derzeit auch sein grenzüberschreitendes CSR-Management aus. Von diesen Integrationsbemühungen ausgenommen waren bislang jedoch jene Unternehmenseinheiten, die durch Akquise erst 2012 Bestandteil des Konzerns wurden. Für den Rest des Unternehmens, der zugleich die große Mehrheit der Standorte, Mitarbeiter und Produktionsleistung repräsentiert, gestalten sich CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen allerdings wie folgt:

6.1.5.1 *CSR-Identität*

Das CSR-Verständnis von MNU 5 ist in weiten Teilen jenem der anderen untersuchten Unternehmen sehr ähnlich. Auch MNU 5 verbindet mit CSR zuvorderst den Auftrag, „künftigen Generationen ein lebenswertes Ambiente zu bewahren“ (MNU 5, Rep 3, S. 7) und deshalb die ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Entwicklung von Gesellschaften zu unterstützen (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 101 & 105 / Rep 3, S. 8, 9, 11 & 12) – und zwar entlang und mit allen kerngeschäftlichen Aktivitäten. Die Verbindung von *Nachhaltigkeit* und *Kerngeschäft* steht also auch bei MNU 5 im Zentrum seines CSR-Verständnisses (vgl. Abb. 107). Wie bei MNU 2 und MNU 4 dominiert dabei die *risikominimierende* Perspektive, dass alles unternommen werden müsse, um eine Gefährdung nachhaltiger Entwicklung durch Prozesse und Produkte des Unternehmens zu vermeiden (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 143 & 151 / Rep 3, S. 21-22, 35-36).

Abb. 107 MNU 5: CSR-Verständnis „Nachhaltigkeit im Kerngeschäft“

„Nachhaltigkeit ist in unserem Selbstverständnis fest verankert und die Maßgabe unseres unternehmerischen Handelns. [Wir verfolgen] [...] das strategische Ziel, über die gesamte Wertschöpfungskette alle Produkte und Prozesse nachhaltig zu gestalten. Die[se] Mission [...] ist [...] einer der vier Pfeiler unserer Strategie.“ (MNU 5, Rep 2, S. 38)

„Ein schönes Ergebnis für uns war, dass alle Stakeholder gesagt haben ‚Ist ja schön, wenn ihr Konzerte veranstaltet oder Kindergärten anstreichen helft. Aber die Wichtigkeit liegt in euren Kernprodukten und -prozessen‘. Und das ist das, was wir seit Beginn an sagen. Damit müssen wir auch zum Teil gegen vorhandene Meinungen ankämpfen, weil viele Entscheider meinen ‚CSR ist doch das mit den Kindergärten‘. Wir sagen, dass das halt nicht der Fall ist.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 137)

„[N]ur die Summe der vielen kleinen Maßnahmen [...] zahlt wirklich darauf ein. Wenn wir jetzt nur die berühmten Leuchttürme machen [...] und sonst nichts, dann wird das mit der Zeit unglaubwürdig. [...] Wir sind eher auf der Spur zu sagen, dass es ein gewisses Grundrauschen geben muss. Es gibt vielleicht auch tolle Ausschläge nach oben und das ist dann der Leuchtturm.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 107-109)

„Das ist eben auch der mühsame Weg, dass man sagt ‚Wir brauchen mehrere langweile Dinge‘, die vielleicht auch Zeit dauern, aber wir müssen die Menschen mitnehmen. Es bringt nichts zu sagen, [wir seien] [...] in diesen oder jenen Bereichen das nachhaltigste Unternehmen, ohne die Substanz dafür zu haben. Sie brauchen die Gebäudesubstanz, die Produktsbstanz, aber Sie brauchen vor allem die Substanz in den Entscheidungshirnen, in den Menschen.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 177)

Auch die *chancenorientierte* Perspektive, wonach das Unternehmen mit seinen Fähigkeiten und Kompetenzen nachhaltige Entwicklung unmittelbar positiv beeinflussen könne, ist in MNU 5 präsent (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 22 & 28), steht bislang aber eher im Hintergrund. Ebenso ist die *Offenheit* gegenüber den Erwartungen unterschiedlichster Anspruchsgruppen Teil des grundsätzlichen CSR-Verständnisses von MNU 5 und steht in engem Zusammenhang mit der kerngeschäftlichen Perspektive:

„Nur wenn ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Interessen gleichberechtigt behandelt werden, kann sich ein Unternehmen nachhaltig entwickeln. Aus diesem Grund ist Nachhaltigkeit in Produkten und Prozessen als Unternehmensziel in unserer Strategie verankert. Und immer wieder gleichen wir mit unseren Stakeholdern ab, ob die Themen, die wir dabei als wesentlich erachten, auch bei ihnen als wichtig eingestuft werden [...].“ (MNU 5, Rep 3, S. 7)

Besondere Bedeutung haben dabei die Offenheit gegenüber und der Einsatz für die (Produktions-)Standorte, denen gegenüber man eine besondere Verantwortung trage (vgl. Abb. 108). Eingebettet sind diese Dimensionen des CSR-Verständnisses bei MNU 5 in ein Verständnis von CSR als Ausdruck von und Mittel zur Erreichung gesellschaftlicher *Akzeptanz* (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 169):

„[G]esellschaftliche Akzeptanz ist die Basis. Das muss man den Leuten sagen, obwohl es so banal ist. Man kann nicht außerhalb von Gesellschaften operieren als Wirtschaftsunternehmen. Nur die Akzeptanz trägt einen. Wenn die Gesellschaft einen ausspucken will, spuckt sie einen aus.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 139)

Ähnlich wie bei MNU 4 und seiner Betonung der Notwendigkeit vertrauensvoller Beziehungen, verknüpft auch MNU 5 den Aspekt der kerngeschäftlichen Nachhaltigkeit und der Offenheit gegenüber Stakeholder-Erwartungen explizit mit dem Gedanken der Legitimität. Zur Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit müsse ein Unternehmen – auch

zum Wohl der Arbeitnehmerschaft – von der Gesellschaft akzeptiert werden. Nachhaltigkeit und Offenheit sind diesem Verständnis nach zwei Mittel zur Gewährleistung dieser Akzeptanz. Dieser Gedanke ist auch bei MNU 1, MNU 2 und MNU 3 unterschwellig präsent, wird aber nur in MNU 4 und hier so eindeutig formuliert.

Abb. 108 MNU 5: CSR-Verständnis „Offenheit & Verantwortung gegenüber Standorten“

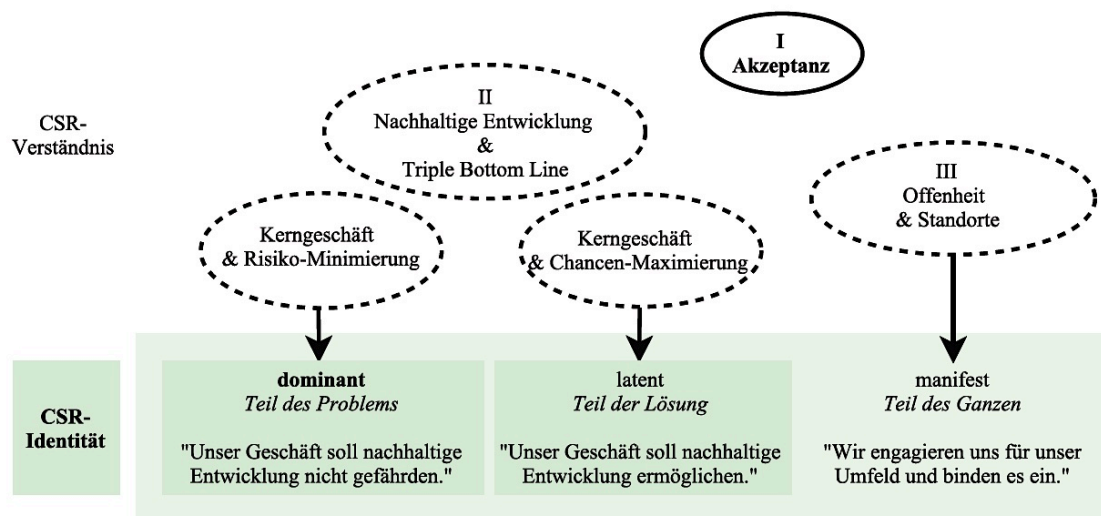
„Global denken, lokal handeln. Jeder Standort [...] hat seine eigene Identität und eigene Anforderungen. Deswegen hat das Unternehmen gemeinsam mit Standortvertretern Konzepte entwickelt, die den lokalen Bedürfnissen der Bevölkerung vor Ort gerecht werden.“ (MNU 5, Rep 3, S. 53)

„Es geht uns wirklich darum, den Standort zu stärken und die Attraktivität für den Mitarbeiter zu erhöhen. Die Leute arbeiten ja bei uns. Hier sind es 40.000 Menschen. Die sollen ja auch sehen, was in den sozialen Einrichtungen passiert. [...] Die sollen [...] ruhig sehen, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, auch etwas beiträgt.“ (MNU 5, CR 2, Abs. 120)

„Für unsere Belegschaft an den Standorten [...] haben wir 2013 ein neues Dialogformat ins Leben gerufen. Die[ses] [...] bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit Vertretern von NGOs, mit Wissenschaftlern und Politikern zum Thema Nachhaltigkeit auszutauschen. Die Diskussionen schärfen den kritischen Blick [...]. Sie sensibilisieren unsere Kollegen für Zukunftsthemen, gesellschaftliche Entwicklungen und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für unser Unternehmen.“ (MNU 5, Rep 3, S. 14)

Aus diesem CSR-Verständnis leitet sich auch in MNU 3 eine dreidimensionale CSR-Identität ab (vgl. Abb. 109). Entsprechend des risikoorientierten CSR-Verständnisses dominiert auch in MNU 5 ein Selbstverständnis, wonach die unternehmerische Wertschöpfung nachhaltige Entwicklung nicht gefährden soll, man keinesfalls *Teil des Problems* werden will. Weniger dominant, aber ebenso präsent ist das Selbstverständnis als *Teil des Ganzen*: Die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen gelte es zu eruieren und insbesondere für die Gemeinschaften an den Standorten müsse man sich engagieren. Darüber hinaus etabliert sich auch in MNU 5 sukzessive das Selbstverständnis, *Teil des Lösung* zu sein. Verstand man sich bislang allein schon aufgrund der Arbeitsplatzsicherheit für eine große Anzahl von Mitarbeitern als solcher (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 89-93, 169), überträgt sich dieses Selbstverständnis zunehmend auch auf seine Geschäftstätigkeit und Produkte (vgl. Kap. 6.1.5.2). Im Vergleich zu anderen Unternehmen bleibt diese Dimension bislang allerdings im Hintergrund. Insofern gleichen das CSR-Verständnis und -Selbstverständnis von MNU 5 in ihren Elementen und Dimensionen denen der anderen untersuchten Unternehmen, unterscheiden sich von diesen aber hinsichtlich ihrer Betonung und relativen Bedeutung; Abbildung 109 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 109 MNU 5: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz



6.1.5.2 CSR-Praktiken

Trotz seiner Börsennotierung hat MNU 5 als fester Bestandteil eines großen Mutterkonzerns und mit einem nur sehr geringen Anteil an frei handelbaren Aktien nur wenig Verpflichtungen im Bereich Nachhaltigkeit. Trotzdem engagiert sich auch MNU 5 in einer Vielzahl von Handlungsfeldern für CSR und misst diesem Engagement auch eine zunehmend strategische Bedeutung bei. Dies liegt einerseits an bestehenden und neuen Regelungen sowie andererseits an der direkten Konkurrenzsituation des Unternehmens:

„[Wir haben] formell gesehen wenig Verpflichtungen in Sachen Nachhaltigkeit. Das ändert sich jetzt mit dem Beschluss der EU-Kommission über die [...] ‚transparency on non-financial indicators‘, zum Teil auch mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex [...]. Auf der anderen Seite sind wir aber als Marke im Wettbewerb mit Unternehmen, die Nachhaltigkeit kraft ihrer Börsennotierung seit Jahren oder Jahrzehnten betreiben [...]. Die [sehen] [...] das als klaren Unternehmens- und Markenbestandteil. Jetzt haben wir zum Teil auch die gleichen Kunden. Das heißt, wenn wir jetzt diesen Aspekt vernachlässigen würden [...] [,] hätten wir einen klaren Wettbewerbsnachteil. Und der Wettbewerbsnachteil wiederum ist nicht im Sinne von Nachhaltigkeit.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 169)

Folglich hat sich in den vergangenen Jahren auch MNU 5 eine eigene CSR-Strategie gegeben, den Austausch mit seinen Stakeholdern intensiviert und die Integration der ausländischen Produktionsstandorte vorangetrieben (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 11). Die Umsetzung „erfolgt in fünf Kernthemen: Wirtschaften, Produkt, Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft“ (MNU 5, Rep 3, S. 8). Die Zusammenführung bisheriger unterschiedlicher Aktivitäten unter der gemeinsamen CSR-Strategie erfolgt – gerade hinsichtlich Ausmaß der Standardisierung und

Art der grenzübergreifenden Steuerung – auch in MNU 5 unterschiedlich. So verfügt das Unternehmen über risiko- und chancenorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung, über national angepasste Praktiken im Bereich des gesellschaftlichen Engagements sowie über primär global einheitliche informationsorientierte CSR-Praktiken.

Risiko- und chancenorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

Die Minimierung potentieller, kerngeschäftsbedingter Risiken spielt auch im CSR-Management von MNU 5 eine zentrale Rolle. Dies gilt insbesondere für seine strategischen Kernthemen „Wirtschaften“ (u.a. Compliance, Umwelt- und Sozialstandards in der Lieferkette etc.), „Produkt“ (u.a. Produktsicherheit, Ökobilanzanalysen etc.), „Umwelt“ (Klimaschutz, Entsorgung und Recycling) und teilweise auch für „Mitarbeiter“ (u.a. Arbeits- und Gesundheitsschutz) (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 21, 29, 36 & 45).

Wie in MNU 2 und MNU 3, verschmelzen auch hier der *Umwelt- & Ressourcenschutz*, das Handlungsfeld *Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz* sowie die *Produktverantwortung* zu einem USGQ-Handlungsfeld, dessen Themen und Maßnahmen eng mit einander verwoben sind. Auch das Handlungsfeld *Compliance & Antikorrruption* und die Verantwortung für *Einkauf & Lieferkette* fallen in MNU 5 ganz klar unter die risikoorientierten CSR-Praktiken. Alle diese Handlungsfelder und die ihnen subsumierten Themen bergen potentielle Risiken für die nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung. All diese Handlungsfelder werden daher auch in MNU 5 konzernweit mit zumeist global einheitlichen Maßnahmen bearbeitet (vgl. Abb. 110). Allein im Umweltschutz, ein hinsichtlich seiner konzernweit gültigen Prinzipien und Regeln an sich sehr einheitlich gestaltetes Handlungsfeld, werden nationale bzw. lokale Anpassungen zugelassen. Der Grund dafür sind allerdings nicht unterschiedliche Maßstäbe oder Zielsetzungen, sondern spezifische Herausforderungen an den Standorten beispielsweise im Hinblick auf Wasserknappheit und den notwendigen Ressourcenschutz (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 17 / Rep 4, S. 4); für die gleichen ökologischen Herausforderungen aber werden auch in MNU 5 konzernweit die gleichen Maßnahmen getroffen.

Abb. 110 MNU 5: Risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

Compliance & Antikorruption – global einheitlich

„Für den dauerhaften Erfolg [...] ist es von zentraler Bedeutung, dass alle Unternehmensentscheidungen mit Gesetzen, internen Regeln und freiwilligen Selbstverpflichtungen in Einklang stehen. Um regelkonformes Verhalten [...] sicherzustellen, verfolgt [unser Unternehmen] einen präventiven Compliance-Ansatz, der darauf zielt, mögliche Regelverstöße bereits im Vorfeld auszuschließen. Die Grundlage bilden hierbei die konzernweiten Verhaltensgrundsätze [...].“ (MNU 5, Rep 3, S. 21)

„Schulungen sind ein zentraler Teil des präventiven Compliance-Ansatzes [...]. [...] Um das Schulungsangebot zu den Compliance-Fokusthemen adressatengerecht umzusetzen, hat [unser Unternehmen] die ‚Compliance-Akademie‘ gegründet, die Schulungen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäsche und Fremdvergaben durchführt. [...] So sollen in den Compliance-Risikofeldern die aktuellen Informationen zu gesetzlichen und internen Regelungen vermittelt werden.“ (MNU 5, Rep 3, S. 21)

Einkauf & Lieferkette – global einheitlich

„Da [gibt es] [...] den riesen Bereich des Lieferantenmanagements [...]. Die haben natürlich einen Platz in unserem [CSR-Lenkungskreis] und mit denen [machen wir] [...] ein Pilotprojekt, wie [...] Nachhaltigkeitsaspekte stärker bei der Entscheidung in der Lieferkette berücksichtigt werden [können] [...]. Da gibt es hin und wieder Audits. Da gibt es mittlerweile Vertragsbestandteile, die genauso schwer wiegen wie ein Lieferverzug oder ein Qualitätsproblem. [...] Die Beschaffung [...] hat eine klare Nachhaltigkeitspolicy.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 115-117)

„Ziel der Beschaffungspolitik [unseres Unternehmens] ist es, Lieferanten auszuwählen, die die Qualitätsanforderungen des Unternehmens in allen Bereichen erfüllen [...]. [...] [Das Beschaffungsmanagement] steht auf vier Säulen: [...] Lieferanten müssen vor der Abgabe eines Angebots [...] [den] Code of Conduct für Geschäftspartner aktiv bestätigen, Integration der Nachhaltigkeitsanforderungen in den Lieferantenvertrag, Früherkennungssystem zur Identifizierung und Minimierung von Risiken entlang der Wertschöpfungskette, Monitoring und Entwicklung von Lieferanten.“ (MNU 5, Rep 3, S. 23)

USGQ – global einheitlich

• Umwelt- & Ressourcenschutz

„Als international agierendem Konzern ist es [uns] [...] wichtig, weltweit einheitliche Standards zum Umweltschutz zu etablieren. So gelten für alle Standorte die [...] vom Vorstand verabschiedete Umweltschutzrichtlinie sowie das Lastenheft Umwelt- und Humanverträglichkeit. Diese Normen und Regelungen sind mit dem Umweltmanagement verzahnt. [Wir überprüfen] [...] mit stichprobenartigen Audits, ob die Standards eingehalten werden.“ (MNU 5, Rep 3, S. 37)

„Alle europäischen [Produktionsstandorte] sind nach dem Umweltmanagementsystem EMAS der Europäischen Union zertifiziert, das weit über Standardanforderungen hinausgeht. [...] Alle EMAS-Standorte veröffentlichen jährlich eine Umwelterklärung, die unter anderem konkrete Ziele enthält, um den Umweltschutz vor Ort zu verbessern. [...] Darüber hinaus erfüllen [alle Produktionsstandorte] die DIN EN ISO 50001. Diese Norm enthält besonders strenge Vorgaben, um den Energieverbrauch kontinuierlich und systematisch zu senken.“ (MNU 5, Rep 3, S. 37)

• Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz

„Um an allen Standorten Arbeitsbedingungen mit hohem Standard zu gewährleisten, setzen wir die Maßnahmen zum Arbeitsschutz und des Gesundheitsmanagements international unter Beachtung lokaler Normen um. Wir unterstützen die Mobilität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei den internationalen Arbeitseinsätzen und implementieren [ein gesundheitsorientiertes] [...] Präventionsprogramm an den Standorten weltweit.“ (MNU 5, Rep 3, S. 47)

„Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz. Das ist [durch unseren Mutterkonzern] [...] sehr sehr gut geregelt. Hier gibt es ein konzernweites Arbeitssicherheitsmanagementsystem. Dessen Prinzipien basieren auf dem OHSAS 18001, einem Standard. Die werden [...] an allen Produktionsstandorten so durchgehalten. Deshalb sind auch die Unfall- und Krankheitszahlen so niedrig [...].“ (MNU 5, CR 1, Abs. 75)

• Produktverantwortung

„Im Rahmen unserer Produktpolitik legen wir großen Wert darauf, unsere [Produkte] möglichst umweltverträglich zu gestalten. Wir betrachten negative Auswirkungen unserer Produkte auf Mensch und Umwelt und sind bestrebt, diese zu minimieren. Ein wesentliches Instrument hierfür ist die durch den TÜV NORD geprüfte Umweltbilanzierung [...] nach ISO 14044, mit der wir Umweltauswirkung eines [Produkts] analysieren.“ (MNU 5, Rep 3, S. 28)

„Auf der Basis klarer Grundsätze und Managementsysteme ergreift [unser Unternehmen] [...] zahlreiche Maßnahmen, um Produkte und Produktionsstätten umweltverträglich zu gestalten und natürliche Ressourcen zu schonen. Dabei hat [unser Unternehmen] [...] alle Prozessschritte von der Entwicklung und Produktion über die [Nutzung] [...] bis hin zur Entsorgung der [Produkte] [...] im Blick.“ (MNU 5, Rep 3, S. 36)

Das Gleiche gilt auch für das Handlungsfeld *Mitarbeiter & Diversity*. Wie in anderen Unternehmen, so befindet sich dieses Handlungsfeld mit all seinen Themenfeldern auch in MNU 5 an der Schnittstelle zwischen Risiko- (z.B. Arbeits- & Gesundheitsschutz, Vereinigungsfreiheit etc.) und Chancenorientierung (Work-Life-Management, ehrenamtliches Engagement etc.) (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 81 & 119 / CR 2, Abs. 98). Dies gilt insbesondere für die Themen Vielfalt und Chancengleichheit, wo man über konzernweit einheitliche

Maßnahmen zugleich Diskriminierung und Rechtsbrüche (z.B. mit Blick auf die gesetzliche Frauenquote) zu vermeiden und nachhaltige soziale Entwicklung (z.B. in der Förderung von Geschlechtergerechtigkeit) zu befördern versucht. Unabhängig von der jeweils wirksamen Risiko- oder Chancenorientierung wird das Handlungsfeld in seiner Breite jedoch konzernweit relativ einheitlich gestaltet und mit entsprechenden, globalen Maßnahmen begleitet (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 17 / Rep 4, S. 5). Das gilt auch für die prinzipiell stärkere Einbindung und Sensibilisierung aller Mitarbeiter für die Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik im Allgemeinen (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 179):

„[Der] Gesamtvorstand [hat] [...] auf Basis der Vorlagen des [CSR-Lenkungskreises] [einen Beschluss] [...] zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie gefasst: [...] die Mitarbeiter stärker für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und den inhaltlichen Veränderungsprozess durch konkrete Projekte und Maßnahmen voranzutreiben. Ziel des Beschlusses ist es, die Anforderungen der Gesetzgebung, Kundenerwartungen, Auswirkungen der Internationalisierung [...] sowie konzerneigene Vorgaben im Strategieprozess noch stärker zu berücksichtigen.“ (MNU 5, Rep 3, S. 13)

Mit Blick auf die Nachhaltigkeitsbilanz seiner Produkte liegt der Schwerpunkt der Maßnahmen von MNU 5 bislang auf der Minimierung umweltschädlicher Auswirkungen und folgt damit einer Risikoperspektive (vgl. Abb. 110 sowie MNU 5, Rep 2, S. 3 / Rep 3, S. 28). Die Idee, dass seine Produkte nicht nur nachhaltige Entwicklung nicht gefährden, sondern sogar befördern können, entwickelt sich derzeit (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 165 / Rep 3, S. 16). Insofern etabliert sich das Handlungsfeld *nachhaltiger Produkte* gerade erst, ruht in seiner Organisationsstruktur und Maßnahmen – insbesondere in der ökobilanziellen Analyse des Produktportfolios – aber auf denselben Grundlagen wie das Handlungsfeld der *Produktverantwortung* selbst.

Interessant ist auch, dass MNU 5 so gut wie kein *normorientiertes Stakeholder Management* betreibt (für eine Ausnahme vgl. MNU 5, Rep 3, S. 16), wie es für alle bisher untersuchten Unternehmen üblich war. MNU 5 scheint bislang keine bewusste Rolle im (inter-)nationalen Normierungsprozess von CSR übernehmen zu wollen.

National angepasste CSR-Praktiken im gesellschaftlichen Engagement

Ganz anders geht MNU 5 in seinem *gesellschaftlichen Engagement* vor. Entsprechend seines Selbstverständnisses stand und steht weiterhin der bedürfnisorientierte Einsatz an den Standorten im Zentrum seines gesellschaftlichen Engagements. Was unter adäquatem gesellschaftlichen Engagement verstanden wird, welche Projekte durchgeführt und welche Maßnahmen ergriffen werden, ist zum Großteil immer noch der Entscheidung lokal

Verantwortlicher überlassen. Teilweise ist die Konzernzentrale auch heute noch nicht über die Aktivitäten aller Unternehmenseinheiten im Bilde (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 32, 100). Im Vordergrund stehen die spezifischen Bedürfnisse der lokalen Gemeinschaft (vgl. Abb. 111 sowie MNU 5, Rep 3, S. 53) und das Ziel, die jeweilige Region, in der ein Standort beheimatet ist, zu fördern (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 8, 28, 40 & 120).

Abb. 111 MNU 5: Gesellschaftliches Engagement – national (angepasst)

„[W]ir haben einen groben Leitfaden, globale Grundsätze, aber die Auslegung und Interpretation ist dann jedem einzelnen überlassen.“ (MNU 5, CR 2, Abs. 106)

„[D]ie Standorte [sind] selbst verantwortlich [...] für ihr Budget. Damit fängt es eigentlich an. Das Budget ist dezentral. Das heißt wir haben keine direkte Weisungsbefugnis. Wenn man das Geld nicht hat, kann man auch nichts direkt anweisen. Aber wir haben die fachliche und thematische Ausrichtung, die Bildung der strategischen Leitlinien unter unserem Dach.“ (MNU 5, CR 2, Abs. 4)

„Wir haben hier die Leitlinien entwickelt, die Grundsätze darüber, wen oder was wir fördern aus welchen Gründen. Und insbesondere für das gesellschaftliche Engagement, sagen wir, sollen die Grundprinzipien überall gleich sein. Aber ich kann diese natürlich nicht 1:1 auf die Standorte übertragen. [Der eine] [...] hat andere Bedürfnisse als [der andere] [...].“ (MNU 5, CR 2, Abs. 8)

„Sie können das nicht überstülpen. [...] Im besten Wissen und wie man es in der europäischen Tradition handhaben würde, nämlich zu sagen ‚Die brauchen so etwas‘, ist es eher kontraproduktiv. Deswegen sagen wir auch ganz klar, dass wir nicht mit unserem europäischem Denken herangehen, sondern mit sozialen Einrichtungen vor Ort zusammenarbeiten. [...] Die kennen einfach die Bedürfnisse und Gegebenheiten viel besser.“ (MNU 5, CR 2, Abs. 42)

Dies hat auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren. Auch MNU 5 kooperiert im Rahmen seines gesellschaftlichen Engagements mit einer Vielzahl von Projektpartnern – verzichtet zugunsten der lokalen Anpassung und Effektivität aber bewusst auf global angelegte Partnerschaften (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 25 & 185 / CR 2, Abs. 8 & 150) :

„Wir hatten eine Anfrage von der UNESCO, die gerne mit uns [...] zusammengearbeitet hätte. Die haben wir aber abgelehnt. Wir wollen wirklich mit denen vor Ort arbeiten. Wir hatten auch Gespräche mit der GIZ [...]. Aber wir machen das dann lieber selbst - mit kleineren und vor Ort. Da geht uns dann nicht zu viel verloren. Das ist im Moment unsere Strategie. [...] Etwas Übergreifendes wollen wir nicht.“ (MNU 5, CR 2, Abs. 44)

Darin ähneln das gesellschaftliche Engagement und auch das *kooperationsorientierte Stakeholder Management* stark den Praktiken in MNU 2 und MNU 3. Wie diese, bewegt sich aber auch MNU 3 in die Richtung einer stärkeren Koordination seiner gesellschaftlichen Aktivitäten. Dies zeigt sich an den zuletzt verabschiedeten Leitsätzen und Förderleitlinien ebenso wie an einer Reihe anderer struktureller Maßnahmen (vgl. Kap. 6.1.4.3). Wie MNU 3 etabliert auch MNU 5 inhaltliche Schwerpunkte und konzernweit einheitliche, methodische Grundsätze (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 52). Zu diesen zählt aber auch die bewusste Vorschrift, dass das Engagement und eingegangene Partnerschaften lokal und regional wirksam sein müssen (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 8-14). Selbst die inhaltlichen „Schwerpunkte“ leiten sich nicht aus seinem Markenverständnis ab (vgl. MNU 1, MNU 4), sondern sind das Ergebnis

eines grenzüberschreitenden Konsultationsprozesses:

„Der Einsatz für das Gemeinwohl braucht Richtlinien, die allen Verantwortlichen im Konzern als Orientierung dienen können. Deshalb hat [unser Unternehmen] [...] die Globalen Leitsätze für gesellschaftliches Engagement verabschiedet. Entstanden sind die Leitsätze in einem Prozess, an dem alle Standorte [...] teilgenommen haben. Gemeinsam verständigten sich die Standortverantwortlichen über die zentralen Fragen: Was bedeutet gesellschaftliches Engagement für [unser Unternehmen] [...]? Und wie präsentiert sich das Unternehmen an den jeweiligen Standorten? Die Leitsätze umfassen [...] Handlungsfelder [wie] [...] Familie und Soziales, Gesundheit und Freizeit, Wissen und Kompetenzen sowie Natur und Umwelt. Sie [...] bieten Orientierungshilfen für die Auswahl und Entwicklung förderwürdiger Projekte. Dabei können die jeweiligen Schwerpunkte des gesellschaftlichen Handelns unterschiedlich sein, da jeder Standort anderen Anforderungen gegenübersteht. Ziel ist es, konstruktive Lösungen für die Herausforderungen vor Ort zu finden.“ (MNU 5, Rep 3, S. 54)

Eine Besinnung auf „unternehmenseigene Kernkompetenzen“ oder spezifische Fähigkeiten von Mitarbeitern, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme eingesetzt werden könnten (vgl. MNU 1 oder MNU 4) findet in MNU 5 – ganz bewusst – nicht statt. Im Vordergrund stehen nicht die Chancen eines kerngeschäftsnahen gesellschaftlichen Engagements, sondern lokale Herausforderungen und Erwartungen. Somit kristallisiert sich – nach den MNU 2 und MNU 3 – mit dem gesellschaftlichen Engagement von MNU 5 ein vierter Typus von *bedürfnisorientierten CSR-Praktiken* heraus, bei denen nicht das Risiko oder die Chancen im Kerngeschäft oder der Informationsaustausch im Vordergrund stehen, sondern die lokalen Erwartungen und Bedürfnisse. Sie stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Offenheit gegenüber einer möglichst großen Anzahl von Anspruchsgruppen auf möglichst vielen Ebenen des Unternehmens. In MNU 5 sind sie die Konsequenz seiner expliziten Standortorientierung. Gleichwohl treibt auch MNU 5 die Kopplung seines gesellschaftlichen Engagements mit dem ehrenamtlichen Engagement seiner Mitarbeiter voran. Zusammen mit vagen Überlegungen stärkerer Zentralisierung (vgl. Kap. 6.1.5.3 sowie MNU 5, CR 2, Abs. 14, 18 & 100) könnte ein flächendeckendes, zentral organisiertes Corporate Volunteering-Programm (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 56, 60-64 & 98 / Rep 2, S. 4 / Rep 4, S. 6) auch in MNU 5 zukünftig die Vereinheitlichung des gesellschaftlichen Engagements vorantreiben. Bislang aber handelt es sich um ein Handlungsfeld, das lokaler Differenzierung bewusst möglichst große Freiräume lässt.

Informationsorientierte CSR-Praktiken primär global einheitlicher Prägung

In seinen informationsorientierten CSR-Praktiken gleicht MNU 5 in weiten Teilen den bislang untersuchten Unternehmen. Im Zentrum der *Umfeldanalyse* steht auch hier eine konzernweite Wesentlichkeitsanalyse. In der Art und Weise, wie MNU 5 diese ausführt, ähnelt es MNU 2 und MNU 3; alle drei Unternehmen versuch(t)en, standortspezifische Perspektiven einzuholen und damit die lokale Relevanz bestimmter Themen abzubilden:

„Die Ergebnisse unserer Dialoge mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen fließen in unsere Wesentlichkeitsanalyse ein. Aufbauend auf [einer früheren] Stakeholder-Befragung [...] haben wir [...] die Relevanz verschiedener Themen bei unseren Anspruchsgruppen systematisch erhoben. [So] [...] wurden 1.500 Mitarbeiter der [europäischen] Standorte [...] zu ihren Einschätzungen hinsichtlich der Bedeutung und Performance von Nachhaltigkeitsthemen [in unserem Unternehmen] befragt. [Wir] [...] interviewten [...] darüber hinaus Vertreter des [...] Managements in [unseren jeweiligen Landesgesellschaften] mithilfe von standardisierten Fragebögen, um deren Sichtweisen mit den bisherigen Ergebnissen der Materialitätsmatrix abzugleichen. Damit wir die Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen auch aus externer Sicht weiter schärfen, haben wir [eine] [...] Wesentlichkeitsanalyse internationaler Nachhaltigkeitsaspekte [...] durchgeführt. Ziel war es herauszufinden, inwieweit die von der Global Reporting Initiative definierten Nachhaltigkeitsaspekte in den verschiedenen Ländern für [unser Unternehmen] als relevant erachtet werden.“ (MNU 5, Rep 3, S. 15)

Doch auch in MNU 5 führt diese Art der Einbindung scheinbar nicht zu einer national oder lokal differenzierten Auswertung bzw. zu einer Anpassung der handlungsfeldspezifischen Strategien. Die global einheitliche Auswertung vermittelt auch MNU 5 ein einheitliches, d.h. ein für den gesamten Konzern identisches Bild über die „Relevanz“ bestimmter Themen und Handlungsfelder (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 133-137 / Rep 3, S. 4, 7, 15). Auch MNU 5 dient diese Auswertung als Grundlage zur Entwicklung seiner konzernweiten CSR-Agenda (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 13, 15, 21, 29, 36, 45 & 55). Insofern folgt das Unternehmen hier seinem Selbstverständnis, als Teil des Ganzen offen gegenüber den Erwartungen seiner Anspruchsgruppen zu sein. Seine Offenheit gegenüber den Erwartungen an den Standorten kommt darin jedoch nur sehr eingeschränkt zum Ausdruck. Auch darin ähnelt MNU 5 den beiden anderen standortorientierten Unternehmen.

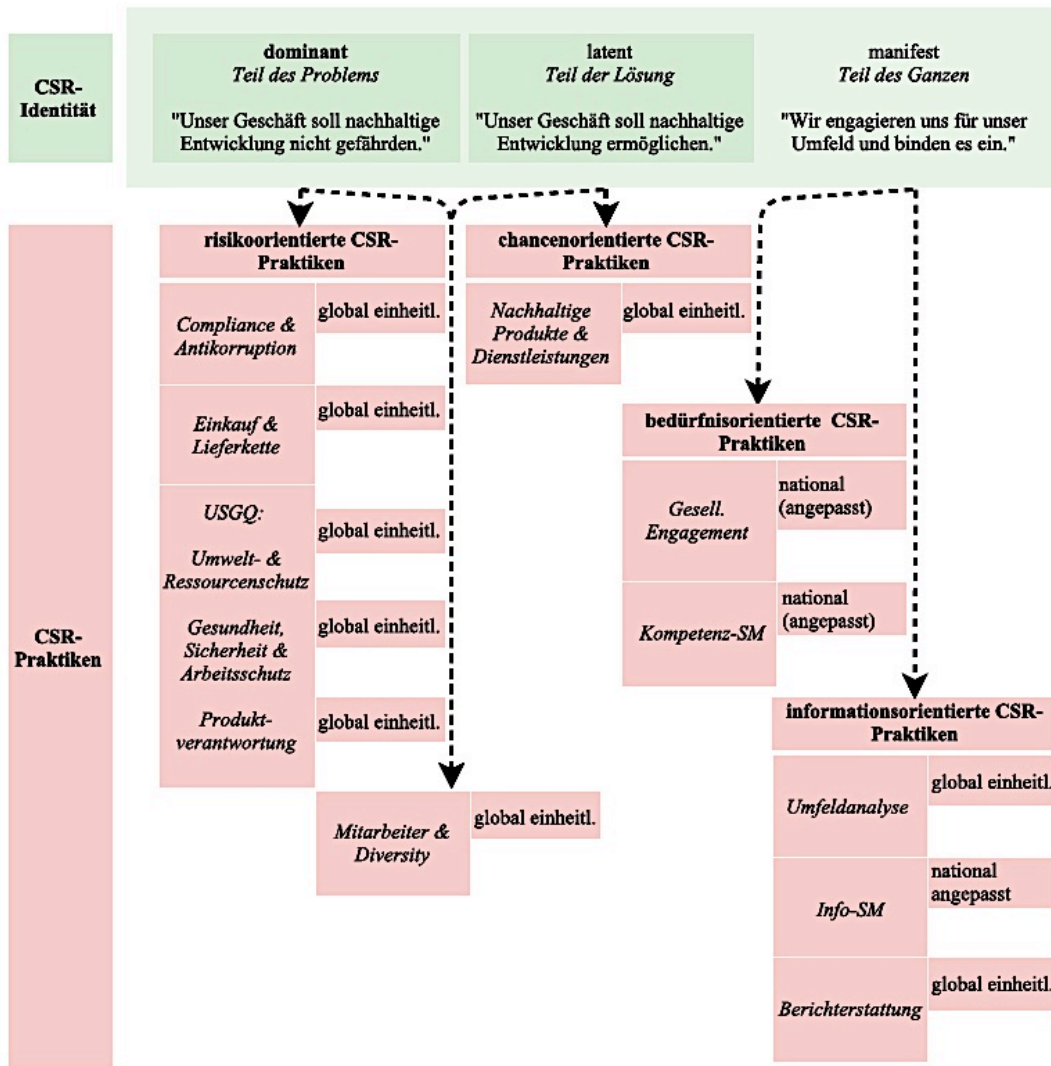
Dies mag auch daran liegen, dass die Umfeldanalyse des Unternehmens um ein „Umfeldradar“ im Sinne strategischer Trend- und Zukunftsforschung ergänzt wird, das den konzernweiten Fokus auf Nachhaltigkeit im Kerngeschäft stützt (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 165). Auch die Teilnahme von MNU 5 an Nachhaltigkeitsratings und der Austausch mit Ratingagenturen befördern einen einheitlichen Blick auf das gesamte Unternehmen sowie

einen klaren Fokus auf die kerngeschäftliche Nachhaltigkeitsagenda (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 151, 159-163). Insofern wird die gesamte Umfeldanalyse in MNU 5 insgesamt global sehr einheitlich gestaltet.

Das Gleiche gilt für die konzernweite *CSR-Berichterstattung*, die, wie in allen bislang untersuchten Unternehmen, von der zentralen CSR-Einheit in MNU 5 verantwortet wird (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 15 & 197). Auf diese Weise versucht auch MNU 5 seine CSR-Leistungen allen Anspruchsgruppen transparent zu machen (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 4 & 64). Eine Differenzierung der Berichtsinhalte nach Landesgesellschaften oder Standorten erfolgt nicht. Stattdessen kommt auch in MNU 5 der CSR-Berichterstattung zunehmend eine intern koordinierende und kontrollierende Funktion zu (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 18).

Jenseits der standardisierten Instrumente der Umfeldanalyse erfolgt der *Austausch mit diversen Anspruchsgruppen* wiederum auf sehr breiter, Konzern- und Standortebene. So führt MNU 5 auf Konzernebene regelmäßig groß angelegte Stakeholder-Konferenzen durch, die jeweils ein bestimmtes Thema diskutieren (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 14). Auch der Austausch mit Ratingagenturen, CSR-Experten, Behörden, Politik und Investoren wird auf Konzernebene organisiert (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 30-37, 159-165 & 179) – letzter infolge der spezifischen Aktienstruktur des Unternehmens naturgemäß in reduziertem Umfang (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 148-149). Insbesondere der Austausch mit Regulatoren und Regierungsvertretern wird aber bewusst auch auf Standortebene fortgesetzt (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 30-37, 95). Ergänzt wird dieser um lokale Dialogformate, Nachbarschaftsforen, die an den Produktionsstandorten des Unternehmens Raum für kritischen Austausch bieten (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 97 / Rep 3, S. 14) und in dieser Form auch an allen Standorten zum Einsatz kommen (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 130-131 / Rep 2, S. 3). Mit dieser Vielfalt an Dialogformaten, die in MNU 5 auf unterschiedlichsten Ebenen Einsatz finden, gewährleistet es einen an die jeweiligen – globalen und nationalen bzw. lokalen – Anspruchsgruppen angepassten Informationsaustausch.

Abb. 112 MNU 5: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern



6.1.5.3 CSR-Strukturen

Bereits in den Analysen der vorhergehenden Unternehmen hat sich eine Organisationsstruktur des (grenzüberschreitenden) CSR-Managements herauskristallisiert, die im Kern über alle Unternehmen stabil bleibt. Diesen Eindruck bestätigt auch MNU 5. Im Hinblick auf die strukturell verankerten Gremien und beteiligten Akteure ist hier zwischen drei Einheiten zu unterscheiden: einem *zentralen CSR-Bereich*, einem *globalen CSR-Lenkungskreis* sowie einer Vielzahl von thematisch organisierten *CSR-Expertenkreisen* und ihren internationalen „CSR-Managern“. Über ein strategisches *CSR-Board*, wie es in den meisten anderen Unternehmen existiert, verfügt MNU 5 jedoch nicht. Stattdessen ist es infolge seiner spezifischen Eigentumsstruktur als Gesamtunternehmen im CSR-Steuerkreis des Mutterkonzerns eingebunden (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 197, 203-207); vertreten wird MNU 5 dort durch

Mitglieder der zentralen CSR-Einheit. Diese, direkt beim Vorstandsvorsitzenden angesiedelte (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 197 / CR 2, Abs. 4) Abteilung

„berät die ausländischen Gesellschaften bei Fragen zu Nachhaltigkeitsthemen. Sie unterstützt die verantwortlichen Kollegen bei der Entwicklung eigener CR-Strategien, die dem [...] Dreiklang aus ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung folgen. [...] Abgesehen von der Ausrichtung der CR-Strategie verantwortet sie die inhaltliche und strukturelle Abstimmung mit [Mutterkonzern] [...] sowie den [...] Standorten und Marken, das Stakeholder-Management, die Kommunikation zu Nachhaltigkeit und die Teilnahme an Nachhaltigkeitsratings.“ (MNU 5, Rep 3, S. 13)

Sie bündelt unter ihrem Dach ein Team, das die CSR-Strategie und -Kommunikation verantwortet, die Konzerneinheit PR sowie ein eigenes Team, das für das gesellschaftliche Engagement an den Standorten zuständig ist, letzteres in Doppelfunktion: „Zum einen verantwortete[t] [es] [...] operativ den [einen] Standort [...] und andererseits [hat dieses Team] [...] auch den Auftrag, strategisch für [die] [...] internationalen Standorte zu arbeiten“ (MNU 5, CR 2, Abs. 4). In diesen Zuständigkeiten ähnelt das gesellschaftliche Engagement von MNU 5 dem von MNU 3, nur dass es hier formeller Bestandteil des zentralen CSR-Bereichs ist. Die Koordination des grenzüberschreitenden CSR-Managements zählt damit explizit zu den Aufgaben der zentralen CSR-Einheit.

Zugleich berät und unterstützt sie den globalen *CSR-Lenkungskreis*. Dieser versammelt alle Geschäftsbereiche, wichtige Zentralabteilungen (Finanzen, Produktion, Beschaffung etc.) (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 199 / Rep 3, S. 13) und soll „strategische Themen im Bereich Unternehmensverantwortung [vorantreiben] [...] und die CR-Aktivitäten im Konzern zusammenführen“ (MNU 5, Rep 3, S. 13). In Zusammenarbeit mit diesem Komitee kommt der zentralen CSR-Einheit, wie auch in den anderen Unternehmen, also primär die Funktion des strategischen Impulsgebers und des operativen Koordinators zu:

„[W]ir [können] natürlich nicht alles selbst machen [...]. Jeder Geschäftsbereich muss etwas beitragen, praktisch, operativ. Aber wir haben sozusagen den Steuerungskopf auf. [Weil mittlerweile] [...] dieses Ziel [der] [...] Nachhaltigkeit in Produkten und Prozessen [...] dazu gekommen [ist,] [...] sind [wir] jetzt dabei, für [die] [...] Kernthemen [...] Ziele, Maßnahmen und Zielgrößen abzuleiten [...].“ (MNU 5, CR 1, Abs. 101)

Die Realisierung des strategischen CSR-Programms obliegt auch in MNU 5 einem breiten Netzwerk von *CSR-Experten*, d.h. den thematisch organisierten Parallelstrukturen der jeweiligen Fachabteilungen, die das (grenzüberschreitende) CSR-Management für ein Handlungsfeld verantworten. Solche Parallelstrukturen existieren in MNU 5 beispielsweise für die konzernweite Compliance-Organisation und den Umweltschutz (vgl. MNU 5, CR 2,

Abs. 6) ebenso wie für HR-Themen oder die Produktverantwortung (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 38-41 / CR 2, Abs. 6-8). Diese Bereiche verfügen über separate Entscheidungsgremien und ein Netz an Ansprechpartnern, die das jeweilige Thema auch in den Landesgesellschaften und an den Produktionsstandorten vertreten (vgl. MNU 5, Rep 3, 21 & 37). Obschon formeller Bestandteil des zentralen CSR-Bereichs gilt dies auch für die Organisation des gesellschaftlichen Engagements (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 14-16).

Aus diesem Netzwerk fachlicher Experten rekrutieren sich auch die internationalen „CSR-Manager“, also jene, die mitunter dem zentralen CSR-Bereich als periphere Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Wie in den anderen Unternehmen variiert auch in MNU 5 ihre funktionale Zuordnung. Ebenso bekleiden die meisten von ihnen (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 30-37 / CR 2, Abs. 16 für eine Ausnahme) diese Rolle auch in MNU 5 in Zusatzfunktion:

„[D]a haben wir jeweils einen festen Ansprechpartner. [An dem einen Standort] [...] ist es der Leiter Kommunikation und Politikbeziehungen [...]. [Bei unseren Tochtergesellschaften] [...] ist es jeweils der oberste Personaler, der HR-Verantwortliche. [An einem anderen Standort] [...] ist es der [...] Büroleiter des Standortchefs. Und [an einem anderen] ist es eine Kollegin, die ein ähnliches Thema wie hier, nämlich Standortprojekte, seit Jahrzehnten betreut und die jetzt kraft ihrer Vergangenheit und ihrer Kontakte unsere Ansprechpartnerin ist [...].“ (MNU 5, CR 1, Abs. 57)

„Bei der Unternehmensgröße hat jeweils ein reiner CR-Verantwortlicher organisatorisch nicht so viel Sinn. Da ist es besser er hat eine Linienfunktion, die ihn auch besser vernetzt mit dem Unternehmen, in etablierten Prozessen und hat ein Rucksack-Thema, das er dann vertreten kann.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 63)

Aber nicht nur in der Gremienstruktur und den beteiligten Akteuren gleicht MNU 5 im Kern den anderen Unternehmen, sondern auch in der Koordination seiner grenzüberschreitenden CSR-Praktiken. Wie bei diesen verändern sich die eingesetzten Koordinationsinstrumente auch in MNU 5 mit den jeweiligen CSR-Praktiken: Seine informationsorientierten CSR-Praktiken standardisiert MNU 5 beispielsweise auch über ihre personelle Zentralisierung, bei der – unterstützt durch global eingesetzte Tools – die zentrale CSR-Einheit nicht koordinierend tätig ist, sondern sowohl die Entwicklung als auch die Umsetzung Großteils selbst verantwortet (vgl. Abb. 113). Allein das auf allen Ebenen stattfindende, informationsbasierte Stakeholder Management erfährt eine gewisse Regulierung über globale Leitsätze, die sich selbst an den Prinzipien des transnationalen AA 1000-Standards orientieren (vgl. MNU 5, Rep 3, 13, 14 & 16). Insgesamt aber erfolgt die „Koordination“ bzw. Zentralisierung der informationsorientierten CSR-Praktiken qua Zuordnung zur zentralen CSR-Einheit.

Die risikoorientierten CSR-Praktiken – von der *Compliance & Antikorruption* bis hin zur

Produktverantwortung – dagegen erfahren auch in MNU 5 eine strikte prozessuale Koordination über konzernweite Richtlinien, begleitende Schulungen und konzernweite Audits (vgl. Abb. 113). Insbesondere im *Umwelt- & Ressourcenschutz*, aber auch bei der *Arbeitssicherheit* sowie im Diversity-Management werden diese Instrumente zusätzlich um konzernweite KPIs und Zielvorgaben ergänzt (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 75 & 105 / Rep 2, S. 3-4). Letzteres gilt auch für die Nachhaltigkeitsdimension des konzernweiten Produktmanagements – sowohl in seiner risiko- als auch in seiner chancenorientierten Ausrichtung (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 16 / Rep 4, S. 4). Mittels globaler und formeller Richtlinien und vertikalen Informationsflusses innerhalb des konzernweiten Netzwerks thematisch Verantwortlicher werden diese Vorgaben an die Mitarbeiter weitergegeben. Auf diese Weise versucht auch MNU 5, die Risiken seiner kerngeschäftsnahen Aktivitäten zu minimieren sowie nachhaltige Entwicklung voranzutreiben.

Anders verhält es sich beim *gesellschaftlichen Engagement* und seinem *kooperationsorientierten Stakeholder Management*. Beide Handlungsfelder werden – entsprechend der dahinter stehenden Idee regionaler und lokaler Förderung – dezentral organisiert. Die Projektverantwortung liegt bei den Verantwortlichen an den Standorten (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 9-14). Unterstützt wird diese Dezentralität über dezentrale Budgets und Entscheidungsgremien und über nur informell existierende Berichtslinien, die bislang nur für die Erstellung des CSR-Berichts aktiviert werden (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 14-16 & 18). Allerdings schlug zuletzt auch MNU 5 den Weg stärker Koordination ein, richtete ein zentrales Gremium ein und verabschiedete konzernweit einheitliche Leitsätze zum gesellschaftlichen Engagement (vgl. MNU 5, Rep 3, S. 12 & 54). Entstanden sind diese Leitsätze interessanterweise in einem bewusst einvernehmlichen Prozess, in den alle Verantwortlichen – auch und insbesondere der Standorte und Tochtergesellschaften – eingebunden wurden:

„Der Witz ist - das war relativ neu bei [uns] [...] – dass das ein einvernehmliches Verfahren ist. Gerade hat sich der [...] HR-Leiter [einer unserer Tochtergesellschaften] bei uns schriftlich bedankt. So etwas hätte er noch nicht erlebt. Uns ist gleich ganz anders geworden. Einen so wertschätzenden Prozess, wo wirklich die Peripherie auch gehört wird. Wir haben zwar die Leitplanken gesetzt im Sinne dieser Förderlinie, aber haben erst mal in gemischten Teams analysieren lassen, was denn die Bedürfnisse sind. Worum geht es? Wir haben interkulturelle Studien, die sagen, in Russland geht es nicht so sehr um Bildung wie in Indien zum Beispiel.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 45)

Jenseits dieser Leitsätze reguliert MNU 5 sein gesellschaftliches Engagement nur über eine konzernweite Spendenrichtlinie (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 108). Auf Kulturbildung durch die

Propagierung von „Leuchtturmprojekten“ oder interne Netzwerkbildung wird weitestgehend verzichtet. Zwar finden bisweilen Treffen zwischen peripheren CSR-Managern und Vertretern der zentralen CSR-Einheit statt (vgl. MNU 5, CR 1, Abs. 199), zum Teil arbeiten erstere aber auch komplett autonom (vgl. MNU 5, CR 2, Abs. 31-32, 39-40). Letzteres soll sich nach dem Wunsch zentraler CSR-Manager ändern, doch bislang verfolgt MNU 5 im Bereich seines gesellschaftlichen Engagements und den angeschlossenen Projektpartnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren die „konsequenteste“ Form lose gerahmter, dezentraler Organisation.

Abb. 113 MNU 5: CSR-Struktur - differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern

CSR-Struktur	Informationsorientierte CSR-Praktiken			Risikoorientierte CSR-Praktiken			Chancenorientierte CSR-Praktiken			Bedürfnisorientierte CSR-Praktiken		
	Umfeld-analyse	Info-SM	Bericht-erstellung	Compliance & Anti-Korruption	Einkauf & Lieferkette	Umwelt- & Ressourcen-schutz	Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz	Produktver-anantwortung	Mitarbeiter & Diversity	Nachhaltige Produkte & Dienste	Gesell. Engagement	Kompetenz-SM
<i>Mitgliedschaft</i>												
<i>Entwicklung</i>	CSR MG	CSR MG Staff TG	CSR MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	Linie MG	Staff MG	Linie MG	Staff TG	Staff TG
<i>Koordination</i>	---	(CSR MG)	CSR MG	Staff TG	CSR MG	Staff TG	Staff TG	CSR MG	Staff MG	CSR MG	CSR MG Staff TG	---
<i>Umsetzung</i>	CSR MG	CSR MG Staff TG	CSR MG divers	Linie TG	Staff TG	Linie TG	Linie TG	Linie TG	Staff TG	Linie TG	Staff TG Staff TG	Staff TG
Hierarchie												
<i>Berichtslinien</i>	---	---	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & informell	---
<i>Budget</i>	---	---	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	national (vertikal & bottom-up)	national
Regeln												
<i>Leitstize Richtlinien</i>	---	global	---	global	global	global	global	global	global	global	global (global)	global
<i>Schulungen Kulturbildung</i>	---	---	---	global	global	global	global	---	---	---	(global)	(global)
Monitoring												
<i>Prozess</i>	globale Tools	---	globale Tools	globale Audits	globale Audits	globale Audits	globale Audits	---	---	---	---	---
<i>Ergebnis</i>	---	---	---	globale Ziele	---	globale KPIs, globale Ziele, nat. Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globales Inventar, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globales Inventar, globale Ziele	(globales Inventar)	---
Sanktionierung												
<i>disziplinarisch</i>	---	---	---	global & negativ	---	---	---	---	---	---	---	---
<i>finanziell</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
<i>kommunikativ</i>	---	---	---	---	---	---	globale(s) Kritik & Lob	---	---	---	---	---
	Zentral. Hub	(Koord.) Föderation	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	(Koord.) Föderation	(Koord.) Föderation

Anm.: SM (Stakeholder Management), MG (Muttergesellschaft), TG (Tochtergesellschaft), KPI (Key Performance Indicators – Leistungsindikatoren)

6.1.5.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 5 – ein Zwischenfazit

Mit der Analyse von MNU 5 konsolidiert sich das bislang gewonnene Bild grenzüberschreitenden CSR-Managements:

Auch MNU 5 verfügt über eine dreigliedrige CSR-Identität – Teil des Problems, Teil der Lösung, Teil des Ganzen – die auch hier aus einem CSR-Verständnis hervorgeht, das einerseits die Risiken und Chancen unternehmerischer Wertschöpfung für nachhaltige Entwicklung im Blick hat, andererseits die Offenheit gegenüber den Anspruchsgruppen betont und insgesamt das Ziel gesellschaftlicher Akzeptanz verfolgt. Wie die beiden produzierenden Unternehmen MNU 2 und MNU 3 betont darüber hinaus auch MNU 5 die Bedeutung seiner Produktionsstandorte und die Verantwortung gegenüber den lokalen Gemeinschaften.

Darüber hinaus gestaltet auch MNU 5 seine kerngeschäftsnahen CSR-Praktiken global einheitlich und legt dabei den Schwerpunkt auf risikobelastete Handlungsfelder; wie MNU 2 und MNU 3 steht insbesondere das USGQ-Feld im Vordergrund. Wie alle bislang untersuchten Unternehmen gestaltet auch MNU 5 seine informationsorientierten CSR-Praktiken global einheitlich. Dies gilt im besonderen Maße für die CSR-Berichterstattung und die Umfeldanalyse; der Austausch mit seinen Anspruchsgruppen dagegen gestaltet sich auch hier vielseitiger.

Ferner stabilisiert sich das Bild über die am grenzüberschreitenden CSR-Management beteiligten Akteuren und Gremien ebenso wie über die eingesetzten Koordinationsmechanismen: Während auch MNU 5 seine informationsorientierten CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung über personelle Zentralisierung koordiniert, kommt bei seinen risikoorientierter CSR-Praktiken die Bandbreite prozessualer Standardisierung und ergebnisorientierter Kontrolle zum Einsatz; in abgemilderter Form gilt dies auch für seine chancenorientierten CSR-Praktiken.

Zugleich deutet sich mit der Analyse des gesellschaftlichen Engagements von MNU 5 ein vierter Typus bedürfnisorientierter CSR-Praktiken an, den das Unternehmen mit MNU 2 und MNU 3 gemeinsam hat. Entsprechend seiner starken Identität als ein in Standorten denkendes Unternehmen folgen sie einer offenen Agenda, werden traditionell dezentral organisiert und erfahren – u.a. bedingt durch den auch in diesem Feld wachsenden Druck durch externe Berichterstattung – erst zuletzt eine begrenzte und ihren Instrumenten nach „weichere“ Zentralisierung.

6.1.6 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 6

Bei MNU 6 handelt es sich um ein weltweit aktives Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 500.000 Mitarbeitern in über 200 Ländern. Mit Blick auf seine Internationalisierungshistorie stellt MNU 6 ein sehr junges globales Unternehmen dar; seine weltweite Präsenz ist das Ergebnis eines zwanzigjährigen Expansionskurses, der maßgeblich über die Akquise zahlreicher Wettbewerber verfolgt wurde. Während das Unternehmen trotzdem noch etwa 40% seiner Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt, erwirtschaftet es bereits mehr als 70% seines Umsatzes außerhalb Deutschlands. Laut Fortune 500 Ranking (2017) zählt MNU 6 zu den 200 weltweit größten Unternehmen sowie zu den fünf erfolgreichsten seiner Branche.

Jenseits eines Umweltprogramms und einzelner sozialer Engagements verfügt MNU 6 seit ca. fünf Jahren über eine explizite, thematisch integrierte CSR-Strategie. Seitdem ist CSR auch integraler Bestandteil bzw. „Kern“ der Konzernstrategie und wird – entlang verschiedener Themenbereiche – schrittweise internationalisiert. Vor dem Hintergrund seiner spezifischen Wachstumsgeschichte handelt es sich dabei zumeist um den Versuch der „Harmonisierung“ bereits existierender, in den akquirierten Unternehmen gewachsener CSR-Vorstellungen, -Praktiken und -Strukturen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung gestaltet sich das internationale CSR-Management von MNU 6 wie folgt:

6.1.6.1 *CSR-Identität*

Das CSR-Verständnis von MNU 6 gleicht in weiten Teilen dem der anderen untersuchten Unternehmen. Auch MNU 6 versteht spätestens seit Verabschiedung seiner aktuellen CSR-Strategie unter CSR die Verzahnung *nachhaltiger ökonomischer, ökologischer und sozialer Entwicklung* mit all seinen *kerngeschäftlichen Aktivitäten* (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 3, 6, 13 / Rep 2, S. 28, 30-32 / Rep 3, S. 17, 40 / Dok 1, S. 8):

„In unserer Konzernstrategie ist die unternehmerische Verantwortung als essenzieller Bestandteil verankert. Damit wollen wir den hohen Anspruch an uns selbst ebenso wie die stetig wachsenden Erwartungen unserer Stakeholder erfüllen. [...] So stellen wir langfristig sicher, dass wir unserer Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft im Einklang mit unseren ökonomischen Interessen gerecht werden und unser Ziel erreichen, zum Maßstab für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zu werden.“ (MNU 6, Rep 3, S. 40)

Die unternehmerische Verantwortung entlang der *Triple Bottom Line* bildet den Kern seiner überarbeiteten Konzernstrategie und soll, so der Anspruch, die strategische Zielsetzung

ebenso beeinflussen wie das operative Geschäft. Dass mit seinem Kerngeschäft sowohl ökonomische, ökologische und soziale *Risiken* einhergehen, die zu reduzieren sind (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 13 / Rep 2, S. 64, 70, 73, 74 & 80 / Rep 3, S. 109), als auch *Chancen* für die nachhaltige Entwicklung, die es zu ergreifen gilt (vgl. MNU 6, CR 2a, Abs. 5 / CR 2b, Abs. 16, 34-36, 142 / Rep 2, S. 97 / Rep 3, S. 39), ist auch in MNU 6 eine zentrale Differenzierung in seinem CSR-Verständnis; entlang dieser Unterscheidung werden auch hier Handlungsfelder (vgl. Kap. 6.1.6.2) und Strukturen (vgl. Kap. 6.1.6.3) seines CSR-Managements gestaltet.

Ergänzt wird dieses nachhaltigkeits- und kerngeschäftsorientierte CSR-Verständnis auch in MNU 6 um den Aspekt der *Offenheit* gegenüber seinen Anspruchsgruppen. Ihre Belange gelte es zu eruieren und aufzunehmen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 1, 11, 34 / Rep 3, S. 18, 24 / Dok 1, S. 21). Anders als beispielsweise in MNU 2, 3 oder 5 betont MNU 6 allerdings nicht besonders die Offenheit gegenüber lokalen Gemeinschaften oder speziell die Notwendigkeit zur transparenten Darlegung seiner CSR-Leistungen. Obschon letzteres selbstverständlicher Bestandteil seines CSR-Managements ist (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 22 & 33 / Rep 3, S. 39), bedeutet Offenheit für MNU 6 primär „dass [sie] [...] die Informationen, die [sie] [...] im Rahmen [ihrer] [...] Stakeholder-Dialoge, Initiativen und Partnerschaften oder aus CR-Ratings erhalten, aufnehmen und ihre Relevanz für [das] [...] Geschäft bewerten“ (MNU 6, Rep 3, S. 20). MNU 6 betont damit insbesondere das outside-in des informationsorientierten Stakeholder-Dialogs.

Dass dieser Aspekt in MNU 6 derart präsent ist, mag daran liegen, dass das Unternehmen CSR grundsätzlich nicht so sehr als Instrument zur Förderung von Vertrauen und Akzeptanz begreift, sondern als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor, als positiven Wettbewerbsfaktor und *Differenzierungsmerkmal* (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 31 / Rep 3, S. 39). Die Offenheit gegenüber seinen Anspruchsgruppen hat damit auch primär instrumentellen Charakter, fundiert und konkretisiert auf diese Weise seine nachhaltigkeitsorientierten CSR-Praktiken im Kerngeschäft. Damit in Zusammenhang steht auch sein dominantes Selbstverständnis als *Teil der Lösung*: „In unserem Kerngeschäft [...] tragen wir dazu bei, die Welt zum Besseren zu verändern“ (MNU 6, Rep 2, S. 28). Insbesondere mit Blick auf seine Kunden, aber auch auf Investoren und Mitarbeiter – drei Gruppen, die MNU 6 als besonders strategisch relevant definiert (vgl. MNU 6, Dok 1, S. 4 / Rep 2, S. 97 / Rep 3, S. 17) – betont das Unternehmen seinen positiven Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung (vgl. Abb. 115).

Abb. 115 MNU 6: CSR-Selbstverständnis als Teil der Lösung

„Wir wollen unsere Kernkompetenzen als weltweit führendes [Unternehmen unserer Branche] [...] und das Know-how unserer Mitarbeiter so einbringen, dass ein positiver Beitrag für Gesellschaft und Umwelt entsteht.“ (MNU 6, Rep 3, S. 97)

„Dazwischen haben wir dann für uns noch das Thema Shared Value gesetzt [...]. Auch wenn es aus einem nach innen Effizienz- und nach außen Umweltschutz-Programm gestartet ist, sind wir eigentlich jetzt an einem Punkt, wo es um Produkte, um größere Lösungen geht, die wir mit Produkten und Dienstleistungen für den Kunden direkt angehen können und wollen.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 16)

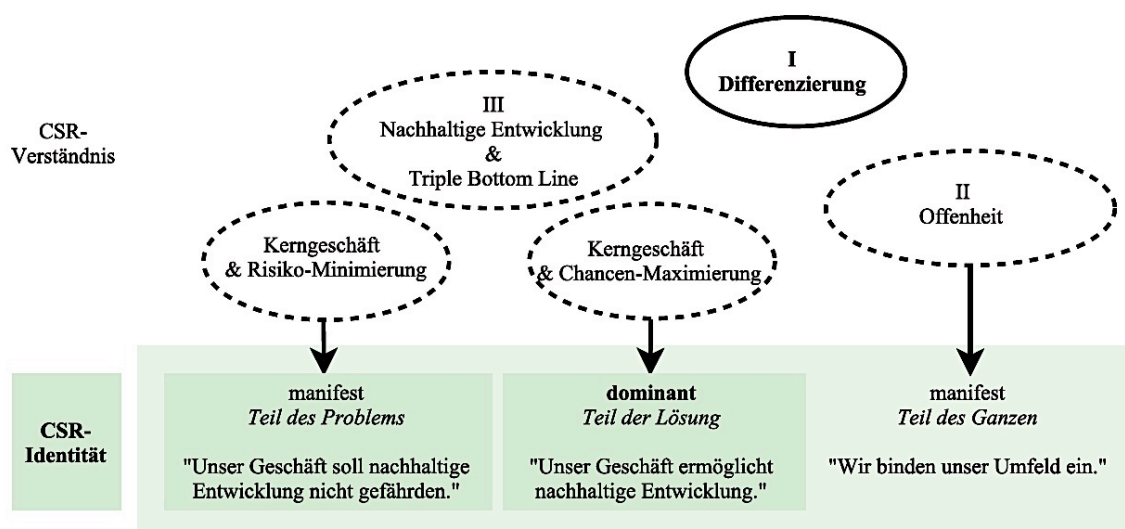
„Unsere Kompetenz in Sachen Umweltschutz geben wir auch an unsere Kunden weiter. Mit unseren [...] Produkten und Services unterstützen wir sie dabei, ihre eigene Umwelteffizienz zu optimieren. Auf diese Weise leisten wir einen Beitrag für Umwelt und Gesellschaft und tragen gleichzeitig zum Geschäftserfolg unseres Unternehmens und unserer Kunden bei.“ (MNU 6, Rep 2, S. 100)

„Mit den Produkten und Services [...] beraten und unterstützen wir unsere Kunden dabei, Treibhausgasemissionen [...] zu senken und andere negative Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Dabei geht es um das Heben zusätzlicher Einsparpotenziale, die unsere Kunden ohne unsere Unterstützung nicht realisieren könnten.“ (MNU 6, Rep 2, S. 117)

„We make a positive contribution to the environment, society and business by leveraging our core competencies and managing our stakeholders' expectations via responsible business practices.“ (MNU 6, Dok 1, S. 6)

Dieses Selbstverständnis verknüpft es mit dem Anspruch auf Exzellenz auch und gerade auf dem Gebiet unternehmerischer Verantwortung (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 5 & 28 / Rep 3, S. 97 & 108). Durch dieses Engagement erhofft man sich „positive Abstrahleffekte auf die Reputation des Unternehmens [...] [,] auf die die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter“ (MNU 6, Rep 3, S. 97) und damit auf die Position des Unternehmens im Wettbewerb um Investoren, Kunden und Mitarbeiter (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 22, 28, 31 / Rep 3, S. 39 / Dok 1, 12). Stärker als bei den bislang untersuchten Unternehmen steht bei MNU 6 also der Business Case im Vordergrund. Ergänzt wird diese Dimension auch in MNU 6 um ein Selbstverständnis, nicht *Teil des Problems* sein zu wollen bzw. *Teil des Ganzen* zu sein. Beide Dimensionen sind im Unternehmen präsent, allerdings mehr in den Praktiken als in der Selbstdarstellung, und treten vor der positiven Selbstbeschreibung als Teil der Lösung in den Hintergrund. Abbildung 116 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 116 MNU 6: CSR-Identität – differenziert nach Elementen und Grad der Dominanz



6.1.6.2 CSR-Praktiken

Die Klarheit der CSR-Identität verdeckt allerdings den Blick auf die großen Veränderungsprozesse, mit der das CSR-Management von MNU 6 insgesamt, besonders aber auch auf internationaler Ebene konfrontiert ist. Bedingt durch sein schnelles Wachstum erbt das Unternehmen eine große Bandbreite unterschiedlicher CSR-Ansätze und -Programme (vgl. MNU 6, CR 2a, Abs. 6 / CR 4, Abs. 140). Der von der Konzernzentrale unternommene Versuch, dieses Erbe mithilfe einer gemeinsamen CSR-Strategie zu harmonisieren, führte in den peripheren Organisationseinheiten zunächst zu Auflösungserscheinungen und Orientierungslosigkeit:

„The organization was coming from a very long process of acquiring different businesses. Each of them had their own Corporate Responsibility practices, problems, investments etc. [...] In that process, many of the regional specific problems did not continue. [...] [A]t the divisional level, people had the feeling that there was just nothing in terms of Corporate Responsibility. And the centralization meant that everything, the resources, the knowledge, the experience were here, at the headquarters. [...] [T]here was a bit of a disconnection between there and what was happening here.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 12)

Die Propagierung einer gemeinsamen CSR-Identität dient MNU 6 – ähnlich wie in MNU 3 – als Orientierungsrahmen und hilft bei der praktischen und strukturellen Angleichung auf internationaler Ebene. In den meisten Handlungsfeldern geht diese „Harmonisierung“ jedoch über das reine CSR-(Selbst-)Verständnis hinaus und umfasst mittlerweile global einheitliche Programme und konzernweite Maßnahmen (vgl. Kap. 6.1.6.3). Aus diesem Grund finden sich in MNU 6 sowohl risikoorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung als auch global einheitliche chancen- und informationsorientierte CSR-Praktiken. Gleichwohl ist dieser Prozess der Vereinheitlichung noch nicht abgeschlossen. Insgesamt aber lässt MNU 6 die Absicht erkennen, seiner vereinheitlichten, kerngeschäftorientierten CSR-Identität auch entsprechend global einheitliche Praktiken folgen zu lassen.

Informationsorientierte CSR-Praktiken global einheitlicher Prägung

MNU 6 beschreibt sein CSR-Management sowie seine gesamte Konzernstrategie als „stakeholderorientiert“ (MNU 6, Dok 1, S. 4); im Vordergrund stünden die Anliegen und Erwartungen seiner Anspruchsgruppen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 28-30). Ihre Eruierung und die Beschaffung CSR-relevanter Informationen bilden folglich die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen seines CSR-Managements:

„Durch [den] [...] vertieften Dialog stellen wir sicher, dass die Ansprüche unserer Stakeholder in sozialen und ökologischen Fragen angemessen berücksichtigt werden und unser Geschäft systematisch an den

Anforderungen unserer Stakeholder ausgerichtet werden kann.“ (MNU 6, Rep 2, S. 35)

Wie die übrigen untersuchten Unternehmen nutzt auch MNU 6 die konzernweite Wesentlichkeitsanalyse als zentrales Instrument der *Umfeldanalyse*. Diese wird allerdings nicht nur konzernweit einheitlich ausgewertet (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 33 / Rep 3, S. 22 / Dok 1, S. 17). Auch ihre Erhebung folgt jener schrittweisen, global orientierten Methodik, wie sie in ähnlicher Form aus allen anderen Unternehmen bekannt ist (vgl. Abb. 117).

Abb. 117 MNU 6: Global einheitliche Wesentlichkeitsanalyse (MNU 6, Rep 3, S. 23)

Phase 1: Externe Bewertung

Im ersten Schritt teilten uns 500 Vertreter unserer Anspruchsgruppen im Rahmen einer internationalen und anonymisierten Online-Umfrage ihre Einschätzung zur Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für unseren Konzern sowie zu unserer Performanz in den einzelnen Bereichen mit. Befragt wurden Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), politische Entscheidungsträger, Lieferanten, Journalisten, akademische Einrichtungen, Verbände und Gremien sowie CR-Experten aus anderen Unternehmen. [...] Die Themenliste wurde auf Basis der wichtigsten Nachhaltigkeitsinitiativen und -standardgeber (darunter [...] GRI, UN Global Compact, OECD) sowie auf Basis der Anforderungen von Kunden, CR-Rating-Agenturen und internen Bewertungsmethoden erstellt.

Phase 2: Interne Ergänzung

Im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der Stakeholder-Befragungen mit den Erkenntnissen aus weiteren für unser Unternehmen relevanten Informationsquellen verknüpft. Diese Quellen umfassen Informationen aus Interviews mit ausgewählten Stakeholdern, die Analyse von Kundenanforderungen, Erkenntnisse aus der externen Bewertung durch CR-Rating-Agenturen, die Bewertung globaler Trends und Themen [...] sowie die Auswirkungen [unseres Kerngeschäfts] auf Umwelt und Gesellschaft, basierend auf [einer branchenspezifischen] [...] Wirkungsstudie [...].

Phase 3: Interne Bewertung

Im dritten Prozessschritt wurden das interne Nachhaltigkeitsgremium [...] sowie der Vorstand [...] im Rahmen von Interviews um ihre Einschätzung der Themenrelevanz gebeten. Ebenso fand eine Bewertung durch das mit unabhängigen, externen CR-Spezialisten besetzte [Stakeholder-Beratungsgremium] [...] statt.

Phase 4: Validierung & Operationalisierung

Im letzten Schritt wurden die durch die interne und externe Bewertung der als materiell eingestufenen Themen durch das [CSR-Board] [...] final bestätigt und mit individuellen Kennzahlen und Zielen hinterlegt. Die materiellen Themen, ihre Kennzahlen und Ziele bilden die Grundlage für den kontinuierlichen Prozess von Leistungsverbesserung und entsprechender interner und externer Berichterstattung.

Zwar werden externe Stakeholder befragt, sie können aber nur eine Liste vorgegebener Themen bewerten (Phase 1 – vgl. auch MNU 6, CR 1, Abs. 11). Zwar wird diese Bewertung um weitere Informationsquellen ergänzt (Phase 2), doch werden primär globale Quellen herangezogen. Dies gilt für das globale Themen-Monitoring durch die zentrale Konzernkommunikation (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 69) ebenso wie für die Bewertungen durch CSR-Rating-Agenturen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 22) oder die Interviews mit ausgewählten Stakeholdern – primär Kunden und Investoren (vgl. MNU 6, Dok 1, S. 18). Hinzu kommt, dass die interne Bewertung in Phase 3 allein durch Vertreter der Konzernzentrale erfolgt (zentrale CSR-Einheit, Vorstand und Stakeholder-Beratungsgremium). Auf diese Weise erhält MNU 6 ein einheitliches, allenfalls nach Anspruchsgruppen differenziertes Bild „relevanter“ Belange. Eine systematische Erhebung regional oder national spezifischer Aspekte und Prioritäten – wie in MNU 2 und MNU 3 zumindest angedeutet – erfolgt nicht. Darin ändert auch die Tatsache nichts, dass sich die externe Befragung (Phase 1) differenziert auswerten ließe; sich hier andeutende Unterschiede werden in MNU 6 unter die „Erfordernisse“ globaler

Risikovermeidung subsumiert:

„[B]ei der Stakeholder-Befragung [hätten sie] hinsichtlich des Rankings [...] der Themen unterschiedliche Ergebnisse [...]. Hier hätte sich beispielsweise herausgestellt, dass [das gesellschaftliche Engagement] in Ländern des asiatisch-pazifischen Raumes durchweg eine größere Rolle spiele als [...] in Europa [...]. Auf meine Frage hin, wie man dann damit umgeht [...] [,] sagt sie, man müsse beide Aspekte integrieren, aber Vorrang hätten die [...] am Kerngeschäft orientierten Themen. Der Grund hierfür sei eine gewisse Risiko-Perspektive. Man müsse den internationalen Standards entsprechen, man müsse seine riskanten Bereiche im Kerngeschäft verstehen, denn nur dann könne man potentielle Risiko-Felder kontrollieren, also Felder mit Risiken für einzelne Bereiche, aber auch Felder, die unmittelbar das Geschäft bedrohen würden. [...] Aus diesem Grund [hätte] der Fokus auf [Verantwortung im Kerngeschäft] [...] Priorität gegenüber 'softeren' Themen wie [das gesellschaftliche Engagement] [...] – auch wenn diese lokal gefordert würden.“ (MNU 6, Notiz zu CR 1, Abs. 13)

Jenseits dieser Instrumente unterhält auch MNU 6 eine Vielzahl dialogischer Beziehungen mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen auf unterschiedlichen Ebenen des Konzerns. Zugleich zeichnet der zentrale CSR-Bereich verantwortlich für die Gewährleistung kontinuierlicher Stakeholder-Beziehungen (vgl. CR 2b, Abs. 122 / Rep 2, S. 11 / Dok 1, S. 24) und organisiert entsprechende Veranstaltungen auf Konzernebene (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 36 / Rep 3, S. 25-28). Ergänzt werden diese beispielsweise durch globale Mitarbeiterbefragungen (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 86 / Rep 2, S. 60 / Rep 3, S. 49), oder einheitliche Informationsdatenbanken für Kunden (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 12). Darüber hinaus existiert wie schon in MNU 3 und MNU 5 ebenfalls auf Konzernebene ein Stakeholder-Gremium, das die CSR-Strategie des Unternehmens und ihre Weiterentwicklung kritisch begleitet (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 10 / Rep 2, S. 30 / Dok 1, S. 19). Vor dem Hintergrund der Relevanz der so primär zentral unterhaltenen Stakeholder-Beziehungen und der Einbindung dieser Anspruchsgruppen in den Prozess der Materialitätsanalyse kann das *informationsorientierte Stakeholder Management* von MNU 6 insgesamt als globales Handlungsfeld mit einer Vielzahl konzernweiter Maßnahmen begriffen werden (vgl. auch MNU 6, Rep 3, S. 24). Dies heißt freilich auch für MNU 6 nicht, dass es keinen Austausch auf anderen Ebenen des Unternehmens gibt (vgl. MNU 6, CR 4, Abs. 76-78 / Rep 2, S. 81), aber dass dieser in der Hierarchie der Informationsbeschaffung geringere Relevanz hat als der zentral organisierte.

Auch die *CSR-Berichterstattung* ist in MNU 6 ein globales Handlungsfeld, das mittels konzernweiter Maßnahmen organisiert wird (vgl. MNU 6, CR 4, Abs. 98-100 / Rep 2, S. 82-83). Wie in anderen Unternehmen geht es auch hier um die transparente Erfassung der Bandbreite seiner CSR-Aktivitäten. Darüber hinaus geht es aber auch MNU 6 um die

berichts-basierte Möglichkeit zur Teilnahme an sowie um ein möglichst gutes Abschneiden in internationalen CSR-Ratings und -Rankings (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, Oekom, Sustainalytics etc.) (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 35-36 / Dok 1, S. 20). Zu diesem Zweck orientiert sich MNU 6 nicht nur an den üblichen Berichtsstandards, sondern versucht auch intern die unterschiedlichen Handlungsfelder und Themenbereiche „berichtsfähig“ zu organisieren (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 86 & 102 / Rep 2, S. 5). Somit ist die Berichterstattung auch in MNU 6 eines der typischen konzernweiten CSR-Handlungsfelder und zugleich Auslöser zur globalen Formalisierung anderer.

Global einheitliche, risikoorientierte CSR-Praktiken

Mit Ausnahme von MNU 4 und MNU 5 betonte jedes der untersuchten Unternehmen, mit seinen Aktivitäten primär „Teil der Lösung“ zu sein bzw. sein zu wollen. Trotz dieser positiven CSR-Identität verfügten sie jedoch alle auch über ein meist sehr breites Set an risikoorientierten CSR-Praktiken. MNU 6 ist davon keine Ausnahme. Auch hier werden Handlungsfelder wie *Compliance & Antikorruption, Einkauf & Lieferkette, Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz* primär als risikobelastete Handlungsfelder verstanden und auch hier werden sie entsprechend global adressiert und einheitlich gestaltet (vgl. Abb. 118). Obschon wichtige Grundlage für das chancenorientierte CSR-Management gilt dies auch für den *Umwelt- & Ressourcenschutz*. All diese Handlungsfelder und ihre Themen beziehen sich unmittelbar auf die kerngeschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens.

Die *Produktverantwortung* entfällt in MNU 6 als separates Handlungsfeld und geht in den anderen risikoorientierten Handlungsfeldern, vor allem im *Umwelt- & Ressourcenschutz* auf. Mit diesem teilt es nicht nur die gemeinsame Organisation (vgl. Kap. 6.1.6.3), auch der Übergang zur chancenorientierten Vermarktung „grüner“ Produkte ist fließend. Durch die enge Verflechtung dieser Bereiche erklärt sich auch das starke Interesse von MNU 6 an umfassenden ökobilanziellen Analysen und einheitlichen Berechnungsmethoden für seinen ökologischen Fußabdruck (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 124 & 137). Erst durch diese Formalisierung innerhalb des Umweltmanagements legt es die Grundlagen für die Minimierung der ökologischen Risiken seiner Produkte bzw. für die Maximierung ihres Nachhaltigkeitsbeitrags – ein Schritt, der auch den Portfolio- und Lebenszyklusanalysen der anderen untersuchten Unternehmen zugrunde lag.

Abb. 118 MNU 6: Risikoorientierte CSR-Praktiken *global einheitlicher Prägung*

Compliance & Antikorruption – *global einheitlich*

„Unser Compliance-Management ist im Konzern weltweit verankert und umfasst alle Bereiche der Geschäftstätigkeit. Wesentliche Handlungsfelder sind die Bekämpfung von Korruption sowie die Einhaltung wettbewerbsrechtlicher Vorschriften. Entsprechende Vorgaben und Verpflichtungen sind in unseren Konzernrichtlinien, insbesondere in unserem Verhaltenskodex, sowie unserer Antikorruptionsbeziehungsweise Wettbewerbsrichtlinie festgeschrieben. Darüber hinaus gelten unsere Compliance-Anforderungen für Geschäftspartner wie Lieferanten, Subunternehmer und andere Beauftragte. Unsere Bestimmungen sind im Verhaltenskodex für Subunternehmer und Lieferanten zusammengefasst. Ebenfalls konzernweit geregelt ist der Umgang des Konzerns mit Spenden und Zuwendungen an politische Parteien, Mandatsträger oder Regierungen.“ (MNU 6, Rep 2, S. 73)

„Compliance awareness has gained so much relevance [...]. [...] [A]ll divisions treat it more or less identically. They do have a Chief Compliance Officer. Now we have this case management system where we encourage every employee to raise their voice when there is a situation that falls within the realm of our code of conduct. So, the awareness in the code of conduct, the anti-corruption regulations, the competition compliance issues / that has gotten a mandate for everything. All of our employees have signed that they know the code of conduct, they should all do the e-learning etc. So, from the HR part, we track that. I know that because we have to track everything they complete.“ (MNU 6, CR 3, S. 74)

Einkauf & Lieferkette – *global einheitlich*

„Der Konzerneinkauf wird zentral gesteuert. Unabhängig davon, an welcher Stelle im Konzern der Bestellvorgang ausgelöst wird, gelten konzernweit identische Regelungen. [...] [W]ir [haben] unsere Konzerneinkaufsrichtlinie aktualisiert und die Verfahren zur Überprüfung und Bewertung von Lieferanten konzernweit vereinheitlicht und standardisiert. Dazu wurde ein neuer, konzernweit gültiger ‚Due-Diligence-Fragebogen für Dritte‘ entwickelt, der die divisionalen Varianten ersetzt.“ (MNU 6, Rep 2, S. 75)

„[Zudem] [...] haben wir den konzernweiten Rollout des Experten-Workshops ‚Sicherheits- und Compliance-Sensibilisierung‘ gestartet. Die von den Bereichen Einkauf, Konzernsicherheit und Compliance gemeinsam entwickelten Workshops zielen darauf ab, Einkäufer dafür zu sensibilisieren, Standards einzuhalten und Konfliktsituationen richtliniengerecht zu bewältigen. [...] Das Angebot soll 2015 für Einkäufer in Asien und Amerika durch Online- und Präsenzveranstaltungen ausgeweitet werden.“ (MNU 6, Rep 2, S. 77)

Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz – *global einheitlich*

„Unsere Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement haben wir in der Konzerngesundheitsrichtlinie festgeschrieben. Zusätzlich konkretisieren wir unser Verständnis und unsere Ansprüche [...] in der Konzernrichtlinie zu Arbeits- und Gesundheitsschutz. [...] Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist Teil des Qualitätsmanagementsystems [...]. Konzernweit orientieren wir uns an dem weltweit anerkannten Arbeitssicherheitsstandard OHSAS 18001.“ (MNU 6, Rep 3, S. 64)

„[M]it bewährten und innovativen Instrumenten in den Bereichen Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement [schaffen wir] ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld. Als international tätiges Unternehmen erheben wir den Anspruch, unsere hohen [...] Standards in allen Regionen, in denen wir tätig sind, einzuhalten. Mit unserem Verhaltenskodex und den Konzernrichtlinien stellen wir sicher, dass unsere Führungskräfte und Mitarbeiter weltweit in der Lage sind, unsere Standards zu beachten und zu verfolgen.“ (MNU 6, Rep 2, S. 39)

„Mit der [...] erstmals vorliegenden konzernweiten Unfallstatistik hat unsere Initiative, die Datenqualität [...] zu verbessern, einen großen Fortschritt erzielt. Dazu wurden die Erfassungsmethoden und Berichtsformate im Konzern vereinheitlicht und in ein zentrales Managementsystem überführt. [...] Im kommenden Jahr werden wir die Berichtslinien weiter ausbauen, die Abdeckungsquote verbessern und damit eine noch höhere Transparenz und Datenqualität sicherstellen.“ (MNU 6, Rep 2, S. 83)

Umwelt- & Ressourcenschutz – *global einheitlich*

„Unser konzernweites Umweltschutzprogramm soll gewährleisten, dass umwelt- und klimafreundliches Handeln zum integralen Bestandteil unserer täglichen Arbeit wird. Dafür haben wir einen konzerninternen, auf ISO 14001 basierenden Sechs-Stufen-Prozess definiert. Dieser enthält kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen, die dabei helfen, unsere Umweltziele zu erreichen.“ (MNU 6, Rep 2, S. 101)

„Die Handlungsfelder unseres Umweltschutzprogramms [...] haben wir in unserer konzernweiten Umwelt- und Energierichtlinie festgeschrieben, deren Umsetzung wir im Rahmen unseres Umweltmanagementsystems sicherstellen. Darüber hinaus existieren weitere Konzernrichtlinien, um die Ziele unseres Umweltschutzprogramms zu erreichen [...]. Unsere konzernweite Umweltrichtlinie wurde im Berichtsjahr grundlegend überarbeitet und unter dem Titel Energie- und Umweltrichtlinie neu veröffentlicht. Die Gründe für diese Änderung waren die Einführung eines Energiemanagements nach ISO 50001 [...]“ (MNU 6, Rep 3, S. 112)

„Umwelt- und klimafreundliches Handeln ist integraler Bestandteil unserer täglichen Arbeit. [...] Im Berichtsjahr waren von insgesamt 9.259 für eine ISO-Zertifizierung geeigneten Standorten rund 5.175 Standorte nach ISO 14001 zertifiziert, also etwa 56 Prozent. In der Region Europe wurden weitere Länder zertifiziert, darunter die Türkei.“ (MNU 6, Rep 3, S. 114)

„Der Konzern unterhält weltweit rund 12.000 Standorte [...]. An unseren Standorten stammen bereits 62 Prozent des genutzten Stroms aus erneuerbaren Quellen. In Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Norwegen, Schweden, Spanien und den USA verzichten wir beinahe vollständig auf Strom aus konventionellen Quellen und beziehen über 90 Prozent unseres Energiebedarfs aus erneuerbaren Quellen.“ (MNU 6, Rep 3, S. 122)

Das Handlungsfeld *Mitarbeiter & Diversity* bewegt sich – in Abhängigkeit der darunter subsumierten Themen – hier wie dort an der Schnittstelle zwischen Chancen- und Risikoorientierung, wird aber auch in MNU 6 als globales Handlungsfeld begriffen und mit einer Vielzahl konzernweiter Maßnahmen gestaltet. Dies gilt für die Mitarbeiterbeziehungen

(vgl. MNU 6, Rep 2, S. 79-80 / Rep 3, S. 55-56), Antidiskriminierungsmaßnahmen und die Durchsetzung von Chancengleichheit (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 49-50 / Rep 3, S. 50-53) ebenso wie für die Förderung des ehrenamtlichen Engagements und weite Teile des in Abb. 118 skizzierten Gesundheits- und Arbeitsschutzes.

Ähnlich verhält es sich mit seinem *normorientierten Stakeholder Management*. Neben einer Vielzahl mehr oder weniger institutionalisierter Dialogformate und Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren beteiligt sich MNU 6 auch an verschiedenen politischen Initiativen. So engagiert sich MNU 6 beispielsweise in der globalen Antikorruptionsinitiative des Weltwirtschaftsforums (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 67, 72), ist Mitbegründer des deutschen Ablegers einer weltweiten Initiative zur Förderung von Inklusion am Arbeitsplatz (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 50) sowie Mitglied in zahlreichen privatwirtschaftlichen und Branchenvereinigungen. Letzteres dient nicht allein der Interessenvertretung, sondern auch der Standardisierung und Normierung des CSR-Managements selbst (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 29) – beispielsweise bei der Erfassung und Berechnung des ökologischen Fußabdrucks:

„Damit wir die Emissionsdaten [...] vergleichen und auf ihrer Basis die Auftragsvergabe entscheiden können, benötigen wir vergleichbare Berechnungsgrundlagen. Gemeinsam mit unseren wichtigsten Kunden und Lieferanten sowie unseren direkten Wettbewerbern arbeiten wir an einer Harmonisierung der Emissionsberechnungen. Deshalb engagieren wir uns unter anderem [in] [...] einer unabhängigen, weltweiten Initiative, die diesen Harmonisierungsprozess koordiniert.“ (MNU 6, Rep 3, S. 81)

Darüber hinaus ist MNU 6 ebenso Mitglied des UN Global Compact, des WBCSD und von econsense – dem Nachhaltigkeitsforum der deutschen Wirtschaft – wie alle anderen bislang untersuchten Unternehmen auch (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 38). Diese Form des Stakeholder Managements ergänzt seine informationsorientierten Dialogformate um eine politische Dimension. Im Vordergrund stehen dabei die Partizipation in globalen Foren und die Zusammenarbeit mit globalen Stakeholder-Gruppen. Die Risiko- bzw. Chancenorientierung dieses Engagements ergibt sich dabei aus den jeweils verhandelten Themen und den Handlungsfeldern, die sie betreffen.

Global einheitliche, chancenorientierte CSR-Praktiken

Entsprechend seines dominanten Selbstverständnisses als Teil der Lösung einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung stellt MNU 6 seine chancenorientierten CSR-Praktiken stark in den Vordergrund. Zu diesen zählt zunächst die Förderung und sukzessive Vermarktung *nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen*. Auf Grundlage seines konzernweiten Umweltschutzprogramms, so die Argumentation von MNU 6, könne das Unternehmen seinen Kunden eine Reihe von Produkten anbieten, die diesen selbst die Erreichung ihrer ökologischen Ziele ermöglichen werde (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 20 sowie Abb. 115):

„Unsere Kompetenz in Sachen Umweltschutz geben wir auch an unsere Kunden weiter. Mit unseren [grünen] Produkten [...] unterstützen wir sie dabei, ihre eigene Umwelteffizienz zu optimieren. Auf diese Weise leisten wir einen Beitrag für Umwelt und Gesellschaft und tragen gleichzeitig zum Geschäftserfolg unseres Unternehmens und unserer Kunden bei.“ (MNU 6, Rep 2, S. 100)

Die Erreichung der eigenen Klimaschutzziele und die Unterstützung seiner Kunden auf eben diesem Feld, so MNU 6, gehe Hand in Hand und könne für alle Beteiligten vorteilhaft sein. Dass das Angebot grüner Lösungen als Handlungsfeld von konzernweiter Relevanz wahrgenommen und entsprechend einheitlich gestaltet wird, unterstreichen sowohl die enge Kooperation aller Unternehmenseinheiten auf diesem Gebiet (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 7 & 12 / Rep 3, S. 20) als auch die Existenz eines Sets standardisierter Produkte (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 115-116 & 118 / Rep 3, S. 129). Dass die Dienstleistungen an die jeweils „individuellen“ Bedürfnisse der Kunden angepasst werden können (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 132), ändert nichts an der insgesamt global einheitlichen Ausrichtung dieses chancenorientierten Handlungsfeldes; Agenda, Ziele und Instrumente bleiben identisch und orientierten sich weltweit am Klimaschutz und dem Ziel einer CO₂-armen bzw. -neutralen Wirtschaft. Das Konzept „nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen“, wie es in MNU 6 Anwendung findet, unterscheidet sich also kaum von dem, wie es in anderen Unternehmen verstanden und umgesetzt wird.

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeitsagenda dagegen wird innerhalb der chancenorientierten CSR-Praktiken hauptsächlich über das *gesellschaftliche Engagement* abgedeckt. Aber anders als beispielsweise in MNU 2, MNU 3 und MNU 5 stehen in MNU 6 nicht die (lokalen) Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe im Vordergrund, sondern die Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, für ein bestimmtes Problem Lösungen anbieten zu können. Aus diesem Grund beschränkt sich das Unternehmen auch auf zwei Fokusfelder – Katastrophenhilfe und Bildung – deckt sie primär über globale,

konzernweite Programme ab (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 99-103 / Dok 2, S. 4) und koppelt diese an das Engagement seiner Mitarbeiter im Rahmen von Corporate Volunteering-Initiativen (vgl. MNU 6, Dok 1, S. 9 / Dok 2, S. 5, 8-12). Auf diese Weise soll die Lösung sozialer Probleme mittels kerngeschäftlicher Kompetenzen und der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter erfolgen:

„Eine Logik leitet sich sozusagen aus unserem Geschäftsmodell ab. Wir sind ja ein Unternehmen, das zum einen durch die Dienstleistungen, die wir anbieten, Globalisierung sehr stark treibt und ermöglicht. Auf der anderen Seite profitieren wir sehr stark von der Globalisierung. [...] Gute Entwicklung setzt gute Bildung voraus. In gut gebildeten Volkswirtschaften ist auch die Partizipation des Einzelnen an Globalisierung einfacher als in wenig gebildeten Volkswirtschaften. [...] Wir haben Interesse daran, dass Globalisierung auch in der Zukunft positiv besetzt ist, positiv wahrgenommen wird und als Möglichkeit, sich selbst zu entwickeln. Um in dieser Form partizipieren zu können, hilft Bildung. Deshalb leiten wir daraus eine gewisse Verantwortung ab.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 32)

„Der [andere] Punkt - sozusagen das auch machen zu wollen - war die Feststellung, dass wir glauben, hier auch über einen großen Hebel zu verfügen. Was die Mitarbeiter angeht, sind wir wahrscheinlich das am globalsten aufgestellte Unternehmen und fast jeder Mitarbeiter kommt aus dem Land, kommt aus der Gesellschaft, in der er jetzt für uns arbeitet. Das gibt ihm eine hohe Authentizität, was das Thema Erfolg im beruflichen und Bildungssinne angeht, in seiner jeweiligen Community. Das wollen wir nutzen. Dieses individuelle Erfahrungswissen wollen wir nutzen, um das Thema hier im Konzern, in diesen Partnerschaften zu treiben.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 34)

Zentral für die Gestaltung seines gesellschaftlichen Engagements ist das Prinzip "we leverage our unique strengths and assets" (MNU 6, Dok 2, S. 3). Das gilt für das Bildungengagement von MNU 6 ebenso wie für seine zentral organisierte Katastrophenhilfe (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 3 / Dok 2, S. 7-9, 14). Organisationale Kompetenzen und individuelle Erfahrungen, die in engem Zusammenhang mit den kerngeschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens stehen, sollen einen langfristigen Beitrag für das gesellschaftliche Umfeld leisten (vgl. MNU 6, CR 2a, Abs. 5).

Für MNU 6 geht damit auch eine Präferenz für globale, strategische Partnerschaften mit ausgewählten zivilgesellschaftlichen Akteuren einher (vgl. MNU 6, CR 2a, Abs. 4 / Dok 2, S. 6, 8-12): „We established integrated strategic partnerships based on trust and mutual commitment – delivering on shared missions“ (MNU 6, Dok 2, S. 6). Die globalen Programme des gesellschaftlichen Engagements werden in einer Vielzahl von Ländern, in denen das Unternehmen und die Partnerorganisation gleichermaßen aktiv sind, parallel aufgesetzt (vgl. MNU 6, CR 2a, Abs. 10 / CR 3, Abs. 52 / Rep 2, S. 88 / Dok 2, S. 10, 15). Das freiwillige Engagement der Mitarbeiter ist, neben den finanziellen Zuwendungen, das

Kernstück dieser Partnerschaften (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 92 / Dok 2, S. 12). Dahinter steht die Annahme, dass sich über solche „big impact partnerships“ (MNU 6, CR 4, Abs. 156) die jeweiligen Kompetenzen der beteiligten Akteure am besten kombinieren und einmal identifizierte soziale Probleme am effektivsten adressieren lassen (vgl. Abb. 119). Wirkungsmacht und Wirksamkeit stehen an erster Stelle dieses globalen Roll-Outs.

Abb. 119 MNU 6: Kooperationsorientiertes Stakeholder Management global einheitlicher Prägung

„Es war [...] so, dass wir als Unternehmen ein Problem gesehen, ein Thema identifiziert haben. Dann haben wir uns entschieden, dass wir uns hier eigentlich positionieren müssten. Dann haben wir uns Partner gesucht, weil wir sowohl beim Thema Bildung als auch beim Thema Katastrophenhilfe gesagt haben, dass wir das nicht alleine machen können. Sie brauchen ja irgendeine Art von Plattform, einen Mittler, der Sie dann auch in die entsprechende Position bringt.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 44)

„Gemeinsam mit international führenden Partnerorganisationen, mit denen wir langfristige Kooperationen vereinbart haben, organisieren wir unsere Programme und setzen sie vor Ort um. Dadurch stellen wir sicher, dass unser Engagement stets an der richtigen Stelle wirksam wird und nachhaltige Resultate liefert.“ (MNU 6, Rep 2, S. 89)

„What happens [...] is that we kind of match up [our] [...] presence and [the NGO's] [...] presence [...] and then evaluate how many business units there are, how big the [NGO's] [...] youth complement is in those countries and whether we could possibly merge the two into a [common] [...] project.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 76)

„Die Kooperation zwischen [unserem Unternehmen] und der globalen Bildungsinitiative [...] begann [bereits vor einigen Jahren] [...]. [...] Im Rahmen der Zusammenarbeit unterstützen wir die globale Organisation [...] sowie acht Partnerorganisationen in Deutschland, Argentinien, Chile, Ecuador, Indien, Peru, auf den Philippinen und in Spanien. [...] Weitere Partnerschaften auf Landesebene sind geplant. Die Unterstützung erfolgt finanziell, durch Sachspenden und das Engagement unserer Mitarbeiter.“ (MNU 6, Rep 2, S. 92)

Allerdings erbt MNU 6 mit Zukauf unterschiedlicher Unternehmen im Ausland auch ihr traditionelles CSR-Engagement und mit ihm eine Vielzahl regionaler und lokaler Projekte und Kooperationen (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 46-48 / CR 3, Abs. 64 / CR 4, Abs. 140, 144 & 156). Manche von ihnen waren selbst als grenzüberschreitende Partnerschaften angelegt (vgl. MNU 6, CR 3, Abs. 16). Bei anderen wiederum handelte es sich um rein lokale Projekte, die dem lokalen CSR-Verständnis entsprangen:

„They are active in the community. They are supporting NGOs. They are doing projects. [...] Always based on their understanding. But it doesn't mean that this is always part of corporate strategic projects. There is a lot going on.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 56)

„[T]here are some companies, business units and countries which have a [different] [...] approach to Corporate Citizenship. For instance, I know that in the US – [in a division which has not been rebranded] [...] – they have a Corporate Responsibility manager, they have their funding, they have their programs. But they are still very different from [our corporate] programs.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 62)

Es wäre also falsch, das gesellschaftliche Engagement von MNU 6 in seiner jetzigen Form auf die wenigen Fokusfelder und strategischen Partnerschaften zu reduzieren. In seiner tatsächlichen Ausprägung ist es heterogener und diverser als es scheint. Auch würden nach wie vor lokale Anliegen an das Unternehmen und seine Vertreter vor Ort herangetragen (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 46-48). Doch die Absicht der Zentrale ist es, konzernweit ein neues, kompetenz- und wirkungsbasiertes Verständnis von gesellschaftlichem Engagement

durchzusetzen (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 94). Die globalen Programme und Partnerschaften dienen dabei als „Leuchttürme“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 92), anhand derer allen Beteiligten die neue Logik näher gebracht und mittels derer die konzernweite thematische Harmonisierung befördert werden soll.

„Wenn uns das Thema wirklich wichtig ist, sollte es unser Ziel sein, möglichst viele Leute auch hinter diesem Thema zu versammeln. Der Partner ist ja nur ein Leuchtturm. Kuck mal hier, das ist die Logik in der wir uns bewegen, und jetzt liegt es an euch, das soweit zu abstrahieren, dass ihr das auf eure Rahmenbedingungen übertragen könnt.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 96)

Andere Projekte und Partnerschaften sind möglich (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 58 & 96 / CR 3, Abs. 64), sollten sich thematisch und der Art der Kooperation nach aber möglichst nah an diesen „idealen globalen Partnerschaften“ orientieren:

„In der Kommunikation sind wir jetzt dazu übergegangen, zu stärker zu erklären, aus welcher Corporate Logik wir kommen. [...] Auch um zu sagen: ‚Wir haben übrigens auch Partnerschaften. Die sind per se global angelegt. Wir regen an - bevor du dir jetzt einen neuen Partner suchst - kuck doch, ob es nicht in deinem Umfeld auch [unsere Partnerorganisation] [...] gibt. Vielleicht könnt ihr mit denen etwas machen. Kuckt euch die wenigstens mal an, bevor ihr euch entscheidet, mit jemand anderem etwas zu machen‘. Das kommuniziert sich einfacher.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 58)

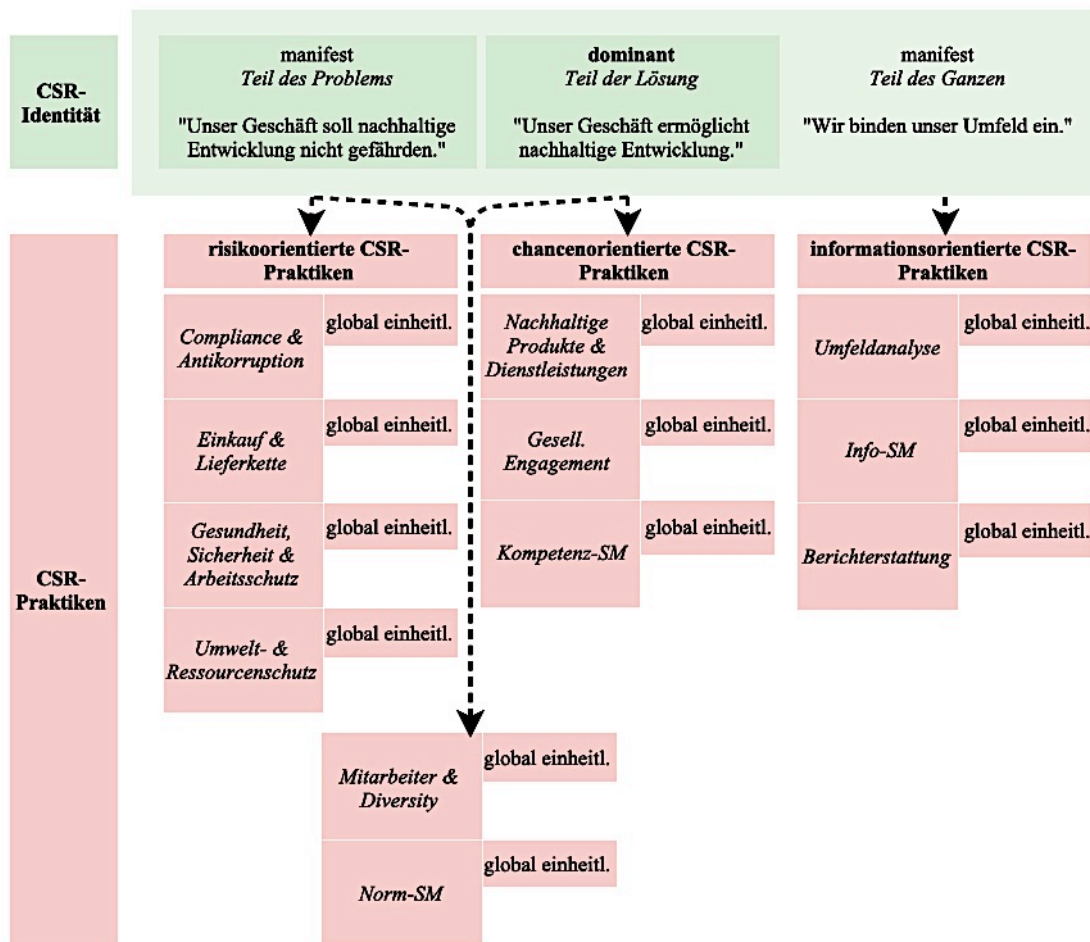
„It is also about applying the strategy that the business has. Globally, [our company] [...] is saying ‚We want our staff members to make a difference in somebody's life‘. If, through the project, we can have an element of volunteering and if they can see how they make a difference in that school or in that group of children or in conserving the environment, then sure. [...] For me it is about aligning it. Together with what the strategy is [...] with regard to different elements they are wanting to focus on. On that basis, if it ticks all the boxes, it can be considered. But I would want to see it before I actually commit to it.“ (MNU 6, CR 4, Abs. 160)

Stärker als in den bislang analysierten Unternehmen betont also MNU 6 auch in seinem gesellschaftlichen Engagement den Willen zur globalen Einheitlichkeit. Zwar findet auch hier keine vollkommene Loslösung von lokalen Bedürfnissen statt; die Bewältigung real existierender Probleme bleibt auch hier der Kern des gesellschaftlichen Engagements. Doch stärker als in den anderen Unternehmen folgt MNU 6 der Überzeugung, durch die Aktivierung seiner Fähigkeiten, durch Bündelung seiner Ressourcen und die Kooperation mit wenigen, ausgewählten Partnerschaften die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Die Diversität historisch gewachsener, lokaler Projekte wird vor diesem Hintergrund kritisch „überprüft“ (vgl. Kap. 6.1.6.3) und muss sich in Zukunft in die konzernweite Logik und ihre Fokusfelder einfügen lassen. Die Konsequenz ist eine sukzessive konzernweite Angleichung:

„I think there is much more alignment than there was six or seven years ago. [...] [It] [...] it seems as if there is now an identification of ,What is the strategic projects at the corporate level??. This is gaining recognition and acknowledgement by the relevant [internal] stakeholders. [...]“ (MNU 6, CR 3, Abs. 64)

Insgesamt folgen damit auch die chancenorientierten CSR-Praktiken in MNU 6 einer weitestgehend global einheitlichen Ausrichtung. Zusammen mit den global einheitlichen informationsorientierten CSR-Praktiken und den weitestgehend global einheitlich gestalteten risikoorientierten CSR-Praktiken zeichnet sich für MNU 6 damit ein Bild relativer Einheitlichkeit; Abbildung 120 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 120 MNU 6: CSR-Praktiken – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern



6.1.6.3 CSR-Struktur

Hinsichtlich seiner CSR-Governance-Struktur ähnelt MNU 6 weitestgehend den bislang untersuchten Unternehmen. Zu unterscheiden sind ein *CSR-Board*, ein *zentraler CSR-Bereich*, zwei globale *CSR-Lenkungskreise*, ein Netzwerk von *thematischen CSR-Experten* und ihre internationalen „*CSR-Managern*“ sowie ein beratendes *Stakeholder-Gremium* auf Konzernebene.

Neben der formellen Zuständigkeit des Konzernvorstands verantwortet auf höchster Ebene ein *CSR-Board* die strategische Ausrichtung des konzernweiten CSR-Managements. Dieses setzt sich „als Entscheidungsgremium aus den Führungskräften der Unternehmensbereiche und der Konzernfunktionen zusammen [und stellt je] [...] nach Tragweite des Entscheidungsbedarfs [...] die Themen dem Vorstand vor [...]“ (MNU 6, Rep 3, S. 33); regionale Vertreter oder Repräsentanten der Landesgesellschaften sind nicht Teil dieses Gremiums.

Den Vorsitz hat der Leiter der Abteilung „Konzernkommunikation & CSR“, also der Leiter des zentralen CSR-Bereichs, der in MNU 6 formell dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet ist (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 4 / Rep 2, S. 11). Diese zentrale CSR-Abteilung besteht in MNU 6 selbst aus drei Einheiten, wovon sich die eine schwerpunktmäßig mit den sozialen und ökonomischen Risikothemen befasst, die andere mit Fragen des Umweltmanagements und der Entwicklung nachhaltiger Produkte und die dritte mit dem gesellschaftlichen Engagement des Konzerns (vgl. MNU 6, CR 1, Abs. 2). Konkret fallen insbesondere

„das Erkennen von Chancen und Risiken [...], der systematische Austausch mit internen und externen Stakeholdern, die Ableitung der Materialitätsanalyse aus den Erkenntnissen der Stakeholder-Befragungen, die Koordinierung des [CSR-Lenkungskreises] [...], die Steuerung und Erfolgsmessung der Corporate Citizenship-Aktivitäten, die Überleitung der Aktivitäten im Umweltschutz [in die Entwicklung nachhaltiger Produkte] [...]“ (MNU 6, Rep 2, S. 11)

in ihren Aufgabenbereich und damit die ganze Bandbreite der risiko-, chancen- und informationsorientierter CSR-Praktiken. Wie in anderen Unternehmen kommt ihr also auch in MNU 6 primär die Funktion des Koordinators und „facilitator“ zu (MNU 6, CR 1, Abs. 7-8).

Hierzu arbeitet es eng mit dem konzernweiten *CSR-Lenkungskreis* zusammen, der hierfür die Repräsentanten aller Unternehmenseinheiten und Konzernfunktionen – allerdings auf hierarchisch niedrigerer Ebene als das CSR-Board – zusammenführt und die Entscheidungen des CSR-Boards strategisch vorbereitet und operativ begleitet (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 122 / Rep 2, S. 12 / Dok 1, S. 14). Ähnlich verhält es sich auch für das konzernweite

Umweltmanagement und die Beförderung eines nachhaltigen Produktportfolios. Auch hierfür übernimmt die zentrale CSR-Einheit die Koordination und arbeitet mit einem separat organisierten CSR-Lenkkreis zusammen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 12 / Dok 1, S. 14). Entsprechend setzt auch MNU 6 zur Integration von CSR in seine kerngeschäftlichen Aktivitäten auf ein breites Netzwerk *thematisch verantwortlicher Experten*, die die jeweiligen Themen in ihren Zuständigkeitsbereichen aufnehmen und operationalisieren:

„Wenn man [Verantwortung im Kerngeschäft] [...] garantieren wolle, seien viele verschiedene Akteure nötig. Themenabhängig würden verschiedene Abteilungen, verschiedene Experten zusammengeführt. Insofern müsse man [...] von einem internen Netzwerk von ca. zehn Zentralabteilungen sprechen, die themenabhängig kooperierten. Da gebe es natürlich verschiedene Experten, die CSR – bezogen auf ihr Thema – nebenbei betreiben würden. [...] Die einzelnen Themen würden dann mit den "Divisions" und den sonst nötigen Leuten umgesetzt. Die konkrete Anzahl der Beteiligten variiert damit und lässt sich nur schwer beziffern. (MNU 6, Notiz zu CR 1, Abs. 6)

Stets erfolgt die konzernweite Umsetzung der strategischen Vorgaben also entlang der Organisationsstruktur dieser Bereiche. Entsprechend gibt es in MNU 6 auch, parallel zur zentralen Gremienstruktur, weitere thematisch spezifische Lenkkreise (vgl. MNU 6, Rep 3, S. 33, 51 & 65). Für die Existenz internationaler „*CSR-Manager*“ bedeutet dies das Gleiche wie in den anderen Unternehmen: Zum einen verantworten periphere „*CSR-Manager*“ jenseits der Zentrale meist nur einzelne Aspekte der CSR-Agenda – z.B. den Umweltschutz (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 12) – und zum anderen variieren ihre formelle Funktion und der Anteil ihrer Arbeitszeit, die sie auf „*CSR*“ verwenden können (vgl. Abb. 121 sowie MNU 6, CR 2b, Abs. 74 & 80 / CR 3, Abs. 28 & 30 / CR 4, Abs. 32-44).

Abb. 121 MNU 6: Variierende Funktionen eines „CSR-Managers“ in der organisationalen Peripherie

„When I joined [the company] [...] [I had] [...] a position on process improvement, a business analysis position in order to implement new projects. [...] The then president was given [...] the sponsorship over Corporate Responsibility topics. [...] [T]hey were just launching the [new] [...] strategy [and] [...] established Corporate Responsibility as an important element there [...]. [...] I had an interest in Corporate Responsibility [...] and said ‚Having experience in this and this, I want to support this‘. So [...] I started working with the boss of my boss [on Corporate Responsibility issues].“ (MNU 6, CR 3, Abs. 12-16)

„In that process, my traineeship came to an end. Interestingly enough, the main interest for the business in what I was able to give was the CSR part. There was no structure. There was no person doing this. So, I was offered a position, which was not a CSR position. It was a process improvement advisory position for the Caribbean and Central America. But I knew that the main reason why they offered me that position was as well because [...] the managing director [...] was looking for a way that I could continue to work for him on those topics. [...] So, from my job description, it was not my responsibility to do Corporate Responsibility. But this was the expectation and I continued doing it.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 16)

„[After some time they] cut my position. [...] They said ‚This position is done. But we would like you to continue because we think you have a huge potential and we want CSR‘. So, in order to be able to continue, they offered me a position in HR. [...] I said ‚Well, Ok, I’ll move to HR‘ but told them that my interest is Corporate Responsibility. They now agreed that this can be 50% of my time. So, I stay there to do Corporate Responsibility and to work on HR projects. I realized that I could get a job in Corporate Responsibility but also that I have to do something else.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 18-22)

„But along this process, I moved back from Panama to the United States, to the regional office. But I was still reporting to Central and South America. But my responsibilities in terms of CSR now were regional because I was working with all these countries and all business units. Eventually, they changed my job again. I am now an HR project manager for the Americas. But still, 20% of my time is Corporate Responsibility. The official percentage has decreased. But it is still there and the reason why they keep me around [...] is because of this.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 24)

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die zentrale CSR-Einheit auch in MNU 6 in der organisationalen Peripherie über keine gespiegelte Organisationsstruktur verfügt, die die grenzüberschreitende Koordination von CSR in seiner Bandbreite übernehmen würde. Auch variiert die Existenz thematischer Ansprechpartner bislang mit den jeweiligen Handlungsfeldern. Während zur Umsetzung der risikoorientierten CSR-Praktiken überall Ansprechpartner mit klaren Zuständigkeiten existieren, scheint sich dieses Netzwerk beispielsweise im gesellschaftlichen Engagement gerade erst zu bilden. Befördert durch die Notwendigkeit, die Vielzahl der nationalen Ableger der globalen Partnerschaften zu betreuen, etablieren sich die hier zunächst freiwillig Engagierten zunehmend zu regionalen Koordinatoren und formellen Ansprechpartnern für die zentrale CSR-Einheit (vgl. MNU 6, 2b, Abs. 70 & 76 / CR 3, Abs. 30 & 52 / CR 4, Abs. 140):

„In Südafrika war das die Kollegin, die sich besonders eingebracht hat in die Entwicklung des südafrikanischen Programms. Die ist dann gewachsen bis zu einer ‚Regional Program Manager‘ für zehn afrikanische Länder. Da sind informelle Strukturen entstanden, wo einfach mehrere Leute auf unterschiedlichen Ebenen, die alle für sich entschieden haben, dass das Sinn macht und gut ist, Verantwortung übernommen haben.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 74)

Wie in anderen Unternehmen befinden sich diese dezentralen „CSR-Einheiten“ aber auch in MNU 6 derzeit noch im Aufbau, so dass die Breite und Tiefe ihres (zukünftigen) Koordinationsauftrags bislang noch nicht abgeschätzt werden kann.

Hinsichtlich der eingesetzten Koordinationsmechanismen arbeitet MNU 6 ähnlich wie die anderen untersuchten Unternehmen: Die risikoorientierten CSR-Praktiken werden auch hier meistens über eine Kombination aus Leitsätzen, Richtlinien, Schulungen und sensibilisierenden Maßnahmen einerseits und einem konzernweiten, prozess- und ergebnisorientierten Monitoring-System (Audits, globale KPIs und Ziele) gesteuert. Ausgangspunkt für diese Zentralisierung ist auch in MNU 6 eine Vielzahl von Konzernrichtlinien; sie leiten sich allesamt aus transnationalen Standards und Grundsätzen ab (vgl. Abb. 122).

Abb. 122 MNU 6: Konzernrichtlinien (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 68 / Rep 3, S. 76)

Grundsätze	Wesentliche Konzernrichtlinien	
	Verhaltenskodex	Antikorruptionsrichtlinie
	Verhaltenskodex für Lieferanten	Standards für Geschäftsethik
	Entsprechenserklärung zum Corporate-	Wettbewerbsrichtlinie
<i>Allgemeine Erklärung der Menschenrechte</i>	Governance-Kodex	Datenschutzrichtlinie für internationale
<i>UN Global Compact</i>	Konzerndatenschutzrichtlinie	Datenübermittlung
<i>Kernarbeitsnormen der internationalen</i>	Konzerngesundheitsrichtlinie	Konzerneinkaufsrichtlinie
<i>Arbeitsorganisation</i>	Richtlinie zu Arbeits- &	Investitionsrichtlinie
<i>OECD-Leitsätze für multinationale</i>	Gesundheitsschutz	[...]
<i>Unternehmen</i>	[Sicherheitskodex]	
	Energie- & Umweltrichtlinie	
	Papierrichtlinie	
	Stakeholder-Engagement-Richtlinie	

Begleitet von einer wachsenden Anzahl von KPIs und konzernweiten Zielen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 23-26, 51, 60, 82-83, 97 & 99 / Rep 3, S. 18), sind diese Richtlinien beispielsweise im *Gesundheits- & Arbeitsschutz*, aber auch im *Umwelt- & Ressourcenschutz* Bestandteil standardisierter Managementsysteme. Jenseits ihrer Grundsätze orientierten sich diese an transnationalen Prozessstandards (z.B. OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 50001) und zielen auf die Zertifizierung weltweiter Niederlassungen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 107 / Rep 3, S. 114). Für die Gesamtheit seiner risikoorientierten CSR-Praktiken stellt MNU 6 damit sicher, was der CFO mit Blick auf das konzernweite Compliance-Management erklärt:

„Durch ein Zusammenspiel verschiedener Maßnahmen [...] stellen [wir] sicher, dass wir über die entsprechenden Richtlinien und Kontrollmechanismen verfügen, und fördern [...] eine Kultur der Compliance, des Respekts und der Wachsamkeit im Unternehmen. In einer wortwörtlich globalen Organisation, die in über 220 Ländern und Territorien weltweit tätig ist, können wir nicht sämtliche Risiken in Bezug [...] einfach durch Richtlinien beseitigen. Kontroll-, Sicherheits- und Compliance-Prozesse helfen uns sicherzustellen, dass die Richtlinien eingehalten werden.“ (MNU 6, Rep 2, S. 19)

Die chancenorientierten CSR-Praktiken von MNU 6 erfahren eine weniger formelle Koordination. So sind die ökobilanziellen Analysen zur Förderung *nachhaltiger Produkte* auf die stark formalisierte Datenerhebung im *Umwelt- & Ressourcenschutz* angewiesen. Doch das Handlungsfeld als solches kennt bislang keine engeren Richtlinien oder Zielvorgaben. Jenseits vager Leitsätze, die den Fokus des nachhaltigen Produktportfolios präzisieren (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 32, 115-118), erfolgt die Entwicklung solcher Produkte dezentral: „In jedem Unternehmensbereich, in den größeren Regionen auch auf lokaler Ebene und auf Länder- und Standortebene, gibt es [entsprechende] [...] Teams, die direkt an die Geschäftsentwicklungsabteilungen berichten“ (MNU 6, Rep 2, S. 12). Während sich die Unternehmensbereiche für die Vermarktung solcher Produkte absprechen und gemeinsam vorgehen (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 7), wird die Entscheidung darüber, ob sie überhaupt in das

Portfolio aufgenommen werden, jedoch zentral gefällt (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 12). So steht am Ende ein konzernweit einsetzbares Portfolio nachhaltiger Produkte, das durch die Zusammenarbeit zentraler und dezentraler Einheiten entstehen konnte.

Das *gesellschaftliche Engagement* wird wiederum sehr zentralisiert gestaltet. Dies zeigt sich einerseits daran, dass die globalen Partnerschaften alle zentral initiiert wurden und sowohl das Know-How als auch das Budget in der Konzernzentrale verankert sind (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 70 / CR 3, Abs. 12, 28, 30) – letzteres gilt zum Großteil auch für die Finanzierungsmöglichkeiten lokaler Maßnahmen (vgl. MNU 6, CR 3, Abs. 54-56, 84 / Rep 2, S. 96). Auf der anderen Seite befördern diese „Leuchttürme“, die diese Partnerschaften für das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens repräsentieren, einen Prozess konzernweiter Kulturbildung, der das Verständnis dessen, was gesellschaftliches Engagement „ist“, länderübergreifend prägt. Die kommunikative und sozialisatorische Wirkung dieses Vorgehens ersetzt strenge Richtlinien und formelle Kontrollen:

„Unser Interesse auf der strategischen Ebene ist es, unsere Logik so attraktiv zu machen, dass möglichst viele Engagements, die entstehen, da optimal rein passen. Selbst wenn sie jetzt Tiere retten oder den Strand aufräumen, ist das immer noch besser als nichts zu tun. Aber wenn sie einmal im Engagement sind, bekomme ich sie vielleicht in die nächste Stufe und dort macht man dann nicht Tiere, sondern Kinder. Oder jetzt streichen wir nicht den Kindergarten an, sondern starten ein Vorleseprogramm. Als nächstes machen wir Hausaufgabenhilfe, dann Berufsberatung und am Ende bieten wir Praktika an. Schon sind wir in der Logik drin. Für mich aus der Zentrale kommend ist es das Ziel, möglichst viel zu bekommen. [...] Das kann ich nicht anordnen. Das kann ich nur über Attraktivität und Verständnis machen.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 56)

Mit der nicht zuletzt auch dadurch steigenden Anzahl an Partnerschaften, steigt jedoch auch der Koordinationsaufwand für die Verantwortlichen in der Konzernzentrale (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 68-70). Begegnet wird ihm über eine Regionalisierung der Verantwortlichkeiten, wobei diese weniger der Idee der inhaltlichen Differenzierung folgt als der effizienteren Steuerung einer wachsenden Community:

„I definitely think it is necessary to have regional coordination. If we had the global office running it entirely I think [our boss] would be crawling into the office. It requires quite a bit time to do.“ (MNU 6, CR 4, Abs. 118)

„I am basically the person who puts the corporate office in touch with the local people. I know the local contexts. I know the local realities. Without me, they wouldn't interact, they wouldn't know each other. So, my job is more about catalyzing and helping.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 30)

Zugleich setzt sich auch in MNU 6 schrittweise der Gedanke durch, die Wirkung des eigenen

Engagements stärker in den Vordergrund zu rücken, sie messbar zu machen und dafür die nötigen KPIs zu schaffen (vgl. MNU 6, CR 4, Abs. 120-122). Durch diese Evaluationen erhofft man sich nicht nur, den eigenen Anspruch zu dokumentieren, tatsächliche Lösungen für ein konkretes soziales Problem anzubieten. Mit ihr verbindet sich auch das Ziel, die Berichterstattung in diesem CSR-Handlungsfeld auf ebenso fundierte Daten basieren und damit auch interne Skeptiker über die Relevanz des eigenen Engagements überzeugen zu können (vgl. MNU 6, CR 2b, Abs. 8 & 18). Darin gleicht MNU 6 anderen Unternehmen wie MNU 4 ebenso wie in seiner Referenz auf die LBG-Kriterien, die zur Operationalisierung dieser Ziele herangezogen werden (vgl. MNU 6, Rep 2, S. 88 & 89). Damit einher geht auch der Auftrag der zentralen CSR-Einheit an seine peripheren Ansprechpartner, ein Inventar über bislang gewachsene Projekte und Partnerschaften zu erstellen:

„As far as I understand, this is the first time that [headquarters are] [...] asking for ‚If you have other CSR activities that you do, we want to know about it. We want to know what it is about, how you make a difference in that organization, how long you have [been cooperating]’ [...] to get an idea of what we do and what we don't do. And I think it's probably something that should have been done quite a while ago. But this would be a good record to globally understand [what is going on].“ (MNU 6, CR 4, Abs. 142-144)

Wenngleich das gesellschaftliche Engagement von MNU 6 – auch vor dem Hintergrund der in den Ländern gewachsenen CSR-Strukturen – nicht strikt global einheitlich und zentralisiert gestaltet wird, zeichnet sich über diese Instrumente und Entwicklungen doch eine strukturell unterstützte Vereinheitlichung ab. Auch in MNU 6 manifestieren sich all jene Tendenzen, die sich bereits in den anderen Unternehmen abzeichneten, übertreffen sie in ihrem Ausmaß von Standardisierung und Zentralisierung jedoch.

Abb. 123 MINU 6: CSR-Struktur – differenziert nach Sets von Praktiken & Handlungsfeldern

CSR-Struktur	Informationsorientierte CSR-Praktiken			Risikoorientierte CSR-Praktiken				Chancenorientierte CSR-Praktiken				
	Umfeld-analyse	Info-SM	Bericht-erstellung	Compliance & Anti-Korruption	Einkauf & Lieferkette	Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz	Umwelt- & Ressourcenschutz	Mitarbeiter & Diversity	Norm-SM	Nachhaltige Produkte & Dienste	Gesell. Engagement	Kompetenz-SM
Mitgliedschaft												
<i>Entwicklung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR MG	Staff MG	Staff MG	Staff MG	CSR MG	Staff MG	CSR MG	Linie MG Linie TG	CSR MG	CSR MG
<i>Koordination</i>	---	CSR MG	CSR MG	CSR MG Staff TG	CSR MG Staff TG	CSR MG Staff TG	CSR MG	Staff MG	---	CSR MG	CSR MG	CSR MG
<i>Umsetzung</i>	CSR MG	CSR MG divers	CSR MG	Linie TG	Staff TG	Staff TG	CSR TG	Staff TG	CSR MG	Linie MG Linie TG	CSR TG	CSR TG
Hierarchie												
<i>Berichtslinien</i>	---	---	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	global & formell	---	global & formell	global & informell	global & informell
<i>Budget Information</i>	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	vertikal & top-down	---	top-down & bottom-up	global vertikal & top-down	global vertikal & top-down
Regeln												
<i>Leitende Richtlinien</i>	---	global	---	global	global	global	global	global	global	global	global (global)	global (global)
<i>Schulungen Kulturbildung</i>	---	global	---	global global	global	global global	---	global global	---	---	---	global (global)
Monitoring												
<i>Prozess</i>	globale Tools	---	globale Tools	globale Audits	globale Audits, Tools	globale Audits	globale Audits	globale Audits	---	---	---	---
<i>Ergebnis</i>	---	---	---	globales Inventar, globale Ziele	---	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele	---	globales Inventar	globale KPIs, globale Ziele	globale KPIs, globale Ziele
Sanktionierung												
<i>disziplinarisch</i>	---	---	---	global & negativ	global & negativ	---	---	global & negativ	---	---	---	---
<i>finanziell</i>	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
<i>kommunikativ</i>	---	---	---	---	globaler Druck & Kritik	---	---	---	---	---	---	---
	Zentral. Hub	Koord. Föderation	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Zentral. Hub	Integr. Netzwerk	Zentral. Hub	Zentral. Hub

Anm.: SM (Stakeholder Management), MG (Muttergesellschaft), TG (Tochtergesellschaft), KPI (Key Performance Indicators – Leistungsindikatoren)

6.1.6.4 Grenzüberschreitendes CSR-Management in MNU 6 – ein Zwischenfazit

Auch die Analyse von MNU 6 festigt in weiten Teilen das sich aus der bisherigen Untersuchung herauskristallisierende Bild grenzüberschreitenden CSR-Managements:

Das gilt für seine dreidimensionales, auf die Risiken und Chancen im Kerngeschäft und die Offenheit gegenüber Stakeholdern zielendes, CSR-Verständnis ebenso wie für die sich daraus ableitende CSR-Identität(en). Stärker als viele der untersuchten Unternehmen betont MNU 6 allerdings die Möglichkeit, CSR als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb zu nutzen, und präsentiert sich folglich konsequent als Beförderer nachhaltiger Entwicklung.

Das gilt auch für die Unterscheidbarkeit unterschiedlicher Sets von CSR-Praktiken, ihre meist global einheitliche und zentrale Organisation und ihrem stark kerngeschäftlichen Bezug. Wie in den anderen untersuchten Unternehmen liegt auch hier der Schwerpunkt – trotz Fokussierung auf eine positive CSR-Identität – auf den defensiven, risikominimierenden CSR-Praktiken. Deutlicher ausgeprägt ist dagegen die Chancenorientierung des gesellschaftlichen Engagements und seine damit einhergehende Vereinheitlichung und Zentralisierung.

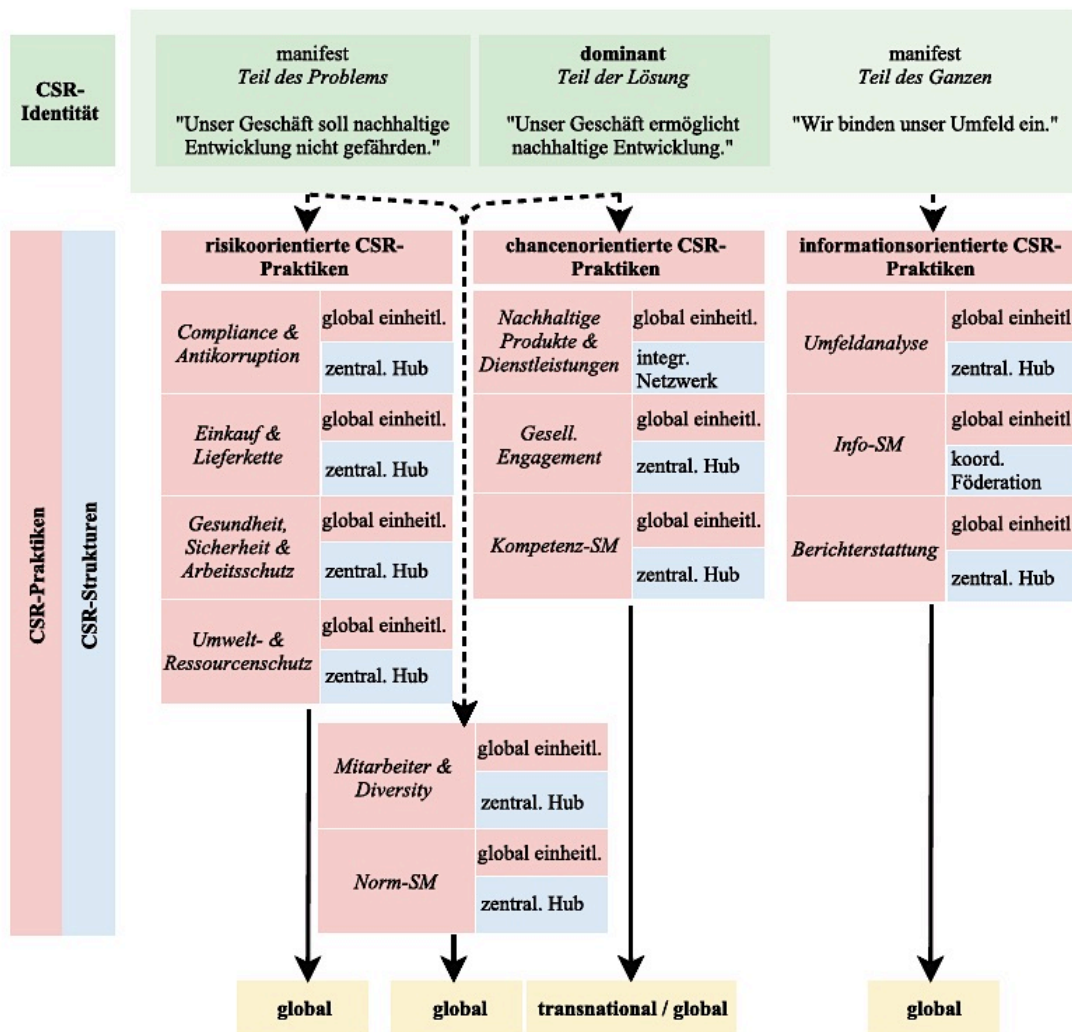
Zu diesem sich festigenden Bild zählt auch die prinzipielle Organisationsstruktur – die Existenz zentraler Entscheidungsgremien, die Koordination durch einen zentralen CSR-Bereich und die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl thematisch organisierter CSR-Experten – sowie die sich je nach Set von CSR-Praktiken unterscheidenden Koordinationsmechanismen. Die Art der „Zentralisierung“ risiko-, chancen- und informationsorientierter CSR-Praktiken ist auch in MNU 6 nicht identisch, sondern mobilisiert in unterschiedlichem Maße, unterschiedlich enge prozessuale und ergebnisorientierte Kontrollmechanismen (risiko- und chancenorientierte CSR-Praktiken) bzw. verzichtet weitestgehend auf Delegation (informationsorientierte CSR-Praktiken).

Zur Konsolidierung dieses Bildes zählt auch Interdependenz von Identität, Praktiken und Struktur, die in MNU 6 besonders offen zutage tritt. Nicht nur, dass sich die inhaltlichen und damit praktischen wie strukturellen Schwerpunkte des CSR-Managements aus seiner CSR-Identität ableiten. Auch umgekehrt wird die CSR-Identität durch seine Praktiken beeinflusst. Besonders deutlich wird dies in seinem gesellschaftlichen Engagement: Hier leiten sich strategische Fokusthemen und Partnerschaften aus dem Selbstverständnis als Förderer nachhaltiger sozialer Entwicklung ab; zugleich dienen diese „Leuchttürme“ konzernweit der

Vereinheitlichung des zugrunde liegenden Verständnisses von gesellschaftlichem Engagement und tragen damit zu Festigung der neuen CSR-Identität bei.

Am Ende steht daher auch in MNU 6 ein grenzüberschreitendes CSR-Management, das in seiner Mehrheit einem globalen Ansatz folgt, das in seiner Globalität aber unterschiedliche Ausprägungen erfährt und in seiner Anlage unterschiedlichen Überlegungen folgt. Abbildung 124 fasst diese Aspekte zusammen.

Abb. 124 MNU 6: CSR-Internationalisierungsstrategien – differenziert nach Sets von Praktiken



6.2 Fallübergreifende Ergebnispräsentation

Auf Grundlage der ausführlichen Darstellung der einzelnen Fälle sollen diese im nachfolgenden Abschnitt in ihrem Zusammenhang betrachtet werden. Ziel dieser fallübergreifenden Ergebnispräsentation ist die Konsolidierung zentraler Konzepte des grenzüberschreitenden CSR-Managements und – entsprechend der Vorteile einer Mehrfallstudie – die sukzessive Theoriebildung hinsichtlich des Umgangs der untersuchten MNU's mit institutioneller Komplexität in eben diesem.

Zu diesem Zweck widmet sich Kapitel 6.2.1 zunächst der Frage, wie die analysierten MNU's ihr grenzüberschreitendes CSR-Management entlang von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen organisieren (vgl. Kap. 4.5 – forschungsleitende Frage 1). Der Fokus liegt hier auf der Binnenperspektive der Unternehmen. Im Anschluss daran geht Kapitel 6.2.2 der Frage nach, welche institutionellen Einflüsse sich darin widerspiegeln (vgl. Kap. 4.5 – forschungsleitende Frage 2). Der Fokus liegt hier auf der Außenperspektive des institutionellen Umfelds der Unternehmen. Zusammen bereiten diese beiden Kapitel die Beantwortung der zentralen Fragestellung in Kapitel 6.3 vor.

6.2.1 Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements

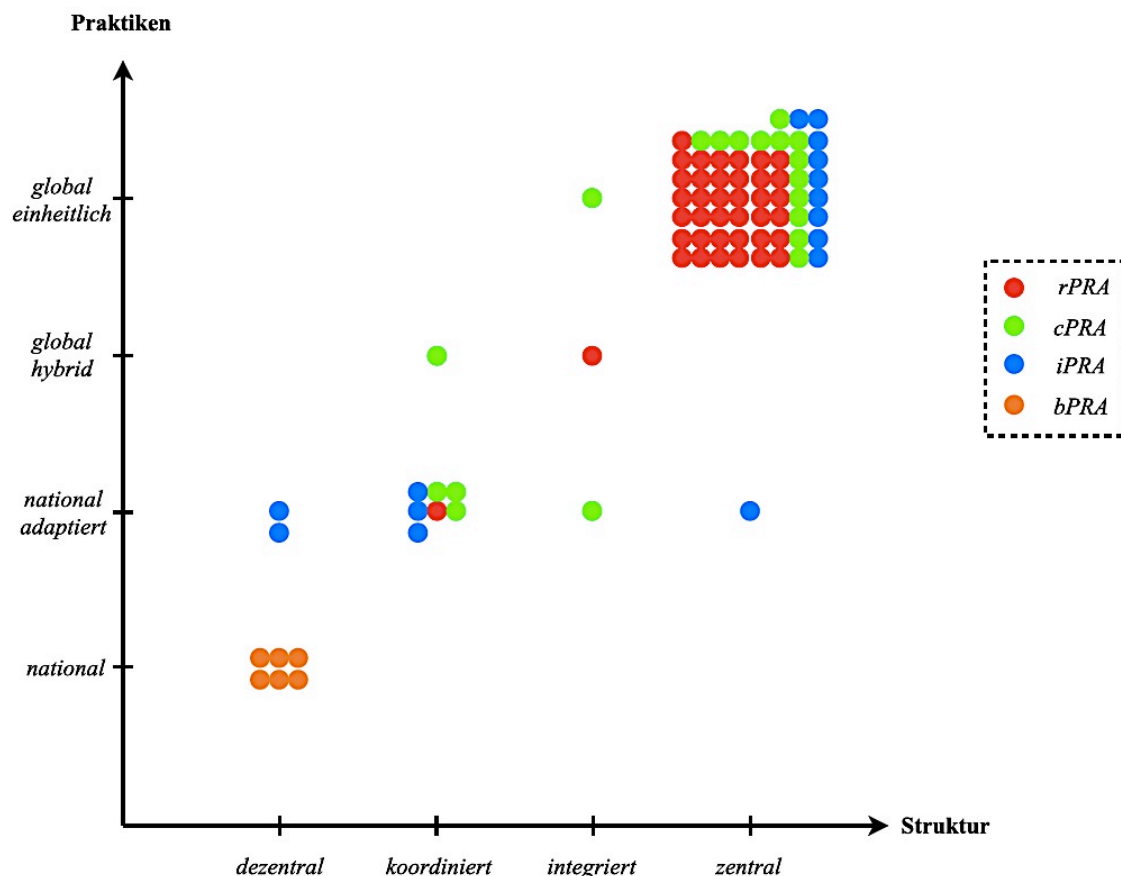
Aus der empirischen Analyse ergibt sich ein doppelt interessantes Bild zur Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements: zum einen eines relativer Einheitlichkeit und Zentralisierung (vgl. Kap. 6.2.1.1) und zum anderen ein differenzierteres, das unterschiedliche Typen und Gruppen grenzüberschreitenden CSR-Managements ebenso offenbart (vgl. Kap. 6.2.1.2) wie gemeinsame Entwicklungen (vgl. Kap. 6.2.1.3). Aus ihrer Kombination lässt sich die Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements erschließen, ergeben sich aber auch erste Hinweise auf den Umgang von MNU's mit institutioneller Komplexität.

6.2.1.1 Relative Einheitlichkeit & strukturierende Wirkung der CSR-Identität

Wie organisieren MNU's ihr grenzüberschreitendes CSR-Management? Auf diese Frage ergibt sich aus der fallspezifischen Analyse eine relativ klare Antwort: ziemlich einheitlich (vgl. Abb. 125). Dies gilt für die Bandbreite seiner Praktiken: Sowohl die risiko- und chancen- als auch die informationsorientierten Praktiken grenzüberschreitenden CSR-Managements

werden in ihrer Mehrheit global einheitlich gestaltet, also inhaltlich standardisiert; allein die Gruppe bedürfnisorientierter CSR-Praktiken bleibt davon ausgenommen.¹⁰⁴ Dies gilt aber auch für die strukturelle Organisation der CSR-Praktiken: Alle untersuchten MNU standardisieren ihre CSR-Praktiken nicht nur inhaltlich, sondern tendieren auch zu ihrer Zentralisierung. Insgesamt ergibt sich aus der Zusammenschau dieser Praktiken-Struktur-Kombinationen, wie sie in der fallspezifischen Analyse für jedes Handlungsfeld identifiziert wurden, ein Bild des grenzüberschreitenden CSR-Managements, das von relativer Einheitlichkeit geprägt ist. Tendenziell organisieren die untersuchten Unternehmen also ihre grenzüberschreitenden CSR-Aktivitäten einheitlich und zentral; eine Anpassung an den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext findet in der Regel nicht statt (vgl. Abb. 125).

Abb. 125 MNU 1-6: Praktiken-Struktur-Kombinationen grenzüberschreitenden CSR-Managements

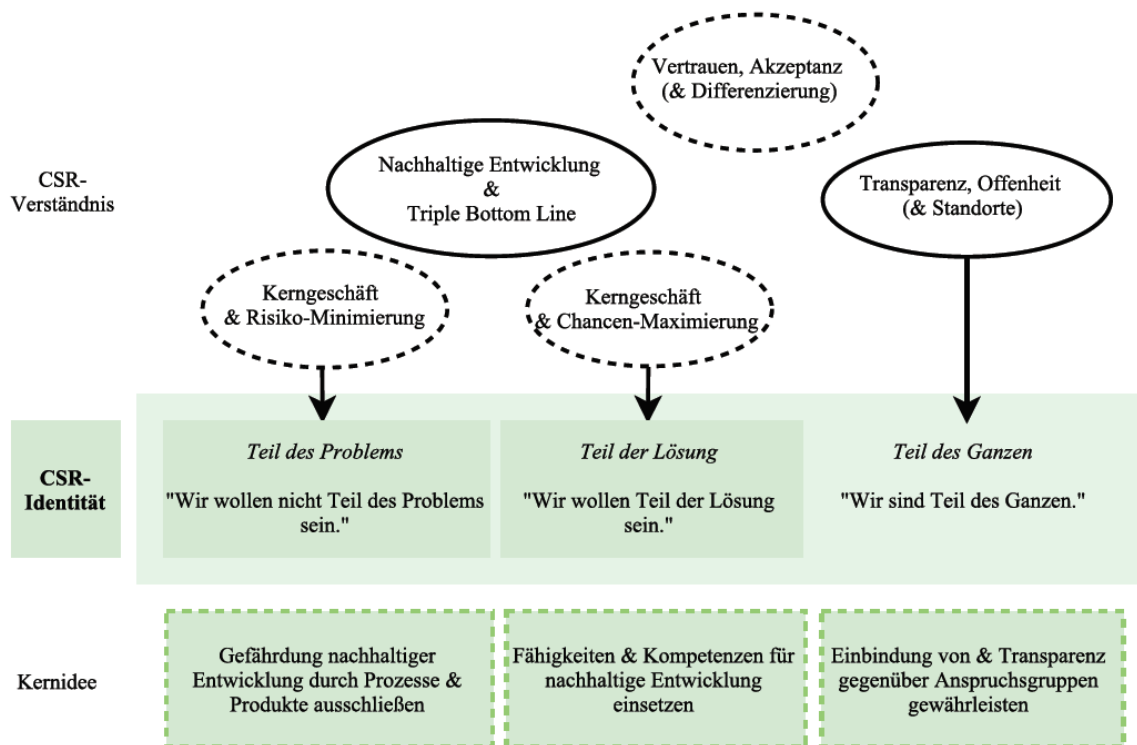


Anm.: Jeder Punkt repräsentiert die Praktiken-Struktur-Kombinationen je eines Handlungsfeldes; Handlungsfelder an der Schnittstelle zwischen Risiko- & Chancenorientierung wurden mit je einem Punkt für rPRA & cPRA gewertet.

¹⁰⁴ In den Abbildungen dieses Abschnitts werden risikoorientierte CSR-Praktiken mit *rPRA*, chancenorientierte CSR-Praktiken mit *cPRA*, bedürfnisorientierte CSR-Praktiken mit *bPRA* und informationsorientierte CSR-Praktiken mit *iPRA* abgekürzt.

Einer der Gründe hierfür scheinen das relativ einheitliche CSR-Verständnis und die sich daraus ableitende CSR-Identität zu sein. Wie die fallspezifische Analyse gezeigt hat, weist das CSR-Verständnis aller Unternehmen sehr ähnliche Dimensionen auf, setzt sich das Selbstverständnis in der Regel aus den gleichen Elementen zusammen, betont und kombiniert diese allenfalls unterschiedlich (vgl. Abb. 126).

Abb. 126 MNU 1-6: vereinheitlicht-dominantes CSR-Verständnis & -Identität



Gerahmt von einem – meist implizit wirkenden – Verständnis von CSR als Pflicht und Instrument zum *Vertrauensaufbau* und zur Förderung gesellschaftlicher *Akzeptanz*, dominiert in den meisten Unternehmen ein zweidimensionales CSR-Verständnis: Sie begreifen CSR als Auftrag sowohl zur Förderung *ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltiger Entwicklung* als auch als zur *Transparenz* und *Offenheit* gegenüber ihren Anspruchsgruppen. Im Vordergrund stehen dabei stets die unternehmerische Wertschöpfung selbst sowie die *Risiko-Minimierung* bzw. *Chancen-Maximierung* im *Kerngeschäft*. Daraus leiten die Unternehmen ein defensives („Wir wollen nicht *Teil des Problems* sein.“) und ein proaktives („Wir wollen *Teil der Lösung* sein.“) Selbstverständnis ab. Ihr Selbstverständnis als *Teil des Ganzen* wiederum greift die Idee von Transparenz und Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen auf und liegt den beiden anderen Dimensionen ihrer CSR-Identität zugleich motivierend zugrunde: Weil man Teil des Ganzen und langfristig auf Vertrauen und gesellschaftliche

Akzeptanz angewiesen ist, möchte man nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung sein.

Im Vordergrund des CSR-Verständnisses und Selbstverständnisses der untersuchten Unternehmen steht jedoch stets der Aspekt der Leistungserbringung im Sinne nachhaltiger Entwicklung. Aufgabe des CSR-Managements und damit des eigenen Unternehmens – so das Verständnis – sei es, die Gefährdung nachhaltiger Entwicklung durch die eigenen Produkte und Prozesse auszuschließen und nachhaltige Entwicklung mit den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen gleichzeitig zu befördern (vgl. Abb. 126). Dieses CSR-(Selbst-)Verständnis existiert tendenziell in allen untersuchten Unternehmen und wird von all diesen auch konzernweit gefördert und propagiert; alternative Ansätze werden von ihm überlagert. Selbst die Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen wird diesem – zieht man beispielsweise die standardisierte Bewertung „globaler Megatrends“ in den Wesentlichkeitsanalysen in Betracht (vgl. MNU 2) – oftmals subsumiert.

Ein solches CSR-Verständnis und mit ihm die CSR-Identität der untersuchten MNU's befördert einen „kerngeschäftlichen Autofokus“, der selbst wiederum die inhaltliche Standardisierung und strukturelle Zentralisierung grenzüberschreitenden CSR-Managements begünstigt. In der Mehrheit ihrer CSR-Aktivitäten sind die Unternehmen mit den Prozessen der eigenen unternehmerischen Wertschöpfung und ihrer Produkte befasst. Ihrem Verständnis nach geht es bei CSR nicht mehr um die Frage philanthropischer Gewinnverwendung, sondern um den Nachhaltigkeitsbeitrag der eigenen Aktivitäten. Die Risiken und Chancen der unternehmerischen Wertschöpfung sind, so die Überlegung, überall gleich. Demzufolge gelte es die kerngeschäftsnahen Praktiken unternehmensweit aufeinander abzustimmen und möglichst einheitlich zu gestalten. Dies gilt für ihre chancenorientierten CSR-Praktiken, insbesondere aber für ihre defensiven, risikoorientierten CSR-Praktiken, die trotz der „lauteren“ Propagierung einer proaktiven CSR-Identität nach wie vor das Gros der CSR-Aktivitäten der untersuchten MNU's ausmachen. Auf diese Weise befördert die Dominanz einer kerngeschäftsnahen CSR-Identität die relative Einheitlichkeit grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Abb. 125).

Ersichtlich und zugleich wirksam wird sie unter anderem über einen entsprechenden Ausbau der zentralen CSR-Struktur – sowohl hinsichtlich der allgemeinen CSR-Governance-Struktur (vgl. Abb. 127) als auch hinsichtlich der eingesetzten Koordinationsstruktur (vgl. Abb. 128). Auch wenn alle untersuchten Unternehmen in den einzelnen Handlungsfeldern teilweise über

jahrzehntelange Erfahrung verfügten, ist die Bündelung der verschiedensten Handlungsfelder unter dem CSR-Dach für die meisten eine recht neue Entwicklung. Mit ihr einher geht der Ausbau einer zentralisierten CSR-Governance-Struktur: Alle MNUs verfügen mittlerweile über einen zentralen CSR-Bereich, über (mindestens) einen konzernweiten CSR-Lenkungskreis, meistens auch über ein zentrales CSR-Board und bisweilen über ein beratendes Stakeholder-Gremium auf Konzernebene. Diese Gremien und Akteure entwickeln, beraten und beschließen die konzernweiten CSR-Strategien, begleiten und beaufsichtigen ihre Operationalisierung. Auf diese Weise wird die Kohärenz des CSR-Managements themen- und grenzübergreifend sichergestellt. Eine Schlüsselposition kommt dabei dem zentralen CSR-Bereich zu, der – thematisch nicht immer voll integriert, zuletzt aber überall hierarchisch und personell aufgewertet – die entscheidenden Gremien informiert und als Impulsgeber und Koordinator für eine Vielzahl von Zentralbereichen fungiert (vgl. Abb. 127).

Auch wenn jenseits der Konzernzentralen die Situation vieler „internationaler CSR-Manager“ bisweilen relativ prekär ist und sie oftmals „nur“ einzelne Themen in Zusatzfunktion verantworten, zeichnet sich in den meisten Unternehmen doch eine Formalisierung ihrer Positionen und Funktionen ab. Über diese, häufig berichtsgetriebene Formalisierung schafft sich der zentrale CSR-Bereich konzernweit Ansprechpartner und befördert so seine eigenen Durchgriffsmöglichkeiten auf die organisationale Peripherie. Obgleich mit dem zentralen CSR-Bereich die themenübergreifende Koordination in den Konzernzentralen der untersuchten MNUs meist stärker ausgebaut ist als in den einzelnen Unternehmenseinheiten und Landesgesellschaften, deutet sich dort bereits der sukzessive Ausbau ähnlicher Strukturen an.

Diese sich in allen Unternehmen des Samples abzeichnenden strukturellen Entwicklungen spiegeln damit die wachsende strategische Bedeutung eines auf das Kerngeschäft ausgerichteten CSR-Managements sowie ihren Willen zur konzernweit einheitlichen Gestaltung der unterschiedlichen Handlungsfelder wider. Zugleich begreifen sie – entsprechend ihres CSR-Verständnisses – das (grenzüberschreitende) CSR-Management gerade nicht als eigenes Handlungsfeld, sondern als eines, das von *Compliance & Antikorruption* bis hin zum *gesellschaftlichen Engagement* in anderen aufgeht. „CSR“ soll in alle Bereiche, die an der unternehmerischen Wertschöpfung beteiligt sind, einfließen. Entsprechend gestalten die untersuchten Unternehmen ihre CSR-Governance-Struktur.

Abb. 127 MINU 1-6: CSR-Governance-Struktur in den Unternehmenszentralen

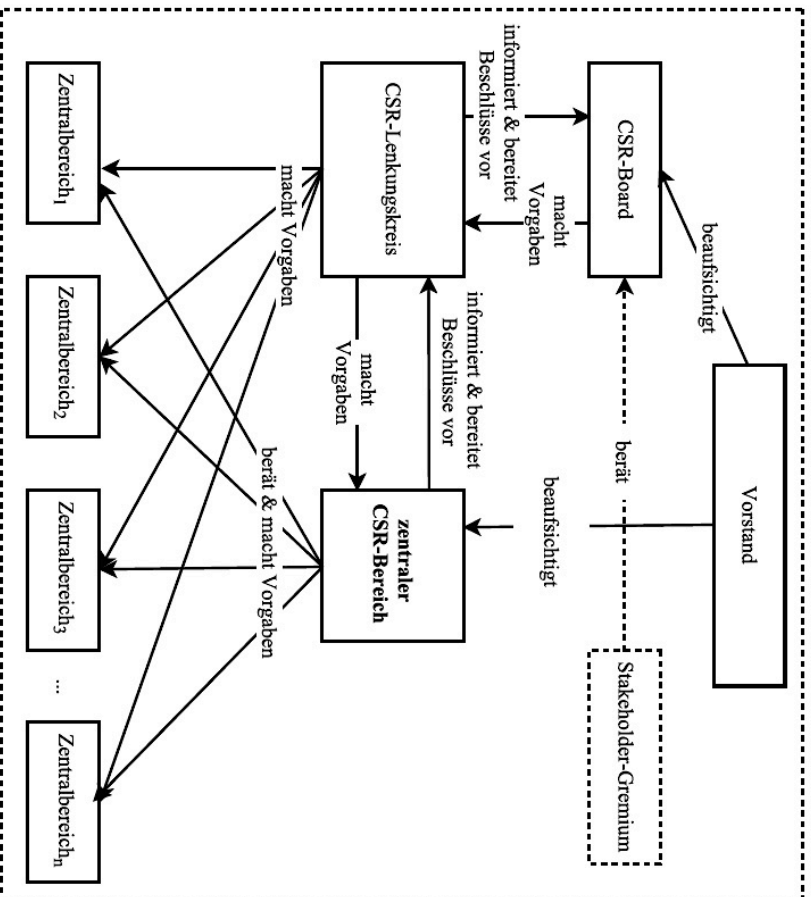
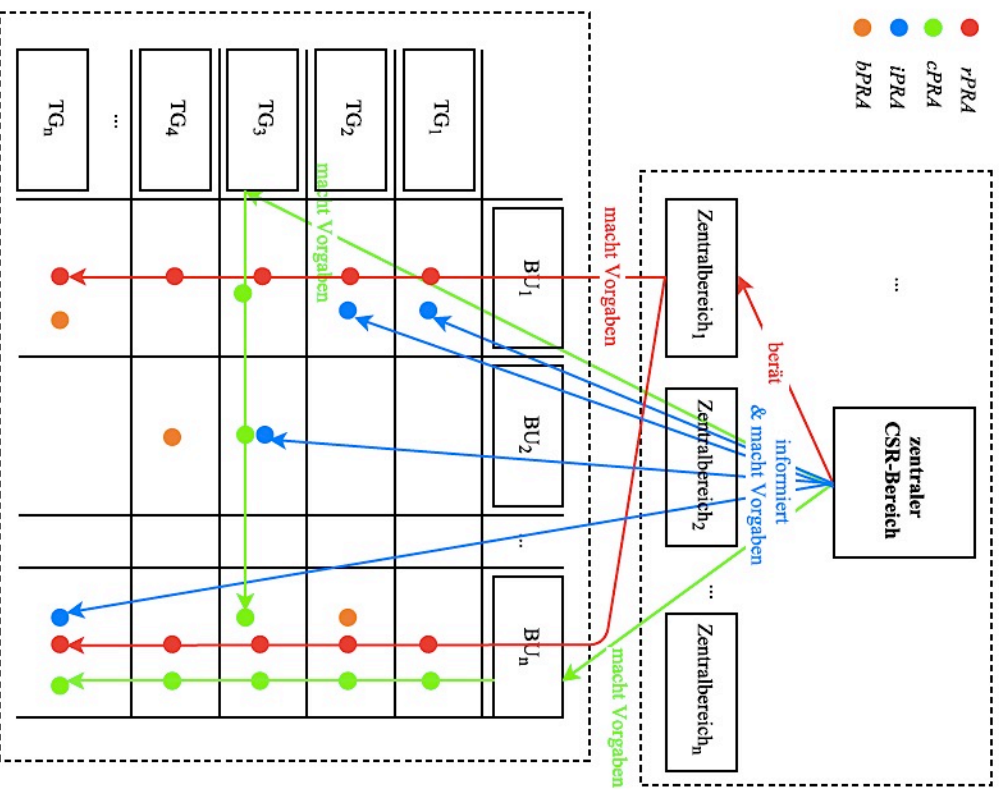


Abb. 128 MINU 1-6: CSR-Koordinationsstrukturen – differenziert nach Sets von Praktiken



Anm.: Tochter-/Landesgesellschaft (TG), Geschäftseinheit/Business Unit (BU)

Seine Fortsetzung erfährt diese zentrale CSR-Governance-Struktur in der Art und Weise, wie CSR-Praktiken jenseits der Zentrale grenzüberschreitend koordiniert werden (vgl. Abb. 128). Entsprechend seiner Funktion koordiniert der zentrale CSR-Bereich in allen Unternehmen die absolute Mehrheit der CSR-Praktiken. Dies gilt für das Set risikoorientierter CSR-Praktiken, bei denen er meist beratende Funktion hat, während die thematischen Experten der entsprechenden Zentralbereiche (Compliance, USGQ etc.) die Umsetzung in den Geschäftseinheiten und Landesgesellschaften entlang ihrer konzernweiten Strukturen vorantreiben. Dies gilt auch für die informationsorientierten CSR-Praktiken, für die der zentrale CSR-Bereich meist selbst verantwortlich ist und zu deren Realisierung (z.B. in der Berichterstattung) dieser diversen Ansprechpartnern in der organisationalen Peripherie entsprechende Vorgaben macht. Dies gilt auch für die chancenorientierten CSR-Praktiken sei es über Vorgaben an Beauftragte in den Landesgesellschaften, die das subsumierte Handlungsfeld für mehrere Geschäftseinheiten betreuen (z.B. im *gesellschaftlichen Engagement*), oder über direkte Vorgaben an die Geschäftseinheiten, die selbst die Umsetzung über ihre Landesgesellschaften hinweg verantworten (z.B. im Handlungsfeld *Nachhaltige Produkte & Dienste*) (vgl. Abb. 128).

Bei all diesen Praktiken verantworten zentrale CSR-Akteure nicht nur die Entwicklung der (Teil-)Strategien, sondern wirken auch unmittelbar an ihrer konzernweiten Operationalisierung mit. Diese operativ ausgerichteten, zentralisierten CSR-Koordinationsstrukturen komplettieren also die strategisch ausgerichtete CSR-Governance in den Unternehmenszentralen. Zusammen spiegeln sie das kerngeschäftliche, risiko- und chancenfokussierte CSR-Verständnis der untersuchten MNUs wider und tragen zu seiner Realisierung bei. Auf diese Weise entfaltet die CSR-Identität der Unternehmen ihre strukturierende Wirkung und erklärt sich – aus der Binnenperspektive der analysierten MNUs – die relative Einheitlichkeit grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Abb. 125).

6.2.1.2 Differenzierung I: Typen & Gruppen grenzüberschreitenden CSR-Managements

Gleichwohl – das deutet sich bereits in den Abbildungen 125 und 128 an – handelt es sich bei dieser relativen Einheitlichkeit und Zentralisierung um eine Tendenz; in besonderem Maße gilt sie für die mehrheitlich risikoorientierten CSR-Praktiken. Doch das grenzüberschreitende CSR-Management der untersuchten MNUs ist weder über alle Handlungsfelder und Sets von

CSR-Praktiken homogen noch in allen Unternehmen identisch ausgeprägt. Vielmehr gilt es zwischen 4 Typen des grenzüberschreitenden CSR-Managements und zwei Gruppen von Unternehmen zu differenzieren.

So lassen sich analog zu den vier, in der fallspezifischen Analyse identifizierten Sets von CSR-Praktiken auch vier unterschiedliche Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements herausarbeiten: *risiko-, chancen-, bedürfnis- und informationsorientiertes CSR-Management*. Diese vier Typen entsprechen jeweils spezifischen Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen, d.h. dass bestimmte (Sets von) CSR-Praktiken mit bestimmten Ausprägungen der CSR-Identität und strukturellen Koordinationsmechanismen einhergehen. Folglich integrieren diese Typen die zuvor identifizierten Sets von CSR-Praktiken, sind mit ihnen aber nicht gleichzusetzen. Stattdessen handelt es sich um vier unterscheidbare Organisationsformen grenzüberschreitenden CSR-Managements, wobei die drei Typen des risiko-, chancen- und bedürfnisorientierten CSR-Managements die eigentliche CSR-Leistung erbringen, während das informationsorientierte CSR-Management diese Leistungserbringung weitestgehend unterstützt.

Darüber hinaus treten diese vier Typen – auch das hat die fallspezifische Analyse gezeigt – nicht in allen Unternehmen auf. Stattdessen lassen sich zwei Gruppen von MNU unterscheiden: Während die eine lediglich über risiko-, chancen- und informationsorientierte Formen des CSR-Managements verfügen, tritt in der anderen zusätzlich das bedürfnisorientierte CSR-Management in Erscheinung. Auch erfährt in dieser zweiten Gruppe das informationsorientierte CSR-Management traditionell eine etwas andere Prägung, so dass diesbezüglich von einem Subtyp informationsorientierten CSR-Managements gesprochen werden muss. Die Unterscheidung dieser beiden Gruppen verläuft entlang der Grenze zwischen dienstleistungsorientierten und produzierenden Unternehmen. Während also MNU 1, 4 und 6 über ihre Branchen hinweg drei Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements aufweisen, lassen sich in MNU 2, 3 und 5 vier Typen und ein etwas abgewandeltes informationsorientiertes CSR-Management identifizieren. Die Abbildungen 129 und 130 skizzieren diese Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen für beide Gruppen.

Abb. 129 MNU 1, 4 & 6: Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements in Dienstleistungsunternehmen

	Risikoorientiertes CSR-Management	Chancenorientiertes CSR-Management	Informationsorientiertes CSR-Management
Kernidee	Gefährdung nachhaltiger Entwicklung durch Prozesse & Produkte ausschließen	Fähigkeiten & Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung einsetzen	Einbindung von & Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen gewährleisten
Fokus	Erbringung der CSR-Leistung		
CSR-Identität	vereinheitlicht-dominant		
	Risikominimierung im Kerngeschäft	Ökonomisch, ökologisch & sozial nachhaltige Entwicklung	Offenheit & Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen
	<i>„Wir wollen nicht Teil des Problems sein“</i>	<i>„Wir wollen Teil der Lösung sein“</i>	<i>„Wir sind Teil des Ganzen“</i>
CSR-Praktiken	global einheitlich	global hybrid	global einheitlich
subsumierte Handlungsfelder	Compliance & Antikorruption Einkauf & Lieferkette Produktverantwortung Umwelt- & Ressourcenschutz Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz Mitarbeiter & Diversity Normorientiertes Stakeholder Management*	Nachhaltige Produkte & Dienste Gesellschaftliches Engagement Kooperationsorientiertes Stakeholder Management	Umfeldanalyse Info. Stakeholder Management Berichterstattung
CSR-Struktur	Koordination mittels Prozess- & Ergebniskontrolle		
Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: divers MG Koordination: CSR MG (& divers MG) Umsetzung: divers TG 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: Linie MG & TG / CSR MG & TG Koordination: Linie & CSR MG Umsetzung: Linie & CSR TG 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: CSR MG Koordination: --- Umsetzung: CSR MG & divers
Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> globale & formelle Berichtslinien vertikaler, top-down-Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> globale & (in-)formelle Berichtslinien vertikaler & horizontaler Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> (globale & formelle Berichtslinien) vertikaler, top-down-Informationsfluss (globale Richtlinien)
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> globale Leitsätze globale Richtlinien globale Schulungen (globale Kulturbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> globale Leitsätze globale Kulturbildung 	<ul style="list-style-type: none"> (globale Richtlinien)
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> globale Inventarisierung globale Audits globale KPIs & Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> globale Inventarisierung (globale KPIs & Ziele) 	<ul style="list-style-type: none"> globale Tools
Sanktionierung	<ul style="list-style-type: none"> (disziplinarisch & kommunikativ) 	<ul style="list-style-type: none"> (kommunikativ) 	<ul style="list-style-type: none"> (kommunikativ)
Intl.strategie	global	transnational	global

* der Identität und den Praktiken nach risiko- und teilweise chancenorientiert, der Struktur nach informationsorientiert

Abb. 130 MNU 2, 3 & 5: Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements in produzierenden Unternehmen

	Risikoorientiertes CSR-Management	Chancenorientiertes CSR-Management	Bedürfnisorientiertes CSR-Management	Informationsorientiertes CSR-Management
Kernidee	Gefährdung nachhaltiger Entwicklung durch Prozesse & Produkte ausschließen	Fähigkeiten & Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung einsetzen	Engagement an gegenwärtigen Bedürfnissen von Anspruchsgruppen ausrichten	Einbindung von & Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen gewährleisten
Fokus	Erbringung der CSR-Leistung			
CSR-Identität	aggregiert-vernetzt			
	Ökonomisch, ökologisch & sozial nachhaltige Entwicklung	Chancemaximierung im Kerngeschäft	Offenheit & Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen	im Allgemeinen
	Risikominimierung im Kerngeschäft		an den Standorten	
	<i>„Wir wollen nicht Teil des Problems sein“</i>	<i>„Wir wollen Teil der Lösung sein“</i>	<i>„Wir sind Teil des Ganzen“</i>	
CSR-Praktiken	global einheitlich	global hybrid	national differenziert	national angepasst
subsumierte Handlungsfelder	Compliance & Antikorruption		Gesellschaftliches Engagement	Umfeldanalyse
	Einkauf & Lieferkette		Kooperationsorientiertes Stakeholder Management	Info. Stakeholder Management
	Produktverantwortung	Nachhaltige Produkte & Dienste		Berichterstattung
	Umwelt- & Ressourcenschutz			
	Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz			
	Mitarbeiter & Diversity			
	Normorientiertes Stakeholder Management*			
CSR-Struktur	Koordination mittels Prozess- & Ergebniskontrolle			
Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: divers MG Koordination: CSR MG (& divers MG) Umsetzung: divers TG 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: Linie MG Koordination: Linie & CSR MG Umsetzung: Linie TG 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: Staff TG / CSR TG Koordination: (Staff MG / CSR MG) Umsetzung: Staff TG / CSR TG 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung: CSR MG Koordination: (CSR MG) Umsetzung: CSR MG & divers
Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> globale & formelle Berichtslinien vertikaler, top-down-Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> globale & (in-)formelle Berichtslinien vertikaler & horizontaler Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> globale & informelle Berichtslinien (vertikaler Informationsfluss) 	<ul style="list-style-type: none"> globale & formelle Berichtslinien vertikaler, top-down-Informationsfluss
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> globale Leitsätze globale Richtlinien globale Schulungen (globale Kulturbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> globale Leitsätze globale Kulturbildung 	<ul style="list-style-type: none"> globale Leitsätze (globale Kulturbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> (globale Leitsätze)
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> globale Inventarisierung globale Audits globale KPIs & Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> globale Inventarisierung (globale KPIs & Ziele) 	<ul style="list-style-type: none"> (globale Inventarisierung) 	<ul style="list-style-type: none"> globale Tools
Sanktionierung	<ul style="list-style-type: none"> (disziplinarisch & kommunikativ) 	<ul style="list-style-type: none"> (kommunikativ) 	<ul style="list-style-type: none"> --- 	<ul style="list-style-type: none"> (kommunikativ)
Multi-strategie	global	transnational	multinational	international

Aus der Zusammenschau beider Gruppen ergeben sich damit die 4 Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements, wie sie Abbildung 131 zusammenfasst. Alle kombinieren auf unterschiedliche Weise CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen:

Egal ob Dienstleistungs- oder produzierendes Unternehmen, beide Gruppen verfügen über risiko- und chancenorientiertes CSR-Management und in beiden folgt ersteres einer globalen und letzteres einer tendenziell transnationalen Internationalisierungsstrategie. Risikoorientiertes CSR-Management versucht die Gefährdung nachhaltiger Entwicklung durch die unternehmerische Wertschöpfung zu verhindern, gestaltet zu diesem Zweck die ihm zugeordneten Handlungsfelder global einheitlich und koordiniert sie mittels relativ eng gefasster Prozess- und Ergebniskontrolle. Im Vordergrund steht ein meist dichtes Regelwerk aus Richtlinien und Handlungsanweisungen, das mittels Schulungen vermittelt und dessen Einhaltung sowohl über Prozess- (Inventarisierung von Vorfällen, regelmäßige Audits) als auch über Ergebniskontrollen (KPIs & Ziele) gewährleistet werden soll.

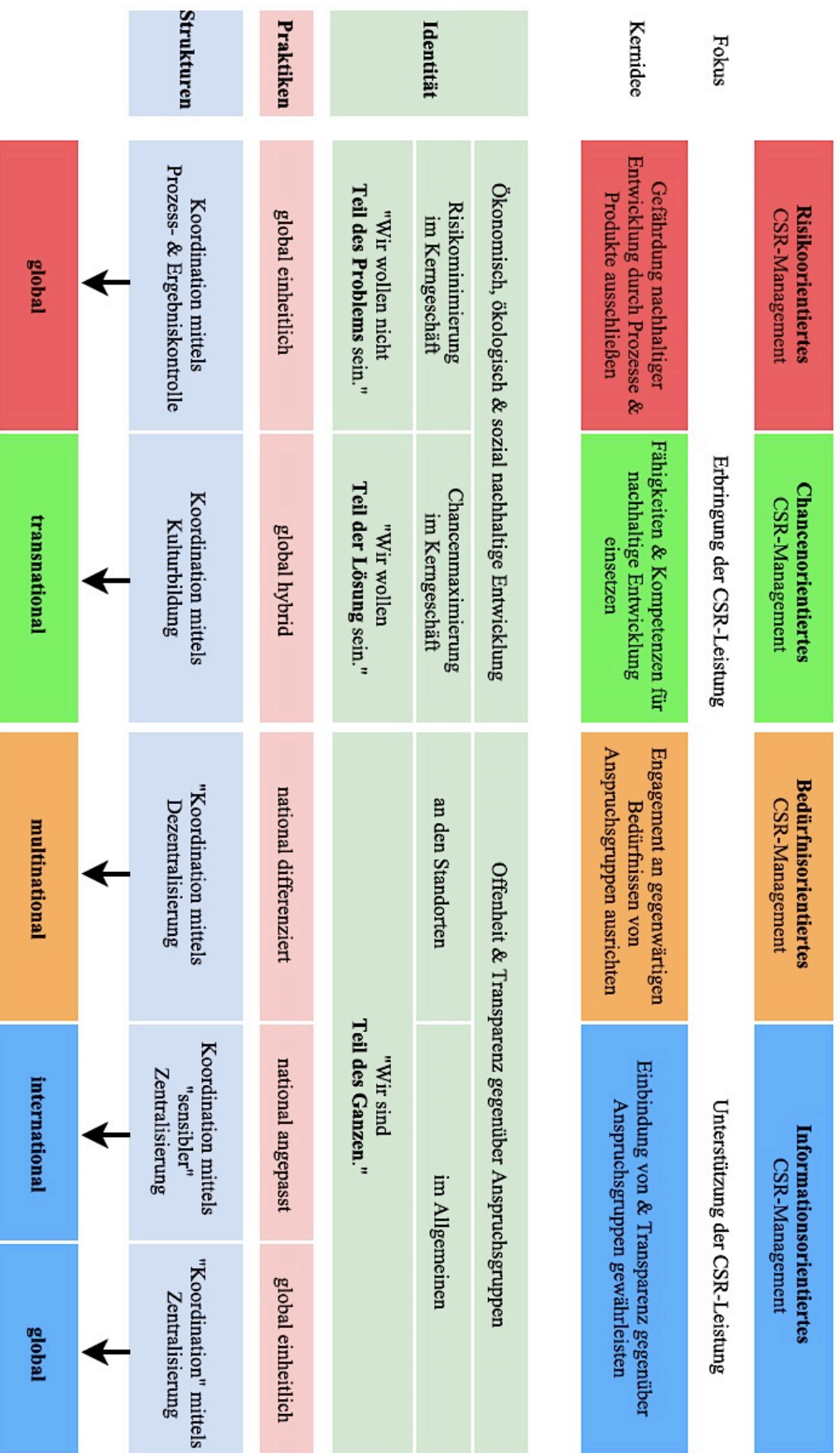
Chancenorientiertes CSR-Management dagegen versucht die Kernkompetenzen eines Unternehmens und die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter möglichst zur Förderung nachhaltiger Entwicklung einzusetzen. Die ihm zugeordneten Handlungsfelder werden nicht weniger einheitlich gestaltet, bringen aber zentrale und periphere Akteure auf Augenhöhe zusammen. Auf diese Weise sollen alle konzernweit verfügbaren Fähigkeiten mobilisiert und kombiniert werden. Das Ergebnis ist eine globale Hybridisierung von Programmen und Projekten. Auf struktureller Ebene verzichtet das chancenorientierte CSR-Management daher auch auf enge Kontrollen und fördert stattdessen über den regelmäßigen Austausch, globale Leitsätze und sensibilisierende Maßnahmen (z.B. über die Kommunikation von Leuchtturmprojekten) die konzernweite Kulturbildung. Im Vordergrund steht der Einsatz von Fähigkeiten und Kompetenzen für die nachhaltige Entwicklung, nicht die strenge Regulierung von Verhalten und Abläufen.

Allerdings folgen sowohl das risiko- als auch das chancenorientierte CSR-Management in ihrem kerngeschäftlichen Autofokus einer relativ geschlossenen und zukunftsorientierten Agenda. Diese bewegt sich zwischen den „Megatrends“ nachhaltiger Entwicklung einerseits und dem unmittelbarem Wertbeitrag des Kerngeschäfts andererseits. Die Offenheit der Unternehmen gegenüber mehr oder weniger kompatiblen, gegenwärtigen Anforderungen seitens ihrer Anspruchsgruppen innerhalb der risiko- und chancenorientierten Handlungsfelder ist begrenzt. Eine offene Agenda dagegen verfolgt das bedürfnisorientierte CSR-Management, das das Engagement des Unternehmens für gegenwärtige Bedürfnisse

seiner Anspruchsgruppen ins Zentrum rückt. Anders als die beiden vorhergehenden Typen finden sich Ansätze des bedürfnisorientierten CSR-Management allein in den produzierenden Unternehmen (MNU 2, 3 und 5). Sie begreifen die Offenheit und Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen nicht nur allgemein-abstrakt, sondern verbinden diesen Aspekt konkret mit ihren Standorten und ihrer starken Präsenz in lokalen und regionalen Gemeinschaften. Im Vordergrund stehen lokale Bedürfnisse. Die Praktiken der subsumierten Handlungsfelder sind entsprechend unterschiedlich (national differenziert) und folgen einer dezentralen Organisationsstruktur; die strategische und operative Verantwortung liegt in den Händen peripherer Organisationsmitglieder. Insofern folgt das bedürfnisorientierte CSR-Management einer multinationalen Internationalisierungsstrategie.

Diese Offenheit des bedürfnisorientierten CSR-Managements in den produzierenden Unternehmen geht auch mit einer „Öffnung“ des informationsorientierten CSR-Managements einher. In den untersuchten Dienstleistungsunternehmen fokussiert sich die Erbringung der CSR-Leistung auf risiko- und chancenorientiertes CSR-Management. Dem ihm zugrunde liegenden CSR-Verständnis – ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Entwicklung – wird hier auch die Offenheit und Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen subsumiert. Dem informationsorientierten CSR-Management und insbesondere der Informationsbeschaffung kommt hier eine allenfalls „bestätigende“ Rolle zu; „relevante“ Themen werden validiert und priorisiert, aber nicht ergebnisoffen identifiziert. Entsprechend global einheitlich wird das informationsorientierte CSR-Management in diesen Unternehmen gestaltet. Die produzierenden Unternehmen dagegen passen dieses national bzw. lokal an. Sowohl die Nachbarschaftsforen an ihren Standorten als auch die Sensibilität für die Notwendigkeit differenzierterer Wesentlichkeitsanalysen ist hier ausgeprägter. Strukturell betrachtet wird das informationsorientierte CSR-Management in beiden Gruppen zentralisiert gestaltet – d.h. über Zuordnung an den zentralen CSR-Bereich – doch die Sensibilität für Unterschiede und lokale Belange scheint dort in der Gruppe der produzierenden Unternehmen ausgeprägter zu sein. Erst diese Offenheit in der Eruiierung „relevanter“ Themen ermöglicht ihnen die offene Agenda des bedürfnisorientierten CSR-Managements. Während letztere hier also einer internationalen Strategie folgen, verfolgt das informationsorientierte CSR-Management der Dienstleistungsunternehmen einen globalen Ansatz (vgl. Abb. 129-131).

Abb. 131 MINU 1-6: Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements



Die untersuchten MNU organisieren ihr grenzüberschreitendes CSR-Management also weder über alle Handlungsfelder hinweg homogen noch über alle Unternehmensgrenzen hinweg identisch. Vielmehr zeigen die obigen Ausführungen, dass sie sich in zwei Gruppen unterteilen, die ihr CSR-Management zwar ähnlich, aber nicht gleich gestalten: Unternehmen des Dienstleistungssektors verfügen tendenziell über risikoorientiertes CSR-Management globaler, chancenorientiertes CSR-Management transnationaler und informationsorientiertes CSR-Management globaler Prägung. Unternehmen des Produktionssektors dagegen weisen in der Regel vier Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements auf – risikoorientiertes CSR-Management globaler, chancenorientiertes CSR-Management transnationaler, bedürfnisorientiertes CSR-Management multinationaler und informationsorientiertes CSR-Management internationaler Prägung. Damit tendieren die produzierenden Unternehmen des Samples eher zur Anpassung und Dezentralisierung eines Teils ihres grenzüberschreitenden CSR-Managements als die Dienstleistungsunternehmen. Gleichwohl liegt der Schwerpunkt in beiden Gruppen auf einem risikoorientierten CSR-Management globaler Prägung (vgl. Kap. 6.2.1.1).

Ausschlaggebend für diesen Unterschied scheint ein leicht differenziertes CSR-(Selbst-)Verständnis in beiden Gruppen zu sein (vgl. Abb. 129 & 131). Zwar verstehen beide die kerngeschäftliche Risikominimierung und Chancenmaximierung im Sinne nachhaltiger Entwicklung als *den* zentralen CSR-Auftrag (*vereinheitlicht-dominante CSR-Identität*) – daher auch ihr Fokus insbesondere auf das risikoorientierte CSR-Management. Doch anders als die Dienstleistungsunternehmen scheinen die produzierenden Unternehmen dieser Studie den Aspekt der Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen diesem Auftrag nicht unter-, sondern beizurordnen (*aggregiert-vernetzte CSR-Identität*). Abweichende CSR-Verständnisse werden insbesondere an den Standorten – zumindest in manchen Handlungsfeldern – toleriert und beibehalten. Anders als beispielsweise MNU 4 und 6 verstehen sich MNU 2, 3 und 5 nicht nur als Unternehmenseinheit, sondern auch als ein Verbund von Produktionsstandorten. Diesem Selbstverständnis folgend setzen sie sich der potentiellen Spannung zwischen der relativ geschlossenen Agenda eines kerngeschäftsfokussierten CSR-Managements im Dienste nachhaltiger Entwicklung und der offenen Agenda bedürfnisorientierten CSR-Managements eher aus als die Dienstleistungsunternehmen dieser Studie. Insofern wirkt die CSR-Identität der Unternehmen innerhalb der unterschiedlichen Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements ebenso strukturierend wie auf Ebene der allgemeinen CSR-Governance und -Koordinationsstrukturen (vgl. Kap. 6.2.1.1).

Besonders deutlich wird dies mit Blick auf die den einzelnen Typen subsumierten Themen und Handlungsfelder. So wird beispielsweise in allen Unternehmen ein- und derselbe Aufgabenbereich – der verantwortliche Umgang mit den eigenen Produkten – unterschiedlich gehandhabt, je nachdem wie er betrachtet wird: Als risikoorientiertes Handlungsfeld der *Produktverantwortung* wird er in der Regel global einheitlich und mittels zentraler Richtlinien, Ergebnis- und Prozesskontrollen (z.B. Verwendungshinweise, Qualitätskriterien, Genehmigungsverfahren für neue Produkte etc.) gesteuert. Bei der Entwicklung *nachhaltiger Produkte und Dienste* – der chancenorientierten Variante des Produktmanagements – dagegen verabschieden die Unternehmen globale Leitsätze und fördern den Austausch der Unternehmenseinheiten (z.B. in gemeinsamen Forschungszentren wie in MNU 1 oder hinsichtlich der gemeinsamen Vermarktung wie in MNU 6). Auch die, wie in MNU 3 überall durchgeführten, ökobilanziellen Analysen entwickeln ein gemeinsames Verständnis von „nachhaltigen Produkten“, geben jenseits vager Ziele aber keine konkreten Handlungsanweisungen. Während die Einordnung eines Handlungsfeldes als potentiell risikobelastet tendenziell zu seinem einheitlichen und zentralisierten Management führt, zieht seine Einordnung als potentiell chancenorientiert einen transnationalen Internationalisierungsansatz nach sich.

Ersichtlich wird dieser Effekt auch am Beispiel des *gesellschaftlichen Engagements* und des *kooperationsorientierten Stakeholder Managements*. Auch wenn beide Handlungsfelder im Vergleich zu anderen immer einen relativ starken lokalen Bezug aufweisen, gibt es doch Unterschiede in ihrer Einordnung und folglich auch in ihrer Gestaltung: Während MNU 2, 3 und 5 als produzierende Unternehmen aus einer Tradition national differenzierter und an den Standorten dezentral organisierter Praktiken des gesellschaftlichen Engagements kommen (methodische Leitsätze, nationale Programme & Projekte, dezentrale Budgets etc.) orientieren sich MNU 1, 4 und 6 an ihren kerngeschäftlich bedingten Kernkompetenzen und Fähigkeiten und befördern in der Folge ein stärker vereinheitlichtes, relativ zentral organisiertes Engagement (globale Fokusfelder, Programme & Partnerschaften, zentrale Budgets etc.). Erstere begreifen die beiden Handlungsfelder als Ausdruck bedürfnisorientierten CSR-Managements, letztere als Ausdruck seiner chancenorientierten Variante (vgl. Abb. 129 & 130).

Insofern mag die Frage, *ob* ein Themas oder Handlungsfeld prinzipiell relevant ist – insbesondere unter dem Regime des auf das Kerngeschäft eines Unternehmens abzielenden CSR-Verständnisses – mit den Aktivitäten und der Branche eines Unternehmens

zusammenhängen. So spielt beispielsweise das USGQ-Handlungsfeld für alle produzierenden Unternehmen eine größere Rolle als für die Unternehmen des Dienstleistungssektors, aber in MNU 2 und 3 sind beispielsweise der Umwelt- und Gesundheitsaspekt tätigkeitsbedingt enger miteinander verwoben als in MNU 5. Doch *wie* ein Thema oder ein ganzes Handlungsfeld grenzüberschreitend gemanagt wird, scheint auch davon abzuhängen, wie es verstanden und eingeordnet wird.

6.2.1.3 Differenzierung II: Entwicklungen im grenzüberschreitenden CSR-Managements

Gleichwohl handelt es sich bei dieser Typologie um eine abstrahierte und idealisierte Darstellung des grenzüberschreitenden CSR-Managements der untersuchten Unternehmen. Sie abstrahiert von den Spezifika einzelner Themen und Handlungsfelder ebenso wie von den Besonderheiten der jeweiligen Fälle. Zugleich idealisiert sie die identifizierten Typen im wahrsten Wortsinne und entwickelt die unterschiedlichen Konfigurationen risiko-, chancen-, bedürfnis- und informationsorientierten CSR-Managements primär entlang des ihnen zugrunde liegenden CSR-Verständnisses und der sich daraus ableitenden CSR-Identität. Auf diese Weise bildet die in Kapitel 6.2.1.2 entworfene Typologie die Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements zwar gut ab, überzeichnet jedoch in gewisser Weise die Grenzen zwischen den einzelnen Typen und den beiden Gruppen von MNU. In der Realität sind die Unterschiede subtiler, die Grenzen fließender. Der Grund dafür sind mitunter drei große Entwicklungen im CSR-Management der untersuchten Unternehmen, die auch auf seine grenzüberschreitende Gestaltung erhebliche Auswirkungen haben (vgl. Abb. 132):

Die erste Entwicklung betrifft die Organisation des chancenorientierten CSR-Managements. Hier antizipiert die Typologie (vgl. Abb. 129-131) gewissermaßen den transnationalen Internationalisierungsansatz. Zum Zeitpunkt der Erhebung weisen die ihm subsumierten Handlungsfelder – *Nachhaltige Produkte & Dienste* und in den Dienstleistungsunternehmen auch das *Gesellschaftliche Engagement* – starke globale Züge auf. Ob mit der ökobilanziellen Inventarisierung des Produktportfolios (vgl. MNU 1, 2, 3, 4 & 6), der Vorgabe von Programmen und Partnerschaften im gesellschaftlichen Engagement (vgl. MNU 4 & 6) oder der hierarchisierten Vermittlung von Best Practices (vgl. MNU 1), stets tragen zentrale Akteure dafür Sorge, bestimmte Vorstellungen chancenorientierter CSR-Themen und ihrer Gestaltung konzernweit zu verankern. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und Kooperation

zentraler und peripherer Akteure erfolgt bislang eher auf operativer denn auf strategischer Ebene (vgl. MNU 4 & MNU 6).

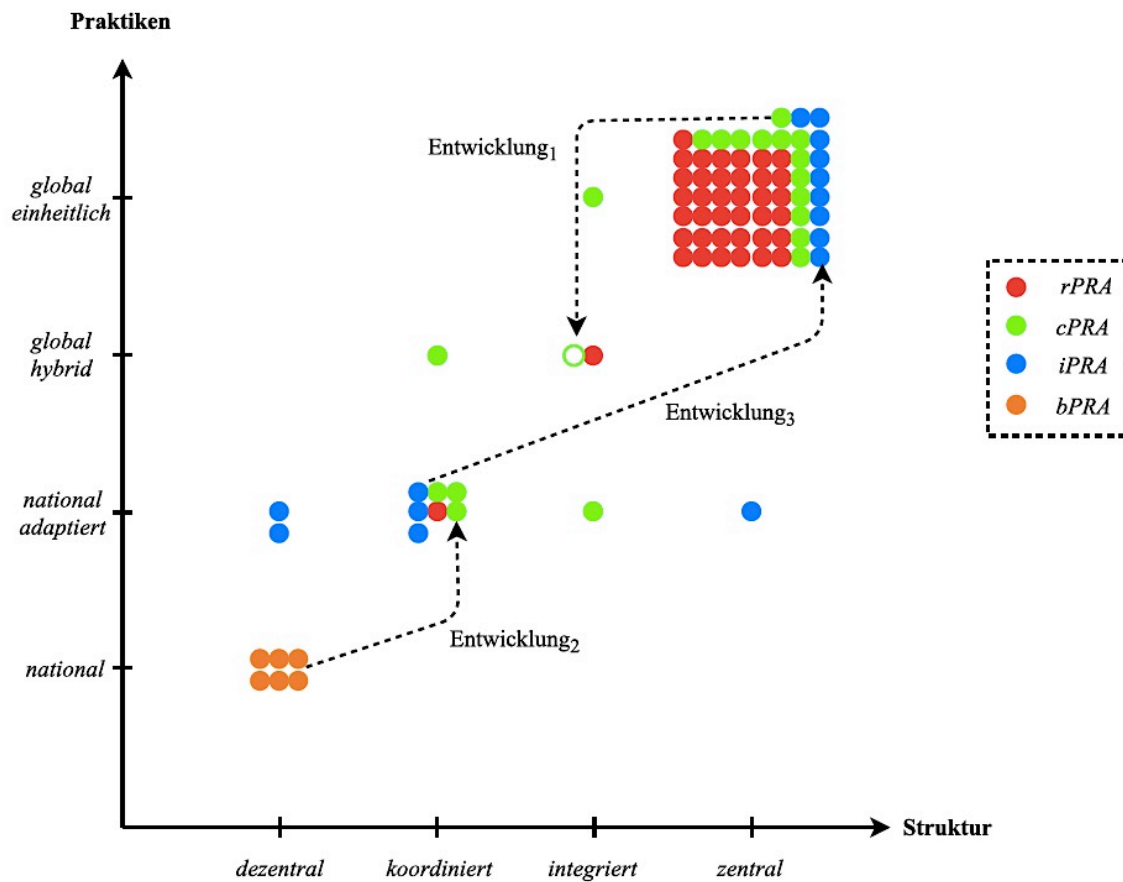
Allerdings handelt es sich bei der chancenorientierten Betrachtung von CSR auch um einen relativ neuen Ansatz. Traditionell betrieben die Unternehmen risikominimierendes und bedürfnisorientiertes CSR-Management. Die ökobilanzielle Analyse beispielsweise etabliert sich selbst gerade erst als Basis für die Entwicklung nachhaltiger Produkte – zusammen mit der kreislaufwirtschaftlichen und lebenszyklischen Betrachtung unternehmerischer Wertschöpfung. Insofern mögen diese global einheitlichen und zentralen Elemente chancenorientierten CSR-Managements Ausdruck einer Anfangsphase sein, in der Akteure wie der zentrale CSR-Bereich als Impulsgeber fungieren und dadurch Handlungsfelder wie die nachhaltige Produkteentwicklung innerhalb des Unternehmens erst als solche etablieren. Eine Interviewpartnerin aus MNU 1 formuliert es so:

„Es gibt durchaus Phasen, wo die Steuerung strenger läuft und dann auch wieder Phasen, wo sie weicher ist. Dezentralisierung, Zentralisierung, Dezentralisierung, Verantwortungen sind auch mal unterschiedlich gelagert. [...] Natürlich liefern wir den Input aus zentraler Perspektive. [...] Dann geht es in den Dialog.“
(MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 150)

Insofern sind die in der fallspezifischen Analyse identifizierten, global einheitlichen und zentralen Elemente als Ausdruck einer beginnenden konzernweiten Kulturbildung zu verstehen, wie sie in den Abbildungen 129 bis 131 als zentraler Koordinationsmechanismus chancenorientierten CSR-Managements identifiziert wurde. Dass sich zugleich der Beginn einer Phase des „Dialogs“ und der stärkeren Einbindung peripherer Akteure abzeichnet, davon zeugen sowohl die Hinweise auf gemeinsame Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Produkte (vgl. MNU 1, MNU 2, MNU 4 & MNU 6) als auch der grenzüberschreitende Transfer von Programm- und Projekt-Ideen im gesellschaftlichen Engagements (vgl. MNU 1 & MNU 4) sowie die Beteiligung dezentraler CSR-Manager an der Fortentwicklung globaler Partnerschaften wie in MNU 6.

Auch wenn das chancenorientierte CSR-Management zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht vollkommen transnational geprägt war, mehren sich die Hinweise darauf, dass sich die untersuchten Unternehmen in genau diese Richtung bewegen. Entsprechend nimmt die Typologie die transnationale Ausrichtung des chancenorientierten CSR-Managements gedanklich vorweg.

Abb. 132 MNU 1-6: Entwicklungen im grenzüberschreitenden CSR-Managements



Anm.: Jeder Punkt repräsentiert die Praktiken-Struktur-Kombinationen je eines Handlungsfeldes; Handlungsfelder an der Schnittstelle zwischen Risiko- & Chancenorientierung wurden mit je einem Punkt für rPRA & cPRA gewertet.

Die zweite Entwicklung steht damit in engem Zusammenhang und bezieht sich auf die Veränderung des bedürfnisorientierten CSR-Managements. Das wichtigste noch verbliebene Handlungsfeld, dessen Agenda die gegenwärtigen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen in den Vordergrund stellt, ist das gesellschaftliche Engagement in den produzierenden Unternehmen. Doch die zunehmend chancenorientierte Perspektive auf eben dieses bleibt – das hat die fallspezifische Analyse gezeigt – nicht nur auf die MNU des Dienstleistungssektors beschränkt. Auch MNU 2, 3 und 5 tendieren mittlerweile zu einer stärkeren strategischen Rahmung ihres gesellschaftlichen Engagements, meist in methodischer, teilweise auch in inhaltlicher Hinsicht. Auch sie etablieren zusehends thematische Schwerpunkte entlang einer globalen Nachhaltigkeitsagenda – wie das Bildungsengagement für Benachteiligte – und versuchen ihre Mitarbeiter für Corporate Volunteering-Projekte zu gewinnen. MNU 2 denkt gar über die einheitliche Ausrichtung seines traditionell multinationalen gesellschaftlichen Engagements an seinem Markenverständnis nach. Auf diese Weise erfolgt eine gewisse

Umorientierung des gesellschaftlichen Engagements – weg von einer rein bedürfnisorientierten Perspektive, hin zur chancenorientierten Betrachtung.

Damit einher geht auch eine stärkere inhaltliche Vereinheitlichung und strukturelle Zentralisierung. Aus der Inventarisierung existierender Projekte und Partnerschaften erwachsen konzernweite „Schwerpunktfelder“ (vgl. MNU 2 & 5), alle Verantwortlichen orientieren sich an gemeinsamen Förderleitsätzen (vgl. MNU 3 & 5) und teilweise sind größere Spenden und Kooperationen genehmigungspflichtig (vgl. MNU 2 & 5). Insgesamt ist das gesellschaftliche Engagement und mit ihm das kooperationsorientierte Stakeholder Management das inhaltlich am stärksten diversifizierte und strukturell dezentralste Handlungsfeld. Das gilt für alle untersuchten Unternehmen, besonders aber für die des produzierenden Sektors. Doch auch wenn die Tendenzen der Standardisierung und Zentralisierung hier infolge ihrer starken Standort-Identität bei weitem nicht so ausgeprägt sind wie in den Unternehmen des Dienstleistungssektors, entfernen sich auch MNU 2, 3 & 5 schrittweise von einer bedürfnisorientierten Organisation ihres gesellschaftlichen Engagements. Damit verliert das bedürfnisorientierte CSR-Management als eigener Typus insgesamt an Bedeutung. Die im vorausgegangenen Kapitel entwickelte Typologie bildet diese Entwicklung noch nicht ab.

Die dritte Entwicklung innerhalb des grenzüberschreitenden CSR-Managements bezieht sich auf die Organisation der informationsorientierten Praktiken. Alle Unternehmen, das hat die fallspezifische Analyse gezeigt, tauschen sich ständig, auf unterschiedlichen Ebenen und in den verschiedensten Formaten mit Anspruchsgruppen unterschiedlichen Ursprungs aus. Zuletzt erfuhr das informationsbasierte Stakeholder Management ebenso wie die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren auf partnerschaftlicher Basis in den meisten Unternehmen eine gewisse Rahmung über konzernweite Leitfäden, Richtlinien und teilweise auch Schulungen. Die starke Vereinheitlichung und Zentralisierung des informationsorientierten CSR-Managements hat allerdings nicht darin ihren Ursprung, sondern in zwei anderen Tendenzen:

Zur wichtigsten Informationsquelle des strategischen CSR-Managements entwickelt sich die Wesentlichkeitsanalyse. In allen untersuchten MNUs ist sie der natürliche Referenzpunkt für den Entwurf und die Überarbeitung des CSR-Programms. Ihre „Relevanz-Skala“ (de-)legitimiert intern Themen und ganze Handlungsfelder. Dieser Bedeutung Rechnung tragend entwickelte sich die Wesentlichkeitsanalyse von der punktuellen Stakeholder-Befragung zu einem komplexen Instrument mehrstufiger Informationsbeschaffung und -aggregation.

Nichtsdestotrotz zeigt die fallspezifische Analyse, dass ihr Design und ihre Auswertung in allen untersuchten Fällen zwar der Vielfalt von Anspruchsgruppen Rechnung trägt, nicht aber der Vielfalt ihres Ursprungs. Entgegen ihrer Vorbehalte (vgl. MNU 2 & 3) nutzen selbst die produzierenden Unternehmen dieses Instrument und sein standardisiertes Verfahren; vorhandene Ansätze nationaler Differenzierung haben sie komplett aufgegeben (vgl. MNU 2) oder bleiben ungenutzt (vgl. MNU 3). Vor dem Hintergrund des strategischen Gewichts der Wesentlichkeitsanalyse innerhalb der Informationsbeschaffung befördern ihr standardisiertes Design und ihre einheitliche Auswertung die Vereinheitlichung des gesamten informationsorientierten CSR-Managements. Dies hat auch Konsequenzen für die Ausrichtung des gesamten grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 6.2.2).

Darüber hinaus wird innerhalb des informationsorientierten CSR-Managements auch die CSR-Berichterstattung zunehmend global einheitlich und zentral gestaltet. Als Konzernbericht in den meisten Unternehmen immer schon unter globalen Vorzeichen organisiert, vertieft sich diese Form der Organisation derzeit durch die konzernweite, kontinuierliche Erfassung einer Vielzahl von CSR-Daten noch. Die Nähe zur Finanzberichterstattung ist gewollt und soll nach Außen wie nach Innen „integriertes Denken und Handeln“ signalisieren. Um alle Handlungsfelder „berichtsfähig“ zu machen, werden die meisten von ihnen mit einem Heer an Leistungsindikatoren versehen. Auf diese Weise versuchen alle untersuchten Unternehmen eine möglichst transparente Erfassung ihrer CSR-Leistung zu gewährleisten. Zugleich jedoch schafft die extern orientierte CSR-Berichterstattung so auch die Grundlagen für ein internes CSR-Controlling, das die Überwachung und Steuerung der CSR-Leistung aller Unternehmenseinheiten befördert. Auch dies hat Konsequenzen für die Ausrichtung des gesamten grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 6.2.2).

Insgesamt verstärkt sich also trotz seiner Vielfalt die Tendenz zum informationsorientierten CSR-Management globaler Prägung. Obschon sensibler für die Notwendigkeit der Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen auch unterschiedlichen Ursprungs, gilt dies auch für die Unternehmen des produzierenden Sektors.

Was bedeuten diese drei Entwicklungen (vgl. Abb. 132) für das bislang entwickelte Verständnis der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements? Zunächst zeichnet sich durch sie eine Reduzierung der Anzahl der Typen bzw. die Annäherung insbesondere der produzierenden an die Dienstleistungsunternehmen des Samples an. Die maßgeblich auf der Existenz bedürfnisorientierten CSR-Managements und einer anderen Form des

informationsorientierten CSR-Managements ruhende Unterscheidbarkeit beider Gruppen schwindet (vgl. Abb. 129 & 130). Die in Kapitel 6.2.1.1 skizzierte Tendenz zu einem grenzüberschreitenden CSR-Management global einheitlicher und zentraler Prägung gilt für alle untersuchten Unternehmen (vgl. Abb. 125). Dies heißt freilich nicht, dass die prinzipielle Unterscheidung zwischen einem risiko-, chancen-, bedürfnis- und informationsorientiertem CSR-Management einerseits und einer Gruppe produzierender bzw. dienstleistender Unternehmen andererseits obsolet ist. Erstere unterscheiden sich nach wie vor in ihren Koordinationsmechanismen, letztere nach wie vor in ihrer Position auf diesem „Entwicklungspfad“ zum einheitlichen und zentralen CSR-Management – und wahrscheinlich auch in ihrer Bereitschaft, diesen in allen Handlungsfeldern weiter zu beschreiten.

Darüber hinaus bestätigt insbesondere die relative Neuorientierung des gesellschaftlichen Engagements in MNU 2, 3 und 5 die strukturierende Wirkung der CSR-Identität. Bislang exklusiv aus der Perspektive des bedürfnisorientierten CSR-Managements betrachtet, erfährt es eine gewisse Anlehnung an die, aber keine komplette Ausrichtung an der chancenorientierten Betrachtung, wie sie für das gesellschaftliche Engagement in den Dienstleistungsunternehmen charakteristisch ist. Die damit einher gehende, stärkere inhaltliche Rahmung und strukturelle Zentralisierung zeugt vom Einfluss, den die CSR-Identität auf die Wahrnehmung, Einordnung und folglich auch auf die Gestaltung von Handlungsfeldern hat.

Ferner eröffnet insbesondere Entwicklung 1 eine zeitsensible Perspektive. Sie verdeutlicht, dass das grenzüberschreitende CSR-Management auf organisatorischer Ebene unterschiedlichen Rhythmen stärkerer und schwächerer (De-)Zentralisierung folgt. Jenseits der damit einhergehenden methodischen Herausforderungen (vgl. Kap. 5.2, 5.3 & 8.2) steigt damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass selbst (später) *relativ* diversifizierte und dezentrale Handlungsfelder zu einem gewissen Zeitpunkt eine Phase *relativer* Standardisierung erfahren. Die beobachtete Tendenz zum global einheitlichen und zentralen CSR-Management mag damit eine zeitlich befristete sein. Ihr grenzüberschreitender Effekt wird insbesondere dort nachlassen, wo sie nicht auf formell verantwortliche „internationale CSR-Manager“ (vgl. ihre prekäre Stellensituation in MNU 6) setzen kann oder mittels „harter“ Maßnahmen (Richtlinien, Audits oder Zielvorgaben) hinterlegt wird. Dies gilt für einzelne Handlungsfelder ebenso wie für das CSR-Management im Allgemeinen.

6.2.1.4 Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements – ein Zwischenfazit

forschungsleitende Frage 1: **Wie organisieren MNU ihr grenzüberschreitendes CSR-Management entlang von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen?**

Aus den Betrachtungen der letzten Abschnitte treten insbesondere drei Aspekte der Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements hervor: Zum einen zeigt die Analyse, dass das grenzüberschreitende CSR-Management von MNU unterschiedlicher Typen erfolgt. Bei diesen Typen handelt es sich um unterschiedliche Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen, bei denen bestimmte Sets von CSR-Praktiken – einem bestimmten CSR-(Selbst-)Verständnis folgend – auf eine bestimmte Art und Weise strukturiert werden. Identifizieren lassen sich das risikoorientierte CSR-Management globaler, das chancenorientierte CSR-Management transnationaler, das bedürfnisorientierte CSR-Management multinationaler und das informationsorientierte CSR-Management internationaler bzw. globaler Prägung. Jedes der untersuchten Unternehmen verfügt über mehrere Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements, organisiert dieses also nicht über alle Themen und Handlungsfelder hinweg homogen. Welche Typen in welcher Kombination vorkommen, scheint dabei eine Frage der sektoralen Zugehörigkeit der Unternehmen zu sein. Während Dienstleistungsunternehmen über drei Typen mit stärkerer Tendenz zur inhaltlichen Einheitlichkeit und strukturellen Zentralisierung verfügen, tendieren die produzierenden Unternehmen – zumindest teilweise – zu einer stärkeren Differenzierung und Dezentralisierung.

Zum anderen offenbart die Analyse für alle Unternehmen eine gewisse Tendenz zur Vereinheitlichung und Zentralisierung des grenzüberschreitenden CSR-Managements. Besonders ausgeprägt ist sie im risikoorientierten CSR-Management, das in beiden Unternehmensgruppen den Großteil der jeweiligen CSR-Aktivitäten ausmacht. Aber auch das informationsorientierte CSR-Management tendiert in diese Richtung. Das differenzierte und dezentrale bedürfnisorientierte CSR-Management dagegen tritt zunehmend hinter ein chancenorientiertes CSR-Management transnationaler Prägung zurück. Dadurch nähern sich auch die produzierenden Unternehmen jenem grenzüberschreitenden CSR-Management an, wie es für die Unternehmen des Dienstleistungssektors charakteristisch ist. Gleichwohl unterscheiden sich diese beiden Gruppen in ihrer Position auf diesem Entwicklungspfad.

Eine zentrale Rolle – auch das verdeutlicht die Analyse – spielen dabei das CSR-Verständnis der Unternehmen und das sich daraus ableitende Selbstverständnis. Dies gilt sowohl für die

Tendenz zur Vereinheitlichung und Zentralisierung als auch für die unterschiedlichen Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements. Die gegenwärtige CSR-Identität der untersuchten Unternehmen befördert einen „kerngeschäftlichen Autofokus“ – die Risiken unternehmerischer Wertschöpfung für nachhaltige Entwicklung gilt es zu minimieren, die Chancen zu maximieren – und beeinflusst auf diese Weise sowohl Aufmerksamkeitsallokation innerhalb des strategischen CSR-Managements (Was ist wichtig? – das Kerngeschäft) als auch seine Struktur (Wie ist es zu gestalten? – konzernweit möglichst einheitlich). Vereinheitlichung und Zentralisierung sollen die Verankerung von CSR im Kerngeschäft konzernweit unterstützen. Insbesondere die Offenheit gegenüber Anspruchsgruppen wird der daraus resultierenden, geschlossenen Agenda untergeordnet.

Jenseits der großen Tendenzen gilt dieser Effekt auch für die unterschiedlichen Typen des grenzüberschreitenden CSR-Managements. Je nach Wahrnehmung und Einordnung eines CSR-Themas und -Handlungsfeldes als risiko-, chancen-, bedürfnis- oder informationsorientiert wird es inhaltlich und strukturell unterschiedlich gestaltet. Die CSR-Identität beeinflusst das (grenzüberschreitende) CSR-Management also gewissermaßen kognitiv über die Strukturierung der Wahrnehmung und strukturell über die Mobilisierung bestimmter Praktiken-Struktur-Konfigurationen.

6.2.2 Institutionelle Einflüsse auf das grenzüberschreitende CSR-Managements

Wie schon bei der Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements, ergibt sich auch bei der empirischen Analyse der institutionellen Einflüsse ein doppelt interessantes Bild: Zum einen offenbart sie starke transnationale Einflüsse sowohl inhaltlicher (vgl. Kap. 6.2.2.1) als auch prozessualer Art (vgl. Kap. 6.2.2.2), während zum anderen auch nationale institutionelle Einflüsse sichtbar werden (vgl. Kap. 6.2.2.3). Beide Gruppen unterscheiden sich jedoch in ihrer Wirkung auf die Identitäten, Praktiken und Strukturen ebenso wie auf die strategische Ausrichtung des grenzüberschreitenden CSR-Managements. Mit ihrer Berücksichtigung lässt sich nicht nur die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements entlang seiner einzelnen Dimensionen besser verstehen, sondern auch der darin angelegte Umgang mit institutioneller Komplexität.

6.2.2.1 Inhaltliche Rahmung durch transnationale Prinzipien & Normen

Die bisherige Analyse offenbarte eine verblüffende Ähnlichkeit der Unternehmen in ihrem generellen CSR-Verständnis, der sich daraus ableitenden CSR-Identität (vgl. Kap. 6.2.1.1) sowie den Strukturen und Praktiken des grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 6.2.1.2 & 6.2.1.3). Zu letzteren zählen auch die 13 identifizierten Handlungsfelder – von *Compliance & Antikorruption*, über *Gesundheit, Sicherheit & Arbeitsschutz* bis hin zum *Umwelt- & Ressourcenschutz* – entlang derer Unternehmen ihr CSR-Management gestalten. Dabei gruppiert sich ein Großteil der CSR-Praktiken, das hat die fallspezifische Ergebnisdarstellung gezeigt, im Grunde um vier thematische Bereiche: Menschenrechte, Arbeits- & Sozialstandards, Umwelt- & Klimaschutz und Korruptionsprävention. Durchdekliniert für die verschiedenen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Anwohner etc.) und Etappen unternehmerischer Wertschöpfung ergeben sich daraus jene Handlungsfelder, die für das (risikoorientierte) CSR-Management der untersuchten Unternehmen so charakteristisch sind (vgl. Abb. 129 & 130). Darüber hinaus fördern alle Unternehmen zunehmend die Entwicklung vor allem ökologisch nachhaltiger Produkte und setzen sich im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements mittlerweile primär für Bildungs- und Chancengerechtigkeit ein. Bis auf kleinere Unterschiede und unterschiedliche Schwerpunkte hat das CSR-Management aller untersuchten MNU die gleichen Inhalte, folgt also einer sehr ähnlichen Agenda. Auffällig ist dabei nicht so sehr die Verbreitung einzelner Handlungsfelder, sondern die Behandlung gewissermaßen des gesamten thematischen Bouquets in allen Unternehmen.

Diese inhaltliche Nähe hat institutionelle Ursachen. Alle untersuchten Unternehmen beziehen sich auf ein relativ ähnliches Set von Prinzipien und Normen, mit dem sie ihr CSR-Engagement allgemein sowie ihr CSR-Programm konkret begründen. Besondere Relevanz haben die Prinzipien und Normen der Vereinten Nationen und der ihr angegliederten Einheiten. Ein zentraler Bezugspunkt ist hier der UN Global Compact (UN GC) (vgl. Abb. 133); alle untersuchten MNU's bekennen sich zu seinen zehn Prinzipien unternehmerischer Verantwortung. Interessanterweise entsprechen seine vier Schwerpunktbereiche auch jenen Themenblöcken, die insbesondere für das risikoorientierte CSR-Management charakteristisch sind. Wenn also die sechs MNU's dieses Samples versuchen, die potentiellen Risiken ihres Kerngeschäfts zu minimieren, kommen sie exakt jenem Vorsorgeprinzip nach, das der UN GC seinen Unterzeichnern vorschreibt.

Abb. 133 UN Global Compact – Prinzipien (Quelle: United Nations Global Compact, 2014)

Menschenrechte

1. Unternehmen sollen internationale Menschenrechte achten und fördern.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig zu machen.

Arbeitnehmerrechte

3. Unternehmen sollen die Koalitionsfreiheit sowie das Recht auf Kollektivvereinbarungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung jeglicher Form von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung am Arbeitsplatz eintreten.

Umweltschutz

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen zur Förderung des Umweltbewusstseins unterstützen.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und die Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Antikorruption

10. Unternehmen sollen jegliche Form von Korruption, Erpressung und Bestechung bekämpfen.
-

Insgesamt definiert der UN GC inhaltliche Minimalstandards, durch deren Anerkennung und Umsetzung die untersuchten Unternehmen dafür Sorge tragen, in diesen vier Bereichen nicht *Teil des Problems* zu werden. Allein das neunte Prinzip des UN GC – die Förderung umweltfreundlicher Technologien – lenkt den Blick über ein risikoorientiertes CSR-Management hinaus und eröffnet den Unternehmen eine chancenorientierte Betrachtung auf ihr Kerngeschäft. Ihre Fortsetzung erfährt diese in den nachhaltigen Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals – SDGs) der UN. Ihre 2015 aus den vorherigen Millennium Development Goals (MDGs) abgeleiteten Ziele entwerfen eine Nachhaltigkeitsagenda, der sich die Weltgemeinschaft zu ihrem eigenen Wohl verschreiben soll. Die SDG-Handlungsfelder reichen von der Bekämpfung von Hunger und Armut bis hin zur Gewährleistung rechtsstaatlicher Verhältnisse (vgl. Abb. 134).

Abb. 134 UN Nachhaltige Entwicklungsziele / SDGs (Quelle: United Nations, 2016)

1. Keine **Armut**: Armut in jeder Form und überall beenden
 2. Kein **Hunger**: Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen, nachhaltige Landwirtschaft fördern
 3. Gute **Gesundheitsversorgung**: gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
 4. Hochwertige **Bildung**: Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten, Möglichkeiten lebenslangen Lernens fördern
 5. **Geschlechtergerechtigkeit**: Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen
 6. Sauberes **Wasser & Sanitäre Einrichtungen**: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser, Sanitätsversorgung für alle gewährleisten
 7. Bezahlbare & saubere **Energie**: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie für alle sichern
 8. Gute Arbeit & Wirtschaftswachstum: Inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
 9. **Innovation & Infrastruktur**: belastbare Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern, Innovationen unterstützen
 10. Reduzierte **Ungleichheit**: Ungleichheit innerhalb und zwischen Staaten verringern
 11. Nachhaltige **Städte & Gemeinden**: Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen
 12. Verantwortungsvolle(r) **Konsum & Produktion**: Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen
 13. **Klimaschutz**: Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen
 14. **Leben unter dem Wasser**: Ozeane, Meere und ihre Ressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nutzen
 15. **Leben an Land**: Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation stoppen und umkehren und den Verlust von Biodiversität stoppen
 16. **Frieden, Gerechtigkeit & starke Institutionen**: Friedliche und inklusive Gesellschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und effektive, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
 17. **Partnerschaften** zur Zielerreichung: Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung wiederbeleben
-

Im Gegensatz zum UN GC definieren die SDGs keine restriktiven Minimalstandards, sondern positive Ziele nachhaltiger Entwicklung, an deren Erreichung Unternehmen mitwirken können und sollen. Auch verstehen sie sich nicht als exklusiver Auftrag an den Privatsektor, sondern richten sich an die Weltgemeinschaft insgesamt: „Achieving the ambitious targets of the 2030 Agenda requires a revitalized and enhanced global partnership that brings together governments, civil society, the private sector, the United Nations system and other actors, mobilizing all available resources“ (United Nations, 2016, p. 44). Unternehmen gelten als potentieller *Teil der Lösung*, sofern sie ihre Ressourcen und ihr Knowhow in den Dienst dieser Nachhaltigkeitsagenda stellen.

Diese Perspektive spiegelt sich insbesondere in den chancenorientierten Handlungsfeldern der untersuchten MNU wider. Ob in der Entwicklung nachhaltiger Produkte zur Unterstützung von Klimaschutz, nachhaltiger Landwirtschaft und Ernährungssicherheit oder im Engagement für Inklusion und „gute“ Bildung, alle Unternehmen dieser Studie verorten ihre nicht-risikoorientierten CSR-Aktivitäten zunehmend in den Zielen der SDG-Agenda (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 21 / MNU 3, Dok 10 / MNU 4, Rep 3, S. 59 / MNU 6, Rep 3, S. 17) und nehmen bisweilen sogar explizit Bezug zu ihren Entwicklungszielen (vgl. Abb. 135). Auch die Präferenz der Unternehmen für partnerschaftliche Kooperationen zur gemeinschaftlichen Lösung der in der SDG-Nachhaltigkeitsagenda identifizierten Probleme (vgl. besonders MNU 6) folgt dieser Logik. Im Gegensatz zu den Minimalvorschriften des UN GC etablieren die UN Entwicklungsziele keine risikominimierenden Prinzipien, sondern schlagen dem

Privatsektor eine Agenda vor, an der er sich lösungsorientiert beteiligen kann. Beide verknüpfen Nachhaltigkeit aber explizit mit dem Kerngeschäft der Unternehmen.

Abb. 135 MNU 1: „Unser Beitrag zu den Sustainable Development Goals“

- ...
2. **Kein Hunger:** „Mit unseren effizienten [...] Lösungen in der Landwirtschaft [...] kann der Ernteertrag erhöht werden, während weniger Ressourcen wie Saatgut, Wasser, Düngemittel und Energie benötigt werden.“ (MNU 1, Rep 4, S. 22)
 3. **Gute Gesundheitsversorgung:** „Die Gesundheit der Menschen fördern wie sowohl mit unseren [Gesundheits-] [...] Lösungen zur Unterstützung der medizinischen Versorgung als auch durch zahlreiche Maßnahmen für unsere Beschäftigten.“ (MNU 1, Rep 4, S. 22)

...

 5. **Geschlechtergerechtigkeit:** „Wir setzen uns gezielt für die Förderung von Frauen im Management, in Aufsichtsräten sowie in MINT-Berufen ein. Unsere Beschäftigten unterstützen wir mit vielfältigen Angeboten, zum Beispiel, um Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren.“ (MNU 1, Rep 4, S. 22)

...

 12. Verantwortungsvolle(r) **Konsum & Produktion:** „Wir arbeiten kontinuierlich daran, nachhaltigere Produktlösungen anzubieten und nachhaltige Produktionsmuster in der Lieferkette zu fördern. Gleichzeitig setzen wir auf die Vermeidung von Abfällen und das Recycling wertvoller Rohstoffe.“ (MNU 1, Rep 4, S. 24)
 13. **Klimaschutz:** „Im Rahmen unserer integrierten Klimastrategie tragen wir sowohl mit Maßnahmen innerhalb unseres Konzerns als auch mit unseren nachhaltigen Produkten und Diensten zum Klimaschutz bei.“ (MNU 1, Rep 4, S. 24)
-

Ergänzt werden diese inhaltlichen Vorgaben von einer ganzen Reihe weiterer transnationaler Normen. Dazu zählen organisationstypische Vorgaben wie die OECD Richtlinien für Multinationale Unternehmen ebenso wie branchenspezifische (z.B. die Responsible Care Charta der chemischen Industrie oder die Äquator Prinzipien der Finanzwirtschaft etc.) oder thematisch begrenzte Normen (z.B. die ILO-Kernarbeitsnormen, die UN Leitprinzipien für Wirtschaft & Menschenrechte, die PACI-Antikorruptionsprinzipien etc.). Allerdings stehen sie nicht in Konkurrenz zu, sondern greifen die Prinzipien des UN GC und die Ziele der SDG-Agenda auf, ergänzen sie und schaffen somit ein komplementäres Netz institutioneller Prinzipien und Normen auf transnationaler Ebene.

Analytisch gesprochen wirkt dieses Netz sowohl auf die CSR-Identität, -Praktiken als auch auf die -Strukturen der untersuchten Unternehmen:

„Wir respektieren und fördern die zehn Prinzipien des UN Global Compact, die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die beiden UN-Menschenrechtspakte, die ILO-Kernarbeitsnormen und die dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik (MNE-Deklaration) [...] [sowie] die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen [...].“ (MNU 3, Rep 3, S. 54)

Über solch allgemeine Bekenntnisse – typisch für alle untersuchten Unternehmen – beeinflussen diese Prinzipien und Normen das CSR-(Selbst-)Verständnis der MNUs. Die Unternehmen identifizieren sich mit ihren Vorgaben und leiten daraus ihren Auftrag zur Unterstützung nachhaltiger Entwicklung, zur Minimierung kerngeschäftlicher Nachhaltigkeitsrisiken und zur Maximierung ihres positiven Beitrags ab. Diese Prinzipien und

Ziele etablieren das institutionelle Rohmaterial, das alle untersuchten MNU aufzugreifen und in ihr allgemeines CSR-(Selbst-)Verständnis zu übersetzen scheinen.

Mit ihnen verbindet sich aber auch der Entwurf eines konkreten CSR-Programms. Diese Prinzipien und Normen definieren potentielle Risikofelder (Menschenrechte, Korruption etc.) nachhaltiger Entwicklung ebenso wie konkrete Ziele (nachhaltige Landwirtschaft, Inklusion, Geschlechtergerechtigkeit, erneuerbare Energien etc.) und erschaffen auf diese Weise „global relevante“ Handlungsfelder und sogar neue Märkte:

„Wir konzentrieren uns auf wachstumsstarke Megatrends – vor allem Gesundheit, Ernährung, Ressourceneffizienz und Globalisierung. Die steigende Nachfrage unserer Kunden nach energieeffizienten und ressourcenschonenden Lösungen nutzen wir, um neue Kompetenzen zu entwickeln und innovative Wachstumsfelder zu erschließen“. (MNU 2, Rep 4, S. 29)

„[Wir unterstützen] die SDGs und die Vereinten Nationen dabei, die Entwicklung auf unserem Planeten nachhaltiger zu gestalten [...]. Insbesondere Themen wie Ernährung, sauberes Wasser und sanitäre Anlagen, erneuerbare Energien, Beschäftigung und wirtschaftliches Wachstum, [...] verantwortungsvolle Produktion und Verbrauch, Klimaschutz und internationale Zusammenarbeit sind von großer Bedeutung für [uns] [...] als global agierendes Unternehmen [...]“. (MNU 3, Dok 10, S. 2)

Wie wirksam dieses transnationale Agenda Setting ist, zeigt sich an der relativ geschlossenen CSR-Agenda, wie sie für die meisten MNU und ihre Handlungsfelder beobachtet werden kann (vgl. Kap. 6.2.1.2). Auch die weitestgehend standardisierten Wesentlichkeitsanalysen, bei denen nunmehr die Bewertung, Priorisierung und Validierung solcher „Megatrends“ nachhaltiger Entwicklung im Vordergrund steht – „die [zu bewertende] Themenliste wurde auf Basis der wichtigsten Nachhaltigkeitsinitiativen und -standardgeber (darunter [...] GRI, der UN Global Compact, OECD) [...] erstellt“ (MNU 6, Rep 3, S. 23) – zeugt davon.

Über die CSR-Identität und -Praktiken hinaus beeinflussen sie aber auch die CSR-Strukturen. Insbesondere konzernweite Richtlinien und Leitsätze, wie sie vor allem im risikoorientierten CSR-Management zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 129 & 130), greifen diese transnationalen Prinzipien und Normen auf und übersetzen sie in unternehmenseigene Regeln (vgl. Abb. 136 sowie MNU 6, Abb. 122).

Abb. 136 MNU 1-6: Von transnationalen Normen inspirierte Richtlinien

MNU 1: „Unsere Sozialcharta ist in allen Konzerneinheiten [...] weltweit gültig. Mit ihr setzen wir die Empfehlungen der *UN-Leitprinzipien* um und verpflichten uns ausdrücklich, die Menschenrechte im gesamten Konzern zu achten und dies auch von unseren Zulieferern zu verlangen.“ (MNU 1, Rep 3, S. 51 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 2: „Die Global Social Policy ist aus der *Menschenrechtscharta [der UN]* abgeleitet, den *ILO-Kernarbeitsnormen*, [...] den *Leitsätzen der OECD*. Da geht es um Menschenrechte, Rechtstreue, [...] Zwangs-, Pflichtarbeit, Kinderarbeit, [...] Vielfalt, Chancengleichheit, Umgang untereinander, Vereinigungsrecht [...] [,] Gesundheit und Sicherheit, Löhne und Sozialleistung, Arbeitszeit [...]. Das ist auch noch weiter vertieft in der Procurement Policy und in den Lieferantenvorschriften.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 83 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 3: „Unser Verhaltenskodex für Lieferanten basiert auf international anerkannten Richtlinien, wie den Prinzipien des *UN Global Compact* [oder] [...] den *Konventionen der internationalen Arbeitsorganisation (ILO)* [...]. Der Verhaltenskodex umfasst den Schutz der Umwelt, die Einhaltung von Menschenrechten, Arbeits- und Sozialstandards sowie Antidiskriminierungs- und Antikorruptionsvorgaben.“ (MNU 3, Rep 4, S. 110 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 4: „Die Wahl der [ESG-]Parameter ist subjektiv, die Anwendung der Kriterien basiert jedoch auf international anerkannten Standards. Dazu zählen zum Beispiel: *UN Global Compact*, [...] *UN-Konvention gegen Korruption*, [...] *Mindeststandards der Internationalen Arbeitsorganisation der UN (ILO)* [...]“ (MNU 4, Rep 2, S. 53 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 5: „[Unser Unternehmen ist] dem *Global Compact* beigetreten und bekennt sich damit ausdrücklich zu dessen zehn Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. [...] Aus der folgenden Tabelle geht hervor, mit welchen Richtlinien und Systemen wir die Umsetzung der zehn Prinzipien [...] steuern.“ (MNU 5, Rep 3, S. 64 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 6: „Die Grundlage unseres Handelns bildet stets unser konzernweit gültiger Verhaltenskodex. Seine Grundsätze orientieren sich an der *Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte* und dem *UN Global Compact*, dessen zehn Prinzipien wir als Unterzeichner konsequent umsetzen. Außerdem unterstützen wir die „*Globalen Ziele nachhaltiger Entwicklung*“ der Vereinten Nationen.“ (MNU 6, Rep 3, S. 8 – Hervorhebung durch den Autor)

An die Unternehmen herangetragen werden diese institutionellen Vorgaben vor allem über ihr Stakeholder Management. Eine besondere Rolle spielt dabei die Mitgliedschaft in Verbänden und Netzwerken, der Austausch mit Investoren und CSR-Ratingagenturen und der damit in Zusammenhang stehende Druck durch CSR-Rankings und -Indizes:

Zum einen impliziert beispielsweise das Bekenntnis zum UN GC auch die Mitgliedschaft in den entsprechenden Global Compact-Netzwerken, die den Unternehmen als Lernplattform entlang seiner zehn Prinzipien dienen. Auf diese Weise hat der UN GC einen gewissen sozialisatorischen Effekt auf die Repräsentanten der Unternehmen, die – entsprechend der Zentralisierung des normorientierten Stakeholder Managements – meist aus dem zentralen CSR-Bereich stammen (vgl. MNU 1, CR 2a, Abs. 12 / MNU 2, CR 1a, Abs. 81 / MNU 3, CR 1a, Abs. 133 / MNU 4, CR 1, Abs. 43). Ähnlich verhält es sich mit der Mitgliedschaft in (Branchen-)Verbänden wie dem WBCSD oder dem Weltwirtschaftsforum und dem Effekt dort propagierter CSR-Prinzipien. Darüber hinaus dient die jährliche CSR-Berichterstattung auch als Fortschrittsbericht für den UN GC, so dass die unterzeichnenden Unternehmen dadurch gezwungen sind, die fortschreitende Umsetzung und Gewährleistung seiner Prinzipien zu dokumentieren.

Zum anderen werden die untersuchten Unternehmen mit diesen Prinzipien und Vorgaben auch im Rahmen ihres informationsorientierten Stakeholder Managements konfrontiert. Eine besondere Rolle spielen hier Investoren und CSR-Ratingagenturen (vgl. MNU 1, Rep 4, S. 32 / MNU 2, Rep 4, S. 36 / MNU 3, Rep 4, S. 32 / MNU 4, Rep 3, S. 18 / MNU 6, Rep 3, S. 34-

35). Viele Kreditgeber und Investoren legen ihren Investitionsentscheidungen nicht mehr nur finanzielle Indikatoren zugrunde, sondern breitere ESG-Kriterien, die die Triple Bottom Line der CSR-Leistung der Zielunternehmen abzubilden versuchen. Hierzu orientieren sie sich an Branchenstandards nachhaltigen Investments wie den Principles on Responsible Investments – selbst Bestandteil des UN-Regelsystems – oder den Äquator-Prinzipien. Darüber hinaus orientierten sie sich an den Analysen von CSR-Ratingagenturen wie Sustainalytics, Oekom Research oder Vigeo Eiris Ratings oder investieren direkt in nachhaltigkeitsorientierte Aktienindizes. Der weltweit wichtigste ist der Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Um dort aufgenommen zu werden, müssen Unternehmen gewisse ESG-Kriterien erfüllen und über ihren Bericht hinaus eine Vielzahl von Informationen bereitstellen.

Aufgrund ihrer Bedeutung – der DJSI beispielsweise ist für die untersuchten Unternehmen „irre wichtig“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 9) – haben die ihnen zugrunde liegenden Nachhaltigkeitskriterien mittlerweile selbst institutionellen Charakter. Entsprechend zählt für alle Unternehmen dieser Studie der Austausch mit Investoren, Ratingagenturen und Indizes zu den wichtigsten Formen des informationsorientierten Stakeholder Managements. Er beeinflusst nicht nur die Aufbereitung und Darstellung der CSR-Leistung, sondern ihre Inhalte selbst (vgl. Abb. 137).

Abb. 137 Inhaltliche Einflüsse durch CSR-Ratings & -Indizes

„Das sind auch thematische Leitplanken hier. Aber [...] wir [werden] dafür auch eine gesonderte Strategie machen [...]. Da werden dann auch Ziele formuliert und aus unseren Kernkompetenzen, aus unserem Markenverständnis heraus abgeleitet. Das – und das sage ich ganz offen – hat sich auch durch Dow Jones und andere Ratings und Rankings ergeben. [...] Zur Vorbereitung von Dow Jones müssen da längerfristige und mittelfristige Maßnahmen ergriffen werden.“ (MNU 2, CR 1b, Abs. 29)

„Trotz unserer verbesserten Leistung kritisieren Ratingagenturen Diskrepanzen zwischen unseren eigenen hohen Nachhaltigkeitsstandards und deren Umsetzung. Dies nehmen wir sehr ernst und arbeiten kontinuierlich daran, unsere internen Nachhaltigkeitsrichtlinien zu verbessern und entsprechende Kontrollen zu implementieren.“ (MNU 4, Rep 3, S. 18)

„[Uns] ist die Art von Performance-Messung [...], die zum Beispiel Oekom Research macht oder [Robeco] SAM für den Dow Jones Sustainability Index [an sich wertvoller], wobei letzteres sehr, sehr intransparent und der Lerneffekt für die Unternehmen schwieriger ist. [...] Es ist weit schwieriger, den Bogen dahin zu schlagen, was man im Unternehmen tun muss, um besser zu werden. Da ist das völlig anders geartete Rating von Oekom Research für uns als wirkliches Messinstrument besser geeignet. Da bekommt man die Argumentation wirklich mit. Es ist ganz klar ethisch gleitet. Die gewichten diesen oder jenen Faktor höher, weil sie merken, dass hier Risiko drinsteckt. Beispiel: Lieferantenkette. Vor ein paar Jahren war es noch genügend, eine tolle Policy zu haben. [...] Das ist mittlerweile nur noch Mittelklasse. Mittlerweile müssen Sie sagen, welches System Sie installiert haben, das auf Verstöße innerhalb dieser und jener Zeiträume so und so reagiert. Wir haben zudem unangemeldete Audits bei Lieferanten in Regionen, die wir vorher als Risikoregionen identifiziert haben. Da kriegen Sie mittlerweile die Punkte. [...] Dann gibt es manchmal positive Abweichungen und manchmal negative. Zum Beispiel "Spenden an politische Parteien". Wer an politische Parteien spendet, bekommt bei Oekom und bei anderen Ratingagenturen die schlechteste Bewertung. [...] [A]utomatisch. [...] „Hört auf damit“ – heißt diese Bewertung. Dann habe ich erreicht, dass es eine Richtlinie des Vorstands [...] gibt, die genau das verhindert.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 151-163)

Insgesamt erfährt das grenzüberschreitende CSR-Management auf diese Weise eine starke inhaltliche Rahmung. Transnationale Prinzipien und Normen alleine sind zwar nicht ausschlaggebend für die spezifische Gestaltung einzelner Handlungsfelder und Themen. Auf sie wirken auch nationale institutionelle Vorgaben, allen voran gesetzliche Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 6.2.2.3). Doch sie etablieren ein transnationales Set von

Vorstellungen und Zielen, die das CSR-Management jenseits einzelner Themen insgesamt prägt. Sie beeinflussen die CSR-Identität der untersuchten Unternehmen, die Schwerpunkte und Bandbreite ihrer CSR-Programmatik und sind inhaltlicher Bezugspunkt für die Formulierung konzernweiter Richtlinien. Befördert durch starke Anspruchsgruppen und ergänzt um weitere Regelwerke erklären so beispielsweise der UN GC und die SDG-Nachhaltigkeitsagenda teilweise die Ähnlichkeit grenzüberschreitenden CSR-Managements.

6.2.2.2 Vereinheitlichung & Zentralisierung durch transnationale Prozessstandards

Auch die prozessuale Dimension des grenzüberschreitenden CSR-Managements ist mittlerweile stark von transnationalen Institutionen beeinflusst. Diese Prägung wird insbesondere mit Blick auf einzelne Handlungsfelder ersichtlich. Dies gilt in besonderem Maße für den *Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz* (vgl. Abb. 138), die sich stark an transnationalen Prozessstandards orientieren. Einige von ihnen etablieren ganze Managementsysteme – zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (OHSAS 18001, ISO 45001), zur Produktsicherheit (ISO 9001), zum Wasser- (EWS Standard), Energie- (ISO 5001) und allgemeinen Umweltmanagement (ISO 14001, EMAS). Andere kodifizieren Teilbereiche wie die Erfassung von Treibhausgasen (GHG Protocol, ISO 14064), die Erstellung von Ökobilanzen (ISO 14044) oder die Auditierung von Lieferanten (TfS Initiative) und Managementsystemen im Allgemeinen (ISO 19011). Die meisten von ihnen entstammen der ISO-Familie und schreiben bestimmten Handlungsfeldern bestimmte strukturelle Maßnahmen vor. Sie koppeln sie an oftmals zertifizierbare Regel-Monitoring-Systeme und versuchen so die Prozesse des CSR-Managements insbesondere in den risikoorientierten Handlungsfeldern verlässlich und vergleichbar zu gestalten.

Insbesondere die Standards zur Treibhausgas- und Ökobilanzierung beeinflussen – zumindest indirekt – auch die Entwicklung ökologisch *nachhaltiger Produkte*, legen sie doch die methodischen Grundlagen für die Evaluierung ihrer „Nachhaltigkeit“. Darüber hinaus erfährt auch das Stakeholder Management der Unternehmen (AA 1000) und ihr *gesellschaftliches Engagement* (Kriterien der London Benchmarking Group / LBG) eine zunehmend prozessuale Vereinheitlichung durch transnationale Standards.

Abb. 138 MNU 1-6: Einfluss transnationaler Prozessstandards im risikoorientierten CSR-Management

MNU 1: „[Unser Ziel ist die] Implementierung eines Arbeitsschutz-, Gesundheits- und Umweltmanagementsystems gemäß *ISO 14001* und *OHSAS 18001* bei allen Landesgesellschaften [...] Auf Basis der beiden Standards [werden] ein integriertes Managementsystem [implementiert] und die unterschiedlichen Niveaus der Managementprozesse in den konzernweiten Einzelgesellschaften [harmonisiert].“ (MNU 1, Rep 4, S. 26 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 2: „In regelmäßigen Audits, die zwischen Geschäftsbereichen, Regionen, und dem Bereich Umwelt, Sicherheit, Gesundheit, Qualität des Corporate Centers abgestimmt sind, überprüfen wir die Umsetzung an unseren weltweiten Standorten. Neben der Einhaltung der international anerkannten DIN- und *ISO-Standards (9001, 14001)* überprüfen wir dabei auch, ob unsere freiwilligen Verpflichtungen im Rahmen von [...] UN-Global Compact oder ILO-Standards sowie unsere eigenen Anforderungen eingelöst werden.“ (MNU 2, Rep 3, S. 45 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 3: „Regelmäßige Audits tragen dazu bei, Standards für Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Sicherheit zu gewährleisten. [...] Unsere Regelungen zu [...] Audits haben wir in einer global gültigen Richtlinie definiert. Bei unseren Audits erstellen wir ein Umwelt- und Sicherheitsprofil, das zeigt, ob die vorhandenen Leistungen ausreichen, um dem bestehenden Gefahrenpotenzial angemessen zu begegnen. [...] Unser internes Auditsystem entspricht den Standards [...] *ISO 19011* sowie *OHSAS 18001*.“ (MNU 3, Rep 3, S. 127 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 4: „Wir hatten schon seit 1999 ein Umweltmanagement gemäß *ISO 14001*. Das ist schon relativ bald [...] als Nachhaltigkeitsmanagement aufgezogen worden. Da haben wir verschiedene Bereiche über einen Maßnahmenkatalog mit rein genommen und gesagt ‚Was sind eure Ziele?‘. Was wir dann gemacht haben, war, dass wir versucht haben, diese Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, dann alle zwei Jahre nach der ISO zertifiziert wurden.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 17 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 5: „Alle europäischen [Produktionsstandorte] sind nach dem Umweltmanagementsystem *EMAS* der Europäischen Union zertifiziert, das weit über Standardanforderungen hinausgeht. [...] Alle *EMAS*-Standorte veröffentlichen jährlich eine Umwelterklärung, die unter anderem konkrete Ziele enthält, um den Umweltschutz vor Ort zu verbessern. [...] Darüber hinaus erfüllen [alle Produktionsstandorte] die *ISO 50001*. Diese Norm enthält besonders strenge Vorgaben, um den Energieverbrauch kontinuierlich und systematisch zu senken.“ (MNU 5, Rep 3, S. 37 – Hervorhebung durch den Autor)

MNU 6: „Umwelt- und klimafreundliches Handeln ist integraler Bestandteil unserer täglichen Arbeit. [...] Im Berichtsjahr waren von insgesamt 9.259 für eine ISO-Zertifizierung geeigneten Standorten rund 5.175 Standorte nach *ISO 14001* zertifiziert, also etwa 56 Prozent. In der Region Europe wurden weitere Länder zertifiziert, darunter die Türkei.“ (MNU 6, Rep 3, S. 114 – Hervorhebung durch den Autor)

Das mitunter am stärksten kodifizierte Handlungsfeld innerhalb des CSR-Managements ist jedoch die *CSR-Berichterstattung*. Sie wird von allen untersuchten Unternehmen an den Anforderungen der Global Reporting Initiative (GRI), deren Vorgaben sich sowohl auf das Produkt – Inhalt und Form des Berichts selbst – als auch auf den Prozess der Berichtserstellung beziehen, ausgerichtet. Ihre Berichterstattungsgrundsätze (vgl. Abb. 139) gelten für alle Unternehmen, die „in Übereinstimmung mit“ GRI berichten wollen. Die (maximal) 150 Indikatoren ihres aktuellen G4-Standards geben den Unternehmen ein Raster vor, über das sie ihre nachhaltigkeitsbezogenen Informationen aufbereiten und auf diese Weise transparent darstellen können.

All diese Standards wirken primär auf die konzernweiten Strukturen einzelner Handlungsfelder. Sie schaffen formelle Ansprechpartner z.B. für den Umwelt- und Gesundheitsschutz sowohl in den Unternehmenszentralen als auch in den peripheren Organisationseinheiten. Sie tragen zu einer Formalisierung der vertikalen Berichtslinien bei und etablieren konkrete Leitsätze, Verfahrensanweisungen und Indikatoren zur konzernweiten Steuerung der jeweiligen Themen. Auf diese Weise tragen diese Standards nicht nur zu einer Vereinheitlichung der Abläufe bei, sondern befördern insbesondere in den potentiellen Risikofeldern auch eine gewisse Zentralisierung.

Abb. 139 G4 Berichterstattungsgrundsätze (Global Reporting Initiative, 2015, p. 16–18)

Grundsätze zur Bestimmung der Berichtsinhalte

- **Einbeziehung von Stakeholdern:** Organisationen sollten ihre Stakeholder angeben und erläutern, inwiefern sie auf deren angemessene Erwartungen und Interessen eingegangen sind.
- **Nachhaltigkeitskontext:** Der Bericht sollte die Leistung der Organisation im größeren Zusammenhang einer nachhaltigen Entwicklung darstellen.
- **Wesentlichkeit:** Der Bericht sollte Aspekte abdecken, die die wesentlichen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation wiedergeben bzw. die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.
- **Vollständigkeit:** Der Bericht sollte alle wesentlichen Aspekte [...] in dem Maße abdecken, dass sie die bedeutenden wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen wiedergeben und die Stakeholder die Leistung der Organisation im Berichtszeitraum beurteilen können.

Grundsätze zur Bestimmung der Berichtsqualität

- **Ausgewogenheit:** Der Bericht sollte sowohl positive als auch negative Aspekte der Leistung der Organisation beinhalten, um eine fundierte Beurteilung der Gesamtleistung zu ermöglichen.
 - **Vergleichbarkeit:** Die Organisation sollte Informationen konsistent auswählen, zusammentragen und in Berichtsform bringen. Die Informationen im Bericht sollten so dargestellt werden, dass die Stakeholder Veränderungen in der Leistung einer Organisation im zeitlichen Verlauf analysieren und mit anderen Organisationen vergleichen können.
 - **Genauigkeit:** Die Informationen im Bericht sollten so genau und detailliert sein, dass Stakeholder die Leistung der Organisation bewerten können.
 - **Aktualität:** Die Berichterstattung erfolgt regelmäßig, damit die Informationen den Stakeholdern rechtzeitig zur Verfügung stehen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.
 - **Klarheit:** Informationen sollten so zur Verfügung gestellt werden, dass sie für Stakeholder, die den Bericht nutzen, verständlich und zugänglich sind.
 - **Verlässlichkeit:** Die für die Aufbereitung eines Berichts verwendeten Informationen und Verfahren sollten so gesammelt, aufgezeichnet, analysiert und weitergegeben werden, dass sie einer Überprüfung unterzogen werden können, die die Qualität und die Wesentlichkeit der Informationen feststellt.
-

Ihre Wirkung geht jedoch darüber hinaus. Transnationale Prozesstandards beeinflussen, jenseits von Strukturen, auch das CSR-Verständnis und die -Praktiken der untersuchten MNUs. Ebenso entfalten manche ihre strukturierende Wirkung auch weit jenseits ihres eigentlichen Handlungsfeldes:

Ersteres zeigt sich beispielsweise am Prozesstandard der London Benchmarking Group (LBG). Er verfolgt das Ziel, die Erfassung und Messung gesellschaftlichen Engagements zu erleichtern und entlang dreier Dimensionen – *Input, Output, Impact* – einheitlich aufzubereiten. Die meisten der untersuchten Unternehmen orientieren sich an seiner Idee der Wirkungsmessung und versuchen sich an der Entwicklung entsprechender Leistungsindikatoren (vgl. MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 22 / MNU 2, CR 1b, Abs. 35 / MNU 4, CR 2, Abs. 14 / MNU 6, Rep 3, S. 98). Auf diese Weise befördert der LBG-Standard aber nicht nur die sich abzeichnende, relative strukturelle Zentralisierung des gesellschaftlichen Engagements. Sein Wirkungsfokus beeinflusst auch das Verständnis von „richtigem“ gesellschaftlichen Engagement und auf diese Weise auch die Praktiken der untersuchten Unternehmen: Mit ihm einher geht in allen Unternehmen – obschon in unterschiedlicher Intensität – eine Neuorientierung des gesellschaftlichen Engagements. Die bislang überall vorzufindende Bandbreite dezentral entwickelter Projekte weicht einer überschaubaren

Anzahl thematisch fokussierter Partnerschaften, in denen die Kernkompetenzen der Unternehmen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter bestmöglich zum Einsatz kommen sollen. Thematisch den SDGs entlehnt, folgt das Programm des gesellschaftlichen Engagements zunehmend dem Leitbild wirkungs- und lösungsorientierter Kooperation. Diesen Wandel von einem bedürfnis- zu einem chancenorientierten gesellschaftlichen Engagement (vgl. *Entwicklung 2* in Kap. 6.2.1.3) begleitet der LBG-Standard. Seine Wirkung ist also nicht allein struktureller Art, sondern erstreckt sich auch auf CSR-Verständnis und -Praktiken der jeweiligen Unternehmen.

Das Gleiche gilt auch für die GRI. Über ein Kooperationsabkommen an den UN GC und die OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen gekoppelt, handelt es sich bei ihrem aktuellen G4-Standard um keinen reinen Prozessstandard, sondern indirekt auch um einen transnationalen Prinzipienstandard. Dies zeigt sich an seinen Prinzipien (vgl. Abb. 139), welche ein Nachhaltigkeitsverständnis entlang der Triple Bottom Line ebenso propagieren wie die Offenheit gegenüber Stakeholdern – beides zentrale Dimensionen des CSR-Verständnisses der untersuchten Unternehmen (vgl. Kap. 6.2.1.1). Noch deutlicher wird dies mit Blick auf die Kategorien, die ein „in Übereinstimmung mit GRI“ verfasster CSR-Bericht aufweisen muss. Darunter finden sich Auskünfte zur Ökologie (Energie, Wasser, Biodiversität, Emissionen, Abfall etc.), zu Arbeitspraktiken und Menschenrechten (Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Vielfalt & Chancengleichheit etc.) ebenso wie zur Korruptionsbekämpfung, Compliance und Produktverantwortung (Global Reporting Initiative, 2015, pp. 19–21). Diese Auskünfte spiegeln die inhaltlichen Prioritäten des UN GC wider. Über sie etabliert auch die GRI eine Vorstellung von „relevanten“ Themen und Handlungsfeldern des (grenzüberschreitenden) CSR-Managements. Um darüber berichten zu können, müssen im Vorfeld auch entsprechende Maßnahmen getroffen worden zu sein:

„Dass der Bericht uns zum Arbeiten zwingt und nicht anders herum? Ja, das war eine ganz lustige Erkenntnis, die ich auch hatte [...]. [Alle sagen:] ‚Naja, eigentlich hatten wir gedacht, man braucht bloß [zu berichten]. Also man arbeitet, weil man aus einem inneren Antrieb heraus eben so arbeitet, wie man arbeitet. Und das wäre eigentlich auch in Ordnung. [...] Und dann habe ich irgendwann einmal die Frage gestellt: Irgendwie wirkt es ja so, als würden alle so arbeiten, dass sie die maximale Anzahl der GRI-Kriterien erfüllen. Dann haben wir uns alle angekuckt und gesagt: ‚Naja, das kann es ja eigentlich nicht sein‘. Ist es aber.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 91-93)

Zweiteres – die strukturierende Wirkung von Prozessstandards auf mehrere Handlungsfelder – zeigt sich auch an der GRI. Sie bewirkt nicht nur die prozessuale Vereinheitlichung und Zentralisierung der CSR-Berichterstattung, sondern des grenzüberschreitenden CSR-

Managements ganz allgemein. Betroffen davon sind zunächst die weiteren informationsorientierten CSR-Praktiken selbst. Die Wesentlichkeitsanalyse – zentrales Instrument der konzernweiten Umfeldanalyse – beispielsweise ist das Produkt der GRI. Über sie soll die Einhaltung ihrer Prinzipien „Einbindung von Stakeholdern“ und „Wesentlichkeit“ berichteter Inhalte (vgl. Abb. 139) gewährleistet sowie Tiefe und Grenzen der Berichtsinhalte definiert werden. Die sich in den untersuchten Unternehmen abzeichnende global einheitliche, mehrstufige Methodik – *Ermittlung-Priorisierung-Validierung-Überprüfung* – entspricht den GRI-eigenen Empfehlungen zur Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen (Global Reporting Initiative, 2015, pp. 32–40). Dies gilt paradoxerweise auch für die eingeschränkte Offenheit gegenüber unterschiedlichsten Erwartungen und die mangelnde Differenzierung der Stakeholder-Gruppen nach geographischer Herkunft, die sich in den Wesentlichkeitsanalysen der analysierten MNU widerspiegelt. Obgleich die GRI eine weite Einbindung unterschiedlichster Anspruchsgruppen gleichermaßen befürwortet wie die differenzierte Priorisierung relevanter Themen nach Standorten (Global Reporting Initiative, 2015, p. 36), ist in ihren Richtlinien auch der Zwang zur Selektion und Aggregation sowie zur Validierung der Ergebnisse durch die obersten CSR-Gremien vorgesehen. Auf diese Weise drängen die Vorgaben der GRI Unternehmen gewissermaßen zum Entwurf eines einheitlichen Bildes „wesentlicher“ Themen. Die sich in MNU 2 und 3 besonders stark abzeichnende Tendenz zur Verleugnung ihrer Sensibilität für lokale Themen hat insofern auch institutionelle Ursachen. Dass eine unter diesen Vorzeichen vereinheitlichte Wesentlichkeitsanalyse inhaltliche Konsequenzen für das restliche CSR-Management hat, haben die Ausführungen in Kap. 6.1 und 6.2.1 bereits gezeigt.

Ebenso angedeutet wurde bereits die allgemein strukturierende Wirkung der CSR-Berichterstattung auf alle anderen Handlungsfelder des CSR-Managements. Sie dient in vielen MNU als „Einfallstor“ für den Ausbau der CSR-Strukturen auf internationaler Ebene. Zum einen sind die formellen Ansprechpartner für die Berichterstattung in den peripheren Organisationseinheiten organisationshistorisch oftmals die ersten, die den zentralen CSREinheiten auch als Ansprechpartner für die jeweiligen CSR-Themen zur Verfügung standen. Über die Formalisierung der CSR-Berichterstattung formalisiert sich auch ihr Verhältnis zu den Verantwortlichen der zentralen CSRBereiche. Zum anderen, auch das haben die Ausführungen zu den einzelnen MNU gezeigt, etabliert die Berichterstattung ein datenbasiertes CSR-Management, das in vielen Unternehmen die Grundlagen für ein konzernweites CSR-Controlling schafft. Die strukturierte und – seit Nutzung EDV-basierter

Systeme – kontinuierliche Erfassung von CSR-Daten macht die CSR-Leistungen einzelner Organisationseinheiten auch intern transparent und steuerbar. So wirkt die indikatororientierte CSR-Berichterstattung nach GRI als großes internes Managementsystem und Professionalisierungsprogramm für das gesamte (grenzüberschreitende) CSR-Management.

Dass diese strukturierende Wirkung der CSR-Berichterstattung intendiert ist, machen sowohl die GRI selbst klar – „Die Nachhaltigkeitsberichterstattung hilft Unternehmen dabei, Ziele zu setzen, Leistung zu messen und Veränderungen umzusetzen, um ihre Geschäftstätigkeit nachhaltiger zu gestalten“ (Global Reporting Initiative, 2015, p. 3) – als auch jene, die die GRI-Kompatibilität der CSR-Berichte prüfen. Einhellig plädieren die Wirtschaftsprüfer in ihren „ergänzenden Hinweisen & Empfehlungen“ zu allen Unternehmen für eine stärkere Formalisierung, Standardisierung und Zentralisierung des grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Abb. 140). Ihre Empfehlungen beziehen sich auf die Vorgaben der GRI, zielen auf eine möglichst transparente Berichterstattung, treffen aber das gesamte CSR-Management der untersuchten Unternehmen.

Abb. 140 Prüfbescheinigung zum CSR-Bericht – „Ergänzende Hinweise & Empfehlungen“

MNU 1: „Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung der Gesellschaft aus: Weiterentwicklung des kennzahlenorientierten Systems zur konzernweiten Steuerung der CR-Strategie und dazugehöriger Berichterstattung mittels ESG KPIs. Hierfür empfehlen wir eine regelmäßige Überprüfung der ESG KPIs im Hinblick auf die Abdeckung der Kernthemen sowie die Fortführung der konzernweiten Implementierung; weitere Standardisierung der Reportingprozesse der ESG Daten und ESG KPIs in den Landesgesellschaften sowie Formalisierung des dazugehörigen internen Kontrollsystems.“ (MNU 1, Rep 4, S. 14)

MNU 2: „Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung der Gesellschaft aus: Weitere Systematisierung und Integration wesentlicher Geschäfts- und Stakeholderthemen, insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie im globalen Geschäftskontext; Weiterentwicklung der Managementansätze und Berichterstattung für die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen, z.B. durch eine stärkere Hervorhebung der wesentlichen Leistungsindikatoren und konsistente Verknüpfung dieser Leistungsindikatoren mit (möglichst quantifizierten) Zielsetzungen; weitere Standardisierung und Formalisierung der Berichterstattung und des internen Kontrollsystems für Nachhaltigkeitsinformationen.“ (MNU 2, Rep 4, S. 117)

MNU 4: „Ohne unser oben beschriebenes Urteil unserer unabhängigen betriebswirtschaftlichen Prüfung [...] einzuschränken, empfehlen wir der [Gesellschaft] [...] den konzernweiten Managementansatz zur Nachhaltigkeitsleistung weiter auszubauen. Dies umfasst die Weiterentwicklung einer konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie, die Definition konzernweiter Nachhaltigkeitsziele sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Steuerung und Kontrolle der Nachhaltigkeitsleistung auf Ebene des Konzerns insgesamt sowie auf Ebene der Geschäftsbereiche und der Infrastrukturbereiche.“ (MNU 4, Rep 3, S. 95)

MNU 5: „Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wesentlichkeitsprozesses der Gesellschaft aus: Transparentere Darstellung der zur Evaluierung eines zielgerichteten Managements des präventiven Compliance-Ansatzes herangezogenen quantitativen Steuerungsinstrumente; konzernweit stärkere Formalisierung und Vereinheitlichung bei der Umsetzung der Managementansätze auf operativer Ebene sowie Weiterentwicklung steuerungsrelevanter Konzernkennzahlen.“ (MNU 5, Rep 3, S. 66)

MNU 6: „Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Gesellschaft aus: Im Berichtsjahr hat die Gesellschaft ihre Materialitätsanalyse aktualisiert und wesentliche Nachhaltigkeitsthemen weitestgehend mit Steuerungsgrößen hinterlegt. Wir empfehlen der Gesellschaft für alle verbleibenden Nachhaltigkeitsthemen entsprechende Steuerungsgrößen zu entwickeln.“ (MNU 6, Rep 3, S. 155)

Insgesamt tragen die vielen transnationalen Prozessstandards damit zu einer Standardisierung der Abläufe und zu einer strukturellen Zentralisierung des grenzüberschreitenden CSR-Managements in einer Vielzahl von Handlungsfeldern bei. Darüber hinaus wirken sie auch auf das ihnen zugrunde liegende CSR-Verständnis und -Praktiken. Wie etwas gemacht wird,

beeinflusst auch, was gemacht wird. Dabei geht insbesondere der Effekt der prozessualen Standardisierung der Berichterstattung weit über die eigentlich nach Außen gerichtete Gewährleistung von Transparenz hinaus. Sie strukturiert – formalisiert, professionalisiert, zentralisiert – das gesamte grenzüberschreitende CSR-Management. Zusammen mit den inhaltlichen Vorgaben des UN GC und anderer transnationaler Normen (vgl. Kap. 6.2.2.1) verantworten also transnationale Prozessstandards zu einem großen Teil die Ähnlichkeit und die Tendenzen des grenzüberschreitenden CSR-Managements in den untersuchten Unternehmen (vgl. Kap. 6.2.1.1 & 6.2.1.3).

6.2.2.3 Begrenzte Differenzierung entlang nationaler Normen & Vorstellungen

Das grenzüberschreitende CSR-Management erfährt, das haben die Ausführungen in den vorhergehenden Kapiteln gezeigt, insgesamt eine relativ starke Vereinheitlichung und Zentralisierung durch Institutionen transnationalen Ursprungs. Aus der Analyse ergeben sich aber auch einige Hinweise auf institutionell-kulturelle Einflüsse nationalen Ursprungs. So deuten unterschiedlichste Aussagen darauf hin, dass die untersuchten Unternehmen mit Blick auf CSR durchaus nationale Unterschiede institutionell-kulturellen Ursprungs wahrnehmen (vgl. Abb. 141). Sie beziehen sich auf das allgemeine, in den jeweiligen Ländern vorherrschende CSR-Verständnis ebenso wie auf das Verständnis einzelner Handlungsfelder und die wahrgenommene Relevanz bestimmter Themen. Diese teils „sehr unterschiedliche[n] kulturelle[n] Rahmenbedingungen. [...] [müssten] berücksichtigt werden [...].“ (MNU 1, CR 1, Abs. 40) und stellen somit potentielle nicht-transnationale Einflüsse auf das grenzüberschreitende CSR-Management dar.

Auch wenn der Ton dieser Aussagen nicht immer ein neutraler ist, zeugen sie doch von einer gewissen Sensibilität für die institutionell-kulturelle Bedingtheit und Diversität von „CSR“. Diese Sensibilität scheint interessanterweise dort besonders ausgeprägt zu sein, wo sie sich auf konkrete Erkenntnisse stützen kann. Dies ist besonders in jenen – meist produzierenden – Unternehmen der Fall, deren informationsorientiertes CSR-Management von einer größeren Offenheit gegenüber den Belangen von Stakeholdern unterschiedlichen geographischen Ursprungs (differenziertere Wesentlichkeitsanalysen, Nachbarschaftsdialoge an den Standorten etc.) geprägt ist (vgl. Kap. 6.2.1.2). Für alle untersuchten Unternehmen stellt sich jedoch die Frage, ob sich die Wahrnehmung solch institutionell-kulturell bedingter Unterschiede auch auf das grenzüberschreitende CSR-Management niederschlägt?

Abb. 141 Wahrnehmung nationaler Unterschiede

Unterschiedliches CSR-Verständnis

„I think each country has different, has its own requirements even in terms of CSR. When you ask people in Japan ‚What makes you think that this is a good company?‘, people talk about security of supply, about work-life-balance. In other regions, this might be different. You know, these seven aspects of ISO 26000, even [...] these seven focal points will be different.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 46)

„CSR is not about planting trees or reducing waste. Compliance, work-life balance and all these other aspects are Corporate Responsibility. This concept is difficult. When I started this in Japan, everyone was saying ‚Ok, CSR is that we go out to the northern areas and cuddle the kids. Or shall we clean the road or something?‘. [...] [But] this is only one part. [...] Work-life balance – they thought it was just an HR issue. But it is not. It is a CSR issue. That's difficult.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 90)

„[Es] ist noch so unterschiedlich. Ich will es jetzt mal nicht schlecht machen, aber von ‚Ich bin jetzt mal gut zu drei Pensionären und baue einen Kinderspielplatz‘ bis hin zu ‚Ich habe meine ganzen Zulieferer im Griff‘ ist alles CR und jeder ist genauso stolz darauf.“ (MNU 3, CR 1, Abs. 3)

„Man muss immer schauen, in welchem Rechtssystem [...], in welchem kulturellen Rahmen man operiert. In Deutschland wird die Verbindung von Business und Gemeinnützigkeit schlecht gesehen. Es kommt häufig zu der Unterstellung, man würde als Industrie etwas kaufen wollen. [...] In anderen Ländern ist die Nähe zum Business geradezu gewünscht. In der angelsächsischen Welt ist es eher selten, dass Unternehmen philanthropisch unterwegs sind. Sie machen gesellschaftliches Engagement. Aber sie machen es mit Business Bezug [...]. Das sind kulturelle Aspekte, die man [...] berücksichtigen muss.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 132)

Unterschiedliche Einschätzung der Relevanz bestimmter Themen

„[Unterschiede gab es beim] Thema Diversity & Chancengleichheit, zum Beispiel. In den USA ist das als relativ unbedeutend eingeschätzt worden. Ganz einfach deshalb, weil es entsprechende gesetzliche Regelungen gibt und das für die Amerikaner eine Selbstverständlichkeit ist, [...] proaktiv Benachteiligung von Vornherein auszuschließen oder benachteiligte Gruppen zu fördern. [...] Oder auch in China: [...] wir haben Diversity & Chancengleichheit so als ein Thema abgehandelt [...] – da haben die Chinesen uns ganz klar [gesagt] ‚Ne, das können wir nicht gemeinsam behandeln. Das sind völlig unterschiedliche Dinge für uns‘.“ (MNU 2, CR 1a, Abs. 4)

„Dann haben wir hier die Unterschiede herausgefunden. [...] Zum Beispiel ist hier die Product Stewardship geringer bewertet. Das ist in Europa schon lange durch und interessiert keinen Menschen mehr. In Asia-Pacific kam die Wasserverschmutzung auf, klar. Mangelernährung ist hier wiederum nicht so interessant, in Südamerika schon. Armut ist hier groß, Wasserknappheit auch.“ (MNU 3, CR 1b, Abs. 118)

„Natürlich haben die USA einfach aufgrund der Tatsache, dass viel von privaten Investitionen getrieben wird und es kein so umfassendes soziales Auffangnetz gibt für Benachteiligte / also die Sozialsysteme in manchen Ländern sind eben bisweilen schlecht ausgeprägt bis nicht existent. Da gibt es natürlich eine stärkere Kultur des privaten Engagements. Aber auch dort ist ja ein Mäzenatentum bis heute eher das Erwartete.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 70)

„Corporate Citizenship [...] sei ein weiches Thema und insbesondere für Länder wie Deutschland oder die europäischen Länder im Allgemeinen von geringerer Bedeutung. Hier verweist sie explizit auf die europäische Tradition des Wohlfahrtsstaates, wo staatlicherseits Vieles von dem geregelt würde, was anderswo in die Kategorie Corporate Citizenship fallen würde. (MNU 6, Notiz zu CR 1, Abs. 13)

Die Antwort hierauf fällt tatsächlich unterschiedlich aus: So finden beispielsweise gesetzliche Bestimmungen ganz selbstverständlich Eingang in das CSR-Management. Dies gilt besonders für die hoch regulierten Handlungsfelder des risikoorientierten CSR-Managements (Arbeits- & Gesundheitsschutz, Umwelt- & Ressourcenschutz, Produktverantwortung etc.), aber, wengleich weniger umfassend, auch für das gesellschaftliche Engagement. Hier zwingen beispielsweise unterschiedliche gesetzliche Regelungen die Unternehmen nicht nur zur Anpassung ihres Spendenverhaltens und ihrer -richtlinien, in manchen Ländern sind Unternehmen sogar dazu verpflichtet, einen Teil ihres Gewinns in gemeinnützige Maßnahmen zu investieren (vgl. Abb. 142). Mit der Verabschiedung der EU-Richtlinie 2014/95/EU zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und ihrer derzeitigen Übersetzung in nationales Recht erfährt sogar die bislang – aus legaler Sicht – freiwillige CSR-Berichterstattung eine gesetzliche Rahmung. Über ihre inhaltliche Orientierung am UN GC (vgl. 2014/95/EU, Abs. 6 & 9) dürfte die Wirkung der gesetzlichen Berichtspflicht allerdings recht parallel zur GRI verlaufen.

Abb. 142 Gesetzliche Einflüsse auf das gesellschaftliche Engagement

Spenden – Anpassung von Praktiken & Strukturen

„Man darf auch nicht vergessen, dass unser Gemeinnützigkeitsrecht ein anderes ist, mit sehr viel schärferer Trennung zwischen geschäftlichen Interessen und Gemeinnützigkeit. Allein wenn Sie das deutsche Spendenrecht anschauen / In den USA, in Subsahara-Afrika kann das kein Mensch nachvollziehen, dass hier steht ‚Eine Spende ist freiwillig und ohne Gegenleistung‘. Da können Sie jedes Finanzamt fragen, da bekommen Sie teilweise schon Ärger, wenn nur ihr Logo zu sehen ist. Das wird als Gegenleistung interpretiert, als werblicher Nutzen. In den anderen Ländern wird dann gesagt ‚Was, warum soll ich denn sonst spenden? Natürlich will ich erwähnt werden‘.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 132)

„Selbst in Europa gibt es kein einheitliches Steuerrecht. Wenn wir eine Spendenrichtlinie haben, muss die national angepasst werden.“ (MNU 1, CR 2b & 4, Abs. 66)

„Aber da muss man natürlich immer kucken, wie es national mit den rechtlichen Rahmenbedingungen aussieht. Das ist bei Spenden auch ein ganz wichtiges Thema.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 38)

Gemeinnützige Investitionen – Anpassung von Praktiken & Strukturen

„[Gesellschaftliches] Engagement [stellt] eigentlich die absolute Freiwilligkeit darstellt [dar] [...] [Aber] [...] es gibt mittlerweile Länder [wie Indien], wo es diese Freiwilligkeit nicht mehr gibt, wo Sie einen bestimmten Anteil [ihres Umsatzes für gesellschaftliches Engagement ausgeben müssen]. Aber Sie haben noch die Freiwilligkeit in der Mittelvergabe. Ihnen wird zwar die Summe vorgeschrieben, aber nicht an wen. [...] Gerade in Indien ist das aber ein sehr ausdifferenziertes Gesetz. Ich glaube seit 2007 gibt es eine solche Gesetzgebung schon in Indonesien und in einem Land in Subsahara-Afrika [...], ich glaube Nigeria.“ (MNU 3, CR 2 & 3, Abs. 146-147)

„India is a difficult part. They have to spent about 5% of their profits to CR anyway. That's the law. But how we get connected to those things is something we are thinking about. India has come up with the proposal to have a CR committee set up in India - including me. That is where the corporate people and the locals get together as part of such a committee. And then we discuss together how we'll proceed.“ (MNU 2, CR 1b, Abs. 130)

„In den USA gibt es auch einen Community Reinvestment Act, der Firmen dazu verpflichtet, sich vor Ort auf Charity-Ebene zu engagieren. Das haben wir weiter geführt und das war auch ein wichtiger Punkt dafür, dass wir die Lizenz bekommen haben.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 83)

Die Berücksichtigung der jeweiligen gesetzlichen Vorgaben wird von allen Unternehmen als oberste Priorität verstanden. Unabhängig von den unterschiedlichen Themen und Handlungsfeldern folgt sie einer Compliance-Logik, wonach Gesetzestreue die Basis-Leistung jedweden CSR-Managements und die Voraussetzung für Erwerb und Erhalt der *license to operate* darstellt. Entsprechend fließen gesetzliche Bestimmungen auch in die Gestaltung von CSR-Praktiken und -Strukturen ein. Ihre differenzierende Wirkung ist allerdings begrenzt. Das liegt daran, dass Gesetze in vielen Bereichen allenfalls Mindeststandards setzen, über die Unternehmen oftmals hinausgehen:

„Über 83 Prozent unserer Mitarbeiter profitieren von einer Regelung zum Jahresurlaub, die besser ist als die gesetzliche Bestimmung des jeweiligen Landes.“ (MNU 2, Rep 2, S. 65)

„Risiken, die sich aus den Themenbereichen Umwelt und Sicherheit, Gesundheitsschutz, Produktverantwortung, Compliance sowie Arbeits- und Sozialstandards ergeben können, wollen wir verringern, indem wir uns global einheitliche Standards setzen. Diese gehen häufig über gesetzliche Anforderungen hinaus.“ (MNU 3, Rep 4, S. 47)

Einerseits bleiben die gesetzlichen Bestimmungen in zahlreichen Ländern hinter den, als verbindlich wahrgenommenen, transnationalen Anforderungen (vgl. Kap. 6.2.2.1 & 6.2.2.2) zurück und von diesen „ersetzt“. So sollen beispielsweise der Gesundheits- und Arbeitsschutz nach OHSAS 18001 oder die Berücksichtigung von ILO-Standards auch in der Lieferkette Unfälle bzw. Fehlverhalten insbesondere dort verhindern, wo entsprechende gesetzliche

Vorschriften fehlen. Andererseits sind die untersuchten Unternehmen oftmals mit Stakeholder-Erwartungen konfrontiert, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen. Eine besondere Rolle spielen hier abermals die Nachhaltigkeitsratings:

„[Das ist etwas, wo wir als deutsche Unternehmen relativ gelassen sein könnten, weil doch schon vieles gesetzlich verankert ist,] gerade im Umweltschutz extrem viel. [Aber ich bin trotzdem skeptisch,] weil wir in einem Preissegment unterwegs sind, wo die Erwartungen höher sind [...], höhere Basiserwartungen hinsichtlich der Umweltleistung [existieren]. Das heißt, das muss ein tolles Produkt sein. Aber alles, was unterhalb dieses tollen Gefühls ist, muss genauso sauber sein. Da sind wir dabei, [...] zu sehen, wo es Dinge gibt, die man noch verbessern kann. Wir nehmen ja auch an Nachhaltigkeitsratings teil [...]. [Wir] lassen [...] unsere Nachhaltigkeitsleistung messen [und] [...] kriegen dann ganz klare Stärken-Schwächen-Profile heraus. Und dort können wir wiederum ansetzen.“ (MNU 5, CR 1, Abs. 144-149)

Damit beeinflussen gesetzliche Bestimmungen in den untersuchten Unternehmen eine Vielzahl von CSR-Handlungsfeldern. Ihre diversifizierende Wirkung – also die Anpassung von Praktiken und Strukturen an die jeweiligen Vorgaben – ist allerdings begrenzt und wird von vereinheitlichenden Minimalstandards und Erwartungen oftmals transnationalen Ursprungs überlagert.

Etwas komplizierter wird es im Umgang mit weniger kodifizierten kulturellen Normen und Vorstellungen. Deutlich wird dies am internen Umgang mit unterschiedlichen CSR-Traditionen. Besonders ausgeprägt sind sie dort, wo Unternehmen sich über Zukäufe rasch internationalisiert und damit CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen geerbt haben (vgl. besonders MNU 1 & MNU 6). Unterschiedliche CSR-Traditionen existieren aber auch in allen anderen Unternehmen, wo die Etablierung eines strategischen CSR-Managements auf Konzernebene ein erst kürzlich vorangetriebener, ein dem peripher gewachsenen Engagement nachgelagerter ist (vgl. besonders MNU 2, MNU 3, MNU 4 & MNU 5). In beiden Fällen sind die untersuchten MNUs grenzüberschreitend mit einem „Wildwuchs“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 19 / MNU 4, CR 2, Abs. 104) an CSR-Traditionen konfrontiert, die weniger gesetzlich bedingt als von kulturellen Vorstellungen und Erwartungen geprägt sind (vgl. Abb. 143).

Diese gewachsenen CSR-Traditionen werden nicht immer als kompatibel mit der sich konsolidierenden CSR-Vorstellung kerngeschäftlicher Risikovermeidung und -Chancenmaximierung wahrgenommen. Stattdessen kollidieren hier unterschiedliche Vorstellungen „angemessenen“ und „richtigen“ CSR-Managements und lösen in den Unternehmenszentralen bisweilen relative Skepsis aus:

„[Zum] Beispiel [macht] Südamerika [...] einen Earth Day, ein riesen Tamtam [...]. [N]aja, ist ja schön, den zu haben, aber eigentlich wollen wir das gar nicht so sehr [...]. Ich meine, ich kriege bei dem Earth

Day Pickel, wenn ich höre, dass die Amis, in irgendeiner Stadt eine Stunde den Strom abstellen und dann bei Kerzenlicht zusammensitzen. [...] [W]er hat sich das bitte ausgedacht? Ich meine, klar ist das ein Zeichen. Aber naja.“ (MNU 3, CR 1, Abs. 19)

Die meisten untersuchten MNUs reagieren darauf mit der „Harmonisierung“ der ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management zugrunde liegenden CSR-Vorstellungen und der Vereinheitlichung ihrer CSR-Identität. Besonders deutlich tritt dieser Prozess in MNU 3 hervor, wo der inhaltlichen und strukturellen Neuausrichtung des konzernweiten CSR-Managements ganz bewusst ein Prozess der Selbstvergewisserung vorgeschaltet wurde. Daraus konnte das Unternehmen eine klare CSR-Identität ableiten, die es nun mittels unterschiedlicher *employee engagement*-Maßnahmen in den Konzern trägt. Aber auch in den anderen Unternehmen finden sich Elemente einer solchen Kultur- und Identitätsbildung – von der Vermittlung von Best Practices und „sensibilisierenden“ Informationen zu „relevanten“ Handlungsfeldern, über die kommunikative Propagierung von „Leuchtturmprojekten“ bis hin zur offenen Kritik an abweichenden Vorstellungen (vgl. Abb. 143). Auf diese Weise etablieren die untersuchten Unternehmen eine gemeinsame CSR-Identität und bereiten damit den ideologischen Boden für langfristige Alternativen zu etablierten CSR-Praktiken.

Die Konsequenzen dieser Harmonisierung für jeweiligen CSR-Handlungsfelder unterscheiden sich jedoch. Abweichende, nicht unbedingt als kompatibel wahrgenommene CSR-Praktiken und -Strukturen werden (vorerst) toleriert, sofern mit ihnen kein Risiko verbunden ist. So verschaffen sich alle untersuchten Unternehmen zwar ein Bild über die Bandbreite ihres gesellschaftlichen Engagements in der organisationalen Peripherie, vollziehen hier aber keine strikte Vereinheitlichung (vgl. Abb. 143). Existierende Projekte und Partnerschaften müssen nicht aufgegeben werden. Stattdessen verfolgen die meisten von ihnen eine „weiche Vereinheitlichung“ über kulturbildende Maßnahmen und hoffen auf die langfristig harmonisierende Wirkung der gemeinsamen CSR-Identität. Manche beschleunigen dies über die Aufsetzung neuer Schwerpunktprogramme und die Formulierung von Zielvorgaben (vgl. MNU 1 & 4), manche – insbesondere die produzierenden Unternehmen – verzichten gar auf eine Vereinheitlichung und akzeptieren gewachsene Praktiken und Strukturen (vgl. MNU 3 & 5) (vgl. Kap. 6.2.1.2). In diesen Fällen können nationale, institutionell-kulturelle Vorstellungen und Erwartungen nach wie vor auf CSR-Praktiken & Strukturen wirken.

Abb. 143 Umgang institutionell-kulturell bedingten CSR-Traditionen

Vereinheitlichung der CSR-Identität

„Wenn jetzt eine kleine Einheit mit Volunteering anfängt und sagt ‚Wir waren im Tierheim‘, dann denke ich mir ‚Hm. Das passt jetzt nicht wirklich. Aber es ist schön, dass ihr jetzt mal mit Volunteering angefangen habt‘. Dann werden die keinen Best-Practice-Vortrag dazu halten dürfen. Aber sie bekommen dann natürlich trotzdem Lob, dass sie sich damit befasst haben und das umsetzen. Sie bekommen dann möglichst oft gezeigt, wie das die anderen machen.“ (MNU 1, CR 3, Abs. 38)

„It might be worthwhile to increase awareness of and knowledge about ‚biodiversity‘ and ‚climate change‘ by providing topic-related information to management and employees [...]. We [also] recommend to set up a specific session with the aim to inform BU [business unit] or regional management about the most important challenges, process and results of the analysis and proposed actions and the implications for strategy.“ (MNU 2, Dok 3, S. 21)

„Es gab in jedem Bereich einen Eigenwuchs. [...] [Jetzt gilt es] [d]en ganzen Laden einzufangen und zu sagen ‚So, und nun machen wir das Ganze so, wie die Strategie das sagt. [...] Was will die denn von uns?‘. Und dann ordnen wir das ein. Alles, was schon da ist, ist ja schön. Aber es muss natürlich trotzdem danach gekuckt werden, dass wir auch mit ähnlichen Worten sprechen.“ (MNU 3, CR 1a, Abs. 19)

„Und wir kämpfen mit den US-Kollegen sehr stark darum, dass sie strategischer vorgehen bei dem Thema. Die haben noch ganz stark diesen giving back²-Anspruch. Der ist bei uns aktiv zu off-strategy erklärt worden.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 70)

„Unser Interesse auf der strategischen Ebene ist es, unsere Logik so attraktiv zu machen, dass möglichst viele Engagements, die entstehen, da optimal rein passen. Selbst wenn sie jetzt Tiere retten oder den Strand aufräumen, ist das immer noch besser als nichts zu tun. Aber wenn sie einmal im Engagement sind, bekomme ich sie vielleicht in die nächste Stufe und dort macht man dann nicht Tiere, sondern Kinder. Oder jetzt streichen wir nicht den Kindergarten an, sondern starten ein Vorleseprogramm. Als nächstes machen wir Hausaufgabenhilfe, dann Berufsberatung und am Ende bieten wir Praktika an. Schon sind wir in der Logik drin. Für mich aus der Zentrale kommend ist es das Ziel, möglichst viel zu bekommen. [...] Das kann ich nicht anordnen. Das kann ich nur über Attraktivität und Verständnis machen.“ (MNU 6, CR 2b, Abs. 56)

Beibehaltung differenzierter CSR-Praktiken & Strukturen

„[...] But on the other hand, more ore less, these initiatives must be driven from the local. If it is not really far away from what we think, then, I think it basically remains as it is.“ (MNU 2, CR 2, Abs. 40-42)

„Das schaut in einzelnen Regionen eben sehr unterschiedlich aus. In Regionen wie Asien oder Südafrika geht es eher darum, die Kinder überhaupt einmal in die Schule zu bringen. In Ländern wie UK oder Italien, Spanien geht es darum, Jugendarbeitslosigkeit zu bekämpfen. Mit diesem Thema wären wir in Deutschland nicht so gut gefahren. [...] Deshalb haben wir gesagt ‚Bildungserfolg für benachteiligte Zielgruppen‘ - Migranten, aber nicht nur, sondern Hartz IV, wie auch immer. Das fühlt sich in den einzelnen Ländern durchaus unterschiedlich an. Interessanterweise sind hier Deutschland und die USA mit dem gleichen Thema unterwegs. Sehr viel Bildungschancen für benachteiligte Communities. Auch in den USA.“ (MNU 4, CR 2, Abs. 108)

„Sie können das nicht überstülpen. [...] Im besten Wissen und wie man es in der europäischen Tradition handhaben würde, nämlich zu sagen ‚Die brauchen so etwas‘, ist es eher kontraproduktiv. Deswegen sagen wir auch ganz klar, dass wir nicht mit unserem europäischem Denken herangehen, sondern mit sozialen Einrichtungen vor Ort zusammenarbeiten. [...] Die kennen einfach die Bedürfnisse und Gegebenheiten viel besser.“ (MNU 5, CR 2, Abs. 42)

„For instance, in the US, people are very actively volunteering for pretty much everything [...]. [...] [T]hey do it because that's part of their culture as well. It's more of a social activity and that will always exist. These people have done that all their lives and they will do it in any other company. All companies are doing it. So, they continue doing it. That's always going to happen. But it seems as if there is now an identification of ‚What are the strategic projects at the corporate level?‘.“ (MNU 6, CR 3, Abs. 64)

Vereinheitlichung von CSR-Praktiken & Strukturen

„Unterschiedliche Rechtsprechungen und kulturelle Wertvorstellungen [...] stellen eine wesentliche Compliance-Herausforderung dar. [...] Um der internationalen Ausrichtung des Konzerns noch besser gerecht zu werden, besprechen wir strategische Themen zweimal im Jahr mit einem internationalen Beratungsteam [...] und entwickeln einen gemeinsamen Compliance-Ansatz. Das Team gibt als „Trendsetter“ Impulse für die Gestaltung und Implementierung einer ausgewogenen Compliance [...].“ (MNU 1, Rep 4, S. 47)

„Voraussetzung für unser Auswahlverfahren neuer Lieferanten ist eine länderbasierte Risikoanalyse. Auf Grund der identifizierten Länderrisiken für Südamerika und Asien haben wir im Jahr 2015 circa 1.500 Lieferanten dazu befragt, ob sie sich zu den Werten unseres Verhaltenskodexes für Lieferanten bekennen. Darüber hinaus haben wir 2015, vor allem in Asien und Südamerika, insgesamt 525 Lieferanten mit einem hohen Nachhaltigkeitsrisiko geschult.“ (MNU 3, Rep 4, S. 110)

„Aber da haben wir sehr konsequent nachgeforscht und [...] festgestellt [...], dass beispielsweise der Umgang mit diesem Thema in den USA ein völlig anderer ist als hier in Europa. [...] Dann ist natürlich die Frage, wie man mit solchen Kunden umgeht. Und unsere Kollegen in den USA haben hier fest in die Seife gebissen. Das waren natürlich langjährige Kunden in den USA, mit denen man gutes Geschäft gemacht hat, und dann wurde gesagt ‚Ihr müsst zu denen hingehen, sie fragen, was ihre Strategie in dem Themenfeld ist. Wenn es Teil der Strategie ist, [diese Aktivitäten aufrecht zu erhalten] [...], müsst ihr ihnen unsere Beschlusslage vermitteln und dann eine Exit-Strategie entwickeln“. [...] Das ist dann eben ein Dialog.“ (MNU 4, CR 1, Abs. 47)

„[B]ei der Stakeholder-Befragung [...] hätte sich beispielsweise herausgestellt, dass [das gesellschaftliche Engagement] in Ländern des asiatisch-pazifischen Raumes durchweg eine größere Rolle spiele als [...] in Europa [...]. Auf meine Frage hin, wie man dann damit umgeht [...] [,] sagt sie, man müsse beide Aspekte integrieren, aber Vorrang hätten die [...] am Kerngeschäft orientierten Themen. Der Grund hierfür sei eine gewisse Risiko-Perspektive. Man müsse den internationalen Standards entsprechen, man müsse seine riskanten Bereiche im Kerngeschäft verstehen, denn nur dann könne man potentielle Risiko-Felder kontrollieren [...]. [...] Aus diesem Grund [hätte] der Fokus auf [Verantwortung im Kerngeschäft] [...] Priorität gegenüber softeren Themen wie [das gesellschaftliche Engagement] [...] – auch wenn diese lokal gefordert würden.“ (MNU 6, Notiz zu CR 1, Abs. 13)

Anders sieht es dort aus, wo institutionell-kulturell bedingte „CSR-Traditionen“ Risikothemen touchieren. In Ländern, wo Zulieferer einen laxeren Umgang mit Arbeits- und Sozialstandards haben, wo die Sensibilität für Korruptionsprävention geringer ausgeprägt ist, wo Grundsätze der Produktverantwortung hinter transnationalen Vereinbarungen zurückbleiben, wo Risikothemen traditionell hinter philanthropischen Themen zurücktreten etc. erfolgt in den untersuchten Unternehmen eine „harte Vereinheitlichung“ traditionell gewachsener Praktiken und Strukturen (vgl. Abb. 143). Aus Sicht der Risikovermeidung sind gerade diese kulturellen Praktiken Teil des Problems. Entsprechend folgt auf die kultursensible Analyse der Ursachen in den meisten Handlungsfeldern ein umfassendes Vereinheitlichungsprogramm, das abweichendes Verhalten über Richtlinien, Schulungen, Audits etc. zu verhindern versucht. In diesen Fällen wird der Einfluss nationaler, institutionell-kultureller Vorstellungen bewusst zurückgedrängt.

Vor diesem Hintergrund muss die Wirkung nationaler, institutionell-kultureller Vorgaben differenziert beurteilt werden:

Einfluss auf die Praktiken und Strukturen bestimmter Handlungsfelder nehmen primär gesetzliche Vorschriften. Diesen passen sich die Unternehmen an, überlagern sie aber vielfach mit weitergehenden, oftmals transnational inspirierten Selbstverpflichtungen, so dass ihre diversifizierende Wirkung begrenzt erscheint. Weniger kodifizierte, kulturelle Vorstellungen und Erwartungen scheinen überall dort berücksichtigt zu werden, wo die daraus resultierenden, abweichenden Praktiken und Strukturen kein Risiko für die nachhaltige Entwicklung darstellen. Insgesamt aber reduziert sich ihr Einfluss durch die „weiche Vereinheitlichung“ konzernweit propagierter CSR-Identitäten. Ausschlaggebend für den Einfluss nationaler, institutionell-kultureller Normen und Vorstellungen auf das grenzüberschreitende CSR-Management scheint damit einerseits ihre Verbindlichkeit auch für Außenstehende zu sein – und die ist bei gerichtlich sanktionierbaren Gesetzen stärker ausgeprägt als bei moralisch sanktionierbaren Erwartungen und Vorstellungen – und andererseits ihre (wahrgenommene) Kompatibilität mit der vorherrschenden CSR-Identität der Unternehmen. CSR-Traditionen, die nicht fundamental von ihr abweichen, können weiter geführt werden. Ihre CSR-Identität dient den Unternehmen somit als Referenzpunkt und Filter.

6.2.2.4 Institutionelle Einflüsse – ein Zwischenfazit

forschungsleitende Frage 2: **Welche institutionellen Vorstellungen und Erwartungen spiegeln sich in dieser Organisation wider?**

Insgesamt ergibt die empirische Analyse mit Blick auf die institutionellen Einflüsse auf das grenzüberschreitende CSR-Management ein zweigeteiltes Bild: Auf der einen Seite macht sich der zunehmende institutionelle Einfluss eines sich konsolidierenden und ausdifferenzierenden transnationalen Feldes bemerkbar. Ein ganzes Netzwerk transnationaler Prinzipien, wie sind mitunter in den Standards und Zielen des UN-Systems zum Ausdruck kommen, kodifiziert ein gemeinsames CSR-Verständnis, das den Nachhaltigkeitsbeitrag unternehmerischer Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellt. Dieses Netzwerk formuliert risikoorientierte Minimalstandards ebenso wie es den Unternehmen eine chancenorientierte Agenda anbietet, an der sie mitwirken können. Damit schafft es das institutionelle Rohmaterial, aus dem die untersuchten Unternehmen ihr „eigenes“ CSR-(Selbst-)Verständnis ebenso ableiten wie die praktischen Schwerpunkte ihres grenzüberschreitenden CSR-Programms. Auf diese Weise erfährt die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements der untersuchten MNUs eine starke inhaltliche Rahmung.

Ergänzt werden sie von zahlreichen transnationalen Prozessstandards, die zumeist der ISO-Familie entstammen. Auf ihrer Grundlage richten die untersuchten Unternehmen in vielen Handlungsfeldern ganze Managementsysteme ein, die konzernweit verbindliche Regeln und Kontrollmechanismen etablieren. So befördern diese Standards die prozessuale Vereinheitlichung und strukturelle Zentralisierung des grenzüberschreitenden CSR-Managements. Darüber hinaus aber zeigt sich, dass der Einfluss insbesondere der GRI weit über die Strukturierung eines Handlungsfeldes, der CSR-Berichterstattung, hinausgeht. Dieser an den UN GC gekoppelte Prozessstandard beeinflusst die Praktiken aller anderen Handlungsfelder; direkt über die Kodifizierung der Wesentlichkeitsanalysen sowie indirekt über die Beförderung eines strukturell formalisierten und zentralisierten CSR-Controllings. Damit ergänzen Prozessstandards die identitätsbezogene und praktische Wirkung transnationaler Prinzipien um eine strukturelle und – allen voran die GRI – verstärken erstere noch. Über die Definition des Was und Wie, herangetragen über wichtige Stakeholder-Gruppen wie Rating-Agenturen, haben transnationale Institutionen massiven Einfluss auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements der untersuchten MNUs.

Auf der anderen Seite finden sich in den untersuchten Unternehmen auch Hinweise auf den (potentiellen) Einfluss nationaler Normen und Vorstellungen. Während gesetzliche Vorgaben

die Praktiken und Strukturen der unterschiedlichsten Handlungsfelder beeinflussen, sind die Unternehmen intern zugleich mit verschiedenen CSR-Traditionen konfrontiert, die auf unterschiedlichen, kulturell geprägten Vorstellungen ruhen. Während gesetzliche Regelungen einer Compliance-Logik folgend für gewöhnlich anerkannt, aber zumeist in konzernweiten Selbstverpflichtungen übertroffen werden – so die Analyse – wird den weniger kodifizierten Vorstellungen mit der Vereinheitlichung der konzernweiten CSR-Identität begegnet. Die ihnen entsprungenen CSR-Praktiken und -Strukturen erfahren darüber hinaus insbesondere dort, wo sie nachhaltige Entwicklung in Gefahr bringen, eine relativ „harte Vereinheitlichung“ bzw. Zentralisierung. Dort, wo damit keine Risiken verbunden sind, setzen die Unternehmen dagegen auf die Langzeitwirkung einer einheitlichen CSR-Identität bzw. unterlassen, wie im Fall der produzierenden Unternehmen, die Vereinheitlichung ganz. Insofern ist die Wirkung nationaler Normen und Vorstellungen auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements begrenzt und scheint, neben ihrer Verbindlichkeit, insbesondere auch von ihrer wahrgenommenen Kompatibilität mit der konzernweiten CSR-Identität abzuhängen.

Für die Beurteilung der institutionellen Einflüsse ergibt sich daraus folgende notwendige Differenzierung: Auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements wirken primär transnationale Institutionen. Sie beeinflussen das in den Unternehmen vorherrschende grundsätzliche CSR-Verständnis, die sich daraus ableitenden CSR-Identitäten, die Schwerpunkte und Bandbreite ihres CSR-Programms sowie die zu seiner Verwirklichung nötigen Strukturen. Jenseits einzelner Handlungsfelder und Traditionen definieren sie, was CSR bedeutet, wie es zu gestalten ist und beeinflussen so das grenzüberschreitende CSR-Management in seiner prinzipiellen Ausrichtung. Nationale institutionell-kulturelle Normen und Vorstellungen dagegen wirken primär auf die operative Gestaltung einzelner Handlungsfelder – und dies auch tendenziell nur, sofern ihre Vorgaben verbindlich sind und als kompatibel mit der grundsätzlichen Ausrichtung des grenzüberschreitenden CSR-Managements wahrgenommen werden. Ist dies nicht der Fall, erfolgt in den Unternehmen die schrittweise Anpassung der sich aus ihnen speisenden, abweichenden Identitäten, Praktiken und Strukturen. Damit beeinflussen nationale institutionell-kulturelle Normen und Vorstellungen – wenn überhaupt – die Gestaltung einzelner Handlungsfelder des grenzüberschreitenden CSR-Managements, weniger aber seine grundsätzliche Ausrichtung und Organisation.

Mögliche inhaltliche Gründe für diesen relativ geringen Einfluss nationaler Institutionen auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements werden in Abschnitt 7 diskutiert. Gleichwohl sei an dieser Stelle auch auf die methodischen Limitationen dieser Studie verwiesen (vgl. Kap. 8.2), die zur Vorsicht mahnen – sowohl bei der Differenzierung zwischen transnationalen und deutschen Einflüssen (*home country*-Effekt) auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements als auch bei der Beurteilung nationaler institutionell-kultureller Einflüsse auf einzelne Handlungsfelder und Themen. Diese Limitationen schränken jedoch die Aussagekraft weder des empirisch belegten Einflusses transnationaler Institutionen auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements ein noch des sich darin abzeichnenden Umgangs mit institutioneller Komplexität. Für die Beantwortung der zentralen Fragestellung im nachfolgenden Kapitel haben sie daher keine Konsequenzen.

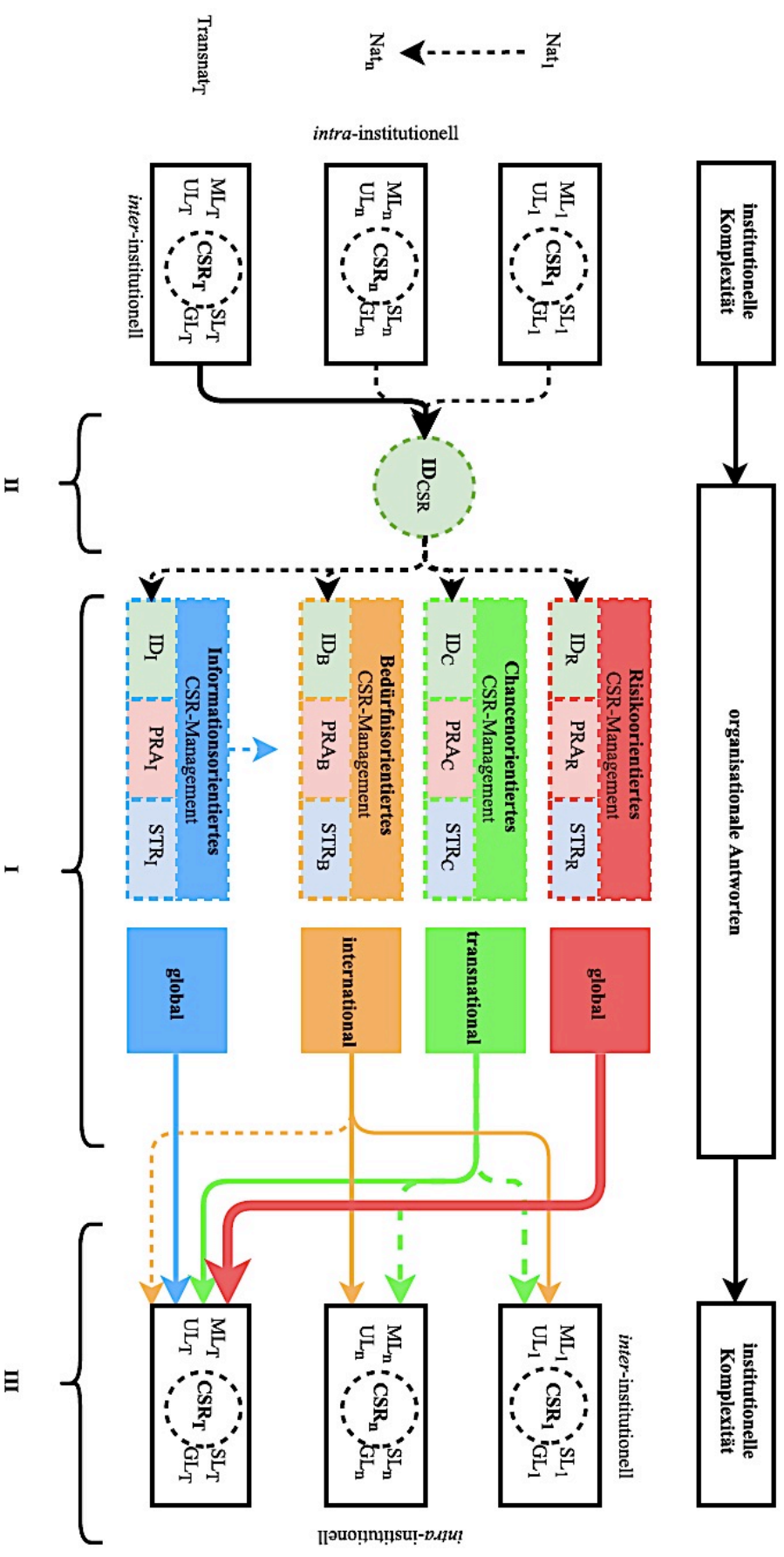
6.3 Zusammenfassung & Beantwortung der Fragestellung

Das grenzüberschreitende CSR-Management Multinationaler Unternehmen ist mit doppelter institutioneller Komplexität konfrontiert (vgl. Kap. 4.3): Zum einen repräsentiert CSR ein prototypisches Feld *inter*-institutioneller Komplexität, in dem unterschiedliche institutionelle Logiken (Markt-, Unternehmens-, Gemeinschafts-, Staatslogik) miteinander im Widerstreit stehen (vgl. Kap. 4.3.1). Zum anderen bewegen sich MNU per se in und zwischen verschiedenen institutionellen Feldern, die die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unterschiedlich beantworten; durch ihre Position sind MNU also auch *intra*-institutioneller Komplexität ausgesetzt (vgl. Kap. 4.3.2). Diese doppelte institutionelle Komplexität konfrontiert das grenzüberschreitende CSR-Management mit alternativen Zielen und Mitteln zur Gestaltung gesellschaftlicher Verantwortung. Sie nötigt Organisationen und ihren Entscheidungsträgern Antworten auf die Fragen ab, „how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed“ (Thornton, 2004, p. 70) in Bezug auf grenzüberschreitendes CSR-Management. Vor genau diesem Hintergrund formulierte Kapitel 4.5 die zentrale Fragestellung:

Wie gehen MNU in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Managements mit institutioneller Komplexität um?

Der Umgang mit institutioneller Komplexität auf organisationaler Ebene erfolgt, so die theoretische Herleitung in den Kapiteln 4.2 und 4.4., über die Gestaltung von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen. Zwar sind MNU in erster Linie darum bemüht, ihr grenzüberschreitendes CSR-Management zu organisieren, darüber, wie sie dies tun, gestalten sie aber auch ihren Umgang mit institutioneller Komplexität. Dieser unterscheidet sich also je nach Ausprägung und Konfiguration der drei Ansatzpunkte. Ausschlaggebend für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage sind daher auch die Erkenntnisse zur Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 6.1 & 6.2.1). Aus der Art und Weise *wie* MNU dieses organisieren, lässt sich auch ihr Umgang mit institutioneller Komplexität ablesen. Die Erkenntnisse über die sich abzeichnenden institutionellen Einflüsse (vgl. Kap. 6.1 & 6.2.2) ergänzen und schärfen erstere und erweitern darüber hinaus den Blick auf das *Warum*. Abbildung 144 fasst die Erkenntnisse visuell zusammen; nachfolgend werden sie zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage schrittweise aufbereitet:

Abb. 144 CSR, MNUs & der Umgang mit institutioneller Komplexität



Ann.: ML=Marktlogik, UL=Unternehmenslogik, SL=Staatslogik, GL=Gemeinschaftslogik, ID=Identität, PRA=Praktiken, STR=Strukturen, R=Risikoorientiert, C=Chancenorientiert, B=Bedürfnisorientiert, I=Informationsorientiert, Nat=nationale Arena, Transnat=transnationale Arena

I. Variation des Umgangs mit institutioneller Komplexität entlang unterschiedlicher Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements

Wie MNU's in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit institutioneller Komplexität umgehen, das hat die Analyse klar zeigen können, variiert mit der Konfiguration von CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen. Unter Berücksichtigung der Entwicklungstrends grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Kap. 6.2.1.3) lassen sich vier Typen unterscheiden, die institutionelle Komplexität auf verschiedene Weise bewältigen. In Anlehnung an die Terminologie von Bartlett & Ghoshal (1998) handelt es sich dabei um

- das **risikoorientierte CSR-Management *globaler* Prägung.**

Auf organisationaler Ebene kombiniert es die unternehmensweite Standardisierung von CSR-Identitäten und -Praktiken mit zentralisierten CSR-Strukturen. Auf institutioneller Ebene dominieren institutionell-kulturelle Normen und Vorstellungen transnationalen Ursprungs. Institutionelle Komplexität bewältigt das risikoorientierte CSR-Management durch einen selektiven Fokus auf das transnationale institutionelle Feld. Dieser wird über enge Prozesskontrollen entlang der Koordinations-Trias Richtlinien-Schulungen-Audits sowie über enge Ergebniskontrollen (KPIs & Zielvorgaben) durchgesetzt.

- das **chancenorientierte CSR-Management *transnationaler* Prägung.**

Auf organisationaler Ebene kombiniert es die unternehmensweite Standardisierung von CSR-Identitäten und -Praktiken mit vernetzten CSR-Strukturen. Auf institutioneller Ebene orientiert es sich mit Blick auf die strategischen Schwerpunkte an institutionell-kulturellen Normen und Vorstellungen transnationalen Ursprungs. Mit Blick auf ihre Umsetzung verschmelzen hier institutionell-kulturelle Normen und Vorstellungen nationalen Ursprungs. Institutionelle Komplexität bewältigt das chancenorientierte CSR-Management durch die selektive Verschmelzung institutionell-kultureller Normen und Vorstellungen nationalen Ursprungs – unter transnationalen Vorzeichen. Diese Verschmelzung wird über Kulturbildung und kommunikative „Leuchttürme“ zu erreichen versucht.

- das **bedürfnisorientierte CSR-Management *internationaler* Prägung.**

Auf organisationaler Ebene kombiniert es die nationale bzw. lokale Anpassung von CSR-Identitäten und -Praktiken mit „sensibel“ zentralisierten bzw. relativ dezentralen CSR-Strukturen. Auf institutioneller Ebene orientieren sich die Prozesse an transnationalen institutionell-kulturellen Normen und Vorstellungen, während inhaltlich jene nationalen Ursprungs dominieren. Institutionelle Komplexität bewältigt das bedürfnisorientierte CSR-

Management durch die relative Separation der Aktivitäten unter nationalen Vorzeichen. Diese erfolgt über die Delegation von Verantwortung in die peripheren Organisationseinheiten.

- das **informationsorientierte CSR-Management globaler Prägung**.

Auf organisationaler Ebene kombiniert es die unternehmensweite Standardisierung von CSR-Identitäten und -Praktiken mit zentralisierten CSR-Strukturen. Auf institutioneller Ebene dominieren institutionell-kulturelle Normen und Vorstellungen transnationalen Ursprungs. Institutionelle Komplexität bewältigt das informationsorientierte CSR-Management durch einen selektiven Fokus auf das transnationale institutionelle Feld. Dieser wird über zentral eingesetzte Instrumente (Wesentlichkeitsanalyse, EDV-basierte Berichterstattung) durchgesetzt.

Infolge seiner Nähe zur Organisationsumwelt hat das informationsorientierte CSR-Management eine unterstützende Funktion, über die es auch einen organisierenden Effekt auf die anderen Formen des CSR-Managements hat. Wie es gestaltet wird, bedingt nicht nur seinen Umgang mit institutioneller Komplexität. Es beeinflusst auch das CSR-(Selbst-)Verständnis, die CSR-Praktiken und -Strukturen der anderen Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements und damit ebenso ihren Umgang mit institutioneller Komplexität. Insofern kann die Tendenz zum informationsorientierten CSR-Management globaler Prägung auch als Indikator für den tendenziellen Umgang eines Unternehmens mit institutioneller Komplexität gewertet werden.

II. CSR-Identität als organisierender Filter im Umgang mit institutioneller Komplexität

Wie MNU in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit institutioneller Komplexität umgehen, variiert mit den typischen Konfigurationen von CSR-Identität, -Praktiken und -Strukturen. Diese Konfigurationen sind jedoch selbst – auch das hat die Analyse zeigen können – stark von der, ihnen inhärenten CSR-Identität beeinflusst. In diesem Sinne sind alle Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements identitätsgeleitete Typen, d.h. spezifische Identität-Praktiken-Struktur-Konfigurationen, deren Gestalt sich maßgeblich aus der ihnen zugrunde liegenden CSR-Identität(en) ergeben.

Zurückzuführen ist dies auf die doppelte Wirkung des organisationalen Selbstverständnisses: Als Ausdruck des Selbstverständnisses im Hinblick auf seine gesellschaftliche Verantwortung wird die CSR-Identität eines Unternehmens zwar selbstreferenziell formuliert, die Anhaltspunkte hierfür finden sich aber in seiner Umwelt. Jenseits organisationaler

Idiosynkrasie sind CSR-Identitäten also auch institutionell verankert. Ihrer Funktion nach sind sie sowohl deskriptiv-legitimierend nach außen als auch normativ-koordinierend nach innen (vgl. Kap. 4.2.1 & 4.4.2.1). Ersteres wirkt über die selektive Aufnahme institutioneller Vorstellungen und Normen, über die Übereinstimmung signalisiert werden soll, letzteres über die inhaltliche Ausrichtung der CSR-Praktiken ebenso wie über die Ausgestaltung der CSR-Strukturen. Für das grenzüberschreitende CSR-Management und den Umgang mit institutioneller Komplexität wirkt die CSR-Identität folglich als organisierender Filter.

Dies gilt zum einen für die einzelnen Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements und ihre Strukturierung. So geht in den untersuchten Unternehmen das Selbstverständnis, nicht Teil des Problems sein zu wollen, mit risikominimierenden Kontrollstrukturen einher, während dem Selbstverständnis, Teil der Lösung sein zu wollen, chancenmaximierende Kooperationsstrukturen auf Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses folgen. Die Identität des bedürfnisorientierten CSR-Managements, als Teil des Ganzen insbesondere den Erwartungen an den Standorten gegenüber offen sein zu müssen, geht mit einer bedürfnisfokussierten Dezentralisierung der CSR-Strukturen einher. Das Selbstverständnis, als Teil des Ganzen insbesondere zur Transparenz verpflichtet zu sein, setzt auf zentral eingesetzte Tools des Informationsmanagements und zielt auf die Nachvollziehbarkeit und Validität kommunizierter Daten. Risikominimierung braucht Kontrolle, Chancenmaximierung Kooperation etc. – die eingesetzten CSR-Strukturen entsprechen den prinzipiellen, sich aus der jeweiligen CSR-Identität ableitenden Zielen.

Die einzelnen Handlungsfelder und Themen werden je nach Wahrnehmung und Einordnung gestaltet. Wird ein Thema als potentiell riskant verstanden, wird es entsprechend strukturiert; die Einheitlichkeit, Differenzierung oder Anpassung von CSR-Praktiken ist gewissermaßen das Produkt ihrer Wahrnehmung und der daraus folgenden Strukturierung. In der Analyse wurde dies durch die, je nach Einordnung wechselnde Gestaltung ganzer Handlungsfelder wie des gesellschaftlichen Engagements ebenso deutlich wie bei einzelnen Themen. Während beispielsweise Diskriminierung als Risikothema wahrgenommen und mit entsprechenden strukturellen Maßnahmen hinterlegt wird, erfährt seine chancenorientierte Dimension – Chancengleichheit und Frauenförderung – eine wesentlich kooperativere und auf Kulturbildung ausgerichtete Strukturierung. Ausschlaggebend für seine Gestaltung erscheint damit nicht so sehr ein Thema oder Handlungsfeld „an sich“, sondern sein Verständnis. Genau darin zeigt sich der organisierende Effekt der CSR-Identität(en) auf einzelne Typen

des grenzüberschreitenden CSR-Managements und damit auf den Umgang mit institutioneller Komplexität selbst.

Jenseits der vier Konfigurationen gilt dies aber auch für das grenzüberschreitende CSR-Management im Allgemeinen. Die übergeordnete CSR-Identität aller untersuchten MNUs setzt sich aus zwei zentralen Dimensionen zusammen: die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit kerngeschäftlicher Aktivitäten sowie die Offenheit und Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen; die jeweiligen Identitäten des risiko-, chancen-, bedürfnis- und informationsorientierten CSR-Managements sind subsidiäre Komponenten dieser beiden zentralen Dimensionen. Diese übergeordnete CSR-Identität propagiert konkret den inhaltlichen „Autofokus“ sowie die Formalisierung und Zentralisierung des CSR-Managements. Dies schlägt sich in den inhaltlichen Schwerpunkten und der allgemeinen CSR-Agenda der Unternehmen (vgl. Kap. 6.2.1.1 & 6.1.2.1) ebenso nieder wie in der zentralen CSR-Governance-Struktur (vgl. Kap. 6.2.1.1). Jenseits einzelner Formen beeinflusst die CSR-Identität der Unternehmen also auch – das hat die Analyse deutlich zeigen können – die praktischen und strukturellen Tendenzen des grenzüberschreitenden CSR-Managements im Allgemeinen (vgl. Kap. 6.2.1 & 6.2.3).

Aufgrund der doppelten Wirksamkeit organisationaler Identitäten ist dieser organisierende Effekt der CSR-Identität zugleich ein institutionell filternder. Es sind insbesondere Vorstellungen und Normen transnationalen Ursprungs, die den untersuchten Unternehmen das institutionelle Rohmaterial für die Bildung einer themenübergreifenden CSR-Identität liefern (vgl. Kap. 6.2.2.1). Ihre Maßstäbe sind der Referenzpunkt zur Beurteilung anderer institutioneller Einflüsse. Alternative CSR-Verständnisse, gewachsene und „geerbte“ CSR-Praktiken, etablierte und potentielle CSR-Strukturen werden damit in Bezug gesetzt, verglichen, entlang der so verankerten Vorstellungen des „Was und Wie guten CSR-Managements“ beurteilt und dann entsprechend verändert bzw. eingesetzt. Darauf deuten die Prozesse der „Harmonisierung“ existierender CSR-Identitäten ebenso wie beispielsweise die – wohlgleich langsame – Anpassung von als „nicht standardmäßig“ oder „nicht strategisch“ befundenen CSR-Praktiken. Auch der Einfluss transnationaler Prozessstandards auf die Gestaltung grenzüberschreitender CSR-Strukturen erklärt sich mit diesem „Kompatibilitätstest“. Was als kompatibel mit der übergeordneten CSR-Identität befunden wird, wird gemacht, alles andere herausgefiltert. Insofern ist das grenzüberschreitende CSR-Management sicher nicht allein das Produkt einer bestimmten CSR-Identität. Aber das – hier insbesondere transnational geformte – CSR-(Selbst-)Verständnis wirkt als Orientierung

bietender Referenzpunkt und damit als Filter für institutionell-kulturelle Einflüsse unterschiedlicher Quellen und Art.

III. Doppelt selektiver Umgang mit institutioneller Komplexität durch Integration unter transnationalen Vorzeichen

Im Ergebnis befördern die vorherrschende CSR-Identität und die vier sich daraus konkret ableitenden Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements einen doppelt selektiven Umgang mit institutioneller Komplexität. Einerseits dominieren innerhalb der Bewältigung *intra*-institutioneller Komplexität institutionell-kulturelle Vorstellungen und Normen transnationalen gegenüber solchen (unterschiedlichen) nationalen Ursprungs. Andererseits propagieren die transnationalen Institutionen insgesamt ein spezifisches CSR-Verständnis, das der Bewältigung *inter*-institutioneller Komplexität ganz klar Priorität gegenüber der *intra*-institutionellen einräumt:

Die Dominanz institutionell-kultureller Vorstellungen und Normen transnationalen Ursprungs zeigt sich in der Tendenz zum einheitlichen und zentralen CSR-Management (vgl. Kap. 6.2.1.1 & 6.2.1.3) transnationaler Prägung (vgl. Kap. 6.2.2.). Transnationale Prinzipien und Prozessstandards übersetzen sich in ein konzernweites CSR-Verständnis, eine konkrete CSR-Agenda und -Strukturen. Das transnational geprägte Selbstverständnis wirkt als Filter für nationale institutionelle Einflüsse, die als selbstständige Einflüsse in den Hintergrund treten. Die Bewältigung *intra*-institutioneller Komplexität erfolgt also, das haben die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht, selektiv durch die relative Dominanz des transnationalen Feldes und seiner Vorstellungen und Normen.

Auch die Priorisierung *inter*-institutioneller Integration gegenüber der Bewältigung *intra*-institutioneller Komplexität wird durch die Inhalte und die Art grenzüberschreitenden CSR-Managements, wie sie von transnationalen Institutionen propagiert werden, befördert. Beschrieben als Kritik an einer rein markt- und unternehmenslogischen Lesart unternehmerischer Verantwortung und gesellschaftliches Reformprogramm, verbindet sich mit CSR ein Kopplungsprojekt von Markt-, Unternehmens-, Gemeinschafts- und Staatslogik; die Integration dieser unterschiedlichen Logiken ist das zentrale Ziel, das sich mit CSR verbindet (vgl. Kap. 4.3.1). Genau diese Integration vollzieht sich im (grenzüberschreitenden) CSR-Management derzeit. Über die kontinuierliche Einbindung von Anspruchsgruppen, über den Triple-Bottom-Line-Ansatz und die Etablierung nicht-finanzieller Entscheidungskriterien

erfolgt die Kopplung an die Gemeinschaftslogik. Über die Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen – die der effektiven Kontrolle erst die nötige Informationsbasis verschafft – über die teils formelle Einbindung von Stakeholdern in die Governance-Struktur der Unternehmen (vgl. die Etablierung beratender Gremien), vor allem aber über die umfassenden Maßnahmen privatwirtschaftlicher und/oder multilateraler (Selbst-)Regulierung erfolgt die sukzessive Kopplung an die Staatslogik.

Die Verschmelzung (inter-)institutioneller Logiken ist in allen untersuchten MNU in vollem Gange. Dies gilt für alle derzeitigen Formen des CSR-Managements, besonders aber für das chancenorientierte CSR-Management, das den traditionellen Antagonismus zwischen Markt- und Unternehmenslogik einerseits und Gemeinschafts- und Staatslogik andererseits zu überwinden versucht und diese Logiken gar als komplementär betrachtet. Die grenzüberschreitende Dimension des CSR-Managements ist daher auch primär eine organisatorische. Wenn es um den Nachhaltigkeitsbeitrag des Kerngeschäfts und um die transparente Einbindung der Anspruchsgruppen geht, müssen alle Unternehmenseinheiten gleichermaßen eingebunden werden; nur so lässt sich die inter-institutionelle Integration erreichen. Die grenzüberschreitende Dimension des CSR-Managements ist daher meist keine institutionelle. Es geht ihr nicht um den möglichst differenzierten Umgang mit institutionell-kulturell unterschiedlich gewachsenen CSR-Traditionen. Besonders deutlich wird dies am informationsorientierten Stakeholder Management, dem es zwar um die Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen geht, nicht aber um eine Differenzierung einzelner Gruppen nach geographischer Herkunft und Aktionsradius. Anders ausgedrückt, durch den Fokus der untersuchten Unternehmen auf die Gewährleistung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft treten nationale institutionell-kulturelle Unterschiede und die Differenzierung ihrer CSR-Aktivitäten in den Hintergrund. Die Priorität der Unternehmen liegt auf der Bewältigung *inter*-institutioneller, nicht *intra*-institutioneller Komplexität. Auch in diesem Sinne ist der Umgang mit institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management also selektiv.

Diese Erkenntnis doppelter Selektivität im Umgang mit institutioneller Komplexität ist so banal wie aufschlussreich. Sie ist banal, weil sie feststellt, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen primär darin gesehen wird, dass sie sich um ihr Kerngeschäft und um die Prozesse unternehmerischer Wertschöpfung kümmern. Sie ist banal, weil sie feststellt, dass damit gesellschaftliche Mega-Trends wie der Kampf gegen den Klimawandel oder die Gewährleistung von Menschenrechten in die Agenda der Unternehmen

Einzug halten. Damit dokumentiert sie zunächst, was heute als erwartbar und selbstverständlich gilt. Doch als institutionelle Kategorie verdeutlichen diese Selbstverständlichkeiten gleichermaßen die institutionelle Konsolidierung des transnationalen Feldes und den gesellschaftlichen Wandel in Deutschland, die beide diese Form des CSR-Managements erst einfordern und möglich machen. Auch die Frage nach ihrer tatsächlichen Inkompatibilität bzw. Annäherung scheint damit gerechtfertigt (vgl. Kap. 7.2 & 7.3).

Darüber hinaus ist diese Erkenntnis aber auch deshalb aufschlussreich, weil sich damit im Grunde zwei CSR-Konzepte gegenüber stehen, die sich in ihrer zeitlichen Orientierung, räumlichen Reichweite und in der Offenheit ihrer Agenda unterscheiden: Auf der einen Seite steht das zukunftsorientierte Konzept der Nachhaltigkeit, dessen a priori definierte, weltgesellschaftliche, transnational unterstützte Agenda die Unternehmen auf sich zu verpflichten versucht. Auf der anderen Seite das gegenwartsorientierte Konzept gesellschaftlicher Verantwortung, das die Bedürfnisse und Präferenzen lokaler Gemeinschaften in den Vordergrund stellt und seine Agenda diesen anpasst. Gegenwärtig tendiert das grenzüberschreitende CSR-Management ganz klar zu ersterem. Aber damit verbindet sich nicht nur erneut die Frage nach der „Rolle“ von CSR, wie sie von Beginn an diskutiert wurde, sondern auch die Frage nach dem Ort und der Quelle der Legitimierung grenzüberschreitend aktiver Organisationen wie MNU's (vgl. Kap. 7.2).

Insgesamt gehen die untersuchten MNU's in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management also sehr selektiv mit institutioneller Komplexität um. Sie fokussieren sich auf die *inter*-institutionelle Integration unter transnationalen Vorzeichen und blenden darüber *intra*-institutionelle Komplexität Großteils aus. Möglich wird dies durch eine, in allen Unternehmen relativ einheitliche, transnational geprägte CSR-Identität. Sie filtert nicht-kompatible, institutionelle Einflüsse aller Art und organisiert das grenzüberschreitende CSR-Management der untersuchten Unternehmen. Gleichwohl müssen innerhalb dieser Tendenz verschiedene Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements unterschieden werden. Sie bewältigen *intra*-institutionelle Komplexität teils über den selektiven Fokus auf das transnationale institutionelle Feld, teils über die relative Separation ihrer Aktivitäten entlang institutionell-kultureller Vorstellungen und Normen nationalen Ursprungs, teils über ihre selektive Verschmelzung unter transnationalen Vorzeichen. Im Vordergrund des grenzüberschreitenden CSR-Managements der untersuchten MNU's steht jedoch meist die *inter*-institutionelle Integration transnationaler institutioneller Prägung.

7 Diskussion

Nach Darstellung der empirischen Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage in Kapitel 6 dient der nachfolgende Abschnitt ihrer Diskussion und Einordnung in den breiteren Forschungszusammenhang. Über die Konfrontation mit den Ergebnissen anderer Autoren werden die zentralen Erkenntnisse dieser Studie deutlich und damit auch der Beitrag für die Forschungs- und Praxisgemeinschaft. Dem allgemeinen Forschungsinteresse dieser Arbeit folgend liegt der Schwerpunkt der Diskussion auf der Einbettung der Ergebnisse in die Forschung zum grenzüberschreitenden CSR-Management:

Wie in Kapitel 3.3 und 4.5 präzisiert gilt das spezifische Erkenntnisinteresse dieser Studie einem besseren Verständnis der internen Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich insbesondere auf die Ansatzpunkte und die Bandbreite ihrer Konfigurationen jenseits der einseitigen Fokussierung auf die „transnational solution“; diesem Aspekt widmet sich Kapitel 7.1. Darauf folgt mit Kapitel 7.2 ein Abschnitt, der die existierende Kritik an der Form des CSR-Managements von MNU's aufgreift und mit den Erkenntnissen insbesondere zu transnationalen institutionellen Einflüssen verbindet. Kapitel 7.3 geht über die interne Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements hinaus und hinterfragt die dieser Arbeit zugrunde liegende Annahme anhaltender, relativer Inkompatibilität institutionell-kultureller CSR-Felder (vgl. Kap. 3.1). Obschon auf diese Weise nicht alle Ergebnisse dieser Studie en détail diskutiert werden können, ergibt sich aus diesen drei Aspekten doch ein integrativer Blick auf die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements vor dem Hintergrund institutioneller Komplexität.

7.1 Organisation des CSR-Managements – strukturell homogene MNU's

Obschon die institutionell-kulturelle Bedingtheit unternehmerischer Verantwortung, die Diversität der CSR zugrunde liegenden Vorstellungen sowie die Intersektionalität institutionell-kultureller Felder heute hinlänglich dokumentiert sind (vgl. Kap. 3.1) und obwohl auch MNU's mittlerweile zu den natürlichen Adressaten einer globalisierten CSR-Debatte zählen (vgl. Kap. 3.2.1), steht die Frage nach ihrem Umgang mit institutioneller Komplexität bislang im Hintergrund (Marano et al., 2016). Dies gilt besonders für die Bewältigung *intra*-institutioneller Komplexität und die interne Organisation

grenzüberschreitenden CSR-Managements. Eine Ausnahme davon sind jene Arbeiten, die in Kapitel 3.2.3 vorgestellt wurden und sich in Anlehnung an Bartlett & Ghoshal (1998) und Harzing (2000) mit den CSR-Internationalisierungsstrategien von MNUen befassen (vgl. u.a. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barkemeyer & Figge, 2014; Bondy & Starkey, 2014; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015). Sie fokussieren sich auf die strukturelle Organisation der Mutter-Tochter-Beziehungen innerhalb von MNUen und adressieren über das Interesse an der global-lokal-Dichotomie ihrer Gestaltung (intra-)institutionelle Komplexität zumindest indirekt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie fordern diese Gruppe von Arbeiten allerdings an drei zentralen Stellen heraus: an ihrer (1) Vernachlässigung der internen Variabilität grenzüberschreitenden CSR-Managements, an ihrer (2) Unterschätzung der organisierenden Wirkung von CSR-Identitäten sowie an ihrer (3) isoliert-mechanistischen Vorstellung von der Bewältigung (intra-)institutioneller Komplexität:

Die Kritik an der (1) Vernachlässigung der internen Variabilität grenzüberschreitenden CSR-Managements entzündet sich an der von diesen Arbeiten propagierten Vorstellung, CSR würde in einem Unternehmen über die Bandbreite seiner Handlungsfelder hinweg homogen gestaltet. Ob multi-, inter-, transnational oder global, die von ihnen identifizierten und beschriebenen „CSR-Profile“ beziehen sich stets auf Unternehmen in ihrer Gesamtheit. So entsteht der Eindruck, in einem „globalen“ Unternehmen würden alle Themen vom Umweltschutz bis zum gesellschaftlichen Engagement einheitlich und zentralisiert gestaltet, während sie in einem „multinationalen“ Unternehmen differenziert und dezentralisiert würden. Doch dieses Bild eines CSR-Managements en bloc wird der empirischen Realität nicht gerecht.

Zwar offenbart die vorliegende Studie durchaus eine Tendenz zum grenzüberschreitenden CSR-Management global einheitlicher Prägung (vgl. Kap. 6.2.1.1). Doch sie zeigt vor allem, dass *alle* Unternehmen *gleichzeitig* über *multiple* Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements verfügen (vgl. Scherer et al., 2013). Alle untersuchten MNUen betreiben ein risikoorientiertes CSR-Management globaler, ein chancenorientiertes CSR-Management transnationaler und ein informationsorientiertes CSR-Management tendenziell globaler Prägung, manche sogar ein bedürfnisorientiertes CSR-Management internationaler Prägung. Keines der untersuchten Unternehmen gestaltet sein grenzüberschreitendes CSR-Management in sich geschlossen global, transnational etc.

Diese Erkenntnis fordert die Annahme heraus, CSR würde in MNUen en bloc gestaltet. Trotz der thematischen Bandbreite und des Ausgreifens von „CSR“ in alle Betätigungsfelder

unternehmerischer Wertschöpfung spezifizieren existierende Studien zur CSR-Internationalisierung nicht, worauf sie sich beziehen, wenn sie von „CSR“ sprechen. Einem differenzierteren Verständnis der Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements ist diese Pauschalisierung nicht zuträglich. Dem verschafft die in dieser Arbeit entworfene Typologie risiko-, chancen-, bedürfnis- und informationsorientierten CSR-Managements Abhilfe. Zugleich unterstreicht sie, dass die interne Variabilität grenzüberschreitenden CSR-Managements begrenzt ist und sich die verschiedenen Themen und Handlungsfelder in ihren zentralen Herausforderungen und der Art ergriffener Maßnahmen durchaus ähneln. Das grenzüberschreitende CSR-Management wird weder en bloc noch entlang einzelner Themen organisiert, sondern orientiert sich an den zentralen Herausforderungen der Minimierung von Risiken, der Maximierung von Chancen, der Befriedigung von Bedürfnissen sowie der Informationsbeschaffung und Gewährleistung von Transparenz.

Damit verbindet sich auch der zweite Kritikpunkt an den bisherigen Studien zur CSR-Internationalisierung – ihr (2) rein strukturelles Verständnis von der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements. In Anlehnung an Bartlett & Ghoshal (1998) beschränken sich existierende Arbeiten zur internen Organisation von CSR in MNU auf das Design ihrer formellen Strukturen (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Filatotchev & Stahl, 2015). Die strukturelle Organisation ist aber weder aus konzeptionell-theoretischer Sicht der einzige (vgl. Kap. 4.2 & 4.4) noch aus empirischer Sicht der wichtigste Ansatzpunkt grenzüberschreitenden CSR-Managements

Zweifelsfrei dokumentiert die vorliegende Studie die strukturelle Formalisierung und Zentralisierung grenzüberschreitenden CSR-Managements (vgl. Barkemeyer & Figge, 2014; Baumann-Pauly et al., 2013; Bondy et al., 2012), die sich in der CSR-Governance-Struktur ebenso niederschlagen wie in den eingesetzten Koordinationsmechanismen. Auch bestätigt sie die zentrale Rolle, die die an sich extern orientierte CSR-Berichterstattung hierfür im Innern der MNU spielt (vgl. Fortanier et al., 2011; Vigneau et al., 2015). Doch zum einen gestaltet sich das grenzüberschreitende CSR-Management, anders als Arenas & Ayuso (2016), Barin-Cruz & Boehe (2010), Muller (2006) und andere es darstellen, weniger informell und greift insbesondere im risiko- und informationsorientierten CSR-Management auf eine Vielzahl formeller Koordinationsmechanismen zurück. Zum anderen hat die empirische Untersuchung zeigen können, dass sich die unterschiedlichen Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements nicht aus den eingesetzten Strukturen ergeben, sondern aus den zentralen Komponenten der CSR-Identität (vgl. Kap. 6.2.1.1 & 6.3). Die eingesetzten Strukturen

beeinflussen den Grad der Einheitlichkeit inhaltlicher CSR-Praktiken. Doch welche Themen überhaupt als relevant wahrgenommen, wie sie eingeschätzt werden und welche Strukturen zu ihrer Koordination eingesetzt werden, hängt von der CSR-Identität ab.

Diese Erkenntnis über die organisierende Wirkung von CSR-Identitäten im grenzüberschreitenden CSR-Management entspricht jener Rolle, die die institutionelle Organisationsforschung organisationalen Identitäten seit Langem zuspricht (vgl. Kap. 4.2.1 & 4.4.1.1). Die CSR-Identität eines MNU etabliert einen WahrnehmungsfILTER (Cornelissen et al., 2007, p. 7; Gioia et al., 2013, p. 136), über den CSR-Manager und andere Organisationsmitglieder potentielle CSR-Themen und Probleme als (ir-)relevant interpretieren (vgl. Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996) und diesen entsprechend Aufmerksamkeit und andere Ressourcen widmen (vgl. Glynn, 2000; Hoffman & Ocasio, 2001). Sie beeinflusst also strategische Entscheidungen über die Inhalte grenzüberschreitenden CSR-Managements (Glynn, 2008, p. 408). Aus diesem Grund hat beispielsweise die Risikominimierung in allen untersuchten Unternehmen einen so hohen Stellenwert; selbst dort, wo sie nicht im Vordergrund der Selbstbeschreibung steht, ist sie ein selbstverständlicher und zentraler Bestandteil ihrer CSR-Identität. Das Gleiche gilt für die anderen Formen grenzüberschreitenden CSR-Managements. In all diesen Fällen sind es insbesondere die „identity aspirations“ (vgl. Christensen et al., 2013; Kodeih & Greenwood, 2014) der untersuchten Unternehmen, die Ziele, Richtung und Schwerpunkte des grenzüberschreitenden CSR-Managements prägen – aber auch seine Mittel und Strukturen. Über organisationale Archetypen oder Templates,

„a set of ideas, beliefs and values that shape prevailing conceptions of what an organization should be doing, of how it should be doing it and how it should be judged, combined with structures and processes that serve to implement and reinforce those ideas“ (Greenwood & Hinings, 1988, p. 295)

mobilisiert die CSR-Identität bestimmte, in einem organisationalen Feld verfügbare Blaupausen, die einem Unternehmen auch bei der Gestaltung ihrer Strukturen helfen (Scott, 2008, pp. 188-189). Besonders deutlich wird dies bei transnationalen Prozessstandards wie der GRI. Weil die untersuchten MNU sich mit den in ihnen angelegten Zielen (z.B. transparenter Stakeholder-Kommunikation) identifizieren, richten sie auch die Strukturen der jeweiligen Handlungsfelder nach ihren Vorgaben aus. Neben den Inhalten filtert die CSR-Identität also auch die Art und Weise, wie Unternehmen ihr grenzüberschreitendes CSR-Management gestalten.

All dies verdeutlicht, dass MNU's ihr grenzüberschreitendes CSR-Management nicht allein strukturell gestalten. CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen hängen zusammen und müssen gemeinsam betrachtet werden. All dies verdeutlicht aber auch, dass den CSR-Identitäten der Unternehmen eine Schlüsselrolle bei der internen Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements zukommt – eine normativ-filternde im Hinblick auf bestimmte Ziele und Themen sowie eine materiell-koordinierende im Hinblick auf bestimmte Strukturen und Prozesse. Die existierende Forschung zum grenzüberschreitenden CSR-Management berücksichtigt also nicht nur nicht alle relevanten Faktoren interner Organisation, sie fokussiert sich mit Blick auf die zentrale, aber vernachlässigte Rolle der CSR-Identität (vgl. Huemer, 2010 für eine Ausnahme) auch auf die falschen.

Dies hat auch Konsequenzen für ihre (3) Vorstellung von der Bewältigung institutioneller Komplexität – der dritte Kritikpunkt an existierenden Studien zur CSR-Internationalisierung. Sie befassen sich nicht explizit mit institutioneller Komplexität, thematisieren in ihrer global-lokal-Dichotomie aber die potentiellen Spannungen zwischen institutionell-kulturellen Vorstellungen und Normen transnationalen und nationalen Ursprungs (vgl. Kap. 3.2.3.1). Die von ihnen direkt oder indirekt favorisierte „transnationale Lösung“ (vgl. Arenas & Ayuso, 2016; Barin-Cruz & Boehe, 2010; Barin-Cruz & Pedrozo, 2009; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015; Lam, 2009; Miska et al., 2013) zeugt allerdings von der Vorstellung, es gebe den einen, goldenen, strukturell zu erreichenden Weg zur Bewältigung (intra-)institutioneller Komplexität. Diese isoliert-mechanistische Vorstellung wird allerdings der empirischen Realität nicht gerecht:

Die empirische Untersuchung hat nicht nur gezeigt, dass MNU's mit der internen Variabilität ihres grenzüberschreitenden CSR-Managements auch gleichzeitig unterschiedliche Lösungen für die Bewältigung institutioneller Komplexität entwerfen und dass diese nicht allein struktureller Natur sind. Diese Studie hat auch gezeigt, dass MNU's primär darum bemüht sind, den CSR inhärenten, *inter*-institutionellen Widerspruch zu bewältigen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Vorstellungen über „angemessene“ Inhalte und Strukturen des CSR-Management – also die Bewältigung *intra*-institutioneller Komplexität – steht dabei nicht im Vordergrund. Vielmehr gestalten Unternehmen über die Art und Weise, wie sie ökonomische, ökologische und soziale Faktoren in ihre unternehmerische Wertschöpfung zu integrieren versuchen, indirekt auch den Umgang mit intra-institutioneller Komplexität. So ist der Versuch, ökologische Risiken unternehmensweit zu minimieren, Ausdruck *inter*-institutioneller Integration, bedeutet aber aus *intra*-institutioneller Sicht einen

selektiven Umgang mit Unterschieden, weil das ökologische Profil aller Unternehmenseinheiten über alle Unterschiede hinweg global einheitlich und zentral gestaltet wird.

Folglich ist die Vorstellung der Studien zur CSR-Internationalisierung, Unternehmen würden ihren Umgang mit intra-institutioneller Komplexität separat von der Bewältigung intra-institutioneller Komplexität gestalten, nicht realitätsnah. CSR ist primär ein inter-institutioneller Reformprogramm (vgl. Kap. 4.3.1), das je nachdem, welche Ziele und Mittel es propagiert, unterschiedliche Konsequenzen für den Umgang mit institutionell-kulturell bedingten Unterschieden hat. Schließt beispielsweise das risikoorientierte CSR-Management seiner inneren Logik nach eine Anpassung an institutionell-kulturelle Unterschiede per se aus, fordert das bedürfnisorientierte CSR-Management genau dies ein. Die Bewältigung intra-institutioneller Komplexität ist also abhängig von den *konkreten* Vorstellungen des (grenzüberschreitenden) CSR-Managements, die die CSR-Identität eines Unternehmens aktiviert. Die „Lösung“ ist damit keine abstrakte, sondern eine konkrete, keine einheitliche, sondern eine den Komponenten der CSR-Identität nach differenzierte und gleichzeitig realisierte. Ihre Realisierung ruht nicht auf der strukturellen Vorbereitung einer „transnationalen Lösung“, sondern auf den reflexiven und dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens und seiner Akteure (vgl. Jarzabkowski et al., 2013; Scherer et al., 2013) sowie auf der Anerkennung und Akzeptanz intra-institutioneller CSR-Diversität im Umfeld der Unternehmen (vgl. Kap. 7.2).

Mit Blick auf die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements ist der Beitrag dieser Studie folglich ein dreifacher: Vor dem Hintergrund fehlender Einblicke (vgl. Kap. 3.2.3) entwirft sie mit der umfassenden Beschreibung von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen – sowohl in ihrer Bandbreite als auch in ihrer unternehmensübergreifenden Ähnlichkeit – ein aktuelles Bild über den Status Quo der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements und leistet damit einen an sich schon wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis dieser Thematik. Darüber hinaus, das hat die Auseinandersetzung mit den bislang dominierenden Studien zur CSR-Internationalisierung deutlich gemacht, zeigt sie, dass die aktuelle Forschung auf Annahmen ruht, die die interne Variabilität grenzüberschreitenden CSR-Managements ebenso vernachlässigt wie die organisierende Wirkung von CSR-Identitäten und zudem einer isoliert-mechanistischen Vorstellung von der Bewältigung (intra-)institutioneller Komplexität folgt.

Der Ursache hierfür liegt in der kontingenztheoretischen Verortung vieler dieser Arbeiten, die zwar die kulturell-institutionelle Umwelt als eine zu gestaltende Variable des CSR-Managements begreifen, nicht aber die institutionell-kulturelle Einbettung des CSR-Managements als solche wahrnehmen. Trotz der Zunahme institutionentheoretisch inspirierter CSR-Forschung (vgl. Kap. 2.2.5 & 3.1) scheint insbesondere die Forschung zur Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements heute von derselben Sichtweise geprägt zu sein, die Greenwood & Hinings (1988) vor 30 Jahren der Organisationstheorie im Allgemeinen attestiert haben, nämlich einer

„mutual penetration of contingency theories, with their essentially ‚mechanistic‘ assumption of organizational structures changing in response to altered contingencies, and strategic choice theory which emphasizes the role of managerial interpretation and decision as shaping the direction and scope of structural change.“ (Royston Greenwood & Hinings, 1988, p. 293–294)

Die hier vorliegende Studie überwindet die daraus resultierende Vorstellung, CSR würde in MNUs strukturell homogen gestaltet und intra-institutionelle Komplexität könne isoliert mittels „transnationaler Lösung“ bewältigt werden. Sie zeigt stattdessen, dass das grenzüberschreitende CSR-Management unterschiedlichen Dimensionen der institutionell verankerten CSR-Identität eines Unternehmens folgt und *intra*-institutionelle Komplexität indirekt über die verschiedenen, gleichzeitig praktizierten Lösungen für *inter*-institutionelle Komplexität bewältigt. Die Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements ist damit gerade kein Ausdruck unabhängiger strategischer Entscheidungen, sondern selbst institutionell eingebettet (vgl. auch Kap. 7.2).

7.2 Kritik an CSR in MNUs – Selbstreferenzialität & institutioneller Isolationismus?

In einer sich globalisierenden CSR-Debatte (vgl. Kap. 2.2.5) entwickeln sich MNUs zum natürlichen Adressaten der Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (vgl. Kap. 3.2.1). Dementsprechend gilt auch der Fokus der kritischen CSR-Forschung insbesondere der Kritik am CSR-Management von und in MNU: Manche „Kritiker“ fordern, CSR von seinem organisationalen Fokus zu befreien und insbesondere MNUs stärker in die Bewältigung konkreter gesellschaftlicher Probleme einzubinden (vgl. Kolk, 2016; Kolk & van Tulder, 2010). Ob der *Shared Value*-Ansatz (vgl. Porter & Kramer, 2006, 2011) oder die *Global Business Citizenship*-Perspektive (vgl. u.a. Crittenden et al., 2011; Logsdon & Wood, 2002, 2005; Maak & Pless, 2009; Stahl et al., 2013) beide plädieren für eine stärkere Nutzung privatwirtschaftlichen Lösungspotentials und für den gezielteren Einsatz von MNU und ihren Mitarbeitern als „agents of world benefit“ (Pless & Maak, 2009). Autoren wie Karam & Jamali (2013), Newenham-Kahindi (2011) oder Wettstein & Baur (2015) gehen sogar noch einen Schritt weiter und fordern MNU dazu auf, ihre politische Macht bewusst zur Transformation gesellschaftlicher Institutionen einzusetzen.

Häufiger sind gleichwohl jene Stimmen, die mahnen, dass MNU tendenziell immer noch „Teil des Problems“ sind und nicht „Teil der Lösung“. Ihre Kritik zielt auf konkrete Aspekte wie die Verengung der CSR-Agenda auf technisch leicht zu lösende Aspekte (vgl. Escobar & Vredenburg, 2011), den Transfer „unverantwortlicher“ Praktiken in die Tochtergesellschaften (vgl. Surroca et al., 2013), den selektiven Fokus auf kerngeschäftsnahen Anspruchsgruppen (vgl. Pedersen, 2011; Pedersen & Neergaard, 2009; van Huijstee & Glasbergen, 2008), die Ignoranz gegenüber lokalen Gemeinschaften (Wiig & Kolstad, 2010) oder die Marginalisierung peripherer Forderungen und Bedürfnisse im Allgemeinen (vgl. Bondy & Starkey, 2014; Jamali, 2010). Manche werden grundsätzlicher und kritisieren die allgemeine Business-Case-Orientierung des CSR-Managements; dadurch würde die reformatorische Kapazität von CSR unterminiert (Beschorner & Hajduk, 2015; Crane et al., 2014), die bloße Reproduktion von Marktstrategien begünstigt (vgl. Husted & Allen, 2006) und die eigennutzzentrierte Selbstreferenzialität des CSR-Managements befördert (Bondy et al., 2012). Tenor dieser Stimmen ist die Kritik, MNU könnten sich aufgrund ihrer herausragenden Machtposition institutioneller Regulierung entziehen und CSR zur Verfolgung unternehmenseigener Ziele nutzen.

Tatsächlich bestätigt auch die hier vorliegende Studie zum Teil die dieser Kritik zugrunde liegenden Feststellungen. Das CSR-Management der untersuchten MNU's folgt in der Tat einer relativ geschlossenen, auf das Kerngeschäft der Unternehmen fokussierten CSR-Agenda, die zudem reputationswirksam den positiven Beitrag unternehmerischer Wertschöpfung herauszustellen versucht. Auch wird dieser inhaltliche Autofokus von einem besonders intensiven Austausch mit kerngeschäftsnahen Anspruchsgruppen (Kunden, Investoren, Mitarbeiter) begleitet. Gleichzeitig nimmt die Relevanz peripherer Perspektiven insbesondere für die Ausarbeitung der CSR-Agenda und die Strategieentwicklung ab. Davon zeugen der Rückgang bedürfnisorientierten CSR-Managements, aber auch die Vereinheitlichung und Zentralisierung des informationsorientierten CSR-Managements. So zeichnet sich jenseits aller Unterschiede tatsächlich eine gewisse Selbstreferenzialität und auch eine gewisse Isolierung von der Bandbreite alternativer Vorstellungen und Erwartungen ab.

Doch der Vorwurf des institutionellen Isolationismus greift zu kurz. Zum einen unterschlägt er in seinem Verweis auf die Machtposition von MNU's die mannigfaltigen empirischen Belege auf die institutionellen Einflüsse auf ihr grenzüberschreitendes CSR-Management (vgl. Kap. 3.2.2 & Kap. 3.2.3). Zum anderen unterschätzt er in seiner dualistischen Auffassung von der Beziehung zwischen Organisationen und ihrer Umwelt die konstitutive Rolle von Institutionen ebenso wie ihre – jenseits jeglichen Zwangs – normative und kognitive Wirksamkeit. *Jede* Form des CSR-Managements spiegelt die in einem bestimmten Feld institutionalisierten Vorstellungen von gesellschaftlicher Verantwortung wider (vgl. Kap. 2.4.3). Folglich ist auch die von MNU's praktizierte Form des (grenzüberschreitenden) CSR-Managements gerade nicht Ausdruck eines pauschalen institutionellen Isolationismus, sondern der spezifischen, selektiven Kopplung mit den Vorstellungen und Erwartungen des einen und nicht des anderen institutionellen Feldes. Und sie erfolgt, das hat die Analyse gezeigt (vgl. Kap. 6.2.2), in den untersuchten MNU's ganz bewusst mit Blick auf die Normen und Vorstellungen des transnationalen institutionellen Feldes:

Dieses propagiert den Fokus auf die Nachhaltigkeitsleistung des Kerngeschäfts und die Gewährleistung von Transparenz, die Wirkungsorientierung und -messung ebenso wie die lückenlose Nachvollziehbarkeit relevanter Entscheidungen und Prozesse. Es propagiert eine klare Nachhaltigkeitsagenda und die partnerschaftliche Interaktion mit einer überschaubaren Anzahl von Anspruchsgruppen. Darüber hinaus unterstützt es die Umsetzung seiner Prinzipien und Agenda mit konkreten Prozessstandards, die die inhaltliche Vereinheitlichung

und strukturelle Zentralisierung befördern. Kurzum das transnationale Feld verfügt über ein Netzwerk von Institutionen, mit dessen Hilfe auch Unternehmen dem Ziel weltweiter nachhaltiger Entwicklung verpflichtet werden, und das in seiner inhaltlichen Ausrichtung den Vorstellungen der *Global Business Citizenship*-Perspektive und anderer sehr nahe kommt (vgl. u.a. Crittenden et al., 2011; Kolk, 2016). Über seine Prinzipien- und Prozessstandards befördert es die Verbreitung bestimmter CSR-Konzepte und -Instrumente, über sie aber auch eine Konzentration CSR-bezogener Entscheidungsfindung in den Unternehmenszentralen; dieser „headquartering effect“ transnationaler Vorstellungen und Normen, so Barkemeyer & Figge (2014), führe ironischerweise dazu, dass „the more CSR becomes embedded in a professional and structured manner, the stronger the firm’s focus on its primary stakeholders will be, and the less scope for action will remain locally in the MNC’s subsidiaries [...]“ (p. 140). Die Idee der Offenheit gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedlicher institutionell-kultureller Prägung fällt damit hinter die zunehmende Professionalisierung grenzüberschreitenden CSR-Managements zurück. Die von manchen kritisierte Selbstreferenzialität von MNUs und ihr relativer Isolationismus sind in gewisser Weise auch das Produkt professionellen CSR-Managements, wie es das transnationale Feld fördert und fordert.

Dies zeigt auch, dass sich in der Kritik an Selbstreferenzialität und Isolationismus der MNUs einerseits und in ihrer, nach transnationalen institutionellen Maßstäben gestalteten Form grenzüberschreitenden CSR-Managements andererseits im Grunde zwei CSR-Konzepte gegenüber stehen, die nur bedingt kompatibel sind (vgl. Abb. 145 sowie Bansal & DesJardine, 2014). Auf der einen Seite steht das zukunftsorientierte Konzept nachhaltiger Entwicklung, dessen a priori definierte, weltgesellschaftliche Agenda Unternehmen auf sich zu verpflichten versucht und sie zur strategisch-proaktiven Planung ihres CSR-Managements animiert. Auf der anderen Seite steht das gegenwartsorientierte Konzept gesellschaftlicher Verantwortung, das die aktuellen Bedürfnisse in einem konkreten gesellschaftlichen Umfeld in den Vordergrund stellt und seine CSR-Agenda entsprechend offen und reaktiv gestaltet. Während ersteres sich auf ethischer Ebene universellen Menschheitsherausforderungen verpflichtet fühlt, leitet zweiteres seine moralische Verpflichtung aus den Werten und Normen des jeweiligen gesellschaftlichen Umfeldes ab. Die Institutionen des transnationalen Feldes spiegeln insbesondere das Konzept nachhaltiger Entwicklung wider und mit ihnen das grenzüberschreitende CSR-Management der MNUs. Die abnehmende Offenheit und der relative Isolationismus grenzüberschreitenden CSR-Managements resultiert also auch aus

dem Konzept nachhaltiger Entwicklung, das das transnationale Feld in den Vordergrund stellt. Die Kritik daran entspringt wiederum einem CSR-Verständnis in der Tradition gesellschaftlicher Verantwortung, das sich derzeit aber tendenziell auf dem Rückzug befindet.

Abb. 145 Opposition zweier CSR-Konzepte

	Nachhaltige Entwicklung	Gesellschaftliche Verantwortung
Fokus	Erfordernisse langfristiger Systemstabilität	Aktuelle Bedürfnisse von Anspruchsgruppen
Zeitliche Orientierung	zukunftsorientiert	gegenwartsorientiert
Gesellschaftsbegriff	abstrakt	konkret
Räumliche Reichweite	weltweit	national & lokal
Agenda	geschlossen	offen
Ansatz	strategisch-proaktiv	taktisch-reaktiv
ethischer Anspruch	universell	relativ

Befördert wird diese klare Ausrichtung grenzüberschreitenden CSR-Managements an den Vorstellungen und Normen des transnationalen Feldes aus institutionentheoretischer Sicht (vgl. Greenwood et al., 2011 sowie Kap. 4.1.2) durch zwei Faktoren – die Struktur des transnationalen institutionellen Feldes und die Positionierung der MNU's selbst. Zum einen nimmt die (inter-)institutionelle Komplexität *innerhalb* des transnationalen Feldes zunehmend ab. Ein relativ überschaubares Netzwerk von Akteuren, in dessen Zentrum die UN und ihre angegliederten Organisationen stehen (Rasche & Gilbert, 2012; Rasche & Waddock, 2014; Voegtlin & Pless, 2014), etabliert ein ebenso überschaubares Netzwerk zentraler, kodifizierter Normen, das als Referenzpunkt für sekundäre Vorgaben und andere Akteure wie Rating-Agenturen und Nachhaltigkeitsindizes gilt (Avetisyan & Ferrary, 2013; Chelli & Gendron, 2013). Die abnehmende Fragmentierung und relative Zentralisierung des Feldes sowie die zunehmende Formalisierung seiner Vorstellung schaffen Klarheit über Ziele und Mittel grenzüberschreitenden CSR-Managements und erhöhen den Druck seitens transnationaler Stakeholder (vgl. Crilly, 2011 sowie Kap. 4.1.2.2 & 4.3.1).

Zum anderen positionieren sich die untersuchten MNU's ganz bewusst innerhalb dieses transnationalen institutionellen Feldes und reduzieren so die (intra-)institutionelle Komplexität, die sich aus ihrer Positionierung in *verschiedenen* Feldern ergibt (vgl. Kap. 4.1.2.3 & 4.3.2). Sie verstehen sich allesamt als „globale“, weltweit aktive und erfolgreiche Unternehmen, die nicht „immer das Lied der deutschen Seele singen [können]“ (MNU 4, CR 1, Abs. 29). Neben der Orientierung, die die sich konsolidierende Feldstruktur des transnationalen institutionellen Feldes den Unternehmen bietet, ist es also vor allem auch

seine wahrgenommene Überparteilichkeit (De Geer et al., 2009, p. 280) die ihre Identifikation mit seinen Vorstellungen und Normen befördert. Die Orientierung an transnationalen Institutionen ist damit gerade für viele Unternehmen auch eine Lösung für die Bewältigung *intra*-institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management. Damit verbindet sich die Attraktivität transnationaler Institutionen für MNU's mit dem zunehmenden Druck, der von ihnen ausgeht. Beides begünstigt die Gestaltung grenzüberschreitenden CSR-Managements nach den Maßgaben nachhaltiger Entwicklung des transnationalen institutionellen Feldes.

Wie diese Entwicklung eingeschätzt wird, ist abhängig vom Standpunkt des Beurteilenden. Aus Sicht derer, die vor dem Hintergrund ökonomischer Kurzfristorientierung und überforderter Nationalstaaten ein nachhaltigeres, weitsichtigeres Wirtschaften und eine Stärkung von Global Governance-Strukturen fordern (vgl. Kap. 2.2.5 & 3.1.2.2), ist diese Entwicklung eine positive (zum Beispiel Bansal & DesJardine, 2014; Scherer & Palazzo, 2011; Scherer et al., 2014). Aus Sicht derer wiederum, die vor dem autoritären Konsens weniger warnen und aus diesem Grund eine Stakeholder-fokussierte Unternehmensführung ebenso fordern wie die Legitimierung unternehmerischer Aktivitäten vor dem Hintergrund historisch gewachsener CSR-Verständnisse, ist diese Entwicklung dagegen eine negative (zum Beispiel Barkemeyer & Figge, 2014; Bondy et al., 2012; Bondy & Starkey, 2014).

Für die kritische Auseinandersetzung mit dem grenzüberschreitenden CSR-Management bedeutet dies, dass die existierende Kritik am institutionellen Isolationismus von MNU's zu kurz greift. Sie übersieht die institutionellen Voraussetzungen der aktuellen Prägung grenzüberschreitenden CSR-Managements und müsste entsprechend auch als institutionelle Kritik formuliert werden. Zahlreiche Autoren beispielsweise die mangelnde Inklusivität und Legitimität transnationaler Normsetzung (Banerjee, 2010; Mele & Schepers, 2013; Mueckenberger & Jastram, 2010) oder ihre mangelnde Effektivität in der Durchsetzung einer weltweiten Nachhaltigkeitsagenda (vgl. Sethi & Schepers, 2013 bzw. Haack & Scherer, 2014; Rasche & Waddock, 2014; Rasche et al., 2012, für eine differenzierte Auseinandersetzung mit diesen Argumenten). Dem UN GC wird regelmäßig der Vorwurf gemacht, seine niedrigen Hürden würden Unternehmen die Möglichkeit zum „Bluwashing“ eröffnen. Auch die UN SDGs bieten Unternehmen, das hat diese Untersuchung gezeigt, das institutionelle Rohmaterial für ein chancenorientiertes Verständnis ihres CSR-Managements und schränken so möglicherweise den selbstkritischen Blick auf die Schwachstellen der eigenen Wertschöpfung ein. Selbst Ratingagenturen, Anbieter von Informationsdatenbanken,

Wirtschaftsprüfer, Managementberatungen und andere Akteure auf dem lukrativen (Beratungs-)Markt für CSR befördern nicht nur die inhaltliche Vereinheitlichung und strukturelle Formalisierung des CSR-Managements entlang transnationaler Institutionen (Chelli & Gendron, 2013; Malsch, 2013); sie verantworten mitunter auch seinen wachsenden Formalismus, der einen Großteil der Aufmerksamkeit und Kapazitäten insbesondere der zentral organisierten CSR-Bereiche absorbiert. Kurzum eine Kritik am aktuellen Zustand grenzüberschreitenden CSR-Managements müsste all jene einschließen, die als Akteure des transnationalen Feldes seine aktuellen institutionellen Grundlagen mit verantworten.

Dies heißt gleichwohl nicht, dass MNU für die Form ihres grenzüberschreitenden CSR-Managements nicht kritisiert werden können. So zeigt diese Untersuchung, dass zwar die in allen untersuchten MNUs die zentrale CSR-Governance-Struktur mit der Etablierung formeller Entscheidungsgremien und zentraler CSR-Bereiche eine systematische Aufwertung, erfährt, nicht aber unbedingt die dezentrale CSR-Governance-Struktur. In der Folge erfüllen periphere „CSR-Manager“ meist operative Aufgaben auf teilweise prekären Positionen. Das Fehlen strukturell verstetigter und themenübergreifender, dezentraler CSR-Manager lokalen Ursprungs erschwert die Wahrnehmung peripherer Stimmen, ihre mangelnde Einbindung die Öffnung des CSR-Managements (vgl. Berger et al., 2011; Déniz-Déniz & García-Falcón, 2002).

Zugleich befördern MNU die transnational induzierte Vereinheitlichung und Zentralisierung selbst dort, wo sie aus institutioneller Sicht nicht zwingend nötig ist. Zwar existieren besonders strenge Vorgaben für das risiko- und informationsorientierte CSR-Management. Doch selbst die Berichterstattung nach GRI-Kriterien schließt eine Anpassung von CSR-Berichten an nationale differenzierte Adressatenkreise nicht aus. Auch die Wesentlichkeitsanalysen könnten differenziert durchgeführt und ausgewertet werden (vgl. Kap. 6.2.2.2). Das Gleiche gilt für das gesellschaftliche Engagement, für das es bislang kaum Vorgaben transnationalen institutionellen Ursprungs gibt. Seine Einordnung als chancenorientiertes CSR-Management ist hier genauso wenig vorgeschrieben wie die mit Blick auf den DJSI vorausseilende Anwendung der LBG-Kriterien zur Wirkungsmessung. Es gibt zwar Entwicklungen innerhalb des transnationalen institutionellen Feldes, die MNUs möglichst früh antizipieren möchten. Doch eine Notwendigkeit zur inhaltlichen Standardisierung und strukturellen Zentralisierung gibt es nicht bei allen Themen und Handlungsfeldern.

Dass Spielräume bestehen, zeigen gerade die produzierenden Unternehmen des Samples. Sie schließen sich diesen Trends aufgrund eines etwas anderen Selbstverständnisses langsamer und weniger umfassend an. Dies zeigt auch, dass manche MNU's sich allzu bereitwillig mit den institutionellen Vorstellungen und Normen des transnationalen Feldes identifizieren. Dass sie zunehmend klar und konkret sind und darüber hinaus als überparteilich wahrgenommen werden, erhöht ihre Attraktivität für Unternehmen. Die zumindest teilweise Orientierung an den Bedürfnissen lokaler Gemeinschaften in den produzierenden Unternehmen zeigt aber, dass sie nicht der einzige institutionelle Referenzpunkt sein müssen.

Insofern kann die Kritik an der Selbstreferenzialität des grenzüberschreitenden CSR-Managements von MNU's zwar teilweise bestätigt werden. Aber zum einen spiegelt sich in ihr der institutionelle Druck des transnationalen Feldes wider, so dass der ihm vorgeworfene institutionelle Isolationismus allenfalls ein partieller ist. Zum anderen wird die Fokussierung auf das Kerngeschäft und die Verfolgung einer zukunftsorientierten Nachhaltigkeitsagenda unter transnationalen Vorzeichen von vielen durchaus begrüßt. Hier stehen sich unterschiedliche CSR-Konzepte gegenüber, die beide mitunter den Aspekt der Offenheit unterschiedlich gewichten und damit auch die wahrgenommene Relevanz institutionell-kultureller Unterschiede für das grenzüberschreitende CSR-Management. Auch wenn diese Feststellung Kritik an der Selbstreferenzialität des CSR-Managements von MNU's nicht ausschließt, zeigt sich doch, wie sehr diese selbst das Produkt institutionalisierter Vorstellungen ist.

7.3 Institutionell-kulturelle CSR-Infrastruktur – anhaltende Inkompatibilität?

Die empirische Analyse hat gezeigt, dass sich die untersuchten MNU in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management auf die Bewältigung inter-institutioneller Komplexität konzentrieren und sich dabei an den Vorstellungen und Normen des transnationalen institutionellen Feldes orientieren (vgl. Kap. 6.2.2.1 & 6.2.2.2); institutionell-kulturell bedingte Unterschiede auf nationaler Ebene werden nur bedingt berücksichtigt (vgl. Kap. 6.2.2.3). Während sie mit der zunehmenden Verknüpfung von Unternehmens-, Markt-, Gemeinschafts- und Staatlogik inter-institutionelle Komplexität in ihrem CSR-Management integrativ bewältigen, begegnen sie somit intra-institutioneller Komplexität sowohl in ihrem Selbstverständnis als auch in ihren Praktiken und Strukturen selektiv (vgl. Kap. 6.2.3). Eine der grundlegenden Annahmen institutioneller Organisationsforschung besteht allerdings darin, dass Organisationen zum Erwerb von Legitimität Übereinstimmung mit den Vorstellungen und Erwartungen eines institutionellen Umfeldes signalisieren müssen (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2008; Suchman, 1995). Insofern stellt sich die Frage, wie die Selektivität im Umgang mit (intra-)institutioneller Komplexität möglich ist, ohne dass die Unternehmen dafür sanktioniert werden?

Eine Antwort auf diese Frage könnte lauten, dass die vorliegende Studie – aus methodischen Gründen (vgl. Kap. 8.2) – entweder die existierenden Kopplungsversuche der MNU mit nationalen und lokalen institutionellen Umwelten (vgl. Kap. 6.2.2.3) oder die Kritik an und Sanktionierung dieser Unternehmen (vgl. Kap. 7.2) unterschätzt und damit die intra-institutionelle Selektivität grenzüberschreitenden CSR-Managements überschätzt. Eine andere Antwort würde auf den herausragenden Status von MNU verweisen, der sie gegen die negativen Auswirkungen lokaler Kritik immunisiert (Greenwood & Suddaby, 2006; Kostova et al., 2008) und sogar befähigt, die institutionellen Grundlagen dieser Kritik selbst zu gestalten (Cantwell et al., 2010; Heidenreich, 2012); der Status von MNU ermöglicht so den selektiven Umgang mit institutioneller Komplexität (Greenwood et al., 2011, p. 341).

Eine dritte Antwort zielt auf die institutionelle Komplexität selbst. Definiert als Situation, „in which divergent prescriptions from multiple institutional logics collide“ (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1283), rückt das Konzept institutioneller Komplexität neben der Intersektionalität von institutionellen Logiken auch ihre wahrgenommene Widersprüchlichkeit und Inkompatibilität in den Vordergrund (vgl. Kap. 4.1.2.1). Demnach wäre der selektive Umgang mit institutionell-kulturell bedingten Vorstellungen und

Erwartungen unterschiedlichen Ursprungs möglich, wenn sie nicht gleichzeitig an die Unternehmen herangetragen oder als relativ kompatibel wahrgenommen würden. Ihre Gleichzeitigkeit und Überlappung ist allein schon durch die Positionierung von MNU in verschiedenen institutionellen Feldern (vgl. Kap. 4.3.2) und die vertikale *nestedness* (Greenwood et al., 2011, p. 322) transnationaler und nationaler Felder gegeben (vgl. Kap. 3.1.2.3 & 4.3.2). Bleibt die Frage, ob die unterschiedlichen Vorstellungen und Normen grenzüberschreitenden CSR-Managements womöglich nicht als vollkommen inkompatibel, sondern als ähnlich und komplementär wahrgenommen werden (vgl. Crouch, 2005; Kang & Moon, 2012). In diesem Fall wäre die festgestellte Selektivität zwar eine formelle, weil sie sich auf transnationale Institutionen beruft, aber keine inhaltliche, weil sie gleichzeitig den Erwartungen unterschiedlicher institutioneller Umwelten entspricht.

Die Existenz einer solchen Komplementarität kann insbesondere für das Verhältnis transnationaler und deutscher Vorstellungen und Normen des CSR-Managements angenommen werden. Wie verschiedentlich erwähnt, ist CSR-Management – aus inhaltlicher Sicht – für keines der untersuchten Unternehmen absolutes Neuland. Als deutsche Unternehmen sind die untersuchten MNU in den meisten Handlungsfeldern seit Langem an ein dichtes Netzwerk gesetzlicher Vorschriften gebunden; das gilt für den Dialog zwischen den Tarifpartnern ebenso wie für den Arbeits- & Gesundheitsschutz, die Produktverantwortung, den Umwelt- & Ressourcenschutz und die meisten anderen Handlungsfelder heutigen CSR-Managements. Seit Jahrzehnten praktizieren deutsche Unternehmen diese implizite Form des CSR-Managements (vgl. u.a. Habisch & Wegner, 2005; Kang & Moon, 2012; Matten & Moon, 2008; Peters, 2012). Auf diese Weise hat sich in deutschen Unternehmen insbesondere im risikoorientierten CSR-Management ein Standard etabliert, der über die Minimalforderungen transnationaler Regulatoren wie der ILO oder der OECD meist hinausgehen. Selbst bei Themen wie Antidiskriminierung und Chancengleichheit, die nicht Teil der traditionellen deutschen CSR-Agenda sind, greifen mittlerweile transnationale und deutsche Institutionen (vgl. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen etc.) ineinander. Der Regulierungstiefe nach unterscheiden sie sich die unterschiedlichen institutionellen Vorgaben, inhaltlich werden sie aber als durchaus kompatibel begriffen und ergänzen sich. Insofern besteht hier kein unüberbrückbarer Widerspruch zwischen den Vorstellungen und Normen des transnationalen und des deutschen institutionellen Feldes.

Dies gilt im Allgemeinen auch für die mittlerweile explizitere und in ihrer Aufwertung von Chancenorientierung, Socially Responsible Investment oder CSR-Berichterstattung marktorientiertere Form grenzüberschreitenden CSR-Managements. Von transnationalen Akteuren wie der GRI oder dem DJSI befördert, entspricht sie nicht unbedingt den traditionell impliziten CSR-Vorstellungen koordinierter Marktökonomien wie Deutschland. Doch auch wenn diese Entwicklungen teilweise kritisiert werden (vgl. Jackson & Apostolakou, 2010; Kinderman, 2012, 2013 sowie Kap. 7.2) fallen sie in Deutschland auf durchaus fruchtbaren Boden. Hier, wie in vielen anderen europäischen Ländern (vgl. De Geer et al., 2009; Gond & Boxenbaum, 2013; Höllerer, 2013; Tengblad & Ohlsson, 2010), ermöglichen die institutionellen Veränderungen der vergangenen 30 Jahre eine relativ positive Rezeption expliziter und marktorientierter Formen des CSR-Managements (vgl. Berthoin Antal et al., 2010; Hiß, 2009; Kang & Moon, 2012 sowie Kap. 3.1.2.3). Auch hinsichtlich der generellen Ausrichtung grenzüberschreitenden CSR-Managements kann mittlerweile also von einer relativen Kompatibilität transnationaler und nationaler, deutscher Institutionen ausgegangen werden.

Es ist zwar nicht davon auszugehen, dass sich diese institutionelle Annäherung in allen Ländern gleichermaßen vollzieht. Doch vor dem Hintergrund abnehmender Fragmentierung, zunehmender Formalisierung und Zentralisierung des transnationalen Feldes (vgl. Kap. 7.2) sowie der hohen Reputation zentraler Akteure wie der UN ist anzunehmen, dass transnationale Institutionen die meisten Länder, in denen MNU aktiv sind, erreichen und ihre jeweils historisch gewachsenen, institutionell-kulturellen CSR-Vorstellungen zumindest mit denen des transnationalen Feldes konfrontieren. Transnationale Institutionen haben

„a high potential to challenge and undermine institutional stability at the national level through trickle-down and trickle-up effects. Trickle-down processes can directly influence governments to redefine legal rules of the game. Trickle-up effects may infiltrate societal rule systems from the bottom-up through cross-border interactions between economic actors, social movements and other stakeholders at the organizational field, industry or sectoral level“ (Djelic & Quack, 2008, p. 317).

Dies muss und wird nicht die Homogenisierung aller CSR-Modelle unter „weltkulturellen“ Vorzeichen (vgl. Boli & Thomas, 1997; Drori, 2008; Meyer, 2005) zur Folge haben. Dafür sind die nationalen institutionell-kulturellen Grundlagen, auf denen CSR jeweils beruht, viel zu stabil und prägend (vgl. Mäkinen & Kasanen, 2015; Mäkinen & Kourula, 2014) sowie die Prozesse der Übersetzung und Aneignung transnationaler Vorgaben viel zu komplex (vgl. Boxenbaum, 2006; Gjolberg, 2010; Gond & Boxenbaum, 2013). Aber mit der zunehmenden Verankerung eines transnationalen institutionellen Referenzrahmens auch in den nationalen

CSR-Feldern wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sich ihre Vorstellungen und Vorgaben einander annähern und als kompatibel wahrgenommen werden. Auf diese Weise würde die tatsächliche institutionelle Selektivität grenzüberschreitenden CSR-Managements abnehmen.

Innerhalb der MNU's läuft dieser Prozess der Annäherung bereits. So hat zwar die empirische Analyse gezeigt, dass in den untersuchten Unternehmen durchaus unterschiedliche, national institutionell-kulturell bedingte CSR-Traditionen existieren, die als solche auch wahrgenommen werden (vgl. Kap. 6.2.2.3). Doch sie hat auch gezeigt, dass diese Unterschiede intern durch einen transnational-institutionell bedingten „headquartering effect“ (vgl. Barkemeyer & Figge, 2014 sowie Kap. 7.1) überlagert werden. Die zentralisierte CSR-Governance-Struktur, aber auch die „Harmonisierung“ der CSR-Verständnisse durch die Förderung einer einheitlichen CSR-Identität minimieren die Notwendigkeit zur internen Auseinandersetzung über die relative (In-)Kompatibilität unterschiedlicher CSR-Vorstellungen und Normen. Auf diese Weise wird die wahrgenommene Kompatibilität zwischen Institutionen transnationalen und deutschen Ursprungs stabilisiert und die selektive Bewältigung intra-institutioneller Komplexität zumindest intern ermöglicht. Inwiefern diese „Befriedung“ auch mit externen Anspruchsgruppen gelingt, ist eine Frage ihrer Identifikation mit dem transnationalen CSR-Modell; dass die Chancen hierfür in vielen Ländern nicht schlecht stehen, haben die obigen Ausführungen gezeigt.

Insgesamt wird also die Selektivität im Umgang mit (intra-)institutioneller Komplexität durch die relative Kompatibilität transnationaler und einer Vielzahl nationaler CSR-Modelle ermöglicht. Dadurch können MNU's ihr grenzüberschreitendes CSR-Management an den Vorstellungen und Normen des transnationalen Feldes ausrichten, ohne in den unterschiedlichen Ländern für diese Form des CSR-Managements sanktioniert zu werden. Damit muss aber auch die Annahme, MNU's würden durch ihre Position in unterschiedlichen institutionellen Feldern per se mit institutioneller Komplexität konfrontiert (vgl. Heidenreich, 2012b; Kostova et al., 2008), differenziert werden. In der Tat sind sie durch ihre Position mit der Intersektionalität von Vorstellungen und Normen konfrontiert, nicht aber zwangsläufig mit deren Widersprüchlichkeit. Insbesondere durch die Konsolidierung des transnationalen Feldes entsteht ein institutioneller Referenzrahmen jenseits einzelner Länder, der sowohl grenzüberschreitenden Akteuren wie MNU's als auch nationalen Anspruchsgruppen einen gemeinsamen institutionell-kulturellen Rahmen zur Diskussion und Gestaltung von CSR bietet. Ein solch gemeinsamer Rahmen reduziert (intra-)institutionelle Komplexität.

8 Schluss

8.1 Zusammenfassung & praktische Implikationen

Kritik an den „Auswüchsen“ ökonomischer Globalisierung ist immer auch eine Kritik an multinationalen Unternehmen. Als Hauptakteure und Profiteure weltweiter, wirtschaftlicher Verflechtung sind sie der natürliche Adressat einer kritischen Globalisierungsdebatte. Befeuert wird die Kritik von der nicht abreißenden Serie von Skandalen, in die MNU unterschiedlichster Länder und Branchen verwickelt waren und sind. Mit ihnen verfestigt sich auch das Bild, MNU seien auf dem Weg zu einer nachhaltig(er)en Wirtschaft und Gesellschaft eher Teil des Problems denn Teil der Lösung. Unabhängig davon, ob diese Kritik zutreffend und gerechtfertigt ist, verdeckt sie in ihrer Grundsätzlichkeit und Pauschalität allerdings die Tatsache, dass die konkreten Erwartungen, mit denen sich MNU an ihren Standorten konfrontiert sehen, höchst vielfältig und unterschiedlich sind (vgl. u.a. Kang & Moon, 2012; Mäkinen & Kourula, 2014; Matten & Moon, 2008). Kritik und Lob an MNU gestalten sich je nach Kontext unterschiedlich.

Per Definition sind MNU zwar grenzüberschreitend tätige Organisationen, aber „instead of being footloose, they [...] resemble a millipede whose subsidiaries represent multiple feet in different regional and national arenas“ (Heidenreich, 2012a, p. 2). In diesen Arenen interagieren sie mit diversen Anspruchsgruppen und werden mit unterschiedlichsten, institutionell-kulturellen Erwartungen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung konfrontiert (vgl. u.a. Kostova et al., 2008; Kostova & Zaheer, 1999; Scherer et al., 2013). Diese Erwartungen variieren nicht immer dem Prinzip nach, häufig aber in ihrer relativen Bedeutung und Priorisierung. Sie sind nicht immer kompatibel und werden doch gleichzeitig artikuliert. Kurzum, als organisationale „Tausendfüßler“ sind MNU auch und gerade im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung mit einem „jurisdictional overlap“ (Thornton et al., 2012, p. 57) teils widersprüchlicher Erwartungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund ging die vorliegende Arbeit der Frage nach, wie MNU in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit eben dieser institutionellen Komplexität umgehen? Die Antworten, die die empirische Untersuchung darauf geben konnte, waren ebenso überraschend wie aufschlussreich:

Entgegen bisheriger Untersuchungen zeigte sich, dass der Umgang mit institutioneller Komplexität in MNU intern entlang unterschiedlicher Typen der Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements variiert. Risiko-, chancen-, bedürfnis- und

informationsorientiertes CSR-Management werden unterschiedlich organisiert und formulieren damit unterschiedliche Antworten auf gleichzeitig gestellte, bedingt kompatible Erwartungen und Anforderungen. Der Umgang mit institutioneller Komplexität ist daher unternehmensintern unterschiedlich (vgl. Kap. 6.2.1.2 & 6.3).

Gleichzeitig offenbarte die empirische Untersuchung eine große, unternehmensübergreifende Ähnlichkeit in der Organisation des grenzüberschreitenden CSR-Managements. Die Mehrheit der Handlungsfelder tendiert in allen MNU zu einem standardisierten und einheitlichen CSR-Management und damit zu einer selektiven Bewältigung institutioneller Komplexität. Auch in den übrigen Handlungsfeldern zeichnet sich eine – wenngleich unterschiedlich stark ausgeprägte – Tendenz in diese Richtung ab. Der Umgang mit institutioneller Komplexität ist daher unternehmensübergreifend relativ ähnlich (vgl. Kap. 6.2.1.1, 6.2.1.3 & 6.3).

Ausschlaggebend dafür ist nach den Erkenntnissen dieser Studie die zunehmende Anzahl inhaltlich ineinander greifender und formeller Vorgaben und Erwartungen aus dem transnationalen institutionellen Feld. Propagiert über zentrale Akteure wie die UN und ihre Partnerorganisationen, orientieren sich MNU zusehends an solchen transnationalen (Prinzipien- und Prozess-)Standards. Sie beeinflussen das Gros der praktischen CSR-Agenda und der zu ihrer Realisierung eingesetzten -Strukturen. Auf diese Weise lösen MNU die Komplexität gleichzeitiger und potentiell widersprüchlicher Erwartungen aus den jeweils nationalen Arenen auf (vgl. Kap. 6.2.2 & 6.3).

Der Schlüsselmechanismus zur Organisation ihres grenzüberschreitenden CSR-Managements und zur selektiven Bewältigung institutioneller Komplexität unter transnationalen Vorzeichen ist dabei die CSR-Identität. Während sie nach Außen hin Übereinstimmung insbesondere mit den Vorgaben und Erwartungen des transnationalen Feldes signalisiert, filtert sie nach Innen „relevante“ Erwartungen von solchen, die als „irrelevant“ wahrgenommen werden, und strukturiert den konkreten Umgang mit ihnen. Dieser Mechanismus wirkt, das hat die empirische Untersuchung gezeigt, auf Ebene des grenzüberschreitenden CSR-Managements im Allgemeinen ebenso wie im Speziellen auf Ebene seiner unterschiedlichen Typen. In beiden Fällen gibt die CSR-Identität den MNU die Ziele und Mittel grenzüberschreitenden CSR-Managements und damit seine Richtung vor (vgl. Kap. 6.2.1.1, 6.2.1.2 & 6.3).

Insgesamt zeichnet diese Studie damit ein Bild grenzüberschreitenden CSR-Managements, das in seiner Differenziertheit über bisherige Untersuchungen hinausgeht. Sie schließt offene Lücken zur internen Dimension grenzüberschreitenden CSR-Managements, seinen Ansatzpunkten, ihrer Konfiguration und der Bandbreite ihrer Ausprägungen (vgl. Kap. 3.3).

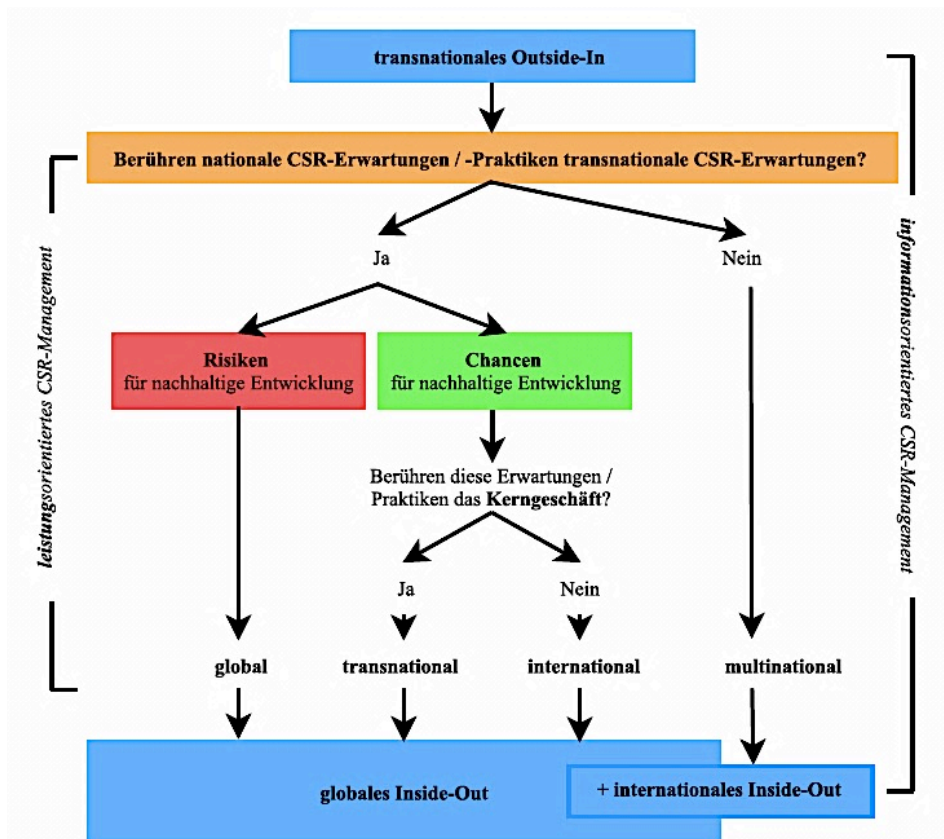
Zugleich zeigt sie, dass existierende Annahmen über die strukturelle Homogenität grenzüberschreitenden CSR-Managements in MNUs und die Auflösung komplexer Situationen über die „transnational solution“ (vgl. Kap. 7.1) ebenso kritisch hinterfragt werden müssen wie solche über die Selbstreferenzialität von MNUs (vgl. Kap. 7.2) oder die vollkommene Inkompatibilität institutionell-kultureller Umwelten (vgl. Kap. 7.3). Der forschungstheoretische Beitrag dieser Studie ist insofern ein mehrfacher.

Aber auch auf anwendungspraktischer Ebene ergeben sich aus der vorliegenden Studie verschiedene Schlussfolgerungen. Zum einen sollten MNUs in ihrer Situation zunächst ernst genommen werden. CSR wird primär als (inter-)institutionelles Reformprogramm begriffen, durch das Unternehmen wie MNUs ihr Kerngeschäft „säubern“ sowie ökonomische, ökologische und soziale Ziele zum Ausgleich bringen sollen. Hinter dieser Idee von CSR stehen mittlerweile starke Institutionen auf transnationaler Ebene, die in Ländern wie Deutschland zudem durch starke nationale Institutionen und kulturelle Traditionen ergänzt werden. Diesem Reformprogramm gilt der Fokus und als solches absorbiert es die volle Aufmerksamkeit unternehmensinterner CSR-Akteure – auch in seiner grenzüberschreitenden Ausprägung. Dies gilt auch für unternehmensexterne, institutionelle Akteure. Zwar wird stets die Notwendigkeit zur Offenheit gegenüber unterschiedlichsten Anspruchsgruppen betont, doch die eigenen Maßstäbe zur Bewertung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen werden stets als universell betrachtet; andere Formen des CSR-Managements (z.B. entlang seiner philanthropischen Wurzeln) gelten als „veraltete“ oder „unehrliche“ und damit als kritikwürdige Abweichungen. Auch mangels institutioneller Unterstützung hat die Berücksichtigung institutionell-kultureller Unterschiede im grenzüberschreitenden CSR-Management daher keine Priorität. Unter den aktuellen Voraussetzungen wird in Zukunft auch das grenzüberschreitende CSR-Management vor allem ein unternehmensweit einheitliches, zentral und formell strukturiertes sein. Diesen Umstand gilt es zunächst anzuerkennen.

Obschon es für die Realisierung dieser Vorstellung von CSR als Nachhaltigkeit im Kerngeschäft ebenso gute praktische wie ethische Argumente gibt wie für die Orientierung an transnationalen Standards, sollten MNUs trotzdem zur Wahrnehmung institutionell-kultureller Unterschiede hinsichtlich der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen fähig sein (vgl. Scherer et al., 2013). Das transnationale Feld ist bei Weitem nicht die einzige Arena, in der sich MNUs bewegen und ebenso wenig die einzige Arena, die valide Geltungsvorstellungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und „normative Wegweiser“

(Beschorner, 2015, p. 174) hervorbringt. Sich *nicht* an transnationalen Vorgaben und Erwartungen zu orientieren wäre aus Sicht der Unternehmen ebenso fahrlässig wie *ausschließlich* ihnen zu folgen. Stattdessen sollten MNU die „Wirklichkeit als Gemengelage unterschiedlicher kultureller Praktiken und Orientierungen analysieren“ (Pfriem, 2015, p. 194) und ihr grenzüberschreitendes CSR-Management auf eine breite Basis als nur die transnationale stellen.

Abb. 146 Grenzüberschreitendes CSR-Management – eine bedürfnisorientierte Gestaltungshilfe



Die hier entwickelte Typologie grenzüberschreitenden CSR-Managements kann Unternehmen dabei als selbstkritischer Referenzrahmen zur Einordnung, Überprüfung und letztlich zur differenzierten Gestaltung der eigenen CSR-Aktivitäten dienen. Wo sind Themen tatsächlich risikobelastet und gefährden nachhaltige Entwicklung? Wo bestehen Chancen für einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung? Wo können sich Aktivitäten an den gegenwärtigen Bedürfnissen von (lokalen) Anspruchsgruppen orientieren? Den aktuellen (transnationalen) institutionellen Bedingungen Rechnung tragend sowie dem Subsidiaritätsprinzip – „im Zweifel lokal“ – folgend kann die hier entwickelte Typologie als bedürfnisorientierte Gestaltungshilfe eingesetzt werden (vgl. Abb. 146). Diese stellt die nationalen bzw. lokalen CSR-Erwartungen in den Vordergrund und durchbricht so

gleichermaßen die organisational fokussierte Risiko-Chancen-Perspektive wie den Reflex zur allumfassenden Standardisierung und Zentralisierung. Sie zwingt unternehmensinterne Entscheidungsträger zur bewussten Auseinandersetzung mit der Vielfalt lokaler Erwartungen und fordert sie zur aktiven Begründung ihrer Entscheidungen auf. So eingesetzt, stellt sie die bisherige top-down-Logik grenzüberschreitenden CSR-Managements auf den Kopf und trägt gleichzeitig der institutionellen Realität einer sich konsolidierenden transnationalen CSR-Arena Rechnung.

Eine Anpassung grenzüberschreitenden CSR-Managements in diese Richtung ist allerdings nicht voraussetzungsfrei. So schlussfolgert Pfriem (2015) aus der institutionell-kulturellen und damit ethischen Diversität: „Unsere mögliche Moral heißt kulturelle Bildung [...], wobei sich die Akzentuierung *kulturell* auf die Befähigung der Akteure bezieht, mit an sie gestellten gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigend umzugehen“ (p. 195–198). Jenseits der Förderung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen zählt zu dieser *Befähigung* auch die Anpassung des organisationalen Rahmens. Die zentrale Voraussetzung für ein prinzipiell bedürfnisorientiertes CSR-Management ist eine Veränderung bisheriger Praktiken des informationsorientierten CSR-Managements. Die Informationsbeschaffung und insbesondere die Wesentlichkeitsanalysen – also das Outside-In (vgl. Abb. 146) – müssen auf eine breitere Basis gestellt werden, das heißt konsequent lokale Erwartungen erheben und differenziert auswerten.¹⁰⁵ Dem organisierenden Effekt der CSR-Berichterstattung Rechnung tragend sollten Unternehmen darüber hinaus über eine Anpassung ihrer CSR-Berichte nachdenken. Einerseits erfordern transnationale Vorgaben eine einheitlichen CSR-Bericht über alle Aspekte von globaler Relevanz. Andererseits kann dieser für das lokale Publikum um spezifisch lokale Aspekte und Maßnahmen ergänzt werden und darüber langfristig auch den lokalen Erwartungshorizont in interne Entscheidungsprozesse integrieren.

Solche Maßnahmen erfordern allerdings auch strukturelle Anpassungen insbesondere in der CSR-Governance-Struktur. Zum einen sollten MNUs ihre zentralen CSR-Bereiche diversifizieren, das heißt nicht nur um thematische Experten ergänzen, sondern auch um solche Mitarbeiter, die mit den institutionell-kulturellen Bedingungen von CSR in unterschiedlichen Ländern und Regionen vertraut sind. Zum anderen sollten dezentrale CSR-

¹⁰⁵ Abbildung 146 schlägt hierfür einen transnationalen Management-Ansatz vor. Auf diese Weise werden – in dieser Reihenfolge – lokale Erwartungen differenziert eruiert und im Anschluss daran unternehmensweit ausgewertet. So werden gleichzeitig die Sensibilität für lokale Erwartungen und der Abgleich mit transnationalen Erwartungen sichergestellt.

Positionen verstetigt und aufgewertet werden, nicht themenspezifisch-operativ, sondern themenübergreifend-strategisch. Über solche Maßnahmen können MNU die „lokalen Stimmen“ stärken und sicherstellen, dass diese nicht ungehört bleiben.

Darüber hinaus muss das Bewusstsein über die Relevanz der CSR-Identität und die interne Wirkung von (externer) CSR-Kommunikation gestärkt werden. Die CSR-Identität, das hat die Studie gezeigt, dient als Referenzpunkt zur Einordnung und Beurteilung und damit auch zum Umgang mit Vorstellungen und Erwartungen. Würde der Aspekt der Offenheit stärker herausgestellt und würden zudem Stakeholder nicht grenzüberschreitend als generische Gruppen (Mitarbeiter, Investoren, NGOs etc.), sondern als spezifische Repräsentanten ihrer jeweiligen Kontexte (Kunden in Land X, Investoren in Land Y, Gemeinschaften an Standort Z etc.) angesprochen, würde auch dies die Sensibilität für institutionell-kulturell bedingte Unterschiede fördern. Diese Komponente der CSR-Identität müsste dafür allerdings offensiver kommuniziert werden als es bislang der Fall ist.

Zu dieser Befähigung zählt allerdings auch, dass außerhalb der Unternehmen, das heißt in den jeweiligen (transnationalen, nationalen) CSR-Feldern eine selbstkritische Debatte über Grade der Offenheit und „Abweichung“ im CSR-Management stattfindet. Ist die mit der Formalisierung transnationaler Vorgaben einhergehende weltweite Standardisierung und Zentralisierung von CSR gewollt (vgl. Barkemeyer & Figge, 2014)? Ist unternehmerisches Verhalten, das von den Maßstäben des einen Kontexts abweicht, gleichzusetzen mit „schlechtem“ Verhalten und damit automatisch zu kritisieren? Wenn MNU befähigt sein sollen, institutionell-kultureller CSR-Diversität Rechnung zu tragen, muss auch ihr Umfeld über eine gewisse Ambiguitätstoleranz verfügen und ihnen „Beinfreiheit“ zugestehen. Allerdings tragen bislang weder massiv skandalöse Unternehmenspraktiken noch fundamentaloppositionelle Unternehmenskritik aus Teilen der Öffentlichkeit zu dem bei, was hierfür nötig wäre: gegenseitiges Vertrauen.

Insgesamt aber, das machen diese Ausführungen deutlich, gibt es durchaus Möglichkeiten, die aktuelle Tendenz zu einem automatisch einheitlich-zentralisierten, grenzüberschreitenden CSR-Management abzufedern. Auch wenn, bedingt durch den starken institutionellen Druck seitens des transnationalen Feldes, keine vollkommene Diversifizierung und Dezentralisierung möglich scheint, bestehen durchaus Spielräume zur Realisierung eines prinzipiell subsidiären CSR-Managements.

8.2 Limitationen & Forschungsausblick

Trotz ihrer aufschlussreichen Einblicke in die Organisation des und in die Bewältigung institutioneller Komplexität im grenzüberschreitenden CSR-Management muss an dieser Stelle auch auf die Limitationen dieser Studie hingewiesen werden. Die Grenzen ihres Geltungsbereiches ergeben sich dabei vor allem aus dem Forschungsdesgin. Wie in Kapitel 5 ausführlich dargestellt, weist diese Studie sowohl explorative als auch theoriebildende Züge auf, die sich vor allem im Ablauf des ideographischen Samplings bemerkbar gemacht haben (vgl. Kap. 5.2). Aus den dargelegten Gründen begann die empirische Erhebung mit einem emblematischen Startsample, dessen Stärke in der Identifikation fallübergreifender Gemeinsamkeiten besteht (vgl. Gobo, 2009, p. 204–207). Sowohl dieses Startsample als auch alle anderen, sukzessive ausgewählten Fälle sind ausschließlich in deutschen MNU's angesiedelt; auch desbezüglich konnte von einer gewissen, kontextuell bedingten Ähnlichkeit in der Ausprägung grenzüberschreitenden CSR-Managements ausgegangen werden (vgl. Bondy et al., 2012; Bondy & Starkey, 2014). Die schließlich identifizierten Gemeinsamkeiten mögen also auch von der Fallauswahl mit beeinflusst worden sein.

Darüber hinaus bedingte die organisationale Analyseebene dieser Studie den themen- und kontextübergreifenden und damit in gewisser Weise den abstrahierenden Blick auf die „Produkte“ komplexer sozialer Interaktionsprozesse im grenzüberschreitenden CSR-Management. Auch die aus diesem Grund gewählten Erhebungsmethoden und Ansprechpartner (problemzentrierte Interviews mit HQ-Experten; konzernweite Dokumente wie CSR-Berichte; vgl. Kap. 5.3) begünstigten den Überblickscharakter dieser Studie gegenüber der spezifischen Analyse der konzernweiten Gestaltung einzelner Handlungsfelder. Die identifizierte Einheitlichkeit eines Großteils des grenzüberschreitenden CSR-Managements mag auch mit dieser Abstraktion auf Konzernebene in Zusammenhang stehen.

Dies spricht den Ergebnissen dieser Studie keineswegs ihre Gültigkeit ab. Über zahlreiche Maßnahmen sowohl im fallübergreifenden und -internen Sampling (vgl. Kap. 5.2 & 5.3) als auch in der kontinuierlichen und systematischen Datenanalyse (vgl. Kap. 5.4) wurde versucht, der sich abzeichnenden Diversität in der Organisation sowie fallübergreifenden Unterschieden nachzugehen. Die Identifikation der identitätsgeleiteten Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements und die Aufdeckung ihrer unterschiedlichen Konfiguration entlang sektoraler Grenzen zeugen davon, dass dieser Versuch auch gelungen ist. Doch die oben genannten Aspekte mahnen zumindest zu einer gewissen Skepsis gegenüber der identifizierten

Einheitlichkeit und Ähnlichkeit grenzüberschreitenden CSR-Managements und fordern zugleich dazu auf, die Suche nach Diversität und Unterschieden zu intensivieren.

Erste Hinweise zur Diversität liefern die identifizierten Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements selbst. Hier gilt es in nachfolgenden Studien die thematische Bandbreite unterschiedlicher CSR-Handlungsfelder auf ihre Organisation hin zu analysieren und damit auch die Validität der identifizierten Typen kritisch zu überprüfen. Dabei sollten insbesondere auch periphere CSR-Akteure in den einzelnen Landesgesellschaften der MNU's als Informanten herangezogen werden; gerade für eine solch thematisch spezifische Analyse sind sie in den meisten Unternehmen bereits hinreichend strukturell verankert. Ein solches Vorgehen würde nicht nur die identitätsgeleitete Typologie grenzüberschreitenden CSR-Managements einer kritischen Überprüfung unterziehen, sondern könnte auch dem bisherigen Eindruck nachgehen, grenzüberschreitendes CSR-Management würde en gros relativ einheitlich gestaltet.

Darüber hinaus liefert die Unterscheidung zwischen dienstleistenden und produzierenden Unternehmen einen ersten Hinweis auf unternehmensübergreifende Unterschiede im grenzüberschreitenden CSR-Management. Sie könnte der erste Indikator für ein *maximum variation sampling* (vgl. Gobo, 2009, p. 204–207) sein, das darauf abzielt, nicht nur die Frage nach der Bandbreite grenzüberschreitenden CSR-Managements zu klären, sondern auch die nach organisationalen Einflussfaktoren auf seine Organisation. Mit Blick auf institutionelle Einflussfaktoren könnte ein solcher Vergleich auch länderübergreifend angelegt sein und untersuchen, ob produzierende Unternehmen unterschiedlicher Länder beispielsweise in ihrem gesellschaftlichen Engagement gleichermaßen multi- bzw. international aufgestellt sind. Über einen solchen Ansatz ließen sich nationale Einflussfaktoren auf die Organisation grenzüberschreitenden CSR-Managements besser identifizieren als es in dieser Studie möglich war. Auch der Einfluss transnationaler Institutionen ließe sich durch länderübergreifende Vergleichsstudien besser einschätzen. Hierzu eignete sich beispielsweise ein Vergleich zwischen deutschen und amerikanischen Dienstleistungsunternehmen; gemessen an der hohen Anzahl grenzüberschreitend aktiver MNU's sind amerikanische Unternehmen zum Beispiel im UN Global Compact stark unter-, deutsche und europäische MNU's dagegen stark überrepräsentiert (vgl. Bremer, 2008; UN Global Compact, 2015).

Insgesamt sollte die zukünftige Forschung zum grenzüberschreitenden CSR-Management also versuchen, die hiesigen Erkenntnisse über seine Organisation zu replizieren, zu vertiefen und darüber hinaus die identifizierten Einflussfaktoren systematischer zu untersuchen. Dies

erscheint auch deshalb umso nötiger, weil die hier vorliegenden Ergebnisse von den Erkenntnissen des bisherigen CSR-Internationalisierungsstudien (vgl. u.a. Arenas & Ayuso, 2016; Boehe & Cruz, 2010; Bondy & Starkey, 2014; Chaudhri, 2006; Filatotchev & Stahl, 2015) teils erheblich abweichen. Da sich daraus auch andere Empfehlungen an die Praktiker grenzüberschreitenden CSR-Managements ableiten, sind die Ergebnisse dieser Studie kritisch zu überprüfen und zu ergänzen. Dafür hat sich die hier entworfene Abkehr von einem kontingenztheoretischen Internationalisierungsansatz in der Nachfolge Bartlett & Ghoshals (1998) und die Hinwendung zu Fragen der Bewältigung institutioneller Komplexität in der Tradition institutioneller Organisationsforschung insgesamt als fruchtbarer Pfad erwiesen. Innerhalb der Forschung zum (grenzüberschreitenden) CSR-Management bislang kaum besprochen (vgl. Bjerregaard & Luring, 2013; Blindheim, 2015; Glynn & Raffaelli, 2013; Herremans et al., 2009; Marano et al., 2016 für bedingte Ausnahmen), sollte dieser Pfad jenseits der oben beschriebenen methodischen Variationen insbesondere in zwei theoretische Richtungen weiterverfolgt werden:

Eine Richtung ist die interne Wirksamkeit organisationaler CSR-Identitäten und ihre prozessuale Entfaltung. Organisationale Identitäten wirken intern als Filter für die Wahrnehmung externer Erwartungen und den Umgang mit institutioneller Komplexität (Gioia et al., 2013; Greenwood et al., 2011; Kodeih & Greenwood, 2014). Als Filter legen organisationale Identitäten fest, was getan und was unterlassen wird. In beiden Fällen stellt sich die Frage, wie sich ihre Wirkung entfaltet. Ein mit Blick auf die positive Entfaltung organisationaler CSR-Identitäten interessanter Ansatz findet sich in der kommunikativen CSR-Forschung (vgl. Christensen et al., 2013; Haack et al., 2012; Schultz et al., 2013). Demnach wirken CSR-Identitäten intern dadurch, dass extern kommunizierte Prinzipien und Ziele internen Gruppen als legitimierende Ressourcen bereitstehen und von diesen „Aktivisten“ genutzt werden, um intern die entsprechende CSR-Agenda voranzutreiben (Haack et al., 2012). Auf diese Weise entfaltet die kommunikativ unterstützte, symbolische Kopplung von CSR-Identitäten mit der institutionellen Umwelt ihre materiell-performative Wirkung in den Unternehmen. Wie dieser Prozess in gewachsenen MNUs mit potentiell vielfältigen CSR-Identitäten („CSR-Erbe“) abläuft, ist allerdings ebenso wenig bekannt wie seine Dynamiken in solchen Phasen, in denen Unternehmen ihre CSR-Identitäten suchen und entwickeln. Beides ist, das hat diese Untersuchung gezeigt, charakteristisch für eine Vielzahl von MNUs und dürfte intern zur Konfrontation unterschiedlicher „Aktivisten“ führen.

Damit in engem Zusammenhang steht auch die zweite theoretische Richtung, die zukünftige Forschung zum grenzüberschreitenden CSR-Management, einschlagen sollte: die mikro-politischen Auseinandersetzungen innerhalb der Unternehmen und die praktische Bewältigung institutioneller Komplexität. Die hier vorliegende Studie befasste sich ausschließlich mit den organisationalen „Produkten“ sozialer Interaktionsprozesse in MNU (vgl. Kap. 5.1). Zugleich ist aber davon auszugehen, dass die institutionell-kulturell bedingten, symbolischen Kontroversen über die „richtige“ Form des CSR-Managements insbesondere entlang der *Gestaltung* von CSR-Identitäten, -Praktiken und -Strukturen ausgetragen werden (vgl. Thornton et al., 2012, p. 128–147; Yu, 2013). Für ein besseres Verständnis grenzüberschreitenden CSR-Managements sollte diesen Prozessen zunächst auf strategischer Ebene nachgegangen werden: Wie verläuft in MNU der Prozess der Kodifizierung einer CSR-Identität oder der Entwicklung eines CSR-Programms? Welche Akteure wirken daran mit und wie gehen sie dabei taktisch vor (vgl. Bondy, 2008; Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016)? Welche persönlichen und strukturellen Rahmenbedingungen liegen dieser Interaktion zugrunde (vgl. Becker-Ritterspach & Blazejewski, 2016; Delbridge & Edwards, 2013)? Letzteres ist auch für die operative Analyse von Relevanz: Wie bewegen sich insbesondere die Akteure in der organisationalen Peripherie in dem Spannungsfeld unterschiedlicher institutioneller Anforderungen? Wie und unter welchen Bedingungen bewältigen sie diese Komplexität ganz praktisch (vgl. Bjerregaard & Klitmoller, 2016; Smets & Jarzabkowski, 2013)?

All diese Fragen deuten auf die Notwendigkeit eines Forschungsprogramms hin, das das grenzüberschreitende CSR-Management systematisch aus der Perspektive (mikro-)institutioneller und praxistheoretischer Organisationsforschung beleuchtet. In Fortsetzung zu dieser Arbeit würde es als solches nicht nur dabei helfen, den Reduktionismus bisheriger Internationalisierungsstudien zu überwinden. Es würde auch die Logik und Erkenntnisse makro-institutioneller Vergleichsstudien konsequent in jenen organisationalen Kontext überführen, der globalisierungsbedingt seit Langem im Fokus steht: multinationale Unternehmen und ihre Auseinandersetzung mit gleichzeitig an sie herangetragenem, vielfältigen und teils widersprüchlichen Erwartungen. Diese und ihre internen Prozesse besser zu verstehen, ist kein bloßes Ziel von Forschung im wissenschaftlichen Elfenbeinturm. Es ist zuvorderst ein Beitrag zur Diskussion von Zielen, Mitteln und Grenzen unternehmerischer Verantwortung und damit ein Beitrag zur informierten gesellschaftlichen Transformation. Diesen Weg gilt es auch über diese Arbeit hinaus weiter zu verfolgen.

Bibliographie

A

- Abrams, F. W. (1951). Management's Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29(3), 29–34.
- Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88–98.
- Acquier, A., Gond, J., & Igalens, J. (2011). *La religion dans les affaires : la RSE*. Paris: Fondapol.B
- Aguilera-Caracuel, J., Alberto Aragon-Correa, J., Esther Hurtado-Torres, N., & Rugman, A. M. (2012). The Effects of Institutional Distance and Headquarters' Financial Performance on the Generation of Environmental Standards in Multinational Companies. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 461–474.
- Aguilera-Caracuel, J., Esther Hurtado-Torres, N., Aragon-Correa, J. A., & Rugman, A. M. (2013). Differentiated effects of formal and informal institutional distance between countries on the environmental performance of multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 66(12), 2657–2665.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Hallström, K. T. (2007). Organizing Organizations. *Organization*, 14(5), 619–624.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Alvarado Herrera, A., Bigne Alcaniz, E., Curras Perez, R., & Sanchez Garcia, I. (2011). Epistemological evolution of corporate social responsibility in management: An empirical analysis of 35 years of research. *African Journal of Business Management*, 5(6), 2055–2064.
- Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? “Clarifications, Exceptions and Implications.” *Journal of Business Ethics*, 81(1), 223–234.
- Amann, B., Jaussaud, J., & Martinez, I. (2012). Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants. *Asian Business & Management*, 11(3, SI), 329–345.
- Arenas, D., & Ayuso, S. (2016). Unpacking transnational corporate responsibility : coordination mechanisms and orientations. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 217–237.
- Argandoña, A., & von Weltzien-Hoivik, H. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 221–234.
- Arjalies, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy; A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4, SI), 284–300.
- Arnold, D. F., Bernardi, R. A., Neidermeyer, P. E., & Schmee, J. (2007). The Effect of Country and Culture on Perceptions of Appropriate Ethical Actions Prescribed by Codes of Conduct: A Western European Perspective among Accountants. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 327–340.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- Athanasopoulou, A., & Selsky, J. W. (2015). The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels. *Business & Society*, 54(3), 322–364.

Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2013). Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 115–133.

B

Bagire, V. A., Tusiime, I., Nalweyiso, G., & Kakooza, J. B. (2011). Contextual Environment and Stakeholder Perception of Corporate Social Responsibility Practices in Uganda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 102–109.

Balasubramanian, N. K., Kimber, D., & Siemensma, F. (2005). Emerging Opportunities or Traditions Reinforced? An analysis of the attitudes towards CSR, and trends of thinking about CSR, in India. *Journal of Corporate Citizenship*, 17, 79–92.

Baleanu, T. E., Chelcea, L., & Stancu, A. (2011). The social responsibility of the top 100 Romanian companies. An analysis of corporate websites. *Amfiteatru Economic*, 13(29), 235–248.

Balmer, J. M. T., Powell, S. M., & Greyser, S. A. (2011). Explicating Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: The Ethical Brand that Exploded and then Imploded. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 1–14.

Banerjee, B. (2006). The Problem with Corporate Social Responsibility. In S. R. Clegg & C. Rhodes (Eds.), *Management Ethics: Contemporary Contexts*. Palgrave Macmillan.

Banerjee, B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79.

Banerjee, B. (2010). Governing the Global Corporation: A Critical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 20(2, SI), 265–274.

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.

Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.

Bansal, P., & Hunter, T. (2003). Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 289–299.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.

Barin-Cruz, L., & Boehe, D. M. (2010). How do Leading Retail MNCs Leverage CSR Globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91, 243–263.

Barin-Cruz, L., & Pedrozo, E. A. (2009). Corporate social responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. *Management Decision*, 47(7), 1174–1199.

Barkemeyer, R., & Figge, F. (2014). CSR in multiple environments: the impact of headquartering. *Critical Perspectives on International Business*, 10(3), 124–151.

Barmeyer, C. I. (2012). *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Barmeyer, C. I., & Davoine, E. (2011a). Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(1), 5–27.

Barmeyer, C. I., & Davoine, E. (2011b). Intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from the USA to Europe. In H. Primecz, L. Romani, & S. A. Sackmann (Eds.), *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings* (pp. 53–63). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Barmeyer, C. I., Seidel, F., & Schlierer, H.-J. (2007). *Wirtschaftsmodell Frankreich: Märkte, Unternehmen, Manager*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Bauer, T. (2014). Responsible Lobbying. *Journal of Corporate Citizenship*, 53(March), 61–77.
- Baumann-Pauly, D., & Scherer, A. G. (2013). The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and its Application at UN Global Compact Participants. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 1–17.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- Baumol, W. J., Likert, R., McGowan, J. J., & Wallich, H. C. (1970). *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development.
- Beck, U. (1997). *The Reinvention of Politics*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2000). Risk Society Revisited. In U. Beck, B. Adam, & J. Van Loon (Eds.), *The Risk Society and Beyond - Critical Issues for Social Theory* (pp. 211–229). London: Sage.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Stanford: Stanford University Press.
- Becker-Ritterspach, F., & Blazejewski, S. (2016). Understanding organizational behaviour in multinational corporations (MNCs) from a micropolitical perspective: a stratified analytical framework. In F. Becker-Ritterspach, S. Blazejewski, C. Dörrenbächer, & M. Geppert (Eds.), *Micropolitics in the Multinational Corporation. Foundations, Applications and New Directions* (pp. 185–207). Cambridge: Cambridge University Press.
- Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. H. (2009). The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 191–206.
- Beekun, R. I., Hamdy, R., Westerman, J. W., & HassabElnaby, H. R. (2007). An Exploration of Ethical Decision-making Processes in the United States and Egypt. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 587–605.
- Belak, J. (2013). Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6, SI), 527–535.
- Belyaeva, Z. S. (2013). Transformation Processes of the Corporate Development in Russia: Social Responsibility Issues. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6, SI), 485–496.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berger, R., Choi, C. J., & Kim, J. B. (2011). Responsible Leadership for Multinational Enterprises in Bottom of Pyramid Countries: The Knowledge of Local Managers. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 553–561.

- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(488-506).
- Berthoin Antal, a., & Sobczak, a. (2014). Culturally Embedded Organizational Learning for Global Responsibility. *Business & Society*, 53(5), 652–683.
- Berthoin Antal, A., & Sobczak, A. (2007). Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences. *Business & Society*, 46(1), 9–32.
- Berthoin Antal, A., Oppen, M., & Sobczak, A. (2010). (Re)Discovering the Social Responsibility of Business in Germany. *Journal of Business Ethics*, 89(3 (Supplement)), 285–301.
- Beschorner, T. (2015). Kulturalistische Wirtschaftsethik. Grundzüge einer Theorie der Anwendung. In D. van Aaken & P. Schreck (Eds.), *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik* (pp. 151–180). Frankfurt a.M.: suhrkamp.
- Beschorner, T., & Hajduk, T. (2015). Creating Shared Value: Eine Grundsatzkritik. *ZfWU*, 16(2), 219–230.
- Beschorner, T., & Nutzinger, H. G. (2007). Umriss einer kulturwissenschaftlichen Wirtschafts- und Unternehmensethik. In T. Beschorner, P. Linnebach, R. Pfriem, & G. Ulrich (Eds.), *Unternehmensverantwortung aus kulturalistischer Sicht* (pp. 223–248). Marburg: Metropolis Verlag.
- Bhanji, Z., & Oxley, J. E. (2013). Overcoming the dual liability of foreignness and privateness in international corporate citizenship partnerships. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 290–311.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at dong good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-21.
- Binder, A. (2007). For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, 36(6), 547–571.
- Bird, F., & Smucker, J. (2007). The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 1–9.
- Bjerregaard, T., & Klitmoller, A. (2016). Conflictual Practice Sharing in the MNC: A Theory of Practice Approach. *Organization Studies*, 37(9), 1271–1295.
- Bjerregaard, T., & Luring, J. (2013). Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 131–142.
- Blasco, M., & Zølner, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Mexico and France: Exploring the Role of Normative Institutions. *Business & Society*, 49(2), 216–251.
- Blindheim, B. (2015). Institutional Models of Corporate Social Responsibility A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework. *Business & Society*, 54(1), 52–88.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3–10.
- Boehe, D. M., & Cruz, L. B. (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91, 325–346.
- Boli, J., & Thomas, G. M. (1997). World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organization. *American Sociological Review*, 62(2), 171–190.
- Bolton, S. C., Kim, R. C., & O’Gorman, K. D. (2011). Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61–74.
- Bondy, K., & Starkey, K. (2014). The Dilemmas of Internationalization: Corporate Social Responsibility in the Multinational Corporation. *BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT*, 25(1), 4–22.
- Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2008). Multinational corporation codes of conduct: Governance tools for corporate social responsibility? *CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW*, 16(4), 294–311. doi:10.1111/j.1467-8683.2008.00694.x

- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, *111*(2), 281–299.
- Bostrom, M., & Hallstrom, K. T. (2010). NGO Power in Global Social and Environmental Standard-Setting. *Global Environmental Politics*, *10*(4), 36–58.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, *18*(2), 49–58.
- Boxenbaum, E. (2006). Corporate Social Responsibility as Institutional Hybrids. *Journal of Business Strategies*, *23*(1), 45–64.
- Boxenbaum, E., & Johnson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78–98). Sage.
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2005). Corporate Community Contributions in the United Kingdom and the United States. *Journal of Business Ethics*, *56*(1), 15–26.
- Brammer, S. J., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, *10*(1, S1), 3–28.
- Brammer, S. J., Williams, G., & Zinkin, J. (2007). Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample. *Journal of Business Ethics*, *71*(3), 229–243.
- Brand, V. (2009). Empirical Business Ethics Research and Paradigm Analysis. *Journal of Business Ethics*, *86*, 429–449.
- Brannen, M. Y. (1998). Negotiated culture in binational contexts: A model of culture change based on a Japanese/American organizational experience. *Anthropology of Work Review*, *18*(2/3), 6–17.
- Brannen, M. Y., & Salk, J. E. (2000). Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations*, *53*(4), 451–487.
- Bremer, J. A. (2008). How global is the Global Compact? *Business Ethics: A European Review*, *17*(3), 227–244.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, *50*(4), 576–609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational Identity Orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, *32*(3), 864–888.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, *18*(2), 182–200.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1998). *Organizing Organizations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bryman, A. (2008). The End of the Paradigm Wars? In P. Alasuutari, L. Bickman, & J. Brannen (Eds.), *The Sage Handbook of Social Research Methods* (pp. 13–25). Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Burchell, J., & Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, *17*(1), 35–46.
- Burchell, J., & Cook, J. (2013). Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business—NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, *113*(3), 505–518.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Burton, B. K., Farh, J.-L., & Hegarty, W. H. (2000). A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. *Teaching Business Ethics*, *4*(2), 151–167.

C

- Calvano, L. (2008). Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 793–805.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Campbell, J. T., Eden, L., & Miller, S. R. (2012). Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? *Journal of International Business Studies*, 43(1), 84–106.
- Canto-Mila, N., & Lozano, J. M. (2009). The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, 157–171.
- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity : The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41, 567–586.
- Caprar, D. V., & Neville, B. A. (2012). “Norming” and “Conforming”: Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 231–245.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19–46). Oxford and New York: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Castelló, I., Morsing, M., & Schultz, F. (2013). Communicative Dynamics and the Polyphony of Corporate Social Responsibility in the Network Society. *Journal of Business Ethics*, 118(4, SI), 683–694.
- CED. (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business & Society*, 44(4), 415–441.
- Chaudhri, V. A. (2006). Organising Global CSR. *Journal of Corporate Citizenship*, 23(Autumn), 39–52.
- Chelli, M., & Gendron, Y. (2013). Sustainability Ratings and the Disciplinary Power of the Ideology of Numbers. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 187–203.
- Chelli, M., Richard, J., & Durocher, S. (2014). France’s new economic regulations: insights from institutional legitimacy theory. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 283–316.
- Chen, S., & Bouvain, P. (2009). Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 87, 299–317. doi:10.1007/s10551-008-9794-0
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3, SI), 372–393.

- Christie, P. M. J., Kwon, I.-W. G., Stoeberl, P. A., & Baumhart, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263–287.
- Chua, F., & Rahman, A. (2011). Institutional Pressures and Ethical Reckoning by Business Corporations. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 307–329.
- Clark, J. M. (1916). The Changing Basis of Economic Responsibility. *Journal of Political Economy*, 24(3), 209–229.
- Clark, J. M. (1939). *Social Control of Business*. New York: McGraw-Hill.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desparately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495–513.
- Clements, C. E., Neill, J. D., & Stovall, O. S. (2010). The Impact of Cultural Differences on the Convergence of International Accounting Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(S3), 383–391.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360–380.
- Conzelmann, T. (2012). A procedural approach to the design of voluntary clubs: negotiating the Responsible Care Global Charter. *Socio-Economic Review*, 10(1, SI), 193–214.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3. ed.). Los Angeles u.a.: Sage.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173–208.
- Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting Framing in Perspective. *Academy of Management Annals*, 8(1), 181–235.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes , Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18(SI), 1–16.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate Social Resopnsibility: in a global context. In *Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context* (2nd ed., pp. 3–26). Abingdon: Routledge.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’. *California Management Review*, 56(2), 130–149.
- Creed, W. E. D., Dejordy, R., & Lok, J. (2010). Being the Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336–1364.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles u.a.: Sage.
- Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42(5, SI), 694–717.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Pinney, C. C., & Pitt, L. F. (2011). Implementing global corporate citizenship: An integrated business framework. *Business Horizons*, 54(5), 447–455.
- Crouch, C. (2005). Complementarity and Fit in the Study of Comparative Capitalisms. In G. Morgan, R. Whitley, & E. Moen (Eds.), *Changing Capitalisms: Internationalisation, Institutional Change, and Systems of Economic Performance* (pp. 176–189). New York: Oxford University Press.
- Crouch, C. (2006). Modelling the firm in its market and organizational environment: methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization Studies*, 27(10), 1533–1551.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: John Wiley.

D

- d'Iribarne, P. (1991). Culture et "effet sociétal." *Revue Française de Sociologie*, 32(4), 599–614.
- d'Iribarne, P. (2002). La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Gestion et Société*, 28, 23–39.
- d'Iribarne, P. (2009). National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309–321.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–77.
- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1971). *Business, Society and Environment. Social Power and Social Response* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Davoine, E., & Gendre, D. (2014). Implementing SA8000 certification standards An analysis of managerial cognitive maps. *Society and Business Review*, 9(3), 258–275.
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283–317.
- De Geer, H., Borglund, T., & Frostenson, M. (2009). Reconciling CSR with the Role of the Corporation in Welfare States: The Problematic Swedish Example. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 269–283.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2013). Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change. *Organization Studies*, 34(7), 927–947.
- Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515–1541.
- Déniz-Déniz, M. de la C., & García-Falcón, J. M. (2002). Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 339–370.
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretative Interactionism*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Detomasi, D. A. (2007). The multinational corporation and global governance: Modelling global public policy networks. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 71(3), 321–334.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 267–292). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1–38). Chicago: University of Chicago Press.
- Djelic, M.-L., & Quack, S. (2008). Institutions and Transnationalization. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 299–323). Thousand Oaks: Sage.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.

- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016). Zooming in on politicking and issue selling tactics as new research directions for the study of micropolitics in multinational corporations (MNCs). In F. A. A. Becker-Ritterspach, S. Blazejewski, C. Dörrenbächer, & M. Geppert (Eds.), *Micropolitics in the Multinational Corporation. Foundations, Applications and New Directions* (pp. 255–265). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg.
- Drori, G. S. (2008). Institutionalism and Globalization Studies. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 449–472). Thousand Oaks: Sage.
- Drori, G. S., Höllerer, M. A., & Walgenbach, P. (2014). The Glocalization of Organization and Management: Issues, Dimensions, and Themes. In G. S. Drori, M. A. Höllerer, & P. Walgenbach (Eds.), *Global Themes and Local Variations in Organization and Management: Perspectives on Glocalization* (pp. 3–23). New York: Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprise and the Global Economy*. Houndmills: Edward Elgar Publishing.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror. Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.

E

- Eels, R. (1956). *Corporate Giving in a Free Society*. New York: Harper & Row.
- Eels, R., & Walton, C. (1974). *Conceptual Foundations of Business*. Irwin: Burr Ridge.
- Egels-Zanden, N. (2014). Revisiting Supplier Compliance with MNC Codes of Conduct: Recoupling Policy and Practice at Chinese Toy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 59–75.
- Egels-Zandén, N. (2007). Suppliers' Compliance with MNCs' Codes of Conduct: Behind the Scenes at Chinese Toy Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 45–62.
- Egels-Zandén, N. (2009). Transnational Governance of Workers' Rights: Outlining a Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 169–188.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2008). Corporate Responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14, 319–339.
- Eilbert, H., & Parket, I. R. (1973). The Current Status of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5–14.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line o 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, 103(2), 281–317.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.

- Epstein, E. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114.
- Escobar, L. F., & Vredenburg, H. (2011). Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 39–65.
- Etzion, D., & Ferraro, F. (2010). The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting. *Organization Science*, 21(5), 1092–1107.
- Evanoff, R. J. (2004). Universalist, relativist, and constructivist approaches to intercultural ethics. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 439–458.
- E&Y, & GreenBiz Group. (2013). *2013 Six Growing Trends in Corporate Sustainability*.

F

- Ferrando, T. (2013). Codes of Conduct as Private Legal Transplant: The Case of European Extractive MNEs. *European Law Journal*, 19(6, SI), 799–821.
- Fifka, M. S. (2013). Corporate citizenship in Germany and the United States - differing perceptions and practices in transatlantic comparison. *Business Ethics: A European Review*, 22(4), 341–356.
- Fifka, M. S., & Drabble, M. (2012). Focus and Standardization of Sustainability Reporting - A Comparative Study of the United Kingdom and Finland. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 455–474.
- Filatovchev, I., & Stahl, G. K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 44, 121–129.
- Fisher, J., & Bonn, I. (2007). International strategies and ethics - Exploring the tensions between head office and subsidiaries. *Management Decision*, 45(10), 1560–1572.
- Fleming, P., & Jones, M. T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Fleming, P., Roberts, J., & Garsten, C. (2013). In search of corporate social responsibility: Introduction to special issue. *Organization*, 20(3, SI), 337–348.
- Flick, U. (2010a). Konstruktivismus. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 150–164). Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (2010b). Triangulation in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 309–318). Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (2010c). *Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick*. (U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke, Eds.). Reinbek: Rowohlt.
- Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, 50, 377–391.
- Fortanier, F., Kolk, A., & Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR Reporting MNEs and Global CSR Standards. *Management International Review*, 51(5), 665–696.
- Fransen, L. (2012). Multi-stakeholder governance and voluntary programme interactions: legitimation politics in the institutional design of Corporate Social Responsibility. *Socio-Economic Review*, 10(1, SI), 163–192.
- Fransen, L. (2013). The Embeddedness of Responsible Business Practice: Exploring the Interaction Between National-Institutional Environments and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 213–227.

- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150–164.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, R. E. (2009). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In N. E. Bowie, T. Beauchamp, & D. G. Arnold (Eds.), *Ethical Theory and Business* (pp. 55–64). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443.
- Frias-Aceituno, J.-V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2013a). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45–55.
- Frias-Aceituno, J.-V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2013b). The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219–233.
- Frias-Aceituno, J.-V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56–72.
- Friedberg, E. (2005). La culture « nationale » n'est pas tout le social. Réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue Française de Sociologie*, 46(1), 177–193.
- Friedland, R. (2013). God, love and other good reasons for practice: Thinking through institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations*, 39(A), 22–50.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1962). Monopoly and the Social Responsibilities of Business and Labor. In M. Friedman & R. D. Friedman (Eds.), *Capitalism and Freedom* (pp. 119–136). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, (September 13).
- Fukukawa, K., & Ennew, C. (2010). What We Believe Is Not Always What We Do: An Empirical Investigation into Ethically Questionable Behavior in Consumption. *Journal of Business Ethics*, 91, 49–60.
- Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2009). Understanding Japanese CSR: The Reflections of Managers in the Field of Global Operations. *Journal of Business Ethics*, 85, 133–146.

G

- Galaskiewicz, J. (1991). *Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis-St. Paul.* (W. Powell & P. J. DiMaggio, Eds.). Chicago: University of Chicago Press.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Level.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallie, W. B. (1956). Essentially Contested Concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56, 167–198.
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 241–255.
- Gao, Y. (2009). Corporate Social Performance in China: Evidence from Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 23–35.
- Gao, Y. (2009). Corporate Social Performance in China: Evidence from Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 23–35.
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J.-V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828–838.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.
- Gautam, R., & Singh, A. (2010). Corporate social responsibility practices in India: a study of top 500 companies. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(1), 41–56.
- Geertz, C. (1994). *Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Geppert, Mi., Matten, D., & Walgenbach, P. (2006). Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research. *Human Relations*, 59(11), 1451–1465.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory.* London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society.* Cambridge: Polity Press.
- Gifford, B., & Kestler, A. (2008). Toward a theory of local legitimacy by MNEs in developing nations: Newmont mining and health sustainable development in Peru. *Journal of International Management*, 14(4), 340–352.
- Gifford, B., Kestler, A., & Anand, S. (2010). Building local legitimacy into corporate social responsibility: Gold mining firms in developing nations. *Journal of World Business*, 45(3), 304–311.
- Gilbert, D. U., Rasche, A., & Waddock, S. (2011). Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 23–44.
- Gioia, D. (1999). Response: Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228–232.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584–602
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.

- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gjolberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies? *Socio-Economic Review*, 7(4), 605–637.
- Gjolberg, M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the 'Nordic Model'. *Regulation & Governance*, 4(2), 203–229.
- Global Reporting Initiative. (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam.
- Global Reporting Initiative. (2015). *G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Amsterdam.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols : Conflict over organizational identity within s symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298.
- Glynn, M. A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 413–430). Los Angeles u.a.: Sage.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267–280.
- Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2013). Logic Pluralism, Organizational Design, and Practice Adoption: The Structural Embeddedness of CSR Programs. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional Logics in Action* (Vol. B, pp. 175–197). Emerald.
- Glynn, M. A., & Watkiss, L. (2012). Exploring Cultural Mechanisms of Organizational Identity Construction. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 63–88). Oxford: Oxford University Press.
- Gobo, G. (2007). Sampling, representativeness and generalizability. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 405–426). Los Angeles u.a.: Sage.
- Gobo, G. (2009). Re-conceptualizing Generalization: Old Issues in a New Frame. In P. Alasuutari, L. Bickman, & J. Brannen (Eds.), *The Sage Handbook of Social Research Methods* (pp. 193–212). Los Angeles u.a.: Sage.
- Gold, S., Hahn, R., & Seuring, S. (2013). Sustainable supply chain management in 'Base of the Pyramid' food projects. A path to triple bottom line approaches for multinationals? *International Business Review*, 22(5), 784–799.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gond, J.-P., & Boxenbaum, E. (2013). The Glocalization of Responsible Investment: Contextualization Work in France and Quebec. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 707–721.
- Gond, J.-P., & Crane, A. (2010). Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? *Business & Society*, 49(4), 677–703.
- Gond, J.-P., & Matten, D. (2007). Rethinking the Business-Society Interface: Beyond the Functionalist Trap. *ICCSR Research Paper Series* (Vol. 47, pp. 1–48).
- Gond, J.-P., & Moon, J. (2011). Introduction: Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect. In J.-P. Gond & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 1–28). Routledge.
- Gond, J.-P., & Moon, J. (Eds.). (2011a). *Corporate Social Responsibility*. London: Routledge.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223.

- Graafland, J. J., Kaptein, M., & Mazereeuw-van der Duijn, Schouten, C. (2007). Conceptions of God, Normative Convictions, and Socially Responsible Business Conduct: An Explorative Study Among Executives. *Business & Society*, 46(3), 331–368.
- Graafland, J. J., Kaptein, M., & Schouten, C. M. der D. (2006). Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 53–70.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational Design Types, Tracks Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9(3), 293–316.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., & Miller, D. (2010). Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 78–88.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. O. Y. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27–48.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2008). No Title. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. *Business & Society*, 36.

H

- Haack, P., & Scherer, A. G. (2014). Why Sparing the Rod Does Not Spoil the Child: A Critique of the “Strict Father” Model in Transnational Governance. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 225–240.
- Haack, P., Schoeneborn, D., & Wickert, C. (2012). Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. *Organization Studies*, 33(5-6, SI), 815–845.
- Habermas, J. (1998). *Die postnationale Konstellation. Politische Essays*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer.
- Habisch, A., Patelli, L., Pedrini, M., & Schwartz, C. (2011). Different Talks with Different Folks: A Comparative Survey of Stakeholder Dialog in Germany, Italy, and the U.S. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 381–551.
- Hah, K., & Freeman, S. (2014). Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 125–136.
- Hahn, R. (2012). Standardizing Social Responsibility? New Perspectives on Guidance Documents and Management System Standards for Sustainable Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 717–727.
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442–455.

- Hahn, R., & Weidtmann, C. (2016). Transnational Governance, Deliberative Democracy, and the Legitimacy of ISO 26000: Analyzing the Case of a Global Multi-Stakeholder Process. *Business & Society*, 55(1), 1–56.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hallett, T., & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35(2), 213–236.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198–217). Los Angeles u.a.: Sage.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986–1014.
- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373–
- Harzing, A.-W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120.
- Harzing, A.-W., & Sorge, A. (2003). Organization Studies Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and. *Organization Studies*, 24(2), 187–214.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003). Organization Theory as an Interpretative Science. In *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*.
- Haxhi, I., & van Ees, H. (2010). Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 710–726.
- Hay, R., & Gray, E. (1974). Social Responsibilities of Business Managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135–143.
- Hayek, F. A. (1960). The Corporation in a Democratic Society. In F. A. Hayek (Ed.), *Studies in Philosophy, Politics and Economics* (1967th ed., pp. 106–115). Chicago: University of Chicago Press.
- Heald, M. (1957). Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea. *Business History Review*, 31(4), 375–384.
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland: The Press of Case Western Reserve University.
- Heidenreich, M. (2012). The social embeddedness of multinational companies: a literature review. *Socio-Economic Review*, 10(3), 549–579.
- Heidenreich, M. (2012a). Introduction: The debate on corporate embeddedness. In M. Heidenreich (Ed.), *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies* (pp. 1–26). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Heidenreich, M. (2012b). The social embeddedness of multinational companies: a literature review. *Socio-Economic Review*, 10(3), 549–579.
- Helpen, M., & Sydow, J. (2013). Negotiating as Institutional Work: The Case of Labour Standards and International Framework Agreements. *Organization Studies*, 34(8, SI), 1073–1098.
- Helin, S., & Sandström, J. (2008). Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 281–291.
- Helin, S., & Sandström, J. (2010). Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control. *Organization Studies*, 31(5), 583–604.
- Herremans, I. M., Herschovis, M. S., & Bertels, S. (2009). Leaders and Laggards: The Influence of Competing Logics on Corporate Environmental Action. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 449–472.

- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110–125.
- Hinings, C. R., & Greenwood, R. (1987). The normative prescriptions of organizations. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations* (pp. 53–70). Chicago: Ballinger.
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. (1999). Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model. *Organization Science*, 10(2), 199–212.
- Hiß, S. (2005). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Hiß, S. (2009). From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 433–452.
- Hoffman, A. J. (1997). *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US~Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, A. J., & Jennings, P. D. (2011). The BP Oil Spill as a Cultural Anomaly? Institutional Context, Conflict and Change. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 100–112.
- Hoffman, A. J., & Ocasio, W. (2001). Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12(4), 414–434.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Holden, N., Michailova, S., & Tietze, S. (Eds.). (2015). *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*. London/New York: Routledge.
- Holder-Webb, L., & Cohen, J. (2012). The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 485–509.
- Höllerer, M. A. (2013). From Taken-for-Granted to Explicit Commitment: The Rise of CSR in a Corporatist Country. *Journal of Management Studies*, 50(4), 573–606.
- Holmes, S. (1976). Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34–40.
- Holtbruegge, D., & Doegl, C. (2012). How international is corporate environmental responsibility? A literature review. *Journal of International Management*, 18(2), 180–195.
- Hopf, C. (2010). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 349–360). Reinbek: Rowohlt.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Hsu, C.-W., Lee, W.-H., & Chao, W.-C. (2013). Materiality analysis model in sustainability reporting: a case study at Lite-On Technology Corporation. *Journal of Cleaner Production*, 57, 142–151.
- Huemer, L. (2010). Corporate Social Responsibility and Multinational Corporation Identity: Norwegian Strategies in the Chilean Aquaculture Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 265–277.
- Husted, B. W. (1999). Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 233–242.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849.

I

- Imbun, B. Y. (2007). Cannot Manage without the “Significant Other”: Mining, Corporate Social Responsibility and Local Communities in Papua New Guinea. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 177–192.
- Ip, P. K. (2009). Is Confucianism Good for Business Ethics in China? *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463–476. -2
- ISO. (2014). *Discovering ISO 26000*. Geneva.

J

- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371–394.
- Jamali, D. (2010). MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617–640.
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93, 181–200.
- Jamali, D., Sidani, Y., & El-Asmar, K. (2009). A Three Country Comparative Analysis of Managerial CSR Perspectives: Insights From Lebanon, Syria and Jordan. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 173–192.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & de Ven, A. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 284–316). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., Smets, M., Bednarek, R., Burke, G., & Spee, J. (2013). Institutional Ambidexterity: Leveraging institutional complexity in practice. *Research in the Sociology of Organizations*, 39(B), 37–61.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299–316.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 143–163). Chicago: University of Chicago Press.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont: Wadsworth.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisted, Refined. *California Management Review*, 22(2), 59–67.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(206-221).
- Jose, A., & Lee, S.-M. (2007). Environmental Reporting of Global Corporations: A Content Analysis Based on Website Disclosures. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 307–321.

K

- Kang, N., & Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10(1, SI), 85–108.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127.
- Karam, C. M., & Jamali, D. (2013). Gendering CSR in the Arab Middle East: An Institutional Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 31–68.
- Karmasin, M. (2002). Towards a Meta Ethics of Culture - Halfway to a Theory of Metnorms. *Journal of Business Ethics*, 39, 337–346.
- Kelle, U. (2010). Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 485–502). Reinbek: Rowohlt.
- Khan, F. R., Westwood, R., & Boje, D. M. (2010). 'I feel like a foreign agent': NGOs and corporate social responsibility interventions into Third World child labor. *Human Relations*, 63(9), 1417–1438.
- Kim, Y., & Kim, S.-Y. (2010). The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 485–500.
- Kinderman, D. (2012). 'Free us up so we can be responsible!' The co-evolution of Corporate Social Responsibility and neo-liberalism in the UK, 1977-2010. *Socio-Economic Review*, 10(1, SI), 29–57.
- Kinderman, D. (2013). Corporate Social Responsibility in the EU, 1993-2013: Institutional Ambiguity, Economic Crises, Business Legitimacy and Bureaucratic Politics. *JCMS-Journal of Common Market Studies*, 51(4), 701–720.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145–165.
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity. *Organization Studies*, 35(1), 7–39.
- Kolk, A. (2010). Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 45(4, SI), 367–374.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2013). Multinationals, CSR and Partnerships in Central African Conflict Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 43–54.
- Kolk, A., & van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2, SI), 119–125.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006.

- Kotler, P., & Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: Wiley.
- Kourula, A. (2010). Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts. A case study of a forest products company. *Journal of World Business*, 45(4, SI), 395–404.
- KPMG. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Zürich.
- KPMG. (2015). *Currents of change: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. Zürich.
- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational Implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 243–275). Thousand Oaks: Sage.
- Kronenberg, J., & Bergier, T. (2012). Sustainable development in a transition economy: business case studies from Poland. *Journal of Cleaner Production*, 26, 18–27.
- Krücken, G., & Drori, G. S. (Eds.). (2009). *World Society. The Writings of John W. Meyer*. Oxford: Oxford University Press.
- Kuznetsov, A., Kuznetsova, O., & Warren, R. (2009). CSR and the legitimacy of business in transition economies: The case of Russia. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 37–45.

L

- Lam, M. L.-L. (2009). Beyond Credibility of Doing Business in China: Strategies for Improving Corporate Citizenship of Foreign Multinational Enterprises in China. *Journal of Business Ethics*, 87, 137–146.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In D. Ketchen & D. Berg (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 201–235). Bingley: Emerald.
- Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., & Schneider, A.-M. (2009). CSR Communication Intensity in Chinese and Indian Multinational Companies. *Corporate Governance – An International Review*, 17(4), 426–442.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. R. Clegg, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 215–254). London: Sage.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36, 41–50.
- Levy, D. L., Brown, H. S., & de Jong, M. (2010). The Contested Politics of Corporate Governance The Case of the Global Reporting Initiative. *Business & Society*, 49(1), 88–115.
- Lindgreen, A., Córdoba, J.-R., Maon, F., & Mendoza, J. M. (2010). Corporate Social Responsibility in Colombia: Making Sense of Social Strategies. *Journal of Business Ethics*, 91, 229–242.
- Lindgreen, A., & Maon, F. (2015). Reclaiming the Child Left Behind: The Case for Corporate Cultural Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 755–766.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Campbell, T. T. (2009). Corporate Social Responsibility Practices in Developing and Transitional Countries: Botswana and Malawi. *Journal of Business Ethics*, 90, 429–440.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7.

- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303–323.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2013). Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change – Human and Policy Dimensions*, 23(1), 382–391.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115–136.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155–187.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2005). Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, 59(1/2), 55–67.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 29–56.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307.
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional Logics in Action. *Research in the Sociology of Organizations*, 29(A), 3–22.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993–1012.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545–564.
- Lu, J. Y., & Castka, P. (2009). Corporate Social Responsibility in Malaysia - Experts' Views and Perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 146–154.
- Lu, L. Y. Y., & Liu, J. S. (2014). The Knowledge Diffusion Paths of Corporate Social Responsibility - From 1970 to 2011. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 113–128.
- Luna Sotorrio, L., & Fernandez Sanchez, J. L. (2010). Corporate Social Reporting for Different Audiences: The Case of Multinational Corporations in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(5), 272–283.
- Lu, W.-M., Wang, W.-K., & Lee, H.-L. (2013). The relationship between corporate social responsibility and corporate performance: evidence from the US semiconductor industry. *International Journal of Production Research*, 51(19), 5683–5695.

M

- Maak, T. (2009). The Cosmopolitical Corporation. *Journal of Business Ethics*, 84, 361–372.
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57–72.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37–51.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514.

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Mäkinen, J., & Kasanen, E. (2015). *Combining Government Social Responsibility and Corporate Social Responsibility*. Athen.
- Mäkinen, J., & Kourula, A. (2012). Pluralism in Political Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 649–678.
- Mäkinen, J., & Kourula, A. (2014). Globalization, national politics and corporate social responsibility. In R. Tainio, S. Mäkiläinen, J. Mäkinen, & M. Laihonon (Eds.), *Limits to globalization: National border still matter* (pp. 219–235). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting Organizations and Society*, 38(2), 149–168.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38.
- Marano, V., Kostova, T., & Carolina, S. (2016). Unpacking the Institutional Complexity in Adoption of CSR Practices in Multinational Enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(1), 28–54.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Marens, R. (2008). Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility. *Journal of Management History*, 14(1), 55–72.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925–945.
- Marrewijk, M. van. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95–105.
- Marshall, T. H. (1965). *Class, Citizenship and Social Development*. New York: Anchor Books.
- Mason, C., & Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77–86.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Los Angeles u.a.: Sage.
- Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17(2), 13–17.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 109–120.
- Maurice, M., & Sorge, A. (Eds.). (2000). *Embedding organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam: John Benjamins.

- Maurice, M., Sorge, A., & Warner, M. (1980). Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain. *Organization Studies*, 1(1), 59–86.
- Mazereeuw-van der Duijn, Schouten, C., Graafland, J. J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR Attitudes, and CSR Behavior: An Empirical Study of Executives' Religiosity and CSR. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 437–459.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McSweeney, K. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Mele, V., & Schepers, D. H. (2013). E Pluribus Unum? Legitimacy Issues and Multi-stakeholder Codes of Conduct. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 561–576.
- Merkens, H. (2010). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 286–299). Reinbek: Rowohlt.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In *Das Experteninterview* (pp. 71–93). Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Eds.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (pp. 465–479). Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, J. W. (2002). Globalization and the Expansion and Standardization of Management. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge* (pp. 33–44). Stanford: Stanford University Press.
- Meyer, J. W. (2005). *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Meyer, J. W., & Bromley, P. (2013). The Worldwide Expansion of “Organization.” *Sociological Theory*, 31(4), 366–389.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations:~Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, R. E. (2008). New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Institutional Research. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 519–538). Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities : A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000–1014.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. (2014). Does Institutional Theory Need Redirecting? *Journal of Management Studies*, 51(7), 1221–1233.
- Meyskens, M., & Paul, K. (2010). The Evolution of Corporate Social Reporting Practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91, 211–227.
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. book, Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Miska, C., Stahl, G. K., & Mendenhall, M. E. (2013). Intercultural competencies as antecedents of responsible global leadership. *European Journal of International Management*, 7(5, SI), 550–569.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mitra, R. (2012). “My Country’s Future”: A Culture-Centered Interrogation of Corporate Social Responsibility in India. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 131–147.
- Mohan, A. (2006). Global corporate social responsibilities management in MNCs. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 2–26.
- Moon, J. (2002). *Corporate Social Responsibility: An Overview*. London: Europa.
- Moon, J. (2014). *Corporate Social Responsibility: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Moon, J., & Shen, X. (2010). CSR in China Research: Salience, Focus and Nature. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 613–629.
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429–453.
- Moon, J., Kang, N., & Gond, J.-P. (2010). Corporate Social Responsibility and Government. In D. Coen, G. Wilson, & G. Wyn (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and Government* (pp. 512–543). Oxford: Oxford University Press.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- Mueckenberger, U., & Jastram, S. (2010). Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 223–239.
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S.-O., & Lin-Hi, N. (2012). The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees’ Affective Commitment: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200.
- Muethel, M., Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2011). National business ideology and employees’ prosocial values. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 183–201.
- Muller, A. (2006). Global Versus Local CSR Strategies. *European Management Journal*, 24(June), 189–198.

N

- Nadler, D. A., & Tushman, M. (1997). *Competing by design. The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- Newell, P., & Muro, a. (2006). Corporate Social and Environmental Responsibility in Argentina: The Evolution of an Agenda. *Journal of Corporate Citizenship*, 24(winter), 49–68.
- Newenham-Kahindi, A. M. (2011). A Global Mining Corporation and Local Communities in the Lake Victoria Zone: The Case of Barrick Gold Multinational in Tanzania. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 253–282.
- Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 316–322.
- Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility: Consequences of a business case approach to CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 618–631.

O

- Obrad, C., Petcu, D., Gherhes, V., & Suciu, S. (2011). Corporate Social Responsibility in Romanian Companies. Between Perceptions and Reality. *Amfiteatru Economic*, 13(29), 43–55.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(Summer SI), 187–206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science*, 22(5), 1286–1296.
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613–627.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oosterhout, J. (Hans) van, & Heugens, P. P. M. A. R. (2008). Much Ado about Nothing: A Conceptual Critique of Corporate Social Responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 197–223). Oxford: Oxford University Press.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2008). Corporate Social and Financial Performance. An integrative review. In M. Orlitzky & D. L. Swanson (Eds.), *Toward Integrative Corporate Citizenship: Research Advances in Corporate Social Performance* (pp. 83–120). Basingstoke/New York: Palgrave Macmillan.
- Ortmann, G., Sydow, J., & Windeler, A. (1997). Organisation als reflexive Strukturierung. In G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Eds.), *Theorien der Organisation* (pp. 315–354). Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Öttl, S. (2014). Zurück in die Zukunft: CSR-as-practice oder die Wiederentdeckung der business-society-relations durch praxistheoretische CSR-Forschung. *ZfWU*, 15(2), 237–262.
- Öttl, S. (2016). MNCs, Institutional Complexity and the Internal Dynamics of Selective Stakeholder Representation. In *Academy of Management Proceedings 2016* (pp. 1–40).

P

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. *Research in the Sociology of Organizations*, 39(B), 3–35.
- Palazzo, B. (2002). U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 41, 195–216.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2008). Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation. *Academy of Management Review*, 33(3), 773–775.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.-M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133–148.
- Parboteeah, K. P., Addae, H. M., & Cullen, J. B. (2012). Propensity to Support Sustainability Initiatives: A Cross-National Model. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 403–413.

- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2007). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929–939.
- Pasquero, J. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: les approches nord-américaines. In J. Igalens (Ed.), *Tous responsable* (pp. 257–272). Paris: Editions d'Organisation.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard critique. In M.-F. Bouthillier-Turcotte & A. Samon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 80–112). Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (pp. 125–143). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pedersen, E. R. G. (2011). All animals are equal, but ... : management perceptions of stakeholder relationships and societal responsibilities in multinational corporations. *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 177–191.
- Pedersen, E. R. G., & Neergaard, P. (2009). What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management Decision*, 47(8), 1261–1280.
- Perego, P., & Kolk, A. (2012). Multinationals' Accountability on Sustainability: The Evolution of Third-party Assurance of Sustainability Reports. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 173–190.
- Peters, A. (2012). Germany. In *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe* (pp. 70–83). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung and GTZ.
- Pfriem, R. (2007). Strategische Unternehmenspolitik als Daseinsbewältigung. Grundzüge einer kulturalistischen Unternehmensethik wie Theorie der Unternehmung. In R. Pfriem (Ed.), *Unsere mögliche Moral heißt kulturelle Bildung. Unternehmensethik im 21. Jahrhundert* (pp. 143–162). Marburg: Metropolis Verlag.
- Pfriem, R. (2015). Kulturalistische Unternehmensethik. Ein theoretischer Bezugsrahmen für Unternehmen als Akteure möglicher gesellschaftlicher Transformation. In D. van Aaken & P. Schreck (Eds.), *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik* (pp. 187–208). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (2015). Cross-cultural management rising. In N. Holden, S. Michailova, & S. Tietze (Eds.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp. 8–18). Abingdon: Routledge.
- Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223–230.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–589.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2014). The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison With the Aristotelian Idea of Individual Citizenship. *Business & Society*, 53(2, SI), 226–259.
- Pies, I., Hielscher, S., & Beckmann, M. (2009). Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship. *Business Ethics Quarterly*, 19(3, SI), 375–401.
- Pinkse, J., Kuss, M. J., & Hoffmann, V. H. (2010). On the implementation of a 'global' environmental strategy: The role of absorptive capacity. *International Business Review*, 19(2, SI), 160–177.
- Planken, B., Nickerson, C., & Sahu, S. (2013). CSR across the globe: Dutch and Indian consumers' responses to CSR. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 357–372.

- Pless, N., & Maak, T. (2009). Responsible Leaders as Agents of World Benefit: Learnings from “Project Ulysses.” *Journal of Business Ethics*, 85, 59–71.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Post, J. E. (2013). The United Nations Global Compact: A CSR Milestone. *Business & Society*, 52(1, SI), 53–63.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations in Institutional Theory. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 276–298). London u.a.: Sage.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). No Title. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., Garcia-Sanchez, I.-M., & Rodriguez-Dominguez, L. (2008). Social responsibility in Spain Practices and motivations in firms. *Management Decision*, 46(8), 1247–1271.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. (Eds.). (2012). *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. A. (2009). Cross-Cultural Management Research: Contributions from Various Paradigms. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 267–274.
- Prior, L. (2007). Documents. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 345–360). Los Angeles u.a.: Sage.
- Prior, L. (2009). Documents and Action. In P. Alasuutari, L. Bickman, & J. Brannen (Eds.), *The Sage Handbook of Social Research Methods* (pp. 479–492). Los Angeles u.a.: Sage.
- Purdy, J. M., Alexander, E. A., & Neill, S. (2010). The impact of national institutional context on social practices: comparing Finnish and US business communities. *European Journal of International Management*, 4(3, SI), 234–256.
- PWC. (2012). *Corporate Citizenship - Was tun deutsche Großunternehmen?* Frankfurt a.M.
- PWC. (2014). *Business success beyond the short term: CEO perspectives on Sustainability*. London.

Q

R

- Ragin, C. C. (1992). “Casing” and the process of social inquiry. In C. C. Ragin & H. S. Becker (Eds.), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry* (pp. 217–226). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009). Chinese Consumers’ Perception of Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*, 88, 119–132.

- Ranson, S., Hinings, C. R., & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(March), 1–18.
- Rapley, T. (2007). Interviews. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 15–32). London u.a.: Sage.
- Rasche, A. (2009). ``A Necessary Supplement{''} What the United Nations Global Compact Is and Is Not. *Business & Society*, 48(4), 511–537.
- Rasche, A. (2010). The limits of corporate responsibility standards. *Business Ethics: A European Review*, 19(3, SI), 280–291.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2012). Institutionalizing global governance: the role of the United Nations Global Compact. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 100–114.
- Rasche, A., & Kell, G. (2010). *The United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rasche, A., & Waddock, S. (2014). Global Sustainability Governance and the UN Global Compact: A Rejoinder to Critics. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 209–216.
- Rasche, A., de Bakker, F. G. A., & Moon, J. (2013). Complete and Partial Organizing for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 651–663.
- Rasche, A., Waddock, S., & McIntosh, M. (2012). The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect. *Business & Society*, 52(1), 6–30.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A~Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5 (2), 243–263.
- Regnér, P., & Edman, J. (2014). MNE institutional advantage: How subunits shape, transpose and evade host country institutions. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 275–302.
- Reich, R., & Neubauer, J. (2007). *Superkapitalismus. Wie die Wirtschaft unsere Demokratie untergräbt*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2012). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1), 1–17.
- Reimann, F., Rauer, J., & Kaufmann, L. (2015). MNE Subsidiaries' Strategic Commitment to CSR in Emerging Economies: The Role of Administrative Distance, Subsidiary Size, and Experience in the Host Country. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 845–857.
- Richter, U. H. (2011). Drivers of Change: A Multiple Case-Study on the Process of Institutionalization of Corporate Responsibility Among Three Multinational Companies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 261–279.
- Rivoli, P. (2003). Making a Difference or Making a Statement? Finance Research and Socially Responsible Investment. *Business Ethics Quarterly*, 13(3), 271–287.
- Robertson, D. C. (2009). Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development: Singapore, Turkey, and Ethiopia. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 617–633.
- Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 733–746.
- Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance. *Business & Society*, 38, 100.

- Romani, L., Sackmann, S. A., & Primecz, H. (2011). Culture and negotiated meanings: the value of considering meaning systems and power imbalance for cross-cultural management. In H. Primecz, L. Romani, & S. Sackmann (Eds.), *Cross-Cultural Management in Practice* (pp. 1–17). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Rowley, T., & Berman, S. L. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business & Society*, 39(4), 397–418.
- Ruggie, J. G. (2004). Reconstituting the global public domain - issues, actors, and practices. *European Journal of International Relations*, 10(4), 499–531.

S

- Sackmann, S. A., & Phillips, M. E. (2004). Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 370–390.
- Saillard, E. K. (2011). Systematic Versus Interpretive Analysis with Two CAQDAS Packages: NVivo and MAXQDA. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 12(1), Art. 34.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. book, Sage.
- Sandhu, S., Smallman, C., Ozanne, L. K., & Cullen, R. (2012). Corporate environmental responsiveness in India: lessons from a developing country. *Journal of Cleaner Production*, 35, 203–213.
- Scalet, S., & Kelly, T. F. (2010). CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact? *Journal of Business Ethics*, 94(1), 69–88
- Schatzki, T. R. (2012). A Primer on Practices: Theory and Research. In J. Higgs, R. Barnett, S. Billett, M. Hutchings, & F. Trede (Eds.), *Practice-Based Education* (pp. 13–26). Rotterdam: Sense Publishers.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Scherer, A. G. (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In A. Kieser & M. Ebers (Eds.), *Organisationstheorien* (pp. 19–61). Stuttgart: Kohlhammer.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505–532.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2009). Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities. *Business Ethics Quarterly*, 19(3, SI), 327–347.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2014). The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business & Society*, 53(2, SI), 143–156.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259–284.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273–284.

- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 15(1).
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 9–29.
- Schultz, F., Castelló, I., & Morsing, M. (2013). The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681–692.
- Schütz, A. (1932). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Wien: Springer.
- Schütz, A. (1971). *Gesammelte Aufsätze. Bd. 1 Das Problem der sozialen Wirklichkeit*. Den Haag: Nijhoff.
- Schwartz, B., & Tilling, K. (2009). 'ISO-lating' Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5, SI), 289–299.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks: Sage.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, Managerial and Relational Theories of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347–373.
- Segal, J.-P. (2004). Unternehmenskulturen in Deutschland und Frankreich: Globalisierung unter angelsächsischen Vorzeichen. In *Frankreich Jahrbuch 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte, Kultur* (pp. 120–136). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Segal, J.-P. (2009). L'acueil des conceptions anglosaxonnes de la responsabilité sociale de l'entreprise en France et en Allemagne. In C. Bourgeois, A. Conchon, M. Lallement, & P. Lénéel (Eds.), *Dynamiques de la sociologie économique - concepts, controverses, chantiers* (pp. 163–171). Toulouse: Octares.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.
- Selekman, B. M. (1959). *A Moral Philosophy for Business*. New York: McGraw-Hill.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better: consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17, 58–64.
- Sethi, S. P., & Schepers, D. H. (2013). United Nations Global Compact: The Promise-Performance Gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193–208.
- Shamir, R. (2005). Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229–253.
- Sharp, Z., & Zaidman, N. N. (2010). Strategizing of CSR. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 51–71.
- Shepherd, C., & Challenger, R. (2013). Revisiting Paradigm(s) in Management Research: A Rhetorical Analysis of the Paradigm Wars. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 225–244.
- Skouloudis, A., & Evangelinos, K. (2012). A research design for mapping national CSR terrains. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 19(2), 130–143.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279–1309.

- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877–904.
- Smith, W. J., Singal, M., & Lamb, W. B. (2008). Corporate social orientation in Japan and the USA: a cross-cultural comparison. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 181–209.
- Söderberg, A.-M., & Holden, N. (2002). Rethinking Cross-Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103–121.
- Sorge, A. (2004). Kulturvergleichende Organisationsforschung. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Eds.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (pp. 716–724). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Soyez, K. (2012). How national cultural values affect pro-environmental consumer behavior. *International Marketing Review*, 29(6), 623–646.
- Srinivasan, V. (2011). Business Ethics in the South and South East Asia. *Journal of Business Ethics*, 104(1, SI), 73–81.
- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235–254.
- Stahl, G. K., Pless, N. M., & Maak, T. (2013). Responsible Global Leadership. In M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. Oddou, M. L. Maznevski, M. J. Stevens, & G. K. Stahl (Eds.), *Global Leadership: Research, Practice and Development* (pp. 240–259). New York: Routledge.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford Press.
- Steurer, R., & Konrad, A. (2009). Business-society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 23–36.
- Steurer, R., Martinuzzi, A., & Margula, S. (2012). Public Policies on CSR in Europe: Themes, Instruments, and Regional Differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(4), 206–227.
- Strauss, A. (1978). *Social Negotiations: Varieties, contexts, processes and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Perspective. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., Seidl, D., & Le, J. K. (2013). Strategy-as-Practice meets Neo-Institutional Theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344.
- Surroca, J., Tribo, J. A., & Zahra, S. A. (2013). Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries. *Academy of Management Journal*, 56(2), 549–572.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by re-orienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43–64.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506–521.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action : Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.

T

- Talaulicar, T. (2009). Barriers against Globalizing Corporate Ethics: An Analysis of Legal Disputes on Implementing U.S. Codes of Ethics in Germany. *Journal of Business Ethics*, 84(Supplement 3), 349–360.

- Tan, J., & Chow, I. H.-S. (2009). Isolating Cultural and National Influence on Value and Ethics: A Test of Competing Hypotheses. *Journal of Business Ethics*, 88, 197–210.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343–364.
- Tengblad, S., & Ohlsson, C. (2010). The Framing of Corporate Social Responsibility and the Globalization of National Business Systems: A Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 93, 653–669.
- TfS Office. (2015). Together for Sustainability.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). Thousand Oaks: Sage.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Todeschini, M. M. (2011). “Webs of Engagement”: Managerial Responsibility in a Japanese Company. *Journal of Business Ethics*, 101, 45–59.
- Toppinen, A., & Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: a case study of three multinationals in the forest industry. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 202–217.
- Trapp, N. L. (2014). Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*, 40(1), 42–49.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 4(3), 658–672.

U

- UN Global Compact. (2011). *Annual Review of Business Policies & Actions to Advance Sustainability*. New York.
- UN Global Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future*. New York.
- UN Global Compact. (2015). *Activity Report 2014*. New York.
- United Nations. (2016). *The Sustainable Development Goals Report*. New York.

V

- Vaiman, V., & Holden, N. (2015). Cross-cultural management. Arguing the case for non-cultural explanations. In N. Holden, S. Michailova, & S. Tietze (Eds.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp. 58–67). Abingdon: Routledge.
- van Aaken, D., Splitter, V., & Seidl, D. (2013). Why do corporate actors engage in pro-social behaviour? A Bourdieusian perspective on corporate social responsibility. *Organization*, 20(3, SI), 349–371.

- van Huijstee, M., & Glasbergen, P. (2008). The Practice of Stakeholder Dialogue between Multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 298–310.
- van Tulder, R., & van der Zwart, A. (2006). *International Business-Society Management: Linking Corporate Responsibility and Globalization*. London: Routledge.
- van Tulder, R., van Wijk, J., Kolk, A., Tulder, R. van, & Wijk, J. van. (2009). From Chain Liability to Chain Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85, 399–412.
- Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How Do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 469–486.
- Visser, W. (2005). Revisiting Carroll's Pyramid: An African Perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate Citizenship in a Development Perspective* (pp. 30–56). Copenhagen Business School Press.
- Visser, W., & Tolhurst, N. (Eds.). (2010). *The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*. Sheffield: Greenleaf.
- Voegtlin, C., & Pless, N. M. (2014). Global Governance: CSR and the Role of the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 179–191.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Vogel, D. (2005a). Is there a market for virtue? The business-case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19–45.
- Vogel, D. (2005b). The low value of virtue. *Harvard Business Review*, 83(6), 26+.
- Vogel, D. (2008). Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, 11, 261–282.
- Vogel, D. (2010). The Private Regulation of Global Corporate Conduct. Achievements and Limitations. *Business & Society*, 49(1), 68–87.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*, 15(2), 25–31.

W

- Waddock, S. (2008). Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87–108.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Walgenbach, P., & Meyer, R. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wallich, H. C., & McGowan, J. J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. In W. J. Baumol, R. Likert, J. J. McGowan, & H. C. Wallich (Eds.), *A New Rationale for Corporate Social Policy* (pp. 39–59). New York: Committee for Economic Development.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth.
- Wang, L., & Juslin, H. (2009). The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 433–451.
- Waddock, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.

- Weber, M. (1968). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. (J. Winckelmann, Ed.). Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Wettstein, F., & Baur, D. (2015). ,Why Should We Care about Marriage Equality?': Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 1–15.
- Weyzig, F. (2006). Local and Global Dimensions of Corporate Social Responsibility in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, (24), 69–81.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited. Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- Whitley, R. (1992). *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. London u.a.: Sage.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Wieland, J. (1999). *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis Verlag.
- Wieland, J., & Ehrenberger, M. (2015). Governanceethik. In D. van Aaken & P. Schreck (Eds.), *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik* (pp. 113–147). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Wiig, A., & Kolstad, I. (2010). Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola. *International Business Review*, 19(2, SI), 178–190.
- Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2008). Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 452–472). Oxford and New York: Oxford University Press.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114.
- Winston, M. (2002). NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility. *Ethics and International Affairs*, 16(1), 71–87.
- Witzel, A. (1985). Das Problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Ed.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (pp. 227–255). Weinheim: Beltz.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1), 1–8.
- Wokutch, R. E. (2014). Corporate social responsibility Japanese style, revisited. *Journal of Corporate Citizenship*, 56(4), 11–30.
- Wolff, S. (2010). Dokumenten- & Aktenanalyse. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 502–513). Reinbek: Rowohlt.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performane Revisted. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 130–147). Los Angeles u.a.: Sage.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought* (5th ed.). Hoboken: John Wiley.

Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2011). Legitimizing Nascent Collective Identities : Coordinating Cultural Entrepreneurship. *Organization Science*, 22(2), 449–463.

X

Xu, S., & Yang, R. (2010). Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 321–333.

Y

Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 86, 155–169.

Ybema, S., & Nyíri, P. (2015). The Hofstede factor. The consequences of Culture's Consequences. In N. Holden, S. Michailova, & S. Tietze (Eds.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp. 37–48). Abingdon: Routledge.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles u.a.: Sage.

Yin, J., & Zhang, Y. (2012). Institutional Dynamics and Corporate Social Responsibility (CSR) in an Emerging Country Context: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 301–316.

Yu, K.-H. (2013a). Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process. *Organization Studies*, 34(1), 105–131.

Z

Zhang, J., & Luo, X. R. (2013). Dared to Care: Organizational Vulnerability, Institutional Logics, and MNCs' Social Responsiveness in Emerging Markets. *Organization Science*, 24(6), 1742–1764.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.

Zilber, T. B. (2011). Institutional Multiplicity in Practice: A Tale of Two High-Tech Conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539–1559.

Multinationale Unternehmen (MNU) sind durch ihre grenzüberschreitende Tätigkeit in besonderem Maße mit nicht immer kompatiblen Forderungen und Erwartungen unterschiedlichen institutionell-kulturellen Ursprungs konfrontiert. Dies gilt insbesondere auch für ihr internationales Corporate Social Responsibility (CSR)-Management. Die vorliegende Dissertation geht daher der Frage nach, wie MNU in ihrem grenzüberschreitenden CSR-Management mit eben dieser institutionellen Komplexität umgehen – d.h. wie sie es entlang von Identitäten, Praktiken und Strukturen organisieren und damit ihre Antworten auf bestimmte institutionelle Forderungen und Erwartungen gestalten? Die hierfür durchgeführte, vergleichende Mehrfallstudie kommt diesbezüglich zu drei zentralen Ergebnissen: (1) Zum einen variiert der Umgang mit institutioneller Komplexität derzeit entlang unterschiedlicher innerhalb der MNU gleichzeitig realisierter Typen grenzüberschreitenden CSR-Managements. (2) Zum anderen fungiert die CSR-Identität der MNU als ein diese Typen organisierender institutioneller Filter. (3) Da der institutionelle Bezugspunkt der CSR-Identitäten allerdings zunehmend ein transnationaler ist, führt dieser Mechanismus auch zu einer sukzessiven, praktisch-strukturellen Vereinheitlichung grenzüberschreitenden CSR-Managements; unterschiedliche Erwartungen beispielsweise nationalen Ursprungs treten damit für die untersuchten MNU schrittweise in den Hintergrund. Damit stellt diese Arbeit nicht nur die Homogenitätsannahme bisheriger CSR-Internationalisierungsstudien infrage. Ihr Einblick in die selektive Bewältigung institutioneller Komplexität verweist auch auf die Schlüsselrolle von CSR-Identitäten sowie auf die wachsende Bedeutung transnationaler Institutionen. Damit trägt vorliegende Dissertation maßgeblich sowohl zur internationalen als auch zur institutionellen CSR-Forschung bei.



Dr. Sebastian Öttl, Dipl. Kulturwirt (univ.), ist derzeit als Postdoctoral Fellow am Department of Management, Aarhus BSS, der Universität Aarhus tätig. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation der Universität Passau. Seine institutionen- und praxistheoretisch informierte Forschung erstreckt sich insbesondere auf die Bereiche des internationalen CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements sowie des interkulturellen und strategischen Managements.