

# **zfwu**

**Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**  
**Journal for Business, Economics & Ethics**

**herausgegeben von**

Dr. Thomas Beschorner (Oldenburg/Montréal)  
Dr. Markus Breuer (St. Gallen)  
Dr. Dr. Alexander Brink (Bayreuth)  
Dr. Bettina Hollstein (Erfurt)  
Dr. Olaf J. Schumann (Tübingen)

**Wissenschaftlicher Beirat**

Dr. Dr. Thomas Bausch (Berlin)  
Prof. Dr. Eilert Herms (Tübingen)  
Prof. Dr. Angelika Krebs (Basel)  
Prof. Dr. Hans G. Nutzinger (Kassel)  
Prof. Dr. Reinhard Pfriem (Oldenburg)  
Klaus Dieter Trayser (Kassel)  
Prof. Dr. Josef Wieland (Konstanz)

**Berliner Forum**

**Rainer Hampp Verlag**

**ISSN 1439-880X**

## Impressum

Zeitschrift für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik (zfwu)  
ISSN 1439-880X

### Anschrift

Zeitschrift für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik (zfwu)  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen  
Interfakultäres Zentrum für Ethik in  
den Wissenschaften (IZEW)  
Wilhelmstr. 19  
D-72074 Tübingen  
Tel.: ++49-(0)7071/29-77510  
Fax: ++49-(0)7071/29-5255  
E-Mail: [redaktion@zfwu.de](mailto:redaktion@zfwu.de)  
Web: [www.zfwu.de](http://www.zfwu.de)

### Herausgeber der zfwu

Dr. Thomas Beschorner (Oldenburg/  
Montréal)  
Dr. Markus Breuer (St. Gallen)  
Dr. Dr. Alexander Brink (Bayreuth)  
Dr. Bettina Hollstein (Erfurt)  
Dr. Olaf J. Schumann (Tübingen)

### Herausgeber dieser Ausgabe

Dr. Olaf J. Schumann (Tübingen)

### Redaktionsassistenz

Kristin Vorbohle (Hamburg)  
Wasilios Hariskos (Bayreuth)  
E-Mail: [wasilios.hariskos@zfwu.de](mailto:wasilios.hariskos@zfwu.de)

### Covergestaltung

Steffen Anger, Art Direction  
[steffen\\_anger@gmx.de](mailto:steffen_anger@gmx.de)

### Druckerei

Gruner Druck GmbH  
Erlangen  
[info@gruner-druck.de](mailto:info@gruner-druck.de)

## Verlag

Rainer Hampp Verlag  
Meringzeller Straße 10  
D-86415 Mering  
Tel.: ++49-(0)8233-4783  
Fax: ++49-(0)8233-30755  
[Rainer\\_Hampp\\_Verlag@zfwu.de](mailto:Rainer_Hampp_Verlag@zfwu.de)

### Bezugsmöglichkeiten

Das Jahresabonnement (3 Ausgaben:  
April, August und Dezember) kostet  
EUR 45,- inkl. Mehrwertsteuer und  
Versand.  
Studenten erhalten gegen jährliche  
Vorlage der Studienbescheinigung  
50% Ermäßigung. Der Bezug aus dem  
Ausland ist um EURO 8,- teurer.  
Das Einzelheft kostet EUR 19.80 frei  
Haus.

### Copyright

Alle Rechte vorbehalten.

### Hinweise für Autor(inn)en

Manuskripte sind, sofern es sich um  
Erstveröffentlichungen handelt, der  
Redaktion jederzeit willkommen. Dazu  
möchten wir Sie bitten, Ihren Text  
vorher in die zfwu-Formatvorlage zu  
bringen (erhältlich bei der Redaktion  
und auf unserer Homepage) und ihn  
anschließend per E-Mail zu senden an:  
[redaktion@zfwu.de](mailto:redaktion@zfwu.de)

Jeder Beitrag unterliegt einem doppelt  
verdeckten Gutachterverfahren.  
Publikationssprachen sind Deutsch  
und Englisch.

Weitere Informationen und Autoren-  
hinweise finden Sie unter:

**[www.zfwu.de](http://www.zfwu.de)**

## Editorial

Wirtschafts- und unternehmensethische Fragen dringen zunehmend in die verschiedensten (Teil-)Bereiche oder Subdisziplinen der Wirtschaftswissenschaften vor und werden auch immer stärker auf die Praxis bezogen. Unter dem Titel „Ausgewählte Anwendungsfelder“ möchten wir in dieser „offenen“ Ausgabe Beiträge vorstellen, die sich in diesem Feld bewegen.

*Christoph Kubner* analysiert in seinem Beitrag *Interessenkonflikte aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre*. Dabei dient ihm der Prinzipal-Agent-Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen, um konfligierende Interessen, die im Übrigen eher die Regel als die Ausnahme darstellen, in ihrer Logik klar fassen und Lösungsperspektiven entwickeln zu können.

In ihrem Beitrag *Steuerhinterziehung als Straftatbestand – eine Analyse in wirtschaftsethischer Perspektive* geht *Ute Schmiel* der Frage nach, ob sich der Straftatbestand Steuerhinterziehung aus wirtschaftsethischer Perspektive rechtfertigen lässt oder nicht. Wirtschaftsethisches wird aus einer vertragstheoretischen Perspektive im Anschluss an z. B. *Homann* u. a. argumentiert. Im Ergebnis werden nicht nur gute Gründe für einen Straftatbestand Steuerhinterziehung entwickelt, sondern auch interessante Schlussfolgerungen in Bezug auf aktuelle Besteuerungsfragen gezogen. *Thomas Döring* kritisiert in seinem Korreferat *Steuerhinterziehung und Steuermoral in ökonomischer Sicht* sowohl Elemente des theoretischen Bezugsrahmens als auch einige praktische Schlussfolgerungen von *Schmiel*.

Welche Verantwortung haben deutsche Aufsichtsräte für eine gute Unternehmensführung und werden sie dieser Verantwortung gerecht? Dieser und anderen Fragen geht der Aufsatz *Der Beitrag deutscher Aufsichtsräte zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung deutscher Unternehmen* von *Bernhard Hirsch* und *Joachim Sand* auf Basis einer empirischen Untersuchung nach. Befragt wurden Vorstandsvorsitzende, wie sie die Arbeit ihrer Aufsichtsräte einschätzen. Bezugspunkt der Untersuchung bildet vor allem der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), in dem die Verantwortungen von Vorstand und Aufsichtsrat mehr oder weniger klar formuliert sind. Die Studie weist auf einige wichtige Mängel im System hin und sieht hier für die Wirtschaftsethik einen entsprechenden Handlungsbedarf.

Macht immer mehr Konsum glücklich? Bedeutet, mehr Konsummöglichkeiten zu haben, gleichzeitig, über mehr (Konsum-)Freiheit zu verfügen? *Der Beitrag des Konsums zu einem gelingenden Leben* ist der Titel des Aufsatzes von *Michael Neuner*, in dem er sich solchen Fragen zuwendet. Damit werden einige Schattenseiten von auf Konsum fixierten postmodernen Gesellschaften thematisiert. Einen Lösungsvorschlag sieht *Neuner* in einer „kritisch reflexiven Bedürfnisethik“, deren Grundzüge am Ende kurz vorgestellt werden.

In dem letzten Beitrag *Durch Reden zum Handeln?! Zur Rolle freiwilliger Unternehmensinitiativen bei der Verbreitung von Sozialstandards* geht *Stefanie Hiß* aus einer soziologischen Perspektive der Frage nach, warum sich global agierende Unternehmen für die Verbesserung von Sozialstandards im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) einsetzen. Sie diskutiert dies am Begriff des Mythos in Bezug auf den Neuen Soziologi-

schen Institutionalismus (NSI) und kommt zu dem Ergebnis, dass das formal freiwillige Engagement nur bedingt als freiwillig verstanden werden kann.

Unter der Rubrik Ideenforum stellen *Alexander Bassen, Sarah Jastram und Katrin Meyer* eine Erläuterung zum Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) vor. Dies ist vor allem für die Leser(innen) interessant und hilfreich, die sich über das heute sehr aktuelle Konzept kurz, aber fundiert informieren wollen. In der Rubrik Rezensionen diskutiert *Stephan Märkt* das Buch *Marktwirtschaft ohne Kapitalismus. Eine Neubewertung der Freiwirtschaftslehre aus wirtschaftsethischer Sicht* von *Roland Wirth* und *Alexander Brink* setzt sich mit dem Buch von *Konrad Stadler: Finde das rechte Maß – Benediktinische Ordensregeln für Arbeit und Leben heute* auseinander.

In ihrem Praxisbeitrag *Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen* stellen *Lothar Rieth und Thorsten Göbel* die Ergebnisse einer Umfrage unter 25 deutschen Nichtregierungsorganisationen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen vor.

Diese Ausgabe schließt mit der Vorstellung des Dissertationsprojektes von *Jürgen Stierle* zum *Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen*.

Nun noch einige Anmerkungen in eigener Sache: Bei der **zfwu** gab es einen Wechsel in der Redaktionsassistentenz. Frau *Kristin Vorbohle*, die uns lange Zeit mit größtem Engagement unterstützt hat, ist zu einem Auslandsstudium nach Frankreich gegangen. Für ihren unermüdlichen Arbeitseinsatz und die sehr konstruktive Zusammenarbeit möchten wir uns ganz herzlich bedanken. Wir wünschen ihr für ihren weiteren beruflichen und privaten Weg alles Gute. Gleichzeitig möchten wir als neuen Redaktionsassistenten *Wasilios Hariskos* begrüßen, der bereits bei der vorliegenden Ausgabe intensiv mitgewirkt hat; dafür gilt ihm unser herzlicher Dank und wir freuen uns auf eine viel versprechende Zusammenarbeit.

Beachten Sie bitte auch das Call for Papers zum 7. Jahrgang der **zfwu** am Ende des Heftes.

Eine anregende Lektüre wünscht

*Olaf J. Schumann*

## AUSGEWÄHLTE ANWENDUNGSFELDER

hrsg. von Olaf J. Schumann

Beitrag

### **Interessenkonflikte aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre**

*Christoph Kubner*

Der Beitrag analysiert Interessenkonflikte aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre. Nach einer Begriffsabgrenzung und der Darstellung typischer Ausprägungen werden Interessenkonflikte in den Kontext der *principal-agent*-Beziehung gestellt. Kriterien zur Identifikation einer Grenzlinie zwischen aus ökonomischer Sicht tragbaren („legitimierbaren“) und nicht-tragbaren Interessenkonflikten werden entwickelt; rechtliche und ökonomische Mechanismen zur Eindämmung von Interessenkonflikten werden unter diesem Blickwinkel beleuchtet.

138

Beitrag

### **Steuerhinterziehung als Straftatbestand – eine Analyse in wirtschaftsethischer Perspektive**

*Ute Schmiel*

Der vorliegende Beitrag untersucht, ob in wirtschaftsethischer Perspektive Argumente für den Straftatbestand Steuerhinterziehung sprechen. Die Analyse erfolgt auf der Grundlage eines vertragstheoretischen Bezugsrahmens und der Situationslogik Poppers. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass in dieser Perspektive Gründe für einen Straftatbestand Steuerhinterziehung angeführt werden können, die durch entgegenstehende Argumentationen im ökonomischen Schrifttum nicht in Frage gestellt werden. Die hier vorgelegte Begründung eines solchen Straftatbestands wirkt sich auf zahlreiche Besteuerungsfragen aus.

155

Korreferat

### **Steuerhinterziehung und Steuermoral in ökonomischer Sicht**

*Thomas Döring*

173

- Beitrag
- 179 **Der Beitrag deutscher Aufsichtsräte zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung deutscher Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse**  
*Bernhard Hirsch und Joachim Sandt*
- Der Beitrag diskutiert die Verantwortung deutscher Aufsichtsräte für eine gute Unternehmensführung auf Basis einer empirischen Untersuchung. Weil der Deutsche Corporate Governance Kodex Vorstand und Aufsichtsrat explizit verpflichtet, „zum Wohle des Unternehmens eng zusammen[zuarbeiten]“, wurden Vorstandsvorsitzende bezüglich der Qualität „ihrer“ Aufsichtsräte befragt. Die Resultate wurden einer ethischen Bewertung unterzogen.
- Beitrag
- 195 **Der Beitrag des Konsums zu einem gelingenden Leben. Eine kritische Betrachtung zur Entwicklung der Konsumfreiheit**  
*Michael Neuner*
- Entwicklungen in der Konsumgesellschaft haben die Bedingungen der Konsumfreiheit verändert. Eine Folge dieser Entwicklungen ist die Entgrenzung der Wahlfreiheit („Hyperchoice“). Weitere Veränderungen manifestieren sich in den Eigenarten der reifen, das heißt postmodernen Konsumgesellschaft. Der Artikel untersucht die Frage, wie diese Veränderungen im Hinblick auf die Bedingungen einer gelingenden Lebensführung zu beurteilen sind. Ausgangspunkt ist die These, dass die Willensfreiheit mit der Ausweitung der Handlungsfreiheit nicht Schritt halten konnte und dass die entgrenzte Handlungsfreiheit in Verdacht steht, die Willensfreiheit zu unterminieren.
- Beitrag
- 215 **Durch Reden zum Handeln?! Zur Rolle freiwilliger Unternehmensinitiativen bei der Verbreitung von Sozialstandards**  
*Stefanie B. Hiß*
- Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, warum multinationale Unternehmen sich freiwillig an Initiativen zur Verbesserung von Sozialstandards beteiligen und welche Rolle dieses gesetzlich nicht verbindliche Engagement für die Entstehung und Verbreitung von Sozialstandards spielt. Im Erklärungsrückgriff auf den Neuen Soziologischen Institutionalismus wird eine Einbettung freiwilliger Initiativen in den Institutionalisierungsprozess von Mythen zu CSR (Corporate Social Responsibility) diskutiert. Die Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Mythen wird in einer CSR-Mythenspirale abgebildet, um so den Prozess „durch Reden zum Handeln“ aus einer soziologischen Perspektive beleuchten zu können.

Ideenforum	
<b>Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung</b>	231
<i>Alexander Bassen, Sarah Jastram und Katrin Meyer</i>	
Rezension	
<b>Marktwirtschaft und Freiwirtschaftslehre</b>	237
<i>Stephan Märkt</i>	
Rezension	
<b>Arbeit als Vertiefung des Lebens</b>	241
<i>Alexander Brink</i>	
Praxisbeitrag	
<b>Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen</b>	244
<i>Lothar Rietz und Thorsten Göbel</i>	
Der Beitrag untersucht aus der Perspektive von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und präsentiert die Ergebnisse einer Umfrage unter 25 deutschen NGOs. Grundsätzlich stehen NGOs vor der Wahl, ob sie sich gegenüber Unternehmen primär konfrontativ oder eher kooperativ verhalten sollten. Diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass es unter NGOs einen deutlichen Trend zu verstärkter Kooperation mit Unternehmen gibt.	
Dissertationsprojekt	
<b>Korruptionscontrolling in öffentlichen und privaten Unternehmen</b>	262
<i>Jürgen Stierle</i>	
2. sneep-Kongress in Hamburg	269
Call for Papers	270

## Durch Reden zum Handeln?\*

### Zur Rolle freiwilliger Unternehmensinitiativen bei der Verbreitung von Sozialstandards

STEFANIE B. HIB\*\*

#### *From Talking the Walk to Walking the Talk: The Role of Voluntary Initiatives of Multinational Firms for the Diffusion of Social Standards*

*This article is concerned with why multinational firms participate voluntarily in initiatives for the improvement of social standards and what role these initiatives play for the diffusion of social standards. With the help of the New Sociological Institutionalism it will be shown in what way these voluntary initiatives of multinational firms are part of the institutionalization of so-called Myths of CSR (Corporate Social Responsibility). From a sociological point of view the institutionalization and de-institutionalization of these myths will make clear why multinational companies move "from talking the walk to walking the talk".*

*Keywords: corporate social responsibility, social standards, multinational firms, new sociological institutionalism, myths of corporate social responsibility*

#### 1. Einleitung

Multinationale Unternehmen geraten wegen z. T. menschenrechtsverletzender Arbeitsbedingungen und schlechter Sozialstandards in ihren Wertschöpfungsketten zunehmend in die öffentliche Kritik. Unternehmen reagieren darauf mit freiwilligen Initiativen und Instrumenten, was sich nicht nur in der wachsenden Anzahl von Verhaltenskodizes<sup>1</sup>, der Zunahme von freiwilligen Kommunikationsplattformen oder Konferenzen zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) widerspiegelt. Diesem Engagement wird jedoch vorgeworfen, keine tatsächliche Verbesserung der

---

\* Beitrag eingereicht am 15.12.2004; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 01.08.2005.

\*\* Stefanie B. Hib, Dipl. Volkswirtin, Dipl. Politologin, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Paulstr. 3, D-50676 Köln, Tel.: ++49-(0)221-2767-176, Fax: ++49-(0)221-2767-555, E-Mail: hiss@mpifg.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Organisationssoziologie, Marktsoziologie, Soziologische Theorie, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Osteuropa, Entwicklungspolitik.

<sup>1</sup> Diese Verhaltenskodizes werden als *freiwillige* Initiativen oder Instrumente bezeichnet, weil Unternehmen dazu nicht gesetzlich verpflichtet sind. Hat sich das Unternehmen aber eine solche Selbstverpflichtung auferlegt, dann erlangt diese faktische Verbindlichkeit, wenn z. B. ein unabhängiges Monitoringsystem die tatsächliche Umsetzung überwacht. Vgl. ausführlicher zu Verhaltenskodizes z. B. Nadvi/Wältring (2002: 23); Reichert (2004: 1ff.); Urminsky (2001: 10); Wick (2003: 68ff.).



Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette herbeizuführen und lediglich „Lippenbekenntnis“ zu sein.

Der Artikel geht der Frage nach, warum multinationale Unternehmen an solchen freiwilligen Initiativen teilnehmen und welche Rolle dieses gesetzlich nicht verbindliche Engagement für die Entstehung und Verbreitung von Sozialstandards spielen kann. Dafür wird eine soziologische Perspektive gewählt, in der Grundelemente des Neuen Soziologischen Institutionalismus für diese Fragestellung fruchtbar gemacht werden.

Im Weiteren erfolgt zuerst eine Hinführung zur Problematik und zum aktuellen Diskurs über freiwillige Sozialstandards multinationaler Unternehmen (Abschnitt 2). Im Anschluss werden Grundelemente des Neuen Soziologischen Institutionalismus vorgestellt (Abschnitt 3). Diese theoretische Perspektive wird dann im Hinblick auf die aufgeworfene Fragestellung, *warum* sich Unternehmen freiwillig engagieren, fruchtbar gemacht und die These von Mythen zu CSR entwickelt (Abschnitt 4). Im darauf folgenden Abschnitt werden Genese, Verbreitung, Institutionalisierung und Krise von Mythen in einer „CSR-Mythenspirale“ abgebildet, die den Prozess vom Reden zum Handeln verdeutlichen will (Abschnitt 5). Es folgen einige Schlussbemerkungen (Abschnitt 6).

## 2. Sozialstandards multinationaler Unternehmen – Freiwillige Initiativen

Sozialstandards multinationaler Unternehmen<sup>2</sup> sind *ein* vieldiskutierter Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR). Dabei bezeichnet der Begriff *Sozialstandards* im weitesten Sinne Minimalstandards von Arbeitsbedingungen und Arbeiterrechten (z. B. Arbeitszeitbegrenzung, existenzsichernder Lohn usw.).<sup>3</sup> Im Fokus der im Westen geführten Debatte – und auch der folgenden Überlegungen – zu Sozialstandards stehen vor allem multinationale Unternehmen, deren Sitz in einem Industrieland ist und deren Wertschöpfungskette in die Entwicklungs- und Schwellenländer hineinreicht. Die Kritiker beklagen, dass Unternehmen aus Industrieländern Kostenvorteile erwirtschaften, indem sie ihre Produktion in Länder mit niedrigen Sozialstandards verlegen. Für eine arbeitsintensive Produktion, die nur geringe Qualifikationen erfordert, können Einsparpotenziale durch geringe Sozialstandards genutzt werden, sofern sie durch ein evtl. geringeres Produktivitätsniveau nicht nivelliert werden. Aber auch für qualifiziertere Arbeiten können Entwicklungsländer zunehmend attraktivere Standortbedingungen durch ein günstigeres Verhältnis von Sozial-

---

<sup>2</sup> Im Folgenden wird für multinationale Unternehmen die weite Definition von Dunning zu Grunde gelegt: „A multinational or transnational enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment and owns or controls value adding activities in more than one country“ (Dunning 1993: 3).

<sup>3</sup> Im engeren Sinne definieren die sog. *Kernarbeitsnormen* der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organisation, ILO) in mittlerweile acht Konventionen Sozialstandards, die zum Referenzpunkt der Debatte geworden sind. Darin werden die Bereiche ‚Verbot der Zwangsarbeit‘, ‚Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen‘, ‚Beseitigung geschlechterspezifischer Lohndiskriminierung‘ und ‚Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf‘ abgedeckt (vgl. International Labour Organisation o.J.; Windfuhr 2004: 104ff.).

standards und Produktivität anbieten, wie das Beispiel des Softwarezentrums in Bangalore in Indien zeigt.

Allerdings finden sich in der Literatur zum Zusammenhang von CSR und Profit Argumentationen, die das volle Spektrum von einer negativen bis zu einer positiven Korrelation plausibilisieren. Paettie (2004) weist darauf hin, dass die Positionen, die von einem negativen Zusammenhang zwischen CSR und Profit ausgehen, in der Minderheit sind, und verweist auf die reichhaltige Literatur, die zwar nicht immer Beweise aber doch einige Hinweise im Hinblick auf eine positive Korrelation anführt (z. B. Preston/O'Bannon 1997; Mohr et al. 2001; Orlitsky 2001; Waddock/Graves 1997).

Die Autoren, die von einer positiven Korrelation zwischen CSR und Profit ausgehen, argumentieren u. a., dass mit einem verbesserten Image und einer positiven Reputation durch freiwillige Aktivitäten im Bereich CSR die Konsumenten-Loyalität wachse und Kampagnen verhindert würden („CSR als Risikomanagement“). Der unternehmerische Bedarf an einem guten Image und einer positiven Reputation lässt sich dabei nur bedingt mit einer betriebswirtschaftlich-theoretischen Perspektive fassen, die auf eine positive Korrelation zwischen Profit und freiwilligem Engagement im Bereich CSR abstellt. Nicht zuletzt deswegen, weil der „neue Markt CSR“ als eine ungewisse Situation charakterisiert werden kann, in der für Unternehmen im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung kaum ein Rückgriff auf Wahrscheinlichkeiten möglich ist (Beckert 1996: 126). Für eine Annäherung an die Fragestellung, warum Unternehmen sich u. a. mit freiwilligen Aktivitäten im Bereich CSR um ein gutes Image bemühen, erscheint es viel versprechend, unternehmerisches Handeln eingebettet in seine gesellschaftliche Umwelt zu betrachten und die damit einhergehenden wechselseitigen Konstruktions- und Definitionsprozesse in den Blick zu nehmen.

Im Folgenden wird deswegen eine soziologische Perspektive vorgeschlagen, bei der Grundüberlegungen des Neuen Soziologischen Institutionalismus für die Fragestellung fruchtbar gemacht werden. Diese theoretische Perspektive bietet sich an, weil damit Interdependenzen zwischen Unternehmen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt besonders in Augenschein genommen werden können.

### **3. Grundelemente des Neuen Soziologischen Institutionalismus**

Die organisationssoziologische Perspektive des Neuen Soziologischen Institutionalismus (NSI) wurde wesentlich in den 1970er Jahren durch Meyer und Rowan, DiMaggio und Powell, aber auch Zucker begründet (Hasse/Krücken 1999: 13ff.)<sup>4</sup>. Dabei standen in erster Linie Organisationen aus dem öffentlichen Sektor im Fokus der Analyse. Erst in späteren Ausarbeitungen wurden auch Übertragungen auf Unternehmen des privaten Sektors vorgenommen.

---

<sup>4</sup> Grundlegende Artikel seit den 1970er Jahren zum NSI wurden im Sammelband von Powell/DiMaggio (1991) zusammengestellt. Neuere Entwicklungen finden sich u. a. in den Sammelbänden Brinton/Nee (1998); Maurer/Schmid (2002); Schmid/Maurer (2003). Im Folgenden wird vor allem auf die Grundüberlegungen von Meyer und Rowan, DiMaggio und Powell abgestellt.

Will man eine für die weiteren Überlegungen relevante Grundidee des NSI skizzieren, so kann Folgendes formuliert werden: Organisationen legitimieren sich als rationale und moderne Organisationen, indem sie die von der Umwelt an sie herangetragenen institutionalisierten Regeln, die die Funktion von institutionalisierten Rationalitätsmythen übernehmen, in ihre Formalstrukturen integrieren, unabhängig von deren tatsächlichem Einfluss auf die Effizienz. Jedoch können dadurch für die Organisationen Dilemmata entstehen. Aspekte dieser Grundidee sollen nun genauer beleuchtet und diskutiert werden (vgl. ausführlicher Hiß 2005).

*Zum Aspekt der Legitimation.* Organisationen legitimieren sich gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt, um ihr Überleben zu sichern und dafür notwendige Ressourcen zu mobilisieren. Diese Legitimation können Organisationen zum einen aufgrund organisationaler Effizienz, zum anderen durch Anpassung an institutionalisierte Mythen erreichen (vgl. Meyer/Rowan 1991: 53f.). Organisationen können demnach auch ihre Überlebensfähigkeit erhöhen, wenn sie ihre Strukturen an einen Mythos anpassen, der ihrer Gewinnerzielungsabsicht zuwider läuft (vgl. auch Meyer/Zucker 1989).

*Zum Aspekt Rationalitätsmythos.* Mythen werden im NSI als in der Gesellschaft institutionalisierte Regeln betrachtet, die als selbstverständlich angenommen bzw. durch öffentliche Meinung oder Gesetzeskraft gestützt werden (vgl. Meyer/Rowan 1991: 42). Umgibt eine bestimmte organisationale Struktur den Mythos des Rationalen, dann wird dies unhinterfragt angenommen. Die jeweilige organisationale Struktur muss aber nicht tatsächlich zu mehr Rationalität oder Effizienz führen. Der Begriff des Mythischen will genau diese Diskrepanz fassen. Das Total Quality Management ist ein viel bemühtes Beispiel, weil es einerseits ein Unternehmen als modern legitimiert, andererseits in seiner Wirkung nicht nachweislich zu einer Effizienzsteigerung führt. Eine organisationale Strukturanpassung kann also einem Rationalitätsmythos entsprechen und dadurch zu einer Legitimation in der Gesellschaft beitragen, selbst wenn damit sogar eine ineffizientere Problemlösung als zuvor angelegt wird. Organisationales Handeln ist somit in Legitimationsprozesse durch sozial konstruierte Mythen eingebunden. Bei den möglichen Reaktionen auf einen Mythos beschränkt sich der NSI vor allem auf Formen der Konformität, Passivität und vorbewusstes Akzeptieren (vgl. Walgenbach 2002: 348).

Moderne Gesellschaften werden von Meyer und Rowan durch das Vorherrschen eines Mythos charakterisiert, der sich auf *Rationalität* bezieht, weswegen sie auch vom Rationalitätsmythos sprechen. Der legitimierende Anpassungsprozess formaler Strukturen von Organisationen an ihre Umwelt ist also in modernen Gesellschaften vornehmlich ein Anpassungsprozess an Rationalitätsmythen (vgl. Meyer/Rowan 1991: 46). Als mögliche Quellen für Rationalitätsmythen werden u. a. die öffentliche Meinung, Erziehungssysteme, Gerichte, Preisverleihungen und Auszeichnungen aufgeführt (vgl. Scott 1991: 167).

*Zum Aspekt der gesellschaftlichen Umwelt.* DiMaggio und Powell konkretisieren den von Meyer und Rowan noch diffus verwendeten Begriff der Umwelt und führen den

Begriff des *organisationalen Feldes* ein. Damit bezeichnen sie einen abgegrenzten Bereich, in dem Organisationen gemeinsam ein institutionelles Feld konstituieren.

Beispielsweise agieren im organisationalen Feld eines Unternehmens Konkurrenzfirmen, Zulieferfirmen, Konsumenten, Regulierungsbehörden, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, Medien, um nur einige denkbare Organisationen zu nennen. Die Gesamtheit aller relevanten Akteure kann nur auf der Grundlage empirischer Untersuchungen definiert und nicht a priori bestimmt werden (vgl. Hasse/Krücken 1999: 13ff.; Walgenbach 2002: 348; DiMaggio/Powell 1991: 64f.).

*Dilemmata.* Verschiedene Dilemma-Situationen können entstehen, wenn die Legitimation eines profitorientierten Unternehmens (auch) von der Anpassung an institutionalisierte Mythen mitbestimmt wird. Einerseits können unternehmerische Aktivitäten unter einem ökonomischen Effizienzgesichtspunkt, in der Bemühung einem Rationalitätsmythos zu entsprechen, Kosten verursachen. Andererseits ist denkbar, dass die durch einen Mythos übertragenen Regeln in verschiedenen Umweltbereichen entstehen und diese Regeln somit untereinander konfliktieren können. Beispielsweise haben verschiedene Stakeholder wie Banken, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) unterschiedliche Vorstellungen davon, was ‚rational‘ ist. Ebenfalls können multinationale Unternehmen, die in verschiedenen Kulturkreisen agieren, mit unterschiedlichen kulturellen Vorstellungen von Rationalität konfrontiert werden.

Meyer und Rowan entwickeln in diesem Zusammenhang die These, dass Organisationen durch eine sog. *Entkopplung* auf diese Dilemma-Situation reagieren können. Organisationen können gegenüber dem organisationalen Feld eine sog. *Fassade* aufbauen, ohne tatsächlich formale Strukturanpassungen vorzunehmen. Somit kann verhindert werden, dass die Entkopplung von den Akteuren des organisationalen Feldes bemerkt und die Legitimation entzogen wird. Deswegen meiden Organisationen dann auch Evaluationen, um diese Fassaden nicht als solche aufdecken zu müssen (vgl. Meyer/Rowan 1991: 55ff.; Walgenbach 2002: 338ff.).

Diese skizzierten Grundideen des NSI sollen im Folgenden auf CSR bezogen und dabei für die Fragestellung fruchtbar gemacht werden.

#### **4. CSR aus der Perspektive des Neuen Soziologischen Institutionalismus**

Überträgt man die Grundidee des NSI auf die Thematik freiwilliger Aktivitäten multinationaler Unternehmen zu CSR oder Sozialstandards, so können einige Überlegungen thesenartig formuliert werden. Demnach implementieren Unternehmen freiwillig Sozialstandards in ihrer Wertschöpfungskette, erlegen sich einen Verhaltenskodex auf oder beteiligen sich an einer Kommunikationsplattform zu CSR, um ihr organisationales Überleben durch gesellschaftliche Legitimation zu sichern. Unternehmen können sich vor allem dann gegenüber ihrem organisationalen Feld mit freiwilligen CSR-Initiativen legitimieren, wenn *Mythen zu CSR* einen gewissen Institutionalierungsgrad erfahren haben. Organisationales Überleben kann somit nicht nur durch die Erwirtschaftung von Profit unterstützt werden. Auch ökonomisch ineffiziente CSRElemente können durch ihre legitimierende Funktion zum organisationalen Überleben beitragen.

Die Erwartungen aus Mythen zu CSR können jedoch mit anderen Erwartungen in Konflikt geraten und so zu einer Dilemma-Situation führen, beispielsweise wenn die Implementierung von Sozialstandards zu kostspielig ist und damit kurzfristige Gewinne beeinträchtigt werden. Darauf können Unternehmen durch Entkopplung und den Aufbau einer Fassade reagieren, folgt man den anfänglichen theoretischen Überlegungen des NSI. In Bezug auf Sozialstandards kritisieren vor allem NGOs und Gewerkschaften, dass Unternehmen oftmals nur *Lippenbekenntnisse* abgeben und keine wirkliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die Einhaltung und Implementierung von Sozialstandards vornehmen. Unternehmen entkoppeln dann die formalen Strukturen von den Arbeitsbedingungen in ihrem Wertschöpfungsprozess, bauen aber durch die Teilnahme an freiwilligen Initiativen gegenüber ihrem organisationalen Feld eine nach außen hin positiv konnotierte *CSR-Fassade* auf. Solche Fassaden können sich auch im Aufbau von Öffentlichkeitsabteilungen zu CSR widerspiegeln. Oftmals lehnen Unternehmen bezüglich der Sozialstandards auch ein unabhängiges Monitoringsystem ab, was in der im NSI aufgezeigten Abneigung gegen Evaluationen seine Entsprechung findet.

Im Rückgriff auf den NSI kann also ein Erklärungsbeitrag geleistet werden, der unternehmerisches Engagement bei freiwilligen Initiativen in einen interdependenten Legitimationsprozess zwischen Unternehmen und gesellschaftlicher Umwelt einbettet. Demnach können sich Unternehmen durch CSR-Initiativen legitimieren, die ihren Gewinnerzielungsabsichten entgegenstehen, wenn diese den Erwartungen eines institutionalisierten Mythos entsprechen.

Im Weiteren soll die Frage gestellt werden, ob die im NSI angenommene Dominanz eines Rationalitätsmythos auch bei den freiwilligen Initiativen zu CSR zum Tragen kommt, oder ob hier nicht ein dem Charakter nach zu unterscheidender *CSR-Mythos* vorliegt.

Im NSI wird von Meyer und Rowan die moderne Gesellschaft durch einen Rationalitätsmythos charakterisiert. Bei der Konstruktion der Mythos-Metapher durch den NSI kommt es dabei darauf an, welche institutionalisierten Regeln *im* organisationalen Feld vorhanden sind. Es kommt nicht darauf an, ob es aus Sicht des Unternehmens rational und strategisch vorteilhaft ist auf einen solchen Mythos zu reagieren. Vielmehr ist es bei einem Rationalitätsmythos entscheidend, ob das organisationale Feld vom Unternehmen eine Strukturanpassung im Sinne einer erhöhten Effizienz erwartet und insofern das ‚Rationale‘ ‚mystifiziert‘ wird. Bezogen auf die CSR-Thematik kann diskutiert werden, ob und inwieweit Unternehmen bei ihren freiwilligen Aktivitäten zu CSR auf einen *Rationalitätsmythos* reagieren. Auf einen Rationalitätsmythos reagieren sie beispielsweise dann, wenn CSR als Risikomanagement im organisationalen Feld wahrgenommen wird. Dann bevorzugen z. B. Investoren ein Unternehmen, das im Bereich von CSR oder Sozialstandards freiwillig aktiv ist, weil damit das Risiko von Skandalen und Kampagnen und einem möglicherweise damit verbundenen Imageverlust bzw. Umsatzrückgang reduziert werden kann. Im organisationalen Feld bzw. dieser Gruppe von Investoren findet sich dann der Mythos, dass Unternehmen durch bestimmte CSR-Aktivitäten ‚rationaler‘ werden. Nicht mit einem Rationalitätsmythos zu fassen sind jedoch z. B. die Forderungen von NGOs oder Gewerkschaften, die

sich durch bestimmte CSR-Aktivitäten humanere Arbeitsbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern versprechen. Der Mythos bezieht sich dann nicht auf eine Erhöhung der unternehmerischen Rationalität, sondern auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder anderen humanitären Werten. Dies lässt sich jedoch treffender als *CSR-Mythos* bezeichnen. Bezogen auf CSR lassen sich demnach zum einen Rationalitätsmythen zu CSR, zum anderen CSR-Mythen unterscheiden. Beide sollen im Folgenden gemeinsam mit dem Begriff *Mythen zu CSR* bezeichnet werden. Die Vielzahl der sich entwickelnden Initiativen und Instrumente zu Sozialstandards multinationaler Unternehmen lässt darauf schließen, dass sich zumindest in den Absatzmärkten der Industrieländer, u. a. durch eine kritische Öffentlichkeit, Mythen zu CSR entwickeln.

Hieran sollen einige Überlegungen angeschlossen werden, wie solche Mythen zu CSR ihre Wirkkraft entfalten und welche Rolle der NSI dabei Unternehmen zukommen lässt. In einem Mythos spiegeln sich Präferenzen, Sitten, Routinen oder Gewohnheiten wider. Der Mythos muss dabei eine ausreichende Präsenz erlangen, so dass Unternehmen die notwendige Interpretationsleistung vornehmen und den Mythos auch als solchen wahrnehmen (vgl. Fligstein 1991: 315). Nur wenn Unternehmen Mythen zu CSR wahrnehmen, werden sie sich auch im Hinblick auf eine mögliche Legitimation an ihnen orientieren. Eine gute, legitimierende Reputation, beispielsweise aufgrund einer nach außen hin kommunizierten Einhaltung von Sozialstandards, ist vor allem für Unternehmen bedeutend, die eine Marke herstellen (z. B. Nike, adidas-Salomon) oder von der Umwelt als Marke wahrgenommen werden (z. B. KarstadtQuelle, Otto). Diese Unternehmen werden besonders sensibel auf die institutionalisierten Regeln, die Mythen ihres organisationalen Feldes achten und zumindest eine Anpassung der Formalstruktur in Erwägung ziehen. Gerade imagesensible Unternehmen eignen sich vor dem Hintergrund einer solchen theoretischen Folie besonders als Ziel von Kampagnen kritischer Stakeholder.

Folgt man soweit den Überlegungen des NSI in der Übertragung auf CSR, dann werden Unternehmen als passive, nur bedingt reflektierende Akteure konstruiert, die auf einen vorhandenen Mythos reagieren. In der Überbetonung exogener Einflussfaktoren kann eine zentrale Kritik am NSI gesehen werden. Vor allem für Unternehmen erlangt dieser Kritikpunkt Relevanz, weil hier zumindest der Versuch strategischen, eigennütigen Handelns eine realitätsnahe handlungstheoretische Konzeptualisierung ist, aber in der handlungstheoretischen Prämisse unterbelichtet bleibt (vgl. ausführlicher zu den handlungstheoretischen Inkonsistenzen des NSI Hiß 2005). Dass Unternehmen nicht nur passiv und unreflektiert, sondern auch aktiv reflektierend und intendiert am Prozess der Institutionalisierung von Mythen zu CSR beteiligt sind, wird im nächsten Abschnitt mit der Entwicklung einer *CSR-Mythenspirale* angedacht.

##### **5. Zur Rolle multinationaler Unternehmen bei der Institutionalisierung von Mythen zu CSR – eine CSR-Mythenspirale?**

Will man der Frage nachgehen, wie Mythen zu CSR entstehen und welche Rolle Unternehmen dabei spielen, dann werden Grenzen der Erklärungskraft des NSI zu

Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozessen relevant. Zwar finden sich Hinweise auf mögliche Quellen, wie beispielsweise der öffentlichen Meinung. Wie aber die einer öffentlichen Meinung zu Grunde liegenden Präferenzen, Sitten, Routinen und Gewohnheiten, die für einen Mythos charakteristisch sind, entstehen und sich verbreiten bleibt im NSI unterbestimmt.<sup>5</sup>

Im Folgenden sollen Überlegungen von Deutschmann (1997; 2002) zur Entwicklung von Mythen in einer Mythenspirale herangezogen werden. Die Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Mythen wird dabei in soziale Konstruktionsprozesse der Legitimation und Delegitimation eingebunden gesehen.

Deutschmann (2002: 82) sieht dabei die Bedeutung sozialer Resonanz vermittelt über Prozesse selbsterfüllender Prophezeiung als zentral für die Entwicklung von Mythen an:

„Die soziale Resonanz, die Leitbilder in Mythen verwandelt (oder auch nicht), entwickelt sich nach dem Muster der ‚self fulfilling prophecy‘; sie ist ‚autopoetischer‘ Natur im Sinne Luhmanns. Mythen erzeugen, wenn sie erfolgreich sind, ihre eigene Wirklichkeit, indem sie die für das innovative Projekt erforderlichen Investitionen und Ressourcen mobilisieren.“

Selbsterfüllende Prophezeiungen spiegeln nicht-intendierte Folgen kollektiven Handelns wider (vgl. DiMaggio 2003: 88f.; Schnepfer 2004: 11, 22ff.; Merton 1995: 399ff.). Obwohl die Folgen nicht-intendiert sind, so kann trotzdem der einzelne Akteur in seiner ihm zugänglichen Wahrnehmung intentional und auch rational handeln. Selbsterfüllende Prophezeiungen legen somit nicht zwingend einen passiven, nicht reflektierenden Akteur zu Grunde; vielmehr bleibt festzuhalten, dass diese Phänomene auch „als Handlungseffekte rationaler Akteure beschrieben werden“ können (Schnepfer 2004: 161).

Mythen sind nach Deutschmann „symbolische Objektivierungen, die historisch entstehen und vergehen“, wobei sich Phasen der Genese, Verbreitung, Institutionalisierung und Krise in einer Mythenspirale abwechseln (Deutschmann 2002: 83). In der hier vorgeschlagenen Lesart der Deutschmannschen Mythenspirale können Unternehmen durch Anpassung ihrer Strukturen an den Mythos Ressourcen mobilisieren, weil ein sich verbreitender Mythos legitimierende Handlungsorientierungen bereitstellt. Der Mythos schafft sich so „seine eigene Wirklichkeit“ durch seinen Einfluss auf die Legitimierungsbasis. Durch die Differenzierung nach verschiedenen Graden der (De-) Institutionalisierung können damit korrelierte Abstufungen möglicher *Legitimierungspotentiale* berücksichtigt werden. Dies betont zugleich den Prozesscharakter der Mythenspirale, wobei die inhärente Interpretation von Institutionalisierung als Prozess auch

---

<sup>5</sup> In diesem Artikel werden die Mechanismen des institutionellen Isomorphismus vernachlässigt (vgl. u. a. DiMaggio/Powell 1991: 67ff.). Deutschmann (1997: 59ff.) resümiert jedoch, dass mit diesen Mechanismen zwar erklärt werden kann, warum sich am Markt auch ökonomisch ineffiziente Lösungen verbreiten, konstatiert aber seine mangelnde Erklärungskraft in Hinblick auf Innovationen und (De-) Institutionalisierungsprozesse. Aus dieser Kritik heraus entwickelt er seine Mythenspirale. Vergleiche hierzu auch die Kritik von Walgenbach (2002: 347ff.), nach der im NSI die „institutionalisierten Mythen vom Himmel fallen“, auf die Unternehmen dann lediglich passiv reagieren.

die Nähe zu den Argumentationen von Berger und Luckmann (1980/2003) verdeutlicht.

*Genese.* Die Dynamik der Genese wird durch *soziale Resonanz* in Bewegung gesetzt, welche die Akteure mit ihren neuen Ideen in ihrer gesellschaftlichen Umwelt finden. Somit folgt die Genese von Mythen weder objektiven Gesetzmäßigkeiten noch rationalen Logiken. Vielmehr sieht Deutschmann charismatische Gründerfiguren den Anstoß für Innovationen geben, indem sie neue Leitbilder nach dem Muster der selbsterfüllenden Prophezeiung verbreiten (vgl. Deutschmann 1997: 65).

*Verbreitung und Kodifizierung.* Die Verbreitung von Mythen kann mit Mechanismen des institutionellen Isomorphismus nach DiMaggio und Powell (1991: 67ff.) erklärt werden. Indem sich Mythen verbreiten, verlieren sie jedoch ihren innovativen Charakter, standardisieren dafür aber in größerem Ausmaß das Verhalten weiterer Akteure (vgl. Deutschmann 1997: 65; 2002: 84).

*Institutionalisierung.* Setzt sich die Innovation am Markt durch, dann kommt es zu Prozessen sozialer Schließung. Der Mythos wird zum gesellschaftlichen Standardwissen. Der Mythos erscheint den Akteuren dann extern bestimmt und objektiv (vgl. Beschorner et al. 2005). Das Aufkommen alternativer Ideen und Innovationen wird insofern unterdrückt, als eine Anpassung an den dominierenden Mythos eine höhere Legitimierung verspricht. Es wird jedoch immer Unternehmen oder Branchen geben, die sich einem Mythos nicht vollständig anpassen oder eigene Lösungen entwickeln. Diese können dann zur Keimzelle neuer Mythen werden.

*Krise.* Dysfunktionale, ungeplante Nebeneffekte und „blinde Flecken“ des herrschenden Mythos werden durch seine Diffusion offensichtlicher. Irgendwann können sie nicht länger ignoriert werden, der dominierende Mythos büßt seine Orientierungsfunktion ein. Das zunehmende Hinterfragen des dominierenden Mythos gibt der Entwicklung von alternativen Mythen Raum. Die Genese eines neuen Mythos kann so beginnen. Obgleich der Niedergang eines alten Mythos zum Ausgangspunkt eines neuen Zyklus werden kann, wiederholt sich der alte Zyklus nicht einfach identisch, weswegen nach Deutschmann (1997: 66) auch die Bezeichnung „Spirale“ treffender ist.

Für die Entwicklung der aktuellen Debatte zu Sozialstandards lassen sich vor dem Hintergrund der Ausführungen von Deutschmann vor allem die Phasen der Genese und Verbreitung, jedoch nur in Ansätzen die Phase der Institutionalisierung nachzeichnen. Exemplarisch kann dazu das Wechselspiel von Unternehmen und NGOs herangezogen werden, wobei dadurch weder die Breite des Diskurses noch die Komplexität aller Wechselwirkungen berücksichtigt werden kann. Die Übertragung der Mythenspirale von Deutschmann ermöglicht es jedoch, Anhaltspunkte zu identifizieren, welcher Grad der Institutionalisierung derzeit für Mythen zu CSR charakteristisch ist.

Zur Konkretisierung ist die Debatte um den Sportartikelhersteller Nike hilfreich. Nike stand nicht nur als eines der ersten multinationalen Unternehmen bereits zu Beginn der sich intensivierenden Debatte zu Sozialstandards Anfang der 1990er Jahre in der Kritik. Der Fall Nike hat auch in der Öffentlichkeit einen gewissen Bekanntheitsgrad



erreicht und ist nicht nur einigen wenigen Interessierten bekannt. Die Debatte um Nike ist damit geeignet, exemplarisch für einen umfassenderen Trend als Beispiel herangezogen zu werden.

*Genese von Mythen zu CSR.* NGOs prangern verstärkt seit den 1990er Jahren in der Öffentlichkeit die schlechten Arbeitsbedingungen in den Wertschöpfungsketten multinationaler Unternehmen an und organisieren Kampagnen (wobei sie dabei u. a. an die Tradition der 1970er Jahre anknüpfen, in denen das Thema Sozialstandards bereits viel diskutiert war). Diese Kampagnen lassen sich – im Sinne Deutschmanns – deshalb organisieren, weil es in der Gesellschaft eine *soziale Resonanz* für das Thema Sozialstandards gibt. Hierbei spielen auch die Sitten, Routinen und Gewohnheiten – im Sinne des NSI – einer an Arbeiterrechte und soziale Sicherungssysteme ‚gewöhnten‘ Industriegesellschaft eine Rolle, denn nach Berger und Luckmann (1980/2003: 58) ist es „unmöglich, eine Institution ohne den historischen Prozess, der sie heraufgebracht hat, zu begreifen.“

Multinationale Unternehmen reagierten zu Beginn der sich intensivierenden öffentlichen Debatte zu Sozialstandards häufig gar nicht oder abwehrend, indem zum Beispiel Zuständigkeiten oder Verantwortlichkeiten für Missstände bei Wertschöpfungsprozessen in der Zulieferkette als außerhalb des eng definierten Konzerns liegend abgewiesen wurden. Der Mythos war noch nicht so weitreichend etabliert bzw. institutionalisiert, dass Unternehmen in ihrer möglichen Anpassung daran ein Legitimierungspotential wahrnahmen. Zugleich versuchen Unternehmen den Definitionsprozess des Mythos zu beeinflussen, indem sie ihn als ungerechtfertigt hinstellen.

Beispielsweise hat Nike zu Beginn der 1990er Jahre Produkte in indonesischen Zulieferunternehmen herstellen lassen, die insgesamt mehr als 25.000 Arbeiter beschäftigten. Ein Hauptkritikpunkt der NGOs an Nike bezog sich damals auf die Höhe der gezahlten Löhne, die unter dem niedrig angesetzten gesetzlich vorgeschriebenen Lohn in Indonesien lagen. NGOs machten diese niedrigen Löhne, weitere schlechte Arbeitsbedingungen und Menschenrechtsverletzungen vor allem in den USA öffentlich. Nike entgegnete auf die Kritik der NGOs, die indonesischen Fabriken seien nur Zulieferbetriebe, die nicht im Besitz von Nike seien, weswegen Nike auch nicht für die schlechten Arbeitsbedingungen verantwortlich sei (vgl. Locke 2003: 50f.; Wick o.J.).

*Verbreitung und Kodifizierung von Mythen zu CSR.* NGOs ist es seither gelungen, durch anhaltende Kritik und Kampagnen die Öffentlichkeit weiter für die Thematik CSR zu sensibilisieren. Dadurch ist es ihnen auch möglich Unterstützung von einer wachsenden Anzahl von Spendern zu erhalten und dadurch Ressourcen zu mobilisieren. Zugleich prägen NGOs mit ihren Initiativen und Kampagnen Mythen zu CSR. Dabei konzentrieren sie sich häufig auf einige wenige Unternehmen. Sofern es ihnen gelingt Diffusionsprozesse des (mimetischen) Isomorphismus anzustoßen, erzielen sie dadurch mit geringem Ressourceneinsatz eine breite Wirkung. Denn auch nicht direkt von Kampagnen oder Konsumentenboykotten betroffene Unternehmen beobachten ihre Konkurrenten, versuchen sich an möglichen Trendsettern im Bereich CSR zu orientieren und handeln antizipierend, wodurch sich weitere Unternehmen nicht nur

mit dem Thema CSR beschäftigen, sondern sich auch an freiwilligen Initiativen beteiligen.

Ergänzend kann hier auch auf den von Lazarsfeld geprägten Ausdruck des „Bandwagon-Effekts“ verwiesen werden. Demnach entschließen sich z. B. unentschlossene Wähler im letzten Moment dazu, den vermeintlichen Wahlsieger zu wählen, weswegen sich die Prognostizierung des vermeintlichen Wahlsiegers auch letztlich oft bestätigt (vgl. Schnepfer 2004: 125). Bezogen auf CSR kann dies im Zusammenhang mit dem mimetischem Isomorphismus erklären, warum sich Unternehmen durch die Wahrnehmung des sie umgebenden Meinungsklimas dazu entschließen, nun auch Sozialstandards zu implementieren. Dabei muss nicht ein einzelner Trendsetter ausschlaggebend sein; der Mobilisierungseffekt kann auch allein durch die Präferenzverschiebung und den veränderten Erwartungen aufgrund der Wahrnehmung des allgemeinen Meinungsklimas oder der allgemeinen Veränderungen in der gesellschaftlichen Umwelt ausgelöst werden. In diesem Sinne verweisen auch Czarniawska und Joerges (1996: 32) auf die Wirkkraft von in der Öffentlichkeit fokussierten Themen:

„As long as a problem is in the focus of attention, all ideas which can be related to it have a greater chance of being realized. All already existing actions that can be represented as coupled to it have a greater chance of being legitimized.”

Nike wurde in der Debatte um CSR zeitweilig als Trendsetter wahrgenommen, da es die Debatte entfacht oder zumindest intensiviert hat. Gleichzeitig wurde das eben angesprochene allgemeine Meinungsklima durch den Fall und die Kampagne gegen Nike auf das Thema Sozialstandards aufmerksam. Nike ist auch heute noch eines der Unternehmen, auf das sich NGOs bei ihrer Kampagnenarbeit verstärkt konzentrieren, wie zum Beispiel *The Clean Clothes Campaign's Nike Case* oder *Oxfam's Nike Watch Campaign* (vgl. Locke 2003: 54).<sup>6</sup>

Multinationale Unternehmen richten aufgrund des anhaltenden Drucks des organisationalen Feldes und der Gefahr eines Imageverlustes Verhaltenskodizes ein oder nehmen an anderen freiwilligen Initiativen teil. So hat Nike nach anhaltender Kritik seitens der NGOs seine Zuständigkeit für die Arbeitsbedingungen in seiner Wertschöpfungskette zumindest rhetorisch nicht mehr weiter zur Diskussion gestellt. Mythen zu CSR haben in einem solchen Fall bereits einen Verbreitungsgrad und eine Intensität erreicht, die es Unternehmen ermöglicht, sich durch gewisse Anpassungen an diese Mythen merklich zu legitimieren. Die Anpassung ihrer Formalstruktur, nicht aber ihrer Aktivitätsstruktur ist für Unternehmen in dieser Phase fast risikolos, weil nur geringe Kosten zu einem besseren Image und damit zu einer höheren Legitimität führen können.

---

<sup>6</sup> Die Kampagne NikeWatch hat sich hierzu unter dem Dach der NGO Oxfam gegründet, um regelmäßig über die Arbeitsverhältnisse in Nike-Fabriken zu berichten, vgl. <http://www.caa.org.au/campaigns/nike/> (20.05.2005); CCC hat auf ihrer Homepage ebenfalls eine fortlaufende Berichterstattung über die Sozialstandardproblematik bei Nike, vgl. <http://www.cleanclothes.org/companies/nike.htm> (20.05.2005).

Verhaltenskodizes verharren zu Beginn dieser Phase häufig im Bereich der Lippenbekenntnisse, wenn beispielsweise kein externes, unabhängiges Monitoring glaubwürdig die Implementierung von Sozialstandards in die Aktivitätsstruktur evaluiert. So hat Nike 1992 einen Verhaltenskodex formuliert, dessen tatsächliche Umsetzung in der Anfangsphase nicht durch ein unabhängiges Monitoring verifiziert wurde. Auch weitere Initiativen von Unternehmen, wie zum Beispiel Kommunikationsplattformen über das Thema CSR, konzentrieren sich in erster Linie auf den Austausch zwischen Stakeholdern, verbessern aber nicht unbedingt die tatsächlichen Arbeitsbedingungen. So trat Nike 1999 dem UN Global Compact bei, dessen Ansatz nicht auf der Idee von Kontrolle basiert, dessen Mitgliedschaft aber eine gute Reputation mit sich bringt.<sup>7</sup>

Bei all dem beeinflussen Unternehmen durch ihr Handeln oder auch nur durch die Teilnahme am Diskurs zu CSR die Gestalt der Mythen zu CSR. Begreift man den gesamten Prozess von Genese, Verbreitung, Institutionalisierung und Krise als einen wechselseitigen sozialen Konstruktionsprozess, dann prägen Unternehmen auch durch unintendiertes, passives Reagieren auf externe Erwartungen gerade diese Erwartungen durch die Logik der gegenseitigen Anpassung. Selbst wenn also Verhaltenskodizes im Bereich der Lippenbekenntnisse verharren und Unternehmen auf Kampagnen ‚nur‘ passiv und unreflektiert reagieren, verbreiten sich Mythen zu CSR demnach in einer Gestalt, die wenigstens unintendiert von Unternehmen mitbeeinflusst wird.

Unternehmen prägen und beeinflussen jedoch auch intendiert und aktiv die Wahrnehmung der Öffentlichkeit zum Thema CSR, was durch die engen handlungstheoretischen Prämissen des frühen NSI nicht erklärt werden kann. Verschiedene Praxisbeispiele drängen die Interpretation auf, dass Unternehmen auch reflektiert und interessegeleitet mit den an sie gestellten Erwartungen umgehen. So zeichnet sich in der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen<sup>8</sup> oder auch durch ihre Teilnahme an Kommunikationsplattformen und Konferenzen der Versuch ab, ihre Sicht der Dinge aus der Perspektive der Unternehmen zu verbreiten, womit sie den Definitionsprozess von Mythen zu CSR beeinflussen. So kritisieren Akteure der Zivilgesellschaft, dass Unternehmen aktiv und intendiert selbst geringe oder nicht nachprüfbare Aktivitäten im Bereich CSR in ihren Public Relations positiv darstellen. Unternehmen daher mit den Prämissen des NSI nur als passive, nicht-reflektierende Akteure zu begreifen, wird der Realität durch die Ausblendung ihres aktiven und reflektierenden Handelns im Definitions- und Institutionalisierungsprozess von Mythen nicht gerecht.

Je weiter sich Mythen zu CSR verbreiten und an Nachdruck gewinnen, desto stärker drängen für Unternehmen die daraus entstehenden Legitimierungspotentiale in den Vordergrund. Ausdruck sich verbreitender Mythen kann u. a. der anhaltende Druck

---

<sup>7</sup> Vgl. auch die Case Study zu Nike auf der offiziellen UN Global Compact Homepage: <http://www.unglobalcompact.org> (30.07.2005).

<sup>8</sup> Beispielsweise beschäftigte sich bei adidas-Salomon im Jahr 2003 ein sog. ‚Social and Environmental Affairs-Team‘ mit über 30 Mitarbeitern mit dem Thema CSR (vgl. adidas-Salomon 2003: 12). Weiterhin findet sich eine zunehmende Zahl an jährlichen Nachhaltigkeitsberichten, die oftmals ansprechend gestaltet, aber unverbindlich in der Aussage sind.

von NGOs sein den Unternehmen Missachtungen ihrer Verhaltenskodizes nachzuweisen.

Dementsprechend bezeichneten NGOs den Verhaltenskodex von Nike als *window dressing*. Kritisiert wurde beispielsweise, dass der Verhaltenskodex zwar in den Zulieferfabriken von Nike aufgehängt wurde, die Arbeiter aber entweder gar nicht lesen könnten, der Kodex nicht in ihrer Muttersprache verfasst wäre oder sie aufgrund der bestehenden Abhängigkeitsstrukturen gar nicht in der Position seien, auch für dessen Durchsetzung zu sorgen (vgl. u. a. Locke 2003: 54).

Multinationale Unternehmen können in diesem fortgeschrittenen Stadium dann gewissermaßen nicht mehr hinter die von ihnen mitgeschaffene Wirklichkeit von Mythen zu CSR zurückweichen. Akteure des organisationalen Feldes können das Vertrauen in Unternehmen verlieren, wenn die Diskrepanz zwischen Formalstruktur und Aktivitätsstruktur offenbar wird. Sind Lippenbekenntnisse erst einmal öffentlichkeitswirksam als solche angeprangert, dann würde die Rücknahme auch eines freiwillig auferlegten Verhaltenskodex mit einem Verlust an Reputation und Legitimation einhergehen. In einer solchen Situation ist der Charakter der Freiwilligkeit von Verhaltenskodizes nur noch eingeschränkt gegeben, weil die Einhaltung des Kodexes einen starken Einfluss auf das organisationale Überleben gewinnt. Die Eigendynamik von Mythen zu CSR lässt sich in dieser Phase kaum durch einzelne Akteure bzw. durch einzelne Unternehmen mit zurechenbaren Effekten umlenken. Organisationale Legitimität ist dann dominant an eine Anpassung an die jeweiligen Mythen gebunden.

Dass Unternehmen sich weiterhin den Mythen zu CSR anpassen, wird ersichtlich, wenn sie zum Beispiel unabhängiges und externes Monitoring zulassen, um so gegenüber der Öffentlichkeit glaubwürdig die tatsächliche Umsetzung ihres Verhaltenskodexes zu bestätigen und Vorwürfe zu entkräften. So lässt Nike mittlerweile durch die NGO *Fair Labor Association* ein unabhängiges und externes Monitoring durchführen.<sup>9</sup>

*Institutionalisierung von Mythen zu CSR.* Der noch junge Trend von Unternehmen, Sozialstandards tatsächlich und überprüfbar umzusetzen, erlaubt es derzeit nicht, eine Prognose zu wagen, ob und wann sich eine Institutionalisierung von Mythen zu CSR durchsetzen wird und damit zum Standardwissen der Gesellschaft avanciert. Einige Anzeichen lassen zwar eine evtl. beginnende Phase der Institutionalisierung erkennen, beispielsweise weil das Thema CSR zunehmend auch in die Lehrpläne an Universitäten aufgenommen wird oder weil auch in populärwissenschaftlichen Medien die Sozialstandards-Problematik aufgegriffen wird. Mit Sicherheit kann aber noch nicht von Prozessen sozialer Schließung gesprochen werden, bei der Mythen zu CSR zu gesellschaftlichem Standardwissen avancieren.

Da es nun nicht den einen Mythos zu CSR gibt, sondern viele verschiedene Mythen parallel existieren können und diese noch je nach Branche, Größe des Unternehmens, ihrem Endkundenkontakt oder ihrem Herkunftsland variieren können, sind grundsätzlich alle Phasen einer CSR-Mythenspirale zeitlich parallel denkbar. Das Beispiel von Nike kann insofern nur einschränkend und mit Vorbehalten exemplarisch für

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch die Homepage der FLA: [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org) (31.07.2005).

multinationale Markenartikelhersteller oder -händler aus dem Textil- und Bekleidungssektor bzw. der Sportartikelbranche gesehen werden, die ihren Sitz in einem Industrieland haben und deren Wertschöpfungskette in Transformations-, Schwellen- und Entwicklungsländer reicht.

## 6. Schlussbemerkungen

Unternehmerisches Engagement jenseits gesetzlicher Vorschriften kann im Rückgriff auf den NSI nur bedingt als „freiwilliges“ Engagement charakterisiert werden. Denn mit zunehmender Institutionalisierung von Mythen steigt auch deren legitimatorische Wirkkraft, denen sich Unternehmen kaum entziehen können. Unternehmerisches Handeln ist demnach in sozial konstruierte, gesellschaftliche Legitimationsprozesse eingebunden, weswegen auch ökonomisch ineffiziente CSR-Aktivitäten ihren Beitrag zum organisationalen Überleben leisten können.

Diese Einbindung kann jedoch nicht nur mit einer passiven, unreflektierten Anpassung an die Erwartungen der Akteure des organisationalen Feldes beschrieben werden. Es finden sich durchaus auch intendierte, reflektierte Elemente im unternehmerischen Handeln, wo Unternehmen aktiv versuchen den Definitionsprozess von Mythen zu CSR zu beeinflussen, so dass eine handlungstheoretische Öffnung des NSI zu bedenken ist. Mit zunehmender Institutionalisierung lässt jedoch die Objektivierung der Wirklichkeit eine zurechenbare Beeinflussung des Institutionalisierungsprozesses von Mythen durch einzelne Akteure unbedeutend werden. „Freiwilliges“ Engagement ist dann vielmehr im Sinne von Durkheim (1895/1961: 105ff.) ein sozialer Tatbestand mit gesellschaftlichem Zwangscharakter.

Unternehmerisches Handeln, welches anfänglich als folgenloses Lippenbekenntnis gedacht war und lediglich einer wenig aufwendigen Verbesserung des Images dienen sollte, kann durch die Prozesse einer Mythenspirale unintendierte Auswirkungen für Unternehmen haben. So kann die Anpassung der Formalstruktur den eigendynamischen Prozess selbsterfüllender Prophezeiungen einer CSR-Mythenspirale mit anstoßen. Dies kann letztlich einen Wandel der Aktivitätsstruktur vom Unternehmen erfordern, wenn nur so die gesellschaftliche Legitimation aufrechterhalten werden kann: Vom Wandel der Formalstruktur zum Wandel der Aktivitätsstruktur, vom Reden zum Handeln?!

## Literaturverzeichnis

- Adidas-Salomon* (2003): social and environmental report 2003: staying focused, [[http://www.adidassalomon.com/en/sustainability/\\_downloads/social\\_and\\_environmental\\_reports/staying\\_focused\\_social\\_and\\_environmental\\_report\\_2003\\_1.pdf](http://www.adidassalomon.com/en/sustainability/_downloads/social_and_environmental_reports/staying_focused_social_and_environmental_report_2003_1.pdf)].
- Beckert, J.* (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewißheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns, in: *Zeitschrift für Soziologie* 25, 125-146.
- Berger, P.L./ Luckmann, T.* (1980/2003): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*, 19. Aufl., Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch Verlag.

- Beschorner, T./ Behrens, T./ Hoffmann, E./ Lindenthal, A./ Hage, M./ Thierfelder, B./ Siebenbüner, B. (2005): *Institutionalisierung von Nachhaltigkeit. Eine vergleichende Untersuchung der organisationalen Bedürfnisfelder Bauen & Wohnen, Mobilität und Information & Kommunikation*, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Brinton, M.C./ Nee, V. (1998): *The New Institutionalism in Sociology*, Stanford: Stanford University Press.
- Czarniawska, B./ Joerges, B. (1996): *Travels of Ideas*, in: Czarniawska, B./ Sevón, G. (Hrsg.): *Translating organizational change*, Berlin, New York: de Gruyter, 13-48.
- Deutschmann, C. (1997): *Die Mythenspirale: Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung*, in: *Soziale Welt* 47, 55-70.
- Deutschmann, C. (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie: Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*, Weinheim, München: Juventa Verlag.
- DiMaggio, P. J. (2003): *Endogenizing 'Animal Spirits': Toward a Sociology of Collective Response to Uncertainty and Risk*, in: Guillén, M. F./ Collins, R./ England, P./ Meyer, M. (Hrsg.): *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, New York: Sage, 79-100.
- DiMaggio, P.J./ Powell, W.W. (1991): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: Powell, W. W./ DiMaggio, P.J. (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, London: The University of Chicago Press, 63-82.
- Dunning, J.H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham: Addison Wesley.
- Durkheim, E. (1985/1961): *Die Regeln der soziologischen Methode*, Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Flügstein, N. (1991) *The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979*, in: Powell, W. W./ DiMaggio, P.J. (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, London: The University of Chicago Press, 311-336.
- Hasse, R./ Kriicken, G. (1999): *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld: transcript Verlag.
- Hiß, S.B. (2005): *Corporate Social Responsibility – ein Mythos? Reichweite und Grenzen des Neoinstitutionalismus als Erklärungsinstrument*, Diss., im Erscheinen.
- International Labour Organization* (o.J.): *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, 05.12.2004, [[http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB\\_INDEXPAGE](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB_INDEXPAGE)].
- Locke, R. M. (2003): *The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike*, in: Kochan, T.A./ Schmalensee, R.L. (Eds.): *Management: Inventing and Delivering Its Future*, Cambridge, London: Massachusetts Institute of Technology, 39-70.
- Maurer, A./ Schmid, M. (2002): *Neuer Institutionalismus: Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Merton, R. K. (1995): *Soziologische Theorie und soziale Struktur*, Berlin, New York: de Gruyter.
- Meyer, J.W./ Rowan, B. (1991): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, London: The University of Chicago Press, 41-62.
- Meyer, J.W./ Zucker, L. (1989): *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park: Sage.
- Mobr, L. A./ Webb, D. J./ Harris, K. E. (2001): *Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Social Responsibility on Buying Behaviour*, in: *The Journal of Consumer Affairs* 35, 45-72.

- Nadvi, K./ Wältring, F.* (2002): Making Sense of Global Standards, INEF Report, Heft 58, Gerhard Mercator-Universität Duisburg.
- Orlitzky, M.* (2001): Does Firm Size Confound the Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?, in: Journal of Business Ethics, 33 (2), 167-181.
- Paettie, K.* (2004): Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Myth or Reality?, Vortrag auf der 'Inaugural Conference of the Welsh Institute for Competitive Advantage (WICA): Corporate Social Responsibility: Thought and Practice', Glamorgan University, 23./24. 09. 2004, <http://www.brass.cf.ac.uk/Glam%20CSR%20presentation%20Sept-04%20slides%20%20KP.ppt> (15.06.2005).
- Powell, W. W./ DiMaggio, P. J.* (1991) (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Preston, L. E./ O'Bannon, D. P.* (1997): The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis, in: Business & Society, 36 (4), 419-429.
- Reichert, T.* (2004): Social Standards in the Global Economy, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.
- Schmid, M./Maurer, A.* (2003): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus: Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und –analyse, Marburg: Metropolis Verlag.
- Schnepper, M.* (2004): Robert K. Mertons Theorie der self-fulfilling prophecy, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Scott, W.R.* (1991): Unpacking Institutional Arguments, in: Powell, W. W./ DiMaggio, P. J. (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, London: The University of Chicago Press, 164-182.
- Urminsky, M.* (2001): Self-regulation in the workplace: Codes of conduct, social labelling and socially responsible investment, Working Paper No.1, Geneva: International Labour Organisation.
- Waddock, S. A./ Graves S. B.* (1997): The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, in: Strategic Management Journal 18 (4), 303-319.
- Walgenbach, P.* (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 319-354.
- Wick, I.* (2003): Workers' tool or PR ploy? A guide to codes of international labour practice, 3. Aufl., Bonn/ Siegburg: Friedrich Ebert Stiftung, SÜDWIND Institut für Ökonomie und Ökumene.
- Wick, I.* (o.J.): Geschickter Schachzug von Nike?, <http://www.suedwind-institut.de/3-020-03.htm> (10.12.2004).
- Windfuhr, M.* (2004): Social Standards in Technical Cooperation, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
 Zeitschriften  
 Meringerzeller Str. 10  
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
 Internet: www.Hampp-Verlag.de  
 E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

Abonment Einzelheft	Einzelpreis	Versandkosten Ausland	Summe
zfwu 1-3/2004	33,75	8,00	
zfwu 1-3/2005	45,00	8,00	
zfwu 2/2005	19,80	2,00	
Kostenloses Probeheft			
<b>Summe</b>			

Zahlung über Kreditkarte  American Express

Visa

Master Card

.....

Kartennr.: .....

Ablaufdatum: .....

Name: .....

Unterschrift: .....

**Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU**

**FAX ++49 8233 30755 oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de**

*Rainer Hampp Verlag*

Meringerzeller Str. 10  
D – 86415 Mering

\_\_\_\_\_  
 (Versandadresse)

Falls vorhanden, bei **EU-Ländern außer D**  
 bitte angeben: **Umsatzsteuer-IdNr.**

\_\_\_\_\_  
 (rechtsverbindliche Unterschrift)