

Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen

Unternehmen:

Eine empirische Untersuchung unter  
Berücksichtigung von kulturellen und  
institutionellen Unterschieden

Der Fakultät Nachhaltigkeit  
der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades

Doktorin der Philosophie

- Dr. phil. -

genehmigte Dissertation von Akvile Ignotaite

geboren am 05.01.1986 in Telsiai

Eingereicht am: 19.04.2016

Mündliche Verteidigung (Disputation) am: 28.09.2016

Erstbetreuer und Erstgutachter: Prof. Dr. Gerd Michelsen

Zweitgutachter: Prof. Dr. Henrik von Wehrden

Drittgutachter: Prof. Dr. habil. Ralf Isenmann

Erschienen unter dem Titel: Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung von kulturellen und institutionellen Unterschieden

Druckjahr: 2016

# Inhaltsverzeichnis

Tabellen .....	III
Abbildungen .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit .....	9
2.1 Die ökonomische Dimension.....	13
2.2 Die ökologische Dimension.....	14
2.3 Die soziale Dimension.....	15
3 Charakteristika der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen .....	17
3.1 Das Kommunikationsmodell im Kontext der Unternehmensnachhaltigkeit.....	17
3.1.1 Die Rolle der Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen.....	22
3.1.2 Der zeitliche Verlauf des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen .....	25
3.2 Stakeholder als Empfänger in der Nachhaltigkeitskommunikation .....	28
3.2.1 Grundlagen des Stakeholder-Ansatzes .....	28
3.2.2 Merkmale des Stakeholder-Ansatzes: Legitimacy, Power und Urgency .....	32
3.2.3 Kategorisierung der Stakeholder nach Mitchell et al. (1997).....	35
3.3 Theoretische Fundierung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	39
3.3.1 Entwicklung und Status der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen .....	39
3.3.2 Integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	42
3.3.3 Corporate Social Responsibility als Form der „stand-alone“ Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	48
3.3.4 Kritische Auseinandersetzung zur „stand-alone“-Nachhaltigkeits- berichterstattung: das Phänomen des „Greenwashings“ .....	50
4 Das institutionelle und kulturelle Umfeld der Nachhaltigkeitskommunikation.....	54
4.1 Integrierte Betrachtungsweise der Neoinstitutionalistischen und Kulturtheorie in der Forschung zur Nachhaltigkeit von Unternehmen.....	56
4.2 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie .....	58
4.2.1 Institutionelle Isomorphie nach DiMaggio und Powell (1983).....	60
4.2.2 Drei-Säulen-Modell nach Scott (2001).....	64
4.2.3 Kritische Würdigung der neoinstitutionalistischen Theorie.....	67

4.3 Die gesellschaftliche Konstruktion der Realität .....	69
4.3.1 Definition der Kultur nach Schein.....	72
4.3.2 Nationale Kultur nach Hofstede und Hofstede.....	74
4.3.2.1 Dimensionen nationaler Kultur nach Hofstede und Hofstede .....	75
4.3.2.2 Kritische Würdigung der Kulturdimensionen von Hofstede .....	90
4.3.3 GLOBE-Dimensionen und die weitere Kulturforschung .....	91
5 Forschungsstand und Ableitung der Hypothesen .....	98
5.1 Neoinstitutionalistische Theorie und Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen .....	98
5.2 Nationale Kultur und Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen .....	116
6 Analyseverfahren und methodisches Vorgehen .....	132
6.1 Datenerhebung und Stichprobe .....	132
6.2 Unabhängige Variable .....	138
6.3 Das Generalisierte Lineare Modell.....	153
6.4 Analyse .....	156
6.5 Ergebnisse und Diskussion der empirischen Analyse .....	162
7 Fallstudie: die baltischen Länder .....	174
8 Fazit und Ausblick.....	188
Literaturverzeichnis .....	195
Anhänge.....	1

# Tabellen

Tabelle 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene nach Möller und Schaltegger (2012, S. 302). .....	12
Tabelle 2: Kommunikationselemente in Bezug auf Nachhaltigkeit. Eigene Darstellung nach Braun (2002, S. 43); Köcher und Birchmeier (1992, S. 68). .....	20
Tabelle 3: Drei Säulen von Institutionen nach Scott (2001, S. 52). .....	65
Tabelle 4: Vergleich der Studie von Hofstede mit der GLOBE-Studie. Eigene Darstellung i. A. a. Kutschker und Schmid (2011, S. 765). .....	96
Tabelle 5: Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturlauswertung zur Nachhaltigkeit und nationalen Kultur. Eigene Darstellung i. A. a. Caprar und Neville (2012). .....	120
Tabelle 6: Verteilung der Stichprobe nach der Art der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eigene Darstellung. ....	137
Tabelle 7: Operationalisierung der erklärenden Variablen. Eigene Darstellung. ....	139
Tabelle 8: Ergebnisse der Operationalisierung der Institutionen für die Hypothesenmessung (1a–3c). Eigene Darstellung. ....	147
Tabelle 9: Ergebnisse der Operationalisierung der nationalen Kultur für die Hypothesenmessung (4a–4f). Eigene Darstellung. ....	152
Tabelle 10: GLM und VIF-Analyse. Ergebnisse des Modells M1. ....	157
Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der erklärenden Variablen, wenn Y als 0/1 kodiert ist. ....	158
Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten der erklärenden Variablen, wenn Y als Proportion berechnet ist. ....	159
Tabelle 13: GLM und VIF-Analyse. Ergebnisse des Modells M2. ....	160
Tabelle 14: ANOVA-Analyse der Modelle M1 und M2. ....	160
Tabelle 15: GLM und VIF-Analyse. Ergebnisse des Modells M3 nach dem „Step“-Verfahren. ....	161

Tabelle 16: ANOVA-Analyse der Modelle M1 und M3.....	162
Tabelle 17: Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Eigene Darstellung.....	172
Tabelle 18: Tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse für die baltischen Länder. Eigene Darstellung.....	183

# Abbildungen

Abbildung 1: Grafische Darstellung der Gliederung. Eigene Darstellung.....	6
Abbildung 2: Das Konzept der Nachhaltigkeit. Eigene Darstellung nach Steurer et al. (2005, S. 270). .....	11
Abbildung 3: Das Modell der Nachhaltigkeitskommunikation. Eigene Darstellung nach Bowman und Targowski (1987, S. 23–25); Braun (2002, S. 43); Peloza et al. (2012, S. 80); Schramm (1971). .....	19
Abbildung 4: Beweggründe von Unternehmen für eine Nachhaltigkeitskommunikation. Eigene Darstellung i. A. a. Shmelev (2012, S. 227).....	24
Abbildung 5: Die Phasen des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen. Eigene Darstellung i. A. a. Carroll und Buchholtz (2006, S. 146; Dyllick (1989, S. 246); Pfriem und Fischer (2001, S. 18).....	27
Abbildung 6: Das Stakeholdermodell von Unternehmen. Eigene Darstellung nach Donaldson und Preston (1995, S. 69); Freeman (1984, S. 55). .....	31
Abbildung 7: Zusammenfassung der drei Attribute der Stakeholder-Identifizierung. Eigene Darstellung nach Friedman und Miles (2006, S. 94); Mitchell et al. (1997, S. 869).....	35
Abbildung 8: Kategorisierung der Stakeholder nach Power, Legitimacy und Urgency von Mitchell et al. (1997, S. 874). .....	36
Abbildung 9: Grafische Darstellung der Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattungskonzepte. Eigene Darstellung i. A. a. Müller und Stawinoga (2015, S. 17). .....	42
Abbildung 10: Schema der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eigene Darstellung i. A. a. IIRC (2013); Müller und Stawinoga (2015, S. 16). .....	46
Abbildung 11: Das Konzept der CSR. Darstellung nach van Marrewijk (2003, S. 102).....	50
Abbildung 12: Die Effekte der neoinstitutionalistischen Theorie und nationalen Kultur auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Eigene Darstellung i. A. a. Caprar und Neville (2012). .....	57

Abbildung 13: Das Zusammenwirken der nationalen und globalen Kulturen. Darstellung nach Gould und Grein (2009, S. 246).....	71
Abbildung 14: Kulturebenen nach Schein (1995). Eigene Darstellung nach Kutschker und Schmidt (2011, S. 688); Schein (1995, S. 30f.; 2010, S. 24). .....	73
Abbildung 15: Institutioneller Kontext in der Nachhaltigkeitskommunikation. Eigene Darstellung i. A. a. Jamali und Neville (2011); Jensen und Berg (2012); Matten und Moon (2008). .....	98
Abbildung 16: Grafische Darstellung der Stichprobe nach Regionen. Eigene Darstellung.....	133
Abbildung 17: Grafische Darstellung der Stichprobe nach Branchen. Eigene Darstellung.....	135
Abbildung 18: Grafische Darstellung der Stichprobe nach Ländern. Eigene Darstellung.	136
Abbildung 19: Grafische Darstellung der Auswertung zur Pressefreiheit im Baltikum (2013). Eigene Darstellung.....	175
Abbildung 20: Grafische Darstellung der Auswertung zum Investorenschutz im Baltikum. Eigene Darstellung.....	176
Abbildung 21: Grafische Darstellung der Auswertung zur Arbeitsmarktregulierung im Baltikum. Eigene Darstellung.....	177
Abbildung 22: Grafische Darstellung der Auswertung zum Individualismus im Baltikum. Eigene Darstellung.....	179
Abbildung 23: Grafische Darstellung der Auswertung zur Unsicherheitsvermeidung im Baltikum. Eigene Darstellung.....	180
Abbildung 24: Grafische Darstellung der Auswertung zur Langzeitorientierung im Baltikum. Eigene Darstellung.....	181
Abbildung 25: Matrix für die Darstellung des Landesprofils von Litauen. Eigene Darstellung.....	185
Abbildung 26: Matrix für die Darstellung des Landesprofils von Lettland. Eigene Darstellung.....	185

Abbildung 27: Matrix für die Darstellung des Landesprofils von Estland. Eigene  
Darstellung..... 186

# Abkürzungsverzeichnis

AIC	Akaike-Informationskriterium
ANOVA	Analysis of Variance
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
CPI	Corruption Perceptions Index
CSR	Corporate Social Responsibility
CVS	Chinese Value Survey
d. h.	das heißt
dt.	deutsch
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
f. / ff.	und folgende Seite / Seiten
GDP	Gross Domestic Product
GLM	Generalisiertes Lineares Modell
glmmPQL	Generalized linear mixed model function with multivariate normal effects
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GRI	Global Reporting Initiative
HDI	Human Development Index
Herv. i. Orig.	Hervorhebung im Original
Herv. v. Verf.	Hervorhebung vom Verfasser
Hrsg.	Herausgeber
i. A. a.	in Anlehnung an
i. w. S.	im weiteren Sinne
IBM	International Business Machines Corporation
IDV	Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus
IIRC	International Integrated Reporting Council
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

IR	Integrated Reporting
IVR	Kulturdimension Indulgence vs. Restraint
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Korr.	Korrelation
LGE	Large Enterprises
lmer	Generalized mixed model function
LTO	Kulturdimension Langzeitorientierung
MAS	Kulturdimension Maskulinität vs. Femininität
MNC	Multinational Corporations
MNE	Multinational Enterprises
NGO	Non-Governmental-Organisation
N/A	Not Available
NPO	Non-Profit-Organisation
o. J.	ohne Jahresangabe
orig.	original
PDI	Kulturdimension Machtdistanz
PeTA	People for the Ethical Treatment of Animals
PQL	Penalized quasi-likelihood
R&D	Research and Development / Forschung und Entwicklung
S.	Seite / Seiten
s.	siehe
SD	Sustainable Development
s.g.	so genannt
Step	Stepwise Algorithm
u. a.	unter anderem
UAI	Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
USA	United States of America
vgl.	vergleiche

VIF	Varianzinflationsfaktoren
VÖW	Vereinigung für ökologische Wirtschaften
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEF	World Economic Forum
WVS	World Values Survey
z. B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

# 1 Einleitung

„Money, not morality, is the principle commerce of civilized nations.“ – Thomas Jefferson

Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung stellt Shmelev (2012, S. 117) folgende Frage: „Is major damage done in the distant future considerably less important than damage done today?“ In den letzten Jahren ist klar geworden, dass das Konzept der Profitmaximierung, der Erlangung vorrangig kurzfristigen Erfolgs und der kontinuierlichen Erhöhung des Shareholder Values die Legitimität des unternehmerischen Handelns in modernen Gesellschaften nicht mehr sichern kann. Die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 diente zur Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Gesellschaft und demzufolge zur Etablierung des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen. Die Diskussion über die Bedrohung natürlicher Lebensgrundlagen durch die Übernutzung von Ressourcen einerseits und durch direkte Umweltzerstörungen andererseits gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Die skizzierte Entwicklung führte in der Gesellschaft zu einem breiten Streben nach ausgewogenen Lebensverhältnissen bezogen auf ökologische, ökonomische und soziale Kriterien. In diesem Zusammenhang steigen auch die Ansprüche der Gesellschaft gegenüber unternehmerischem Handeln (vgl. Rondinelli und Berry, 2000). Multinationale Unternehmen stehen in diesem Nachhaltigkeitsdiskurs im Mittelpunkt, die Gründe hierfür sind laut Waddock (2008, S. 87) die folgenden: „Despite their success, global companies stand accused of many social and ecological problems, including erosion of democracy; destruction of native industries in developing nations; fostering of excessive materialism; pollution of the environment; destruction of land and forest; abuse or abrogation of labor rights; erosion of national sovereignty; and lack of sustainability, accountability, responsibility, and transparency, to name a few.“ Daher wird von multinationalen Unternehmen erwartet, dass sie sich nicht nur an kurzfristigen ökonomischen Zielen orientieren, sondern auch soziale und ökologische Belange verfolgen, um die Legitimität ihres unternehmerischen Handelns wie auch das Wohl der Gesellschaft langfristig zu sichern.

Gewandelte gesellschaftliche Wertehaltungen, steigendes Umweltbewusstsein bzw. sich entfaltende Nachhaltigkeitsgedanken in der Gesellschaft sowie erhöhte ethische Anforderungen an das globale unternehmerische Handeln bilden insofern wichtige Orientierungsgrößen für den Unternehmenserfolg. Zugleich verleiht die globale Ausweitung der Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen den

Stakeholdergruppen die Möglichkeit, unternehmerische Aktivitäten zu beobachten und gegebenenfalls öffentlich zu kritisieren. Im Zuge dessen wächst die gesellschaftliche Macht gegenüber dem nicht-nachhaltigen Handeln eines Unternehmens (vgl. Eccles und Krzus, 2010b). Mithin liegen die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation deutlich höher als früher (vgl. Köcher und Birchmeier, 1992, S. 49). „Firms need to do more to recover the confidence of different stakeholder groups“, konstatiert Hui (2008, S. 449).

In diesem Zusammenhang steigt auch die Bedeutung einer ausgewogenen und konstruktiven Nachhaltigkeitskommunikation. Die wachsenden Anforderungen zur Unternehmenstransparenz bezüglich der sozialen, ökologischen und ökonomischen Leistungen haben dazu geführt, dass in den letzten Jahren das Thema der unternehmerischen Nachhaltigkeit bei multinationalen Firmen in der Unternehmenskommunikation und der Berichterstattung eine immer größere Rolle spielt. Isenmann (2014, S. 108) betrachtet die Nachhaltigkeitsberichterstattung als „thematisch integrative Form der freiwilligen Unternehmenskommunikation“, die soziale, ökologische und ökonomische Leistungen eines Unternehmens in einem Dokument widerspiegelt. Dadurch wird die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern aufgebaut (vgl. Isenmann, 2015).

Um den gesellschaftlichen Druck auszugleichen, setzen viele Unternehmen auf sehr umfassende und miteinander meist unverknüpfte Praktiken der Berichterstattung über ökonomische, soziale und ökologische Unternehmensleistungen (vgl. Frías-Aceituno et al., 2013). Karmasin (2008, S. 275) hält fest: „Die Akzeptanz der Stakeholder durch die Organisation, aber auch die Akzeptanz der kommunikativen Bemühungen der Organisation durch die Stakeholder als legitim und authentisch, ist die Voraussetzung für den Aufbau von Sozialkapital (Vertrauen, Reputation, Anschlussfähigkeit an Netzwerke etc.).“ Indes sollte eine ausgewogene Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Themen nicht nur eine gesellschaftliche Akzeptanz des unternehmerischen Handelns bewirken, sondern noch weitere Vorteile bieten, die notwendig für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind.

Von Unternehmen – und insbesondere von multinationalen – wird erwartet, dass sie die Informationslücke gegenüber ihren Stakeholdern (hierzu zählen auch Shareholder) mit einem veröffentlichten Bericht verringern (vgl. Perez-Batres et al., 2012). Diese

Nachhaltigkeitskommunikation zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern kann man als einen komplexen Prozess bezeichnen, der unterschiedliche Aspekte berührt. Damit die globale Entwicklung dem Wohle heutiger und zukünftiger Generationen dient, ist die Frage zu beantworten, wie Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene umgesetzt werden muss und wie die dazugehörige Nachhaltigkeitskommunikation gesteuert werden sollte. Weiterhin ist zu überlegen, wie die sozialen, ökologischen und ökonomischen Unternehmensaktivitäten am effektivsten in einem Nachhaltigkeitsbericht präsentiert werden können, um gesellschaftliche Akzeptanz in den Zielländern zu erreichen und unterschiedliche Ansprüche der Stakeholder zu berücksichtigen.

Wie in der Praxis zu sehen ist, veröffentlichen immer mehr Unternehmen weltweit, meist auf freiwilliger Basis, traditionelle (separate oder sogenannte „stand-alone“-) Nachhaltigkeitsberichte, um die herkömmlichen jährlichen Finanzberichte zu ergänzen. Während solche Finanzberichte ausschließlich finanzielle Unternehmensdaten umfassen, die aufgrund einer Gesetzespflicht veröffentlicht werden, fallen „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichte in Bezug auf Relevanz und Qualität sehr unterschiedlich aus. Infolgedessen werden die Erwartungen aller relevanten Stakeholder nicht immer erfüllt (vgl. Jensen und Berg, 2012; Perkins und Neumayer, 2010; Perrini und Tencati, 2006). Diesen Mangel soll die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung beseitigen, die bereits von einigen multinationalen Unternehmen in ihren Geschäftsstrategien umgesetzt wird, indem sie integrierte Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen (vgl. García-Sánchez et al., 2013).

Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung kann als „one dynamic report“ gesehen werden, der die soziale, ökologische und ökonomische Dimension in einer einheitlichen Unternehmensstrategie betrachtet (vgl. Eccles und Krzus, 2010b, S. 22). So gewinnt diese Form in der Nachhaltigkeitskommunikationspraxis rasant an Bedeutung, da sie einen Einblick in die aktuellen und zukünftigen Geschäftsleistungen ermöglicht (vgl. IIRC, 2013) und den Aufbau eines „stakeholder trust in the level of organizational commitment to sustainability agendas“ (Simnett et al., 2009, S. 939) unterstützt. Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung eines Unternehmens sollte als zielgerichtetes Mittel der Kommunikation mit jenen Stakeholdern dienen, die eine transparente und offene Kommunikation über ökonomische, ökologische und soziale Aktivitäten vermehrt nachfragen. Hierbei wird nach Ansicht von Simnett et al. (ebd.,

S. 940) durch einen glaubwürdigen Nachhaltigkeitsbericht die Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Markt bzw. Gesellschaft vermindert.

Vor diesem Hintergrund ist die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein neues Instrument zur Steuerung der globalen Wirtschaft sowie der Aktivitäten multinationaler Unternehmen sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft von hohem Interesse. Laut Simnett et al. (ebd., S. 938) können die „traditional financial reports“ den multidimensionalen Unternehmenswert nicht mehr widerspiegeln, wozu Dyllick (2009, S. 53) bemerkt: „Es sollte deshalb auch nicht überraschen, wenn Nachhaltigkeitsprobleme zu einem ständigen Begleiter der weiteren Entwicklung werden und Unternehmen gut daran tun, sich auch weiterhin mit deren Folgen auseinander zu setzen.“

Trotz des steigenden Interesses am Phänomen der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es bis dato nur wenige empirisch begründete und länderübergreifende Studien (z. B. Frías-Aceituno et al., 2013; García-Sánchez et al., 2013; Jensen und Berg, 2012), die Motive für die Implementierung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen untersuchen. Darüber hinaus, wie später zu sehen sein wird, existieren Unterschiede in der Begriffsdefinition und Konzeptualisierung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung (z. B. bei primären und sekundären Empfängern) (mehr dazu bei Müller und Stawinoga, 2015), was zu Verwirrungen führen kann. Dementsprechend kann man festhalten, dass die Motive und Gründe für eine integrierte oder „stand-alone“-Nachhaltigkeitskommunikation im internationalen Vergleich variieren. Trotz der steigenden Bedeutung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung innerhalb der Nachhaltigkeitskommunikation bleibt bei Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern und deren Managern unsicher, ob die jeweilige Art der Nachhaltigkeitskommunikation tatsächlich die Ansprüche der Stakeholder zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Unternehmensleistungen befriedigt, die Informationslücke minimiert und die Legitimität sichert. Hieraus leitet sich die **Problemstellung** der vorliegenden Arbeit ab:

*Wie die wissenschaftliche Literatur und die Praxis zeigen, variiert das Verständnis der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen auf länderübergreifender Ebene stark (vgl. Brammer et al., 2009; Caprar und Neville, 2012; Husted, 2005; Maignan, 2001; Matten und Moon, 2008; Parboteeah et al., 2012; Waldman et al., 2006). Die Kenntnis darüber, welche Rolle der Kontext des Herkunftslandes eines Un-*

*ternehmens bei der Einführung einer integrierten oder „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen spielt, ist aufgrund der fehlenden empirischen Forschungen und Best-Practice-Beispiele sehr begrenzt.*

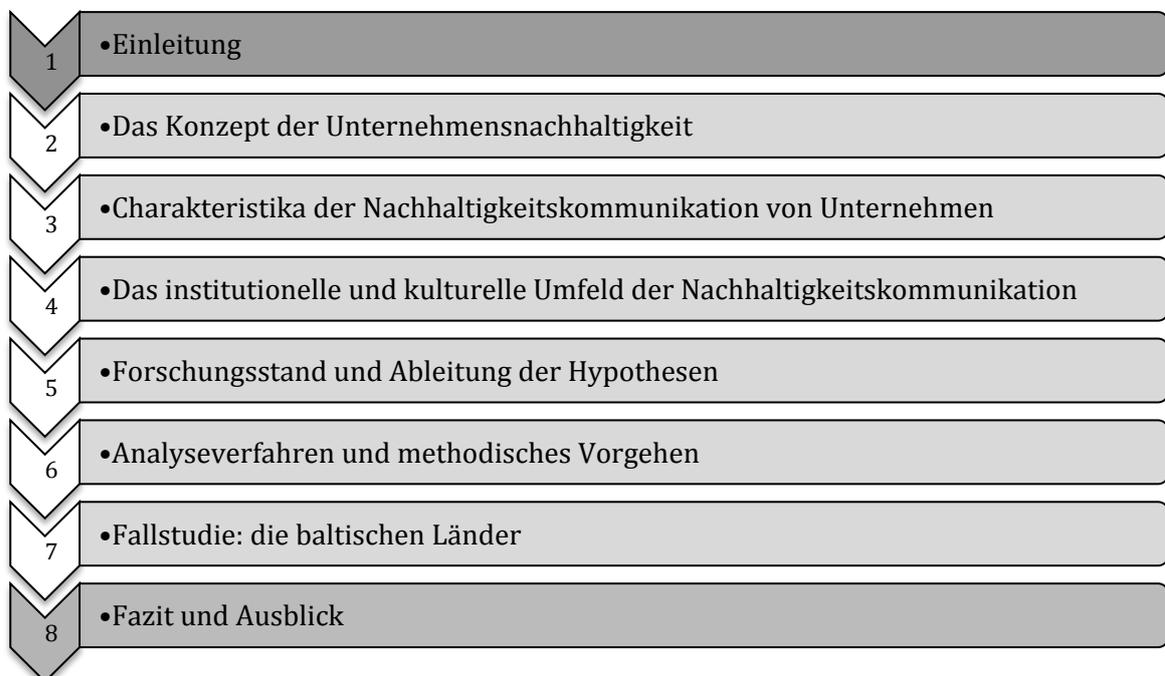
Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1. Wie und warum unterscheidet sich die Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen?
2. Wie beeinflusst das Herkunftsland (*country level context*) die Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen sowie deren Management?
  - 2.1. Wie sind die internationalen Unterschiede in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen in Bezug auf den Landeskontext zu identifizieren und zu erklären?
  - 2.2. Welche Faktoren haben Einfluss auf die Art der Nachhaltigkeitskommunikation und warum?
  - 2.3. Unter welchen Bedingungen entscheiden sich multinationale Unternehmen für die integrierte oder die „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung?
  - 2.4. Wie sind die Einstellungen und Handlungen der *Stakeholder* im Hinblick auf das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit durch diese Faktoren zu erklären und wie beeinflussen sie dadurch die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen?
  - 2.5. Wie sind die Einstellungen und Handlungen der *Manager* von multinationalen Unternehmen im Hinblick auf das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit durch diese Faktoren zu erklären und wie beeinflussen sie dadurch die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen?
3. Wie sollte der Landeskontext innerhalb der Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt werden und welche Managementmaßnahmen lassen sich daraus ableiten?
4. Welche Managementmaßnahmen sind zu ergreifen, um die durch diverse Faktoren beeinflusste Nachhaltigkeitskommunikation (integrierte vs. separate Nachhaltigkeitsberichterstattung) von Unternehmen mit ihren Stakeholdern zu steuern?

Die Vorgehensweise der Dissertation besteht darin, die theoretischen Grundlagen und Zusammenhänge des Kommunikationsprozesses in Bezug auf die unternehmerische Nachhaltigkeit zu beschreiben, kritisch zu analysieren und insbesondere den Einfluss

des jeweiligen Landes, in dem das Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, anhand verschiedener Faktoren festzustellen und diese empirisch zu messen. Somit ist das **Ziel** dieser Dissertation, den Stellenwert des Herkunftslandes in der integrierten vs. „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen zu ermitteln und daraus Empfehlungen für das Management der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen abzuleiten. Diverse Studien (vgl. z. B. Chapple und Moon, 2005; Li und Zhang, 2010; Muller und Kolk, 2010; Zu und Song, 2009) haben verschiedene Einflussfaktoren wie Firmengröße, Ertragskraft oder Stakeholder-Macht (Arbeitnehmer oder Fremdkapitalgeber) identifiziert, die in einen Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitskommunikation gebracht werden können. So werden die Einflussfaktoren in dieser Dissertation anhand der Literatur bestimmt und in Bezug auf die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie und die Kulturdimensionen von Hofstede et al. (2010) für eine Hypothesenprüfung zusammengeführt. Zu diesem Zweck erfolgt eine empirische Untersuchung von ca. 2.000 Unternehmen, die im Jahr 2012 eine integrierte oder „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung vorgenommen haben.

Die Dissertation untergliedert sich hierzu in acht Teile, wie **Abbildung 1** zeigt.



**Abbildung 1: Grafische Darstellung der Gliederung. Eigene Darstellung.**

Nach der Einführung in die Arbeit im ersten Kapitel analysiert das **zweite** Kapitel das Leitbild der Unternehmensnachhaltigkeit. Die detaillierte Definition der Nachhaltigkeit

von Unternehmen wird in ihrer Vielfalt diskutiert, und es werden die wesentlichen Elemente vorgestellt. Das Modell der Nachhaltigkeitskommunikation wird im **dritten** Kapitel ausführlich behandelt. Die Analyse der Bedeutung der Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen erfolgt im Kontext der bestehenden theoretischen Denkrichtungen. Konkreter Gegenstand dieses Kapitels ist das Modell des Kommunikationsprozesses. Anhand dessen wird des Weiteren die Theorie der Nachhaltigkeitskommunikation auf der Unternehmensebene abgegrenzt. Allerdings wird die Gesellschaft bei der Nachhaltigkeitskommunikation nicht als Ganzes, sondern als eine Vielzahl von Stakeholdern betrachtet. Des Weiteren werden in diesem Kapitel die Unterschiede zwischen integrierter und „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung eingehend erläutert.

Um die Divergenzen in der Nachhaltigkeitskommunikation zwischen den Unternehmen aus verschiedenen Ländern erklären und die Kommunikationsarten miteinander vergleichen zu können, wird das institutionelle und kulturelle Umfeld innerhalb eines Landes im **vierten** Kapitel betrachtet. Die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie erklärt die Bedeutung der gesellschaftlichen Legitimität, die nationale Kultur erklärt die Wertesysteme und Handlungen in einem Land. In diesem Sinne veranschaulichen die Kulturdimensionen nach Hofstede et al. (2010), dass international bestimmte Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Berichterstattungspraktiken und Stakeholder-Präferenzen existieren (vgl. dazu auch Gray, 1988). In diesem Kapitel wird daher davon ausgegangen, dass die gesellschaftliche Wahrnehmung, das Wertesystem und die Verhaltensmuster von Unternehmen in den verschiedenen Gesellschaften aufgrund der institutionellen und kulturellen Unterschiede voneinander abweichen.

Zur Untersuchung der Bedeutung des Herkunftslandes für die Art der Nachhaltigkeitskommunikation auf Unternehmensebene wird im **fünften** Kapitel der Stand der Forschung analysiert und werden die zu untersuchenden Einflussfaktoren bestimmt. Anschließend werden auf Basis dieser Einflüsse und des Theorieteils die Hypothesen formuliert. Zu Beginn des empirischen Teils wird im **sechsten** Kapitel zunächst die Untersuchungsmethode dargestellt. Auf Grundlage eines statistischen Verfahrens (des Generalisierten Linearen Modells) werden im Anschluss die Hypothesen geprüft. In diesem Kapitel werden des Weiteren die Ergebnisse interpretiert und die Einflüsse der dargestellten Faktoren bzw. deren Bedeutung für die Nachhaltigkeitskommunikation (integrierte vs. „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung) diskutiert. Für die Aufbereitung der Daten kommt

*Microsoft Excel for Mac 2011* zum Einsatz und für die Prüfung der Hypothesen die Statistiksoftware *R*.

Um die Ergebnisse des empirischen Teils der Realität gegenüberstellen zu können, werden im **siebten** Kapitel Fallbeispiele in Bezug auf die baltischen Länder realitätsnah dargestellt. Das Kapitel widmet sich somit den Nachhaltigkeitsberichterstattungspraktiken in den baltischen Ländern. Zudem werden die Ergebnisse des fünften und sechsten Kapitels in diesem Kapitel zusammengeführt und davon ausgehend Managementempfehlungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für heimische und ausländische Unternehmen im Baltikum abgeleitet. Die Arbeit schließt im **achten** Kapitel mit einem Fazit und Ausblick.

## 2 Das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit

„[...] to be successful, management has to develop a climate of trust, respect and dedication and allow others to have their fair share of mutual activities (together win). [...] organizations which continue to improve their quality, ultimately have to adopt a more social management style, in other words, move towards (higher levels of) corporate sustainability“ (van Marrewijk, 2003, S. 99).

Das Nachhaltigkeitskonzept lässt sich in drei Bezugsebenen gliedern, und zwar in die ökonomische, die ökologische und die soziale Dimension (vgl. Global Reporting Initiative, 2006; Hockerts, 1999; Norman und MacDonald, 2004). Es soll Begriffe wie „Umweltkommunikation“ und „Corporate Social Responsibility“ (CSR) (vgl. Michelsen, 2007; Steurer et al., 2005) ersetzen. Das Leitbild der Nachhaltigkeit soll den gesellschaftlichen Anforderungen besser entsprechen, da soziale, ökologische und ökonomische Probleme eng miteinander verbunden werden. Wie Isenmann (2005, S. 44) weiter erklärt, werden mit der Nachhaltigkeit zwei Gerechtigkeitspostulate angesprochen. Die intragenerationelle Verantwortung steht für die Befriedigung der Bedürfnisse aller heute lebenden Menschen, während die intergenerationelle Verantwortung die Bedeutung der Bedürfnisbefriedigung der Zukunftsgenerationen betont (vgl. ebd.). Darüber hinaus macht der Autor (ebd., S. 43) darauf aufmerksam, dass Nachhaltigkeit (sustainability) oder nachhaltige Entwicklung (sustainable development) ein „umwelt- und entwicklungspolitischer Leitbegriff“ sei. Steurer (2001, S. 537) gibt eine universelle Definition nachhaltiger Entwicklung (Sustainable Development). Er versteht hierunter die „Entwicklung hin zu einer bestmöglichen Lebensqualität [...], die eine unbestimmt lange Zeit (eben dauerhaft) aufrechterhalten werden kann und auf die ganze Menschheit ausdehnbar sein sollte“ (vgl. auch Schlange, 2009, S. 15). Insofern werden effektive Lösungsstrategien nur im Rahmen des Gesamtblicks auf ökologische, ökonomische und soziale Probleme entwickelt (vgl. Isenmann, 2005).

Allerdings differenziert Steurer (2001, S. 537ff.) bei der Nachhaltigkeit einer Entwicklung zwischen drei Paradigmen: einer schwachen, einer ausgewogenen und einer starken Nachhaltigkeit. Hierdurch wird die Aufmerksamkeit für die wirtschaftliche Entwicklung einerseits und den Ressourcenverbrauch bzw. die Umweltqualität andererseits betont. Die beiden extremen Paradigmen der schwachen und der starken Nachhaltigkeit werden dabei durch das Paradigma der ausgewogenen Nachhaltigkeit ergänzt. Dieses bildet den Kompromiss zwischen den beiden extremen Paradigmen und akzentuiert „ökologisch optimierte[s], qualitative[s] Wachstum“ (ebd., S. 540).

Steurer et al. (2005, S. 270) haben das Nachhaltigkeitskonstrukt ausgearbeitet und Hinweise zur Gestaltung und Differenzierung des Drei-Dimensionen-Nachhaltigkeitskonzeptes abgeleitet. Darunter wird ein langfristiges und ganzheitliches Optimierungskonzept verstanden: „[...] all three objectives are conceived as mutually dependent, in that an enduring human society on our planet must rely on an economic development which respects the tolerance of the natural environment“ (Schlange, 2009, S. 15). Auf Unternehmensebene gilt das Prinzip als Erfolgsindikator innovativer Managementkonzepte und steht dafür, dass Unternehmen in ihrer Bilanz den Blick auf das ökonomische Wachstum, die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und die soziale Wohlfahrt richten (vgl. Breidenbach, 2002, S. 83; Kleinhüchelkotten, 2005, S. 35). Nicht nur als Problemverursacher aufgrund von Umwelteinwirkungen, sondern auch als Problemlöser sollten die Unternehmen ihre Handlungsaktivitäten derart steuern, dass alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichmäßig berücksichtigt werden (vgl. Clausen et al., 2002, S. 107).

Ergänzend zur Erklärung des Nachhaltigkeitskonzeptes werden weitere Voraussetzungen als „second-order requirements“ für das Konstrukt herangezogen. So betonen Steurer et al. (2005, S. 272), dass das Nachhaltigkeitskonzept<sup>1</sup> mehr umfasst als Ökonomie, Ökologie und Soziales. Die Theorie geht davon aus, dass das Konzept der Nachhaltigkeit nicht nur von der Integration der „Triple Bottom Line“ in die Unternehmensstrategie und das Management abhängt, sondern – wie in dieser Arbeit noch zu sehen sein wird – auch die Partizipation aller gesellschaftlichen Gruppen eine bedeutsame Rolle spielt. Das Konstrukt nach Steurer et al. (ebd.) wird in **Abbildung 2** verdeutlicht.

---

<sup>1</sup> In **Abbildung 2** wird das Nachhaltigkeitskonzept als SD (Sustainable Development) verkürzt.

<p style="text-align: center;"><b>Economic Sustainability</b></p> <p>Do business in a way that enables business to continue to indefinite time</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial performance: Exhibit sufficient cash-flow and persistent return to shareholders</li> <li>• Long-term competitiveness: Maintain or improve future competitiveness and company performance</li> <li>• Economic impact: Deal with the impact of corporation on particular stakeholder groups</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Environmental Sustainability</b></p> <p>Maintain natural capital to a certain degree</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resources: Use non-renewable and renewable resources responsibly</li> <li>• Emissions: Avoid emissions into water, air, soil and neighborhoods to a certain degree</li> <li>• Environmental damages and risks: Avoid environmental damages and risks to a certain degree</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Social Sustainability</b></p> <p>Contribute to the social well-being of the society and individuals</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equity within a corporation: Strive towards a more equal distribution of income within a corporation ('s branch) in a certain country</li> <li>• International equity: Strive towards a more equal distribution of income and wealth between countries</li> <li>• Internal social improvements: Improve social conditions within a corporation</li> <li>• External social improvements: Improve social conditions outside a corporation</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Second-Order Requirement</b></p> <p>By advancing economic, social and environmental issues, SD has to obey some general process and concept requirements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparency and participation: "Corporate openness" toward stakeholders via communication, reporting, etc.</li> <li>• Reflectivity: Continuous learning monitoring and evaluation</li> <li>• Integration: Progress in one dimension of SD should not come at the expense of other dimensions ("triple bottom line commitment")</li> <li>• Intergenerational equity/foresight: Satisfy the needs of an enterprise and its stakeholders today and in the indefinite future</li> </ul>

**Abbildung 2: Das Konzept der Nachhaltigkeit. Eigene Darstellung nach Steurer et al. (2005, S. 270).**

Nach Meinung von Tremmel (2003, S. 119) weist die praktische Umsetzung einer integrativen Betrachtung der Nachhaltigkeitsdimensionen diverse Zielkonflikte auf. Diese können aus verschiedenen Gründen entstehen, z. B. wegen unterschiedlicher Ansichten und Bedürfnisse der Gesellschaft wie auch der Unternehmen. Dadurch kann die Nichterfüllung anderer Ziele ausgelöst werden. Mathieu (2002, S. 35) betont hierzu, dass ökologische, ökonomische und soziale Probleme miteinander verbunden sind, voneinander abhängen und nicht isoliert voneinander gelöst werden können. Deswegen ist es die Aufgabe von Unternehmen, die Ziele so umzusetzen und die Gleichgewichtung aller drei Dimensionen so zu steuern, dass Zielharmonien und Nachhaltigkeit erlangt werden können.

„Die richtigen Dinge, d. h. die ökonomisch sinnvollen Dinge zu tun“ (Wirkungsperspektive) bzw. „die Dinge richtig zu tun bzw. ökonomisch sinnvoll zu tun“ (Optimierungsperspektive), darum geht es laut Drucker (1974, S. 45). Basierend auf diesen Perspektiven sowie auf dem Leitbild der Nachhaltigkeit haben Möller und Schaltegger (2012, S. 302) eine Matrix (s. Tabelle 1) entworfen. Hierin wird das Konzept der Nachhaltigkeit auf die strategische Ebene eines Unternehmens übertragen. Dabei setzen die Autoren zwei verschiedene Schwerpunkte: die Effektivität in der Wirkungs- und die Effizienz in der Optimierungsperspektive.

	<b>Wirkungsperspektive</b>	<b>Optimierungsperspektive</b>
<b>Ökonomisch</b>	Tun wir die ökonomisch sinnvollen Dinge?	Tun wir die Dinge ökonomisch sinnvoll?
<b>Ökologisch</b>	Tun wir die ökologisch sinnvollen Dinge?	Tun wir die Dinge ökologisch sinnvoll?
<b>Sozial</b>	Tun wir die in sozialer Hinsicht sinnvollen Dinge?	Tun wir die Dinge in sozialer Hinsicht sinnvoll?
<b>Schwerpunktsetzung</b>	<b>Effektivität</b> ökonomische Effektivität als Ertrag oder Unternehmenswertsteigerung, ökologische Effektivität als Reduktion der absoluten Höhe der Schadschöpfung	<b>Effizienz</b> betriebliche Effizienz als Ertrag/ Aufwand, Öko-Effizienz als Wertschöpfung oder ökologische Effizienz, z. B. als Schadschöpfung pro Produkteinheit

**Tabelle 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene nach Möller und Schaltegger (2012, S. 302).**

Möller und Schaltegger (ebd., S. 301) verstehen unter der Perspektive der **Optimierung** bzw. Wirtschaftlichkeit das Konzept der Ökonomie. Hier spricht man über eine Steigerung der Effizienz, die als „Verhältnis von Ertrag und Aufwand“ zu definieren ist (Riebel, 1994, S. 30; zit. n. Möller und Schaltegger, 2012). Versucht man, bei gegebenem Aufwand den Ertrag zu maximieren, so handelt es sich um das Maximalprinzip. Versucht man, bei gegebenem Ertrag den Aufwand zu minimieren, wird das Minimumprinzip verfolgt. Wird z. B. die Erhöhung der Produktion durch eine Minimierung des Schadens für die Umwelt erreicht, dann ist eine ökonomisch-ökologische Effizienz gegeben. Die **Wirkungsperspektive** fokussiert sich dagegen auf Ergebnisse und Wirkungen der betrieblichen Aktivitäten. So versucht man beispielsweise in der ökologischen Dimension, die Schadschöpfung in der absoluten Höhe zu reduzieren.

In den folgenden Unterkapiteln wird auf das Zusammenspiel der **einzelnen** Nachhaltigkeitsdimensionen sowie auf deren Bedeutung in Unternehmen eingegangen.

## 2.1 Die ökonomische Dimension

Der Fokus der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit liegt auf der Weiterentwicklung einer lebensdienlichen Ökonomie und auf der Sicherung der Lebensqualität heutiger und künftiger Generationen. Unter dem Begriff der ökonomischen Lebensqualität versteht man den materiellen Wohlstand, der durch eine angemessene Güterversorgung geschaffen werden kann. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht aber der wirtschaftliche Erfolg des einzelnen Unternehmens im Vordergrund (vgl. Breidenbach, 2002, S. 84f.; Loew et al., 2004, S. 60f.). In diesem Zusammenhang versteht Schlange (2009, S. 16) die ökonomische Dimension des Nachhaltigkeitskonzeptes als „the survival of the firm in the sense of creating a business that sustains itself“.

Dabei entsteht das Problem, dass das ausschließliche Streben nach Erfolgsmaximierung und Kostenminimierung zu einem Marktversagen führt (vgl. Sachs, 2000). Zugleich gibt Breidenbach (2002) zu bedenken, dass große Bevölkerungsteile von der Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg ausgeschlossen sind und in Armut leben. Dies führt weltweit zu großen sozialen und gesellschaftlichen Differenzen. Damit ergibt sich für Unternehmen in ihrer Gesamtheit die komplexe Aufgabe, die Bedürfnisse der Menschen unter Berücksichtigung der Umweltbelange zu befriedigen (vgl. Spangenberg, 2003, S. 40f.), ohne dabei den Unternehmenserfolg aus den Augen zu verlieren.

Steurer et al. (2005, S. 269f.) betonen, dass die Profitabilität für ein nachhaltiges Unternehmen sehr wichtig sei, „since neither the market system as a whole nor individual corporations in particular are able to prevail in the long term without ‘healthy finances’ [...]“. Ein am ökonomischen Prinzip orientiertes Unternehmen garantiert einen ausreichenden Cashflow, sichert die Liquidität und erwirtschaftet für seine Aktionäre eine überdurchschnittliche Rendite (vgl. Dyllick und Hockerts, 2002, S. 133). Somit liegt der Sinn der ökonomischen Dimension in der langfristigen Wertschöpfung.

Nachhaltigkeit wird letztlich erreicht, wenn sich Unternehmen auf ihre Leistungsfähigkeit konzentrieren und stets nach deren Verbesserung streben, damit die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert wird. Des Weiteren sollten die Unternehmen die Auswirkungen ihres Handelns auf das „Well-being“ der Stakeholder berücksichtigen. Ausgehend von der Global Reporting Initiative (2006, S. 26) kann man dies wie folgt verdeutlichen: „Die wirtschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen von Organisationen auf die wirtschaftliche Lage ihrer Stakeholder und auf das Wirtschaftssystem auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene.“ Deswegen wird man

von Unternehmen erwarten, dass sie Steuern zahlen, fairen Handel und faire Gehälter zu ihren Handlungsprinzipien erheben und Verantwortung gegenüber lokalen, nationalen und internationalen Partnern übernehmen.

## **2.2 Die ökologische Dimension**

Im Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Global Reporting Initiative, 2006, S. 27) wird herausgestellt: „Die ökologische Dimension [...] betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf lebende und nicht lebende Natursysteme, einschließlich der Ökosysteme, zu Boden, in der Luft und zu Wasser.“ Die zunehmende Belastung von Böden und Gewässern durch Pestizide, die globale Erwärmung, Trinkwasserverknappung, Übernutzung regenerativer Rohstoffe, Gefährdung der biologischen Diversität, große Mengen von Müll und Gefahrstoffen sowie andere bedeutsame Problembereiche gefährden das Gesamtökosystem (vgl. Kramer, 2002, S. 58f.), denn ihre Konsequenz ist die Zerstörung von Ökosystemen (vgl. Lison, 2002, S. 132). Deswegen müssen gesellschaftliche Bedürfnisse sowie ökonomische Aktivitäten (z. B. die Güterproduktion) auf das Nachhaltigkeitskonzept ausgerichtet werden (vgl. Breidenbach, 2002, S. 84f.). So führt Schlange (2009) weiter aus: „The starting point for eco-driven business models is to offer solutions to problems that need to be addressed if (human) life is to continue on Earth.“ Zudem muss das ökonomische Wachstum mit der Tragfähigkeit und den Produktivkräften des Ökosystems übereinstimmen.

In Bezug auf den Umgang mit Ressourcen substituiert ein an der ökologischen Dimension des Nachhaltigkeitskonzeptes orientiertes Unternehmen erschöpfliche Ressourcen durch erneuerbare und nutzt regenerative Rohstoffe so, dass deren Reproduktion und Bestand gesichert werden (vgl. Lison, 2002, S. 134f.). Die ökologische Herausforderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung besteht darin, „emission into water, air, soil and neighbourhoods (noise) to a certain degree“ (Steurer et al., 2005, S. 270) zu reduzieren und hierdurch die negativen Folgen für die natürliche Umwelt zu mindern (vgl. Becker, 2001, S. 55; Schaltegger und Herzig, 2008, S. 55). Zugleich ist von Unternehmen zu erwarten, dass sie Vorbeugemaßnahmen zur Vermeidung von Gefahren und Risiken für die Umwelt, die Gesundheit von Menschen und die biologische Diversität ergreifen.

## 2.3 Die soziale Dimension

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit bezieht sich auf die unternehmerischen Handlungen und deren Auswirkungen auf jenes Gesellschaftssystem, in dem das Unternehmen seine Handlungen ausübt (vgl. Global Reporting Initiative, 2006, S. 29). Hierbei wirken die Unternehmen durch Kooperation, Mitsprache, Achtung von Menschenrechten, faire Arbeitspraktiken, Produktverantwortung etc. auf die gesellschaftliche Wohlfahrt ein. Mithin unterstützt die soziale Dimension die „not-for-profit“ ausgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens, die Profitmaximierung steht nicht im Zentrum dieser Dimension.

Zur sozialen unternehmerischen Nachhaltigkeit existiert heute keine einheitliche Definition, weil die Werte, die im Zusammenhang mit der sozialen Dimension thematisiert werden, von diversen Faktoren abhängen (vgl. Graap, 2001, S. 208f.; Rogall, 2000, S. 23). Man geht aber davon aus, dass die soziale Dimension weniger die materielle Gleichheit der Menschen widerspiegelt. Es geht vielmehr um Chancengleichheit in Bezug auf die unterschiedlich ausgeprägten Faktoren Intelligenz, Wissen oder Ausdauer (vgl. Kleinhüchelkotten, 2005, S. 39; Rogall, 2000, S. 29). Von einer an der sozialen Dimension des Nachhaltigkeitskonzeptes orientierten Gesellschaft wird erwartet, die Schwächeren intensiver zu berücksichtigen und die Menschen nicht anhand ihres sozialen Status zu bewerten.

Steurer et al. (2005, S. 271) formuliert die folgenden Merkmale sozial nachhaltiger Unternehmen. Als Erstes ist das Prinzip des gleichen Arbeitsentgeltes innerhalb des Unternehmens zu nennen. Darunter versteht man, dass sich ein nachhaltiges Unternehmen am Prinzip des gleichen Lohns für gleiche Arbeit in verschiedenen Ländern orientiert. In den sogenannten Entwicklungs- und Schwellenländern, in denen viele Menschen die materiellen Grundbedürfnisse nicht befriedigen können, sollten multinational agierende Unternehmen ihre unternehmerische Verantwortung für die Mitarbeiter sowie den Arbeitsschutz in den Vordergrund rücken. Des Weiteren kann ein Unternehmen als sozial nachhaltig gelten, wenn es nicht nur innerhalb (z. B. Mitarbeiter, Shareholder), sondern auch außerhalb der Unternehmensgrenzen (z. B. Stakeholder) negative soziale Wirkungen reduziert sowie positive soziale Wirkungen auslöst (vgl. Rogall, 2008, 103ff.; Schaltegger und Herzig, 2008, S. 55). Allerdings geben Dyllick und Hockerts (2002, S. 134) abschließend zu bedenken, dass sozial nachhaltige Unternehmen „add value to the communities within which they operate by increasing the human capital of individu-

al partners as well as furthering the societal capital of these communities. They manage social capital in such a way that stakeholders can understand its motivations and can broadly agree with the company's value system.“

Durch die Kenntnis der im Kapitel 2 vorgestellten Gesichtspunkte zum Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit wird deutlich, dass sich nach „Triple Bottom Line“-Prinzipien agierende Unternehmen an langfristigen Zielen der ökonomischen, ökologischen sowie sozialen Ebene orientieren. Hierbei stehen nicht nur das einzelne Unternehmen und dessen ökonomisches Überleben im Zentrum, sondern der Schwerpunkt liegt auch auf der Beachtung seiner Stakeholder, der Gesellschaft und der ganzen Menschheit (vgl. Schlange, 2009, S. 18). Zudem betonen Reid und Griffith (2006), dass die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes ein adäquates Instrument zur Messung des unternehmerischen Erfolges ist.

Als Abschluss dieses Kapitels kann man zu einer Schlussfolgerung kommen, dass die Aufgabe nachhaltiger Unternehmen darin besteht, ihr ökonomisches Wachstum zu fördern und gleichzeitig die ökologische sowie soziale Dimension nicht zu vernachlässigen. Ein langfristiger ökonomischer Erfolg kann nur erreicht werden, wenn auch ökologische und soziale Aspekte in die Strategie aufgenommen werden (vgl. Lackmann, 2010, S. 6). Das Ausmaß, in dem die Unternehmen alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigen, wird unter Umständen von Stakeholderansprüchen beeinflusst. Die Praxisrelevanz der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen lässt sich in einem veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht aufzeigen, der das Jahresergebnis der Nachhaltigkeitsberichterstattung eines Unternehmens darstellt (vgl. Müller und Stawinoga, 2015).

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen erläutert.

## **3 Charakteristika der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen**

### **3.1 Das Kommunikationsmodell im Kontext der Unternehmensnachhaltigkeit**

Unternehmen streben nach Legitimität. Damit diese zugesprochen wird, verlangt die Gesellschaft als Stakeholder von den Unternehmen, dass sie an der Nachhaltigkeit orientierte Ziele verfolgen und dies in Form einer Nachhaltigkeitskommunikation vermitteln. Hierzu dienen die in Kapitel 2 vorgestellten drei Dimensionen.

Der Nachhaltigkeitsprozess beinhaltet eine Vielzahl komplexer Aktivitäten und Problemlösungen sowie eine sinnvolle Koordination der divergierenden Handlungen in Unternehmen. Eine entsprechende Kommunikation ist von großer Relevanz; ihr Ziel ist es, die Nachhaltigkeitsleistungen im Bereich von Ökonomie, Soziales und Ökologie nach innen und außen vorzustellen. Laut Michelsen (2007, S. 27) ist Nachhaltigkeitskommunikation „ein Verständigungsprozess, in dem es um eine zukunftsgesicherte gesellschaftliche Entwicklung geht, in deren Mittelpunkt das Leitbild der Nachhaltigkeit steht“. Die Nachhaltigkeitskommunikation dient hier dazu, die gesellschaftliche Entwicklung in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht voranzutreiben. Durch Kommunikation kann die Komplexität der Unternehmensnachhaltigkeit vermindert werden, wobei die einzelnen Probleme und Handlungsoptionen für die Gesellschaft vereinfacht und transparenter dargestellt werden können.

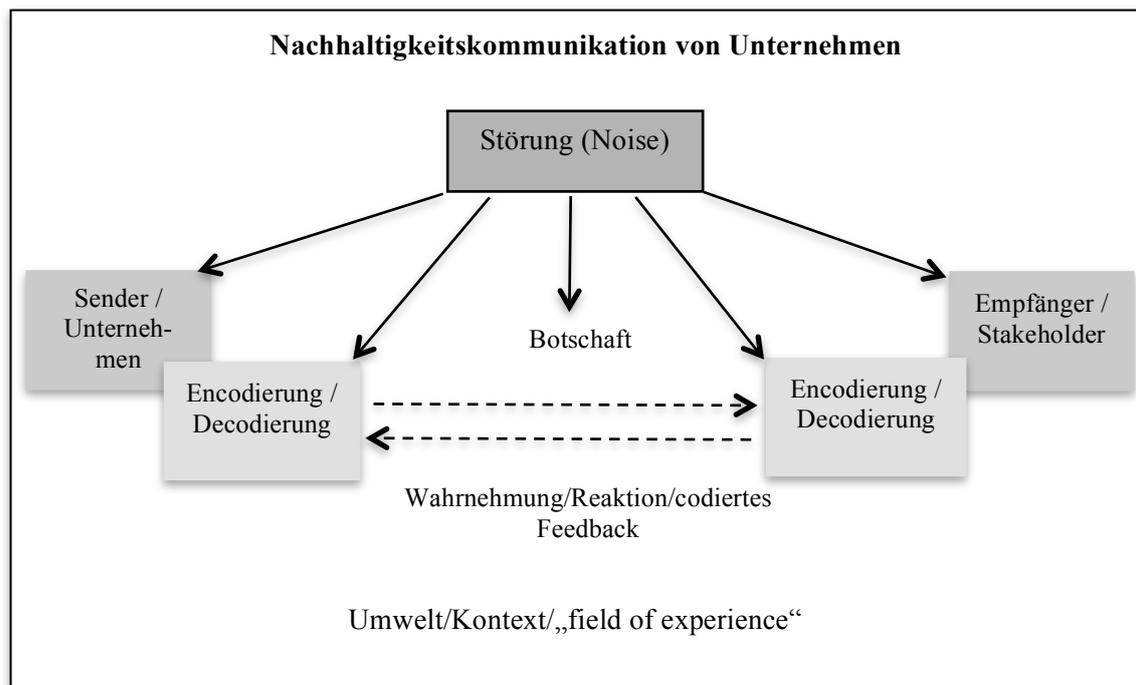
Nach Ziemann (2007, S. 124) ist Kommunikation „ein sozialer Prozess, an dem mindestens zwei entscheidungsoffene, raumzeitlich gebundene Akteure beteiligt sind“. Forgas (1995, S. 106) ist der Meinung, dass Kommunikation ein dynamischer Prozess ist, in dem der Sender eine zielgerichtete Information für den Empfänger übermittelt. Shannon und Weaver (1949) betrachten die Kommunikation als linearen Prozess, ihr zugehöriges Modell bezeichnen Woods und Hollnagel (2005, S. 11) als „mother of all models“. Im sogenannten Shannon-Weaver-Kommunikationsmodell wird gezeigt, wie die Botschaft vom Sender zum Empfänger übermittelt wird. Daher nennen Bowman und Targowski (1987, S. 23) dieses Modell das „transmission“-Modell (dt. Übertragungs-Modell) der Kommunikation, die Interpretation der übermittelten Nachricht bleibt unberücksichtigt. Das bedeutet in diesem Modell, dass die Kommunikation stattfindet, wenn der Sender

die Botschaft an den Empfänger übermittelt, auch wenn die Nachricht keine Information (z. B. *Nonsense*) beinhaltet (vgl. ebd., S. 24). In diesem Fall ist die Information für den Empfänger wertlos.

Schramm (1954) ist wiederum der Ansicht, dass die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger aus „message loops“ besteht. Auf diese Weise ist die Kommunikation eine sich fortsetzende Interaktion zwischen den Akteuren in einem Kommunikationsprozess (vgl. Bowman und Targowski, 1987, S. 26; Narula, 2006, S. 31). Im Gegensatz zum oben genannten Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver (1949) erfasst das Modell von Schramm (1954) den Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet und die Akteure sich befinden, die sozialen Haltungen – „field of experience“ – und das Feedback. Insofern versteht Schramm (1955) die Kommunikation nicht nur als Übertragung, sondern stellt auch den Sinn der übermittelten Information in den Mittelpunkt. Dies bedeutet, dass ein Kommunikationsprozess erst dann stattfindet, wenn der Empfänger die Botschaft entschlüsseln und verstehen kann. Schramm (ebd., S. 164) bemerkt zudem, dass die Information so übermittelt werden soll, dass sie möglichst wenig von Störungen beeinflusst wird und „commonness or oneness of thought between a sender and a receiver“ aufbaut. Die Teilnehmer eines erfolgreichen Kommunikationsprozesses müssen daher „common language, common background and a common culture“ teilen (Steinberg, 2007, S. 55).

Es wird deutlich, dass Kommunikation ein komplexer Prozess ist, der durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Das Modell von Schramm (1954) berücksichtigt das Feedback, weswegen die Kommunikation hier nicht als linearer, sondern als dynamischer Prozess verstanden wird. Schramm (1955, S. 164) betont, dass das Feedback den Sender darüber informiert, wie die Nachricht vom Empfänger verstanden und interpretiert worden ist. Laut der von dem Politik- und Kommunikationswissenschaftler H. D. Lasswell (1948) gebildeten Formel soll der Kommunikationsprozess folgende Frage beantworten können (Kotler und Bliemel, 1995, S. 909): (1) *Wer sagt* (2) *was* (3) *über welchen Kanal* (4) *zu wem* (5) *mit welcher Auswirkung?*

Das Modell nach Schramm (1954) eignet sich dazu, die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen darzustellen. **Abbildung 3** stellt das entsprechende Kommunikationsmodell vor:



**Abbildung 3: Das Modell der Nachhaltigkeitskommunikation. Eigene Darstellung nach Bowman und Targowski (1987, S. 23–25); Braun (2002, S. 43); Pelosa et al. (2012, S. 80); Schramm (1971).**

Nach Ansicht von Meffert et al. (2008, S. 678) steuern die Unternehmen mit Hilfe ihrer Kommunikation die Meinungen, Einstellungen und das Verhalten der Gesellschaft. Im Gegensatz zu einer marktorientierten Unternehmenskommunikation berücksichtigt die Nachhaltigkeitskommunikation *erstens* alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichmäßig und fordert die Unternehmen auf, nachhaltige unternehmerische Leistungen entsprechend zu kommunizieren. *Zweitens* muss die Botschaft so übermittelt werden, dass die Empfänger sie aufgrund des „field of experience“ verstehen und interpretieren können. **Das Unternehmen** als Sender hofft daher, dass die mitgeteilte Information für **seine Stakeholder als Empfänger** Sinn und Bedeutung haben wird (vgl. Bohnet-Joschko, 2001, S. 459), anderenfalls – wie schon erläutert wurde – findet kein Kommunikationsprozess statt. Mittels der Nachhaltigkeitskommunikation streben Unternehmen an, ihre unternehmerischen Aktivitäten zu legitimieren und einen Konsens mit ihren Stakeholdern zu erreichen (vgl. Weiß, 2005). Stakeholder – als Adressaten der Nachhaltigkeitskommunikation – haben verschiedene Erwartungen an das Unternehmen. Wenn dieses nicht genau jene Problembereiche berücksichtigt, die im Fokus des Stakeholderinteresses stehen, kann die Nachhaltigkeitskommunikation gefährdet werden und es dadurch zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu einem Konflikt kommen.

Von Kotler und Bliemel (1995, S. 910; vgl. auch Köcher und Birchmeier, 1992, S. 68) wurde das Kommunikationsmodell wie folgt ausgearbeitet und unter Bezugnahme auf das Modell nach Schramm (1954) und die Lasswell-Formel (1948) auf die Nachhaltigkeitskommunikation übertragen (s. **Tabelle 2**):

<b>Kommunikationselemente nach Kotler und Bliemel (1995) in Bezug auf Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen</b>		
Sender	Partei, die eine Botschaft an eine andere Partei aussendet (Kommunikator)	Unternehmen, die soziale, ökologische und ökonomische Aktivitäten und Leistungen zur Nachhaltigkeit veröffentlichen
Botschaft	Gesamtheit der Symbole, die der Sender übermittelt	Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. ein Nachhaltigkeitsbericht als „Produkt“ der Nachhaltigkeitskommunikation
Medien	Mittel und Weg der Botschaft vom Sender zum Empfänger	z. B. Firmen-Internetwebseiten
Empfänger	Partei, welche die von einer anderen Partei übermittelte Botschaft erhält	Interne und externe Stakeholder (Arbeitnehmer, Kunden, Gewerkschaften etc.)
Kodierung (Verschlüsselung)	Vorgang des Umsetzens der Botschaft in symbolischer Form (übertragbare symbolische Repräsentation)	Implementierung und Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes („Produkt“ der Nachhaltigkeitsberichterstattung)
Dekodierung (Entschlüsselung)	Vorgang, mit dem der Empfänger den übermittelten Symbolen eine Bedeutung zuschreibt (Umwandlung der übermittelten Repräsentation)	Bedeutung eines Nachhaltigkeitsberichtes („Produkt“ der Nachhaltigkeitsberichterstattung) für die Stakeholder
Wirkung	Verhalten des Empfängers nach Kontakt mit der Botschaft	Werden durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung die Ansprüche der Stakeholder erfüllt?
Feedback	Bestandteile der Reaktion, die der Empfänger dem Sender zurücksendet	z. B. Boykott, Konflikt oder Image-Verbesserung
Störsignale	ungeplante Einflüsse mit störender oder verwirrender Wirkung	Störungen in der Nachhaltigkeitskommunikation, z. B. durch nationale Kultur oder Institutionen verursacht
Umwelt / situativer Kontext	Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet	z. B. Herkunftsland eines Unternehmens

**Tabelle 2: Kommunikationselemente in Bezug auf Nachhaltigkeit. Eigene Darstellung nach Braun (2002, S. 43); Köcher und Birchmeier (1992, S. 68).**

Die Nachhaltigkeitskommunikation sollte ein symmetrischer Prozess sein und beinhaltet, dass der Sender (Unternehmen) Nachhaltigkeitsthemen (Ökologie, Soziales und Ökonomie) zu den Empfängern (Stakeholdern) überträgt. Die effektive Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihren Stakeholdern ist wesentlich für den Beziehungs- und Vertrauensaufbau. Aus Sicht der Unternehmen ist es das Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation, ein bestimmtes Verhalten bei den Stakeholdern auszulösen und die Legitimität des unternehmerischen Handelns zu sichern. Elving

(2005) bemerkt hierzu, dass die Kommunikation auf die Erzeugung gegenseitigen Verständnisses und Vertrauens zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern abzielt.

Die Nachhaltigkeitskommunikation ist nicht nur in einem Kontext, der Umwelt und dem „field of experience“ isoliert, sondern laut dem Kommunikationstheoretiker Deetz (1992) nimmt jeder Mensch die Realität unterschiedlich wahr. Nach der Meinung von Schramm (1971, S. 31) sollten die Erfahrungswelten des Senders und des Empfängers übereinstimmen, damit die Botschaft auf den Empfänger wirken kann. Aus diesem Grund wird die Nachhaltigkeitskommunikation durch diverse Einflussfaktoren bestimmt (vgl. Fichter, 2000; Pfeiffer, 2004). Fiss und Zajac (2007, S. 1173) meinen hierzu Folgendes: „[...] the success of strategic change will depend not only on an organization’s ability to implement new structures and processes, but also on the organization’s ability to convey the new mission and priorities to its many stakeholders.“

Pelozo et al. (2012, S. 82ff.) untersuchten vier Störfaktoren, welche die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitskommunikation beeinflussen können. Als **ersten Faktor** nennen die Autoren (ebd., S. 82) „**sustainability initiative form**“ und erklären, dass einige Produkte und unternehmerische Aktivitäten unmittelbar mit Nachhaltigkeit verknüpft sind. Da sie für das unternehmerische Handeln hochrelevant sind, können sie als „self-oriented“ gelten und spiegeln nicht die Realität der unternehmerischen Nachhaltigkeit wider. Dadurch kann die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen aufseiten diverser Stakeholder verzerrt erfolgen. Stakeholder neigen dazu, die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zu generalisieren. Sie gehen meist davon aus, dass ein bei einem Thema der Nachhaltigkeit (z. B. Kraftstoffeffizienz) führendes Unternehmen auch für andere mit der Nachhaltigkeit assoziierte Probleme eine Lösung hat und dies dementsprechend in der Nachhaltigkeitskommunikation darstellt. Als **zweiten Faktor** nennen die Autoren (ebd.) die auf „**category biases**“ basierende Heuristik. In diesem Fall leiden einige Branchen oder Produktkategorien unter einer negativen Wahrnehmung durch Stakeholder. Dadurch wird die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitskommunikation solcher Unternehmen frühzeitig negativ belastet (wie z. B. der Finanz- oder Ölindustrie) und die Inhalte der Kommunikation werden schlechter bewertet als bei Unternehmen aus anderen Branchen. Als dritten Faktor machen Pelozo et al. (ebd.) auf „**brand biases**“ aufmerksam. Wie eben dargelegt wurde, wird im Fall der „brand biases“ die Einstellung zur Nachhaltigkeitskommunikation durch persönliche negative oder positive Empfindungen gegenüber individuellen Brands von Unterneh-

men geprägt. Der vierte Störfaktor stützt sich auf das Profil des **Senior Managements bzw. der Geschäftsführung** und deren Aktivitäten. Stakeholder können hierbei die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen in eine Verbindung mit den Personen der Geschäftsführung und deren positiven oder negativen Handlungen und Persönlichkeiten setzen.

In der Gesamtschau zielt die Nachhaltigkeitskommunikation darauf ab, das unternehmerische Engagement zum Thema „Nachhaltigkeit“ gegenüber internen und externen Stakeholdern aufzuzeigen und zu erklären, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Risiken zu managen und dadurch die Legitimität bzw. Reputation des Unternehmens zu sichern oder zu verbessern. Damit die Nachhaltigkeitskommunikation ihre Ziele erreicht, ist es ex ante von hoher Relevanz, die externe Umwelt und daraus entstehende Störfaktoren des Kommunikationsprozesses zu betrachten. Pelosa et al. (ebd., S. 92) weisen darauf hin, dass jene Unternehmen, welche die externe Umwelt bzw. diverse Faktoren des Kommunikationsprozesses in Bezug auf Nachhaltigkeit nicht berücksichtigen, mit ernststen Konsequenzen rechnen müssen.

### **3.1.1 Die Rolle der Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen**

Das Konzept der Nachhaltigkeit gewinnt innerhalb der strategischen Unternehmensführung stark an Bedeutung. Nach diesem Konzept sollen die Unternehmen eine dauerhafte Kapitalerhaltung, ein langfristiges Wachstum und eine soziale bzw. ökologische Orientierung bei ihren Aktivitäten sichern (vgl. Tschandl, 2012, S. 21). Kapitalerhaltung bedeutet nach Tschandl (ebd., S. 21f.) eine nachhaltige Ausrichtung jener unternehmerischen Aktivitäten, die sich auf die Prinzipien „Gewinn und Einkommen“ sowie Ökologie und Soziales beziehen. Der Fokus muss in diesem Zusammenhang auf den langfristig orientierten Zielen liegen, eine Überbewertung des kurzfristigen Erfolgs ist zu vermeiden. Wenn alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Soziales und Ökologie – in einem Unternehmen berücksichtigt werden, dann gilt der Unternehmenserfolg als nachhaltig; in der Folge wird die gewünschte Legitimität bei den Stakeholdern erreicht. Dementsprechend betont Hill (2001, S. 32), dass es zu diversen Nachteilen führen kann, wenn die Unternehmen nicht angemessen auf gesellschaftliche Ansprüche zur Nachhaltigkeit reagieren: „Ultimately, this process may alienate the company from the rest of society, resulting in reduced reputation,

increased costs, and decreasing shareholder value through erosion of its license to operate.“

Dyllick (2009, S. 53) merkt an, dass die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Gesellschaft bei den Unternehmen entweder eine defensive oder eine offensive Geschäftsstrategie zu diesem Thema ausgelöst hat. Einige Unternehmen setzen sich defensiv mit den ökologischen, ökonomischen und sozialen Themen auseinander, um sich Marktanteile zu sichern, wettbewerbsfähig zu bleiben und um unnötige Konflikte mit den Anspruchsgruppen zu vermeiden. Andere Unternehmen bauen hingegen ihre offensive Strategie – Nachhaltigkeit dient hier als Baugrund der Geschäftsstrategien – aus, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu bilden, ohne dass die Geschäftsstrategie leicht von Konkurrenten kopiert wird.

Es stellt sich die Frage, was Unternehmen dazu bewegt, ihre Handlungen auf das Konzept der Nachhaltigkeit auszurichten und sie mit Hilfe eines Nachhaltigkeitsberichtes gegenüber ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Wie eine Studie („Corporate Social Responsibility in Österreich“) von Raith et al. (2009) zeigte, werden mit Hilfe der CSR<sup>2</sup> die Mitarbeiter stärker motiviert, d. h., es kann eine höhere Einsatzbereitschaft erreicht werden. Zudem weisen die Autoren (ebd.) darauf hin, dass Nachhaltigkeitskommunikation die Kundenbindung stärkt und die Unternehmensreputation verbessert. Bieker et al. (2001, S. 19) sind der Meinung, dass sich die Unternehmen aufgrund einer „Mischung politisch-ethischer und strategischer Motive“ mit der Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

Die Autoren (ebd.) nennen die folgenden Beweggründe:

1. Sicherung von Akzeptanz und Legitimation durch Vermeidung von Konflikten mit den Anspruchsgruppen,
2. Erkennen von Innovations- und Marktpotenzialen und Entwicklung der Marktchancen,
3. Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, u. a. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Minderung der Geschäftsrisiken,
4. Sicherung bzw. Verbesserung des Images und der Reputation,
5. Betonung und Aufklärung der unternehmerischen Verantwortung.

Laut Shmelev (2012) sparen die Unternehmen nicht nur Kosten, weil sie Druckschwankungen vonseiten der Stakeholder vermeiden können, sondern es wird auch die gesell-

---

<sup>2</sup> Der Begriff der CSR wird ausführlich im Kapitel 3.3.3 vorgestellt.

schaftliche Legitimität gesichert und teure staatliche Regulierung verhindert. In Anlehnung an Shmelev (2012, S. 227) werden in **Abbildung 4** mögliche Gründe dargestellt, welche die Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bewegen:



**Abbildung 4: Beweggründe von Unternehmen für eine Nachhaltigkeitskommunikation. Eigene Darstellung i. A. a. Shmelev (2012, S. 227).**

Wie **Abbildung 4** zeigt, beschäftigen sich Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen mit der Nachhaltigkeit von Unternehmen:

„As all organizations have a range of interactions with society and the natural environment that are not captured in the financial statements alone, the organization’s stakeholder may have a desire for – even a right to – information about aspects of its environmental (and social) performance beyond the narrow definition of financial accountability“ (Gray und Herremans, 2012, S. 408).

So wird deutlich, dass der Druck von außen Unternehmen am stärksten motiviert, über ihre Nachhaltigkeitsleistungen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu kommunizieren. Darüber hinaus ist auch eine intrinsische Motivation zu erkennen. Die verbesserte Unternehmensreputation spielt ebenfalls eine wichtige Rolle in der Nachhaltigkeitskommunikation. Weiterhin ist zu bemerken, dass Motive wie z. B. eine Kostensenkung durch erhöhte Loyalität der Kunden, eine verbesserte Effizienz der Produktion oder geringe Fixkosten, die in **Abbildung 4** nicht gezeigt wurden, relevant sein können (vgl. Steuerer et al., 2005). Wie das nachfolgend betrachtete Issues Management zutreffend aufzeigt, ist die Beachtung der Forderungen aus der Gesellschaft für die Unter-

nehmen hochrelevant. Die Zeit spielt damit auch eine Rolle in der Nachhaltigkeitskommunikation, weil die rechtzeitige Beachtung der gesellschaftlichen Anliegen die Kontrolle über das Ereignis sichern kann. So können *ex ante* Legitimitätskrisen verhindert werden.

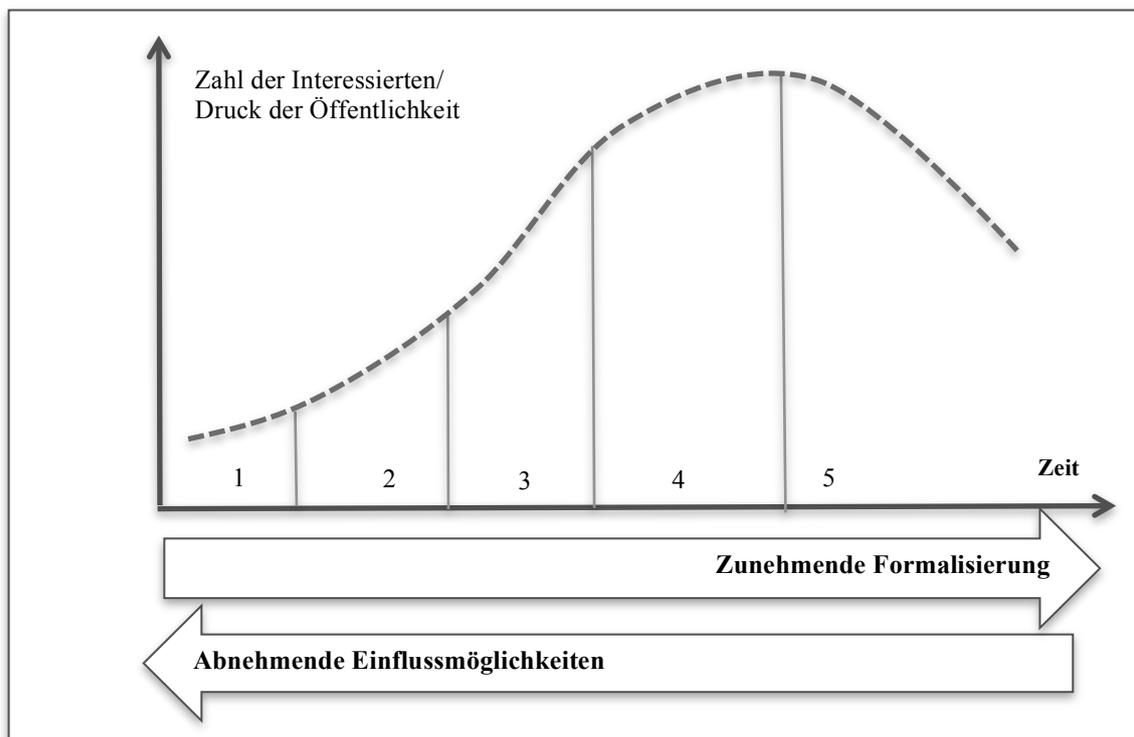
### **3.1.2 Der zeitliche Verlauf des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen**

„In today’s environment of instantaneous and global communication, no event is too small to get noticed by everyone“, so Carroll und Buchholtz (2006, S. 134). Das Management der gesellschaftlichen Anliegen – der sogenannten *Issues* – bemüht sich, konfliktthaltige Themen in der Öffentlichkeit so zu steuern, dass den Zielen des Unternehmens entsprochen wird (vgl. Lütgens, 1998). Dyllick (1989, S. 241) weist darauf hin, dass ein gesellschaftliches Anliegen aufgrund divergierender Erwartungen zum Ist- und Soll-Zustand eines für die Gesellschaft relevanten Themas eintritt. Ähnlich ist die Meinung von Post (1978, S. 283), nach dessen Ansicht entsteht Divergenz (*gap*) zwischen „what the organization’s actual performance is“ und den Erwartungen in der Gesellschaft. Jacoby (1971, S. 35f., zit. n. Wartick und Mahon, 1994, S. 298) sieht hier „a gap between society’s expectations of social conditions and the present social realities“. Das Problem wird in der Gesellschaft nicht mehr akzeptiert. Demzufolge beginnen Interessengruppen, über „Gaps“ öffentlich zu diskutieren, und bilden Koalitionen, damit die öffentliche Meinung stärker beeinflusst werden kann. Dadurch wird ein *Issue* als gesellschaftliches Anliegen definiert.

Das Ziel der Auseinandersetzung ist es, eine enorme Aufmerksamkeit für das Problem zu schaffen, die Divergenz zwischen Ist- und Soll-Zustand zu minimieren und, wenn nötig, eine förmliche Lösung zu finden. Die Möglichkeiten, auf das öffentlich thematisierte Thema Einfluss zu nehmen, variieren im Laufe eines *Issues (life cycle)* (vgl. Rössler, 2008, S. 364; Wartick und Mahon, 1994). Dessen zeitlicher Verlauf wird in fünf Phasen gegliedert, die mit dem Grad des Stakeholderinteresses, deren Aufmerksamkeit und den Interventionsmöglichkeiten verbunden sind.

Die fünf Phasen eines *Issues* werden in **Abbildung 5** dargestellt, zunächst aber werden alle Phasen inkl. ihrer Spezifika aufgezeigt (vgl. Dyllick, 1989, S. 245; Ingenhoff, 2004, S. 37; Luhmann, 1970, 1975, S. 18ff.; Pfriem und Fischer, 2001, S. 18):

1. In der ***Latenzphase*** findet das dem gesellschaftlichen Anliegen zugrunde liegende Ereignis statt. Der allgemeinen Öffentlichkeit ist das eingetretene Ereignis noch unbekannt, da oft die Anknüpfungspunkte fehlen. Nur einzelne Personen oder Gruppen (z. B. Experten) beschäftigen sich mit dem Thema. Die öffentliche Aufmerksamkeit ist auf Spezialpublikationen beschränkt. Das betroffene Unternehmen unternimmt keine Aktionen. Diese Phase kann sehr lange andauern, was Abbildung 5 nicht zu entnehmen ist.
2. In der ***Emergenzphase*** gewinnt das Ereignis durch steigende Aufmerksamkeit anderer Personen an Akzeptanz. Fachliche Debatten, Forschungsgruppen und damit verbundene Programme beschäftigen sich aktiv mit dem Problem. Dabei bilden die Gruppen, die in dieser Phase Interesse an dem Ereignis entwickeln, Erwartungen, wie das Problem gelöst werden sollte. Der gesellschaftliche Druck nimmt langsam zu.
3. In der ***Aufschwungphase*** wächst die Aufmerksamkeit der Massenmedien und die Zahl der Interessierten rasant. Das Thema gewinnt an Popularität. Verschiedene Stakeholder organisieren Aktionen, Debatten und Diskussionen über das Ereignis, damit dem *Issue* mehr Aufmerksamkeit zukommt. Häufig existieren divergierende Meinungen, wie das Problem gelöst werden sollte. Deswegen beginnen auch Politiker, sich mit dem Thema zu beschäftigen. In dieser Phase erfährt das Anliegen einen rasanten Aufschwung.
4. In der ***Reifephase*** drängen die Interessierten und die aktiven Stakeholder auf eine politische Lösungsfindung. Der Druck der Massenmedien geht zurück. Eine Regelung für das Anliegen wird intensiv gesucht. Das betroffene Unternehmen kann in dieser Phase durch Kommunikation keine wirkungsvollen Maßnahmen mehr ergreifen und muss sich an die Situation anpassen.
5. In der ***Abschwungphase*** steht nun die Durchsetzung der Regelung im Vordergrund. Das Verhalten des „Schuldners“ wird anhand dieser neu verabschiedeten Regelung kontrolliert. Die öffentliche Aufmerksamkeit nimmt deutlich ab, deswegen wird der Abschwung eines Themas mit dem Aufschwung eines anderen verbunden. Aus Sicht des Unternehmens kann diese Phase eine neue Chance oder auch Gefahr für das unternehmerische Handeln sein, da die ausgehandelte Regelung negativ wie auch positiv auf das Unternehmen und dessen Tätigkeiten wirken kann.



**Abbildung 5: Die Phasen des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen. Eigene Darstellung i. A. a. Carroll und Buchholtz (2006, S. 146; Dyllick (1989, S. 246); Pfriem und Fischer (2001, S. 18).**

Ein Anliegen muss nicht zwingend alle Phasen des Lebenszyklus durchlaufen, sondern kann in jeder Phase aufgelöst werden (vgl. Ingenhoff, 2004, S. 36). Die Lösung für den drohenden Konflikt kann frühzeitig gefunden und der Konflikt somit beendet werden. Die einzelnen Phasen können zudem sowohl übersprungen als auch wiederholt werden. In **Abbildung 5** ist deutlich zu sehen: Je fortgeschrittener ein Anliegen in seinem Lebenszyklus ist, desto stärker nimmt *ex post* die Zahl der Interessierten und deren Druck zu (auf der Abszisse). Gleichzeitig sinkt die **Einflussmacht** des Unternehmens (auf der Ordinate). Das Unternehmensmanagement braucht deutlich mehr Zeit, um mit der öffentlichen Auseinandersetzung umzugehen, die passenden Strategien zu finden und sie anzuwenden. Deswegen ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung, das Anliegen in frühen Stadien zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen (beispielsweise durch Nachhaltigkeitskommunikation) zu ergreifen. In frühen Phasen kann das Unternehmen die betroffenen Stakeholder direkt erreichen und durch einen Dialog das Problem möglicherweise verhindern.

Zur Illustration dieses Konzeptes hat Dyllick (1989, S. 250) die Entwicklung der ökologischen Bewegung veranschaulicht, die leicht auf das Konzept der Nachhaltigkeit ausgeweitet werden kann. Dabei kann angenommen werden, dass die Entwicklung der ökologischen Bewegung ein Auslöser der weiteren gesellschaftlichen Debatten zum Thema

„Nachhaltigkeit“ war. Da die regelnden Eingriffe und politischen Regelungen zu ökologischen Problemen dem Wertewandel der Gesellschaft entsprachen, erhielt das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit in der Öffentlichkeit große Relevanz.

Merten (2001, S. 42) beobachtete, dass die Analyse des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen den Unternehmen dabei helfen kann, die für das unternehmerische Handeln relevanten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen, Probleme und Ereignisse zeitlich zu identifizieren und eine Einbuße an Legitimität zu verhindern. Frederick et al. (1988, S. 94) weisen darauf hin, dass eine Legitimitätskrise oder eine Gefährdung des unternehmerischen Überlebens „one of best reason to identify issues early“ ist. Eine offene Nachhaltigkeitskommunikation kann als Steuerungsinstrument bei der Identifikation der gesellschaftlichen Ansprüche gegenüber einem Unternehmen dienen. Gray und Herremans (2012, S. 419) sind ebenfalls der Meinung, dass das Gap zwischen den Ansprüchen der Gesellschaft und dem Handeln eines Unternehmens sowie dessen Nachhaltigkeitsleistung mittels „a great communication and understanding“ geschlossen werden kann.

In den Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen sind diverse Stakeholder involviert. Deswegen können deren Ansprüche in einem Zielkonflikt mit dem Unternehmen stehen. Aus diesem Grund ist es für das Unternehmen von großer Relevanz, alle Stakeholder und deren Ansprüche bereits in den frühen Stadien zu beachten. Ausgehend von einem Zielkonflikt besteht Bedarf an gegenseitiger Abstimmung, und es ist die Frage zu klären, ob alle Ansprüche von Bedeutung für das Unternehmen sind (vgl. Carroll und Buchholtz, 2006). Ob alle Stakeholder für das Unternehmen relevant sind, wird im folgenden Kapitel analysiert.

## **3.2 Stakeholder als Empfänger in der Nachhaltigkeitskommunikation**

### **3.2.1 Grundlagen des Stakeholder-Ansatzes**

Der Stakeholder-Ansatz ist ein weit verbreitetes Konzept im strategischen Management. Es umfasst eine breite Ansicht des unternehmerischen Handelns aus unterschiedlichen Perspektiven – wie z. B. der „*business ethic*“. Nach Meinung von Clifton und Amran (2011, S. 125) wird die Existenz eines Unternehmens durch die Schaffung bzw. Absicherung des Wohles der unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen, nicht nur der

Shareholder, gesichert. Somit ist es das Ziel des Managements, nicht nur den Wert des Unternehmens zu steigern und den Profit zu sichern, sondern auch der Erwartung zu genügen, dass das Unternehmen im Sinne der Wohlmaximierung aller Stakeholder agiert. So spielen der Stakeholder-Ansatz und die damit verbundenen Konzepte in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation eine wichtige Rolle.

Der Stakeholder-Ansatz versteht laut Karmasin (2008, S. 273) das Unternehmen als Plattform, auf der die verschiedenen Anspruchsgruppen ihre Interessen aushandeln. Der Autor führt weiter aus, dass aus Sicht der Unternehmen die Kommunikation mit diesen Gruppen im Mittelpunkt des Stakeholder-Ansatzes steht. Im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation sind Stakeholder jene Gruppen oder Individuen, an die Unternehmen ihre Nachhaltigkeitskommunikation und Berichtsinhalte richten. Die Stakeholder sind vom unternehmerischen Handeln betroffen, sie können aber auch Einfluss auf dieses nehmen (Pfriem und Fischer, 2001, S. 13). Hier wird von einem „*Two-way*“-Prozess gesprochen, indem ein wechselseitiger Einfluss *erfolgt* (Carroll und Buchholtz, 2006, S. 67). Deswegen ist das Erkennen der relevanten Stakeholder für das Unternehmensmanagement von Bedeutung, da diese in den meisten Fällen auch die relevanten Empfänger in der Nachhaltigkeitskommunikation sind. Außerdem nimmt die Zahl diverser Gruppen zu, die das unternehmerische Verhalten beeinflussen wollen.

Die öffentliche Reaktion (bzw. Rückmeldung) wird durch die Mitteilungen der Stakeholder geprägt; nach Meinung von Richert (1995, S. 6) kann die öffentliche Äußerung von Anspruchsgruppen eine kurzfristige oder auch langfristige positive oder negative Wirkung auf das Unternehmen haben. Wenn dieses nicht rechtzeitig die im Fokus des Stakeholderinteresses stehenden Problembereiche berücksichtigt, kann es zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu einem bedrohlichen Konflikt kommen. Dabei können folgende öffentliche Maßnahmen angewandt werden (vgl. Seydel, 1998, S. 26f., i. A. a. Dyllick 1989, S. 56ff.):

- öffentlicher Druck über Massenmedien,
- politischer Druck,
- Marktkräfte und Konsumboykott,
- Anteilsverkauf von Unternehmen (Shareholder) und
- direkte Verhandlungen mit dem Unternehmen.

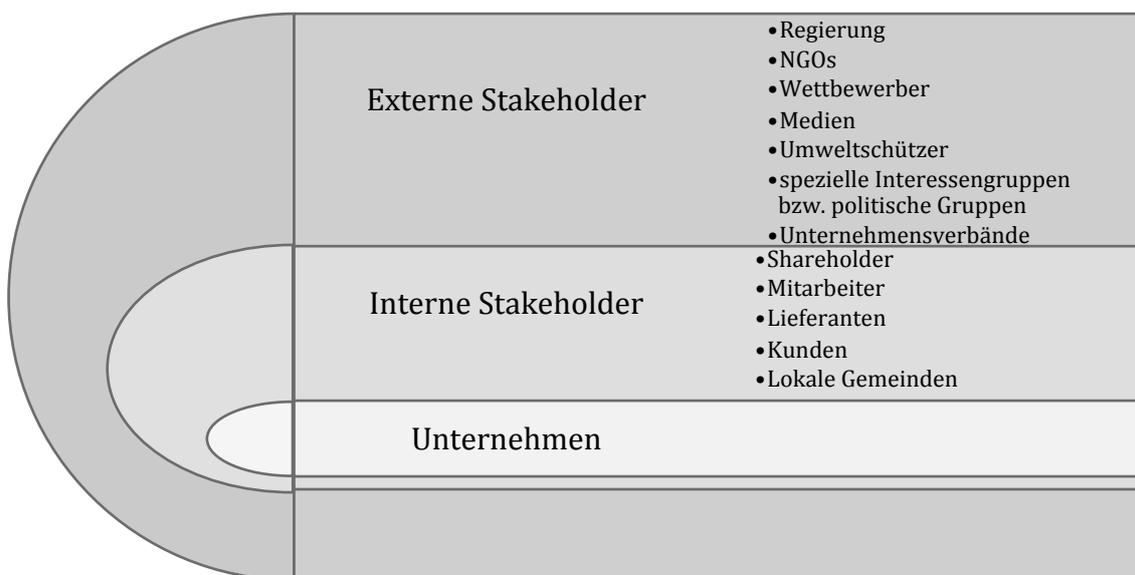
Die Definition von Stakeholdern wurde erstmals vom Stanford Research Institute 1963 verwendet, laut Freeman (1983, zit. n. Friedman und Miles, 2006, S. 5) sind Stakehol-

der „those groups without whose support the organization would cease to exist“. Darunter zählt Freeman (ebd., S. 13) Anteilseigner (Shareholder), Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Gläubiger und lokale Gemeinden. Es gibt aber – wie bereits betont – eine gegenseitige Beeinflussung zwischen Unternehmen und Stakeholdern, weil Letztere „have a legitimate claim on the organisation to participate in the decision-making process simply because they are affected by the organisation’s practices, policies and actions“ (Hummels, 1998, S. 1408).

Ferner schlägt Freeman (2004, zit. n. Friedman und Miles 2006, S. 13) vor, die Identifikation von Stakeholdern unter „narrow and wide“-Begriffen vorzunehmen. Damit kennzeichnet man die Personen oder Personengruppen, die sich innerhalb und außerhalb eines Unternehmens befinden. Diese unterschiedlichen internen und externen Gruppen versuchen, ihre individuellen Ziele zu maximieren, und haben unterschiedliche, zum Teil konträre Interessen an dem Unternehmen und dessen Leistungen (vgl. Diefenhard, 2007, S. 136f.). Donaldson und Preston (1995, S. 83) erläutern hierzu, dass die unter dem Begriff „Stakeholder“ zu fassenden Akteure noch genauer im Sinne der Theorie der Eigentumsrechte (*theory of property*) differenziert werden können. So gibt es Stakeholder, die als Shareholder auch Eigentumsrecht haben und die Zielerreichung beeinflussen können. Der **Shareholder-Ansatz** wird oft kritisiert, weil viele Unternehmen ihre Politik im Sinne des Shareholder Values auf die Gewinnmaximierung der Aktionäre ausrichten (vgl. Wöhe, 2000, S. 674ff.). Dem Management vieler Unternehmen wurde jedoch klar, dass die Shareholder nicht die einzige Gruppe sind, die Ansprüche und ein legitimes Interesse am Unternehmen hat. Ein Unternehmen kann mit dem Shareholder-Ansatz die ökologischen, sozialen und damit auch ökonomischen Belange nicht ausreichend beachten. Auch Friedman und Miles (2006, S. 3) weisen darauf hin, dass Unternehmen heute Verantwortung tragen und sich nicht nur einseitig an den Interessen der Shareholder orientieren sollten. Im Unterschied zu den Shareholdern haben Stakeholder sehr differenzierte Ansprüche, die mit unterschiedlich großem gesellschaftlichem Druck an das Unternehmen gestellt werden. Einige Gruppen von Stakeholdern – wie Arbeitnehmer – haben beispielsweise keine Eigentumsrechte, und das Machtpotenzial gegenüber dem Unternehmen ist vergleichsweise gering. Sie haben dennoch große Erwartungen, dass ihre Ansprüche beachtet werden. Öffentliche Medien haben ebenfalls keine Eigentumsrechte wie Shareholder, können aber Macht ausüben und die unternehmerischen Leistungen beeinflussen. Dazu stellen Clifton und Amran (2011, S. 127) mit Blick auf die Nachhaltigkeit im Unternehmen klar:

„The point here is that regardless of a narrow or broad stakeholder view, sustainable world obligations require a corporation to pay attention to anyone or anything in the socio-ecological field that is impacted on by its activities over both time and space, and for those impacts to be addressed based on the wellbeing + justice criteria.“

**Abbildung 6** veranschaulicht eine „breite“ Differenzierung des Stakeholder-Ansatzes von Unternehmen. Obwohl nicht alle Stakeholder die gleiche Bedeutung für das Unternehmen haben, müssen alle nur denkbaren Stakeholder miteinbezogen werden. Nachhaltige unternehmerische Ziele können laut Clifton und Amran (ebd.) besser erreicht werden, wenn die Ansprüche aller möglichen internen und externen Anspruchsgruppen Berücksichtigung finden. Insgesamt ist es für Unternehmen wichtig, nicht nur die Ansprüche der Stakeholder i. w. S. anzusprechen, sondern auch ihre Geschäftsaktivitäten so durchzuführen, dass die Stakeholder vom Überleben des Unternehmens überzeugt sind.



**Abbildung 6: Das Stakeholdermodell von Unternehmen. Eigene Darstellung nach Donaldson und Preston (1995, S. 69); Freeman (1984, S. 55).**

Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass der Stakeholder-Ansatz ein sehr breites Konzept ist, denn die diversen internen und externen Stakeholder haben verschiedene Erwartungen, welche die Unternehmen nach ihren Vorstellungen erfüllen müssen (vgl. Phillips et al., 2003). Im Rahmen der Analyse einer potenziellen Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern gibt Dyllick (1989, S. 241–255) Hinweise für eine Identifikation öffentlicher Auseinandersetzungen sowie jener Stakeholdergruppen, die in unterschiedlichen Zyklusphasen eines Anliegens Macht gegenüber dem Unternehmen ausüben können. Das Lebenszykluskonzept gesellschaftlicher Anlie-

gen soll entsprechend dabei helfen, die Anspruchsgruppen und deren Machtpotenzial gemäß dem aufgetretenen Problem rechtzeitig zu identifizieren.

Zum Schluss ist zu erwähnen, dass der Stakeholder-Begriff noch breiter definiert werden kann. Starik (1993, zit. n. Carroll und Buchholtz, 2006, S. 68) weist z. B. darauf hin, dass auch die Umwelt (*natural environment*), verschiedene Pflanzen- und Tierarten (*nonhuman species*) sowie zukünftige Generationen (*future generations*) als Stakeholder betrachtet werden können. Wheeler und Sillanpää (1997, zit. n. Carroll und Buchholtz, 2006, S. 71) wiederum teilen die Stakeholder nicht nur in externe und interne ein, sondern unterscheiden auch „social“ und „nonsocial“ Stakeholder. Unter externen *nonsocial* Stakeholdern werden Umwelt- und Tierschutzorganisationen verstanden, die internen *social* Stakeholder werden in Bezug auf den Hinweis von Starik (1993) definiert. In diesem Sinne kann der Stakeholder-Ansatz am besten die unternehmerische Verantwortung darstellen.

### **3.2.2 Merkmale des Stakeholder-Ansatzes: Legitimacy, Power und Urgency**

Eine Stakeholder-Definition ist der erste Schritt, um die relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren und zu analysieren. Das Management der Ansprüche diverser Stakeholder wird von Unternehmen indes als sehr problematisch angesehen (vgl. Preston et al., 1999). Oft sind die Unternehmen mit der Frage konfrontiert: „[...] how to prioritize stakeholder claims“ (Raupp, 2011, S. 281). Basierend auf der Stakeholder-Literatur werden im Weiteren die Merkmale bzw. Attribute zur Identifikation der für das Unternehmen relevanten Stakeholder aufgeführt.

Jones et al. (2007, S. 141) wie auch Ulrich (1997, S. 442) sind der Ansicht, dass die Beziehung zwischen einem Unternehmen und dessen Stakeholdern vom herrschenden **Machtverhältnis** abhängt. Hierzu verdeutlichen Pfriem und Fischer (2001, S. 16), dass das Management nicht nur solche Anspruchsgruppen berücksichtigen darf, die über Macht verfügen, sondern laut einer **normativ-kritischen Auffassung** alle Stakeholder, die legitime Ansprüche gegenüber den unternehmerischen Aktivitäten haben. Ulrich (1997, S. 441) sieht in der Beziehung zwischen dem Unternehmensmanagement und den Stakeholdern die Erhaltung des Gleichgewichtes zwischen den beiden Parteien als wichtige Aufgabe und betont des Weiteren die Rolle **der ethisch begründbaren Legitimität** (vgl. ebd., S. 443):

„Die Anerkennung der vorbehaltlosen republikanisch-öffentlichen Legitimationspflicht der Unternehmung mündet folgerichtig in die umfassende Perspektive des Stakeholder-Konzepts als jenes Konzept, das die Unternehmung, verstanden als quasi-öffentliche Wertschöpfungsveranstaltung, vor den Horizont des prinzipiell unbegrenzten öffentlichen Legitimationsdiskurses in einer modernen Wirtschaftsbürger-gesellschaft (civil society) stellt und diesen als den systematischen Ort der unternehmenspolitischen Moral erkennt: Im öffentlichen Deliberationsprozess unter mündigen Wirtschaftsbürgern hat sich die Gesellschaftsintegrität einer Unternehmung zu bewähren, und nur ihm lässt sie sich begründen.“

Laut Mitchell et al. (1997) sind im Sinne des Stakeholder-Ansatzes drei Faktoren von großer Bedeutung: die **Machtposition** (*power*), die **Legitimität** (*legitimacy*) und die **Dringlichkeit** (*urgency*). „We then propose that classes of stakeholders can be identified by their possession or attributed possession of one, two, or all three of the following attributes: (1) the stakeholder's *power* to influence the firm, (2) the *legitimacy* of the stakeholder's relationship with the firm, and (3) the *urgency* of the stakeholder's claim on the firm“ (ebd., S. 854).

Zunächst stellt sich die Frage, wie diese Machtposition in der Gesellschaft festgelegt und gesteuert werden kann. Pfeffer (1981) legt nahe, dass sich der Zugang zu Ressourcen auf die Verteilung der Macht zwischen den Unternehmen und deren Stakeholdern auswirkt. Das heißt, die Macht wird durch die Kontrolle über die Ressourcen bestimmt: Je wichtiger die Ressourcen, die von den Stakeholdern kontrolliert werden, für das Unternehmen sind, desto größer ist der Einfluss der Stakeholdergruppe auf das Unternehmen. Weber (1972) verknüpft mit dem Begriff „**Macht**“ eine sehr breite Definition. Demnach ist Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (ebd., S. 28). In diesem Zusammenhang kategorisiert Etzioni (1964, S. 59f.) Macht wie folgt:

- „**Coercive Power**“ basiert auf physischen Ressourcen wie Kraft, Gewalt oder Einschränkung,
- „**Utilitarian Power**“ basiert auf materiellen und finanziellen Ressourcen,
- „**Normative Power**“ basiert auf symbolischen Ressourcen, wie beispielsweise Prestige.

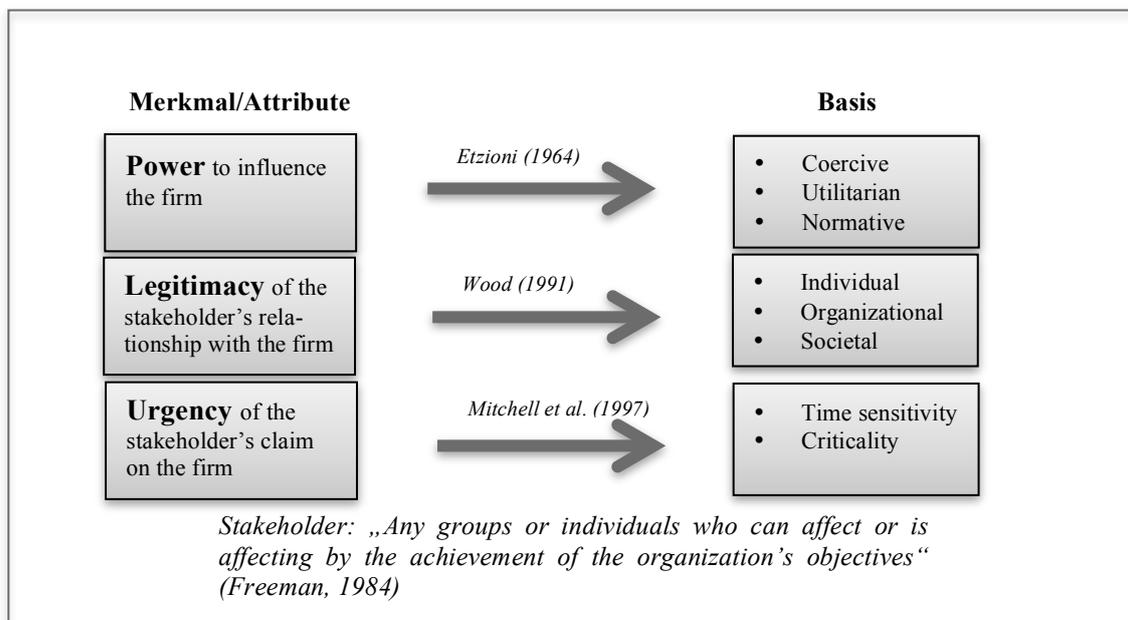
Gut organisierte, durchsetzungsfähige und nicht substituierbare Stakeholder können auf Unternehmen Macht ausüben, deswegen ist es für Unternehmen wichtig, ihre Stakeholder und deren unterschiedliche Ansprüche zu identifizieren und nach der Relevanz zu klassifizieren (vgl. Brugger, 2010, S. 107f.).

Als Zweites sollte die **Legitimität** betrachtet werden. Für Unternehmen ist es bedeutsam, ihre Handlungen durch ihre Stakeholder legitimieren zu lassen. Um die Legitimität zu definieren, wird die Arbeit von Rindova et al. (2006, S. 55) herangezogen. Die Autoren sehen Legitimität als „[t]he degree to which broader publics views a company’s activities as socially acceptable and desirable because its practices comply with industry norms and broader societal expectations“. Suchman (1995, S. 574) definiert Legitimität als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“. Dabei deuten Carroll und Buchholtz (2006, S. 71f.) an, dass die Legitimität auf der wahrgenommenen Gültigkeit und Angemessenheit der Stakeholder-Ansprüche gegenüber einer Unternehmung basiert. Die Legitimität des unternehmerischen Handelns impliziert, dass die Unternehmen neben der Legalität auch die Zustimmung der Gesellschaft benötigen. *Ex definitione* der Legitimität folgt, dass die Gesellschaft das Handeln von Unternehmen wahrnimmt und beurteilt (vgl. Bitektine, 2011, S. 158f.). Zugleich unterscheiden sich die Ansprüche diverser Stakeholder im Grad der **„Dringlichkeit“**. *Dringlichkeit* ist „the degree to which stakeholder claims call for immediate action“ (Mitchell et al., 1997, S. 867). Mitchell et al. (ebd.) behaupten, dass „*time sensitivity*“<sup>3</sup> und „*criticality*“<sup>4</sup> das Attribut „*urgency*“ definieren. Mit Hilfe dieser beiden Merkmale wird dem Management signalisiert, welche Ansprüche aufgrund von Relevanz und Priorität der Stakeholderbeziehung am schnellsten beachtet werden sollten. Die folgende **Abbildung 7** fasst alle drei Merkmale zusammen:

---

<sup>3</sup> “The degree to which managerial delay in attending to the claim or relationship is unacceptable to the stakeholder” (Mitchell et al., 1997, S. 867).

<sup>4</sup> “The importance of the claim or the relationship to the stakeholder” (ebd.).



**Abbildung 7: Zusammenfassung der drei Attribute der Stakeholder-Identifizierung. Eigene Darstellung nach Friedman und Miles (2006, S. 94); Mitchell et al. (1997, S. 869).**

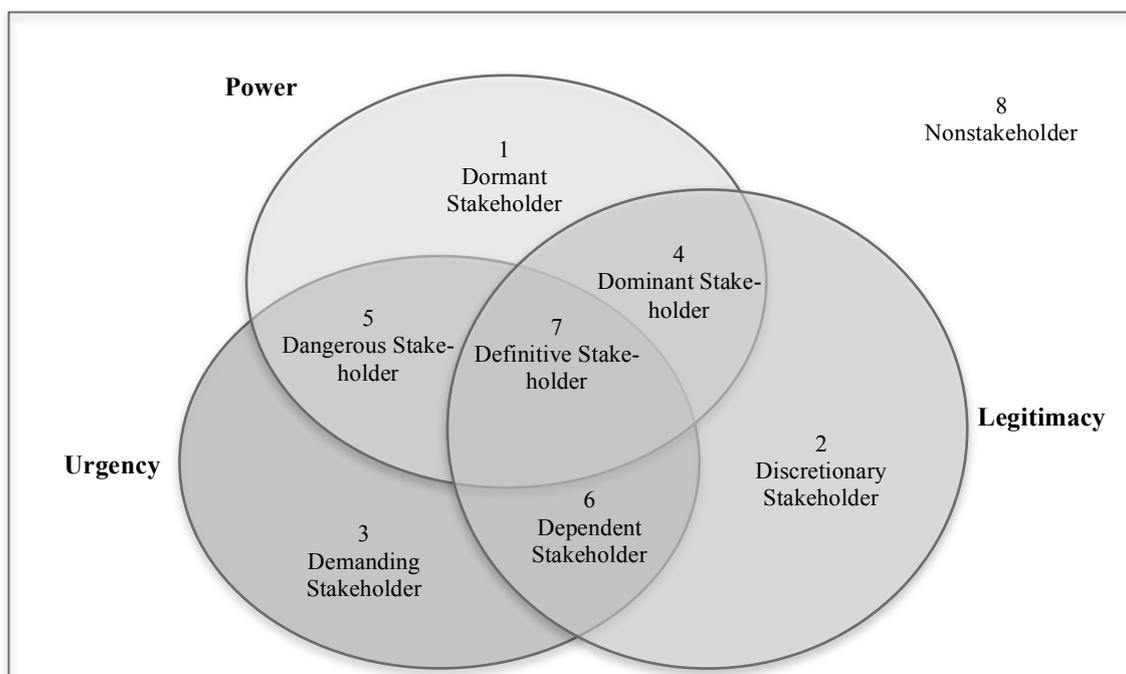
Öffentliche Akzeptanz und Legitimität können somit durch eine transparente und glaubwürdige Kommunikation über die nachhaltigen Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse eines Unternehmens erreicht werden (vgl. Schaltegger und Burritt, 2005, S. 204). Insofern könnte die Nachhaltigkeitsberichterstattung ein umfassendes Steuerungsinstrument darstellen, um ein gegenseitiges Verständnis zu erlangen (vgl. Castelló und Lozano, 2011, S. 12). Denn ein an Nachhaltigkeitszielen orientiertes Unternehmen kooperiert mit seinen Stakeholdern. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob tatsächlich alle Stakeholder, die über die Attribute *Macht*, *Legitimität* und *Dringlichkeit* verfügen, von Unternehmen in der Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt werden. Im folgenden Kapitel wird verdeutlicht, dass jene Gruppen, die eine hohe Gefahr für das Unternehmen und dessen Legitimität darstellen, weil sie über eine entsprechend gefährliche Kombination von Attributen verfügen, ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen mit geringeren Anstrengungen realisieren können. Zugleich wird darauf hingewiesen, dass andere Gruppen, die zunächst für das Management irrelevant erscheinen, ebenfalls die Legitimität und Existenz des Unternehmens gefährden können, wenn ihre Ansprüche nicht berücksichtigt werden.

### 3.2.3 Kategorisierung der Stakeholder nach Mitchell et al. (1997)

Laut Mitchell et al. (1997, S. 873) sind **acht Kategorien** von Stakeholdern zu identifizieren, die aus Sicht des Unternehmens bzw. des Managements unterschiedlich priorisiert werden. *Per definitionem* werden nicht alle Stakeholder gleichzeitig alle drei der

oben genannten Attribute aufweisen. Stattdessen können sie laut der Kategorien von Mitchell et al. (ebd.) auch über nur ein oder zwei Attribute gleichzeitig verfügen. Indes werden die Stakeholder die Konstellation der Attribute dazu nutzen, das Management unter Druck zu setzen und ihre Ansprüche durchzusetzen.

Jene Stakeholder, die über alle drei Attribute verfügen und als **definitive Stakeholder** bezeichnet werden, sind am relevantesten für das Unternehmen bzw. dessen Management. Stakeholder, die über zwei Attribute, wie *Power* und *Legitimacy*, *Legitimacy* und *Urgency* oder *Power* und *Urgency*, verfügen, werden von den Autoren als **expectant Stakeholder** angesehen und besitzen einen mittleren Einfluss. Stakeholder, die nur ein Attribut aufweisen, werden als **latent Stakeholder** bezeichnet und haben den geringsten Einfluss auf das Unternehmen und dessen Tätigkeiten (vgl. ebd.). In Abbildung 8 werden alle acht Kategorien von Stakeholdern dargestellt:



**Abbildung 8: Kategorisierung der Stakeholder nach Power, Legitimacy und Urgency von Mitchell et al. (1997, S. 874).**

Als *Erstes* wird die Gruppe der **latenten** (latent) **Stakeholder** betrachtet (vgl. ebd., S. 874ff.):

1. „*Dormant*“ oder „schlafende“ Stakeholder werden durch das Attribut **Macht** (power) definiert. Sie besitzen weder legitime noch dringende Ansprüche gegenüber einer Unternehmung. Dennoch sollte das Management diese Stakeholder berücksichtigen: Sobald sie ein anderes Attribut erlangen, muss die Bezie-

hung zwischen ihnen und dem Unternehmen schnell geändert werden. „*Dormant Stakeholder*“ besitzen **coercive Power** (irgendeine Waffe) oder **utilitarian Power** (finanzielle Ressource) bzw. **symbolic Power** (mediale Aufmerksamkeit).

2. „*Discretionary Stakeholder*“ oder im Ermessen stehende Stakeholder werden durch das Attribut der Legitimität (legitimacy) bestimmt. Sie können die Erfüllung ihrer Ansprüche nicht erzwingen, weil sie nicht über die anderen Attribute Macht und Dringlichkeit verfügen: „[...] absent power and urgent claims, there is absolutely no pressure on managers to engage in an active relationship with such a stakeholder, although managers can choose to do so“ (ebd., S. 875). Laut Carroll (1991) und Wood (1991) ist diese Kategorie von Stakeholdern für die Erforschung der CSR oder die unternehmerische Philanthropie relevant.
3. „*Demanding*“ oder fordernde Stakeholder bezeichnen Mitchell et al. (1997, S. 875) als „irksome but not dangerous, bothersome but not warranting more than passing management attention“. Die Dringlichkeit (urgency) – als eines der drei Attribute – erklärt das Verhalten der Stakeholder in dieser Kategorie.

Als Zweites werden die **expectant Stakeholder** betrachtet. Diese verfügen über zwei Attribute und haben eine deutlich höhere Relevanz für das Unternehmen als die **latent Stakeholder** (vgl. ebd., S. 876):

4. „*Dominant*“ oder dominante Stakeholder haben legitime Ansprüche und besitzen zudem die Macht, diese Ansprüche durchzusetzen, d. h., diese Kategorie wird durch die beiden Attribute Power und Legitimacy bestimmt. „Dominant Stakeholder“ und die Beziehung zu ihnen sind von großer Bedeutung für das Unternehmen und dessen Management. Die Organisationen können separate Abteilungen für die Anliegen dieser Stakeholder gründen (beispielsweise die Human-Resources-Abteilung). Veröffentlichte Berichte sind meist an den Ansprüchen dieser Kategorie orientiert.
5. Der Kategorie der „*Dependent*“ oder abhängigen Stakeholder fehlt es an dem Attribut **Macht**. Deswegen ist es schwierig für diese Stakeholder, ihre legitimen und dringenden Ansprüche gegenüber einem Unternehmen durchzusetzen. „To satisfy their claims these stakeholders had to rely on the advocacy of other, powerful stakeholders or on benevolence and voluntarism of the firm’s management“ (ebd., S. 877). Dies weist darauf hin, dass ohne Unterstützung der

mächtigeren Stakeholder die Ansprüche dieser Stakeholder unbeachtet bleiben können.

6. Macht (power) und Dringlichkeit (urgency) charakterisieren die „*Dangerous*“ oder gefährlichen Stakeholder. Stakeholder dieser Kategorie sind besonders gefährlich, da sie über ausreichend Macht verfügen, um ihre Ansprüche dringend umzusetzen. Mitchell et al. (ebd.) erklären treffend: „The actions of these stakeholders not only are outside the bounds of legitimacy but are dangerous, both to the stakeholder – manager relationship and to the individuals and entities involved.“

Als *Drittes* werden „**Definitive Stakeholder**“ (7) betrachtet. Diese Kategorie ist von größter Priorität für das Management, da „Definitive Stakeholder“ alle drei Attribute – Macht, Legitimität und Dringlichkeit – besitzen. „When such a stakeholder’s claim is urgent, managers have a clear and immediate mandate to attend to and give priority to that stakeholder’s claim“ (ebd., S. 878).

Das Modell von Mitchell et al. (ebd.) stellt ein Konzept dar, mit dem das Management die für das Unternehmen relevanten Stakeholder vereinfacht kategorisieren kann. Laut Magness (2008, S. 189) implementieren Mitchell et al. (1997) mit ihrer Arbeit eine instrumentale Version des Stakeholder-Ansatzes, der dem Management wichtige Entscheidungsrahmen bietet, um die Unternehmensziele verfolgen zu können. Jedoch betont Magness (2008, S. 189), dass nicht nur die Ansprüche derjenigen Stakeholder, die über Macht, Legitimität und Dringlichkeit verfügen, erfüllt werden sollten, sondern auch die Frage nach dem ethischen Entscheidungstreffen zu berücksichtigen ist.

Zugleich ist zu ergänzen, dass die Realität komplexer und unbeständiger ist als die Theorie (vgl. Phillips et al., 2003). Die eben genannten Attribute können mit der Zeit sowohl erworben als auch verloren werden: „A key feature of this framework is that none of the attributes are fixed in time“ (ebd., S. 179). Ansprüche, die heute als legitim gelten, können im Zeitverlauf an Relevanz verlieren, wie die Analyse des Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen zeigte (s. Kapitel 3.1.2). Personen, die in der Vergangenheit als „Nonstakeholder“ (8) wahrgenommen wurden, können durch den Erwerb von Attributen ihr Interesse gegenüber einem Unternehmen verändern. **Latente Stakeholder wiederum** können ihre Bedeutung für ein Unternehmen erhöhen, wenn sie ein weiteres

Attribut durch Bildung von Koalitionen, durch politische Aktionen oder erzielte mediale Aufmerksamkeit erwerben (vgl. Friedman und Miles, 2006, S. 96).

In der Gesamtschau hilft die Stakeholder-Theorie, die Anspruchsgruppen in interne und externe Stakeholder sowie Nonstakeholder zu klassifizieren (vgl. Phillips et al., 2003). Demzufolge schließt die breitere Definition der Stakeholder diverse vom unternehmerischen Handeln betroffene Gruppen ein. Da nicht alle Stakeholder für das Unternehmen von Bedeutung sind, wird der Stakeholder-Ansatz aus dieser Perspektive kritisiert (vgl. Hasnas, 2013; Stieb, 2009). Zudem, wie Post et al. (2002) beobachten, wird das Umfeld (*environment*), in dem ein Unternehmen agiert, in die Analyse nicht mit einbezogen. Abschließend weist Fassin (2009) u. a. auf die mangelnde Übersichtlichkeit und die fehlende Kontinuität des Ansatzes hin.

Mitchell et al. (1997) haben Stakeholder in acht Kategorien aufgeteilt. Am relevantesten sind diejenigen Stakeholder, welche die Zielumsetzung eines Unternehmens beeinflussen können, unter Umständen die Existenz gefährden und/oder die unternehmerische Legitimität in Frage stellen. Deswegen ist es aus unternehmerischer Sicht relevant, nicht nur die Ansprüche der Stakeholder in die Managementstrategie einzugliedern, sondern auch die Lücke (Gap) zwischen Legitimationsdiskurs und gesellschaftlicher Akzeptanz zu schließen. Mithin ist der Umgang mit allen von den unternehmerischen Aktivitäten betroffenen internen und externen Stakeholdern durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Mittelpunkt des folgenden Kapitels.

### **3.3 Theoretische Fundierung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung**

#### **3.3.1 Entwicklung und Status der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen**

Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist ein relativ neues Konzept in der Wissenschaft. Aus diesem Grund existieren verschiedene Definitionen. Gray und Milne (2002, S. 4) schlagen als Beispiel folgende Definition vor: „Sustainability suggests broader ecosystem – based approaches that require an understanding of cumulative environmental change, and, most likely, new and alternative decision – making arrangements and institutions“. Damit die globale Entwicklung dem Wohl der lebenden und zukünftigen Generationen dient, werden neue Instrumente zur Steuerung der globalen Wirtschaft sowie der multinationalen Unternehmen benötigt. Weltweit gibt es zahlreiche Initiativen (z. B. Interna-

tional Integrated Reporting Council – IIRC)<sup>5</sup>, mit deren Hilfe die an einer nachhaltigen Entwicklung orientierten Ziele umgesetzt und gesteuert werden sollen. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsziele und in Bezug auf diverse Akteure werden im Folgenden die wichtigsten Initiativen erläutert.

Zu Beginn kann man den Global Compact erwähnen, der auf dem Weltwirtschaftsforum<sup>6</sup> in Davos 1999 gegründet worden ist. Das Ziel dieser freiwilligen globalen Initiative ist es, universelle Sozial- und Umweltprinzipien zu fördern und die Unternehmen dazu zu bewegen, nachhaltige Entwicklung und Gerechtigkeit zu verwirklichen. Weiterhin ist eine der bedeutendsten Unternehmensinitiativen, der „World Business Council for Sustainable Development“ (WBCSD), zu erwähnen (vgl. Clausen et al., 2002, S. 16). Dem WBCSD gehören 200 Unternehmen aus mehr als 35 Ländern aus 20 verschiedenen Branchen an. Das Ziel dieser Initiative ist es, eine gemeinsame Vision zur nachhaltigen Entwicklung zu formulieren und ein nachhaltiges Denken in den Unternehmen zu stimulieren. Außerdem fördert der WBCSD die Partnerschaft zwischen Staat, Unternehmen und Gesellschaft, um sich erfolgreich den nachhaltigen Herausforderungen zu stellen. Ein führendes europäisches Unternehmensnetzwerk, dessen Mitglieder 70 Unternehmen und 27 nationale Unternehmensorganisationen aus ganz Europa sind, ist „CSR Europe“. Das Ziel von CSR Europe ist es, die Kooperation und den Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu fördern, um mehr unternehmerische Verantwortung zu schaffen, Vertrauen in die Marktwirtschaft aufzubauen sowie die nachhaltige Entwicklung und das soziale „Well-being“ in Europa zu sichern. CSR Europe hat auch die Leitfäden zur Triple Bottom Line und zur Integration der finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren entwickelt, um mehr Transparenz und Vergleichbarkeit in den Berichten zum Thema „Nachhaltigkeit“ zu schaffen.

Clausen et al. (ebd., S. 17) betonen, dass Global Compact, WBCSD und CSR Europe sich insbesondere an der Förderung von sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen orientieren und das Thema der Nachhaltigkeitsberichterstattung lediglich nebenbei betrachten. Dies ist insofern problematisch, als die zahlreichen internationalen Initiativen höchst unterschiedliche Standards zur Nachhaltigkeitskommunikation veröffentlichen. Zwar liegen jeweils die gleichen Ziele vor, nämlich die nachhaltige Entwicklung zum Wohle zukünftiger Generationen zu sichern, aber die Frage ist, ob die unter-

---

<sup>5</sup> Weitere Informationen über die Organisation finden sich unter <http://integratedreporting.org>.

<sup>6</sup> Der Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, hat die Idee eines globalen Paktes auf dem Weltwirtschaftsforum am 31. Januar 1999 vorgestellt.

schiedlichen Akteure, wie Regierungen, Unternehmensverbände oder NGOs, tatsächlich das gleiche Verständnis vom Nachhaltigkeitskonzept und dessen Realisierung haben können.

Um die Nachhaltigkeitsberichterstattung weltweit zu harmonisieren, wurde 1997 die Global Reporting Initiative (GRI)<sup>7</sup> gegründet. Im Unterschied zu den oben genannten Initiativen ist die GRI zentral auf die Berichterstattung ausgerichtet und hat eine klar definierte Aufgabe: Sie soll weltweit anerkannte Standards zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Information über die Unternehmensgeschäftsaktivitäten etablieren (vgl. ebd.; GRI, 2006; Lackmann, 2010, S. 39f.). Die Standardisierung der Berichte ermöglicht eine Kontrolle und hilft sowohl Unternehmen als auch ihren Stakeholdergruppen, die Nachhaltigkeitsberichte unterschiedlicher Unternehmen miteinander zu vergleichen.

Eine weitere relevante Organisation, welche die Entwicklung der integrierten Berichterstattung fördert, ist der 2010 gegründete „Internation Integrated Reporting Council“ (IIRC). Diese Organisation hat das erste offizielle Konzept für die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht und dadurch einen Umbruch in den Nachhaltigkeitsberichterstattungspraktiken von Unternehmen erzielt. Darüber hinaus betont der IIRC im Unterschied zu den anderen Organisationen, dass durch die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung insbesondere der Informationsbedarf der Investoren (Shareholder) befriedigt werden sollte. Andere Adressatengruppen und Stakeholder werden aus der Kommunikation der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung laut dem IIRC aber nicht ausgeschlossen. Müller und Stawinoga (2015, S. 16) bemerken ausdrücklich, dass das IIRC-Rahmenwerk eine mehrdimensionale Unternehmenskommunikation abbildet und dadurch „im langfristigen Kontext einen Beitrag zur Erhöhung der Entscheidungsnützlichkeit der externen Rechnungslegung“ leistet.

Resümierend kann man i. A. a. Müller und Stawinoga (ebd., S. 17) die Entwicklung der Berichterstattungskonzepte grafisch darstellen (s. Abbildung 9). Den Zeitraum von den 1970er bis 1990er Jahren bezeichnen die Autoren als erste Phase der Entwicklung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung, in der neben der traditionellen Finanzberichterstattung eine eindimensionale Nachhaltigkeitskommunikation zu sozialen und ökologischen Themen typisch war. In den 1990er Jahren begann die zweite Entwicklungsphase, die durch soziale, ökologische und ökonomische Themen in der Nachhal-

---

<sup>7</sup> Im Weiteren wird die Datenbasis der GRI für die Stichprobenauswahl benutzt und als Informationsquelle verwendet.

tigkeitskommunikation gekennzeichnet ist. In dieser Phase wurde die unternehmerische Verantwortung in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Themen konkretisiert und es entwickelte sich eine große Vielfalt von Adressaten- bzw. Empfängergruppen der Nachhaltigkeitskommunikation. Dadurch können nicht nur vergangenheitsorientierte, sondern auch zukunftsorientierte ökonomische, soziale und ökologische Unternehmensleistungen und deren gegenseitige Abhängigkeiten konkretisiert und die Transparenz bezüglich unternehmerischer Aktivitäten erhöht werden. Abbildung 9 stellt die Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation wie folgt dar:

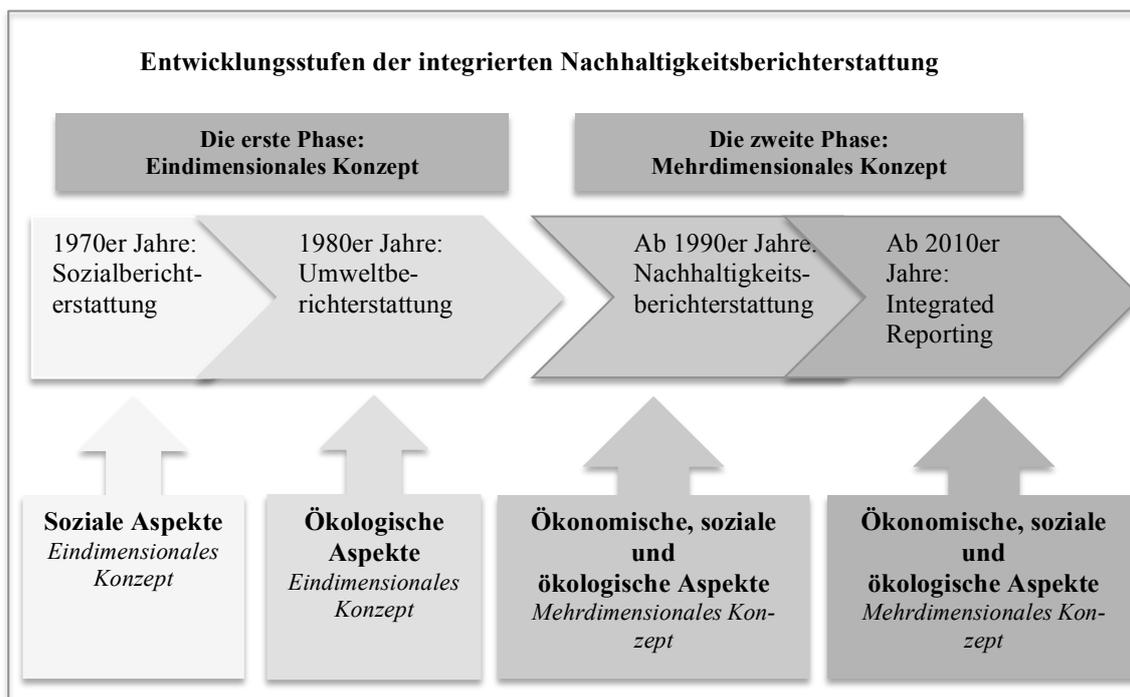


Abbildung 9: Grafische Darstellung der Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattungskonzepte. Eigene Darstellung i. A. a. Müller und Stawinoga (2015, S. 17).

Das Ausmaß, das die Nachhaltigkeitsberichterstattung in den vergangenen Jahren angenommen hat, zeigt ihre Wichtigkeit sowohl für die berichtenden Unternehmen als auch für die Stakeholder (vgl. Daub, 2008, S. 83). Aus diesem Grund ist es relevant, die integrierte wie auch die separate Nachhaltigkeitsberichterstattung näher zu betrachten und die Unterschiede zwischen den beiden Nachhaltigkeitskommunikationsmodellen darzustellen.

### 3.3.2 Integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die wachsende gesellschaftliche Sensibilisierung für bestimmte soziale und ökologische Probleme zwingt Unternehmen nicht nur dazu, ihre Aktivitäten mit großer Vorsicht zu

planen, sondern auch, ihre Jahresberichte nicht ausschließlich mit finanziellen Informationen zu versehen (vgl. Frías-Aceituno et al., 2013). Neben dem Finanzbericht veröffentlichten Unternehmen deshalb oft sogenannte „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichte zu den Themen „Ökologie“ und „Soziales“. Der gesellschaftliche Ruf nach einem ganzheitlichen Bild der Unternehmensaktivitäten und ihrer Auswirkungen auf die Gesellschaft und Natur bewegt Unternehmen indes auch dazu, völlig neue Berichtsmethoden zu implementieren (z. B. GRI).

Derzeit kann man international die Tendenz beobachten, dass immer mehr Unternehmen die soziale und die ökologische Dimension unter dem „one dynamic report“ integrieren und alle drei Dimensionen zusammen betrachten (vgl. Eccles und Krzus, 2010b, S. 22). Auf diese Art wird laut Bey (2008, S. 37) auf die gleiche Wertigkeit der finanziellen und nicht-finanziellen Daten hingewiesen. Ein integrierter Bericht bedeutet also, dass Unternehmen die wichtigen finanziellen und nicht-finanziellen Informationen in einem Dokument zusammenführen (vgl. Eccles und Krzus, 2010a, S. 30). Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in der Literatur auch unter dem Begriff „Triple Bottom Line“ zu finden (vgl. Norman und MacDonald, 2004).

Das Hauptziel der integrierten Berichterstattung ist es, alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit so darzustellen, dass die Auswirkungen der finanziellen und nicht-finanziellen Unternehmensleistungen deutlich erkennbar sind. Das Management berücksichtigt in der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung „information on the corporate performance in the environmental and social dimension in addition to the traditional financial statement“ (Stiller und Daub, 2007, S. 477) und bietet somit eine höhere Transparenz im Hinblick auf das Thema „Nachhaltigkeit“. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Außerdem verändert die Integration der Nachhaltigkeitsberichterstattung die Art der Unternehmenszielsetzungen. Das Streben nach kurzfristigem finanziellem Erfolg soll durch eine langfristige und an Nachhaltigkeit orientierte Geschäftsstrategie ersetzt werden.

Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist im Unterschied zur separaten „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung „fully integrated into the strategy of the company“ (Laszlo, 2008, S. 67) und kann als wichtiger Impulsgeber wie auch als wichtiges Steuerungsinstrument der Strategie fungieren. Die „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung verlangt keine umfassenden Veränderungen des existierenden „corporate accounting systems“ (vgl. Schaltegger, 2006, S. 4) und können als „separate compilations of social and environmental information“ definiert werden

(Mahoney et al., 2013, S. 351, in A. a. Dilling, 2010). Durch eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung kann die Glaubwürdigkeit der in Bezug auf Nachhaltigkeit relevanten Informationen verbessert werden (vgl. Simnett et al., 2009). Im Rahmenwerk des IIRC<sup>8</sup> (2013, S. 4) wird die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung wie folgt definiert: „Integrated Reporting (<IR>) promotes a more cohesive and efficient approach to corporate reporting and aims to improve the quality of information [...]“

Die Kritik an separaten Nachhaltigkeitsberichten beruht darauf, dass in den meisten Fällen nur ein geringer Zusammenhang zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Informationen besteht und die offengelegte Information auf der Vergangenheit beruht, ohne einen Einblick in die Zukunft eines Unternehmens zu gewähren (vgl. Eccles et al., 2015). Die isolierte Betrachtung des unternehmerischen Nachhaltigkeitskonzeptes schränkt den Gesamtwert solcher separaten Berichte stark ein (vgl. Eccles und Krzus 2010a, S. 29). Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung dient jedoch im Gegensatz zur separaten als Maßnahme zur Optimierung unternehmerischer Handlungen. Durch das verbesserte Verständnis von Zusammenhängen zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Faktoren können die Kernstrategie, Geschäftsrisiken oder Wettbewerbsvorteile neu bewertet werden. Daher fokussieren sich Unternehmen auf langfristige Ziele, die mit Hilfe der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung sowohl an interne als auch an externe Stakeholder klar kommuniziert werden können.

Da die Implementierung nachhaltiger Prinzipien in Unternehmen *ex ante* zusätzliche Investitionen nötig machen kann, sollten die ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorteile für die Unternehmensangehörigen (z. B. Mitarbeiter) sowohl nach innen als auch nach außen deutlich dargestellt werden.<sup>9</sup> Um einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht zu erstatten und eine nachhaltige Strategie als Ganzes umzusetzen, ist eine Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen sowie zwischen diversen Geschäftseinheiten des Unternehmens zwingende Voraussetzung. Zugleich kann die Integration der finanziellen und nicht-finanziellen Berichte die interne Zusammenarbeit verbessern, da jede Geschäftseinheit ihre Aufgaben nunmehr in einem breiten Kontext sieht. Außerdem ist die Zusammenarbeit effektiver, weil die Folgen getroffener Entscheidungen einer Geschäftseinheit besser zu verstehen sind.

---

<sup>8</sup> Zu finden unter <http://integratedreporting.org>.

<sup>9</sup> Zu den zusätzlichen Investitionen kann z. B. die Investition in neue und moderne Arbeitstechniken gehören, die weniger Energie verbrauchen, betriebssicher sind etc.

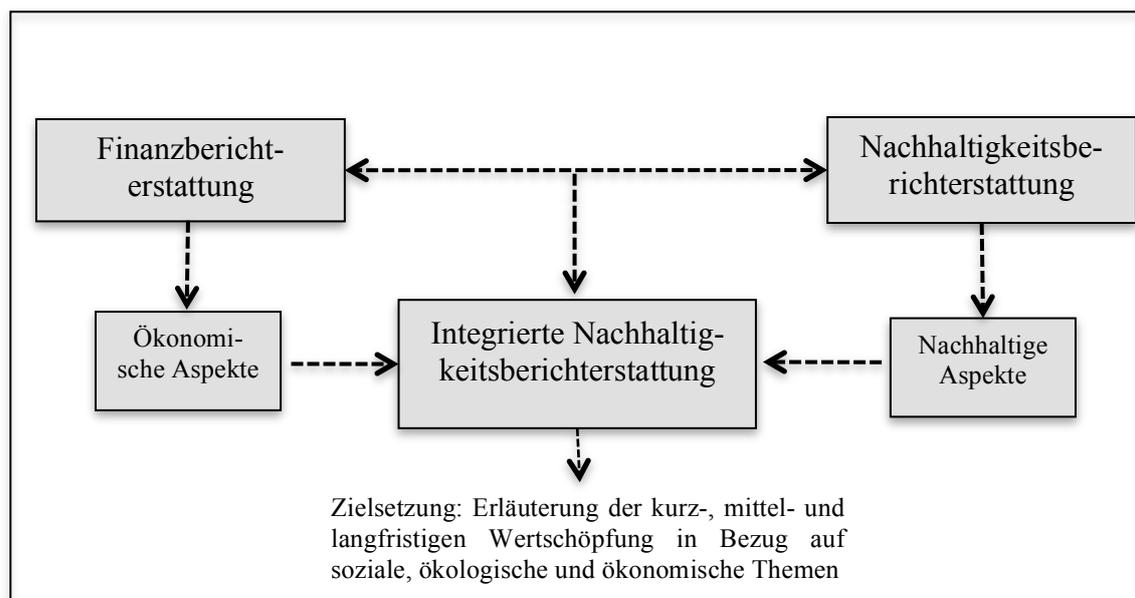
Laut dem IIRC (2013, S. 4) hat die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung das primäre Ziel, die Informationsbedürfnisse der Kapitalgeber zu befriedigen: „The primary purpose of an integrated report is to explain to providers of financial capital how an organization creates value over time.“ Um eine finanziell gesicherte Entwicklung zu erreichen, können Unternehmen z. B. nachvollziehbar erklären, warum der Unternehmensgewinn sehr wichtig ist und wie dadurch nachhaltige Ziele erreicht werden können. Eccles et al. (2015) erklären hierzu, dass sich die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem Frühstadium der Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen befindet. Garcíá-Sánchez et al. (2013) betonen dagegen die steigende Bedeutung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung für alle Stakeholder, ohne diese in primäre und sekundäre Adressanten bzw. Empfänger der Nachhaltigkeitskommunikation zu unterteilen. Das IIRC (2013, S. 4) seinerseits bemerkt: „An integrated report benefits all stakeholders interested in an organization’s ability to create value over time, including employees, customers, suppliers, business partners, local communities, legislators, regulators and policy-makers.“ Eccles et al. (2015, S. 103) beispielsweise betonen: „[...] employees are among the first to benefit when a company starts practicing integrated reporting because it gives them a better understanding of the company. Executives also believed that this benefits the company since better understanding leads to greater employee engagement and, in turn, more efficient and effective employees.“ Des Weiteren ergänzen die Autoren (ebd.), dass die Integration der Berichte an diverse Stakeholder (Kunden, NGOs, Lieferanten etc.) positive Signale sendet, weil beide Seiten die Möglichkeit erhalten, durch die verbesserte Kommunikation die gegenseitigen Bedürfnisse zu verstehen. Dadurch wird auch die Legitimität eines Unternehmens nachhaltig gesichert (vgl. Garcíá-Sánchez et al., 2013). Eccles und Krzus (2010a, S. 31) geben folgende Definition der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung:

„Integrated reporting provides greater clarity about cause-and-effect relationship, enabling a company to better understand the impact of its strategic choices on society. Better decisions improve the allocation of resources across **all stakeholder groups** [Herv. d. Verf.] in order to optimize the collective outcome.“

Laut dem IIRC (2013) sollte die integrierte Berichterstattung nicht die Vergangenheitsleistungen zeigen, sondern einen Einblick in die aktuellen und zukünftigen Geschäftsleistungen ermöglichen. Folgende Vorteile der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung können festgestellt werden (vgl. Elkington und Zollinger, 2004, S. 200f.; IIRC, 2013; Müller und Stawinoga, 2015, S. 16):

- Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt den Zusammenhang zwischen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Unternehmensstrategie sowie den finanziellen Leistungen auf,
- hilft Unternehmen, diese Zusammenwirkung zu verstehen und die Unternehmensführung an langfristigen Zielen auszurichten, und
- hilft ferner, den Investoren und anderen Interessengruppen (Stakeholdern) zu erklären, wie das Unternehmen tatsächlich geführt wird und welche Wirkungen die Managemententscheidungen auf die zukünftigen Leistungen des Unternehmens bzw. auf den Wohlstand der Gesellschaft haben können.

Resümierend wird die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in **Abbildung 10** dargestellt. Die integrierte Berichterstattung bietet einen umfangreichen Einblick in die Unternehmensaktivitäten, weil darin finanzielle und nicht-finanzielle Informationen miteinander vereint werden. Daraus lassen sich zukunftsorientierte Chancen und Risiken ableiten sowie eine Aussage dahin gehend, wie der Wert eines Unternehmens in der Zukunft kontinuierlich generiert werden wird. Trotz der aufgelisteten Vorteile kritisieren Norman und MacDonald (2004, S. 243f.) die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, weil es für die integrierte Betrachtung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen keine allgemeingültigen Normen gibt. Nach Meinung von Gray und Milne (2002, S. 3) ist die Information über soziale und ökologische Unternehmensleistungen unvollständig, einseitig und an für Unternehmen vorteilhaften „good news“ orientiert.



**Abbildung 10: Schema der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eigene Darstellung i. A. a. IIRC (2013); Müller und Stawinoga (2015, S. 16).**

Trotz der Bemühungen, alle drei Dimensionen zu integrieren, wird die ökonomische Dimension in der Realität bevorzugt. Die soziale und die ökologische Dimension werden meist so integriert, dass zukünftig keine negative finanzielle Unternehmensentwicklung entstehen kann. Laut Monterio (2010a, S. 22) ist die volle „Triple Bottom Line“-Integration bei vielen Unternehmen nicht möglich, weil von den Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette erwartet wird, dass auch sie ihre Geschäftsaktivitäten am Nachhaltigkeitskonzept orientieren, um die Prinzipien der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung vollständig umsetzen zu können. Auf diesem Wege können große multinationale Unternehmen beispielsweise durch ihre Marktmacht Einfluss auf die Lieferanten bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsstandards ausüben, um die Integration der Nachhaltigkeit zu forcieren.

Ein weiteres Problem liegt meist darin, dass die Bewertung der Unternehmensnachhaltigkeit über den Soll- und Ist-Zustand erfolgt. Die Schwierigkeit sind hierbei die Problembereiche der Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit der ökologischen und sozialen Daten. Die Erhebung geeigneter Daten für eine glaubwürdige integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung scheint kompliziert. Mit Blick auf die Messgrößen der Nachhaltigkeitsindikatoren scheint es problematisch, diese zu standardisieren. Deswegen ist es komplex, die sozialen und ökologischen Leistungen sowohl zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen zu messen als auch zwischen Unternehmen einer Branche oder auch branchenübergreifend zu vergleichen. Daraus ergibt sich die überwiegende Kritik bezüglich der Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichte. Es fehlt sowohl „die Kontrolle und Verifizierung der Informationsqualität als auch die differenzierte Verantwortung der Unternehmen im Hinblick auf finanzielle und nichtfinanzielle Erfolgsfaktoren“ (Bey, 2008, S. 47). Um die Nachhaltigkeitsziele klar zu definieren, benötigt das Unternehmen im Rahmen der Berichterstattung das „stakeholder involvement in this process“ (Elkington und Zollinger, 2004, S. 212). Nach Meinung von Leitschuh-Fecht (2007) ist der Dialog mit den Stakeholdern für die Unternehmen nötig, um die Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen zu können. Zurückgehend auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung als Mittel der Unternehmenskommunikation zum Nachhaltigkeitsthema können die Stakeholder als Empfänger die Eigenschaften, das Ausmaß und die Bedeutung der Unternehmensziele zum „Triple Bottom Line“-Ansatz indes nicht immer angemessen bewerten.

Wie die obenstehenden Ausführungen zeigen, kann der Nachhaltigkeitsbericht als geeignetes Mittel der Unternehmenskommunikation verwendet und an unterschiedliche

Stakeholder ausgegeben werden. Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen keine weiteren vertiefenden Berichte veröffentlichen können. Ein anderer oft verwendeter Begriff zur Unternehmenskommunikation wird im folgenden Unterkapitel erläutert. Darin werden die Ähnlichkeiten bzw. die Unterschiede zwischen dem Konzept der Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem in der Praxis sehr populären Konstrukt „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR) dargestellt. Das Nachhaltigkeitskonzept und die CSR werden oft unterschiedlich definiert und mit unterschiedlichen Kontexten verknüpft (vgl. Gray und Herremans, 2012, S. 414). Aufgrund dessen besteht Klärungsbedarf.

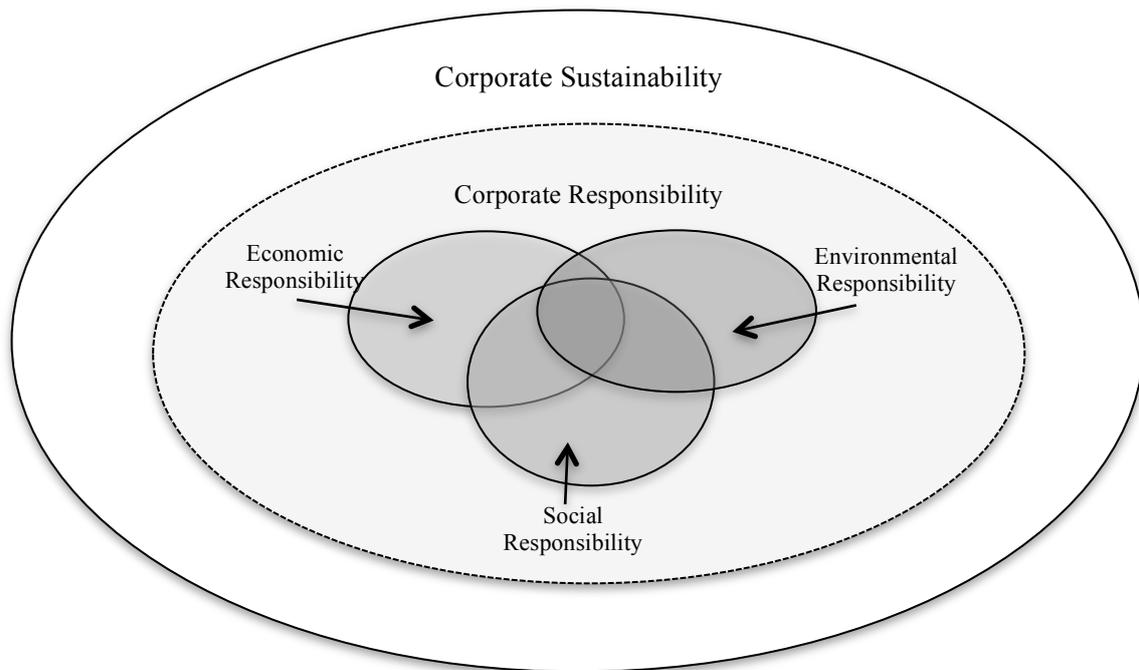
### **3.3.3 Corporate Social Responsibility als Form der „stand-alone“ Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Verwirrend ist zunächst, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung als Synonym für andere Begriffe wie *Triple Bottom Line Reporting* oder CSR verwendet werden kann (GRI, 2006, S. 3; van Marrewijk, 2003, S. 102). Van Marrewijk (2003) führt aus, dass die CSR im Leitbild des Nachhaltigkeitsmodells zu dessen Ergänzung einbezogen werden kann. Lozano (2011, S. 50) betont in seiner Arbeit, dass „corporate sustainability“ eine Alternative zur CSR sei. Er erklärt zudem, dass in Bezug auf in der Wissenschaft existierende zahlreiche Begriffe und Meinungen, wie die CSR definiert werden sollte, Divergenzen zu diesem Thema entstehen. Aus diesem Grund scheint es relevant, Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den beiden Begriffen zu analysieren, um eine Problematik hinsichtlich ihrer Verwendung zu vermeiden.

Wie Lozano (2011, S. 49) anmerkt, ist die CSR eine der ersten Initiativen, die sich später zum Nachhaltigkeitskonzept entwickelten. In diesen Berichten, die als CSR-Reporting bezeichnet werden, stehen ebenfalls die ökologischen, sozialen und bisweilen sogar ökonomischen Dimensionen sowie der Dialog mit den Stakeholdern im Mittelpunkt. Osagie et al. (2014, S. 2, in A. a. Dahlsrud, 2008) vertreten noch eine andere Position und geben als Exempel eine der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung sehr nahe Definition der CSR: „CSR can be viewed as a business approach to SD [Sustainable Development; Anm. d. Verf.] in which companies voluntarily integrate environmental, social, and economic challenges in their business strategies and in their interactions with stakeholders.“ Insofern ist es eine umfassende Erklärung der CSR erforderlich und erfolgt auch im Interesse der Hypothesenprüfung.

Der häufig verwendete Begriff der CSR ähnelt der weiter oben definierten separaten Nachhaltigkeitsberichterstattung und wird verstanden als „a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operation with their stakeholders on a voluntary basis“ (European Commission, 2002, S. 5, zit. n. Steurer et al., 2005, S. 274). Coombs und Holladay (2012, S. 8) schlagen eine ähnliche Definition der CSR vor: „CSR is the voluntary actions that a corporation implements as it pursues its mission and fulfills its perceived obligations to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as whole.“ Die beiden Autoren betonen die freiwillige Basis der CSR, das Stakeholder-Konzept und die Integration der ökologischen und sozialen Dimensionen. Perez-Batres et al. (2012, S. 158) halten fest, dass sich die CSR auf „some social good“ bezieht, weswegen in diesem Bericht die Ansprüche sowohl eines Unternehmens als auch seiner Shareholder in den Hintergrund gerückt werden.

Ferner zeigt Lozano (2011, S. 49), dass die CSR sich ebenso wie das Nachhaltigkeitskonzept an langfristigen Zielen orientiert. Im Unterschied zur integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung bezieht die CSR indes nur begrenzt die ökonomische Dimension ein und basiert insofern stärker auf der ökologischen und sozialen Dimension (vgl. ebd.). Coombs und Holladay (2012, S. 8) erklären hierzu weiter, dass die von ihnen vorgeschlagene Definition der CSR eindeutig auf dem Nachhaltigkeitskonzept basiert und sich somit eng mit diesem verbinden lässt. Somit unterscheidet sich der Begriff der CSR i. w. S. nicht völlig vom dargestellten Nachhaltigkeitskonzept. **Abbildung 11** stellt den Zusammenhang zwischen den beiden sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft synonym verwendeten Begriffen dar:



**Abbildung 11: Das Konzept der CSR. Darstellung nach van Marrewijk (2003, S. 102).**

Obwohl die CSR – wie in der Abbildung zu sehen ist – einen kleineren Bereich der unternehmerischen Verantwortung (*responsibility*) abdeckt, wird der Begriff in dieser Arbeit weiter verwendet und der separaten („stand-alone“-) Nachhaltigkeitsberichterstattung zugeordnet, wie auch Belal und Owen (2015) vorschlagen. Wie in diesem Kapitel gezeigt wurde, ordnet sich das CSR-Konzept in den begrifflichen Rahmen der unternehmerischen Nachhaltigkeit ein und kann als eine Form der „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung charakterisiert werden.

### **3.3.4 Kritische Auseinandersetzung zur „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung: das Phänomen des „Greenwashings“**

Laufer (2003) hat die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung großer Unternehmen mit Skepsis beobachtet und betont in Anlehnung an Greer und Bruno (1996, S. 41): „Now they say they have changed. That they are spending money for the environment. That they will regulate and police themselves. That their technologies are safe. That their products help poor. We urge you to look critically at their real world behavior.“ So weist Laufer (2003, S. 255) darauf hin, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung bisweilen auf strategischen Gründen (Marketing, Reputationssicherung etc.) beruhe und nicht auf der sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern. Auch Parguel et al. (2011) beobachten eine

negative Entwicklung in der Nachhaltigkeitskommunikation. Demnach werden Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen immer häufiger missbraucht, um ihre Reputation zu verbessern oder nicht-nachhaltiges Verhalten zu verschleiern. Unternehmen, die von ihren Stakeholdern als „good“ wahrgenommen werden, genießen diverse Vorteile – wie gesicherte Legitimität, hohe Mitarbeiterzufriedenheit oder einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt (vgl. Mahoney et al., 2013). So ist es das Ziel vieler Unternehmen, vor ihren Stakeholdern als „good‘ corporate citizens“ aufzutreten.

Bei diesem Vorgehen wird von einem „Greenwashing“ oder auch „Bluwashing“ (Letzteres steht in Verbindung mit der hohen Reputation der Vereinten Nationen) gesprochen. Mahoney et al. (ebd., S. 352, in A. a. Lindblom, 1994; Neu et al., 1998) beschreiben das Greenwashing als „a legitimation strategy that occurs when firms voluntarily issue CSR Reports to promote an impression of legitimate social and environmental values, which may or may not be substantiated“. Delmas und Burbano (2011, S. 65) konzentrieren sich beim Greenwashing ausschließlich auf die ökologische Perspektive und definieren das Phänomen als „the intersection of two firm behaviors: poor environmental performance and positive communication about environmental performance“. Markham et al. (2014) bezeichnen das Greenwashing als eine gezielte Desinformation, die Unternehmen aus diversen Gründen zur Täuschung ihrer Stakeholder bezüglich sozialer und ökologischer unternehmerischer Aktivitäten bewusst einsetzen. Wenn Stakeholder die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes mit verantwortlichem Verhalten von Unternehmen verbinden, dieses entsprechend honorieren und der Nutzen für die Unternehmen die bei einer Nachhaltigkeitsberichterstattung anfallenden Kosten überwiegt, werden auch nicht-nachhaltig agierende Unternehmen motiviert, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen und dadurch ein Greenwashing zu vollziehen. Dieses bietet deshalb, wie Bowen und Aragon-Correa (2014, S. 108) aufdecken, einzig für die Unternehmen einen Vorteil. De Vries et al. (2015, S. 143) unterstützen diese Meinung: „When a company engages in greenwashing, but people do not perceive it as such, harmful consequences might not come off.“ Für die Gesellschaft birgt das Greenwashing hingegen viele Nachteile – z. B. eine Kaufmotivation, die auf falschen Informationen beruht – und kann daher für die Gesellschaft mit hohen Kosten verbunden sein. Laut Du (2015, S. 548) missbraucht das Greenwashing das Vertrauen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern.

Delmas und Burbano (2011) unterscheiden drei Einflussfaktoren, die Unternehmen zum Greenwashing bewegen. Als ersten und wichtigsten Faktor nennen sie (ebd., S. 65) den

Druck hinsichtlich sozialer und ökologischer Handlungen von „non-market“- (wie NGOs und Regierungen) und „market“-Akteuren (wie Kunden oder Investoren). Auf Grund fehlender legislativer Konsequenzen und einheitlicher Gesetze bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte im internationalen Kontext fällt es vielen Unternehmen leichter, mit diesem Druck umzugehen, wenn sie sich dem Greenwashing anschließen. Der zweite Einflussfaktor in puncto Greenwashing entsteht auf dem „organizational-level“ (ebd., S. 66) und basiert beispielsweise auf der Unternehmenskultur, der Anreizstruktur oder der internen Kommunikation. Der letzte Einflussfaktor ergibt sich auf der persönlichen Ebene und hängt von der persönlichen Entscheidungsfindung ab (vgl. ebd.).

Das Greenwashing bedeutet nicht zwingend, dass ein Unternehmen falsche Informationen veröffentlicht, um seine Reputation zu schützen und als „good“ wahrgenommen zu werden, sondern es kann auch eine gezielte Ausschließung negativer oder sensibler Informationen und damit die alleinige Veröffentlichung positiver Informationen zu den sozialen und ökologischen Aktivitäten eines Unternehmens erfolgen (vgl. Mahoney et al., 2013). Markham et al. (2014) machen auf das „Green-Highlighting“ aufmerksam, wobei Unternehmen gezielt einige Aspekte ihrer sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit hervorheben und die Stakeholder darauf aufmerksam machen, ohne sich an einem Greenwashing zu beteiligen. Bowen und Aragon-Correa (2014) bemerken in diesem Zusammenhang zutreffend, dass der Mangel an Einigkeit dahin gehend, was die unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung tatsächlich beinhaltet und welche Ziele sie verfolgt, zu Missverständnissen führen kann. Das Erkennen dessen, ob ein Unternehmen nachhaltig agiert und die veröffentlichten Informationen in einem „stand-alone“ Nachhaltigkeitsbericht die Tatsachen widerspiegeln, kann aufgrund des Greenwashings deutlich erschwert sein. So ergänzt Kirchschräger (2015, S. 271): „Als Herausforderung zu meistern hat CSR als Ansatz die Zweifel, die an CSR aufkommen, wenn aufgrund der Diskrepanz zwischen Worten und Taten von Unternehmen im Bereich der CSR die Glaubwürdigkeit nicht nur dieses Unternehmens, sondern auch des CSR-Ansatzes auf dem Spiel steht und wenn CSR für ‚Greenwashing‘ missbraucht wird.“

Dementsprechend betonen Laufer (2003) und Markham et al. (2014) die Notwendigkeit der externen Prüfung und des Controllings, um Qualität und Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu sichern. Delmas und Burbano (2011) heben in diesem Kontext die Bedeutung von Transparenz in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

von Unternehmen hervor. Darüber hinaus, wie im vorherigen Kapitel dargelegt wurde, dient eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Sicherung der Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Mit Hilfe einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung werden soziale, ökologische und ökonomische Informationen in einer einheitlichen Strategie des Unternehmens miteinander verknüpft, was ein Greenwashing erschwert.

## 4 Das institutionelle und kulturelle Umfeld der Nachhaltigkeitskommunikation

Die Nachhaltigkeitskommunikation wird in der Praxis nicht nur von Unternehmen und deren Stakeholdern bestimmt. Faktoren wie die wirtschaftliche Entwicklung oder die soziale und kulturelle Wahrnehmung in einer Gesellschaft bilden den Kontext, in dem ein Unternehmen agiert. Dadurch kann auch die Kommunikation zu Nachhaltigkeitsrelevanten Themen beeinflusst werden. Die formale Struktur eines Unternehmens wird laut Scott und Meyer (1991, S. 111) durch die gesellschaftliche Umwelt determiniert. In diesem Kapitel wird herausgearbeitet, wie das gegebene Unternehmensumfeld dazu führt, Informationen zur Nachhaltigkeit in Form der separaten oder integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung zu veröffentlichen. Die eben dargestellte Theorie deutet darauf hin, dass die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen von zahlreichen Faktoren abhängt. Eine vereinfachte Face-to-Face-Kommunikation ist im Modell der Nachhaltigkeitskommunikation zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern kaum möglich. Schramm (1955, S. 172) bemerkt hierzu: „The sender, that is, can shape his message and can decide when and where to introduce it. But the message is only one of at least four important elements that determine what response occurs.“ Dabei werden folgende Faktoren des **situativen Kontextes** berücksichtigt:

- die Situation, in welcher die Kommunikation stattfindet, und die Situation, die von der übermittelten Nachricht ausgelöst wird;
- die Aufnahmekapazitäten des Empfängers, d. h., ob der Empfänger in der Lage ist, die Nachricht zu verstehen, und
- die Werte, Normen, Standards und die Kultur, die in einer Gesellschaft oder Gruppe überwiegen und den Inhalt der Nachricht verändern können.

So sprechen Mintzberg et al. (2012, S. 399) die Kräfte an, die außerhalb der Organisation wirken und als Organisationsumfeld bezeichnet werden. In diesem Zusammenhang weisen die Autoren auch auf die Entscheidungsmöglichkeiten einer Unternehmung im gegebenen äußeren Kontext hin. Dieses Umfeld wird als „eine Reihe unbestimmter Kräfte“ bzw. als „eine Reihe abstrakter Dimensionen“ definiert (ebd., S. 401). Es bildet einen zentralen Akteur im Strategiebildungsprozess des Unternehmens. Dessen Überleben wird durch die Reaktion auf das Umfeld bestimmt: „Vielmehr ist es das Umfeld, das die Eignungskriterien bestimmt. Organisationen, die

diese Kriterien erfüllen, überleben, die andere werden ausselektiert“ (ebd., S. 407). Infolgedessen muss ein Unternehmen mit seinem Umfeld kooperieren, um dauerhaften Erfolg und gesellschaftliche Legitimität zu sichern. In diesem Zusammenhang fand Mintzberg (1979), dass ein unterschiedlicher Kontext, in dem Unternehmen agieren, diese unterschiedlich prägt. Das heißt, Unternehmen zeigen in verschiedenen Umfeldern verschiedene Verhaltensmuster.

In ihrer Umfeld-Analyse weisen Mintzberg et al. (2012, S. 410ff.) weiter auf den neoinstitutionalistischen Ansatz in der Organisationstheorie hin. Dieser Ansatz eignet sich zur Analyse der Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern in der Unternehmensumwelt. Er wird im folgenden Unterkapitel zur Bestimmung des Unternehmens- bzw. Kommunikationskontextes herangezogen. Darüber hinaus, wie Lounsbury et al. (2012) bemerken, ist die neoinstitutionalistische Theorie sehr wertvoll, um die Dynamik der ökologischen, sozialen und ökonomischen Bewegungen von Unternehmen zu analysieren. So lenkt diese Theorie den Blick auf die Prozesse und deren Konstrukt. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, die Strategie eines Unternehmens an die gesellschaftliche Reaktion anzupassen (vgl. Delmas, 2002; Delmas und Toffel, 2004; Hoffman, 2001).

Hofstede und Hofstede (2011a) vertreten hierzu die Position, dass verschiedene Länder verschiedene Institutionen aufweisen, die als Folge der jeweiligen nationalen Kultur gelten. Institutionen eines Landes können nur durch die Einsicht in dessen nationale Kultur verstanden werden: „Erklärungen auf das eine [Kultur] oder andere [Institutionen; Anm. d. Verf.] reduzieren zu wollen, führt zu keinem Ergebnis“ (ebd., S. 25). Sethi und Elango (1999, S. 286) schlagen ein Konstrukt vor, wonach nationale Kultur und Institutionen unter dem „*country of origin effect*“ zusammengefasst werden. Sich auf diesen Effekt stützende Faktoren führen zu unterschiedlichen strategischen Entscheidungen und Verhaltensmustern multinationaler Unternehmen. Daraus ist zu erkennen, dass nationale Kultur und Institutionen eng miteinander zusammenhängen und dadurch das Verhalten oder auch Wettbewerbsvorteile von Unternehmen prägen können. Entsprechend ist zu konstatieren, dass das Nachhaltigkeitskonzept und die Art, wie Unternehmen die Themen rund um Nachhaltigkeit gegenüber ihren Stakeholdern kommunizieren, kontextbedingt sind. Daher spielen die nationale Kultur und daraus entstandene Institutionen eine entscheidende Rolle beim Blick auf die Erwartungen der Gesellschaft gegenüber Unternehmen und deren Aktivitäten.

## 4.1 Integrierte Betrachtungsweise der Neoinstitutionalistischen und Kulturtheorie in der Forschung zur Nachhaltigkeit von Unternehmen

Caprar und Neville (2012) erklären die Bedeutung der integrierten Betrachtungsweise der nationalen Kultur und der neoinstitutionalistischen Theorie. Sie stellen fest, dass in der aktuellen Literatur in Bezug auf die Nachhaltigkeitsimplementierung in Unternehmen eine Forschungslücke existiert. Die Forschungsfragen „Welche Faktoren beeinflussen die Einführung des Nachhaltigkeitskonzeptes in Unternehmen?“ und „Warum variiert die Verbreitung dieses Konzeptes zwischen Unternehmen und Kulturen derart stark?“ werden in der Wirtschaftsliteratur mit Hilfe entweder der neoinstitutionalistischen oder der Kulturtheorie bearbeitet. Caprar und Neville (ebd.) erläutern jedoch, dass die Nachhaltigkeitsadaption in Unternehmen aus beiden theoretischen Perspektiven erklärt werden sollte.

Aus der Perspektive der neoinstitutionalistischen Theorie bleibt laut den Autoren (ebd.) unklar, warum einige Unternehmen Nachhaltigkeit in ihr Geschäftsmodell implementieren und andere im selben institutionellen Kontext befindliche Unternehmen nicht. Es bleibt des Weiteren offen, warum sich in einigen Ländern der institutionelle Kontext und Druck hinsichtlich einer Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene schneller bzw. langsamer entwickelt als in anderen Ländern. Aus diesem Grund sollten die neoinstitutionalistische Theorie und Studien zur nationalen Kultur (z. B. nach Hofstede) miteinander integriert werden, um ein vollständiges Bild der Nachhaltigkeitsprozesse auf Unternehmensebene zu erlangen. Scott (2008a, S. 429) meint hierzu: „Cultural cognitive frameworks provide the deeper foundations of institutional forms.“

Nationale Kultur wird als Kontext<sup>10</sup> dargestellt, in dem Institutionen entstehen und adaptiert werden. Davon hängt laut Caprar und Neville (2012) auch die Umsetzung der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene ab. Die Kenntnis der nationalen Kultur und der damit verbundenen Werte führt zu einem besseren Verständnis der Akzeptanz oder Ablehnung der mit Nachhaltigkeit verbundenen Werte in einer Gesellschaft (vgl.

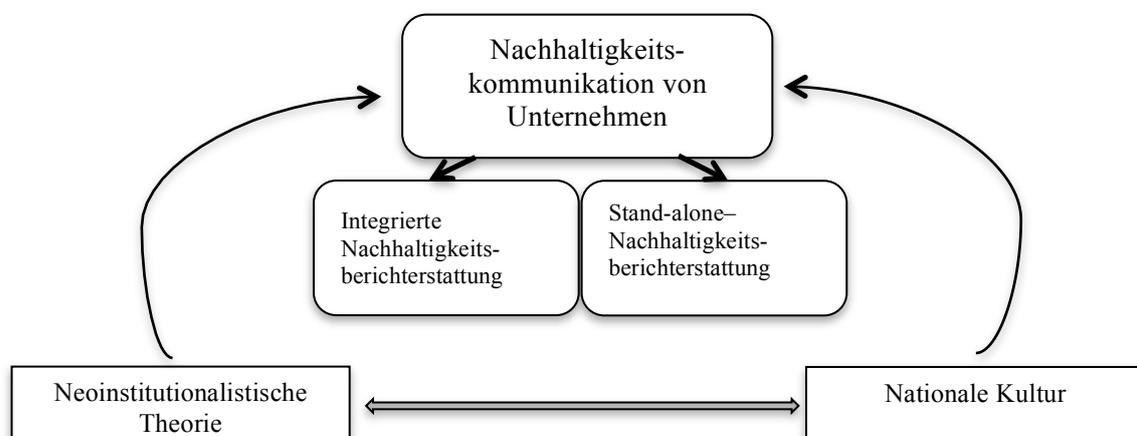
---

<sup>10</sup> Caprar und Neville (2012, S. 232) weisen darauf hin, dass eine bereits vorhandene Kultur eines Kontextes (z. B. Staat, Organisation, Region, Branche etc.) einen *norming*-Effekt hat. Dadurch wird die Adaption der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene gefördert oder behindert. Der *conforming*-Effekt beinhaltet, wie die Individuen in einer Kultur die Abweichung von existierenden Normen und Werten bestrafen oder akzeptieren.

Ringov und Zollo, 2007; Waldman et al., 2006). Nationale Kultur dient als Grundlage „in driving institutional pressures for sustainability, and ultimately, sustainability adoption“ (Caprar und Neville, 2012, S. 323). Darüber hinaus schlagen Caprar und Neville (ebd., S. 237f.) vor, dass nationale Kultur für die Erklärung des Phänomens der Unternehmensnachhaltigkeit auf die beinhalteten Werte, ungeschriebenen Regeln etc. zu untersuchen ist. Der Effekt der nationalen Kultur auf Unternehmensnachhaltigkeit ist kaum direkt zu beobachten, aber er könnte, wie Caprar und Neville (ebd.) meinen, als Erklärung dafür dienen, warum in einigen Ländern das Thema der Nachhaltigkeit die Gesellschaft zum Handeln gebracht hat und in anderen nicht. Die neoinstitutionalistische Theorie spiegelt dagegen ein formalisiertes Bild der Unternehmensnachhaltigkeit wider, die durch formelle Regeln, Institutionen und Regierungsorgane bestimmt wird. Legitimität und institutioneller Druck spielen ebenfalls eine signifikante Rolle (vgl. Matten und Moon, 2008).

Starke Abweichungen von nationalen Werten und Normen können dazu führen, dass ein institutioneller Druck hinsichtlich der Nachhaltigkeitsadaption von den Individuen abgelehnt wird. Caprar und Neville (2012, S. 238) bemerken hierzu: „[...] the culture contains elements that facilitate an orientation toward sustainability“. Je stärker aber die nationale Kultur mit Werten, Normen und Prinzipien der Nachhaltigkeit übereinstimmt, desto eher ist zu erwarten, dass sich in einem solchen Kontext die für die Nachhaltigkeitsadaption zuständigen Institutionen herausbilden.

Nachfolgend wird die integrierte Betrachtungsweise von Caprar und Neville (ebd.) auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen übertragen und in **Abbildung 12** dargestellt.



**Abbildung 12: Die Effekte der neoinstitutionalistischen Theorie und nationalen Kultur auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Eigene Darstellung i. A. a. Caprar und Neville (2012).**

Sowohl die neoinstitutionalistische Theorie als auch die nationale Kultur werden für die Erklärung der Adaption einer integrierten oder separaten Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen eingesetzt. Trotz des steigenden globalen Drucks bezüglich einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung und des Wachstums entsprechender internationaler Institutionen (z. B. GRI, IIRC) vollzieht sich die Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in diversen Ländern sehr unterschiedlich. Da die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ein mehrdimensionaler Prozess ist und durch diese Kommunikation die Legitimität gesichert werden soll, sind sowohl formelle Institutionen als auch die nationale Kultur als „Störfaktoren“ von hoher Relevanz.

## **4.2 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie**

In modernen Gesellschaften entstehen formale Organisationsstrukturen in einem institutionalisierten Kontext. Die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie bietet eine komplexe Sicht auf Organisationen und betont deren soziale Einbettung „in a more extensive system of interaction that is informed and shaped by diverse institutional forces which delineate how actors in a particular field behave and, to a significant degree, share a common mindset and collective identity“ (Lounsbury et al., 2012, S. 213–214). Nach dieser Theorie werden die Organisationen von „normative pressures“ beeinflusst, die wiederum durch die externe Umwelt bestimmt werden (vgl. Zucker, 1987, S. 445). Laut Meyer und Rowan (1977, S. 341) sind die Unternehmen verpflichtet, die von den institutionellen Kräften definierten Praktiken, Strukturen und Vorgehensweisen, die zur Regel im sozialen Denken und in sozialen Handlungen geworden sind, zu übernehmen. DiMaggio und Powell (1983) deuten dazu an, dass sich die Organisationen an dominierende institutionelle Regeln innerhalb einer Gesellschaft anpassen, um ihre Legitimität zu sichern. Wie auch D’Aunno et al. (2000, S. 700–701) in ihren Studien gezeigt haben, rufen nicht nur die Marktkräfte, sondern auch institutioneller Druck diverse Veränderungen in einer Organisation hervor. Darüber hinaus beeinflussen diese Kräfte sich gegenseitig. Folglich sprechen Delmas und Toffel (2010, S. 6) die Notwendigkeit an, den institutionellen Druck und die Kräfte zu identifizieren, die eine Organisation zu Änderungen zwingen. Vor diesem Hintergrund liefert die neoinstitutionalistische Theorie laut Phillips und Malhotra (2008) mögliche Erklärungen zu unternehmerischen Verhaltensmustern oder Strukturen.

Im Rahmen der neoinstitutionalistischen Theorie wird der Begriff „*Institutionen*“ verwendet. Institutionen gelten „als verfestigte soziale Erwartungen“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 55). Berger und Luckmann (1966, S. 72) definieren eine **Institution** als „a reciprocal typification of habituated actions by types of actors“ und betonen die kognitive Herkunft einer Institution. Scott (2001, S. 48) schlägt eine sehr umfassende Definition von Institutionen vor und weist nicht nur auf die kognitiven Prozesse hin, sondern betont auch die kulturellen Rahmenbedingungen:

„Institutions are social structures that have attained a high degree of resilience.

Institutions are composed of cultural-cognitive, normative, and regulative elements, that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life.

Institutions are transmitted by various types of carriers, including symbolic systems, rational systems, routines and artifacts.

Institutions operate at multiple levels of jurisdiction, from the world system to localized interpersonal relationships.

Institutions by definition connote stability but are subject to change processes, both incremental and discontinuous.“

In der neoinstitutionalistischen Theorie wird betont, dass die Organisation durch die gesellschaftliche Umwelt konstruiert wird, da sie als **eingebettet** in die „totality of relevant actors“ gilt (DiMaggio und Powell, 1991, S. 63; vgl. hierzu auch Walgenbach, 2006, S. 358). Die Organisation steht ihrer Umwelt als offenes System gegenüber. Dort existieren diverse Vorstellungen, Werte und Normen, die definieren, was von den Organisationen erwartet wird, warum sie nützlich sind und welches Verhalten als richtig oder vermeidlich gilt (vgl. Scott und Meyer, 1994, S. 3). Daher wird die Organisationsstruktur durch die Regeln, Erwartungen und Anforderungen innerhalb ihrer institutionellen Umwelt bestimmt. Diese Vorgaben können als selbstverständlich angenommen werden oder werden mit Hilfe der Gesellschaft bzw. Regierung erzwungen (vgl. Starbuck, 1976, zit. n. Walgenbach 2006, S. 353). Folglich definiert Walgenbach (2006, S. 353) die formale Struktur als Mittel zur Sicherung der Organisationslegitimität. Die formalen Strukturen sind tief in eine Organisation integriert und spiegeln das generell festgelegte Verständnis der sozialen Realität wider. In Bezug auf die Forderungen und Erwartungen der für eine Organisation relevanten Stakeholder werden die Stellen, Richtlinien, Programme und Vorgehensweisen in die Organisationsstruktur integriert (vgl. Meyer und Rowan, 1977, S. 343; Walgenbach 2006, S. 354). DiMaggio und Powell (1991, S. 63f.) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass Veränderungen in der formalen Struktur einer Organisation immer seltener vom Wettbewerb und dem Anspruch auf Effizienz

vorangetrieben werden. Sie werden im Gegenteil durch Erwartungen und Anforderungen im Umfeld der Organisation determiniert (vgl. Meyer und Rowan, 1977).

Laut Dacin (1997, S. 48) bezieht sich die Institutionalisierung auf Prozesse, „by which societal expectations of appropriate organizational action influence the structuring and behavior of organizations in a given ways“. Walgenbach (2006, S. 355) erklärt dazu weiter, dass sich die Institutionalisierung als Prozess auf „jene Handlungen [stützt], durch die soziale Strukturen, Zwänge, Verpflichtungen und Gegebenheiten produziert und reproduziert werden“ (vgl. hierzu auch Phillips und Malhotra, 2008). Daher werden diese sozialen Strukturen, Zwänge, Verpflichtungen und Gegebenheiten durch externe Kräfte – etwa die gesellschaftliche Meinung – durchgesetzt (vgl. Zucker, 1987). Dies wird „through the educational system, by social prestige, by the laws, and by definitions of negligence and prudence used by the courts“ wiedergegeben (Meyer und Rowan, 1977, S. 343). Und wie Zucker (1977, S. 728) bereits früher in ihrer Arbeit gezeigt hat, sind die formalen Strukturen nicht an bestimmte Personen oder Situationen gebunden, sondern die Handlungen werden durch den Kontext bestimmt (vgl. hierzu auch Zucker 1987, S. 444). Solche Verhaltensweisen werden nicht mehr infrage gestellt und als selbstverständlich kommuniziert. Sie sind sehr stark kognitiv festgelegt, wodurch die Wirklichkeitswahrnehmung innerhalb der Gesellschaft beeinflusst wird. Aus diesem Grund ist die Institutionalisierung ein sozialer Prozess (vgl. Berger und Luckmann, 1966).

Weiterhin geht die neoinstitutionalistische Theorie davon aus, dass Unternehmen Legitimität zugesprochen wird, wenn sie sich an die dominierenden Praktiken und Vorgehensweisen anpassen (vgl. DiMaggio und Powell, 1983; vgl. hierzu auch Delmas und Toffel, 2008; Scott, 2001). Der Zwang zur Konformität mit institutionellen Normen ergibt sich aus verschiedenen Quellen, wie dem Staat, Normen oder unterschiedlichen Standards (vgl. Dacin, 1997). Dies wird ausführlich im folgenden Kapitel dargestellt.

#### **4.2.1 Institutionelle Isomorphie nach DiMaggio und Powell (1983)**

DiMaggio und Powell (1983) erklären in ihrer Arbeit „The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields“ die Homogenität organisationaler Strukturen, Kulturen und Leistungen (*structure, culture, output*) (vgl. DiMaggio und Powell, 1991, S. 64). Hierbei gehen die Autoren davon aus, dass sich Organisationen in Bezug auf etablierte organisationale Felder verändern. So ähneln die

Organisationen einander. Unter einem organisationalen Feld wird eine Gruppe von Organisationen – „key suppliers, resource and product customers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“ – verstanden (ebd., S. 64–65). Somit wird über die Gesamtheit der relevanten Akteure gesprochen, die in ein gemeinsames System eingebunden und durch ähnliche organisationale Strukturen, Kulturen und Leistungen gekennzeichnet sind. Walgenbach und Meyer (2008, S. 33) ergänzen den eben genannten Begriff durch „aufeinander bezogene Handlungen und gemeinsame Regulationsmechanismen“, die das System definieren (vgl. hierzu auch Scott, 1994, S. 70f.). Das Konzept des organisationalen Feldes umfasst alle Organisationen bzw. sozialen Bewegungen (wie NGOs, NPOs), die das Überleben einer Organisation beeinflussen und deren Legitimität infrage stellen können.

Der Prozess der Institutionalisierung eines Feldes wird durch folgende vier Elemente definiert (vgl. DiMaggio und Powell, 1991, S. 65; Walgenbach und Meyer, 2008, S. 34):

- Zunahme der Interaktionen zwischen Organisationen in einem Feld;
- Entstehung einer Hierarchie sowie von Koalitionen aus Organisationen in einem Feld;
- Zunahme der Informationslast, mit der die Organisationen in einem Feld umgehen müssen;
- Herausbildung der Erkenntnis von Organisationsmitgliedern, dass sie zu einem Feld gehören.

Auf diese Weise ähneln sich die Organisationen in einem Feld, was daran liegt, dass sie die gleichen Praktiken, die Legitimität sichern, übernehmen (vgl. Meyer und Rowan, 1997). Sie orientieren sich aneinander, deswegen werden sie einander zunehmend ähnlicher. Der die Homogenität von Organisationen am besten erklärende Prozess ist laut DiMaggio und Powell (1991, S. 66) jener der **Isomorphie**. Die Isomorphie bezeichnet die Strukturangleichung der Organisationen, die sich in einem Feld befinden und miteinander in ein System eingebunden sind. Walgenbach (2006, S. 369) weist darauf hin, dass die Herausbildung eines organisationalen Feldes die Organisationen darin einschränkt, sich zu wandeln: Die entstandenen Kräfte führen zur Homogenität zwischen Organisationen in einem organisationalen Feld.

Laut DiMaggio und Powell (1991, S. 67) wird die institutionelle Isomorphie in die *coercive* (durch Zwang), *mimetic* (durch Imitationen) und *normative* (durch normativen

Druck) Isomorphie differenziert, die Organisationen zur Strukturangleichung in einem Feld bewegen. Die Forscher (ebd.) weisen zudem darauf hin, dass es sich um eine analytische, nicht durchweg empirisch ausgeprägte Typologie handelt.

**Die coercive Isomorphie** entsteht aus dem formalen und informalen Druck anderer Organisationen, von denen eine Organisation abhängig ist, und aus den kulturellen Erwartungen der Gesellschaft, in der eine Organisation tätig ist. Oft entsteht die Isomorphie aufgrund von Zwang durch regulativen politischen Druck oder durch Instanzen höherer Ordnung. So kann der Staat die rechtliche Umwelt aufbauen, z. B. durch verschiedene rechtliche Regelungen und Vorschriften, und dadurch die Ähnlichkeit der Strukturen der Organisationen prägen. Demzufolge ist eine solche Art der Strukturangleichung in einem Feld weniger durch Flexibilität, sondern vielmehr durch Zwang bestimmt (vgl. ebd., S. 68). In den von DiMaggio und Powell (ebd., S. 74) formulierten Hypothesen wird auf den Grad der Abhängigkeit einer Organisation von anderen Organisationen sowie auf die Zentralisierung der Ressourcen, auf die eine Organisation angewiesen ist, hingewiesen. Es wird behauptet, je stärker eine Organisation in einem Feld von anderen Organisationen oder von ihren Ressourcen abhängig ist, desto stärker wird sich diese Organisation mit ihrer Struktur an die Organisationen angleichen, zu denen sie in einer Abhängigkeit steht. Die Organisationen werden die Strukturangleichung vornehmen, weil sie in einer Abhängigkeit zu anderen Organisationen stehen und Legitimität erlangen müssen (vgl. Walgenbach, 2006, S. 369).

Des Weiteren resultiert die Isomorphie laut DiMaggio und Powell (1991, S. 69) aus **mimetischen Imitationsprozessen**. Diese entstehen aus der Ambiguität in einem Feld. Daher suchen die Organisationen bzw. deren Management nach Orientierung und Lösungen, die in einer Umwelt mit großer Ambiguität mit relativ kleinen Kosten und geringem Aufwand verbunden sind. Somit wird die Strukturangleichung gefördert, da Organisationen im unsicheren Umfeld laut DiMaggio und Powell (ebd.) die Struktur anderer Organisationen imitieren, die als erfolgreich und legitim gelten. Je größer die Ambiguität der Umwelt ist, in der sich eine Organisation befindet, desto eher wird sie ihre Organisationsstruktur nach dem Vorbild erfolgreicher und als legitim geltender Organisationen ausrichten. Dies soll nicht bedeuten, dass Organisationen direkt fremde Organisationsstrukturen und -praktiken nachahmen, sondern die mimetischen Prozesse werden indirekt, z. B. von Beratungsunternehmen oder dem Top-Management, eingeleitet. Die als legitim geltenden Praktiken können das Ausmaß der Legitimität erhöhen, da

dadurch das Risiko minimiert wird, dass Handlungen einer Organisation infrage gestellt werden und Erklärungsbedarf entsteht (vgl. Walgenbach und Meyer, 2008, S. 37). Im Unterschied zu Meyer und Rowan (1977) gehen DiMaggio und Powell (1983) davon aus, dass für das Organisationsmanagement oftmals unklar ist, wie eine Organisation gestaltet werden muss, um die Organisationsziele am besten zu erreichen. Aus diesem Grund bemühen sich die Organisationsgestalter, legitime Organisationsprozesse und -strukturen zu adaptieren bzw. zu imitieren. Da in einem Feld keine ausreichende Zahl an einzelnen Alternativen für die Gestaltung einer Organisation existiert, beginnt der Strukturangleichungsprozess.

Die dritte Art eines Strukturangleichungsprozesses entwickelt sich aus der zunehmenden **Professionalisierung** einer modernen Gesellschaft und wird als **Isomorphie durch normativen Druck** bezeichnet. Die Professionalisierung äußert sich durch „the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control ‚the production of producers‘ (Larson, 1977, S. 49–52), and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy“ (DiMaggio und Powell, 1991, S. 70). Die einzelnen Professionen unterliegen *dem Zwang* und *mimetischen Prozessen* in gleicher Weise wie ihre Organisationen. Darüber hinaus unterscheiden sich die einzelnen Berufsgruppen (z. B. Sekretärinnen, Ingenieure, Banker etc.) innerhalb einer Organisation voneinander, aber sie können zur selben Berufsgruppe außerhalb der Organisation Ähnlichkeiten in Bezug auf das Selbstverständnis und die kognitive Orientierung aufweisen. Die Autoren (ebd., S. 71) nennen zwei Entstehungsmöglichkeiten der normativen Isomorphie. Der erste Weg ist die formale Ausbildung an Universitäten und anderen Ausbildungsinstitutionen. Die Ausbildung ist eine wichtige Grundlage für die Selbstwahrnehmung und Orientierung der Mitglieder einer Berufsgruppe. Der zweite Weg zur normativen Isomorphie wird von Berufsverbänden definiert. Die Mitglieder eines Berufsverbandes teilen die Vorstellungen zum Verhalten in einer Organisation und zu deren Gestaltung (vgl. Walgenbach, 2006, S. 372; Walgenbach und Meyer, 2008, S. 38). So vollzieht sich durch Ausbildung und Berufsverbände die Strukturangleichung in einem Feld.

Darüber hinaus können Organisationen die Strukturangleichung in einem Feld durch die Art und Weise der Personalauswahl vorantreiben. Die Personalauswahl umfasst ein organisationales Feld; Führungskräfte werden an bestimmten Universitäten angeworben, Arbeitsstellen werden präzise definiert, sodass die Personen, die eine bestimmte Position anstreben, in Bezug auf ihre Ausbildung kaum voneinander zu unterscheiden sind.

Aus diesem Grund kann in Organisationen ein bestimmtes Muster entstehen, Probleme in ähnlicher Weise zu lösen sowie Prozeduren, Strukturen und Vorgehensweisen in ähnlicher Weise zu definieren.

Walgenbach und Meyer (2008, S. 40; vgl. dazu auch Walgenbach, 2006, S. 373) sind der Meinung, dass eine „Organisation für ihre Ähnlichkeit mit anderen Organisationen in einem Feld belohnt wird“. Die Homogenität der Organisationen in einem Feld erleichtert die Transaktionsbeziehung, den Erwerb von Personal und sichert – wie erwähnt – die Legitimität.

Im Weiteren wird nach Scott (2001) gezeigt, wie die regulativen, normativen und kognitiven Dimensionen der Institutionen sich auf das Verhalten von Individuen in einem sozialen System beziehen.

#### **4.2.2 Drei-Säulen-Modell nach Scott (2001)**

Das Konstrukt „Institution“ wird anhand des sogenannten *Drei-Säulen-Modells* nach Scott (2001; vgl. hierzu auch Scott, 2008b) näher betrachtet. Walgenbach (2006, S. 379; vgl. hierzu auch Walgenbach und Meyer, 2008, S. 57) bezeichnet die drei Säulen als tragende Elemente oder „Bausteine“ von Institutionen. Sie sollen die institutionelle Stabilität sichern. Durch das *Drei-Säulen-Modell* werden deren Elemente und Kennzeichen erfasst, um unterschiedliche Arten und Wirkungsweisen von Institutionen zu systematisieren. Darüber hinaus lässt sich mit diesem Modell das Kontinuum von bewusst bis unbewusst (re-)produzierten und von erzwungenen (wie gesetzlichen Regelungen) bis zu natürlich adaptierten (taken-for-granted) Strukturen und Vorgehensweisen erfassen (vgl. Walgenbach, 2006, S. 379; Walgenbach und Meyer, 2008, S. 57).

Scott (2001, S. 51ff.) hat folgende drei Säulen im Rahmen des Modells entwickelt (s. **Tabelle 3**):

	<b>Pillar</b>		
	<i>Regulative</i>	<i>Normative</i>	<i>Cultural-Cognitive</i>
<b>Basis of compliance</b>	Expedience	Social obligation	Taken-for-grantedness Shared understanding
<b>Basis of order</b>	Regulative rules	Binding expectations	Constitutive schema
<b>Mechanism</b>	Coercive	Normative	Mimetic
<b>Logic</b>	Instrumentality	Appropriateness	Orthodoxy
<b>Indicators</b>	Rules Laws Sanctions	Certification Accreditation	Common beliefs Shared logics of action
<b>Basis of legitimacy</b>	Legally sanctioned	Morally governed	Comprehensible Recognizable Culturally supported

**Tabelle 3: Drei Säulen von Institutionen nach Scott (2001, S. 52).**

Die erste **Säule** steht für **regulative Prozesse**, die durch „rule-setting, monitoring, and sanctioning activities“ ausgelöst werden (ebd., S. 52). Ein auf Regelungen und Sanktionen basierendes System zwingt die Akteure zu einem bestimmten Verhaltensmuster (vgl. Lounsbury et al., 2012, S. 214). Nicht den Regelungen entsprechendes Verhalten wird sanktioniert und bestraft. So können mächtige Akteure (z. B. der Staat) Sanktionen oder Belohnungen einführen, um die erwünschte Handlungsweise zu fördern (vgl. hierzu auch Phillips und Malhotra, 2008). Solche mächtigen Akteure verhalten sich neutral „in a third party“ (Scott, 2001, S. 53; vgl. hierzu auch North, 1990). Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, in einer Gesellschaft die politische Struktur und das Ausmaß, in dem diese Struktur Rahmenbedingungen zur wirksamen Durchsetzung der Regelungen bietet, zu analysieren (vgl. North, 1990). Basierend auf einem Kosten-Nutzen-Kalkül wird somit gefordert, Regelungen und Vorgaben einzuhalten (vgl. Walgenbach und Meyer, 2008, S. 58). Des Weiteren sprechen DiMaggio und Powell (1991, S. 67) – wie bereits besprochen – über „*coercive isomorphism*“, den formalen und informalen Zwang, die Richtlinien und Vorgaben einzuhalten. Die Existenz eines Common-legal-Umfeldes bestimmt die Handlungsweise und Struktur einer Organisation (vgl. ebd.). Demzufolge bildet die Übereinstimmung mit formalen oder informalen Anforderungen den Kernpunkt der **Organisationslegitimität**.

Die zweite, **normative Säule** stellt die „prescriptive, evaluative, and obligatory“ (Scott, 2001, S. 54) Dimensionen von Institutionen dar. So bindet die normative Säule die Werte und Normen ein und zeigt, wie das Verhalten von Individuen anhand dieser Normen und Werten gesteuert wird (vgl. Lounsbury et al., 2012, S. 215f.; Phillips und Malhotra, 2008, S. 710). Dabei wird bestimmt, welche Handlungen wünschenswert sind, welche

als richtig angesehen werden und wie die Dinge getan werden sollen. Normative Systeme setzen Ziele (wie z. B. zum Umgang mit nicht-erneuerbaren Ressourcen) und definieren Vorgaben, um diese Ziele mit geeigneten Maßnahmen verfolgen zu können (vgl. Walgenbach 2006, S. 380; Scott 2001, S. 55). Die Vielfalt der möglichen Handlungen und Strukturen wird eingegrenzt, gleichzeitig werden Rechte und Verpflichtungen, Privilegien und Aufgaben sowie Lizenzen und Mandate übertragen. Der organisationale Akteur hält sich an diese Werte und Normen, weil er sich hierzu verpflichtet fühlt oder weil deren Erfüllung von der Gesellschaft erwartet wird. Dies bedeutet, dass die Befolgung dieser Werte und Normen nicht durch eine mächtige Instanz (wie den Staat) initiiert wird, sondern durch intrinsische Motivation und den Erwartungsdruck der anderen Akteure (vgl. DiMaggio und Powell, 1991, S. 70). Entspricht die Organisation in ihren Aktivitäten den von der Gesellschaft akzeptierten Werten und Normen, so wird damit die Organisationslegitimität gesichert (vgl. Walgenbach und Meyer, 2008, S. 59).

Die dritte, die *kulturell-kognitive (cultural-cognitive) Säule* beschreibt „the shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made“ (Scott, 2001, S. 57). Das Verhalten der Organisation wird von breiteren kognitiven „taken-for-granted“-Mächten bzw. der Logik geformt. Die Säule konzentriert sich auf die semiotischen Aspekte der Kultur (vgl. Lounsbury et al., 2012, S. 216f.; Phillips und Malhotra, 2008, S. 710). Diese werden nicht als einfache Wahrnehmungen der Wirklichkeit definiert, sondern als symbolische Systeme, die objektiv und extern von einzelnen Akteuren als sinnhaft und ohne Zweifel wahrgenommen werden (vgl. Lounsbury et al., 2012; Walgenbach und Meyer, 2008, S. 59). Daher können die kognitiven Institutionen als Skripte und Modelle für Wahrnehmungen und Verhaltensweisen gelten (vgl. Walgenbach, 2006, S. 381). Die internalisierten und als selbstverständlich erachteten Prozesse werden durch externe kulturbedingte Rahmenbedingungen betrachtet. Die durch diese Institutionen definierten Handlungen sind „taken-for-granted“ – sie werden nicht infrage gestellt und sind fest im gesellschaftlichen Wissensstand verankert. Insofern müssen nicht nur die objektiven Rahmenbedingungen in die Analyse der Handlungen eines Akteurs einbezogen werden, sondern auch die subjektiven, als selbstverständlich erachteten Interpretationen dieser Situation (vgl. ebd.). Die Bestrebung einer Organisation, die sogenannten „taken-for-grantedness“ in ihre Struktur und Handlungen zu integrieren, bezeichnen DiMaggio und Powell (1991, S. 69f.) als mimetische Isomorphie. Wird die Organisation durch die in einem gesellschaftlichen Kontext als selbstverständlich bewerteten „taken-for-granted“-Elemente

gekennzeichnet, wird die **Legitimität** als kulturell-kognitiv in der Gesellschaft anerkannt.

Jede der drei Säulen bietet eine Grundlage für Legitimität, wenn auch eine andere. Insofern wird eine generelle Legitimität nicht zwingend zugesprochen, wenn eine Organisation Legitimität von einer oder zwei der beschriebenen Säulen von Institutionen erhält. Tatsächlich werden nicht alle Institutionen von allen drei Säulen gleichzeitig getragen.<sup>11</sup> Indes wird Legitimität durch eine Übernahme der auf den drei Säulen nach Scott (2001, 2008b) basierenden Institutionen verliehen. Jedoch ist zu erwähnen, dass das Drei-Säulen-Modell in der wissenschaftlichen Literatur kritisiert wird. Edelman und Suchman (1997) bemerken kritisch, dass Regelungen bzw. die Gesetze, die laut Scott (2001) zur regulativen Säule gehören und die Handlungen einer Organisation einschränken, als Beispiel kulturelle und normative Merkmale aufweisen.<sup>12</sup> Darüber hinaus ist zu bemerken, dass die drei Dimensionen die Möglichkeit bieten, das unternehmerische Handeln umfangreich zu analysieren: „how constellations of regulative, normative, and cognitive forces fundamentally shape the behavior of actors in field“ (Lounsbury et al., 2012, S. 217).

### **4.2.3 Kritische Würdigung der neoinstitutionalistischen Theorie**

Die neoinstitutionalistische Theorie zeigt auf, wie und warum sich diverse Managementpraktiken und Strukturelemente in der Praxis erfolgreich etabliert haben und wie sie als „technisch-rationale Lösungen“ für Unternehmen bzw. deren Management dienen (vgl. Walgenbach, 2006, S. 390). Trotz ihrer Popularität in der wissenschaftlichen Literatur wird die neoinstitutionalistische Theorie stark kritisiert. Zum Beispiel kritisieren Hirsch und Lounsbury (1997, S. 410f.; vgl. hierzu auch Walgenbach, 2006), die Theorie beschreibe die Akteure zu idealistisch, ohne politisches Manipulieren, Widerstand und aktives Intervenieren zwischen Individuen und Organisationen zu berücksichtigen. Legitimation wird nach der Imitation erfolgreicher Praktiken anderer Organisationen zugesprochen (vgl. ebd.). Akteure, Macht, Interesse und strategisches Verhalten werden nur bedingt in der Theorie berücksichtigt.

Phillips et al. (2004, S. 648) argumentieren weiter: „Understanding institutional phenomena requires a broader, more comprehensive theory that encompasses stability and change in institu-

---

<sup>11</sup> Scott (2001, S. 61) gibt als Beispiel „street gangs“ an, die kognitiv in der Gesellschaft akzeptiert werden, aber trotzdem illegal sind. Kriminelle Vereinigungen besitzen keine regulative und normative Säule von Institutionen.

<sup>12</sup> Eine ausführliche Kritik des Drei-Säulen-Modells von Scott (2001) ist in Walgenbach und Meyer (2008, S. 62) zu finden.

tions, institutional fields, and institutional effects. Including a much more developed discursive conceptualization of social construction is one important step toward understanding and exploring these issues.“ Phillips und Malhotra (2008, S. 704) stellen in diesem Zusammenhang dar, dass die erläuterten Theorien nach DiMaggio und Powell (1983) sowie nach Scott (2001) einen Mangel an Klarheit aufweisen. Ungeklärt bleibt in der Theorie, wie institutioneller Wandel oder Krisen die Institutionen zu Veränderungen zwingen oder warum eine Heterogenität zwischen den Organisationen in einem organisationalen Feld trotz Isomorphie zu beobachten ist (vgl. Dacin, 1997; Walgenbach, 2006). Wie Gilbert et al. (2011) zeigen, beugen sich die Unternehmen in der Praxis nicht immer gleichmäßig dem neoinstitutionalen Druck.

Phillips und Malhotra (2008) erklären ihrerseits, dass die drei Säulen nach Scott (2001, 2008b) problematisch seien, weil dieser unterschiedliche theoretische Perspektiven miteinander kombiniert hat. Dies führt dazu, dass jede Säule auf unterschiedlichen philosophischen Ansätzen zur gesellschaftlichen Realität basiert. Des Weiteren ist die Dynamik, die aus jeder der Säulen entsteht, sehr unterschiedlich. Die regulative und die normative Säule beschreiben legale, soziale und moralische Regeln und Leitlinien für das in einer Gesellschaft akzeptierte Verhalten. Demgegenüber zeigt die kulturell-kognitive Säule die soziale „taken-for-granted“-Realität, die im Gegensatz zur regulativen und normativen Säule ohne regulatorische oder soziale Sanktionierung oder externe Kontrolle existiert. So können die regulative und die normative Säule nicht als „taken-for-granted“ wahrgenommen werden. Phillips und Malhotra (2008, S. 717) sehen zugleich eine große Rolle von Kultur und Sprache innerhalb der neoinstitutionalistischen Theorie. Scott (2008a, S. 429) selbst merkt an, dass durch Kultur bedingte Rahmenbedingungen sogenannte tiefer liegende Fundamente („deeper foundations“) in einer Gesellschaft der Institutionen ausbilden. Daher gilt Kultur als Baustein, auf dem die Werte, Normen und Regeln basieren. Darüber hinaus merkt Scott (ebd., S. 429ff.) an, dass sich die Regeln, Normen und Werte aus Wechselbeziehungen ergeben und durch das Verhalten der sozialen Akteure bewahrt und modifiziert werden können. Daher zeigt die Umwelt, in der die Organisationen agieren, unterschiedliche kulturelle und soziale Strukturen auf (vgl. ebd., S. 435). Suddaby et al. (2010) machen dabei auch auf symbolische, kulturelle und wertorientierte Elemente aufmerksam, die eine wichtige Rolle in der neoinstitutionalistischen Theorie spielen. Sie (ebd., S. 1235) konkretisieren dies wie folgt: „A key element of the institutional tradition is an understanding that institutions and indeed, organizations, are the product of common understanding and shared inter-

pretations of acceptable norms of collective activity.“ Zudem beobachtet Hoffman (2001) in seiner Untersuchung der „diffusion of corporate environmental practice“, dass Kultur das individuelle Bewusstsein außerhalb der Organisation formt. Dadurch werden „taken-for-granted“-Routinen eingeführt, die gesellschaftliche Normen, Werte und Einstellungen widerspiegeln. Caprar und Neville (2012, S. 236) bemerken, dass Elemente wie Werte, Normen und „taken-for-granted“-Grundprämissen sowohl in der neoinstitutionalistischen Theorie als auch von Kulturtheoretikern angewendet werden, was zu einem Missverständnis führen kann. Die Kulturtheorie stammt aus der Anthropologie und wird als eigenständige Theorie betrachtet.

### **4.3 Die gesellschaftliche Konstruktion der Realität**

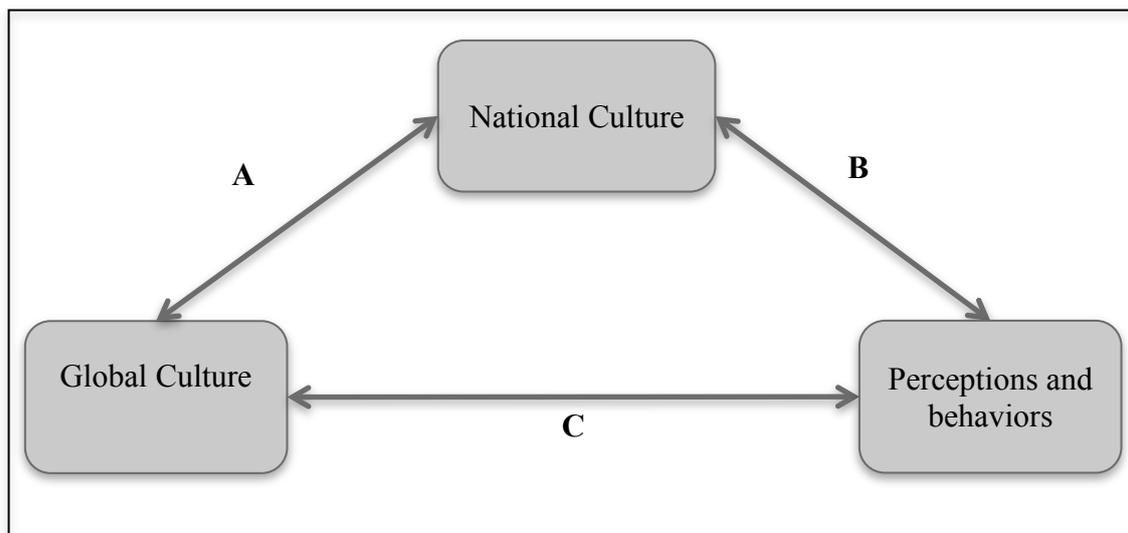
„A Fish discovers its need for water only when it is no longer in it. Our own culture is like water to a fish. It sustains us. We live and breathe through it“, erklären Trompenaars und Hampden-Turner (2012, S. 27) mit Blick auf die Bedeutung der Kultur für Individuen in einer Gesellschaft. Kultur wird nicht als physische Substanz definiert, sondern durch das Zusammenwirken von Individuen bestimmt. Die Realität in der einen Gesellschaft kann sich von der wahrgenommenen Realität in der anderen unterscheiden. Eine Einzelperson in einer Gesellschaft kann eine gegebene Situation völlig anders interpretieren als eine andere Person in einer anderen Gesellschaft. Nach Ansicht von Scott (2001, S. 39) ist das Verhalten von Individuen nicht nur „by attention to rules and the operation of norms“ bestimmt, sondern auch „common definitions of the situation and strategies of actions“ spielen eine bedeutende Rolle innerhalb einer Gesellschaft. Der Kulturanthropologe Robert Redfield (1948) beschreibt Kultur als „shared understandings made manifest in act and artifact“ (zit. n. Triandis, 2004, S. vii).

Laut Kutschker und Schmid (2011, S. 672) wird die Identität einer sozialen Einheit durch die Kultur geprägt. Diese bietet für ein Individuum Standards und Muster des Denkens, Handelns und Empfindens. Deswegen werden Problemlösungen durch von der Kultur geprägte Interpretationen bestimmt (vgl. Schein, 1995, S. 25). Trompenaars und Hampden-Turner (2012, S. 38) unterscheiden drei Hauptprobleme, mit denen Individuen in einer Gesellschaft konfrontiert sind: *die Beziehungen der Individuen mit anderen Individuen, mit der Zeit und mit der Natur*. Hierdurch unterscheiden sich die Kulturen voneinander: „One culture can be distinguished from another by the arrangement of the specific solutions it selects for each set of problem solutions. The solutions de-

pend on the meaning given by people to life in general and to their fellows, time, and nature in particular“ (ebd., S. 37).

Geertz (1973, S. 5) definiert ein Individuum als „an animal suspended in webs of significance he himself has spun“. „Those webs“ sind laut Geertz (ebd.) die Kultur. Durch sie wird die Identität einer sozialen Einheit geprägt. Dadurch erhalten verschiedene Prozesse in einer Gesellschaft Sinn (vgl. Gould und Grein, 2009). Carpenter (2000, S. 40, i. A. a. Shweder und LeVine, 1984) konstatiert, dass Kultur aus gemeinsam benutzten Elementen besteht, die Gedanken, Gefühle und Verhalten auf psychologischer und soziologischer Ebene regeln. Adams und Markus (2004, S. 341) haben die folgende Definition von Kultur mit Blick auf Kroeber und Kluckhohn (1952, S. 375) entwickelt: „Culture consists of explicit and implicit *patterns* of historically derived and selected ideas and their embodiment in institutions, practices and artifacts; cultural patterns may, on one hand, be considered as products of action, and on the other as conditioning elements of further action.“ Mit dieser Definition wird per se der Einfluss der Kultur auf die Institutionen aufgezeigt.

Gould und Grein (2009) betonen die Notwendigkeit, die Kultur eines Landes (die nationale Kultur) und Kultur als allgemeinen Begriff unterschiedlich zu definieren. Es scheint sinnvoll, dies zu erklären. Die beiden Autoren (ebd., S. 239) sind der Meinung, dass die nationale Kultur eine Form der Kultur i. w. S. ist. Hong et al. (2000) betrachten die nationale Kultur als offenes System, deswegen grenzen Phänomene wie der Multikulturalismus und die Globalisierung in der nationalen Kultur diese nicht ein. Demzufolge erklären Gould und Grein (2009, S. 245) weiter, dass die nationale Kultur „a powerful historical, institution-rooted metanarrative and metaphor, which has persisted even as it has been transmuted through globalization“, ist. Leung et al. (2005, S. 357) definieren die nationale Kultur in Anlehnung an Hofstede (1980) als „values, beliefs, norms, and behavioral patterns of a national group“. Mit Hilfe des in **Abbildung 13** dargestellten Modells zeigen Gould und Grein (2009, S. 246), wie die nationale Kultur mit der globalen Kultur im Kontext des internationalen Business zusammenwirkt.



**Abbildung 13: Das Zusammenwirken der nationalen und globalen Kulturen. Darstellung nach Gould und Grein (2009, S. 246).**

Die nationale Kultur kann als abhängige (A) oder unabhängige (B) Variable betrachtet werden, die als Mediator der globalen Kultur oder als direkter Einflussfaktor auf die Werte und Handlungen einwirkt. Nebenbei zeigen die Autoren (ebd.), dass es möglich ist, das Verhalten und die Wahrnehmung der Individuen durch die globale Kultur (C) direkt zu beeinflussen. Aber, wie sie (ebd., S. 246–247) später in Anlehnung an Zhou et al. (2007) aufzeigen, die globale Kultur (z. B. durch Internationalisierung beeinflusst) reicht allein nicht aus, um verschiedene Phänomene (z. B. die unternehmerische Effizienz) ex post in einem Land zu begründen; hier ist auch der Einfluss der nationalen Kultur zu betrachten.

Stattdessen dient die internationale Kultur als ein möglicher Erklärungsfaktor für einige globale politische Bewegungen, die Druck auf Unternehmen oder Regierungen ausüben. Darüber hinaus sind Leung et al. (2005, S. 359) der Meinung, dass die traditionellen Werte wie Gruppensolidarität, zwischenmenschliche Harmonie, Paternalismus und Familiarismus, die durch die nationale Kultur geprägt werden, mit solchen globalen Werten wie Streben nach individuellen Leistungen und Wettbewerb zwischen Individuen koexistieren können. Die Forscher (ebd.) behaupten in diesem Zusammenhang, dass die Argumentation bezüglich des Verschwindens der nationalen Kulturen und der Entstehung einer globalen Kultur die Realität nicht widerspiegelt. Ferner verdeutlicht Arnett (2002), dass die Individuen zwar von der globalen Kultur beeinflusst werden, aber ihre lokale, auf der nationalen Kultur basierende Identität beibehalten. Dann wird von bicultureller Identität gesprochen. Hofstede (2001), dessen Arbeit im folgenden Unterkapitel vorgestellt wird, erklärt passend hierzu, dass die Kultur im Laufe der Zeit relativ

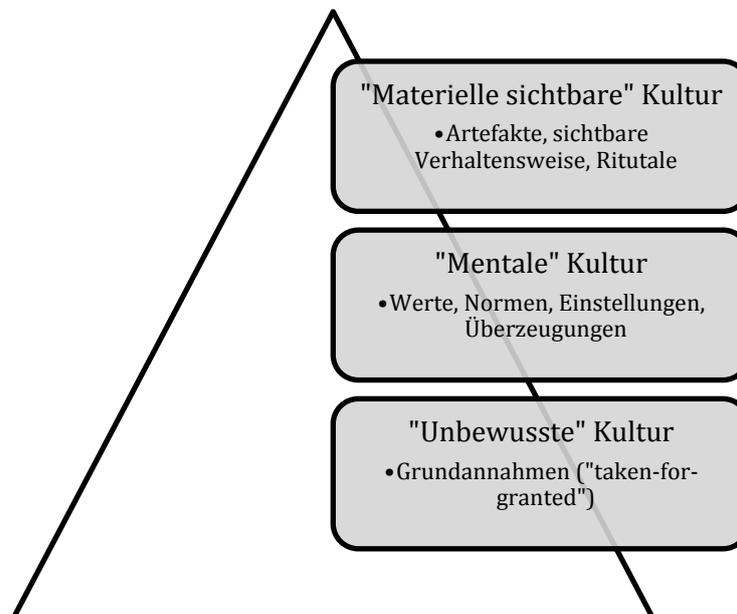
konstant bleibt. Leung et al. (2005) konkretisieren die Bedeutung dieser Konstanz von Kultur: Sie hilft im Umgang mit Ambiguität und erleichtert es den einer Kultur Zugehörigen, sich ihre Umwelt zu erklären. Abschließend erklären Trompenaars und Hampden-Turner (2012, S. 4), dass der globale Erfolg einiger Dienstleistungen, Produkte und Unternehmen nicht mit dem Verlust der nationalen Kultur verwechselt werden sollte: „There are, indeed, many products and services becoming common to world markets. What is important to consider, however, is not what they are and where they are found physically, but *what they mean to the people in each culture* [Herv. i. Orig.]“

### 4.3.1 Definition der Kultur nach Schein

Kultur ist ein multidimensionales Konzept mit zahlreichen Facetten. Nach der Definition von Osgood (1951, S. 208) besteht Kultur aus „all ideas of the manufactures, behavior, and ideas of the aggregate of human beings which have been directly observed or communicated to one’s mind and of which one is conscious“. Schein (2010) definiert Kultur als eine Abstraktion, wobei das Verständnis der aus einer Kultur entstehenden Kräfte im Vordergrund steht. Laut Schein (ebd.) sind diese Kräfte überaus mächtig, weil sie als „taken-for-granted“ von den Individuen wahrgenommen werden und außerhalb von deren Bewusstsein stehen.

Laut Schein (ebd., S. 16) umfasst das Konzept der Kultur folgende Merkmale: **Strukturstabilität** (*structural stability*), **Tiefe** (*depth*), **Umfang** (*breadth*) und **Musterrung/Integration** (*patterning/integration*). Mit Hilfe der **Kultur** wird eine Strukturstabilität in einer Gruppe geschaffen, weil die Kultur deren Mitgliedern Sinn und Vorhersagbarkeit verschafft. Zudem wird die Identität einer Gruppe definiert, da die Mitglieder ähnliche Werte, Verhaltensmuster und Denkweisen teilen. Des Weiteren ist die Kultur derart **tief** in einer Gruppe verankert, dass sie für deren Mitglieder unbewusst und selbstverständlich erscheint. Darüber hinaus beeinflusst eine Kultur alle Aspekte des Verhaltens der Mitglieder einer Gruppe, etwa die Vorgehensweise in einer Umwelt und mit der Umwelt, die Denkweise etc. In diesem Sinne spricht Schein (ebd.) über den Umfang (*breadth*) der Kultur. Das vierte Merkmal beschreibt die Musterung oder Integration der Elemente in einem alles umfassenden Modell. Schein (ebd., S. 17) bezeichnet dies als Paradigma. Die Kultur umfasst Werte, Verhaltensmuster, Umwelt und Rituale in einer „taken-for-granted“-Gesamtheit. Deswegen ist diese sogenannte Musterung oder Integration die Essenz des Begriffes „Kultur“.

Nach Schein (1995, S. 33; vgl. hierzu auch Trompenaars und Hampden-Turner, 2012) lässt sich Kultur in drei Ebenen unterteilen (s. **Abbildung 14**). Diese Ebenen zeigen, inwiefern die Merkmale einer Kultur für einen Beobachter sichtbar sind, und reichen von den sichtbaren bis zu den unsichtbaren „taken-for-granted“-Merkmale einer Kultur. Zwischen den Ebenen befinden sich Werte, Normen und Verhaltensmuster, die eine Kultur für ihre Mitglieder definiert. Im Folgenden werden die drei Ebenen näher betrachtet.



**Abbildung 14: Kulturebenen nach Schein (1995). Eigene Darstellung nach Kutschker und Schmidt (2011, S. 688); Schein (1995, S. 30f.; 2010, S. 24).**

Die erste Ebene, die Oberfläche, beschreibt die beobachtbaren, wahrnehmbaren und fassbaren Merkmale einer Kultur, die von Schein (1995; 2010) als Artefakte bezeichnet werden. Diese Artefakte umfassen Architektur, Sprache, Rituale und soziale Strukturen, die über Bekleidung und andere Symbole (z. B. Statussymbole) ausgedrückt werden können. Sichtbare Verhaltensmuster sind ebenfalls den Artefakten zuzuordnen. Artefakte sind wie erwähnt einfach zu beobachten, aber für einen Beobachter, der nicht der betreffenden Kultur angehört, nur sehr schwer zu entschlüsseln. Insofern sind Artefakte vieldeutig und leicht zu missinterpretieren.

Durch die zweite Ebene lassen sich die unsichtbaren, tiefer liegenden Merkmale einer Kultur in einer Gesellschaft erklären. Darunter versteht man die Bestimmung der Verhaltensweisen, die zwar durch Dritte beobachtbar, aber nur schwer nachvollziehbar sind. Hall (1976) vergleicht die Kultur einer Gesellschaft mit einem Eisberg. Er ist wie auch Schein (1995) der Meinung, dass nur ein kleiner Teil des „Eisbergs“ – d. h. der

Aspekte einer Kultur – zu sehen ist. Der größte Teil bleibt verborgen und umfasst die Werte, Wahrnehmungen und Verhaltensmuster einer Gesellschaft. Darüber hinaus haben Werte und der Glaube, die sich auf der zweiten Ebene des Modells befinden, in einer Gesellschaft moralische Funktionen und zeigen den Mitgliedern der Kultur, welches Verhalten in bestimmten Situationen akzeptiert wird. Dies bedeutet, dass die Verhaltensweise eines Individuums dem entsprechen soll. Anderenfalls werden die normativen und moralischen Erwartungen in einer Kultur nicht erfüllt.

Die dritte Ebene (s. Abbildung 14) spiegelt sehr tief liegende „taken-for-granted“-Grundannahmen wider; nur darauf basierendes bzw. von diesen Grundannahmen nicht abweichendes Verhalten wird in einer Gesellschaft akzeptiert. Laut Schein (2010, S. 28) wird dadurch deren Mitgliedern gezeigt, „how to perceive, think about, and feel about things“. Diese Annahmen werden nicht mehr in Frage gestellt und können nicht mehr verändert werden, deswegen bezeichnet Schein (ebd., S. 31) sie als „power of the culture“. Ohne diese Grundprämissen einer Kultur zu verstehen, ist die korrekte Interpretation von Werten und Artefakten kaum möglich.

Darüber hinaus richtet Schein (1995; 2010) seine Forschung auf die Organisationskultur, aber er bezieht hierbei auch die Landeskultur, die sogenannte „macro culture“, mit ein. Laut Schein (2010, S. 115) beeinflusst die Makrokultur die Entwicklung von Organisationen und diversen Gruppen, da die Mitglieder dieser Kultur „assumptions about the nature of reality and truth“ teilen (ebd., S. 116). Ferner analysiert Schein (ebd.) die Kulturdimensionen nach **Hofstede** (2001), die in den folgenden Kapiteln betrachtet werden. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Hofstede und Hofstede (2009; 2011a) das Phänomen „Unternehmenskultur“ deutlich von dem der nationalen Kultur trennen. Sie stimmen aber der Aussage zu, dass Elemente einer nationalen Kultur die Organisationskultur bestimmen (vgl. Hofstede und Hofstede, 2011a, S. 370). Aus diesem Grund wird im weiteren einzig von der nationalen Kultur gesprochen.

### **4.3.2 Nationale Kultur nach Hofstede und Hofstede**

„Kultur besteht aus den ungeschriebenen Regeln des sozialen Spiels. Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede und Hofstede, 2009, S. 4). Hofstede und Hofstede (2009; 2011a) bezeichnen die Kultur als mentale Programme, als „software of the mind“. Diese sogenannten mentalen Programme können nicht in einem

interkulturellen Kontext aufeinander übertragen werden, ohne die kulturellen Unterschiede zwischen den Gesellschaften zu berücksichtigen.

Hofstede und Hofstede (2009, S. 7; 2011a, S. 8) beschreiben Kultur als Zwiebel (vgl. hierzu auch Trompenaars und Hampden-Turner, 2012): Symbole, Helden und Rituale umhüllen den Kern – die Werte – dieser „Kulturzwiebel“. Symbole werden über Gesten, Worte, Bilder oder Objekte übermittelt, die eine konkrete Bedeutung nur für Angehörige derselben Kultur haben. Helden verkörpern Personen, die bestimmte in einer Gesellschaft erwünschte Merkmale besitzen und als Verhaltensvorbilder dienen sollen. Rituale wiederum sind beispielsweise Formen des Grüßens und werden in einer Kultur als sozial notwendig angesehen. Symbole, Helden und Rituale verbinden Praktiken und können erlernt werden. Werte sind hingegen nicht erlernbar; sie werden durch das soziale Umfeld – meist die Familie – in jungem Alter übermittelt. Werte sind unbewusst, sind die Neigung zu diesem oder jenem, sind Gefühle wie richtig oder falsch, gut oder schlecht. Diese unterschiedlichen mentalen Programme müssen nicht zwingend miteinander übereinstimmen.

Hofstede und Hofstede (2009; 2011a) sind der Ansicht, dass neben der nationalen auch andere Ebenen von Kulturen – wie regionale, ethnische, religiöse etc. – existieren. Daher ist zu überlegen, ob eine nationale Kultur die Gesamtheit der mentalen Programme einer Gesellschaft widerspiegelt. Hierzu argumentieren Hofstede und Hofstede (2009, S. 22) wie folgt: „Dennoch bilden viele Staaten ein historisch entwickeltes Ganzes, selbst wenn sie aus sehr unterschiedlichen Gruppen bestehen, und auch wenn sie weniger integrierte Minderheiten umfassen.“ Um interkulturelle Unterschiede zwischen Ländern ermitteln zu können, spielt die Staatsangehörigkeit eine bedeutende und zweckmäßige Rolle, da ein Staat als Einheit verschiedene Informationen über seine Bevölkerung sammelt und zur Verfügung stellt. Anderenfalls wäre der interkulturelle Vergleich von Ländern kaum möglich.

#### **4.3.2.1 Dimensionen nationaler Kultur nach Hofstede und Hofstede**

Die vergleichende Kulturforschung erklärt, dass der Kern der Kultur – die Werte – messbar ist. Hofstede und Hofstede (2009; 2011a) unterscheiden in ihrer Untersuchung zwischen dem Wünschenswerten und dem Erwünschten. Wünschenswertes ist ideologisch bedingt und zeigt, was ethisch richtig oder falsch ist. Dagegen bezieht sich das Erwünschte auf die Praxis und zeigt, aufgrund welcher Normen die Mehrheit Entscheidungen trifft.

Die empirischen Erkenntnisse von Geert Hofstede (1974) basieren auf der Arbeit von Inkeles und Levinson (1969). Die von den beiden Forschern zum Thema „nationale Kultur“ publizierten Grundprobleme bilden den Grundstein für die Entwicklung der Kulturdimensionen von Geert Hofstede. Bevor jedoch diese Dimensionen vorgestellt werden, soll die Vorgehensweise der Untersuchung von Hofstede kurz beleuchtet werden. Dazu ist zu erwähnen, dass diese empirische Untersuchung und die daraus resultierenden Kulturdimensionen in der Wissenschaftsliteratur (vgl. hierzu z. B. Venaik und Brewer, 2013) stark kritisiert werden. Der Grund dafür ist, dass Hofstede (1974) in seine Stichprobe lediglich Mitarbeiter des globalen Konzerns IBM aufgenommen hat. Hofstede und Hofstede (2011a, S. 29) erklären dazu, dass die ausgesuchte Stichprobe nahezu ideal für die Forschung war. Die Probanden waren weitgehend homogen: „[...] the mix of occupations studied was kept constant for all countries. Comparison of countries or regions should always be based on people in the same set of occupations“ (Hofstede et al., 2010, S. 64). Die Probanden unterschieden sich voneinander nur in ihrer Staatsangehörigkeit. Daher war laut Hofstede und Hofstede (2009; 2011a) diese Stichprobe besonders geeignet, um kulturelle Unterschiede zwischen den untersuchten 50 Ländern auf drei Kontinenten zu identifizieren und daraus die Kulturdimensionen abzuleiten.

Eine **Dimension** wird von Hofstede und Hofstede (2011a, S. 30) als „ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt“, definiert. Ein signifikanter Vorteil der Kulturdimensionen nach Hofstede ist die Messbarkeit sowie die Möglichkeit, empirisch nationale Kulturen miteinander zu vergleichen. Die nationale Kultur in einem Land wird über die Kulturdimensionen, die eine bestimmte Punktzahl in jeweiligem Land erreichen, bewertet.

### ***1. Machtdistanz***

Mit der **ersten** Dimension nehmen Hofstede und Hofstede (2009; 2011a) auf den Umgang mit der Ungleichheit in einer Gesellschaft Bezug und definieren dies als **Machtdistanz** (*power distance*). Laut Hofstede und Hofstede (2011a, S. 57–58) gilt Machtdistanz als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen [gemeint sind Familie, Schule, Gemeinde; Anm. d. Verf.] bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“. Die Machtungleichheit wird aus der Position des weniger mächtigen (*less powerful*) Mitgliedes der Gesellschaft bzw. Gruppe definiert.

Ein großer Machtdistanzindex in einer Gesellschaft zeigt, dass einige Menschen über wesentlich mehr Macht verfügen als andere. Diese ungleich verteilte Macht wird in dieser Gesellschaft akzeptiert und sogar als selbstverständlich angenommen: „There is an unspoken consensus that there should be an order of inequality in this world, in which everybody has his or her place“ (Hofstede et al., 2010, S. 77). Es wird angenommen, dass Individuen sich in ihrer Ausbildung, ihrem materiellen Status und ihrem Beruf voneinander unterscheiden und unterschiedliche soziale Schichten bilden. Dadurch wird eine gegenseitige synergetische Abhängigkeit zwischen jenen mit Macht und jenen, die über keine Macht verfügen, in der Gesellschaft aufgebaut. Im Berufsleben wird von Mitarbeitern beispielsweise Disziplin und Loyalität am Arbeitsplatz verlangt. Arbeitnehmer wiederum werden autoritäre Vorgesetzte bevorzugen. Von den Vorgesetzten wird erwartet, dass sie ihre Macht durch „[...] symbolic behavior that makes them look as powerful as possible“, demonstrieren (ebd.). In Ländern mit geringem Machtdistanzindex wird diese Ungleichheit dagegen nicht akzeptiert. Statussymbole sind in solchen Kulturen unerwünscht: „Status symbols for powerful people are suspect [...]“ (ebd., S. 78). Mitarbeiter erwarten, dass sie in ihren Arbeitsplatz betreffende Entscheidungen miteinbezogen oder beraten werden. Hierarchische Strukturen sind flach, deswegen ist die Rollenverteilung im Unternehmen relativ dezentralisiert.

Wenn man die politische Weltlage betrachtet, wird außerdem deutlich, dass Machtdistanz nicht nur die Beziehung zwischen Individuen auf gesellschaftlicher Ebene erklärt, sondern auch jene zwischen Regierungsvertretern und Bürgern. In Ländern mit hohem Machtdistanzindex kann es zu einem Missbrauch der politischen Macht kommen. Hierzu passend weisen Hofstede und Hofstede (ebd.) auf den Zusammenhang zwischen der Machtdistanz und der Korruption in einem Lande hin. Korruption wird von den Autoren (2011a, S. 79) als Missbrauch der Macht bezeichnet, sie ist gegeben, „wenn Menschen die Macht, die ihnen ihre Stellung bietet, dazu nutzen, sich illegal zu bereichern, oder wenn Bürger sich die Unterstützung behördlicher Stellen für private Zwecke erkaufen“. Skandale und gesellschaftliche Auseinandersetzungen werden vertuscht und in der Öffentlichkeit nicht weiter thematisiert. Politisch und wirtschaftlich einflussreiche Individuen werden geschützt und mit diversen Privilegien (z. B. im Bereich Steuern) versehen. Dagegen soll die Regierung in Ländern mit kleinem Machtdistanzindex für die Reduzierung der Ungleichheit in der Gesellschaft eintreten. Obwohl materielle Gleichheit nicht für alle garantiert und gewährleistet wird, muss sich jeder unabhängig von seinem Status an die Gesetze halten. Alle Menschen haben die gleichen Rechte. Politi-

sche Skandale werden in der Öffentlichkeit bestraft und bedeuten in der Regel das Ende der politischen Karriere der Betroffenen.

Darüber hinaus steht die Dimension „Machtdistanz“ im Kontakt mit anderen Studien. In Bezug auf den *World Values Survey* weist die Machtdistanz von Hofstede eine große Ähnlichkeit mit der Dimension „**secular-rational vs. traditional authority**“ von Ronald Inglehart (vgl. Inglehart, 1997; vgl. hierzu auch Inglehart und Welzel, 2005; Welzel, 2013) auf. Durch diese Dimension wird aufgezeigt, welchen Einfluss die Religion und die damit verknüpften Werte in einer Gesellschaft haben. Traditionelle Werte, Respekt vor der Regierung und nationaler Stolz werden beispielsweise als typisch für Individuen aus „traditional authority“-Kulturen angesehen (vgl. VWS, o. J.). Zudem werden Gesellschaften mit einer hohen Machtdistanz auch höchstwahrscheinlich traditionelle, sogar mit der Religion gekoppelte Werte zeigen: „Power is seen as a basic fact of society that precedes the choice between good and evil“ (Hofstede et al., 2010, S. 77). Gesellschaften mit einer eher kleinen Machtdistanz werden im Unterschied dazu „secular-rational“ Werte schätzen, die auf praktischen und nicht traditionellen bzw. religiösen Überlegungen basieren. Als Beispiel könnte die Regierung in einer solchen Kultur durch Gesetze und nicht durch Gott reglementiert und legitimiert werden.

Des Weiteren soll der Zusammenhang mit der GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) (House et al., 2004) und deren ermittelter Machtdistanzdimension betrachtet werden. Hofstede et al. (ebd., S. 63) betonen hierzu, dass die GLOBE-Forscher die Fragen zur Erhebung dieser Dimension deutlich anders als sie formuliert hätten. Hofstede et al. (ebd.) ziehen deshalb sogar die GLOBE-Methoden in Zweifel: „Rather than the respondents’ daily terminology, they [die GLOBE-Forscher; Anm. d. Verf.] used researchers’ jargon, making it often difficult for the respondents to guess what the answers meant.“ Demzufolge korreliert die Machtdistanz von Hofstede (1974) nicht nur mit der Machtdistanz der GLOBE-Studie „as is“ (kulturelle Praktiken – „so ist es“), sondern zeigt die stärkste Korrelation mit der GLOBE-Dimension „Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus“ „as is“ (kulturelle Praktiken). Demgegenüber korreliert die Machtdistanz als kulturelle Praktiken („as is“) und kulturelle Normen („as should be“ – „so soll es sein“) am stärksten mit einer anderen Dimension von Hofstede, der Unsicherheitsvermeidung. Daher, wie auch Hofstede et al. (ebd.) betonen, bietet die Machtdistanzdimension der GLOBE-Studie keine Alternative zur Machtdistanz nach Hofstede.

Abschließend zu dieser Dimension erklären Hofstede et al. (2010, S. 87f.), dass sich die nationale Kultur überall auf der Welt gleichzeitig verändert, deswegen wird ihre Existenz nicht gefährdet. Durch die wachsende Möglichkeit von Bildung, die steigende Macht internationaler Regierungsinstitutionen oder einen zunehmenden disproportionalen Wohlstand diverser Bevölkerungsgruppen verändert sich auch die Machtdistanz in den Ländern, trotzdem bleibt der Machtdistanzindex unverändert, so die Autoren (ebd.). Hofstede und Hofstede (2011a) sowie Hofstede et al. (2010) gehen davon aus, dass solche Veränderungen in allen Ländern gleichmäßig wirken.

## ***2. Individualismus vs. Kollektivismus***

Als zweite Dimension ist „**Individualismus vs. Kollektivismus**“ aus der IBM-Studie hervorgegangen. Diese Kulturdimension erklärt die Beziehungen zwischen den Individuen in einer Gesellschaft. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ nicht als zwei separate Dimensionen betrachtet werden sollte. Hofstede et al. (2010, S. 102) führen dazu aus, dass dies geboten wäre, wenn wir einzelne Individuen innerhalb einer Gesellschaft und nicht die nationale Kultur analysierten. Auch laut Oyserman et al. (2002) sollten Individualismus und Kollektivismus in Bezug auf die Analyse einzelner Individuen innerhalb einer Kultur als zwei unterschiedliche Dimensionen betrachtet werden, für die Analyse der nationalen Kultur aber als eine Dimension. „When we study societies, we compare two types of data: average value scores of the individuals within each society and characteristics of the societies as whole, including their institutions“ (Hofstede et al., 2010, S. 102). Laut Hofstede et al. (ebd.) werden die Institutionen in individualistisch geprägten Kulturen so konstruiert, dass individualistische Interessen am besten befriedigt werden. Dagegen reflektieren die Institutionen in kollektivistischen Kulturen kollektivistische Werte und Bedürfnisse.

Die Mehrheit der Weltbevölkerung lebt in kollektivistischen Kulturen, in denen das Interesse einer „Wir-Gruppe“ gegenüber dem persönlichen Interesse und Nutzen überwiegt. Die „Wir-Gruppe“ wird von anderen Menschen in der Gesellschaft, die zu anderen „Sie-Gruppen“ gehören, abgegrenzt. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass kollektivistische Kulturen keinen Zusammenhang mit der Macht des Staates über die Bevölkerung und politischen Doktrinen zeigen, sondern eine psychologische und praktische Bindung des Individuums an die „Wir-Gruppe“. Hofstede und Hofstede (2011a, S. 95) erklären, dass in einer als kollektivistisch bezeichneten Gesellschaft das Interesse eines Individuums dem Interesse der Gruppe untergeordnet wird: „Collectivism [...] pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-

groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty" (Hofstede et al., 2010, S. 92). Dadurch wird die Identität der zu dieser Gruppe gehörenden Individuen bestimmt. Da sich die „Wir-Gruppe“ von anderen „Sie-Gruppen“ unterscheidet, identifiziert sich ein Individuum mit der „Wir-Gruppe“ und sorgt für deren Wohlbefinden.

Als zugehörigen Gegenpol bezeichnen Hofstede und Hofstede (2011a, S. 96) individualistische Gesellschaften, in denen die Beziehungen zwischen den Individuen aufgelockert sind und das Interesse eines Individuums im Vordergrund steht: „[...] everyone is expected to look after him- or herself and his or her family“ (Hofstede et al., 2010, S. 92). Individuen entwickeln eine eigene Identität unabhängig von der Zugehörigkeit zu irgendeiner Gruppe. Auseinandersetzungen mit anderen werden nicht vermieden, damit eigene Interessen gesichert werden können. Eine eigene Meinung zu vertreten, gehört ebenfalls zu individualistischen Kulturen. Die individuelle Selbstverwirklichung wird gegenüber der harmonischen Beziehung mit anderen bevorzugt. Selbstverwirklichung und Anerkennung persönlicher Leistung sind die ultimativen Ziele eines Individuums aus individualistischen Ländern.

Zudem ist anzumerken, dass es andere länderübergreifende Studien gibt, deren hervorgebrachte Kulturdimensionen mit der Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ korrelieren. So korreliert der Individualismus-Index mit der Dimension „well-being vs. survival“ des World Values Survey, aber die Ergebnisse sind sehr gemischt. Diese Dimension korreliert auch mit anderen Dimensionen wie Femininität und kleine Machtdistanz. Von Michael „Misho“ Minkov (2009; vgl. hierzu auch Hofstede et al., 2010; Minkov und Hofstede, 2012) wurde dieses Konzept für die Entwicklung der neuen Dimension „*indulgence vs. restraint*“ genutzt. Die aus dem von Bond entwickelten Chinese Value Survey (vgl. hierzu Bond, 1983; 1988; 1991; Bond und Cheung, 1983; Bond und Forgas, 1984; Bond und Pang, 1991; Bond et al., 1982; Bond et al., 1992) entstandene Dimension „Integration“ zeigt ebenfalls einen Zusammenhang mit der Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“. In der GLOBE-Studie wurde der Kollektivismus in zwei Kategorien – „institutional collectivism“ (Institutioneller Kollektivismus) und „in-group collectivism“ (Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus) – unterteilt. Die GLOBE-Studie misst die Dimensionen als „as is“ („so ist es“) und „as should be“ („so sollte es sein“), insofern zeigt der Kollektivismus von Hofstede (1974) eine starke Korrelation mit „in-group collectivism“ als „as is“. Die Analyse von Smith et al. (2002)

ergab ebenfalls eine Korrelation zwischen Individualismus und den aus Trompenaars und Hampden-Turner (1998) Erhebung entstandenen Dimensionen „egalitarian commitment vs. conservatism“ und „loyal involvement vs. utilitarian involvement“. Aber keine dieser Dimensionen wurde von Hofstede und Hofstede (2011a) sowie Hofstede et al. (2010) als Ersatz für die Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ vorgeschlagen.

Des Weiteren betonen Hofstede und Hofstede (2011a; vgl. hierzu auch Hofstede et al., 2010) einen Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Wohlstand eines Landes und der Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“. Wenn das Pro-Kopf-Einkommen in einem Land wächst, bewegt sich der Index in Richtung des Individualismus in einem Land. Mit steigendem Wohlstand verfolgen die Individuen ihr individuelles Interesse und streben nach Selbstverwirklichung. Wenn die Differenz im Reichtum zwischen Ländern weiter wächst, sollten sich laut Hofstede et al. (2010) die Werte auf dem Kontinuum „Individualismus vs. Kollektivismus“ weiter auseinanderbewegen. Die Autoren (ebd.) merken ferner an, dass der Kollektivismus, wie in Japan und Südkorea, auch historisch bedingt ist. Aufgrund dessen scheint eine Diskussion über das Verschwinden dieser Dimension in der Zeit der Globalisierung unangemessen: „The cultures shift, but they shift together, so that their relative positions remain intact, and there is no reason why differences between them should disappear“ (ebd., S. 134).

### **3. Maskulinität vs. Femininität**

Die dritte Dimension wird von Hofstede (1974) als „**Maskulinität vs. Femininität**“ bezeichnet. Diese Dimension ist die am stärksten kritisierte nach Hofstede. Trotz dieser kritischen Beurteilung betonen Hofstede et al. (2010, S. 137 ff.), dass die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau auch in modernen Gesellschaften relevant ist. Mit Maskulinität und Femininität beschreiben Hofstede und Hofstede (2011a; vgl. auch Hofstede et al., 2010) nicht die biologischen Unterschiede zwischen Männern und Frauen, sondern die sozialen und kulturellen (Geschlechter-)Rollen in einer Gesellschaft. Die Art und Weise, wie sich ein Land mit Geschlechterrollen beschäftigt, ist durch dessen Geschichte tief in der „software of the mind“ verwurzelt.

Diese Dimension bezieht sich auf Emotionen und wird schwach durch Sozialisierung erlernt: „Social roles can be imposed by external factors, but what people feel while playing them comes from the inside“ (Hofstede et al., 2010, S. 140). Von Männern wird beispielsweise erwartet, dass sie Werte wie Durchsetzungsfähigkeit, Wettbewerbsfähig-

keit und Widerstandsfähigkeit vertreten. Diese Werte gelten als typisch maskulin. Dagegen werden von Frauen zärtliche Gefühle erwartet, beispielsweise über ein ausgeprägtes Sozialverhalten und die Sorge für Schwächere, denn diese Werte werden als typisch feminin angesehen. In diesem Kontext ist zu erwähnen, dass sowohl Männer als auch Frauen maskuline oder feminine Werte teilen können. Wie ein Beispiel aus der IBM-Datenbank von Hofstede zeigt, unterscheiden sich die Werte von Männern und Frauen aus femininen Ländern – wie Schweden und Norwegen – nur sehr gering voneinander; Männer und Frauen teilen die zärtlichen und umsorgenden Gefühle. In besonders maskulinen Ländern – wie Japan und Österreich – zeigen dagegen sowohl Männer als auch Frauen als maskulin geltende Eigenschaften (vgl. Hofstede et al., 2010; Hofstede und Hofstede, 2011a).

Die Dimension lässt sich wie folgt definieren: „Eine Gesellschaft bezeichnet man als *maskulin* [Herv. i. Orig.], wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als *feminin* bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“ (Hofstede und Hofstede, 2011a, S. 156). Dazu wird der Unterschied zur Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ betont: „Masculinity-femininity is about a stress on ego versus a stress on relationship with others, regardless of group ties“ (Hofstede et al., 2010, S. 146). Außerdem kann Femininität hier mit dem Feminismus verwechselt werden, wobei Letzterer als Ideologie für die Gleichberechtigung von Frauen und die Veränderung ihrer Rolle in der Gesellschaft steht. Hofstede et al. (ebd., S. 156) behaupten indes, dass Feminismus sowohl maskulin als auch feminin sein kann. Der maskuline Feminismus fordert gleiche Rechte für Frauen, während der feminine Feminismus versucht, die Gesellschaft zu liberalisieren und dadurch das Bild von Frauen und Männern zu verändern.

Aufschlussreich betont de Mooij (2011) den Zusammenhang zwischen der Dimension „Maskulinität vs. Femininität“ und dem Konsumentenverhalten. Statussymbole und Luxusmarken spielen beispielsweise in stark maskulinen Ländern eine deutlich größere Rolle als in stark femininen. Im Berufsleben sind durch diese Dimension auch signifikante Verhaltensklärungen möglich. In maskulinen Kulturen zeigen Individuen Durchsetzungsvermögen und stehen in einem ständigen Wettbewerb zueinander, deswegen werden z. B. Meetings dazu genutzt, um sich zu zeigen und um auszufallen. Materielle Belohnung dient als Motivationsmittel. Vom Individuum wird erwartet, dass es

bestimmt und in gewissem Maße aggressiv ist. Dagegen werden in femininen Kulturen freie Zeit und Lebensqualität besonders geschätzt. Die Individuen kooperieren miteinander und suchen gemeinsam nach Lösungen im Unternehmen. Konsens und Gleichheit spielen eine bedeutende Rolle.

Darüber hinaus weist diese Dimension keine Relation zum Wohlstand eines Landes auf: Sowohl arme als auch reiche Länder können als maskulin oder feminin bezeichnet werden. Hofstede und Hofstede (2011a) betrachten im Kontext dieser Dimension das Wirtschaftswachstum und die Umweltproblematik. Feminine Länder konzentrieren sich demnach stärker auf Wachstum unter Berücksichtigung der Umweltprobleme, während maskuline Länder ihre Priorität auf das Wachstum legen, ohne die Umwelt zu schützen. „Masculine culture countries strive for a performance society; feminine countries for a welfare society“ (Hofstede et al., 2010, S. 171).

Obwohl oder auch weil die vorgestellte Dimension sehr kontrovers diskutiert wird, gibt es diverse Wiederholungsstudien (vgl. z. B. Schwartz und Bardi, 2001; Søndergaard, 1994), die signifikante Ergebnisse zur Dimension „Maskulinität vs. Femininität“ lieferten. In der GLOBE-Studie finden sich vier Dimensionen – *Bestimmtheit (assertiveness)*, *Geschlechtergleichheit (gender egalitarianism)*, *Humanorientierung (human orientation)* und *Leistungsorientierung (performance orientation)* –, welche die Dimension „Maskulinität vs. Femininität“ von Hofstede erklären sollen. „Robert House, when designing the GLOBE study, meant to replicate the Hofstede study, but he did not go so far as using the taboo terms *masculinity* and *femininity* [Herv. i. Orig.]“, merken Hofstede et al. (2010, S. 145) kritisch an. Die Autoren (ebd.) konnten aber eine signifikante Korrelation nur mit einer Dimension – *assertiveness* – feststellen. „*Gender egalitarianism*“ korreliert mit einer anderen schon vorgestellten Dimension Hofstedes, dem Individualismus. Dazu erklären Hofstede et al. (ebd.), dass Geschlechtergleichheit (*gender egalitarianism*) auch von der wirtschaftlichen Situation und den Ausbildungsmöglichkeiten für Frauen in einem Land abhängt, während die „Maskulinität vs. Femininität“-Dimension die schon vorgestellte emotionale Ebene in der Beziehung zwischen Individuen betont. Aus diesem Grund korreliert die Geschlechtergleichheit nicht mit dieser Dimension. „Performance orientation“ als „as is“ korreliert negativ mit der Unsicherheitsvermeidungsdimension; „Performance orientation“ als „as should be“ korreliert indes negativ mit der Langzeitorientierung. „Human orientation“ zeigt keine Korrelation mit Hofstedes Dimensionen, deswegen zweifeln Hofstede et al. (ebd.), ob diese GLOBE-Dimension überhaupt sinnvoll sind.

#### **4. Unsicherheitsvermeidung**

Die vierte aus der IBM-Studie entwickelte Dimension, jene der **Unsicherheitsvermeidung**, beschreibt die Toleranz oder Intoleranz gegenüber dem Unvorhersehbaren und der Ambiguität. Daher basiert diese Dimension auf dem Grad der Angst (aber nicht der Furcht), die in einer Kultur von Individuen verspürt wird, wenn sie unsicher hinsichtlich der Zukunft sind oder sich in einer ambiguen Situation befinden. Anhand dieser Kulturdimension erklären Hofstede und Hofstede (2011a) somit, wie die Individuen in einer Gesellschaft mit Unsicherheit umgehen. Wenn sich die Mehrheit der Menschen in einem Land in unklaren Situationen gestresst fühlt, so entsteht laut Hofstede et al. (2010) ein großer Bedarf an klaren und für alle verbindlichen Regeln und Gesetzen. So wird das wahrnehmbare Gefühl hinsichtlich der Unsicherheit verringert. Im Gegensatz dazu sehen Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung Gesetze und Regeln als Last, die weitestmöglich zu reduzieren ist. Wenn ein Gesetz nicht den intendierten Zweck erfüllt, kann er geändert oder widerrufen werden, ohne dass sich die Gesellschaft unsicher bezüglich der Zukunft fühlt, weil die Toleranz für Ambiguität und Unvorhersehbares in dieser Gesellschaft groß ist. Die Unsicherheitsvermeidung wird wie folgt definiert: „[...] the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations“ (Hofstede et al., 2010, S. 191).

Darüber hinaus halten Hofstede et al. (ebd.) einen Zusammenhang zwischen starker Unsicherheitsvermeidung und politischem Engagement in einem Land fest. Als Beispiel geben die Autoren (ebd., S. 218f.) an, dass sich Bürger in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung kaum aktiv in politische Entscheidungsfindungsprozesse einbringen. Sie sind weniger von der Möglichkeit überzeugt, politische Entscheidungen beeinflussen zu können. Ferner wird eine stärkere Korruption auf Regierungsebene erwartet als in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung. Bürger in letztgenannten Ländern sind zudem im politischen Leben aktiver. Sie engagieren sich freiwillig in diversen politischen Bewegungen und teilen die Bereitschaft, nötigenfalls an Protesten gegen die Regierung teilzunehmen. Solche Gesellschaften zeigen eine höhere Toleranz für verschiedene, auch extreme Einstellungen, diverse Innovationen und Risiken. Unbestimmte, schwer zu interpretierende und unvorhersehbare Situationen werden als normale Erscheinungen des Lebens angenommen: „What is different is curious“ (ebd., S. 203).

Auch heben Hofstede und Hofstede (2011a) einen Zusammenhang dieser Dimension mit der Religion hervor. Der Glaube und religiöse Rituale dienen dazu, die Unsicher-

heit, deren Ursache der Mensch nicht beeinflussen kann, zu reduzieren, z. B. in Bezug auf das Leben nach dem Tod. Religion kann im Umgang mit der Unsicherheit helfen, die Ungewissheit der Individuen zu akzeptieren. Hofstede et al. (ebd., S. 266) erklären weiter: „A problem in classifying countries by religion is that the major religions of the world are all internally heterogeneous.“ Laut den Autoren (ebd.) kann nationale Kultur mit ihren Werten und der sogenannten mentalen Programmierung religiöse Wandlungen einer Nation überstehen. Außerdem ist zu erwähnen, dass kein direkter Zusammenhang zwischen der Religion und der nationalen Kultur in einem Land existiert. Wenn wir z. B. die nationalen Kulturen im katholischen Italien und Polen miteinander vergleichen, so erkennen wir trotz derselben Religion Unterschiede in der „mentalen Programmierung“. Außerdem beobachten Hofstede et al. (ebd.) zwischen den, wie sie es nennen, östlichen und westlichen Religionen (Judentum, Christentum und Islam) signifikante Unterschiede in Bezug auf die Relevanz einer absoluten Wahrheit. In den westlichen Religionen gibt es eine solche absolute Wahrheit, die andere Wahrheiten ausschließt. In der Annahme der westlichen Religionen zum Besitz einer absoluten Wahrheit unterscheiden sich die Länder mit starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung. Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung neigen zu dem Glauben, dass sie eine absolute Wahrheit besäßen. Daher haben alle anderen Kulturen Unrecht, weil es nur eine absolute Wahrheit gibt. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung glauben die Menschen zwar an eine absolute Wahrheit, aber sie besitzen diese nicht zwingend. Es gibt eine absolute Wahrheit und die Menschheit ist auf der Suche nach dieser. Demzufolge zeigen diese Kulturen mehr Toleranz gegenüber Menschen mit abweichenden Ansichten, für die niemand verfolgt oder verurteilt werden sollte. Eine Verletzung der Menschenrechte entsteht laut Hofstede et al. (ebd., S. 229) in einigen Ländern als Auswirkung der hohen Unsicherheitsvermeidung und nicht einer hohen Machtdistanz oder des starken Kollektivismus, da die Individuen intolerant gegenüber anderen, mithin fremden religiösen, politischen und ideologischen Ansichten sind.

In der GLOBE-Studie wird die Unsicherheitsvermeidung auf der „as is“- und „as should be“-Ebene gemessen. Die Fragen zur Messung dieser Dimension wurden hier abweichend zu Hofstede formuliert, weswegen völlig andere Ergebnisse zustande kamen. Einige Länder, die Hofstede und Hofstede (2011a) und Hofstede et al. (2010) als von starker Unsicherheitsvermeidung geprägt einstufen, zeigen laut GLOBE-Studie nur eine schwache Unsicherheitsvermeidung bezüglich „as is“. Der Unsicherheitsvermeidungsindex nach der GLOBE-Studie als „as should be“ korreliert mit dem Machtdistanzindex nach Hofstede. „GLOBE’s uncertainty avoidance measures therefore present no

alternative for our UAI [Uncertainty Avoidance Index; Anm. d. Verf.]“, so Hofstede et al. (2010, S. 199).

### **5. Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung**

Die fünfte Dimension basiert auf der Lehre des Konfuzius und stellt **Langzeitorientierung** sowie **Kurzzeitorientierung** einander gegenüber. Im Gegensatz zu den anderen Dimensionen ging diese nicht aus der IBM-Studie hervor, sondern aus den Ergebnissen des *Chinese Value Survey* (CVS). Diese Studie zeigt wichtige Differenzen zwischen „westlichen“ und „östlichen“ Denkweisen auf (vgl. ebd.). Später wurden die Indexwerte für weitere Länder durch den *World Values Survey* (WVS) ergänzt. Hofstede et al. (ebd., S. 247) halten hierzu fest: „Long- versus short-term orientation can be interpreted as dealing with a society’s search for Virtue. [...] In Eastern thinking the search for Virtue is key. In Western thinking Virtue is secondary to Truth.“

Daher stützt sich die **Langzeitorientierung** auf Beharrlichkeit und Sparsamkeit, z. B. beim Umgang mit Ressourcen. Laut Hofstede et al. (ebd., S. 242) lernen Individuen hierbei schon in ihrer Kindheit die Bedeutung von Sparsamkeit und Bescheidenheit im Leben, der Hartnäckigkeit, um Ziele zu erreichen, sowie der Geduld bei der Erfüllung von Wünschen kennen. Erfolg und Misserfolg werden durch mehr oder weniger Fleiß erworben und gelten nicht als Folge des Glücks. Außerdem merken Hofstede und Hofstede (ebd.) an, dass die Arbeit von der Familie nicht streng abgetrennt wird – Familienunternehmen sind üblich in solchen Gesellschaften. Dazu spielen Hierarchie bzw. Status und das Zeigen von Respekt gegenüber Individuen mit höherem Rang auf der Hierarchieebene eine große Rolle. Das Management eines Unternehmens erachtet eine führende Marktpositionierung als unternehmerisches Ziel, deswegen streben Unternehmen langfristige Profite an. Zugleich beobachten Hofstede et al. (ebd., S. 246) auch einen negativen Aspekt in Gesellschaften mit Langzeitorientierung. Es besteht eine positive Korrelation zu Bestechungsgeldzahlungen: „Companies in high-LTO countries will more easily use side payments and services to their customers and prospects abroad, which Transparency International classifies as bribing“ (ebd.).

**Kurzzeitorientierung** steht dagegen für die rasche Umsetzung von Zielen und den Drang, mit anderen mitzuhalten: „[...] keeping up with the Joneses“ (ebd., S. 242). Freie Meinungsäußerung sowie persönliche Freiheiten und Leistungen sind für Individuen in einer kurzzeitorientierten Kultur bedeutend. Auf Unternehmen bezogen erklären Hof-

stede und Hofstede (ebd.), dass das Ergebnis des letzten Monats, Quartals oder Jahres für die Beurteilung der Leistungsqualitäten von Managern von hoher Relevanz ist. Manager werden anhand dessen bewertet, wie sie die Ziele des Unternehmens „by today’s bottom line“ am profitabelsten umsetzen (vgl. ebd., S. 245). Mitarbeiterloyalität hängt beispielsweise von persönlichen Prioritäten und der Situation in einem Unternehmen bzw. einer Branche ab. Eine gegenseitige langfristige Loyalität und Bindung wie in Kulturen mit Langzeitorientierung wird nicht erwartet. Die Kurzzeitorientierung verstärkt die Leistungsgesellschaft: Je nach persönlichen Fähigkeiten und Wünschen soll jeder für seinen eigenen sozialen und beruflichen Erfolg sorgen.

Erwähnenswert ist der positive Zusammenhang dieser Dimension mit dem Wirtschaftswachstum. Hofstede und Hofstede (2011a) sowie Hofstede et al. (2010) betonen aber, dass für eine aussagekräftige Erklärung des Wirtschaftswachstums in unterschiedlichen Ländern eine Berücksichtigung des institutionellen bzw. politischen Kontextes notwendig ist. Indes war die Korrelation der Langzeitorientierung (aus dem *CVS*) mit dem Wirtschaftswachstum einer der wichtigsten Beweggründe für Hofstede (1991; vgl. hierzu auch Hofstede und Bond, 1988; Minkov und Hofstede, 2012), um „Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung“ als fünfte Dimension zu adaptieren. Laut Herman Kahn (1979, zit. n. Hofstede et al., 2010, S. 263) lag der Wirtschaftserfolg asiatischer Länder wie Taiwan, Südkorea, Singapur, Hongkong und Japan in ihrer Kultur und in der Lehre des Konfuzius begründet. Problematisch an dieser Erklärung ist, dass die positive Korrelation nur für den Zeitraum von 1965 bis 1995 nachgewiesen werden kann. Danach lässt sich keine Korrelation zwischen dieser Dimension und dem Wirtschaftserfolg eines Landes mehr messen. Eine Erklärung dafür könnten die nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion neu entstandenen Länder sein, von denen es zuvor keine messbaren Indikatoren gegeben hat. Außerdem bemerken Hofstede et al. (2010, S. 265), dass „LTO [Langzeitorientierung; Anm. d. Verf.] explains why some societies succeeded better than others in moving from rags to riches, but not from riches to more riches“. Im Hinblick darauf nennt de Mooij (2011) noch einen bedeutenden Faktor, der im Zusammenhang mit einem effektiven Wirtschaftswachstum gesehen werden kann. In langzeitorientierten Ländern wird stärker gespart und in Langzeitinvestments (z. B. Immobilien) investiert, dagegen wird in kurzzeitorientierten Ländern vorrangig in Aktien investiert, um einen schnellen Gewinn zu erzielen.

Hier wie auch bei den bereits vorgestellten Dimensionen beschreiben Hofstede et al. (ebd., S. 259f.) die Widersprüchlichkeit der Dimensionen der GLOBE-Studie gegenüber

den Dimensionen nach Hofstede. Jene Dimension, die der Langzeitorientierung bei Hofstede entspricht, bezeichnen House et al. (2004) als Zukunftsorientierung (*future orientation*). „GLOBE’s attempt to replicate long-term orientation as ‘future orientation’ has therefore completely failed [...]“, bemerken Hofstede et al. (2010, S. 260). Die Zukunftsorientierungsdimension der GLOBE-Studie als „as is“ korreliert mit der Zusammenlegung zweier Dimensionen – der schwachen Unsicherheitsvermeidung und der kleinen Machtdistanz – und nicht mit der Langzeitorientierung von Hofstede.

Aus der Definition der Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung lässt sich vermuten, dass in kurzzeitorientierten Ländern eine langzeitbasierte Denkweise ein wichtiger Faktor wird. Ob die Kurzzeitorientierung als „software of the mind“ durch Langzeitorientierung in den Kulturen ersetzt wird, lassen Hofstede et al. (ebd.) offen. Sie weisen aber auf die mit nachhaltigem Wachstum verknüpften Probleme und die daraus entstandenen Regulierungen hin.

## **6. *Indulgence vs. Restraint***

Abschließend wird die neueste, auf WVS-Daten basierende Dimension **„Indulgence vs. Restraint“**<sup>13</sup>, die erstmals im Jahr 2010 präsentiert wurde (vgl. ebd.), vorgestellt. „Indulgence“ beschreibt „a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun“ (ebd., S. 281). „Indulgence“ wird mit Freude, Glücksgefühl und Genuss assoziiert. Auf der anderen Seite dieser Dimension steht die Zurückhaltung, die Hofstede et al. (ebd.) als „Restraint“ bezeichnen und als „a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms“ definieren. Im Grunde genommen geht es in dieser Dimension nicht um die Befriedigung menschlicher Wünsche, sondern vielmehr darum, wie Individuen das Leben genießen können. Außerdem bemerken die Autoren (ebd., S. 288), dass Gesellschaften mit hohen „indulgence“-Werten eine geringere moralische Wertschätzung zeigen. Zugleich ergab eine andere Studie von Bond et al. (2004, zit. n. Hofstede et al., 2010, S. 288), dass Gesellschaften mit höheren „restraint“-Werten öfter negative Einstellungen und Pessimismus demonstrieren. Ebenfalls wird die gesellschaftliche Forderung nach Presse- und Meinungsfreiheit mit dieser Dimension in Zusammenhang gebracht. Laut Hofstede et al. (2010, S. 288.) legen Individuen aus Ländern mit hohem „indulgence“-Wert deutlich mehr Wert auf solche Freiheiten.

---

<sup>13</sup> Eine deutsche Übersetzung fehlt noch.

Des Weiteren stellen die Autoren (ebd.) fest, dass diese Dimension durch die Dimension „**Tightness vs. Looseness**“ erklärt werden kann. Hofstede et al. (ebd.) weisen auf eine direkte inhaltliche Verbindung zwischen „Looseness“ und „Indulgence“ sowie zwischen „Tightness“ und „Restraint“ hin. Da die präzise Ausarbeitung dieser neuen Dimension durch Hofstede et al. (ebd.) noch nicht erfolgte und Wiederholungsstudien fehlen, scheint es von hoher Relevanz, die „Tightness vs. Looseness“-Dimension hier näher zu betrachten.

Gelfand et al. (2006) definieren die Kultur in einem Land als „tight“ oder „loose“. „*Tightness vs. Looseness*“ wird durch die Stärke der sozialen Normen in einer Gesellschaft und den Grad der Sanktionierung eines nicht den Normen entsprechenden Verhaltens definiert: „[...] the degree to which cultures impose clear norms and reliably provides actions for deviation from norms [...]“ (Chan et al., 1996, S. 2). In einer als „tight“ definierten Kultur sind die Normen eindeutig definiert. Die Verhaltensweisen werden durch diese Normen vorgegeben, eine Abweichung wird nicht toleriert und über Sanktionen bestraft (vgl. Carpenter, 2000). Die Gesellschaft ist laut Chan et al. (1996) streng formal, diszipliniert und systematisch. Demgegenüber zeigen als „loose“ definierte Kulturen eine hohe Toleranz bei Abweichungen von Normen, da viele Alternativen zur geltenden Norm existieren. Solche Gesellschaften können im Kontrast zu als „tight“ geltenden Gesellschaften einen Mangel an Disziplin, Ordnung und Formalitäten aufweisen. Außerdem bemerkt Pelto (1968, S. 40), dass dicht besiedelte Länder besonders oft als „tight“ gelten. „*Tightness*“ soll dabei helfen, die Beziehung zwischen den Individuen zu regeln, ohne dass Konflikte und Missverständnisse entstehen (vgl. Chan et al., 1996).

Gelfand et al. (2006, S. 1227) sind zudem der Meinung, dass Kulturen sowohl „*individualistisch – kollektivistisch*“ also auch „*tight – loose*“ sein können. Zum Beispiel bezeichnen Gelfand et al. (2011) Brasilien als eine sehr kollektivistische, aber auch als „*loose*“ geltende Kultur. Japan hingegen zeigt sowohl kollektivistische als auch „*tight*“-Merkmale einer Kultur. Zum Schluss bemerken Chan et al. (1996, S. 11), dass das theoretische Konstrukt der Kulturdimension „*Tightness vs. Looseness*“ auch in der Praxis an Bedeutung gewinnt. Das Verständnis, inwiefern als „*tight*“ und „*loose*“ geltende Kulturen voneinander zu unterscheiden sind, sollte auch im interkulturellen Management erhöht werden. Aus diesem Grund wächst auch die Bedeutung der neuen Dimension „*Indulgence vs. Restraint*“.

#### 4.3.2.2 Kritische Würdigung der Kulturdimensionen von Hofstede

Die von Hofstede entwickelten und hier vorgestellten Dimensionen blieben wie bereits angedeutet nicht ohne Kritik. Kutschker und Schmid (2011, S. 731ff.) geben eine kurze Zusammenfassung der kritischen Würdigung der Arbeit Hofstedes. Als Erstes betonen sie die Problematik, dass lediglich ein Unternehmen in die Untersuchung einbezogen wurde. IBM, wie auch andere multinationale Unternehmen, hat eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur, was die Ergebnisse beeinflussen haben könnte. Des Weiteren bemerken Kutschker und Schmid (ebd.), dass am Anfang ausschließlich westliche Forscher an dem Projekt beteiligt waren und aufgrund ihrer westlichen Sozialisierung die Untersuchung beeinflussen haben könnten. Außerdem hat Hofstede die Kulturebenen in seiner Untersuchung nicht strikt voneinander getrennt und sich insbesondere auf die Ebene des Verhaltens konzentriert. Ein Mangel an Trennschärfe zwischen den Dimensionen (etwa bei Individualismus vs. Kollektivismus) wird ebenfalls konstatiert. Die Gleichsetzung von Kulturen mit Ländern, ohne Subkulturen zu berücksichtigen, hat weitere starke Kritik hervorgerufen. Hierzu haben Hofstede und Hofstede (2011a) sowie Hofstede et al. (2010) allerdings betont, dass eine solche Eingrenzung mit Vorsicht vorzunehmen ist und eine Trennung in ethnische, religiöse oder linguistische Gruppen, soweit möglich, bevorzugt werden sollte. „A strong reason for collecting data and the level of nations is that one of the purposes of cross-cultural research is to promote cooperation among nations. [...] (T)he (more than two hundred) nations that exist today populate one single world, and we either survive or perish together. So, it makes practical sense to focus on cultural factors separating or uniting nations“, so Hofstede et al. (ebd., S. 22).

Trotz der vielen Schwachstellen (vgl. Earley, 2006; Javidan et al., 2006) bilden die Dimensionen von Hofstede die Basis für viele Forschungen in der Management- und Betriebswirtschaftslehre (vgl. hierzu z. B. de Mooij, 2011; de Mooij und Hofstede, 2010). Wie Kutschker und Schmid (2011, S. 733ff.) treffend zusammenfassen, verdient die Arbeit Hofstedes Anerkennung. Der Forschungsumfang erlaubt heutzutage einen kulturellen Vergleich von über 100 Ländern.<sup>14</sup> Die Dimensionen ermöglichen eine Einordnung von Ländern und einen aussagekräftigen Vergleich ihrer kulturspezifischen Aspekte. Dieser Vergleich basiert nicht auf Einzelfallstudien oder ausführlichen Beschreibungen einzelner Kulturen, sondern diverse Länder können mit Hilfe klarer und nicht aufeinander bezogener kultureller Merkmale abgetrennt und eingeordnet werden. Dar-

---

<sup>14</sup> Die Einsichtnahme ist unter <http://www.geerthofstede.nl/research--vsm> möglich.

über hinaus hat Hofstedes Ausarbeitung weitere wichtige Studien angeregt, z. B. die GLOBE-Studie, oder wurde durch Hofstede selbst erweitert (vgl. Hofstede et al., 2010). Wie bereits in der Vorstellung der Dimensionen betont wurde, handelt es sich bei den Kulturdimensionen um ein langfristiges und relativ stabiles Konstrukt. Nationale Kulturen ändern sich nur langsam und meist zudem gleichzeitig, deswegen bleiben die Indizes der Kulturdimensionen nahezu unverändert.

Der Zusammenhang zwischen Hofstedes Dimensionen und der Nachhaltigkeitsforschung gewinnt stark an Bedeutung. Wie zahlreiche Studien zur Nachhaltigkeit multinationaler Unternehmen zeigen, sind die Dimensionen von Hofstede ein signifikanter Indikator zur Erklärung der Unterschiede zwischen Nachhaltigkeitspraktiken multinationaler Unternehmen bzw. dem Verhalten von Stakeholdern und des Managements (vgl. Arnold et al., 2007; Beekun et al., 2008; Christie et al., 2003; Haxhi und van Ees, 2010; Husted, 2005, 1999; Paul et al., 2006; Ringov und Zollo, 2007; Scholtens und Dam, 2007; Waldman et al., 2006; Williams und Zinkin, 2008).

Im Folgenden wird die GLOBE-Studie kurz erläutert und mit der Arbeit Hofstedes verglichen, obwohl Korrelationen mit Hofstedes Dimensionen bereits beleuchtet wurden.

### **4.3.3 GLOBE-Dimensionen und die weitere Kulturforschung**

GLOBE ist ein mehrphasiges und verschiedene Methoden umfassendes internationales Projekt, das von Professor Robert J. House im Jahr 1991 initiiert wurde. Ziel dieses Projektes war es, den Einfluss der nationalen Kultur auf die Effektivität einer Gesellschaft, Organisationen und Führungsstile aufzudecken und zu messen.

Kultur wird im Rahmen des GLOBE-Projektes wie folgt definiert: „[...] shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of collectives that are transmitted across generations“ (House und Javidan, 2004, S. 15). Um die Dimensionen zu entwickeln, betrachteten die GLOBE-Forscher das Phänomen der Kultur als Konzept, das aus Praktiken (*practices*) und Werten (*values*) besteht. Die Praktiken spiegeln wider, wie die Dinge in einer Kultur getan werden. Wie die Dinge in einer Kultur aber getan werden *sollten*, zeigen die Werte auf. Daher berücksichtigte die GLOBE-Studie sowohl „as is“-Praktiken als auch „as should be“-Werte bei der Entwicklung der Kulturdimensionen (vgl. ebd., S. 9).

Im Unterschied zum IBM-Projekt von Hofstede (vgl. Hofstede et al., 2010; Hofstede und Hofstede, 2011a) arbeiteten 170 Forscher (die sogenannten *Country-Co-*

*Investigators*) am GLOBE-Projekt. Gegenstand ihrer Befragung waren Manager der mittleren Führungsebene lokaler Unternehmen. Insgesamt wurden 62 Kulturen aus 59 Ländern berücksichtigt, die in Kulturclustern gruppiert wurden (vgl. House et al., 2014). Einige Länder wie Südafrika (Schwarz vs. Weiß), Deutschland (Ost vs. West) und die Schweiz (deutsch- vs. französischsprachig) unterteilten die GLOBE-Forscher in Subkulturen. Die Erforschung der Kulturen bzw. die Berücksichtigung der Subkulturen sollte als Antwort auf die bei Hofstede kritisierten Probleme dienen (vgl. Kutschker und Schmid, 2011). In der GLOBE-Studie wurden die folgenden neun Dimensionen ausgearbeitet: (1) Unsicherheitsvermeidung, (2) Machtdistanz, (3) Institutioneller Kollektivismus, (4) Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus, (5) Geschlechtergleichheit, (6) Bestimmtheit, (7) Zukunftsorientierung, (8) Leistungsorientierung sowie (9) Humanorientierung. Darüber hinaus wird in organisations- und landeskulturelle Praktiken und Werte unterschieden, für die Analyse werden die vorgestellten neun Dimensionen verwendet. Daher beschränkt sich die Darstellung der Dimensionen auf die landeskulturelle Ebene und nicht auf den Führungsstil.

Die erste Dimension, die i. A. a. Hofstedes Dimension der Unsicherheitsvermeidung entwickelt wurde, wird auch in der GLOBE-Studie als **Unsicherheitsvermeidung** bezeichnet. Sie beschreibt „the extent to which a society, organization, or group relies on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events“ (House et al., 2014, S. 16). Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung zeigen eine geringe Toleranz für Ambiguität und Unsicherheit, weswegen hier die Individuen mittels Normen, Bürokratie, Szenarien und Regeln versuchen, Unsicherheit zu vermeiden. Darüber hinaus zeigen die Individuen wenig Akzeptanz für eine Abweichung von diesen Regularien. Dagegen reagieren Individuen in Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung mit größerer Toleranz auf den Verstoß gegen Regeln, auf Risikoverhalten und informelle Kommunikation. Mit Hofstedes Unsicherheitsvermeidung ist diese Dimension nur eingeschränkt zu vergleichen.

Die zweite Dimension „**Machtdistanz**“ wird ähnlich wie Hofstedes Machtdistanz definiert und beschreibt den Grad, zu dem Individuen in einer Gesellschaft die Ungleichverteilung der Macht akzeptieren bzw. unterstützen (vgl. ebd., S. 15). Die Bewertung der Machtverteilung erfolgt aus der Perspektive der nicht über die Macht verfügenden Untergebenen, die diese Verteilung entweder unterstützen oder ablehnen. In Ländern, in denen Macht ungleich verteilt ist, haben Organisationen ausgeprägte hierarchische

Strukturen; die Entscheidungsfindung ist meist ein „one way“-Prozess und auf die höchste Hierarchieebene konzentriert. In Kulturen mit höherer Machtdistanz „only a few people have access to resources, skills, and capabilities, contributing to low human development and life expectancies“ (Carl et al., 2004, S. 536). Aus diesem Grund wird Macht in von kleinerer Machtdistanz geprägten Kulturen als Mittel zu Korruption, Dominanz und Ungleichheit gesehen. Wie schon berichtet wurde, korrelieren kulturelle Praktiken dieser Dimension signifikant mit Hofstedes Machtdistanz.

**Institutioneller Kollektivismus** ist besonders ausgeprägt im konfuzianischen Asien (vgl. Triandis, 2004). Diese Dimension definiert den Grad, „to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action“ (House et al., 2014, S. 14). Sie basiert auf der „Individualismus vs. Kollektivismus“-Dimension von Hofstede und birgt – wie auch bei Hofstede – Individualismus und Kollektivismus als Gegenpole. In kollektivistischen Gesellschaften werden Gruppenloyalität und Gruppenbelohnung gegenüber individuellem Interesse bevorzugt. Individuelle Ergebnisse und Ziele spielen dagegen eine deutlich größere Rolle in individualistischen Kulturen.

Eine weitere Dimension, der **Gruppen-/Familienbasierte Kollektivismus**, beschreibt im Gegensatz zum institutionellen Kollektivismus den Grad, zu dem Individuen Loyalität, Stolz und Gruppenzusammenhalt in Organisationen oder Familien verspüren (vgl. ebd., S. 15). Ein hoher Wert dieser Dimension zeigt einen starken Gruppenzusammenhalt zwischen Familien- oder Organisationsmitgliedern. In solchen Kulturen stehen eine starke familiäre Bindung, die Sorge für Familien- und Organisationsmitglieder sowie der Respekt für Autoritäten im Mittelpunkt.

Mit der weiteren Dimension „**Geschlechtergleichheit**“ wird der Grad beschrieben, zu dem Gesellschaften Geschlechterungleichheit minimieren und Gleichberechtigung fördern (vgl. ebd.). Diese Dimension gründet auf der Dimension „Maskulinität vs. Femininität“ von Hofstede. Im Unterschied zu Hofstede messen die GLOBE-Forscher jedoch ausschließlich die Gleichberechtigung der Geschlechter und ermitteln, ob das Geschlecht die Rolle eines Individuums in der Gesellschaft, Organisation oder Familie bestimmen kann. Laut Emrich et al. (2004, S. 359) arbeiten anteilig mehr Frauen in Führungspositionen in jenen Ländern, die höhere Werte in der Geschlechtergleichheit zeigen. House et al. (2014, S. 15) konstatieren, dass Organisationen in diesen Ländern mehr Toleranz für Meinungs- und individuelle Unterschiede zeigen.

**Bestimmtheit** beschreibt den Grad, „to which individuals are assertive, confrontational, and aggressive in their relationships with others“ (ebd., S. 13). Diese Dimension basiert auf der Kulturdimension „Maskulinität vs. Femininität“ von Hofstede. Laut den Hartog (2004, S. 405) schätzen Individuen aus Kulturen mit höheren Bestimmtheitswerten den Wettbewerb zwischen Individuen mehr als eine Zusammenarbeit und bevorzugen die „can-do“-Einstellung. Dagegen stehen Individuen aus Kulturen mit kleineren Werten der Bestimmtheitsdimension für harmonische Beziehungen, Loyalität und Solidarität.

**Zukunftsorientierung** zeigt das Ausmaß, inwieweit die Individuen in einer Kultur ihr Handeln auf die Zukunft hin orientieren, indem sie auf schnelle Belohnung verzichten, um später einen Erfolg zu genießen. Individuen aus zukunftsorientierten Kulturen planen und investieren in die Zukunft. Laut Ashkanasy et al. (2004, S. 302) verfolgen Organisationen in solchen Kulturen langfristige Strategien, aber sie und ihre Manager sind flexibel und Strategien können angepasst werden. Dagegen tätigen Organisationen in kurzzeitorientierten Kulturen eine kürzere strategische Planung, die Organisationen und ihre Manager sind unflexibel und nicht anpassungsfähig. Die Individuen in diesen Kulturen legen ebenfalls großen Wert auf schnelle Belohnungen.

**Leistungsorientierung** definieren House et al. (2014, S. 13) als „[t]he degree to which a collective encourages and rewards group members for performance improvement and excellence“. Individuen in Kulturen, die eine stärkere Leistungsorientierung aufweisen, legen großen Wert auf Leistung, Erfolg und Bonus bzw. eine monetäre Honorierung wird als Entlohnung für erreichte Ergebnisse erwartet. Dagegen schätzen laut Javidan (2004, S. 245) Individuen in Ländern mit einer geringeren Leistungsorientierung gesellschaftliche und Familienbeziehungen, Loyalität und Zugehörigkeit. Laut Kutschker und Schmid (2011, S. 758) zeigen empirische Ergebnisse große Unterschiede zwischen kulturellen Werten und Praktiken.

Die letzte Dimension wird als **Humanorientierung** bezeichnet und von House et al. (2014, S. 14) als Grad, „to which a collective encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others“, definiert. In Gesellschaften mit hohen Werten der Humanorientierung sind zwischenmenschliche Beziehungen von großer Bedeutung. Von Individuen in einer solchen Kultur wird erwartet, dass sie füreinander sorgen. Laut Kabasakal und Bodur (2004, S. 570) wird die Zugehörigkeit zu einer Gruppe sehr geschätzt und dementsprechend gesucht. Das Eigeninteresse steht

dagegen in Gesellschaften mit kleinen Werten der Humanorientierung im Mittelpunkt. Die entsprechenden Individuen streben nach Macht und materiellem Wohlstand.

Obwohl die GLOBE-Studie sehr viel Kritik an der Arbeit von Hofstede geäußert hatte, blieb auch sie selbst nicht ohne Kritik. Kutschker und Schmid (2011, S. 761f) stellten eine kurze Würdigung zusammen und beginnen hierbei mit der Vielzahl interkorrelierter Dimensionen. Fast alle Dimensionen der GLOBE-Forschung weisen eine positive Korrelation mit dem nationalen Wohlstand auf. Hofstede (2006) äußert hierzu die Vermutung, dass die Dimensionen durch nationalen Wohlstand beeinflusst sind. Darüber hinaus steht auch die Stichprobe mit einer Auswahl an Managern der mittleren Führungsebene aus drei verschiedenen Branchen in der Kritik: Spiegelt die Stichprobe tatsächlich die Gesamtbevölkerung einer Kultur wider? Obwohl die GLOBE-Forscher behaupten, Kultur und Länder voneinander getrennt zu haben,<sup>15</sup> scheint diese Trennung nicht ausreichend. Länder wie Indien, die USA oder China weisen mehrere Subkulturen auf, welche die Autoren der GLOBE-Studie so wie auch Hofstede nicht berücksichtigt und in der Entwicklung der Dimensionen nicht beachtet haben.

Jedoch hat die GLOBE-Studie auch einige Kritikpunkte der Arbeit von Hofstede berücksichtigt und z. B. die Untersuchung nicht auf ein Unternehmen (IBM in der Untersuchung von Hofstede) beschränkt, sondern auf 1.000 Unternehmen aus drei verschiedenen Branchen erweitert. Außerdem nahmen die Autoren der GLOBE-Studie eine präzise Trennung der Kulturebenen vor. Für die Untersuchung wurde zudem ein internationales Team aufgebaut, somit konnte die Problematik der westlichen Forscher behoben werden. Die folgende **Tabelle 4** fasst die Merkmale der beiden Kulturstudien zusammen.

---

<sup>15</sup> In der GLOBE-Studie haben die Forscher Ost- und Westdeutschland, die deutsch- und die französischsprachige Schweiz sowie die weiße und die schwarze Bevölkerung Südafrikas voneinander getrennt.

<b>Merkmale</b>	<b>Hofstede</b>	<b>GLOBE-Studie</b>
<b>Stichprobe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 116.000 IBM-Mitarbeiter (7 Berufsgruppen – 2 Management- und 5 nichtleitende Gruppen);</li> <li>ca. 2.300 Studenten („Asien-Studie“)</li> </ul>	17.370 Manager der mittleren Führungsebene in 951 lokalen Unternehmen
<b>Erhebungszeitraum</b>	1966–1973; Ergänzungen zu späteren Zeitpunkten („Asien-Studie“ und die 2010 präsentierte sechste Dimension „Indulgence vs. Restraint“)	Ab 1991; Auswertung der erhobenen Daten bis heute nicht abgeschlossen
<b>Forscher vs. Forscherteam</b>	Geert Hofstede (Analyse und publizierte Studien [1980; 1991; 2001]), später Mitautoren	Forscherteam aus ca. 170 Forschern
<b>Genese der Dimensionen</b>	Korrelations- und Faktoranalysen	Konzeptionelle Kategorien auf Basis der Literatur; Test in Pilotstudien; empirische Operationalisierung
<b>Bezeichnung der Dimensionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Machtdistanz</li> <li>Individualismus vs. Kollektivismus</li> <li>Maskulinität vs. Femininität</li> <li>Unsicherheitsvermeidung</li> <li>Lang- vs. Kurzzeitorientierung</li> <li><i>Indulgence</i> vs. <i>Restraint</i> (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unsicherheitsvermeidung</li> <li>Machtdistanz</li> <li>Institutioneller Kollektivismus</li> <li>Gruppen-/Familienbasierter Kollektivismus</li> <li>Geschlechtergleichheit</li> <li>Bestimmtheit</li> <li>Zukunftsorientierung</li> <li>Leistungsorientierung</li> <li>Humanorientierung</li> </ul>
<b>Zahl der Länder</b>	111 Länder	59 Länder und 62 Kulturen

**Tabelle 4: Vergleich der Studie von Hofstede mit der GLOBE-Studie. Eigene Darstellung i. A. a. Kutschker und Schmid (2011, S. 765).**

Festzuhalten ist, dass die GLOBE-Studie gegenüber der Arbeit von Hofstede keine signifikanten neuen Ergebnisse in der Kulturforschung geliefert hat: „Each has inherent errors, and neither can be considered as providing the one best way to denote national cultures“ (Smith, 2006, S. 915). Kritiker (wie McSweeney, 2002) bezweifeln die Bedeutung der Kulturdimensionen und stellen die Messung bzw. Klassifizierung der nationalen Kulturen anhand messbarer Dimensionen in Frage (vgl. Smith, ebd.). Im Gegensatz dazu betont Smith (ebd.) die Bedeutung der auf Dimensionen basierenden quantitativen Analyse nationaler Kulturen.

Laut Smith (ebd., S. 917) sollten die von Hofstede ausgearbeiteten Dimensionen für Verhaltensuntersuchungen (behavioural frequencies) in der empirischen Arbeit eingesetzt werden. Dagegen dienen die GLOBE-Dimensionen vorrangig zur Erklärung von Inter-Gruppen- und internationalen Beziehungen. Der Grund hierfür liegt darin, dass die

Dimensionen der GLOBE-Studie aus einer anderen Perspektive entwickelt wurden. Die Forscher konzentrierten sich darauf, wie die befragten Personen das Verhalten anderer Personen in einer Kultur bewerteten („as is“ und „as should be“). Als Beispiel wurde das Item zum institutionellen Kollektivismus in der GLOBE-Studie wie folgt formuliert: „The economic system in this society is designed to maximize individual interests – collective interests“ (Hofstede, 2006, S. 885). Die übrigen Dimensionen wurden auf die gleiche Art erfragt.

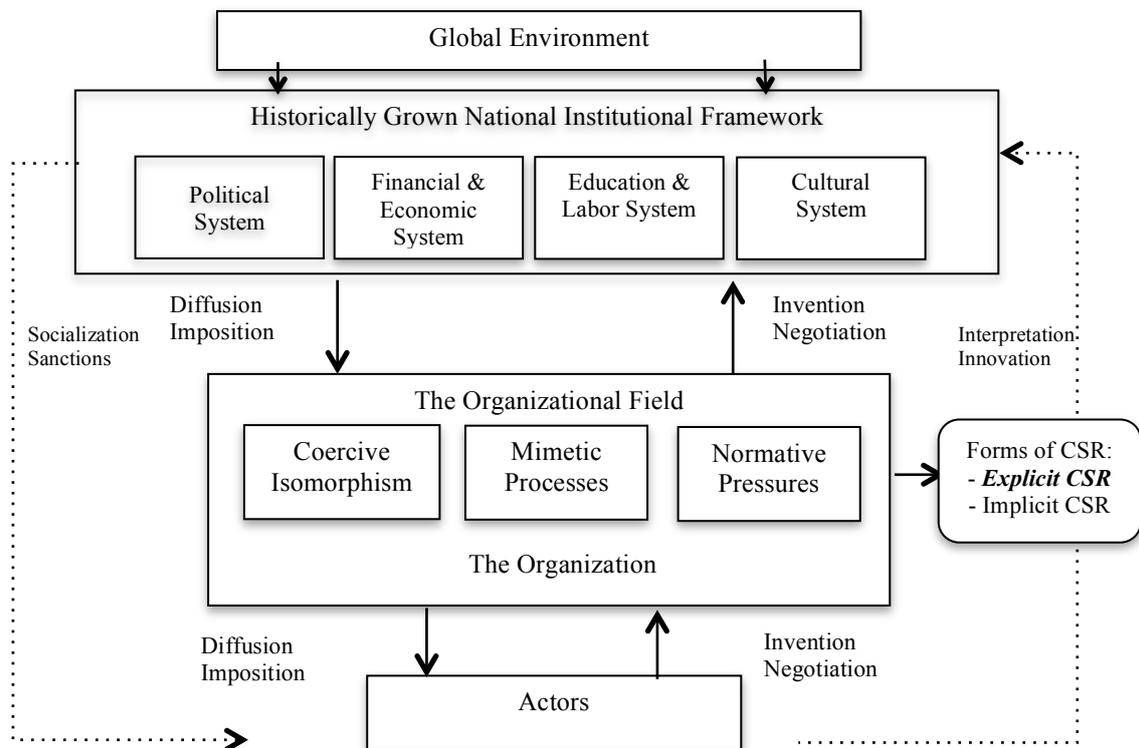
Hofstede stellt dagegen die individuelle Wahrnehmung und die Interessen des Individuums in den Mittelpunkt. Um z. B. die Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ zu messen, formulierte Hofstede (zit. n. Hofstede et al., 2010, S. 92) die Items auf folgende Art: „Try to think of those factors that would be important to you in an ideal job; disregard the extent to which they are contained in your present job. How important is it to you to ...“ Daher unterscheiden sich die in der GLOBE-Studie definierten Werte und Praktiken der nationalen Kultur von jenen, die Hofstede vorstellte. Die Vorgehensweise bei der Befragung und die Definition von Werten und Praktiken weichen in der GLOBE-Studie und in der Arbeit von Hofstede signifikant voneinander ab. Laut Hofstede (2006, S. 886) hat dieser den Begriff „Praktiken“ für die Erforschung der nationalen Kultur in seinem Werk von 1980 gar nicht vorgestellt, da nationale Kultur laut seiner Definition „in values learned before puberty“ verankert ist. Praktiken, die auf der Arbeitsstelle erworben werden, bilden eine Organisationskultur, die Werte die nationale Kultur.

Um das Kapitel zur nationalen Kultur abzuschließen, soll hierzu noch erwähnt werden, dass Kulturdimensionen ein nicht direkt beobachtbares und materielles Konstrukt sind. Kulturdimensionen wurden für eine vereinfachte Darstellung der komplexen Realität sozialer und interkultureller Begegnungen entwickelt. Darüber hinaus, wie Venaik und Brewer (2013) betonen, sollten die Kulturdimensionen in einer empirischen Forschung zum Vergleich von nationalen Kulturen und nicht von Individuen oder einzelnen Organisationen in einer bestimmten Kultur bzw. einem bestimmten Land eingesetzt werden. Die Indizes und Werte, die aus der Analyse der nationalen Ebene entstanden, beschreiben „a collective“, „people“ oder „a group of individuals“ innerhalb eines Landes als Gesamtheit und nicht als Individuum (vgl. ebd., S. 474).

# 5 Forschungsstand und Ableitung der Hypothesen

## 5.1 Neoinstitutionalistische Theorie und Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen

Der Druck auf Unternehmen, Nachhaltigkeit in ihre Strategien zu integrieren, zu kommunizieren und dadurch eine transparente und nachhaltige ökologische, soziale und ökonomische Entwicklung zu sichern, kann in einer Gesellschaft durch institutionelle Strukturen entstehen, welche die Unternehmen dazu bewegen oder sogar zwingen (vgl. García-Sánchez et al., 2015). **Jamali und Neville (2011)** bemerken hierzu, dass die neoinstitutionalistische Theorie für die Analyse dieses institutionellen Drucks in Bezug auf die CSR multinationaler Unternehmen geeignet ist. Außerdem haben Jamali und Neville (ebd.) unter Bezugnahme auf **Matten und Moon (2008)** sowie **Scott (2008b)** eine konzeptuell belegte Struktur, die in **Abbildung 15** dargestellt ist, ausgearbeitet. Die **Abbildung 15** erklärt, wie sich die institutionelle Theorie im Rahmen eines nationalen Kontextes auf die Art der CSR von Unternehmen auswirkt.



**Abbildung 15: Institutioneller Kontext in der Nachhaltigkeitskommunikation. Eigene Darstellung i. A. a. Jamali und Neville (2011); Jensen und Berg (2012); Matten und Moon (2008).**

Zunächst stellen **Matten und Moon** (2008) in ihrem Artikel die Frage, wie und warum sich die Art der CSR zwischen den Ländern unterscheidet. Um Abbildung 15 zu erklären und als Basis für die Hypothesenbildung in dieser Arbeit einzusetzen, ist ein Blick auf die Unterschiede zwischen *expliziter* und *impliziter* CSR in Unternehmen zu werfen, auf die Matten und Moon (ebd.) aufmerksam machen. Die Autoren – wie auch diese Arbeit – konzentrieren sich auf die Entwicklung einer expliziten CSR, weil „companies practicing explicit CSR use the language of CSR in communicating their policies and practices to their stakeholders, whereas those practicing implicit CSR normally do not describe their activities this way“ (ebd., S. 410). Die explizite Nachhaltigkeit kann als Antwort auf den Stakeholder-Druck oder als Resultat aus Allianzen mit anderen Unternehmungen entstehen; ebenfalls kann sie durch die Zusammenarbeit mit Regierungs- oder Nicht-Regierungsorganisationen bestimmt sein (vgl. ebd.).

Für die komparative Analyse verglichen Matten und Moon (ebd.) Unternehmen aus den USA und Europa<sup>16</sup> miteinander und stellten einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Kontinenten fest. Wie im oberen Teil der **Abbildung 15** zu sehen ist, sollten laut Matten und Moon (ebd.) die Unterschiede zwischen der CSR in diversen Ländern zunächst im Kontext der historisch gewachsenen institutionellen Rahmenbedingungen, die aus bestimmten Zusammensetzungen der politischen, finanziellen, kulturellen und Bildungssysteme entstanden sind, analysiert werden. Jensen und Berg (2012) fügten dem Modell später das ökonomische System hinzu. Auch Jamali und Neville (2011) haben das vorgestellte Modell ergänzt. **Waddock** (2008) weist hierbei auf die Abwesenheit eines globalen und einheitlichen Regierungsorgans für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in Unternehmen und für das Monitoring ihrer sozialen und ökologischen Rechenschaft hin. Als Folge dessen haben sich verschiedene, meist auf freiwilliger Basis arbeitende Institutionen herausgebildet, die das unternehmerische Verhalten verändern und neue Unternehmenspraktiken entstehen lassen. Internationale Standards, wie GRI oder UN Global Compact, bewirken laut Matten und Moon (ebd.) eine Isomorphie durch Zwang. Im Gegensatz zu Regierungsinstitutionen, die verpflichtende Gesetze verabschieden, nutzen solche Institutionen laut Waddock (ebd., S. 87) Gruppendruck (z. B. andere Unternehmen aus der Branche haben die Praktiken schon erfolgreich umgesetzt), Öffentlichkeit, diverse Rankings, Aktivisten und Gesellschaftsvertreter, die einen enormen Druck auf das betreffende Unternehmen

---

<sup>16</sup> Die skandinavischen Länder, die Benelux-Staaten, Deutschland, die Schweiz, Österreich, Frankreich, Italien und Großbritannien.

ausüben, um die Auswirkung der unternehmerischen Aktivitäten auf Menschen und Umwelt zu beeinflussen.

Des Weiteren erklären Jamali und Neville (2011) in **Abbildung 15** i. A. a. Scott (2008b) die Bedeutung eines organisationalen Feldes für die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen; es steht als Bindeglied zwischen einzelnen Individuen und Organisationen auf der Mikroebene sowie gesellschaftlichen bzw. trans-gesellschaftlichen Akteuren auf der Makroebene (vgl. ebd., S. 603; hierzu auch Scott, 2008b, S. 191). Die Makroebene (mit den trans-gesellschaftlichen Akteuren) schafft eine Umgebung, in der sich zielgerichtete Institutionen herausbilden. Diese kleineren Institutionen liefern den Kontext und dadurch auch die Bedeutung für bestimmte Organisationen und kollektive Akteure, die wiederum den Kontext für Individuen und kleine Akteure bieten. Die sogenannten Top-down-Prozesse – wie Verbreitung (*Diffusion*), Sozialisierung (*Socialization*) oder Aufzwingen (*Imposition*) – erlauben es den Institutionen auf der höheren Ebene, die Handlungen von Akteuren auf der unteren Ebene einzuschränken, Macht zu erhalten, das Verhalten zu ändern und neue Strukturen aufzubauen. Dadurch wird das Handeln der „lower level“-Akteure bestimmt. Ein anderer Prozess vollzieht sich auf der Mikroebene: Kleinere Akteure verändern das Umfeld, in dem sie handeln, durch ihre selektiven Prozesse, Interpretationen und Wissenskonstruktionen. Dieser Prozess wird von Scott (2008b, S. 191) als „Bottom-up“ bezeichnet. Dadurch entsteht ein zirkulierender Prozess.

Außerdem konstatieren Matten und Moon (2008) einen Einfluss der Isomorphie auf die CSR. Organisationen erhalten Legitimität durch Isomorphie zugesprochen, weil sie sich anpassen und als legitim geltende Prozesse übernehmen (vgl. DiMaggio und Powell, 1983). Der isomorphe Druck kann laut Matten und Moon (ebd.) die ungleiche Verbreitung und das voneinander abweichende Interesse an Nachhaltigkeit und CSR unter europäischen und nordamerikanischen Unternehmen erklären. Im Hinblick auf eine Strukturangleichung durch Zwang (*coercive Isomorphisms*) haben europäische Regierungen diverse Initiativen und Programme verabschiedet, um die Nachhaltigkeit bzw. CSR in Unternehmen zu forcieren (vgl. ebd.). Strukturangleichungen durch mimetische Prozesse (*mimetic processes*) entstehen dagegen aufgrund von Unsicherheit und Ambiguität innerhalb des Geschäftsfeldes (z. B. durch rasantes Wachstum bei Technologien oder Informationstransparenz durch Soziale Medien), deswegen dienen Managementtechniken wie CSR oder Nachhaltigkeitsberichterstattung, die als Best

Practices im Feld anerkannt wurden, zur Sicherung der Legitimität von Unternehmen. Bildungs- und Berufsorganisationen sowie Verbände, die direkt oder indirekt normativen Druck auf Unternehmen ausüben und dadurch legitimes Handeln hervorrufen, beeinflussen auch die Entwicklung der CSR in Unternehmen. Das Phänomen der Nachhaltigkeit oder CSR wird nicht nur als Thema an den Universitäten und Fachhochschulen, sondern immer öfter auch als separates Fach bei Bildung und Weiterbildung von Managern und Führungskräften angeboten. Dadurch entsteht ein normativer Druck, Nachhaltigkeit oder CSR in Unternehmen zu etablieren. Jamali und Neville (2011) fassen das Phänomen der Isomorphie im mittleren Feld ihres Modells (s. **Abbildung 15**) zusammen.

Jedoch bemerken **Jensen** und **Berg** (2012), dass die integrierte Nachhaltigkeitskommunikation ein sehr neues Konzept ist. Aus diesem Grund ist eine Erklärung allein durch Isomorphie nicht möglich: „[...] the impact of coercive isomorphism on the IR [Integrated Reporting; Anm. d. Verf.] is negligible. The same is true for mimetic and normative pressures“ (ebd., S. 301). Obwohl die GRI im Jahr 2013 eine neue Generation (G4) der Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards verabschiedet hat, existiert kaum ein Standard oder eine Organisation, die durch Gesetze und Regeln Unternehmen verpflichtet, eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Kommunikation mit Stakeholdern zu nutzen (z. B. IIRC). Außerdem zeigt die steigende Macht solcher NPOs wie GRI oder IIRC, dass die Strukturangleichung durch Zwang immer öfter in Fokus stehen wird. Auch ist die Zahl der Unternehmen (s. auch die Daten aus dem empirischen Teil dieser Dissertation), die eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen, noch zu gering, um eine mimetische Isomorphie zu erkennen. Hierzu sollte eine weitere vergleichende Analyse durchgeführt werden, um den Zuwachs an Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die auf eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung umgestellt haben, zu untersuchen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Eine solche Analyse ist aber nicht das Ziel dieser Arbeit. Zudem gibt es keinen Zweifel, dass die normative Isomorphie einen geringen Einfluss auf die Adaption der integrierten Nachhaltigkeitskommunikation hat: „As business schools have not yet adopted IR in their curricula, these pressures are also negligible“ (ebd.).

Daher bieten historisch gewachsene institutionelle Rahmenbedingungen und die neoinstitutionalistische Theorie einen erklärenden Ansatz in der Nachhaltigkeitskommunikation: „[...] institutional theory invites reflection on constitutive processes of diffusion of CSR

through the influence of macro level societal institutional pressures but also micro level processes of interpretation and sense making in local contexts“ (Jamali und Neville, 2011, S. 603). Daraus folgt, dass sich Organisationen in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht nur mit dem institutionellen Druck, sondern auch mit dem Kontext, innerhalb dessen sie operieren, auseinandersetzen müssen. Nach Oliver (1991, S. 149) müssen Unternehmen auf Forderungen ihrer Stakeholder reagieren und deren Erwartungen erfüllen, um zu überleben: „Organizations may act ethically or responsibly not because of any direct link to a positive organizational outcome (e.g., greater prestige or more resources) but merely because it would be unthinkable to do otherwise.“ Daher erklärt die neoinstitutionalistische Theorie, wie solche Faktoren wie soziale Mythen, Regeln und Erwartungen das Gegenteil von Effizienz, Handeln und Autonomie sein können und das Verhalten von Unternehmen von außen bestimmen.

### ***Politisches System***

„In the last decade, economists have produced a considerable body of research suggesting that the historical origin of a country’s laws is highly correlated with a broad range of its legal rules and regulations, as well as with economic outcomes“ (La Porta et al., 2008, S. 285). Das erste Element der historisch gewachsenen institutionellen Rahmenbedingungen ist das politische System eines Landes, in dem ein Unternehmen handelt und nach Legitimität strebt. Kolk und Perego (2010) unterscheiden i. A. a. La Porta et al. (1997) das politische System in das Common Law und das Code Law (Zivilrecht). Das Common Law umfasst a priori das Rechtssystem Großbritanniens (vgl. La Porta et al., 2008), das Eigentum und Verträge von Aristokraten und Händlern unabhängig von der Interaktion des herrschenden Königs oder der Königin schützen sollte. Dieses Common-Law-Modell wurde von den früheren britischen Kolonien wie Indien, den USA, Kanada oder Australien übernommen. Kolk und Perego (2010; vgl. hierzu auch Frías-Aceituno et al., 2013) definieren das Common-Law-System als „shareholder model“, weil die Wohlmaximierung der Shareholder bei Unternehmen und deren Management im Vordergrund steht. Zurückgreifend auf die Stakeholder-Theorie können *definitive* Stakeholder, die über Macht, Legitimität und Dringlichkeit verfügen, eigene Interessen besser durchsetzen. Darüber hinaus erklären Frías-Aceituno et al. (2013), dass in den Common-Law-Ländern ein Unternehmen als Instrument zur Schaffung und Sicherung von Eigentumsrechten betrachtet wird. Daher legen die

Unternehmen in diesem politischen Umfeld weniger Wert auf die Forderungen anderer Stakeholder. Vor diesem Hintergrund wird von Unternehmen erwartet, dass sie in erster Linie den Informationsbedarf der Shareholder durch Finanzberichte befriedigen. Um mit anderen Stakeholdern (z. B. *discretionary* oder *demanding* Stakeholder) zu kommunizieren, nutzen Unternehmen separate „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichte.

Das Code Law oder Zivilrecht entstammt dem römischen Recht und fasst diverse Kodizes, Statuten und Regeln zusammen. La Porta et al. (2008; vgl. hierzu auch La Porta et al., 1997) unterteilen das Code Law in französische, deutsche und skandinavische Versionen. Obwohl sie teilweise sehr unterschiedlich sind, basieren diese Rechtssysteme auf dem präexistierenden System des römischen Rechts. Das Code- oder Civil-Law-System steht für die Interessen von Stakeholdern und „seeks to protect stakeholders and which is not exclusively oriented towards shareholders’ interests“ (Frías-Aceituno et al., 2013, S. 47). Unternehmen erhalten Legitimität zugesprochen, weil sie sich an das politische System anpassen und die durch das Code Law zugeteilte Verantwortung erfüllen. Van der Laan Smith et al. (2005) zeigen beispielsweise, dass die Stakeholderorientierung (z. B. Norwegen und Dänemark) sowie die Shareholderorientierung (z. B. USA) die Qualität und den Umfang der CSR von Unternehmen jeweils in ihrer Weise beeinflussen. Um die Informationsasymmetrie<sup>17</sup> zwischen den Managern und Stakeholdern zu beseitigen, erklären Unternehmen laut Frías-Aceituno et al. (2013) im Rahmen der integrierten Nachhaltigkeitskommunikation ihre Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft und diversen Stakeholdern. Außerdem zeigen Kolk und Perego (2010), dass Unternehmen aus Code-Law-Ländern stärker dazu neigen, externe Prüfungsunternehmen zu beauftragen, um ihre soziale und ökonomische Information in den Nachhaltigkeitsberichten zu prüfen und die hohe Informationsqualität zu bestätigen. Jensen und Berg (2012) bemerken dementsprechend, dass die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung gegenüber diversen Stakeholdern ein höheres Maß an Transparenz über Unternehmensaktivitäten erzeugt. Kolk (2010) wiederum beobachtet in ihrer Untersuchung, dass Unternehmen aus Europa und Japan gegenüber Unternehmen aus den USA bezüglich der Veröffentlichung expliziter Nachhaltigkeitsberichte dominieren.<sup>18</sup> Darüber hinaus erklärt Kolk (ebd.), dass die japanischen und europäischen multinationalen Unternehmen in ihrem Sample „*consistent reporters*“ (mit regelmäßiger jährlicher Berichterstattung) repräsentieren. Dagegen zeigen die amerikanischen multinationalen Unternehmen in ihrem Sample

---

<sup>17</sup> Siehe z. B. die Theorie von Jensen und Meckling (1976).

<sup>18</sup> Die Untersuchung umfasst die Fortune-250-Unternehmen.

„consistent non-reporters“-Eigenschaften. Als Erklärung dafür dienen diverse Stakeholder, die über mehrere Attribute (*expectant* Stakeholder) verfügen und z. B. Gewerkschaften gleich durch Öffentlichkeit die Unternehmen zur Verantwortung zwingen. Abschließend weisen Frías-Aceituno et al. (2013, S. 45) einen signifikanten Zusammenhang zwischen einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem Rechtssystem (*Civil Law*) eines Landes nach: „The results show that companies located in civil law countries, and where indices of law and order are high, are more likely to create and publish a broad range of integrated reports, thus favouring decision-taking by the different stakeholders.“ Um diverse gesellschaftliche Angelegenheiten und Interessen zu steuern und rechtzeitig zu beeinflussen, nutzen Unternehmen die integrierte Nachhaltigkeitskommunikation.

Beruhend auf den eben angestellten Überlegungen wird die **Hypothese 1a** wie folgt formuliert:

**Hypothese 1a:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit dem Code Law wahrscheinlicher als in Ländern mit dem Common Law.

Um das politische System zu messen, schlagen Mukherjee und Chakraborty (2013) vor, Demokratie und Korruption eines Landes zu betrachten (vgl. hierzu auch Geszi, 2007; Luo, 2006). Mukherjee und Chakraborty (2013) weisen zugleich einen positiven Zusammenhang zwischen dem „Environmental Performance Index“ in einem Land und der Demokratie dieses Landes (gemessen im „Democracy Index 2008“) nach. Diesen Zusammenhang begründen die Autoren (ebd.) wie folgt: In Ländern mit schwacher Demokratie reagieren die Regierung und ihre Institutionen weniger empfindlich auf gesellschaftlichen Druck bezüglich diverser Umweltprobleme. Als Beispiel hierfür dient die autokratische Regierung, die ihre Wähler nicht erneut gewinnen oder überzeugen muss. Außerdem muss eine solche Regierung das Vertrauen der Wähler nicht stärken, um ihre Macht zu legitimieren. Um die Wirtschaft zu stärken, können auch verschiedene Umweltstandards und Regulierungen (wie z. B. für Menschenrechte oder bessere Arbeitsbedingungen) in Frage gestellt oder gar nicht erst adaptiert werden (vgl. ebd.). Doch nicht nur lokale, sondern auch multinationale Unternehmen können weniger Achtung vor Nachhaltigkeitsproblemen haben, sie ignorieren oder sogar verstärken. Hier kann ein Äquivalent zur Stakeholder- vs. Shareholderorientierung gesehen werden. Wenn die Regierung als *definitive* Stakeholder oder als Shareholder ihre Interessen

verfolgt, stehen Unternehmen unter Druck, diese Ansprüche zu erfüllen. Im Falle sich entgegenstehender Interessen drohen den Unternehmen Konfliktsituationen mit den Regierungsorganen.

Rodríguez et al. (2014) fanden in ihrer Studie, dass das Landesrisiko – unter anderem das politische Risiko – ein signifikanter Faktor ist, den Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitskommunikationsstrategien beachten müssen. „Political risk interacts with economic and financial risk and the policies or decisions that affect economic and financial dimensions are often the result of political decisions that result in economic or financial actions“ (ebd., S. 635, i. A. a. Robock, 1971). Rodríguez et al. (2014, S. 635) erklären, dass Unternehmen, wenn das Landesrisiko als hoch bewertet wird, die besten Strategien zu entwickeln versuchen, um dieses Risiko zu minimieren und unnötige Kosten zu sparen. Dazu gehört auch die Entscheidung für die integrierte oder nicht-integrierte Nachhaltigkeitskommunikation. Um dem globalen Druck (z. B. durch *latent* Stakeholder) zu entgehen oder internationale Kapitalgeber und Märkte für sich zu gewinnen, kommunizieren Unternehmen über „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichte in Ländern mit höherem politischem Risiko und schwächerer Demokratie (vgl. Chapple und Moon, 2005). Die Entscheidung, freiwillig eine Nachhaltigkeitskommunikation über eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Kommunikationsstrategie zu praktizieren, wird eher in Ländern mit starker Demokratie und geringem politischem Risiko getroffen. Daraus lässt sich folgende Hypothese formulieren:

**Hypothese 1b:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit starker und stabiler Demokratie wahrscheinlicher als in Ländern mit schwächerer Demokratie.

Als Nächstes beschreibt Luo (2006) den Zusammenhang zwischen der Korruption in einem Land und der CSR von multinationalen Unternehmen. In seiner empirischen Untersuchung betrachtet er das CSR-Verhalten multinationaler Unternehmen in einem Entwicklungsland wie China, das ein hohes Niveau an Korruption zeigt. „[...] in an environment perceived as corrupted by managers, MNEs are likely to reduce their philanthropic commitments owing to the fear of political and governmental embezzlement“ (ebd., S. 753). Außerdem betont der Autor (ebd.), dass politische Realität und CSR einander gegenseitig beeinflussen. Die Regierung ist einer der größten Stakeholder in der CSR-Kommunikation, weswegen diese Kommunikation durch Störfaktoren wie eine hohe Korruption deformiert werden kann. Jedoch erklärt Luo

(ebd.) nicht, ob die Korruptionswahrnehmung multinationaler Unternehmen aus unterschiedlichen Herkunftsländern in seiner Stichprobe variiert. Er (ebd., S. 762) bemerkt aber, dass multinationale Unternehmen mit „different ethical standards“ nicht nur die Korruptionsproblematik unterschiedlich wahrnehmen, sondern auch unterschiedliche Strategien für den Umgang mit der Korruption entwickeln. Mukherjee und Chakraborty (2013, S. 365) machen in ihrer Studie auf die Korrelation zwischen Umwelt Nachhaltigkeit und Korruption aufmerksam: „[...] if the society is less corrupt, environmental sustainability improves“. Daraus lassen sich folgende Schlussfolgerungen zur Art der Nachhaltigkeitskommunikation ziehen: Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht möglich ohne komplett integriertes und transparentes Managementsystem (vgl. Eccles und Krzus, 2010b), was in Ländern mit hoher Korruption unwahrscheinlich erscheint. Darüber hinaus steht die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung für mehr Transparenz bei Unternehmensaktivitäten gegenüber den Stakeholdern i. w. S., was für Unternehmen in Ländern mit hoher Korruption nicht erwünscht sein könnte. Luo (2006) weist außerdem darauf hin, dass das Rechtssystem und die Regierungsorganisation in Ländern mit hoher Korruption nur bedingt funktionieren, deswegen können Unternehmen einerseits bei einem Verstoß gegen die Regeln ungestraft bleiben und andererseits ein Netzwerk entwickeln, in dem sie verschiedene Leistungen von Regierungspersonen einkaufen können, um Probleme zu verbergen und gesellschaftliche Angelegenheiten zu steuern. In solchen Ländern unterliegen Unternehmen nur einem geringen Druck, Nachhaltigkeit in ihre Businessmodelle zu integrieren und diverse soziale, ökologische und ökonomische Probleme in einer Strategie anzugehen. Deswegen sollte auch das gesellschaftliche Interesse an einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung kaum ausgeprägt sein.

**Hypothese 1c:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit schwacher Korruption wahrscheinlicher als in Ländern mit stark ausgeprägter Korruption.

Anschließend scheint es im politischen Kontext hochrelevant, die öffentliche Presse bzw. Medien zu betrachten und deren Einfluss auf die Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen empirisch zu messen. Dyck und Zingales (2002) betonen, dass Unternehmen durch vonseiten der öffentlichen Presse entstehenden Druck ihr unternehmerisches Handeln, ihr Management und ihre Kommunikation verändern

können, um ihre Reputation zu schützen und dadurch ihre Legitimität zu sichern. Darüber hinaus können öffentliche Medien von diversen Stakeholdern als Instrument genutzt werden, um deren Interessen mit Dringlichkeit durchzusetzen und Unternehmen dazu zu zwingen, ihre Forderungen zu beachten. Wie die *Issues*-Theorie postuliert (s. Kapitel 3.1.2), profitieren Unternehmen davon, diverse gesellschaftliche Anliegen so früh wie möglich zu beachten, um Konflikte sowie neue Gesetzgebungen vonseiten der Regierung zu vermeiden und dadurch Kosten zu minimieren.

Jedoch besitzt die öffentliche Presse in einigen Ländern weniger Macht und Glaubwürdigkeit als in anderen: „The strength and nature of shared social norms influence the impact of the media. [...] The more diffuse the press in a country is, the more companies are responsive both to environmental issues and to minority shareholders’ concerns, even after controlling for the presence of specific laws and regulations and the level of law enforcement“ (ebd., S. 21–31). Aus diesem Grund ist zu überlegen, dass eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen in Ländern mit einem breiten Spektrum an freien öffentlichen Medien im Fokus steht. Dies bedeutet, dass Unternehmen in diesen Ländern unter starkem Druck stehen, diverse, z. B. auch *latent*, Stakeholder und deren Interessen sorgfältig zu berücksichtigen.

Dagegen besteht in Ländern mit schwachen öffentlichen Medien die Gefahr, dass deren Unabhängigkeit von starken Unternehmen oder Regierungsorganen beeinflusst wird, so dass Stakeholder die Öffentlichkeit nicht als Machtinstrument nutzen können, um ihre Interessen durchzusetzen. Somit ist zu erwarten, dass Unternehmen in diesen Ländern ein geringeres Interesse daran haben, in eine integrierte Nachhaltigkeitskommunikation zu investieren, um dadurch eine höhere Transparenz über Unternehmensaktivitäten zu erzielen. Nichtsdestotrotz können Unternehmen und deren Aktivitäten mit Hilfe globaler öffentlicher Medien Aufmerksamkeit von diversen Stakeholdern, wie NPOs (z. B. Greenpeace oder PeTA) oder internationalen Kunden, erhalten. Demzufolge suchen Unternehmen aus Ländern mit schwachen öffentlichen Medien Wege, den Informationsbedarf zu decken, weswegen die „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung im Vordergrund stehen sollte. Die Hypothese zum Einfluss der öffentlichen Medien (Presse) lässt sich wie folgt formulieren:

**Hypothese 1d:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit

starken, unabhängigen öffentlichen Medien wahrscheinlicher als in Ländern mit abhängigen und zentralisierten öffentlichen Medien.

### ***Finanz- und ökonomisches System***

Jensen und Berg (2012) gehen davon aus, dass die positive ökonomische Entwicklung eines Landes Auswirkungen auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation hat. Innovationen und neue Managementmethoden werden eher in ökonomisch entwickelten Ländern adaptiert als in Entwicklungsländern. Auch Kolk und Lenfant (2010) sowie Li und Zhang (2010) konstatieren einen Unterschied in der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen in Entwicklungs- und entwickelten Ländern. Kolk und Lenfant (2010) weisen auf die Bedeutung des Kontextes eines Landes für die Nachhaltigkeitskommunikation hin. Sie machen deutlich, dass die Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen in entwickelten Ländern völlig andere Schwerpunkte setzt als jene in Entwicklungsländern (beispielsweise in afrikanischen Ländern). In Anlehnung an Visser (2006) geben Kolk und Lenfant (2010) ein Beispiel: Aufgrund der hohen Armut und schwachen Wirtschaft in afrikanischen Ländern wird von Unternehmen dort erwartet, dass sie in der Nachhaltigkeitskommunikation die ökonomische Verantwortung bevorzugen.

Islam und Deegan (2007) decken eine Forschungslücke in der empirischen Untersuchung der Nachhaltigkeitskommunikation auf, indem sie in der Literatur ein dominierendes Interesse an entwickelten Ländern, wie den europäischen Ländern, den USA oder Japan, beobachten. In ihrer Studie untersuchen die Autoren Bangladesch – ein Entwicklungsland – und dort operierende lokale Unternehmen aus der Textilbranche. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Nachhaltigkeitskommunikation zu sozialen und ökologischen Themen in Bangladesch auf Druck einflussreicher (*definitive oder dangerous*) Stakeholder und nicht aus eigener Verantwortung und Überzeugung der Unternehmen entsteht. Aus Sorge, Aufträge und internationale Kunden in entwickelten Ländern zu verlieren und dadurch ihre ökonomische Existenz zu gefährden, übernehmen Textilunternehmen in Bangladesch verschiedene Standards für die Nachhaltigkeitskommunikation. So entsteht Isomorphie durch Zwang. Große multinationale Unternehmen wie Nike oder Reebok fordern ihre Hersteller im Bangladesch auf, sensible Themen wie Kinderarbeit und schlechte Arbeitsbedingungen in ihren Fabriken zu berücksichtigen, damit sie ihre eigene Legitimität weltweit sichern

können und internationale Skandale vermeiden. Insofern stellen Islam und Deegan (ebd.) fest, dass bezüglich der Motivation für eine Nachhaltigkeitskommunikation in entwickelten und Entwicklungsländern eine Verschiedenartigkeit zu beobachten ist. Darüber hinaus unterscheiden sich auch die Empfänger der Nachhaltigkeitskommunikation in entwickelten und Entwicklungsländern voneinander.

Auch Lai-Ling Lam (2011) setzt sich mit der CSR von multinationalen Unternehmen aus entwickelten Ländern sowie von Unternehmen aus China, das als Entwicklungsland gilt, auseinander. Sie weist ebenfalls auf wesentliche Unterschiede in der Nachhaltigkeitskommunikation in entwickelten und Entwicklungsländern hin. Chinesische Unternehmen stehen wie auch Textilunternehmen in Bangladesch unter globalem Druck, ihre Aktivitäten an dem Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit auszurichten. Darüber hinaus betont Lai-Ling Lam (ebd., S. 1154f.) i. A. a. Visser (2008), dass multinationale Unternehmen mit Niederlassungen in China den chinesischen „*country context*“ unterschätzen. Sie stoßen nämlich in China auf Widerstand und Skepsis hinsichtlich der Nachhaltigkeitsthemen: „It will not be sustainable in China if many people lose their jobs in the implementation of new programs or do not support the programs which violate their social norms and values“ (Lai-Ling Lam, 2011, S. 1154f.).

Mukherjee und Chakraborty (2013) überlegen diesbezüglich, dass sozioökonomische Ungleichheit in der Gesellschaft in Entwicklungsländern zu einer höheren Umweltzerstörung führen kann. Ein Einkommenswachstum führt unter anderem zu steigenden Forderungen nach einer sauberen Umwelt, sozialer Gerechtigkeit, besseren Arbeitsbedingungen und einer besseren Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Hierzu bemerken Islam und Deegan (2007), dass die ökonomische Entwicklung in Entwicklungsländern klar im Mittelpunkt steht. Deswegen wird von Unternehmen vorrangig erwartet, dass sie einen Beitrag dazu leisten und die Einnahmequellen von Individuen, die an der Armutsgrenze leben, sichern. Zugleich ist die Implementierung einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Kosten (z. B. für Schulungen der Manager) verbunden, die Unternehmen aus Entwicklungsländern häufig nicht aufbringen oder der Gesellschaft nicht erklären können. Außerdem ist das Rechtssystem in Entwicklungsländern meist zu schwach, um Veränderungen zu erzwingen: „The price pressure in the global chain can be easily passed on the Chinese workers who are at the low end of the supply chain. [...] Several large multinational corporations’ suppliers, such as Walmart and Disney supplier

factories, are found to violate basic worker rights in China“ (Lai-Ling Lam, 2011, S. 1155). Daher ist der gesellschaftliche Druck für eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung hier deutlich kleiner als in entwickelten Ländern. Die folgende Hypothese wird entsprechend formuliert:

**Hypothese 2a:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in entwickelten Ländern mit einem starken ökonomischen System wahrscheinlicher als in Entwicklungsländern mit einem schwachen ökonomischen System.

Jensen und Berg (2012) konzentrieren sich auf die Unterschiede zwischen „*market-based*“ und „*bank-based*“ Finanzsystemen. In einem „*bank-based*“ Finanzsystem verfügen die Banken über die Mehrheit der Kredite und anderen Depositen. Unternehmen finanzieren ihr Wachstum durch Bankkredite, weswegen sie eng mit den Banken zusammenarbeiten und alle benötigten vertraulichen Informationen offenlegen müssen. „The close relationship to companies fosters banks to intensively monitor and screen corporate behavior“ (ebd., S. 302). In „*market-based*“ Finanzsystemen werden Unternehmen hingegen vom Kapitalmarkt kontrolliert. Meist sind dies kleine und sehr unterschiedliche Stakeholder, die jeweils über kleine Mengen von Unternehmensaktien oder sogenannten „*Stakes*“ verfügen. Da solche Stakeholder keinen direkten Zugang zu Unternehmensdaten haben, sind sie auf öffentlich zugängliche Informationen angewiesen. Aus diesem Grund suchen Unternehmen nach innovativen Kommunikationsmethoden – wie der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung –, um mehr Transparenz für Stakeholder zu schaffen.

Des Weiteren beobachten Jensen und Berg (ebd.) den Einfluss der Eigentumskonzentration auf die Art der Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. hierzu auch Li und Zhang, 2010). Shareholder, die über die Mehrheit der Unternehmensaktien verfügen (z. B. bei Familienunternehmen oder Unternehmen im Staatsbesitz), haben einen direkten Zugang zu Unternehmensinformationen, so wie im eben beschriebenen „*bank-based*“ Finanzsystem. Die Informationsasymmetrie zwischen den Aktionären und Managern ist sehr gering (vgl. Jensen und Meckling, 1976), weil die großen Shareholder als *definitive* Stakeholder über Macht, Dringlichkeit und Legitimität verfügen, um relevante und aktuelle Unternehmensinformationen zu erhalten und ihre eigenen Interessen verfolgen und schützen zu können (vgl. Li und Zhang, 2010, S. 633, i. A. a. Shleifer und Vishny, 1997). Anders ist die Situation der diversen

Minoritätsaktionäre, die keinen direkten Zugang zu den Unternehmen und deren Informationen haben und deren Einfluss auf die Unternehmen recht gering ist. Dadurch entsteht eine hohe Informationsasymmetrie zwischen den Shareholdern und dem Management, womit der Druck für mehr Transparenz steigt: „[W]e show that for non-state-owned firms, corporate ownership dispersion is positively associated to CSR“ (Li und Zhang, 2010, S. 631). „Corporations are instruments of entrepreneurship and growth. They can also be abused for personal gain“ (International Bank for Reconstruction and Development und the World Bank, 2013, S. 77)<sup>19</sup>. Daher ist der Schutz von Minoritätsshareholdern von hoher Bedeutung, um für Unternehmen und deren Aktivitäten einen Zugang zu weiteren Finanzierungsmöglichkeiten zu erlangen. Um „*enforcement costs and opportunistic behavior*“ zu reduzieren, können laut La Porta et al. (2006, S. 2) Regierungsorgane Richtlinien und Gesetze verabschieden, um die Shareholder zu schützen. Dadurch können die Kosten für Rechtsstreits und Unsicherheit verringert werden, was gegebenenfalls zu höheren Profiten an den Aktienmärkten führt (vgl. ebd.).

McLean et al. (2012) weisen nach, dass Unternehmen in Ländern mit starkem Anlegerschutz einen besseren Zugang zum Kapital haben. Darüber hinaus können sie effizienter, schneller und profitabler wachsen als Unternehmen aus Ländern mit schwachem Anlegerschutz. In diesen Ländern bleibt für viele Unternehmen einzig die Möglichkeit, das weitere Wachstum über Banken zu finanzieren. Aus diesem Grund wird weiter überlegt, dass Manager in Ländern mit schwachem Anlegerschutz mit neuen und besseren Kommunikationsmethoden ein positives Signal hinsichtlich der Unternehmensaktivitäten und der unternehmerischen Zukunft an den Kapitalmarkt senden müssen, um die Transparenz zu steigern und ein höheres Investment zu erlangen. McLean et al. (ebd.) zeigen des Weiteren, dass Shareholder und ihre Investmententscheidungen in Ländern mit starkem Anlegerschutz weniger vom aktuellen Unternehmenscashflow beeinflusst sind. Sogar Unternehmen mit kleinem Cashflow können in diesen Ländern ihre Stakeholder überzeugen, ihnen zu vertrauen und in sie zu investieren. Im Gegenzug müssen Unternehmen in Ländern mit schwachem Anlegerschutz Informationen zu ihren Aktivitäten, über das Management und zur „creation of value over time“ (Busco et al., 2013) besser kommunizieren. Daher ist eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in diesen Ländern (z. B. für Minoritätsanleger) als Mittel besonders gut geeignet, um Vertrauen zu bilden und den

---

<sup>19</sup> Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises (2013).

Zugang zum Kapital zu verbessern. Stakeholder, die keinen direkten Zugang zu Informationen über interne Unternehmensaktivitäten und Strategien haben, können durch integrierte Nachhaltigkeitsberichte mehr Informationen über die Wertschöpfung eines Unternehmens gewinnen (vgl. Eccles und Krzus, 2010b). Folgende Hypothese lässt sich daraus ableiten:

**Hypothese 2b:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit schwachem Anlegerschutz (Minoritätsanleger) wahrscheinlicher als in Ländern mit starkem Anlegerschutz.

### ***Arbeits- und Bildungssysteme***

Laut Matten und Moon (2008) unterscheiden sich die europäischen Länder und die USA in Bezug auf der Regulierung des Arbeitsmarktes und des Bildungssystems voneinander. In Europa greifen die Regierungen häufig in diese Systeme ein, dagegen wird in den USA auf Selbstregulierung gesetzt. Durch Jensen und Berg (2012) werden Unterschiede in den Bildungs- und Arbeitssystemen anhand der Einbindung von Arbeitnehmern in Entscheidungsprozesse wahrgenommen. In einigen Ländern werden die Interessen von Arbeitnehmern in wichtigen Entscheidungsprozessen weniger berücksichtigt als in anderen, in denen die Arbeitnehmer über eine hohe Entscheidungsmacht verfügen. Dies führt zu einer abweichenden Sensibilisierung bezüglich der *Triple-Bottom-Line*-Themen und zu einer unterschiedlichen Art der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen.

In diesem Zusammenhang erklären Botero et al. (2004, S. 1339), dass jedes Land ein komplexes, aus diversen Institutionen und Regelungen bestehendes System etabliert hat, um die Interessen der Arbeitnehmer zu schützen. Die Autoren (ebd.) stellen fest, dass Regierungen in den Arbeitsmarkt eingreifen, wenn ein freier Arbeitsmarkt imperfekt ist. Arbeitgeber neigen zum Missbrauch der Arbeitnehmer, was zu Ungerechtigkeit und Leistungsschwankungen führt. „In response to the perceived unfairness and inefficiency of the free market employment relationship, nearly every state intervenes in this relationship to protect the workers“ (ebd., S. 1342). In einigen Ländern wird indes eine sanftere Form der Intervention in den Arbeitsmarkt praktiziert als in anderen Ländern. So wird in manchen Ländern beispielsweise die Arbeitnehmerverhandlungsmacht an Dritte (z. B. Gewerkschaften) abgegeben. Jensen und Berg (ebd.) haben einen wichtigen

Einfluss von Gewerkschaften („*density of trade unions*“) auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung gefunden. Botero et al. (ebd.) wiederum machen auf das Problem der „*more protective employment laws*“ aufmerksam: Diese können zu höherer Arbeitslosigkeit in einem Land führen. Daher unterstreicht Buhmann (2006, S. 188) die bedeutende Rolle der CSR – „*to do ,more than the law requires*“ – in der Regulierung der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, falls die Regierung versagt oder es keine strikten Regelungen hierzu gibt. Die Autorin (ebd.) bezeichnet die CSR als „*informal law*“ und betont die Problematik der sozialen Dimension (Menschenrechte und Arbeitsrecht), die im Mittelpunkt der Triple Bottom Line steht. Aufgrund dessen müssen Unternehmen in den Arbeitsmarkt eingreifen und ihren sozialen Beitrag leisten (z. B. Vermeidung von Kinderarbeit in Entwicklungsländern oder Überstundenregulierung). Indes, wie Fasan (2013) erkannt hat, schildern Unternehmen in einem „stand-alone“-Nachhaltigkeitsbericht spezifische Themen ausführlich, um bestimmte Gruppen gezielt anzusprechen. Dazu ist die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ein geeignetes neues Managementtool, und es existieren keine Studien, die zeigen, dass durch die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Arbeitsmarktregulierungsfunktion übernommen werden könnte. Wie Eccles und Krzus (2010b) bemerken, setzt eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht nur auf dem Aktienmarkt positive Signale, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt (vgl. dazu auch Eccles et al., 2015).

In Ländern mit strenger Arbeitsmarktregulierung – wo z. B. eine Entlassung durch Gesetze reguliert wird – sind Unternehmen besonders daran interessiert, die bestqualifizierte Arbeitskraft auf dem Markt anzuwerben. So können sie spätere Prozess- oder Entlassungskosten sparen sowie Auseinandersetzungen mit Gewerkschaften und anderen Organisationen vermeiden, welche die Unternehmensreputation oder Legitimität gefährden könnten. Darüber hinaus bilden Arbeitnehmer eine wichtige Ressource in Unternehmen: Das Humankapital trägt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Aus diesem Grund sind positive Signale auf dem Arbeitsmarkt essenziell für die Beschaffung und das Management der Humanressourcen.

Ferner ist die Machtverteilung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern von Bedeutung. Wenn Arbeitnehmer durch die Zugehörigkeit zu Gewerkschaften oder durch Streiks über Macht, Dringlichkeit und Legitimität verfügen, stehen Unternehmen unter großem Druck, den Dialog mit ihnen zu suchen. Um solche Auseinandersetzungen und

Skandale zu vermeiden, setzen Unternehmen auf neue (und bessere) Methoden, um über ihre Strategien, Zukunftspläne und die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zu kommunizieren (vgl. Eccles et al., 2015). In Ländern, in denen die Arbeitsbeziehung strikt reguliert ist, sind Arbeitnehmer durch Gesetze vor unberechtigten Entlassungen geschützt. Deswegen können sie stärkeren Druck auf Unternehmen ausüben, ohne befürchten zu müssen, entlassen zu werden. Unzufriedene Arbeitnehmer, die das Vertrauen in ein Unternehmen verlieren, können dieses z. B. in einen Skandal verwickeln und dadurch große Verluste bei Profiten und im Unternehmensimage verursachen. Demzufolge wird auch ein negatives Signal an potenzielle Arbeitnehmer gesendet. Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

**Hypothese 3a:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit strenger Arbeitsmarktregulierung wahrscheinlicher als in Ländern mit schwacher Arbeitsmarktregulierung.

Laut Matten und Moon (2004) integrieren immer mehr Studierende an Businessschools und Universitäten CSR oder Nachhaltigkeit in ihre Studiengänge. Diese neuen Erfahrungen und Erwartungen gegenüber den Unternehmen und deren CSR oder Nachhaltigkeitspraktiken stellen eine neue Herausforderung für die Unternehmen dar (vgl. ebd.; Sobczak et al., 2006). „Universities, engineering and business schools may play an important role, both by developing business-oriented research on the concept and the implementation of CSR and by mainstreaming them in their different training and education programmes. Academic institutions are in a position to provide today’s and tomorrow’s managers and engineers with knowledge about the positive impact of a CSR strategy on companies’ long-term performance and about the tools and procedures that characterize a sound and integrated CSR approach“ (Sobczak et al., 2006, S. 464). All diese Institutionen haben einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Themen der Triple Bottom Line durch junge Manager und Berufsanfänger und können damit im Widerspruch zu den etablierten Ansichten der älteren Manager und der Geschäftsleitung stehen. Darüber hinaus, wie Jensen und Berg (2012) bemerken, spielt die Beteiligung des Unternehmens an der akademischen und weiteren Ausbildung im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitskommunikation eine signifikante Rolle: „We argue that companies with high involvement in tertiary education show a strong interest in new research findings and academic knowledge and will thus adopt new management techniques more rapidly“ (ebd., S. 303). Daher ist zu erwarten, dass die integrierte

Nachhaltigkeitsberichterstattung, die als moderne und neue Managementmethode gilt, in jenen Ländern häufiger praktiziert wird, in denen Unternehmen für die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sorgen. Dadurch erhalten auch ältere Manager einen Einblick in neuen Managementmethoden und entwickeln das nötige Vertrauen. Gesellschaftliche Aspekte, die sich beispielsweise in einer Aufschwungphase befinden, können durch die Weiterbildung von Managern und Mitarbeitern schneller an Akzeptanz gewinnen. Die nächste Hypothese wird daher wie folgt formuliert:

**Hypothese 3b:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern, in denen Unternehmen in hohem Maße in die Weiterbildung von Mitarbeitern investieren, wahrscheinlicher als in Ländern, in denen Unternehmen wenig in die Weiterbildung von Mitarbeitern investieren.

Padgett und Galan (2009) belegen einen Zusammenhang zwischen der Förderung von Forschung und Entwicklung (*R&D*) in Unternehmen und einer dort steigenden Sensibilisierung für CSR-Themen. Sowohl Forschung und Entwicklung als auch CSR werden von den Autoren (ebd.) als immaterielles Kapital, das Wettbewerbsvorteile verschaffen kann, kategorisiert. „CSR can be viewed as a type of investment used as a mechanism for product differentiation, where CSR can be positioned in the context of ‘resources’, in which CSR policies would help to improve processes for developing products and services, and of ‘outputs’, where CSR policies and attributes would have a direct impact on firm’s products“ (ebd., S. 409). Die Förderung von Forschung und Entwicklung ist dagegen ein Investment in innovative Technologien, das zur Steigerung der Produktivität führen kann. Die Forschung und Entwicklung in Unternehmen ist des Weiteren sehr eng mit CSR oder Nachhaltigkeit verbunden: Neue, effizientere Methoden, wie Recyclingprodukte oder die Bioproduktion, sind beispielsweise nicht nur das Ergebnis der Abteilung für Forschung und Entwicklung in einem Unternehmen, sondern eine Leistung aus der Zusammenarbeit diverser Abteilungen im Unternehmen und sind dementsprechend auch ein *Thema* der Nachhaltigkeitskommunikation. Padgett und Galan (ebd.) gehen davon aus, dass es einen direkten und positiven Zusammenhang zwischen der Intensität von Forschung und Entwicklung in einem Unternehmen und der CSR-Leistung gibt.

Diese Zusammenhänge lassen sich auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation übertragen. Die Forschung und Entwicklung

in einem Unternehmen kann Geschäftsprozesse optimieren, was häufig zu Kostenreduzierung und ökonomischen Profiten führt. Daraus entstehende soziale, ökologische und ökonomische Prozesse bzw. der Nutzen für diverse Stakeholder lassen sich leichter in einem integrierten Bericht darstellen, weil diese Prozesse schon durch Forschung und Entwicklung im Unternehmen miteinander verbunden worden sind. Dadurch entsteht ein Bedarf an einem tiefer gehenden Stakeholder-Dialog, weil Forschung und Entwicklung nicht nur mit Fortschritten, sondern auch mit Ängsten (z. B. vor einem Verlust des Arbeitsplatzes) verbunden werden kann. Durch Forschung und Entwicklung entstandene Innovationen bedürfen einer geeigneten Kommunikation, damit den Stakeholdern erklärt werden kann, wie ein Unternehmen hierdurch ihre Ansprüche besser erfüllen kann und wie diese Innovationen zur nachhaltigen Entwicklung beitragen. Die integrierte Berichterstattung bietet somit ein einheitliches Bild der unternehmerischen Aktivitäten und Leistungen und verbessert dadurch die Kommunikation mit diversen Stakeholdern. Die entsprechende Hypothese lässt sich folgendermaßen ableiten:

**Hypothese 3c:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern, in denen Unternehmen in hohem Maße in Forschung und Entwicklung investieren, wahrscheinlicher als in Ländern, in denen Unternehmen wenig in Forschung und Entwicklung investieren.

Die nationale Kultur wird im folgenden Unterkapitel getrennt von der neoinstitutionalistischen Theorie betrachtet, um die Hypothesen zum Einfluss der nationalen Kultur auf die Art der Nachhaltigkeitskommunikation multinationaler Unternehmen zu formulieren.

## **5.2 Nationale Kultur und Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen**

„Culture plays a significant role in the ethical reasoning and ethical attitudes of a person“ (Christie et al., 2003, S. 264). Insofern repräsentiert die nationale Kultur laut García-Sánchez et al. (2013) die Werte und Ansichten lokaler Stakeholder, die soziale, ökologische und ökonomische Leistungen von Unternehmen fordern können. In Anlehnung an Tsakumis (2007) betonen García-Sánchez et al. (ebd., S. 829): „[...]

national cultural dimensions explain general similarities and differences in cultures around the world and imply that specific relationships exist between these cultural dimensions and stakeholders' preferences and actions.“ Parboteeah et al. (2012) deuten in ihrer Arbeit auf das Problem des eingeschränkten Verständnisses des Nachhaltigkeitsphänomens auf Unternehmensebene hin, wobei die interkulturellen Rahmenbedingungen eines Landes nicht berücksichtigt werden. Sie (ebd.) betonen außerdem die Bedeutung des steigenden Drucks bezüglich der Nachhaltigkeitsthemen gegenüber multinationalen Unternehmen weltweit sowie die Wichtigkeit der nationalen Kultur: „As multinationals implement sustainability initiatives, understanding how individuals in different nations view sustainability cross-culturally is important“ (ebd., S. 404).

Außerdem besitzen Stakeholder mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen auch divergierende Werte und Normen, womit sich bei ihnen unterschiedliche Wahrnehmungen der unternehmerischen Aktivitäten und Leistungen ergeben. Dies alles führt laut García-Sánchez et al. (ebd.) zu unterschiedlichen Arten der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Paul et al. (2006) weisen auf die Bedeutung des kulturellen Hintergrundes eines Landes für das Wertesystem eines Individuums hin. Die Autoren (ebd.) suchten im Kontext zweier Länder – der USA und Indiens –, die sich laut der Dimensionen von Hofstede sehr stark voneinander unterscheiden, nach einer Wechselbeziehung zwischen Kultur und ethischen Werten im Marketing. Paul et al. (ebd., S. 32) nehmen an: „[...] people from various backgrounds are exposed to their unique traditions, heritages, rituals, and customs, which provide them with different learning environments and histories, which in turn lead to variations in moral standards, beliefs, and behaviors across cultures.“ Laut den Autoren (ebd.) prägt die Kultur *per se* auch das individuelle Empfinden dahin gehend, was als richtig oder falsch, ethisch oder unethisch, akzeptierbar oder nicht in einer Gesellschaft erachtet wird. Auch Husted (2005) betont die Bedeutung der nationalen Kultur nach Hofstede für die Nachhaltigkeitsforschung auf Unternehmensebene.

Williams und Zinkin (2008) betrachten zudem kulturelle Unterschiede nach Hofstede, die Konsumenten aus verschiedenen Ländern zu der Entscheidung führten, *ein schlechtes bzw. unethisches Verhalten* von Unternehmen zu bestrafen oder dieses in ihrer Kaufentscheidung zu tolerieren. Sie (ebd.) weisen auf signifikante Zusammenhänge zwischen dem Konsumentenverhalten und den Kulturdimensionen nach Hofstede hin. García-Sánchez et al. (2013) begründen ferner empirisch den auf der

Stakeholder-Theorie basierenden Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen Hofstedes und der Adaption der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen in einem Land.

Auf der anderen Seite beeinflusst nationale Kultur nicht nur das Verhalten und die Wahrnehmung von Stakeholdern, sondern auch die von Unternehmen (Managern, Arbeitnehmern etc.). In ihren Studien weisen Arnold et al. (2007) nach, dass interkulturelle Unterschiede und die daraus entstehende Wahrnehmung ethischer und unethischer Fragen in die unternehmerischen Entscheidungen von Managern einfließen. Aus diesem Grund sollten kulturelle Unterschiede anerkannt und in der Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt werden. Die Bedeutung der nationalen Kulturen für das Organisationsleben und die ökologischen, sozialen und ökonomischen Leistungen sollte im Stakeholder-Dialog nicht unterschätzt werden. Ringov und Zollo (2007) stützen sich in ihrer Studie auf die Kulturdimensionen Hofstedes sowie des GLOBE-Konzeptes und untersuchen die Auswirkungen der nationalen Kultur auf die sozialen und ökologischen Leistungen<sup>20</sup> von Unternehmen. Als Ergebnis bringen die Autoren (ebd.) vor, dass mit Hilfe der Kulturdimensionen die unterschiedlich starke Forderung von Stakeholdern nach einer nachhaltigen Leistung von Unternehmen in diversen Ländern erklärt werden kann. Auch Ho et al. (2012) zeigen in ihren Studien, dass die Kulturdimensionen nach Hofstede signifikant mit sozialen und ökologischen Leistungen von Unternehmen korrelieren.

Christie et al. (2003) wählen beispielhaft die Kulturtypologie von Hofstede als eine bestimmende Einflussgröße in der Nachhaltigkeitsforschung und untersuchen ihren Einfluss auf die ethische Haltung von Geschäftsführern gegenüber unethischen Geschäftsmodellen in Indien, Südkorea und den USA. Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass die nationale Kultur ein signifikanter Faktor in der Nachhaltigkeitsforschung ist und die ethische Haltung der Geschäftsführer beeinflussen kann: „These results indicate that culture has a strong influence on the ethical attitudes of business managers“ (ebd., S. 279). Beekun et al. (2008) merken in ihren Studien ebenfalls an, dass das ethische Verhaltensmuster von Managern in Führungspositionen aus den USA und Ägypten im interkulturellen Kontext erklärt werden kann. Die Forscher weisen wie auch Christie et al. (2003) auf einen Zusammenhang zwischen hohem Individualismus und geringer Machtdistanz sowie der Wahrnehmung unethischer Geschäftsmethoden hin: „[...] the

---

<sup>20</sup> Im Original „*social and environmental performance*“.

business managers in the United States view these practices as more unethical than the business managers in India and Korea“ (ebd., S. 277).

Waldman et al. (2006) setzen sich mit dem mit der CSR verbundenen Wertesystem von Unternehmensmanagern im interkulturellen Kontext auseinander. Sie betonen, dass sich einige kulturelle Werte, welche die Autoren als „*societal-level values*“ (ebd., S. 825) bezeichnen, fördernd oder hinderlich auf eine mit der CSR verbundene soziale und ökologische Entscheidungsfindung auswirken. Dazu stützen sich die Autoren (ebd.) gleichfalls auf die neoinstitutionalistische Theorie und erklären, dass durch die Institutionalisierung des in einer Gesellschaft akzeptierten Wertesystems (*societal-level values*) die Legitimität eines Unternehmens gesichert wird. Zum Schluss kommen Waldman et al. (ebd.) zu der Erkenntnis, dass Entscheidungsfindungsprozesse der Unternehmensführung kein eindimensionales Konzept sind und diverse Ansprüche von Shareholdern, Stakeholdern und der übrigen Gesellschaft berücksichtigt werden sollten. Die Ergebnisse der Literaturlauswertung sind in **Tabelle 5** dargestellt.

Verfasser	Stichprobe	Kultur Operationalisierung	Kulturdimensionen	Nachhaltigkeits-Konzeptualisierung	Signifikante positive Zusammenhänge
Arnold et al. (2007)	294 managers from 8 European countries	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI	Perception of unethical scenarios	Low IDV, low MAS
Beekun et al. (2008)	283 managers in Egypt und the US	Hofstede	PDI, IDV	Judgments of ethical scenarios	Low PDI, high IDV
Christie et al. (2003)	345 managers from India, Korea and the US	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI, LTO	Ethical attitudes	Low PDI, high IDV
García-Sánchez et al. (2013)	3042 observations from 1590 international companies in 20 countries	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI, LTO	Integrated reporting	Low MAS, low IDV
Ho et al. (2012)	Corporate social performance score from 49 countries (the Innovest database)	Hofstede	PDI, MAS, IDV, UAI	Corporate social performance ( <i>high</i> )	High PDI, low IDV, high MAS, high UAI ( <i>High economic development</i> )
Husted (1999)	Transparence international corruption perception index in over 50 countries	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI	Perceived level of corruption in a country ( <i>low</i> )	Low PDI, low MAS, low UAI

Verfasser	Stichprobe	Kultur Operationalisierung	Kulturdimensionen	Nachhaltigkeits-Konzeptualisierung	Signifikante positive Zusammenhänge
Husted (2005)	Environmental sustainability index from 122 countries	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI	Social and institutional capacity of a country for environmental sustainability ( <i>high</i> )	Low PDI, high IDV, low MAS ( <i>High economic development</i> )
Orij (2010)	600 large companies from 22 countries	Hofstede, Gannon (2001), Hope et al. (2008)	MAS, LTO, Generic type of culture (IDV-PDI), Secrecy (UAI+PDI-IDV)	Corporate social disclosures	Low MAS
Parboteeah et al. (2012)	42346 individuals from 33 countries (World Values Survey Group, 2004)	GLOBE values	Uncertainty avoidance, future orientation, humane orientation, performance orientation, assertiveness, institutional collectivism	Individuals' propensity to support sustainability initiatives ( <i>high</i> )	High future orientation, high human orientation, low performance orientation, low assertiveness, high institutional collectivism
Paul et al. (2006)	298 MBA students from US and India	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI, LTO	Marketing ethical norms	Low IDV, high LTO
Ringov and Zollo (2007)	463 firms from 23 countries	Hofstede and GLOBE	PDI, IDV, MAS, UAI	Firm social and environmental performance (firm's Intangible Value Assessment score)	Low PDI, low MAS
Waldman et al. (2006)	Managers from 561 firms in 15 countries	GLOBE	PDI, in-group collectivism, institutional collectivism	CSR values	Low PDI, high institutional collectivism
Williams and Zinkin (2008)	88074 stakeholders in 28 countries	Hofstede	PDI, IDV, MAS, UAI, LTO	Propensity to punish unethical firms ( <i>high</i> )	Low PDI, high IDV, high MAS, low UAI, low LTO

**Tabelle 5: Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturlauswertung zur Nachhaltigkeit und nationalen Kultur. Eigene Darstellung i. A. a. Caprar und Neville (2012).**

Wie Tabelle 5 zu entnehmen ist, haben sich unterschiedliche Autoren mit der Bedeutung der nationalen Kultur für die Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene auseinandergesetzt und signifikante Ergebnisse hierzu geliefert. Indes haben nur wenige der in Tabelle 5 vorgestellten Autoren die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen analysiert (hier z. B. García-Sánchez et al., 2013). Dennoch ist ein Problem zu erkennen: Das Konzept der Nachhaltigkeit von Unternehmen kann aus zahlreichen Blickwinkeln definiert werden (vgl. Caprar und Neville, 2012). Darüber hinaus ist zu bemerken, dass nationale Kultur von verschiedenen Autoren für die Erklärung variierender Berichtspraktiken in unterschiedlichen Ländern verwendet wurde (vgl. z. B. Adams und Kuasirikun, 2000; Al und McLellan, 2011; Gray, 1988; Yusoff et al., 2014).

Des Weiteren dominiert – wie auch Tabelle 5 zeigt – die von Hofstede (s. Kapitel 4.3.2) vorgeschlagene Konzeptualisierung der nationalen Kultur in der Nachhaltigkeitsforschung von Unternehmen. Eine geringe Machtdistanz (vgl. Beekun et al., 2008; Christie et al., 2003; Husted, 1999; 2005; Ringov und Zollo, 2007; Waldman et al., 2006; Williams und Zinkin, 2008) und eine geringe Maskulinität (Arnold et al., 2007; García-Sánchez et al., 2013; Husted, 1999; 2005; Orij, 2010; Ringov und Zollo, 2007) zeigen am häufigsten eine positive Korrelation mit der Unternehmensnachhaltigkeit – mit der Ausnahme für beide Dimensionen bei Ho et al. (2012) und für Maskulinität bei Williams und Zinkin (2008). Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Langzeitorientierung zeigen in den vorgestellten Studien abweichende Ergebnisse. Darüber hinaus ergab die Literaturrecherche keine empirischen Untersuchungen zur sechsten Dimension „**Indulgence vs. Restraint**“. Caprar und Neville (2012) erklären mit der neuen Dimension<sup>21</sup> den „conforming“-Effekt, was wiederum die Adaption oder auch Ablehnung des Nachhaltigkeitskonzeptes trotz institutionellen Drucks in einigen Ländern erklären könnte. Die in Tabelle 5 vorgestellten Erkenntnisse erlauben somit aussagekräftige Einblicke in die Zusammenhänge zwischen den Stakeholder-Ansätzen, der nationalen Kultur und dem Phänomen der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene, die für die Hypothesenentwicklung von hoher Relevanz sind.

### ***Machtdistanz***

Wie erwähnt beschreibt die Machtdistanz nach Hofstede die Wahrnehmung der Machtverteilung zwischen den Individuen in einer Gesellschaft (vgl. Hofstede et al., 2010). In einer Kultur mit großer Machtdistanz akzeptieren die Individuen Autorität und Ungleichheit nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in Unternehmen (vgl. Arnold et al., 2007; Ho et al., 2012). Diese Machtungleichheit zwischen den Individuen wird als selbstverständlich wahrgenommen und ihre Rechtmäßigkeit nicht angezweifelt. Williams und Zinkin (2008, S. 213) konstatieren: „People living in societies exhibiting high power distance are more likely to be willing to accept that with authority comes inequality and the accretion of skills and wealth.“ Dagegen akzeptieren die Individuen in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz diese entstandene Ungleichheit nicht und neigen dazu, für ihre Interessen zu kämpfen und Autoritäten nicht anzuerkennen.

---

<sup>21</sup> Diese Dimension wurde im Kapitel 4.3.2.1 detailliert vorgestellt. Sie gilt in der weiteren Untersuchung als Synonym für „Tightness vs. Looseness“ einer Kultur.

Arnold et al. (2007, S. 330) bestätigen i. A. a. Cohen et al. (1992, S. 695), dass Mitarbeiter aus Gesellschaften mit großer Machtdistanz eine höhere Loyalität zu ihren Vorgesetzten zeigen und deren Anweisungen nicht hinterfragen (vgl. hierzu auch Ho et al., 2012). Christie et al. (2003) erklären dazu, dass Manager in Ländern mit großer Machtdistanz ethische oder unethische Befehle von Vorgesetzten weniger stark analysieren als Manager aus Ländern mit geringer Machtdistanz. Darüber hinaus argumentieren Williams und Zinkin (2008, S. 213), dass Unternehmensverantwortung gegenüber Stakeholdern durch die Macht, die das Unternehmen besitzt, entsteht. In Gesellschaften mit großer Machtdistanz akzeptieren Stakeholder diese Macht von Unternehmen und „[...] are more likely to accept questionable business practices“ (Ho et al., 2012, S. 425, i. A. a. Cohen et al., 1996). Sie nehmen zweifelhafte Unternehmensaktivitäten und -praktiken eher als ethisch oder nachhaltig wahr (vgl. Ringov und Zollo, 2007). Demzufolge werden mit Nachhaltigkeit verbundene Themen in Ländern mit großer Machtdistanz in geringerem Maße beachtet als in jenen mit geringer Machtdistanz. Manager konzentrieren sich in einer von großer Machtdistanz gekennzeichneten Kultur auf das Interesse der Shareholder und die Maximierung eigener Ziele, dadurch können die Interessen von anderen Stakeholdern bzw. latenten Stakeholdern aus dem Blickfeld geraten (vgl. Waldman et al., 2006). Nicht nur die *expectant* Stakeholder, sondern auch *latent* Stakeholder akzeptieren in einer solchen Gesellschaft die ungleiche Machtverteilung. Daher besteht nur eine geringe Gefahr für die Unternehmenslegitimität oder von unerwarteten Aktionen (wie einem Boykott) gegen unethisches bzw. nicht-nachhaltiges Verhalten von Unternehmen.

Zurückgreifend auf die Issues-Theorie wird ein *Issue* in einer Gesellschaft mit großer Machtdistanz vom Unternehmensmanagement verdeckt und in den ersten Phasen des Issues ohne weitere Eskalation „vertuscht“. García-Sánchez et al. (2013, S. 830) halten fest: „In hierarchically organised countries, the information received by stakeholders is decided exclusively by those in power.“ Ein Issue in einer von niedriger Machtdistanz gekennzeichneten Gesellschaft wird sich dagegen ausweiten, ohne die Interessen oder die Legitimität eines Unternehmens zu berücksichtigen. Laut Ringov und Zollo (2007, S. 477) diskutieren Stakeholder in einer Kultur mit niedriger Machtdistanz öffentlich über Nachhaltigkeitsprobleme und gründen dementsprechend verschiedene Initiativen, um die eigenen Interessen zu schützen. Die Stakeholder ergreifen verschiedene Maßnahmen, um Druck auf Unternehmen auszuüben, die ihre Erwartungen und Ansprüche nicht erfüllen. Wie Williams und Zinkin (2008, S. 213) belegen, neigen Individuen in

Kulturen mit niedriger Machtdistanz eher dazu, das unverantwortliche Verhalten von Unternehmen zu bestrafen und in der Öffentlichkeit bloßzustellen, als Individuen in Ländern mit großer Machtdistanz.

Aus diesem Grund ist es für Unternehmen in Ländern mit niedriger Machtdistanz von hoher Relevanz, mit allen Stakeholdern in einem offenen Dialog zu stehen und mit Hilfe der Nachhaltigkeitskommunikation diverse Ansprüche abzudecken. Unternehmenstransparenz und die Einbindung sozialer, ökologischer und ökonomischer Themen in die Nachhaltigkeitskommunikation sind für Unternehmen in diesen Ländern von großem Belang. Dadurch sollen die Informationsbedürfnisse nicht nur von *expectant* oder *definitive* Stakeholdern erfüllt werden, sondern von allen für ein Unternehmen relevanten Stakeholdern. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass selbst latente und als unwichtig erachtete Stakeholder in Ländern mit niedriger Machtdistanz über öffentliche und soziale Medien schnell an Macht gewinnen und somit ihre Ansprüche durchsetzen können. Dadurch entsteht ein hohes Risiko für die Unternehmenslegitimität, weil ein Unternehmen und dessen Management unter Umständen in einen Konflikt mit ihren Stakeholdern geraten. Laut García-Sánchez et al. (2013) bietet demzufolge eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in Ländern mit niedriger Machtdistanz einen Rahmen für eine bessere Kommunikation mit diversen Stakeholdern. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Transparenz erhöhen und nachhaltig ihre Legitimität sichern. Die Hypothese zur Machtdistanz lässt sich daher wie folgt ableiten:

**Hypothese 4a:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit geringer Machtdistanz wahrscheinlicher als in Ländern mit großer Machtdistanz.

### ***Individualismus vs. Kollektivismus***

Individuen aus einer sehr individualistisch geprägten Kultur stellen eigene Interessen in den Vordergrund (vgl. Ringov und Zollo, 2007). Im Gegensatz dazu agieren Individuen in einer kollektivistischen Gesellschaft für das Wohl der „Wir-Gruppe“ – beispielsweise der Familie oder des Unternehmens. Williams und Zinkin (2008, S. 214) führen dazu weiter aus, dass sich Individuen in individualistischen Kulturen als auf sich allein gestellt erachten und für individuelle Erfolge und Leistungen selbst verantwortlich sind. Währenddessen achten Individuen in kollektivistischen Kulturen stärker auf das Feedback der anderen.

Ho et al. (2012) belegen in ihrer Studie, dass Unternehmen in individualistischen Gesellschaften das Lösen sozialer und ökologischer Probleme nicht als ihre Aufgabe betrachten (vgl. hierzu auch Ringov und Zollo, 2007). Des Weiteren führen Bernardi et al. (2003) aus, dass Individuen aus individualistischen Gesellschaften unethisches Handeln öfter als akzeptabel wahrnehmen. Zugleich handeln Unternehmen nicht immer im Interesse aller Stakeholder, sondern vorrangig in dem ihrer Shareholder (z. B. der *definitive* Stakeholder). Hofstede et al. (2010) merken an, dass die öffentliche Presse eine große Rolle in als individualistisch geltenden Kulturen spielt, während in kollektivistischen das soziale Netzwerk besondere Relevanz besitzt. Diverse *Issues* eskalieren in individualistisch geprägten Ländern zwar schneller, aber sie bewirken keine langfristigen Ergebnisse. Dazu geben Williams und Zinkin (2008) ein Beispiel an, wonach Unternehmen hier aufgrund des gesellschaftlichen Drucks zwar diverse „*codes of ethics*“ für ihre Managementpraktiken übernehmen, aber die vollkommene Integration in die Geschäftspraktiken meist scheitert.

In der Literatur (s. Tabelle 5) wurden Zusammenhänge sowohl zwischen einem hohen als auch einem geringen Individualismus und der Unternehmensnachhaltigkeit beobachtet, doch García-Sánchez et al. (2013, S. 830) betonen: „[...] in collective societies, citizens tend to think more about their actions as members of a group than about their individual behaviour, thus showing a strong commitment to society.“ Dies bewegt Unternehmen zu einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung, weil sie dadurch ihre erfüllten Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft – in der sie als Mitglied der „Wirkgruppe“ wahrgenommen werden – besser präsentieren können (vgl. ebd.). In Anlehnung an Hampden-Turner und Trompenaars (2000) äußern Williams und Zinkin (2008), dass Individuen in kollektivistischen Kulturen davon überzeugt sind, dass der persönliche Erfolg, ohne auf die Interessen anderer in der Gesellschaft zu achten, nur schwer zu erreichen ist. Daher berücksichtigen auch Unternehmen in diesen Kulturen das Wohlbefinden der anderen, um ihre Legitimität und ihren Erfolg zu sichern. Ho et al. (2012) belegen dazu empirisch, dass die Unternehmenssozialleistung (*Corporate Social Performance*) in kollektivistisch geprägten Ländern höher ist als in individualistischen.

Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung verlangt nicht nur eine Kooperation zwischen diversen Unternehmensabteilungen, um eine vollkommene Integration der Unternehmensaktivitäten zu erzielen, sondern auch die Berücksichtigung von Ansprüchen aller relevanten Stakeholder ist von hoher Bedeutung innerhalb dieser Kommuni-

kation. Daher ist zu erwarten, dass sich Unternehmen in kollektivistischen Ländern eher für eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung entscheiden als Unternehmen aus individualistischen Ländern.

**Hypothese 4b:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit schwachem Individualismus wahrscheinlicher als in Ländern mit ausgeprägtem Individualismus.

### ***Maskulinität vs. Femininität***

In maskulinen Gesellschaften legen die Individuen Wert auf Wettbewerb, Erfolg und die Anerkennung persönlicher Leistung (vgl. Arnold et al., 2007, S. 329; Ho et al., 2012, S. 426). Ein Entgegenkommen wird als Schwäche verstanden (vgl. Ringov und Zollo, 2007). Stakeholder tendieren in maskulinen Ländern zu Auseinandersetzungen mit Unternehmen, weil diese häufiger unethisch handeln. Laut Hofstede und Hofstede (2011a, S. 192) werden Konflikte in maskulinen Kulturen von den jeweils Stärkeren gewonnen. Dagegen streben Individuen in femininen Gesellschaften nach Konsens, Kooperation und Solidarität; sie vermeiden Auseinandersetzungen. Konflikte werden auf dem Wege der Verhandlung gelöst.

Ho et al. (2012), Orij (2010) und Husted (2005) sind der Ansicht, dass in maskulinen Kulturen die sozialen und ökologischen Leistungen von Unternehmen deutlich schwächer ausfallen als in femininen Kulturen. Laut Husted (2005) liegt dies daran, dass wegen eines schnelleren Wirtschaftswachstums und der Bevorzugung materiellen Wohlstands soziale und ökologische Problemlösungen selten Priorität besitzen. Darüber hinaus agieren Unternehmensführungen risikofreudiger und die Führungsebene trifft allein die Entscheidungen. Williams und Zinkin (2008, S. 215) argumentieren wie folgt: „[...] masculine societies are more likely to be unethical in business than feminine ones [...]“. Dies unterstützen auch die empirischen Ergebnisse von Ringov und Zollo (2007).

Laut García-Sánchez et al. (2013) stehen finanzielle Unternehmensleistungen bzw. die Finanzberichterstattung in maskulinen Kulturen im Vordergrund. Nach Meinung der Autoren (ebd.) spielen „success and earnings, recognition, advance and challenge“ in diesen Kulturen eine bedeutende Rolle. Die Individuen sind auf materiellen bzw. finanziellen Erfolg ausgerichtet und erwarten deshalb von Unternehmen einen aussagekräftigen Finanzbericht. Da hingegen die Individuen in femininen Gesellschaften größeren Wert auf Konsens und Zusammenarbeit legen, erachten sie eine integrierte Nachhaltig-

keitsberichterstattung als geeignete Art der Nachhaltigkeitskommunikation. Folgende Hypothese lässt sich daraus ableiten:

**Hypothese 4c:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in femininen Ländern wahrscheinlicher als in maskulinen Ländern.

### ***Unsicherheitsvermeidung***

**Unsicherheitsvermeidung** beschreibt, wie Individuen in einer Gesellschaft mit Unsicherheit und Ambiguität umgehen (s. Kapitel 4.3.2.1). Individuen aus Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung schätzen klare hierarchische Strukturen, Regeln und Vorschriften. Mehrere Optionen sowie flexible Strukturen und Regeln werden dagegen von Individuen aus Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung bevorzugt.

Die Ergebnisse empirischer Studien zur Unsicherheitsvermeidung sind sehr gemischt (s. Tabelle 5). De Mooij (2011, i. A. a. Hofstede et al., 2010, S. 207–208) zeigt beispielhaft, dass Individuen aus Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung bei ihren Kaufentscheidungen ethische Fragen berücksichtigen. Währenddessen erklären Paul et al. (2006), dass eine starke Unsicherheitsvermeidung einen positiven Effekt auf ethische Marketingpraktiken hat. Aus der Definition der Unsicherheitsvermeidung kann indes abgeleitet werden, dass Stakeholder in Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung Vorhersagbarkeit schätzen. Aus diesem Grund vermeiden sie Auseinandersetzungen mit Unternehmen, weil dies die Ambiguität erhöhen würde. Williams und Zinkin (2008) zeigen wiederum, dass Stakeholder in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung dazu neigen, Unternehmen zu bestrafen und deren Legitimität in Frage zu stellen. Ho et al. (2012) bemerken ergänzend, dass Individuen aus solchen Kulturen eine höhere Risikoaffinität aufweisen. Dies kann in eine Relation mit unethischen Handlungen gebracht werden, so Ho et al. (ebd., i. A. a. Rallapalli et al., 1994). Mit Blick auf die Konzeptualisierung der starken Unsicherheitsvermeidung ist anzunehmen, dass Manager in einer solchen Kultur das Interesse der Gruppe und der gesamten Organisation verfolgen werden. Sie werden auch eher soziale und ökologische Probleme berücksichtigen als Manager in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung.

Schließlich ist der Aspekt zu bedenken, dass Unternehmen aus Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung durch ihre Routinen, existierenden Vorschriften und Regeln gegenüber Unternehmen aus Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung für die

Gesellschaft transparenter und vertrauenswürdiger scheinen. Obwohl solche Unternehmen nicht immer auf dem neuesten Stand bezüglich sozialer, ökologischer und ökonomischer Vorschriften sind, empfinden die Stakeholder eine höhere Sicherheit. Aspekte, welche die Unsicherheit erhöhen, wie neue und innovative Produkte, Technologien und Anforderungen, werden vom Unternehmen mit Vorsicht betrachtet und sorgfältig kommuniziert. Insofern werden auch neueste Managementmethoden und Strategien nicht sofort übernommen, sondern zunächst alle Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen. Außerdem betonen García-Sánchez et al. (2013, S. 830): „[...] sustainable business practices are promoted by means of regulations, which leads companies to implement more rigid and standardised modes of action such as normative reporting incorporating otherwise scarce sustainability information.“

Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ist ein relativ neues Konzept. Für ihre Implementierung in einem Unternehmen müssen neue Regeln und Routinen geschaffen werden, die im Widerspruch zu bereits geltenden Regeln, existierenden Vorschriften und Geschäftsbedingungen stehen können. Dadurch wird unter Umständen die Unsicherheit erhöht. Deswegen kann der Entscheidungsweg für eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Unternehmenskommunikation in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung deutlich länger sein. Es ist zu erwarten, dass eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in solchen Ländern vom Unternehmensmanagement nur mit Vorsicht betrachtet und umgesetzt wird. Darüber hinaus werden auch Stakeholder die neue Methode zur Nachhaltigkeitskommunikation kritisch ansehen (z. B. wegen einer Gefährdung der Arbeitsplätze oder neuer Arbeitsanforderungen). Ringov und Zollo (2007, S. 477) merken hierzu an: „Uncertainty avoiding societies are rule- and routine-oriented and should generally find it more difficult to adopt to novel social and environmental demands and practices.“

In Bezug auf die Literatur bieten die Kommunikationstheorie und das *Issues-Management* im Kontext der starken oder schwachen Unsicherheitsvermeidung weitere Erklärungsmöglichkeiten. Da Stakeholder mit starker Unsicherheitsvermeidung Auseinandersetzungen mit Unternehmen eher meiden, um die Stabilität nicht zu gefährden und dadurch die Ambiguität zu erhöhen, werden auch diverse Issues seltener eskalieren. Unternehmen funktionieren zudem auf Basis unterschiedlicher Regularien und Vorschriften. Etablierte Methoden der Kommunikation mit Stakeholdern werden nur nach einem langen Entscheidungsprozess verändert. Eine schwache Unsicherheitsvermeidung

dung bietet dagegen viel Raum für Konflikte zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Issues können deutlich schneller eskalieren, ohne dass auf die Risiken für Unternehmen Rücksicht genommen wird. Auch Gesetze können schneller an neue Anforderungen der Gesellschaft angepasst werden, weil Ungewissheit keine Gefahr darstellt. Daher sollte in Ländern ohne Angst vor Veränderungen die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Kommunikationsmittel gegenüber Stakeholdern von Unternehmen freiwillig, aufgrund von Stakeholderanforderungen oder durch Gesetzesänderungen besonders häufig eingesetzt werden. Die Hypothese zur Unsicherheitsvermeidung lässt sich wie folgt formulieren:

**Hypothese 4d:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung wahrscheinlicher als in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung.

### ***Langzeitorientierung***

Eine langzeitorientierte Gesellschaft beschäftigt sich mit dem Einfluss ihrer Handlungen auf die Zukunft, eine kurzzeitorientierte Gesellschaft hingegen mit dem sofortigen Ergebnis, ohne den Einfluss auf die Zukunft zu berücksichtigen. Zeit ist eine knappe Ressource, deswegen muss sie effektiv und effizient genutzt werden. Individuen in einer kurzfristig orientierten Kultur akzeptieren Wandel und Veränderungen. Sie zeigen weniger Geduld bei auftretenden Problemen und suchen nach einer sofortigen Lösung in kurzer Zeit.

Unter Bezugnahme auf Bradley et al. (1999) erklärt Orij (2010, S. 874), dass sich Langzeitorientierung auf „a stakeholder or social perspective“ stützt. Daher erhöhen sich die Unternehmenssozialleistungen in diesen Ländern. *Salient* Stakeholder werden beispielsweise in die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen einbezogen. Des Weiteren, so erklären Paul et al. (2006), hat Langzeitorientierung eine positive Wirkung auf ethische Marketingstrategien von Unternehmen, weil die Individuen eifrig sind und ihre hohe Reputation bewahren wollen. Diese Aussage unterstützen auch Christie et al. (2003): Manager aus kurzzeitorientierten Kulturen empfinden profitable Unternehmensaktivitäten, die auf Kosten der Umwelt erfolgen, als weniger problematisch und unethisch als Manager aus Ländern mit Langzeitorientierung. Gesellschaftliche *Issues* entstehen in Ländern mit Kurzzeitorientierung auf Initiative von Stakeholdern, die über

Macht und Dringlichkeit verfügen. Williams und Zinkin (2008, S. 217) schlagen vor: „In countries with a low long-term orientation stakeholders are more likely to punish irresponsible behaviour, because corrective action must be taken as soon as possible to avoid the resource being wasted.“ Aus diesem Grund werden Unternehmen anhand ihrer kurzfristigen Leistungen und Erfolge beurteilt und werden bestraft, wenn sie die Erwartungen nicht erfüllen.

García-Sánchez et al. (2015, S. 4) führen weiter aus: „Stakeholders with a short-term orientation have a normative concern for the absolute truth, exhibit great respect for traditions, possess a relatively small propensity to save for the future, and focus on achieving quick results.“ Aus diesem Grund bevorzugen sie eine traditionelle Finanzberichterstattung oder eine separate Nachhaltigkeitsberichterstattung anstatt der integrierten. Darüber hinaus können in kurzzeitorientierten Ländern Investitionen in nachhaltige Praktiken als Verschwendung monetärer Ressourcen gesehen werden. Die Hypothese zur Langzeitorientierung wird somit wie folgt abgeleitet:

**Hypothese 4e:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in Ländern mit Langzeitorientierung wahrscheinlicher als in Ländern mit Kurzzeitorientierung.

### ***Indulgence vs. Restraint***

Die Dimension „Indulgence vs. Restraint“ wurde bislang in der wissenschaftlichen Literatur zur Nachhaltigkeitskommunikation bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung nur am Rande behandelt, deswegen wird für die Hypothesenableitung die Literatur zur Dimension „*Tightness vs. Looseness*“ verwendet. Wie erwähnt (s. Kapitel 4.3.2.1) haben Hofstede et al. (2010) „Indulgence vs. Restraint“ in einen Zusammenhang mit „*Tightness vs. Looseness*“ gebracht.

Gelfand et al. (2006, 1231) bemerken beispielsweise einen Einfluss der „*tight*“- und „*loose*“-Kulturen auf die Organisationen und deren Verhalten. Caprar und Neville (2012, S. 238) fragen dagegen: „[...] why individuals and organizations choose to resist, or conform to, institutional pressures.“ Carrington et al. (2010) konstatieren in ihrer Arbeit eine Abweichung zwischen den Werten einer Gesellschaft und der Art, wie diese tatsächlich in den Entscheidungsfindungsprozess von Individuen in dieser Gesellschaft einbezogen werden. So müssen Organisationen in „*tight*“-Kulturen mit zahlreichen strikten Regelungen und Beschränkungen umgehen können. Die Verhaltensalternativen werden eingeschränkt durch die strikte Ordnung und vorgegebene Verhaltensmuster.

Außerdem lässt sich ableiten, dass Stakeholder in solchen „tight“-Gesellschaften Unternehmen, die mit ihren Aktivitäten und Leistungen nicht den Normen entsprechen, bestrafen und deren Legitimität infrage stellen werden. In Verbindung mit der *Issues*-Theorie ist zu erwarten, dass sich gesellschaftliche *Issues* in einer als „tight“ geltenden Kultur schneller bilden. Die Individuen tolerieren ein von den Normen abweichendes Verhalten nicht und werden dieses daher in der Öffentlichkeit diskutieren. Aufgrund der umfassenden Rechenschaftspflicht, der allgemeinen Kontrolle und der Intoleranz bezüglich eines den Normen nicht entsprechenden Verhaltens ist von Individuen, Gruppen oder Organisationen zu erwarten, dass sie sich an diese Normen und Regelungen halten und sich ihnen anpassen.

Demgegenüber sind Organisationen in einer „loose“-Kultur innovativer und flexibler, da die Regelungen, Kontrollen und Rechenschaftspflichten deutlich weniger umfassend sind. Somit werden Faktoren wie Experimentieren, Risikofreude und Offenheit für neue Erfahrungen ermöglicht: „[...] looseness may be related to innovation and creativity“ (Chan et al., 1996, S. 11). Stakeholder sollten in diesen Gesellschaften mehr Toleranz gegenüber von Normen und Erwartungen abweichendem Verhalten zeigen; ethische, soziale oder ökologische Probleme werden nicht sofort als „kritisch“ wahrgenommen. Schließlich werden Managementpraktiken, die mit dem Wert der „*Tightness vs. Looseness*“-Dimension in einer Gesellschaft übereinstimmen, eher von den Organisationen adaptiert als jene Praktiken, die dem gesellschaftlichen Kontext konträr gegenüberstehen. Strenge, eher konservative Managementpraktiken, wie z. B. ein Qualitätsmanagementsystem, werden öfter von Organisationen in „tight“-Kulturen implementiert als von jenen in „loose“-Kulturen. In Letzteren sollten hingegen Managementpraktiken, die Innovation und Kreativität fördern, eine größere Zustimmung finden (vgl. ebd.).

Die Organisationen in „tight“-Kulturen gleichen sich infolge der Isomorphie durch Zwang, der *mimetischen* Isomorphie und der *normativen* Isomorphie sehr stark einander an und sichern hierüber ihre Legitimität. Als erfolgreich und legitim geltende Managementpraktiken und Organisationsstrukturen werden übernommen. Daher sollten Organisationen in als „loose“ geltenden Kulturen weniger homogen sein, da der Druck zur Isomorphie deutlich kleiner ist. In der Gesellschaft wird mehr Akzeptanz und Toleranz für Abweichungen von Normen und Regelungen gezeigt, Legitimität wird somit leichter zugesprochen. Frías-Aceituno et al. (2013) erklären, dass Unternehmen in Ländern mit stark ausgeprägten Kontrollmechanismen die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstat-

tung bevorzugen, um die Informationsasymmetrie zu allen Stakeholdergruppen zu verringern und die Transparenz ihrer Aktivitäten zu erhöhen. In „*loose*“-Kulturen sollten dagegen traditionelle „stand-alone“- und Finanzberichterstattungen dominieren. Folgende Hypothese lässt sich demnach ableiten:

**Hypothese 4f:** Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen ist in „restraint“-Ländern wahrscheinlicher als in „indulgent“-Ländern.

Im nächsten Kapitel wird die Stichprobe aus multinationalen Unternehmen vorgestellt sowie die Analyse der empirischen Daten durchgeführt.

## 6 Analyseverfahren und methodisches Vorgehen

### 6.1 Datenerhebung und Stichprobe

Die Gewinnung der Daten, um die Fragestellungen zu beantworten, spielt eine wesentliche Rolle in dieser Arbeit. Die Auswahl der Stichprobe muss nicht nur repräsentativ für die Grundgesamtheit sein, sondern von ihr hängt auch die Qualität der statistischen Auswertung der Daten und der daraus resultierenden Aussagen ab (vgl. Toutenburg und Heumann, 2009). Kolk (2010), Kolk und Perego (2010), Kolk und Pinkse (2010) sowie Perego und Kolk (2012) verwenden für die empirische Untersuchung der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen aus Fortune-Globe-250-Unternehmen bestehende Stichproben. Für die Untersuchung der Hypothesen dieser Arbeit sollte auch die Stichprobe der Fortune-Globe-500-Unternehmen dienen. Fortune Globe 500 ist eine jährliche Rangliste der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt. Aus den auf Unternehmenswebsites veröffentlichten Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichten sollte eine aussagekräftige Stichprobe gebildet werden. Dabei ließ sich ein schon früher erläutertes Problem beobachten: Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine sehr neue Methode der Nachhaltigkeitskommunikation. So konnte man den Mangel an einer klaren Definition, was eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen wirklich ist, in den ersten Schritten der Datenerhebung beobachten. Ein Bericht, der finanzielle und nicht-finanzielle Informationen beinhaltet, bedeutet nicht zwingend, dass ein Unternehmen eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Kommunikation mit Stakeholdern ausgewählt hat. Eccles et al. (2015, S. 61) stießen auf das gleiche Problem: „At present, two limitations are to blame: (1) the lack of clear criteria for just what qualifies as an integrated reporting and (2) difficulty in determining how many annual or other types of reports fit these criteria.“ Aus diesem Grund war diese Art der Datenerhebung zu riskant bezüglich der Tendenz, einen nicht-integrierten Nachhaltigkeitsbericht als integriert anzuerkennen und dadurch die Aussagefähigkeit der Stichprobe zu gefährden.

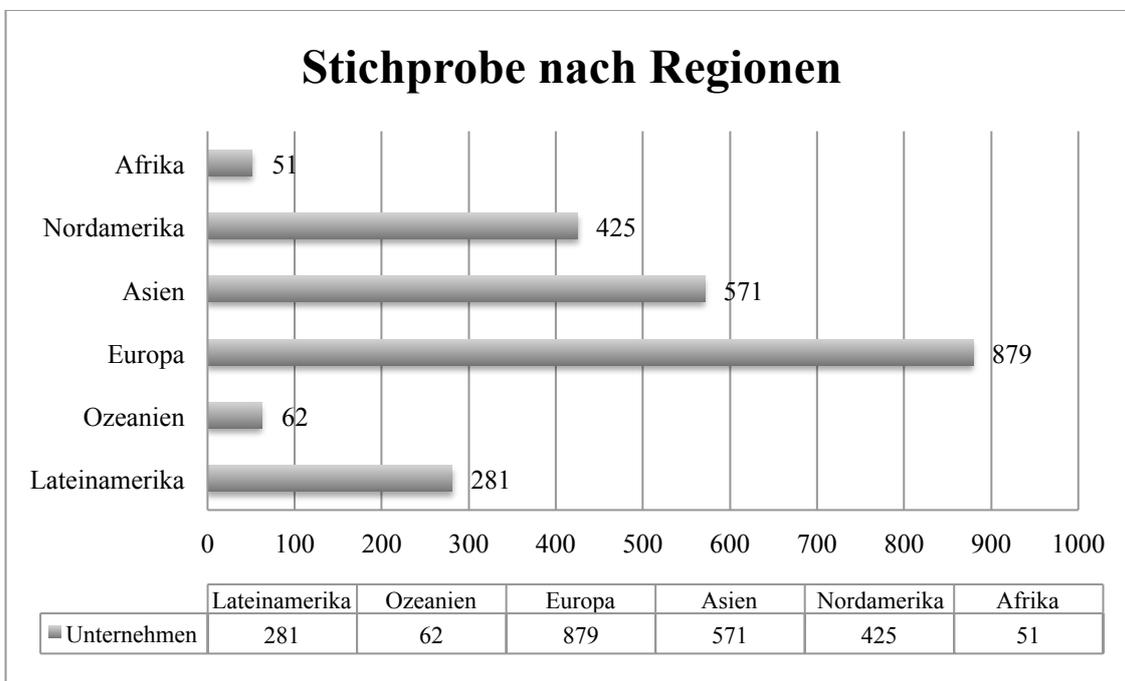
Die Datenbank<sup>22</sup> der Organisation „Global Reporting Initiative“ bietet einen strukturierten, umfangreichen und geprüften Datenpool, der den Zugang zu diversen Nachhaltigkeitsberichten (GRI-basiert oder nicht) ermöglicht. Damit die Datenbank

---

<sup>22</sup> Die Einsichtnahme ist unter <http://database.globalreporting.org> möglich.

auch der Wissenschaft dienen kann, stellt die GRI einen Excel-Export von Metadaten zur Verfügung. Die Daten werden in regulären Abständen aktualisiert. Außerdem bietet die hohe Qualität der von der GRI erfassten Daten eine gute Möglichkeit für eine aussagekräftige Analyse. Diese Datenbank umfasst eine hohe Anzahl von Untersuchungseinheiten, sodass sich eine umfangreiche Stichprobe daraus bilden lässt.

Die Stichprobe stützt sich auf eine Teilerhebung und umfasst sowohl multinationale als auch große (*large*) Unternehmen aus der GRI-Datenbank des Jahres 2012. Für das weitere Auswahlkriterium dienten alle multinationalen (MNE) und großen (LGE) Unternehmen, die in diesem Jahr (2012) einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben. Insgesamt wurden 2.269 MNE und LGE ausgewählt. Die Herkunftsländer der Unternehmen spielten bei der Auswahl keine Rolle. Diese Stichprobe schließt 52 Länder in allen Regionen ein. Wie aus der **Abbildung 16** zu entnehmen ist, treten europäische Unternehmen (879) am häufigsten in dem Balkendiagramm auf. An der zweiten Stelle stehen asiatische Unternehmen (571) und an der dritten nordamerikanische Unternehmen (425). Lateinamerika werden 281 Länder zugeteilt. Unternehmen aus Ozeanien (62) und Afrika (51) bilden die kleinsten Gruppen in der Stichprobe. So schließt die aus der GRI gewonnene Stichprobe keinen Kontinent aus.

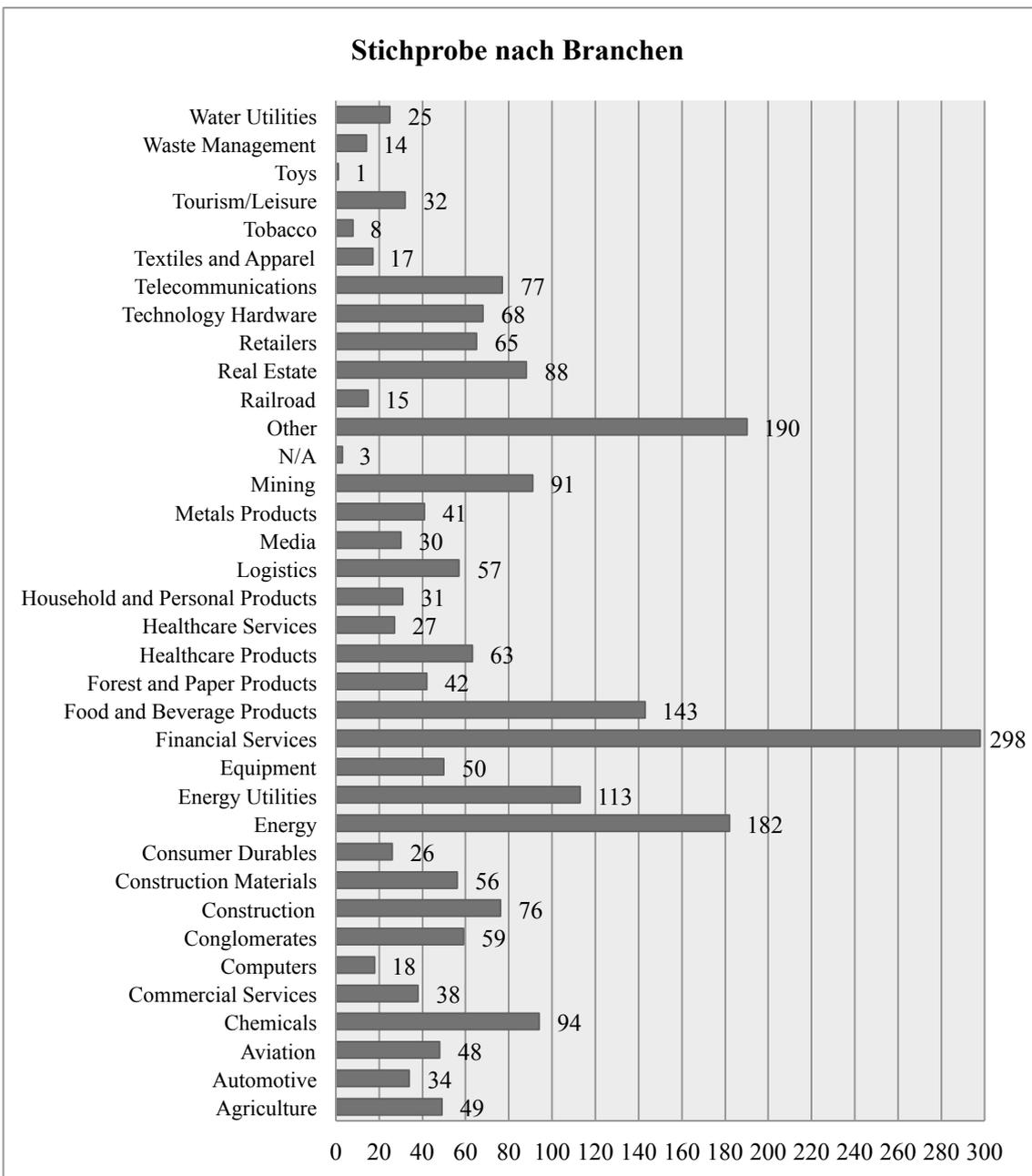


**Abbildung 16: Grafische Darstellung der Stichprobe nach Regionen. Eigene Darstellung.**

**Abbildung 17** stellt alle Branchen der Stichprobe vor. Einige Branchen – wie NGOs und Non-Profit-Organisationen – wurden in die Stichprobe nicht einbezogen, weil sie nicht im Interesse dieser Untersuchung sind und eher als Stakeholder agieren. Wie man

erkennen kann, treten Finanzdienstleistungsunternehmen (*Financial Services*) nach der Branchenverteilung am häufigsten in dieser Stichprobe (298 Unternehmen) auf. Nichtsdestotrotz umfasst die Stichprobe eine Bandbreite von unterschiedlichen Branchen. Keine Branche in der Stichprobe dominiert mit mehr als 50 %.

Außerdem stellt **Anhang 1** einen detaillierten Überblick über alle Länder (die mehr als drei unterschiedliche Branchen vorweisen können) dar. Die Kuchendiagramme zeigen, wie die Unternehmen in jedem Land der Stichprobe bezüglich der Branchen verteilt sind. Dadurch lässt sich die Zusammenstellung der Stichprobe vertiefen. Da die Branchen keinen weiteren Einflussfaktor in dieser Arbeit bilden, werden sie auch nicht mehr vertieft in der Analyse betrachtet.



**Abbildung 17: Grafische Darstellung der Stichprobe nach Branchen. Eigene Darstellung.**

Wie schon gesagt wurde, umfasst die Stichprobe alle Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben, unabhängig vom Herkunftsland. Die Verteilung von Unternehmen nach Ländern zeigt die **Abbildung 18**.

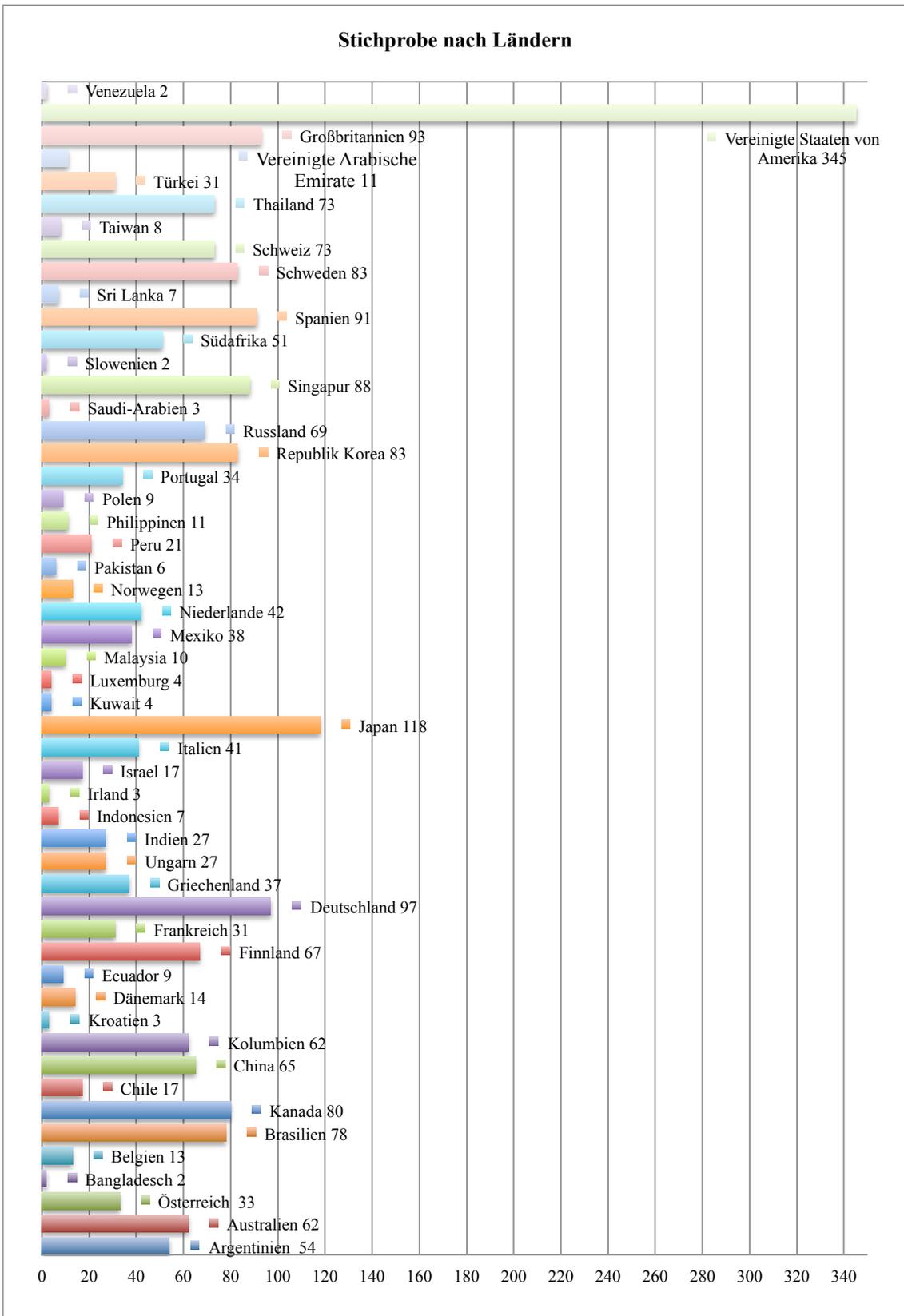


Abbildung 18: Grafische Darstellung der Stichprobe nach Ländern. Eigene Darstellung.

Wie darin zu erkennen ist, sind die Unternehmen auf diverse Länder verteilt. Daher ist die Stichprobe sehr heterogen. Mit 345 Unternehmen bilden die Vereinigten Staaten von Amerika 15 % der Stichprobe und sind – wie in Abbildung 18 zu sehen ist – ein

„Ausreißer“ der Stichprobe. Mit 118 Unternehmen folgt Japan. An der dritten Stelle steht Deutschland mit 97 Unternehmen in der Stichprobe. Des Weiteren, wie in Abbildung 18 zu erkennen ist, berichten nicht nur Unternehmen aus den stark entwickelten Industrieländern intensiv, sondern auch Unternehmen aus den Entwicklungsländern, wie z. B. Brasilien, China, Kolumbien, Thailand etc. So ist die gewählte Stichprobe sehr aufschlussreich und gibt Auskunft über diverse Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen weltweit. So bildet die in den Abbildungen 16, 17 und 18 dargestellte Vielfalt von Daten einen guten Ausgangspunkt für die folgende statistische Analyse.

Bevor die finale Stichprobe von 1.934 Unternehmen zusammengestellt wurde, wurde die Stichprobe mehrmals in unterschiedlichen Phasen der empirischen Untersuchung korrigiert. Als Erstes wurden aus der Stichprobe alle MNE und LGE entfernt, die über keine Angabe zu dem integrierten oder nicht-integrierten Nachhaltigkeitsbericht verfügten. Wie man in **Tabelle 6** sieht, haben 335 Unternehmen keine Angaben zur integrierten (Yes) oder separaten (No) Nachhaltigkeitsberichterstattung gemacht, oder die GRI hatte keine Angaben dazu. Daher wurden 335 Unternehmen aus der Stichprobe entfernt und in der folgenden empirischen Analyse nicht mehr berücksichtigt. Unternehmen aus Südafrika setzen überproportional oft – im Vergleich zu den anderen Ländern – eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung um. Das kann man durch die strikten Regularien an der Johannesburger Börse erklären (vgl. Sachs, 2008). Wie in der Darstellung der Tabelle 6 zu erkennen ist, ist die nicht-integrierte „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung die bevorzugte Art der Nachhaltigkeitskommunikation weltweit.

<b>Kontinent</b>	<b>N/A</b>	<b>No (nicht integriert)</b>	<b>Yes (integriert)</b>	<b>Insgesamt</b>
<b>Afrika</b>	2	10	39	51
<b>Asien</b>	125	363	83	571
<b>Europa</b>	118	581	180	879
<b>Lateinamerika</b>	33	223	25	281
<b>Nordamerika</b>	57	347	21	425
<b>Ozeanien</b>		44	18	62
	335	1.568	366	2.269

**Tabelle 6: Verteilung der Stichprobe nach der Art der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eigene Darstellung.**

Das im Anhang 2 dargestellte Staffeldiagramm verdeutlicht die Verteilung nach der Art der integrierten und separaten „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattungen bezogen auf die Länder der Stichprobe. Die Ergebnisse für die einzelnen Länder werden in der Tabelle 8 und 9 im folgenden Kapitel gezeigt. Einige Länder – wie z. B. die Nieder-

lande, Finnland, Russland, Singapur oder Thailand – zeigen relativ hohe Quoten an veröffentlichten integrierten Nachhaltigkeitsberichten im Vergleich zu den anderen Ländern aus der Stichprobe.

Resümierend lässt sich zu der soeben vorgestellten Stichprobe sagen, dass die Stichprobe sehr umfangreich ist und unterschiedliche Länder umfasst. Wie auch bei den Ergebnissen zu den veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichterstattungen (s. Tabelle 6, 8 und 9) zu beobachten ist, kann man keine klaren Aussagen über die Verbreitung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung machen, ohne die Einflussfaktoren in Betracht gezogen zu haben. Im unteren Kapitel werden demzufolge die erklärenden Variablen – im Weiteren auch Regressoren genannt – vorgestellt. Die ausgesuchten Variablen, die ein institutionelles Umfeld messen, werden durch Indizes (Punktwerte) und Messwerte, die von renommierten Organisationen (z. B. der Weltbank) entwickelt wurden, charakterisiert.

## 6.2 Unabhängige Variable

Für die Operationalisierung der Hypothesen und der daraus resultierenden unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden Daten aus vertrauenswürdigen und zuverlässigen Quellen – wie z. B. der Weltbank – gewonnen (**Tabelle 7**). Die Methodologie zur Entwicklung von Indizes, zur Feststellung von Punktwerten oder zur Entwicklung diverser Ranglisten impliziert auch einen tieferen Erklärungsbedarf. Aus diesem Grund wird jeder Index, jede Rangliste und jeder Punktwert, die als eine unabhängige Variable zur Messung der Hypothesen dienen, detailliert beschrieben. Alle Daten sind im Internet öffentlich zugänglich und sind daher jederzeit abrufbar. Die Methodologie ist meistens integriert oder in einem separaten Bericht offengelegt, deswegen wurden nur die Indizes, Ranglisten und Punktwerte ausgewählt, die transparent und nachvollziehbar aufgebaut waren. Die weltweite Bedeutung der Organisationen und die Nutzung des Indexes in anderen Forschungsgebieten sind enorm (z. B. Business Source Premier).

Hypothese	Einflussfaktoren	Operationalisierung	Quellen: verfassende Organisationen und Autoren
<b>Hypothese 1a</b>	Rechtssystem	Common Law vs. Code Law (0 = Common Law; 1 = Code Law)	La Porta et al. (1997; 2008); Central Intelligence Agency (o. J.) <a href="https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2100.html">https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2100.html</a>
<b>Hypothese 1b</b>	Demokratie	Demokratieindex 2012 (Democracy Index 2012) (0–10)	Economist Intelligence Unit (2013) <a href="http://pages.eiu.com/rs/eiu2/images/Democracy-Index-2012.pdf">http://pages.eiu.com/rs/eiu2/images/Democracy-Index-2012.pdf</a>

<b>Hypothese</b>	<b>Einflussfaktoren</b>	<b>Operationalisierung</b>	<b>Quellen: verfassende Organisationen und Autoren</b>
<b>Hypothese 1c</b>	Korruption	Korruptionswahrnehmungsindex (Corruption Perceptions Index [CPI] 2012) (0–100)	Transparency International (2012) <a href="http://www.transparency.org/cpi2012/results">http://www.transparency.org/cpi2012/results</a>
<b>Hypothese 1d</b>	Pressefreiheit	Pressefreiheit (Press Freedom Index 2013) (100–0)	Reporters without Borders (2013) <a href="http://en.rsf.org/spip.php?page=classement&amp;id_rubrique=1054">http://en.rsf.org/spip.php?page=classement&amp;id_rubrique=1054</a> <a href="http://fr.rsf.org/IMG/pdf/classement_2013_gb-bd.pdf">http://fr.rsf.org/IMG/pdf/classement_2013_gb-bd.pdf</a>
<b>Hypothese 2a</b>	Entwicklung eines Landes	Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (GDP per capita [current US\$])	The Worldbank (o.J.) <a href="http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD">http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD</a>
<b>Hypothese 2b</b>	Investorenschutz	„Doing Business“ (Investorenschutzindex 2013) (10–0)	Doing Business Organisation (World Bank Group, o. J.); Djankov et al. (2008) <a href="http://www.doingbusiness.org/methodology/protecting-minority-investors">http://www.doingbusiness.org/methodology/protecting-minority-investors</a>
<b>Hypothese 3a</b>	Arbeitsmarktregulierung	Einstellungs- und Entlassungspraktiken in einem Land (Hiring and Firing Practices): „How would you characterize the hiring and firing of workers in your country?“ (7–1)	Schwab und World Economic Forum (2012), Executive Opinion Survey, in: The Global Competitiveness Report 2012–2013 <a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf</a>
<b>Hypothese 3b</b>	Weiterbildung der Arbeitnehmer	Ausmaß der Investitionen in die Weiterbildung der Arbeitnehmer von Unternehmen in einem Land: „To what extent do companies in your country invest in training and employee development?“ (7–1)	Schwab und World Economic Forum (2012), Executive Opinion Survey, in: The Global Competitiveness Report 2012–2013 <a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf</a>
<b>Hypothese 3c</b>	Forschung und Entwicklung	Ausmaß, in dem Unternehmen in einem Land in die Forschung und Entwicklung investieren: „To what extent do companies in your country spend on R&D?“ (7–1)	Schwab und World Economic Forum (2012), Executive Opinion Survey, in: The Global Competitiveness Report 2012–2013 <a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf</a>
<b>Hypothese 4a</b>	Machtdistanz	Machtdistanzindex (100–0)	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011a): IBM-Umfrage <a href="http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix">http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix</a>
<b>Hypothese 4b</b>	Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismusindex (100–0)	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011b): IBM-Umfrage <a href="http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix">http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix</a>
<b>Hypothese 4c</b>	Maskulinität vs. Femininität	Maskulinitätsindex (100–0)	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011b): IBM-Umfrage <a href="http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix">http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix</a>
<b>Hypothese 4d</b>	Unsicherheitsvermeidung	Unsicherheitsvermeidungsindex (100–0)	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011b): IBM-Umfrage <a href="http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix">http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix</a>
<b>Hypothese 4e</b>	Langzeitorientierung	Langzeitorientierungsindex WVS (100–0)	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011b): Chinese Value Survey und World Values Survey <a href="http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix">http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix</a>
<b>Hypothese 4f</b>	Indulgence vs. Restraint	Indulgence-vs.-Restraint-Index (100–0)	Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011b): World Values Survey <a href="http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix">http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix</a>

**Tabelle 7: Operationalisierung der erklärenden Variablen. Eigene Darstellung.**

Wie schon in der Ausführung der **Hypothese 1a** erklärt wurde (s. Kapitel 5.1), unterteilen La Porta et al. (1997; 2008) die Herkunft des rechtlichen Systems in das Common Law und das Civil (Code) Law. Durch den Vergleich von Rechtsvorschriften aus 49 Ländern haben La Porta et al. (1997) gezeigt, dass die Rechtsvorschriften sich inhaltlich und bezüglich der historischen Einführung des politischen Systems unterscheiden. Darüber hinaus erklären La Porta et al. (2008), dass die Art des rechtlichen Systems unfreiwillig zwischen den Ländern übertragen und somit adoptiert wurde. Zweigert und Kötz (1998, S. 68) erklären, dass, um ein rechtliches System kategorisieren oder einer Gruppe zuordnen zu können, folgende Kriterien beobachtet werden müssen: historischer Hintergrund, Verfahren der Rechtsangelegenheiten, Institutionen, die Art der Rechtsquellen und der Behandlung sowie die Ideologie. Außerdem erklären La Porta et al. (2008) die Problematiken der Hybridrechtssysteme, aber der Ursprung des Rechtssystems ist trotzdem zu erkennen, weil genügend umgesetzte Elemente als Konstante geblieben und zu erkennen sind. La Porta et al. (1997, S. 1138) und La Porta et al. (2008, S. 289) stellen eine Klassifizierung der Länder und ihrer Rechtssysteme vor. Darüber hinaus ist die Klassifizierung in öffentlichen Quellen (z. B. Weltbank) vorhanden. Diese unabhängigen Variablen nehmen entweder den Wert 1 für das Code (Civil) Law oder den Wert 0 für das Common Law an und gehören zu den dichotomen Variablen. Aus 52 Ländern der Stichprobe haben 16 das Common-Law-System und 36 das Code-Law-System, Letztere bilden daher die Mehrheit dieser Stichprobe (s. Tabelle 8).

Die renommierte Organisation „Economist Intelligence Unit“ stellt jährlich einen **Demokratieindex** (Democracy Index) vor. Darin wird die globale sowie lokale Situation zum Thema „Demokratie“ weltweit verglichen. Für die Berechnung des Demokratieindex achten die Forscher der „Economist Intelligence Unit“ auf folgende kritische Bereiche: freie und faire nationale Wahlen, die Sicherheit der Wähler, der Einfluss fremder Mächte auf die Regierung sowie die Fähigkeiten der Regierung und Institutionen, Gesetze umzusetzen. Neben den Expertenauswertungen werden auch Umfragen – z. B. vom World Values Survey – für die Messung der Demokratie verwendet. Demokratie kann laut der „Economist Intelligence Unit“ als eine Zusammensetzung von diversen Praktiken und Prinzipien gesehen werden, die Freiheit institutionalisiert und schützt. Demokratie sollte Gleichheit, Fairness und politischen Pluralismus garantieren, aber eine strikte Trennung, ob ein Land demokratisch oder nicht demokratisch ist, lehnt die Organisation ab und schlägt noch andere Formen

politischer Systeme vor, die zwischen vollständiger Demokratie und einem autoritären Regime liegen. Auf einer Skala von 0 bis 10 werden die Länder und deren Regierungen als vollständige Demokratie (10–8), unvollständige Demokratie (7,9–6), Hybridregime (5,9–4) und autoritäres Regime (unter 4) bezeichnet. Vollständige Demokratie steht nicht nur für politische und menschenrechtliche Freiheit, sondern auch für eine freie und unabhängige Presse sowie für ein freies und unabhängiges Justizsystem. Regierungsinstitutionen arbeiten für das Wohl der Menschen und nur wenige Probleme werden entdeckt. Die unvollständige Demokratie respektiert auch die Grundrechte der Menschen. Es gibt freie Wahlen und eine meistens unabhängige Presse, aber die erheblichen Probleme und Schwächen der Regierungsinstitutionen und der politischen Kultur stehen im Vordergrund. Wenn man über ein Hybridregime spricht, zeigen sich bei Wahlen erhebliche Unregelmäßigkeiten, ein Druck auf Oppositionsparteien, Verletzungen der Zivilrechte und keine fairen Prozesse. Die Freiheit der Presse wird behindert. In einem autoritären Regime existiert kein politischer Pluralismus. Die öffentliche Presse gehört zu den Regierungsorganen oder Regierungsgruppen. Bürgerrechte werden verletzt oder missachtet und eine unabhängige Justiz ist nicht vorhanden. Für die Prüfung der Hypothese 1b wird der Demokratieindex 2012 verwendet. In der Stichprobe dieser Arbeit ist Norwegen mit einem Wert von 9,8 das demokratischste Land, dagegen steht Saudi-Arabien mit einem Wert von 1,84 am Listenende und wird dementsprechend als autoritäres Regime benannt. Die Ergebnisse sind in der **Tabelle 8** zu sehen.

Der Korruptionswahrnehmungsindex 2012 (Corruption Perceptions Index [CPI] 2012) ist ein 1995 von der Organisation „Transparency International“ entwickelter Indikator, um die wahrgenommene Korruption im öffentlichen Sektor zu messen, und bietet somit einen Vergleich von diversen Ländern weltweit. Er ist ein aggregierter Index, der auf diversen Befragungen und Bewertungen der Korruptionswahrnehmung von renommierten Institutionen (z. B. der Weltbank, der Afrikanischen Entwicklungsbank etc.) basiert. Laut der Organisation „Transparency International“<sup>23</sup> ist der Korruptionswahrnehmungsindex der am häufigsten benutzte Indikator für die Messung der Korruption weltweit. Eine absolute Korruption in einem Land zu messen, ist jedoch schwer möglich. Endgültige Indikatoren, die alle Gebiete in einem Land abdecken und genau die Korruption darstellen, gibt es nicht. Daher ist es sinnvoll, die Wahrnehmung der Korruption und nicht die absolute Korruption in einem Land zu messen. Für die

---

<sup>23</sup> Die Einsichtnahme ist unter [http://www.transparency.org/cpi2012/in\\_detail#myAnchor1](http://www.transparency.org/cpi2012/in_detail#myAnchor1) möglich.

Ermittlung des Indexes 2012 wurden strikte Kriterien erfüllende Daten benutzt, die die Korruptionswahrnehmung in einem Land bzw. einer Region repräsentieren. Damit der Korruptionswahrnehmungsindex für ein Land erfasst werden kann, sollen mindestens drei Werte, die in die Berechnung des Indexes einbezogen werden, für ein Land vorhanden sein. Die Organisation „Transparency International“ bewertet die Datenmaterialien separat, um die Qualität und Glaubwürdigkeit zu sichern. Beruhend auf einer neuen Methodologie wird die Werteskala der Korruptionswahrnehmung von 0 bis 100 bestimmt und bietet nicht nur einen Länder-, sondern auch einen Zeitvergleich an. Der kleinste Wert in Höhe von 0 stellt die höchste wahrgenommene Korruption in einem Land dar, während 100 die niedrigste Größe der wahrgenommenen Korruption darstellt. Der Korruptionswahrnehmungsindex 2012 stellt nicht das ganze Bild der wahrgenommenen Korruption in einem Land dar, sondern nur die wahrgenommene Korruption im öffentlichen Sektor. Der CPI 2012 fasst trotzdem mehr Länder als andere Indizes zur Korruption zusammen. Außerdem differenziert er Länder nach strikten Kriterien und bringt unterschiedliche Ansichtspunkte der Korruptionsmessung zusammen. Mit einem Indexwert von 19 der wahrgenommenen Korruption steht Venezuela ganz hinten auf der Rangliste dieser Stichprobe, während Dänemark und Finnland ganz oben stehen mit einem Indexwert von 90. Der CPI 2012 wird für die Messung der Hypothese 1c benutzt. Die Ergebnisse der Länder stellt die Tabelle 8 vor.

Die Organisation „Reporter ohne Grenzen“ misst den Pressefreiheitsindex, der für die Operationalisierung der Hypothese 1d verwendet wird. Der Index der Pressefreiheit misst das Ausmaß der Informationsfreiheit in ungefähr 180 Ländern weltweit. Dieser Index gibt den Grad der Freiheit von Informationen wieder, die Journalisten, Nachrichtenagenturen und Internetnutzer in jedem Land „genießen“ können, ohne dass die Regierung sich einmischt, die diese Freiheit respektiert und schützt. In dem Fall dieses Dissertationsvorhabens wird der Pressefreiheitsindex 2013 verwendet, weil nach dem Arabischen Frühling und anderen Protestbewegungen, die den Indexwert im Jahr 2012 verändert haben könnten, der Index 2013 – laut Reporter ohne Grenzen – in seine übliche Konfiguration zurückkehrte. Außerdem steht der Pressefreiheitsindex 2013 nicht mehr unter dem Einfluss der dramatischen politischen Entwicklungen und reflektiert vergleichsweise das eigentliche Verhalten und die eigentlichen Absichten der Regierungen gegenüber der Pressefreiheit. Der Index 2013 ist auf Basis des Fragebogens aufgebaut, der an Partnerorganisationen (NGOs) und an ein Netzwerk aus Forschern, Journalisten, Menschenrechtsaktivisten etc. verschickt wurde. Quantitative

Fragen, wie z. B. die Zahl der verhafteten oder ermordeten Journalisten, und schwer quantifizierbare Fragen, wie z. B. die Gesetzgebung und deren Effizienz, bilden die Methode für die Ermittlung des Indexes 2013. Der Index und die Position in der Rangliste werden für jedes Land in das finale Ranking eingeordnet. Der Index variiert von 0 bis 100 und nimmt den besten Wert mit 0 und den schlechtesten Wert mit 100 an. Der Pressefreiheitsindex misst keine Verletzung der Menschenrechte, sondern nur den Missbrauch der Informationsfreiheit. Außerdem ist dieser Index auch kein Qualitätsindikator für die öffentliche Presse. Wenn man die Länder aus der Stichprobe näher betrachtet (Tabelle 8), ist die Pressefreiheit in China mit einem Indexwert von 73,07 am meisten behindert. Im Unterschied dazu steht Finnland (Indexwert 6,38) auf dem ersten Platz der Rangliste dieser Stichprobe und sogar der Weltrangliste.

Die Entwicklung eines Landes wird mit dem **Bruttoinlandsprodukt** 2012 von der Weltbank gemessen. Für die Berechnung des Bruttoinlandsproduktes pro Kopf (BIP pro Kopf) wird das Bruttoinlandsprodukt durch die Einwohnerzahl geteilt und als unabhängige Variable für die Messung der Hypothese 2a verwendet. Das Bruttoinlandsprodukt wird als Wert aller neu geschaffenen Waren und Dienstleistungen innerhalb eines Jahres in einem Land abzüglich des Wertes aller als Vorleistungen verbrauchten Güter und Dienstleistungen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, o. J.) definiert. Im Vergleich der Länder dieser Stichprobe ist Luxemburg das Land mit dem höchsten BIP pro Kopf.<sup>24</sup> Das Land mit dem niedrigsten BIP pro Kopf ist Bangladesch, dieses ist entsprechend das ärmste Land in dieser Stichprobe. Die anderen Ergebnisse sind in der Tabelle 8 zu sehen.

Um die **Hypothese 2b** zu prüfen, wird der Index der Organisation „Doing Business“ aus dem jährlichen Bericht 2013 (International Bank for Reconstruction and Development und The World Bank, 2013)<sup>25</sup> eingesetzt. *Doing Business 2013* stellt jährlich den Index für den Schutz der Minderheitsinvestoren und Aktionäre vor dem Missbrauch ihrer Rechte durch Unternehmensmanager bzw. Eigentümer in einem Land vor. *Doing Business 2013* misst den Schutz der Minderheitsinvestoren mit Hilfe der unterschiedlichen statistischen Indikatoren, die wie folgt unterteilt sind: „transparency of related-party transactions (extent of disclosure index), liability for self-dealing (extent of director liability index) and shareholders’ ability to sue officers and directors for misconduct (ease of shareholder suit index)“ (International Bank for Reconstruction

---

<sup>24</sup> Diese Statistik kann bezüglich des landesspezifischen Steuersystems größer wirken.

<sup>25</sup> Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises (2013).

and Development und The World Bank, 2013, S. 117)<sup>26</sup>. Die Daten für die Messung der Indikatoren stammen aus Fragebögen für Anwälte, die sich auf Unternehmens- und Wertpapierrecht im jeweiligen Land spezialisierten, und wurden im Zeitraum von Juni 2011 bis Mai 2012 gesammelt. Vorschriften, Gesellschaftsrecht, Gerichtsrecht und Zivilprozesse werden betrachtet. Daraus entstehen die „Doing Business 2013“-Ranglisten für Länder und Indizes zum Anlegerschutz in diversen Ländern zum Vergleich. Der Index „Strength of Investor Protection Index“ (vgl. World Bank Group (o. J.); International Bank for Reconstruction and Development und The World Bank, 2013) variiert in einem Intervall von 0 (niedriger Schutz) bis 10 (hoher Schutz) und ist ein Durchschnitt der Perzentilwerte der soeben vorgestellten drei Indikatoren, die als Bestandteile für diesen Indikator fungieren. Die theoretische Methodik basiert auf der Arbeit von Djankov et al. (2008) und die Berechnungen sind öffentlich auf der Website der Organisation „Doing Business“ zugänglich. Wie die Ergebnisse der „Doing Business 2013“-Rangliste zeigen, sind die Rechte der Minderheitsaktionäre in Singapur am stärksten und in Venezuela am schwächsten geschützt (Tabelle 8).

Die in dem Bericht „*The Global Competitiveness Index 2012–2013*“ (vgl. Schwab und WEF, 2012) erfassten Daten werden für die Messung der **Hypothesen 3a, 3b und 3c** eingesetzt. Die Organisation „*World Economic Forum*“ (WEF) veröffentlicht einen jährlichen Bericht zur Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Wirtschaften weltweit, die durch nationale Institutionen bzw. Politik und diverse Faktoren, die die Produktivität eines Landes bestimmen, definiert wird. Der Bericht umfasst 144 Länder und ermöglicht mit Hilfe der vielfältigen Indikatoren einen umfangreichen Einblick in die nationalen Wirtschaften. Für die Messung der **Hypothese 3a** zur „*Arbeitsmarktregulierung*“, der **Hypothese 3b** zur „*Weiterbildung der Arbeitnehmer*“ und der **Hypothese 3c** zur „*Forschung und Entwicklung*“ dienen Punktwerte, die mittels durchgeführter Befragungen von ca. 15.000 Führungskräften aus fast 144 Ländern („*The Executive Opinion Survey*“) festgestellt wurden. Browne et al. (2013, S. 69) definieren die Führungskräftebefragung „The Executive Opinion Survey“ als „a tool that aims to capture crucial information that is not otherwise available on a global scale“. Die erhobenen Daten (2012) geben einen tiefen Einblick in das wirtschaftspolitische Umfeld unterschiedlicher Länder und werden für diverse weitere Berichte und Indizes appliziert. Die Umfrage ist so gebaut, dass die Befragten auf einer

---

<sup>26</sup> Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises (2013).

Skala von 1 (schlechtestmögliche Situation) bis 7 (bestmögliche Situation) Fragen bewerten können. Die Befragung erfolgt mit Hilfe von Partnerinstitutionen (z. B. Universitäten) und umfasst Face-to-Face-, telefonische und Online-Umfragen unter Führungskräften in 144 Ländern (Browne et al., 2012). Aus den Umfragen generierte Ergebnisse werden regelmäßig auditiert und die Glaubwürdigkeit geprüft. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass die generierten Indexwerte mit der gewichteten Durchschnittsmethode bearbeitet werden.<sup>27</sup>

Die **Arbeitsmarktregulierung** (Hypothese 3a) lässt sich durch die Wahrnehmung der Führungskräfte bezüglich der Einstellungs- und Entlassungspraktiken (orig. „Hiring and Firing Practices“) in ihren Ländern ableiten<sup>28</sup> (Schwab und WEF, 2012, S. 470). Der niedrigste Skalenwert „1“ bedeutet, dass der Arbeitsmarkt sehr stark von diversen Regulierungen bestimmt ist, dagegen stellt „7“ in der Umfrage eine flexible Arbeitsbeziehung dar, die von Arbeitgebern reguliert wird. Aus der Stichprobe zeigt Singapur die größte Arbeitsmarktregulierung – eine flexible MitarbeiterEinstellung und -entlassung. Venezuela zeigt dagegen die am striktesten regulierte Arbeitsbeziehung. Weitere Ergebnisse sind in der Tabelle 8 zu sehen.

Der weitere Index, der „Executive Opinion Survey“ (Schwab und WEF, 2012, S. 447), stellt das „Extent of staff training“ dar und drückt die **Weiterbildung der Arbeitnehmer** (Hypothese 3b) aus. Dieser eben genannte Index zeigt, in welchem Ausmaß Unternehmen in die Weiterbildung ihrer Arbeiter investieren. Der Skalenwert „1“ bedeutet, dass Unternehmen ganz wenig in die Weiterbildung ihrer Arbeiter investieren. Wie der Endwert der Befragung zeigt, steht Bangladesch mit dem kleinsten Wert am Ende der Rangliste der Stichprobe in dieser Arbeit. Die Unternehmen investieren sehr wenig in die Weiterbildung der Arbeitnehmer in Bangladesch. Der Skalenwert „7“ stellt ein hohes Ausmaß der Investitionen in die Weiterbildung der Arbeitnehmer dar. Die Schweiz weist den höchsten Wert in dieser Stichprobe auf: Unternehmen investieren hier in großem Ausmaß in die Weiterbildung ihrer Angestellten (s. Tabelle 8).

Der Wert, der das Ausmaß der Unternehmensausgaben für **Forschung und Entwicklung** ausdrückt, wird eingesetzt, um die **Hypothese 3c** zu messen. Der Index des „Executive Opinion Survey“ (vgl. Schwab und WEF, 2012, S. 514) bewegt sich von

---

<sup>27</sup> In dem Bericht „The Global Competitiveness Report 2012–2013“ wird die komplette mathematische Aufbereitung und Auswertung der Daten vorgestellt (vgl. Browne et al., 2013, S. 71f).

<sup>28</sup> Die Frage lautet wie folgt: „How would you characterize the hiring and firing of workers in your country?“ (Schwab und WEF, 2012, S. 470).

einem Wert „1“ – nichts investieren – bis „7“ – sehr viel investieren – und zeigt, inwiefern Unternehmen in einem bestimmten Land in Forschung und Entwicklung investieren. In der Stichprobe dieser Arbeit weist Bangladesch den niedrigsten Wert auf, was erklärt, dass bangladeschische Unternehmen kaum in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vergleich dazu steht die Schweiz an der ersten Stelle, wie aus den Ergebnissen der Tabelle 8 zu sehen ist.

**Die Tabelle 8** stellt die Ergebnisse für die Hypothesenmessung (Hypothese 1a–3c) zusammen und beschreibt somit die Institutionen in den Ländern der Stichprobe. Die fehlenden Daten werden mit dem Kürzel „N/A“ (*not available*) kodiert. Wie zu sehen ist, gibt die Weltbank keine Auskunft über das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Taiwan (N/A).

Land	Integriert	Separat	PolSystem	Demo-Index	CPI2012	Press-freedom 2013	GDP.per. Capita.US.	Streight Inv_ pro2013	Hiring_Firing	Training	R.D
Argentinien	0	46	1	6,84	35	25,67	14.679,93	4,7	2,7	3,8	2,9
Australien	18	44	0	9,22	85	15,24	67.524,76	5,7	3,2	4,6	3,8
Österreich	5	24	1	8,49	69	9,4	48.348,23	5	3,5	5,0	4,8
Bangladesch	1	1	0	5,87	26	42,01	862,05	6,7	4,7	3,0	2,4
Belgien	4	7	1	8,05	75	12,94	44.827,66	7	2,9	4,8	4,7
Brasilien	16	56	1	7,12	43	32,75	11.319,97	5,3	3,3	4,4	3,6
Kanada	10	64	0	9,08	84	12,69	52.409,19	8,7	4,9	4,7	3,9
Chile	2	14	1	7,67	72	26,24	15.245,47	6,3	3,6	4,3	3,2
China	1	54	1	3,14	39	73,07	6.092,78	5	4,3	4,2	4,1
Kolumbien	1	54	1	6,55	36	37,48	7.762,97	8,3	3,7	3,6	3,1
Kroatien	1	2	1	6,81	42	26,61	13.234,62	4	3,1	3,2	3,0
Dänemark	3	11	1	9,52	90	7,08	57.636,13	6,3	5,3	5,1	4,9
Ecuador	1	8	1	5,77	32	34,69	5.655,95	4	3,1	3,7	3,1
Finnland	21	25	1	9,19	90	6,38	47.243,74	5,7	3,9	5,4	5,6
Frankreich	4	21	1	7,77	71	21,6	40.908,27	5,3	2,5	4,3	4,6
Deutschland	6	69	1	8,38	79	10,24	43.931,69	5	3,1	5,0	5,5
Griechenland	0	27	1	7,92	36	28,46	22.494,41	4,7	3,3	3,3	2,4
Ungarn	5	22	1	7,21	55	26,09	12.784,30	4,3	4,2	3,5	2,7
Indien	1	22	0	7,28	36	41,22	1.503,00	6	4,0	4,1	3,5
Indonesien	0	6	1	6,53	32	41,05	3.551,42	6	4,2	4,3	3,9
Irland	0	3	0	8,79	69	10,06	48.391,33	8,3	3,9	4,9	4,3
Israel	0	14	0	7,48	60	32,97	32.514,55	8,3	4,0	4,6	5,4
Italien	4	33	1	7,83	42	26,11	35.132,19	6	2,8	3,2	3,6
Japan	8	26	1	8,08	74	25,17	46.679,27	7	2,8	5,3	5,8
Kuwait	0	4	1	3,88	44	28,28	53.544,04	6,3	3,6	3,7	2,7
Luxemburg	0	4	1	8,88	80	6,68	106.022,80	4,3	3,2	5,3	4,7
Malaysia	1	7	0	6,19	49	42,73	10.439,96	8,7	4,5	5,2	4,7
Mexiko	3	28	1	6,93	34	45,3	9.817,84	6	3,3	4,0	3,2
Niederlande	23	16	1	8,99	84	6,48	49.128,09	4,7	3,1	5,2	4,7
Norwegen	6	7	1	9,8	85	6,52	99.635,87	6,7	2,8	5,2	4,3
Pakistan	2	3	0	4,55	27	51,31	1.252,42	6,3	4,7	3,4	3,3
Peru	2	16	1	6,4	38	31,87	6.423,56	7,7	3,4	3,8	2,6
Philippinen	4	7	1	6,12	34	43,11	2.587,62	4,3	3,4	4,6	3,2
Polen	2	5	1	7,05	58	13,11	12.876,46	6	3,5	4,0	2,9
Portugal	9	21	1	8,02	63	16,75	20.732,61	6	2,9	3,9	3,4

Land	Integriert	Separat	PolSystem	Demo-Index	CPI2012	Press-freedom 2013	GDP.per. Capita.US.	Strenght Inv. pro2013	Hiring-Firing	Training	R.D
Republik Korea	3	75	1	8,11	56	24,48	24.453,97	6	3,4	4,3	4,9
Russland	22	45	1	4,26	28	43,42	14.090,65	4,7	3,7	3,7	3,0
Saudi-Arabien	0	3	0	1,84	44	56,88	25.945,97	7	4,7	4,4	4,2
Singapur	28	49	0	5,89	87	43,43	54.007,30	9,3	5,7	5,3	5,1
Slowenien	2	0	1	7,69	61	20,49	22.488,44	7,3	2,3	3,7	3,4
Südafrika	39	10	0	7,79	43	24,56	7.313,97	8	2,2	4,6	3,5
Spanien	23	60	1	8,16	65	20,5	28.992,64	5	3,0	3,6	3,3
Sri Lanka	3	3	0	6,64	40	56,59	2.921,74	6	3,1	3,8	3,0
Schweden	8	69	1	9,5	88	9,23	57.134,08	6,3	2,9	5,2	5,5
Schweiz	23	39	1	9,09	86	9,94	83.295,26	3	5,6	5,6	5,9
Taiwan	0	8	1	7,52	61	23,82	N/A	6,3	3,7	4,6	4,9
Thailand	29	44	0	6,55	37	38,6	5.479,76	7,7	4,3	4,2	3,1
Türkei	1	28	1	5,73	49	46,56	10.660,73	5,7	4,3	4,0	3,2
Vereinigte Arabische Emirate	1	9	0	2,52	68	33,49	40.444,07	4,3	5,0	4,9	4,2
Großbritannien	9	71	0	8,16	74	16,89	41.053,74	8	4,5	5,0	4,8
Vereinigte Staaten von Amerika	11	283	0	8,18	73	18,22	51.495,87	8,3	5,0	5,0	5,3
Venezuela	0	1	1	5,18	19	34,44	12.728,73	2,3	2,1	3,6	2,5

**Tabelle 8: Ergebnisse der Operationalisierung der Institutionen für die Hypothesenmessung (1a–3c). Eigene Darstellung.**

Aus der empirischen IBM-Untersuchung kam zustande, dass soziale Ungleichheit und die Wahrnehmung der Autorität von Land zu Land differieren. So entstand die Dimension „Machtdistanz“ (von gering bis groß). Die Dimension „Machtdistanz“ sollte in der Untersuchung zeigen, wie die Individuen in einem Land „mit der Tatsache umgehen soll[en], dass die Menschen ungleich sind“ (Hofstede und Hofstede, 2011a, S. 51). Folgende Fragen haben Hofstede und Hofstede (2011a, S. 53) für die Ermittlung des **Machtdistanzindex** verwendet: Angst der Mitarbeiter, ihre Meinung gegenüber dem Vorgesetzten zu sagen und zu widersprechen; die Wahrnehmung von Mitarbeitern, wie Entscheidungen getroffen werden (z. B. autokratisch vs. patriarchalisch); Bevorzugung des Führungsstiles des Vorgesetzten. Die Punktwerte zur Machtdistanz wurden aus den Antworten der IBM-Umfrage abgeleitet. Die Erhebungsfragen von IBM-Mitarbeitern in vergleichbaren Positionen wurden für die Berechnung benutzt. Ein mittlerer Punktwert für die Antworten einer gleich zusammengesetzten Stichprobe oder prozentuale Antworten von Personen, die eine bestimmte Antwort gewählt haben, wurden aus der jeweiligen Erhebung berechnet. Die Faktorenanalyse wurde für die Berechnung eingesetzt. Darüber hinaus zeigen die Punktwerte nicht die absolute, sondern nur die relative Lage der Machtdistanz in diversen Ländern. Dadurch wird die Möglichkeit gegeben, die Länder miteinander zu vergleichen. Der daraus entstandene

Machtdistanzindex von Hofstede misst die **Hypothese 4a**. In Bezug auf die Stichprobe dieser Arbeit hat Malaysia mit einem Punktwert von 104<sup>29</sup> die höchste Machtdistanz. Österreich hat dagegen die geringste Machtdistanz in Höhe von 8. Die **Tabelle 9** bietet eine Übersicht der Verteilung des Machtindexes zwischen den Ländern der Stichprobe.

Welche Beziehung ein Individuum zur Gruppe hat, beschreibt eine weitere aus der IBM-Untersuchung entstandene Dimension, die zur Prüfung der **Hypothese 4b** dient. Zur Messung des Grades an **Individualismus** in einer Gesellschaft haben Hofstede und Hofstede (2011a) aus der IBM-Studie einen Individualismusindex abgeleitet, der einen Vergleich zwischen den Ländern gestattet. In individualistischen Ländern ist der Index hoch und in kollektivistischen niedrig. Die Erhebungsfragen konzentrierten sich auf die s. g. „Arbeitsziele“-Kriterien (z. B. persönliche Befriedigung bei der Arbeit, Herausforderung, Belastung, Bedeutung der Freizeit und persönlicher Zeit etc.). Für die Auswertung der Items wurden 14 Faktoren mit einer Punktzahl von 1 (wichtig) bis 5 (kaum wichtig) den Befragten zur Auswahl gegeben. Für den individualistischen Pol stehen persönliche Ziele, Freiheit und die Herausforderung im Mittelpunkt, während Fortbildung, physische Arbeitsbedingungen und die Anwendung der Fertigkeiten den kollektivistischen Pol dominieren. Mit Hilfe des statistischen Verfahrens wurden Faktorpunktwerte ermittelt: „Diese Faktorpunktwerte stellen ein genaueres Maß für die Position eines Landes hinsichtlich der Dimension dar, als es durch Addition oder Subtraktion von Fragepunktwerten zu erhalten wäre“ (Hofstede und Hofstede, 2011a, S. 100). Die Punktwerte variieren von 0 (kollektivistischer Pol) bis 100 (individualistischer Pol). Wenn die Länder aus der Stichprobe genauer betrachtet werden, sind die Vereinigten Staaten von Amerika mit einem Punktwert von 91 sehr stark individualistisch geprägt, dagegen ist Ecuador mit einem Punktwert von 8 das am meisten kollektivistisch geprägte Land aus der Stichprobe (s. Tabelle 9).

Des Weiteren beschreibt die folgende Dimension, die die **Hypothese 4c** misst, die Vorstellung von Maskulinität und Femininität in einer Gesellschaft. Der Index, um Maskulinität vs. Femininität zu messen, nimmt – wie auch der Individualismusindex – Bezug auf die s. g. Arbeitsziele aus dem IBM-Fragebogen. Daraus ergaben sich folgende Zusammenhänge zwischen **Maskulinität** und der Bedeutung von Einkommen,

---

<sup>29</sup> Für einige Länder ergeben sich höhere Indexwerte als 100. 2014 haben Hofstede und Hofstede auf ihrer Website (<http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>) modifizierte Indexskalen veröffentlicht und alle Indexe, die den Wert von 100 überschritten haben, neu berechnet. In dieser Arbeit werden die originalen Indexwerte verwendet.

Anerkennung, Beförderung und Herausforderung sowie zwischen **Femininität** und der Wichtigkeit eines guten Arbeitsverhältnisses mit dem Vorgesetzten, einer harmonischen Zusammenarbeit, einer freundlichen Umgebung und der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Wie Hofstede und Hofstede (2011a) erklären, wiesen die Antworten der befragten weiblichen und männlichen Mitarbeiter von IBM nur in diesem Zusammenhang dieser Dimension ausschließlich unterschiedliche Werte auf. Eine Ausnahme bilden die Befragungswerte in den Ländern, die sich an den entfernten Rändern der Femininitätsdimension – d. h. mit dem kleinsten Maskulinitätsindex – befinden. Hofstede und Hofstede (2011a, S. 156) betonen ausdrücklich, dass diese – wie auch andere – keine genaue Messung der Kultur in einem Land, sondern einen relativen Wert in einer Gesellschaft abbilden. Der Maskulinitätsindex wurde mit der Faktorenanalyse ermittelt. Aus den Arbeitszielen wurden Faktorpunktwerte für jedes Land auf einer Skala von 0 für das am stärksten feminine Land bis 100 für das am stärksten maskuline Land abgeleitet. In Tabelle 9 ist zu sehen: Mit einem Wert von 95 ist Japan das am stärksten maskuline Land. Dagegen ist das am stärksten feminin ausgerichtete Land mit einem Wert von 5 Schweden.

Der **Unsicherheitsvermeidungsindex** ist als „Nebenprodukt“ der Machtdistanz aus einer Frage über Stress am Arbeitsplatz entstanden. In den Antwortmustern trat die Gleichmäßigkeit auf, die Unterschiede zwischen Ländern in Bezug auf Nervosität und Anspannung am Arbeitsplatz demonstrierte. Aus den Fragen ergab sich, dass im selben Land, das eine starke Unsicherheitsvermeidung zeigt, mehr Menschen unter Stress leiden, sich an Regeln halten oder nach einer langfristigen Karriere in einem Unternehmen streben. Darüber hinaus betonen Hofstede und Hofstede (2011a) ausdrücklich, dass Individuen, die solche Werte teilen, nicht jedes Individuum in einem Land beschreiben, sondern die Verhaltensmuster im weiteren Sinne aufzeigen. Die Reaktionsmuster treten statistisch häufiger in bestimmten Ländern auf. Ähnlich wie auch der Machtdistanzindex basiert der Indexwert für Unsicherheitsvermeidung auf den durchschnittlichen Punktwerten und dem Prozentsatz der Fragen. Der Index reicht von 0 für das Land mit der schwächsten Unsicherheitsvermeidung bis 100 für das Land mit der stärksten Unsicherheitsvermeidung. Wie die Ergebnisse aus der Tabelle 9 zeigen, hat Griechenland den höchsten Unsicherheitsvermeidungsindex (112)<sup>30</sup>. Singapur steht

---

<sup>30</sup> Für einige Länder ergeben sich höhere Indexwerte als 100. 2014 haben Hofstede und Hofstede auf ihrer Website (<http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>) modifizierte Indexskalen veröffentlicht und alle Indexe, die den Wert von 100 überschritten haben, neu berechnet. In dieser Arbeit werden die originalen Indexwerte verwendet.

dagegen mit einem Wert von 8 als Land mit der schwächsten Unsicherheitsvermeidung am Ende der Stichprobe.

Der Chinese Value Survey (CVS) fasst die auf der Lehre des Konfuzius basierende fünfte Dimension und den daraus entstandenen Index der **Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung** zusammen, die für die Messung der **Hypothese 4e** benutzt werden. Wie schon im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, steht die Langzeitorientierung für Sparsamkeit, Schamgefühl, Status und Ordnung. Auf der anderen Seite stehen dagegen der Respekt vor Tradition, persönliche Festigkeit und Standhaftigkeit sowie die Wahrung des „Gesichts“ (Hofstede und Hofstede, 2011a, S. 273), dies zeigt die Kurzzeitorientierung. Der Grund, weshalb diese Dimension und der Index nicht früher anerkannt wurden, liegt darin, dass westliche Wissenschaftler, die die IBM-Umfrage kreiert haben, diese Werte nicht als relevant erachtet haben (vgl. Hofstede et al., 2010). Nachdem Geert Hofstede den Zusammenhang mit dem Wirtschaftswachstum bemerkt hatte, hat er sich für die Erweiterung der Dimensionen entschieden (vgl. Hofstede et al., 2010). Das Problem der neuen Dimension waren fehlende Daten für andere Länder. Die Analyse von Michael „Misho“ Minkov, der „World Values Survey“ (WVS), hat die Möglichkeit geboten, die Anzahl der Punktwerte zu erweitern und neue Indexwerte für andere Länder zu bestimmen. Hofstede et al. (2010, S. 253) schreiben hierzu: „Misho scoured the WVS database up to the year 2008 for items that fulfill the following conditions:

- They are conceptually similar to the LTO-CVS items.
- They correlate significantly with LTO-CVS.“

Die auf dem WVS basierende Langzeitorientierung eröffnete einen Weg zur Erweiterung des Indexes auf 93 Länder. Der neue Index beruht auf einem neuen Fragebogen mit anderen befragten Personen und umfasst eine andere Zeitperiode, trotzdem haben diese neu erhobenen Daten den Langzeitorientierungsindex erweitert, ohne die Grundbedeutung der Ursprungsdimension zu verlieren. Wie auch bei den soeben beschriebenen Indizes stellen die Punktwerte eine Rangfolge von 0 für Kurzzeitorientierung bis 100 für Langzeitorientierung dar. Südkorea hat mit einem Wert von 100 die höchste Langzeitorientierung und Kolumbien mit einem Indexwert von 13 ist das am stärksten kurzzeitorientierte Land unter den Ländern dieser Stichprobe (Tabelle 9). Für die Vereinigten Arabischen Emirate, Kuwait und Ecuador fehlen die Werte und sind mit „N/A“ gekennzeichnet. Im Vergleich zur CVS-

Ursprungsindextabelle haben einige Länder ihre Position und ihre Indexwerte verändert: Pakistan, Deutschland und Großbritannien haben sich in der Rangliste nach oben verschoben, dagegen bewegten sich Australien, Brasilien und Hongkong (in der Stichprobe nicht vorhanden) nach unten. Es werden die aktuellsten WVS-Indexwerte verwendet.

Die Dimension „Indulgence vs. Restraint“, die Freudigkeit und Zurückhaltung beschreibt, entstand aus den Daten des „World Values Survey“ (WVS) und stellt die Indexwerte für die Messung der **Hypothese 4f** dar. Die Methodologie des „Indulgence vs. Restraint“-Indexes wird von Hofstede et al. (2010) nicht detailliert vorgestellt. Der Indexwert variiert – wie auch die soeben vorgestellten Indexwerte der Kulturdimensionen – von 0 für sehr zurückhaltende Werte (Restraint) in einem Land bis 100 für sehr impulsive und freie Wertesysteme (Indulgence). Während schon von Hofstede et al. (2010) der Zusammenhang zwischen „Looseness vs. Tightness“ und „Indulgence vs. Restraint“ bemerkt und im vorigen Kapitel beschrieben wurde, sind Indexwerte dieser Dimension nur für wenige Länder vorhanden, sodass nur die Hälfte der Länder aus der Stichprobe abgedeckt wird. Dadurch kann die Regressionsanalyse und das Ergebnis negativ beeinflusst werden. Aus diesem Grund werden die Werte von „Looseness vs. Tightness“ als vollkommenes Substitut für die „Indulgence vs. Restraint“-Dimension unpassend. Hofstede et al. (2010) haben für 93 Länder den Index von „Indulgence vs. Restraint“ erfasst. Auf diese Weise entstand eine stabile Basis für den weltweiten Ländervergleich. Für Ecuador, Israel, Kuwait, Sri Lanka und die Vereinigten Arabischen Emirate fehlen die Werte in dieser Stichprobe und bekommen das „N/A“-Symbol. Venezuela ist mit einem Indexwert von 100 das freudigste (*indulgent*) Land. Pakistan ist dagegen mit einem Indexwert von 0 das stringenteste (*restraint*) Land dieser Stichprobe (auch in der Indexwertetabelle von Hofstede et al. [2010] für 93 Länder). Die weiteren Ergebnisse sind in der **Tabelle 9** zu sehen.

Land	Integriert	Separat	PDI	IDV	MAS	UAI	LTOWVS	IVR
Argentinien	0	46	49	46	56	86	20	62
Australien	18	44	36	90	61	51	21	71
Österreich	5	24	11	55	79	70	60	63
Bangladesch	1	1	80	20	55	60	47	20
Belgien	4	7	65	75	54	94	82	57
Brasilien	16	56	69	38	49	76	44	59
Kanada	10	64	39	80	52	48	36	68
Chile	2	14	63	23	28	86	31	68
China	1	54	80	20	66	30	87	24
Kolumbien	1	54	67	13	64	80	13	83
Kroatien	1	2	73	33	40	80	58	33
Dänemark	3	11	18	74	16	23	35	70
Ecuador	1	8	78	8	63	67	N/A	N/A
Finnland	<b>21</b>	25	33	63	26	59	38	57
Frankreich	4	21	68	71	43	86	63	48
Deutschland	6	69	35	67	66	65	83	40
Griechenland	0	27	60	35	57	112	45	50
Ungarn	5	22	46	80	88	82	58	31
Indien	1	22	77	48	56	40	51	26
Indonesien	0	6	78	14	46	48	62	38
Irland	0	3	28	70	68	35	24	65
Israel	0	14	13	54	47	81	38	N/A
Italien	4	33	50	76	70	75	61	30
Japan	8	26	54	46	95	92	88	42
Kuwait	0	4	90	25	40	80	N/A	N/A
Luxemburg	0	4	40	60	50	70	64	56
Malaysia	1	7	104	26	50	36	41	57
Mexiko	3	28	81	30	69	82	24	97
Niederlande	<b>23</b>	16	38	80	14	53	67	68
Norwegen	6	7	31	69	8	50	35	55
Pakistan	2	3	55	14	50	70	50	0
Peru	2	16	64	16	42	87	25	46
Philippinen	4	7	94	32	64	44	27	42
Polen	2	5	68	60	64	93	38	29
Portugal	9	21	63	27	31	104	28	33
Republik Korea	3	75	60	18	39	85	100	29
Russland	<b>22</b>	45	93	39	36	95	81	20
Saudi-Arabien	0	3	95	25	60	80	36	52
Singapur	<b>28</b>	49	74	20	48	8	72	46
Slowenien	2	0	71	27	19	88	49	48
Südafrika	<b>39</b>	10	49	65	83	49	34	63
Spanien	<b>23</b>	60	57	51	42	86	48	44
Sri Lanka	3	3	68	50	40	45	62	N/A
Schweden	8	69	31	71	5	29	53	78
Schweiz	<b>23</b>	39	34	68	70	58	74	66
Taiwan	0	8	58	17	45	69	93	49
Thailand	<b>29</b>	44	64	20	34	64	32	45
Türkei	1	28	66	37	45	85	46	49
Vereinigte Arabische Emirate	1	9	90	25	50	80	N/A	N/A
Großbritannien	9	71	35	89	66	35	51	69
Vereinigte Staaten von Amerika	11	283	40	91	62	46	26	68
Venezuela	0	1	81	12	73	76	16	100

Tabelle 9: Ergebnisse der Operationalisierung der nationalen Kultur für die Hypothesenmessung (4a–4f). Eigene Darstellung.

Wie soeben vorgestellt wurde und in der Tabelle 8 und Tabelle 9 zu sehen ist, gibt es für die Messung jeder Hypothese einen Index, der von unabhängigen und weltbekannten internationalen Organisationen ausgearbeitet wurde. Die Einflussfaktoren und die sie messenden Indizes werden mit einem Kürzel zur Simplifizierung der Darstellung kodiert. Für einige Indizes, wie Korruptionswahrnehmungsindex (CPI2012), Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (GDP.per.Capita.US.), oder für die Kulturdimensionen – Machtdistanz (PDI), Individualismus vs. Kollektivismus (IDV), Unsicherheitsvermeidung (UAI), Langzeitorientierung (LTOWVS), Indulgence vs. Restraint (IVR) – werden offiziell vergebene Kürzel der Verfasser (Hofstede) oder verfassenden Organisationen (z. B. der Weltbank) verwendet. Für das Rechtssystem steht das Kürzel „PolSystem“, für den Demokratieindex „DemoIndex“, für den Pressefreiheitsindex „Pressfreedom2013“, für den Investorenschutz „Strenght\_Inv\_pro2013“, für die Einstellungs- und Entlassungspraktiken in einem Land „Hiring\_Firing“, für die Weiterbildung der Arbeitnehmer „Training“ und für Forschung und Entwicklung „R.D“. Diese Kürzel werden dementsprechend in der empirischen Datenanalyse eingesetzt. Die fehlenden Werte, die mit „N/A“ – Tabelle 8 und Tabelle 9 – gekennzeichnet sind, werden in den späteren Stufen aus der Analyse aufgrund der Spezifika des Generalisierten Linearen Modells entfernt.

### **6.3 Das Generalisierte Lineare Modell**

In diesem Abschnitt wird das Generalisierte Lineare Modell (GLM) vorgestellt. Das GLM wurde von Nelder und Wedderburn (1972) eingeführt, um den Einfluss der erklärenden Variablen bei nicht-normalverteilten Zielvariablen zu modellieren und zu erklären (vgl. Schlittgen, 2013). Während im Linearen Modell die Annahme der normalverteilten Zielvariablen getroffen wird, werden im GLM andere Verteilungen zugelassen. Das GLM kann dabei für die stetig und symmetrisch verteilte Zielvariable mit der Normalverteilung, zur Modellierung der Ereigniswahrscheinlichkeiten (z. B. „Ja“- und „Nein“-Werte) mit Binomialverteilung sowie zur Modellierung der Zielvariablen mit Poisson-Verteilung oder Gamma-Verteilung verwendet werden (Crawley, 2007). Außerdem ist die Prämisse der konstanten Varianz auch nicht strikt beim GLM haltbar. Das GLM verallgemeinert das einfache Regressionsmodell und bewahrt viele Merkmale der linearen Regression. Das GLM lässt sich durch die zufällige Komponente, die die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Daten beschreibt, die systematische Komponente, die die lineare Funktion der erklärenden Variablen darstellt,

und durch die Linkfunktion definieren (Toutenburg und Heumann, 2009). Schlittgen (2013, S. 238) beschreibt das Generalisierte Lineare Modell wie folgt:

„Modelle, bei denen die Variablen  $Y$  von erklärenden Variablen  $X_1, \dots, X_p$  abhängen, heißen *generalisierte lineare Modelle*, kurz GLM, wenn sie die beiden folgenden Eigenschaften aufweisen:

1. Die abhängigen Variablen  $Y_i, i=1, \dots, n$ , haben Erwartungswerte  $\mu_i$ , die über eine *Linkfunktion*  $g$  in eine Linearkombination der erklärenden Variablen überführt werden können:

$$g(\mu_i) = g(E(Y_i|x_i)) = x_i\beta. \quad (1)$$

Die Erwartungswerte hängen umgekehrt von einer Linearkombinationen [sic!] der Werte der erklärenden Variablen über eine *Responsefunktion* ab:

$$\mu_i = E(Y_i|x_i) = h(x_i\beta). \quad (2)$$

2. Die Verteilungen der abhängigen Variablen gehören zu einer Exponentialfamilie:

$$f(y_i; \theta_i) = \exp\left(\frac{y_i\theta_i + b(\theta_i)}{a_i(\varphi)} + c(y, \varphi)\right). \quad (3)$$

Dabei ist  $\varphi$  ein Dispersionsparameter.“

Wesentlicher Bestandteil des GLM ist die Linkfunktion, die den Zusammenhang zwischen dem linearen Prädiktor und dem Erwartungswert herstellt. Anders gesagt, beschreibt eine Linkfunktion, wie der Erwartungswert von dem linearen Prädiktor abhängig ist. Der Erwartungswert ist nach einer Transformation mit der Linkfunktion eine lineare Funktion des Parameters. Darüber hinaus kann die Linkfunktion  $g$  verschiedene Formen – wie z. B. als kanonischer Link im Fall der normalverteilten Daten, als Logit-Modell für binäre Daten oder als log-lineares Modell für Poisson-Verteilung – annehmen. Des Weiteren ist die Varianz in der Beobachtung über die Varianzfunktion, eine Funktion des Erwartungswerts, erklärbar, die auch die Varianz des Parameters ist. Das GLM eignet sich für die Fälle, in denen die Messwerte als Beispiel in der Nähe des Randes eines Bereiches liegen, sehr gestreut sind, eingegrenzt werden müssen oder große Unterschiede in der Varianz vorliegen.

Die Schätzung des unbekanntes Parameters ( $\beta$ ) basiert auf der Maximum-Likelihood-Methode. Da die GLM üblicherweise heteroskedastisch sind, verfügen nicht alle Daten über normalverteilte Störgrößen. Aus diesem Grund werden die Residuen mit der

Standardabweichung gewichtet, was durch die Varianzfunktion des GLM bestimmt wird. Dazu ist noch die Messung der Anpassungsgüte zu betrachten. Die Faktoren, wie das Akaike-Informationskriterium (AIC) und die Devianz, bestimmen die *Goodness-of-Fit*-Maße des Modells. Das Modell mit dem geringeren AIC-Wert ist zu wählen. Mit dem Residual-Devianz-Test wird dagegen gezeigt, wie gut das Modell für die beobachteten Daten passt.

Dazu ist noch eine kurze Erklärung zur binären Zielvariablen – auch abhängigen Variablen – erforderlich. Im Fall dieser Dissertation kann die erklärte Variable  $Y_i$  zum Fall  $i$  lediglich zwei Ausprägungen („integriert“ oder „nicht-integriert“) annehmen. Die abhängige Variable  $Y_i$  ist binär. In dieser Analyse wird das Ereignis, ob eine Firma einen integrierten oder nicht-integrierten „stand-alone“-Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hat, mit 1 für „integriert“ und 0 für „nicht-integriert“ kodiert. Der Erwartungswert  $E(Y_i)$  ist dementsprechend deckungsgleich mit der Wahrscheinlichkeit  $P(Y_i = 1)$ . Wenn die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Ereignisses  $p$  ist, dann ist die Wahrscheinlichkeit zum Erhalt des  $y$  (z. B. Erfolg oder Misserfolg, Wert 1 oder 0) durch die Bernoulli-Verteilung angegeben:

$$P(y) = p^y(1 - p)^{(1-y)}. \quad (4)$$

Die Zufallsvariable  $y$  hat einen Mittelwert von  $p$  und eine Varianz von  $p(1 - p)$ . Das Ziel ist es, zu ermitteln, wie die erklärenden unabhängigen Variablen den Wert von  $p$  (Ereigniswahrscheinlichkeit) beeinflussen. Des Weiteren schlägt Crawley (2007, S. 594) vor, wenn die „unique“-Werte vorhanden sind, beide Ergebnisse („Erfolg“ und „Misserfolg“) zu bündeln und in einem einzigen Vektor zu analysieren. Deswegen werden die Ereignisse für integrierte und nicht-integrierte Nachhaltigkeitsberichte in einer Datenmatrix dargestellt. Für die Analyse des GLM wird in dieser Dissertation das Statistikprogramm R benutzt.

Die Funktion für das GLM ist über einen Befehl abrufbar. Der Befehl „glm()“ ist die Erweiterung des „lm()“-Befehls in R und beschreibt somit das Generalisierte Lineare Modell. Der lineare Prädiktor ist in einer Formel spezifiziert:  $y \sim X_1 + \dots + X_i$ . Darüber hinaus muss auch die Verteilungsfamilie (family) in der Formel benannt werden. In dem Fall, wenn die dichotomen abhängigen Variablen aus der Bernoulli-Verteilung kommen, muss die Verteilungsfamilie „binomial“ gewählt werden. Die Formel lässt sich wie folgt aufschreiben:

$$glm(y \sim X_1 + \dots + X_j, family = binomial). (5)$$

## 6.4 Analyse

Um die Daten zu analysieren und den Einfluss der Regressoren auf die Zielvariable zu prüfen, werden mehrere Analyseebenen eingesetzt. Das erste Modell M1 umfasst alle erklärenden Variablen, die GLM-Funktion sieht daher wie folgt aus:

$$\begin{aligned} M1 <- glm(formula \\ &= Integ_0n \sim pdi + idv + mas + uai + ltowvs + ivr + \\ &DemoIndex + CPI2012 + PolSystem + Pressfreedom2013 \\ &+ Strenght_Inv_pro2013 + \\ &GDP.per.Capita.US. + Hiring_Firing + Training + R.D, family \\ &= binomial). \end{aligned}$$

In der **Tabelle 10** ist zu sehen, dass neun Variablen einen signifikanten Einfluss haben. Das Verhältnis der Residual Deviance und Degrees of Freedom zeigt einen guten Wert (= 0.8719651). Das Modell M1 zeigt keine Überdispersion und passt gut zu der Datenanalyse. Da so viele Variablen in dem Modell M1 verwendet werden, ist es von hoher Relevanz, die Multikollinearität zu testen. Zur Feststellung der Multikollinearität werden die Varianzinflationsfaktoren (VIF) eingesetzt. Schlittgen (2013, S. 33–34) beschreibt die VIF wie folgt: „VIF<sub>j</sub> ist die Varianz des Schätzers des zum jten Regressor gehörigen Koeffizienten dividiert durch seine Varianz bei Unterstellung orthogonaler Regressoren.“ Des Weiteren wird angenommen, wenn der VIF größer als 10 ist, ist die Multikollinearität groß. In der **Tabelle 10** macht der VIF auf die Variablen „DemoIndex“, „Pressfreedom2013“ und „Training“ aufmerksam.

	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )		VIF
(Intercept)	-4.71E-01	2.46E+00	-0.191	0.848443		-
pdi	1.84E-02	8.21E-03	2.243	0.024921	*	6.626894
idv	-1.38E-02	5.43E-03	-2.535	0.011257	*	4.760105
mas	-7.40E-04	4.07E-03	-0.182	0.855804		1.741541
uai	-2.02E-03	6.32E-03	-0.320	0.748987		6.087358
ltowvs	9.01E-03	5.09E-03	1.768	0.077025	.	3.391320
ivr	-1.75E-02	7.52E-03	-2.321	0.020290	*	3.894902
DemoIndex	-1.91E-01	1.42E-01	-1.348	0.177740		10.659188
CPI2012	1.59E-02	8.87E-03	1.796	0.072432	.	8.833128
PolSystem	-1.14E+00	3.26E-01	-3.506	0.000455	***	6.620374
Pressfreedom2013	-6.09E-02	2.03E-02	-3.000	0.002700	**	19.943391
Strenght_Inv_ pro2013	-2.58E-01	7.48E-02	-3.448	0.000564	***	3.951691
GDP.per.Capita.US.	-5.76E-06	6.46E-06	-0.892	0.372405		6.108579

	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )		VIF
Hiring_Firing	-3.60E-01	9.56E-02	-3.762	0.000169	***	2.214818
Training	2.53E+00	3.38E-01	7.478	7.55E-14	***	10.477725
R.D	-1.47E+00	1.90E-01	-7.728	1.09E-14	***	9.280710

Null deviance: 1840.4 on 1882 degrees of freedom

Residual deviance: 1628.0 on 1867 degrees of freedom

AIC: 1660

Number of Fisher Scoring iterations: 5

Nagelkerke  $R^2 = 0.1710905$

Residual deviance/degrees of freedom = 0.8719651

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

**Tabelle 10: GLM und VIF-Analyse. Ergebnisse des Modells M1.**

Die Korrelationstabelle 11<sup>31</sup> zeigt auch, dass einige Paare der erklärenden Variablen im Modell 1 eine hohe Korrelation aufweisen. Bei vielen Regressoren tritt häufig das Problem auf, dass einige Paare der Regressoren hoch miteinander korrelieren. Hierzu ist ein wesentlicher Hinweis zur Berechnung der Korrelation zu geben. Da die abhängige Variable Y die Merkmale von Unternehmen und die erklärenden Variablen X von Ländern, aus denen die Unternehmen stammen, birgt, wurde dadurch die Datenmatrix verändert. Für jedes separate Y (1 oder 0) ergibt sich ein Bündel von erklärenden Variablen, die Merkmale eines Landes beschreiben. Es wurde festgestellt, dass diese Vorgehensweise die Korrelationskoeffizienten verändern könnte und die Gefahr der Multikollinearität erhöht. Wie in der Korrelationstabelle 12 zu sehen ist, haben sich die Korrelationen zwischen den Variablen nicht enorm verändert.

<sup>31</sup> Aufgrund der vielen Variablen wurden Kürzel (Kodierung) der erklärenden Variablen genutzt und in die Korrelationstabelle (Tabelle 11 und Tabelle 12) eingetragen.

	pdi	idv	mas	uai	ltowvys	ivr	Demo	CPI	Pol	Press	Streng	GDP	HF	Trai	R.D
pdi	1.00														
idv	-0.74	1.00													
mas	-0.06	0.20	1.00												
uai	0.30	-0.34	0.03	1.00											
ltowvys	0.21	-0.29	-0.04	0.07	1.00										
ivr	-0.51	0.46	0.03	-0.32	-0.64	1.00									
Demo	-0.82	0.63	-0.11	-0.11	-0.22	0.53	1.00								
CPI	-0.70	0.59	-0.15	-0.52	0.05	0.39	0.70	1.00							
Pol	0.20	-0.42	-0.24	0.60	0.44	-0.29	-0.10	-0.24	1.00						
Press	0.84	-0.69	0.13	0.04	0.17	-0.44	-0.93	-0.70	0.05	1.00					
Streng	-0.08	0.16	0.10	-0.50	-0.42	0.34	0.04	0.19	-0.77	0.02	1.00				
GDP	-0.70	0.65	-0.04	-0.45	0.02	0.41	0.66	0.89	-0.24	-0.68	0.10	1.00			
HF	-0.09	0.19	0.16	-0.55	-0.10	0.16	-0.09	0.32	-0.56	0.09	0.45	0.36	1.00		
Trai	-0.55	0.46	-0.02	-0.67	0.09	0.42	0.46	0.79	-0.34	-0.47	0.27	0.73	0.44	1.00	
R.D	-0.56	0.47	0.03	-0.54	0.27	0.25	0.46	0.76	-0.19	-0.48	0.19	0.74	0.39	0.88	1.00

**Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der erklärenden Variablen, wenn Y als 0/1 kodiert ist.**

Für die Berechnung der Korrelationskoeffizienten aus der Tabelle 12 wurde angenommen, dass die abhängige Variable Y als eine Proportion ausgedrückt wird. So zeigt die abhängige Variable Y nicht mehr die Werte von individuellen Unternehmen, sondern drückt die Werte eines Landes aus. Aufgrund dessen bekommt jede Y-Variable nur einmalig die Werte der erklärenden Variablen, die ein bestimmtes Land beschreiben. Daher unterscheiden sich die Korrelationskoeffizienten aus der Tabelle 11 von den Korrelationskoeffizienten einiger Autoren (z. B. Hofstede et al., 2010).

	pdi	idv	mas	uai	ltowvs	ivr	Demo	CPI	Pol	Press	Streng	GDP	HF	Trai	R.D
pdi	1.00														
idv	-0.70	1.00													
mas	0.07	0.06	1.00												
uai	0.22	-0.24	0.09	1.00											
ltowvs	-0.01	0.06	0.05	0.02	1.00										
ivr	-0.29	0.25	0.00	-0.17	-0.48	1.00									
Demo	-0.77	0.67	-0.23	-0.13	-0.01	0.36	1.00								
CPI	-0.68	0.67	-0.29	-0.32	0.20	0.30	0.72	1.00							
Pol	-0.05	-0.08	-0.19	0.50	0.25	0.04	0.17	0.03	1.00						
Press	0.78	-0.71	0.23	0.00	0.01	-0.35	-0.90	-0.74	-0.21	1.00					
Streng	0.01	0.01	-0.07	-0.34	-0.20	0.06	0.03	0.17	-0.61	0.06	1.00				
GDP	-0.67	0.63	-0.18	-0.27	0.18	0.33	0.64	0.83	0.05	-0.69	-0.02	1.00			
HF	-0.01	-0.03	0.04	-0.49	0.06	-0.14	-0.21	0.13	-0.48	0.25	0.31	0.05	1.00		
Trai	-0.46	0.46	-0.10	-0.55	0.19	0.39	0.47	0.76	-0.11	-0.46	0.21	0.69	0.23	1.00	
R.D	-0.47	0.46	-0.07	-0.45	0.46	0.20	0.43	0.75	-0.04	-0.43	0.16	0.67	0.23	0.87	1.00

**Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten der erklärenden Variablen, wenn Y als Proportion berechnet ist.**

Um das Modell M1 zu verbessern und das Multikollinearitätsproblem zu lösen, werden „DemoIndex“, „CPI2012“ und „Training“ aus der Analyse entfernt. Das Modell M2 sieht wie folgt aus:

$$\begin{aligned}
 M2 < -glm(formula \\
 &= Integ_0n \sim pdi + idv + mas + uai + ltowvs + ivr + \\
 &PolSystem + Pressfreedom2013 + Strenght_Inv_pro2013 \\
 &+ GDP.per.Capita.US. + \\
 &Hiring_Firing + R.D, family = binomial).
 \end{aligned}$$

Die Ergebnisse des Modells M2 sind in **Tabelle 13** dargestellt. In der Tabelle 13 ist zu sehen, dass das Multikollinearitätsproblem gelöst wurde. Alle VIF-Werte sind kleiner als 10. Außerdem ist das Verhältnis von „residual deviance“ und „degrees of freedom“ gestiegen. Dies zeigt auch die gute Passung des Modells mit der Datenanalyse.

	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )		VIF
(Intercept)	7.10E+00	1.12E+00	6.361	2.00E-10	***	-
pdi	3.81E-02	8.26E-03	4.615	3.93E-06	***	6.389563
idv	-2.45E-02	4.65E-03	-5.262	1.42E-07	***	3.828357
mas	4.33E-03	4.02E-03	1.078	2.81E-01		1.684492
uai	-2.80E-02	5.21E-03	-5.379	7.51E-08	***	4.402348
ltowvs	9.62E-03	5.04E-03	1.91	5.61E-02	.	3.605347
ivr	-8.80E-04	6.26E-03	-0.141	8.88E-01		3.110488
PolSystem	-1.30E+00	2.88E-01	-4.522	6.13E-06	***	5.388593
Pressfreedom2013	-9.42E-02	1.46E-02	-6.455	1.09E-10	***	9.612106
Strenght_Inv_pro2013	-3.10E-01	6.75E-02	-4.592	4.40E-06	***	3.315154
GDP.per.Capita.US.	4.74E-06	5.02E-06	0.944	3.45E-01		3.662576
Hiring_Firing	-3.01E-01	9.30E-02	-3.229	1.24E-03	**	2.214053
R.D	-4.95E-01	1.35E-01	-3.676	2.36E-04	***	4.794996

Null deviance: 1840.4 on 1882 degrees of freedom  
Residual deviance: 1704.0 on 1870 degrees of freedom  
AIC: 1730  
Number of Fisher Scoring iterations: 5  
Nagelkerke R<sup>2</sup> = 0.1120931  
Residual deviance/degrees of freedom = 0.9112142

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

**Tabelle 13: GLM und VIF-Analyse. Ergebnisse des Modells M2.**

Des Weiteren wurde die ANOVA-Analyse mit Chi-Quadrat für binäre Variablen eingesetzt, um die Modelle M1 und M2 zu vergleichen und zu schauen, ob die Reduzierung der erklärenden Variablen das Modell signifikant verbessert hat. Es ist zu sehen, dass die Reduzierung der erklärenden Variablen das Modell 2 signifikant verbessert hat. Der p-Wert ( $< 2,2e-16$ ) ist deutlich kleiner als 0,05 (mit 99,9 % Konfidenzniveau). **Tabelle 14** stellt die Ergebnisse vor.

Analysis of Deviance Table  
Model 1: Integ\_On ~ pdi + idv + mas + uai + ltowvs + ivr + DemoIndex +  
CPI2012 + PolSystem + Pressfreedom2013 + Strenght\_Inv\_pro2013 +  
GDP.per.Capita.US. + Hiring\_Firing + Training + R.D  
Model 2: Integ\_On ~ pdi + idv + mas + uai + ltowvs + ivr + PolSystem +  
Pressfreedom2013 + Strenght\_Inv\_pro2013 + GDP.per.Capita.US. +  
Hiring\_Firing + R.D

	Resid. Df	Resid. Dev	Df	Deviance	Pr(>Chi)	
1	1867	1628				
2	1870	1704	-3	-76.012	< 2.2e-16	***

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

**Tabelle 14: ANOVA-Analyse der Modelle M1 und M2.**

Im weiteren Schritt vereinfacht die „Step“ (Stepwise Algorithm)-Methode das Modell M2. So wird die Wahl der Variablen mit einem automatisierten Verfahren (AIC) durchgeführt. Um das „optimale“ Modell zu finden, gibt es viele Variationen, welche Variablen aus dem Modell entfernt oder ihm hinzugefügt werden sollten. Daher berechnet das „Step“-Verfahren nicht alle möglichen Varianten, sondern berechnet das AIC und vergleicht die Modelle nacheinander. Wie nach dem „Step“-Verfahren in dem Modell M3 zu sehen ist, wurden die nicht-signifikanten Variablen im Fall dieser Analyse aus dem Modell entfernt. Das AIC, das als Gütekriterium für GLM verwendet wird und einen besseren „Fit“ mit niedrigerem Wert zeigt, ist im Vergleich mit dem Modell M2 auch kleiner geworden und zeigt, dass das Modell M3 eine bessere Passung als das Modell M2 hat. Darüber hinaus ist das Signifikanzniveau der erklärenden Variablen „ltowvs“ gestiegen:  $p = 0,01$ . Das Modell M3 sieht wie folgt aus:

$$M3 < -glm(formula = Integ_0n \sim pdi + idv + uai + ltowvs + PolSystem + Pressfreedom2013 + Strenght_Inv_pro2013 + Hiring_Firing + R.D, family = binomial).$$

Die Ergebnisse des Modells M3 sind in der **Tabelle 15** dargestellt. Die VIF-Werte blieben kleiner als 10. Das Verhältnis zwischen „residual deviance“ und „degrees of freedom“ zeigt weiterhin gute Ergebnisse.

	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z )		VIF
(Intercept)	7.17026	1.034316	6.932	4.14E-12	***	-
pdi	0.035697	0.007779	4.589	4.46E-06	***	5.689893
idv	-0.02252	0.004352	-5.175	2.28E-07	***	3.374240
uai	-0.026662	0.004454	-5.987	2.14E-09	***	3.193218
ltowvs	0.01031	0.003981	2.59	0.009606	**	2.243101
PolSystem	-1.404546	0.263606	-5.328	9.92E-08	***	4.529131
Pressfreedom2013	-0.091625	0.012559	-7.296	2.97E-13	***	7.166379
Strenght_Inv_pro2013	-0.331709	0.066008	-5.025	5.03E-07	***	3.128610
Hiring_Firing	-0.266712	0.086049	-3.1	0.001938	**	1.866038
R.D	-0.450491	0.128963	-3.493	0.000477	***	4.406404

Null deviance: 1840.4 on 1882 degrees of freedom  
Residual deviance: 1705.8 on 1873 degrees of freedom  
AIC: 1725.8  
Number of Fisher Scoring iterations: 5  
Nagelkerke  $R^2 = 0.1106259$   
Residual deviance/degrees of freedom = 0.9107434

---

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

**Tabelle 15: GLM und VIF-Analyse. Ergebnisse des Modells M3 nach dem „Step“-Verfahren.**

Zuletzt wurde die ANOVA-Analyse eingesetzt, um die Modelle M1 und M3 zu vergleichen und zu schauen, ob die Reduzierung der erklärenden Variablen das Modell M3 signifikant verbessert hat. Die zweite ANOVA-Analyse (Tabelle 16) zeigt ebenfalls einen signifikanten Unterschied zwischen den Modellen. Das Modell 2 (M3) ist höchstsignifikant besser als das Modell 1 (M1):  $p = 9,86E-15$ .

Analysis of Deviance Table

Model 1: Integ\_On ~ pdi + idv + mas + uai + ltowvs + ivr + DemoIndex + CPI2012 + PolSystem + Pressfreedom2013 + Strenght\_Inv\_pro2013 + GDP.per.Capita.US. + Hiring\_Firing + Training + R.D

Model 2: Integ\_On ~ pdi + idv + uai + ltowvs + PolSystem + Pressfreedom2013 + Strenght\_Inv\_pro2013 + Hiring\_Firing + R.D

	Resid. Df	Resid. Dev	Df	Deviance	Pr(>Chi)	
1	1867	1628				
2	1873	1705.8	-6	-77.863	9.86E-15	***

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

**Tabelle 16: ANOVA-Analyse der Modelle M1 und M3.**

Das Modell M3 stellt das endgültige Ergebnis der GLM-Analyse dar. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der GLM-Analyse ausführlich vorgestellt und die Auswirkung auf die Hypothesenprüfung erklärt.

## 6.5 Ergebnisse und Diskussion der empirischen Analyse

Als Erstes sollen die *Goodness-of-Fit*-Maße des Generalisierten Linearen Modells nochmal ausführlich erklärt werden. Als Maß für die Modellanpassung zeigt der Residual-Devianz-Test, dass das Modell M1 (0,8719651), das Modell M2 (0,9112142) und das Modell M3 (0,9107434) für die beobachteten Daten sehr gut passen. Wie zu erkennen ist, ist die Modellanpassung des Modells M2 besser als die des Modells M1 nach der Beseitigung der Multikollinearität. Weiter spricht das AIC bei kleineren AIC-Werten für die bessere Anpassung des Modells. So ist das Modell M3 mit einem niedrigeren AIC-Wert (1725,8) besser als das Modell M2 (AIC = 1730). Als weiteres Maß der Anpassungsgüter wurde Nagelkerkes Pseudo- $R^2$ -Koeffizient in der Analyse angenommen, obwohl Crawley (2007) diesen Koeffizienten für die Messung der Anpassung des GLM nicht verwendet hat. Dies kann auch daran liegen, dass dieser Koeffizient nichts über die Passung des Modells zur Analyse der Daten sagt und leicht missinterpretiert werden kann. So zeigt Nagelkerkes Pseudo- $R^2$ -Koeffizient, wie viel Varianz der abhängigen Variablen das statistische Modell erklärt. Der Koeffizient soll zwischen 1

und 0 liegen. Nagelkerkes Pseudo- $R^2$ -Koeffizient des Modells M1 hat einen Wert von 0,1710905 und zeigt, dass durch das Modell M1 17 % der Varianz der abhängigen Variablen erklärt werden. Durch das Modell M2 und das Modell M3 werden 11 % der Varianz der abhängigen Variablen erklärt. Da der Koeffizient keine Multikollinearität der unabhängigen Variablen berücksichtigt, ist der Koeffizient des Modells M1 höher als der des Modells 2 und des Modells 3. Die Aussagekraft des GLM-Modells ist somit mit 11 % zufriedenstellend, weil andere Faktoren – wie z. B. die Unternehmensbranche – in die Analyse nicht einbezogen wurden.

Der z-Wert in dem GLM-Modell ist der Wald-Test, der zur Prüfung der Koeffizienten der unabhängigen Variablen dient. Wenn der Wald-Test für eine oder mehrere erklärende Variablen die Nullhypothese – *Koeffizienten unterscheiden sich nicht von 0* – ablehnt, sollten die Variablen in das Modell einbezogen werden. So zeigt der Test in diesem Fall, ob eine erklärende Variable einen realen Einfluss auf die Entwicklung des integrierten Nachhaltigkeitsberichtes hat. Zu diesem Zweck muss die Wahrscheinlichkeit,  $\Pr(>|z|)$ , nicht größer als 0,05 sein. Wie in der Tabelle (M1) zu sehen ist, sind nicht alle Koeffizienten des Modells M1 signifikant. Wie Schlittgen (2013) rät, sollten die nicht-signifikanten Regressoren aus dem Modell nicht eliminiert werden, da die Schätzung der Standardfehler auf dem Modell mit allen (auch nicht-signifikanten) Regressoren beruht. Darüber hinaus, wie schon im vorherigen Kapitel erklärt wurde, wurden auch einige signifikante Regressoren wegen Multikollinearität aus der Analyse entfernt.

Nachdem das Problem der Multikollinearität (Modell M1) festgestellt worden war, wurden die drei erklärenden Variablen (DemoIndex, CPI2012 und Training) mit den höchsten VIF-Werten aus der Analyse entfernt. Aus diesem Grund können die **Hypothesen 1b, 1c und 3b** nicht weiter betrachtet werden. Obwohl der Regressor „Training“ einen höchstsignifikanten Einfluss (99,9 % Konfidenzniveau) in dem Modell M1 hat und mit der erwarteten Richtung der Hypothese 3b übereinstimmt, zeigt diese Variable – wie auch Demokratie und Korruption – einen hohen VIF-Wert. Die Weiterbildung der Arbeitnehmer könnte ein wichtiger Faktor in der Verbreitung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung als Kommunikationsstandard von multinationalen Unternehmen in diversen Ländern werden. Aus diesem Grund sollte dieser Indikator im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. Nachhaltigkeitskommunikation tiefer untersucht werden. Des Weiteren ist zu überlegen, ob ein hoher VIF-Wert in diesem Fall im Zusammenhang mit der Umfrage des „World Economic Forum“ (2012) stehen kann: Die Indikatoren, um die Hypothesen 3a, 3b und 3c zu operationalisieren, wurden aus

der gleichen „Executive Opinion Survey“-Umfrage gewonnen, obwohl jeder Indikator zu einem anderen Thema gehört. „Training“ stammt aus dem Teil der Umfrage, der Bildung und Schulung wiedergibt, währenddessen stammt der Index für Forschung und Entwicklung aus der Sektion „Innovation“ und der für die Arbeitsmarktregulierung („hiring and firing practices“) aus dem Teil für die Arbeitsmarkteffizienz. Wie auch in der Korrelationstabelle 12 (s. auch Tabelle 11) zu sehen ist, zeigt der Indikator „Training“ eine hohe Korrelation mit dem Indikator „R.D“ (für Forschung und Entwicklung). Dies zeigt dementsprechend, dass die aus der „Executive Opinion Survey“-Umfrage entstandenen Indizes miteinander korrelieren. Trotz der unterschiedlichen Kategorien und der dementsprechenden Fragen zu spezifischen Themen der Umfrage musste man das Problem der Multikollinearität feststellen.

Das Ergebnis der **Hypothese 1a** ist mit einem Konfidenzniveau von 99,9 % (Koeffizient = -1,404546;  $p = 9,92E-08$ ; VIF = 4,529131) höchstsignifikant, aber die erwartete positive Auswirkung des Code Law auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen konnte nicht bestätigt werden. Demzufolge indiziert dieses Ergebnis, dass Unternehmen aus Ländern mit dem Common Law eher dazu neigen, integrierte Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen. Kolk und Perego (2010) beobachteten, dass bei schwachen institutionellen Mechanismen in einem Land andere Kontrollmechanismen (wie z. B. Wirtschaftsprüfer) an Bedeutung gewinnen. Frías-Aceituno et al. (2013) betonen hierzu passend, dass Mechanismen zur Einhaltung der Vorschriften besser in den Ländern mit Common Law entwickelt sind. Das könnte man auch auf den integrierten Nachhaltigkeitsbericht als Art der Kommunikation mit den Stakeholdern übertragen. Unternehmen aus den „Code Law“-Ländern, die auch „stakeholder-oriented countries“ (vgl. Kolk und Perego, 2010) genannt werden, haben ihre Legitimität mit Hilfe von stark institutionalisierten Vorschriften gesichert. Dadurch wird auch die Beziehung mit diversen Stakeholdern geregelt. Die Informationsasymmetrie wird in der Gesellschaft als gering empfunden, deswegen stehen Unternehmen nicht unter Druck, die neuesten Management- bzw. Kommunikationsmethoden schnellstmöglich umzusetzen. Da die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung – wie schon beschrieben wurde – eine relativ neue Methode des Unternehmensmanagements ist, adoptieren Unternehmen aus Ländern mit dem Code Law die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung langsamer. Dies könnte dazu führen, dass integrierte Nachhaltigkeitsberichte als „Produkt“ der Nachhaltigkeitskommunikation weniger von den multinationalen Unternehmen aus den „Code Law“-Ländern bevorzugt werden. Eine weitere Erklärung hierzu könnte die

Wirtschafts- und Finanzkrise von 2009 sein, die die Erwartungen von Shareholdern gegenüber den Unternehmen und ihrem Management verändert hat (Busco et al., 2013; Eccles und Krzus, 2010b). Unternehmen aus den „Common Law“-Ländern standen besonders unter Druck, ihre Handlungsprinzipien und Methoden zu überdenken. Durch die Veröffentlichung des integrierten Nachhaltigkeitsberichts können Unternehmen aus den Ländern mit Common Law mehr Transparenz über ihre Verpflichtungen und Entscheidungsfindung herstellen. Außerdem reduziert die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung die Reputationsrisiken (Eccles und Krzus, 2010b), was auch eine positive Anregung bei Shareholdern eines Unternehmens setzt (vgl. IIRC, 2013). Laut IIRC (2013) ist das primäre Ziel der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, ihren Shareholdern zu zeigen, wie der Wert des Unternehmens langfristig geschaffen wird. Die soeben dargestellten Argumente liefern somit eine mögliche Erklärung für das negative Ergebnis des Regressors in der GLM-Analyse, was demzufolge zur Ablehnung der **Hypothese 1a** führt.

Der Regressor „Pressfreedom2013“ ist mit dem Konfidenzniveau von 99,9 % (Koeffizient = -0,091625;  $p = 2,97E-13$ ; VIF = 7,166379) höchstsignifikant. Da die Werte des Indexes für die Messung der Pressefreiheit absteigend sind (kleinere Werte bedeuten eine bessere Lage der Pressefreiheit in einem Lande), ist der negative Koeffizient des Regressors zu erwarten. Aus diesem Grund kann man die **Hypothese 1d** bestätigen: Unternehmen aus Ländern mit freier und unabhängiger Presse neigen eher dazu, eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation mit ihren Stakeholdern zu nutzen. Öffentliche Presse ist demzufolge ein wichtiger Einflussfaktor für die Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen.

Der Regressor für die Messung der ökonomischen Entwicklung eines Landes („GDP.per.Capita.US.“) ist nicht signifikant, wie das Ergebnis der GLM-Analyse zeigt (Tabelle 13). Obwohl der Indikator eine positive Richtung aufweist (Koeffizient = 4,74E-06;  $p = 3,45E-01$ ; VIF = 3,662576) und mit dem Erwartungswert der **Hypothese 2a** übereinstimmt, kann die **Hypothese 2a** nicht bestätigt werden. Das Signifikanzniveau liegt außerhalb des Akzeptanzwertes. Der p-Wert ist größer als 0,05 ( $p = 0,345 > 0,05$ ). Außerdem ist in der Korrelationstabelle 12 noch eine erwähnenswerte Erkenntnis zu identifizieren. Die Entwicklung eines Landes – durch das BIP pro Kopf ausgedrückt – korreliert mit der Korruptionswahrnehmung (Korr. = 0,83), der Weiterbildung von Arbeitnehmern („Training“) (Korr. = 0,69) und der Forschung und Entwicklung („R.D.“) (Korr. = 0,67). Husted (1999) hat auch einen Zusammenhang zwi-

schen der ökonomischen Entwicklung eines Landes und dem Korruptionsniveau in diesem Land festgestellt. Des Weiteren lassen sich aus der Korrelationstabelle folgende Zusammenhänge ableiten: In den entwickelten Ländern investieren Unternehmen mehr in Weiterbildung von Arbeitnehmern und in Forschung und Entwicklung. Darüber hinaus sind – wie auch Hofstede und Hofstede (2011a; hierzu auch Hofstede et al., 2010) betont haben – in der Korrelationstabelle weitere Zusammenhänge zu sehen, nämlich dass Machtdistanz (pdi) und ökonomische Entwicklung eines Landes (GDP) eine negative Korrelation (Korr. = -0,70) haben, wohingegen Individualismus (idv) und ökonomische Entwicklung eines Landes (GDP) eine positive Korrelation (Korr. = 0,65) zeigen. Außerdem könnte der Indikator auch zu allgemein sein, um den Einfluss der Wirtschaftsentwicklung auf die Art des Berichtswesens von Unternehmen messen zu können. Die Länder aus dem Sample sollten in genau definierte Cluster eingeteilt werden. Südafrika gehört laut Weltbank zu dem Cluster „oberes mittleres Einkommen“, und fast 80 % der Unternehmen aus dem Sample haben einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, aber die Spanne des BIP pro Kopf zwischen Ländern, die die Weltbank als „high income“ und „middle income“ definiert, ist sehr breit. Aus diesem Grund sollte ein anderer Indikator für die Messung der Wirtschaftsentwicklung genommen werden, z. B. der Human Development Index (HDI) (vgl. UNDP, o. J.). Der Index berücksichtigt nicht nur das BIP pro Kopf, sondern auch beispielsweise solche Faktoren wie Lebenserwartung und Bildungsdauer. Eine genauere Profilierung der Wirtschaftslage lässt sich daraus erkennen.

Der Regressor „Strenght\_Inv\_pro2013“, der den Investorenschutz misst, ist mit dem Konfidenzniveau von 99,9 % (Koeffizient = -0,331709;  $p = 5,03E-07$ ; VIF = 3,128610) höchstsignifikant. Der Koeffizient ist negativ, wie auch in der **Hypothese 2b** prognostiziert wurde. Die Hypothese 2b kann bestätigt werden: Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation wird eher in Ländern mit schwächerem Investorenschutz von multinationalen Unternehmen vorgezogen, weil dadurch den Kapitalgebern und anderen Stakeholdern gezeigt wird, wie das Unternehmen mit dem äußeren Umfeld und Herausforderungen umgeht, um langfristig Unternehmensstabilität und Gewinne zu erzielen.

Des Weiteren kann auch die **Hypothese 3a** mit einem Konfidenzniveau von 99 % bestätigt werden. Der Koeffizient des Regressors „Hiring\_Firing“ zeigt eine negative Richtung und stimmt mit dem erwarteten Ergebnis der Hypothese 3a überein (Koeffizient = -

0,266712;  $p = 0,001938$ ;  $VIF = 1,866038$ ). Eine schwache Arbeitsmarktregulierung hat eine negative Wirkung auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation. Je stärker die gesetzliche Arbeitsmarktregulierung bzgl. der Einstellungs- und Entlassungspraktiken in einem Land ist, desto wichtiger ist es für Unternehmen, ihr Engagement zu zeigen und durch eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zu kommunizieren. Mit Hilfe einer integrierten Berichterstattung können Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber Stakeholdern – Arbeitnehmern und Bewerbern – zeigen (vgl. Kolk und Perego, 2010). Zusammengefasst hilft die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung dabei, einen umfassenden Überblick über die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens zu gewinnen. Zum Schluss erlaubt die Korrelationstabelle (Tabelle 12) eine interessante Erkenntnis. Der Index „Hiring\_Firing“ korreliert negativ mit der in dem Modell M3 signifikanten Unsicherheitsvermeidungsdimension (Korr. = -0,49 aus der Tabelle 12). Daraus lässt sich schließen, dass, wenn die Unsicherheitsvermeidung steigt, gesetzliche Regularien für den Arbeitsmarkt erhöht werden. Daher kann auch die Nachfrage nach sozialen und für Arbeitnehmer relevanten Themen in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung von hoher Bedeutung sein.

Der Indikator für die Messung des Investitionsausmaßes in Forschung und Entwicklung „R.D“ ist höchstsignifikant ( $p = 0,000477$ ;  $VIF = 4,406404$ ), aber der Koeffizient des Regressors (Koeffizient = -0,450491) ist negativ. Dies zeigt demzufolge, dass „R.D“ einen negativen Einfluss auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung hat. **Hypothese 3c** kann nicht bestätigt werden. Unternehmen aus Ländern mit einem geringen Investitionsausmaß in Forschung und Entwicklung werden eher einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Wie Gallego-Álvarez et al. (2011, S. 1709) in einer Erklärung treffend betonen, benötigt das Investment in Forschung und Entwicklung viel Zeit, um einen Mehrwert daraus in einem Nachhaltigkeitsbericht für die Stakeholder gezielt zu zeigen. Investitionen in Forschung und Entwicklung sind mit hohen Kosten verbunden, was auch negativ die Bilanzen und Profite belasten könnte. Aus diesem Grund könnten Shareholder oder andere Stakeholder negativ auf solche Information reagieren. Nach einiger Zeit wird der Erfolg dieser Investitionen zu messen sein. Außerdem erläutern die Autoren (ebd.), dass innovative Firmen mit den innovativsten und besten Produkten auf dem Markt ihre Kunden nicht mehr überzeugen müssen, ihre Produkte zu kaufen. Dagegen müssen sich weniger innovative Firmen um ihre Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe einer besseren Nachhaltigkeitsberichterstattung bemühen (vgl. Hull und Rothenberg, 2008). Zusätzlich zeigen die empirischen Ergebnisse von Gallego-Álvarez et al. (2011, S. 1710): „[...] companies do not implement innovations linked

to topics of sustainability; at the same time, an incompatibility exists between investment in R&D and the encouragement of sustainable corporate behavior.“ Durch diese Überlegungen kann man den negativen Einfluss des Indikators „R.D.“ auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung erklären. Dazu kann auch überlegt werden, dass Industriespionage ein Faktor sein kann, warum innovative Unternehmen auf eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung verzichten. Darüber hinaus, wie die Ergebnisse der Tabellen 11 und 12 zeigen, zeigt „R.D.“ beachtliche Korrelationen mit einigen Indikatoren. „R.D.“ korreliert zum Beispiel stark positiv (Korr. = 0,67) mit dem Bruttoinlandsprodukt (GDP.per.Capita.US.), was bedeutet, dass in entwickelten Ländern Unternehmen mehr in Forschung und Entwicklung investieren. Der Index „R.D.“ korreliert stark positiv (Korr. = 0,87) mit dem aus der Analyse entfernten Index „Training“, was darauf hinweist, dass Forschung und Entwicklung bessere Fähigkeiten von Arbeitnehmern verlangen und dadurch deren Weiterbildung in Unternehmen beeinflussen. Als ein gegenteiliges Beispiel kann man die Überlegungen von Jensen und Berg (2012) anschauen. Aus diesen Gründen besteht ein großer Bedarf an weiteren Analysen des Einflusses der Forschung und Entwicklung auf die Nachhaltigkeitskommunikation.

Der Index „pdi“ misst die Machtdistanz und ist mit 99,9 % Konfidenzniveau höchstsignifikant ( $p = 4,46E-06$ ; VIF = 5,689893). Die **Hypothese 4a** kann aber nicht bestätigt werden, weil die erwartete negative Wirkung des Machtdistanzindexes nicht bewiesen werden konnte. Der Koeffizient des Regressors beweist einen positiven Einfluss (Koeffizient = 0,035697), was bedeutet, dass sich Unternehmen aus Ländern mit einer großen Machtdistanz eher für die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung entscheiden. García-Sánchez et al. (2013) haben beispielsweise einen nicht-signifikanten positiven Einfluss des Machtdistanzindexes in ihrer Studie aufgedeckt. Das signifikante Ergebnis aus der Analyse dieser Arbeit bringt eine neue Erkenntnis in der Nachhaltigkeitsberichterstattungsforschung. Zurückgreifend auf die primären Ziele der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. des integrierten Nachhaltigkeitsberichtes, die vom IIRC (2013) vorgeschlagen wurden, steht die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus der Shareholder. Shareholder können über große Macht verfügen und ein Unternehmen und dessen Management dazu bewegen, eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung umzusetzen. Dies könnte als Erklärung für die positive Wirkung einer großen Machtdistanz auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen. Dazu korreliert die Machtdistanz mit einer Reihe von Indizes (Tabelle 11 und Tabelle 12). Als Erstes korreliert der Machtdistanzindex „pdi“ stark negativ (Korr. = -0,68) mit dem

Korruptionswahrnehmungsindex „CPI2012“ und dem Index für die Messung der Demokratie „DemoIndex“ (Korr. = -0,77). Daraus lässt sich schließen, dass Länder mit einer großen Machtdistanz weniger demokratisch sind und die Wahrnehmung von Korruption in diesen Ländern geringer ist. Weiterhin zeigt die Machtdistanz auch eine starke positive Korrelation (Korr. = 0,78) mit dem Pressefreiheitsindex „Pressfreedom2013“. Wie schon erklärt wurde, zeigt die Rangliste für die Messung der Pressefreiheit absteigende Werte (je kleiner, desto besser). Je größer die Machtdistanz in einem Land ist, desto schlechter ist die Lage der öffentlichen Presse und Medien. Diese Korrelationen könnten auch als Erklärung für die positive Wirkung der großen Machtdistanz auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen: Unternehmen aus Ländern mit einer schwächeren Demokratie, begrenzter Pressefreiheit und geringerer Korruptionswahrnehmung können unter dem Druck von internationalen Investoren, NGOs oder anderen internationalen Stakeholdern stehen, über soziale, ökologische und ökonomische Themen besser zu kommunizieren und dadurch fehlende Transparenz abzudecken. Außerdem korreliert die Machtdistanz auch negativ (Korr. = -0,67) mit dem Bruttoinlandsprodukt. Daher können Unternehmen aus Ländern mit einer großen Machtdistanz von Auslandsinvestitionen und/oder -absatzmärkten stark abhängig sein, was zu einer effizienten Nachhaltigkeitskommunikation als ein Kontrollmechanismus führen kann, um die Informationsasymmetrie zu begrenzen.

Der Regressor „idv“ ist mit einem Konfidenzniveau von 99,9 % höchstsignifikant ( $p = 2,28E-07$ ; VIF = 3,374240). Der Koeffizient ist negativ (Koeffizient = -0,02252) und stimmt mit dem Erwartungswert der **Hypothese 4b** überein. In kollektivistischen Ländern (d. h. mit kleinerem Individualismus) ziehen Unternehmen eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung vor und veröffentlichen einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht, um mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren und ihre sozialen, ökologischen und ökonomischen Verpflichtungen besser darzustellen bzw. zu erklären. Wie García-Sánchez et al. (2013) erklären, steht für Stakeholder aus kollektivistischen Ländern die gemeinsame Lebensqualität im Mittelpunkt. Daher werden soziale und ökologische Leistungen von Unternehmen in der Gesellschaft vorgezogen, was das Management von Unternehmen dazu bewegt, die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Antwort auf die gesellschaftlichen Forderungen zu wählen.

Mit einem p-Wert von 0,281 ist der Indikator „mas“ nicht signifikant. Daher kann die **Hypothese 4c** nicht bestätigt werden. Außerdem ist der Koeffizient des Regressors „mas“ (Koeffizient = 4,33E-03; VIF = 1,684492) positiv, was sich auch mit dem erwar-

teten Wert der Hypothese 4c nicht trifft. Obwohl García-Sánchez et al. (2013) in ihrer Analyse einen signifikanten negativen Einfluss der Maskulinität auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung aufdecken konnten, ist durch die GLM-Analyse (Modell M2) kein signifikantes Ergebnis nachzuweisen. Im Unterschied zu García-Sánchez et al. (2013) wurden die Indizes von Hofstede nicht als „Dummies“ (1/0) kodiert. Darüber hinaus unterscheiden sich die verwendeten Stichproben und Analysemethoden. Außerdem ist die Kulturdimension Maskulinität vs. Femininität laut Hofstede und Hofstede (2011a) am meisten umstritten. Daher können empirische Studien zur Maskulinität und Nachhaltigkeit keine einheitlichen Ergebnisse vorweisen, wie auch die in der **Tabelle 5** vorgestellten Ergebnisse diverser Studien zeigen. In Anlehnung an Williams und Zinkin (2008) neigen Stakeholder in maskulinen Ländern eher dazu, das nicht-nachhaltige Verhalten von Unternehmen zu bestrafen, als in femininen Ländern. Ho et al. (2012) sind auch der Meinung, dass maskuline Gesellschaften von Unternehmen mehr Transparenz und Nachhaltigkeit verlangen als feminine. Aus diesem Grund sollte der Einfluss der Dimension „Maskulinität vs. Femininität“ auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von multinationalen Unternehmen weiter analysiert werden. Außerdem ergibt sich keine signifikante Korrelation des Indikators „mas“ mit anderen Regressoren. Das erklärt auch einen niedrigen VIF-Wert.

Die **Hypothese 4d** kann bestätigt werden, weil der Regressor „uai“ einen negativen Koeffizienten (Koeffizient = -0,026662) hat und mit einem Konfidenzniveau von 99,9 % ( $p = 2,14E-09$ ; VIF = 3,193218) höchstsignifikant ist. Gesellschaften mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung sind offener für Veränderungen und haben höhere Erwartungen an Unternehmen und deren Management. Sie fordern daher eine höhere Transparenz und dementsprechend mehr Verantwortung in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische unternehmerische Aktivitäten. Aus diesem Grund setzen Unternehmen eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als eine Maßnahme zur Kommunikation mit ihren Stakeholdern ein und bieten dazu bessere Einsichten in ihre nachhaltigen Verpflichtungen.

Der Regressor „ltowvs“, der die Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung in einem Land misst, ist mit einem Konfidenzniveau von 99 % hochsignifikant ( $p = 0,009606$ ; VIF = 2,243101). Nach der Durchführung der „Step“-Methode (Modell M3) – wenn die GLM-Analyse anhand der Werte des AIC verbessert wurde – stieg das Konfidenzniveau dieses Regressors um 9 % an. Der Koeffizient des Regressors (Koeffizient = 9,62E-03)

ist positiv und stimmt mit dem Erwartungswert der **Hypothese 4e** überein. Die Hypothese 4e kann bestätigt werden. Eine Gesellschaft mit einer Langzeitorientierung verlangt nach integrierten sozialen, ökologischen und ökonomischen Praktiken in den Unternehmensstrategien und bevorzugt daher eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Gestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation. So können Stakeholder sich besser über unternehmerische Aktivitäten und deren Auswirkungen auf die Zukunft informieren und Unternehmen ihre Legitimität sichern.

Der Indikator „ivr“ ist mit einem p-Wert von 0,888 (VIF = 3,110488) nicht signifikant. Obwohl der Koeffizient (Koeffizient = -8,80E-04) negativ ist und einen negativen Einfluss des Regressors indiziert, was auch mit dem Erwartungswert der **Hypothese 4f** übereinstimmt, muss die **Hypothese 4f** abgelehnt werden. „Indulgence vs. Restraint“ ist kein signifikanter Faktor in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung. „Indulgence vs. Restraint“ ist eine neue und in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht erforschte Dimension. Aus diesem Grund braucht diese Dimension weitere Forschung.

In der Gesamtschau stellt die **Tabelle 17** nochmal die Ergebnisse des empirischen Teils zusammen und zeigt somit die Beziehung der Einflussfaktoren zur zu messenden Hypothese. Sechs Hypothesen konnten mit der GLM-Analyse bestätigt werden: Eine starke öffentliche Presse, ein schwacher Investorenschutz, eine starke Arbeitsmarktregulierung, ein schwacher Individualismus (d. h. Kollektivismus), eine schwache Unsicherheitsvermeidung und eine Langzeitorientierung haben einen Einfluss auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation. Der Einfluss der Indizes für die Messung der Demokratie, der Korruptionswahrnehmung und des Investitionsaufwands von Unternehmen bei der Weiterbildung der Arbeitnehmer konnte aufgrund der Multikollinearität nicht gemessen werden. Das Code (Civil) Law, der hohe Investitionsaufwand in der Forschung und Entwicklung sowie die geringe Machtdistanz zeigen laut der Ergebnisse der GLM-Analyse eine andere Richtung. Daher können auch die Hypothesen 1a, 3c und 4a nicht bestätigt werden. Bei der ökonomischen Entwicklung (gemessen über das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf) sowie den Kulturdimensionen „Maskulinität vs. Femininität“ und „Restraint vs. Indulgence“ lassen sich keine Aussagen über den Einfluss auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung ableiten.

Hypothese	Erwartetes Ergebnis	GLM-Ergebnis	Beziehung zur Hypothese
Hypothese 1a: Politisches System (Code/Civil Law vs. Common Law)	Code Law +	Negativ (-1.404546)***	Signifikant, aber andere Richtung
Hypothese 1b: Demokratie	DemoIndex +	Negativ (-1.91E-01)	Multikollinearität
Hypothese 1c: Korruptionswahrnehmung	CPI2012 +	Positiv (1.59E-02)	Multikollinearität
<u>Hypothese 1d: Öffentliche Presse</u>	Pressfreedom2013 – (0 ist ein guter Wert und 100 ist schlecht)	Negativ (-0.091625)***	<b>Bestätigt</b>
Hypothese 2a: Starke ökonomische Entwicklung	GDP.per.Capita.US. +	Positiv (4.74E-06)	Nicht signifikant
<u>Hypothese 2b: Investorenschutz</u>	Strenght_Inv_pro2013 -	Negativ (-0.331709)***	<b>Bestätigt</b>
<u>Hypothese 3a: Arbeitsmarktregulierung</u>	Hiring_Firing -	Negativ (-0.266712)**	<b>Bestätigt</b>
Hypothese 3b: Investitionsaufwand in der Weiterbildung der Arbeitnehmer	Training +	Positiv (2.53E+00)	Multikollinearität
Hypothese 3c: Investitionsaufwand in der Forschung und Entwicklung	R.D +	Negativ (-0.450491)***	Signifikant, aber andere Richtung
Hypothese 4a: Machtdistanz	PDI -	Positiv (0.035697)***	Signifikant, aber andere Richtung
<u>Hypothese 4b: Individualismus</u>	IDV -	Negativ (-0.02252)***	<b>Bestätigt</b>
Hypothese 4c: Maskulinität	MAS -	Positiv (4.33E-03)	Nicht signifikant
<u>Hypothese 4d: Unsicherheitsvermeidung</u>	UAI -	Negativ (-0.026662)***	<b>Bestätigt</b>
<u>Hypothese 4e: Langzeitorientierung</u>	LTO +	Positiv (0.01031)**	<b>Bestätigt</b>
Hypothese 4f: Indulgence vs. Restraint	IVR -	Negativ (-8.80E-04)	Nicht signifikant

**Tabelle 17: Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Eigene Darstellung.**

Außerdem, wie die Ergebnisse zeigen, beeinflussen die Faktoren sich gegenseitig. Wie Hofstede und Hofstede (2011a) bemerkt haben, wirken die Kulturdimensionen nicht nur auf das Verhalten von Individuen, sondern man kann auch eine Wirkung auf die politische, ökonomische und soziale Entwicklung eines Landes beobachten (Korrelationen aus der Tabelle 12) und vice versa. So reichen die isolierten Betrachtungen der nationalen Kultur oder Institutionen nicht aus, um die Varianz der abhängigen Variablen genügend zu erklären. Die Überlegungen von Caprar und Neville (2012) können auch teilweise bestätigt werden.

Zusätzlich zu der GLM-Analyse wurden noch die „lmer“- und „glmmPQL“-Analysen<sup>32</sup> und der Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Die Mixed-Effects-Modelle (lmer und glmmPQL) lieferten keine aussagekräftigen Ergebnisse, und die nicht-

<sup>32</sup> Crawley (2007, S. 627–660) erklärt die Mixed-Effects-Modelle ausführlich.

parametrischen Tests (Kolmogorov-Smirnov) sind noch zu selten in der Nachhaltigkeitsforschung. Außerdem kann man in weiteren, gleichartigen Forschungen die Datengewichtung (data weighting) der Stichprobe kritisch betrachten. Die Begrenzung der vorgestellten Ergebnisse kann man hauptsächlich in der Stichprobe sehen – durch die Überrepräsentation einiger Länder (z. B. der USA) in der Stichprobe. Dieses Problem sollte in weiteren Forschungen berücksichtigt werden. Jedoch zeigt das GLM gute Modellpassungskriterien und liefert aussagefähige Ergebnisse zur Hypothesenprüfung. Die Ergebnisse beweisen, dass Unternehmen aus einem ähnlichen institutionellen und kulturellen Umfeld ähnliche Verhaltensmuster zeigen.

Auf Basis der Ergebnisse des empirischen Teils wird im folgenden Kapitel eine Fallbeispielanalyse in Bezug auf die baltischen Länder durchgeführt. Die baltischen Länder werden nur sehr selten in der Nachhaltigkeitskommunikationsforschung betrachtet. Aus diesem Grund werden die im empirischen Teil gewonnenen Ergebnisse realitätsbezogen für das Baltikum dargestellt, um festzustellen, wie die Nachhaltigkeitskommunikation in Litauen, Lettland und Estland erfolgt und welche Managementempfehlungen für heimische und/oder ausländische Unternehmen sich ableiten lassen.

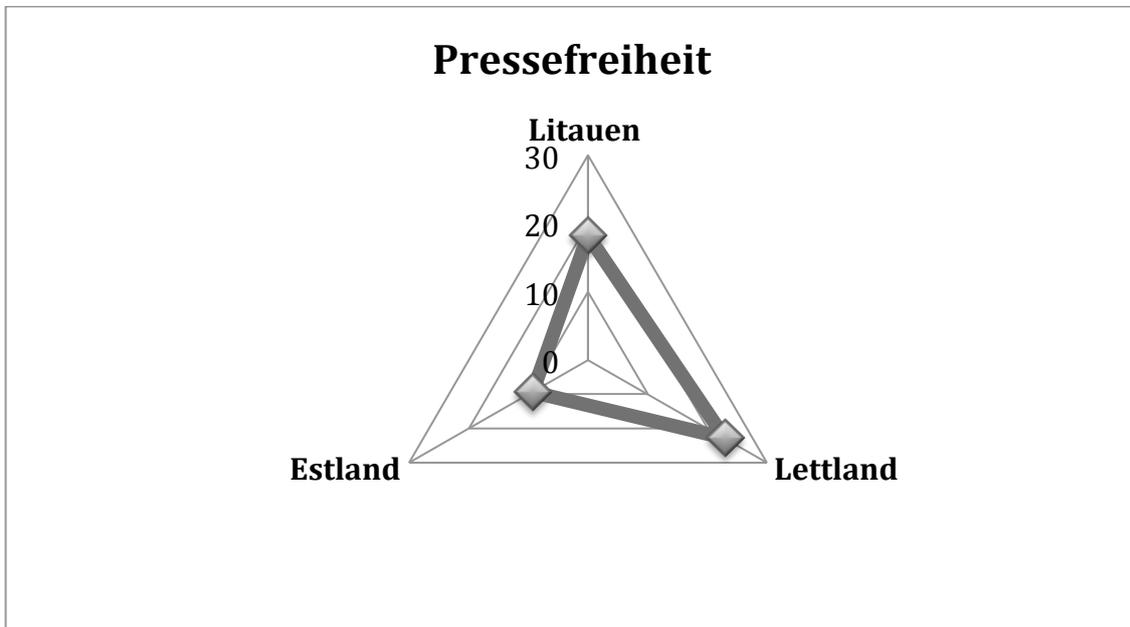
## 7 Fallstudie: die baltischen Länder

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung unter den Unternehmen der baltischen Länder kann noch nicht als breit etabliertes Phänomen gelten. Wie die GRI-Datenbank erkennen lässt, berichten nur wenige Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitspraktiken an ihre Stakeholder. Vor diesem Hintergrund sollten die in der GLM-Analyse identifizierten Faktoren als Störfaktoren des Kommunikationsmodells betrachtet werden, um die Nachhaltigkeitskommunikation in diesen Ländern besser zu verstehen und daraus Empfehlungen für das Management abzuleiten. Die Adaption dieser Ergebnisse kann internationalen Unternehmen, die sich im Baltikum niederlassen oder dort ein Unternehmen gründen wollen, als Leitfadendienen, um die institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen in diesen Ländern besser zu verstehen und zu berücksichtigen. Des Weiteren können einheimische Unternehmen, die den Dialog mit ihren Stakeholdern bezüglich sozialer, ökologischer und ökonomischer Themen verbessern möchten, aus den Ergebnissen wichtige Anhaltspunkte ableiten.

Der vorhandene Mangel an Klarheit darüber, wofür eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung tatsächlich dient (vgl. Müller und Stawinoga, 2015), sowie fehlende Best-Practice-Beispiele marktführender Unternehmen in den baltischen Ländern erschweren es heimischen und ausländischen Unternehmen, die Art der Nachhaltigkeitskommunikation festzulegen und die Vorteile einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung wahrzunehmen. Außerdem fehlt der gesellschaftliche Druck, der Unternehmen zur Integration der Nachhaltigkeitsberichterstattung in die Unternehmensstrategien bewegt oder gar zwingt. Aus den empirisch verifizierten Hypothesen werden deshalb nachfolgend Empfehlungen für das Management abgeleitet, die zu einer aussagekräftigen Nachhaltigkeitskommunikation führen können.

Die Indizes zur Messung der Pressefreiheit (Hypothese 1d) für die baltischen Länder stellen eine gute Situation der Pressefreiheit im Jahr 2013 dar, die ein breites Spektrum an Meinungen zu Politik-, Wirtschafts- und Sozialthemen umfasst (vgl. Reporter ohne Grenzen, o. J.a, o. J.b, o. J.c). Hierbei steht Estland, wie der Vergleich des Pressefreiheitsindex zeigt, auf einer höheren Position in der Rangliste als Litauen und Lettland (s. Abbildung 19). Trotz der gleichwohl positiven Lage der Pressefreiheit in Litauen und Lettland bemerkt die Organisation „Reporter ohne Grenzen“ (o. J.b, o. J.c) eine Konzentration bei den Besitzverhältnissen der Medienhäuser in diesen Ländern. Dadurch kann die Berichterstattung beeinflusst bzw. erschwert werden. Es besteht die

Gefahr, dass kritische Themen (Issues) in den ersten Phasen (z. B. in der Aufschwungphase) verdrängt werden, ohne dass die Gesellschaft auf diese Themen aufmerksam wird. Insofern könnten auch relevante Themen zur Nachhaltigkeit in Lettland und Litauen verdrängt werden, wenn sie nicht im Interesse einiger Interessengruppen sind.



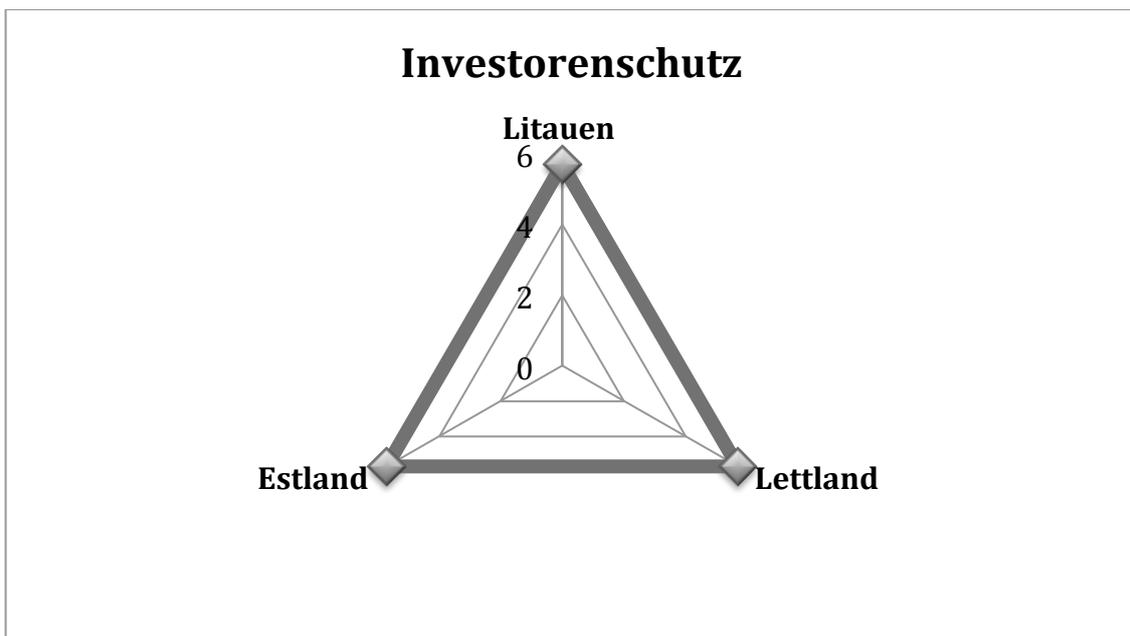
**Abbildung 19: Grafische Darstellung der Auswertung zur Pressefreiheit im Baltikum (2013). Eigene Darstellung.**

Anhand des Vergleichs der baltischen Länder in Bezug auf die Pressefreiheit, die einen signifikanten Faktor für die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung gegenüber den Stakeholdern darstellt, ist zu erwarten, dass eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung besonders in Estland erfolgt. Durch die größere Freiheit der öffentlichen Medien in Estland können Skandale und unethisches Verhalten von Unternehmen schneller ans Licht gelangen als in Litauen und Lettland. Die öffentliche Presse kann – ohne Gruppeninteressen zu berücksichtigen – kritischer über kontroverse unternehmerische Aktivitäten in Estland berichten. Dementsprechend sind Stakeholder an eine vielfältige und umfangreiche Berichterstattung durch die öffentliche Presse gewöhnt, womit sich insbesondere in Estland eine transparente Kommunikation und ein kontinuierlicher Dialog der Unternehmen mit allen relevanten Stakeholdern ergeben sollten. Darüber hinaus müssen Unternehmen in Estland die Ansprüche der diversen Stakeholder gleichmäßig berücksichtigen, weil diese – wie in Kapitel 3.2 erwähnt – durch die Öffentlichkeit an Macht gewinnen und dadurch die Legitimität eines Unternehmens gefährden können.

Die davon abweichende Situation der Pressefreiheit in Litauen und Lettland kann die Umsetzung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung in diesen Ländern beein-

trächtigen. Eventuell sind litauischen und lettischen Unternehmen die Vorteile einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Gesellschaft noch nicht bekannt, weil sich diverse Issues rund um das Thema noch nicht gebildet haben.

Der Index des Minoritätsinvestorenschutzes (Hypothese 2b) für das Baltikum besitzt mit 5,7 Punkten (2013) in Litauen, Lettland und Estland den gleichen Wert (International Bank for Reconstruction and Development und The World Bank, 2013). Insofern bieten alle drei Länder eine stärkere Sicherheit und einen Schutz für Minoritätsinvestoren in Unternehmen. Abbildung 20 stellt daher ein ausgeglichenes Bild dar.

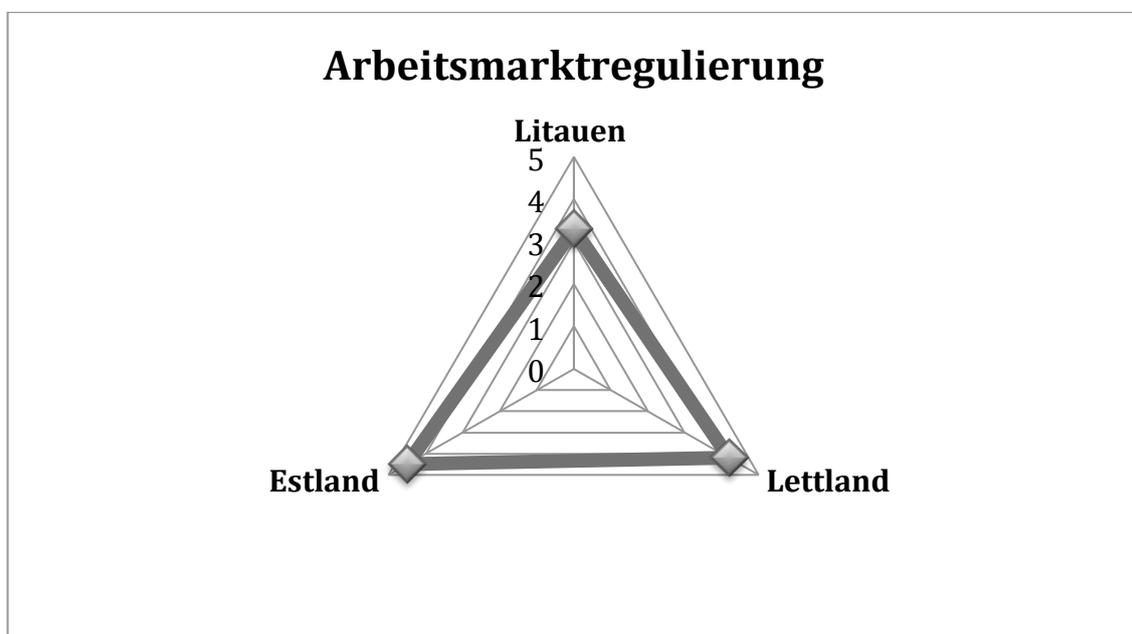


**Abbildung 20: Grafische Darstellung der Auswertung zum Investorenschutz im Baltikum. Eigene Darstellung.**

Laut den Ergebnissen der GLM-Analyse wirkt ein stärkerer Minoritätsinvestorenschutz in einem Land negativ auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Da die Beziehung zwischen Shareholdern und Unternehmen gesetzlich geregelt ist, besteht vonseiten der Shareholder nur ein geringer Druck hinsichtlich der Berichterstattungspraktiken. Dies könnte ein Grund für die schwache Nachhaltigkeitsberichterstattung in den baltischen Ländern sein. Der Druck des Kapitalmarktes für mehr Transparenz bezüglich ökologischer und sozialer Themen kann mithin als zu schwach gelten, um das Management baltischer Unternehmen zu einer integrierten Nachhaltigkeitskommunikation und somit zu einem verbesserten Dialog mit ihren Stakeholdern bzw. Shareholdern zu bewegen. Hinsichtlich der Vorteile einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine höhere Aufklärung notwendig, um den finanziellen Nutzen für Shareholder aufzuzeigen. Ausländische Unternehmen, die eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung

an ihre Stakeholder bereits praktizieren oder künftig praktizieren wollen, könnten im Baltikum mit den momentan vorhandenen Zweifeln an den Vorteilen dieser Berichtsart konfrontiert werden, besonders wenn die nachhaltigen Praktiken mit Kosten verbunden sind. Daher ist eine zusätzliche Kommunikation bezüglich der Berichtspraktiken von hoher Bedeutung. Dies betrifft auch baltische Unternehmen, die in Länder mit schwachem Investorenschutz expandieren möchten: Die Adaption der neuesten Berichtsstandards könnte von Vorteil in der Kommunikation mit Stakeholdern und besonders mit Shareholdern sein, damit die Legitimität des Unternehmens nicht gefährdet wird und dieses einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt erwirbt.

Aus dem Einflussfaktor der Arbeitsmarktregulierung (Hypothese 3a) lassen sich Überlegungen zu einer Nachhaltigkeitskommunikation für baltische Unternehmen wie folgt ableiten: Laut dem „Executive Opinion Survey“ (Schwab und WEF, 2012, S. 470) und dem daraus entstandenen „Hiring and Firing“-Index sind die Einstellungs- und Entlassungspraktiken in Estland am flexibelsten (Rang 36). Litauen zeigt dagegen eine strikte Arbeitsmarktregulierung und steht mit dem gegenüber Estland und Lettland niedrigsten Wert von 3,3 auf Platz 118 der Rangliste aus 144 Ländern. Dies indiziert auch eine strikte Arbeitsmarktregulierung in Litauen im Vergleich zur übrigen Welt. Abbildung 21 stellt die Ergebnisse der baltischen Länder dar.



**Abbildung 21: Grafische Darstellung der Auswertung zur Arbeitsmarktregulierung im Baltikum. Eigene Darstellung.**

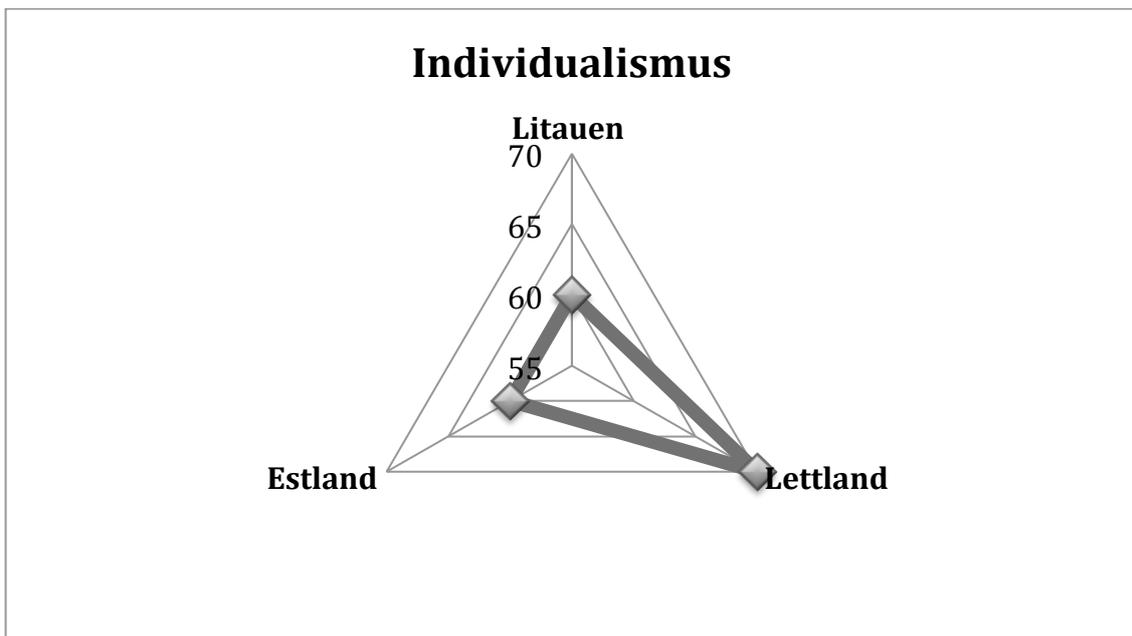
Nach den durch die statistische Analyse gewonnenen Ergebnissen weist dieser Index zur Arbeitsmarktregulierung einen negativen Wert auf. Das heißt, dass ein kleinerer Wert dieses Indexes eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung indiziert. Da in Litauen die Arbeitsbeziehungen durch Gesetze strikt reglementiert sind, sollte es für Unternehmen von hohem Interesse sein, die besten Kandidaten einzustellen und dadurch die Humanressourcen am produktivsten zu managen. Zusätzlich werden unnötige Kosten (etwa Entlassungskosten) gespart und Auseinandersetzungen mit Arbeitnehmern, Regierungsinstitutionen etc. vermieden, was die Legitimität sichert. Insofern sollten litauische oder ausländische Unternehmen in Litauen mit Hilfe einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung die Erfüllung ihrer sozialen, ökologischen und ökonomischen Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern und Bewerbern auf dem litauischen Arbeitsmarkt in geeigneter Weise darstellen (vgl. Eccles und Krzus, 2010b), um hierüber mit den besten Bewerbern und Talenten zu kommunizieren und diese anzuziehen. Außerdem können wie erwähnt verschiedene *Issues* und damit verbundene Skandale aufgrund einer stärkeren Position der Arbeitnehmer vermieden werden. Somit liegt eine klare und langfristige Positionierung des litauischen Unternehmens zu den für Arbeitnehmer und neue Bewerber relevanten Themen im Interesse des Managements. Angesichts des von der Organisation „Versli Lietuva“<sup>33</sup> angesprochenen Problems der geringen Arbeitsproduktivität in litauischen Unternehmen könnte die Implementierung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung zudem zum Fundament werden, um eine synergetische Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmern zu etablieren und dadurch die Arbeitsproduktivität und die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens zu steigern. Solange die gesetzliche Lage in Litauen unverändert bleibt, sollten diese Argumente litauische Unternehmen dazu bewegen, eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zu adaptieren.

Anhand der Kulturdimensionen von Hofstede können die baltischen Länder als individualistisch, feminin und langzeitorientiert sowie als von geringer Machtdistanz und starker Unsicherheitsvermeidung geprägt beschrieben werden (vgl. the hofstede centre, o. J.a; o. J.b; o. J.c). Laut den durch das empirische Ergebnis bestätigten Hypothesen beeinflusst schwacher Individualismus (Kollektivismus), schwache Unsicherheitsvermeidung und eine Langzeitorientierung die positive Entscheidung für eine integrierte Nachhaltigkeitskommunikation. Wie in Kapitel 4.3.2 erwähnt, beschreibt die Kulturdimension „Individualismus“ die Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen. In in-

---

<sup>33</sup> Die Einsichtnahme ist unter <http://www.verslilietuva.lt> möglich.

dividualistischen Gesellschaften verfolgen Individuen ihre eigenen Interessen. Unter den baltischen Ländern zeigt Lettland den höchsten Punktwert für Individualismus auf, was indiziert, dass die Letten individualistische Werte stärker schätzen als Litauer und Esten, die aber ebenfalls als individualistisch gelten. Abbildung 22 stellt die Ergebnisse der drei baltischen Länder zusammen. Litauer und Esten weisen gleiche Punktwerte auf. Die Website Geert Hofstedes (the hofstede centre, o. J.a; o. J.b; o. J.c ) vermerkt, dass Individuen aus dem Baltikum auf die eigene Leistung orientiert sind und selbst als sowjetische Staatsbürger ihre individualistischen Merkmale beibehielten. Außerdem werden die baltischen Kulturen als distanziert und zurückhaltend beschrieben.

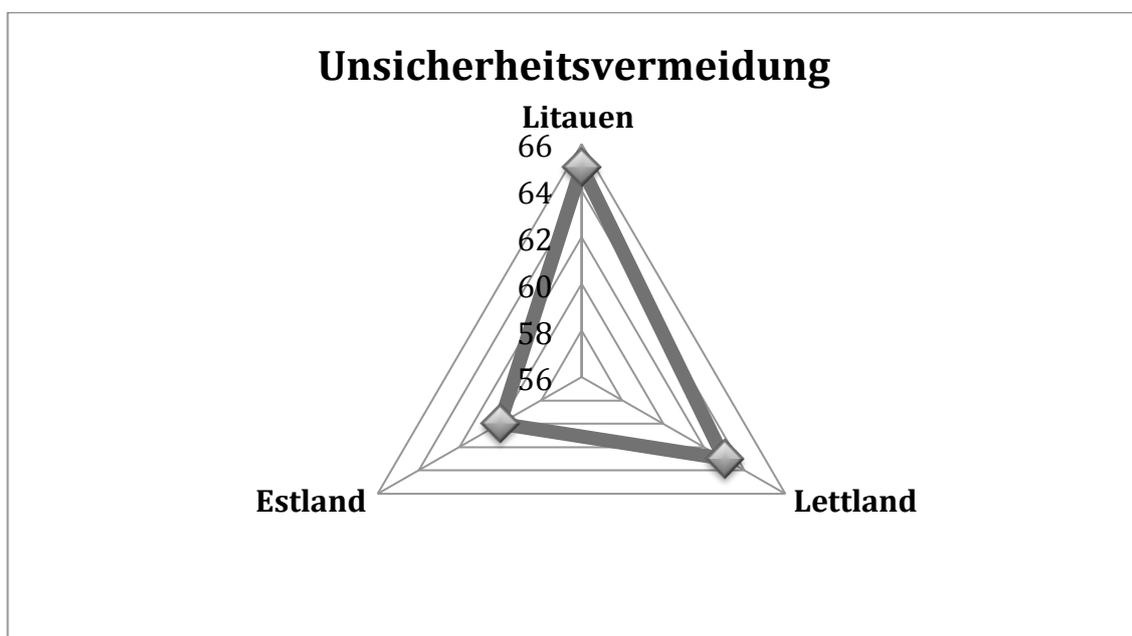


**Abbildung 22: Grafische Darstellung der Auswertung zum Individualismus im Baltikum. Eigene Darstellung.**

Wie die empirische Analyse zeigte, hat ein hoher Individualismus einen negativen Einfluss auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dies kann ein Grund für die schwache Nachhaltigkeitsberichterstattung in den baltischen Ländern sein. So können mit Nachhaltigkeit verbundene Probleme in diesen Ländern als weniger dringend sowie als zweifelhaft empfunden werden, weil individualistische Ziele im Zentrum dieser Gesellschaften stehen. Ausländische oder einheimische Unternehmen, die eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art ihrer Kommunikation mit Stakeholdern wählen, müssen mit einem negativen Feedback rechnen, wenn die individualistischen Vorteile eines Nachhaltigkeitsberichts für die Stakeholder nicht deutlich angesprochen werden und kollektivistische Ziele im Mittelpunkt der Kommunikation stehen. Daher kann eine zusätzliche Kommunikation bei der Einführung einer integrierten Nachhaltigkeitsbe-

richterstattung, die den individuellen Vorteil für die relevanten Stakeholder erklärt, von Bedeutung sein. Für baltische Unternehmen, die in kollektivistisch geprägte Länder expandieren wollen oder Geschäftsbeziehungen dorthin unterhalten, kann es von hoher Relevanz sein, ihre Nachhaltigkeitskommunikationspraktiken neu zu gestalten, um den Markteintritt zu erleichtern, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und dadurch die Legitimität zu stärken.

Ferner ist die Unsicherheitsvermeidung in allen baltischen Ländern stark ausgeprägt und zeigt zwischen diesen nur eine geringe Varianz. In Litauen ist die Unsicherheitsvermeidung mit dem Index von 65 am stärksten, Lettland erreicht 63 Punkte und Estland 60. **Abbildung 23** fasst die Ergebnisse zusammen und ermöglicht einen Vergleich.

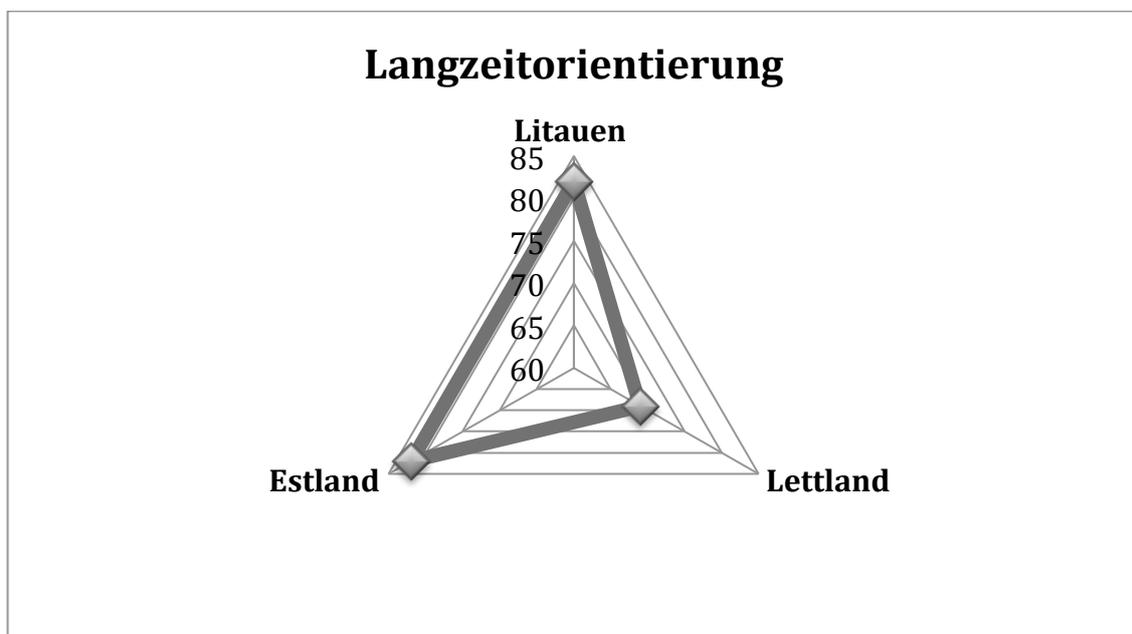


**Abbildung 23: Grafische Darstellung der Auswertung zur Unsicherheitsvermeidung im Baltikum. Eigene Darstellung.**

Wie bereits erklärt wurde, indiziert eine starke Unsicherheitsvermeidung strikte, unflexible Regeln sowie eine hohe Intoleranz bezüglich einer Abweichung von diesen Regeln. Daher können neue Managementkonzepte, wie die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, sowohl von Stakeholdern als auch von Managern als Bedrohung wahrgenommen werden, da sie zur Erhöhung der Unsicherheit in den baltischen Ländern beitragen können. Methoden und Praktiken, die bisher nur von wenigen Unternehmen übernommen worden sind, werden abgelehnt, weil sie das Gefühl der Unsicherheit erhöhen. Erst seit Dezember 2013 gibt es das „International Integrated Reporting Framework“ (IIRC, 2013), das Grundlagen einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen dokumentiert. Da die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung eine

relativ neue Methode ist, werden litauische, lettische und estnische Unternehmen sie erst dann in Größenordnungen implementieren, nachdem sie zu einer Norm der Nachhaltigkeitskommunikation vieler europäischer Unternehmen geworden ist. Zuvor wird das Konzept der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung nur von wenigen baltischen Unternehmen anerkannt. Wie z. B. die GRI-Datenbank zeigt, hat noch kein litauisches Unternehmen (im Land mit der stärksten Unsicherheitsvermeidung) einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, während in Estland und Lettland schon einige dieser Berichte publiziert wurden. Aus diesem Grund sollte die starke Unsicherheitsvermeidung in den Fokus einheimischer und ausländischer Manager rücken. Die Vorteile einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung müssen die Angst vor Unsicherheit aufwiegen können und hierfür angesprochen werden. Sowohl einheimische als auch ausländische Unternehmen müssen ihre Manager auf das Thema einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung vorbereiten, damit diese nicht bereits in früheren Umsetzungsphasen verworfen wird.

Als weitere signifikante Kulturdimension aus der empirischen Untersuchung ist die Langzeitorientierung in allen baltischen Ländern relativ stark ausgeprägt. Litauen und Estland zeigen hier mit 82 Punkten noch einen deutlich höheren Wert als Lettland mit 69. Laut dieser Ergebnisse sind Litauen und Estland sehr pragmatische Gesellschaften. **Abbildung 24** veranschaulicht die Ergebnisse.



**Abbildung 24:** Grafische Darstellung der Auswertung zur Langzeitorientierung im Baltikum. Eigene Darstellung.

Die Langzeitorientierung wirkt laut GLM-Analyse positiv auf eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Da die Aktivitäten insbesondere litauischer und estnischer Unternehmen stark auf die Zukunft gerichtet sind, gewährt eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung hier einige Vorteile. Durch die integrierte Weise der Nachhaltigkeitskommunikation können Unternehmen ihren Stakeholdern ihre Verpflichtungen und Aktivitäten in einer Art darstellen, welche die Zukunftsorientierung besonders gut veranschaulicht. Dies hilft wiederum, Konflikte zu vermeiden und die Legitimität besser zu schützen. Zugleich lassen sich durch die starke Langzeitorientierung die Prinzipien der Nachhaltigkeitsberichterstattung leichter in ein litauisches oder estnisches Unternehmensmanagement integrieren und demzufolge in einem integrierten Bericht als Produkt der integrierten Nachhaltigkeitskommunikation umsetzen. Für Unternehmen aus einem Land mit Kurzzeitorientierung, die sich im Baltikum niederlassen, kann die Legitimität durch eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung gesichert werden. Die Gesellschaften in Litauen und Estland erwarten auf die Zukunft gerichtete Handlungen. Diese Erwartungen müssen Unternehmen erfüllen und dies entsprechend kommunizieren.

Die folgende **Tabelle 18** fasst die Indexwerte für die baltischen Länder nochmals zusammen. Wie die Fallstudie dieser Länder demonstriert, lassen sich die empirisch bestätigten Hypothesen aus der GLM-Analyse auf die Länderprofile übertragen und daraus Handlungsempfehlungen bezüglich Nachhaltigkeitsberichterstattungspraktiken sowohl für einheimische als auch für ausländische Unternehmen und deren Manager ableiten. Zudem zeigt die letzte Spalte der **Tabelle 18** die Empfängergruppen der Nachhaltigkeitskommunikation. So können spezifische Themen und/oder weiterer Erklärungsbedarf – z. B. bezüglich der Vorteile – in einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung besser berücksichtigt werden. Durch die Identifizierung der relevanten Stakeholdergruppen können die Themen gezielt an diese übertragen werden. Dies dient einer besseren Kommunikation zwischen Stakeholdern und Unternehmen im Baltikum.

<b>Land/Empfänger</b>	<b>Litauen</b>	<b>Lettland</b>	<b>Estland</b>	<b>Empfängergruppen</b>
<b>Einflussfaktor</b>				
<i><b>Institutionen</b></i>				
Pressefreiheit (Hypothese 1d (-))	18,24	22,89	9,26	Stakeholder i. w. S.
Investorenschutz (Hypothese 2b (-))	5,7	5,7	5,7	Interne Stakeholder
Arbeitsmarktregulierung (Hypothese 3a (-))	3,3	4,2	4,5	Interne Stakeholder
<i><b>Nationale Kultur</b></i>				
Individualismus (Hypothese 4b (-))	60	70	60	Interne und externe Stakeholder

Land/Empfänger	Litauen	Lettland	Estland	Empfängergruppen
Einflussfaktor				
Unsicherheitsvermeidung (Hypothese 4d (-))	65	63	60	Interne Stakeholder (auch externe)
Langzeitorientierung (Hypothese 4e (+))	82	69	82	Interne und externe Stakeholder

**Tabelle 18: Tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse für die baltischen Länder. Eigene Darstellung.**

Abschließend lassen sich die aus der empirischen Analyse und der Fallstudie erhaltenen Ergebnisse in Matrizen (s. Abbildung 25, 26 und 27) präsentieren. Mit Hilfe dieser Matrizen wird die Profilierung eines Landes ermöglicht. Diese kann Unternehmen und deren Manager in einem Entscheidungsprozess hinsichtlich der Nachhaltigkeitskommunikation darin unterstützen, die Ist- und Soll-Situation zu erfassen. Wie beschrieben können Unternehmen trotz der Bemühung, alle Stakeholder zu berücksichtigen und deren Ansprüche mit einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erfüllen, ihre Legitimität gefährden, wenn die institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen nicht beachtet werden.

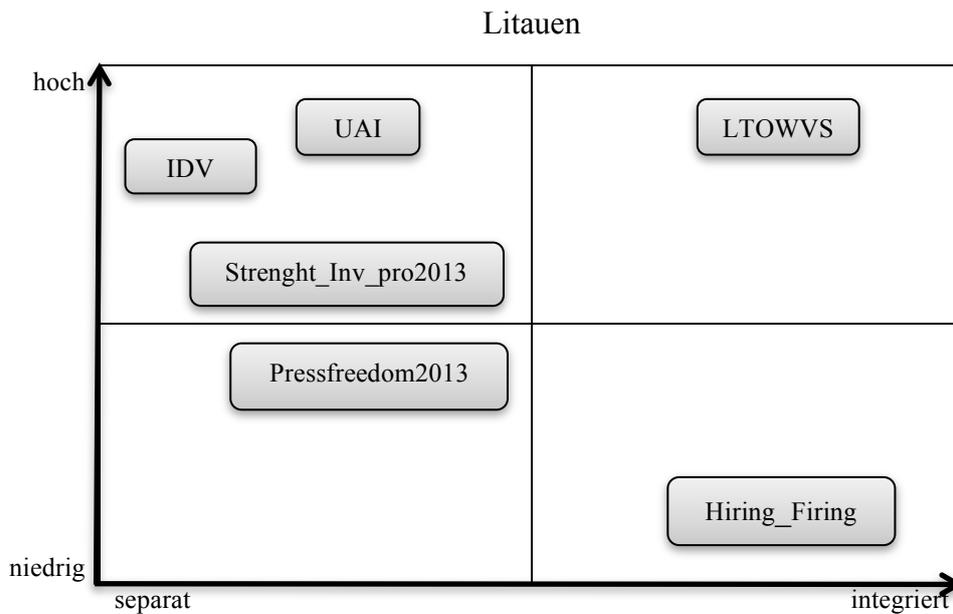
Eine Matrix besteht aus vier Quadranten bzw. Gebieten. Der erste Quadrant in der linken unteren Ecke der Matrix umfasst Einflussfaktoren mit niedrigen Werten und deutet anhand der Ergebnisse der empirisch bestätigten Hypothesen eine separate Nachhaltigkeitsberichterstattung an. Der zweite Quadrant befindet sich links oben in der Matrix. Hier werden die Einflussfaktoren mit einem hohen Indexwert platziert. Eine separate Nachhaltigkeitsberichterstattung wird demzufolge hier erwartet. Der dritte Quadrant erfasst jene Einflussfaktoren, die zwar einen niedrigen Indexwert haben, aber in Bezug auf die Ergebnisse des empirischen Teils eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung andeuten. Der vierte Quadrant veranschaulicht insofern Einflussfaktoren mit hohen Indexwerten und verweist in Verbindung mit den Hypothesen auf eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Wenn sich alle Einflussfaktoren im linken unteren und oberen Bereich der Matrix befinden, aber ein Unternehmen eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation einsetzen möchte, wird ein zusätzlicher Dialog mit externen und internen Stakeholdern nötig, um die Idee und die Vorteile der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erklären. Die institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen verweisen auf eine separate Nachhaltigkeitsberichterstattung, daher kann es zu Auseinandersetzungen mit den Stakeholdern (oder nur einer bestimmten

Teilgruppe) kommen. Im Gegensatz dazu zeigen die auf der rechten Seite befindlichen Einflussfaktoren eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung auf. Wenn sich ein Unternehmen jedoch für eine separate Nachhaltigkeitsberichterstattung entscheidet, kann es ebenfalls die Erwartungen der Stakeholder verfehlen – mit den entsprechenden Folgen. Außerdem können die Einflussfaktoren, wie die Beispiele der baltischen Länder gezeigt haben, sowohl auf eine separate als auch auf eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung verweisen. Anhand der Matrizen können Unternehmen die wichtigen Themen und relevanten Stakeholder identifizieren und ihre Nachhaltigkeitskommunikation hieran anpassen. Diverse Themen können sehr gezielt an den externen und/oder internen Stakeholdern ausgerichtet werden. Da die Indexwerte aus der Messung der Einflussfaktoren öffentlich zugänglich sind, sind Matrizen für verschiedene Länder möglich.

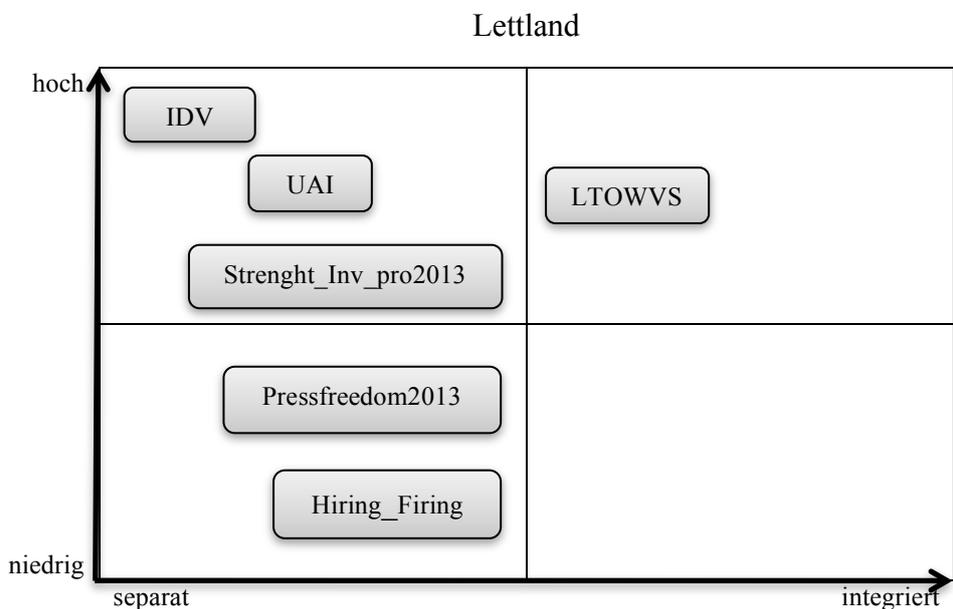
Die baltischen Länder weisen eine große Ähnlichkeit auf, wenn wir die Werte der Einflussfaktoren für alle drei Länder zusammenstellen (s. Tabelle 18). Daher gleichen sich auch die Matrizen, welche die Länderprofile beschreiben. Unterscheiden sich Länder hingegen stärker voneinander, so ist eine extremere Darstellung möglich. Wie aus den Matrizen in Abbildung 26 und 27 ersichtlich ist, wurde der Einflussfaktor „Hiring\_Firing“ für Lettland und Estland auf der linken Seite der jeweiligen Matrix platziert. Die Indexwerte sind höher als jener in Litauen und verweisen auf eine schwächere Arbeitsmarktregulierung. Darüber hinaus wurde der Einflussfaktor Pressefreiheit, „Pressfreedom2013“, in Litauen und Lettland auf der linken Seite der Matrix platziert, was die geringen Unterschiede zwischen den Ländern etwas verschärft.

Die erste Matrix in **Abbildung 25** stellt das Profil Litauens vor. Zwei der Faktoren verweisen auf eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, die anderen stehen für eine separate Berichterstattung.



**Abbildung 25: Matrix für die Darstellung des Landesprofils von Litauen. Eigene Darstellung.**

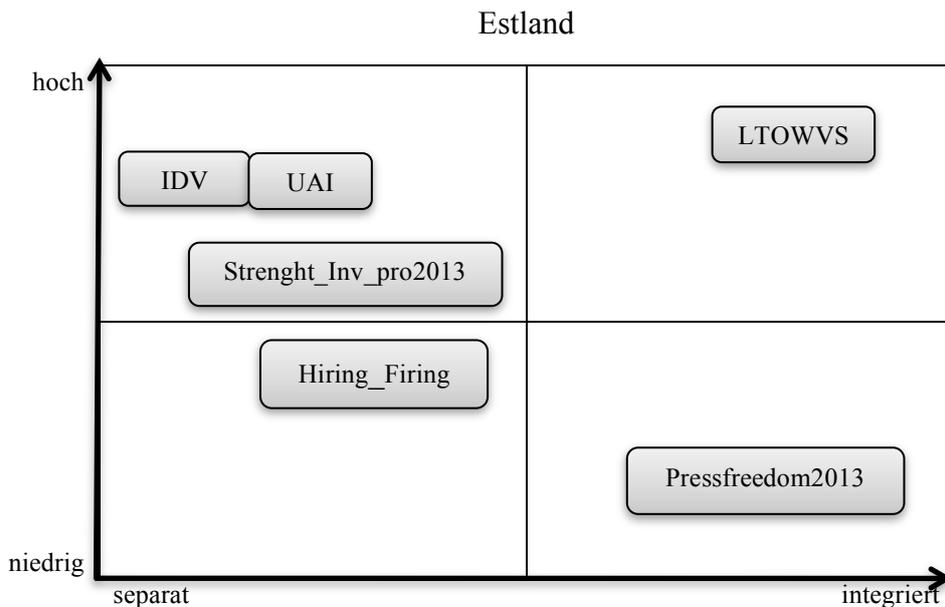
**Abbildung 26** präsentiert das Profil Lettlands. Die Mehrheit der Einflussfaktoren befindet sich auf der linken Seite der Matrix. Die Langzeitorientierung hat hier einen kleineren Punktwert als in Litauen und Estland, wird aber trotzdem auf der rechten Seite der Matrix angeordnet. Es kann eine schwächere Wirkung vermutet werden.



**Abbildung 26: Matrix für die Darstellung des Landesprofils von Lettland. Eigene Darstellung.**

Abschließend stellt **Abbildung 27** die Matrix von Estland vor. Hier findet sich ebenfalls die Mehrheit der Einflussfaktoren auf der linken und im Unterschied zu Litauen der Faktor Pressefreiheit auf der rechten Seite. Wie erläutert wurde, ist die Pressefreiheit in allen baltischen Ländern zufriedenstellend. Estland ragt hier dennoch zwischen Lettland

und Litauen positiv hervor, was auf ein breiteres Spektrum unterschiedlicher öffentlicher Berichterstattungen im Land hinweist. Zudem ist der Individualismus wie auch in Litauen geringer ausgeprägt als in Lettland, aber trotzdem deutlich zu hoch, um Estland und Litauen als kollektivistische Länder zu bezeichnen (vgl. z. B. Hofstede et al., 2010). Die individualistische Verfolgung des persönlichen Nutzens sollte in Estland und Litauen schwächer ausgeprägt sein als in Lettland.



**Abbildung 27: Matrix für die Darstellung des Landesprofils von Estland. Eigene Darstellung.**

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die baltischen Länder in Bezug auf institutionelle und kulturelle Einflussfaktoren einander erwartungsgemäß sehr ähneln. Dennoch sind einige Unterschiede in der Nachhaltigkeitskommunikation und dementsprechend unter den Empfängern der Nachhaltigkeitskommunikation zu erkennen. Die entwickelten Matrizen für die Länderprofile erlauben die Identifikation der relevanten Stakeholder-Gruppen und der mit ihnen verbundenen spezifischen Themen – z. B. die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Zukunftsperspektiven beim Arbeitgeber etc. So können Unternehmen hierauf gezielt in ihren Nachhaltigkeitsberichterstattungen eingehen und ihre Entscheidung für eine integrierte oder separate Berichterstattung besser begründen. Indes legen nicht zwingend alle Einflussfaktoren eindeutig eine integrierte oder separate Nachhaltigkeitsberichterstattung nahe, wie auch die Matrizen für die baltischen Länder zeigten. Die Ergebnisse können sehr gemischt ausfallen, was keinen klaren Verweis auf eine integrierte oder separate Nachhaltigkeitsberichterstattung liefert. Trotzdem ist eine praktische Umsetzung der Ergebnisse möglich.

Die Entscheidung für eine integrierte oder separate Nachhaltigkeitsberichterstattung wird mit hoher Sicherheit Reaktionen hervorrufen. Daraufhin sollte ein Unternehmen rechtzeitig in den entsprechenden Dialog eintreten, um die Issues zu steuern. Auch wenn sich die Mehrheit der Einflussfaktoren auf der linken Seite der Matrix befindet, können sich Unternehmen für eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung entscheiden, etwa weil diese zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität beitragen kann. Die Unternehmen müssen ihre Entscheidung gegenüber den Stakeholdern erklären, um deren Zustimmung zu erlangen. Letztlich können die Ergebnisse sowie die Matrizen sehr anschaulich die schwache Ausprägung der Nachhaltigkeitsberichterstattungspraktiken im Baltikum erklären. Regierungsinstitutionen und europäische Organisationen (z. B. die GRI) könnten die Ergebnisse nutzen, um das Bewusstsein von Stakeholdern hinsichtlich einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen eines Dialogs zu erzeugen und dadurch einen gesellschaftlichen Druck für diese Berichterstattung in den baltischen Ländern zu entwickeln.

## 8 Fazit und Ausblick

Jensen und Meckling (1976, S. 306) betrachten in ihrer Arbeit „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“ ein Unternehmen als Blackbox, die mit dem Ziel agiert, die „relevant marginal conditions with respect to inputs and outputs, thereby maximizing profits, or more accurately, present value“ zu erfüllen. Diese Sichtweise ist heutzutage nicht mehr ausreichend, um die Legitimität eines Unternehmens zu sichern. Gray und Herremans (2012, S. 405) vertreten dieselbe Meinung und fassen zum Abschluss ihrer Betrachtungen zusammen: „[...] all organizations have a range of interactions with society and the natural environment that are not captured in the financial statements alone, the organization’s stakeholders may have a desire for – even a right to – information about aspects of its environmental (and social) performance beyond the narrow definition of financial accountability.“ Wie in dieser Dissertation erläutert wurde, ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung darauf gerichtet, den Informationsbedarf der unterschiedlichen Stakeholder zu befriedigen. Hierbei stellen Unternehmen Informationen über das unternehmerische Handeln in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Themen zur Verfügung und können dadurch die Transparenz erhöhen – ganz im Gegensatz zu der Meinung, ein Unternehmen sei eine Blackbox. Eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst dementsprechend alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen – Ökonomie, Ökologie und Soziales – in einem Bericht. Diese Art der Kommunikation ermöglicht Unternehmen eine effektivere Kommunikation und zeigt, wie die unternehmerischen Aktivitäten unter den gesellschaftlichen Ansprüchen zu Nachhaltigkeitsthemen integriert in einer Strategie umgesetzt werden.

Zunächst seien die Forschungsfragen, denen in dieser Arbeit nachgegangen wurde, noch einmal aufgeführt:

1. Wie und warum unterscheidet sich die Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen?
2. Wie beeinflusst das Herkunftsland (*country level context*) die Art der Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen sowie deren Management?
  - 2.1. Wie sind die internationalen Unterschiede in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen in Bezug auf den Landeskontext zu identifizieren und zu erklären?
  - 2.2. Welche Faktoren haben Einfluss auf die Art der Nachhaltigkeitskommunikation und warum?

- 2.3. Unter welchen Bedingungen entscheiden sich multinationale Unternehmen für die integrierte oder die „stand-alone“-Nachhaltigkeitsberichterstattung?
- 2.4. Wie sind die Einstellungen und Handlungen der *Stakeholder* im Hinblick auf das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit durch diese Faktoren zu erklären und wie beeinflussen sie dadurch die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen?
- 2.5. Wie sind die Einstellungen und Handlungen der *Manager* von multinationalen Unternehmen im Hinblick auf das Konzept der Unternehmensnachhaltigkeit durch diese Faktoren zu erklären und wie beeinflussen sie dadurch die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen?
3. Wie sollte der Landeskontext innerhalb der Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt werden und welche Managementmaßnahmen lassen sich daraus ableiten?
4. Welche Managementmaßnahmen sind zu ergreifen, um die durch diverse Faktoren beeinflusste Nachhaltigkeitskommunikation (integrierte vs. separate Nachhaltigkeitsberichterstattung) von Unternehmen mit ihren Stakeholdern zu steuern?

Die in dieser Dissertation gewonnenen Erkenntnisse liefern neue Einsichten zu den Themen „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen“ und erweitern somit das Verständnis des unternehmerischen Nachhaltigkeitskonzeptes durch die Einbindung der kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen des Herkunftslandes. Der angewendete theoretische Rahmen umfasst verschiedene Theorien und Konstrukte – die Kommunikationstheorie, die Issues-Theorie, den Stakeholder-Ansatz, die neoinstitutionalistische Theorie und die nationale Kultur –, die in der Literatur in eine Verbindung mit der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen gebracht werden und für die Herleitung der Hypothesen verwendet wurden. Statistisch geprüfte Hypothesen haben bestätigt, dass sowohl neoinstitutionelle als auch kulturelle Faktoren einen Einfluss auf die Art der Nachhaltigkeitskommunikation ausüben. Die Entscheidung für eine integrierte oder separate Nachhaltigkeitsberichterstattung steht in Verbindung mit dem kulturellen und institutionellen Umfeld eines Landes.

Indes erlaubt eine isolierte Betrachtung der erwähnten Theorien und Konstrukte nur einen beschränkten Blick auf die Entwicklung von Praktiken der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen im internationalen Kontext. Die Issues-Theorie veranschaulicht den Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen, die sich zum Thema „Nachhaltigkeit von Unternehmen“ ausbilden können, und hebt die Notwendigkeit einer früh

einsetzenden und gezielten Kommunikation von Unternehmen mit ihren Stakeholdern hervor. Der Stakeholder-Ansatz wiederum setzt sich mit der Festlegung der relevanten Gruppen auseinander, die legitime Ansprüche an ein Unternehmen haben und/oder von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind. An sie ist die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen deshalb gerichtet. Die neoinstitutionalistische Theorie erklärt zwar beispielsweise, wie der institutionale Druck hinsichtlich einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung in diversen Ländern entsteht, aber sie bietet keine Begründung dafür, wieso dieser Druck in einigen Ländern stärker ist als in anderen. Die nationale Kultur beeinflusst wie gezeigt die Wahrnehmung, das Empfinden und die Handlungen von Individuen (Stakeholdern und Managern). Welche Erwartungen bestehen und wie die mit der Nachhaltigkeit verbundenen Themen in einer Gesellschaft wahrgenommen werden, erklären die Kulturdimensionen von Hofstede. Insofern ergänzen die Theorien und Konstrukte in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation mit Stakeholdern einander und helfen – wie die empirische Untersuchung und die Fallanalyse zeigten – dabei, internationale Unterschiede in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen zu operationalisieren.

Im Rahmen der empirischen Hypothesenprüfung konnten sowohl institutionelle als auch kulturelle Einflussfaktoren identifiziert und dadurch die Einstellungen und Handlungen sowohl von Unternehmen bzw. deren Managern als auch von Stakeholdern erklärt werden. Wie bezüglich des signifikanten Einflussfaktors des Investorenschutzes in einem Land empirisch bestätigt wurde, bevorzugen Unternehmen aus Ländern mit schwachem Investorenschutz eine integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung, die als Antwort auf den Kapitalmarktdruck und als Instrument zur Sicherung der Legitimität gilt. Dies könnten auch internationale Shareholder und Kapitalgeber nutzen, die Differenzen in den Nachhaltigkeitsberichterstattungspraktiken erkennen und daraus Handlungs- bzw. Investitionsentscheidungen besser ableiten können. Selbiges trifft auch auf den empirisch bestätigten Einflussfaktor der Arbeitsmarktregulierung zu: Arbeitnehmer und/oder Unternehmensmanager können dieses Ergebnis zur Kenntnis nehmen und dementsprechend ihre Erwartungen und daraus folgenden Handlungen anpassen. Die Situation der Pressefreiheit kann z. B. mit der Issues-Theorie zusammengebracht werden, womit der Beweis möglich ist, dass in Ländern mit einer vielseitigen und unabhängigen Presse unterschiedliche Issues schneller entstehen. Dies kann den unterschiedlichen zeitlichen Verlauf der in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit stehenden Themen in diversen Ländern erklären. Daher ist auch für Unternehmen und deren Manager ein Dialog zu sozialen, ökologischen und ökonomischen Themen im Rahmen einer integrierten Nachhaltig-

tigkeitsberichterstattung in einem bestimmten institutionellen Umfeld von höherer Bedeutung als in einem anderen. Dies könnte die stark variierende Adaption der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung weltweit begründen.

Das kulturelle Umfeld erklärt des Weiteren die verfolgten Werte und ergänzt demzufolge das institutionelle Konstrukt durch das Verständnis der Einstellungen von Stakeholdern und Unternehmensmanagern gegenüber sozialen, ökologischen und ökonomischen Themen. Die im empirischen Teil bestätigten Einflussfaktoren zur Messung der nationalen Kultur zeigen, dass die festgestellten Unterschiede zwischen Ländern in Bezug auf die nationale Kultur bedeutend für die Nachhaltigkeitskommunikation sind. Die Ergebnisse belegen, dass geringer Individualismus, schwache Unsicherheitsvermeidung und hohe Langzeitorientierung jene Einflussfaktoren in der Nachhaltigkeitskommunikation sind, die Unternehmen zu einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung bewegen. So können Unternehmen durch die Berücksichtigung kultureller Unterschiede ihre Entscheidungen zur Art der Berichterstattung genauer abwägen und dementsprechende Einstellungen ihrer Stakeholder besser verstehen.

Jedoch konnten nicht alle Hypothesen bestätigt werden, obgleich einige Einflussfaktoren in der GLM-Analyse signifikant waren. Insofern sollten das politische System – und zwar das Common Law –, die Investitionsausgaben in Forschung und Entwicklung von Unternehmen sowie die große Machtdistanz in der weiteren Forschung näher betrachtet werden, um die entstandenen Abweichungen zwischen den formulierten Hypothesen und den empirischen Ergebnissen dieser Untersuchung zu erklären und um einen Einfluss von Merkmalen der Stichprobe auszuschließen. Wie bereits betont wurde, treten einige Länder und Unternehmensbranchen häufiger auf als andere, dadurch könnte eine unerwünschte landes- und/oder branchenbezogene Tendenz entstanden sein. Dies kann als erste Einschränkung der Untersuchung gelten, die in weiteren Forschungen beachtet werden sollte. Zweitens kann auch die Wahl der Einflussfaktoren (z. B. Indizes des Executive Opinion Survey des World Economic Forum für die Prüfung der Hypothesen 3a–3c) aufgrund von Multikollinearität kritisiert werden. Drittens wurden keine Kontrollvariablen – wie Umsatzgröße, Internationalisierungsgrad – oder der Einfluss des Jahres (welche internationalen Issues haben in dieser Zeit das Verhalten der Unternehmen beeinflusst?) in die empirische Analyse einbezogen.

Des Weiteren, wie in der Fallstudie bereits angedeutet wurde, kann man die Ausprägungsunterschiede zwischen einigen Einflussfaktoren nur der Rangliste bzw. der Position des Landes entnehmen. Bei manchen Indikatoren bzw. Indizes sind die Übergänge

sehr gering, deswegen können Abweichungen und unerwünschte Tendenzen entstehen, die in weiteren Forschungen und statistischen Auswertungen behoben werden sollten (z. B. mit Hilfe einer Kodierung). Darüber hinaus sind auch die Hypothesen von Hofstede (vgl. hierzu Hofstede et al., 2010; Hofstede und Hofstede, 2011a) kritikwürdig. Wie die Fallstudie zu den baltischen Ländern beweist, ist eine klare Ländertypisierung bei kulturell nahen Ländern nur schwer möglich. Deutliche Aussagen zu Unterschieden zwischen Ländern sind schwierig, wenn die Kulturdimensionen die gleichen kulturellen Werte und Einstellungen indizieren, obwohl sich die Punktwerte innerhalb der Dimensionen voneinander unterscheiden. Die Bedeutung oder Auswirkung der Werte lässt sich in Bezug auf die Kulturdimensionen und deren Punktwerte (z. B. welche Bedeutung haben weniger oder stärker individualistische Werte in einer Gesellschaft, wenn die Indexwerte auf den Individualismus-Pol deuten?) nicht erklären. Unklar bleibt, wie man mit einem geringen Unterschied in den Punktwerten der Dimensionen umgehen muss und welche Handlungsempfehlungen sich daraus ableiten lassen. Zudem blieben einige bedeutungsvolle institutionelle Einflussfaktoren – z. B. die Börsenordnungen (stock exchange regulations) in Südafrika (vgl. Frías-Aceituno et al., 2013) – unberücksichtigt. Dies sollte in weiteren empirischen Untersuchungen beachtet werden.

Trotz der geäußerten Kritik und der Einschränkungen der Untersuchung konnten die empirisch gewonnenen Ergebnisse die Ausführungen von Caprar und Neville (2012) erweitern und der Zusammenhang zwischen nationaler Kultur bzw. nationalen Institutionen und der Implementierung einer integrierten und separaten Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgezeigt werden. Zusätzlich konnten Studien von Frías-Aceituno et al. (2013), García-Sánchez et al. (2013), Hoppe (2006) sowie Jensen und Berg (2012) erweitert werden. Außerdem wurde die sechste Kulturdimension „Indulgence vs. Restraint“ erstmals in einer empirischen Untersuchung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet. Obwohl die Hypothese zum Einfluss der Dimension „Indulgence vs. Restraint“ auf die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als Art der Nachhaltigkeitskommunikation nicht bestätigt werden konnte, brachte sie erwähnenswerte Erkenntnisse (s. Hypothesenaufbau). Zusätzlich können andere Studien, die sich lediglich auf entwickelte Länder beziehen, durch die umfangreiche wie vielfältige Stichprobe dieser Arbeit ergänzt werden (z. B. Kolk, 2005; Meek et al., 1995). Dies ist insofern relevant, als das Thema „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ eine zunehmende Rolle in den Entwicklungsländern (Brasilien, China, Russland, Thailand etc.) spielt. Daher ist das Verständnis, wie diese Gesellschaften das Thema wahrnehmen und wie durch größere Transparenz ein Mehrwert sowohl für Stakeholder als auch für Unternehmen ge-

schaffen werden kann, von hoher Bedeutung sowohl für internationale Standardisierungsorganisationen wie die GRI als auch für einheimische Regierungsorgane, die eigene Standards einführen und die Verbesserung der Nachhaltigkeitskommunikation fördern möchten. Wie die Fallstudie zu den baltischen Ländern zeigte, können die Ergebnisse sehr leicht auf andere, z. B. Entwicklungsländer übertragen werden, um die Präferenzen der lokalen Stakeholder in diesen Ländern zu identifizieren.

Multinationale und andere große Unternehmen stehen heutzutage weltweit unter einem hohen Druck zu mehr Transparenz bezüglich ihrer unternehmerischen Aktivitäten und Leistungen. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse dieser Arbeit für solche Unternehmen und ihre Manager von hoher Bedeutung, um nationale Unterschiede zwischen den Ländern entlang der Lieferkette zu verstehen, um die Stakeholder und deren Ansprüche zu identifizieren und um dies in der unternehmerischen Kommunikation zu ökologischen, sozialen und ökonomischen Themen zu reflektieren. Manager eines internationalen Unternehmens können die Ergebnisse bei ihrer Entscheidungsfindung hinsichtlich einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung anwenden. Außerdem können sie die Ergebnisse zum Vergleich diverser Länder nutzen (s. Fallstudie), um die dortigen Stakeholder und deren relevante Themen zu identifizieren. Daraus können Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Stakeholder-Ansprüchen abgeleitet und somit eine größere Bandbreite an Empfängern der Nachhaltigkeitskommunikation erreicht werden. Isenmann (2014, S. 107) beobachtet in diesem Kontext, dass „[d]ie Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen einen tiefgreifenden Wandel“ vollzieht. Neue Gestaltungschancen, die zum Großteil durch das Internet und neue Kommunikationstechnologien entstehen, bieten Unternehmen neue Wege, um mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren (vgl. ebd.). In Bezug auf die Ergebnisse dieser Arbeit können Unternehmen „maßgeschneiderte Berichte“ (ebd., S. 114) gestalten und diese mit Hilfe des Internets direkt an die Stakeholder kommunizieren.

Wie man in der Praxis beobachten kann, gewinnt das Thema jedoch auch bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) an Bedeutung. Die in dieser Dissertation gewonnenen Ergebnisse können somit ebenfalls für KMU sowie für Regierungsinstitutionen, die mit KMU zusammenarbeiten, von großem Interesse sein. Das Management von KMU sollte das kulturelle und institutionelle Umfeld in seine Entscheidungsfindungsprozesse einbeziehen, damit die Legitimität sowie wichtige Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Regierungsinstitutionen und besonders überregionale Institutionen (etwa das Europäische Parlament) sollten ihrerseits die kulturellen und institutionellen Unterschiede

zwischen Ländern wahrnehmen und hieran die Legislative anpassen, um den Nutzen einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung für eine Reihe von Interessengruppen zu konkretisieren.

In der Zukunft sollten Unternehmen ein in die Unternehmensstrategie integriertes Nachhaltigkeitskommunikationsmodell umsetzen, damit jene Aspekte berichtet werden, die für die Unternehmen und deren Stakeholder tatsächlich wichtig sind. Darüber hinaus könnten sich künftige Studien zu diesem Thema mit den Kosten der Nicht-Erfüllung der Stakeholderansprüche beschäftigen. Da die Implementierung der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen meist mit hohen Kosten verbunden ist, wäre es für Unternehmen entscheidend, die finanziellen Vor- und Nachteile miteinander vergleichen zu können. Ferner sollte in weiteren Studien das Ressourcen-Management (Resource Dependence Theory) näher betrachtet werden, denn die Implementierung und Ausbreitung einer integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung in diversen Ländern könnte von Ressourcen, von denen die Unternehmen abhängig sind und die sich im Besitz bestimmter Stakeholder-Gruppen befinden, beeinflusst werden. Die Bedeutung der Ressourcen für die Wertschöpfung sowie ihre Knappheit und Austauschbarkeit könnten in weiteren Analysen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitskommunikation und dem Stakeholder-Ansatz betrachtet werden. Eine Längsschnittanalyse könnte wiederum wichtige Ergebnisse liefern, um verschiedene Issues, die in einem bestimmten Zeitraum einen negativen oder positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeitskommunikation haben, zu identifizieren und dementsprechend in der Analyse zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann in einer solchen Längsschnittanalyse ein eventueller Zuwachs und Wandel der integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung in unterschiedlichen Ländern beobachtet und langfristige Tendenzen abgeleitet werden. Ferner können auch Einzelfälle betrachtet werden, etwa wenn Unternehmen nur in Verbindung mit Events, Issues oder Skandalen integrierte Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen. In diesem Fall wäre eine Umfrage unter nur sporadisch berichtenden Unternehmen interessant, um die konkreten Gründe zu erfahren, z. B. Fusionen und Übernahmen, Wechsel in der Führungsebene oder die Antwort auf kurzfristige Skandale.

Abschließend ist zu betonen, dass in dieser Dissertation nicht nur eine Forschungslücke zur integrierten Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgedeckt wurde, sondern auch diverse Anwendungsgebiete ausgearbeitet wurden. Daher liefern die aus der Empirie abgeleiteten Ergebnisse einen Ausgangspunkt für zukünftige Forschungen und Praxiseinsätze.

## Literaturverzeichnis

Adams, C. A., Kuasirikun, N. (2000): A Comparative Analysis of Corporate Reporting on Ethical Issues by UK and German Chemical and Pharmaceutical Companies, in: *European Accounting Review*, 9 (1), S. 53 – 80.

Adams, G., Markus, H. R. (2004): Toward a Conception of Culture Suitable for a Social Psychology of Culture, in: *The Psychological Foundations of Culture*, Hrsg.: Schaller, M., Crandall, Ch. S., Nahwah, New Jersey, S. 335 – 360.

Agle, B. T., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., Wood, D. J. (2008): Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory, in: *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), S. 153–190.

Akademie für Natur- und Umweltschutz (Umweltakademie) Baden-Württemberg beim Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr (2010): Nachhaltigkeits-Berichterstattung in Stadt- und Landkreisen, Städten und Gemeinden: Neue Chancen für Ökonomie, Ökologie und Soziales – Ressourcenschutz und aktiver Bürgerdialog, Hrsg.: Blessig, K., Link, F. G., Stuttgart.

Al, S. F. A., McLellan, J. D. (2011): Management Accounting Practices in Egypt – A Transitional Economy Country, in: *Journal of Accounting, Business & Management*, 18 (2), S. 105 – 120.

Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M. S., Trevor-Roberts, E. (2004): Future Orientation, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 282 – 342.

Arnett, J. J. (2002): The Psychology of Globalization, in: *American Psychologist*, 57 (10), S. 774 - 783.

Arnold, D. F., Bernardi, R. A., Neidermeyer, P. E., Schmee, J. (2007): The Effect of Country and Culture on Perceptions of Appropriate Ethical Actions Prescribed by Codes of Conduct: A Western European Perspective among Accountants, in: *Journal of Business Ethics*, 70 (4), S. 327 – 340.

Becker, A. (2001): *Zukunftsfähige Politik: Volkswirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte vernetzt*, München.

Beekun, R. I., Hamdy, R., Westerman, J. W., HassabElnaby, H. R. (2008): An Exploration of Ethical Decision-Making Processes in the United States and Egypt, in: *Journal of Business Ethics*, 82 (3), S. 587 – 605.

Belal, A., Owen, D. (2015): The Rise and Fall of Corporate Social Responsibility Reporting in a Multinational Subsidiary in Bangladesh: A Longitudinal Case Study, in: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28 (7), S. 1160 – 1192.

Berger, P. L., Luckmann, T. (1966): *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, England, 1991.

Bernardi, R. A., Delorey, E. L., LaCross, C. C., Waite, R. A. (2003): Evidence of Social Desirability Response Bias in Ethics Research: An International Study, in: *Journal of Applied Business Research*, 19 (3), S. 41 – 51.

Bey, Ch. (2008): Beitrag der Nachhaltigkeitsberichterstattung zum nachhaltigen Unternehmen, in: *Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung: maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT*, Hrsg.: Isenmann, R., Gómez, M., Berlin, S. 37-49.

Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C. U., Hockerts., K. (2001): Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard – Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 94, St. Gallen.

Bitektine, A. (2011): Toward A Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status, in: *Academy of Management Review*, 36 (1), S. 151 – 179.

Blair, M. M. (1998): For Whom Should Corporations Be Run? An Economic Rationale for Stakeholder Management, in: *Long Range Planning*, 31 (2), S. 195–200.

Bohnet-Joschko, S. (2001): Umweltkommunikation, in: *Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften*, Hrsg. Schulz, W., Burschel, C., Weigert, M., Liedtke, Ch., Bohnet-Joschko, S., Kreeb, M., Losen, D., Geßner, Ch., Diffenhard, V., Maniura, A., München/Wien, S. 459-465.

Bond, M. H. (1983): How Language Variation Affects Inter-Cultural Differentiation of Values by Hong Kong Bilinguals, in: *Journal of Language and Social Psychology*, 2 (1), S. 57-67.

- Bond, M. H. (1988): Finding Dimensions of Individual Variation in Multicultural Studies of Values: The Rokeach and Chinese Value Surveys, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (6), S. 1009-1015.
- Bond, M. H. (1991): Chinese Values and Health: A Cultural-Level Examination, in: *Psychology and Health*, 5, S. 137 – 152.
- Bond, M. H., Cheung, T. S. (1983): College Students' Spontaneous Self-Concept: The Effect of Culture Among Respondents in Hong Kong, Japan, and the United States, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14 (2), S. 153 – 171.
- Bond, M. H. Cheung, K., Wan. K. C. (1982): How Does Cultural Collectivism Operate? The Impact of Task and Maintenance on Reward Distribution, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13 (2), S. 186 – 200.
- Bond, M. H., Forgas, J. P. (1984): Linking Person Perception to Behavioral Intention Across Cultures: The Role of Cultural Collectivism, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15 (3), S. 337 – 352.
- Bond, M. H., Leung K., Schwartz, S. (1992): Explaining Choices in Procedural and Distributive Justice Across Cultures, in: *International Journal of Psychology*, 27 (2), S. 211 – 225.
- Bond, M. H. et al. (2004): Culture-Level Dimensions of Social Axioms and Their Correlates Across 41 Cultures, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (5), S. 548 – 570.
- Bond, M. H., Pang, M. K. (1991): Trusting to the Tao: Chinese Values and the Re-Centering of Psychology, in: *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 26 – 27, S. 5 – 27.
- Botero, J. C., Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A, (2004): The Regulations of Labor, in: *Quarterly Journal of Economics*, 119, S. 1339 – 1382.
- Bowen, F., Aragon-Correa, J. A. (2014): Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do, in: *Organization & Environment*, 27 (2), S. 107 – 112.
- Bowman, J. P., Targowski, A. S. (1987): Modelling the Communication Process: The Map is Not the Territory, in: *Journal of Business Communication*, 24 (4), S. 21-34.

- Brammer, S., Pavelin, S., Porter, L. (2009): Corporate Charitable Giving, Multinational Companies and Countries of Concern, in: *Journal of Management Studies*, 46 (4), S. 575 – 596.
- Bradley, M., Schipani, C. A., Sundaram, A. K., Walsh, J. P. (1999): The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads, in: *Law and Contemporary Problems*, 62 (3), S. 9–86.
- Braun, M. -L. (2002): *Umwelt im Lokalteil von Tageszeitungen. Eine Untersuchung zur Kritik am Umweltjournalismus*, Frankfurt a. M.
- Breidenbach, R. (2002): *Umweltschutz in der betrieblichen Praxis: Erfolgsfaktoren zukunftsorientierten Umweltmanagements, Ökologie – Gesellschaft – Ökonomie*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Browne, C., Geiger, T., Gutknecht, T. (2012): The Executive Opinion Survey: The Voice of the Business Community, in: *The Global Competitiveness Report 2012: Full Data Edition – 2013*, Hrsg.: Schwab, K., World Economic Forum, S. 69 – 78.
- Brugger, F. (2010): *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation: Bedeutung, Charakteristika und Herausforderung*, Wiesbaden.
- Buhmann, K. (2006): Corporate Social Responsibility: What Role for Law? Some Aspects of Law and CSR, in: *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6 (2), S. 188 – 202.
- Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.), in: <https://www.bpb.de>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.
- Busco, C., Mark, L. F., Quattrone, P., Riccaboni, A. (2013): Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and Principles, in: *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Hrsg.: Busco, C., Frigo, L. M., Riccaboni, A., Quattrone, P., Switzerland, S. 3 – 18.
- Caprar, D. V., Neville, B. A. (2012): “Norming” and “Conforming”: Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business, in: *Journal of Business Ethics*, 110 (2), S. 231 – 245.

Carl, D., Gupta, V., Javidan, M. (2004): Power Distance, in: Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 513 – 563.

Carpenter, S. (2000): Effects of Cultural Tightness and Collectivism on Self - Concept and Causal Attributions, in: Cross – Cultural Research, 34 (1), S. 38 – 56.

Carrington, M. J., Neville, B. A., Whitwell, G. J. (2010): Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers, in: Journal of Business Ethics, 97 (1), S. 139 – 158.

Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 34 (4), S. 39 – 48.

Carroll, A. B, Buchholtz, A. K. (2006): Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, 6. Aufl., Mason, Ohio.

Castelló, I., Lozano, J. M. (2011): Searching for New Forms of Legitimacy through Corporate Responsibility Rhetoric, in: Journal of Business Ethics, 100, S. 11 – 29.

Central Intelligence Agency (o. J.): The World Factbook: Legal System, in: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2100.html>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

Chan, D. K.-S., Gelfand, M. J., Triandis, H. C., Tzeng, O. (1996): Tightness – Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and the United States, in: International Journal of Psychology, 31 (1), S. 1 - 12.

Chapple, W., Moon, J. (2005): Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting, in: Business Society, 44 (4), S. 415 – 441.

Christie, P. M. J., Kwon, I. –W. G., Stoeberl, P. A., Baumhart, R. (2003): A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States, in: Journal of Business Ethics, 46 (3), S. 263 – 287.

Clausen, J., Loew, T., Klaffke, K., Raupach, M., Schoenheit, I. (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Hrsg.: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung und Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft, Berlin.

Clifton, D., Amran, A. (2011): The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, 98, S. 121 – 136.

Cohen, J. R., Pant, L. W., Sharp, D. J. (1992): Cultural and Socioeconomic Constraints on International Codes of Ethics: Lessons from Accounting, in: *Journal of Business Ethics*, 11 (9), S. 687 – 700.

Cohen, J. R., Pant, L. W., Sharp, D. J. (1996): A Methodological Note on Cross-Cultural Accounting Ethics Research, in: *The International Journal of Accounting*, 31 (1), S. 55 – 66.

Coombs, T. W., Holladay, S. J. (2012): *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*, Chichester.

Crawley, M. J. (2007): *The R Book*, West Sussex, England.

Dacin, T. M. (1997): Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms, in: *The Academy of Management Journal*, 40 (1), S. 46 – 81.

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, S. 1 – 13.

D'Aunno, T., Succi, M., Alexander, J. A. (2000): The Role and Market Forces in Divergent Organizational Change, in: *Administrative Science Quarterly*, 45, S. 679 – 703.

Daub, C. H. (2000): *Spannungsfeld Unternehmenskommunikation: Perspektiven im Zeitalter der Globalisierung*, 2. Aufl., Basel.

Daub, C. H. (2008): Stand und Entwicklungstendenzen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: *Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung: Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT*, Hrsg.: Isenmann, R., Gómez, M., Berlin, S. 83–97.

Deegan, C., Unerman, J. (2006): *Financial Accounting Theory*, European ed., Maidenhead.

Deetz, S. (1992): *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, New York.

De Luque, M. S., Javidan, M. (2004): *Uncertainty Avoidance*, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 602 – 653.

Delmas, M. A. (2002): *The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and in the United States: An Institutional Perspective*, in: *Policy Sciences*, 35, S. 91 – 119.

Delmas, M. A., Burbano, V. C. (2011): *The Drivers of Greenwashing*, in: *California Management Review*, 54 (1), S. 64 – 87.

Delmas, M. A., Toffel, W. (2004): *Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework*, in: *Business Strategy and the Environment*, 13, S. 209 – 222.

Delmas, M. A., Toffel, W. (2008): *Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box*, in: *Strategic Management Journal*, 29 (10), S. 1027 – 1055.

Delmas, M. A., Toffel, W. (2010): *Institutional Pressures and Organizational Characteristics: Implications for Environmental Strategy*, in: *Working Papers – Harvard Business School Division of Research*, S. 1 – 28.

De Mooij, M. (2011): *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, 2. Aufl., California.

De Mooij, M., Hofstede, G. (2010): *The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research*, in: *International Journal of Advertising*, 29 (1), S. 85 – 110.

Den Hartog, D. N. (2004): *Assertiveness*, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 395 – 436.

- De Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., Daamen, D. D. L. (2015): Sustainability or Profitability? How Communicated Motives for Environmental Policy Affect Public Perceptions of Corporate Greenwashing, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, S. 142 – 154.
- Diffenhard, V. (2007): *Bewertungsproblematik nachhaltigen Wirtschaftens aus unternehmerischer Sicht*, Hamburg.
- Dilling, P. F. A. (2010): Sustainability Reporting In A Global Context: What Are The Characteristics Of Corporations That Provide High Quality Sustainability Reports – An Empirical Analysis, in: *International Business & Economics Research Journal*, 9 (1), S. 19 – 3.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48 (2), S. 147 – 160.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields, in: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Hrsg.: Powell, W. W., DiMaggio, P. J., Chicago, S. 63 - 82.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (2008): The Law and Economics of Self-Dealing, in: *Journal of Financial Economics*, 88, S. 430 – 465.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, in: *Academy of Management Review*, 20 (1), S. 65–92.
- Drucker, P. F. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York.
- Du, X. (2015): How the Market Values Greenwashing? Evidence from China, in: *Journal of Business Ethics*, 128, S. 547 – 574.
- Dyck, A., Zingales, L. (2002): The Corporate Governance Role of the Media, in: *NBER Working Paper Series*, 9309, S. 1 – 38.
- Dyllick, T. (1989): *Management der Umweltbeziehung: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*, Wiesbaden.

- Dyllick, T. (1999): Environment and Competitiveness of Companies, in: International Environmental Management Benchmarks, Hrsg.: Clausen, J., Fichter, K., Berlin.
- Dyllick, T. (2009): Konsequenzen für das Nachhaltigkeitsmanagement, in: Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise. - St. Gallen Univ., Responsible Corporate Competitiveness, S. 52 - 54.
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 11 (2), S. 130–141.
- Earley, P. Ch. (2006): Leading Cultural Research in the Future: A Matter of Paradigms and Taste, in: Journal of International Business Studies, 37, S. 922 – 931.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P. (2010a): Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, in: Financial Executives, March, S. 29–32.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P. (2010b): One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, New Jersey.
- Eccles, R. G., Krzus, M. P., Ribot, S. (2015): The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality, Hoboken, New Jersey.
- Edelman, L. B., Suchman, M. C. (1997): The Legal Environments of Organizations, in: Annual Review of Sociology, 23, S. 479 – 515.
- Elkington, J., Zollinger, P. (2004): Social and Environmental Reporting, in: Governance and Risk: An Analytic Handbook for Investors, Managers, Directors, and Stakeholders, Hrsg.: Dallas, J. S., New York, S. 200-214.
- Elving, W. J. L. (2005): The Role of Corporate Communication in Organisational Change, in: Corporate Communications: An International Journal, 10(2), S. 129-138.
- Emrich, C. G., Denmark, F. L., Den Hartog, D. N. (2004): Cross-Cultural Differences in Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations, Leaders, in: Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 343 – 394.
- Etzioni, A. (1964): Modern Organizations, Ney Jersey.

European Commission (2002): Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, in: [http://europa.eu.int/comin/employment-social/soc-dial/csr/csr2002\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comin/employment-social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf)

Fasan, M. (2013): Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure, in: *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Hrsg.: Busco, C., Frigo, L. M., Riccaboni, A., Quattrone, P., Cham, S. 41 – 57.

Fassin, Y. (2009): The Stakeholder Model Refined, in: *Journal of Business Ethics*, 84, S. 113 -135.

Fichter, K. (2000): *Umweltschutz im globalen Wettbewerb: neue Spielregeln für das grenzlose Unternehmen: mit 16 Tabellen*, Berlin, S. 263 – 276.

Fiss, P. C., Zajac, E. J. (2007): The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling, in: *The Academy of Management Journal*, 33 (4), S. 1173 -1193.

Forgas, J. P. (1995): Mood and Judgement: The Affect Inclusion Model (AIM), in: *Psychological Bulletin*, 117 (1), S. 39-66.

Fortanier, F., Kolk, A. (2007): On the Economic Dimensions of Corporate Social Responsibility: Exploring Fortune Global 250 Reports, in: *Business & Society*, 46 (4), S. 457 – 478.

Fortune Global 500 (2012): The Worlds biggest Companies for 2012, in: <http://fortune.com/fortune500/2012/> , zuletzt aufgerufen am 30.12.2015.

Frederick, W. C., Davis, K., Post, J. E. (1988): *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6. Aufl., New York.

Freeman, E. R. (1984): Stakeholder Management: Framework and Philosophy, in: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Chapter 3, Boston, S. 52–82.

Freeman, E. R. (1994): The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, in: *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), S. 409–421.

Freeman, E. R. (2004): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, in: *Ethical Theory and Business*, Hrsg.: Beauchamp, T. L., Bowie, N. E., 7. Aufl., New Jersey, S. 55 – 64.

- Freeman, E. R., Evan, W. M. (1990): Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation, in: *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), S. 337–359.
- Freeman, E. R., Phillips, A. R. (2002): Stakeholder Theory: A Libertarian Defense, in: *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), S. 331–349.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, I. M. (2013): Is Integrated Reporting Determined by a Country's Legal System? An Exploratory Study, in: *Journal of Cleaner Production*, 44, S. 45 – 55.
- Friedman, A. L., Miles, S. (2006): *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford.
- Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M., García-Sánchez, S. –M. (2011): Corporate Social Responsibility and Innovation: A Resource-Based Theory, in: *Management Decision*, 49 (10), S. 1709 – 1727.
- García-Sánchez, I.-M., Cuadrado-Ballesteros, B., Frías-Aceituno, J.-V. (2015): Impact of International Macro Context on the Voluntary Disclosure of CSR Information, in: *Long Range Planning* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.02.004>.
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., Frías-Aceituno, J. –V. (2013): The Cultural System and Integrated Reporting, in: *International Business Review*, 22, S. 828 – 838.
- Gannon, M. J. (2001): *Understanding Global Cultures*, 2. Aufl., California.
- Geertz, C. (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays by Clifford Geertz*, New York.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., Bechtold, D. J. (2004): Individualism and Collectivism, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 437 – 512.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L. (2006): One the Nature and Importance of Cultural Tightness – Looseness, in: *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), S. 1225 – 1244.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L. H. et al. (2011): Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study, in: *Science*, 332, S. 1100 – 1104.

Geszi, E. (2007): Sustainability and Public Participation: Toward an Inclusive Model of Democracy, in: *Administrative Theory & Praxis*, 29 (3), S. 375 – 393.

Gilbert, D. U., Rasche, A., Waddock, S. (2011): Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards, in: *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), S. 23 – 44.

Graap, T. (2001): Nachhaltigkeit und Kooperation: Zum Verständnis eines Leitbildes und Handlungstypus in einer komplexen Welt, Dissertation, Frankfurt a. M.

Gray, S. J. (1988): Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally, in: *Abacus*, 24 (1), S. 1–15.

Gray, R. (2001): Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (If Anything) Have We Learnt, in: *Business Ethics: A European Review*, 10 (1), S. 9 – 17.

Gray, R. (2007): Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting, in: *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1 (2), S. 169 – 198.

Gray, R., Herremans, I. M (2012): Sustainability and Social Responsibility Reporting and the Emergence of the External Social Audits: The Struggle for Accountability?, in: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, Hrsg.: Bansal, P., Hoffman, A.J., New York, S. 405 - 424.

Gray, R., Kouhy, R., Lavers, S. (1995): Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure, in: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (2), S. 47–77.

Gray, R., Milne, M. (2002): Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom?, Otago University, S. 1-8.

Greer, J., Bruno, K. (1996): *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*, New York.

Global Reporting Initiative (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, 3. Version, Boston.

Global Reporting Initiative: Sustainability Disclosure Database, in: <http://database.globalreporting.org>, zuletzt aufgerufen am 03.01.2016.

Gould, S. J., Grein, A. F. (2009): Think Glocally, Act Glocally: A Culture – Centric Comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson (2005), in: *Journal of International Business Studies*, 40 (2), S. 237 – 254.

Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*, New York.

Hampden-Turner, Ch. M, Trompenaars, F. (2000): *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, New York.

Hasnas, J. (2013): Whither Stakeholder Theory? A Guide for the Perplexed Revisited, in: *Journal of Business Ethics*, 112 (1), S. 47 – 57.

Haxhi, L., van Ees, H. (2010): Explaining Diversity in the Worldwide Diffusion of Codes of Good Governance, in: *Journal of International Business Studies*, 41 (4), S. 710 – 726.

Hill, J. (2001): Thinking about a more Sustainable Business - an Indicators Approach, in: *Corporate Environmental Strategy*, 8 (1), S. 30 - 38.

Hirsch, P. M., Lounsbury, M. (1997): Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of “Old” and “New” Institutionalisms, in: *American Behavioral Scientist*, 40 (4), S. 406 – 418.

Ho, F. N., Wang, H.- M. D., Vitell, S. J. (2012): A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effect of Cultural and Geographic Environments, in: *Journal of Business Ethics*, 107, S. 423 – 433.

Hockerts, K. (1996): The SusTainAbility Radar (STAR\*), a Step towards Corporate Sustainability Accounting, discussion paper, in: *New Economics Foundation*, London, S. 29–49.

Hockerts, K. (1999): The SusTainAbility Radar: A Tool for the Innovation of Sustainable Products and Services, in: *Green Management International: the Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice (GMI)*, 25, S. 21 – 49.

Hoffman, A. J. (2001): Linking Organizational and Field-Level Analysis: The Diffusion of Corporate Environmental Practice, in: *Organization Environment*, 14 (2), S. 133 – 156.

Hofstede, G. (1980): *Culture`s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, California.

- Hofstede, G. (1984): Cultural Dimensions in Management and Planning, in: Asia Pacific Journal of Management, 1 (2), S. 81–99.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind, London.
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelles Zusammenarbeiten. Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden.
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2. Aufl., California.
- Hofstede, G. (2006): What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds, in: Journal of International Business Studies, 37 (6), S. 882–896.
- Hofstede, G., Bond, M. H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, in: Organizational Dynamics, 16 (4), S. 4 – 21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005): Cultures and Organisations: Software of the Mind, New York.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2006): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. Aufl., München.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2009): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 4. Aufl., München.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011a): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Aufl., München
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011b): Dimensions of National Culture, in: Website von Hofstede & Hofstede, in: <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>, zuletzt aufgerufen am 12.12.2015.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2011c): Research and VSM, in: Website von Hofstede & Hofstede, in: <http://www.geerthofstede.nl/research--vsm>, zuletzt aufgerufen am 12.12.2015.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 3. Aufl., USA.

- Hong, Y. Y., Morris, M. W., Chiu, C. Y., Benet-Martínez, V. (2000): Multicultural Minds: A Dynamic Constructivist Approach to Culture and Cognition, in: *American Psychologist*, 55, S. 709 – 720.
- Hope, O. –K., Kang, T., Thomas, W., Yoo, Y. K. (2008): Culture and Auditor Choice: A Test of the Secrecy Hypothesis, in: *Journal of Accounting and Public Policy*, 27 (5), S. 357 – 373.
- Hoppe, J. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer globalisierten Welt: Eine empirische Untersuchung über Informationswege und Inhalte in Deutschland und Indien, Marburg.
- House, R. J. (2004): Illustrative Examples of GLOBE Findings, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 3 – 8.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, California.
- House, R. J., Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 9 – 28.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., de Luque, M. F. S. (2014): *Strategic Leadership across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, California.
- Hui, L. T. (2008): Combining Faith and CSR: A Paradigm of Corporate Sustainability, in: *International Journal of Social Economics*, 35 (6), S. 449 – 465.
- Hummels, H. (1998): Organising Ethics: A Stakeholder Debate, in: *Journal of Business Ethics*, 17 (13), S. 1403–1419.
- Hull, C. E., Rothenberg, S. (2008): Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation, in: *Strategic Management Journal*, 29 (7), S. 781 – 789.
- Husted, B. W. (1999): Wealth, Culture, and Corruption, in: *Journal of International Business Studies*, 30 (2), S. 339 – 359.

Husted, B. W. (2005): Culture and Ecology: A Cross-National Study of the Determinants of Environmental Sustainability, in: Management International Review, 45 (3), S. 349 – 371.

IIRC: International Integrated Reporting Council, in: <http://integratedreporting.org>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

IIRC (2013): The International <IR> Framework, in: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

Ingenhoff, D. (2004): Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen: eine empirische Studie zu organisationalen Strukturen und Prozessen, Wiesbaden.

Inglehart, R. (1997): Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Changes in 43 Societies, Princeton, New Jersey.

Inglehart, R., Welzel, C. (2005): Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence, New York.

Inkeles, A., Levinson, D. J. (1969): National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural System, in: The Handbook of Social Psychology, Hrsg.: Lindzey, G., Aronson, E., 2. Aufl., 4., S. 418 – 506.

International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank (2013): Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 185 Economies, in: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>, zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.

Isenmann, R. (2005): Nachhaltigkeit – Zur Ethik einer human-, sozial- und naturverträglichen Informationsgesellschaft, in: Ethik der Informationsgesellschaft, Hrsg.: Woesler, M., Berlin et al., S. 41-60.

Isenmann, R. (2014): Die Rolle des Internets für die Nachhaltigkeitsberichterstattung – vom Distributionskanal zum zentralen Einstiegsknoten, in: CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR- Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Hrsg.: Fifka, M., Berlin, Heidelberg, S. 107-123.

Isenmann, R. (2015): Zur Zukunft der Nachhaltigkeitsberichterstattung: Neue Wege der Dokumentation und Kommunikation, in: *Business Reporting: Zeitschrift für Berichterstattung und Dokumentation*, 1 (4), S. 112-116.

Islam, M. A., Deegan, C. (2007): Motivations for an Organization Within a Developing Country to Report Social Responsibility Information, in: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (6), S. 850 – 874.

Jacoby, N. H. (1971): What Is a Social Problem?, in: *Center Magazine*, 4 (4), S. 35 – 40.

Jamali, D., Neville, B. (2011): Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens, in: *Journal of Business Ethics*, 102, S. 599 – 621.

Javidan, M. (2004): Performance Orientation, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 239 – 281.

Javidan, M., Hauser, M. (2004): The Linkage Between GLOBE Findings and Other Cross-Cultural Information, in: *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 102 – 121.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., de Luque, M. S. (2006): Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches, in: *Journal of International Business Studies*, 37 (6), S. 897 – 914.

Jensen, J. C., Berg, N. (2012): Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting: An Institutional Approach, in: *Business Strategy and the Environment*, 21, S. 299 – 316.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Finance Economics*, 3, S. 305 - 360.

Jones, T. M., Felps, W., Bigley, G. A. (2007): Ethical Theory and Stakeholder – Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture, in: *Academy of Management Review*, 32 (1), S. 137 – 155.

Kabasakal, H., Bodur, M. (2004): Human Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes, in: Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. 564 – 601.

Kahn, H. (1979): World Economic Development: 1979 and Beyond, London.

Karmasin, M. (2008): Stakeholder Management als Ansatz der PR, in: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon, Hrsg.: Bentele, G., Fröhlich, R., Szyszka, P., 2 Aufl. Wiesbaden, S. 268 - 280.

Kirchschläger, P. G. (2015): CSR zwischen Greenwashing und ethischer Reflexion: Menschenrechte als ethischer Referenzrahmen für Corporate Social Responsibility (CSR), in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 16 (3), S. 264 – 287.

Kleinhüchelkotten, S. (2005): Suffizienz und Lebensstile: Ansätze für eine milieuorientierte Nachhaltigkeitskommunikation, Berlin.

Köcher, A., Birchmeier, E. (1992): Public Relations? Public Relations!: Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Köln.

Kolk, A. (2003): Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250, in: Business Strategy and Environment, 12, S. 279–291.

Kolk, A. (2005): Environmental Reporting by Multinationals from the Triad: Convergence or Divergence?, in: Management International Review, Special Issue, 1, S. 145–166.

Kolk, A. (2010): Trajectories of sustainability reporting by MNCs, in: Journal of World Business, 45 (4), S. 367 – 374.

Kolk, A., Lenfant, F. (2010): MNC Reporting on CSR and Conflict in Central Africa, in: Journal of Business Ethics, 93, S. 241 – 255.

Kolk, A., Margineantu, A. (2009): Globalisation / Regionalisation of Accounting Firms and Their Sustainability Services, in: International Marketing Review, 26 (4/5), S. 396 – 410.

Kolk, A., Perego, P., (2010): Determinants of the Adoption of Sustainability Assurance Statements: An International Investigation, in: Business Strategy and the Environment, 19, S. 182 – 198.

- Kolk, A., Pinkse, J. (2010): The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17, S. 15 – 26.
- Kolk, A., Walhain, S., Van de Watering, S. (2001): Environmental Reporting by the Fortune Global 250: Exploring the Influence of Nationality and Sector, in: Business Strategy and the Environment, 10, S. 15–28.
- Konrad, A., Steurer, R., Langer, M. E., Martinuzzi, A. (2006): Empirical Findings on Business – Society Relations in Europe, in: Journal of Business Ethics, 63, S. 89 – 105.
- Kormeier, M. (2011): Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht für Bachelor, Master und Dissertationen, 4 Aufl., Stuttgart.
- Kotler, P., Bliemel, F. (1995): Marketing - Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart, S. 908 - 913.
- Kramer, R. (2002): Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit: Sozialethische Überlegungen, Berlin.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. K. (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York.
- Kutschker, M., Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München.
- Kuß, A., Eisend, M. (2010): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. (2006): What Works in Securities Laws?, in: The Journal of Finance, LXI (1), February, S. 1 – 32.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. (2008): The Economic Consequences of Legal Origins, in: Journal of Economic Literature, 46 (2), S. 285 – 332.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997): Legal Determinants of External Finance, in: The Journal of Finance, LII (3), July, S. 1131 – 1150.
- Lackmann, J. (2010): Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt: eine empirische Analyse, Wiesbaden.

Lai-Ling Lam, M. (2011): Challenges of Sustainable Environmental Programs of Foreign Multinational Enterprises in China, in: *Management Research Review*, 34 (11), S. 1153 – 1168.

Larson, M. S. (1977): *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley.

Lasswell, H. D. (1948): *The Structure and Function of Communication in Society*, in: *The Communication of Ideas*, Hrsg.: Lyman, B., New York, S. 37 – 51.

Laszlo, Ch. (2003): *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*, Washington.

Laszlo, Ch. (2008), *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*, Stanford, California.

Laufer, W. S. (2003): Social Accountability and Corporate Greenwashing, in: *Journal of Business Ethics*, 43 (3), S. 253 – 261.

Leitschuh-Fecht, H. (2007): Stakeholder – Dialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, in: *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*, Hrsg.: Michelsen, G., Godemann, J., München, S. 605–613.

Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., Gibson, C. B. (2005): Culture and International Business: Recent Advance and Their Implications for Future Research, in: *Journal of International Business Studies*, 36 (4), S. 357 - 378.

Li, W., Zhang, R. (2010): Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China, in: *Journal of Business Ethics*, 96, S. 631 – 645.

Lindblom, C. K. (1994): The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure, in: Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.

Lison, U. (2002): *Das nachhaltige Unternehmen: Ein globales Konzept als tragfähiges Unternehmensleitbild*, Dissertation, Berlin, 2002.

Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Clausen, J. ( 2004): *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Münster, Berlin.

- Lounsbury, M., Faircloth, S., Lee, M.-D. P. (2012): Institutional approaches to organizations and the natural environment, in: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, Hrsg.: Bansal, P., Hoffman, A. J., New York, S. 211–228.
- Lozano, R. (2011): Addressing Stakeholders and Better Contributing to Sustainability through Game Theory, in: *the Journal of Corporate Citizenship*, 43 (Autumn), S. 45 - 62.
- Luhmann, N. (1970): Öffentliche Meinung, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 11, 1970, S. 2 - 28 Wiederabdruck in: Luhmann, N. (1971, 1975): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, Opladen, S. 9- 34.
- Luo, Y. (2006): Political Behavior, Social Responsibility, and Perceived Corruption: A Structuration Perspective, in: *Journal of International Business Studies*, 37 (6), S. 747 – 766.
- Lütgens, S. (1998): *Issues Management: Analyse und Weiterentwicklung eines Konzeptes zur strategischen Ausrichtung von Public Relations, unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Scanning - und Monitoring - Funktion zur Identifizierung von Issues*. Dissertation.
- Lütgens, S. (2001): Das Konzept des Issues Managements: Paradigma strategischer Public Relations, in: *Issues Management*, Hrsg.: Röttger, U., Opladen, S. 59 - 77.
- Magness, V. (2008): Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Saliency, in: *Journal of Business Ethics*, 83, S. 177 - 192.
- Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L., LaGore, W. (2013): A Research Note on Standalone Corporate Social Responsibility Reports: Signaling or Greenwashing?, in: *Critical Perspectives on Accounting*, 24, S. 350 – 359.
- Maignan, I. (2001): Consumers' Perception of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison, in: *Journal of Business Ethics*, 30 (1), S. 57 – 72.
- Markham, D., Khare, A., Beckman, T. (2014): Greenwashing: A Proposal to Restrict Its Spread, in: *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 16 (4), S. 1450030 (16 Seiten).

Mathews, M. R., Reynolds, M. A. (2001): Cultural Relativity and Accounting for Sustainability, in: Accounting Forum, 25 (1), S. 79–88.

Mathieu, P. (2002): Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Theoretische Grundlagen – Praxisbeispiele aus Deutschland – Orientierungshilfe, Wiesbaden.

Matten, D., Moon, J. (2004): Corporate Social Responsibility Education in Europe, in: Journal of Business Ethics, 54 (4), S. 323 – 337.

Matten, D., Moon, J. (2008): „Implicit“ and „Explicit“ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, in: Academy of Management Review, 33 (2), S. 404 – 424.

McLean, R. D., Zhang, T., Zhao, M. (2012): Why Does the Law Matter? Investor Protection and Its Effects on Investment, Finance, and Growth, in: The Journal of Finance, LXVII (1), S. 313 – 350.

McSweeney, B. (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis, in: Human Relations, 55 (1), S. 89 – 118.

Meek, G. K., Roberts, C. B., Gray, S. J. (1995): Factors Influencing Voluntary Annual Report Disclosures by U.S., U.K. and Continental European Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies 26 (3), S. 555–572.

Meffert, H., Burmann, Ch., Kirchgeorg, M. (2008): Marketing: Grundlage der marktorientierten Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.

Merten, K. (2001): Determinanten des Issues Managements, in: Issues Management, Hrsg.: Röttger, U., Opladen, S. 41 - 57.

Meyer, J. W., Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83 (2), S. 340 - 363.

Michelsen, G. (2007): Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis - Entwicklung - Perspektiven, in: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, Hrsg.: Michelsen, G., Godemann, J., München, S. 25-41.

- Milne, M., Gray, R. (2008): International Trends in Corporate ‘Sustainability’ Reporting, in: Chartered Accountants Journal, 87 (11), S. 60 – 65.
- Minkov, M. (2009): Predictors of Differences in Subjective Well-Being Across 97 Nations, in: Cross-Cultural Research, 43, S. 152 – 196.
- Minkov, M., Hofstede, G. (2012): Hofstede’s Fifth Dimension: New Evidence From World Values Survey, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 43 (1), S. 3 – 14.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, New Jersey.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2012): Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements, 2. aktualisierte Aufl., München, S. 398 - 417.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, 22 (4), S. 853–886.
- Möller, A., Schaltegger, S. (2012): Die Sustainability Scorecard als Integrationsrahmen für BUIS, in: Integriertes Umweltcontrolling: Vom der Stoffstromanalyse zum Bewertungs – und Informationssystem, Hrsg.: Tschandl, M., Posch, A., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 293 - 317.
- Monterio, B. (2010a): Evolved Reporting: Beyond Sustainability: A Single, Interactive, Integrated Report, in: California CPA, S. 22 – 23.
- Monterio, B. (2010b): Sustainability Reporting and XBRL – Part 2, in: Strategic Finance, September, S. 56 – 61.
- Mukherjee, S., Chakraborty, D. (2013): Is Environmental Sustainability Influenced by Socioeconomic and Sociopolitical Factors? Cross-Country Empirical Evidence, in: Sustainable Development, 21, S. 353 – 371.
- Muller, A., Kolk, A. (2010): Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico, in: Journal of Management Studies, 47 (1), S. 1 – 26.

- Müller, S., Stawinoga, M. (2015): Entwicklungslinien des Integrated Reportings, in: Handbuch Integrated Reporting Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung, Hrsg.: Freidank, C.-Ch., Müller, S., Velte, P., Berlin, S. 3-28.
- Narula, U. (2006): Handbook of Communication: Models, Perspectives, Strategies, Delhi.
- Nelder, J. A., Wedderburn, R. W. M. (1972): Generalized Linear Models, in: Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General), 135 (3), S. 370 – 384.
- Neu, D., Warsame, H., Pedwell, K. (1998): Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports, in: Accounting Organizations and Society, 23 (3), S. 265 – 282.
- Neumayer, E., Perkins, R. (2005): Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Diffusion of ISO 9000, in: Economic Geography, 81 (3), S. 247–259.
- North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, New York, Melbourne.
- Norman, W., MacDonald, Ch. (2004): Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”, in: Business Ethics Quarterly, 14 (2), S. 243-262.
- Oliver, A. G. (2001): Can Sustainable Development and the Market Co-exist?, in: Corporate Environment Strategy, 8 (1), S. 24–29.
- Oliver, Ch. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, 16 (1), S. 145 – 179.
- Orij, R. (2010): Corporate Social Disclosures in the Context of National Cultures and Stakeholder Theory, in: Accounting, Auditing and Accountability Journal, 23 (7), S. 868–889.
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., und Mulder, M. (2014): Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective, in: Journal of Business Ethics, DOI: 10.1007/s10551-014-2469-0, URL: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-014-2469-0>, S. 1-20.
- Osgood, C. (1951): Culture: Its Empirical and Non-empirical Character, in: Southwestern Journal of Anthropology, 7, S. 202 – 214.

- Owen, D. (2006): Emerging Issues in Sustainability Reporting, in: *Business Strategy and the Environment*, 15, S. 217 – 218.
- Owen, D., Swift, T. (2001): Introduction. Social Accounting, Reporting and Auditing: Beyond the rhetoric?, in: *Business Ethics: A European Review*, 10 (1), S. 4–8.
- Oyserman, D., Coon, H. M., Kemmelmeier, M. (2002): Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses, in: *Psychological Bulletin*. 128 (1), S. 3 – 72.
- Padgett, R. C., Galan, J. I. (2009): The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, 93, S. 407 – 418.
- Parboteeah, K. P., Addae, H. M., Cullen, J. B. (2012): Propensity to Support Sustainability Initiatives: A Cross-National Model, in: *Journal of Business Ethics*, 105 (3), S. 403 – 413.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., Larceneux, F. (2011): How Sustainability Ratings Might Deter ‘Greenwashing’: A Closer Look at Ethical Corporate Communication, in: *Journal of Business Ethics*, 102 (1), S. 15 – 28.
- Paul, K. (2008): Corporate Sustainability, Citizenship and Social Responsibility Reporting: A Website Study of 100 Model Corporations, in: *Journal of Corporate Citizenship*, 32 (1), S. 63 – 80.
- Paul, P., Roy, A., Mukhopadhyay, K. (2006): The Impact of Cultural Values on Marketing Ethical Norms: A Study in India and the United States, in: *Journal of International Marketing*, 14 (4), S. 28 – 56.
- Pelozo, J., Locck, M., Cerruti, J., Muyot, M. (2012): Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ From Corporate Reality, in: *California Management Review*, 55 (1), S. 74 - 97.
- Pelto, P. J. (1968): The Differences Between “Tight” and “Loose” Societies, in: *Transaction*, 5, S. 37 - 40.
- Perego, P., Kolk, A. (2012): Multinationals’ Accountability on Sustainability: The Evolution of Third-party Assurance of Sustainability Reports, in: *Journal of Business Ethics*, 110 (2), S. 173 – 190.

- Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., van Miller, V., Pisani, M. J. (2012): Stakeholder Pressures as Determinants of CSR Strategic Choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct?, in: *Journal of Business Ethics*, 10 (2), S. 157 - 172.
- Perkins, R., Neumayer, E. (2010): Geographic Variations in the Early Diffusion of Corporate Voluntary Standards: Comparing ISO 14001 and the Global Compact, in: *Environment and Planning*, 42, S. 347 – 365.
- Perrini, F., Tencati, A. (2006): Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems, in: *Business Strategy and Environment*, 15, S. 296 – 308.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organisations*, Cambridge.
- Pfeiffer, Ch. (2004): *Integrierte Kommunikation von Sustainability – Netzwerken: Grundlagen und Gestaltung der Kommunikation nachhaltigkeitsorientierter intersektoraler Kooperationen*, Frankfurt.
- Pfriem, R., Fischer, D. (2001): Anspruchsgruppen, in: *Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften*, Hrsg.: Schulz, W. F., Burschel, C., Weigert, M. et al., München, S. 13 – 20.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy, C. (2004): Discourse And Institutions, in: *Academy of Management Review*, 29 (4), S. 635 – 652.
- Phillips, N., Malhotra, N. (2008): Taking social construction seriously, in: *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Hrsg.: Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin-Andersson, K., Los Angeles, S. 702 – 720.
- Phillips, R., Freeman, E. R., Wicks, A. C. (2003): What Stakeholder Theory is Not, in: *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), S. 479–502.
- Post, J. E. (1978): *Corporate Behavior and Social Change*, Reston.
- Post, J. E., Preston, L., Sachs, S. (2002): *Redefining the Corporation – Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, California.
- Preston, L. E., Donaldson, T., Brooks, L. J. (1999): *Principles of Stakeholder Management*, in: Paper presented at the Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto, Canada.

- Raith, D., Ungericht, B., Korenjak, T. (2009): Corporate Social Responsibility in Österreich, Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe), Graz.
- Rallapalli, K. C., Vitell, S. J., Wiebe, F. A., Barnes, J. H. (1994): Consumer Ethical Beliefs and Personality Traits: An Exploratory Analysis, in: *Journal of Business Ethics*, 13 (7), S. 487 – 495.
- Raupp, J. (2011): The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication, in: *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Hrsg.: Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., May, S., Chichester, S. 271 - 294.
- Redfield, R. (1948): Introduction to B. Malinowski, in: *Magic, Science, and Religion, and Other Essays*, Hrsg.: Malinowski, B., Redfield, R., Boston, S. vii - xi.
- Reid, K., Griffith, J. (2006): Social Enterprise Mythology: Critiquing Some Assumptions, in: *Social Enterprise Journal*, 2 (1), S. 1 – 10.
- Reporter Ohne Grenzen (o. J.a): Länder: Estland, in: <https://www.reporter-ohne-grenzen.de/estland/>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.
- Reporter Ohne Grenzen (o. J.b): Länder: Lettland, in: <https://www.reporter-ohne-grenzen.de/lettland/>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.
- Reporter Ohne Grenzen (o. J.c): Länder: Litauen, in: <https://www.reporter-ohne-grenzen.de/litauen/>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.
- Reporters Without Borders (2013): Press Freedom Index 2013, in: [http://fr.rsf.org/IMG/pdf/classement\\_2013\\_gb-bd.pdf](http://fr.rsf.org/IMG/pdf/classement_2013_gb-bd.pdf), zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.
- Richert, H. (1995): Umweltberichte: notwendig, aber nicht hinreichend, in: *IÖW / VÖW-Informationsdienst* 3-4, Berlin, S. 6–7.
- Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., Hayward, M. L. A. (2006): Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity, in: *Academy of Management Review*, 31, S. 50 – 71.

- Ringov, D., Zollo, M. (2007): Corporate Responsibility from a Socio-Institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance, in: *Corporate Governance*, 7 (4), S. 476 – 485.
- Robock, S. H. (1971): Political Risk: Identification and Assessment, in: *Columbia Journal of World Business*, 6 (4), S. 6 – 20.
- Rodríguez, L. C., Montiel, I., Ozuna, T. (2014): A Conceptualization of How Firms Engage in Corporate responsibility Based on Country Risk, in: *Business & Society*, 53 (5), S. 625 – 651.
- Rogall, H. (2000): Von der globalen zur betrieblichen Leitidee der Nachhaltigkeit, in: *Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit*, Hrsg.: Dybe, G., Rogall, H., Berlin, S. 21–44.
- Rogall, H. (2008): *Ökologische Ökonomie: Eine Einführung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Rondinelli, D. A., Berry, M. A. (2000): Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development, in: *European Management Journal*, 18 (2), S. 70 – 88.
- Rössler, P. (2008): Themen der Öffentlichkeit und Issues Management, in: *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln mit Lexikon*, Hrsg.: Bentele, G., Fröhlich, R., Szyszka, P., 2. Aufl, Wiesbaden, S. 362 - 377.
- Sachs, J. D. (2000): Globalization and Patterns of Economic Development, in: *Weltwirtschaftliches Archiv: Review of World Economics*, 136 (4), Sonderdruck, S. 579 – 600.
- Sachs, W. (2008): From Rio to Jo'burg – Environment and Justice: Equity and Ecology after Rio, in: *Sustainable Development – Past Conflicts and Future Challenges: Taking Stock of the Sustainable Discourse*, Hrsg.: Spangenberg, J. H., Münster, S. 83–99.
- Salter, S. B., Niswander, F. (1995): Cultural Influence on Development of Accounting Systems Internationally: A Test of Gray's (1988) Theory, in: *Journal of International Business Studies*, 26 (2), S. 379–397.
- Schaltegger, S. (2006): Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection: An Introduction, in: *Sustainability Accounting and Reporting*, Hrsg.: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., S. 1 – 33.

Schaltegger, S. (2008): Editorial Notes: Contribution to Sustainability – What Kind of Information is needed?, in: *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2 (1), S. 1 – 2.

Schaltegger, S., Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability, in: *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006: A Survey of Current Issues*, Hrsg.: Folmer, H., Tietenberg, T., Cheltenham, S. 185–222.

Schaltegger, S., Burritt, R. (2006): Corporate Sustainability Accounting: a Nightmare or a Dream Coming True?, in: *Business Strategy and the Environment*, 15, S. 293 – 295.

Schaltegger, S., Herzig, Ch. (2008): Berichterstattung im Lichte der Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit, in: *Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung: Maßgeschneiderte Stakeholder-Kommunikation mit IT*, Hrsg.: Isenmann, R., Gómez, J. M., Berlin, S. 51–65.

Schein, E. H. (1995): *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt a. M.

Schein, E. H. (2010): *Organisational Culture and Leadership*, 4. Aufl., San Francisco.

Scherrer, Y., Daub, C. H., Burger, P. (2007): Editorial: Toward Integrating Sustainability into Business Strategy, in: *Business Strategy and the Environment*, 16, S. 459 – 460.

Schlange, L. E. (2009): Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship: The Role of Managerial and Organisational Cognition, in: *Green Management International*, 55, S. 13 - 32.

Schleifer, A., Vishny, R. W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: *Journal of Finance*, 52 (2), S. 737 – 783.

Schlittgen, R. (2013): *Regressionsanalysen mit R*, München.

Scholtens, B., Dam, L. (2007): Cultural Values and International Differences in Business Ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 75 (3), S. 273 – 284.

Schramm, W. (1954): How Communication Works, in: *The Process and Effects of Mass Communication*, Hrsg.: Schramm, W., Urbana, S. 3 – 26.

- Schramm, W. (1955): How Communication Works, in: Issues in Advertising, Hrsg.: Karp, R. E., New York, 1972, S. 159–181.
- Schramm, W. (1971): The Nature of Communication Between Humans, in: The Process and Effects of Mass Communication, Hrsg.: Schramm, W., Roberts, D. F., revidierte Aufl., Urbana, S. 3 - 53.
- Schumann, A. (2010): Nachhaltiges Management in Schwellenländern: eine Analyse deutscher Unternehmen in Indien, Frankfurt, Main.
- Schwab, K., World Economic Forum (WEF) (2012): The Global Competitiveness Report 2012–2013, in: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf), zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.
- Schwartz, D. G. (2006): Encyclopedia of Knowledge Management, Hershey, London.
- Schwartz, S. H., Bardi, A. (2001): Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 32 (3), S. 268 – 290.
- Scott, W. R. (1994): Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis, in: Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, Hrsg.: Scott, W. R., Meyer, J. W., Thousand Oaks, California, S. 55-80.
- Scott, W. R. (2001): Institutions and Organizations, 2. Aufl., California.
- Scott, W. R. (2008a): Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory, in: Theory and Society, 37 (5), S. 427 - 442.
- Scott, W. R. (2008b): Institutions and Organizations: Ideas and Interests, 3. Aufl., Los Angeles, California.
- Scott, W. R., Meyer, J. W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Proposition and Early Evidence, in: The New Institutionalism in Organizational Analysis, Hrsg.: Powell, W. W., DiMaggio, P. J., Chicago, S. 108 - 140.
- Scott, W. R., Meyer, J. W. (1994): Developments in Institutional Theory, in: Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, Hrsg.: Scott, W. R., Meyer, J. W., Thousand Oaks, California, S. 1 – 8.

- Sethi, S. P., Elango, B. (1999): The Influence of „Country of Origin“ on Multinational Corporation Global Strategy: A Conceptual Framework, in: *Journal of International Management*, 5, S. 285 – 298.
- Seydel, S. (1998): *Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement: Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen*, Wiesbaden.
- Shannon, C. E., Weaver, W. (1949): *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana.
- Shmelev, S. S. (2012): *Ecological Economics: Sustainability in Practice*, Oxfordshire.
- Shweder, R. A., LeVine, R. A. (1984): *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotions*, Cambridge.
- Simnett, R., Vanstaelen, A., Chua, W. F. (2009): Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison, in: *The Accounting Review*, 84 (3), S. 937–967.
- Smith, N. C. (2003): Corporate Social Responsibility: Whether or How?, in: *California Management Review*, 45, S. 52–76.
- Smith, P. B. (2006): When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: The GLOBE and Hofstede Projects, in: *Journal of International Business Studies*, 37 (6), S. 915 – 921.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H. (2002): Cultural Values, Sources of Guidance, and Their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (2), S. 188 – 208.
- Sobczak, A., Debucquet, G., Havard, Ch. (2006): The Impact of Higher Education on Students' and Young Managers' Perception of Companies and CSR: An Exploratory Analysis, in: *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 6 (4), S. 463 – 474.
- Søndergaard, M. (1994): Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications, in: *Organization Studies*, 15 (3), S. 447 – 456.
- Spangenberg, J. H. (2003): *Vision 2020. Arbeit, Umwelt, Gerechtigkeit – Strategien für ein zukunftsfähiges Deutschland*, München.

Starbuck, W. H. (1976): Organizations and Their Environments, in: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Hrsg.: Dunnette, M. D., New York, S. 1069 – 1123.

Starik, M. (1993): Is the Environment an Organizational Stakeholder? Naturally!, in: Proceedings of the International Association for Business and Society, Hrsg.: Pasquero, J., Collins, D., San Diego, S. 466 – 471.

Stawinoga, M. (2015): Stakeholder als Informationsadressaten des Integrated Reportings, in: Handbuch Integrated Reporting Herausforderung für Steuerung, Überwachung und Berichterstattung, Hrsg.: Freidank, C.-Ch., Müller, S., Velte, P., Berlin, S. 183-214.

Steinberg, S. (2007): An Introduction to Communication Studies, Cape Town.

Steurer, R. (2001): Paradigmen der Nachhaltigkeit, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 24 (4), S. 537- 566.

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., Martinuzzi, A. (2005): Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business – Society Relations, in: Journal of Business Ethics, 61 (3), S. 263–281.

Stieb, J. A. (2009): Assessing Freeman's Stakeholder Theory, in: Journal of Business Ethics, 87, S. 401 – 414.

Stiller, Y., Daub, C. H. (2007): Paving the Way for Sustainability Communications: Evidence from a Swiss Study, in: Business Strategy and the Environment, 16, S. 474–486.

Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management Review, 20 (3), S. 571 – 610.

Suddaby, R., Elsbach, K., Greenwood, R., Meyer, J., Zilber, T. B. (2010): Organizations and Their Institutional Environments – Bringing Meaning, Values, Culture Back in: Introduction to the Special Research Forum, in: Academy of Management Journal, 53 (6), S. 1234 – 1240.

The Chinese Culture Connection (1987): Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 18 (2), S. 143 – 164.

The Economist Intelligence Unit (2013): Democracy Index 2012: Democracy at a Standstill, in: <http://pages.eiu.com/rs/eiu2/images/Democracy-Index-2012.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.

The Hofstede Centre: Strategy, Culture, Change, in: <http://www.geert-hofstede.com/>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

The Hofstede Centre (o. J.a): Estonia, in: <http://geert-hofstede.com/estonia.html>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

The Hofstede Centre (o. J.b): Latvia, in: <http://geert-hofstede.com/latvia.html>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

The Hofstede Centre (o. J.c): Lithuania, in: <http://geert-hofstede.com/lithuania.html>, zuletzt aufgerufen am 25.12.2015.

The World Bank (o. J.): Economy & Growth: GDP per capita (current US\$), in: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>, zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.

Toutenburg, H., Heumann, Ch. (2009): Deskriptive Statistik: Eine Einführung in Methoden und Anwendungen mit R und SPSS, 7. Aufl., Berlin.

Transparency International, in: <http://www.transparency.org>, zuletzt aufgerufen am 24.12.2015.

Transparency International (2012): Corruption Perceptions Index 2012, in: <http://www.transparency.org/cpi2012/results>, zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.

Transparency International (o. J.): What is the Corruption Perceptions Index, in: [http://www.transparency.org/cpi2012/in\\_detail#myAnchor1](http://www.transparency.org/cpi2012/in_detail#myAnchor1), zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.

Tremmel, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie, München.

Triandis, H. C. (2004): Foreword, in: Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Hrsg.: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., California, S. XV – XIX,

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, Ch. M. (1998): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2. Aufl., New York.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. M. (2012): *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 3 Aufl., London.

Tsakumis, G. T. (2007): *The Influence of Culture on Accountants' Application of Financial Reporting Rules*, in: *Abacus*, 43 (1), S. 27 – 48.

Tschandl, M. (2012): *Perspektiven der Integration im Umweltcontrolling*, in: *Integriertes Umweltscontrolling: Vom der Stoffstromanalyse zum Bewertungs- und Informationssystem*, Hrsg.: Tschandl, M., Posch, A., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 11 - 39.

Ulrich, P. (1997): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlage einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern, Stuttgart, Wien.

Ulrich, P., Fluri, E. (1992): *Management: Eine konzentrierte Führung*, 6. Aufl., Bern/Stuttgart.

United Nations Development Programme (UNDP) (o. J.): *Human Development Index (HDI)*, in: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>, zuletzt aufgerufen am 03.01.2016.

Van der Laan Smith, J., Adikhari, A., Tondkar, R. H. (2005): *Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A stakeholder Perspective*, in: *Journal of Accounting and Public Policy*, 24 (2), S. 123–151.

Van Marrewijk, M. (2003): *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, in: *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), S. 95 - 105.

Venaik, S., Brewer, P. (2013): *Critical Issues in the Hofstede and GLOBE National Culture Models*, in: *International Marketing Review*, 30 (5), S. 469- 482.

Visser, W. (2006): *Research on Corporate Citizenship in Africa: A Ten – Year Review (1995 – 2005)*, in: *Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future*, Hrsg.: Visser, W., McIntosh, M., Middleton, C., Sheffield, S. 18 – 28.

Visser, W. (2008): *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, in: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Hrsg.: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Siegel, D., Oxford, S. 473 – 502.

- Vitell, S., Nwachukwu, S. L., Barnes, J. J. (1993): The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology, in: *Journal of Business Ethics*, 12 (10), S. 753–860.
- Waddock, S. (2008): Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility, in: *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), S. 87 – 108.
- Waldman, D. A., Luque, M. S., Washburn, N., et al. (2006): Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries: in: *Journal of International Business Studies*, 37 (6), S. 823 – 837.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: *Organisationstheorien*, Hrsg.: Kieser, A., Ebers, M., 6. Aufl., W., Stuttgart, S. 353 - 401.
- Walgenbach, P., Meyer, R. (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart.
- Wartick, S. L., Mahon, J. F. (1994): Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of the Literature, in: *Business Society*, 33 (3), S. 293 - 311.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. revidierte Aufl., Tübingen.
- Weiß, R. (2005): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: *Handbuch für Nachhaltigkeitskommunikation*, Hrsg.: Michelsen, G., Godemann, J., München, S. 588 – 598.
- Welzel, Ch. (2013): *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*, New York.
- Wheeler, D., Sillanpää, M. (1997): *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximising Stakeholder Value*, London.
- Williams, G., Zinkin, J. (2008): The Effect of Culture on Consumers' Willingness to Punish Irresponsible Corporate Behavior: Applying Hofstede's Typology to the Punishment Aspect of Corporate Social Responsibility, in: *Business Ethics: A European Review*, 17 (2), S. 210–224.

Wöhe, G. (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl., München.

Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited, in: Academy of Management Review, 16 (4), S. 691 – 718.

Woods, D. D., Hollnagel, E. (2005): Joint Cognitive Systems: Foundations of Cognitive Systems Engineering, Taylor & Francis, S. 11 - 13.

World Bank Group (o. J.): Doing Business: Protecting Minority Investors Methodology, in: <http://www.doingbusiness.org/methodology/protecting-minority-investors>, zuletzt aufgerufen am 23.12.2015

World Economic Forum, in: <http://www.weforum.org>, zuletzt aufgerufen am 23.12.2015.

World Values Survey, in: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>, zuletzt aufgerufen am 16.12.2015.

World Values Survey (o. J.): Findings and Insights, in: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, zuletzt aufgerufen am 03.01.2016.

Yusoff, H., Othman, R., Yatim, N. (2014): Culture and Accountants' Perceptions of Environmental Reporting Practice, in: Business Strategy & the Environment, 23 (7), S. 433 – 446.

Zhou, L., Wu, W. –P., Luo, X. (2007): Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks, in: Journal of International Business Studies, 38 (4), S. 673 – 690.

Ziemann, A. (2007): Kommunikation der Nachhaltigkeit: Eine kommunikationstheoretische Fundierung, in: Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, Hrsg.: Michelsen, G., Godemann, J., München, S. 25-41.

Zu, L., Song, L. (2009): Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China, in: Journal of Business Ethics, 88 (1), 2009, S. 105 – 117.

Zucker, L. G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: *American Sociological Review*, 42 (5), S. 726 - 743.

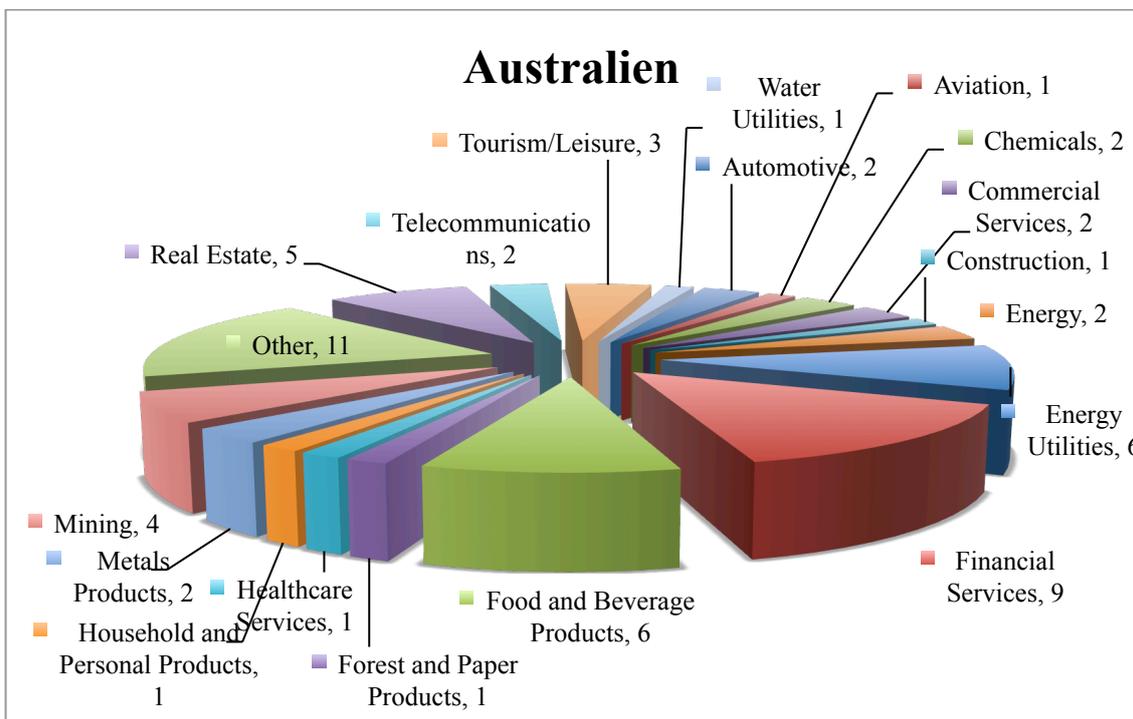
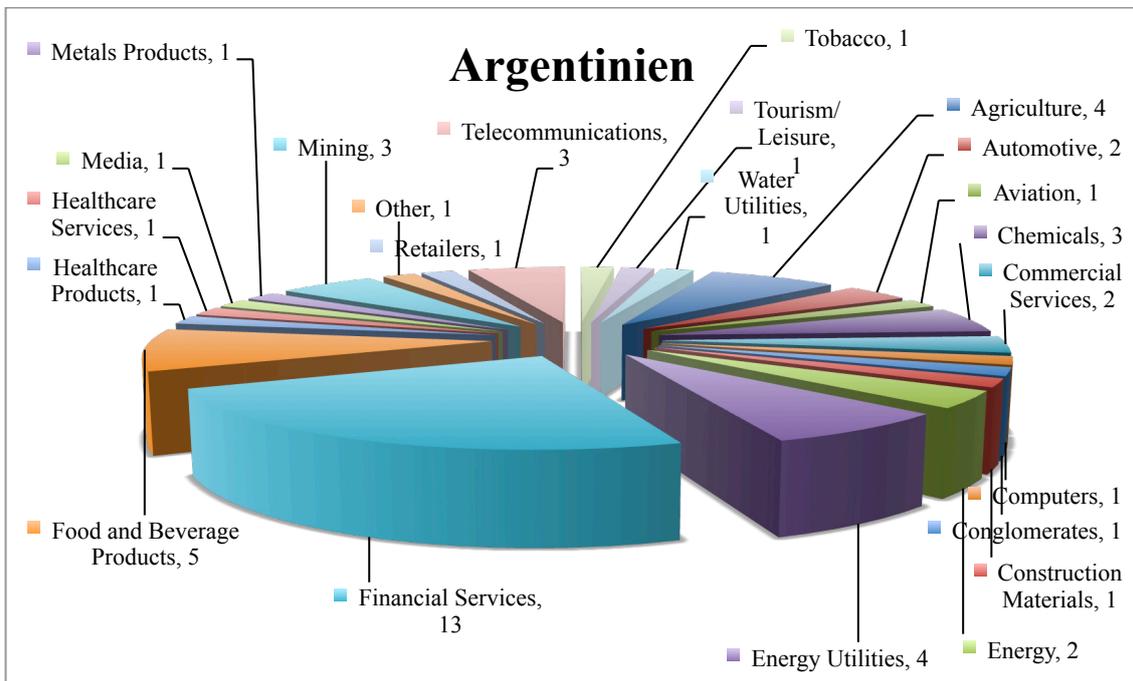
Zucker, L. G. (1987): Institutional Theories of Organization, in: *Annual Review of Sociology*, 13, S. 443 - 464.

Zweigert, K., Kötz, H. (1998): *An Introduction to Comparative Law*, 3. Aufl., New York.



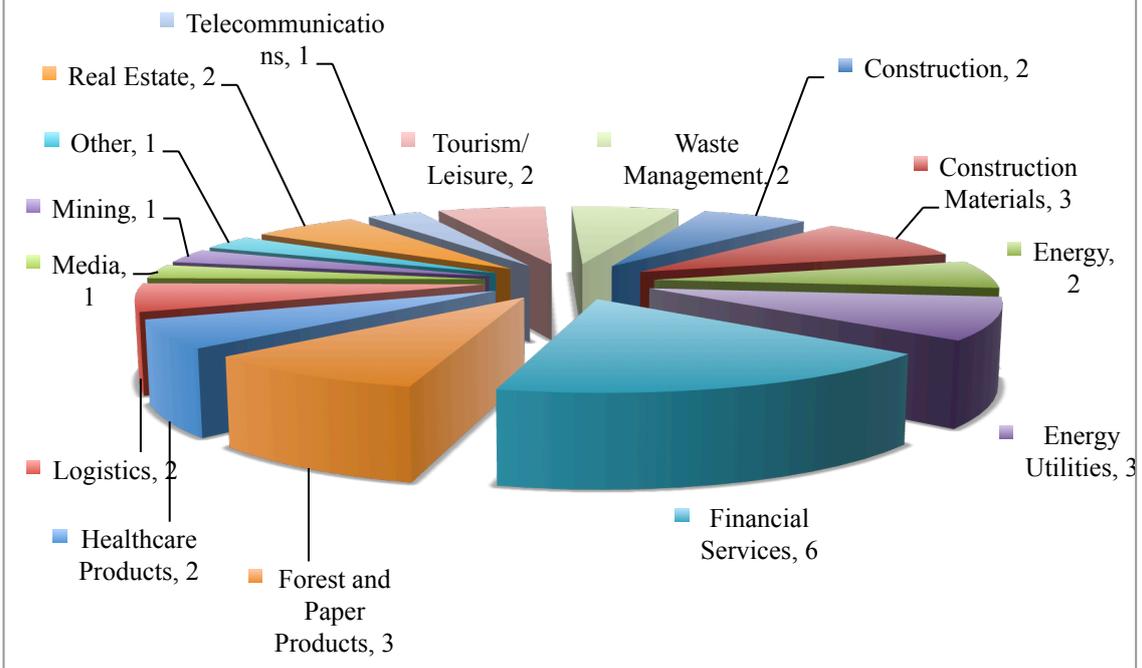
# Anhänge

## Anhang 1<sup>1</sup>

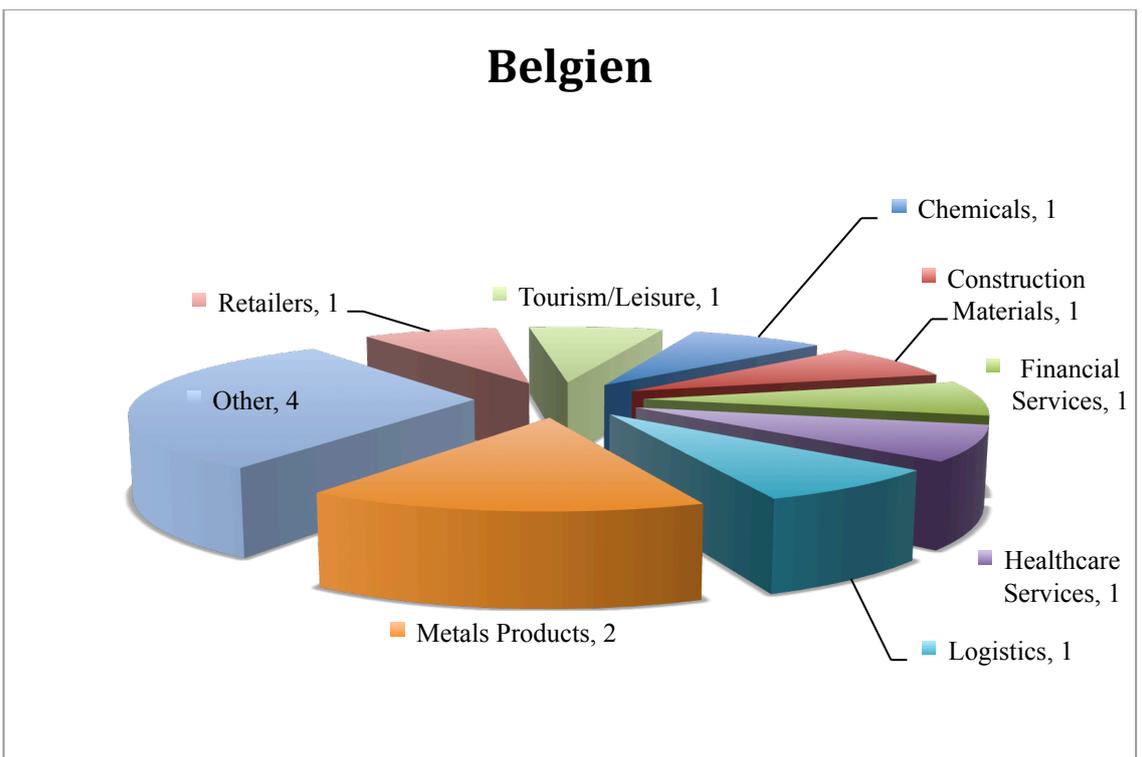


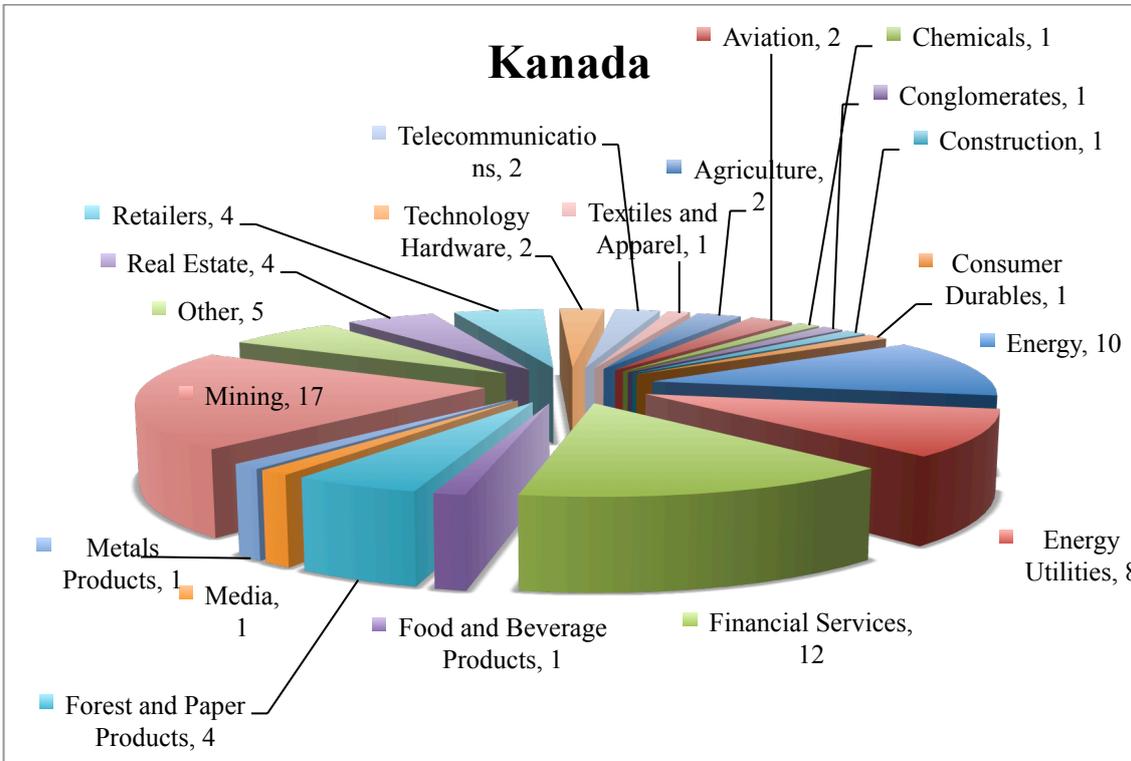
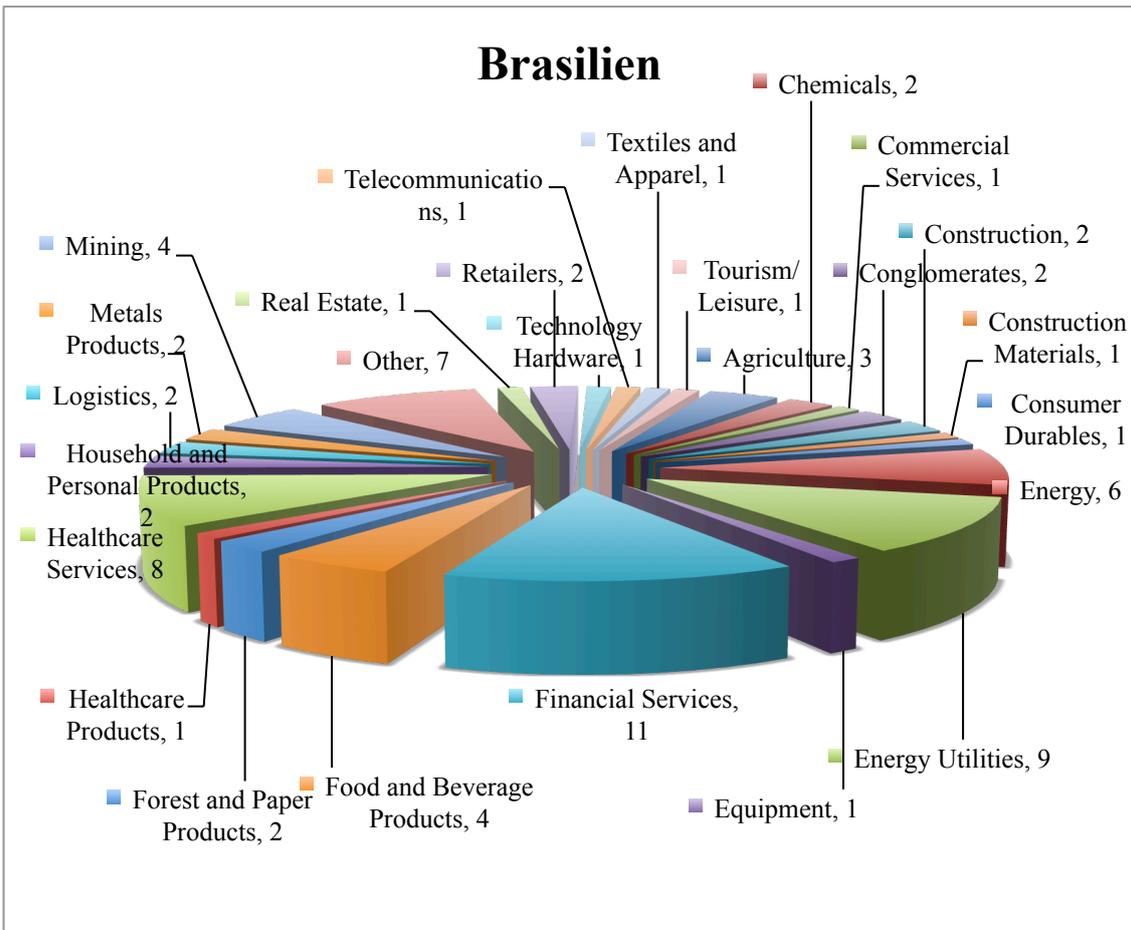
<sup>1</sup> Die Reihenfolge der Länder basiert sich auf dem englischen Alphabet.

# Österreich

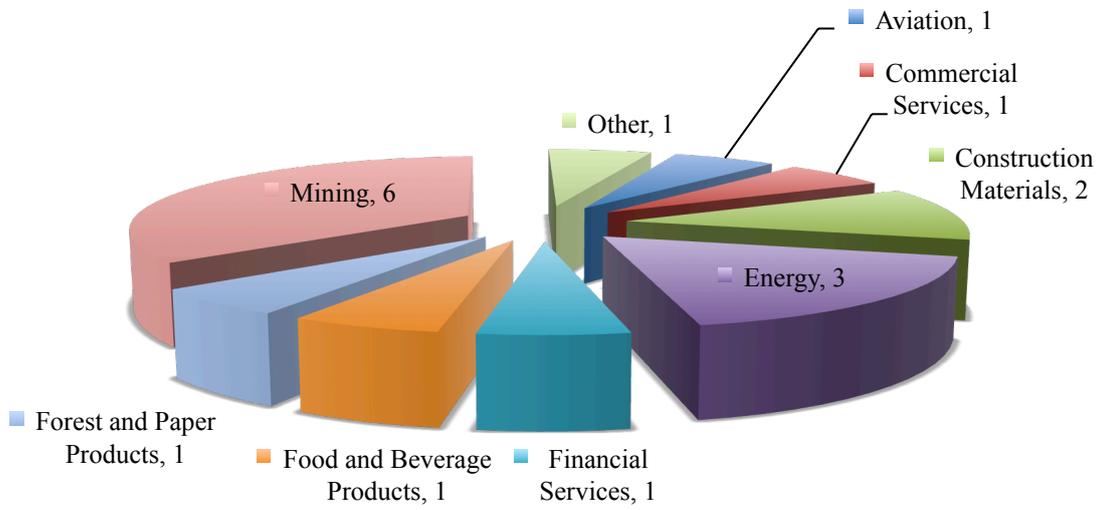


# Belgien

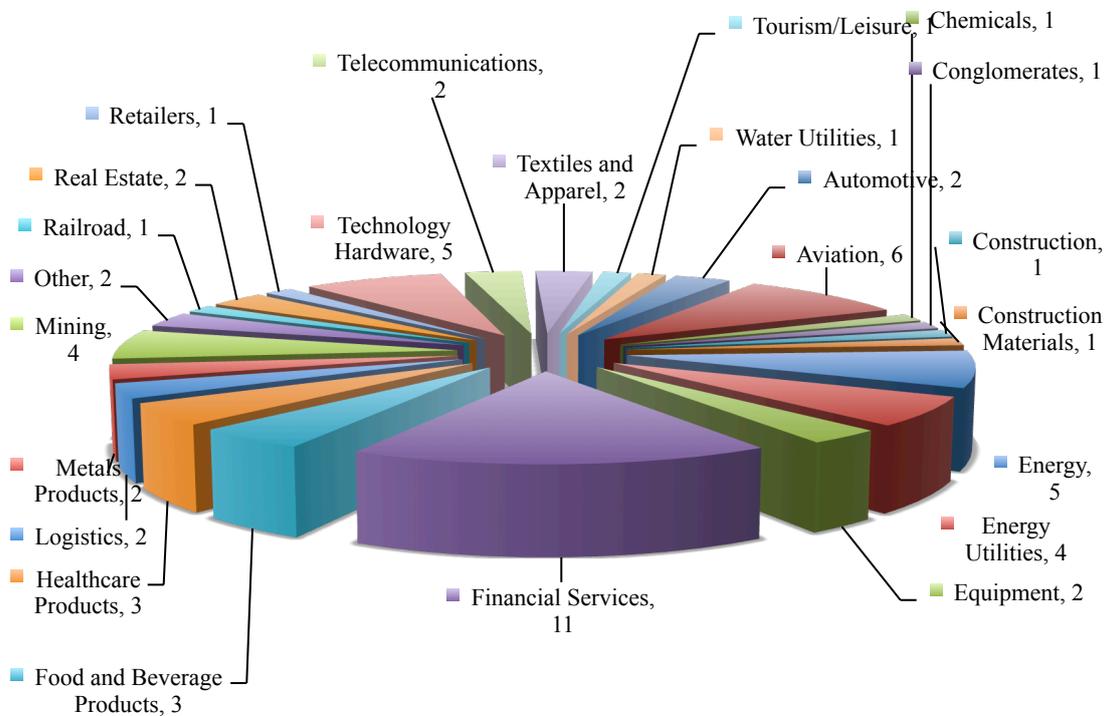




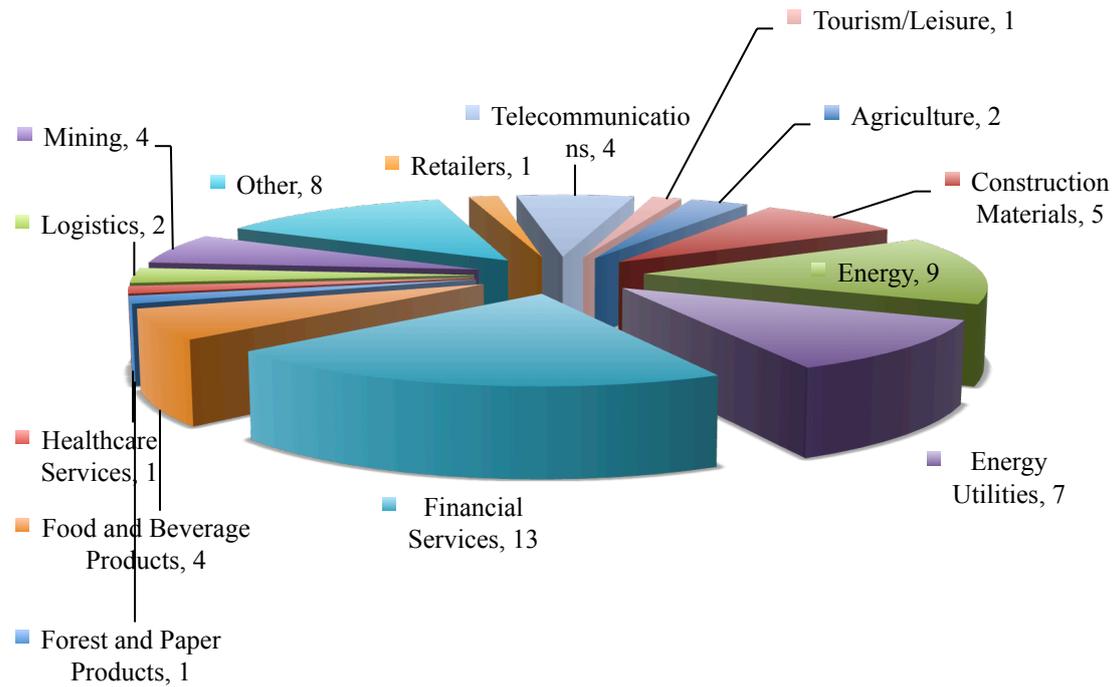
## Chile



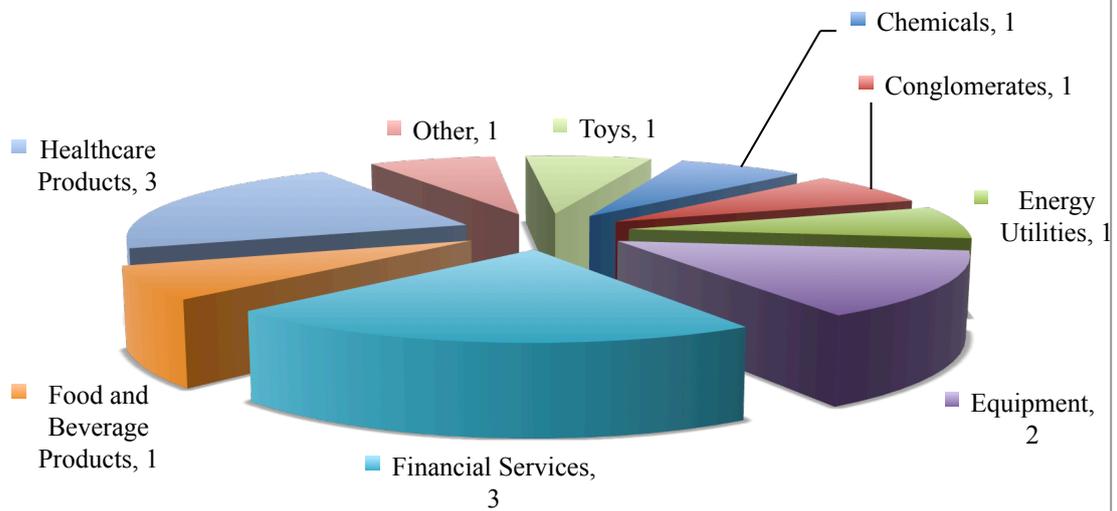
## China



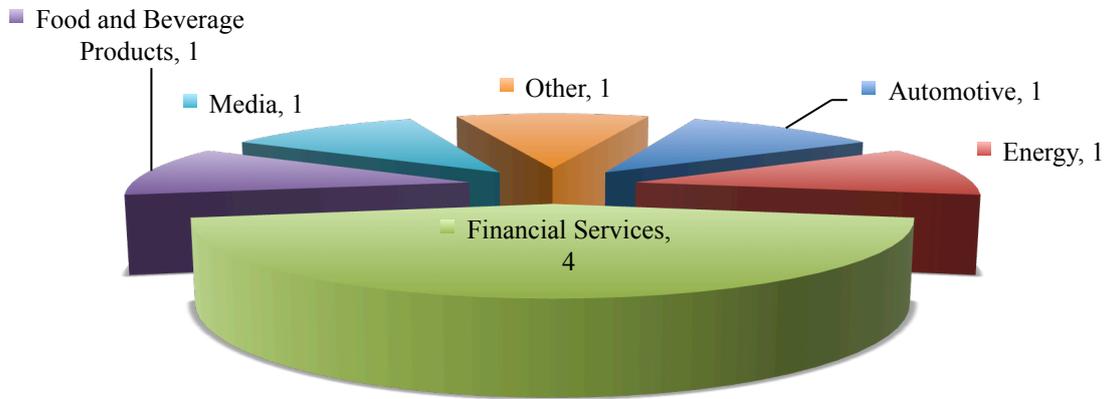
## Kolumbien



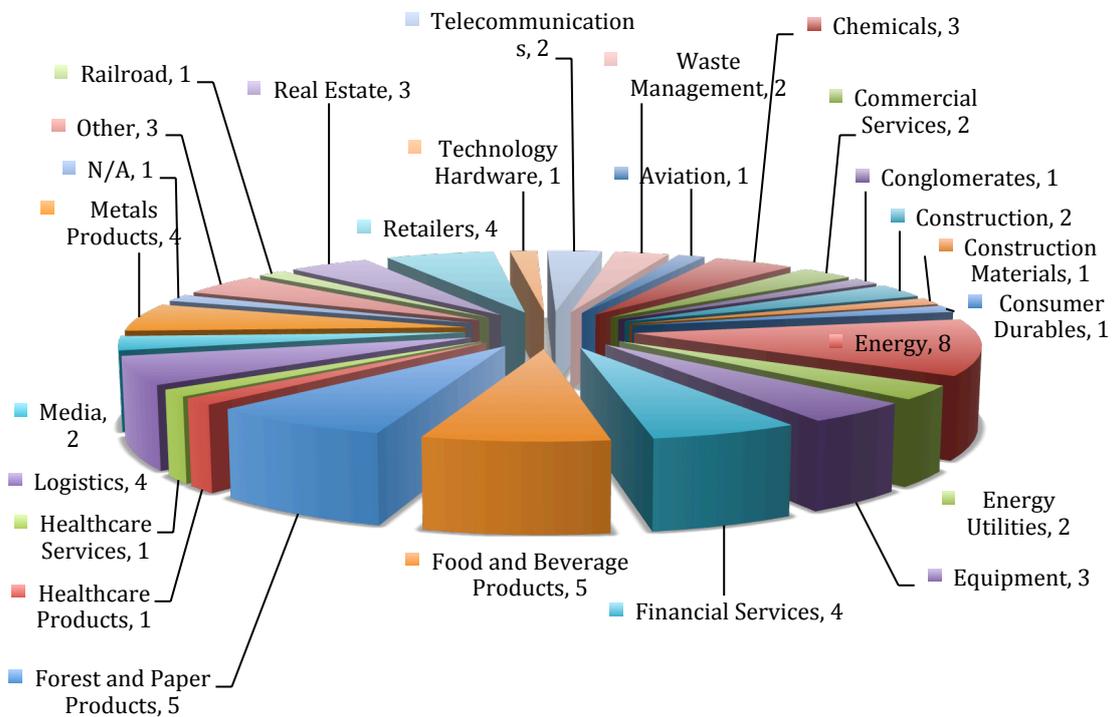
## Dänemark



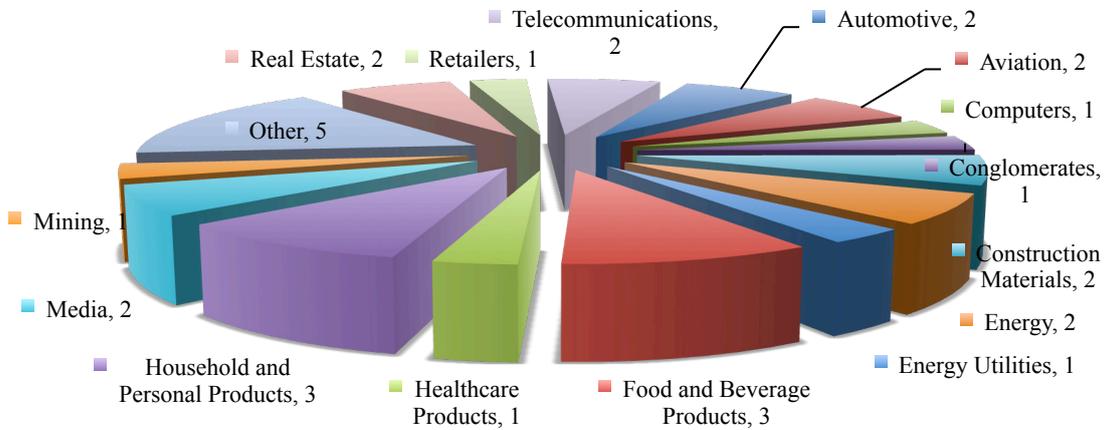
# Ecuador



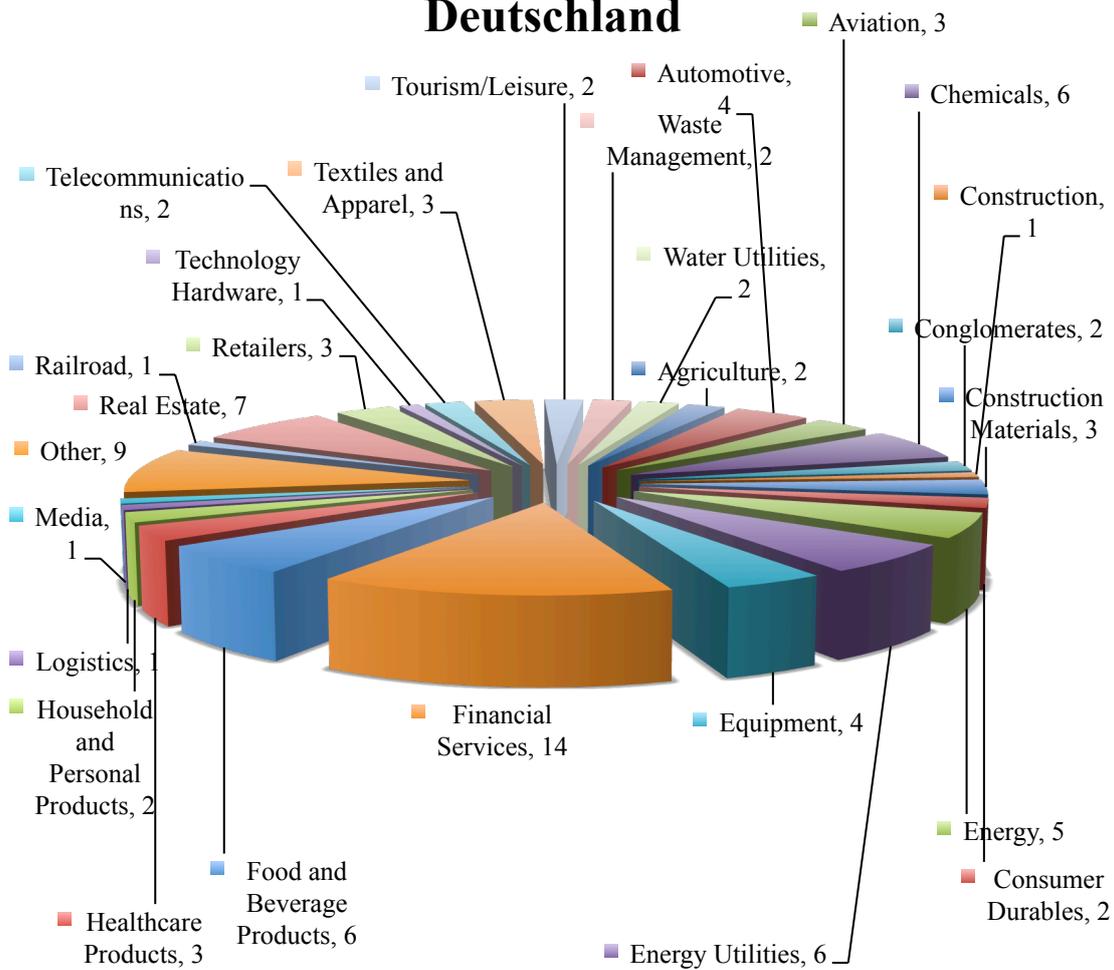
# Finnland



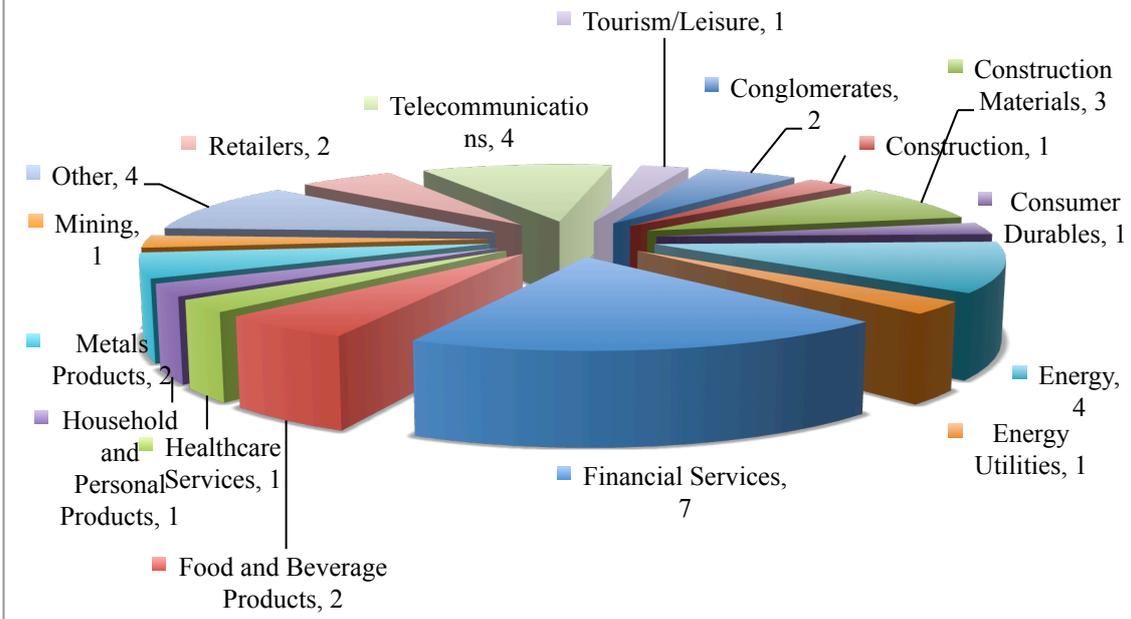
# Frankreich



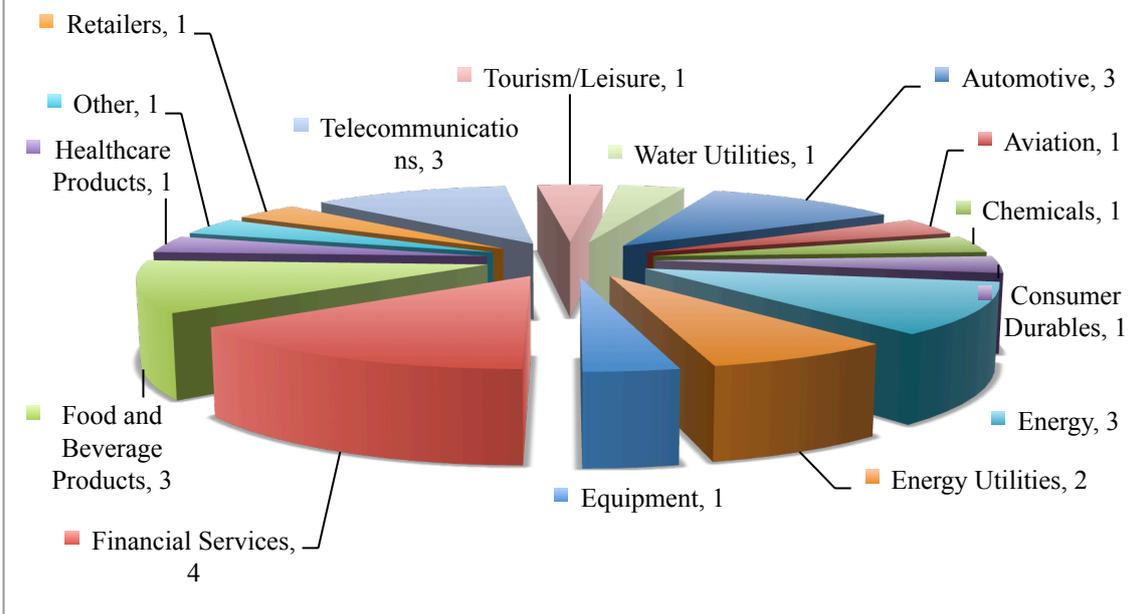
# Deutschland



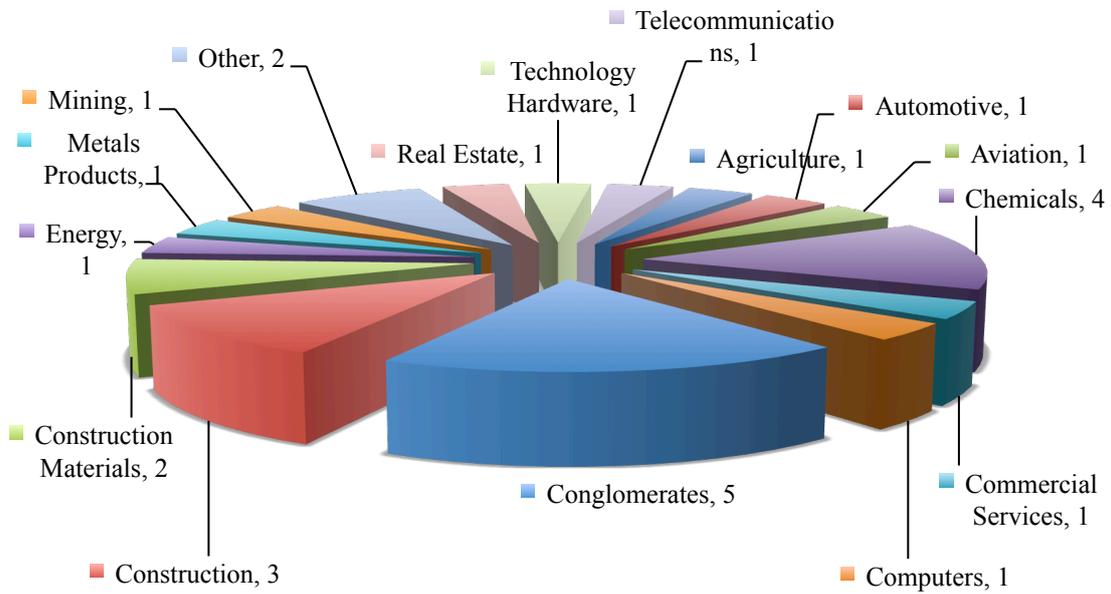
# Griechenland



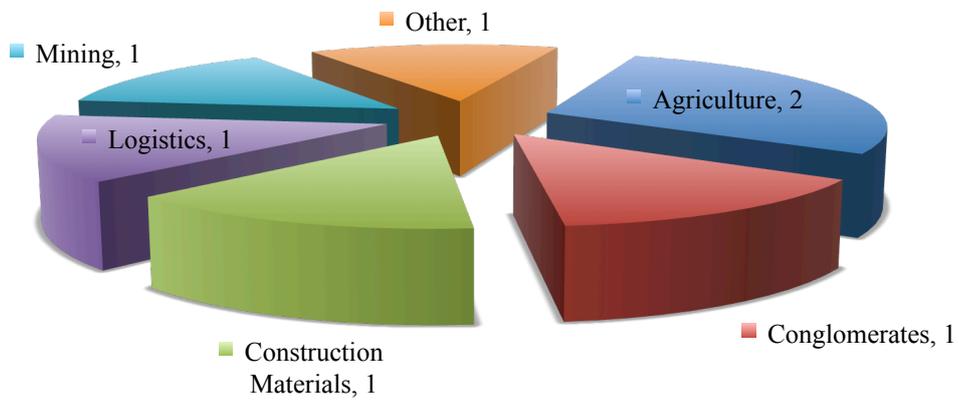
# Ungarn



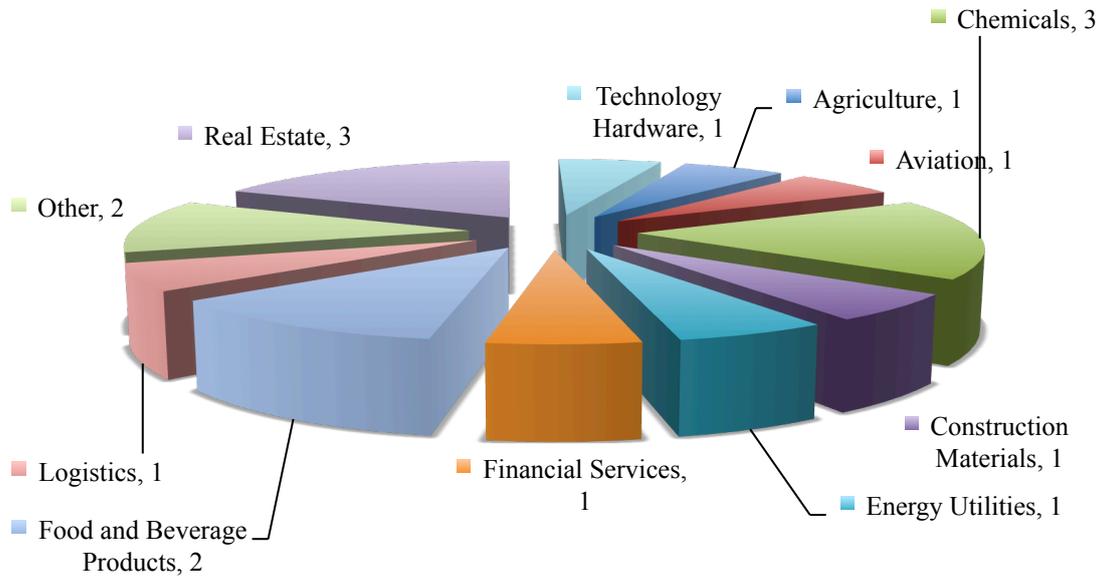
## Indien



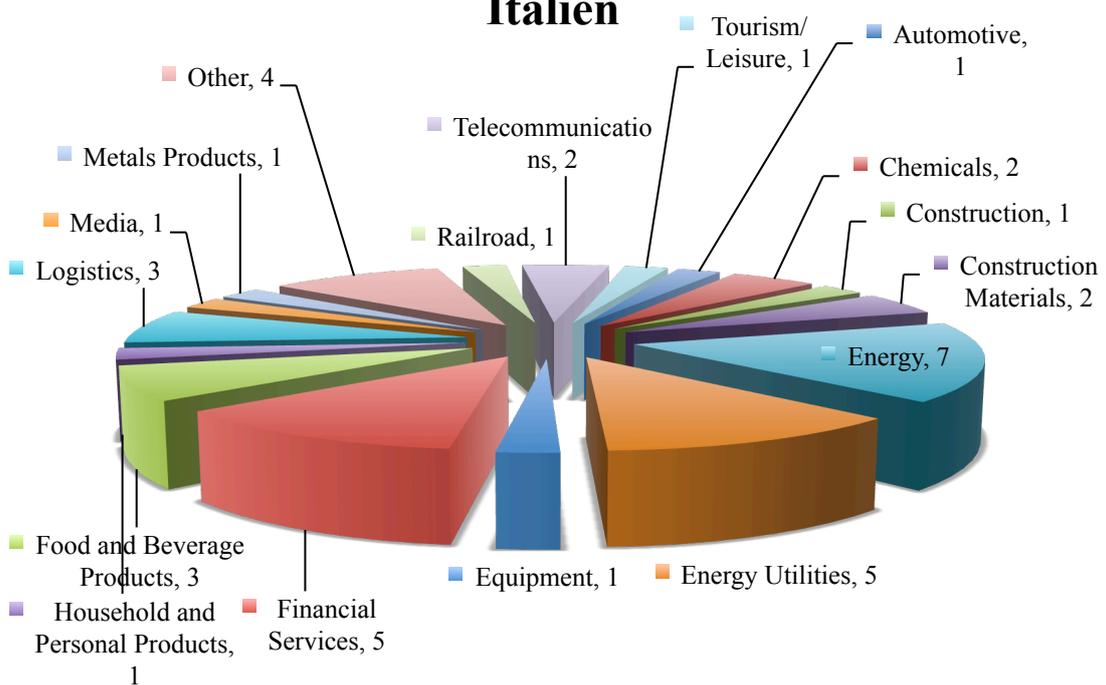
## Indonesien



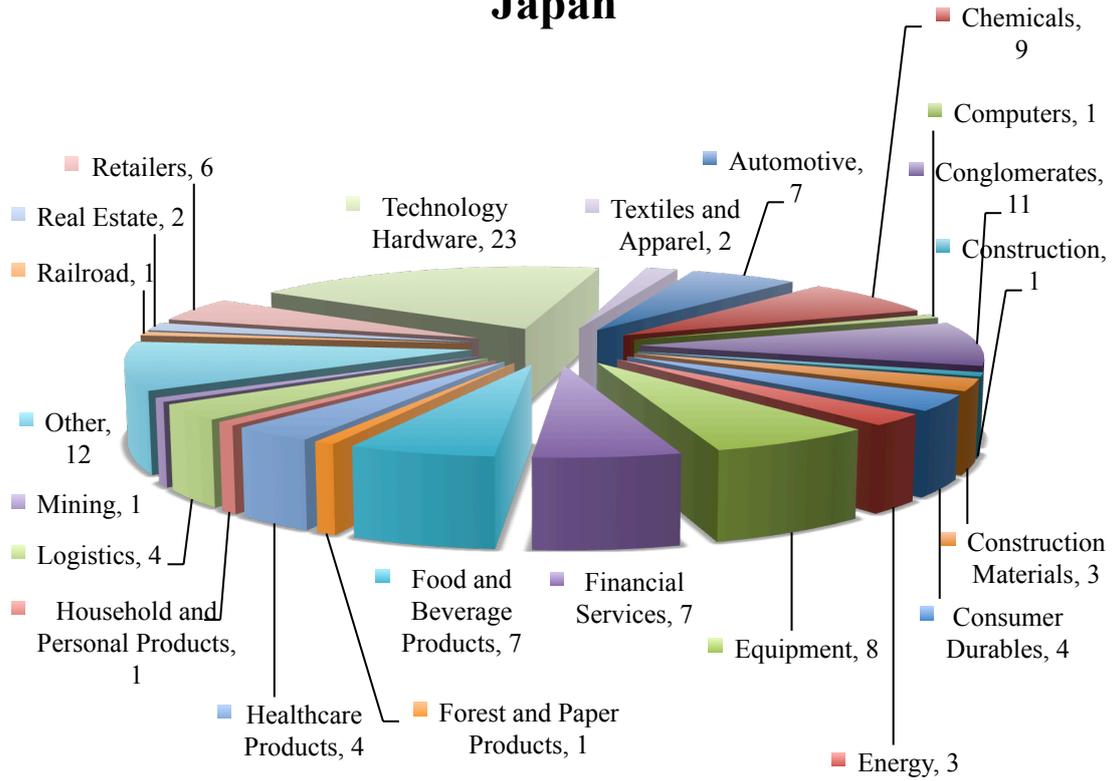
## Israel



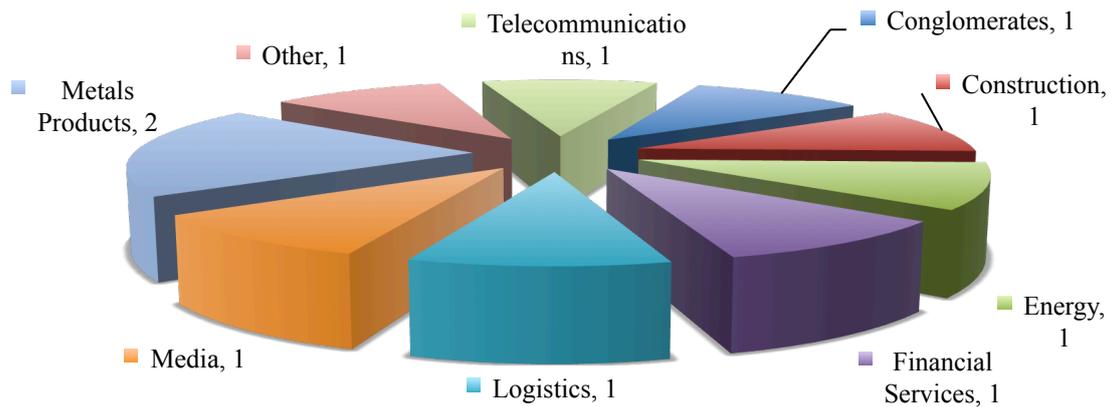
## Italien



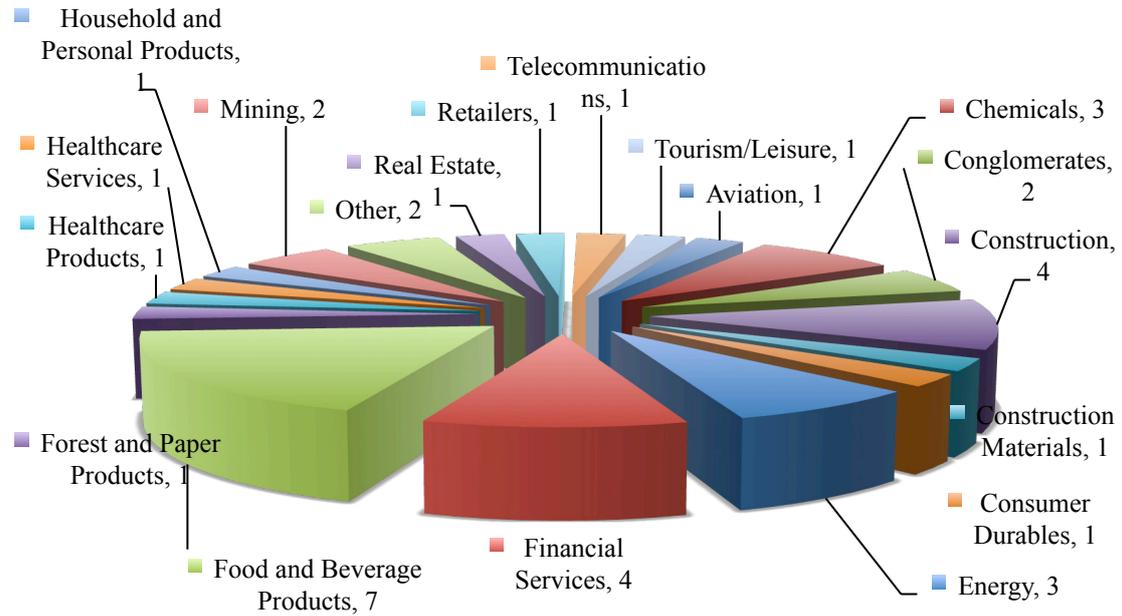
## Japan



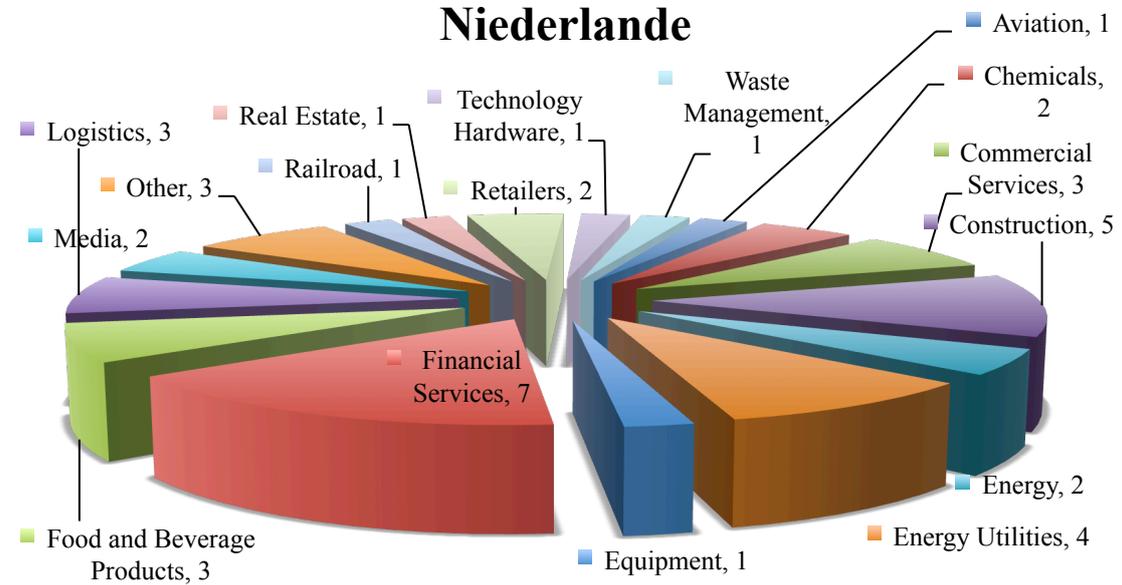
## Malaysia



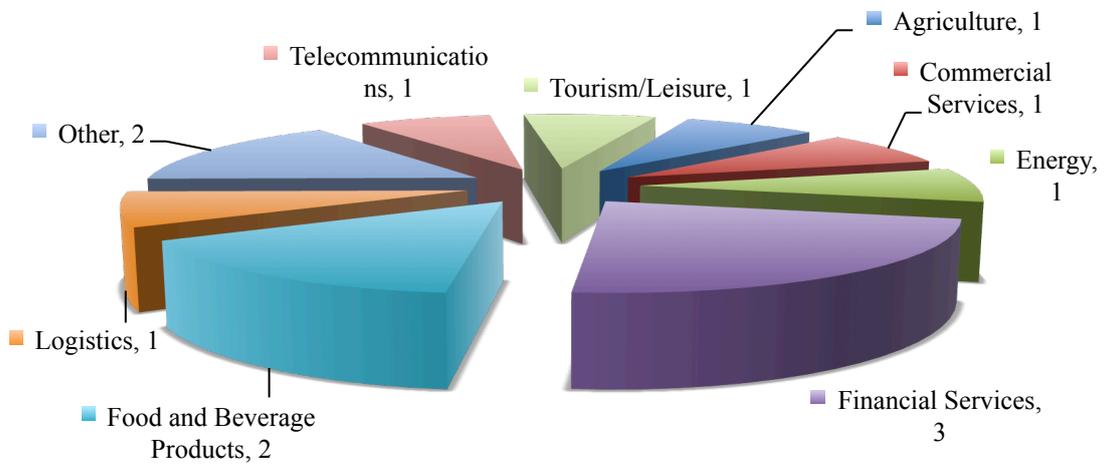
# Mexiko



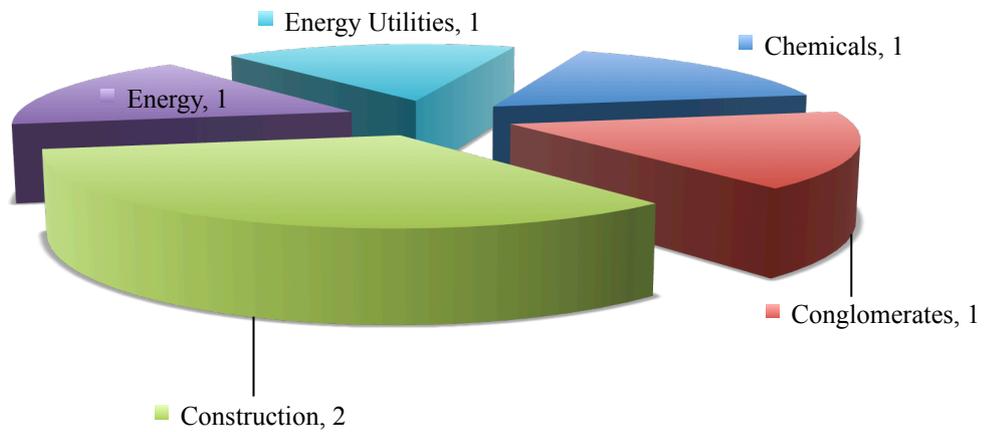
# Niederlande



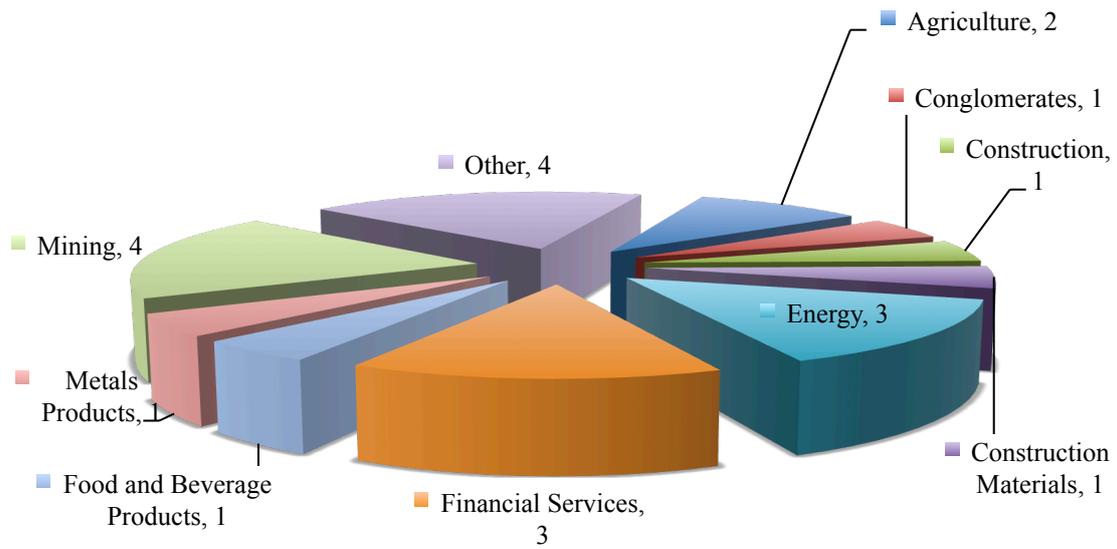
# Norwegen



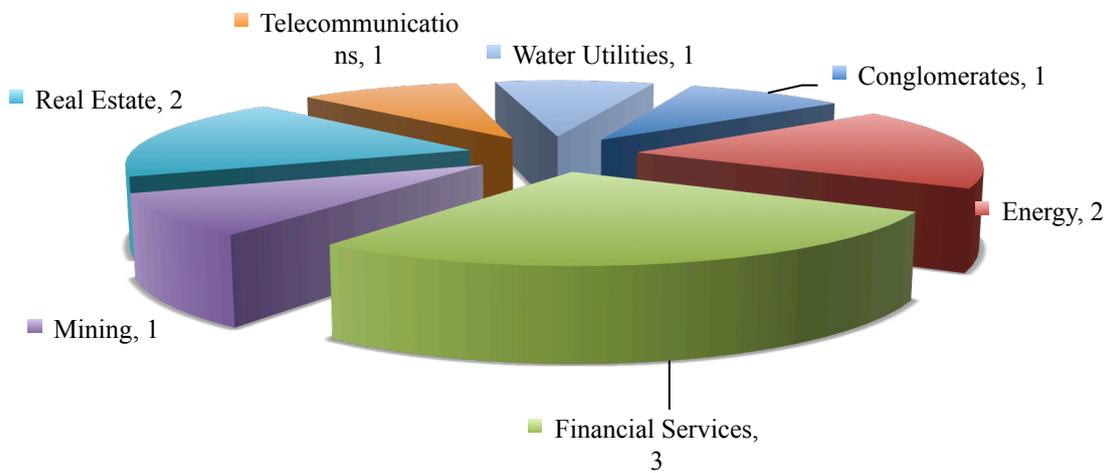
# Pakistan



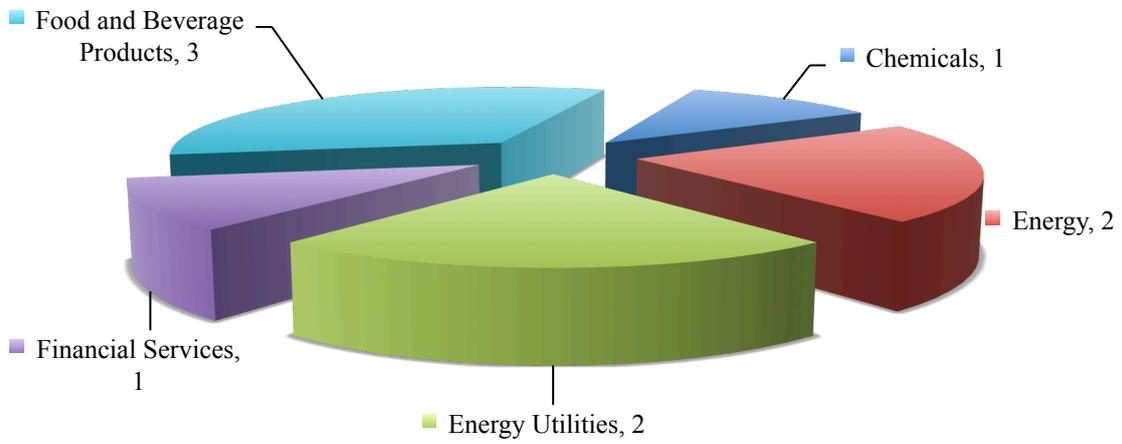
## Peru



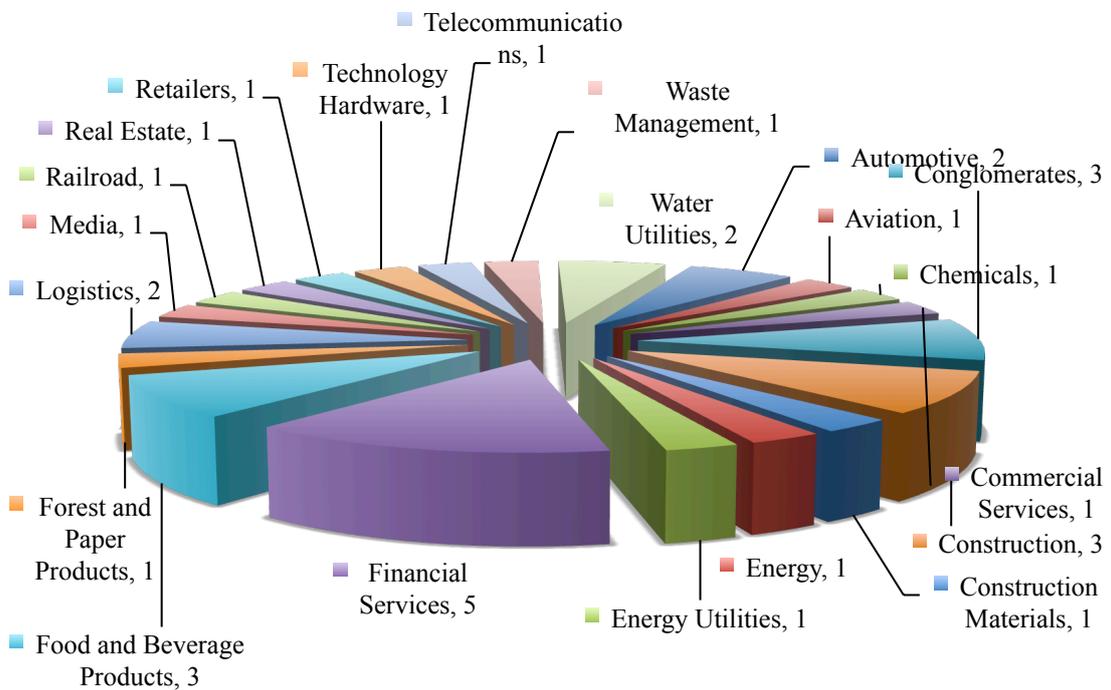
## Philippinen



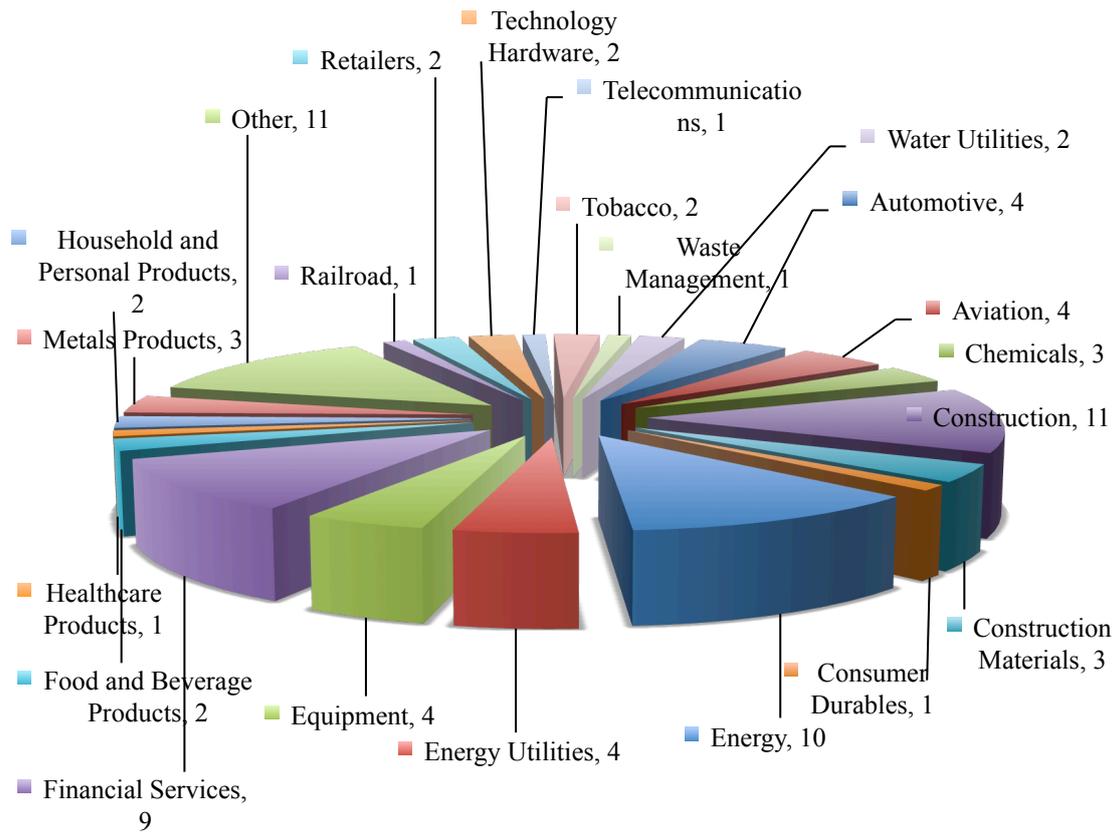
## Polen



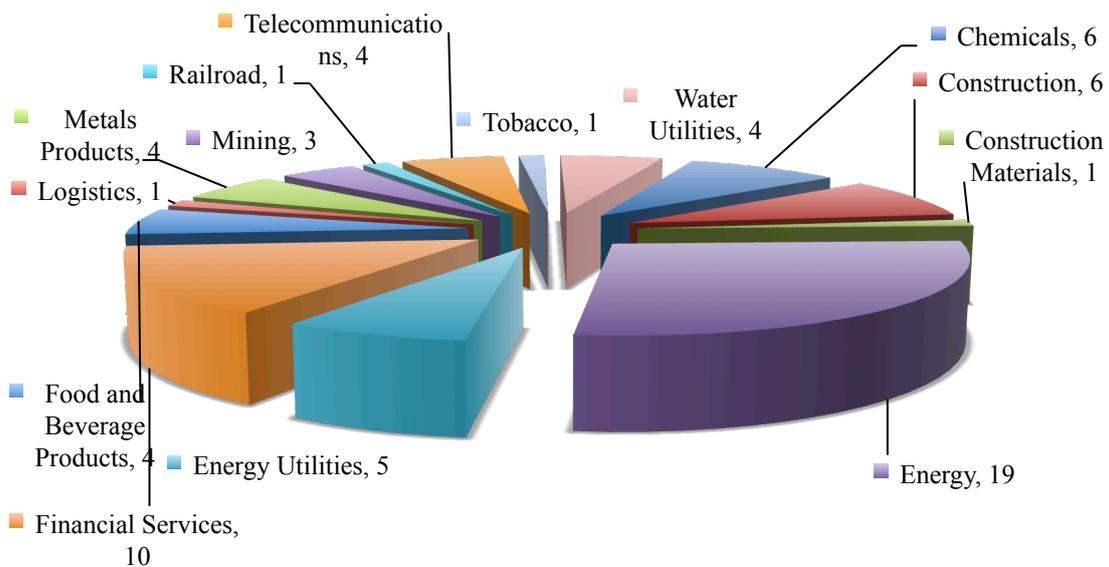
## Portugal



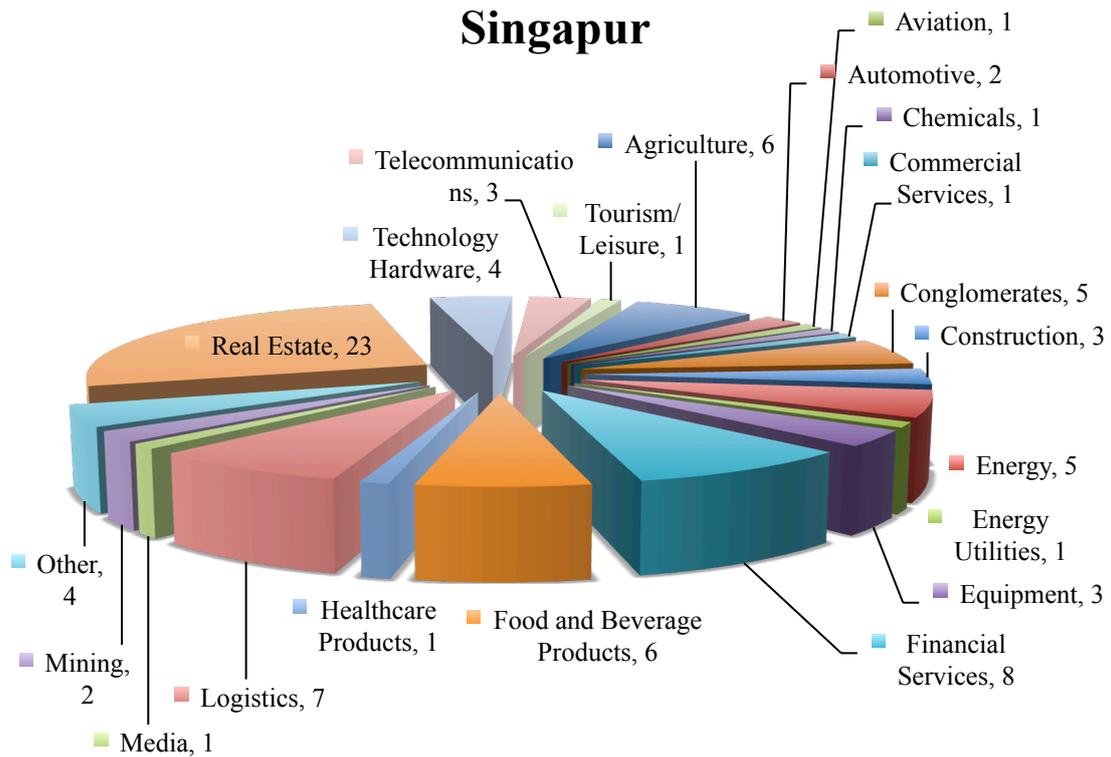
## Republik Korea



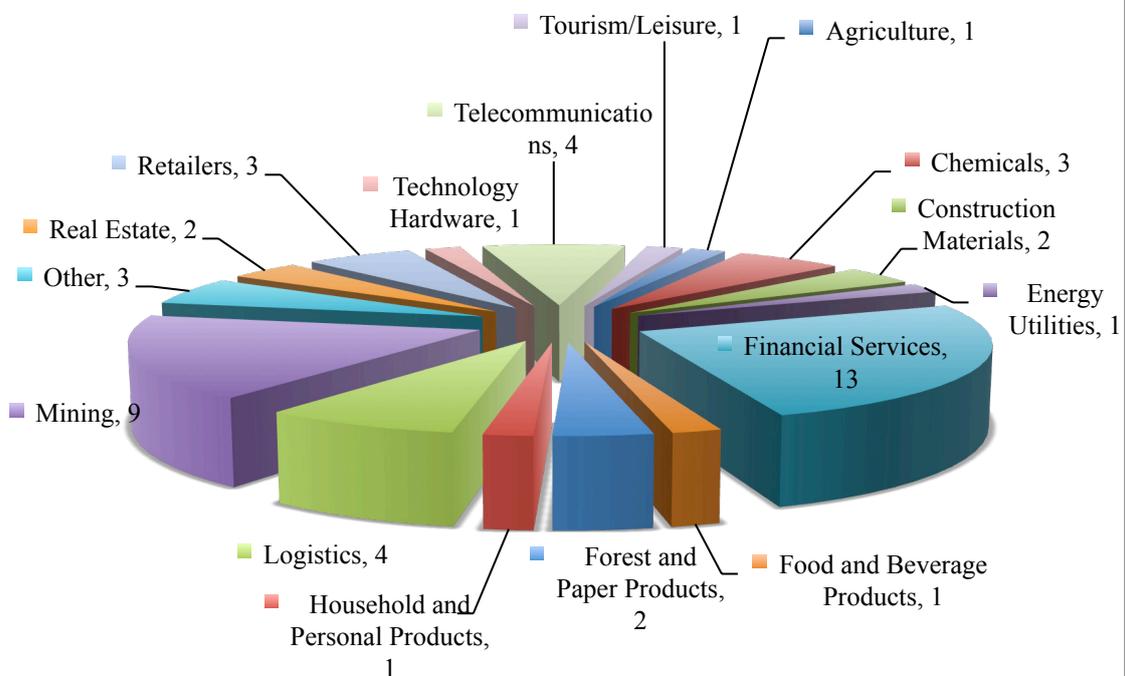
## Russland



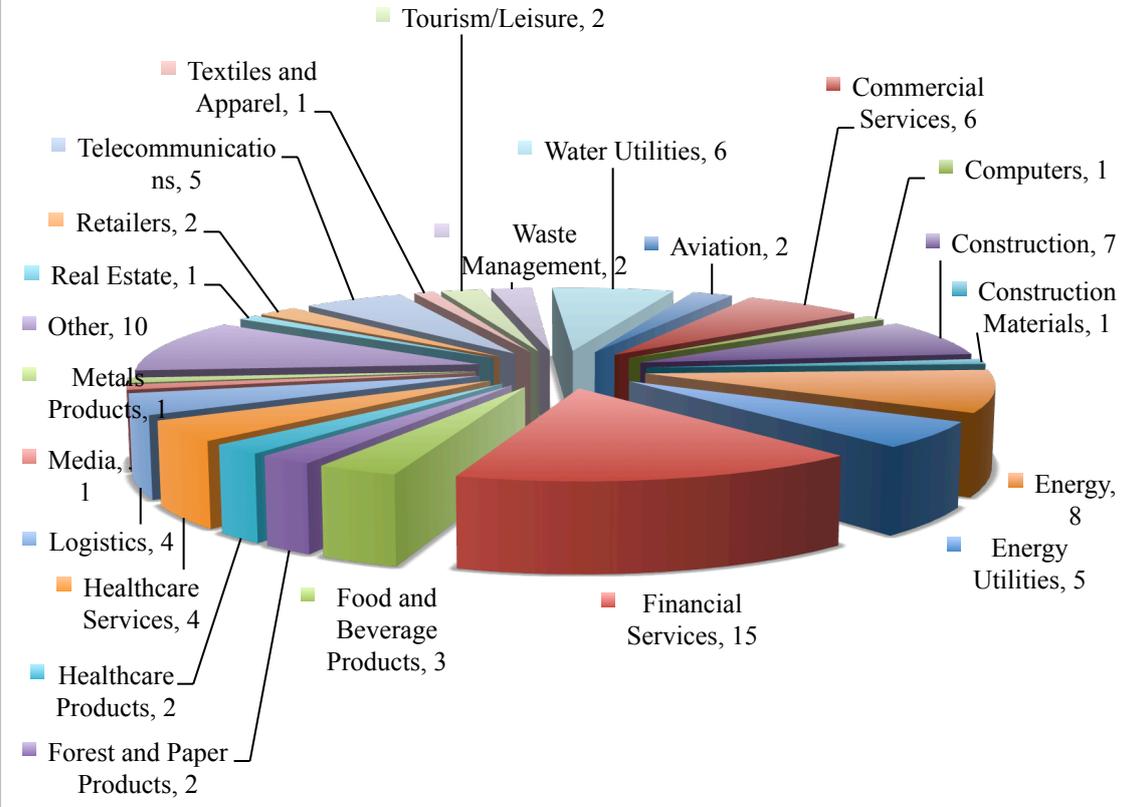
## Singapur



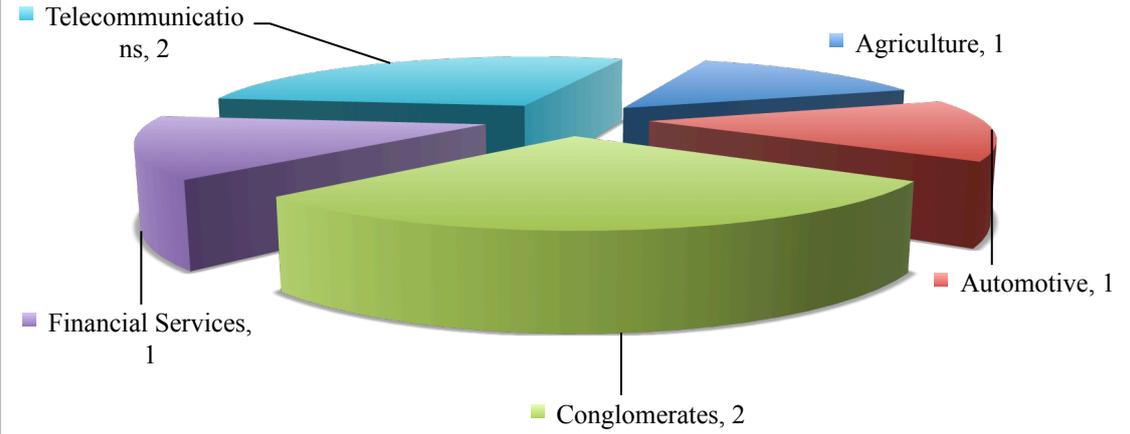
## Südafrika



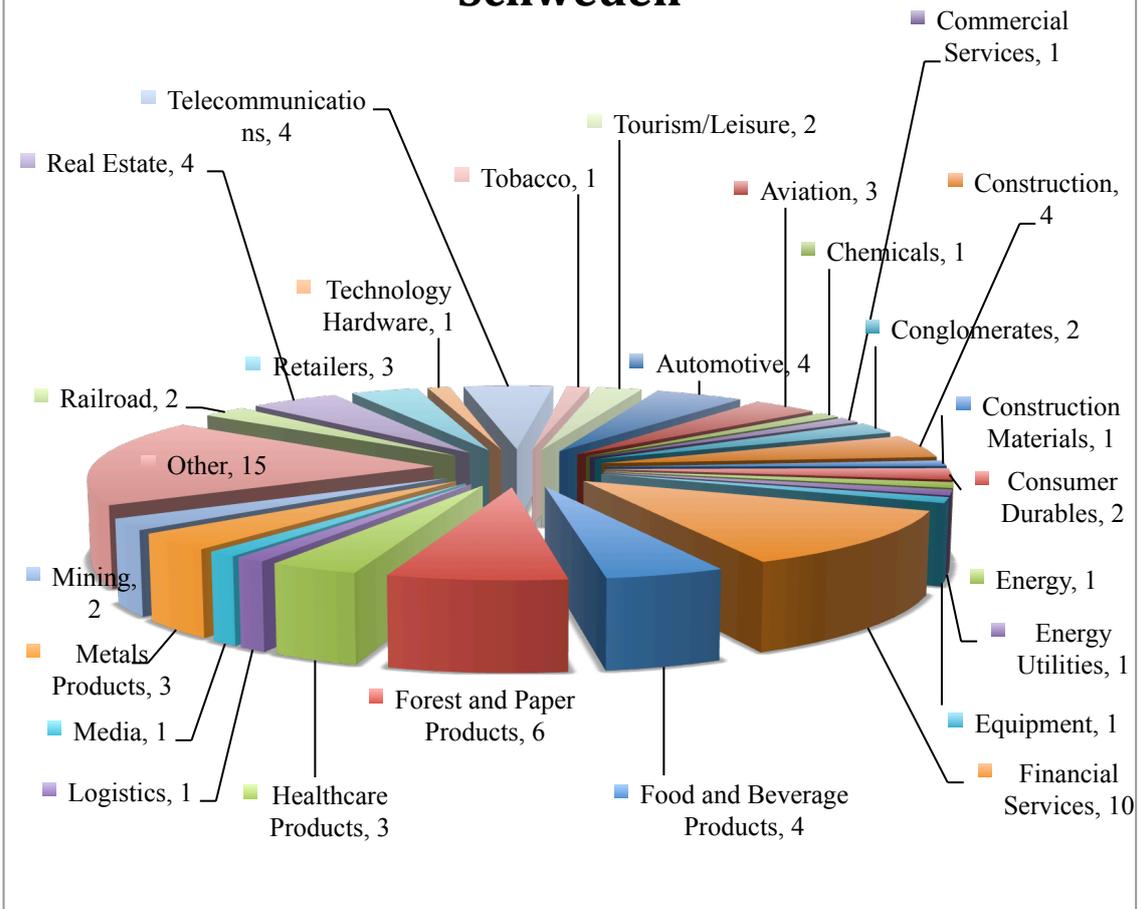
# Spanien



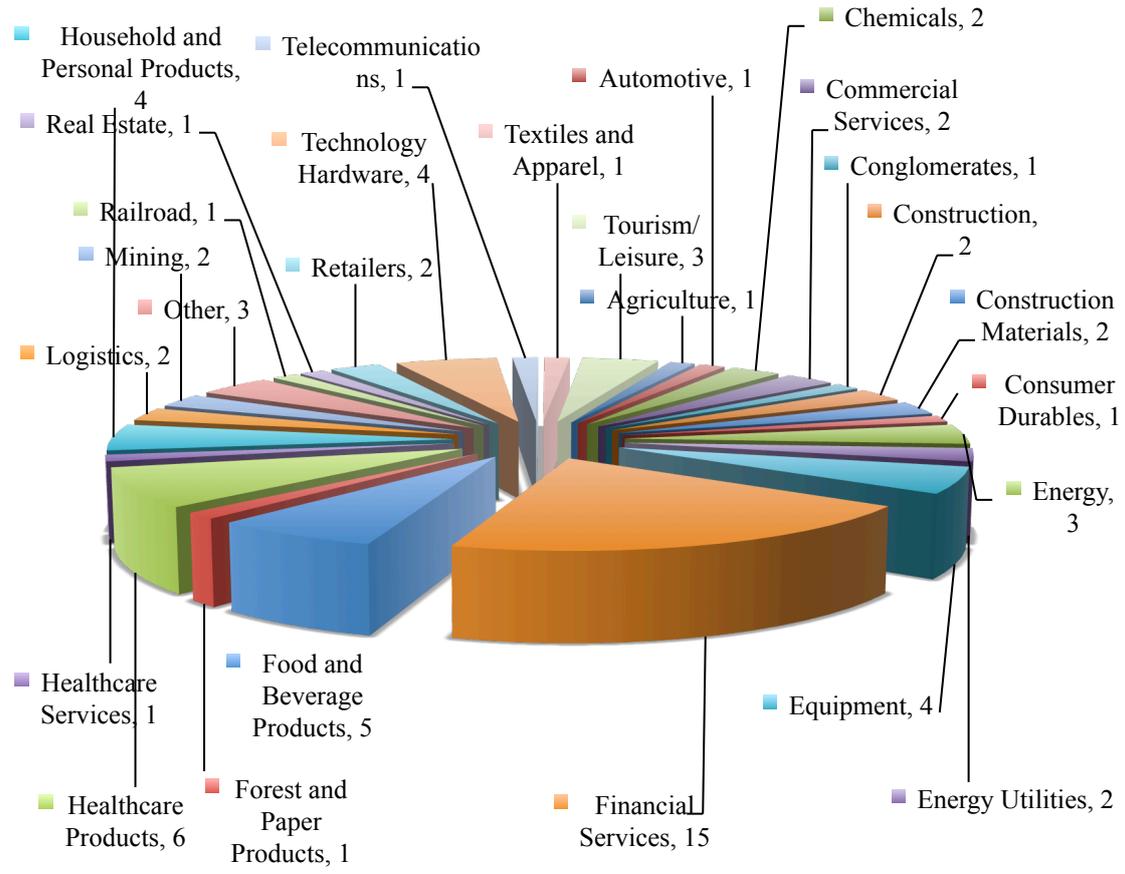
# Sri Lanka



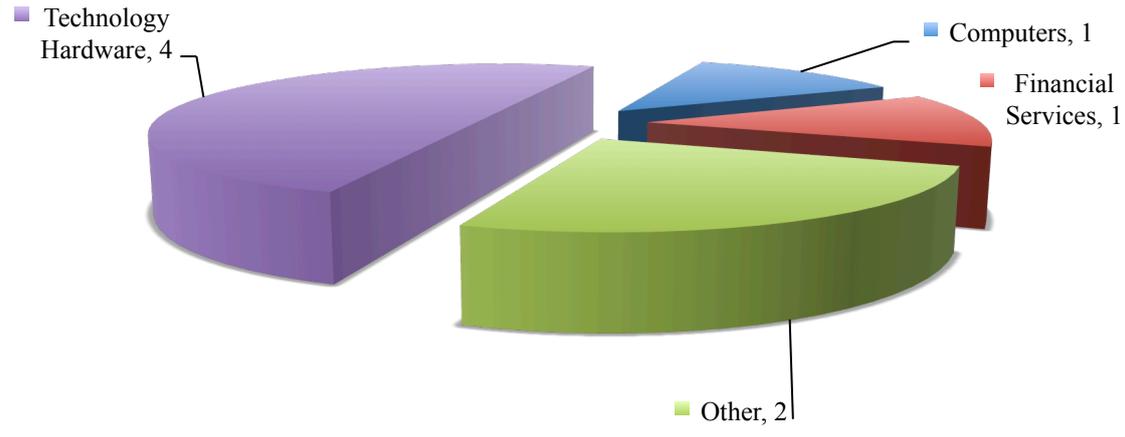
# Schweden

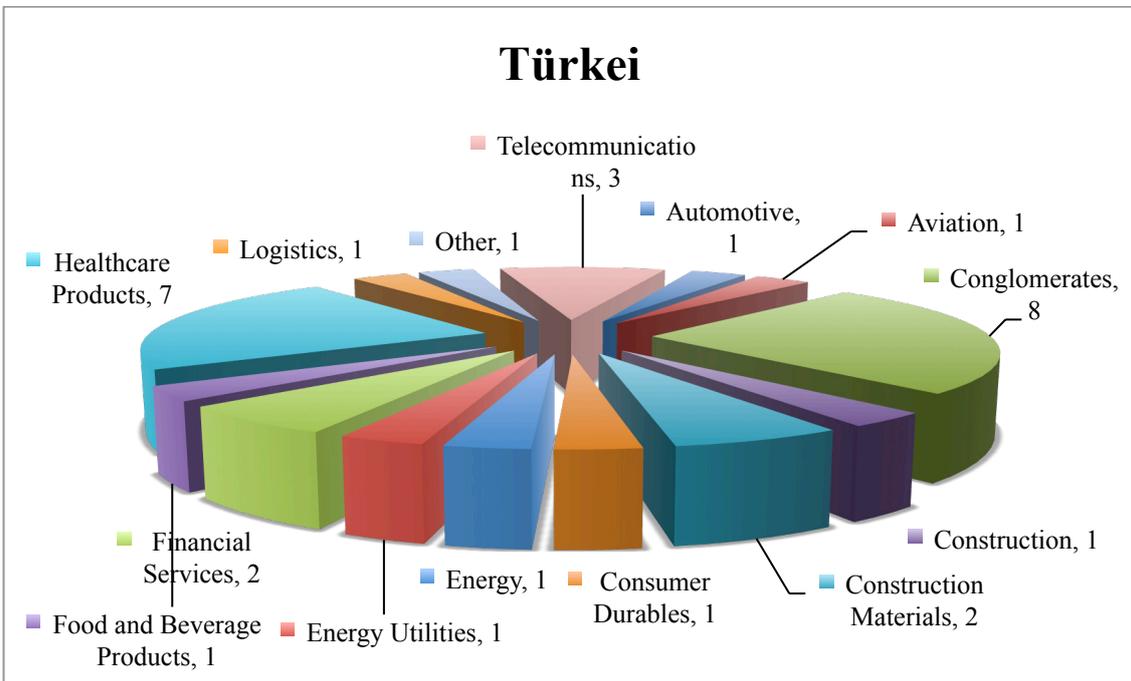
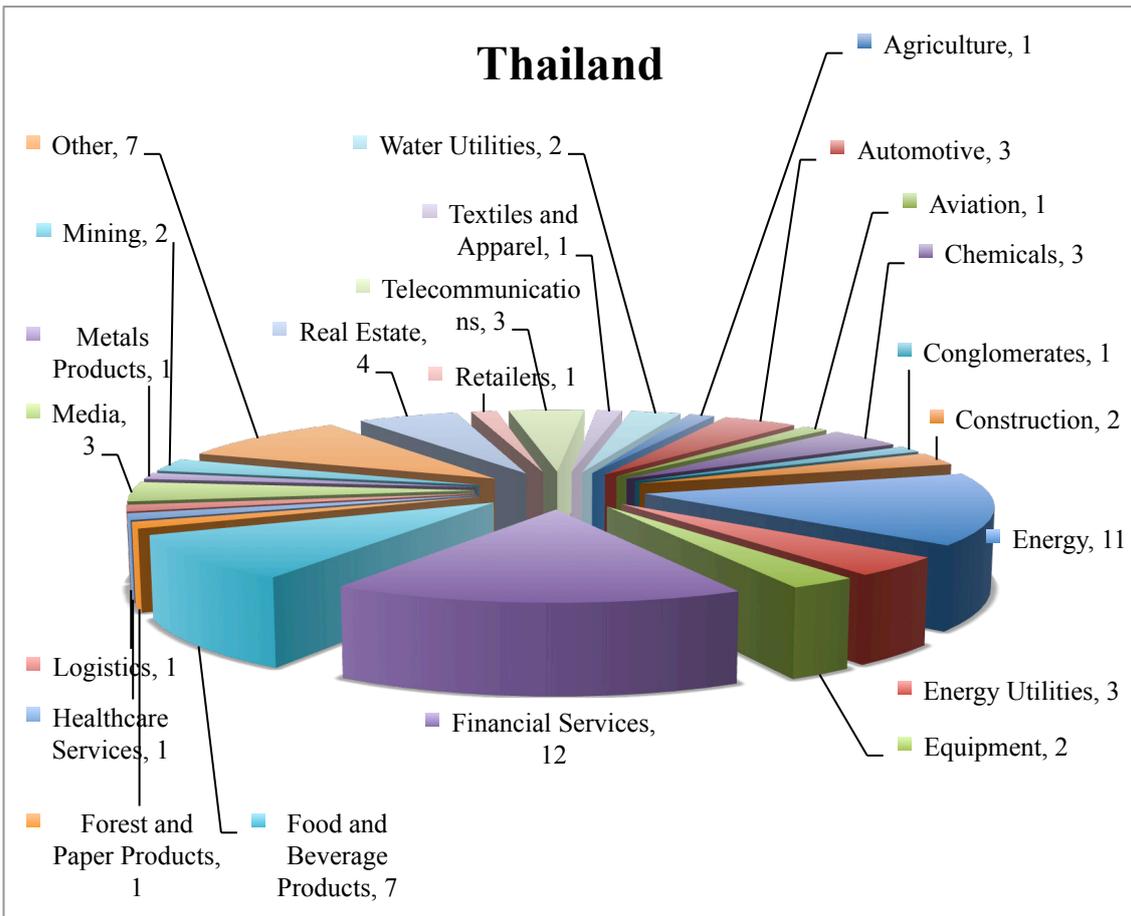


# Schweiz

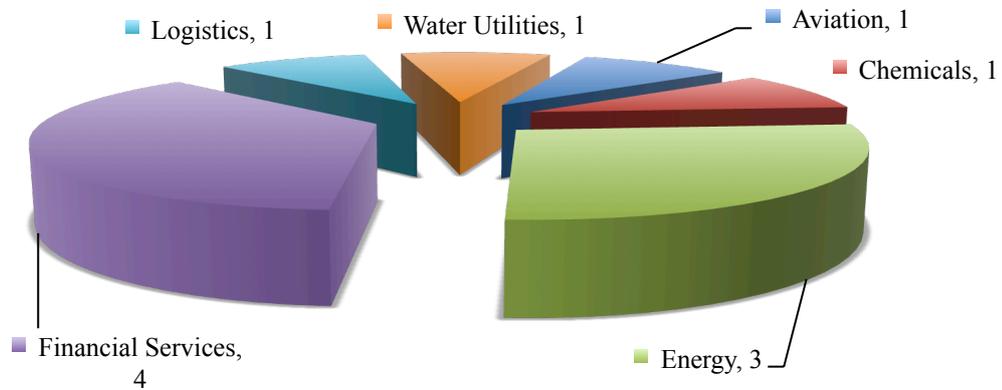


# Taiwan

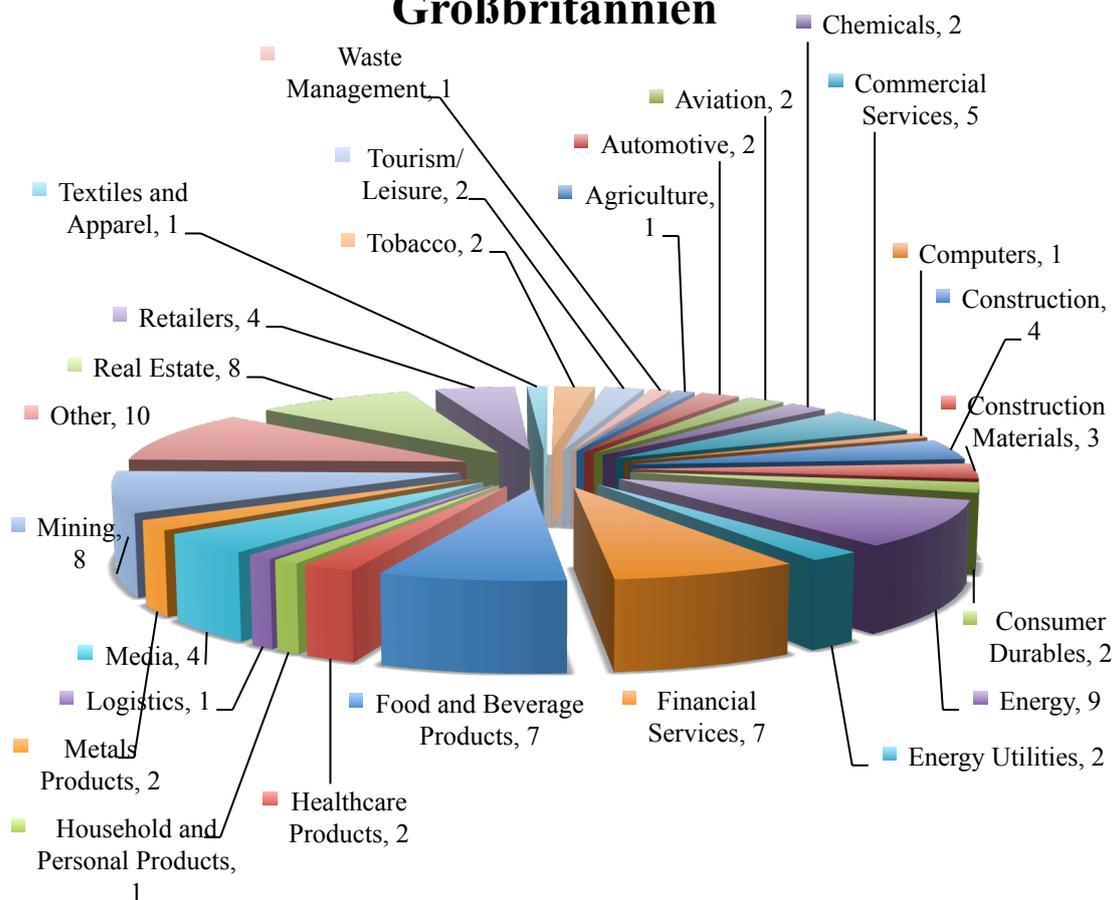




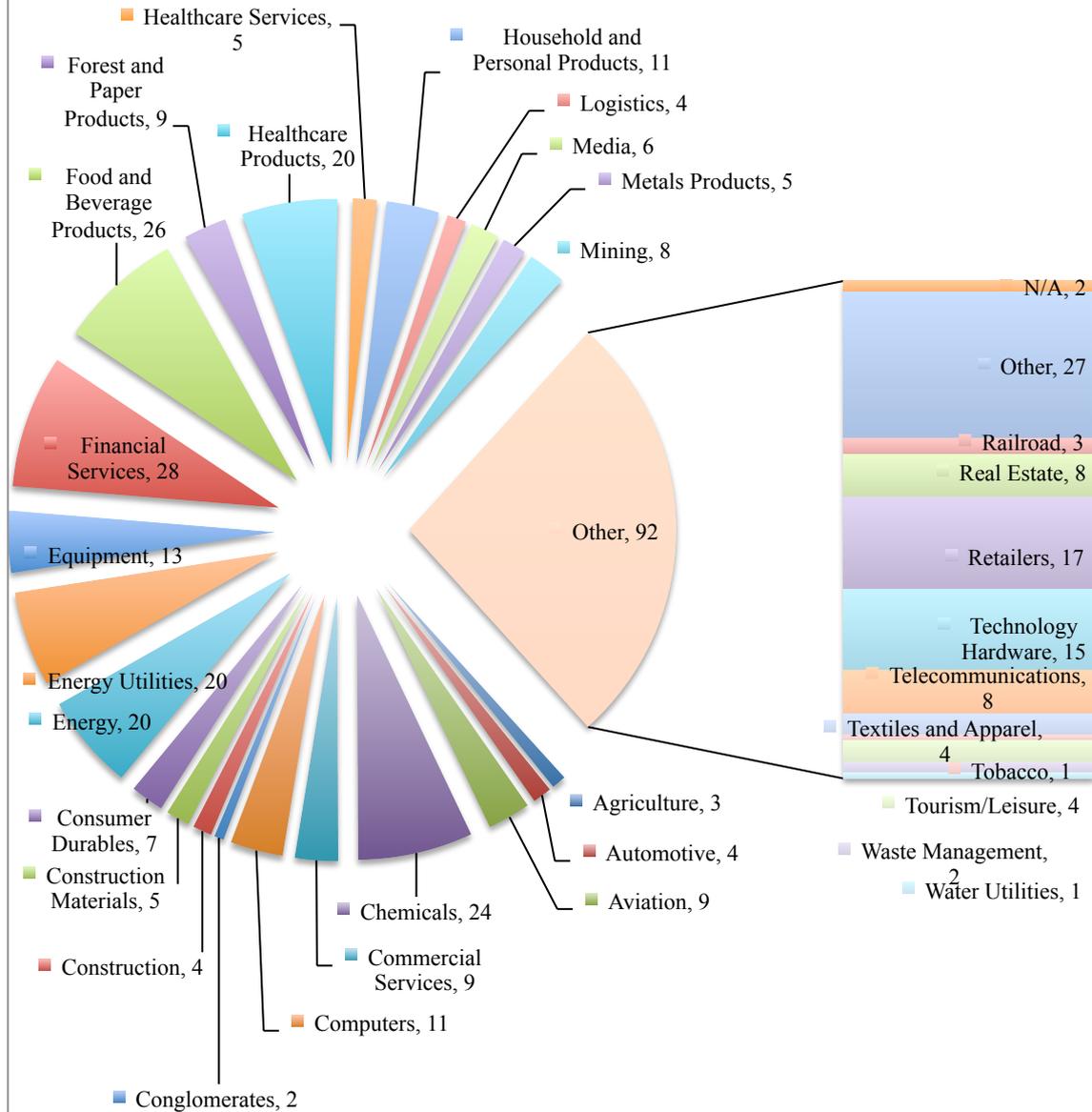
## Vereinigte Arabische Emirate



## Großbritannien



# Vereinigte Staaten von Amerika



## Anhang 2

