

## 1 Einleitung

Die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung befasst sich mit dem Instrument freiwilliger Umwelt- und Sozialstandards und deren Institutionalisierung. Im Folgenden soll der Zugewinn für beide Bereiche durch diesen Brückenschlag aufgezeigt und der Leser<sup>1</sup> schrittweise in die Thematik eingeführt werden. Dies erfolgt zunächst mit der Darlegung der zugrunde liegenden Problematik im Unterkapitel 1.1 und der Präzisierung der Zielstellung sowie des methodischen Vorgehens dieser Arbeit unter 1.2. Der Stand der Forschung und der Praxis werden erörtert, wodurch Forschungslücken aufgezeigt werden, die es zu bearbeiten gilt. Das einleitende Kapitel schließt mit dem Abschnitt 1.3 ab. Dieser erläutert den Aufbau der Untersuchung und enthält zur besseren Visualisierung eine Abbildung des Forschungsprozesses.

### 1.1 Problemstellung

Globalisierung,<sup>2</sup> der damit verbundene erweiterte Absatz- sowie Beschaffungsmarkt, Angebotsüberhänge, verkürzte Produktlebenszyklen und verstärkte Arbeitsteilung mit internationalen Standortstrukturen sind Begriffe, die den hohen Wettbewerbsdruck begründen, dem sich Unternehmen heute gegenübersehen.<sup>3</sup> Um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, müssen Unternehmen nicht nur die internen Abläufe, sondern ebenfalls die Geschäftsprozesse entlang der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette optimieren. Kostenmotive führen derweil dazu, dass zahlreiche Betriebe die weltweiten Unterschiede der Lohnniveaus und Produktionsbedingungen nutzen, um Vorprodukte aus so genannten „Billiglohnländern“ zu beziehen bzw. dort zu produzieren.<sup>4</sup> Dabei wird der Wettbewerb an die wirtschaftlich benachteiligten Länder weitergegeben mit der Gefahr, dass dortige Lebensumstände und Arbeitsbedingungen durch die gegenseitige Konkurrenzsituation und Unterbietung weiter verschlechtert werden.<sup>5</sup> So werden Produktionsstätten zwischen Niedriglohnländern verlagert, wie z.B. von Mexiko nach China, und damit die Arbeitskosten um ein Drittel reduziert.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Sprachform verwendet.

<sup>2</sup> Globalisierung als die zunehmende weltweite Verflechtung in verschiedenen Bereichen wie z.B. Politik oder Wirtschaft erfährt im Buch von Giddens aus dem Jahr 2001 „Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert“ nähere Betrachtung. Giddens wendet sich der Meinung der Globalisierungsskeptiker entgegen – in diesem Fall Theoretiker die Globalisierung an sich anzweifeln – und zeigt die Risiken auf, die mit dieser Reihe komplexer Prozesse verbunden sind.

<sup>3</sup> Vgl. Hahn 2000, S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. Hansen/Schrader 2005, S. 378; Seuring/Müller 2004, S. 119.

<sup>5</sup> Siehe u.a. Kearney 1999, S. 205 f., der zahlreiche Beispiele von untragbaren Zuständen in Produktionsbetrieben anführt, zu denen Kinderarbeit, 11 Stunden Arbeitstage, Verbot der Gewerkschaftsbildung etc. gehören.

<sup>6</sup> Vgl. Wannenwetsch 2007, S. 7.

Um die Bedingungen in den Produktionsländern zu verbessern und eine Gestaltungsmöglichkeit der Globalisierung zu schaffen, bilden sich Governance-Strukturen, die auch als globale Politiknetzwerke bezeichnet werden.<sup>7</sup> Eine Form ihres Wirkens stellen so genannte Umwelt- und Sozialstandards dar, die in den 90er Jahren verstärkt zutage traten und aus der nur unzureichenden Um- und Durchsetzung nationaler oder internationaler Regelungen von Regierungsseite resultierten. Als freiwilliges Instrument der Nachhaltigkeitspolitik werden sie von Unternehmen z.B. aufgrund des Drucks durch verschiedene Stakeholder selbstverpflichtend eingegangen.<sup>8</sup> Besonders Nichtregierungsorganisationen (NROs)<sup>9</sup> nutzen die Verletzlichkeit von Unternehmen, wie beim US Sportartikelhersteller Nike, dessen Aktieneinbruch von 20 Prozent auf die Offenlegung von Kinderarbeit in seinen Produktionsbetrieben zurückzuführen ist.<sup>10</sup>

Derzeit sind eine Vielzahl von Standards<sup>11</sup> bekannt, wie beispielsweise das Flower Label Programm (FLP), EurepGap, der International Council of Toy Industries, ISO 14001 – die häufig mit einer Zertifizierung nach der ISO 9001 einhergeht –,<sup>12</sup> der UN Global Compact, die Global Sullivan Principles oder der Social Accounting Standard 8000 (SA 8000). Die Veröffentlichung verschiedener Kritikpunkte zeigt jedoch die Schwächen dieser Instrumente auf, wodurch der Zweifel an der Wirkung und Glaubwürdigkeit solcher Standards begründet werden kann.<sup>13</sup> So existieren nur wenige Studien, die ihre Wirkung systematisch untersuchen.<sup>14</sup> Dies wird durch den strategischen Charakter der Prozesse erschwert, da keine sofortige Zielerreichung möglich ist. Hinzu gesellt sich der Kapazitätsbedarf, der häufig nur für Stichproben ausreicht. Zudem wurden Betrugsfälle bei angekündigten Kontrollen<sup>15</sup> oder Verstöße gegen die Vereinigungsfrei-

---

<sup>7</sup> Dabei schließen sich privatwirtschaftliche Interessensverbände, Nichtregierungsorganisationen, internationale Institutionen, Gewerkschaften oder staatliche Instanzen zusammen, um im Sinne eines gemeinsamen Zieles zu wirken. Weiterhin sind allerdings die Begriffe der Global und Corporate Governance zu unterscheiden. Während sich Global Governance auf Politiknetzwerke bezieht, wird Corporate Governance für die Unternehmensperspektive verwendet. Hierbei spielen die Unternehmensstrukturen und das Einwirken eines Unternehmens auf seine Umwelt die zentrale Rolle. Vgl. Global Governance, [http://www.globalgovernance.de/neu/html/02\\_ansatz/02\\_baustein.htm](http://www.globalgovernance.de/neu/html/02_ansatz/02_baustein.htm), Stand 25.09.2009.

<sup>8</sup> Siehe Bass et al. 2001, S. 12; Beisheim 2004, S. 173 f.; Roberts 2003, S. 163; Schultz 1984, S. 11 f.

<sup>9</sup> Der Begriff der NRO, im Englischen Non-Governmental Organization (NGO), bezieht sich auf nicht-staatliche und nicht-profitorientierte Organisationen. Auf eine Spezifikation in ihre Unterformen nach internationaler Tätigkeit oder für bestimmte Bereiche wie den Umweltschutz soll verzichtet werden, wenn eine ausdrückliche Differenzierung keinen Verständniszugewinn bietet.

<sup>10</sup> Vgl. Leitschuh-Fecht/Bergius 2007.

<sup>11</sup> Eine Auflistung von mehr als 400 ökologischen Standards findet sich beispielsweise auf <http://ecolabelling.org/>, die nach Branche oder geographischen Kriterien sortiert sind. Eine Schätzung aus dem Jahr 2005 weist auf über 1000 in Unternehmen implementierte Umwelt- und Sozialstandards hin. Vgl. Rodriguez-Garavito 2005, S. 204.

<sup>12</sup> Vgl. de Buhr 2004, S. 119. Die ISO 14000 und die ISO 9000 haben einen ähnlichen Diffusionsprozess aufzuweisen. Siehe für Details Viadiu/Fa/Saisarbitoria 2006.

<sup>13</sup> Vgl. Bondy/Matten/Moon 2007, S. 176; Kolk/van Tulder 2006, S. 162 f.; Müller/Nofz 2008; O'Rourke 2000. Zweifel an der Wirksamkeit der Öko-Audit-Verordnung und der ISO 14001 zeigt Müller 2001 auf.

<sup>14</sup> Einzelne Themen sind davon auszuklammern wie z.B. die Untersuchung der Reduzierung von Kinderarbeit.

<sup>15</sup> Vgl. Steinberger 2008, S. 3.

heit im Rahmen der Kampagne „Behind the smoke screen“ von 76 NROs gegen das Unternehmen Dole Food aus dem Jahr 2007 aufgedeckt. Dieser Skandal erwies sich als besonders brisant, da die Zulieferer nach dem Sozialstandard SA 8000 zertifiziert waren.<sup>16</sup> Aber auch beim Verhaltenskodex des Unternehmens Tchibo wurde die Abhängigkeit der Prüforganisation<sup>17</sup> sowie bei der Öko-Audit-Verordnung oder der ISO 14001 die fehlende Transparenz, Glaubwürdigkeit und Berichterstattung bemängelt.<sup>18</sup> Walgenbach führt an, dass die Verbreitung der ISO 9000 Normenreihe weniger rationalen Entscheidungen und Überlegungen unterlag, als vielmehr auf Basis von Erwartungshaltungen erfolgte.<sup>19</sup> Dies sind einige Fälle, die der Befürchtung z.B. einiger NROs zugrunde liegen, dass Unternehmen Standards lediglich nutzen, um sozial und ökologisch unverträgliches Handeln zu verschleiern, externe Kontrollen zu mindern oder durch die Nutzung schwacher Standards stringenter zu vermeiden suchen.<sup>20</sup> Damit würde dieses Instrument als Kommunikationsmittel statt für tatsächliche Veränderungen dienen.<sup>21</sup>

Mit der weiterhin steigenden Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik wird jedoch ebenfalls die Bedeutung von Umwelt- und Sozialstandards ungemindert bleiben.<sup>22</sup> Sie könnten dafür eingesetzt werden in einfacher, erkennbarer Form sozial sowie ökologisch orientiertes Handeln zu kennzeichnen und dabei der Legitimationskrise der Unternehmen entgegen zu steuern. Die Signalwirkung ließe sich nicht nur als Schutz gegenüber NROs, sondern auch als Prioritätsmerkmal für die Konsumenten nutzen.

## 1.2 Zielsetzung und Methodik der Arbeit

Die einleitenden Ausführungen zeigen den Ansatzpunkt dieser Arbeit bei den freiwilligen Umwelt- und Sozialstandards auf, deren Zahl seit zwei Jahrzehnten stetig wächst.<sup>23</sup> Allerdings können sich nur wenige dauerhaft durchsetzen, womit sich die Frage nach den Gründen und Mechanismen für oder gegen eine erfolgreiche Institutionalisierung stellt. Daher sind im weite-

---

<sup>16</sup> Vgl. Dole behind the Smoke Screen, <http://209.85.129.132/search?q=cache:8kVogCIIZoAJ:www.iufdocuments.org/www/documents/DoleReport-e.pdf+dole+food,+behind+the+smoke+screen&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de>, Stand 20.08.2009.

<sup>17</sup> Vgl. Tchibo: Verhaltenskodex ein zahnloses Instrument, <http://www.mode-blog.eu/?p=26>, Stand 20.08.2009.

<sup>18</sup> Vgl. Barber 1998, S. 47; Müller 2001; Müller 2006, S. 597.

<sup>19</sup> Vgl. Walgenbach 2000.

<sup>20</sup> Vgl. Jenkins 2001, S. 9.

<sup>21</sup> Vgl. Barber 1998, S. 49; Howard/Nash/Ehrenfeld 1999; Kearney 1999, S. 209. Es finden sich Aktivistengruppen, die so genannte “Greenwash” Awards vergeben. Vgl. CorpWatch, Greenwash Awards, <http://www.corpwatch.org/section.php?id=102>, Stand 20.10.2009.

<sup>22</sup> Der Finanzmarkt orientiert sich bei Unternehmensanalysen auch an ökologischen und sozialen Faktoren, da eine positive Korrelation zwischen dem Shareholder Value und Nachhaltigkeitsorientierungen unterstellt wird. Vgl. Rauschenberger 2002. Weiterhin lässt sich beispielsweise der Dow Jones Sustainability Index anführen, der auf einer Gesamtbewertung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte eines Unternehmens basiert und negative Konsequenzen bei schlechter Bewertung hervorrufen kann.

<sup>23</sup> Vgl. Hagemann/Strohscheidt 2006, S. 182 f.

ren Verlauf die Prozesse der Entstehung und Verbreitung von Standards sowie ihre tatsächliche Umsetzung in den Unternehmen der Industrienationen zu untersuchen. Diese Schwerpunktleistung erfolgt, da Umwelt- und Sozialstandards im Rahmen der Selbstverpflichtung bei den identifizierten Problemverursachern ansetzen, die nunmehr zur Problemlösung beitragen sollen. Unternehmen wirken hierbei als Entwickler von Nachhaltigkeit, bestimmen über Produktionsprozesse, prägen durch die Ressourcennutzung oder durch Innovationsentwicklungen Konsummuster und stellen selbst einen Ort gesellschaftlichen Lernens dar. Damit soll nicht nur die Unterstellung der Legitimationsfassade, d.h. die Übernahme eines Elementes in die formale Struktur ohne zwingende interne Implementierung, beleuchtet, sondern ferner geprüft werden, welche Anreize für eine umfassende Gewinnung der Beteiligten notwendig sind. Letztlich gilt es aus den gewonnenen Ergebnissen ein Konzept für die Entwicklung von Standards zu erstellen, welches Chancen aber auch Risiken festzuhalten vermag.

Diese Ziele sollen mit Hilfe der neo-institutionalistischen Forschungsperspektive, deren zentralen Analysebereiche es für die empirische Untersuchung zugrunde zu legen gilt, erreicht werden. Umwelt- und Sozialstandards beinhalten einen interessanten Aspekt, den diese Theorie<sup>24</sup> aufzugreifen versteht. Während in der betriebswirtschaftlichen Forschung vor allem Aussagen über die Effektivität und Effizienz formuliert werden, erlaubt der Neo-Institutionalismus (NSI) einen neuen Blickwinkel. Effiziente Handlungsweisen sind in diesem Sinne nicht nur technisch orientierte Verbesserungen, vielmehr sichert die Übernahme institutioneller Elemente die Legitimität, die Ressourcenakquise und letztlich das organisationale Überleben.<sup>25</sup> Da Standards vor allem die sozialen und ökologischen Bedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu verbessern suchen, sind Effizienz Aspekte in Bezug auf unternehmerische Prozesse für die Industrienationen von der Zielstellung her zu vernachlässigen. Stattdessen verursacht ihre Implementierung sogar finanziellen und personellen Aufwand. Dabei kann durch den NSI nicht nur die Übernahme institutioneller Elemente, sondern auch ihre Diffusion mit Hilfe von Isomorphismus-Mechanismen innerhalb eines organisationalen Feldes analysiert und der unternehmerische Beitrag zum Nachhaltigkeitsgedanken durch die Umsetzung solcher Standards hinterfragt werden. Obwohl Unternehmen den Ansatzpunkt für die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards und somit den Fokus dieser Arbeit darstellen, erlaubt der NSI als Organisationstheorie eine ausgedehntere Be-

---

<sup>24</sup> Eine enge Beschreibung des Theoriebegriffes führt Hill an, der Theorie als eine Ursache-Wirkungs-Beschreibung zusammenfasst. Empirische Fakten sind nicht direkt zugänglich, sondern nur in Form von in Sprache gefasster Realität. So streben die Erfahrungswissenschaften nach Aussagen, die eine Verbindung von empirischen Phänomenen und ihren potentiellen Ursachen herstellen. Diese Aussagen werden demnach als Theorien bezeichnet. Vgl. Hill 2002, S. 15 f.

<sup>25</sup> Vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 53 f.

trachtung. Die Anwendbarkeit des NSI für das Vorhaben zeigt sich anhand verschiedener Arbeiten, die sich allerdings nicht auf den Bereich der Umwelt- und Sozialstandards beziehen und nur exemplarisch angeführt werden sollen:

- Walgenbach analysiert in seiner Habilitationsschrift u.a. den Prozess der Institutionalisierung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe und ihre Auswirkungen auf die formale Struktur sowie die Arbeitsprozesse von Organisationen, mittels einer historischen Betrachtung und durch die Befragung von Qualitätsmanagern.<sup>26</sup>
- Klement untersucht in ihrer Dissertation die Papierwertschöpfungskette in ihrem institutionellen Kontext in Bezug auf die Entstehung ökologischer Herausforderungen und wie Unternehmen damit konfrontiert werden, wobei die Autorin anhand der Betrachtung dreier Unternehmen vornehmlich die Entstehung und Wirkung von Institutionen sowie ökologische Lernprozesse erforscht.<sup>27</sup>
- Höner nutzt den NSI als Basis, um vor allem mit Fokus auf den Legitimitätsbegriff die Tätigkeit des Unternehmensberaters als Profession und einer damit verbundenen Legitimitätswirkung zu eruieren. Ebenfalls prüft er aufgrund zunehmender Kritik an dieser Berufssparte, ob Deinstitutionalisierungsprozesse und damit institutionaler Wandel zu beobachten sind.<sup>28</sup>
- Süß ergründet in seiner Habilitationsschrift theoriegeleitet den Vorgang der Institutionalisierung von Managementkonzepten am Beispiel des Diversity-Managements, womit der Autor in die Forschungslücke der Verbreitung von Institutionen eingreift. Gleichzeitig lässt Süß zumindest Grundgedanken der Strukturierungstheorie und der mikropolitischen Organisationsanalyse mit einfließen. In einem empirischen Teil werden die Ergebnisse mehrerer quantitativer aber auch qualitativer empirischer Studien vorgestellt. Der Autor selbst verweist darauf, dass die empirischen Ergebnisse nur begrenzt generalisierbar sind, was durch die Struktur der qualitativen und quantitativen Befragung und der Konzentration auf konkurrenzlose Managementkonzepte bedingt wird.<sup>29</sup>

Darüber hinaus soll auch der NSI in seinem Anwendungskontext Gegenstand kritischer Reflexion sein, da er erst seit Anfang der 90er Jahre vermehrt ökonomische Organisationen einbezieht.<sup>30</sup> Es soll empirisch erforscht werden wie und warum bestimmte Institutionen entstehen und welche Auslöser für institutionellen Wandel anzuführen sind, wobei ebenfalls die Ursachen unterschied-

---

<sup>26</sup> Vgl. Walgenbach 2000.

<sup>27</sup> Vgl. Klement 2001.

<sup>28</sup> Vgl. Höner 2008.

<sup>29</sup> Vgl. Süß 2009.

<sup>30</sup> Vgl. Koch/Schemmann 2009, S. 11.

licher Diffusionsgrade und Institutionalisierungsprozesse näher zu prüfen sind, da hierzu nur wenige Aussagen bestehen.<sup>31</sup> Hierbei vernachlässigt der NSI zudem, den institutionellen Wandel durch Zwang und auf normativer Basis<sup>32</sup> sowie abweichende Organisationsreaktionen zu betrachten.<sup>33</sup> Zwar werden neben drei Mechanismen der Angleichung weitere Faktoren unterbreitet, die eine Übernahme institutionalisierter Elemente wahrscheinlich machen, allerdings wird kaum die Basis für Heterogenitäten diskutiert. Mittels der organisationsinternen Sichtweise und mit Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette sollen die strategischen Reaktionsweisen auf institutionelle Erwartungshaltungen begutachtet werden, bei denen der NSI noch immer auf Erdulden und Vermeiden fokussiert. Damit ist überdies ein weiteres Defizit der Theorie zu nennen. Akteure mit ausreichendem Interesse und Ressourcenpool, die institutionell wirken können, finden im NSI z.B. unter dem Begriff der institutionellen Entrepreneurship Berücksichtigung. Jedoch ermangelt es einer detaillierteren Betrachtung in Hinsicht auf ihr mögliches taktisches Agieren.<sup>34</sup> Ebenso ist die Entkopplungsthese des NSI, bei der eine lose Verbindung der formalen Struktur mit den Arbeitsabläufen angenommen wird, zu hinterfragen.<sup>35</sup> Vor allem daran ist eine Problematik des NSI aufzuzeigen, die in der Uneinigkeit zentraler Vertreter des NSI begründet liegt.<sup>36</sup> Denn bereits die grundsätzliche Existenz der Entkopplungsthese und ihres langfristigen Aufrechterhaltens stößt auf divergierende Meinungen.

Anhand der dargelegten Problemstellung sowie Zielsetzung ergibt sich eine übergeordnete Fragestellung für die vorliegende Arbeit: Welche Faktoren sind für den zu analysierenden Institutionalisierungsprozess des freiwilligen Instrumentes der Umwelt- und Sozialstandards als ursächlich zu identifizieren?

Daran sind vier konkrete Forschungsfragen wie folgt zu bestimmen, die es im Rahmen der Untersuchung zu beantworten gilt:

1. Wie und aus welchen Gründen vollzieht sich/ scheidet die Entwicklung und Diffusion von Umwelt- und Sozialstandards?
2. Wie umfassend erfolgt die Implementierung der Umwelt- und Sozialstandards sowie des

---

<sup>31</sup> Vgl. DiMaggio 1988, S. 12; Scott 1995, S. 89; Walgenbach/Meyer 2008, S. 200.

<sup>32</sup> Vgl. Mizruchi/Fein 1999.

<sup>33</sup> Vgl. Dacin 1997b; Lounsbury 2001; Walgenbach/Meyer 2008.

<sup>34</sup> Vgl. DiMaggio 1988.

<sup>35</sup> Hierzu existieren weiterhin nur wenige empirische Untersuchungen. Die Autoren verweisen zudem darauf, dass die Mehrzahl empirischer Studien aus Nordamerika stammt, womit die europäische Betrachtung eine Überprüfbarkeit der Generalisierbarkeit zentraler Annahmen darstellen würde. Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 199.

<sup>36</sup> Vgl. Florian 2008, S. 131.

dahinter stehenden Leitgedankens organisationsintern, und welche Bedeutung hat dieses freiwillige Instrument demnach im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeitsbemühungen?

3. Welche Wirkungen lassen sich durch Umwelt- und Sozialstandards feststellen (nicht/ intendiert; un/ erwünscht), vor allem auf der Unternehmensebene?
4. Welche Faktoren begünstigen/ hemmen die Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards, und lassen sich allgemeine Handlungsempfehlungen ableiten?

Somit befasst sich die Arbeit mit einem noch nicht untersuchten Forschungsbereich. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird ein qualitatives, exploratives Design mit dem Erkenntnisziel des Entdeckens gewählt, womit folglich nicht die Prüfung von Hypothesen verfolgt wird, sondern die Untersuchung von Handlungs- und Entscheidungsmustern.<sup>37</sup> Als Forschungskonzeption werden die Dokumentenanalyse und die Einzelfallanalyse herangezogen. Diese erfolgt in Form der so genannten „multiple-case study“, mit deren Hilfe ein tiefer gehendes Verständnis der Problemstellung ermöglicht werden soll. Dabei liegt nicht das Ziel einer Langzeitstudie vor, sondern die Untersuchung bestimmter Variablen. Eisenhardt regt an, die Anzahl der Fälle dann zu begrenzen, wenn kein oder nur noch ein geringer Zusatzgewinn durch weitere Fälle erreicht werden kann und schlägt das Beibehalten von Flexibilität vor, indem falls notwendig weitere Fälle herangezogen werden können.<sup>38</sup> Daran orientiert, sollen vier Standards in Form des Forest Stewardship Council (FSC), Marine Stewardship Council (MSC), FLP und Common Code for the Coffee Community (4C) diesbezüglich als Untersuchungsgegenstände mit Fokus auf Deutschland dienen und zunächst einer historischen Betrachtung unterzogen werden, der sich die Analyse von problemzentrierten Experteninterviews anschließt.

Diese kurzen Ausführungen verdeutlichen das Vorgehen und begründen die Wahl des Neo-Institutionalismus als theoretischen Bezugsrahmen. Weitere Theoriezugänge wären möglich, die die Organisationsforschung ausgehend von unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkten anbietet. Dabei erfolgen variierende Schwerpunktsetzungen. Bereits die institutionalistischen Ansätze sind vielfach und werden daher innerhalb der vorliegenden Untersuchung nähere Erläuterung finden, wobei der neo-institutionalistische Ansatz eine Relation zur betriebswirtschaftlich geprägten Organisationsforschung herstellen kann.<sup>39</sup> Einige Arbeiten unternehmen den Versuch

---

<sup>37</sup> Bei Anwendung des NSI bietet sich ein qualitatives Vorgehen an. Siehe exemplarisch ebenfalls Halme 1997; Klement 2001; Korb 2008; Neumann 2005; Walgenbach 2000.

<sup>38</sup> Vgl. Eisenhardt 2001.

<sup>39</sup> Vgl. Walgenbach/Beck 2003.

die Schwachstellen des NSI durch die Verknüpfung mit anderen Theorien zu mindern.<sup>40</sup> Eine Möglichkeit ist das Heranziehen der Strukturationstheorie des britischen Soziologen Giddens,<sup>41</sup> welche als besonders plausibel bewertet wird.<sup>42</sup> Dies ist durchführbar, da große Schnittmengen existieren und jede Theorie der anderen scheinbare Zugewinne ermöglicht. Darauf soll in dieser Arbeit verzichtet werden, um eine Überbetonung gezielter Akteurshandlungen in Bezug auf Institutionen und Institutionalisierungsprozesse zu vermeiden. Auch die noch unzureichenden und ungenauen Begriffsbestimmungen der Strukturationstheorie, zu denen kaum empirische Befunde vorliegen, sprechen für diese Entscheidung.<sup>43</sup> Gleichwohl wird für den NSI die Erweiterung um institutionelle Entrepreneur\*innen sowie unterstützender Akteure einbezogen, so dass Interessen und intentionale Handlungen von Akteuren nicht ausgeblendet werden.

Aufgrund der Internationalität der Thematik z.B. in Bezug auf die Standards und bei spezifischen Begriffen des NSI wird auf eine deutsche Übersetzung zum Teil absichtlich verzichtet, da sonst begriffliche Ungenauigkeiten entstehen könnten.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert, die im Folgenden näher erläutert werden.

Kapitel eins, die Einleitung, umfasst die grundlegende Problemstellung und Zielsetzung. Anhand einer übergeordneten Fragestellung wurden vier konkrete Forschungsfragen bestimmt. Daraus abgeleitet wurde das methodische Vorgehen, welches sich durch die Forschungslücken begründen ließ. Das aktuelle Unterkapitel (Aufbau der Arbeit) gibt einen Überblick über das weitere Vorgehen, welches zur besseren Übersicht in Form der Abbildung 1 am Ende dieses Abschnitts aufgeführt ist.

In Kapitel zwei werden zentrale Begrifflichkeiten in Bezug auf den zu untersuchenden Sachverhalt definiert. Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeitsintegration – und als freiwilliges Instrument der Nachhaltigkeitspolitik Umwelt- und Sozialstandards – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, belegen die Erfordernis mit dem Konzept des Supply Chain Management zu beginnen. Daran anknüpfend sind der Nachhaltigkeitsbegriff und speziell Umwelt- und

---

<sup>40</sup> Siehe Walgenbach/Meyer 2008, S. 147-177 für eine übersichtliche Diskussion: Ansätze des strategischen Managements, institutionenökonomische Theorien, Organizational-Ecology-Ansatz, Business-Systems-Ansatz und Negotiated Order-Ansatz.

<sup>41</sup> Siehe z.B. Barley/Tolbert 1997; Beckert 1999; Wilkesmann 2009.

<sup>42</sup> Vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 131-138.

<sup>43</sup> Siehe für kritische Anmerkungen zur Strukturationstheorie Held/Thompson 1989; Joas 1988; Walgenbach 2002.



---

Sozialstandards auszuführen. Dem folgt die Darlegung der Rolle und Bedeutung von Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit, wobei die Beziehung von Unternehmen zu den so genannten Stakeholdern darzustellen ist. Im Anschluss wird das Konzept der Einbettung von Unternehmen in fünf verschiedene Umfelder herangezogen, um die damit verbundenen Erfolgskriterien für Unternehmen zu erläutern.

Das Kapitel drei beginnt aufgrund der zahlreichen institutionalistischen Strömungen mit einer ausführlichen Abgrenzung des NSI. Für die Untersuchung der Umwelt- und Sozialstandards in Bezug auf seine zentralen Grundannahmen werden im weiteren Verlauf begriffliche Grundlagen eingehend erläutert, um diese für die nachfolgenden Kapitel handhabbar zu machen. Dem schließt sich die kritische Diskussion des NSI an, wofür sowohl Stärken und Schwächen der Theorie, als auch Forschungslücken aufgezeigt werden, die im Rahmen der Einleitung bereits angedeutet werden konnten. Das Kapitel abschließend erfolgt die Verknüpfung des NSI mit der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards.

In Kapitel vier wird die ausgewählte Forschungsmethodik schrittweise vorgestellt und aufgrund häufiger Kritik an qualitativen Herangehensweisen umfassend verargumentiert. Nach der Darlegung des Designs (Dokumenten- und Fallanalyse), der Erhebungsform (problemzentrierte Experteninterviews) sowie der Aufbereitung (wörtliche Transkription) und Auswertung (Inhaltsanalyse nach Mayring), werden die zu interviewenden Personen nochmals spezifiziert und der Aufbau des zu verwendenden Gesprächs-Leitfadens dargelegt. Abschluss findet das Kapitel in der kritischen Analyse der Arbeit auf die Einhaltung qualitativer Gütekriterien und der Darlegung der für Kapitel fünf und sechs zu verwendenden Datenbasis.

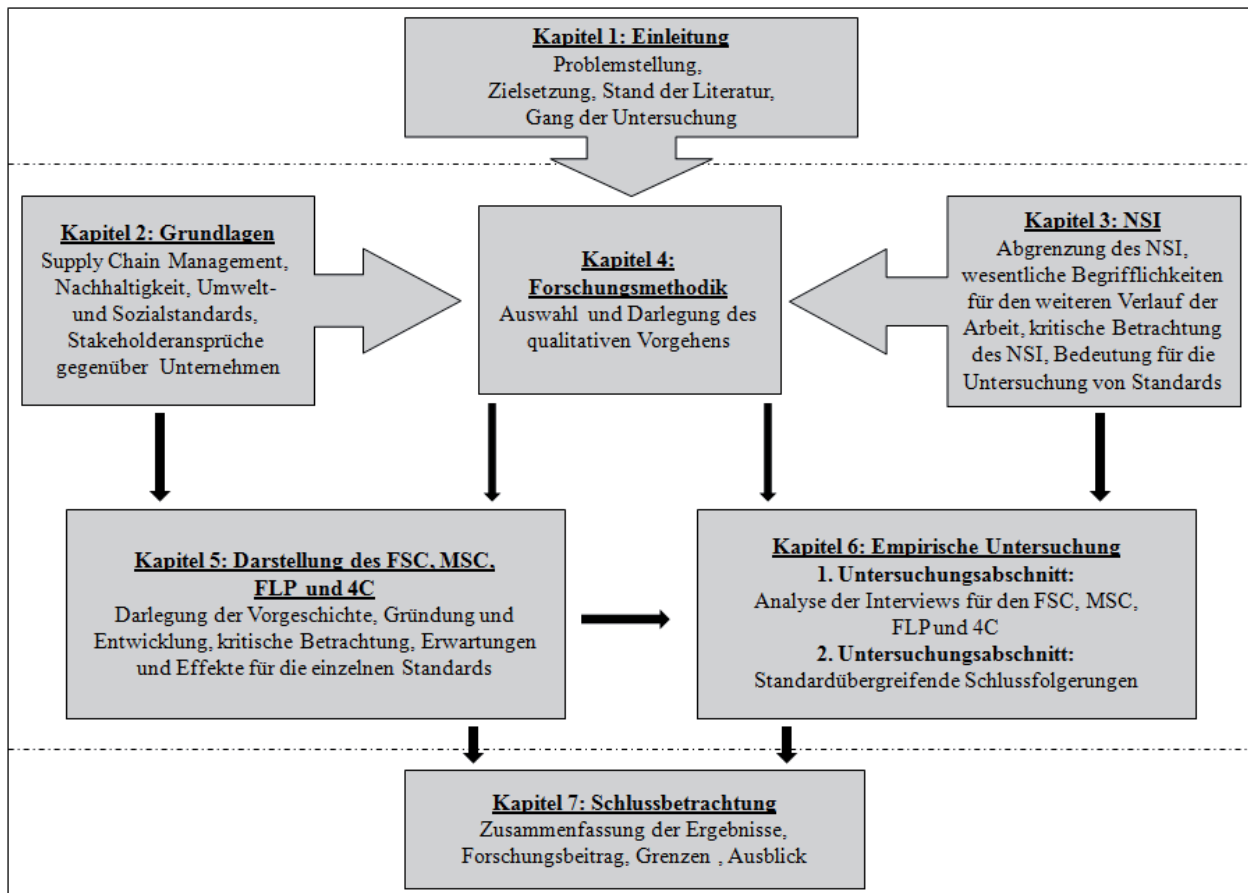
Kapitel fünf wird einleitend mit der Selektionsbegründung der vier Umwelt- und Sozialstandards FSC, MSC, FLP und 4C eröffnet, der sich eine individuelle Betrachtung anschließt. Hierbei werden ihre Entstehung und Entwicklung nachgezeichnet sowie eine kritische Diskussion und eine Bewertung auf Basis der in Kapitel zwei vorgestellten unternehmerischen Erfolgskriterien durchgeführt.

Kapitel sechs ist in zwei Untersuchungsabschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt erfolgt die Erarbeitung der Empirie, indem die Ergebnisse der Interviews für die einzelnen Standards festgehalten und analysiert werden. Hiermit wird eine Ergebniserweiterung des Kapitels fünf in Bezug auf den Institutionalisierungsprozess der Standards und in Hinblick auf zugrunde liegende

Diffusionsprozesse unternommen, die durch die organisationsinterne Sichtweise ergänzt werden. Motive für die Standardimplementierung und die tatsächliche Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens werden hinterfragt. Der zweite Abschnitt verdichtet wesentliche Erkenntnisse, um allgemeinere Aussagen zur Thematik der Umwelt- und Sozialstandards und zur Beantwortung der vier zentralen Forschungsfragen treffen zu können.

Kapitel sieben fasst die gewonnenen Kernerkenntnisse zusammen und leistet eine Gesamtbeurteilung des Forschungsprojektes. Basierend auf den Untersuchungsergebnissen gilt es Aussagen in Bezug auf die übergeordnete Fragestellung zu treffen. Abgerundet wird das Kapitel von einer Darlegung weiterer Forschungsbedarfe.

**Abbildung 1: Inhaltlicher Aufbau der Arbeit**



Quelle: Eigene Darstellung