

mir-Edition

RESEARCH

Dorothee Hofferberth

Die Reaktionen multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel

Eine Analyse mit besonderer
Berücksichtigung der Involvierung
ausländischer Tochtergesellschaften

mir

MOREMEDIA



Springer Gabler

mir-Edition

Reihe herausgegeben von

Stefan Eckert, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

Klaus Macharzina, Stuttgart, Deutschland

Michael-Jörg Oesterle, Universität Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Stefan Schmid, ESCP Europe Wirtschaftshochschule, Berlin, Deutschland

Joachim Wolf, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Kiel, Deutschland

Martin K. Welge, Technische Universität Dortmund, Dortmund, Deutschland

Die Tätigkeit auf ausländischen Märkten ist heutzutage für viele Unternehmen unerlässlich geworden. Die Unternehmensführung steht dadurch vor vielfältigen und komplexen Herausforderungen, um das Management der Internationalisierung erfolgreich zu gestalten. Die Schriftenreihe mir-Edition hat das Ziel, die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit und die damit verbundenen Anforderungen an das Management wissenschaftlich zu begleiten und so die wissenschaftliche Diskussion und die praktische Lösung von Problemen voranzutreiben. Dazu sollen innovative und dem Erkenntnisfortschritt dienende Beiträge einer kritischen Öffentlichkeit vorgestellt werden. Neben Dissertationen und Forschungsmonographien sind auch Werke von Praktikern sowie Sammelbände, etwa zu Tagungen aus dem Bereich des Internationalen Managements, Teil der mir-Edition.

For many firms, going and operating abroad has become normal. However, managing internationalization is not an easy task. It leads to various and often complex challenges for top-management and middle-management. The mir-Edition has the objective to investigate the internationalization of firms, to stimulate the scholarly discussion and to provide solutions for managerial practice. Therefore, the series includes contributions which advance our knowledge in the International Management and International Business field. In addition to doctoral dissertations, the mir-Edition includes research monographs or edited volumes on fascinating topics related to managing across borders.

Dorothee Hofferberth

Die Reaktionen multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel

Eine Analyse mit besonderer
Berücksichtigung der Involvierung
ausländischer Tochtergesellschaften

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Wolf

 Springer Gabler

Dorothee Hofferberth
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Kiel, Deutschland

Dissertation Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, 2023
Originaltitel: Die Reaktionen multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel mit besonderer Berücksichtigung der Involvierung ausländischer Tochtergesellschaften

ISSN 2512-5494

ISSN 2512-6490 (electronic)

mir-Edition

ISBN 978-3-658-44856-1

ISBN 978-3-658-44857-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44857-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Das Problem des menschengemachten Klimawandels ist derzeit drängender denn je. Aufgrund ihrer besonderen Größe zählen viele multinationale Unternehmen zu den Hauptverursachern des immer noch ungebrochenen Klimawandels. Auch vollziehen nicht wenige multinationale Unternehmen die besonders klimaschädlichen Bestandteile ihrer Wertschöpfungsketten in ihren ausländischen Tochtergesellschaften. Dies führt dazu, dass die Standorte der ausländischen Tochtergesellschaften in besonderem Maße von den schädlichen Konsequenzen des Klimawandels betroffen sind. Angesichts dessen gilt es zu untersuchen, in welcher Intensität und Weise die Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen an den Maßnahmen zur Reduzierung des Klimawandels teilhaben können und faktisch teilhaben. Da ausländische Tochtergesellschaften ex definitione im (Teil-)Eigentum multinationaler Unternehmen stehen, müssen die sie leitenden Führungskräfte nach Wegen suchen, wie sie die Führungskräfte der Unternehmenszentrale von der Notwendigkeit klimaschützender Maßnahmen überzeugen können. Zu diesem Themenbereich sind in der (Forschungs-)Literatur zum internationalen Management bislang sehr wenige Erkenntnisse verfügbar.

Dorothee Hofferberth hat sich im Rahmen ihres Promotionsprojekts diesem Themenbereich angenommen. Sie studiert die für das Gelingen klimaschutzbezogener Aktivitäten erforderlichen Interaktionen zwischen den Führungskräften der Zentralen und der Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen. Im Einzelnen geht sie drei Fragen nach: Erstens fragt sie an, in welcher Art und Weise und in welchem Maße ausländische Tochtergesellschaften im Rahmen der Reaktion multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel involviert sind. Zweitens will sie klären, welche Einflussfaktoren bei der Art und Weise der

Involvierung von ausländischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen im Rahmen der Reaktion auf den Klimawandel relevant sind. Und drittens will sie untersuchen, inwieweit die Involvierung von ausländischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen zur erfolgreichen Implementierung von klimawandelbezogenen Maßnahmen beiträgt.

Aufgrund des zuvor minimalen Wissensstandes zu diesen Fragen hat sich Frau Hofferberth sinnvollerweise entschlossen, ihre Arbeit in der Form einer qualitativen Untersuchung durchzuführen. Mit großer Sorgfalt hat sie umfangreiche Gespräche mit in Unternehmenszentralen oder in Tochtergesellschaften tätigen Führungskräften geführt. In fünf Unternehmen war es sogar möglich, eine spiegelbildliche Befragung von Führungskräften in der Zentrale und in ausländischen Tochtergesellschaften durchzuführen. Hierdurch ist ein umfangreiches Informationsmaterial entstanden, das von Frau Hofferberth präzise dokumentiert und mit Blick auf die gestellten Forschungsfragen klug ausgewertet worden ist.

Da die hier präsentierte Untersuchung wohlüberlegt konzeptualisiert, sorgfältig durchgeführt und in einer nachdenklichen Weise reflektiert worden ist, leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur Schließung der oben dargelegten Wissenslücke. In überzeugender Weise zeigt Frau Hofferberth Wege auf, wie die Führungskräfte ausländischer Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen klimaschutzbezogene Aktivitäten initiieren und umsetzen können. Mit diesem Tun trägt Frau Hofferberth zur Überwindung eines Zustandes bei, bei dem „vorwiegend weniger Betroffene entscheiden und stark Betroffene weniger entscheiden“.

Ich gehe davon aus, dass die vorliegende Untersuchung aufgrund der hohen faktischen Relevanz ihrer Fragestellung sowie der gezeigten großen Sorgfalt in der Projektdurchführung in der Scientific Community das hohe Maß an Aufmerksamkeit erlangen wird, das sie verdient. Ich jedenfalls wünsche ihr es.

Kiel
17. März 2024

Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Wolf

Vorwort

Für den Klimawandel sind viele verschiedene Akteure verantwortlich unter anderem multinationale Unternehmen und deren Aktivitäten. Ebenso leiden viele verschiedene Akteure unter den Folgen des Klimawandels. Auch hier können multinationale Unternehmen aufgeführt werden. Sie sind also sowohl maßgebliche Verursacher als auch Betroffene. Dieses Spannungsfeld ist die Ausgangslage für die vorliegende Dissertation. Ebenso wie beim Klimawandel zeichnet sich auch diese Dissertation, wenn auch im kleineren Rahmen, durch das Mitwirken vieler verschiedener Akteure aus. Im Folgenden möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich in meinem Promotionsprozess begleitet und unterstützt haben. Sie haben den erfolgreichen Abschluss meiner Promotion überhaupt erst ermöglicht.

An aller erster Stelle möchte ich mich herzlich bei meinem Doktorvater, Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Wolf, bedanken. Er hat mir die Gelegenheit gegeben, über den Klimawandel zu schreiben und mir dadurch ermöglicht, mich intensiv sowohl mit den verheerenden Folgen als auch den Möglichkeiten der Reaktionen auseinander zu setzen. Vielen Dank, dass ich ein Thema wählen durfte, welches mich fortwährend interessiert! Außerdem möchte ich mich dafür bedanken, dass er sich stets Zeit für die Betreuung genommen hat und sowohl in gemeinsamen Doktorandenseminaren als auch in bilateralen Gesprächen wertvolle inhaltliche und strukturelle Hinweise gab, die wesentlich zum Gelingen der Dissertation beigetragen haben. Darüber hinaus möchte ich meinen Dank auszusprechen, dass er mir die Verwaltung der wissenschaftlichen Fachzeitschrift MIR anvertraut hat. Ich habe in dieser Zeit viel dazugelernt und hatte die einzigartige Möglichkeit, direkt an der Quelle interessante neue Beiträge zu erschließen. Ich bin außerdem sehr

dankbar, dass er den Austausch nach Japan im Rahmen eines DAAD-Projekts ermöglichte, der mir weitere wertvolle Einblicke verschafft hat.

Weiterhin bedanke ich mich bei Professor Dr. Stefan Hoffmann für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens. Professorin Dr. Stephanie Schrage danke ich für die Übernahme der Vorsitzenden der Prüfungskommission.

Ich danke den interviewten Führungskräften für ihre Unterstützung der Dissertation. Mit ihrer Offenheit und dem Vertrauen in den gemeinsamen Gesprächen sowie den wertvollen Einblicken in ihre Handhabung des Klimawandels haben sie das Projekt maßgeblich gefördert.

Ich bedanke mich bei Ulrike Richter. Sie ist für unseren Lehrstuhl der Fels in der Brandung. Danke für die aufmunternden Gespräche und die Korrekturen erster Textentwürfe. Ich bedanke mich bei meinen Kollegen am Lehrstuhl. Die ersten Doktorandenseminare noch mit Daniel Diekmann und dann anschließend mit Ali Zolghadriha und Patricia Piszko lieferten stets konstruktives Feedback und fachliche Impulse. Darüber hinaus gebührt auch unseren wechselnden wissenschaftlichen Hilfskräften mein Dank, die mit ihrer Unterstützung bei kleinen oder größeren Angelegenheiten den Arbeitsalltag erleichtert haben.

Ein großer Dank gebührt meinen zahlreichen Korrekturlesern. Ulrike, Elisabeth, Martina, Joschka, Jan, Patricia, Frederike, Kai und Justus haben dankenswerterweise umfangreiche Korrekturlesungen vorgenommen.

Weitere zahlreiche Menschen haben mich durch die Promotionszeit begleitet. Meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Institut möchte ich für die gemeinsamen Abendveranstaltungen und Mittagsrunden danken. Es war stets ein entspannter kollegialer und fachlicher Austausch und vor allem gegen Ende bei den Detailfragen zu Formalitäten überaus hilfreich. Darüber hinaus möchte ich mich beim Kreis des Kuchen-Dienstags bedanken, der den Arbeitsalltag erheblich versüßt hat. Ebenfalls versüßte mir meine Peer-Coaching-Gruppe die ersten Jahre der Promotion. Vielen Dank, Martina und Anna, für das freundschaftliche Miteinander und die liebevolle Unterstützung bei den Zwei-Wochen-Zielen. Darüber hinaus danke ich meinen fantastischen Wirtschaftschemikern. Inzwischen weltweit verstreut sind sie trotzdem stets zur Stelle und scheuen keiner Anreise, wenn man sie einlädt. Mit euch würde ich direkt noch mal von vorn studieren!

Zu Guter Letzt möchte ich mich bei meiner Familie bedanken. Bei meiner Oma für all die schönen Reisen, die wir gemacht haben und währenddessen sie mich immer gefragt hat, ob ich mit meinen „Schularbeiten“ auch vorankomme, bei meinen Geschwistern, die mein Leben so vielseitig prägen und bei meinen Eltern Elisabeth und Martin, die all ihre vier Kinder bei jeder Entscheidung und jedem Werdegang unterstützen und fördern. Ich danke euch für das wunderbare

Zuhause, dass ihr uns gebt. Mit euch als Familie kann man niemals scheitern. Das ist ein tolles Gefühl, welches die Welt für uns öffnet.

Abschließend danke ich meinem Kai dafür, dass er da ist und weiß wann ich Schokolade oder Taschentücher brauche. Ich freue mich darauf, mein Leben mit dir zu verbringen.

Dorothee Hofferberth

Gender-Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit überwiegend die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Motivation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3	Aufbau der Untersuchung	6
2	Problemerzeugende Trends und zentrale Begrifflichkeiten	9
2.1	Klimawandel – Ursache und Auswirkung	9
2.1.1	Anthropogener Treibhauseffekt	9
2.1.2	Kohlenstoffdioxid in der Atmosphäre	10
2.1.3	Ökologische und ökonomische Veränderungen	13
2.2	Multinationale Unternehmen, ihre Zentralen und ihre Tochtergesellschaften als Objekte der Untersuchung	17
2.2.1	Definition eines multinationalen Unternehmens	18
2.2.2	Definition der Tochtergesellschaft	23
2.2.3	Definition der Unternehmenszentrale	24
3	Das Untersuchungsproblem im Lichte theoretischer Grundlagen	27
3.1	Problemrelevante grundlegende Theorien des internationalen Managements	28
3.1.1	Aufmerksamkeitsbasierte Sichtweise des internationalen Managements	29
3.1.1.1	Grundlagen der aufmerksamkeitsbasierten Sichtweise	29

3.1.1.2	Relevanz der aufmerksamkeitsbasierten Sichtweise hinsichtlich der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel	34
3.1.2	Rollentheoretische Konzepte ausländischer Tochtergesellschaften	36
3.1.2.1	Grundlagen rollentheoretischer Konzepte ausländischer Tochtergesellschaften	36
3.1.2.2	Relevanz rollentheoretischer Konzepte hinsichtlich der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel	44
3.1.3	Mandatsbezogene Konzepte ausländischer Tochtergesellschaften	46
3.1.3.1	Grundlagen mandatsbezogener Konzepte ausländischer Tochtergesellschaften	47
3.1.3.2	Relevanz der mandatsbezogenen Konzepte hinsichtlich der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel	53
3.1.4	Initiativenbezogene Perspektive ausländischer Tochtergesellschaften	55
3.1.4.1	Grundlagen zur Umsetzung von Initiativen in ausländischen Tochtergesellschaften	55
3.1.4.2	Relevanz der initiativenbezogenen Perspektive hinsichtlich der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel	64
3.1.5	Konzept der institutionellen Dualität	65
3.1.5.1	Grundlagen des Konzepts der institutionellen Dualität	66
3.1.5.2	Relevanz des Konzepts der institutionellen Dualität hinsichtlich der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel	72
3.2	Problemrelevante grundlegende Theorien des generellen Managements	74
3.2.1	Transaktionskostentheorie	74
3.2.1.1	Grundlagen der Transaktionskostentheorie	75

3.2.1.2	Ableitungen aus der Transaktionskostentheorie hinsichtlich der Erklärung des Zusammenhangs zwischen dem Klimawandel und dem Handeln von Unternehmen	78
3.2.2	Stakeholder-Theorie	81
3.2.2.1	Grundlagen der Stakeholder-Theorie	81
3.2.2.2	Ableitungen aus der Stakeholder-Theorie hinsichtlich der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel von Unternehmen	85
3.2.3	Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) als vorrangiges Hintergrundkonzept der Untersuchung	88
3.2.3.1	Das Konzept der Corporate Social Responsibility und seine Ausprägungen im Unternehmen	88
3.2.3.2	Ableitungen aus dem Corporate-Social-Responsibility-Konzept hinsichtlich der Reaktion multinationalaler Unternehmen auf den Klimawandel	92
3.3	Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erforschung der Interaktion von Unternehmenszentralen multinationalaler Unternehmen und ihrer Tochtergesellschaften im Zusammenhang mit dem Klimawandel	97
3.3.1	Im Bezugsrahmen berücksichtigte Einflussbereiche	97
3.3.1.1	Unternehmenshintergrund	99
3.3.1.2	Motivation	102
3.3.1.3	Initiierung	106
3.3.1.4	Finanzierung und Ressourcenzuteilung	110
3.3.1.5	Zuständigkeit	112
3.3.1.6	Implementierung	115
3.3.2	In den Bezugsrahmen eingebettete Forschungsfragen	117
4	Methodik der empirischen Untersuchung	121
4.1	Qualitative Forschungsmethode	121
4.2	Konkretes Forschungsvorgehen	124
4.2.1	Akquirierung der Stichprobe	124

4.2.2	Datenursprung und -gewinnung	126
4.2.3	Analyse des Datenmaterials	128
4.3	Gütekriterien	135
5	Deskription der Fallstudien und einzelfallbezogene Analysen	141
5.1	Fallanalyse von Unternehmen F zur Interaktion von Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft bezüglich der Reaktion auf den Klimawandel	143
5.1.1	Pfad über die Strategie der Zentrale	146
5.1.2	Pfad ausgehend von Impulsen der Tochtergesellschaft	162
5.1.3	Angestrebter Pfad für jede Maßnahme	166
5.1.4	Zwischenfazit	168
5.2	Fallanalyse von Unternehmen G zur Interaktion von Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft bezüglich der Reaktion auf den Klimawandel	169
5.2.1	Pfad zur Strategieentwicklung und Umsetzung nach der Vorstellung der Zentrale G	172
5.2.2	Erlebter Pfad nach der Wahrnehmung der Tochtergesellschaft	181
5.2.3	Pfad im Ausnahmefall	183
5.2.4	Zwischenfazit	185
5.3	Fallanalyse von Unternehmen H zur Interaktion von Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft bezüglich der Reaktion auf den Klimawandel	186
5.3.1	Pfad über die Strategie der Zentrale	189
5.3.2	Pfad entlang der Erfahrung der Tochtergesellschaft	194
5.3.3	Zukünftig angestrebte Veränderungen	201
5.3.4	Zwischenfazit	202
5.4	Fallanalyse von Unternehmen I zur Interaktion von Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft bezüglich der Reaktion auf den Klimawandel	203
5.4.1	Pfad mit starker Beteiligung der Zentrale	206
5.4.2	Pfad mit starkem Impuls der Tochtergesellschaft	214
5.4.3	Austausch als zentrales Mittel der Reaktion im Unternehmen I auf den Klimawandel	221

5.4.4	Zwischenfazit	222
5.5	Fallanalyse von Unternehmen J zur Interaktion von Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft bezüglich der Reaktion auf den Klimawandel	223
5.5.1	Pfad über die Strategie der Zentrale	226
5.5.2	Zwischenfazit	240
5.6	Zusammenfassender Überblick über die Beschreibung der fünf betrachteten Fallstudien	241
6	Integrative Diskussion der Fälle in der erklärenden fallübergreifenden Analyse	245
6.1	Motivation	246
6.1.1	Zusammenstellung der motivationsbezogenen Faktoren	247
6.1.2	Akteure: Treiber klimaschutzorientierten Verhaltens	248
6.1.2.1	Druck externer Stakeholder	248
6.1.2.1.1	Kunden	249
6.1.2.1.2	Investoren	255
6.1.2.1.3	Wettbewerber	256
6.1.2.1.4	Regierung	264
6.1.2.1.5	Gesellschaft	270
6.1.2.2	Druck interner Stakeholder	276
6.1.2.2.1	Vorstand bzw. Geschäftsleitung	276
6.1.2.2.2	Intrinsische Begeisterung der Mitarbeitenden	279
6.1.3	Inhalte von Motiven klimaschutzorientierten Verhaltens	285
6.1.3.1	Möglichkeit zur Kostenreduktion	285
6.1.3.2	Adaptions- und mitigationsorientierte Motive	290
6.1.3.3	Ursachen des Drucks der Stakeholder	293
6.1.4	Zeitliche Perspektive von Motiven zu klimaschutzorientiertem Verhalten	297
6.1.4.1	Erhöhte Aufmerksamkeit	297
6.1.4.2	Fokussierung bisherigen Engagements	300
6.1.5	Zwischenfazit	306
6.2	Klimawandelbezogene Strategieentwicklung und -umsetzung	309
6.2.1	Strategiebezogene Vorarbeiten	309

6.2.2	Operationalisierung der Konstrukte „Emission“ und „Erfolgsfaktoren“	316
6.2.3	Definition der klimawandelbezogenen Ziele	324
6.2.4	Identifikation von Schlüsselaktivitäten	332
6.2.5	Implementierung einer klimawandelbezogenen Struktur	335
6.2.6	Zwischenfazit	342
6.3	Zyklisch wiederkehrende Abläufe: Typen der Involvierung und Interaktion	344
6.3.1	Ausschließliche Involvierung der Tochtergesellschaft	346
6.3.2	Involvierung der Tochtergesellschaft und des Gesamtunternehmens	349
6.3.3	Involvierung der Tochtergesellschaft und der Unternehmenszentrale	353
6.3.4	Involvierung der Tochtergesellschaft, des Gesamtunternehmens und der Unternehmenszentrale	356
6.3.5	Zwischenfazit	359
7	Fazit	363
7.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse	363
7.2	Identifikation erfolgversprechender Muster und sich abzeichnender Entwicklungstendenzen	373
8	Implikationen der Untersuchung und deren kritische Würdigung	381
8.1	Implikationen für Wissenschaft und Forschung	381
8.2	Implikationen für die Praxis	383
8.3	Kritische Würdigung	385
	Literaturverzeichnis	389

Abkürzungsverzeichnis

BR	Brasilien
BST	Business Support Staff
CDP	Carbon Disclosure Project
CEO	Chief Executive Officer
CH	Schweiz
COP	Conference of the Parties (Vertragsstaatenkonferenz) (Klimakonferenz der Vereinten Nationen)
CSR	Corporate Social Responsibility
CT	Consulting Staff
DE	Deutschland
EPS	Euro Pool System
ESG	Environmental, Social and Governance
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoff
GB	Großbritannien
GP	Gedächtnisprotokoll
GRI	Global Reporting Initiative
GWP	Global Warming Potential
IN	Indien
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
KPI	Key Performance Indicators
MDP	Managing Directors und Partner
NGO	Non-Governmental Organisation
ppm	parts per million
SBT	Science Based Targets

SBTi	Science Based Targets initiative
SDG	Sustainable Development Goals
SG	Singapur
SK	Slowakei
SRI	Social Responsible Investing
TG	Tochtergesellschaft
UN	United Nations
UZ	Unternehmenszentrale

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Kohlenstoffdioxid-Konzentration in der Atmosphäre am Mauna Loa Observatorium	11
Abbildung 2.2	Das multinationale Organisationsmodell nach Bartlett und Ghoshal (1989)	19
Abbildung 2.3	Das transnationale Organisationsmodell nach Bartlett und Ghoshal (1989)	20
Abbildung 2.4	Das globale Organisationsmodell nach Bartlett und Ghoshal (1989)	21
Abbildung 2.5	Das internationale Organisationsmodell nach Bartlett und Ghoshal (1989)	22
Abbildung 3.1	Rollentypologie nach Bartlett und Ghoshal (1986)	40
Abbildung 3.2	Aufgeschlüsselte Rollen von Tochtergesellschaften nach Rugman et al. (2011)	43
Abbildung 3.3	Modell für den Lebenszyklus eines Mandats nach Birkinshaw (1996)	48
Abbildung 3.4	Mandatsarten nach Birkinshaw (1996)	52
Abbildung 3.5	Konzeptioneller Bezugsrahmen	99
Abbildung 5.1	Prozessmodell zur Implementierung von Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen F	144
Abbildung 5.2	Prozesspfad über die Strategie der Zentrale F	146
Abbildung 5.3	Prozesspfad ausgehend von Impulsen der Tochtergesellschaft in Unternehmen F	163
Abbildung 5.4	Zukünftig angestrebter Prozesspfad für jede Maßnahme in Unternehmen F	167

Abbildung 5.5	Prozessmodell zur Implementierung von Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen G	171
Abbildung 5.6	Prozesspfad der Strategieentwicklung und Umsetzung nach der Vorstellung von Zentrale G	174
Abbildung 5.7	Prozesspfad nach der Wahrnehmung der Tochtergesellschaft in Indien im Unternehmen G	182
Abbildung 5.8	Prozesspfad eines Ausnahmefalls im Unternehmen G	184
Abbildung 5.9	Prozessmodell zur Implementierung von Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen H	187
Abbildung 5.10	Prozesspfad über die Strategie der Zentrale H	189
Abbildung 5.11	Prozesspfad entlang der Erfahrung der Tochtergesellschaft in Indien im Unternehmen H	195
Abbildung 5.12	Prozessmodell zur Implementierung von Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen I	204
Abbildung 5.13	Prozesspfad mit starker Beteiligung der Zentrale I	207
Abbildung 5.14	Prozesspfad mit starkem Impuls der slowakischen Tochtergesellschaft von Unternehmen I	214
Abbildung 5.15	Prozessmodell zur Implementierung von Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen J	224

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1	Übersicht Interviewpartner mit Zuordnung im Unternehmen (UZ: Unternehmenszentrale, TG: Tochtergesellschaft) und Positionsbezeichnung. (GP: Gedächtnisprotokoll; *chronologische Nummerierung der Interviewpartner)	129
Tabelle 6.1	Sammlung motivationsbezogener Faktoren	247
Tabelle 6.2	Klimawandelbezogene Ziele der Unternehmen F, G, H, I und J	325
Tabelle 6.3	Schematische Darstellung der zyklisch wiederkehrenden Abläufe	345



„The economy is killing the earth. We need to start give them some awareness about that.“¹

Dieses Zitat aus einem der Interviews mit Führungskräften aus der Unternehmenspraxis, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit geführt wurden, illustriert sehr treffend die zugrundeliegende Motivation des Forschungsanliegens. Die vorliegende qualitativ-empirische Arbeit untersucht die Reaktionen multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel. Dabei werden insbesondere Aspekte des internationalen Managements und die Beziehungen zwischen den Zentralen und Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen beleuchtet.

1.1 Motivation und Problemstellung

Der anthropogene Klimawandel führt zu einer Häufung sowie Intensivierung extremer Klimaereignisse, welche bereits irreversible Folgen nach sich gezogen haben. Die negativen Auswirkungen betreffen sowohl Ökosysteme als auch Menschen, Siedlungen und Infrastrukturen. Zu den Folgen des Klimawandels zählen unter anderem die Zunahme von Hitzeextremen an Land und im Ozean, Starkregenereignisse, Dürren sowie Brandwetter.² Neben den ökologischen Auswirkungen weist der Klimawandel einige Besonderheiten auf, welche insbesondere für Unternehmen von Relevanz sind. Ein wesentlicher Aspekt ist die

¹ Unternehmen F, Nr. 08 – TG (BR), Z. 173–174.

² Vgl. IPCC, Pörtner, H.-O., et al. (2022), S. 9.

zeitliche Verzögerung der Auswirkungen, da die Konsequenzen des Klimawandels teilweise erst Jahrzehnte oder Jahrhunderte nach ihrer Verursachung spürbar werden, während der Zeithorizont von Unternehmen, Gesellschaft und Politik oftmals deutlich kürzer ist.³ Darüber hinaus ergibt sich eine erweiterte Zielkonzeption, denn vielfach treten Entscheidungsdilemmata auf, welche nur durch Abwägen der individuellen Werte der einzelnen Entscheidungsträger aufzulösen sind. Zudem weist der Klimawandel einen funktionsübergreifenden und interdisziplinären Charakter auf, sodass weder eine einzelne Abteilung noch ein einzelnes Unternehmen ihn allein bewältigen kann. Es erfordert vielmehr gemeinsame Anstrengungen und proaktive Ausrichtungen der Unternehmen, um ineffiziente Verhaltensanpassungen sowohl ökonomisch als auch ökologisch zu vermeiden, bevor sie durch institutionelle Regelungen erzwungen werden.⁴

Die besondere Relevanz von multinationalen Unternehmen im Kontext des Klimawandels ergibt sich aus deren globaler Wirkung ohne Beschränkung auf einzelne Länder.⁵ Ihre Wertschöpfungsprozesse vollziehen sich in mehreren, teilweise sogar in vielen Ländern. Neben dem Umgang mit lokalen, heterogen physischen Auswirkungen müssen ebenso unterschiedliche rechtliche Vorgaben beachtet werden. Dadurch wird die klimawandelbezogene Situation für multinationale Unternehmen ergänzend durch die gesellschaftlichen und marktwirtschaftlichen Dynamiken auf nationaler, regionaler sowie internationaler Ebene zunehmend komplex. Die geografisch verstreuten Entwicklungen sind genauso unbeständig wie die sich stetig verändernden Erwartungen an multinationale Unternehmen.⁶ Die öffentliche Meinung, die Regulierungen, die Wettbewerber und die wissenschaftlichen Erkenntnisse bezüglich des Klimawandels entwickeln sich ebenso dynamisch wie der Druck multipler Stakeholder auf multinationale Unternehmen nicht nur im Heimatland, sondern auch in den Gastländern ihrer ausländischen Tochtergesellschaften ökologisch und nachhaltig zu agieren.⁷ Die Bewältigung dieser komplexen Einflüsse stellt somit eine erhebliche Herausforderung für multinationale Unternehmen dar.

Der Klimawandel gewinnt für multinationale Unternehmen eine immer präzisere Bedeutung, da dieser ihre Geschäftsprozesse zunehmend maßgeblich beeinflusst. Der Klimawandel betrifft eine Vielzahl von Unternehmen weltweit und hat auf Grund seiner engen Verbundenheit mit Themen wie Energiesicherheit,

³ Vgl. Svirezhev, Y. M., & von Bloh, W., Schellnhuber, H.-J. (1999), S. 287.

⁴ Vgl. Balderjahn, I. (2007), S. 253 f.

⁵ Vgl. Holtbrügge, D., & Dögl, C. (2012), S. 180.

⁶ Vgl. Kolk, A., & Pinkse, J. (2008a), S. 1360.

⁷ Vgl. Kolk, A., & van Tulder, R. (2010), S. 119.

-effizienz sowie -management Auswirkungen, die über die reine Umweltdimension und die physischen Veränderungen der Umwelt hinausgehen.⁸ Des Weiteren beeinträchtigt der Klimawandel in erheblichem Maße das Wirtschaftswachstum sowie die -entwicklung, wenn keine Emissionsreduktionsmaßnahmen ergriffen werden.⁹ Anfangs stieß der Klimaschutz auf starken Widerstand seitens einiger Unternehmen, insbesondere emissionsintensiver Akteure aus der Öl- und Energiebranche, was die konsequente Bekämpfung des Klimawandels erheblich hemmte. Erst unter zunehmendem Druck durch Regulierungsbehörden und die Öffentlichkeit haben die meisten emissionsintensiven Unternehmen begonnen, ihre klimawandelbezogene Strategien anzupassen. Dies spiegelt sich unter anderem in ihrem Umgang mit dem Kyoto-Protokoll wider.¹⁰ Das Kyoto-Protokoll wurde im Jahr 1997 als international rechtsverbindlicher Vertrag für die Industrienationen zur Begrenzung und Reduktion ihrer Treibhausgas-Emissionen beschlossen.¹¹ Allerdings zögerten viele Länder, diese Vereinbarung zu ratifizieren.¹² Dennoch wurden erste politische Maßnahmen ergriffen, welche auch Konsequenzen für die Geschäftstätigkeiten multinationaler Unternehmen hatten. Beispielsweise hatte die Umsetzung des europäischen Emissionshandels vorrangig, wenn auch nicht ausschließlich, Auswirkungen auf in Europa ansässige Unternehmen.¹³ Mit dem darauf folgenden Abkommen von Paris im Jahr 2015 hat sich der Klimawandel als globales Thema etabliert und gilt als das dringlichste Umweltproblem der Gegenwart. Trotz der Vielzahl an Rahmenwerken, Arbeitsprogrammen, internationalen Treffen sowie Bemühungen auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene wurde kein signifikanter Fortschritt in der globalen Reduktion der CO₂-Emissionen erzielt. Stattdessen ist die CO₂-Konzentration in der Atmosphäre in den letzten Jahren weiterhin drastisch angestiegen.¹⁴

⁸ Vgl. Kolk, A., & Pinkse, J. (2012), S. 472.

⁹ Vgl. Stern, N. H. (2007), S. 1 f.

¹⁰ Vgl. Kolk, A., & Levy, D. L. (2001), S. 501.

¹¹ Vgl. Stoddard, I., et al. (2021), S. 653.

¹² Vgl. Kolk, A., & Pinkse, J. (2008b), S. 419.

¹³ Vgl. Kolk, A., & Pinkse, J. (2007a), S. 204.

¹⁴ In der vorindustriellen Zeit lag die atmosphärische CO₂-Konzentration bei ca. 280 ppm. Im Jahr des Kyoto-Protokolls 1997 wurden im Jahresdurchschnitt eine CO₂-Konzentration von 364 ppm ermittelt und im Jahr 2022 waren es bereits 418 ppm. Die Daten zeigen, dass seit dem Beginn der internationalen, politischen Klimaschutzmaßnahmen keine Stabilisierung der atmosphärischen CO₂-Konzentration erreicht wurde. Die Daten werden am Mauna Loa Observatory ermittelt. (Global Monitoring Laboratory https://gml.noaa.gov/webdata/ccgg/trends/co2/co2_anmean_mlo.txt).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung konzentriert sich die vorliegende Forschung auf den Beitrag multinationaler Unternehmen zum Klimaschutz. Als maßgebliche Akteure in den globalen Klimaschutzbemühungen spielen multinationale Unternehmen eine bedeutende Rolle, da sie sowohl zu den Verursachern von Emissionen gehören, als auch auf Grund ihrer global verstreuten ausländischen Tochtergesellschaften den vielfältigen physischen Auswirkungen des Klimawandels ausgesetzt sind.

Diese Diskrepanz zwischen Verantwortung und Auswirkung ist die treibende Motivation für das Forschungsinteresse. Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der Reaktionen multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel. Dabei soll auch die Involvierung ihrer ausländischen Tochtergesellschaften studiert werden. Diese Untersuchungsziele werden auf dem Wege einer empirischen Untersuchung verfolgt. Hierdurch soll ein tieferes Verständnis für das Handeln multinationaler Unternehmen im Kontext des Klimawandels gewonnen werden.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Wie die vorherigen Ausführungen bereits zeigen, stellt der Klimawandel ein globales Problem dar, welches sich über Ländergrenzen hinweg erstreckt, jedoch lokal unterschiedliche Auswirkungen zeigt.¹⁵ Besonders verwundbare Regionen und Systeme sind unverhältnismäßig stark betroffen.¹⁶ Gleichzeitig agieren multinationale Unternehmen global, haben aber in ihren jeweiligen ausländischen Tochtergesellschaften die Möglichkeit, auf unterschiedliche Standortbedingungen zu reagieren. Vor diesem Hintergrund wurden drei Forschungsfragen entwickelt, deren Beantwortung im Rahmen einer qualitativen Untersuchung angestrebt wird. Die Forschungsfragen sind nicht isoliert voneinander, sondern bauen aufeinander auf und ergänzen sich bezüglich des betrachteten Themenbereichs.

Die erste Frage wird auf deskriptiv-empirische Weise bearbeitet. Dabei werden anhand von fünf Fallstudien die Reaktionen multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel analysiert. Dafür wurden Interviews sowohl in den Unternehmenszentralen als auch in ihren assoziierten Tochtergesellschaften geführt, um ein umfassendes Bild zu erheben und die Forschungsfrage angemessen zu beantworten.

¹⁵ Vgl. Sturm, B., & Vogt, C. (2018), S. 139.

¹⁶ Vgl. IPCC, Pörtner, H.-O., et al. (2022), S. 9.

1. In welcher Art und Weise und in welchem Maße sind ausländische Tochtergesellschaften im Rahmen der Reaktion multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel involviert?

Die zweite Forschungsfrage geht über die deskriptive Betrachtung der ersten Forschungsfrage hinaus und baut auf den gewonnenen Erkenntnissen auf. Im Rahmen der Bearbeitung der zweiten Forschungsfrage werden Erklärungen für die beschriebenen Beobachtungen analysiert. Dafür wird zusätzliches Interviewmaterial in den fallübergreifenden Analysen herangezogen, um identifizierte Einflussfaktoren zu ergänzen sowie in einer reichhaltigeren Weise zu bestätigen. Mit der Ergänzung der Untersuchung um weitere Unternehmen, wird das Ziel verfolgt, ein tieferes Verständnis für die Beweggründe multinationaler Unternehmen im Umgang mit dem Klimawandel zu gewinnen. Die Analyse erweitert das Verständnis für vielschichtige Zusammenhänge und Herausforderungen.

2. Welche Einflussfaktoren sind relevant bei der Art und Weise der Involvierung von ausländischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen im Rahmen der Reaktion auf den Klimawandel?

Die Bearbeitung der dritten Forschungsfrage zielt darauf ab, eine normative Aussage bezüglich des Erfolgs der Reaktion multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel zu treffen sowie den diesbezüglichen Einfluss der ausländischen Tochtergesellschaften zu bewerten. Eine abschließende Beurteilung, ob die erfolgreiche Implementierung von klimawandelbezogenen Maßnahmen tatsächlich die Eskalation des Klimawandels verhindert, kann jedoch erst in Zukunft möglich sein.

3. Inwieweit trägt die Involvierung von ausländischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen zur erfolgreichen Implementierung von klimawandelbezogenen Maßnahmen bei?

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird das Ziel verfolgt, die zuvor formulierten Forschungsfragen umfassend zu beantworten und damit eine eingehende Analyse der Involvierung ausländischer Tochtergesellschaften im Rahmen der Reaktion multinationaler Unternehmen auf den Klimawandel vorzulegen. Dadurch soll zur Aufklärung beigetragen werden, wie multinationale Unternehmen den Klimawandel positiv beeinflussen können und welche Rolle dabei ihre ausländischen Tochtergesellschaften einnehmen.

1.3 Aufbau der Untersuchung

Im Anschluss an dieses einleitende erste Kapitel werden in Kapitel 2 problem-erzeugende Trends und zentralen Begrifflichkeiten erläutert. Zunächst werden die Ursachen und Auswirkungen des Klimawandels erörtert. Daran anschließend richtet sich das Augenmerk auf die Definitionen von multinationalen Unternehmen, ihren Zentralen und ihren ausländischen Tochtergesellschaften als Objekte der Untersuchung.

In Kapitel 3 wird das Untersuchungsproblem im Lichte theoretischer Grundlagen erläutert. Der Abschnitt 3.1 beinhaltet die Darstellung problemrelevanter grundlegender Theorien des internationalen Managements. Dies umfasst die aufmerksamkeitsbasierte Sichtweise des internationalen Managements, das rol-lentheoretische sowie das mandatsbezogene Konzept ausländischer Tochtergesellschaften, die initiativenbezogene Perspektive und abschließend das Konzept der institutionellen Dualität. Die Theorien werden jeweils kurz vorgestellt und anschließend in Bezug zur Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel gesetzt. Der Abschnitt 3.2 widmet sich den problemrelevanten grundlegenden Theorien des generellen Managements. Hier werden die Transaktionskostentheorie, die Stakeholder-Theorie ebenso wie das Konzept der Corporate Social Responsibility aufgegriffen und Ableitungen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Klimawandel und dem Handeln von Unternehmen und der Reaktion ausländischer Tochtergesellschaften auf den Klimawandel vorgenommen. In Abschnitt 3.3 erfolgt die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erforschung der Interaktion der Unternehmenszentrale multinationaler Unternehmen mit ihren ausländischen Tochtergesellschaften in Bezug auf den Klimawandel. Der Abschnitt schließt mit der Vorstellung der daraus abgeleiteten Forschungsfragen.

In Kapitel 4 wird die Methodik der empirischen Untersuchung erläutert. Dies umfasst zum einen die Erörterung des qualitativen Forschungsansatzes. Zum anderen wird das Vorgehen der Datenerhebung und -analyse im Rahmen des ausgewählten Forschungsansatzes detailliert vorgestellt. Abschließend folgt die Darstellung der Maßnahmen zur Sicherstellung der Güte der vorliegenden qualitativen Studie.

In Kapitel 5 und 6 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Kapitel 5 beinhaltet die Deskription der Fallstudien und einzelfall-bezogenen Analysen. Dafür werden fünf Fallunternehmen detailliert analysiert und die Interaktionen der Unternehmenszentrale mit ihrer ausländischen Tochtergesellschaft bezüglich der Reaktion auf den Klimawandel mit Hilfe von

entwickelten Prozessmodellen vorgestellt. Das Kapitel 6 widmet sich der integrativen Diskussion der Fälle in der erklärenden fallübergreifenden Analyse. Die explorativ identifizierten Schwerpunkte stellen die Motivation, die klimawandelbezogene Strategieentwicklung und -umsetzung sowie die zyklisch wiederkehrenden Abläufe dar.

Im siebten Kapitel wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie die Identifikation erfolgversprechender Muster und sich abzeichnender Entwicklungstendenzen vorgenommen. Die Arbeit schließt in Kapitel 8 mit den Implikationen der Untersuchung für die Forschung ebenso wie für die Praxis und einer kritischen Würdigung.



Problemerzeugende Trends und zentrale Begrifflichkeiten

2

Der Klimawandel ist ein problemerzeugender Trend, dessen Auswirkungen auf die multinationalen Unternehmen in der vorliegenden Arbeit untersucht werden. Dafür werden zunächst die Grundlagen des Klimawandels erläutert und anschließend die für internationales Management relevanten zentralen Begrifflichkeiten definiert.

2.1 Klimawandel – Ursache und Auswirkung

Der Klimawandel basiert auf der zusätzlichen Erwärmung der Atmosphäre, welche anthropogen zu verantworten ist. Die Ursachen werden im folgenden Abschnitt vorgestellt und darauf aufbauend die Auswirkungen erörtert.

2.1.1 Anthropogener Treibhauseffekt

Im Bereich des Treibhauseffekts wird unterschieden zwischen den natürlichen und den zusätzlichen Arten des Treibhauseffekts. Bei beiden sind die Ursachen des Treibhauseffekts drei- oder mehratomige atmosphärische Spurengase, die im langwelligen Spektralbereich (3,5 – 20 μm) Strahlung absorbieren. Zu den Treibhausgasen zählen neben Wasserdampf (H_2O), Kohlenstoffdioxid (CO_2), Methan (CH_4), Distickstoffoxid (Lachgas, N_2O), Ozon (O_3) sowie den halogenierten Kohlenwasserstoffen (z. B. FCKW und Halone) auch die in der Atmosphäre enthaltenen kleinen Partikel.¹

¹ Vgl. Kuttler, W. (2013), S. 236.