

# Die (Re-)Konstruktion von corporate legitimacy in öffentlichen Legitimitätskonflikten. Soziale Bewegungen und Walmarts Unternehmenspolitik\*

SABRINA ZAJAK\*\*

Dieser Artikel untersucht an dem Beispiel von Walmart in den USA, wie die öffentliche Mobilisierung von Legitimitätswahrnehmungen zu einer Re-Konstruktion von corporate legitimacy und damit zu einem Wandel von Unternehmenspolitik führt. Dazu wird empirisch aufgearbeitet, wie eine Kampagnenkoalition aus sozialen Bewegungen und Gewerkschaften die zentralen Säulen unternehmerischer Legitimität redefiniert und wie das angegriffene Unternehmen darauf reagiert. Im Gegensatz zu der prominenten These, dass in der Öffentlichkeit vor allem moralische Legitimität von Bedeutung ist, zeigt die Fallstudie, dass die spezifische Kombination von Legitimitätsarten für die De- bzw. Re-Stabilisierung des Ansehens des Unternehmens ausschlaggebend ist. Legitimitätstransfer über verschiedene Themenbereiche hinweg wird dabei als entscheidender Abwehrmechanismus identifiziert, welcher es dem Unternehmen erlaubt, sehr selektiv auf die externen Forderungen einzugehen.

Schlagwörter: Corporate Legitimacy, Legitimitätskonflikte, Corporate Social Responsibility, Soziale Bewegungen, Framing-Theorie, (Neo-)Institutionalismus

## The (Re-)Construction of Corporate Legitimacy Through Public Legitimacy Conflicts. The Case of Social Movements and Walmart

*The social and political acceptance of transnational companies has increasingly become a topic of public debate. This article takes the case of Walmart in the US to show how the mobilization of public legitimacy perceptions leads to a re-construction of corporate legitimacy and consequently to a change in corporate politics. In contrast to the prominent thesis that moral legitimacy has become the major source of legitimacy, this article shows that all types of legitimacy and their specific relationship in particular are relevant in public legitimacy conflicts. Legitimacy transfer across thematic fields is identified as a major defense strategy which enables the company to respond selectively to external demands.*

*Keywords: Corporate Legitimacy, Legitimacy Conflicts, Corporate Social Responsibility, Social Movements, Framing Theory, Institutional Theory*

---

\* Beitrag eingereicht am 29.08.2014; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 13.07.2015.

\*\* Jun.-Prof. Sabrina Zajak, Institut für soziale Bewegungen, Ruhr-Universität Bochum, Clemensstr. 17–19, D-44789 Bochum, Forschungsschwerpunkte: Politische Soziologie, Soziale Bewegungen, transnationale Institutionen, Erwerbsregulierung.

## 1. Corporate legitimacy und Legitimitätskonflikte

Legitimität gilt als ein Grundbegriff der Organisationssoziologie und insbesondere des (neo-)institutionalistischen Forschungsprogramms (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977). Im Allgemeinen wird Legitimität als generalisierte Wahrnehmung sozialer Akzeptanz verstanden (vgl. Deephouse/Suchman 2008). Dabei wurden verschiedene Konzepte entwickelt, um Legitimität zu definieren und zu messen. Besonders prominent wurde Scotts Unterscheidung von drei Legitimitätsarten – regulative, kognitive und normative Legitimität – auch als „three pillars of institutions“ bekannt, die die Basis für Organisationslegitimität innerhalb eines Feldes bilden (vgl. Scott 2008/1995). Anknüpfend daran definieren Deephouse und Carter Legitimität als Anpassung an soziale Normen, Werte und Erwartungshaltungen, also als „adherence to regulative, normative or cognitive norms and expectations“ (Deephouse/Carter 2005: 332).

Es ist umstritten, ob, und in welchem Ausmaß, diese verschiedenen Legitimitätsquellen für ein Unternehmen immer noch von Bedeutung sind. Palazzo und Scherer sehen moralische Legitimität als die entscheidende Form von Legitimität an, da auf Grund der Pluralisierung moderner Gesellschaften immer weniger Regeln als gegeben und allgemein gültig angesehen werden: „Pragmatic Legitimacy is too weak due to its limited and ephemeral impact and if we further assume that cognitive legitimacy is devaluated through pluralization, moral legitimacy becomes the decisive source of societal acceptance for corporations in an increasing number of situations“ (Palazzo/Scherer 2006: 74). Sie betonen, dass Unternehmen zunehmend aktiv in den öffentlichen Diskurs eingreifen und sich öffentlich rechtfertigen und sehen darin die politische Rolle von Unternehmen. Dass Legitimität nicht nur durch regelkonformes Verhalten, sondern auch durch öffentliche Kommunikation hergestellt werden kann, fand Anklang in verschiedenen Studien, die die Bedeutung diskursiver Strategien zur Herstellung und zum Erhalt von Unternehmenslegitimität hervorheben (vgl. Phillips/Malhotra 2008; Vaara/Tienari 2008; Van Leeuwen 2007). In ähnlicher Weise argumentieren Studien von unternehmenskritischen Kampagnen, die zeigen, dass Unternehmen, die verstärkt durch moralisch argumentierende „naming and shaming“-Kampagnen angegriffen werden, mit Corporate Social Responsibility Initiativen reagieren (vgl. Bartley/Child 2014).

Daran anknüpfend werden öffentliche Auseinandersetzungen hier als zentraler Prozess für die Konstruktion von Unternehmenslegitimität angesehen. Der Artikel betrachtet öffentliche Legitimitätskonflikte als einen wichtigen Mechanismus zum Wandel von Unternehmenspolitik. Im Gegensatz zu Scherer und Palazzo wird jedoch gezeigt, dass alle Arten von Legitimität eine Rolle in öffentlichen Debatten spielen – ja es sogar auf eine bestimmte Kombination der Legitimitätsvarianten ankommt, um unternehmerisches Ansehen zu de- bzw. re-stabilisieren. Dieser Artikel veranschaulicht am Beispiel Walmarts – eines der größten Unternehmen der Welt, welches hohes soziales Ansehen auf Grund seiner Niedrigpreispolitik besitzt –, dass eine Allianz aus NGOs und Gewerkschaften, in Teilen recht erfolgreich, durch einen Angriff auf die verschiedenen Legitimitätsarten in bestimmten Bereichen die Unternehmenspolitik des Konzerns beeinflussen konnte. Das Unternehmen machte weitreichende Zugeständnisse, insbesondere im Bereich Umwelt, aber auch Lieferkettenmanagement oder

Gesundheitsfürsorge. Gleichzeitig ignorierte es Forderungen in anderen Bereichen, insbesondere im Bereich Arbeit (gewerkschaftliche Organisierung und Gehälter). Diese selektiven Mitgestaltungsmuster können – so das Ergebnis der Untersuchung – über die Wechselwirkung der verschiedenen Legitimitätsressourcen in verschiedenen Themenfeldern erklärt werden. In manchen Bereichen (z.B. Umwelt) lassen sich die verschiedenen Legitimitätsansprüche leicht in bestehende Unternehmensleitbilder und Strategien integrieren. Diese wiederhergestellte Legitimität reicht aus, um weiter bestehende Legitimitätsdefizite in anderen Bereichen (z.B. Arbeit) zu kompensieren. Das führt dazu, dass die Kampagne trotz umfangreicher Mobilisierung nur in Teilen den öffentlichen Legitimitätskonflikt für sich entscheiden kann. Der Legitimitätstransfer scheint somit eine wichtige Managementstrategie im Kampf um gesellschaftliche Akzeptanz und corporate legitimacy.

Legitimitätskonflikte werden hier verstanden als politische Auseinandersetzungen um unternehmerisches Ansehen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Öffentlichkeit. Ergebnis dieses Konfliktes kann eine Neuorientierung der Unternehmenspolitik in bestimmten Bereichen sein. Damit zeigt der Artikel wie unternehmerisches Handeln in Konfliktsituationen Gegenstand eines Prozesses öffentlicher Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, politischen Akteuren sowie Bürgern und Konsumenten ist. Hier wird der Begriff Unternehmenspolitik gegenüber dem Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) bevorzugt, da dieser über die bloße freiwillige, gesellschaftliche Verantwortungsübernahme hinausgeht und Aspekte des Firmenleitbildes und strategischer Zielsetzung umfasst, die ihrerseits weitreichende gesellschaftliche Steuerungseffekte haben.

In diesem Text wird aufbauend auf Einsichten der Framing-Theorie und der organisationssoziologischen Feldtheorie eine Konzeption von Legitimitätskonflikten entwickelt, in welcher als entscheidender Wirkmechanismus für Kampagnen die Erzeugung von Legitimitätsbedarf herausgearbeitet wird. Dazu wird im nächsten Abschnitt der Begriff Legitimität mit Bezug auf Unternehmenspolitik diskutiert. Anschließend wird ein Analyserahmen entwickelt, der Framing-Theorien aus der sozialen Bewegungsforschung mit Ansätzen des (Neo-)Institutionalismus und der Organisationstheorie verbindet, um so öffentliche Legitimitätskonflikte empirisch analysierbar zu machen. Das theoretische Konstrukt wird dann angewandt auf die empirische Prozessrekonstruktion der Interaktion zwischen Gewerkschaften und NGOs und dem internationalen Konzern Walmart. Dabei werden verschiedene Daten (Interviews, Dokumente, Stellungnahmen sowie Zeitungsartikel) und verschiedene Analysemethoden herangezogen.

## 2. Unternehmenspolitik, Corporate Social Responsibility und Legitimität

Untersuchungen zur Legitimität von Unternehmen haben einen starken Aufschwung durch das (Wieder-)Erstarken der gesellschaftspolitischen Debatte um die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen oder CSR erlangt. Die CSR-Debatte ist dabei dominiert von einer ökonomischen Perspektive, die nach dem *business case* für das Engagement von Unternehmen fragt (vgl. Porter/Kramer 2006; McWilliams et al. 2006). Laut Scherer und Palazzo untersuchen mittlerweile über 100

verschiedene Studien den Zusammenhang von CSR und Profitmaximierung (vgl. Scherer/Palazzo 2011).

Andere Strömungen kritisieren diese ökonomische Perspektive, da sie auf der Annahme beruhe, die zentrale Aufgabe und Legitimationsgrundlage von Unternehmen sei es, Profit zu generieren (vgl. Friedman 2007) und „shareholder value“ (Lazonick/O’Sullivan 2000) zu maximieren. Dies sei nur möglich unter der Voraussetzung, dass sich der Staat um die Belange der Gesellschaft kümmert und gesellschaftliche Probleme über Regulierung, Verwaltung und die Durchsetzung von Gesetzen löst. Im Kontext der Globalisierung sind Staaten u.a. auf Grund von Wettbewerbsdruck, Privatisierung und Individualisierung zunehmend weniger willig oder in der Lage, die Vielfältigen gesellschaftlichen Problemlagen aufzugreifen und darauf zu reagieren (vgl. Scherer/Palazzo 2011) – weshalb Unternehmen zunehmend direkt Adressaten gesellschaftlicher Forderungen werden (vgl. Soule 2009).

Daran anknüpfend wurde von verschiedenen Autoren eine politische Perspektive auf CSR als „political CSR“ (Scherer/Palazzo 2011: 901) und „private politics“ (Baron 2003; Büthe 2010) entwickelt. Scherer und Palazzo definieren politisches CSR folgendermaßen: „Political CSR suggests an extended model of governance with business firms contributing to global regulation and providing public goods. It goes beyond the instrumental view on politics in order to develop a new understanding of global politics where private actors such as corporations and civil society organizations play an active role in the democratic regulation and control of market transactions“ (Scherer/Palazzo 2011: 901).

Unternehmen als politische Akteure<sup>1</sup> sind demnach durch die Übernahme politischer Steuerungsfunktion gekennzeichnet. Die ist relevant, da sich dadurch neue Legitimitätsansprüche ergeben können. Dieser Artikel erweitert diese Perspektive, indem er Unternehmenspolitik in zweierlei Hinsicht als politisch versteht. Erstens als *politischen Prozess*, bei dem in konflikthaften, öffentlichen Auseinandersetzungen und Aushandlungsprozessen um Vorstellungen und Umsetzung von unternehmerischem Handeln gerungen wird. Zweitens als *Ergebnis*, bei dem Unternehmen eine bestimmte Unternehmenspolitik umsetzen.

Dieser Artikel veranschaulicht anhand des Beispiels der Anti-Walmart Kampagne in den USA die Rolle von Legitimitätsdeutungen innerhalb solcher Konflikte. Die Verbindung von Framing-Theorien aus der sozialen Bewegungsforschung mit Ansätzen des (Neo-)Institutionalismus und der Organisationstheorie ermöglicht es, strategische Interaktionen und diskursive Auseinandersetzungen zwischen Akteuren zu erfassen, in einem Umfeld, welches zugleich auch *stabile Erwartungsstrukturen* reflektiert, die auch Grenzen der Gestaltbarkeit aufweisen.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Politik bezieht sich dabei auf individuelles und kollektives Handeln in Konfliktsituationen, in denen Akteure versuchen ihre Interessen gegen den Willen anderer durchzusetzen. Das kann, muss aber nicht zwingend staatliche Akteure beinhalten.

### 3. Framing Dispute und Legitimationskämpfe

Betrachtet man zentrale Theorien zu organisationaler Legitimität, spielen Konflikte zunächst keine große Rolle. Der (Neo-)Institutionalismus betont die gesellschaftliche Konstruktion der Legitimität unternehmerischen Handelns (vgl. Scott 2008/1995; Senge 2006; Hellmann 2006): Unternehmen verhalten sich den Vorstellungen ihres Umfeldes entsprechend, da für ihr Überleben auch die Legitimität, allgemein verstanden als die Anerkennung durch das Umfeld, von zentraler Bedeutung ist (vgl. Ashforth/Gibbs 1990). Dabei wird aus neo-institutionalistischer Sichtweise die stabilisierende Bedeutung dominanter Ideologien oder Mythen innerhalb von Feldern betont.<sup>2</sup> Sozial konstruierte Regeln, die als ‚taken for granted‘ gelten, werden als Ergebnis eines Prozesses der Institutionalisierung verstanden, dessen Logik außerhalb der Handlungen von Organisationen liegt (vgl. Jepperson 1991) und somit nicht Gegenstand von Konflikten ist.

Organisationssoziologen haben begonnen, die diskursive Konstruktion von Legitimität und die aktive Rolle von Unternehmen darin zu betonen (vgl. Drori/Honig 2013; Phillips/Malhotra 2008; Vaara/Tienari 2008; Van Leeuwen 2007). Dabei wird in der Forschung zu Unternehmen weniger auf Konfliktsituationen und Legitimitätsrekonstruktionen eingegangen. Im Gegensatz dazu betonen McAdam und Fligstein die konflikthafte Natur von Normen, Regeln und Werten. Dabei werden häufig Machthaber („incumbents“) innerhalb eines Feldes, die den Status quo reproduzieren, von „Challengers“ herausgefordert, die für alternative Visionen und Deutungen innerhalb des Feldes eintreten und dafür mobilisieren (vgl. Fligstein/McAdam 2011). Allerdings bleibt in ihrer Theorie die Rolle von Deutungsmustern und deren legitimitätsgenerierende Wirkung un spezifiziert. Um also die Rolle von Legitimitätsdeutungen in Konfliktsituationen zu spezifizieren, soll im Folgenden der Framing-Ansatz mit Ansätzen der Organisationssoziologie zur Definition und empirischen Identifikation von Legitimität verbunden werden.

Das Framing-Konzept wird in verschiedenen akademischen Disziplinen genutzt, einschließlich der Bewegungsforschung, Organisations- und Medienforschung (vgl. Chong/Druckman 2007; Cornelissen/Werner 2014; Snow et al. 2014). Allgemein sind frames „schemata of interpretation“, die einer Situation Deutung zuschreiben (vgl. Goffman 1974: 21). Insbesondere in dem Framing-Ansatz, wie er in der Bewegungsforschung verwendet wird, wird die Konflikthaftigkeit dieses Prozesses betont. Dabei präsentieren Herausforderer bestimmte Deutungen und die Angegriffenen verteidigen sich und greifen aktiv in den Deutungskampf ein (vgl. Benford/Snow 2000). Solch diskursive Konflikte werden auch als Framingdisput bzw. Framingkonflikt (vgl. Ryan 1991) bezeichnet. Diese Idee wird hier verwendet, um Legitimitätskonflikte als diskursive Auseinandersetzungen um öffentliche Legitimitätswahrnehmungen zu spezifizieren. Allgemein formuliert können Herausforderer (z.B. Aktivisten) bestehende Legitimitätsdeutungen re-formulieren, indem sie einen Legitimitätsdefizit, also eine Diskrepanz

---

<sup>2</sup> Allgemein bezeichnet ein Feld ein System von Akteuren, Handlungen und Beziehungen, in dem die Beteiligten ihr Handeln an gemeinsam konstruierten, institutionalisierten Regeln ausrichten (vgl. z.B. DiMaggio/Powell 1983).

zwischen bestehender Erwartungshaltung und tatsächlicher Unternehmenspolitik aufzeigen; sie können aber auch versuchen neue Ansprüche zu formulieren und somit alternative Erwartungshaltungen zu kreieren. Diese beiden Möglichkeiten sollen im Folgenden für die verschiedenen Legitimitätsquellen von Unternehmen, wie sie in der Organisationssoziologie diskutiert werden, ausgeführt werden. Tabelle 1 gibt im Anschluss einen zusammenfassenden Überblick. Suchman unterscheidet drei Arten von Legitimität einer Organisation: pragmatische Legitimität (1.), kognitive Legitimität (2.) und moralische Legitimität (3.) (vgl. Suchman 1995: 574f.). Diese Kategorien bezeichnen unterschiedliche Quellen von Legitimität und können sich auch gegenseitig beeinflussen oder überlappen. Kostova und Zaheer betonen zusätzlich die Bedeutung regulativer Legitimität (4.) (vgl. Kostova/Zaheer 1999).

1. *Pragmatische Legitimität* resultiert aus den Gewinnkalkulationen zentraler Adressaten des Unternehmens, z.B. wichtiger Stakeholder, d.h. deren Wahrnehmung von dem Unternehmen zu profitieren, direkt durch Gehaltszahlungen, Gewinnausschüttungen oder Kosteneinsparungen oder indirekt durch das gesamte makroökonomische System. Hier gilt mit Meyer und Rowan (1977), dass die wahrgenommene Responsivität gegenüber den Interessen entscheidender sein kann als der tatsächliche Output. Legitimationsbedarf entsteht demnach, wenn die Präferenzen oder Interessen bestimmter Personengruppen verletzt werden (vgl. Fligstein 2001). Der Legitimationsbedarf kann also erhöht werden, wenn es der Kampagne gelingt, Stakeholder zu überzeugen, dass das Unternehmen nicht (mehr) die verschiedenen Interessen der Stakeholder bedient. Grundlegender können Kampagnenkoalitionen auch versuchen neue Stakeholder Interessen zu generieren.
2. *Kognitive Legitimität* bezeichnet die unhinterfragte, selbstverständliche Anerkennung auf Grundlage von allgemein akzeptierten Vorstellungen darüber, wie sich ein Unternehmen zu verhalten hat (vgl. Klatetzki 2006). Suchman bezeichnet dies als die subtilste und stärkste Quelle von Legitimität, da die zu Grunde liegenden Regeln nicht in Zweifel gezogen oder einer objektiven Prüfung unterzogen werden (vgl. Suchman 1995: 582). Das macht das Konzept gleichzeitig schwer operationalisierbar. Hier soll sich an dem Verständnis von Meyer und Rowan orientiert werden, die gezeigt haben, dass die Konformität mit der Erwartung rationalen Verhaltens als institutionalisierter Mythos entscheidend für das Überleben von Unternehmen ist (vgl. Meyer/Rowan 1977). Unternehmen gelten als Träger institutionalisierter Rationalitätsvorstellungen, die Gewinn und Wachstum erzeugen sollen. Dies zählt für Unternehmen im Allgemeinen, für Walmart jedoch im Besonderen, da die „always low prices“ Politik des Konzerns ein bestimmender Faktor der gesellschaftlichen Akzeptanz des Unternehmens ist. Dies macht es besonders schwierig, für Kampagnenkoalitionen scheinbar kostensteigernde Forderungen zu stellen, da diese als nicht legitime Forderung an das Unternehmen betrachtet werden könnten. Legitimationsbedarf kann erzeugt werden wenn die Diskrepanz zwischen tatsächlichem Verhalten und ökonomischer Gewinnmaximierung aufgezeigt wird, d.h. wenn überzeugend argumentiert wird, dass ein anderes Verhalten effizienter, rationaler und ökonomischer wäre.

3. *Moralische Legitimität* basiert auf der moralischen Bewertung des Unternehmens bezüglich seines Outputs, seiner Strukturen und der zentralen Persönlichkeiten wie Eigentümer oder Manager (vgl. Palazzo/Scherer 2006). Bemessen wird die Organisation nicht nach dem persönlichen Nutzen, den sie jemandem bringt, sondern nach moralischen Maßstäben bezüglich richtigen und falschen bzw. moralisch wünschenswerten und angemessenen Verhaltens (vgl. Van Leeuwen 2007). Legitimitätsbedarf kann dabei entweder durch Aufzeigen des amoralischen Verhaltens des Unternehmens erzeugt werden oder durch die Konstruktion neuer Ansprüche.
4. *Regulative Legitimität* bezieht ein Unternehmen aus der Einhaltung staatlicher Normen und Regeln (vgl. Kostova/Zaheer 1999). Der Staat gilt zum einen als gesetzgebende, legislativen Zwang erzeugende Institution, zum anderen auch als Legitimität spendende Institution (vgl. Senge 2006). Das Verhalten von Firmen wird dann als angemessen angesehen, wenn es rechtlichen Vorgaben entspricht. Aus dieser Perspektive ist das geeignete Objekt von Forderungen der Staat. Die Verletzlichkeit resultiert also zum einen aus möglichen *neuen Regelsetzungen* durch den Staat, zum anderen aus dem *Aufzeigen von Verstößen* gegen bereits bestehende Gesetze, z.B. durch Klagen.

Legitimitätsarten	Angriff auf die Legitimität über
Pragmatische Legitimität: Interessenmaximierung der Stakeholder.	Aufzeigen, wenn Organisationen die Interessen der Stakeholder nicht bedienen; Erfinden neuer Stakeholder Interessen.
Kognitive Legitimität: Unhinterfragter Rationalitätsmythos.	Identifizierung einer Diskrepanz zwischen Geschäftspraktiken und Profitmaximierung; Framing anderer Praktiken als profitabel.
Moralische Legitimität: Normative Bewertung der Handlung, der Struktur und des Personals der Organisation.	Aufzeigen von Verletzungen normativer Vorstellungen; Aufbringen neuer Werte und Normen.
Regulative Legitimität: Einhalten bestehender Gesetze und Regeln.	Aufdecken von Rechtsbruch; Versuch, Politiker zur Erlassung neuer Gesetze zu beeinflussen.

*Abbildung 1: Legitimitätsarten und Möglichkeiten strategischer Re-Interpretation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Suchmann 1995)*

Der analytische Mehrwert dieses Beitrags wird in der Betrachtung der strategischen Kopplung der verschiedenen Legitimationsdeutungen in verschiedenen Themenbereichen ersichtlich. Empirisch zu überprüfen gilt es nun, welche themenspezifischen Delegitimationdiskurse von den Kritikern hervorgebracht werden und mit welchen Re-legitimierungsversuchen das Unternehmen darauf reagiert. Dadurch lassen sich Möglichkeiten und Grenzen des Legitimationstransfers über Themengebiete hinweg identifizieren.

#### 4. Methodisches Vorgehen

Der Legitimitätskonflikt wird an einem Beispiel einer landesweiten Mobilisierung gegen eines der größten und einflussreichsten Unternehmen der Welt untersucht. Diese Fallauswahl hat zweierlei Vorteile. Erstens ist Walmart ein Fall, der zwar öffentliche Kritik auf Grund seiner Größe und Bedeutung wahrscheinlich macht; allerdings haben bisherige Studien gezeigt, dass die Kritik höchstens auf lokaler Ebene (der Ansiedlung eines neuen Geschäfts in einer Gemeinde) erfolgreich war (vgl. Hollenbeck/Zinkhan 2010). Bis zu dem gewählten Zeitpunkt (2005/2006) konnte das Unternehmen Kritik überwiegend ignorieren und musste sich nicht auf öffentliche Legitimitätskämpfe einlassen. Der gewählte Fall stellt also eine erste, große Legitimitätskrise dar (Vaara 2014), die das Unternehmen dazu zwingt sich öffentlich zu rechtfertigen und bis heute Auswirkungen auf dessen Rechtfertigungsstrategie und „impression management“ (Carberry/King 2012) hat. Zweitens sind Walmart und die Kampagne gegen das Unternehmen ein Fall, in dem es nicht nur um *einen* Kritikpunkt geht, sondern die Kampagne den großen Einfluss des Unternehmens für weitreichenden sozialen und gesellschaftlichen Wandel in verschiedenen Bereichen nutzen möchte (Arbeitsstandards, Lieferketten, Umwelt). Dies ermöglicht es verschiedene Themenfelder in die Analyse mit einzubeziehen und dadurch die unterschiedliche Rolle von Legitimität in den jeweiligen Bereichen sowie Möglichkeiten des Legitimitätstransfers sichtbar zu machen.

Die empirische Analyse erfolgt dazu in drei aufeinander aufbauenden und sich ergänzenden Teilen. Zunächst wurden 13 Interviews mit an der Kampagne beteiligten Organisationen (NGOs und Gewerkschaften) durchgeführt, um so die gemeinsam herausgearbeiteten Kritikfelder zu identifizieren. Dazu zählten beispielsweise Walmart Watch, Wake-up Walmart, Corporate Ethics, Jobs for Justice, Friends of the Earth, Institute for Policy Studies, Students against Sweatshops und der International Labour Rights Fund.<sup>3</sup> Anschließend wurden verschiedene öffentliche Stellungnahmen des Unternehmens inhaltsanalytisch entlang der davor identifizierten Kritikfelder analysiert.<sup>4</sup> Dabei wurde gemessen, mit welchen Zugeständnissen und Argumentationsmustern das Unternehmen versuchte seine Legitimität wieder herzustellen. Drittens fand eine Frame-Analyse (vgl. Chong/Druckman 2007) der Medienberichterstattung zu den beiden relevantesten Zeitpunkten der Kampagne statt – der Aktionswoche und

<sup>3</sup> In den Zitaten im Text wird die Meinung der Organisation, nicht jedoch der Person wiedergegeben.

<sup>4</sup> Einschränkung anzumerken ist dabei, dass es in demselben Zeitrahmen nicht gelang, Interviews mit der Unternehmensleitung zu führen. Allerdings erscheinen die öffentlichen Statements als valide empirische Grundlage zur Messung der Unternehmensreaktionen, die zudem durch die Medienberichterstattungsanalyse ergänzt wird.

Walmarts Pressekonferenz –, die es ermöglicht festzustellen, welche Deutungsmuster und Interpretationen sich in der Öffentlichkeit durchsetzen.<sup>5</sup> Die öffentliche Resonanz der Kampagnenframes spiegelt die Beschränkung durch den vorherrschenden gesellschaftlichen Diskurs ebenso wider wie das Eingehen der Kampagnenframes in diesen Diskurs.

Medieninhaltsanalyse gilt als robustes Messinstrument, um Legitimität von Unternehmen zu messen, da die Methode es erlaubt, die allgemeinen öffentlichen Bewertungen eines Unternehmens zu erfassen (vgl. Deephouse/Carter 2005; Vergne 2010). Im Unterschied zu Analysen, die sich auf das öffentliche Bild des Unternehmens im Allgemeinen beziehen, berücksichtige ich auch die Positionen der Kampagnenakteure, um so beide Seiten des Konfliktes zu messen. Der Fokus auf eine spezifische Konfliktepisode erlaubt es zudem, sich auf Artikel zu fokussieren, die über diesen Konflikt berichten, anstatt beispielsweise den Janis-Fadner-Koeffizienten (vgl. Janis/Fadner 1965) zu erfassen, der die Balance zwischen neutralen und kritischen Artikel berechnet.

Zur Analyse der Zeitungsberichterstattung wurden 50 Artikel aus der New York Times, der Washington Post, der USA Today und dem Wirtschaftsmagazin Business Week ausgewählt, die sich mit dem Walmart Konflikt beschäftigten. Anschließend wurden anhand vorgefertigter Codes, die aus den vorangegangenen Analyseschritten resultierten, die zentralen kritischen Themen und Argumente identifiziert und diese, wenn nötig, durch offene Codes, d.h. Themen und Argumente, die nicht durch die beiden Kontrahenten erbracht wurden, ergänzt. Ich bezeichne diesen Codierblock als „kritischen Themenblock“. Für jeden Themenkomplex wurden folgende Variablen erfasst: Sprecher (um zu erfassen, wer argumentiert), Argument (offene Codierung) Wertungsrichtung des Arguments (pro Walmart, contra Walmart, neutral); darüber hinaus wurde das Argument zusätzlich in Hinblick auf die verschiedenen Legitimitätsarten, wie ich sie in *Abbildung 1* im vorangegangenen Abschnitt beschrieben habe, codiert. Stützt oder beschädigt das Argument eher die pragmatische, kognitive und moralische Legitimität des Unternehmens? Ein Beispiel soll das Kodierschema veranschaulichen: Folgender Satz stammt aus der Washington Post: „Indeed, Furman points out that the wage suppression is so small that even its ‘victims’ may be better off. Retail workers may take home less pay, but their purchasing power probably still grows thanks to Walmarts low prizes.“ (Mallaby, 28.11. 2005). In diesem Zitat argumentiert ein Wissenschaftler in Bezug auf den Kritikpunkt Gehalt, dass dieses Gehalt durchaus den Angestellten nützt (pragmatisch) und stützt (pro) somit die Interpretation Walmarts. Für jeden Artikel konnten bis zu vier solcher kritischen Themenblöcke codiert werden. Insgesamt wurden 16 Themenblöcke 114-mal identifiziert und in die Statistiksoftware SPSS eingetragen. Die Auswertung dieser Fälle erlaubt es zu präzisieren, in welchen Themenbereichen der Legitimitätsbedarf am größten ist und inwiefern Legitimitätstransfer aus anderen Bereichen möglich ist. Dabei ist anzumerken, dass die hier aufgeführten Analyseschritte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse als interpretativ-verstehendes Verfahren orientieren. Auch wenn an einigen Stellen der Medienana-

---

<sup>5</sup> Für eine ausführliche Beschreibung der Methodik, der quantitativen Operationalisierung von Legitimationsbedarf und der Erstellung des Mediendatensatzes siehe auch Zajak (2007).

lyse Prozentzahlen angegeben sind, dienen diese als allgemeine Gewichtungsangaben, ohne jedoch Repräsentativität im statistischen Sinne zu erreichen.

## 5. Das Beispiel der Walmart Kampagne

Der US Konzern Walmart ist ein Beispiel für ein Unternehmen, welches eine starke Machtposition innerhalb eines Feldes innehat und dessen Wirtschaftsmodell und unternehmerisches Verhalten ursprünglich auf hohe Akzeptanz stieß. Umso erstaunlicher erscheint die Etablierung einer Reihe neuer, sozial und ökologisch verantwortlicher Praktiken, die am Ende einer fast zweijährigen Auseinandersetzung zwischen dem Unternehmen und einer breiten, zivilgesellschaftlichen Allianz aus verschiedenen NGOs und Gewerkschaften in den USA und darüber hinaus stehen. Aus zivilgesellschaftlicher Sicht kann dabei jedoch nur bedingt von „Erfolg“ gesprochen werden, da die Allianz aus NGOs und Gewerkschaften nur sehr selektiv in der Lage war unternehmerisches Handeln zu beeinflussen.

### 5.1 Der Aufstieg Walmarts, die Stabilisierung des Feldes und die Ignorierung von Kritik

„How did a peddler of cheap shirts and fishing rods become the mightiest corporation in America? The short version of Walmart’s rise to glory goes something like this: In 1979 it racked up a billion dollars in sales. By 1993 it did that much business in a week; by 2001 it could do it in a day“ (McDevitt 2002).

Walmart stieg bis Ende der 1990er Jahre nicht nur zu einem der größten Weltkonzerne auf, das Unternehmen genoss auch großes Ansehen in der amerikanischen Gesellschaft. Die Geschichte Sam Waltons, des Gründers Walmarts, wird als die Verwirklichung des amerikanischen Traums erzählt: Ein fleißiger Geschäftsmann aus bescheidenen Verhältnissen schuf aus einem kleinen Tante-Emma-Laden das größte Unternehmen der Welt (vgl. Köhnen 2005). Walmart ist seit 2002 mit einem Umsatz von 476,294 Mrd. Dollar auf Platz eins der Fortune 500 Liste der größten Unternehmen der Welt (vgl. Fortune 500 2014) und mit 1,2 Millionen Angestellten der größte Arbeitgeber in den USA. Walmart wurde zum erfolgreichsten Unternehmen seiner Branche, indem es die gesamte Unternehmensstrategie darauf ausrichtete, seine Waren immer billiger als die Konkurrenz zu verkaufen (vgl. Lichtenstein 2006).

Zerlegt man die Anerkennung Walmarts in die einzelnen Legitimationsarten, könnte man sagen: Walmart zeigt sich als überaus effizient und ist durch seine Niedrigpreispolitik ein Musterbeispiel des Rationalitätsmythos. Gleichzeitig erhält das Unternehmen pragmatische Legitimität, da die niedrigen Preise den Konsumenten nutzen. Dies hat darüber hinaus noch eine moralische Komponente: die Ermöglichung eines höheren Lebensstandards für arme, unterversorgte Bevölkerungsschichten. Dabei wird gar von einer Demokratisierung des Zugangs von Konsumentengütern, die ehemals nur besser verdienenden Schichten zugänglich waren, gesprochen (vgl. Strasser 2006). Zusätzlich präsentiert sich der Konzern als guter ‚corporate citizen‘, der eine Reihe verschiedener philanthropischer Aktivitäten betreibt, z.B. an die afroamerikanischen Gemeinden Spenden und Stipendien für Studenten vergibt. Eine Aktivistin fasst dies am Beispiel der afroamerikanischen Gemeinden folgendermaßen zusammen: „In

communities with color, people like Walmart and Walmart is giving a lot of resources to communities of color, probably more than the labor movement or any other movement that claims? to support communities of color. I think that needs to be recognized” (Interview Cities for Progress, 18.11.2005, Washington, vgl. auch Zajak 2007). Durch diese CSR-Aktivitäten erhält der Konzern zusätzliches moralisch begründetes Ansehen. 2004 belegt Walmart zum zweiten Mal den ersten Platz der Liste, der „Most Admired Companies“ (vgl. Irwin/Clark 2006). Insgesamt stößt das Unternehmen auf positive öffentliche Resonanz.

Demgegenüber blieben Versuche der Gewerkschaften, Arbeiter zu organisieren, erfolglos. Bereits seit den frühen Anfängen des Unternehmens ist dessen Entwicklung von Konflikten mit einzelnen Aktivisten und Gewerkschaften bestimmt, denen es jedoch nicht gelang, den Erfolg des Unternehmens zu beschränken (vgl. Petrovic/Hamilton 2006: 15).<sup>6</sup>

## 5.2 Destabilisierende Ereignisse: Mobilisierung und Organisation der Herausforderer

„So how did it get to the point where, instead of epitomising American values and success, Walmart came to be accused so consistently of ‘destroying America’? How can it be that how Walmart treats its own people could be so consistently one of the main bones of contention?” (Baker 2003: 1).

Umso überraschender erscheint es, dass es trotz des hohen Ansehens des Unternehmens dennoch zur Gründung einer der größten Kampagnenallianzen in der jüngeren Geschichte unternehmenskritischer Kampagnen in den USA kam. Das auslösende Ereignis war ein Streik in Kalifornien, der nicht einmal gegen Walmart gerichtet war. Als Walmart 2002 entschied, seinen Handel nach Kalifornien auszudehnen, beschlossen bereits in Kalifornien ansässige Discounter wie Safeways, Kroger und Albertson Gehälter und soziale Leistungen zu kürzen, mit dem Argument, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Walmart aufrechterhalten zu müssen. Als Reaktion darauf begannen im Oktober 2003 59.000 Supermarktangestellte in über 850 Supermärkten für den Erhalt ihrer Gehälter und Sozialleistungen zu streiken. Der Streik endete nach vier Monaten mit einer Niederlage (vgl. Lichtenstein 2006). Dieses Ereignis löste Diskussionen über die Wirkung Walmarts auf sein Umfeld und die Gesellschaft unter dem Thema „Der Walmart Effekt“ in der Öffentlichkeit aus (vgl. Fishman 2006).

Eine weitere Folge der Niederlage des Streiks war eine Reformdebatte innerhalb des Dachverbandes der Gewerkschaften (AFL-CIO): Wie kann man die Arbeiterbewegung stärken und effektiver gestalten? Es war klar, dass man mit klassischen gewerkschaftlichen Organisationsstrategien bei Walmart keinen Erfolg haben würde. Deswegen sollte nach neuen Wegen und Möglichkeiten gesucht werden. Die Gründung einer gemeinsamen Kampagne der Gewerkschaften Teamsters Union, SEIU, The Laborers International Union und UNITE HERE wurde beschlossen. Ein Kampagnenmitglied formuliert die Bedeutung des Kampfes gegen Walmart für das Fortbestehen der Ar-

---

<sup>6</sup> Eine Ausnahme bildete teilweise erfolgreicher Widerstand lokaler Ebenen mit dem Ziel, die Ansiedlung eines Walmarts in der Gemeinde zu verhindern (vgl. Anderson 1994; Halebsky 2006).

beiterbewegung: „What really brought things to a new level was that there was push by Andy Stern, who started speeches about how to challenge the Walmart economy. And if the labor movement wants to survive we have to take on this monster“ (Interview Institute for Policy Studies, 05.12.2005, Washington, vgl. Zajak 2007).

Damit wurde der übergeordnete Deutungsrahmen für die Kampagne geschaffen: Der gemeinsame Kampf gegen die negativen Folgen des Wirtschaftssystems, der Walmart-Ökonomie (Interview Walmart Watch, 1.12.2005, Washington, vgl. Zajak 2007). Diese rhetorische Verknüpfung bekam auch ein institutionelles Gesicht: Im April 2005 wurde die Organisation Walmart Watch gegründet.

Der Anstoß für die Kampagnengründung kam aus den Gewerkschaften. Dennoch suchten US-Gewerkschaften Verbündete unter NGOs und sozialen Bewegungen, auch um eine breitere Legitimationsbasis für die Kampagne zu schaffen. Insgesamt schlossen sich über 50 Organisationen, die zum Teil selbst netzwerkförmig organisiert sind/waren, der Kampagne an. Am 28. und 29. September 2005 fand ein wichtiges Netzwerk- und Strategietreffen, der „Big Box Retail Working Summit“, von Organisationen aus den Themenbereichen Arbeit, Umwelt, globale Gerechtigkeit, Demokratie und lokale Mitsprache statt. Das war der Startpunkt der gemeinsamen Planung der Attacke auf Walmarts Legitimität.

### 5.3 Zielformulierung, Strategieplanung und Framing Prozesse

Anhand der Interviews lassen sich die Zielsetzungen, die verschiedene Organisationen mit der Kampagne verbanden und deren zentrale Kritikpunkte (Frames) herausarbeiten. Der am häufigsten genannte Grund, Walmart zu adressieren, ist dessen weitreichender Einfluss. Letztendlich wird gehofft, über den Konzern weitreichenden ökonomischen und sozialen Wandel anzustoßen und die ökonomische Globalisierung sowie den ungezügelten Wettbewerb zu begrenzen: „It’s not just about trying to change just one store, but really trying to challenge a whole economy that is set out to reward companies that bust unions that don’t pay decent wages, that come in and disrespect communities and democracy and all that. It’s bigger than WMT. But if you put the name WMT on it helps people to connect because everybody knows what WMT is“ (Interview Institute for Policy Studies, 05.12.2005, Washington).

Interessant ist ebenfalls, dass Gelegenheiten staatliche Regulierung zu erreichen als nicht vorhanden wahrgenommen wurden. Den Kampagnenakteuren erschien die Einflussnahme auf diesen Konzern aussichtreicher als Versuche die Politik zu gewinnen. Auf die Frage, was der erfolgversprechendste Weg sei, höhere Standards in Unternehmen zu erreichen, betonte die Hälfte der Befragten, dass es aussichtreicher sei, für eine freiwillige Selbstregulierung einzutreten, als für restriktivere Gesetze auf nationaler oder gar internationaler Ebene zu kämpfen mit der Begründung, die Regierung würde keine dementsprechenden Gesetze erlassen.<sup>7</sup> Der überwiegende Teil der an der Kampagne beteiligten NGOs wollte den Einfluss Walmarts nutzen, die übergeordneten Ziele ihrer Organisation in den Bereichen Arbeit, Soziales und Umwelt zu errei-

---

<sup>7</sup> „Having the American government to pass laws to be responsible to its citizens and not to corporations will never happen unless we have a completely different government“ (Interview International Labour Rights Fund, 02.11.2005, Washington, vgl. Zajak 2007).

chen. Gleichzeitig werden Walmarts Machtposition und sein weitreichender Einfluss als größtes Hindernis für die Kampagne identifiziert (Nennung sechsmal). Als ein weiteres zentrales Hindernis wurden die niedrigen Preise bzw. Einkaufsmöglichkeiten für Arme (Nennung ebenfalls sechsmal) identifiziert, die es besonders erschwerten den Konzern zu einem Wandel zu bewegen. Die Kampagne beschließt diese Legitimitätsressource anzugreifen, indem sie behauptet, das Eingehen auf ihre verschiedenen Forderungen könne sich das Unternehmen durchaus leisten. Abbildung 2 unterteilt die einzelnen Kritikpunkte nach Themenbereichen und Legitimationsquellen. Insgesamt lässt sich folgende Delegitimierungsnarration identifizieren: Walmart wird als treibende Kraft identifiziert, welche zur Senkung der Arbeits- und Umweltstandards weltweit beiträgt (Angriff auf moralische und regulative Legitimität). Der Konzern verursacht Probleme, nicht nur für die Gemeinschaft auf lokaler Ebene (durch Ressourcenabzug, Zersiedelung des Stadtgebietes und zu hohem Wettbewerbsdruck auf lokale Läden), sondern auch auf nationaler Ebene (durch die Abhängigkeit der Angestellten von staatlichen Hilfsprogrammen, insbesondere im Gesundheitsbereich) sowie international durch die Ausbeutung der Arbeiter in Entwicklungsländern und durch die Zerstörung des globalen Kollektivguts Umwelt (Angriff auf moralische und pragmatische Legitimität).

Kritikfeld	Kognitiv	Pragmatisch
<b>Umwelt</b>	Walmart spart Kosten bei Einführung höherer Umweltstandards und verhält sich somit ineffizient und unökonomisch, wenn es die Forderungen nicht erfüllt.	Durch Umweltschäden werden gesamtgesellschaftliche Kosten erzeugt.
<b>Arbeit</b>	Bei so hohen Umsätzen kann das Unternehmen auch mehr Gehalt zahlen.	Walmart erzeugt als Armutsproduzent Kosten für das staatliche Gemeinwesen, insbesondere im Gesundheitsbereich, schadet aber auch den Angestellten direkt durch das niedrige Gehalt.
<b>Wirtschaft</b>	Selbst bei Einführung höherer Standards bleibt Walmart konkurrenzfähig.	Walmart erzeugt nicht nur direkt Kosten für das Gemeinwesen, sondern auch indirekt durch Druck auf Wettbewerber und nationale Zulieferer.
<b>Entwicklungsländer</b>	Walmart kann sich die Einführung höherer Standards für seine Lieferanten leisten.	Walmart schadet den Interessen der Angestellten und Gewerkschaften im Ausland.

Abbildung 2: Re-Framing der Legitimität nach Kritikfeldern (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Frames sollten durch ein zentrales Ereignis, die Aktionswoche „high expectation week“ vom 13. bis 19. November 2005, in den USA und vereinzelt auch in anderen Ländern verbreitet werden. Den Kern dieser Woche bildeten Vorführungen von

Robert Greenwalds Film „Walmart: The high cost of low prize“, der in über 6.000 Cafés, Bars, Schulen, Universitäten, Kinos, Kirchen und Privathäusern gezeigt wurde und durch zahlreiche weitere Aktionen, z.B. Demonstrationen, ergänzt wurde. Damit sollte Unterstützung für die Anliegen in der breiten Öffentlichkeit und bei verschiedenen Akteuren im organisationalen Feld mobilisiert werden.

#### 5.4 Walmart Reaktionen und strategisches Gegenframing

„Is Walmart going wobbly? Over the past couple of weeks, America’s largest company – linchpin of the low wage, non-benefit economy that is increasingly the norm in America – has announced some surprising reversals of course” (Meyerson, 26.10. 2005. The Washington Post).

Walmart konnte die Folgen der Aktionswoche nicht antizipieren oder kalkulieren. Dennoch war sie für den Konzern das auslösende Ereignis, das ihm signalisierte, dass sein Ansehen gefährdet ist. Walmart reagierte auf die Kritik bereits im Vorfeld der Aktionswoche. Der Konzern gründete einen ‚War Room‘<sup>8</sup>, bestehend aus einem erfahrenen PR-Team, organisierte Konferenzen, drehte einen eigenen Gegenfilm, der den gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen des Unternehmens aufzeigen sollte, und zeigte sich offen für Kooperation mit einigen NGOs. Besonders deutlich wird Walmarts aktives Eingreifen in den Deutungskampf in Lee Scotts Rede „Walmart, Twenty First Century Leadership“, in der er die Neuausrichtung der Unternehmenspolitik verkündete (vgl. Scott 2005). Auf eine Frage in einem Interview der Business Week, warum Walmart bisher die Kritik ignoriert hat und erst jetzt reagiert, sagte Lee Scott: „When growth was easier, this idea of simply ignoring critics was OK. (...) the expectations of society have changed. At the same time, politics has changed. Things became more bitter and divided. And Walmart because of our size, was in the middle“ (Interview Lee Scott 2005). An diesem Zitat wird deutlich, dass Scott die Notwendigkeit, auf die neuen gesellschaftlichen Erwartungen zu reagieren, erkannt hat. Andernfalls könnte langfristig das weitere Wachstum Walmarts bedroht sein.

Dabei versucht das Unternehmen in verschiedenen Kritikbereichen seine Legitimität mit unterschiedlichen Argumentationsmustern und verschiedenen Formen von Zugeständnissen wiederherzustellen. Lee Scott präsentierte in einer Rede am 24. Oktober 2005 einen Wandel der Unternehmenspolitik hin zu mehr Nachhaltigkeit, Verbesserung der Gesundheitsleistungen, stärkerem lokalen Engagement, besserer Kontrolle der Zulieferbetriebe und stärkerer Berücksichtigung von Gleichberechtigung am Arbeitsplatz. Insgesamt spricht er einen Wandel in 21 Bereichen an (vgl. Scott 2005). Die Rede umfasst insgesamt 16 Seiten, davon werden 8 Seiten Verbesserungen im Umweltbereich gewidmet. Das zeigt, dass der Konzern vor allem durch Zugeständnisse im Umweltbereich sein Gesamtansehen wiederherzustellen gedenkt. Scott betont immer wieder die Effizienz- und Kosteneinsparungsgewinne durch Umweltschutz. So interpretiert er Umweltschutz als Bestandteil ökonomischer Effizienzkriterien, um moralischen, pragmatischen und kognitiven Ansprüchen gerecht zu werden: „The

---

<sup>8</sup> Die Aufgabe dieses ‚War Room‘, besetzt mit PR-Fachleuten, die bereits Ronald Reagan und Bill Clinton beraten hatten, bestand darin, die Kritiker zu beobachten und wenn möglich die Kritik bereits im Vorfeld zu neutralisieren.

environment is begging for the Walmart business model“ (vgl. Scott 2005). In puncto Umwelt lassen sich somit die meisten Übereinstimmungen zwischen Kampagne und Unternehmen finden.

Im Gegensatz dazu, werden jedoch Kernforderungen von Gewerkschaften zurückgewiesen oder ignoriert. Das Gehalt der Angestellten sei dem globalen Wettbewerb angemessen. Die geringste Erhöhung würde die geringen Profitmargen des Konzerns zunichtemachen. Damit werden die Forderungen nach höherem Gehalt vollständig zurückgewiesen und die Verantwortung dafür auf die globale Ebene verlagert. Aus Kampagnensicht sind jedoch die unternehmerischen Kapazitäten, symbolisiert durch den hohen Jahresgewinn, durchaus ausreichend, um den Lohn der Angestellten aufzustoßen. Das zeigt, dass es unterschiedliche Vorstellungen von der Vereinbarkeit kognitiver, pragmatischer und moralischer Legitimität gibt. Wohingegen das Unternehmen im Bereich Umwelt in vielen Bereichen den Forderungen zustimmt, da die Zugeständnisse in allen Legitimitätsarten das Ansehen wiederherstellen, sieht der Konzern dies nicht so im Bereich der Arbeit: Zugeständnisse an moralische Ansprüche würden auf Kosten seiner kognitiven Legitimationsressource gehen. D.h. im Bereich Arbeit scheint – im Gegensatz zu der Annahme der Dominanz moralischer Argumentationen von Palazzo und Scherer (2006) – kognitive Legitimation entscheidender. Moralische Kritik kann zwar geäußert werden, es muss jedoch nicht unmittelbar darauf eingegangen werden. Insbesondere dann nicht, wenn bereits Zugeständnisse in einem anderen Bereich – Umwelt – gemacht wurden.

Auch Kampagnenmitglieder erachten die Zugeständnisse im Umweltbereich als substantiell. Dies begründet ein Vertreter von Friends of the Earth folgendermaßen: „Waltons personal interest are environmental and I think they have some personal stake at moving on at that front and I think it’s strategically valuable to them to create a positive public face for the company“ (Interview Friends of the Earth, 5.12.2005, Washington, vgl. Zajak 2007). Auch von der Kampagnenseite wird also davon ausgegangen, dass die Umsetzungsbereitschaft im Umweltbereich am höchsten ist und dass gleichzeitig höhere Umweltstandards zur Re-Legitimierung des Unternehmens insgesamt beitragen könnten. Das bedeutet aber auch, dass für die Responsivität des Unternehmens nicht alleine das Ausmaß des durch die Kampagne erzeugten Legitimitätsbedarfs ausschlaggebend ist, sondern dass Unternehmen recht erfolgreich ihr Ansehen über Zugeständnisse in einem Themenbereich (in diesem Fall der Umweltbereich) wiederherstellen können. Die Wahl des Umweltbereichs als Re-Legitimierungsstrategie wird auch von *kampagnenunabhängigen Faktoren* mitbestimmt, insbesondere dem allgemeinen gesellschaftlichen Umweltdiskurs und der Möglichkeit die verschiedene Legitimationsquellen (kognitiv, moralisch, pragmatisch) rhetorisch miteinander zu verbinden.

Wie die Medienanalyse im nächsten Abschnitt belegen wird, reichte dies jedoch nicht völlig aus, um Walmarts Ansehen wieder herzustellen. Walmart sah sich gezwungen, weitere Zugeständnisse in dem Bereich Gesundheitsfürsorge für seine Mitarbeiter zu machen, obwohl dies mit erheblichen Kosten für das Unternehmen verbunden ist. Auf einer Pressekonferenz am 19. April 2006 (vgl. Scott 2006), zu der mehr als 70 Medienvertreter geladen waren, wurde im Unterschied zur Rede im Oktober das Thema Gesundheit vor Umwelt gestellt und ihm am meisten Platz eingeräumt. Lee

Scott versprach dabei weitreichende Veränderungen in Hinblick auf die Ausweitung und Aufstockung der Gesundheitsfürsorge für Angestellte. Dies deutet bereits an, dass strategischem Legitimitätstransfer auch Grenzen gesetzt sind. Um herauszufinden, welche Argumentationsmuster auf welche Resonanz treffen, werden als Nächstes die Ergebnisse der Medienanalyse präsentiert.

## 5.5 Öffentliche Legitimationskämpfe: Analyse der Medienresonanz

Die Berichterstattung wurde im Zeitraum um die Aktionswoche (01.10.05 bis 01.12.05) sowie der Präsentation der neuen Unternehmenspolitik Walmarts (01.04.06 bis 01.05.06) untersucht. Von 01.10.05 bis 01.12.05 berichteten New York Times, Washington Post, USA Today und Business Week 39 mal über Walmart und die Kampagne. Zur Pressekonferenz (01.04.06 bis 01.05.06) ergab die Suche lediglich 11 Artikel. In 64 Prozent der Fälle stehen Walmart und seine Reaktionen im Zentrum des Artikels, lediglich 8 Artikel stellen die Kampagne als solche in den Vordergrund. Die Gesamtbewertung der Artikel fällt bei 42 Prozent eher negativ für Walmart aus und bei 24 Prozent eher positiv. Auch kommen die Kritiker häufiger zu Wort als Walmart Sprecher und sind hinter den Journalisten (40,5 Prozent) die häufigsten Sprecher (29,3 Prozent).

Diese Daten könnte man bereits als Ergebnis interpretieren, das zeigt, Kampagnenkritik trifft auf stärkere Resonanz als das Gegenframing des Unternehmens. Dies ist auch vor dem Hintergrund erstaunlich, dass frühere Analysen von Framing-Disputen gezeigt haben, dass die Position mächtiger Akteure eine höhere Chance hat, in den Medien aufzutauchen als die Position von Akteuren mit einem niedrigeren Status (vgl. Entman 2009).

Trotz dieses scheinbar positiven Ausgangs des Legitimationskonflikts für die Kampagnenakteure wurde jedoch im vorangehenden Abschnitt gezeigt, dass Walmart nur sehr selektiv auf deren Argumente einging. Um darüber Aussagen treffen zu können, inwiefern die Themenselektion mit der öffentlichen Wahrnehmung zusammenhängt, muss überprüft werden, welche Kritikpunkte mit welcher Begründung am stärksten auf Resonanz treffen.

Dabei ergibt sich folgendes Bild: Es werden 16 verschiedene Kritikpunkte in den Zeitungsartikeln erwähnt. All diese Punkte bis auf einen, Kinderarbeit, wurden auch in den Interviews und Kampagnenmaterialien erwähnt. Das bestätigt zunächst eine hohe Resonanz der Themen der Kampagnenakteure in der Öffentlichkeit. Doch nicht alle Kritikpunkte treffen gleichermaßen auf Resonanz. Am häufigsten wird das Problem der Gesundheitsfürsorge debattiert (19,3 Prozent), gefolgt von den Arbeitsstandards und -bedingungen im Inland sowie die Bedeutung Walmarts für das kapitalistische Wirtschaftssystem allgemein (jeweils 13,2 Prozent). Platz drei belegt das Thema der Gehälter, gefolgt von der Thematisierung der niedrigen Preise, der ausländischen Zulieferbetriebe und den Folgen für lokale Läden. Erst an siebter Stelle steht die Zerstörung der Umwelt. Diese Kritikpunkte wurden re-codiert und den vier Kritikfeldern Arbeit, Umwelt, Entwicklungsländer und Wirtschaft zugeordnet. Dies führt zu folgendem Ergebnis (Abbildung 3): In fast der Hälfte aller Fälle wird der Bereich Arbeit diskutiert (48,2 Prozent). Der geringste Anteil entfällt auf den Umweltbereich; im Bereich Arbeit fällt die Bewertung eindeutig negativ aus (70,9 Prozent), in den Berei-

chen Entwicklungsländer und Wirtschaft halten sich Pro- und Contra-Argumente in etwa die Waage. Im Umweltbereich findet man hingegen häufiger Pro-Argumente.

Kritikfeld		Pro	Contra	Neutral	Gesamt
Arbeit	N	9	39	7	55
Prozent		16,4	70,9	12,7	48,2
Umwelt	N	7	4	0	11
Prozent		63,6	36,4	0	9,6
Wirt- schaft	N	18	17	1	36
Prozent		50	47,2	2,8	31,6
Ent- wick- lungs- länder	N	5	6	1	12
Prozent		41,7	50	8,3	10,5
N		38	66	10	114
Prozent		33,3	57,9	8,8	100

*Abbildung 3: Bewertung nach Kritikfeld (Quelle: eigene Darstellung)*

Das zeigt, dass sich das Unternehmen im Bereich Umwelt recht erfolgreich aus der Kritik nehmen konnte. Gleichzeitig ist der Bereich Arbeit, und darin insbesondere das Thema Gesundheitsfürsorge, immer noch eine Quelle des Legitimationsdefizits. Dieses Defizit kann zumindest nicht vollständig durch Zugeständnisse im Umweltbereich kompensiert werden. Hier ist die Kampagnenkritik stark im Einklang mit der öffentlichen Debatte um die privaten Beiträge zur Gesundheitsversorgung in den USA. Interessanterweise wird diese Debatte weder von kognitiven noch moralischen Argumenten dominiert. Vergleicht man die Kombination der verschiedenen Legitimationsarten in den einzelnen Kritikfeldern, findet man heraus, dass insbesondere pragmatische Argumente gegen Walmarts Gesundheitspolitik sprechen. Mangelnde Fürsorge durch das Unternehmen wälzt die Kosten auf die Allgemeinheit und auf die Steuerzahler ab. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Häufigkeiten der Pro- und Contra-Argumentationen nach Kritikbereichen und Legitimationsgrundlage. Einzelne argumentative Beispiele sind zur Veranschaulichung angefügt.

	Contra	Kognitiv	Moralisch	
Arbeit	Pro	Eine schlecht bezahlte Arbeit ist besser als keine. (n=3)	Der Konzern muss in diesem Bereich Kosten sparen, Kritik nicht berechtigt. (n=4)	Aufstiegchancen für Angestellte. (n=1)
	Contra	Mangelnde Gesundheitsfürsorge sorgt für Kosten für den Steuerzahler. (n=15)	Gewinn des Unternehmens ausreichend für höhere Gehälter, wie bei der Konkurrenz. (n=1)	Verletzt grundlegende Rechte der Angestellten/kein ‚living wage‘. (n=12)
Umwelt	Pro	Walmart kann positiven Effekt auf Weltklima haben. (n=1)	Umweltschutz spart Kosten. (n=3)	Walmart bereit, globale Verantwortung im Umweltbereich zu übernehmen. (n=2)
	Contra	0	0	Walmart senkt Ökostandards und zerstört Biomarkt. (n=3)
Wirtschaft	Pro	Die niedrigen Preise haben den Kunden viel Geld gespart und die Inflationsrate gesenkt. (n=7)	Das Unternehmen muss bei seinen Entscheidungen Kosten berücksichtigen/ muss wettbewerbsfähig bleiben und kann deshalb Verhalten nicht ändern. (n=8)	Walmart sorgt durch seine niedrigen Preise für mehr soziale Gerechtigkeit. (n=2)
	Contra	Walmart schadet insbesondere kleinen Läden. (n=4)	Höhere Standards müssen nicht höhere Kosten bedeuten. (n=2)	Walmart nutzt seinen wirtschaftlichen Druck, um Standards bei anderen Unternehmen zu senken. (n=4)
Entwicklungsländer	Pro	Walmart schafft Arbeitsplätze im Ausland. (n=2)	0	Walmarts Standards in Entwicklungsländern sind höhere als einheimische Standards. (n=3)
	Contra	Beeinflusst Politik im Ausland zu seinen Gunsten; zerstört Jobs im Inland durch Outsourcing. (n=2)	0	Walmart verweigert Verantwortungsübernahme für Zulieferer. (n=4)

Abbildung 4: Argumentation nach Kritikfeld (Quelle: eigene Darstellung)

Anhand der Tabelle wird folgendes sichtbar: Die Kostenersparnisse für die Kunden durch die niedrigen Preise werden öffentlich fast durchgängig als Entkräftung der Kampagnenkritik verwendet. Das grundlegende Geschäftsmodell Walmarts wird nicht in Frage gestellt. Dies wird besonders deutlich im Umweltbereich. Dort werden Zugeständnisse am leichtesten vereinbar mit der Niedrigpreispolitik Walmarts wahrgenommen. In diesem Feld decken sich auch Kampagnenforderungen und Unternehmenssemantik am stärksten. Eine interessante Ausnahme bildet jedoch der Bereich Arbeit/Gesundheitsfürsorge. Hier wird zwar auch der Zwang zur Kosteneinsparung akzeptiert, dennoch spiegelt sich eher die Kampagnenposition wider, dass das Unternehmen weitere Zugeständnisse machen soll, auch wenn diese kostenintensiv sind. Denn Unternehmensgewinne, die zu Lasten der Gesellschaft und der Steuerzahler gehen, werden nicht akzeptiert. In diesem Bereich ist somit die pragmatische Legitimationsressource am entscheidendsten. Die Kritik in diesem Themengebiet kann auch nicht durch Zugeständnisse in anderen Bereichen kompensiert werden.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Forschung zu corporate legitimacy betont zunehmend den öffentlichen und diskursiven Charakter der Legitimitätskonstruktion von Unternehmen (vgl. Palazzo/Scherer 2011). Dabei wird insbesondere die moralische Legitimität von Unternehmen betont. Dies wird sowohl in den Debatten über Corporate Social Responsibility deutlich, in denen häufig die freiwillige moralisch motivierte Verantwortungsübernahme diskutiert wird, als auch in der Forschung zur Interaktion zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen, die einen Wandel der Unternehmenspolitik auf Grund von moral „naming and shaming“ diagnostiziert (vgl. Bartley/Child 2014). Im Gegensatz dazu hat dieser Artikel gezeigt, dass die verschiedenen Legitimitätsarten im öffentlichen Diskurs weiterhin eine Rolle spielen, ja dass die spezifische Kombination von Legitimitätsarten für die De- bzw. Re-Stabilisierung des Ansehens des Unternehmens ausschlaggebend ist.

Die empirische Analyse der Walmart Kampagne in den USA ergab, dass die Kampagne über die Erzeugung von öffentlichem Legitimationsdruck eine partielle Neuausrichtung der Unternehmenspolitik auslöste. Dennoch sind die Mitgestaltungsmöglichkeiten zivilgesellschaftlicher Akteure über die Beeinflussung des öffentlichen Diskurses nur begrenzt. Es gelingt dem Unternehmen, Kernforderungen der Kampagne nach gewerkschaftlicher Organisation und Mitbestimmung zurückzuweisen. Dafür gibt es zwei zusammenhängende Gründe. Erstens kann die Wiederherstellung der Legitimität in bestimmten Themenbereichen weiter bestehende Defizite in anderen Themenbereichen kompensieren. Diesen Mechanismus nenne ich *Legitimitätstransfer*. Dies deutet darauf hin, dass verschiedene Themenbereiche eine unterschiedliche Bedeutung für die Legitimationskonstruktion von Unternehmen haben. Zweitens funktioniert dieser Legitimitätstransfer nicht beliebig, sondern steht in engem Zusammenhang mit dem Verhältnis der einzelnen Legitimitätsressourcen, die in der Öffentlichkeit eine unterschiedliche Gewichtung haben können.

Mit diesen Erkenntnissen leistet die Studie einen Beitrag zum besseren Verständnis von corporate legitimacy und Legitimitätskonflikten als politischen Prozess. In priva-

ten politischen Auseinandersetzungen steht nicht alleine die moralische Legitimität im Vordergrund. Pragmatische, moralische und – wenn auch in diesem Fall weniger relevant – regulative Legitimität sind immer noch von Bedeutung. Gleichzeitig müssen die verschiedenen Legitimationsarten sich nicht zwingend gegenseitig stabilisieren, wie in der Organisationssoziologie vermutet (vgl. Scott 2008; Suchmann 1995). Es ist möglich, dass bestimmte Legitimitätsarten in bestimmten Bereichen den öffentlichen Diskurs dominieren. Für Walmart ist beispielsweise die kognitive Legitimität, die aus der Niedrigpreispolitik resultiert, von großer Bedeutung. Je nach aktuellem gesamtgesellschaftlichem Diskurs können jedoch andere Legitimitätsarten ausschlaggebender in der öffentlichen Wahrnehmung sein, wie das Beispiel der Argumentation im Bereich Gesundheitsfürsorge zeigt. Für weitere Forschung ergibt sich daraus, nicht nur nach den verschiedenen Legitimitätsarten zu unterscheiden, sondern deren Verhältnis zueinander auch in Hinblick auf verschiedene Themenfelder vergleichend zu untersuchen. Das würde unser Verständnis davon erhöhen, unter welchen Bedingungen Legitimitätstransfer zwischen verschiedenen Themenbereichen eine erfolgreiche Abwehrstrategie von Unternehmen im öffentlichen Kampf um Anerkennung ist, und welche gesellschaftlichen Limits solch strategischem Legitimitätsmanagement gesetzt sind. Darüber hinaus könnten zukünftige Studien darauf aufbauend untersuchen, inwiefern ein Legitimitätstransfer auch im Zeitverlauf, in den immer häufiger werdenden Auseinandersetzungen um die gesellschaftspolitischen Folgen unternehmerischen Handels, eine Rolle spielt. Schlussendlich könnten zukünftige Studien messen, inwiefern Legitimitätskonflikte von tatsächlichem Wandel begleitet sind oder inwiefern es sich bei den gemachten Zugeständnissen nur um „zeremonielle Anpassung“ (vgl. Meyer/Rowan 1977) oder „impression management“ (vgl. Carberry/King 2012) handelt.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, S.* (1994): Walmart's War on Mainstreet, in: *The Progressive*, Vol. 58/No. 11, 19–21.
- Ashforth, B. E./Gibbs, B. W.* (1990): The Double-Edge of Organizational Legitimation, in: *Organization Science*, Vol. 1/No. 2, 177–194.
- Baker, M.* (2003): Walmart – From Folk Hero to Corporate Monster, in: *Business Respect*, Link: [http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/page.php?Story\\_ID=875](http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/page.php?Story_ID=875) (zuletzt abgerufen am 10.08.2013).
- Baron, D. P.* (2003): Private Politics, in: *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 12/No. 1, 31–66.
- Bartley, T./Child, C.* (2014): Shaming the Corporation. The Social Production of Targets and the Anti-Sweatshop Movement, in: *American Sociological Review*, Vol. 79, 653–679.
- Benford, R. D./Snow, D. A.* (2000): Framing Processes and Social Movements. An Overview and Assessment, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, 611–639.
- Bütte, T.* (2010): Global Private Politics: A Research Agenda, in: *Business and Politics*, Vol. 12/No. 3, 1–26.
- Carberry, E. J./King, B. G.* (2012): Defensive Practice Adoption in the Face of Organizational Stigma: Impression Management and the Diffusion of Stock Option Expensing, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 49/No. 7, 1137–1167.

- Chong, D./Druckman, J. N.* (2007): Framing Theory, in: *Annual Review of Political Science*, Vol. 10, 103–126.
- Cornelissen, J. P./Werner, M. D.* (2014): Putting Framing in Perspective: A Review of Framing and Frame Analysis Across the Management and Organizational Literature, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 8/No. 1, 1–66.
- Deephouse, D. L./Carter, S. M.* (2005): An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 42/No. 3, 329–360.
- Deephouse, D. L./Suchman, M.* (2008): Legitimacy in Organizational Institutionalism, in: Greenwood, R./Oliver, C. et al. (Eds.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 49–78.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W.* (1983): Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: DiMaggio, P. J./Powell W. W. (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 63–83.
- Drori, I./Honig, B.* (2013): A Process Model of Internal and External Legitimacy, in: *Organization Studies*, Vol. 34/No. 3, 345–376.
- Entman, R. M.* (2009): *Projections of power: Framing News, Public Opinion, and US Foreign Policy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Fishman, C.* (2006): *The Walmart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works – and How It's Transforming the American Economy*, New York: Penguin Press.
- Fligstein, N.* (2001): Social Skill and the Theory of Fields, in: *Sociological Theory*, Vol. 19/No. 2, 105–125.
- Fligstein, N./McAdam, D.* (2011): Toward a General Theory of Strategic Action Fields, in: *Sociological Theory*, Vol. 29/No. 1, 1–26.
- Fortune 500* (2007): FORTUNE's Annual Ranking of the World's Largest Corporations, Link: <http://fortune.com/fortune500/walmart-1/> (zuletzt abgerufen am 22.07.2015).
- Friedman, M.* (2007): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin, Heidelberg: Springer, 173–178.
- Goffman, E.* (1974): *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge: Harvard University Press.
- Halebsky, S.* (2006): Explaining the Outcomes of Antisuperstore Movements: A Comparative Analysis of Six Communities, in: *Mobilization*, Vol. 11/No. 4, 443–460.
- Hellmann, K.* (2006): Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./Hellmann, K. (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 75–89.
- Hollenbeck, C. R./Zinkhan, G. M.* (2010): Anti-brand Communities, Negotiation of Brand Meaning, and the Learning Process: The Case of Wal-Mart, in: *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 13/No. 3, 325–345.
- Irwin, E. G./Clark, J.* (2006): *The Local Costs and Benefits of Walmart*, Ohio: Ohio State University.
- Interview Lee Scott* (2005): Lee Scott on Why Wal-Mart is Playing Nicier, in: *Business Week* 3.10., 94.

- Janis, I./Fadner, R.* (1943): A Coefficient of Imbalance for Content Analysis, in: *Psychometrika*, Vol. 8/No. 2, 105–119.
- Jepperson, R. L.* (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in: Powell, W. W./DiMaggio, J. W. (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 143–163.
- Klatetzki, T.* (2006): Der Stellenwert des Begriffs „Kognition“ im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./Hellmann, K. (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 48–62.
- Köhnen, H.* (2005): *Das System Walmart: Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsgiganten*, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf.
- Kostova, T./Zabeer, S.* (1999): Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of Multinational Enterprise, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 24/No. 1, 64–81.
- Lazonick, W./O'Sullivan, M.* (2000): Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance, in: *Economy and Society*, Vol. 29/No. 1, 13–35.
- Lichtenstein, N.* (2006): Walmart: A Template for Twenty-First-Century Capitalism, in: Lichtenstein, N. (Ed.): *Walmart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York: New Press, 3–30.
- Mallaby, S.* (2005): Progressive Wal-Mart. Really, in: *Washington Post*.
- McDevitt, T.* (2002): Walmart Tops 2002 Ranking of the Fortune 500, Time Warner, Link: <http://www.timewarner.com/corp/newsroom/pr/0,20812,669263,00.html> (zuletzt abgerufen am 03.05.2008).
- McWilliams, A./Siegel, D. S./Wright, P. W.* (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43/No. 1, 1–18.
- Meyer, J. W./Rowan, B.* (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony, in: *The American Journal of Sociology*, Vol. 83/No. 2, 340–363.
- Meyerson, H.* (2005): Trouble in Wal-Mart's America, in: *The Washington Post*.
- Palazzo, G./Scherer, A. G.* (2006): Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 66/No. 1, 71–88.
- Petrovic, M./Hamilton, G. G.* (2006): Making Global Markets: Walmart and its Suppliers, in: Lichtenstein, N. (Ed.): *Walmart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, New York: New Press, 107–142.
- Phillips, N./Malhotra, N.* (2008): Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory, in: Greenwood, R./Oliver, C. et al. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 702–720.
- Porter, M. E./Kramer, M. R.* (2006): The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84/No. 12, 78–92.
- Ryan, C.* (1991): *Prime Time Activism. Media Strategies for Grassroots Organizing*, Boston: South End Press.
- Scherer, A. G./Palazzo, G.* (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 48/No. 4, 899–931.

- Scott, L.* (2005): Walmart: Twenty First Century Leadership, Rede (online zuletzt abgerufen am 10.08.2006).
- Scott, L.* (2006): Remarks as Prepared for Walmart Stores, Scott, L., Walmart's Second Annual Media Conference (online, zuletzt abgerufen am 10.08.2006).
- Scott, R. W.* (2008/1995): Institutions and Organizations, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Senge, K.* (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./Hellmann, K. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 35–48.
- Soule, S. A.* (2009): Contention and Corporate Social Responsibility, Cambridge: Cambridge University Press.
- Strasser, S.* (2006): Woolworth to Walmart: Mass Merchandising and the Changing Culture of Consumption, in: Lichtenstein, N. (Ed.): Walmart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism, New York: New Press, 31–56.
- Snow, D. A./Benford, R. D./McCammon, H. J./Hewitt, L./Fitzgerald, S.* (2014): The Emergence, Development, and Future of the Framing Perspective: 25+ Years Since “Frame Alignment”, in: Mobilization: An International Quarterly, Vol. 19/No. 1, 23–46
- Suchman, M. C.* (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: The Academy of Management Review, Vol. 20/No. 3, 571–610.
- Vaara, E./Tienari, J.* (2008): A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations, in: The Academy of Management Review, Vol. 33/No. 4, 985–993.
- Vaara, E.* (2014): Struggles over Legitimacy in the Eurozone Crisis: Discursive Legitimation Strategies and Their Ideological Underpinnings, in: Discourse & Society, Vol. 25/No.4, 500–518.
- Van Leeuwen, T.* (2007): Legitimation in Discourse and Communication, in: Discourse & Communication, Vol. 1/No. 1, 91–112.
- Vergne, J.-P.* (2010): Toward a New Measure of Organizational Legitimacy: Method, Validation, and Illustration, in: Organizational Research Methods, Vol. 14/No. 3, 484–502.
- Zajak, S.* (2007): Zivilgesellschaftliche Einflussnahme auf transnationale Unternehmen. Eine Analyse der Wirkung unternehmenskritischer Kampagnen am Beispiel der Anti-Walmart Kampagne in den USA, Berlin, Humboldt-Universität: Berlin.