

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

Eine Kooperation der Fachbereiche
Politik-/Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaft

Unter Leitung von
Dr. Michael Fichter und Prof. Dr. Jörg Sydow

**Soziale Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken:
Erkenntnisse aus der Bekleidungsindustrie**

Abschlussbericht zu dem Studienprojekt
„Global Manufacturing and Responsible Business Practices“

Berlin, 31. Dezember 2001

Autoren

**Albert Dürr, Michael Fichter, Katharina Korthals,
Frank Lerch, Stephan Manning, Anna Roberts,
David Staeglich, Jörg Sydow, Cornelia Wachsen**

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Globale Produktion und soziale Verantwortung	9
2.1 Ökonomie globaler Produktion	10
2.2 Sozialverantwortliche Unternehmensführung	12
2.3 Globale Sozialstandards	16
2.4 Kampagnennetzwerke	19
3. Organisation der Verantwortlichkeit in Markt, Netzwerk und Hierarchie: Von der sozialverantwortlichen Unternehmensführung zur sozialverantwortlichen Netzwerkführung?	22
3.1 Zur Organisation von sozialer Verantwortlichkeit im Netzwerk	22
3.2 Wechselwirkungen zwischen Netzwerkstrukturen und organisationsinternen Strukturen	25
3.3 Wechselwirkungen zwischen Netzwerkstrukturen und netzwerkexterner Sozialkooperation	26
3.4 Grenzen sozialverantwortlicher Netzwerkführung	27
4. Organisation sozialer Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken der Bekleidungsindustrie	28
4.1 Die globale Bekleidungsindustrie: Wichtige Strukturmerkmale	28
4.2 Bekleidungsunternehmen aus Deutschland: Drei explorative Fallstudien	33
4.2.1 Die adidas-Salomon AG	33
4.2.2 Die Karstadt Warenhaus AG	41
4.2.3 Die Otto Versand GmbH & Co.	50
4.3 Ergebnisse der explorativen Fallanalysen	59
4.3.1 Die Zulieferbeziehungen	60
4.3.2 Zur Entstehung der Verhaltenskodizes: Eigeninitiative oder öffentlicher Druck?	63
4.3.3 Implementierung und Kontrolle der Verhaltenskodizes: Ein Mehrebenenproblem?	63
4.3.4 Sozialstandards: Die Grenzen von Verhaltenskodizes und die Möglichkeiten anderer Regulierung	68
5. Schlussfolgerungen	70
Literaturverzeichnis	77

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Vollständige Bezeichnung
ATC	Agreement on Textiles and Clothing
AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CCC	Clean Clothes Campaign
CS	Claus Sudhoff
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
EU	Europäische Union
EURATEX	European Apparel and Textile Organisation
ETUF:TCL	European Trade Union Federation of Textiles, Clothing and Leather
F&E	Forschung und Entwicklung
FLA	Fair Labor Association
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
FSC	Forest Stewardship Council
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
Gepa	Gesellschaft für partnerschaftlichen Handel mit der Dritten Welt
GO	Governmental Organization
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten
IAO	Internationale Arbeitsorganisation
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions
ILO	International Labor Organization
IMF	International Monetary Fund
IMUG	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.
ISO	International Organization for Standardization
MNC	Multinational Company
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGO	Non-Governmental Organization
NMCS	Nagkakaisang Manggagawa sa CS
OBM	Original Brandname Manufacturer
OEM	Original Equipment Manufacturer
PR	Public Relations

PwC	PriceWaterhouseCoopers
SA8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SoE	Standards of Engagement
SOMO	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
TIE	Transnationals Information Exchange
UN	United Nations
WAC	Worker Assistance Center Inc.
WFSGI	World Federation of the Sporting Goods Industry
WTO	World Trade Organization

1. Einleitung

„In der Liang Shi Handbag Factory in Dongguan City, Guangdong, China, sind 60 bis 70 Arbeitsstunden pro Woche die Regel. Hier arbeiten ungefähr 800 Beschäftigte, hauptsächlich Frauen zwischen 18 und 23 Jahren, die aus den ländlichen Regionen Chinas kommen. LagerarbeiterInnen erhalten 12 US-Cents pro Stunde für einen 10-Studentag. Davon müssen sie etwa US\$ 5,31 pro Woche für ihre Ernährung ausgeben, das heißt, den ArbeiterInnen bleiben lediglich US\$ 3,44 nach einer geleisteten 70-Stundenwoche. Sozialleistungen, wie eine Kranken- oder Rentenversicherung gibt es nicht. Die ArbeiterInnen sind in 5-Bett-Zimmern untergebracht, wobei sich je zwei von ihnen ein Bett teilen. Die Zimmer sind in einem miserablen Zustand und erfüllen weder hygienische noch technische Minimalanforderungen, wie geschlossene Fenster oder saubere Kochstellen“ (Köhnen 2001).

Ähnliche Beschreibungen der Arbeitsbedingungen in Fabriken der sogenannten Dritten Welt finden sich in Hülle und Fülle, sei es in der Produktion von Sportschuhen, Bekleidung, Fußbällen oder Spielzeug. Gleichzeitig weisen immer mehr Händler und Hersteller dieser und ähnlicher Waren darauf hin, dass sie sich um die Einhaltung bestimmter Sozialstandards bemühen, und zwar im globalen Maßstab. Nicht selten orientieren sie sich bei der Formulierung eigener Verhaltenskodizes, sogenannter Codes of Conduct, an den Standards der International Labor Organization (ILO), einer Unterorganisation der Vereinten Nationen. Ist die Tatsache, dass die realen Arbeitsbedingungen in den Dritte-Welt-Fabriken (und nicht nur dort!) nicht diesen Standards entsprechen, sondern dass – im Gegenteil – eine „normalization of the sweatshops“ (Ross 1997: 2) drohen könnte, der Globalisierung geschuldet? Welchen Anteil trägt daran die in einer globalen Wirtschaft (wohl nicht nur dem Anschein nach) immer lukrativer werdende Auslagerung von Produktionen an Unternehmungen in anderen Teilen der Welt? Warum scheint die Gegensteuerung der Händler und Hersteller der ersten Welt durch Entwicklung und Implementierung eigener interner und selbstbestimmter Kodizes eher wenig effektiv? Warum kommt es dennoch zunehmend zu einer Selbstbindung mit Hilfe solcher Kodizes? Welche gesetzlichen, vertraglichen und sonstigen Möglichkeiten bestehen überhaupt, allgemeingültige Standards in „globalen Warenketten“ (Bair/Gereffi 2000) zu implementieren und zu kontrollieren?

Diesen Fragen sind wir im Rahmen eines interdisziplinären Studienprojekts an der Freien Universität Berlin nachgegangen, das Anfang 2001 mit der Einarbeitung in die einschlägigen Diskurse um die Organisation globaler Produktion und sozialverantwortlicher Unternehmensführung begonnen und zum Ende desselben Jahres mit diesem Bericht abgeschlossen wurde. An dem Projekt waren mehrere Studierende der Fachbereiche Politik- und Sozialwissenschaften sowie Wirtschaftswissenschaft beteiligt. Ziel war es nicht nur, sich der relevanten wissenschaftlichen Diskurse zu diesen Fragestellungen zu vergegenwärtigen, sondern auch erste Eindrücke von konkreten Praxen der Entwicklung und Implementierung einer sozialverantwortlichen Unternehmens- bzw. Netzwerkführung in einer der wohl am meisten von diesen Fragen betroffe-

nen Branchen zu sammeln: der Bekleidungsindustrie. Zu diesem Zweck wurden explorative Interviews mit Managern von drei in der Bundesrepublik Deutschland ansässigen Handelshäusern bzw. Herstellern geführt.

Während Netzwerkorganisationen in Wissenschaft wie Praxis typischer Weise mit (positiven) Attributen wie effizient, flexibel, innovativ und lernfähig in Verbindung gebracht werden, rücken die „dark sides of the new organizational form“ (Victor/Stephens 1994) erst langsam in den Blick. Dabei ist die wissenschaftliche Analyse allerdings auf von den Unternehmungen nicht gewollte Wissensabflüsse und im Ausmaß manchmal unerwünschte Lock-in- oder Kohäsionseffekte der Vernetzung konzentriert (z.B. Hamel 1991; Grabher 1993; Uzzi 1997; Gulati/Westphal 1999; Gargiulo/Benassi 2000). Gewisse Beachtung findet – zumindest im deutschsprachigen Raum – noch die Gefahr der Unterminierung der institutionellen Mitbestimmung durch Unternehmensvernetzung (z.B. Sydow 1999). Erst jüngst hat allerdings Teubner (2000) in allgemeiner und scharfer Form darauf hingewiesen, dass Hybride zwar Synergien ‚jenseits‘ von Markt und Hierarchie produzieren mögen, es sich dabei jedoch oftmals nur um „Synergien der Risikoverlagerung auf Dritte“ (S. 142) handele. Zu diesen „Dritten“ gehören in dem hier zur Diskussion stehenden Zusammenhang zuvorderst die Beschäftigten in den Dritte-Welt-Betrieben an den Rändern von zumeist aus der ersten Welt gesteuerten strategischen Unternehmensnetzwerken.

Die Verfasser dieses Berichts sind sich der Tatsache bewusst, dass insbesondere mit der empirischen Erhebung bei Managern führender deutscher Handelshäuser und Hersteller allenfalls ein erster Schritt getan wurde, diesen hier ins Zentrum gerückten, aber auch weiteren Fragen im Zusammenhang mit der sozial verantwortlichen Organisation globaler Arbeit nachzugehen. In Folgestudien wird man nicht umhinkommen, erstens das Management der in die globalen Netzwerkstrukturen eingebundenen Zulieferunternehmen und ihrer Fabriken einzubeziehen und auch die konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort zu erheben. Diesbezüglich deutlich weiter fortgeschritten ist eine soeben von Frenkel (2001) veröffentlichte Untersuchung der Arbeit in den globalen Warenketten der Sportschuhindustrie. Nach der Lektüre dieser Studie und einer noch unveröffentlichten Studie der ILO und aufgrund unserer ersten Erkenntnisse aus der Bekleidungsbranche kann die Sportschuhindustrie im Vergleich mit der Bekleidungsindustrie bezüglich der Durchsetzung globaler Sozialstandards als noch relativ günstig gelten, und zwar unabhängig davon, ob diese mittels „freiwilliger“ Kodizes der Unternehmungen, nationaler und supranationaler Regulationen oder Aktivitäten von Nicht-Regierungsorganisationen, wie der Clean Clothes Campaign (CCC), oder freier Gewerkschaften durchzusetzen versucht werden. Von diesen zwei Untersuchungen unterscheidet sich unsere Studie nicht nur hinsichtlich der untersuchten Branche

und der analytischen Tiefe der Empirie, sondern auch aufgrund des expliziteren Blicks auf die Netzwerkorganisation als einerseits mögliche Ursache der eingangs skizzierten Arbeitsbedingungen in den (Bekleidungs-) Fabriken der Dritten Welt und andererseits aber auch vielleicht notwendige Voraussetzung der Verbesserung eben dieser Bedingungen.

Der hier vorliegende Bericht über das Studienprojekt ist in fünf Kapitel gegliedert. Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel werden im *Kapitel 2* die ökonomischen Gründe für eine Globalisierung der Produktion vorgestellt und sowohl Ansätze sozialverantwortlicher Unternehmensführung als auch Versuche diskutiert, Arbeitsbedingungen durch global ausgehandelte und rechtlich verpflichtende Sozialstandards (insbes. Labor Standards der ILO) und durch Aktivitäten von Kampagnennetzwerken wie CCC zu verbessern. Im *Kapitel 3* wird die Rolle von Unternehmensnetzwerken im Allgemeinen und von globalen Produktionsnetzwerken im Besonderen beleuchtet. In Anerkennung der Tatsache, dass auch und gerade diese Organisationsform ökonomischer Aktivitäten für das Entstehen globaler Sweatshops mit verantwortlich gemacht werden kann, steht hier allerdings die Frage im Vordergrund, ob und ggf. wie Netzwerke gerade auch zur Durchsetzung menschengerechterer Arbeitsbedingungen im globalen Maßstab genutzt werden können. Gleichzeitig werden die Grenzen einer solchen sozialverantwortlichen Netzwerkführung reflektiert. Das *Kapitel 4* gibt, nach genaueren Informationen zur Erhebungsmethodik, zunächst einen Überblick über die wichtigsten Strukturmerkmale der globalen Bekleidungsindustrie und diskutiert sodann die Ergebnisse der drei explorierten Fälle:

- adidas-Salomon AG, dem führenden deutschen Hersteller nicht nur von Sportschuhen, sondern auch von Bekleidung, insbesondere Sportbekleidung,
- Karstadt Warenhaus AG, dem größten deutschen Bekleidungshändler, der auch Eigenmarken vertreibt und
- Otto Versand GmbH & Co., dem weltweit größten Versandhändler, der einen Großteil seines Geschäfts ebenfalls mit Bekleidung macht.

Mit einer vierten Unternehmung (Steilmann) haben wir mehrfach Kontakt aufgenommen, die Firma ging aber auf unsere Bitte nach einem Interview (bisher) nicht ein. Auch die Fragen, die wir bezüglich eines Verhaltenskodex in der ersten Kontaktaufnahme schriftlich gestellt hatten, wurden nur sehr cursorisch beantwortet, so dass wir davon ausgehen müssen, dass sich die Bemühungen dieser Unternehmung (immerhin der größte deutsche Bekleidungshersteller!) in diesem Feld in engen Grenzen halten.

Das diesen Bericht beschließende *Kapitel 5* fasst die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammen und formuliert Forderungen für zukünftige Forschungsarbeiten.

Bevor im folgenden Kapitel die Ökonomie globaler Produktion genauer beleuchtet wird, sei insbesondere den Managern der drei untersuchten Unternehmungen für ihre Bereitschaft gedankt, uns zu unseren häufig komplexen und kritischen Fragen eingehend Auskunft zu geben. Namentlich sind dies Frank Henke (adidas-Salomon), Jens Gerstenkorn und Heinz-Dieter Köppe (KarstadtQuelle) sowie Achim Lohrie (Otto Versand). Darüber hinaus haben wir bei der Vorbereitung dieses Studienprojekts entscheidend von einem Treffen mit Charles Bodwell (ILO) sowie von einer Diskussion mit Heiner Köhnen (TIE) profitiert. Ihnen allen sei an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich gedankt.

2. Globale Produktion und soziale Verantwortung: Vier Problembereiche

In der zweiten Hälfte des 20. Jh. kann zweifelsohne ein tiefgreifender Strukturwandel der Weltwirtschaft registriert werden. Dieser ist begründet in informations- und kommunikationstechnischen Innovationen, drastisch gesunkenen Transportkosten, der Schaffung von Freihandelszonen, wie der EU oder der NAFTA, und darüber hinausgehend weitreichenden Liberalisierungsrunden zur Verringerung von Handelsbeschränkungen im internationalen Warenverkehr, die es erlauben, disaggregierte Wertschöpfungsprozesse und weltweiten Handel effizienter und effektiver zu gestalten. Die Ausweitung und Vernetzung der Märkte wurde bewusst von den Industrienationen gefördert (GATT, WTO), und die Liberalisierungspolitik resultierte in einer erheblich gestiegenen Mobilität des Kapitals.

Während Vertreter wie Hirst und Thompson (1996) die empirische Evidenz der Globalisierung eher skeptisch einschätzen (vgl. dazu auch Perraton 2001), spricht Thurow (1993) vom Wettbewerb der Nationen und dem damit verbundenen „quest for the best standard of living“, in dem zumindest keine *realen* Verlierer zu erkennen seien. Kritiker indes befürchten eher eine soziale Abwärtsspirale („race to the bottom“). So erkennt z.B. Rodrik (1997) eine weiter zunehmende Ungleichheit zwischen den „Winners“ (Kapitaleignern) und den „Losers“ (unqualifizierte Arbeitnehmer) der Globalisierung; eine sich intensivierende globale Konkurrenz der Arbeitnehmer (Druck auf die Lohnhöhe durch Verlagerung der Produktion); Konflikte zwischen verschiedenen Nationen wegen unterschiedlicher Normen und Wertvorstellungen (Kinderarbeit, Korruption); Schwierigkeiten für nationale Regierungen, die Kosten für Sozialleistungen aufzubringen.

Aufgrund der abnehmenden Reichweite isolierter nationalstaatlicher Regularien und der Lückenhaftigkeit internationaler Regelwerke kommt der Geschäftspolitik international tätiger Unternehmungen¹ in Form der *Selbstkontrolle* eine entscheidende Bedeutung zu. Dabei ist ein breites Spektrum von Möglichkeiten denk- und praktizierbar. Im Zuge eines wachsenden Legitimitätsdrucks der Öffentlichkeit² finden freiwillige Selbstbeschränkungen zunächst ihren Niederschlag in der *Kommunikationspraxis* der Unternehmungen. Als Folge der Institutionalisierung von Verantwortung im Auftreten der Unternehmungen nach innen und außen prägen

¹ Häufig wird in der Globalisierungsdebatte auch die Bezeichnung „Multinational Company“ (MNC) verwendet. Da dieser Terminus in der Betriebswirtschaft lediglich internationale Unternehmungen *einer* bestimmten strategischen Ausrichtung bezeichnet, wird hier der umfassende Begriff „international tätige Unternehmung“ bevorzugt. Dabei schließt der Begriff „Unternehmung“ – im Gegensatz zum „Unternehmen“ – auch explizit Zusammenschlüsse einzelner Unternehmen zum Konzern mit ein.

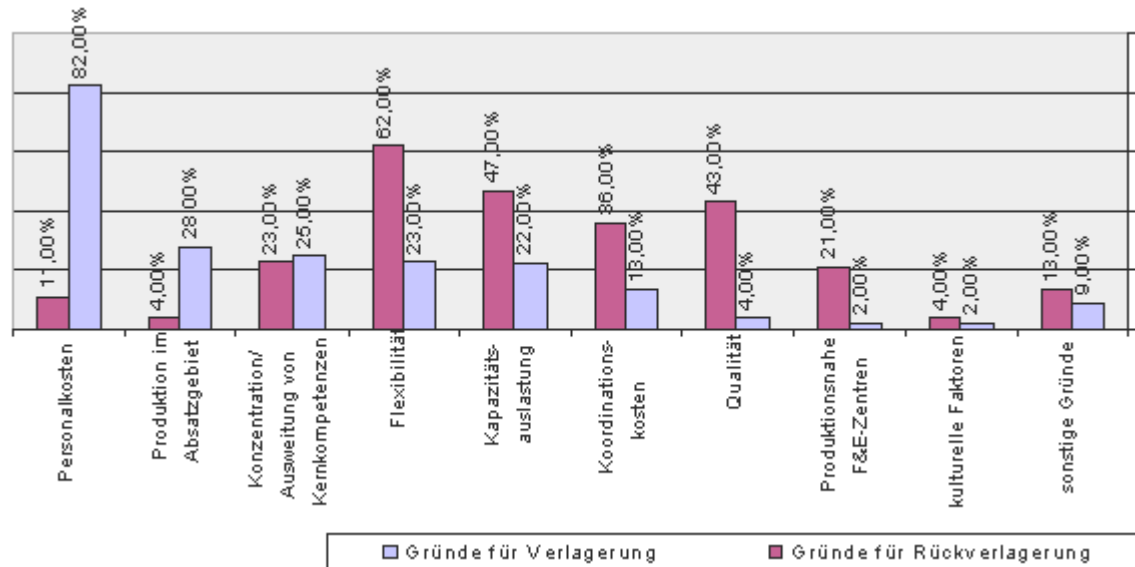
² Der Begriff „Öffentlichkeit“ ist weder gleichzusetzen mit „Bevölkerung“ noch mit „Konsumenten“. Vielmehr stellt Öffentlichkeit ein intermediäres Kommunikationssystem innerhalb der Gesellschaft dar (Gerhards/Neidhardt 1990), das durch öffentliche Akteure in kritischen Medien angeregt und (hier) durch das Handeln kritischer Konsumenten sowie die Reaktion der Unternehmungen reproduziert wird, jedoch zu jeder Zeit auch der öffentlichen Agenda unterliegt.

selbstverpflichtende Elemente im weiteren Prozess auch die *Unternehmensstrategie* und die *Geschäftspraxis*. Dies mündet idealerweise in *proaktive* und *nachhaltige* Maßnahmen der Unternehmung, die vorhandene Handlungsspielräume in der Praxis zugunsten einer *sozial verantwortlichen Unternehmensführung* nutzt.

2.1 Ökonomie globaler Produktion

Gerade in lohn- und arbeitsintensiven Branchen spielt die Verlagerung der *Produktion* in Niedriglohnländer (v.a. in Osteuropa, der GUS, Asien und Südamerika) eine bedeutende Rolle. Bei der globalen Suche nach Produktionsstandorten sind neben der Reduzierung der *Produktionskosten* (insb. der Personalkosten – s. Abbildung 1) der Erhalt bzw. die Verbesserung des Produktivitätsniveaus, die Verkürzung der Durchlauf- und Fertigungszeiten und die Steigerung der Ausbringungsmenge bedeutende Faktoren.

Abbildung 1: Gründe dt. Unternehmungen für Produktions(rück)verlagerungen ins Ausland



Quelle: Fraunhofer Mitteilungen, Produktionsinnovationserhebung 04/98 Nr. 10 Abb. 2 (n = 1329, Mfn möglich)

Aus diesen grundlegenden produktionswirtschaftlichen Zielen lassen sich folgende *Chancen* der Produktionsverlagerung aus Sicht der Unternehmungen ableiten: Zum einen sind dies die bereits erwähnten *Lohn- bzw. Personalkostenvorteile*; aus deutscher Sicht dienen insbesondere die hohen Lohnnebenkosten als Argument für Produktionsverlagerungen ins Ausland;³ zum anderen wird die *Markterschließung* als wichtiger Grund für eine Verlagerung in das entsprechende Land genannt.⁴ Diese geht oft einher mit einer *Verringerung der Transportkosten*, soweit eine Produk-

³ Tatsächlich sind die absoluten Lohnnebenkosten in Deutschland sehr hoch. Bezieht man aber die unterschiedlich hohe Arbeitsproduktivität der Länder mit in den Vergleich ein, so relativiert sich dieses Bild deutlich.

⁴ Damit einhergehen: Risikostreuung durch Angebotsausweitung auf mehr als einen Markt, Unternehmungswachstum, Marktnähe, Umgehung von Importrestriktionen, evtl. Pioniervorteile.

tion vor Ort möglich ist. Überdies kann sich aus eventuellen *Fördermaßnahmen* der Regierung des jeweiligen Landes ein weiterer (Kosten-)Vorteil ergeben. Die Existenz von Standorten in mehreren Ländern steigert darüber hinaus die *Verhandlungsmacht* der Unternehmung gegenüber dem Staat. So wird beispielsweise gern die Androhung der Verlagerung der Wertschöpfung ins Ausland als Druckmittel herangezogen, um Vorteile durchsetzen zu können.

Die Verlagerung der Produktion in ein anderes Land bringt aber auch gewisse *Risiken* für die Unternehmungen mit sich: politisches Risiko, z.B. bezüglich der Gewährleistung der Sicherheit für die getätigten Investitionen und die Mitarbeiter vor Ort; unterschiedliche Kostenentwicklung im In- und Ausland; schwankende Wechselkurse und ein damit verbundenes Währungsrisiko; mangelnde Steuerung bei fehlerhafter Personalauswahl; Durchführungsgeschwindigkeit der geplanten Maßnahmen, z.B. bei Just-In-Time-Produktion; evtl. fehlendes Know-how vor Ort; logistische Anpassungsschwierigkeiten und ungewisse Marktentwicklung. Abbildung 1 zeigt, dass Unternehmungen bei Fragen der Flexibilität, nicht gegebener Kapazitätsauslastung, bei entsprechendem Koordinationsaufwand und Qualitätsproblemen eher davon absehen, die Produktion ins Ausland zu verlagern bzw. sogar ihre Produktion rückverlagern.

Bei der *strategischen Wahl* der *Form* der Produktionsverlagerung kommen folgende Möglichkeiten in Betracht: (1) die Errichtung einer eigenen Produktionsstätte bzw. die Übernahme bereits bestehender Unternehmungen im Ausland; (2) eine der vielfältigen Formen der Unternehmungskooperation; oder (3) der Zukauf im Ausland produzierter Ware. Im Fall (1) spricht man von Direktinvestitionen, womit Kapitalexporte durch Wirtschaftssubjekte eines Landes in ein anderes Land gemeint sind (Wöhe 1996: 457). Direktinvestitionen führen zu einer Stärkung hierarchischer Koordinationsformen. Der Fall (2) umfasst z.B. langfristige Lieferverträge, Subunternehmensschaften und Joint Ventures – also netzwerkartige Koordinationsformen. Der Fall (3) tritt nicht nur im Rahmen globaler, vorwiegend am Preis orientierter, Beschaffungsstrategien auf, sondern auch wenn – wie in der Textil- und Bekleidungsindustrie bspw. durchaus üblich – im Ausland produzierte Ware mit dem eigenen Label versehen wird, um sie von anderen Angeboten abzuheben und dabei – beabsichtigt oder nicht – als „Eigenfertigung“ zu verkaufen; dies entspräche einer eher marktlichen Koordinationsform.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entscheidung für oder gegen eine Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland bzw. die Wahl der geeigneten Koordinationsform von zahlreichen Faktoren abhängt. Dazu gehören die situationsbedingten Chancen und Risiken einer Verlagerung, der Wettbewerbs- und Kostendruck und nicht zuletzt die persönlichen Präferenzen der Manager.

2.2 Sozialverantwortliche Unternehmungsführung

Das reine Kosten-Argument, das aufgrund des Wettbewerbsdrucks häufig für eine Auslagerung von arbeitsintensiven Produktionsschritten in Niedriglohnländer herangezogen wird, gerät zunehmend in Bedrängnis, wenn ethische Gesichtspunkte berührt werden. Hier setzt im Allgemeinen die Form der sozialverantwortlichen Unternehmungsführung an. Dass ethische Konflikte im Zeitalter des globalen Wirtschaftens eher zunehmen, ist kaum verwunderlich. Zur Lösung solcher Konflikte werden in der Literatur zahlreiche Ansätze unterschieden (s. Grabner-Kräuter 1998 für einen kritischen Überblick). Wollte man eine Zuordnung vornehmen, ließen sich die Ansätze im Spannungsverhältnis zwischen einer universalistischen (in Extremform ethnozentristischen) und einer kulturellrelativistischen Grundhaltung abbilden (vgl. Kreikebaum 1998: 175).

Universalistische Ansätze erwecken den Glauben an eine Konfliktlösung auf der Basis genereller Regeln. Sie unterstellen damit die Existenz normativer Wertvorstellungen, die auch über kulturelle Grenzen hinweg geteilt würden. Folglich müssen sie sich einerseits den Vorwurf eines neu geschaffenen Protektionismus der Weltmärkte (s. hierzu auch die Nord-Süd-Debatte im Abschnitt 2.3) und andererseits den des Kulturimperialismus gefallen lassen. Letzterer beklagt ein sich rigoreses Hinwegsetzen über lokale Besonderheiten. Es handle sich nämlich oft um Wertvorstellungen, die in anderen Kulturen nicht geteilt, ja nicht einmal verstanden werden (Steinmann/Scherer 1997: 29; zur Individualismus-Kollektivismus-Debatte genauer Bruch 1998; Steinmann/Scherer 1998).

Kulturellrelativistische Ansätze werden zwar dem Wunsch nach einer Berücksichtigung fremdartiger kultureller Hintergründe gerecht, führen aber zum anderen Extrem: der Unvereinbarkeit kultureller Unterschiede und der daraus resultierenden Wertvorstellungen. Die Kritik fremdartiger Kulturen (Werte) wird hier durch ein Toleranzgebot ersetzt, welches in „Assimilation oder Trennung“ mündet, eine Konfliktlösung auf der Basis eines Diskurses jedoch negiert. Sowohl universalistische als auch kulturellrelativistische Ansätze zeigen sich wenig geeignet für einen echten Dialog zwischen verschiedenen Kulturen.

Genau dieses Defizit können *kulturalistische* Ansätze auflösen. Im Gegensatz zum Universalismus versuchen sie, allgemeingültige Werte über einen kulturintegrativen Diskurs argumentativ zu rechtfertigen. Im Gegensatz zum Relativismus bejahen sie die Vereinbarkeit fremder Kulturen über einen gemeinsamen „Modus des Lernens“. Sie verfolgen letztlich die Erarbeitung „dritter Lösungen“, welche aber in besonderem Maße die Fähigkeit der Distanzierung vom je Eigenen (folglich auch die Hinterfragung eigener Wertvorstellungen) bei den Akteuren voraussetzt. Nur

so würde es möglich, sich andersartigen Kulturen und daraus resultierenden Konfliktpotenzialen lokal (d.h. situativ) immer wieder neu nähern zu können. Bezogen auf die Praktikabilität der Ansätze werden ihnen u.E. die hohen persönlichen Anforderungen zum Verhängnis (ähnlich Steinmann/Scherer 1997: 40 f.); ihnen muss andererseits angerechnet werden, dass sie sich dem allgemeinen Begründungsproblem einer Ethik stellen.

Abgesehen von den verschiedenen Ansätzen zur Lösung ethischer Konflikte muss man grundsätzlich die Frage nach einer sozialen Verantwortung (über Ländergrenzen hinweg tätiger) Unternehmungen stellen. Die *liberale Wohlfahrtstheorie* betont die zur maximalen Wohlfahrt führende Effizienz freier Marktprozesse in Bezug auf die Nutzung der eingesetzten Ressourcen. Unternehmen werden nach dieser Ansicht von sozialer Verantwortung freigesprochen – ihre Verantwortung liegt im Verfolgen des ökonomischen Imperativs. Ferner erfordert die Entfaltung des Freihandels eine politisch-demokratisch legitimierte und somit von allen anerkannte Rahmenordnung des marktwirtschaftlichen Koordinationsmechanismus, der über Nationalstaaten hinaus wirkt.

Der Forderung nach einer so konstituierten Rahmenordnung mit globalem Charakter konnte bisher aber nicht entsprochen werden. International tätige Unternehmungen bewegen vielmehr (lokale) Regierungen zu Konzessionen oder Subventionen (z.B. im Rahmen ihrer Standortentscheidungen) und sind somit zunehmend als Gestalter der eigenen Rahmenbedingungen tätig. Im Kontext der Globalisierung fällt also der zentrale Pfeiler der liberalen Konzeption: Die Trennung von Politik und Wirtschaft verschwimmt.

Daraus abgeleitet fordert Scherer (2000: 7) ein alternatives Konzept. Im Rahmen des *Republikanismus* wird die Unternehmung auch als politischer Akteur verstanden, der politische Verantwortung übernehmen muss. Um den (globalen) sozialen Frieden zu gewährleisten, sollen Unternehmungen immer dann einschränkende Selbstverpflichtungen eingehen, wenn das unternehmerische Handeln in Konflikt mit dem öffentlichen Interesse gerät. Viele Unternehmungen betreiben aber die Externalisierung bzw. Quasi-Externalisierung betrieblicher Funktionen (zu den Begriffen vgl. Sydow 1992, S 105 ff.) und beschaffen, dem ökonomischen Imperativ folgend, heute in einer Vielzahl von Ländern in fast der ganzen Welt. Dies geschieht zu einem bedeutenden, jedoch schwer zu qualifizierenden Anteil in den umfassenden Zuliefernetzwerken international tätiger Unternehmungen, die durch eine gewisse „Vermarktlichung“ von Hierarchie die notwendige Flexibilität anstreben, um im härteren Wettbewerb bestehen zu können. Konkret werden bestimmte betriebliche Funktionen auf Lieferanten ausgelagert und sodann in mehr oder weniger enger Zusammenarbeit mit den Lieferanten koordiniert. Hierbei spielen Marktpreise als

Koordinationsmechanismus gewöhnlich eine größere Rolle als innerhalb der allenfalls nach Center-Konzepten oder Konzernprinzip organisierten Unternehmung. Kritiker vermuten indes hinter solchen hybriden (Netzwerk-)Strukturen eine Strategie zur Umgehung zwingender Vorschriften (Teubner 2000). Während sich die Forderung nach der Übernahme politischer Verantwortung im Konzept des Republikanismus lediglich auf die einzelne (international tätige) Unternehmung als Akteur bezieht, muss in einer *Netzwerkperspektive* vielmehr auf eine sozialverantwortliche Ausgestaltung der Netzwerkorganisation bzw. – wie im Fall strategisch geführter Produktionsnetzwerke – der Netzwerkführung fokussiert werden. Auf die dabei auftretenden z.T. erheblichen Steuerungsprobleme wird im Kapitel 3 noch dezidiert eingegangen.

Sozialverantwortliche Unternehmungs- und Netzwerkführung sind jedoch allenfalls zum Teil Ergebnis einer freiwilligen Verantwortungsübernahme. Zu einem nicht unerheblichen Teil ist sie eine Reaktion auf eine kritische Öffentlichkeit. Außerdem kommt der Wahrnehmung der (international tätigen) Unternehmung in der Gesellschaft eine immer wichtigere Rolle zu. NGOs und die kritische Öffentlichkeit beobachten das Handeln dieser Unternehmungen und haben in der Vergangenheit bewiesen, dass effektive Sanktionierungen möglich sind (vgl. Fischermann 2001: 21 f.). Betroffene Unternehmungen, besonders im Bereich der Konsumgüterherstellung und hier im Besonderen Markenartikelhersteller, haben in den vergangenen Jahren darauf reagiert, indem sie soziale Verantwortung durch Codes of Conduct zu symbolisieren und operationalisieren suchten. Die Motivation dazu dürfte nicht zuletzt auch angesichts der Beurteilung von Unternehmungen in ökologischer und sozialer Hinsicht durch darauf spezialisierte Rating-Agenturen steigen, zumindest sofern diese das Anlageverhalten von gerade auch institutionellen Kapitalanlegern beeinflussen.

Codes of Conduct sind Verhaltenskodizes, zu denen sich Unternehmungen im Rahmen von sozialverträglichen Produktionsweisen selbst verpflichten. Sie sollen akzeptable Arbeits- und Lebensverhältnisse sowie die Einhaltung von Menschenrechten sicherstellen. Jede Unternehmung stellt eigene Codes auf, die infolgedessen in ihrer einzelnen Ausgestaltung stark voneinander abweichen. Folgende neun Punkte werden darin zumeist aufgegriffen: 1. Verbot von Zwangsarbeit, 2. Verbot von Diskriminierung bezüglich der Hautfarbe, des Geschlechts, der Religion oder der politischen Einstellung, 3. Verbot von Kinderarbeit, 4. Vereinigungsfreiheit, 5. Garantie von Mindestlöhnen, 6. Obergrenzen von Arbeitszeiten und Bezahlung von Überstunden, 7. sichere und hygienische Arbeitsbedingungen, 8. vertraglich geregelte Arbeitsverhältnisse, 9. Einbeziehung der Subunternehmungen und deren Kontrolle.

Bei der Erstellung eines Codes berücksichtigen die Firmen zumeist die verschiedenen vorhandenen Richtlinien der ILO (International Labour Organisation), der AVE (Außenhandelsvereinigung), der SA8000 (Social Accountability) und/oder der RUGMARK-Initiative. Alle diese Initiativen/Verbände haben Codes of Conduct formuliert, allerdings sind diese, wie z.B. der AVE-Kodex, Ergebnis eines Kompromisses zwischen vielen Firmen, die mehr oder weniger an der Implementierung von sozialverträglichen Produktionsverhältnissen interessiert sind. Die meisten Firmen bestehen daher auf der Formulierung eines eigenen Codes, um sich noch stärkeren (oder lockereren) Auflagen zu unterziehen und sich dadurch von Wettbewerbern abzuheben.

Bei der Umsetzung der Codes in die Praxis gibt es erhebliche Probleme. Die oft unzureichenden Definitionen zeigen sich beispielsweise bei der Kinderarbeit: die Altersgrenze kann bei 14, 15 oder 16 Jahren liegen. Berichte von NGOs und Menschenrechtsorganisationen zufolge beschäftigen Firmen Kinder trotz gesetzlichem Verbot, weil die Einhaltung der Gesetze nicht effektiv kontrolliert wird. Auch interne, firmeneigene Kontrollen sind in der Vergangenheit oft kritisiert worden, weil sie nicht ernsthaft durchgeführt wurden. Wenn Betriebe auf Kinderarbeit angewiesen sind, werden eher Versuche unternommen, Kontrollen zu unterlaufen, als eine Perspektive ohne Kinderarbeit zu entwickeln.

Außerdem findet eine transparente Kontrolle kaum statt. Staatliche Kontrollen werden Tage vorher angekündigt, damit zu junge Kinder rechtzeitig „in Urlaub“ geschickt werden können. Doch solche "Tricks" sind leicht zu durchschauen, wenn die Kontrolleure - ob von der Regierung oder einem Unternehmen geschickt - daran interessiert sind, das Problem Kinderarbeit anzugehen. Die Frage nach der Unabhängigkeit der Kontrolleure stellt ein weiteres Problem bei der Durchführung der Kontrollen dar.

Oft werden Codes of Conduct erst gar nicht in die Sprachen des jeweiligen Landes übersetzt, in dessen Produktionsstätten sie aushängen. Unabhängig davon werden vorhandene Codes häufig einfach missachtet, was u.a. bedeutet, dass Mitarbeiter zu unbezahlten Überstunden gezwungen, Mindestlöhne unterschritten und Frauen regelmäßig Schwangerschaftskontrollen unterzogen werden.

Generell kann man feststellen, dass Verhaltenskodizes – trotz zu beobachtender glaubhafter Bemühungen – mit dem Makel behaftet sind, oft nur als Mittel der Imagepflege zu dienen: nach außen gegenüber den Kunden, wie nach innen gegenüber den Beschäftigten. Das wird insbesondere bei solchen Unternehmen der Fall sein, die zwar Verhaltenskodizes verabschieden und veröffentlichen, aber kein Instrumentarium für die Umsetzung entwickeln. Indem die Verhaltenskodizes jedoch eingeführt werden, können sie als ein erster sinnvoller Schritt in der

Entwicklung hin zu mehr sozialer Verantwortlichkeit gesehen werden. In einem zweiten Schritt gilt es allerdings, entsprechend formulierte Selbstverpflichtungen auch einzuhalten, auszubauen und dies nicht nur im einzelnen Betrieb, sondern auch im gesamten operierenden Unternehmungsnetzwerk.

2.3 Globale Sozialstandards

Befasst man sich etwas genauer mit den Inhalten von Codes of Conduct, interessiert vor allem die Frage, welchen Ursprung sie haben und wie sie diskutiert werden. Im Allgemeinen setzen sie auf Sozialstandards, die maßgeblich von der ILO entwickelt und implementiert werden. Die ILO ist eine zwischenstaatliche Organisation, deren Hauptaufgabe darin besteht, sich mit sozialen Problemen und Fragestellungen der globalen Organisation von Arbeit(sbeziehungen) zu beschäftigen und darüber zu wachen, dass fundamentale Arbeitnehmerrechte eingehalten werden (Adamy 1997; Andersen/Woyke 1995).⁵

Diese Rechte werden in ILO-Konventionen formuliert. Die Schwierigkeiten, mit denen sich die ILO konfrontiert sieht, sind vor allem, dass die Konventionen nur für Mitgliedsstaaten bindend sind, die diese ratifizieren; dass ILO-Normen staatenbezogen sind, demnach also nicht direkt gegen international tätige Unternehmungen anwendbar sind; und dass die ILO über keine Sanktionsmöglichkeiten verfügt bzw. dass sie nur über Appelle Druck ausüben kann. Zudem hat die ILO nur geringen Einfluss auf Entscheidungen internationaler Institutionen, wie z.B. der WTO, der Weltbank und des IMF, deren Rollen in den letzten Jahren gestärkt wurden (Adamy 1997; Sengenberger 1992).

In der Debatte zur Sicherung sozialer Rechte im Welthandel gibt es zentrale Begriffe, die im Folgenden kurz definiert werden:

- *Sozialstandards*: Umfassender Begriff für Mindeststandards bei der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen (Arbeitszeit, Lohn, Sozialversicherung etc.) und für Arbeiterrechte
- *Arbeiterrechte*: Sammelbegriff für Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlungsrecht, Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

⁵ Die ILO wurde 1919 als autonome, dem Völkerbund angegliederte Institution gegründet und hat derzeit 174 Mitgliedsstaaten. Seit 1946 hat sie ihren Sitz in Genf und ist seitdem die erste Sonderorganisation innerhalb der Vereinten Nationen (UN). Ihre Gremien sind tripartistisch besetzt, d.h. zu 50% mit Regierungsvertretern und zu je 25% mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern. Die ILO sieht sich laut Satzung dem Weltfrieden verpflichtet. Dieser könne dauerhaft nur auf sozialer Gerechtigkeit aufgebaut werden. Dieses Ziel ist in der Präambel genauer definiert als Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Schaffung neuer Arbeitsmöglichkeiten sowie Anerkennung fundamentaler Menschenrechte. Die zwei Arbeitsbereiche der ILO sind zum einen Qualifizierung und Weiterbildung und zum anderen Forschung, Dokumentation und Information.

- *Sozialklauseln*: Klauseln in Handelsvereinbarungen, die Vorschriften über Sozialstandards enthalten. Ein Mechanismus, um Arbeiterrechte international durchzusetzen.
- *Verhaltenskodex*: schriftlich niedergelegte Richtlinie, die als Grundlage für das Verhalten international tätiger Unternehmungen gegenüber den staatlichen Behörden, ihren Belegschaften und der Umwelt im jeweiligen Gastland dient.

Gütesiegel: geben Aufschluss über Produktionsbedingungen gemäß sozialer Mindeststandards, um Konsumenten Präferenzentscheidungen zu ermöglichen. Gütesiegel können für einzelne Produkte, aber auch für ganze Unternehm(ung)en vergeben werden.⁶

Nur die ersten drei Ansätze zur Sicherung sozialer Rechte sind – unter Umständen – institutionell abgesichert und weisen eine unternehmungs- bzw. netzwerkübergreifende Gültigkeit auf. Während Verhaltenskodizes – wie dargestellt (s. Abschnitt 2.2) – auf einer proaktiven Nutzung des Handlungsspielraumes basieren, setzt die Idee des Gütesiegels von vorne herein auf die Logik des Marktes, d.h., auf die Entscheidung der Konsumenten, Produkte zu kaufen, die unter Einhaltung fairer Arbeitsbedingungen hergestellt worden sind. Voraussetzung für ein Gütesiegel ist allerdings das Vorhandensein eines Verhaltenskodex, dessen Einhaltung zum Erhalt bzw. zur Verwendung des Gütesiegels berechtigt (vgl. Scherrer et al. 1999). Demnach ist „Sozialstandard“ der Begriff, der den hier interessierenden Sachverhalt am weitesten fasst.

Generell lassen sich Sozialstandards bezüglich *dreierlei Funktionen* differenzieren (vgl. Sengenberger 1992):

1. *Schutzfunktion*: Damit sind Mindestlöhne, Arbeitszeiten und Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gemeint.
2. *Teilhabe-funktion*: Diese beinhaltet das Recht auf freie Kollektivverhandlungen und freie Gewerkschaften bzw. deren Formierung.
3. *Förderfunktion*: Dabei geht es um die Bereitstellung von Mitteln für Aus- und Weiterbildung.

Von der ILO werden lediglich fundamentale, allgemein – zumindest in der westlichen Welt – akzeptierte Arbeitnehmerrechte und das Verbot besonders ausbeuterischer Formen der Arbeit formuliert (vgl. auch ILO-Konventionen 29, 87, 98, 105, 111 und 138). Die konkrete Aushandlung bestimmter Standards (z.B. Mindestlöhne) bleibt dabei den Tarifparteien überlassen.

⁶ Heute sind die Grenzen zwischen Verhaltenskodizes (Codes of Conduct) und Gütesiegeln allerdings fließend. Ursprünglich zielte die Forderung nach *Codes of Conduct* auf eine internationale Regulierung international tätiger Unternehmungen. Als sich diese Forderung als nicht durchsetzungsfähig erwies, begnügte man sich mit – von internationalen Organisationen verabschiedeten – Verhaltenskodizes, deren Berücksichtigung freigestellt wird. Diese Kodizes können auch als Muster für die Erstellung unternehmungseigener Codes dienen (s. Abschnitt 2.2).

Schwierig wird dies allerdings, wenn sich keine Tarifparteien identifizieren lassen, weil es den Arbeitnehmern entweder erschwert oder verboten wird, sich zu organisieren. Zudem obliegt diese Aufgabe in vielen Ländern staatlicher Regulation bzw. bewusster Nichtregulation (s.u.). Eine weitere wichtige Frage ist, ob Mindestlöhne wirklich existenzsichernd sind, oder ob man nicht besser für die Einhaltung von Existenzlöhnen (living wages) plädieren sollte.

Die besondere Problematik liegt dabei im Konkurrenzkampf der Staaten untereinander um die Investitionen international tätiger Unternehmungen, zu Lasten von Sozialstandards. Attraktiv ist ein Standort nämlich vor allem dann, wenn „teure“ Sozialstandards nicht eingehalten werden müssen. In diesem Konkurrenzkampf schrauben die Staaten ihre Mindeststandards entweder insgesamt nach unten (auch wenn sie formalrechtlich hochgehalten werden), oder schaffen sog. *Freie Produktionszonen*, in denen die sonstigen staatlichen Sozialstandards außer Geltung gesetzt sind. Heute gibt es über 2000 solcher Zonen in ca. 70 Entwicklungs- und Schwellenländern, größtenteils in Asien, mit schätzungsweise 70-100 Millionen ArbeiterInnen (Köhnen 2001).

In der Argumentation über die Notwendigkeit von Sozialstandards, auch und gerade im Hinblick auf solche Freie Produktionszonen, lassen sich grob zwei verschiedene *grundsätzliche theoretische Positionen* unterscheiden (in Anlehnung an Scherrer 1995).

Zum einen die *Neoklassik*, die für eine liberale Außenhandelstheorie plädiert und sich vor allem auf Ricardos Theorem komparativer Kosten und das von Heckscher und Ohlin entwickelte Faktorproportionentheorem stützt. Letzteres führt den komparativen Vorteil nicht auf Produktivitätsunterschiede, sondern auf die relative Faktorausstattung (Faktorproportionen) einer Volkswirtschaft zurück. Die relativ häufige Nutzung eines relativ reichlichen Faktors (z.B. billige Arbeitskraft) bedingt demnach geringere komparative Kosten. Dieser Vorteil wird, so die Argumentation neoklassischer Kritiker, durch die nivellierende Wirkung von Sozialstandards zunichte gemacht, wodurch die nationale Wettbewerbsfähigkeit sinkt (Brand/Hoffmann 1994; Berthold/Hilpert 1996).

Zum anderen der *Neoinstitutionalismus*, dem mit schumpeterianischen, keynesianischen und marxistischen Ansätzen etc. sehr unterschiedliche Konzepte angehören. Hierbei geht es um die soziale Einbettung des Marktgeschehens und die daraus abgeleitete Notwendigkeit, internationalen Handel durch z.B. politische Regulierung zu flankieren. Dies schlägt sich vor allem in der *Argumentation der beteiligten Interessengruppen* nieder. Dabei lassen sich vier verschiedene Felder mit *spezifischen Interessen* identifizieren:

1. *Nord vs. Süd*: Gemeint ist hiermit der Interessenkonflikt zwischen Industrieländern einerseits, die den Schutz von Rechten der Menschen(-würde) vorgeben, und Entwicklungs- und Schwellenländern andererseits, die dem sog. Norden Protektionismus vorwerfen bzw. die Unterminierung komparativer Vorteile beklagen. Zudem beruft sich der sog. Süden auf eine kulturelle Bedingtheit der jeweiligen Arbeitsbedingungen.
2. *Arbeit vs. Kapital*: Hierbei geht es um die Auseinandersetzung zwischen meist regional bzw. national organisierten Gewerkschaften und anderen Arbeiter-Interessenvertretungen einerseits und international tätigen Unternehmungen andererseits. Die besondere Schwierigkeit liegt im unterschiedlichen Aktionsradius der beteiligten Organisationen.
3. *Produzent vs. Konsument*: Hierunter fällt die Diskussion über ökonomisches Interesse auf Seiten der Produzenten gegenüber einem etwaigen ethischen Interesse auf Seiten der Konsumenten. Eng verbunden damit ist auch die Debatte, wie souverän Produzenten sind und wie autonom sie Entscheidungen treffen können.
4. *Nationale Regierungen vs. Supra- und Internationale Organisationen*: Hierbei interessiert vor allem die Frage, wer die Regelungsbefugnis bezüglich des Schutzes von Arbeitenden innehat und inwieweit internationales Recht anwendbar bzw. ein Eingriff in nationale Angelegenheiten zulässig und erwünscht ist.

Wie aber kommt es zur *Implementierung internationaler Sozialstandards*? Auf *nationaler Ebene* funktioniert eine Implementierung über nationale Gesetzgebungsprozesse. *Supranational* (z.B. auf Ebene der EU oder NAFTA) wirken regionale und supranationale Initiativen oder auch, soweit vorhanden, supranationale Gesetzgebungsprozesse (EU-Recht). *International* lassen sich Standards durch internationale Organisationen bzw. Vereinbarungen (WTO, ILO, Menschenrechtserklärung) durchsetzen. *Jenseits institutioneller Ansätze* gibt es die – oben bereits angesprochene – Möglichkeit von Firmenselbstverpflichtungen (Verhaltenskodizes) und Gütesiegeln (Konsumenten-Labels) für ethisch-korrekte Praktiken. Diese stoßen jedoch – zumal in komplexen, mehrstufigen Zuliefernetzwerken auf erhebliche Implementationsbarrieren. Die zumeist in Kampagnennetzwerken organisierten Initiativen von NGOs können nichts desto trotz auf allen Ebenen die Prozesse anstoßen, begleiten und beeinflussen. Denkbar ist auch eine Kontrolle der implementierten Standards durch diese Organisationen (s. Abschnitt 2.2).

2.4 Kampagnennetzwerke

Mittlerweile haben viele international tätige Unternehmungen Codes of Conduct formuliert, die sich zum Teil an den ILO-Standards orientieren. Dennoch wird in den Medien und in zahlreichen

Internet-Foren bis heute von Verletzungen der Menschenrechte in Fabriken weltweit berichtet. Der Hauptmotor dieses Aufklärungsprozesses sind Kampagnen: Darunter versteht man gezielte Aktionen gegen Menschenrechtsverletzungen oder Umweltverschmutzung, die zunächst auf Information der Öffentlichkeit zielen, oft aber deutlich darüber hinausgehen.⁷ Historisch gesehen haben Umweltkampagnen eine Vorreiterrolle für Kampagnen gegen Menschenrechtsverletzungen gespielt. Kampagnen werden meist über Netzwerke von gemeinnützigen Organisationen in Zusammenarbeit mit politischen Gruppen, Anteilseignern, KonsumentInnen und Gewerkschaften koordiniert. Sie spiegeln eine wachsende Besorgnis unter den Menschen über die sozialen und Umweltfolgen der Globalisierung wider.

Es gibt zwei Haupttypen von Kampagnen: *Themenkampagnen*, wie die „Clean Clothes Campaign“, das „Flower Label Programm“ oder „Students Against Sweatshops“, beschäftigen sich über einen längeren Zeitraum hinweg mit Problemen, die in vielen globalen Unternehmungen immer wieder auftreten, zum Beispiel die Unterdrückung der Gewerkschaftsfreiheit, Kinderarbeit und Dumping-Löhne. Dagegen setzen sich *Ereigniskampagnen* zeitlich begrenzt mit konkreten Einzelfällen von Menschenrechts- oder Umweltverletzungen auseinander. Bekannte Beispiele dafür sind die Aktion gegen die Versenkung der Ölplattform Brent Spa und die Unterstützung der Gewerkschaftsgründung der ArbeitnehmerInnen in der Kuk Dong Fabrik in Mexiko. Die Koordination solcher Kampagnen erfolgt immer häufiger über Internet-Foren, Newsgroups und Listservern. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ist entscheidend für die Effektivität dieser Kampagnen, indem der Koordinationsaufwand verringert und gleichzeitig das Druckpotenzial erhöht werden kann (vgl. auch Carty 2001).

Der Erfolg von Kampagnen hängt ebenso von der Zusammenarbeit mit einer Reihe von Organisationen und Interessengruppen ab. Wichtige Organisationen – neben der bereits angesprochenen ILO – sind Verbände (z.B. die World Federation of Sporting Goods Industry) und Kommissionen (z.B. die UN Menschenrechtskommission). Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Druckpotenzial von Lobbyisten, informellen Interessengruppen und den Massenmedien.

Kampagnen benutzen eine Vielfalt von Strategien, um ihre Ziele durchzusetzen. Demonstrationen, Aktionskunst und physische Blockaden machen die Medien und dadurch die Öffentlichkeit auf Probleme aufmerksam. Petitionen und Klagen sind juristische Mittel zur Durchsetzung von Ansprüchen. KonsumentInnen-Boykotts und Androhungen von Kapitalentzug seitens der Anteilseigner sind insbesondere finanzstrategische Druckmittel.

⁷ Der Begriff „Menschenrechtsverletzung“ ist hier als umfassende und fortschreitende Sammelbezeichnung für Einschränkungen der individuellen Freiheit und Sicherheit zu sehen und geht insofern über die formalen Kategorien von „Sozialstandards“ (siehe Abschnitt 2.3) hinaus.

Eines der größten Kampagnennetzwerke Europas ist die „Clean Clothes Campaign“ (CCC). Ihr Ziel ist die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Bekleidungsbranche, wobei ihre konkreten Forderungen auf den ILO-Standards basieren. Seit ihrer Gründung 1989 in Holland haben sich zahlreiche kirchliche, gewerkschaftliche, frauen- und entwicklungspolitische Gruppen aus vielen europäischen Ländern diesem Bündnis angeschlossen (Wilke 1999: 25 f.). Ein großer Teil ihrer Arbeit besteht darin, Recherchen sowohl über bestimmte Firmen, wie z.B. adidas-Salomon AG und KarstadtQuelle AG, als auch über Länder, wie z.B. Indien und Indonesien, durchzuführen und die Untersuchungsergebnisse zu veröffentlichen. Daneben führen sie Aktionen zur gezielten Mobilisierung der Öffentlichkeit durch, wie z.B. die Kampagne „Fairkauf bei Karstadt-Quelle“. Wie viele andere Kampagnen benutzt CCC das Internet, sowohl zur Koordination der Kampagnen, als auch zur Veröffentlichung ihrer Studien. Ein besonderes Merkmal von CCC sind landesspezifische Internetauftritte, die gezielt die regionale Öffentlichkeit ansprechen sollen.⁸

Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass das Problem der Menschenrechtsverletzung in der globalen Wirtschaft nicht allein durch Kampagnennetzwerke gelöst werden kann. Diese spielen zunächst eine wichtige Rolle dabei, auf diese Probleme in der Öffentlichkeit überhaupt aufmerksam zu machen. Zur Verwirklichung ihrer Ziele müssen entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen und vor Ort umgesetzt werden. Dazu gehört neben Gesetzen, Instanzen der Rechtspflege und des Rechtsschutzes eine funktionierende Arbeitnehmersvertretung zum Schutz der Betroffenen, die von ihnen selbst getragen wird. Die Rolle der Kampagnen als Wegbereiter und Vermittler lokaler Initiativen ist im Lichte der Kulturimperialismus-Debatte allerdings umstritten (siehe Abschnitt 2.2).

Es bleibt ferner abzuwarten, ob und in wieweit Unternehmen, als Antwort auf Kampagnennetzwerke, Eigeninitiative ergreifen und Geschäftspraktiken entsprechend anpassen, ähnlich wie dies im Bereich Umweltschutz bereits geschehen ist. In diese Richtung geht z.B. die Karstadt-interne Kampagne Trans-Fair, in der Mitarbeiter über Schulungen für „Produkte aus fairem Handel“ sensibilisiert wurden.⁹ Neben interner und externer Kommunikation dieser Art (auch: Corporate Vision, Sozialbericht) ist auch ein erweiterter kundenorientierter Qualitätsbegriff in Sicht (SA8000, Total Responsibility Management). Die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit „sozialen Engagements“ hängt aber ab vom anhaltenden Interesse der Kunden und Arbeitnehmer, dem ökonomischen, öffentlichen und institutionellen Druck und den Präferenzen der Entscheidungsträger.

⁸ Vgl. weiterführend <http://www.cleanclothes.org> oder <http://www.sauberekleidung.de>

⁹ Vgl. auch KarstadtQuelle: Geschäftsbericht 2000, S.44.

3. **Organisation der Verantwortlichkeit in Markt, Netzwerk und Hierarchie: Von der sozialverantwortlichen Unternehmungsführung zur sozialverantwortlichen Netzwerkführung?**

Die (neo-)klassische Wirtschaftstheorie konzentriert ihre Analyse bis heute auf zwei Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten: den im Kern preiskoordinierten Markt und die in letzter Konsequenz qua Weisung koordinierte Hierarchie.¹⁰ Die Theorie geht dabei davon aus, dass, sofern sozialverantwortliches Handeln in dem oben bestimmten Sinne (s. Kapitel 2) überhaupt einzelwirtschaftlich relevant wird, ein den entsprechenden Anforderungen nicht nachkommender Produzent oder Zulieferer im Marktprozess unterliegt und in letzter Konsequenz aus dem Markt ausscheidet. Umgekehrt wäre nur unter den Bedingungen entsprechender Konsumentenpräferenzen ein (marktlicher) Anreiz vorhanden, entsprechende Sozialstandards einzuhalten. Dem Markt wird somit zugetraut, die auch diesbezüglich relevanten Informationen effizient zu verarbeiten. Soweit die entsprechenden Funktionen (z.B. aus Transaktionskostengründen) internalisiert sind, wird dies im Übrigen auch der Hierarchie zugetraut, schließlich stelle sie die unternehmungsinterne Durchsetzung sozialverantwortlicher Unternehmungsführung qua Weisung sicher. Dass *beide* Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten dieser theoretischen Sichtweise in der Praxis nicht entsprechen, lässt sich vielfach beobachten. Die zahlreichen Berichte über Menschenrechtsverletzungen bei der immer stärker global organisierten Produktion belegen, dass der Markt diesbezüglich versagt. Gleichzeitig befindet sich die Hierarchie in Folge der Externalisierung bzw. Quasi-Externalisierung betrieblicher Funktionen als Organisationsform auf dem Rückzug.

3.1 **Zur Organisation von sozialer Verantwortlichkeit im Netzwerk**

Seit Jahren hat sich neben Markt und Hierarchie mit dem Netzwerk in der Praxis eine sog. hybride Koordinationsform herausgebildet. Im Gegensatz zur Neoklassik tragen zahlreiche Interorganisationstheorien, aber auch institutionenökonomische Ansätze diesem Phänomen Rechnung (vgl. für einen Überblick z.B. Sydow 1992). Netzwerke von Unternehmungen werden dabei als Ergebnis verstärkter Kooperation, oftmals in Folge eines vorgängigen Outsourcings bzw. – genauer – einer „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992) betrieblicher Funktionen, begriffen. Zwar ist der Koordinationsmechanismus, der Netzwerke als *besondere* Organisationsform ökonomischer Aktivitäten kennzeichnet, nach wie vor umstritten. Jedoch kommt wohl neben

¹⁰ Insbesondere, wenn es sich bei der hierarchischen Organisation um einen Konzern handelt, spricht man in diesem Sinne auch – deutlich – von einheitlicher Leitung.

einer entsprechenden Qualität der (Netzwerk-)Beziehungen – Frenkel (2001) qualifiziert diese als „quasi-obligational“ – ein die Interessen des Gegenüber berücksichtigender Verhandlungsmodus in diesem Rahmen eine besondere Bedeutung zu (vgl. vor allem Mayntz 1992; vgl. zu weiteren Merkmalen von Netzwerken Sydow/Windeler 2000).

Vor allem wenn es besonders lohnend erscheint, Lohnkostendifferenziale durch weltweite Arbeitsteilung auszunutzen, werden nicht nur Tarifvertragsgrenzen, sondern auch Grenzen nationaler Regulation überschritten (s. Abschnitt 2.1). Auch und gerade die Vernetzung von Unternehmungen findet dann nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Rahmen statt – und ist dort nicht selten mit ganz anderen institutionellen Voraussetzungen (z.B. Arbeitsrecht) konfrontiert. Nicht ganz zu Unrecht wird heute manchmal auch die Netzwerkbildung – und nicht nur der Markt oder multinationale Konzerne – für die nicht selten menschenverachtenden Arbeitsbedingungen verantwortlich gemacht, die üblicher Weise eher an der Peripherie der internationalen Produktionsnetzwerke entstehen.

Unternehmensnetzwerke als Ergebnis einer sich immer häufiger über nationale Grenzen hinweg setzenden Quasi-Internalisierung oder -Externalisierung bestimmter, in dem hier zur Diskussion stehenden Zusammenhang vor allem arbeitsintensiver Funktionen (s. Abschnitt 2.1) sind zwar in der Tat manchmal oder vielleicht auch in zunehmendem Maße für die Verschlechterung von Arbeitsbedingungen bis hin zur Qualität „menschenverachtend“ verantwortlich bzw. werden sie, so eine Zurechnung überhaupt möglich ist, in der Öffentlichkeit dafür verantwortlich gemacht. Unternehmensnetzwerke produzieren allerdings nicht nur solche negativen Externalitäten, sondern bieten ihrerseits vielfältige Ansatzpunkte, verantwortliches Handeln und Verantwortlichkeit – eben im Netzwerk – zu organisieren. Dies wird in den Rechtswissenschaften bereits für die Produkthaftung diskutiert (vgl. schon Teubner 1992), soll hier organisatorisch allerdings auch für die (die Menschenwürde beachtende) Organisation von Arbeit postuliert werden.

Vor allem im Vergleich zum Markt, unter manchen Umständen allerdings auch im Vergleich zu der sich auf dem Rückzug befindlichen Hierarchie, kann soziale Verantwortlichkeit im Netzwerk leichter organisiert werden. Wenn zu erwarten ist, dass sich – ganz im Unterschied zur Annahme der Neoklassik – akzeptable Sozialstandards in der sich globalisierenden Wirtschaft nicht von selbst, d.h. marktvermittelt, durchsetzen, können Netzwerkstrukturen im Vergleich gerade zu marktlicheren Koordinationsformen die (interorganisationale) Implementation solcher Standards wesentlich unterstützen. Beispielsweise erlaubt die Koordinationsform des Netzwerks – eher als die des Marktes – die Entwicklung gemeinsamer, unternehmungsübergreifender Vorstellungen davon, welche Sozialstandards wie eingehalten werden sollen. Auch die tatsächliche

Implementierung solcher Standards – zum Beispiel durch netzwerkweit koordinierte Schulungen im Bereich Arbeitssicherheit – dürfte im Falle intensiver, vertrauensvoller Unternehmenskooperation im Netzwerk wesentlich einfacher sein, wengleich sie diese auch noch lange nicht garantiert und vielleicht auch nur dafür genutzt wird, eine Illusion sozialverantwortlicher Netzwerkführung zu erwecken.

Die Unterstützung der Organisation von Verantwortlichkeit erwarten wir besonders dann, wenn das Netzwerk erstens über nicht allzu viele Mitglieder (Netzwerkunternehmen) und zweitens über relativ eng gekoppelte Beziehungen (Netzwerkbeziehungen) zwischen diesen Unternehmen verfügt. Dabei dürfte eine sozialverantwortliche Netzwerkführung – drittens – in sog. strategischen, durch eine fokale Unternehmung geführten Netzwerken leichter zu realisieren sein als in stärker polyzentrisch ausgelegten Unternehmensnetzwerken. Dabei kommt es allerdings, gerade aufgrund typischer Weise fehlender Unterstützung durch nationale Institutionensysteme, entscheidend darauf an, dass die Akteure kompetent sind und die sich ihnen so ergebenden Handlungschancen für eine menschengerechtere Organisation der Arbeit im globalen Rahmen auch nutzen (wollen und können). Ob dies – wie in den von uns untersuchten Fällen zu beobachten – durch Initiative einer herausragenden Unternehmerpersönlichkeit, einen Manager oder eine Managerin, ein Top-Management-Team oder eine Arbeitnehmervertretung geschieht, sei zunächst ebenso dahingestellt wie die Frage, ob diese nicht erst aufgrund gesellschaftlichen, beispielsweise von Kampagnennetzwerken (s. Abschnitt 2.4) entwickelten Drucks agiert haben.

Netzwerkstrukturen, sei es in strategisch geführten oder stärker heterarchisch organisierten Netzwerken, müssen somit für eine sozialverantwortliche Unternehmens- bzw. Netzwerkführung in der Praxis auch genutzt, die erforderlichen Anreize für eine entsprechende Nutzung oftmals erst geschaffen werden. Geschieht dies, sind derartige Strukturen sehr bald auch Ausdruck einer entsprechenden Unternehmens- bzw. Netzwerkführung. Beispielsweise dürfte bereits eine *partnerschaftliche* Entwicklung und Vereinbarung entsprechender Codes of Conduct (s. dazu Abschnitt 2.2) zwischen Hersteller und Zulieferern für entsprechend günstige Strukturen sorgen, die eine (idealer Weise netzwerkweite) Umsetzung der Codes unterstützen. Die erfolgreiche Aushandlung und Umsetzung solcher Codes wiederum dürfte die „Kooperationskultur“ im Netzwerk weiter verbessern. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer rekursiven Reproduktion von (Netzwerk-)Strukturen – hier der Kooperationskultur einer sozialen Verantwortlichkeit – in der sozialen Praxis (vgl. Giddens 1984).

Dabei kann, wie schon festgestellt, davon ausgegangen werden, dass Netzwerkstrukturen – zumindest im Vergleich mit einer (rein) marktlichen Koordination – relativ günstige Aus-

gangsbedingungen für die praktische Organisation von Verantwortlichkeit bieten. Kooperativ und vertrauensvoll ausgelegte Netzwerkbeziehungen sowie eine überschaubare Zahl von Netzwerkunternehmungen bieten beispielsweise einer fokalen Unternehmung die Möglichkeit, die Qualität der Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern im Einzelnen zu beurteilen und ggf. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen über entsprechende Schulungen und auch Anreize im Netzwerk durchzusetzen. Nicht übersehen werden sollte dabei jedoch, dass Strukturen, auch Netzwerkstrukturen, ein bestimmtes Handeln nicht nur ermöglichen, sondern auch restringieren können (vgl. ebenfalls Giddens 1984). Beispielsweise gehen Netzwerkbeziehungen oftmals mit einer (in der Tendenz und im Vergleich zum Markt) wechselseitigen Abhängigkeit einher. Diese kann von Zulieferern ggf. genutzt werden, um sich einer Durchsetzung bestimmter Sozialstandards mit Erfolg entgegenzustellen.¹¹ Zum Teil mögen diese aus ökonomischen Gründen sogar zu einem solchen Verhalten gezwungen sein.

3.2 Wechselwirkungen zwischen Netzwerkstrukturen und organisationsinternen Strukturen

Die notwendigerweise auf die Beziehungen bzw. Strukturen zwischen den Unternehmungen gelenkte (Netzwerk-)Analyse bedarf einer Ergänzung um eine Untersuchung der organisationsinternen Strukturen. Diese können die in Netzwerken erforderliche unternehmungsübergreifende Koordination erheblich beeinflussen. Beispielsweise ist zu erwarten, dass die organisatorische Zuständigkeit einer abteilungsübergreifenden Task Force andere Implikationen für eine gesellschaftlich-verantwortliche Netzwerkführung hat als die Überantwortung dieser Aufgabe an die Public Relations-Abteilung, die allein dazu führt, das schon jetzt sichtbare Ausmaß an „social responsibility rethoric“ (Boje 1999) weiter zu steigern.

Umgekehrt ist davon auszugehen, dass auch Veränderungen der unternehmungsübergreifenden Zusammenarbeit – hier mit Blick auf die Formulierung und Implementierung von Regulationen im Sinne einer sozial verantwortlichen Netzwerkführung – Rückwirkungen auf die interne Organisation der am Netzwerk beteiligten Unternehmungen haben. Beispielsweise ist zu vermuten, dass eine netzwerkweite Implementation von Sozialstandards die Netzwerkkoordination insgesamt erleichtert und die damit befassten Abteilungen, insbesondere die Beschaffungsabteilung, sowie das Top Management Team entlastet.

¹¹ Eine Variante der Organisation sozialverantwortlicher Netzwerkführung besteht darin, diese Aufgabe – ebenso wie andere Organisationsaufgaben – im Netzwerk zu verteilen. Die Möglichkeit dazu ergibt sich insbesondere dann, wenn sich in einer Branche pyramidal-hierarchische Netzwerke mit sog. Systemlieferanten unterhalb der fokalen Unternehmung herausbilden.

Eine weitere Dimension der internen Organisation der Entwicklung und Umsetzung von Sozialstandards berührt die Frage der Zusammenarbeit mit der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung. Während im nationalen Rahmen Betriebsratsstrukturen und auch Gewerkschaften unter Umständen dazu bemüht werden können, die Umsetzung bestimmter Arbeitsstandards im Netzwerk zu unterstützen (vgl. für ein Beispiel Duschek/Wirth 1999), stellen sich einem solchen Unterfangen im internationalen Rahmen erheblich größere Probleme entgegen. Hier fehlen im Extremfall nicht nur betriebliche Interessenvertretungen, sondern auch (freie) Gewerkschaften und andere, die Durchsetzung von Sozialstandards unterstützende gesellschaftliche Institutionen. Hinzu kommen erhebliche Interessendivergenzen, die nicht selten aus jenen wirtschaftlichen Ungleichheiten resultieren, die global agierende Unternehmungen gerade für sich zu nutzen suchen.

3.3 Wechselwirkungen zwischen Netzwerkstrukturen und netzwerkexterner Sozialkooperation

Die Möglichkeiten einer sozialverantwortlichen Netzwerkführung hängen jedoch nicht nur von der Zahl der Netzwerkunternehmungen, der Qualität der Netzwerkbeziehungen und den Möglichkeiten einer Steuerung durch eine fokale Unternehmung bzw. einen Systemlieferanten und deren (interne) Organisationsstrukturen ab, sondern auch von der *netzwerkübergreifenden* Abstimmung der Codes of Conduct. Besonders bedeutsam ist in dieser Hinsicht die (horizontale) Sozialkooperation mit Wettbewerbern. Diese kann sowohl informeller Natur sein oder aber auch im Rahmen von Verbandsorganisationen erfolgen; sie kann sich entweder auf die Formulierung von (branchenangepassten) Codes of Conduct beschränken, gemeinsame Umsetzungsaktivitäten mit einbeziehen oder sogar ein (ggf. sogar gemeinschaftlich organisiertes) Monitoring der tatsächlichen Einhaltung der Codes in den Netzwerkunternehmungen mit einschließen.¹²

Von herausragender Bedeutung ist neben der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern auch die Sozialkooperation mit Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen, und zwar sowohl im Heimatland der fokalen Unternehmung als auch in den verschiedenen Ländern, in denen Netzwerkunternehmungen produzieren. Auch diese Form netzwerkübergreifender Zusammenarbeit erfolgt immer häufiger nicht nur bei der Entwicklung, sondern auch der Überwachung der Einhaltung von Sozialstandards und stellt sozusagen das interorganisationale Pendant zur intraorganisationalen Kooperation mit Betriebsrat und Gewerkschaft dar.

¹² Zu erwarten ist, dass vor allem Pionierunternehmungen im Bereich der Formulierung und Implementierung von Sozialstandards versuchen, ihre Strategie in Branchenverbände hineinzutragen, insbesondere dann, wenn sie sich keinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil davon versprechen.

3.4 Grenzen sozialverantwortlicher Netzwerkführung

Selbst bei strategischem Einbezug von Branchenverbänden oder informelleren Formen der Sozialkooperation, etwa mit Nicht-Regierungsorganisationen, stößt eine sozialverantwortliche Netzwerkführung, insbesondere bei der netzwerkweiten Implementation von Sozialstandards, auf Grenzen. Solche Grenzen findet sie zum einen in der oft unzureichenden Qualität der Beziehungen gerade zu Sub- bzw. Subsublieferanten in der Dritten Welt. Nicht selten werden hier gerade keine Beziehungen entwickelt worden bzw. gar entwickelbar sein, die den recht anspruchsvollen Voraussetzungen einer Netzwerkorganisation (Vertrauen, Kooperation, Verlässlichkeit, etc.) tatsächlich gerecht werden.

Zum anderen liegen die Grenzen sozialverantwortlicher Netzwerkführung in den selbst durch eine intelligente Netzwerkorganisation nicht zu überwindenden Unterschieden in den nationalen Institutionensystemen, gerade weil die Verlagerung arbeitsintensiver Funktionen systematisch in solche Länder erfolgt, deren Institutionensystem menschliche Arbeit wenig schützt (vgl. auch Frenkel 2001). Schließlich agieren nicht wenige Unternehmungen gleichsam als institutioneller Arbitrageur, d.h. nutzen genau diese Differenzen zu ihrem ökonomischen Vorteil. Insofern kann die Organisation der Produktion in globalen Netzwerken allein, selbst wenn diese ihren Namen verdienen, eine die Menschenwürde beachtende Arbeitsgestaltung nicht nachhaltig und möglichst weltweit durchsetzen. Eine effektive Implementierung einer sozialverantwortlichen Netzwerkführung wird insofern den Wandel der nationalen – bzw. der supranationalen – Institutionensysteme¹³ in Richtung einer solchen Form der Arbeitsgestaltung nicht ersetzen, vielleicht aber initiieren und befördern können.

¹³ Erinnerung sei in diesem Zusammenhang noch einmal an die Aktivitäten der ILO, die vorwiegend auf institutionelle Anpassungen (z.B. globale Sozialstandards) setzt (s. Abschnitt 2.3), es aber immer weniger dabei belässt, wenn sie zum Beispiel unter dem Label „Total Responsibility Management“ (TRM) die Entwicklung von Instrumenten initiiert, die eine sozialverantwortliche Produktionsorganisation auch und gerade in Netzwerkstrukturen unterstützen sollen.

4. Organisation sozialer Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken der Bekleidungsindustrie

4.1 Die globale Bekleidungsindustrie: Wichtige Strukturmerkmale

Von der Rohware – Naturprodukte von Pflanzen und Tieren wie auch synthetische Produkte wie Chemiefaser – bis zum fertigen Verkaufsstück: Die Textil- und Bekleidungsindustrie agiert global. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ist diese Ausrichtung keine ganz neue Erscheinung, sondern eine Entwicklung der letzten vierzig Jahre. Heute sind die Waren- und Produktionsketten weltumspannend und mit bedeutenden Teilen der chemischen Industrie sowie des Agrarsektors verwoben. Bestimmend bleibt der Druck des internationalen Wettbewerbs, der immer wieder neue Versuche auslöst, die Kosten nicht zuletzt durch Verbilligung der Arbeitskraft noch weiter zu senken.

In den westlichen Industrieländern bekamen die Hersteller „den komparativen Kostenvorteil der südeuropäischen und nordafrikanischen Länder“ schon frühzeitig zu spüren. Bereits 1961 einigten sich US-amerikanische und europäische Textil- und Bekleidungsproduzenten auf Kontingente und Wachstumsraten für den Welthandel mit Baumwolltextilien. Die daraus entwickelten freiwilligen Selbstbeschränkungsabkommen, an denen auch Japan zunächst beteiligt war, wurden 1973 durch das Multifaserabkommen als GATT-Sonderabkommen abgelöst. Damit wurden Handelsströme festgeschrieben und die Dynamik der Markt- und Herstellerentwicklung unter die Kontrolle der größten Abnehmer gestellt. Widerstand gegen diese Regelung wuchs in den Entwicklungsländern, aber auch die europäischen Verbände des importierenden Handels und die Verbraucherverbände wandten sich dagegen, da das Abkommen ihrer Meinung nach das Preisniveau für Textilien künstlich hochtrieb. Es dauerte aber mehr als 20 Jahre bis dieses Abkommen durch das Inkrafttreten des Agreement on Textiles and Clothing (ATC) 1995 abgelöst wurde. Das ATC wurde von der WTO anerkannt und hatte zum Ziel, den Textilhandel in den normalen Welthandel wieder zu integrieren (Mensing et al. 1998: 30). Heute steht die Textil- und Bekleidungsindustrie nicht nur im Vordergrund hinsichtlich der Auseinandersetzungen um die internationale Regelung bzw. Deregulierung des Handels, sondern auch in Bezug auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer MitarbeiterInnen weltweit.

Anhand des Konzepts der globalen Warenkette (global commodity chain) von Bair und Gereffi (2000) werden in diesem Abschnitt die wichtigsten Strukturmerkmale der globalen Bekleidungsindustrie dargestellt. Dieser Sektor bildet die „Endstufe der textilen Pipeline“, d.h. in ihr findet „die Erzeugung textiler Endprodukte durch die Verwendung textiler Vorprodukte, wie

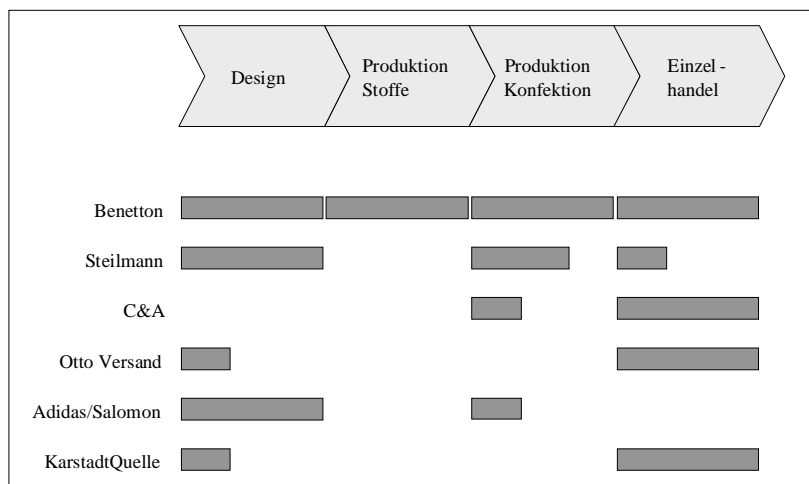
textiler Flächen und Garne, statt. In Abgrenzung zu Haus- und Heimtextilien sowie technischen Textilien beziehen sich die folgenden Ausführungen auf die Konfektionierung von Bekleidungstextilen“ (Grandke 1999: 28).

Der Produktionsprozess lässt sich durch *Fragmentierung der Produktion und internationale Arbeitsteilung* charakterisieren. Entwurf, Zuschnitt und Nähen sind gut voneinander abgrenzbar und können leicht verschiedenen (Produktionsstand-)Orten zugeordnet werden. In den Industriestaaten werden die kapital- und wissensintensiven Arbeitsschritte (z.B. F&E, Design, automatisierter Zuschnitt) übernommen. In Ländern mit einer niedrigeren Lohnkostenstruktur werden hingegen die arbeitsintensiven Schritte (Montage/Nähen, Verpacken) durchgeführt (Jammernegg/Rainer/Trcka 2000: 205).

Im Gegensatz zu herstellergesteuerten Warenketten (Automobilproduktion, Flugzeugbau), handelt es sich bei der Produktion von Bekleidung um eine sog. „*abnehmergesteuerte Warenkette*“ (Bair/Gereffi 2000), in der den Einzelhandelsunternehmungen, Großhändlern, Vermarktungsgesellschaften und anderen Abnehmern die bedeutendste Stellung in der Warenkette zukommt. Die Abnehmer übernehmen das Design und geben die Spezifikationen der Bekleidung vor. Diese werden dann an ihre z. T. mehrstufig organisierten Zulieferer weitergegeben. Die arbeitsintensiven Teile der Produktion, also besonders Montage/Nähen, werden dann, den Vorgaben entsprechend, in Niedriglohnländern erledigt. In der Bekleidungsindustrie hat sich also ein spezifisches Wertschöpfungsmodell herausgebildet, wie in Abbildung 2 exemplarisch dargestellt. Die meisten Abnehmer konzentrieren sich auf die für sie zentralen Aktivitäten Design und Distribution/Einzelhandel. In unserem Beispiel stellt Benneton eine Ausnahme dar. Diese Unternehmung ist in allen Wertschöpfungsaktivitäten tätig und hat diese in einem strategischen Netzwerk organisiert (vgl. Sydow 1992: 32 ff.).

In einer so disaggregierten Wertkette werden die Gewinne der Abnehmer auch durch eine spezifische Kombination von F&E, Design und Marketing generiert und nicht primär aufgrund von Größenvorteilen in der Produktion. Einzelhändler, Großhändler und Markenhersteller übernehmen die komplexe Steuerungsaufgabe in dieser Netzwerkstruktur, sie werden zu Maklern zwischen ausländischer Produktion und heimischen Märkten (Gereffi 1994).

Abbildung 2: Wertschöpfungsaktivitäten bekannter Bekleidungshersteller/-händler



Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2001: 294 modifiziert

Auf der *Abnehmerseite* können drei Typen von Akteuren unterschieden werden. Als *erstes* können Einzelhandelskonzerne (z.B. KarstadtQuelle, OTTO) identifiziert werden. Sie waren einst die Hauptabnehmer der heimischen Bekleidungshersteller. Aufgrund der Kostenvorteile und der gestiegenen Preissensibilität der Kunden verlagerte sich aber die Beschaffung auf Importe aus Niedriglohnländern. An *zweiter* Stelle sind die Vermarktungsgesellschaften (z.B. adidas, Nike) zu nennen. Sie sind Hersteller ohne Produktionskapazitäten, die sich auf die Design- und Vermarktungsfunktion spezialisiert haben. Das Auftreten neuer Wettbewerber in diesem Bereich führte in der jüngeren Vergangenheit dazu, dass die Vermarktungsgesellschaften ihre globalen Beschaffungsnetzwerke umorganisierten: Der Einsatz leistungsfähigerer Zulieferer führte zu einer Verkürzung der Kette; der Einsatz von Zertifizierungssystemen soll die gestiegenen Qualitätsanforderungen sicherstellen und in der Absatzfunktion unterstützen; die Verlagerung von Aufgaben (z.B. Prüfen) exklusiv an die Zulieferer und die Vorgabe von Bezugsquellen sollen die Abnehmer „entlasten“ und ihre Zukaufsaktivitäten reduzieren. Als *dritter* Akteurstyp versorgen Markenhersteller (z.B. Steilmann) ihre ausländischen Vertragspartner mit Vorprodukten und reimportieren die durch ausländische Wertschöpfung angereicherten Produkte. Dabei entfallen aufgrund bestimmter Handelsabkommen Zölle nur auf die im Ausland erfolgte Wertschöpfung. Diese passive Lohnveredelung¹⁴ wird aber auch von den anderen Abnehmer-Typen genutzt. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass durch die zunehmende Konzentration aller drei Akteurstypen auf die Design-, Vermarktungs- und Maklerfunktion die Abgrenzung der einzelnen Akteure schwieriger wird (Bair/Gereffi 2000: 200).

¹⁴ Unter passiver Lohnveredelung ist die Substitution eigener Produktionskapazität durch Fremdvergabe von Produktionsvolumina an kostengünstigere Hersteller bes. in Osteuropa zu verstehen (Grandke 1999: 99).

Auf der *Produzentenseite* können je nach Komplexität der erstellten Produkte drei Typen von Betrieben unterschieden werden: einfache Montagebetriebe; OEM (Original Equipment Manufacturer) und OBM (Original Brandname Manufacturer). *Montage* meint dabei das einfache Zusammennähen vorher zugelieferter, schon zugeschnittener Kleidungsstücke. Diese Tätigkeiten sind arbeitsintensiv und werden daher in den Niedriglohnländern dieser Welt, oft auch in freien Produktionszonen,¹⁵ angesiedelt sein. Bei der *OEM-Produktion* handelt es sich um eine integriertere Form der Produktion, die mit einer Zunahme an organisationaler Autonomie verbunden ist. In diesen Fällen fehlt es den Abnehmern an Produktions-Know-how. Den OEM-Produzenten kommt die Aufgabe zu, den gesamten Produktionsprozess zu organisieren, und die Austauschbeziehungen zu den Abnehmern sind oft längerfristiger Natur. Erlangen die OEM zusätzlich Kompetenzen in der Vermarktung ihrer Produkte, so können sie als *OBM* eingestuft werden. Gerade ostasiatische Hersteller haben diese Schwelle überschritten und konzentrieren sich verstärkt auf F&E, Design und Vermarktung ihrer Produkte, also die Kernfunktionen der klassischen Abnehmer. In so weit steht eine strategische Neukonfiguration der Wertkette nicht nur durch Abnehmer, sondern auch durch Herstellerunternehmungen an. Zumindest die globale Bekleidungsindustrie lässt sich heute nicht mehr ausschließlich als abnehmergesteuerte Warenkette fassen. Diese Typisierung der Produktion wird auch zur Identifikation der industriellen Entwicklung von Volkswirtschaften herangezogen. Demnach diene die Bekleidungsindustrie als eine Art Pionierindustrie, die es einem Land ermöglichte, Kompetenzen auch für andere Industrien im Bereich der Produktion und des internationalen Handels zu erlangen. In den 50er und 60er Jahren war Japan ein Musterbeispiel hierfür, es folgten Hongkong, Taiwan und Südkorea in den 1970er und 1980er Jahren. In der letzten Zeit ist eine größere Zahl neuer Länder (vor allem Ostasiens) zu der Gruppe der "Exportmilliardäre" (Bair/Gereffi 2000: 206) hinzugekommen.¹⁶

Bair und Gereffi (2000: 207) führen den erfolgreichen Ausbau der Exportkapazitäten ostasiatischer Länder im Bekleidungssektor auf die zusammenhängende Entwicklung dieses Wirtschaftsraums zurück, bei der die niedrigen Arbeitskosten und der internationale Abbau von Handelsquoten vorteilhaft waren. Die industrielle Entwicklung der Niedriglohnländer erfolgt dabei durch Integration in die netzwerkartig organisierten Supply Chains der Bekleidungsindustrie.

¹⁵ Freie Produktionszonen sind räumlich eingegrenzte Freihandelsgebiete im Zoll- und Handelsbereich eines Landes. Hier produzieren in der Regel ausländische Hersteller unter Nutzung fiskalischer Vorteile meist für den Export. Langjährige Unternehmenssteuerbefreiungen werden gewährt, Einkommenssteuern entfallen, Kapital und Rohstoffe können zollfrei eingeführt werden. Ferner wird oft eine zollfreie Infrastruktur in den Sondergebieten bereitgestellt (Broscheit et al. 1998: 1 f.).

¹⁶ Die Anschlussfähigkeit neuindustrialisierter Volkswirtschaften in der heutigen Zeit wird jedoch auch in Frage gestellt. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks zwischen nachholenden Ländern und immer komplexer werdender, höher integrierter Technologien, bedarf es einer günstigen Binnennachfrage und einer ausbalancierten Export- und Importstrategie, um eine reproduktionsfähige Binnenwirtschaft zu errichten und die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu sichern (dazu u.a. Brunner 1991, Porter 1990).

Vernetzung führt insoweit zur industriellen Entwicklung und unterstützt organisationales Lernen in diesen Entwicklungsökonomien (Bair/Gereffi 2000: 204). Dabei erfolgt eine Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer durch den Abbau von Arbeitsplätzen in der direkten Produktion in den Industrieländern. Gleichzeitig entstehen hier vergleichsweise wenige neue qualifizierte Arbeitsplätze (ebenda: 227). So ging z.B. die Anzahl der Beschäftigten in der bundesdeutschen Bekleidungsindustrie kontinuierlich zurück (384.589 im Jahr 1970 auf 73.437 im Jahr 1999). Im selben Zeitraum war auch ein Rückgang der Arbeitsplätze in der deutschen Textilindustrie zu verzeichnen, von 496.592 auf 123.888 Beschäftigte (Statistisches Bundesamt 2000). Die Arbeitsteilung zwischen Hoch- und Niedriglohnländern hat dabei in besonderem Maße eher regionalen denn globalen Charakter. So erfolgt die passive Lohnveredelung im europäischen Raum, in Asien ist die Dreiecksproduktion¹⁷ weit verbreitet, wohingegen für Nordamerika production sharing typisch ist.¹⁸

Die Koordination der desintegrierten Wertketten in der globalen Bekleidungsindustrie wird noch durch einen für diese Branche elementaren Faktor erschwert. In dieser Industrie sind die Kundenanforderungen ausgesprochen dynamisch, und die aktuelle *Mode* nimmt eine herausragende Stellung ein, denn die Produktlebenszyklen sind z.T. sehr kurz (einige Wochen bis zu einem Jahr). Der häufige Wechsel modischer Ansprüche macht die Produktion von Bekleidung auch äußerst wissensintensiv (Goost 1995: 69), und es ist von entscheidender Bedeutung, schnell und innovativ auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können.

Zwei Strategien können identifiziert werden, mit denen die Abnehmerunternehmen die Mode aber auch die Qualitätsanforderungen zu bewältigen suchen. Einerseits besteht die Option der Beendigung eines Zulieferverhältnisses und des Austausches durch einen anderen, vermeintlich geeigneteren Zulieferer. Unübersichtlich wird diese Situation allerdings durch die Einbeziehung von Intermediären.¹⁹ Als eine zweite Option bietet sich die Möglichkeit, Lieferanten zu entwickeln, um mit ihnen über längere Zeit zusammenzuarbeiten. Diese Art Stammlieferanten lassen sich eher in der Sportschuhindustrie als im Bekleidungssektor finden.

Je kleiner die Produktionsbetriebe, je kurzfristiger die Lieferbeziehungen und je fragmentierter die Warenkette, desto schwieriger lässt sich u.a. ein effektives Monitoring gestalten. Um diesem

¹⁷ Internationale Handelsabkommen bilden den Rahmen für die Dreiecksproduktion in Asien. Überseeische Abnehmer geben Bestellungen in Schwellenländern (z.B. Hong Kong, Südkorea oder Taiwan) auf. Diese Aufträge werden dann weitergegeben und die bestellten Kontingente werden in Niedriglohnländern (wie z.B. China, Indonesien oder Vietnam) produziert. Die fertige Ware wird dann an die überseeischen Abnehmer geliefert. Das Dreieck ist komplett (vgl. Bair/Gereffi 2000: 212).

¹⁸ production sharing: auf Handelsabkommen gestützte Lokalisierung der arbeitsintensiven Vernähtätigkeiten nordamerikanischer Bekleidungshersteller im lateinamerikanischen und karibischen Raum (ebenda).

¹⁹ Intermediäre übernehmen die Rolle eines Brokers, indem sie bereits eingekaufte Kontingente an die Abnehmer weiterverkaufen oder im Auftrag der Abnehmer einen Teil der Produktion koordinieren. Auch das Verhältnis zwischen Intermediär und Abnehmer kann kurz- oder langfristiger Natur sein.

Problem zu begegnen, wird von einigen Abnehmern die Implementierung der Standards über die Grenzen der Unternehmung, aber auch über die Grenzen des Netzwerkes hinaus – also auf Ebene der Branche – favorisiert und z.T. auch forciert.

4.2 Bekleidungsunternehmungen aus Deutschland: Drei explorative Fallstudien

Mit der Auswahl von drei führenden Unternehmungen des Bekleidungssektors sollten die allgemein zugänglichen Informationen der Unternehmungen über Verhaltenskodizes vertieft und an konkreten Beispielen Probleme und Problembewältigungsstrategien untersucht werden. Nach einer ersten Sichtung und Auswertung von firmeneigenen Darstellungen und kritischen Berichten verschiedener NGOs und Kampagnen haben wir vier deutsche Unternehmungen mit der Bitte um ein Informationsgespräch kontaktiert. Mit den hier vorgestellten Unternehmungen konnten Interviewtermine vereinbart werden, von der vierten (Steilmann) erhielten wir zunächst keine Antwort. Erst kurz vor der Erstellung des Berichts ging diese Unternehmung in knapper Form auf unsere Fragen ein, ohne sich zu einem Gespräch bereit zu erklären.

Die Interviews sind als offene Leitfadengespräche von jeweils zwei Studierenden und einem der beteiligten Dozenten durchgeführt worden. Der Leitfaden, auf dem sie basierten, ist für alle drei Fälle gemeinsam entwickelt worden, die Auswertung und Zusammenfassung oblag den einzelnen Interview-Teams.

4.2.1 Die adidas-Salomon AG

Als weltweit zweitgrößter Sportartikelhersteller mit einem Marktanteil von ca. 15 % hat es sich der multinationale Konzern adidas-Salomon AG (nachfolgend auch kurz: adidas) zum Ziel gesetzt, auch im Bereich der sozial- und umweltverantwortlichen Unternehmensführung eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Grundlage dafür seien firmeneigene Verhaltenskodizes, die sogenannten „Standards of Engagement“ (im folgenden SoE), die nicht nur in der Unternehmung selbst sondern auch in den mit dem Konzern kooperierenden Unternehmungen weltweit realisiert werden sollen. Dabei sei das Ziel, den Zulieferern mehr Eigenverantwortung in der Einführung und Durchsetzung sozial- und umweltgerechter Standards einzuräumen. Der Schuhproduktion kommt mit einem Umsatzanteil von über 40 % (€2,2 Mio. in 2000) neben der Sportbekleidung und Sportausrüstung eine traditionell große Bedeutung zu. In dieser Frage unterscheidet sich die adidas-Salomon AG signifikant von den anderen untersuchten Unternehmungen: Die Durchsetzung sozialverantwortlicher Unternehmensstandards unterliegt im Bereich der Sportschuhproduktion anderen Konditionen als im Bereich der Bekleidungsindustrie. So vereinfacht eine weit geringere – und damit übersichtliche – Zahl von großen Lieferanten, zu denen relativ

langfristige Beziehungen unterhalten werden, die Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Deshalb spielen auch sogenannte Intermediäre bzw. Agenten – schon aus rein ökonomischen Gründen – so gut wie keine Rolle mehr, wodurch die netzwerkweite Durchsetzung umwelt- und sozialverträglicher Maßnahmen zusätzlich begünstigt wird.

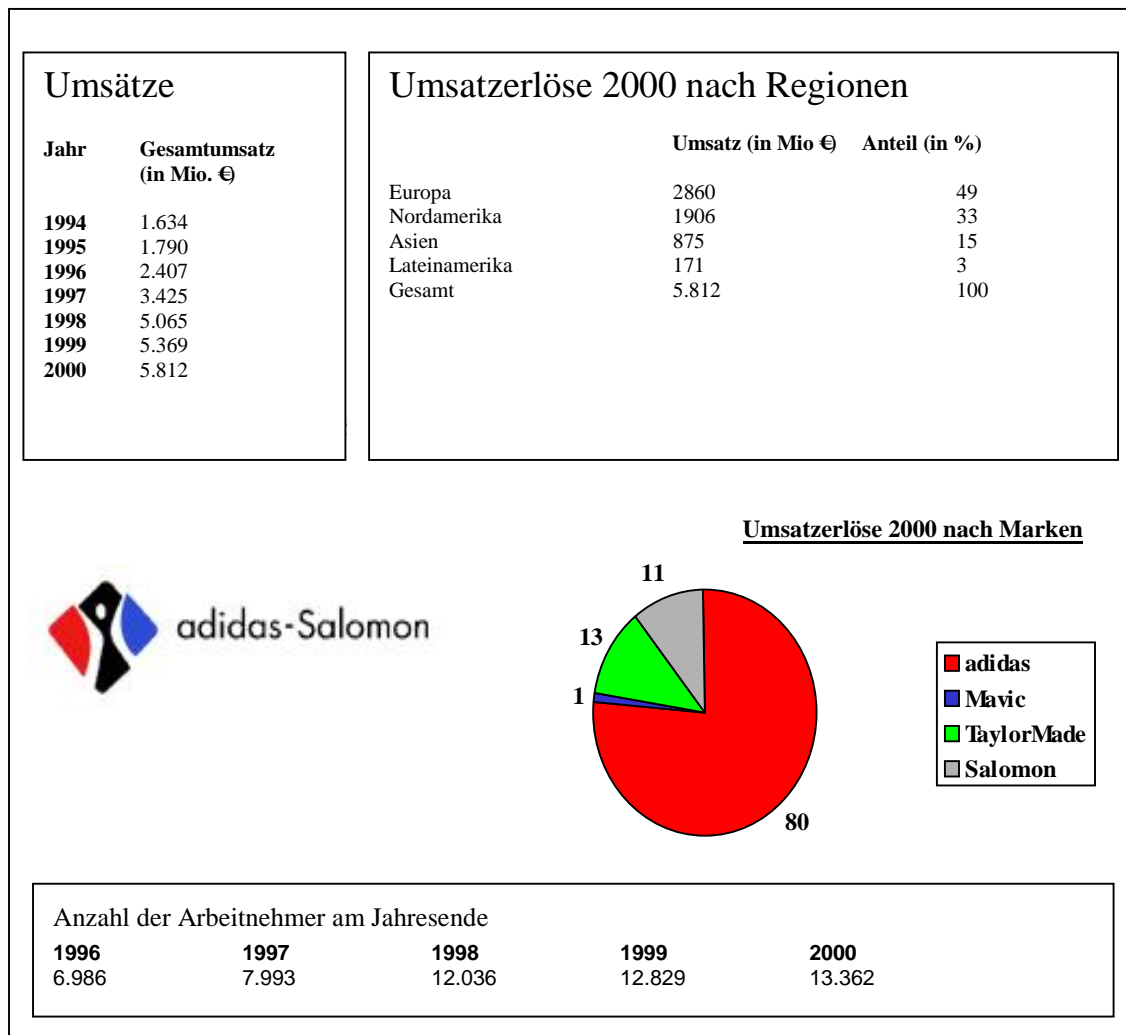
Firmenportrait

Die Firma adidas wurde 1928 in Herzogenaurach (Franken/D) von den Gebrüdern Dassler gegründet. Dort ist auch der heutige Sitz der adidas-Salomon AG. Geschäftsgegenstand des Unternehmens sind die Herstellung und der Vertrieb von Textilien, Schuhen und Geräten für Sport und Freizeit sowie Produkte der angrenzenden Bereiche, ferner die Verwertung der eingetragenen Warenzeichen adidas, Salomon, TaylorMade, Mavic, Bonfire und Erima. 1948 trennten sich die beiden Brüder, und während der eine den Konkurrenten Puma gründete, führte Adolf Dassler die Unternehmung weiter. Die Konkurrenz der in den 80ern erstarkten Wettbewerber (Nike und Reebok) sorgte beinahe für einen Konkurs der Unternehmung im Jahre 1992. Mit einer neuen Geschäftsleitung und einer neuen Strategie (Konzentration auf sportauthentische Produkte, einhergehend mit einem intensiven Marketing) schaffte es adidas nach dem Börsengang 1995, zum weltweit zweitgrößten Sportartikelanbieter mit einem Konzernumsatz von € 5,37 Mrd. (1999) aufzusteigen. Die Salomon-Gruppe, die zum Geschäftsjahr 1998 erstmals in den Konsolidierungskreis der AG aufgenommen wurde, erweiterte die Produktpalette in Richtung Hartwaren²⁰ und erhöhte den Konzernumsatz um fast 50%. Das Ergebnis nach Steuern nahm im Geschäftsjahr 1999 um 11% auf €228 Mio. zu. Mit einer globalen Neuausrichtung der Marke soll die als nicht mehr zeitgemäß empfundene Trennung der bisherigen Geschäftsbereiche Textil und Schuhe durch die Aufteilung der gesamten Produktpalette in drei Bereiche abgelöst werden: "Forever Sport" (funktionelle Sportprodukte, die mit dem Performance Logo versehen sind), "Original" (Freizeitprodukte mit dem klassischen Dreiblatt-Logo) sowie "Equipment" (sportartübergreifende, multifunktional einsetzbare Produkte).

Die Unternehmung adidas-Salomon AG mit ca. 100 Tochterunternehmungen gehört zu den weltweiten Marktführern der Sportartikelindustrie, tatsächlich marktführend ist sie z.B. in Deutschland und Frankreich. Im Jahr 1999 beschäftigte die Unternehmung, die über ein Vertriebsnetz in 160 Ländern verfügt, im Jahresdurchschnitt 12.829 Mitarbeiter. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Entwicklung sowie die regionale und markenbezogene Aufteilung der Umsätze.

²⁰ Skier, Snowboards, Skischuhe und -bindungen, Inline Skates etc.

Abbildung 3: Kennzahlen der adidas-Salomon AG



Quelle: www.textilwirtschaft.de, www.firmendatenbak.de (Hoppenstedt Firmendatenbank), www.adidas.de

Das Zuliefernetzwerk der adidas-Salomon AG

Aus Gründen der Kostenreduzierung und des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit nutzt die adidas-Salomon AG externe Lieferbeziehungen. Weltweit umfasst diese Lieferkette ca. 570 Betriebe, daneben verfügt die Unternehmung über elf eigene Produktionsstandorte in Deutschland, Frankreich, Italien, USA und China.²¹ Die Herstellung von Schuhen erfolgt in 25 Fabriken,²² Bekleidungsartikel werden in einer großen Zahl kleinerer Unternehmungen gefertigt. Die Beschaffung in den Vertriebsniederlassungen läuft über lokale Zulieferer. Daneben bedient sich die adidas-Salomon AG der Lizenzproduktion und der Abgabe von Aufträgen an Subunternehmungen. Laut dem Sozial- und Umweltbericht 2000 „Our World“ befinden sich unter den 570 Lieferanten in

²¹ Our World S.17

²² Diese Fabriken gehören sog. Hauptlieferanten. Diese stehen ihrerseits mit Komponentenzulieferern, sog. „sewing contractors“, in Kontakt.

den Regionen Asien, Amerika und Europa 328 sog. Hauptlieferanten;²³ die übrigen 242 sind sog. untergeordnete Zulieferer. In dieser Zahl nicht enthalten ist ein großer Teil der Zulieferer der Tochtergesellschaften, sog. local sourcing suppliers; ebenfalls nicht enthalten sind Lizenznehmerfabriken.

In der Bekleidungsindustrie zeichnet sich aufgrund der Anpassungsnotwendigkeit an saisonale Schwankungen ein im Gegensatz zu anderen Branchen nur langsam vorangehender Konzentrationsprozess ab. „Der sogenannte Stein der Weisen“, so Frank Henke, Head of Environmental Affairs der adidas-Salomon AG, „auf welches Maß ich die supply chain zu reduzieren habe, damit ich auf einen negativen Trend in der Nachfrage reagieren kann, ist bislang noch nicht gefunden.“

Standards of Engagement (SoE) ²⁴

Authenticity. Inspiration. Commitment. Honesty.

Dies sind einige der wichtigsten Werte, für die die adidas-Salomon Gruppe einsteht. Wir messen uns nicht nur selbst an diesen Werten, sondern auch unsere Geschäftspartner.

Wir erwarten von unseren Partnern – gleich ob Auftragnehmer, Subunternehmer, Zulieferer oder andere – dass sie sich bei der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit entsprechend den vorgenannten Werten fair, integer und verantwortungsbewusst verhalten.

Diese Verhaltensnormen sind für uns maßgeblich, wenn wir Geschäftspartner auswählen und vertraglich an uns binden, die in Übereinstimmung mit unseren Grundsätzen und Werten Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken befolgen. Als Leitlinien helfen sie uns aber auch, mögliche Probleme zu identifizieren und sie bereits in der Entstehungsphase gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern zu lösen. Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie Aktionspläne zur laufenden Verbesserung betrieblicher Arbeitsbedingungen entwickeln. Die Umsetzung dieser Pläne wird von den Geschäftspartnern selbst, unserem eigenen Team und externen, unabhängigen Teams überwacht.

Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie in ihren Werken die Einhaltung folgender Grundsätze und Verfahrensweisen sicherstellen.

Allgemeiner Grundsatz

Unsere Geschäftspartner haben ihre Geschäfte in völliger Übereinstimmung mit den jeweils maßgeblichen gesetzlichen Bestimmungen zu führen.

Beschäftigungsgrundsätze

Wir arbeiten nur mit solchen Partnern zusammen, die ihre Mitarbeiter in Bezug auf Löhne, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen fair und gesetzeskonform behandeln. Insbesondere gilt Folgendes:

Zwangsarbeit: Geschäftspartner dürfen keine Zwangsarbeiter beschäftigen, weder in Form von Gefangenearbeit, Sklavenarbeit oder einer sonstigen Form von Zwangsarbeit. Kein Mitarbeiter darf mit Gewalt oder Einschüchterung zur Arbeit gezwungen werden.

Kinderarbeit: Geschäftspartner dürfen keine Kinder unter 15 Jahren oder schulpflichtige Kinder in Ländern, in denen das schulpflichtige Alter über 15 Jahren liegt, beschäftigen.

²³ Henke definiert Hauptlieferanten über das Geschäftsvolumen und über die Möglichkeit, über unterschiedliche Technologien zu verfügen: „So macht er [der Hauptlieferant] z.B. neben ‚knitting‘ und ‚weaving‘ auch ‚finishing‘ bis hin zum ‚garment manufacturing‘. Das ist ein klassischer Hauptlieferant, der selbst ebenfalls über ein Netzwerk verfügt, das es ihm ermöglicht, Produktionsvolumina auszulagern.“

²⁴ „Our World“ – Umwelt- und Sozialbericht, S. 14 ff.

Diskriminierung: Wir anerkennen und respektieren kulturelle Unterschiede. Wir sind der Meinung, dass Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, beschäftigt werden müssen, nicht aufgrund persönlicher Merkmale oder Überzeugungen. Wir suchen Geschäftspartner, die diese Auffassung mit uns teilen und die sicherstellen, dass sie bei ihren Einstellungs- und Beschäftigungspraktiken niemanden wegen Rasse, nationaler Abstammung, Geschlecht, Religion, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung, Familienstand, Mitgliedschaft in einer Organisation oder politischer Überzeugung benachteiligen.

Löhne und Sozialleistungen: Unsere Geschäftspartner erkennen an, dass Grundlöhne mindestens den Lebensunterhalt und darüber hinaus einige zusätzliche Ausgaben abdecken müssen. Geschäftspartner haben ihren Mitarbeitern den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn, bzw. den in der Branche üblichen Lohn, falls dieser höher liegt, zu bezahlen. Sie haben den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen Rechnung zu tragen. Löhne müssen entweder bar, per Scheck oder in sonst üblicher Form direkt an die Mitarbeiter ausbezahlt werden; Informationen bezüglich des Lohnes müssen den Mitarbeitern in einer für sie klaren und verständlichen Form gegeben werden. Vorschüsse sowie Lohnabzüge sind sorgfältig zu überprüfen und müssen den gesetzlichen Vorschriften entsprechen. Mitarbeiter müssen für Überstunden zusätzlich zum normalen Lohn gesetzlich vorgeschriebene Zuschläge erhalten. Wo keine gesetzliche Regelung existiert, sind angemessene Zuschläge zu zahlen.

Arbeitszeit: Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeiter darf einschließlich Überstunden 60 Wochenstunden nicht übersteigen; gesetzliche Bestimmungen, die die niedrigere Höchststunden vorsehen, gehen vor. Mitarbeiter müssen mindestens 24 zusammenhängende Stunden Freizeit pro Woche sowie einen bezahlten Jahresurlaub erhalten.

Koalitionsfreiheit: Geschäftspartner haben das Recht jedes Mitarbeiters, Vereinigungen nach eigener Wahl beizutreten bzw. solche zu gründen, anzuerkennen und zu respektieren. Falls gesetzliche Bestimmungen das Koalitionsrecht einschränken, darf der Geschäftspartner seine Mitarbeiter nicht daran hindern, auf alternative Weise legale Vereinigungen zum Aushandeln von Löhnen und Arbeitsbedingungen zu bilden. Zumindest hat der Geschäftspartner Einrichtungen zu schaffen, die dem Informationsaustausch mit Mitarbeitern dienen.

Disziplinarmaßnahmen: Jeder Mitarbeiter muss mit Würde und Respekt behandelt werden. Kein Mitarbeiter darf körperlicher, sexueller, psychologischer oder verbaler Belästigung oder sonstigem Missbrauch ausgesetzt werden.

Gesundheit und Sicherheit

Geschäftspartner haben für ein sicheres und die Gesundheit erhaltendes Arbeitsumfeld zu sorgen. Geeignete Vorsorgemaßnahmen gegen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sind zu treffen. Dazu gehört auch Schutz vor Feuer, Unfällen und giftigen Substanzen. Beleuchtungs-, Belüftungs- und Heizungsanlagen müssen ausreichend vorhanden sein. Saubere und zahlenmäßig ausreichende sanitäre Einrichtungen müssen den Mitarbeitern jederzeit frei zugänglich sein. Falls Unterkünfte für Mitarbeiter gestellt werden, gelten diese Anforderungen auch insoweit.

Umweltbestimmungen

Geschäftspartner haben die Bedingungen sämtlicher jeweils anwendbarer Umweltgesetze und -bestimmungen zu erfüllen. Unsere Geschäftspartner sollten sich um die ständige Verbesserung der Umweltbedingungen bemühen, unter denen sie selbst und ihre Zulieferanten produzieren. Dies bedeutet: die Beachtung des Prinzips der Nachhaltigkeit bei betrieblichen Entscheidungen, der verantwortliche Umgang mit natürlichen Ressourcen, saubere Produktion, Verhinderung von Umweltverschmutzung und die Entwicklung und Verwendung von Materialien, Technologien und Produkten, die sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientieren.

Gemeinnütziges Engagement

Wir bevorzugen Geschäftspartner, die sich um eine Verbesserung der Bedingungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, bemühen.

Entwicklung und Bedeutung der SoE

Der Verhaltenskodex in Form der SoE wurde erstmals 1998 veröffentlicht. Beziehen sollen sich diese Richtlinien sowohl auf die eigene Unternehmung als auch auf die Geschäftspartner von

adidas-Salomon AG, also Berater, Subunternehmer, Zulieferer, Auftragnehmer u.a. Die SoE sind in Anlehnung an die Konventionen der UNO und insbesondere der ILO entstanden und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie (WFSGI). Im April 2000 wurden die SoE um ein Handbuch mit Richtlinien zum Thema Gesundheit, Sicherheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz erweitert. Die Richtlinien basieren auf einer in der Unternehmung seit 1995 laufenden Bestandsaufnahme. Die SoE sollen bei der Wahl neuer bzw. der Einschätzung und Beurteilung bestehender Geschäftsbeziehungen helfen, die Partner auszuwählen, welche die Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken gemäß dieser Leitprinzipien einhalten.

Wie in anderen Branchen und Unternehmungen auch, kam es bei der adidas-Salomon AG Ende der 80er und Anfang der 90er aus Kostensparnisgründen und Wettbewerbsdruck zu Auslagerungsprozessen in der Produktion. Dieser Prozess ging einher mit einem Verlust an Kontrolle über die Arbeitsbedingungen. Um dieses Defizit auszugleichen, entstanden die SoE.

Bereits seit 1996, so Henke, befasst sich die Unternehmung intensiv mit Sozialstandards. Treibende Kraft für die Sensibilisierung für dieses Thema war, wie er sagt, ein „fruchtbares Zusammenspiel aus beiden Komponenten“ – internes Bemühen und Druck der Öffentlichkeit:

„Wir sehen die Entwicklung als ein Zusammenspiel verschiedener Entwicklungen. Zum einen repräsentieren wir eine Marke, wir repräsentieren Werte, für die die Unternehmung einsteht. Dazu gehört auch, diese Werte nicht nur gegenüber Handelspartnern und Konsumenten zu verdeutlichen, sondern auch entlang der Beschaffungskette. Zum anderen sahen wir uns einem Druck der Öffentlichkeit²⁵ ausgesetzt, auf den wir entsprechend reagieren mussten.“

Das Interesse der Öffentlichkeit an dem Thema soziale Verantwortung ist in den letzten zehn Jahren auch nach Einschätzung Henkes gestiegen. Das Interesse sei in drei Phasen zu unterteilen: In der ersten, der „trust me“-Phase, war das Vertrauen zu den Markenherstellern noch sehr hoch, und man unterstellte den Markenherstellern eine gewisse Verantwortlichkeit. Vor fünf bis sechs Jahren wurde diese durch die „tell me“-Phase ersetzt. Hier war das Vertrauen bereits geringer, und die Öffentlichkeit fing an, nach Belegen für Sozialverantwortlichkeit und Umweltverträglichkeit zu fragen. Schließlich trat die dritte, die sogenannte „show me“-Phase, ein. Hier begannen die Endverbraucher, sich für unabhängige und valide Prüfungsberichte zu interessieren, da nur noch diese als neutrales Werkzeug angesehen wurden, mit dem eine Unternehmung über seine Aktivitäten im Sozial- und Umweltbereich berichtet. Aus diesem Grund betont die adidas-Salomon AG die enge Zusammenarbeit mit externen Beobachtern, insbesondere NGOs wie der *verité* und der Fair Labor Association (FLA). Diese werden von der Unternehmung beauftragt,

²⁵ Hauptsächlich benennt Henke hier einflussreiche Handelspartner (Großkunden), wie z.B. amerikanische Universitäten, die FIFA, die UEFA und die englische Premier League.

„unabhängige“ Audits in den Fabriken durchzuführen; die verité ist insbesondere für mittel-amerikanische Geschäftspartnern zuständig. Aber auch intensive Auseinandersetzungen mit diversen Kampagnen, wie z.B. der CCC, trugen zur Intensivierung der Bemühungen bezüglich Sozialstandards bei.

An der Entwicklung einer globalen Strategie zur Umsetzung und Einhaltung der SoE-Richtlinien waren zum einen die Rechtsabteilungen beteiligt, zum anderen, laut Henke, die, „die ein sehr gutes Bild über die Lage in unserer Beschaffungskette haben“: Beschaffung, Produktion und Logistik. Laut Henke waren Arbeitnehmervertretungen und Betriebsrat in die Entwicklung involviert, hatten aber keine antreibende Funktion.

1999 wurde ein eigener Unternehmungsbereich „Social and Environmental Affairs“ gegründet. Dieser besteht aus einem Team von 27 Mitarbeitern, die in regionale Divisionen unterteilt sind: Asien, Amerika, Europa. Das SoE-Team hat neben der Kontrollfunktion auch eine beratende und schulende Funktion, wenn es um Verbesserungen der Arbeits- und Umweltbedingungen geht. Seine Hauptaufgabe besteht in der Einführung, Überwachung und Umsetzung der SoE. So reisen die Mitglieder des Teams jede Woche in andere Fabriken und suchen dort die Fabrikleitung auf, um sie – wie häufig nötig – in Fragen der Sozialverantwortlichkeit zu schulen. Hauptsächlich in lokal orientierten Projekten werden darüber hinaus externe Experten hinzugezogen. Als Beispiel nennt Henke ein Pilotprojekt, das in Vietnam in Form eines Lehrganges für die vorortigen Behörden gestartet wurde, um so bei den relevanten Institutionen Verständnis und Bewusstsein für die Problematik zu schaffen. Die lokalen Behörden nehmen an einem Trainingsprozess teil, um anschließend entsprechend Empfehlungen in kleineren und mittelständischen Unternehmungen leisten zu können. Daneben gibt es noch diverse Programme in China, Pakistan und anderen Ländern. Henke betont auch hier die enge Zusammenarbeit mit lokalen NGOs.

Implementierung der SoE und Überwachung im Zuliefernetzwerk

Bei der Implementierung der SoE verlässt sich die adidas-Salomon AG auf Schulungen der Manager der Lieferantenfabriken und auf die Überprüfung der Fabriken durch das SoE-Team sowie z.T. auf Externe. Die Schulungen werden auf einer regionalen Basis oder in einzelnen Ländern von Personen, die mit dem lokalen Sozial- und Arbeitsrecht in dem jeweiligen Land vertraut sind, durchgeführt. Sie benutzen verschiedene Manuals, Case Studies und Vortragsreihen, die von der adidas-Salomon AG entwickelt worden sind. Wenn möglich, sind diese Materialien in der jeweiligen Landessprache übersetzt. Wenn ein Lieferant Sublieferanten benutzt, ist er für die Weitergabe der Informationen der Schulung an seine Sublieferanten und die Einhaltung der SoE in diesen Fabriken verantwortlich. Die Hauptlieferanten sind auch dafür

verantwortlich, die ArbeiterInnen in den Fabriken über ihre Rechte gemäß den SoE zu informieren. Nachdem ein Manager einer Fabrik eine Schulung durchlaufen hat, wird seine Fabrik Kandidat für einen Prüfungsbesuch des SoE-Teams oder eventuell von einer anderen Gruppe.

SoE-Angestellte, die oft die jeweilige Sprache des Landes sprechen, führen mindestens einmal pro Jahr Kontrollbesuche bei den Hauptlieferantenfabriken durch. Diese Besuche beinhalten vier Elemente: (1) Gespräche mit der Unternehmensleitung, (2) Gespräche mit den ArbeiterInnen, sowohl am Arbeitsplatz als auch außerhalb des Betriebs, (3) Prüfung von Dokumenten und (4) Inspektion des Betriebsgeländes. Wenn Probleme bei der Einhaltung der SoE auftreten, entwickeln die Mitglieder des SoE-Teams zusammen mit der Fabrikleitung einen Aktionsplan zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen innerhalb der Fabrik. Wenn besonders schwierige Probleme festgestellt werden, gibt es einen Nachfolgebesuch innerhalb der nächsten drei Monate. Gemäß den Vorschlägen der ILO ist es die Politik der adidas-Salomon AG, Verträge mit den Fabriken, die schlechte Arbeitsbedingungen haben, nicht sofort zu kündigen, sondern mit den Fabriken Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten. Laut Henke entwickelt sich die adidas-Salomon AG in ihren Kontrollbesuchen vom „Monitor“ zum „Consultant“.

Die adidas-Salomon AG ist Mitglied der Fair Labor Association (FLA), einer Gruppe von Unternehmen, Universitäten und NGOs, die sich um die Überprüfung der Fabriken der Mitgliederunternehmen zur Einhaltung ihres Verhaltenskodex beziehungsweise ihrer SoE bemühen. Die adidas-Salomon AG muss 10% ihrer Lieferantenliste an die FLA abgeben; diese Lieferanten werden probeweise – so der „Our World“-Report der adidas-Salomon AG – von einer „unabhängigen“ Organisation, welche die adidas-Salomon AG selbst auswählt, überprüft. Da diese Organisationen von der adidas-Salomon AG bezahlt werden, und da verité von der adidas-Salomon AG ausgewählt und hauptsächlich von Unternehmen finanziell unterstützt wird, ist es fragwürdig, ob diese Art der Prüfung durch Externe als „unabhängig“ bezeichnet werden kann. Der Austritt aus der FLA ist zur Zeit die Forderung zahlreicher Kampagnen an unzähligen Universitäten in den USA und in Kanada. Die meisten NGOs, die sich um die Rechte der Arbeiter kümmern, sehen die FLA als nichts, anderes als eine clevere Marketingstrategie seitens der Unternehmen als Reaktion auf die wachsende Sorge der Öffentlichkeit um die Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern.

Zukunftsvisionen

Laut dem Sozial- und Umweltreport 2000 ist es das Ziel der adidas-Salomon AG, 2001 10% der internationalen Lieferanten durch FLA-akkreditierte Inspektoren überprüfen zu lassen. Die adi-

das-Salomon AG möchte ein Bewertungssystem für die Implementierung ihrer im Jahr 2000 entstandenen SoE-Klauseln zu Arbeitslöhnen und Sozialleistungen einführen. Außerdem soll ein Vergleich mit anderen Unternehmungen im Hinblick auf die Implementierung dieser neuen Klauseln angestellt werden. Sämtliche internationale Zulieferfabriken sowie Betriebe, die für adidas-Salomon AG-Niederlassungen und andere Marken produzieren, sollen von SoE-Teams überprüft werden. Die adidas-Salomon AG will den Einsatz von Nadelschutzvorrichtungen an Nähmaschinen in ihren Zulieferfabriken fördern. Sozial- und Umweltreports, die einzigen Dokumente, die die adidas-Salomon AG bisher über ihre SoE-Implementierung veröffentlicht hat, sollen 2001 ausführlicher und mit Details angereichert werden.

Vision der adidas-Salomon AG ist es, dass die Zulieferer auf lange Sicht die Kontrolle der Einhaltung der Standards in eigener Verantwortung übernehmen.

„Es ist uns keineswegs daran gelegen, unseren Zulieferern ständig und dauerhaft über die Schulter zu schauen. Vielmehr vertreten wir die Ansicht, dass ein nachhaltiges System den Aufbau von Strukturen erfordert, die die Mitglieder und Unternehmensleitung unserer Zulieferer, örtliche Arbeitnehmervereinigungen und regierungsunabhängige Organisationen involvieren. Nur auf diese Weise werden akzeptable Arbeitsbedingungen zu einem selbstverständlichen Bestandteil unserer geschäftlicher Aktivitäten. Darüber hinaus sollten Regierungen eine größere Rolle bei der örtlichen Verbesserung der Standards übernehmen“ („Our World“: 18).

4.2.2 Die Karstadt Warenhaus AG

Die Karstadt Warenhaus AG gehört mit einem Bekanntheitsgrad von 92% in Deutschland zu den führenden Warenhäusern.²⁶ Sie ist Teil der KarstadtQuelle AG, die mit 112.516 Mitarbeitern (31.12.2000) und €15,24 Mrd. Umsatz (2000) Europas größten kombinierten Warenhaus- und Versandhandelskonzern darstellt. KarstadtQuelle umfasst die vier Geschäftsfelder: Stationärer Einzelhandel, Versandhandel, Dienstleistungen (u.a. Touristik) und Immobilien. Dabei sind der stationäre Einzelhandel – repräsentiert durch Warenhäuser (u.a. Karstadt, KaDeWe und Hertie) sowie zahlreiche Fachgeschäfte – und der Versandhandel – bestehend aus Universalversand (Quelle, Neckermann) und Spezialversand – mit jeweils rund 48% Anteil am jährlichen Gesamtumsatz (2000) die zwei wichtigsten Geschäftsfelder.²⁷ Mit 487 Warenhäusern und Fachgeschäften ist KarstadtQuelle Europas größter Anbieter im stationären Einzelhandel. In Deutschland hält die AG einen Marktanteil von 36% am deutschen Kauf- und Warenhausgeschäft und ist zudem Marktführer in den Sortimentsfeldern Mode und Sport.

²⁶ Vgl. fortführend [²⁷ ebenda.](http://www.karstadtquelle.de (/59.html, /259.html, /261.html, besonders /274.html) (10/2001).</p>
</div>
<div data-bbox=)

Im Folgenden stehen die Karstadt Warenhaus AG (nachfolgend kurz: Karstadt), als wichtigste Repräsentantin des stationären Einzelhandels der KarstadtQuelle Holding,²⁸ und ihr Zuliefernetzwerk im Mittelpunkt der Analyse. Basierend auf den Aussagen von Jens Gerstenkorn, Einkaufsdirektor für Heimtextilien bei Karstadt sowie Mitglied des Umweltausschusses,²⁹ und Heinz-Dieter Köppe, Importe und Auslandsorganisation der KarstadtQuelle AG sowie Vertreter der Unternehmung in der AVE, wird das Management sozialer Verantwortung bei Karstadt skizziert.

Das Zuliefernetzwerk von Karstadt

Mit ca. 10.000 ausländischen Vertragslieferanten in 60 Ländern unterhält Karstadt ein globales Netz an Zulieferern,³⁰ das besonders seit den 80er Jahren durch die Verlagerung in unterentwickelte Regionen Fragen nach sozialen Standards in der Produktion aufkommen ließ.³¹ Davon sind, so die Firmenvertreter, derzeit ca. 5.000 Lieferanten, hinter denen im Schnitt wiederum zwei bis drei Produktionsstätten stehen, für Karstadt aktiv. Es handelt sich demnach um 12.000 bis 15.000 Fertigungsbetriebe insgesamt. Weiterhin ist zwischen wenigen, meist größeren Stammlieferanten³² und saisonal wechselnden, meist kleineren Zulieferern zu unterscheiden. Im Schnitt beträgt die Rotationsrate, d.h. der Anteil der neuen bzw. wechselnden Lieferanten am gesamten Lieferantenpool, 20-25% p.a., hauptsächlich aufgrund kürzer werdender Modezyklen und wechselnder Quotenregelungen in Drittweltländern.

Angesprochen auf die Rolle von Intermediären im Zuliefernetzwerk geben die Befragten an, dass der firmeneigenen Auslandsorganisation eine weit größere Bedeutung für die Kontrolle vor Ort zukomme. Um zum einen Provisionskosten zu sparen und zum anderen das Vertrauen der Zulieferbetriebe zu sichern, setze man eher auf die eigenen organisatorischen Fähigkeiten und Ressourcen.³³ Zwar sehen die Manager einen Trend in Richtung *Systemlieferanten* mit delegierter Verantwortung, halten jedoch den eigenen Zugang zu den Produktionsstätten weiterhin für notwendig. Gleichzeitig aber betrachten sie die Forderung vieler NGOs als problematisch, Lieferantenbeziehungen für Außenstehende transparenter zu machen oder gar offen zu legen. Denn strategisch betrachtet seien die Beschaffungsmärkte und die (wechselnden) Beziehungen zu

²⁸ Die Karstadt Warenhaus AG verfügt, nach Angaben von Jens Gerstenkorn, seit der Weltwirtschaftskrise von 1929 nicht mehr über eigene Produktionsstätten und beteilige sich aus Prinzip nicht (mehr) an Industriebetrieben; ihr Schwerpunkt liege daher im Handel. Jedoch verfügt die Warenhaus AG in der Praxis sehr wohl über Eigenmarken im Bekleidungsbereich: YORN, InScene, Desirée, MyLine und Alex. Deren Stärkung stellt eines der strategischen Ziele in den Warenhäusern dar (vgl. KarstadtQuelle AG 2000: 74).

²⁹ In dieser Eigenschaft beschäftigt sich Jens Gerstenkorn auch mit sozialen Fragen der Unternehmungspraxis.

³⁰ Vgl. Die Mitbestimmung (5/2001:60), Kampagne für Saubere Kleidung (2/2001:1).

³¹ Diesen Trend konnten unsere Gesprächspartner bestätigen.

³² ab 300-400 Mitarbeitern.

³³ Ein Zentraleinkäufer müsse sich ohnehin, wenn er nicht bei der Produktionsstätte kaufe, diesen Lieferanten genehmigen lassen, so unsere Gesprächspartner.

Lieferanten ein entscheidendes „Betriebskapital“, wenn nicht gar ein „Betriebsgeheimnis“, so die Befragten.

Codes of Conduct

Seit 1999 verfügt Karstadt über eigene Codes of Conduct, die sich zum Großteil an ILO-Konventionen orientieren, unter dem Motto „Verantwortlich handeln“. Dabei fällt auf, dass die Verbote von Gefängnisarbeit und Kinderarbeit zusätzlich (und z.T. sprachlich widersprüchlich) qualifiziert und damit abgeschwächt werden. Andere Formulierungen sind vage gehalten (Welche Belohnung ist angemessen? Welches sind die Höchstarbeitszeiten?) und lassen entsprechende lokale Anpassungs- und Verhandlungsprozesse vermuten. Unter dem Punkt „Kontrolle, Sanktionen und Anwendungsgrundsätze“ machen die Verfasser des Codes auf das Konsensprinzip und die Verhältnismäßigkeit der Einhaltung bzw. der Sanktionierung der Nicht-Einhaltung aufmerksam. Sie verstehen die Durchsetzung der Verhaltensregeln als „Prozess“ und betonen – wie auch adidas-Salomon – das „Prinzip der Vermeidung eines Boykotteffekts“.

Die Sicherstellung der Würde aller Menschen und die Herstellung sozialer Gerechtigkeit gehören wie der Schutz der Umwelt zu den wichtigsten globalen Aufgaben der Gegenwart und Zukunft. Dazu bekennt sich die Karstadt Warenhaus AG. [...]

Aus sozialer und ökologischer Verantwortung sowie Solidarität bemüht sich die Karstadt Warenhaus AG demgemäß auch um die Einhaltung von sozial- und umweltverträglichen Produktionsbedingungen. Sie legt ihren Beschaffungsmaßnahmen folgende Standards zugrunde:

Sozialstandards

- Einhaltung der jeweils gültigen lokalen sozialen Mindeststandards
- Verbot der Kinderarbeit, insbesondere ihrer schlimmsten Formen
- Verbot der Zwangsarbeit
- Verbot von der Menschenwürde verletzender Gefängnisarbeit
- Beachtung von Respekt und Würde der Beschäftigten
- Diskriminierungsverbot
- Einhaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz
- Angemessene Entlohnung
- Einhaltung der Höchstarbeitszeiten
- Recht zur Vereinigungsfreiheit, insbesondere zur Bildung von Gewerkschaften und zu einer entsprechenden Gewerkschaftstätigkeit

[...] Die sich aus den Standards ergebenden Verpflichtungen werden Bestandteil der Einkaufsbedingungen der Karstadt Warenhaus AG.

Wirtschaftliche Entwicklung und sozialer Fortschritt lassen sich nur verwirklichen, wenn die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten bleiben.

Zur Einhaltung der im Code of Conduct verfassten – „weltweit gültigen“ – Regeln sind die zur KarstadtQuelle AG gehörenden Unternehmen Karstadt Warenhaus AG, Neckermann Versand AG und Quelle AG verpflichtet. Die zahlreichen (anderen) Tochterunternehmen werden nicht

explizit erwähnt. An anderer Stelle wird jedoch versichert, dass die Regeln „für alle Lieferanten und deren Zulieferer verbindlich“ seien und „damit Voraussetzung für jegliche Geschäftsbeziehung zu den Unternehmen der KarstadtQuelle AG.“³⁴ Ferner sei jeder Vertragspartner (von Karstadt, Neckermann und Quelle) verpflichtet, „dem bestellenden Unternehmen die Adresse der Fabrikationsstätte der letzten Stufe der Produktionskette anzugeben und ein Zugangsrecht zu dieser Fabrikationsstätte einzuräumen.“

Beispielhaft für „konkretes“ verantwortliches Handeln geben die Verfasser des Codes an, dass Karstadt der Vorreiter bei der Einführung des RUGMARK-Siegels³⁵ sei sowie ideell und finanziell die „terre des hommes“-Kampagne KiDs unterstütze. Des Weiteren hat Karstadt anlässlich des 100. Geburtstages ein SOS-Kinderdorf in Rio de Janeiro gestiftet, das heute überwiegend durch Mitarbeiter-Spenden getragen wird.³⁶ Jedoch können die beiden letzten Beispiele „sozialer Verantwortung“ nur einschränkend als Bestandteil (oder gar Beleg) verantwortlicher Unternehmungs- oder gar Netzwerkführung angesehen werden, da der Geschäftsalltag im Konzern und im Netzwerk von diesen und ähnlichen sozialen Aktionen weitgehend unberührt bleibt.³⁷ Nicht zu unterschätzen sind freilich die Wirkungen, die solche Aktionen auf die Öffentlichkeit und auf die Beschäftigten hat. Letztere werden nicht zuletzt auch gezielt durch entsprechende Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift angesprochen (vgl. z.B. o.V. 2001).

Entwicklung der Codes of Conduct

Die Entwicklung der Codes beschreiben Jens Gerstenkorn und Heinz-Dieter Köppe als Prozess der Bewusstwerdung innerhalb der Unternehmung und der Zulieferländer und nicht etwa als Reaktion auf Forderungen von NGOs oder Regierungsinstitutionen, die, so der Einkaufsdirektor, einen bestehenden Trend eher aufgriffen denn vorantrieben: „Das Thema wurde einfach reif.“ Vor allem habe das häufig vermutete Interesse der *Kunden* an Sozialstandards eine eher untergeordnete Rolle gespielt. Im Gegenteil, das Interesse gehe heute sogar zurück, vor allem die Bereitschaft, für sogenannte „saubere Ware“ mehr Geld auszugeben: „Beiwerk, das von Qualität und Preis ablenkt, spielt immer weniger eine Rolle.“ Der Kunde vertraue einfach auf die Kompetenz des Warenhauses, sozial- und umweltverträglich produzierte Güter anzubieten: „Der Kunde

³⁴ Uns wurde konkret der Kodex der Karstadt Warenhaus AG gezeigt, der jedoch in Übereinstimmung mit dem Kodex der Holding KarstadtQuelle AG zu stehen scheint. Weshalb Karstadt, als Mitglied der Holding, einen Code unter eigenem Namen mit eigenem Text publiziert, bleibt unklar. Dies mag jedoch marketingtechnische Gründe haben.

³⁵ Eine Initiative gegen Kinderarbeit in der Teppich-Produktion (KarstadtQuelle AG: Verantwortlich Handeln), existiert seit 1994, Zusammenarbeit mit der GTZ, vgl. Die Mitbestimmung (5/2001: 60).

³⁶ KarstadtQuelle AG: Verantwortlich Handeln (Code of Conduct)

³⁷ Diese Auffassung teilen u.a. Steinmann/Schreyögg (1999: 103 ff.), die in Anlehnung an die Habermas'sche Differenzierung zwischen erfolgsbasiertem und verständigungsbasiertem (ethischem) Handeln letzteres als *Korrektiv und Rahmen* des ersten verstehen, während *kompensatorische* „soziale Aktionen“ (wie Stiftung eines SOS-Kinderdorfes und Krebshilfe) erfolgsbedingt sind (durch Gewinn finanziert) und die Geschäftspraxis (d.h. die Gewinnerzielung) nicht berühren.

möchte ohne schlechtes Gewissen einkaufen“. Jens Gerstenkorn stützt sich bei diesen Aussagen neben eigener Erfahrung auf die Studien der IMUG³⁸, die für die Transfair-Organisation, dessen Partner Karstadt ist, arbeitet. Auch den *Arbeitnehmervertretern* in Deutschland attestieren die beiden Manager eine eher geringe, indirekte Rolle in der Entwicklung, die sich zumeist auf Informationsnachfrage beschränkte. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Auslandsorganisation komme jedoch eine wesentlich zentralere Rolle zu, da sie einen besseren Einblick in die einzelnen Beschaffungsregionen hätten und stärker sensibilisiert seien.

Chronologisch gesehen sei es die RUGMARK-Initiative gewesen, die als erste dafür sorgte, dass mit dem in Deutschland, aus dem Verkauf der Teppiche gewonnenen Geld, direkt in Indien vor Ort die Arbeitsbedingungen verbessert werden konnten, so Jens Gerstenkorn. Viele Faktoren scheinen diese Entwicklung von Sozialstandards und Codes of Conduct begründet zu haben: Zum einen hätten die über 100 Zentraleinkäufer festgestellt, dass die RUGMARK-Initiative auf sehr „fruchtbaren Boden fiel“, zum anderen sei aber auch die gesamte Diskussion in der Gesellschaft immer weiter in diese Richtung gegangen. Zusätzlich sei auch in den betroffenen Ländern die Bereitschaft entstanden, darüber zu reden. Ein weiterer Faktor sei das veränderte *Beschaffungsverhalten* innerhalb der letzten 20 Jahre: eine Verlagerung von entwickelteren Ländern (Korea und Taiwan) hin zu weniger entwickelten (Bangladesch und Indien). Hinzu komme die politische Dimension der Quotensysteme für Textilien weltweit, durch die die Einfuhren in die EU geregelt sind. Das habe dazu geführt, dass unterentwickelte Länder zur Unterstützung höhere Quoten bekommen und somit von dort mehr Ware bezogen wird. Und gerade hier, so Jens Gerstenkorn, komme die Beschaffungsphilosophie von Karstadt ins Spiel, da nicht nur auf die Qualität, sondern auch auf die Art und Weise der Produktion und etwaige Verbesserungsmöglichkeiten geachtet würde: „Dadurch kommen diese Themen automatisch auf den Tisch.“ Außerdem sei C&A, einer der weltweit größten Textilhersteller bzw. -händler, bereits vor der Diskussion in Deutschland, in Großbritannien und den Niederlanden mit dieser Fragestellung konfrontiert worden und habe eine wichtige Vorreiterrolle gespielt.

Darüber hinaus versteht Jens Gerstenkorn die Rolle von Karstadt als „politischen Führer“ dieser Bewegung gegenüber der Regierung: „Die Regierung hat sich um das Thema erst einmal überhaupt nicht gekümmert.“ Zwar räumt er der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) als „Vorortorganisation“ eine wichtige Rolle in der Entwicklung z.B. des RUGMARK-Siegels ein, attestiert den meisten anderen Beteiligten (GOs und NGOs u.a.) jedoch Unklarheit und man-

³⁸ Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V., Sitz in Hannover, fördert gesellschaftlich und ökologisch verantwortliches Handeln durch wissenschaftliche Arbeiten. Nähere Informationen nachzulesen u.a. unter <http://www.imug.de> oder <http://home.t-online.de/home/imug-hannover/institut.htm>.

gelndes Grundverständnis der Problematik: „Die meisten wissen doch gar nicht, wovon sie reden.“

Im Falle der Lieferanten begründen Jens Gerstenkorn und Heinz-Dieter Köppe die geringe Beteiligung an der Entwicklung eines Code of Conduct mit der Zahl derselben, der Komplexität des Problems und dem Auftrag des Stammhauses, Aufklärungsarbeit zu leisten, um zunächst „die Köpfe dieser Menschen zu verändern“. Zudem komme es nicht nur darauf an, auf die Lieferanten einzuwirken, sondern vor Ort auf die Produktion.³⁹ Des Weiteren seien die ILO-Regelungen sehr eindeutig und bedürften keiner weiteren Diskussion. Bei den Lieferanten gehe es hauptsächlich um die Implementierung des fertigen Code, da eine Umsetzung nur in Zusammenarbeit erfolgen könne. Denn, so die Manager, die Schwierigkeit bestehe weniger in der Festsetzung der Codes in den jeweiligen Standorten, als vielmehr in der Vermittlung der Bedeutung derselben. Nur so sei eine Umsetzung möglich.

Natürlich führe diese Praxis konsequenterweise zu dem Problem, dass zunächst nur die größeren (Stamm-)Lieferanten durch diese Maßnahmen erreicht würden, mit dem Ergebnis, dass zwischen den großen, international tätigen Betrieben und den Kleinbetrieben, die eher für den heimischen Markt produzierten, eine große Differenz in der Umsetzung der Codes entstünde. Zusätzlich gebe es ohnehin das Problem, die Herkunft der Ware endgültig zu klären: „Sie können eine Lieferkette bis zu einem gewissen Punkt noch zurückverfolgen, aber bis auf den Baumwollacker kommen sie nicht!“, so Jens Gerstenkorn einschränkend. Gerade im Zutatenbereich und bei Reißverschlüssen ist das besonders kompliziert, da die Macht eines Zulieferers geringer wird, je weiter hinten er in der Produktions- und Zulieferkette liegt und je standardisierter seine Produkte sind. „Weiteres Problem sind Produkte, die aus dem Heimarbeitsbereich kommen, da haben wir überhaupt keine Chance, das muss man ganz nüchtern und ehrlich sagen,“ so der Karstadt-Manager kritisch.

Wie oben erwähnt zeichnet sich tendenziell eine Entwicklung hin zu Systemlieferanten mit eigener Beschaffungsverantwortung ab, jedoch hoffe man durch wachsendes Bewusstsein beim direkten Partner Prozesse in Gang setzen zu können, die dann auch in der gesamten Beschaffungs- und Zulieferkette greifen. Hoffnungsträger seien, so Jens Gerstenkorn, die Manager vor Ort, die zumeist in den USA oder in Europa studiert haben und international tätig gewesen sind. Diesen werde bereits ein „anderer Anspruch an sich selber“ unterstellt. Man setze daneben vor allem auf die Zeit und darauf, dass diese Manager eine gute Bewertung ihres Lieferbetriebes bald als Auszeichnung betrachteten.

³⁹ Daher prüft Karstadt die Ware „an der Maschine“. Zuständig ist die konzernerneigene Auslandsorganisation.

Leider wird nicht so recht deutlich, wie man diese erhofften Prozesse nachhaltig unterstützen oder evtl. erst initiieren möchte. Den Glauben an die Eigeninitiative dieser Manager begründen unsere Gesprächspartner vielmehr damit, dass Zulieferer darauf bedacht seien, sich den (einheitlichen) Bedingungen der großen Firmen, wie Karstadt, Quelle und Neckermann, anzupassen, um sie beliefern zu können. Heinz-Dieter Köppe ergänzt jedoch einschränkend: „Die müssen einsehen, warum sie es tun. Und es darf nicht nur das geschäftliche Interesse im Vordergrund stehen, sondern es muss das Verständnis da sein, wie es bei uns heute vorhanden ist.“ Beispielhaft nennt Jens Gerstenkorn einen Betrieb in der Türkei, in dem es einen werkseigenen Ganztagskindergarten für die ca. 1.000 Kinder der dort beschäftigten Frauen gebe und auf jeder Etage der Code of Conduct zu lesen sei. Jens Gerstenkorn dazu: „Diese Punkte [Codes of Conduct] hat man [die Arbeiter] uns stolz gezeigt. Das habe ich nie vorher gesehen.“

Implementierung der Codes in der Unternehmung, im Netzwerk und darüber hinaus

Angesprochen auf die Implementationsebene innerhalb des Konzerns, geben die Befragten an, alle drei Unternehmen (Karstadt, Quelle, Neckermann) seien für die Umsetzung des Codes verantwortlich. Die Auslandsorganisation für die Beschaffung arbeite ohnehin schon für alle gemeinsam: „Die gleichen Büros. Die gleiche Qualitätssicherung“, bringt Jens Gerstenkorn das Prinzip auf den Punkt. Um das oben angesprochene Bewusstsein für soziales Verhalten zu entwickeln, sei dabei zunächst Aufklärungsarbeit vor Ort notwendig, sei es durch Mitarbeiter der Qualitätssicherung oder eigens durchgeführte Workshops mit den Lieferanten. „[Nur so] können wir das Vertrauen der Leute gewinnen.“

Dabei sei, so betonen die Manager, diese Aufgabe nicht als PR-Aufgabe zu verstehen, wenn gleich „die Presseabteilung voll im Thema drin ist.“ Die Aufgaben seien vielmehr auf der Vorstandsebene im Bereich des Umweltschutzes angesiedelt und würden direkt mit den Zentraleinkäufern vor Ort abgesprochen. „Und wir kommunizieren diese Dinge den Geschäftsleitern gegenüber, um unseren Mitarbeitern [...] die Sicherheit zu geben, dass die Produkte [...] mit diesen Dingen nicht belastet sind“, ergänzt Jens Gerstenkorn. Häufig wüssten diese allerdings nicht, „ob das T-Shirt heute aus Indien kommt [oder nicht].“ Die Schaffung einer eigenen „Task Force“ für „Social Affairs“ lehnen die Vertreter allerdings ab: „So eine Stabstelle verwaltet solche Tätigkeiten nur. [...] Das darf es nicht. Es muss im Unternehmen drin stecken.“ Obgleich, so räumt Gerstenkorn ein, eine eigene (Stab-)Stelle den Vorteil hätte, den vielen öffentlichen Diskussionsveranstaltungen häufiger beiwohnen zu können.

Eine wichtige Entwicklung sehen die Karstadt-Manager schließlich in der branchenweiten Umsetzung von Codes of Conduct, da nur so langfristig soziales Denken und ökonomische Effizienz

vereinbar seien. Ein wichtiger Motor, gerade wegen der schnellen und relativ häufigen Lieferantenwechsel, sei der AVE-Kodex.⁴⁰ Denn zum einen sei es für den Lieferanten nicht einsehbar, warum bei einem Wechsel des Abnehmers beispielsweise OTTO einen anderen Anforderungskatalog im Kodex haben sollte als z.B. C&A und Karstadt. Folglich müsse man nicht jeden Betrieb mehrfach kontrollieren und prüfen. Zum anderen sei es leichter, gemeinsam auf breiter Front etwas zu erreichen, so Jens Gerstenkorn: „Wir haben uns natürlich zusammengetan, denn wenn sie was bewegen wollen – und wir wollen wirklich was bewegen – dann sind sie auch als Karstadt-Quelle noch eine relativ kleine Nummer.“ Allerdings zeigen die Erfahrungen mit der vom ehemaligen US-amerikanischen Präsidenten Clinton eingerichteten White House Apparel Partnership, dass eine Einigung auf Branchenebene nicht leicht zu erzielen ist (vgl. dazu z.B. Block et al. 2001: 281-282).

Zur Überwachung der Einhaltung der Codes setzt Karstadt vornehmlich konzerneigenes Personal vor Ort ein, das von lokalen Büros aus agiert. „Die kennen sich am besten in den Ländern aus, kennen die Produktionsstätten, die geltenden Gesetze und kulturellen Gegebenheiten“, so Jens Gerstenkorn. Externe, so die Manager, würden bei den Lieferanten auf Misstrauen stoßen und hätten demnach Schwierigkeiten, das Monitoring effektiv durchzuführen. Dennoch gebe es Bestrebungen, mit Hilfe der GTZ und nichtdeutschen Partnerorganisationen firmenübergreifende Testverfahren anzusetzen, die ein kontinuierliches Monitoring-System beinhalten würden. Eine Zertifizierung mit SA8000 halten die Manager allerdings für unpraktikabel, da dieser Standard nicht Fragen des Umweltschutzes umfasse, Definitionslücken aufweise (z.B. „living wage“) und schließlich zu kostspielig sei (vgl. hingegen die positive Einschätzung bei Kreikebaum et al. 2001: 165-183).

Im Rahmen der bisher erfolgten Audits (seit 1999), die ein bis zwei Tage dauerten, so Heinz-Dieter Köppe, werden ab dem zweiten Mal Zulieferbetriebe unangemeldet aufgesucht und vornehmlich nach Sicherheitsmängeln sowie arbeitsrechtlichen Bedingungen überprüft. Sicherheit und Gesundheit, so die Manager, seien dabei die entscheidenden Probleme. Zur Untersuchung werden sowohl die Geschäftsleitung als auch mindestens 25 Belegschaftsvertreter befragt. Das Ergebnis, das auch Fotos mangelhafter Ausstattungen enthält, wird protokolliert und dient gleichzeitig als Vorgabe für Verbesserungen bis zur nächsten Untersuchung.⁴¹ Dabei, so betonen die Manager, sei nicht das „Büro“ das Untersuchungsobjekt, sondern die eigentliche „Produktionsstätte“. Diese Form des Monitoring könne nur stichprobenartig erfolgen, konzentriere sich daher auf potenzielle Problemregionen, wie Indien, Pakistan, Indonesien und Bangladesch. Um

⁴⁰ Im Anschluss daran sei ebenso ein gemeinsamer europäischer Kodex anzustreben, gerade in Hinblick auf Osteuropa.

⁴¹ Uns wurde zur Illustration des Monitoring-Systems der Bericht eines Audits vorgelegt, und es wurde anhand dieses Beispiels erklärt.

fehlende interne Kapazitäten aufzufüllen, habe es bereits Versuche gegeben, stärker mit der GTZ und einer amerikanischen Gesellschaft zusammenzuarbeiten, wobei ein gemeinsames Akkreditierungsverfahren im Rahmen der AVE angestrebt werde, das helfen solle, den Maßstab des Audits firmenübergreifend zu vereinheitlichen. Die Rolle und Arbeit der NGOs allerdings sieht Jens Gerstenkorn nicht nur in Bezug auf das Monitoring als kontraproduktiv an. Sowohl die mangelnde Eindeutigkeit und Einigkeit (unter den NGOs) als auch deren geringe Finanzkraft seien Hauptgründe für fehlende Kooperationen. Für eine gemeinsame Stiftung fehle ihm die Fantasie: „Es muss praxisnah und finanzierbar sein.“ Am seriösesten für eine Zusammenarbeit seien die Gewerkschaften und die GTZ, die beide, im Gegensatz zu NGOs, kompetent und demokratisch legitimiert seien.

In Hinblick auf die Sanktionierung von Fehlverhalten seitens der Lieferanten führte Jens Gerstenkorn bereits in einem anderen Interview⁴² aus, dass die Einhaltung der Standards kein Ausschlusskriterium für Geschäftsbeziehungen sei, sondern ein Ziel: „Kommen die Lieferanten Verbesserungsanforderungen nicht nach, ist auch die Beendigung von Lieferverträgen denkbar. Dazu ist es bislang jedoch noch nicht gekommen.“⁴³ Auch in unserem Gespräch bestätigten die Befragten diese Haltung. Auf die Frage, ob Karstadt die Absatzquote eines Lieferanten senken würde, falls dieser sich nicht an die Codes hielte, antwortete der Einkaufsdirektor: „Wollen wir nicht. Wir wollen keine Lieferanten züchten, die jetzt von Karstadt abhängig sind.“

Zukunftsvisionen

Befragt nach ihren Zukunftsvorstellungen in der Implementierung von Codes of Conduct, sehen die Manager zum einen sich ändernde Schwerpunkte im Kaufverhalten kritischer Konsumenten hin zu mehr Umweltbewusstsein, zum anderen eine Standortverlagerung in die Länder Afrikas und in den Süden der ehemaligen Sowjetrepubliken, mit wiederum neuen regionalen Problemen und Herausforderungen für die Unternehmung. Vieles, so die Manager, hänge jedoch auch von der Entwicklungspolitik der Bundesregierung und der Frage ab, welche Handelsorganisation (z.B. WTO) sich des Themas annimmt und ob in Zukunft die ILO eine gewichtigere Rolle spielt. Im letzteren Fall „wären wir wesentlich weiter“, so Jens Gerstenkorn. Unterschiede in den Anforderungen zwischen Exklusivhändlern und Anbietern zu moderaten Preisen (wie Karstadt) sehen die Manager kaum. Mit dem Standard Ökotex 100 ausgezeichnet erwarte der Kunde von Karstadt eine bestimmte Qualität, die er einfordere, ganz gleich, ob Karstadt als Hersteller oder (nur) als Händler auftrete.

⁴² Die Mitbestimmung (5/2001: 60 f.)

⁴³ ebenda, zur Frage „Was ist, wenn Lieferanten die Anforderungen nicht erfüllen?“

Eine neue Form der Qualitätssicherung unter Berücksichtigung sozialer Standards wird von der ILO, in Anlehnung an das Konzept des Total Quality Management, als Total Responsibility Management bezeichnet. Diese Verknüpfung von Produkt- und Arbeitsqualität halten die Karstadt-Vertreter jedoch für fragwürdig, da beide Konzepte an verschiedenen Ebenen angesiedelt seien. „Bei dem Thema Sozialstandards haben Sie in erster Linie [...] mit den Geschäftsleitungen der jeweiligen Unternehmen, bei [...] Qualität [...] [eher mit dem], der näht, der Vorarbeiter ist, [zu tun]“, so Heinz-Dieter Köppe. Die Möglichkeit des Lernens als Weg der Verbesserung der Einhaltung und Kontrolle der Codes sehen sie jedoch bereits in den Schulungen und Zusammenkünften mit der GTZ u.a. als potenziell gegeben, bezeichnen aber konkrete Maßnahmen, wie regelmäßige dezentrale Wissensaustausche der lokalen Führungskräfte, als schwierig.

In jedem Fall hoffen die Manager, dass die Unternehmung sich auch (und mehr denn je) in Zukunft frei auf dem Markt bewegen kann:

„Als Einzelhändler ist es wichtig, gute Lieferanten zu haben, schnelle Lieferanten zu haben und schneller zu sein in den Lieferantenbeziehungen wie der Wettbewerb. [...] Unsere Kriterien sind große Mengen, extrem pünktlich [...], gleiche Qualität und der modische Vorsprung. [...] Auf den Dollar werden wir uns immer einigen“ (Jens Gerstenkorn).

4.2.3 Die Otto Versand GmbH & Co.

Als weltweit größter Versandhandel widmet sich der Otto Versand (nachfolgend auch OTTO) seit über zehn Jahren in vielen seiner Unternehmungsaktivitäten den Themen ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Beispiele sind u.a. umweltfreundliche Verpackungen, die Entwicklung einer Ökokollektion im Bekleidungsbereich oder die Zertifizierung von Teppichen durch das RUGMARK-Siegel, welches eine Fertigung unter Ausschluss von Kinderarbeit garantiert. Aber auch als bedeutender Möbeldistributeur hat OTTO mit einem ökologisch zertifizierten Möbelsortiment⁴⁴ reagiert.

Insgesamt entwickelte sich die nachhaltige Organisation der Geschäftsabläufe zu einem politischen Leitthema bei OTTO, nicht zuletzt zurückzuführen auf das persönliche Engagement von Dr. Michael Otto, seit 1981 Vorstandsvorsitzender des Otto Versand.

Seit nunmehr drei Jahren widmet sich OTTO auch explizit dem Thema Social Responsibility. Neben der Aufstellung selbstverpflichtender Codes und der Entwicklung eines Lieferantenschulungssystems hat sich OTTO mit der Gründung einer eigenen Unternehmensberatungsgesellschaft „Systain“⁴⁵ die Erarbeitung systematischer und insbesondere praxisorientierter

⁴⁴ OTTO wirbt mit dem Siegel des FSC (Forest Stewardship Council), welches für eine bestandserhaltende Forstwirtschaft steht.

⁴⁵ Systematic Solutions for Sustainability. Die Systain Unternehmensberatung GmbH ist ein Unternehmen der Otto-Gruppe, das Beratungsdienstleistung für die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten anbietet.

Problemlösungsstrategien zur Aufgabe gemacht. So stellt OTTO langfristig erworbenes Know-how als fokussierte Dienstleistung dem Markt zur Verfügung und bewahrt sich eine offene Haltung gegenüber aktuellen Lösungsmustern. „Wir haben bei Otto auch Fehler gemacht in zehn Jahren praktischer Umwelt- und Sozialtätigkeit, und diese Fehler müssen andere Unternehmen nicht wiederholen“, so Achim Lohrie, stellvertretender Leiter des Bereichs Umwelt- und Gesellschaftspolitik bei OTTO und u.a. verantwortlich für die Sozialverantwortungsprogramme des Konzerns.

Eine nähere Betrachtung des Managements sozialverantwortlicher Aktivitäten bei OTTO erfolgt im Anschluss an ein kurzes Portrait der Unternehmung und ihrer Lieferantenstruktur im Bekleidungsbereich.

Firmenportrait

In der Aufbruchstimmung der Nachkriegszeit gründete Werner Otto 1949 sein Versandhandelsunternehmen im Hamburger Stadtteil Schnelsen. Der erste Katalog Herbst Winter '50/51, der auf 14 Seiten ein Angebot von 28 Paar Schuhen umfasste, hatte eine Auflage von nur 300 Stück. Binnen 10 Jahren vergrößerte sich die Zahl der angebotenen Artikel um ein Vielfaches. 1960 zogen die inzwischen 500 Mitarbeiter in die neuen Verwaltungs- und Lagergebäude nach Hamburg-Bramfeld um, auch heute noch Hauptsitz des Otto Versand. Der Hermes Versand Service erlaubte ab 1972 die postunabhängige Belieferung der Kunden.

Mitte der 70er Jahre startete der bis dahin als Einzelunternehmen operierende Otto Versand eine zuerst auf Deutschland und das europäische Ausland ausgerichtete Expansionsstrategie in Form von Unternehmensbeteiligungen, wie z.B. an der 3 Suisses International (Frankreich) und der Heinrich Heine GmbH 1974 sowie Unternehmensneugründungen.⁴⁶ Im Laufe der 80er Jahre entwickelte sich OTTO zum Global Player und setzte sich 1986 den Umweltschutz als ein ausdrückliches Unternehmensziel.⁴⁷

Die heute weltweit agierenden 90 Handelsunternehmen der Otto-Handelsgruppe⁴⁸ mit derzeit 75.962 Mitarbeitern unterteilen sich in Universalversand (31%), Spezialversand (25%), Großhandel (27%), Stationärhandel (12%) sowie Dienstleistungsunternehmen (5%)⁴⁹ und erwirtschaften einen Gesamtumsatz von €23,53 Mrd. (2000). Der Otto Versand steht mit €3,35 Mrd. Um-

⁴⁶ vgl. http://www.otto.com/ueber_uns/ueber_uns_ottoweltweit.html

⁴⁷ vgl. http://www.otto.com/umwelt/umwelt_chronologie.html

⁴⁸ neben dem Otto Versand sind bekannte Unternehmen u.a. Schwab Versand, Baur Versand (49), Heine, Alba Moda, Zara Deutschland (49), Sport Scheck, Eddie Bauer (>50), Freemans, Crate&Barrel (>50), 3 Suisses (50), Hermes Versand Service, Hanseatic Bank, Reiseland (75), Otto Reisen, Otto Supermarkt Service (vgl. Geschäftsbericht 1999: 74 f.; Beteiligungen in Klammern in %, sonst 100%)

⁴⁹ Vgl. http://www.otto.com/ueber_uns/ueber_uns_handelsgruppe.html

satz (2000)⁵⁰ an der Spitze des Universalversands. Neben dem klassischen Printkatalog, der mittlerweile eine Auflage von rund 10 Mio. Exemplaren umfasst und ein mehr als 100.000 Artikel umfassendes Sortiment enthält, bietet der Otto Versand heute verschiedenste Katalogformen und Bestellmöglichkeiten über Telefon, Fax, BTX, CD-ROM und Internet.

Das Zuliefernetzwerk von OTTO im Bekleidungsbereich

Mit etwa 50% Anteil am Gesamtumsatz spielt der Bekleidungssektor eine erhebliche Rolle. Im Bekleidungsbereich unterhält OTTO für den nationalen Konzern ca. 1.000 Lieferanten, hinter denen sich jeweils durchschnittlich fünf, d.h. insgesamt 5.000 Sublieferanten verbergen. Laut Achim Lohrie sei dabei eine allgemeine Lieferantenkonzentration hin zu einer abnehmenden Lieferantenzahl aus Gründen der Qualitätssicherstellung sowie Einhaltung von Umweltstandards festzustellen. OTTO unterscheidet in seiner Lieferantenstruktur die Hauptlieferanten in *vollstufige* (solche, die von Färbe- und Veredelungsprozessen über das Zuschneiden von Stoffen bis hin zum Nähen alle Tätigkeiten ausüben) und *nicht-vollstufige* Lieferanten (solche, die nur konfektionieren). Rund 10% der Ware wird auch über Intermediäre bzw. Importeure bezogen. Die Auditierung der hinter den Importeuren stehende Lieferanten stellt ein Problem für OTTO dar, da sie die Offenlegung der Lieferantenstruktur durch die Importeure erfordere, wozu diese aus Wettbewerbsgründen grundsätzlich nicht bereit seien. Zur Lösung dieses Problems werde aktuell die autarke Stellung der „Systain“-Beratungsgesellschaft vom Otto Versand als Chance begriffen, eine Datensicherheit wahrende Kooperation mit Importeuren auch im Thema Sozialverantwortung aufbauen zu können.

Der Aufbau einer möglichst dauerhaften Beziehung zu seinen Lieferanten sei für OTTO von besonderem Interesse und soll insofern entsprechende Investitionen in sozialverträgliche Infrastrukturen der Unternehmungen rechtfertigen. So verfolgt OTTO derzeit keine breite Erschließung osteuropäischer Märkte. Jedoch spielt das Gesetz der Bekleidungsbranche: „Mode ist vergänglich!“ sog. Öko- und Sozialstammlieferanten oft einen Streich. So steht auch OTTO vor der Herausforderung der Entwicklung einer möglichst heterogenen Lieferantengruppe, die aber andererseits sowohl ökologischen als auch sozialen Anforderungsprofilen in einem weitgehend vergleichbaren Maße gerecht wird.

⁵⁰ Vgl. http://www.otto.com/ueber_uns/ueber_uns_bericht_drotto.html

Code of Conduct des Otto Versand

Anfang 1998, als das Thema Sozialverantwortliche Unternehmensführung durch externe Kampagnen forciert wurde, begann OTTO im Rahmen einer ersten Reaktion mit der Aufstellung eigener Handlungsgrundsätze. Man orientierte sich dabei zunächst zwar an den ILO-Konventionen, da diese in vielerlei Hinsicht zu wirklichkeitsfremd schienen. Allein könne ein Handelsunternehmen diese Forderungen nach rechtsstaatlicher Vereinigungs- und Tarifverhandlungsfreiheit und nach genereller Zahlung von Löhnen über die gesetzlichen Mindestlöhne hinaus nicht durchsetzen. Hierfür sei der Aufbau von Netzwerken nicht nur mit NGOs und örtlichen Gewerkschaften, sondern gerade mit den Regierungsorganisationen der Gastländer dringend erforderlich.

„In solche Netzwerke reihen sich dann auch häufig andere internationale Unternehmen mit ähnlichen Ansprüchen ein, und es wird möglich, auch komplexe Fragestellungen zu lösen“ (Achim Lohrie).

Nach bisherigen Erfahrungen mit den relevanten Sozialthemen, die OTTO durch Monitoring-Verfahren in den entsprechenden Ländern gewinnen konnte, stellt sich der aktuelle Code of Conduct nach nunmehr fünf Überarbeitungen wie folgt dar:

Präambel

Die Achtung der Menschenrechte ist ein elementarer Grundsatz menschlichen Zusammenlebens. Menschenverachtende Arbeitsverhältnisse und -bedingungen widersprechen diesem Grundsatz. Bei der Ausgestaltung unserer Handelsbeziehungen achten wir auf die Einhaltung sozialer Standards. Als Voraussetzung jeder Geschäftsbeziehung erklären sich unsere Lieferanten im eigenen Umfeld sowie für ihre Sublieferanten damit einverstanden, die folgenden Bedingungen als elementare Rechte für die Beschäftigten einzuhalten:

1. Das national geltende Arbeitsrecht ist einzuhalten.
2. Kinderarbeit ist bei der Herstellung von Gütern oder der Erbringung von Dienstleistungen für den Otto Versand untersagt. Für die Definition von Kinderarbeit gelten die Regelungen der Vereinten Nationen oder die national geltenden Regelungen, je nachdem, welche strenger sind.
3. Die Beschäftigten müssen Löhne und sonstige Leistungen erhalten, die den geltenden Gesetzen und/oder den Praktiken der örtlichen Fertigungswirtschaft entsprechen, je nachdem, welche höher sind. Ziel ist die Zahlung von Löhnen, die die Lebenshaltungskosten decken, soweit die gesetzlichen Minimumlöhne hierfür zu gering sind. Lohnkürzungen als Disziplinarmaßnahmen sind nicht zulässig. Die regelmäßige Höchstarbeitszeit pro Woche beträgt 48 Stunden. Alle zusätzlichen Stunden müssen auf Grundlage der geltenden Vorschriften und/oder der in der Region geltenden Branchenpraktiken, je nachdem, welches Niveau höher ist, als Überstunden bezahlt werden. Auf regelmäßiger Basis darf die wöchentliche Arbeitszeit einschließlich Überstunden nicht mehr als 60 Stunden betragen. Die Arbeitnehmer haben Anspruch auf mindestens einen arbeitsfreien Tag in der Woche.
4. Das gesetzliche Recht der Beschäftigten, Gewerkschaften ihrer Wahl zu gründen und diesen beizutreten und Tarifverhandlungen zu führen, darf in keiner Weise eingeschränkt werden.
5. Es erfolgt keine Diskriminierung aufgrund persönlicher Eigenschaften oder Überzeugungen der Beschäftigten.
6. Der Einsatz von Zwangsarbeit, körperlicher Bestrafung, körperlicher oder seelischer Nötigung ist untersagt.
7. Sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen sind gewährleistet. Entsprechende Grundsätze gelten für die Unterkünfte der Arbeitnehmer, wenn solche zur Verfügung gestellt werden.

Die Lieferanten und ihre Sublieferanten erklären sich damit einverstanden, dass die Befolgung dieses Verhaltenskodex kontrolliert werden kann, sei es durch den Otto Versand oder durch vom Otto Versand beauftragte, unabhängige Organisationen. Jeder Verstoß gegen diesen Verhaltenskodex, der den

Unternehmen der deutschen Otto Gruppe bekannt wird, kann zur Einstellung der Geschäftsbeziehungen führen.⁵¹

Bei der Erstellung der letzten drei Fassungen seien auch erstmals die örtlichen OTTO-Büros und über diese dann die Lieferanten miteinbezogen worden:

„Unser Programm basiert auf dem Prinzip Kooperation und Partnerschaft mit den Lieferanten. Dieses erhöht die Identifikation der Lieferanten mit den Anforderungen und zugleich die Chance, die komplexen sozialen Fragestellungen dauerhaft zu lösen. Dann ist es aber auch konsequent, die Lieferanten an den Diskussionen über den sie betreffenden Code of Conduct zu beteiligen“ (Achim Lohrie).

Die Teilnahme am „Round Table“ des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), an dem neben Gewerkschaften, Industrie- und Handelsvertreter, auch die Clean Clothes Campaign vertreten ist, bietet OTTO die Möglichkeit einer „fruchtbaren“ Zusammenarbeit. Achim Lohrie dazu:

„Hier entsteht Vertrauen [und] man lernt, auch konträre Positionen zu verstehen.“

Als sehr bedeutsam erachtet OTTO ebenso die NGO- und Gewerkschaftsszene vor Ort. Dabei weist Achim Lohrie besonders auf die Probleme hin, die sich einem Unternehmen bei der Beurteilung spezieller Gruppeninteressen in ausländischen Märkten stellen.

„Sie treffen auch auf Gewerkschaften und NGOs, deren Interessen von ideologischen Argumenten überlagert zu sein scheinen. Nur durch die Bildung von Netzwerken kann es gelingen, entsprechende Forderungen auf Umsetzbarkeit zu überprüfen und praxistaugliche Instrumente gemeinsam zu entwickeln.“

Eine Basis für einen offenen Erfahrungsaustausch soll auch die Zusammenarbeit mit anderen Handelsunternehmen der Bekleidungsbranche im Rahmen der AVE bieten. Hier setzte sich OTTO für ein entsprechendes Pilotprojekt ein, welches schließlich eine Annäherung bzw. Zusammenführung der verschiedenen Codes of Conduct bewirken soll (s.a. Abschnitt 4.2.2). Auf die Vermutung einer damit verbundenen Gefahr der Preisgabe sensibler Informationen in Form der Offenlegung von Lieferantenbeziehungen, reagiert Achim Lohrie gelassen:

„Unser System zu öffnen [...], war eine bewusste Entscheidung. Ein gemeinsames Pilotprojekt mit überschneidenden Lieferanten verschiedener Handelsunternehmen ohne Offenlegung der Lieferanten ist nicht möglich und die Mitarbeiter in den verschiedenen Einkaufsbüros der Handelsunternehmen wissen schon aufgrund der räumlichen und persönlichen Nähe, welche Lieferanten überschneidend sind.“

Zur Erreichung eines international einheitlichen Standards unterstützt OTTO die SA8000-Initiative.⁵² Allerdings räumt OTTO ein, dass es selbst nach intensiver Schulung mittelständische und kleine Lieferanten schwer haben werden, alle Anforderungen des SA8000 zu erfüllen. Dies gelte vor allem für die anspruchsvollen Managementsystemanforderungen, die an ISO 9000 (für

⁵¹ Vgl. Handlungsgrundsätze – für einen sozialverantwortlichen Handel. (Fassung von 2001)

⁵² OTTO ist im advisory board des SAI (Social Accountability International) vertreten.

Qualitätsmanagementsysteme) und ISO 14001 (für Umweltmanagementsysteme) angelehnt sind. Nicht zuletzt aus diesem Grunde versteht OTTO sein Programm als „Hinführungsmodell“ und setze sich gleichermaßen für einen „freundlicheren“, d.h. realitätsnäheren Standard ein, z.B. durch die Forderung nach abgestuften Managementsystemen für große, mittelständische und kleine Lieferanten. Zukünftig soll SA8000 die internen Kontrollen des Otto Versand weitestgehend ersetzen (vgl. Nachhaltigkeitsreport 2000: 17).

Der Otto Versand kann sein sozialverantwortliches Engagement über die Erarbeitung von Codes of Conduct hinaus mit verschiedenen Partnerschaften belegen. Diese betreffen vor allem die:

- Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für partnerschaftlichen Handel mit der Dritten Welt (Gepa), die sich auf den Vertrieb von Produkten der Gepa-Lieferanten in einem Spezialkatalog erstreckt (vgl. Handlungsgrundsätze – für einen sozialverantwortlichen Handel: Rückseite).
- Aufnahme des von Unicef und Terre des Hommes mit entwickelten RUGMARK-Siegels in das OTTO-Programm, wobei 1% der Verkaufserlöse in die Ausbildung der Kinder im Ursprungsland fließt (vgl. Nachhaltigkeitsreport 2000: 17).
- Unterstützung eines Bio-Baumwoll-Pilotprojektes in der Türkei, wobei die Bauern für ihre kontrolliert biologisch angebaute Baumwolle, neben einer garantierten langfristigen Abnahme, einen bis zu 18% höheren Preis erzielen können (vgl. Handlungsgrundsätze – für einen sozialverantwortlichen Handel: Rückseite).

Implementierung des Code of Conduct in der Unternehmung und im Zuliefernetzwerk

Die interne Implementierung des Codes erfolgt bei OTTO hauptsächlich durch Informationen an das sogenannte Nachhaltigkeitsnetzwerk, einer Mitarbeitervertretung aus allen 42 Hauptabteilungen. Der Betriebsrat ist am Nachhaltigkeitsnetzwerk aktiv beteiligt. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter über die Mitarbeiterzeitung und das Mitarbeiter-Video informiert. Über gezielte Aktionen (z.B. themenrelevante Ausstellungen in Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen wie UNICEF) versucht OTTO, den Mitarbeitern die Komplexität solcher Themen zu vermitteln, sie verständlich und "greifbar" zu machen:

„Es gibt natürlich auch Mitarbeiter, deren Interesse für solche komplexe Fragenstellungen gering ist und sich auch nur schwer wecken lässt. Insofern ist ein Unternehmen sicher auch ein Spiegelbild unserer Gesellschaft.“

Im Bewusstsein der operativen Einheiten, die unmittelbar in den Beschaffungsprozess eingebunden sind (Einkauf, Import, Qualitätssteuerung), finde man dagegen nahezu keine Aversionen,

da das Thema Nachhaltigkeit seit nunmehr zehn Jahren einfach schon über die politischen Programme von OTTO implementiert sei, so Achim Lohrie. Problematisch werde es allerdings, wenn sich für ein bestimmtes Produkt kurzfristig keine sozialverträglichere Lieferantenalternative finde lasse. „Dann können die Diskussionen auch schon mal schärfer werden [...]“, so Achim Lohrie, wobei er sein Anliegen betont, den Einkäufern ihr Leben erleichtern zu wollen, statt zu erschweren. Dies ist nicht zuletzt auch für die Förderung der internen Akzeptanz seines Zuständigkeitsbereiches notwendig.

Bei der Implementierung des Codes im Zuliefernetzwerk verfolgt OTTO ein maßgeblich die Lieferanten integrierendes Konzept in Form der Workshopmodule. Diese beziehen sich zunächst auf die Mitarbeiter in den Importbüros des Otto Versand vor Ort. In den Workshops werden u.a. ausgewählte einheimische Mitarbeiter qualifiziert, um die deutschen Hauptaudatoren ergänzend als Co-Audatoren für die Interviews mit den Mitarbeitern der Lieferanten (z.B. als Übersetzer) eingesetzt zu werden. In den ein- bis zweitägigen Workshops werden etwaige politische Diskussionen (wie z.B. die Globalisierungsdebatte in der westlichen Welt), spezifische Strukturmerkmale des Marktes und auch der Code of Conduct näher erläutert. Insbesondere würde versucht, die Rolle der Mitarbeiter vor Ort genau zu definieren. Anhand von fingierten Auditsituationen sollen die Mitarbeiter dann auf ihre spätere Tätigkeit vorbereitet werden. Gerade auch für den Kulturtransfer seien die einheimischen Mitarbeiter für die Monitoringprogramme des Otto Versand unerlässlich, betont Achim Lohrie.

In einem nächsten Schritt werden entsprechende Lieferantenworkshops durchgeführt. In diese werden alle Hauptlieferanten, sowohl Voll- als auch Nicht-Vollstufige, nicht aber die Sublieferanten derer einbezogen. „Sublieferanten [...], das sind 25 bis 40 Mitarbeiter, [...] Nähstuben. Die haben in der Regel kein Management. [...] Die würde man mit einem solchen Workshop hoffnungslos überfordern“, so Achim Lohrie. Vielmehr versucht OTTO, seine Hauptlieferanten für die Einhaltung der Sozialstandards auch in den Produktionsstätten ihrer Sublieferanten zu verpflichten. Die Inhalte der Lieferantenworkshops ähneln sehr stark denen der Mitarbeiterworkshops, nur sind sie stärker auf die bevorstehende Auditsituation der eigenen Produktionsstätte sowie der Produktionsstätten der Sublieferanten fokussiert. Über entsprechende Praxis-simulationen soll hierbei entgegenstehende Angst und Scheu beim Management des Lieferanten abgebaut werden. OTTO begreife seinen Monitoring-Ansatz schließlich als ein „langfristiges role-on-Programm“, welches durch einen sog. „Kooperations- und Partnerschaftsansatz“ gekennzeichnet sei, erklärt Achim Lohrie. Deshalb (aber auch aus Kostengründen, wie er im Interview sagte) würden Audits sofort im Anschluss an Schulungen durchgeführt, um Abweichungen von den Anforderungen des Code of Conduct zu ermitteln und anschließend

gemeinsam Problemlösungen mit Zeitvorgaben zu erarbeiten. Nicht zuletzt gestalte sich durch den vertrauensvollen Umgang mit seinen Lieferanten der Zugang zu deren eigenen Produktionsstätten und denen ihrer Sublieferanten für OTTO höchst unkompliziert, beschreibt Achim Lohrie.

Die Durchführung der Audits obliegt bisher ausschließlich dem akkreditierten Prüfungsinstitut hansecontrol, einem Tochterunternehmen des Otto Versand (vgl. Nachhaltigkeitsreport 2000: 16). Die Begleitung durch eine Auditorin wird im Hinblick auf bestimmte Auditsituationen als wichtig erachtet. Derzeit beschäftigen sich vier Hauptauditoren bei OTTO mit dem Monitoring des Lieferantennetzwerks, denen die Co-Auditoren der Importbüros zur Seite stehen. Inhaltlich vergleicht Achim Lohrie die Sozial-Audits mit den Abläufen vergleichbarer Monitoringprogramme bei ISO 9000 oder 14000. Nach einem Eingangsgespräch mit dem Management des Lieferanten erfolgten Betriebsstättenbegehungen und Mitarbeiterinterviews. Fortgesetzt werde die Prozedur in den Produktionsstätten der Sublieferanten.

Am Schluss würde eine Besprechung durchgeführt, wobei Korrekturpläne für die Produktionsstätten der Haupt- und Sublieferanten gemeinsam mit dem Management verabschiedet würden.

„Bei einem mittelständischen Lieferanten kommen wir für ein Audit in der Regel mit einem Tag aus. Mehr Zeit [...] braucht man nicht, weil es ein kontinuierlicher Schulungsprozess ist. Man kriegt einen sehr guten, detaillierten Überblick in einem Tag. Wenn es mal ein richtig großer Lieferant ist, mit 4000-5000 Mitarbeiter, dann ist man auch schon mal zwei, vielleicht auch mal drei Tage da.“

Gelingt es einer Unternehmung trotz enger Zusammenarbeit nach zwei aufeinander folgenden Re-Audits nicht, das gewünschte Anforderungsprofil zu erfüllen, läuft sie Gefahr, nach vorheriger Einzelprüfung aus der Lieferantenliste gestrichen zu werden. Dabei betont Achim Lohrie jedoch die ultima ratio dieser Maßnahmen und berichtet von drei Fällen in den letzten drei Jahren, d.h. seitdem OTTO seine Lieferanten sozial auditiert. In diesen drei Fällen weigerten sich die Lieferanten standhaft, die mit ihnen ausgearbeiteten Korrekturpläne umzusetzen. OTTO hat sich daraufhin von ihnen getrennt. Dennoch, so Achim Lohrie, "die Auslistung der Lieferanten sei immer die zu vermeidende Maßnahme, denn sie gehe auch zu Lasten der Beschäftigten."

Besondere Anreiz- oder Prämiensysteme für die Lieferanten zur Erfüllung der sozialen Standards hat OTTO nicht, so Achim Lohrie. Stattdessen könnten die Lieferanten mit einer Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch eine auch anderen internationalen Handelskunden nachweisbare Verbesserung der Sozialperformance und eine belegbare Verbesserung der Produktqualität rechnen.

„Wir können nach drei Jahren Sozialprogramm statistisch jedem Lieferanten nachweisen, dass die Einhaltung der Sozialstandards auch zu einer besseren Produktqualität führt. Gründe hierfür sind insbesondere besser motivierte und ausgebildete Mitarbeiter sowie eine verbesserte Produktionsplanung.“

Die Frage nach den Kosten für das gesamte Management sozialverantwortlicher Unternehmensführung bei OTTO kann Achim Lohrie nur vage beantworten. Ohne die Budgets der OTTO-Büros vor Ort, spezieller Förderbudgets für Lieferanten oder auch Budgets der Qualitätssteuerung, die unmittelbar in die relevanten Tätigkeiten mit einfließen, könne er für die Gesamtsteuerung des Nachhaltigkeitsthemas (Umwelt und Sozialverantwortung) etwa €1,8 Mio. p.a. investieren. Versuchte man, alles zu erfassen, würde „ein hoher zweistelliger Millionenbetrag“ dabei herauskommen. Die tief angelegte Verwurzelung des OTTO-Nachhaltigkeitskonzeptes in den gesamten Unternehmensaktivitäten scheint einer der Ursachen für die schwierige Zurechnung der Kosten zu sein.

Zukunftsvisionen

Dass sich das Thema Sozialverantwortung in naheliegender Zukunft verselbständigt, d.h. eine umfassende Betreuung und Kontrolle des Lieferantennetzwerks bei der Durchsetzung der Standards überflüssig wird, glaubt Achim Lohrie nicht:

„Soziale Gerechtigkeit konnte auch in Europa nicht von heute auf morgen erreicht werden.“

Vielmehr sieht er einen entsprechend sukzessiven und kontinuierlichen Verbesserungsprozess, um tatsächlich nachhaltige Veränderungen zu implementieren. Viele Lieferanten und deren Zulieferer müssten erst noch erkennen, dass sich die Beschäftigung mit dem Thema Sozialverantwortung auch unter rein ökonomischen Aspekten für sie auszahlt: Besser geschultes, bezahltes und in angemessenen Arbeitszeiten beschäftigtes Personal reduziere nicht nur Unfälle, sondern erwirtschaftete unter gesteigerter Motivation auch höhere Stückzahlen bei mindestens gleichbleibender Qualität. Neben dem Produktivitätswachstum ließen sich unter Qualitätsgesichtspunkten dann auch wieder strategische Ziele besser verfolgen.

Die Größenordnung der Produktionsstätten allein für den Textilsortimentbereich des Otto Versand macht deutlich, vor welchen Herausforderungen die Unternehmung in den nächsten Jahren steht. Ziel sei es, in den nächsten Jahren mindestens ein Drittel der Lieferanten aus entsprechend erfolgreich durchlaufenen Entwicklungsprogrammen in die SA8000-Zertifizierung entlassen zu können. Die übrigen zwei Drittel der Lieferanten würden den Sprung laut Achim Lohrie jedoch nicht schaffen und verblieben weiterhin in OTTO-internen Programmen, es sei denn, die Managementsystemanforderungen des SA8000 könnten auch für mittelständische und kleine

Produktionsstätten praktikabler gestaltet werden. Dann könnte der Anteil der durch SA8000 zertifizierter Lieferanten deutlich höher sein.

Neben der Zusammenarbeit mit NGOs, GOs und Gewerkschaften bewertet OTTO auch zukünftig die Rolle von Kooperationen mit Wettbewerbern, in Form eines offenen Austausches (z.B. innerhalb der AVE), positiv. Ein gemeinsames Vorgehen würde vor allem den Lieferanten zu gute kommen, die für mehrere Abnehmer produzieren, da sie sich auf ein einheitliches Verfahren und einen einheitlichen Anforderungskatalog einstellen könnten. Damit könnten die derzeit zum Teil redundanten Audits durch die abnehmenden Unternehmungen eliminiert werden.

Abgesehen von der weiteren Entwicklung eigener „intelligenter“ Instrumente für eine Durchsetzung sozialverträglicher Standards hofft OTTO auch auf eine zunehmende bewusste Erfassung der eingebrachten Leistungen durch den Endabnehmer, der heute zwar unter Ausschluss des Preiskriteriums eher zum sozial und ökologisch optimierten Produkt greife, aber „noch relativ wenig bereit ist, den dahinterstehenden entsprechenden Mehraufwand in irgendeiner Weise zu honorieren“ (Achim Lohrie).

4.3 Ergebnisse der explorativen Fallanalysen: Struktur- und Handlungsvergleiche

Aus den über adidas-Salomon AG, Karstadt Warenhaus AG und Otto Versand GmbH & Co. (folgend adidas, Karstadt und OTTO) zusammengetragenen Informationen fassen wir die wichtigsten Ergebnisse zusammen und weisen auf bestimmte Unterschiede und Problembereiche hin.

Zunächst kann festgehalten werden, dass adidas, Karstadt und OTTO eine große Rolle in der deutschen Bekleidungsindustrie spielen. Innerhalb des Sportartikelbereichs (einschließlich Ausstattung) führt adidas in Deutschland den Markt an, während Karstadt als Einzelhändler Marktführer in den Sortimentsfeldern Mode und Sport ist. OTTO ist der größte Versandhandel sowohl innerhalb Deutschlands als auch weltweit.

Innerhalb der drei Unternehmungen ist die Bedeutung der Schuh- und Bekleidungsbranche ähnlich zu bewerten. Bei adidas war der Verkauf von Bekleidung die zweitgrößte Umsatzkategorie im Jahr 2000, nach Schuhen. Da sowohl die Öffentlichkeit als auch adidas keinen Unterschied zwischen Schuh- und Bekleidungsfabriken bezüglich der Voraussetzungen für Arbeitsbedingungen macht, bedeutet dies, dass der größte Teil der Umsatzerlöse von adidas aus Bereichen kommt, wo Sozialverantwortlichkeit gefordert ist. Der Umsatz von Karstadt kommt hauptsächlich aus dem Bekleidungsverkauf durch Warenhäuser und den Versandhandel. Auch der überwiegende

Teil des Umsatzes von OTTO wird durch den Verkauf von Bekleidung erzielt. Zusammenfassend kann man sagen, dass diese drei Firmen den überwiegenden Teil ihres Umsatzes in Bereichen erwirtschaften, in denen Konsumenten, Anteilseigner und die interessierte Öffentlichkeit um die Arbeitsbedingungen in den Fabriken besorgt sind.

4.3.1 Die Zulieferbeziehungen

Vergleicht man die verschiedenen Lieferantenbeziehungen der vorgestellten Unternehmungen, lassen sich einige Gemeinsamkeiten, aber qualitativ und quantitativ durchaus auch große Unterschiede feststellen. Gemeinsam ist den Unternehmungen, dass sie – industrietypisch – über mehrstufige Zuliefernetzwerke verfügen. Diese sind allerdings unterschiedlich komplex. Während Karstadt die Zahl von ca. 5.000 Lieferanten angibt, geht OTTO von ca. 1.000 Lieferanten aus. Bei adidas hingegen befinden sich laut eigenen Aussagen nur ca. 570 Betriebe in der externen Lieferkette. Schaut man jedoch etwas genauer hin, so verbirgt sich bei Karstadt insgesamt 10-15.000 Produzenten bzw. Produktionsstandorte und bei OTTO ca. 5.000 hinter diesen Lieferanten (s. Abbildung 4). Zusätzlich bezieht OTTO einen Teil seiner Ware (weniger als 10%) über Intermediäre, deren Zulieferketten eher schwierig nachzuvollziehen sind. Allein bei adidas lassen sich hinsichtlich dieser Betrachtung deutliche Unterschiede feststellen, indem die Unternehmung selber über eigene Produktionsstandorte verfügt. Jedoch muss bedacht werden, dass adidas nicht die Zahl aller Produktionsstätten angibt. Allen gemeinsam ist allerdings eine Differenzierung in sog. Haupt- bzw. Stammlieferanten einerseits und sog. kleinere Zulieferer andererseits (stärkste Differenzierung bei adidas) sowie der Hinweis auf saisonal bedingte Lieferantenwechsel.

Anhand dieser Daten lässt sich ein unterschiedliches Durchsetzungsvermögen der Unternehmungen in der Zulieferkette vermuten. Während Karstadt einen ziemlich direkten Zugang zu allen seinen Lieferanten zu haben scheint, sieht dies bei OTTO schon viel eingeschränkter aus. Auf dieser Grundlage könnte gefragt werden, ob Karstadt auch bei der Durchsetzung von Sozialstandards in den einzelnen Fertigungsbetrieben erfolgreicher sein könnte. Bei adidas scheint dieses Problem aufgrund der verschiedenen Lieferantentypen und Zulieferer noch vielschichtiger. Zudem beschränkt sich der Sportartikelhersteller selber, indem er erstmal nur auf eine (relativ) kleine Zahl von Hauptlieferanten zugreift und diese dann veranlasst, die vorgelagerten Lieferanten zu kontrollieren. Damit beschränkt sich adidas nicht nur in der Breite, sondern auch in der Tiefe seines Wirkens. Auf der anderen Seite verfügt adidas im Bereich der Sportschuhproduktion über eine überschaubare Zahl von Lieferanten mit jeweils großen – und deshalb relativ leicht kontrollierbaren – Produktionsstätten. Soweit diese Beziehungen, was im Fall der

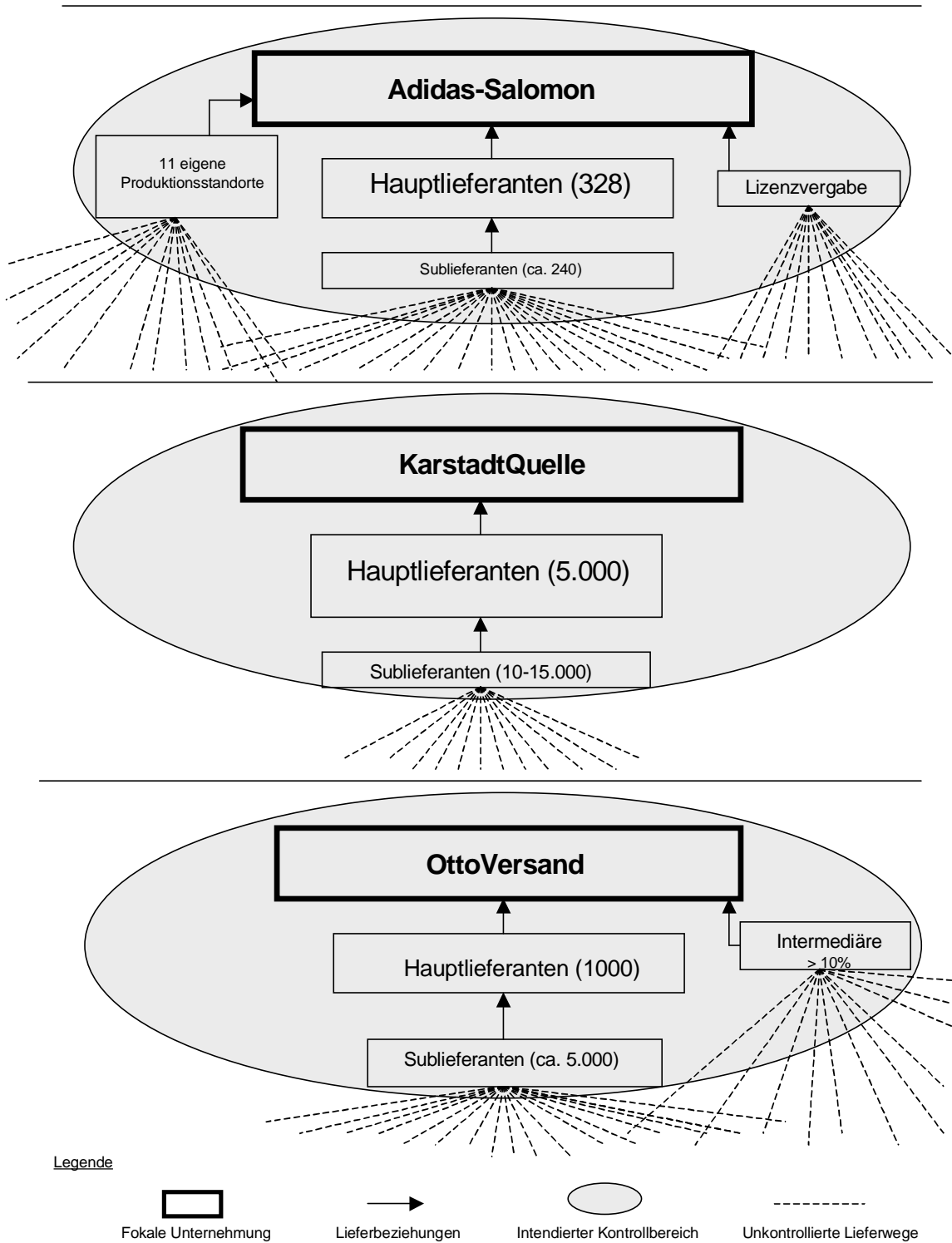
Schuhproduktion der Fall ist, auch noch längerfristig angelegt sind, bestehen für ein Monitoring vor Ort recht günstige Voraussetzungen.

Hinzu tritt folgende Überlegung: Der *Netzwerk*charakter von Zulieferketten, sofern in der Bekleidungsindustrie überhaupt vorhanden, nimmt in den auch in dieser Branche pyramidenförmig aufgebauten System mit jeder Ebene ab. In Folge ist zu erwarten, dass zum Beispiel das Verhältnis von Hauptlieferanten und Sublieferanten marktförmiger – und d.h. preisorientierter und flüchtiger – gestaltet ist, als das Verhältnis von Hauptlieferanten und Hersteller bzw. Händler. Eine genaue empirische Überprüfung dieser These setzte allerdings nicht nur ein operationales Konzept von Netzwerkbeziehungen voraus, sondern auch die konkrete Erhebung der Qualität der Lieferbeziehungen, und zwar nicht nur aus Kunden-, sondern auch aus Lieferantensicht.

Letztendlich lässt sich auch nicht endgültig feststellen, welche Unternehmung sich in ihrem Lieferantennetzwerk besser durchsetzen kann. Klar ist, dass nur dann kontrolliert werden kann, wenn genügend Informationen über die Zulieferkette vorhanden ist. Dies dürfte bei Einschaltung von Intermediären und bei Lizenzvergabe nicht ohne weiteres der Fall sein und bedarf die Vereinbarung von zusätzlichen Kontrollen (z.B. SA8000 oder andere Monitoringinstrumente).

Abbildung 4: Lieferbeziehungen und Kontrolltiefe der Verhaltenskodizes in den untersuchten Unternehmen

Lieferbeziehungen und Verhaltenskodizes im Bekleidungsbereich: adidas, Karstadt, Otto



Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.2 Zur Entstehung der Codes: Eigeninitiative oder öffentlicher Druck?

Die Motivation der Unternehmungen, Sozialstandards einzurichten und deren Einhaltung zu kontrollieren, ist nach den Recherchen vieler Beobachter auf den zunehmenden Druck der Öffentlichkeit im Laufe der 1990er Jahre zurückzuführen (Klein 1999; Bernard 1997; Köhnen 2000; Scherrer/Greven 2001). Dagegen betonen die drei von uns befragten Unternehmungen die Eigeninitiative: Das Firmenmotto beispielsweise von Karstadt, „Verantwortlich handeln“, entstand nach eigenen Angaben nicht primär als Reaktion auf Forderungen der NGOs oder der Kunden, sondern aus Eigeninitiative. Diese sei Ergebnis eines internen Prozesses der Bewusstseinsbildung zum verantwortlichen Handeln.

In der Selbsteinschätzung von adidas halten sich die beiden Komponenten 'öffentlicher Druck' und 'Eigeninitiative' die Waage. Frank Henke spricht hier von einem „fruchtbaren Zusammenspiel“ (s.o.) der unternehmenseigenen Wertvorstellungen, wie authenticity, inspiration, commitment und honesty, und dem Druck der Öffentlichkeit.

Der Otto Versand sieht seine ersten Schritte zur Entwicklung der Sozialstandards hingegen durchaus als Reaktion auf den öffentlichen Druck, der z.B. durch Fernsehberichte über Missstände in türkischen Fabriken, die für OTTO produzierten, stark intensiviert wurde. An diesem Punkt setzte, laut Achim Lohrie, die weitere Entwicklung des OTTO-Verhaltenskodex als unternehmenseigenes Ziel an.

Für die Begründung und insbesondere Weiterentwicklung der Sozialverantwortlichkeit in unseren drei Fällen dürfte es von Bedeutung sein, ob nach der ersten Erstellung der Sozialstandards ihre weitere Entwicklung nur Reaktion auf weiterhin vorhandenen öffentlichen Druck ist, oder ob die Unternehmungen spätestens jetzt aus Eigeninitiative handeln. Bei den untersuchten Unternehmungen kann man bei der Betrachtung ihrer Programme und Audit-Systeme davon ausgehen, dass ihr Handeln eine Eigendynamik zeigt, die inzwischen mehr proaktiv als reaktiv ist. In ihrer Selbsteinschätzung sehen sich alle drei Unternehmungen in ihrem Engagement für Sozialstandards und deren Implementierung demnach als Vorreiter bzw. als "Trendsetter".

4.3.3 Implementierung und Kontrolle der Codes: Ein Mehrebenenproblem

Die Implementierung von Codes of Conduct bzw. Sozialstandards erfolgt auf mindestens drei Ebenen: in der fokalen Unternehmung, im Zuliefernetzwerk sowie auf Branchenebene.

(1) Implementierung und Kontrolle der Codes in der Fokal-Unternehmung

Bei der Implementierung der Verhaltenskodizes auf der Unternehmungsebene geht es sowohl um die interne Akzeptanz bzw. die interne Durchsetzungskraft der Social Responsibility-Bereiche, als auch um die Frage, inwiefern dieses Thema in den Unternehmungen kommuniziert wird.

Die Firma adidas hat 1999 einen eigenständigen Unternehmensbereich „Social and Environmental Affairs“ mit 27 Mitarbeitern eingerichtet. Bei der Entwicklung der SoE fand eine Zusammenarbeit mehrerer Unternehmensbereiche, wie z.B. der Rechtsabteilung, sowie der Abteilungen Beschaffung, Operations, Produktion und Logistik, statt. Die interne Kommunikation verläuft über Informations-, Trainings- und Aufklärungsmaßnahmen.

Bei Karstadt gibt es keine eigenständige Abteilung. Jens Gerstenkorn ist neben seiner Tätigkeit als Einkaufsdirektor auch Mitglied des Umweltausschusses. In dieser Eigenschaft beschäftigt er sich auch mit dem Thema Sozialstandards. Diese Verknüpfung ist, nach Aussagen der Karstadt-Manager, von Vorteil, da mögliche Abstimmungsschwierigkeiten zwischen Abteilungen entfallen:

„Die gemeinsame Verantwortung des Einkaufs und der Einkaufsorganisation in diesen Fragen gibt die nötige Durchsetzungskraft, sichert die Information innerhalb des Unternehmens und die Zusammenarbeit mit Qualitätssicherung und Presseabteilung.“

Allerdings wird in diesem Fall nicht klar, wie mögliche Konflikte zwischen Kostenvorteilen und der konsequenten Beachtung der Standards ausgetragen werden. Ohne weitere Informationen hierzu wird nicht deutlich, ob die interne Kommunikation um die Labor Standards beeinträchtigt oder gar gefördert wird.

Der Otto Versand hat einen Bereich bzw. eine Abteilung „Umwelt- und Gesellschaftspolitik“ mit 20 Mitarbeitern eingerichtet. Dieser Bereich untersteht direkt dem Vorstandsvorsitzenden und Unternehmenseigner Dr. Michael Otto. Diese direkte Anbindung könnte dem Bereich zu einer starken Position im Unternehmen verhelfen und seine interne Akzeptanz erhöhen. Für Achim Lohrie wird die starke Durchsetzungskraft dadurch gezeigt, dass Einkäufer das Programm vollkommen akzeptiert haben. Aber auch in Fällen problematischer Lieferbeziehungen kann sein Bereich zusammen mit der Qualitätssicherung Einkäufer notfalls auf die Einhaltung der OTTO-Standards drängen.

Die interne Kommunikation findet bei OTTO in erster Linie über das Nachhaltigkeitsnetzwerk statt, in dem sich Vertreter der einzelnen Abteilungen, einschließlich des Betriebsrates, treffen. Darüber hinaus wird über die Mitarbeiterzeitung sowie durch gezielte Maßnahmen, wie z.B. Ausstellungen, auch in Zusammenarbeit mit NGOs, informiert.

Bei adidas und Karstadt waren die Betriebsräte, im Gegensatz zu OTTO, an der Entwicklung und Umsetzung der Verhaltenskodizes nicht intensiv beteiligt. Allerdings übereinstimmend bei allen drei Firmen fand, den Beurteilungen unserer Gesprächspartner zufolge, keine Zusammenarbeit mit deutschen Gewerkschaften in diesem Prozess statt.

Die Implementierung des Themas fällt bei den drei Unternehmungen offensichtlich in Form und Intensität unterschiedlich aus. Die Einrichtung einer eigenständigen Abteilung ist ein möglicher, aber nicht notwendiger Weg. Auf jeden Fall sollten die entsprechenden Abteilungen über ein gewisses Machtpotenzial verfügen, um ihre Ansprüche auch gegenüber anderen Unternehmungsbereichen, wie z.B. dem Einkauf, durchsetzen zu können. Uns gegenüber zeigten sich die Interview-Partner von adidas und OTTO davon überzeugt, dass es ihnen als leitende Mitarbeiter einer solchen Abteilung nicht an Durchsetzungskraft dafür fehlen würde.

(2) Implementierung und Kontrolle der Codes bei den Zulieferern

Bei genauerer Betrachtung der Fälle wird deutlich, dass eine Trennung zwischen Implementierung der Sozialstandards und deren Kontrolle (Audits, Monitoring) bei den Zulieferern in der Praxis nicht scharf gezogen werden kann. Im Gegenteil, es kommt eher zu einer Verzahnung dieser aufeinanderfolgenden Schritte mit dem Ergebnis, dass die Zulieferer direkt in ihren eigenen Betriebsstätten am eigenen Beispiel anfangen zu lernen.

Grundsätzlich gehen alle drei Unternehmungen zunächst von einer Schulung (wenn möglich in Landessprache) des Managements ihrer Lieferanten aus, um ihnen die Sozialstandards zugänglich und verständlich zu machen. Zudem versuchen die Unternehmungen mit ihren Zulieferern gemeinsam Lösungsvorschläge für etwaige Verbesserungen (in ihren Betriebsstätten) zu erarbeiten. Bei Karstadt wird hierbei vor allem die Zusammenarbeit mit der GTZ hervorgehoben.

Die Unternehmungen unterscheiden sich aber vor allem darin, wie und zu welchem Zeitpunkt die Sozialstandards eingeführt werden und ihre Einhaltung überprüft wird. Während sich adidas darauf verlässt, dass seine direkten Lieferanten entsprechende (Schulungs-)Materialien und Informationen an ihre Sublieferanten weitergeben und für deren Einhaltung sorgen, versucht Karstadt, die Ware und damit auch die Sozialstandards direkt an der Produktionsstätte zu kontrollieren, soweit sich die gesamte Warenkette nachvollziehen lässt. Bei OTTO werden die Hauptlieferanten in den Schulungen verpflichtet, für die Einhaltung der Verhaltenskodizes bei ihren Sublieferanten zu sorgen. Darüber hinaus liegt der Fokus der Audits, die wiederholt durchgeführt werden, auf den Sublieferanten.

Weiterhin prüfen Karstadt und OTTO ihre Lieferanten eher stichprobenartig, vor allem in den Problemregionen. Dazu bedienen sie sich zwar formalisierter Prüfungsabläufe, geben jedoch keinerlei Zeitspannen oder Zeitpunkte an. Im Gegensatz dazu, kontrolliert adidas seine Zulieferer mindestens einmal im Jahr. Dies mag insbesondere daran liegen, dass der Sportartikelhersteller sich bewusst auf eine kleinere Lieferantenzahl (exklusive Sublieferanten) beschränkt und daher zahlenmäßig weniger zu begutachten hat, als die anderen beiden Firmen. Allerdings stellt sich damit die Frage, ob hierbei das Problem der unvollständigen Kontrolle nicht nur anders strukturiert wird, letztendlich jedoch ungelöst bleibt.

Ganz entsprechend den Empfehlungen der ILO, ist allen untersuchten Unternehmungen gemeinsam, im Falle eines Verstoßes gegen die Sozialstandards nicht sofort die Lieferbeziehung aufzukündigen, sondern mit den Zulieferern weiterhin zusammen zu arbeiten. Die Sozialstandards sind eher als das Ziel zu begreifen, auf das gemeinsam hingearbeitet werden muss. Zusätzlich versuchen alle drei Unternehmungen ihren Einfluss kontinuierlich auch auf die vorgelagerten Produktionsstufen auszudehnen.

In diesem Punkt wird jedoch eine weitergehende Beurteilung aufgrund der beschränkten Informationslage schwierig. Uns liegen weder die Schulungsmaterialien vor, noch gibt es von jeder Unternehmung genauere Hinweise über die Zusammensetzung der einzelnen Teams, die die Implementierung und Kontrolle durchführen. Zusätzlich fehlen wichtige Details, sowohl über die Ergebnisse selbst, als auch über den mit ihnen gepflegten Umgang.

(3) Implementierung und Kontrolle der Codes auf der Branchenebene

Über die einzelne Firma und die miteinbezogenen Zulieferer hinaus erhebt sich die Frage nach der Implementierung von branchenweiten Regeln. Befürworten Firmen wie adidas, Karstadt und OTTO allgemeingültige Verhaltenskodizes zur Gewährleistung von Sozialstandards in der Bekleidungsbranche? Und wenn dies der Fall sein sollte, werden sie deren Entwicklung in den entsprechenden Fachverbänden aktiv unterstützen und vorantreiben?

Die Entwicklung eines eigenen Verhaltenskodex bei adidas (SoE) folgte ursprünglich den Aktivitäten des Weltverbandes der Sportartikelindustrie (WFSGI). Bereits 1997 stellte der Verband seinen Mitgliedern einen Code of Conduct als Modell zur Verfügung. Im Jahre 2000 ist der Code nach Gesprächen mit "external organizations representing the rights of workers and children" revidiert worden. Inhaltlich werden im WFSGI-Verhaltenskodex die gleichen Themen wie in den SoE bei adidas angesprochen. Jedoch wird der WFSGI-Code weder als bindend für die Mitglieder verstanden, noch regt er zu einer verstärkten Zusammenarbeit unter den Mitgliedern an. Stattdessen fordert der WFSGI die Mitglieder dazu auf, eigene

Verhaltenskodizes auf der Grundlage seines Kodex zu entwickeln sowie eigene Monitoring-Systeme einzuführen (WFSGI 2000).

In diesem Punkt scheint adidas mit seinem Sozial- und Umweltreport 2000 einen Schritt weiter zu gehen, wenn sie als Ziel formulieren, bei Arbeitslöhnen und Sozialleistungen (sowohl für Sport- als auch Bekleidungsartikel) brancheninterne Vergleiche mit anderen Unternehmen, bezüglich der Implementierung von Sozialstandards, anzustreben. Ebenso sollten Betriebe, die verschiedene Markenartikel für die adidas-Gruppe produzieren, von SoE-Teams überprüft werden. Wie die Zusammenarbeit mit den Konkurrenten hergestellt und durchgeführt werden soll, wird in den verfügbaren Informationsmaterialien nicht dargestellt und ist uns auch nicht bekannt.

adidas ist – wie auch Karstadt und OTTO – Mitglied in der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE). Anders als adidas hoben die beiden anderen Firmen in den Interviews hervor, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Entstehung und Gestaltung der „AVE-Erklärung, betreffend der Beschaffungs-Verhaltensregeln (Code of Conduct) zur Gewährleistung von Sozialstandards“ (AVE-Erklärung 2001), geleistet hätten. Nach einem im Auftrag des holländischen Gewerkschaftsbundes FNV erstellten Bericht, hat die AVE sogar den von Karstadt und ihrem holländischen Partner Vendex KBB entwickelten Verhaltenskodex für den Einkauf übernommen (Oldenzil 2001: 10). Karstadt und OTTO sind auch im Präsidium des 40 Unternehmen und sieben Verbände umfassenden AVE vertreten und reklamieren jeweils für sich eine verbandsinterne Initiativrolle in der Codes-Diskussion. Sie begründen die Notwendigkeit eines gemeinsamen Vorgehens und schließlich eines allgemeingültigen Branchenstandards mit der Vereinfachung für den Bereich von Lieferanten, die mehrere Branchenmitglieder beliefern sowie mit der Notwendigkeit, eine breite Unterstützung für die Durchsetzbarkeit zu gewinnen. Die Existenz eines Branchenstandards ist auch für die einzelnen abnehmenden Unternehmen von Nutzen. Durch die Standardisierung des Verfahrens können sie davon ausgehen, dass sich ihre Mitbewerber zur Einhaltung derselben Auflagen verpflichten. Dennoch soll der Branchenkodex die unternehmenseigenen Verhaltenskodizes nicht ersetzen bzw. den einzelnen Verbandsmitglieder keinen Ersatz für den eigenen Kodex sowie das eigene Kontrollsystem bieten.

Auch wenn der AVE-Code die vier "core labour standards"⁵³ enthält und zudem noch die Notwendigkeit eines "living wage" (im Gegensatz zum Mindestlohn) anerkennt, bleibt unklar, welche Bedeutung die AVE-Erklärung an sich für die Gewährleistung von Sozialstandards hat, denn die Implementierung von Verhaltensregeln und die Kontrolle über ihre Einhaltung obliegt allein den einzelnen Firmen. Karstadt, adidas und OTTO mögen hier Vorreiter sein. Nach der

⁵³ Verbot der Zwangsarbeit, der Kinderarbeit und der Diskriminierung sowie das Recht auf Organisation und Kollektivverhandlungen über Arbeitsbedingungen

zurückhaltenden Auskunftsbereitschaft eines weiteren AVE-Mitglieds (Steilmann) zu urteilen, ist jedoch nicht zu erwarten, dass alle 40 Mitgliedsfirmen über ausgefeilte Programme und einschlägige Kontrollerfahrungen verfügen. Das ist wohl insbesondere dann der Fall, wenn die Unternehmen sich nicht eigens am Markt vertreten.

Zumindest für OTTO und Karstadt bietet die AVE-Erklärung eine Plattform, um ihre firmenspezifischen Codes einander anzugleichen, Vertrauen für die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, NGOs und Regierungsstellen zu entwickeln sowie international gültige und kontrollierte Standards zu schaffen. Interessanterweise unterstützt OTTO ein internes Pilotprojekt der AVE für die Entwicklung gemeinsamer Verhaltensregeln und Kontrollmechanismen, das eine Offenlegung der Produktionsketten und Handelsbeziehungen erfordert. Karstadt hat sich an diesem Projekt beteiligt, adidas dagegen nicht. Denkbar sei auch, so die Karstadt-Manager, dass „innerhalb der AVE-Pilotprojekte gewisse Informationen ausgetauscht werden können (z.B. über sog. schwarze Schafe).“

4.3.4 Sozialstandards: Die Grenzen von Verhaltenskodizes und andere Möglichkeiten der Regulierung

Verhaltenskodizes sind Selbstverpflichtungen von privaten Wirtschaftsunternehmen; Verbandserklärungen sind Appelle an die Mitglieder. Auch wenn beide Anforderungen anderer Akteure, wie z.B. der ILO oder der UNO, anerkennen, bleiben sie freiwillige und partielle Regelungen, deren Anwendung und Gültigkeit bislang kaum oder nur sehr bedingt überprüfbar sind. So stellt sich die von den Unternehmen angestrebte entlastende Funktion nicht ein, und eine kritische Öffentlichkeit verliert die große Zahl von Fällen nicht aus dem Blick, in denen soziale Mindeststandards missachtet werden.

Dass die Codes heute eine prominente Rolle in der Diskussion um Sozialstandards spielen, liegt sicherlich an dem Druck der aktiven Öffentlichkeit, aber auch daran, dass keine international anerkannten Instrumente existieren, um die Einhaltung der Standards zu erzwingen. Die ILO kann wichtige Konventionen verabschieden, ist aber nicht in der Lage, ihre Anwendung in den einzelnen Ländern durchzusetzen bzw. ihre Nichteinhaltung zu sanktionieren. Effektive staatliche Kontrollen werden stets blockiert oder umgangen. Auch auf internationaler Ebene von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen ist bislang wenig Fortschritt zu erkennen.⁵⁴ Beispielsweise sind tarifvertragliche Regelungen eine Seltenheit (vgl. Koch-Baumgarten 1999), weil es den Gewerkschaften an Verhandlungspartnern und an Durchsetzungsmacht mangelt.

⁵⁴ Eine Ausnahme stellt die im Rahmen des Sozialdialogs der EU im Juli 1997 zum Thema "Child Labour" zwischen EURATEX und ETUF:TCL verabschiedete Verhaltenskodex dar.

Dazu ist es für sie schwierig, sich über die grundsätzlichen Standards (core labor standards) der ILO hinaus, auf länderübergreifende Forderungen für internationale Tarifverträge zu einigen. Stattdessen fordern sie die WTO auf – wie auch eine Reihe der NGOs – Arbeits- und Sozialstandards in ihr Regelwerk zu integrieren (ICFTU 2001).

Die Machtlosigkeit internationaler Institutionen, die Uneinigkeit der nationalen Regierungen und die zunehmende Komplexität und Unregelbarkeit der sich globalisierenden Arbeitswelt stellen die Möglichkeit, effektive und allgemeingültige Standards zu implementieren, in Frage. In dieser Lücke, zwischen den vereinbarten, aber nicht einem Regelungszwang unterliegenden ILO-Normen auf der einen Seite und den firmeneigenen internen Codes auf der anderen Seite, ist eine breite Diskussion um die Möglichkeit entstanden, "öffentlich-private" Verfahren der externen Überprüfung von Verhaltenskodizes durch unabhängige Gutachter einzuführen. Diese könnten, so das Argument ihrer Befürworter, für die Qualität der Codes bürgen und dazu beitragen, dass der Druck auf Regierungen zur Einführung von Mindeststandards erhöht wird. Doch bislang reagieren die betroffenen Unternehmen zurückhaltend und zeigen sich lediglich bereit, Überprüfungen durch international tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PwC u.a.) oder durch eigens geförderte Organisationen wie die FLA zu akzeptieren, deren Unabhängigkeit aber zu Recht bezweifelt wird.

Einen Schritt weiter haben sich Firmen wie OTTO und Karstadt gewagt, die an Gesprächsrunden bzw. Arbeitskreisen der Bundesregierung (BMW, BMZ) teilnehmen und Kooperationsvereinbarungen mit der GTZ initiiert haben. Schließlich ist das Engagement von OTTO für die Anerkennung von SA8000 zu erwähnen. Das Ziel ist es, einen internationalen Standard analog der ISO-Normen zu etablieren, der unter Mitwirkung von Unternehmen, NGOs und einer internationalen Gewerkschaftsorganisation zustande gekommen ist (SA8000 2001). Doch auch dieser Ansatz wirft Fragen auf und wird in der Anwendung von Betroffenen sehr kritisch beurteilt.⁵⁵ Zudem dürften, wie Sabel, O'Rourke und Fung (2000) in ihrem Plädoyer für "Ratcheting Labor Standards" feststellen, wirksame Regelungen von Arbeits- und Sozialstandards solange nicht erreicht werden, wie Fragen der Reichweite, der Transparenz und der Kontrolle nicht zufriedenstellend beantwortet werden können.

⁵⁵ Aus der Selbstdarstellung: "The standard, (SA8000), and its verification system draw from established business strategies for ensuring quality (such as those used by the international standards organization for ISO 9000) and add several elements that international human rights experts have identified as essential to social auditing." Vgl. dagegen der kritische Bericht über eine SA8000-Schulung in Hong Kong Labor Rights in China (2001).

5. Schlussfolgerungen

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass die Anwendung der Verhaltenskodizes noch sehr unvollständig ist. Und sie leiten zu der Frage über, „ob und unter welchen Bedingungen Instrumentarien wie Unternehmenskodizes tatsächlich zur Durchsetzung von Arbeits- und Menschenrechten dienen können“ (Köhnen 2001: 5). Zunächst wollen wir die vorangegangenen Darstellungen der Fallstudien durch drei Fallberichte ergänzen, um der Komplexität der Thematik durch die Einbeziehung anderer Sichtweisen und Einschätzungen gerecht zu werden.

adidas. Obwohl eine Überprüfung der adidas-Salomon AG-Fabriken wegen der Geheimhaltung ihrer Fabrikanlagen unmöglich ist, hat die Clean Clothes Campaign (CCC) in Zusammenarbeit mit verschiedenen NGOs in Asien Berichte über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in zahlreichen Fabriken, die Verträge mit der adidas-Salomon AG haben, gesammelt. Gemeinsame Merkmale der untersuchten Fabriken waren erzwungene Überstunden (auch wenn diese in den jeweiligen Ländern illegal sind), fehlende Sozialversicherungsleistungen, Geldstrafen an ArbeitnehmerInnen (z.B. für verweigerte Überstunden), fehlende Arbeitsverträge und Unterdrückung der Vereinigungsfreiheit.⁵⁶ Von den Arbeitern hatte niemand von einem Verhaltenskodex oder den Standards of Engagement (SoE) gehört. Beschäftigte berichteten, dass die Inspektoren nie mit ihnen sprachen. Zumindest für die Fabriken, die von der CCC und anderen untersucht worden sind, ist festzustellen, dass die SoE nicht implementiert worden sind. Die CCC versuchte, mit der adidas-Salomon AG ein Pilotprojekt für ein unabhängiges Monitoring in El Salvador einzuführen. Dies ist jedoch gescheitert, weil adidas die Verhandlungen abgebrochen hat.

OTTO: Auch in diesem Fall ist es nicht möglich, die Auskunft der Firma über die Einhaltung ihres Verhaltenskodex in den von ihr kontrollierten Zulieferfirmen zu überprüfen. Solche Informationen werden aus datenschutzrechtlichen und vertraglichen Gründen nicht veröffentlicht. Von daher greifen wir folgenden Fall auf. Im Oktober 2001 veröffentlichte die philippinische Organisation Workers Assistance Center Inc. (WAC) in Cavite, eine export processing zone, in der auch Bekleidung für Eddie Bauer, eine Marke des OTTO-Konzerns, produziert wurde, ein Unterstützungsausschuss für die ca. 400 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen von CS Garments Inc. Die von einem deutschen Inhaber geführte Firma sei mit einem hohen technologischen Standard ausgestattet, zugleich wird sie beschuldigt, die Arbeitsbedingungen durch erzwungene Überstunden, extrem lange Arbeitszeiten und ständig steigende Fertigungsquoten enorm verschlechtert zu haben. Als sich die Beschäftigten dagegen wehrten und eine Gewerkschaftsgruppe organisierten, wurden zwei Arbeitnehmer entlassen und die restlichen Beschäftigten in Urlaub für eine unbestimmte Zeit geschickt. Versuche der Gewerkschaft Nagkakaisang Manggagawa sa CS (NMCS), Verhandlungen mit dem Management aufzunehmen, wurden ignoriert (<http://www.cleanclothes.org/urgent/01-10-29.htm>)⁵⁷.

Karstadt: Im Juni 2001 hat das niederländische Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) einen Bericht über Arbeitsbedingungen in Bekleidungsfabriken in Indien veröffentlicht, die für Vendex KBB produzieren (Oldenzien 2001).⁵⁸ Einige dieser Hersteller liefern auch an Karstadt, die als Handelsvertreter (sourcing agent) für Vendex KBB in Asien tätig ist. In einer Bekleidungsfabrik werden zum Beispiel im Vergleich zu anderen Firmen in der Tirupur-Region extrem niedrige Löhne gezahlt, wodurch der Druck auf die Beschäftigten erhöht wird, Überstunden zu leisten. Ohnehin sind alle Beschäftigten verpflichtet, 40 Überstunden im Monat zu leisten. Zudem werden Feiertage nicht bezahlt, Gewerkschaften sind verboten und Frauen werden schlechter bezahlt. Von einem Verhaltenskodex hatten die interviewten Beschäftigten nie gehört.

⁵⁶ für ausführliche Informationen: <http://www.cleanclothes.org>.

⁵⁷ Nach Auskunft von OTTO ist CS-Garment seit 1999 kein Lieferant mehr. Auch die Vorwürfe der Gewerkschaft werden als fragwürdig bezeichnet und deshalb z.Z. von Clean-Clothes-Campaign überprüft.

⁵⁸ Der Bericht wurde von dem niederländischen Gewerkschaftsbund FNV, der Entwicklungsorganisation Novib und der Europäischen Kommission (DG VIII) finanziert.

Sowohl die Aussagen unserer Interviewpartner als auch diese drei Beispiele stellen nur einen Ausschnitt aus der Wirklichkeit dar, der ohne weitere Einblicke in die Praxis nicht verallgemeinert werden kann. Zusammen geben sie aber einen Eindruck von den Gesamtdimensionen wie auch von den Konfliktebenen des Themas.

Dieses Studienprojekt kann aber bereits erste Gründe dafür aufzeigen, warum die nachhaltige Umsetzung sozialer Standards innerhalb der Unternehmungen und deren globalen Zuliefernetzwerken bis heute erst in Ansätzen erkennbar ist. Nachfolgend werden entsprechend die theoretischen Vorüberlegungen zur sozialverantwortlichen Unternehmungsführung im Netzwerk (s. Kapitel 3) im Lichte der empirischen Ergebnisse unserer Studie diskutiert. Gleichzeitig werden weiterführende Forschungsfragen formuliert.

Zunächst wurde postuliert, dass folgende Faktoren die Organisation von sozialer Verantwortlichkeit im Netzwerk erleichtern könnten: (1) eine geringe Anzahl von Mitgliedern (Netzwerkunternehmungen), (2) relativ eng gekoppelte Beziehungen, (3) eine strategisch führende fokale Unternehmung und eine pyramidale Zulieferstruktur, (4) eine partnerschaftliche Entwicklung und Vereinbarung der Verhaltenskodizes und (5) eine netzwerkübergreifende Abstimmung von Kodizes, d.h. eine horizontale Sozialkooperation von Wettbewerbern, z.B. über Vereinbarungen auf Branchenebene.

Zu (1): Wie im Vergleich der Fallstudien (siehe Abschnitt 4.3) festgestellt wurde, verfolgen die untersuchten Unternehmungen unterschiedliche Strategien hinsichtlich der intendierten Kontrolltiefe zur Überprüfung der Arbeitsbedingungen im Zuliefernetzwerk. Während das Zuliefernetzwerk von Karstadt weit über 10.000 (Sub-)Lieferanten und das von OTTO ca. 6.000 Lieferanten umfasst, die in ihre Verhaltenskodizes einbezogen werden sollen, verfügt adidas über nur ca. 570 Zulieferer. Dieser Umstand hat in der Tat zur Folge, dass nur adidas alle seine Lieferanten systematisch (einmal im Jahr) kontrollieren kann, während die anderen beiden auf Stichproben zurückgreifen müssen. Eine interessante Frage für zukünftige Studien wäre, ob nicht eine intelligente, d.h. zum Beispiel anreizgesteuerte, dezentrale Organisation der Kontrolle (z.B. auch über Intermediäre) auch eine größere Zahl von Lieferanten effektiv einbeziehen könnte.

Zu (2): Einerseits konnte gezeigt werden, dass für diese Branche eine hohe Fluktuation der Lieferanten aufgrund kurzer Mode- und Saisonzyklen kennzeichnend ist. Dies spricht für eine eher lose Kopplung in den Netzwerkbeziehungen. Andererseits finden wir in allen von uns untersuchten Fällen die Strategie, die Lieferanten (zumindest deren Manager), teilweise in Kooperation mit externen Organisationen (wie der GTZ), zu schulen und auf die anstehenden Audits vorzubereiten. Zwar bleibt offen, ob diese Schulungen zur tatsächlichen Verbesserung der Arbeits-

bedingungen führen, doch wird die Notwendigkeit sozialverträglicher Arbeitsbedingungen zumindest in das Bewusstsein der lokalen Führungskräfte gerückt. Dies spricht daher für eine eher enge Kopplung, zumindest mit Lieferanten auf der ersten Ebene. Aufgrund der dadurch (und in anderen Zusammenhängen) erfolgten Investitionen haben alle untersuchten Unternehmungen allerdings nur vereinzelt oder gar nicht von der Option Gebrauch gemacht, Lieferanten wegen Nichteinhaltung der Verhaltenskodizes aus dem Netzwerk auszuschließen. Eine Frage könnte sein, ob dies zu einer Aufweichung der Exit-Drohung führen könnte und dadurch langfristig den Umsetzungsprozess verzögert. Eine enge Kopplung könnte also auch kontraproduktiv wirken. Ein weiterer Kritikpunkt dieser theoretischen Vorüberlegung ist die Tatsache, dass Stammlieferanten eben nicht zu denjenigen Zulieferern zählen, bei denen eine Umsetzung der Kodizes problematisch sein könnte.

Zu (3): In allen drei Fällen handelt es sich um strategisch geführte Unternehmungsnetzwerke. In sofern hatten wir in unserer Studie keine Vergleichsmöglichkeit mit eher polyzentrischen Netzwerken. Abgesehen von der typologischen Ähnlichkeit wurden jedoch in den untersuchten Fällen die Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche unterschiedlich stark delegiert bzw. zentralisiert. Während bei Karstadt Kontrollbesuche u.a. von Vertretern der Konzernmutter direkt erfolgen (in Kooperation mit unternehmungseigenen Außenmitarbeitern), delegiert adidas diese Aufgaben an Experten der FLA und verité (NGOs); analog überlässt OTTO diese Funktion ausschließlich dem Prüfungsinstitut hansecontrol (OTTO-Tochter). Die Studien ergaben, dass sich der potenzielle Vorteil zentralisierter Kontrolle (wie bei Karstadt) bei gleichzeitig mangelnden personalen und finanziellen Ressourcen und zeitlicher Überlastung sodann als Nachteil entpuppt. Ebenso jedoch könnte sich die Vergabe von Verantwortung an (kompetente) Dritte langfristig als Nachteil entpuppen, falls – wie von Kritikern geäußert – eine quasi-geschäftliche (Lobby-)Beziehung mit den Prüfgesellschaften ein oft ineffektives Monitoring überkompensiert, also Audits nur einen formalen Akt der Legitimation darstellen. Interessant in diesem Zusammenhang ist die von den Unternehmungen mehrfach geäußerte Strategie, langfristig Eigenverantwortung der Zulieferer zu initiieren (und dadurch Kontrollkosten zu verringern). Als offene Frage bleibt, ob diese Dezentralisierung die Umsetzung eher befördert (und sichert) oder ob lediglich ein Verantwortungsmythos geschaffen und eine entsprechende Legitimationsfassade aufgebaut wird.

Zu (4): In Rückblick auf die Entwicklung der Kodizes und die Einbeziehung relevanter Akteure, gingen die untersuchten Unternehmungen sehr unterschiedlich vor. Während Karstadt erst im Zuge der Implementierung mit Zulieferern zusammenarbeitete (Schulung etc.), verfolgt OTTO anscheinend einen „partnerschaftlich-kooperativen Ansatz“ bereits in der Entwicklungsphase (wobei die Qualität dieser Zusammenarbeit offen bleibt). Als Moderator fungierten in beiden

Fällen Vertreter von BMZ und GTZ, denen von Seiten der Befragten eine konstruktive Rolle zugeschrieben wird. Die Frage, ob der partnerschaftliche Ansatz von OTTO und wie dieser innerhalb und außerhalb der Unternehmung vertreten wird, tatsächlich zu einer frühzeitigen Verständigung und einem gegenseitigen Lernprozess führte, konnte im Rahmen dieses Projektes nicht wissenschaftlich schlüssig beantwortet werden. Dazu wäre es notwendig, das Programm einschließlich der Zulieferer vor Ort in einem Folgeprojekt in die empirische Untersuchung einzubeziehen. Ein weiterer in dieser Studie ersichtlich gewordener Aspekt ist, die von den Abnehmern konstatierte fehlende Möglichkeit, lokal legitimierte Ansprechpartner im Prozess der Entwicklung der Kodizes zu identifizieren. Welche Partei in welchem Maße hier auch fehlende Bereitschaft zeigte, bleibt wiederum offen.

Zu (5): Sowohl OTTO und Karstadt (im Rahmen der AVE) als auch adidas (im Rahmen des WFSGI) sind bemüht, Verhaltenskodizes branchenweit festzuschreiben, um so die Umsetzung gerade bei wechselnden Lieferanten, die häufig *keine* Exklusivlieferanten sind, zu erleichtern. Diese Strategie scheint für alle Unternehmungen vor allem ökonomische Gründe zu haben, da sich weder Kostenvorteile über eigene Verhaltenskodizes ergeben noch ein Markt existiert, der eine Differenzierungsstrategie sozialverantwortlicher Unternehmungs- bzw. Netzwerkführung honorieren würde. Ob sich im Zuge einer branchenweiten Umsetzung wirklich die erhofften Kostenvorteile durch Einsparung eigener Kontrollgänge ergeben, wäre zu prüfen. Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Befürchtung der Abnehmer, dass ohne eine branchenweite Umsetzung Lieferanten geneigt sein könnten, ihre Geschäftsbeziehungen danach auszurichten, wieviel Kosten sie für jeweils unterschiedlich ausfallende Vertragsbedingungen aufbringen müssten. Durch die ohnehin schnellen Lieferantenwechsel würde dieser Trend weiter begünstigt. Ein Branchenkodex könnte dieser Entwicklung in der Tat vorbeugen.

Bereits hier zeigt sich, dass unterschiedliche strukturelle Bedingungen, wie die Zahl der Zulieferer, und strategische Ausrichtungen, wie die Zentralität der Kontrolle, der untersuchten Unternehmungen die Durchsetzung sozialverantwortlicher Netzwerkführung mehr oder weniger erleichtern und dass vermeintlich günstige Faktoren, wie die enge Kopplung, auch kontraproduktiv wirken können. Anschließend soll überprüft werden, ob sich die bereits hier andiskutierten Probleme unter die in Abschnitt 3.4 aufgeführten allgemeinen Grenzen sozialverantwortlicher Netzwerkführung subsumieren lassen. Diese sind: (1) mangelnder Kontrollzugang zu Lieferanten der unter(st)en Wertschöpfungsstufen, (2) Unterschiede in den jeweiligen nationalen Institutionengefügen und (3) der damit verbundene Anreiz zur Ausnutzung dieser Unterschiede durch die Unternehmungen.

(1) Die Studien lassen erkennen, dass die fokalen Unternehmungen besonders zu peripheren Zulieferern, z.B. zu Heimarbeitsplätzen und Nähstuben, keinen oder nur mangelnden (Kontroll-) Zugang haben. Neben dem offensichtlichen Problem physischer Erreichbarkeit besteht auch eine strukturelle Barriere, die sich in den nur losen Kopplungen mit solchen Lieferanten widerspiegelt, die sich auf einfachste Vorprodukte spezialisieren. Denn gerade bei diesen Lieferanten auf der untersten Ebene der Zulieferpyramide wirkt ein hoher Kostendruck durch ihre potenzielle Austauschbarkeit. Es besteht also – aus Sicht der Unternehmungen – keine Notwendigkeit (und Möglichkeit), komplexere Beziehungen mit diesen Lieferanten zu entwickeln.

(2) Weiterhin haben die Studien gezeigt, dass die Unternehmungen in der Tat Schwierigkeiten haben, einheitliche Sozialstandards netzwerkweit umzusetzen, gerade weil sie in Ländern mit unterschiedlichen, oft defizitären institutionellen Rahmenbedingungen beschaffen. Angesichts dessen haben die Unternehmungen bereits Versuche unternommen, sowohl eigene Verhaltenskodizes als auch eigene Institutionen (z.B. Monitoringsysteme) zu entwickeln. Ob in Zukunft diese und andere international agierende Unternehmungen sowohl das fachliche Know-how als auch die notwendigen Ressourcen aufbringen können (und wollen), diese (Zusatz-)Leistung zu erbringen, ist fraglich, zumal traditionell diese kollektive Aufgabe den demokratisch legitimierten politischen Akteuren überlassen werden könnte.

(3) Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmungen weiterhin Wettbewerbsvorteile dadurch zu erzielen suchen, ihre Beziehungen in Standorte zu verlagern, die eben nicht über entsprechende institutionelle Regelungen verfügen und dadurch (häufig) kostengünstiger erscheinen; in der Konsequenz treten Unternehmungen als institutionelle Arbitrageure auf, wodurch gerade „Synergien zu Lasten Dritter“ (Teubner 2000) entstehen – hier, indem Kosten zu Lasten der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer in den Herstellerländern reduziert werden. In der Tat lassen die Ergebnisse unserer explorativen Fallstudien vermuten, dass Unternehmungen mit ihren Verhaltenskodizes zwar durchaus proaktiv nach außen auftreten, jedoch das Management sozialer Verantwortlichkeit im strategischen Entscheidungsprozess bereits innerhalb der Unternehmung eine bisher eher reaktive Rolle einnimmt. So sehen sich beispielsweise die Manager „konfrontiert“ mit Standortverlagerungen in der Zukunft (z.B. nach Afrika) und unterwerfen sich damit implizit der unternehmensstrategischen, marktgetriebenen Prioritätensetzung. Hieraus lässt sich erkennen, dass trotz der von international agierenden Unternehmungen gezeigten Bemühungen, soziale Verantwortung zu praktizieren, insbesondere das Ausnutzen institutioneller Unterschiede stets mitwirkt, indem Unternehmungen dem ökonomischen Imperativ folgen (müssen). Vor diesem Hintergrund kann man die Vermutung bekräftigen, dass

Unternehmungen allein menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der globalen Produktion nicht garantieren können! Dies öffnet den Raum für politische Forderungen, die sich allerdings (auch) an den ökonomischen und institutionellen Beschränkungen messen lassen müssen. Entsprechend werden abschließend einige politische Forderungen formuliert und diskutiert.

(a) Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen sind grundlegende Voraussetzungen für die nachhaltige Etablierung von Mindeststandards für Arbeitsbedingungen. Ihre Einhaltung muss einklagbar sein, jedoch sollte ihre Anwendung eher durch positive Anreize angeregt werden (compliance via positive measures).

In der politischen Diskussion werden Verhaltenskodizes als *unverbindliche* Gegenmaßnahme zu gesetzlichen Regelungen oder Sanktionsklauseln in Handelsverträgen gesehen. Das Journal of Commerce schreibt dazu: „Der freiwillige Code hilft dabei, strittige Fragen in internationalen Verhandlungen zu verharmlosen: ob Arbeitsbedingungen zu einem Teil von Handelsverträgen gemacht werden sollten“ (Ausgabe vom 17.4.1997). Dieser Forderung steht jedoch entgegen, dass es gerade der zuvor erwähnten (häufig nicht existenten) institutionellen Bedingungen bedarf, um Tarifverträge unter Rechtssicherheit abzuschließen. Vorangetrieben kann diese Zielsetzung aber durch die aktive Mitwirkung und Selbstgestaltung von gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene.

(b) Der Realitätsgehalt öffentlicher Anerkennungen von ILO-Standards durch die Verhaltenskodizes als Selbstverpflichtungserklärungen kann nur durch die transparente und firmen-unabhängige Überprüfbarkeit gewährleistet werden.

Wie oben bereits dargelegt, ist der Vorwurf mangelnder Unparteilichkeit der (häufig internen) Prüfungsgesellschaften durchaus berechtigt. Selbst Versuche, Transparenz durch Einführung von Zertifikaten unter Beteiligung von Gewerkschaftsvertretern (z.B. SA8000) zu erhöhen, sind bisher zum einen an der mangelnden Finanzierbarkeit, zum anderen an der begrenzten Glaubwürdigkeit (angesichts geschäftsnaher Auditoren) gescheitert. Die Frage stellt sich, welche Institution derzeit dieser Forderung nachkommen könnte und welche Chancen und Hemmnisse es gibt, für Gewerkschaften oder NGOs die Akkreditierung als Auditoren zu erhalten. Untersuchenswert wäre z.B. die Rolle von (lokalen) Gewerkschaften in diesem Prozess. Auch die Aufgaben der NGOs sollten daraufhin überprüft werden. Deren „Unabhängigkeit“ wird allerdings von Seiten der Unternehmungen bezweifelt.

Ob die ILO als vermeintlich zuständige supranationale Organisation dieser Aufgabe nachkommen kann, wird bereits heute kontrovers diskutiert. Wichtige Kriterien der Eignung und (möglichen) Zuständigkeit sind: die demokratische Legitimierung, die notwendige Ausstattung

mit Ressourcen, das fachliche Know-how und die globale Präsenz. Aber auch weitere Untersuchungen könnten zur Erhöhung der Transparenz beitragen, u.a. indem die konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort erfasst und Betroffene daraufhin befragt werden, ob wenigstens in jenen Fällen reale Verbesserungen erzielt werden können, die im Fokus einer sozialverantwortlichen Netzwerkführung stehen. Zwar haben schon NGOs wichtige Aufklärungsarbeit leisten können, jedoch besteht ihre Aufgabe (zurecht) eher darin, gezielt auf Probleme aufmerksam zu machen, weswegen sie nur ein selektives Bild der Umsetzung sozialer Standards liefern können. Dieses muss ergänzt werden durch wissenschaftlich unabhängige empirische Studien (vgl. die Initiative von Boje/Landrum 2001).

(c) Erst durch die Einbeziehung von Belegschaftsvertretern bzw. Gewerkschaften bei der (Weiter-) Entwicklung der Verhaltenskodizes könnte die Effektivität und vollständige Anwendung der formulierten Ziele gewährleistet werden.

Die interne Entwicklungsdynamik der Verhaltenskodizes gleicht einem "top down"-Verfahren. Gestaltung und Zielsetzung werden durch das Management, in der Regel ohne ausgewiesene Beteiligung seitens der eigenen MitarbeiterInnen oder gar der Betroffenen in den Zulieferfirmen, bestimmt. Folglich hängt es vom Willen der Manager ab, ob die Beschäftigten über ihre Rechte informiert werden und die Möglichkeit erhalten, über Arbeitsbedingungen und Bezahlung zu verhandeln. In der Tat wurden die betroffenen ArbeitnehmerInnen vor Ort häufig erst im Rahmen der Schulungen in den Prozess mit einbezogen. Solange der konstruktive Beitrag einer partizipativen Entwicklung nicht durch den Kosten- und Kontrollvorteil einer zentralen Entwicklung erkannt bzw. überkompensiert wird, werden Unternehmungen allein dieser Forderung nicht gerecht werden. Ein Lösungsansatz könnte (aus Sicht der Gewerkschaften) darin bestehen, netzwerkweite ArbeitnehmerInnenvertretungen zu entwickeln, die, in Abstimmung mit nationalen Gewerkschaften, die Partizipation der Betroffenen fördern.

Fazit

Globale Produktion und soziale Verantwortlichkeit sind schwer vereinbare Dimensionen im Management von Netzwerkbeziehungen. Die Entwicklung und Umsetzung sozialer Verantwortlichkeit im Netzwerk kann nur im Zusammenwirken interner und externer Abstimmungsprozesse im Dialog zwischen fokalen Unternehmungen und Zulieferern bzw. den Unternehmungsnetzwerken und gesellschaftlichen Akteuren auf lokaler und globaler Ebene vorangebracht werden. Dies stellt einen Balance-Akt zwischen zwei legitimen Rollen der Unternehmungen dar: zum einen die des wettbewerbsfähigen Marktteilnehmers, zum anderen die eines verantwortlich handelnden gesellschaftspolitischen Akteurs.

Literaturverzeichnis

- Adamy, W. (1997): Globalisierung und internationale Sozialpolitik. In: Jahrbuch Arbeit und Technik. Bonn, S. 263-274.
- Andersen, U./Woyke, W. (1995): Handwörterbuch Internationaler Organisationen. 2. Aufl. Opladen, Sp. 148-153.
- AVE-Erklärung (2001): <http://www.ave-koeln.de>.
- Bair, J./Gereffi, G. (2000): Industrielle Entwicklung, Netzwerke und Beschäftigung in der Warenkette der Bekleidungsindustrie. In: Dörrenbächer, C./Plehwe, D. (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin, S. 195-239.
- Bernard, E. (1997): Ensuring monitoring is not co-opted. Presentation to the independent monitoring: A Forum. <http://www.htup.harvard.edu/eb/monitor.pdf>
- Berthold, N./Hilpert, J. (1996): Umwelt- und Sozialklauseln: Gefahr für den Freihandel? In: Wirtschaftsdienst 49 (11), S. 596-604.
- Block, R.N./Roberts, K./Ozeki, C./Roomkin, M.J. (2001): Models of international labor standards. In: Industrial Relations 49 (2), S. 258-292.
- Boje, D.M. (1999): Steps toward green enlightenment. <http://www.nmsu.edu/~dboje/TdgreenEYaudit.html>.
- Boje, D.M./Landrum, N.E. (2001): Creating a research agenda to examine the global manufacturing practices of Nike Corporation and its subcontractors. PDW at the Academy of Management Meeting, August 4, 2001. Washington, D.C.
- Brand, D./Hoffmann, R. (1994): "Sozial-Dumping" oder Protektionismus? – Zur Kontroverse über eine Sozialklausel im internationalen Handelssystem. In: Ifo-Schnelldienst 47 (25/26), S. 23-33.
- Broscheit, S./Krakowczyk, K./Mensing, F. (1998): Freie Produktionszonen – Grenzenlose Gewinne. DGB Bildungswerk e.V./Nord-Süd-Netz. Materialien Nr. 46. Düsseldorf.
- Brüch, A. (1998): Individualismus-Kollektivismus als Einflußfaktor in interkulturellen Kooperationen. In: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation: Bedingungen und Perspektiven. Göttingen, S. 177-192.
- Brunner, H.-P. (1991): A triple treat for industrial policy of NIEs. Technological evolution, technological regimes, total market size. FS IV/91-19 Wissenschaftszentrum Berlin:
- Carty, V. (2001): The internet and grassroots politics: Nike, the athletic apparel industry and the anti-sweatshop campaign. In: Tamara 1 (2), S. 34-47,
- Clean Clothes Campaign (2001): <http://www.cleanclothes.org>, <http://www.sauberekleidung.de>.
- Duschek, S./Wirth, C. (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München und Mering, S. 297-336.
- EURATEX (o.J.): A charter by the social partners in the European textile and clothing sector: Code of conduct. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/news/chartertextile_en.htm

- Fischermann, T. (2001): Strategische Nächstenliebe. Die Ethikbranche wächst: Konzerne kaufen sich einen guten Ruf bei Kunden und Politikern. In: Die Zeit Nr. 23 vom 31.05.2001, S. 21-22.
- Frenkel, S. J. (2001): Globalization, athletic footwear commodity chains and employment relations in China. In: Organization Studies 22 (4), S. 531-562.
- Gargiulo, M./Benassi, M. (2000): Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. In: Organization Science 11 (2), S. 183-196.
- Gerhards, J./Neidhardt, F. (1990): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit: Fragestellungen und Ansätze. FS III 90-101 Wissenschaftszentrum Berlin.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Cambridge.
- Goost, F. (1995): Die deutsche Bekleidungsindustrie im Wettbewerb. In: Feuchtmeyer, E./Oberender, P. (Hrsg.): Branchen im Umbruch. Berlin, S. 69-77.
- Grabher, G. (1993): The weakness of strong ties: The lock-in of regional development in the Ruhr area. In: Grabher, G. (Hrsg.): The embedded firm. London, S. 265-277.
- Grabner-Kräuter, S. (1998): Die Ethisierung des Unternehmens. Wiesbaden.
- Grandke, S. (1999): Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie. Wiesbaden.
- Gulati, R./Westphal, J. (1999): Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. In: Administrative Science Quarterly 44, S. 473-506.
- Hamel, G. (1991): Learning in international alliances. In: Strategic Management Journal 12 (special issue), S. 83-103.
- Hirst, P./Thompson, G. (1996): Globalization in question. The international economy and the possibilities of governance. Cambridge.
- ICFTU (2001): <http://www.icftu.org>.
- Interview mit Jens Gerstenkorn in Mitbestimmung (5/2001), S.60-61.
- Jammernege, W./Rainer, G./Trcka, M. (2000): Gestaltung von reaktionellen Produktionsnetzwerken. In: Kaluza, B./Blecker, T. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. Berlin etc., S. 189-216.
- KarstadtQuelle (2000): Geschäftsbericht. Essen.
- Klein, N. (1999): No logo. New York.
- Koch-Baumgarten, Sigrid (1999): Gewerkschaftsinternationalismus und die Herausforderung der Globalisierung. Das Beispiel der Internationalen Transportarbeiterföderation (ITF), Quellen und Studien zur Sozialgeschichte 17, Frankfurt a.M. und New York.
- Köhnen, H. (2000): Das System Wal-Mart. Arbeitspapier 20 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Köhnen, H. (2001): Freie Produktionszonen. Vortrag im Rahmen des Studienprojekts von J. Sydow und M. Fichter: Global Manufacturing and Responsible Business Practices. Freie Universität Berlin. Berlin.
- Köhnen, H. (2001a): Haben Menschenrechtsverletzungen ein System? Wal-Mart's Verhaltenskodex und die Realität bei Zulieferern in ausgewählten Ländern, Unterlage zu einem Gastvortrag am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin am 12.6.01 (weitere Information von <http://www.nlcnet.org>).

- Kreikebaum, H. (1998): Unternehmensethik und Globalisierungsstrategien. In: Handlbauer, G./Matzler, K./Sauerwein, E./Stumpf, M. (Hrsg.): Perspektiven im Strategischen Management. Berlin und New York, S. 167-181.
- Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden.
- Labour Rights in China (2001): Zu Risiken und Nebenwirkungen ... SA8000: Ein neuer Stern am Standardhimmel oder globales Kosmetikum? In: express, 39 (4), S. 13 -15 und (5), S. 14.
- Mayntz, R. (1992): Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In: Journal für Sozialforschung 32 (1), S. 19-32.
- Mensing, F./Engel-Bock, J./Priegnitz, K. (1998): Kleidung aus der Weltfabrik. 3. Aufl. DGB Bildungswerk e.V./Nord-Süd-Netz. Materialien Nr. 49. Düsseldorf.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management. Stuttgart.
- Oldenziel, J. (2001): The reality behind the code. Working conditions in garment factories producing for Vendex KBB, Amsterdam.
- o.V. (2001): Soziale Fortschritte erzielen. In: WIR – Das Magazin für Mitarbeiter der KartstadtQuelle AG o.Jg. (5), S. 18-22.
- Perraton, J. (2001): The global economy – myths and realities. In: Cambridge Journal of Economics 25, S. 669-684.
- Pflaum, M. (2001): KarstadtQuelle: Verantwortlich Handeln statt schön reden! In: Rundbrief (2/2001), Kampagne für saubere Kleidung (<http://www.saubere-kleidung.de>).
- Porter, M.E. (1990): The competitive advantage of nations. New York.
- Rodrik, D. (1997): Has globalization gone too far? Institute for International Economics. Washington, DC.
- Ross, A. (1997)(Hrsg.): No sweat: Fashion, free trade and the rights of garment workers. New York und London.
- SA8000 (2001): <http://www.cepaa.org/introduction.htm>.
- Sabel, C./O'Rourke, D./Fung, A. (2000): Ratcheting labor standards: Regulation for continuous improvement in the global workplace Version: 2.0 February 23, 2000, <http://www.law.columbia.edu/sabel/papers/ratchPO.html>
- Scherer, A.G. (2000): Zur Verantwortung der multinationalen Unternehmung im Prozess der Globalisierung. In: Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.): Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden, S. 1-17.
- Scherrer, C. (1995): Internationale Arbeitnehmerstandards. Geeignete Instrumente gegen „Sozialdumping“? In: WSI-Mitteilungen 48 (11), S. 712-723.
- Scherrer, C./Greven, T. (1999): Soziale Konditionalisierung des Welthandels: Die Instrumente Sozialklausel, Verhaltenskodex und Gütesiegel in der Diskussion. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Scherrer, C./Greven, T. (2001): Global rules for trade. Codes of conduct, social labeling, workers' rights clauses. Münster.
- Schreyögg, G. (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 3. Aufl. Wiesbaden.

- Sengenberger, W. (1994): Labour standards in the international economy – Challenges and perspectives. In: Bosch, G. (Hrsg.): International integration and the regulation of working conditions. Arbeitspapier SAMF. Gelsenkirchen, S. 27-59.
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. In: Gesamttextil (Hrsg.) (2000): Zahlen zur Textilindustrie.
- Steinmann, H./Scherer, A.G. (1997): Die multinationale Unternehmung als moralischer Akteur. In: Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Wiesbaden, S. 23-53.
- Steinmann, H./Scherer, A.G. (1998): Interkulturelles Management zwischen Universalismus und Relativismus. In: Steinmann, H./Scherer, A.G. (Hrsg.): Philosophische Grundlagenprobleme des interkulturellen Managements. Frankfurt, S. 23-87.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1999): Management. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken – Eine betriebswirtschaftliche Analyse. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt und New York, S. 171-222.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken: Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden, S. 1-24.
- Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Aufl. Frankfurt, S. 189-216.
- Teubner, G. (2000): Netzwerke – Binnenstruktur und Externalitäten. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Berlin, S. 125-157.
- Thurrow, L. (1993): Kopf an Kopf – Wer siegt im Wirtschaftskrieg zwischen Europa, Japan und den USA? Düsseldorf etc.
- Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The problem of embeddedness. In: Administrative Science Quarterly 42, S. 35-67.
- Victor, B./Stephens, C. (1994): The dark side of the new organizational form: An editorial essay. In: Organization Science 5 (4), S. 479-482.
- WFSGI 2000 (2000): http://www.wfsgi.org/SGI/activities/Code_Conduct.htm.
- Wilke, Christiane. et al. (1999): Ein beispielhaftes Bündnis: die Kampagne für „Saubere Kleidung“ In: IG Metall Vorstand (Hrsg.): Weltweit gegen Sozialdumping. Für Sozialklauseln. Frankfurt, S. 25-26.
- Wöhe, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19. Aufl. München.