

### Social accountability 8000: ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen?

Gilbert, Dirk Ulrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gilbert, D. U. (2001). Social accountability 8000: ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen? *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2(2), 123-154. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347402>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen?**

**DIRK ULRICH GILBERT**

*This article presents a new instrument for the implementation of business ethics within multinational companies: the certification in compliance with the standards "Social Accountability 8000" (SA 8000). SA 8000 is a global standard for workplace conditions and a system for independently verifying factories' compliance. SA 8000's acceptance has been growing because many major corporations know that their reputation and social accountability is a competitive asset. And, they are beginning to see it as an issue of risk management. After presenting the SA 8000 the article concludes with a critical evaluation from the perspective of business ethics in order to answer the following question: does SA 8000 actually represents a practicable instrument for the implementation of business ethics within multinational companies?*

## **1 Unternehmensethik im Kontext international tätiger Unternehmen**

International tätige Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Aktivitäten grenzüberschreitend in mindestens zwei Ländern erfolgen. Darunter fallen direkte Import-/Exportgeschäfte genauso wie Lizenzvergaben, Franchisingverträge und Betriebe in Form von rechtlich unabhängigen bis zu 100%-igen Tochtergesellschaften oder Joint Ventures mit ausländischen Partnern (Dülfer 1996: 6-8 und 141-143). Die genannten Aktivitäten der Unternehmen spielen sich im Rahmen der zunehmenden Integration der Märkte auf globaler Ebene ab. Die Globalisierung konfrontiert internationale Unternehmen dabei mit fremden Währungs-, Wettbewerbs-, Politik- und Kulturräumen (Kreikebaum 1998: S. 7-8). In diesem Rahmen konstatieren die meisten Autoren, dass die Konfliktrichtigkeit wirtschaftlicher Handlungen in den letzten Jahren zugenommen hat (Steinmann/Scherer 2000: 96; Scherer/Löhr 1999: 262-266; Gilbert 1998: 19-22). Dabei ist es eine offene Frage, ob das Konfliktpotenzial auf internationaler Ebene in jüngster Zeit wirklich zunimmt oder dank einer weltweiten Publizität nur stärker in das Blickfeld einer immer sensibilisierteren Öffentlichkeit getreten ist. Mit Sicherheit lässt sich aber feststellen, dass in den letzten Jahren das für Mensch und Natur gefährliche Schadenspotenzial größer geworden ist. Dies gilt für Beispiele wie den Exxon Valdez-Tankerunfall oder den Untergang der größten

Bohrinsel der Welt der Firma Petrobras vor der brasilianischen Küste, aber auch für weniger populäre Konfliktursachen wie die Transferpreisgestaltung in Konzernen, Währungsspekulationen oder menschenunwürdige Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern.

Wenn das Konfliktpotenzial im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit zunimmt, dann stellt sich aber gleichzeitig die Frage, wie Unternehmen mit diesen Konflikten umgehen sollen. Von Seiten der Unternehmen rückt dabei die normative Dimension unternehmerischer Handlungen in den Vordergrund. Unternehmen werden von ihren Stakeholdern zunehmend nicht nur nach rein ökonomischen Kriterien beurteilt, sondern auch danach, inwiefern sie aus ethischer Perspektive Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen.<sup>1</sup>

Dieser Sachverhalt ist ein wesentlicher Grund dafür, dass die Diskussion zur Unternehmensethik sich in den letzten Jahren verstärkt mit den besonderen Problemen international tätiger Unternehmen beschäftigt hat.<sup>2</sup> Zwei wesentliche Problembereiche lassen sich in diesem noch relativ jungen Forschungsfeld abgrenzen:

- Erstens ist die Frage zu klären, welche normative Grundposition ein Unternehmen im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten auf internationaler Ebene einnimmt. Anders ausgedrückt geht es darum, wie man mit dem Spannungsfeld zwischen Universalismus und Kulturrelativismus im interkulturellen Management umgeht. Im Hinblick auf diese Frage gibt es eine kontroverse Diskussion in der Literatur, die sich in einer Reihe verschiedener Begründungsansätze niederschlägt. Die Sichtung der Ansätze zeigt, dass vor allem die philosophische Ausgangsposition determiniert, zu welchen Schlussfolgerungen die Autoren kommen und welche Handlungsempfehlungen sie Unternehmen geben. Als Beispiele für die Vielfalt der Konzepte sei lediglich auf die „Transzendentalpragmatische Diskursethik“, die „Kulturalistische Beratungsethik“ oder das der Habermas'schen Philosophie folgende „Diskursethische Konfliktmanagement“ verwiesen.<sup>3</sup>
- Die zweite Frage, die sich stellt, ist, welche Bemühungen international tätige Unternehmen in Gang setzen, um ethisch verantwortungsvolles Handeln auch tatsächlich in der betrieblichen Praxis zur Geltung zu bringen. Die Umsetzung bzw. Implementierung von Unternehmensethik rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Auch in diesem Forschungsfeld gibt es bereits eine Vielzahl sinnvoller Vorschläge. Die betriebliche Praxis bedient sich zunehmend konkreter Instrumente, die die Implementierung von Ethik fördern sollen. Als Beispiele sind Codes of Ethics bzw. Codes of Conduct, Ethiktrainings,

Ethikkommissionen, Ethik-Audits, Ethics-Officers, Ethikseminare, Compliance-Programme und die Ausgestaltung von Anreizsystemen zur Förderung ethischen Verhaltens zu nennen (Ulrich 2001: 47; Palazzo 2000: 201-227; Kreikebaum 1996: 273-294 und Ulrich/Lunau/Weber 1996: 16-29).

In diesem Beitrag wollen wir uns ausschließlich mit der zweiten Fragestellung auseinander setzen. Im Mittelpunkt wird die Implementierung von Unternehmensethik durch eine neues Instrument stehen, welches bisher noch wenig Beachtung in der Literatur gefunden hat.<sup>4</sup> Es handelt sich um die sogenannte *ethische Zertifizierung*. Besonders hervorzuheben ist in diesem Kontext die Zertifizierungsinitiative „Social Accountability 8000“ (SA 8000), die wir im Folgenden vorstellen wollen. Wir zeigen zunächst, welche Gründe zur Entwicklung von ethischen Zertifizierungsinitiativen geführt haben und welche verschiedenen Ansätze es gibt. Anschließend gehen wir auf die Leitidee sowie die normative Basis von SA 8000 ein und legen dar, wie die operative Umsetzung in der betrieblichen Praxis funktioniert. Wir schließen den Beitrag mit einer kritischen Evaluation des Konzeptes, um die Ausgangsfrage beantworten zu können, inwieweit SA 8000 tatsächlich ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen ist.

## **2 Bestandsaufnahme: Ursachen und Ansätze ethischer Zertifizierung**

Die Entwicklung ethischer Zertifizierungsinitiativen resultiert aus einer Reihe von Gründen. Als erstes sei auf die Probleme von sog. Verhaltenskodizes hingewiesen, die durch externe, international agierende Institutionen initiiert werden.<sup>5</sup> Zum zweiten sind die Schwächen der von uns bereits erwähnten, unternehmensinternen Codes of Conduct hervorzuheben. Beide Instrumente sind zwar prinzipiell zur Implementierung ethischer Reflexion in Unternehmen geeignet. Bei näherer Betrachtung gibt es jedoch eine Anzahl von Schwierigkeiten, mit denen diese Kodizes konfrontiert sind. Analysiert man zunächst die internationalen Verhaltenskodizes, dann liegt deren Hauptproblem darin, dass es weder auf nationaler noch auf internationaler Ebene einen Konsens im Hinblick auf Inhalte und Interpretation der Kodizes gibt. Nicht einmal die Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen (UN) aus dem Jahr 1948 oder die Standards der International Labor Organization (ILO) zur menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen, können als weltweit akzeptiert gelten. China und andere – vor allem muslimische – Länder mahnen immer wieder an, dass diese Standards eine „westliche“

Prägung hätten. Zudem gibt es weder auf nationaler noch auf supranationaler Ebene Instrumente zur Überwachung der Einhaltung der Richtlinien.<sup>6</sup> Verstöße gegen die Verhaltensstandards bleiben also in aller Regel sanktionsfrei. Betrachtet man unternehmensinterne Codes of Conduct genauer, dann zeigt sich, dass diese ebenfalls nur beschränkt geeignet sind, ethisch verantwortungsvolles Verhalten in Unternehmen sicherzustellen. Vor allem gelingt es mittels interner Codes of Conduct meistens nicht, länderspezifische Besonderheiten im Hinblick auf gesetzliche, wirtschaftliche und soziale Bedingungen abzufedern. Codes of Conduct werden in der Regel in Unternehmenszentralen entwickelt und dann unternehmensweit durchgesetzt. Betroffene Stakeholder aus Entwicklungs- und Schwellenländern sind nicht in die Entwicklungsprozesse eingebunden und die jeweilige lokale Situation findet keine Berücksichtigung bei der Formulierung der Codes of Conduct. Bedingungen vor Ort weichen jedoch oft stark von der Situation in Industrieländern ab. Eine aktuelle Studie belegt, dass nur die Hälfte aller Codes of Conduct Hinweise auf Mindestlöhne oder Arbeitszeitvorschriften enthalten, die in Entwicklungsländern häufig von Bedeutung wären (Tepper 1999). Darüber hinaus haben Unternehmen und Zulieferer im Regelfall alle unterschiedlich ausgestaltete Codes of Conduct. Dadurch fehlt eine eindeutige Orientierungshilfe für Geschäftspraktiken im Ausland.

Dass man in den letzten Jahren eine zunehmende Beschäftigung mit ethischer Zertifizierung beobachten kann, liegt außerdem in gesetzlichen Entwicklungen begründet. In diesem Zusammenhang ist vor allem das am 1. Mai 1998 in Deutschland in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zu nennen, welches von Unternehmen die Einführung eines Risikomanagementsystems fordert. Jeder Vorstand hat konzernweit „(...) geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 II AktG). Im KonTraG lässt der Gesetzgeber den Unternehmen dabei bewusst einen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung der internen Überwachungsprozesse. Unternehmen sollen in Selbstorganisation entscheiden, wie sie Risiken abwenden wollen und auf welche Bereiche sie das Risikomanagementsystem ausdehnen. Die Entwicklung der letzten Zeit zeigt dabei deutlich, dass eine Vielzahl von Unternehmen Maßnahmen treffen, neben rein ökonomischen Risiken auch Bedrohungen aus ethischem Fehlverhalten abzuwehren (Kemnitzer/Klunk 1999: 3-8).

Die Hauptursache für die Entstehung von Zertifizierungsinitiativen ist aber in der bereits angedeuteten Zunahme der Sensibilität einzelner Stakeholder im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen, unter denen Unternehmen bzw.

deren Zulieferer weltweit produzieren, zu sehen. Medienberichte über soziale Missstände in Produktionsstätten in Entwicklungs- und Schwellenländern, wie z. B. Kinderarbeit in indischen Steinbrüchen oder Disziplinarstrafen in vietnamesischen Bekleidungsunternehmen erregen weltweit Aufmerksamkeit.<sup>7</sup> Die Öffentlichkeit schockiert dabei weniger die Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen in diesen Ländern schlechter sind als in Industrieländern. Verärgert sind die Verbraucher in den Industrienationen vielmehr über die (scheinbar) systematische Ausbeutung von Arbeitern, insbesondere Kindern, bei der Herstellung von hochwertigen Konsumgüterartikeln.<sup>8</sup> Der Unmut der Verbraucher äußert sich dann auch vermehrt in der Arbeit von entwicklungspolitischen, gewerkschaftlichen und kirchlichen Gruppen, die sogar zum Boykott betroffener Hersteller und ihrer Waren aufrufen (z. B. Nike und Levi's).

Als Reaktion auf diese Entwicklungen wurden in den letzten Jahren – neben SA 8000 – eine Vielzahl weiterer Zertifizierungskonzepte entwickelt, die wir an dieser Stelle kurz aufzählen wollen. Es handelt sich dabei vorwiegend um Initiativen aus der Bekleidungsindustrie, um die Probleme unzureichender Arbeitsbedingungen zu bekämpfen.

- ❑ Zunächst sind die im Jahr 1997 vom damaligen US-Präsidenten Clinton initiierte Kampagne „US-Apparel Industry Partnership“ und der aus den Niederlanden stammende Vorschlag der „Clean Clothes Campaign“ zu nennen. Beide Initiativen weisen Gemeinsamkeiten mit SA 8000 auf, insbesondere bei den Inhalten der geforderten Sozialstandards. In ihrer operativen Umsetzung fallen sie aber deutlich hinter SA 8000 zurück.<sup>9</sup>
- ❑ Im Jahr 1999 etablierte sich ein weiterer Ansatz zur ethischen Zertifizierung, der bislang allerdings noch kaum von der Praxis aufgegriffen wird. Es handelt sich um „AccountAbility 1000“ (AA 1000). Das Konzept deckt sich im Hinblick auf Inhalte und Methodik in weiten Teilen mit SA 8000.<sup>10</sup>
- ❑ Die Zertifizierungsinitiative RUGMARK aus den USA setzt sich dafür ein, Kinderarbeit zu bekämpfen. Das Programm findet allerdings nur in der Teppichindustrie Anwendung.<sup>11</sup>
- ❑ Als letztes sei auf die weitreichenden Bemühungen von Seiten der European Foundation for Quality Management (EFQM) hingewiesen, die in den letzten Jahren ein sehr umfangreiches Total-Quality-Management-Modell entwickelt hat. Im Gegensatz zu Management-Modellen, wie dem hier vorgestellten SA 8000, ist die Evaluation ethischer Aspekte beim EFQM-Modell bisher jedoch nur in Ansätzen erkennbar.<sup>12</sup>

### 3 Zertifizierung nach Sozialstandard Social Accountability 8000

#### 3.1 Leitidee der Zertifizierungsinitiative

Die Idee zu SA 8000 wurde ursprünglich von einer amerikanischen Verbraucherorganisation, dem „Council on Economic Priorities“ (CEP),<sup>13</sup> entwickelt, aus dem der heutige Träger des Programms, die Institution „Social Accountability International“ (SAI) in New York hervorging.<sup>14</sup> SAI wurde im Jahr 1997 gegründet, um mit SA 8000 den ersten weltweit gültigen *ethischen* Zertifizierungsstandard zu entwickeln, der Unternehmen darauf verpflichtet, in bestimmten Bereichen der operativen Geschäftsführung aktiv ethische bzw. soziale Verantwortung zu übernehmen und dies durch unabhängige Prüfer zertifizieren zu lassen. In einer internationalen Kooperation mit Vertretern von Wirtschaft, UN, Lieferanten, Zertifizierungsunternehmen und einer Vielzahl weiterer Non Governmental Organizations (NGOs) wurden Standards erarbeitet, die weltweit konsensfähig sein sollen (McIntosh et al. 1998; Zadek 1998).

Der Grundgedanke von SA 8000 ist dabei, dass nur Standards, die auf supranationaler Ebene Geltung haben, als Grundlage für sozialverträgliches Handeln von international tätigen Unternehmen dienen können. Diese Standards stellen soziale Mindestanforderungen für Arbeitsbedingungen dar, auf deren Einhaltung sich Unternehmen und deren Zulieferer verpflichten. SAI hat sich folgende Ziele gesetzt:

*„SAI's mission is to enable organizations to be socially accountable by:*

- ☐ *Convening stakeholders to develop consensus-based voluntary standards;*
- ☐ *Accrediting qualified organizations to verify compliance; and*
- ☐ *Promoting understanding and encouraging implementation of such standards worldwide”* (SAI 2001).

Die erfolgreiche Umsetzung der Standards wird im Zuge eines „Third Party Audits“ von externen und unabhängigen Zertifizierungsgesellschaften wie z. B. DNV (Det Norske Veritas), BVQI (Bureau Veritas Quality International) oder SGS (Société Générale de Surveillance) nach anerkannten, allgemein bekannten und nachvollziehbaren Regeln überwacht und bestätigt. Unternehmen erhalten bei erfolgreicher Prüfung schließlich eine Zertifizierung nach SA 8000.

Von großem Vorteil für SA 8000 ist, dass das System bei der Zertifizierung auf die bereits bestehenden Erfahrungen der Unternehmen mit der International Organization for Standardization (ISO) zurückgreift. Über 300.000 Unternehmen weltweit haben sich bereits gemäß ISO zertifizieren lassen. Während die in den 80er und 90er Jahren im Vordergrund stehenden Zertifizierungsprozesse für Qualität (ISO 9000) und

Umweltmanagement (ISO 14000) schon weitgehende Beachtung in der Praxis gefunden haben, stehen die Bemühungen um SA 8000 noch am Anfang. SA 8000 stellt somit eine sinnvolle Ergänzung und konsequente Weiterentwicklung bestehender Zertifizierungsinstrumente dar (vgl. Abbildung 1).

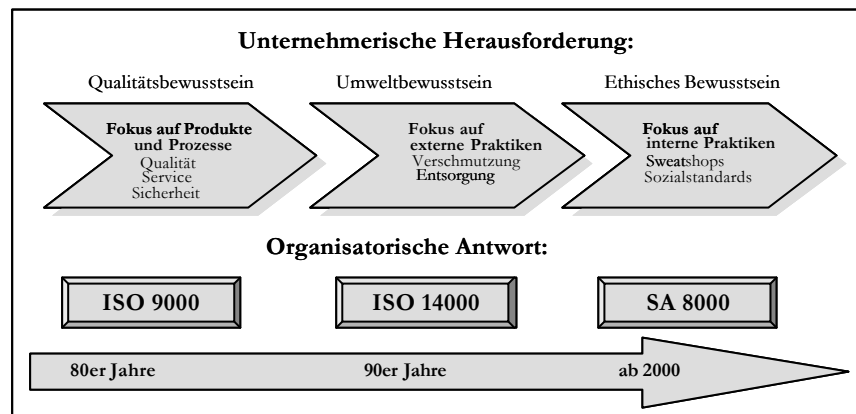


Abbildung 1: Entwicklung der Zertifizierungsinitiativen

Quelle: Eigene Darstellung

Langfristig ist die Initiative SA 8000 darauf ausgelegt, ein weltweit gültiges und akzeptiertes Zertifizierungs- und Kontrollsystem zur Einhaltung von Sozialstandards zu etablieren. Unternehmen, die SA 8000 befolgen, sollen ethisch unbedenklich produzieren und zudem Reputation aufbauen.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass es sich bei SA 8000 nicht um ein Regierungsprojekt handelt und der Prozess zur Erstellung der Standards nicht von einer einzelnen Anspruchsgruppe dominiert wird. Vielmehr war die Entstehung und ist die zukünftige Weiterentwicklung von SA 8000 explizit als offener, dialogischer Meinungsaustausch angelegt. Alle Anspruchsgruppen, die sich von den Verhaltensstandards betroffen fühlen, sind heute und in Zukunft dazu eingeladen, konstruktive Kritik an den Kodizes zu üben (z. B. via Internet).<sup>15</sup>

### 3.2 Inhalte der Zertifizierungsstandards

Die im Folgenden vorgestellten Standards nach SA 8000 wurden erstmals am 15. Oktober 1997 öffentlich zur Diskussion gestellt. Es folgten Pilotversuche zur Auditierung ausgewählter Produktionsbetriebe in Mexiko,



Honduras, New York City und Pennsylvania mit Vertretern der SGS und anderer Zertifizierungsgesellschaften. Im Sommer 1998 wurde mit dem Werk von Avon Products in Suffern (New York) schließlich der erste Betrieb nach SA 8000 zertifiziert. Bis heute sind eine Vielzahl von Unternehmen (z. B. Toys'R'Us, Body Shop, Levi Strauss & Co.) der Zertifizierungsinitiative beigetreten und diesem Beispiel gefolgt. Zur Zeit sind Produktionsstätten in 12 Ländern auf 4 Kontinenten zertifiziert. Ein weiteres Beispiel ist der Otto Versand in Hamburg, der für seine Bemühungen um Zertifizierung nach SA 8000 sogar den – im Jahr 2000 zum ersten Mal vergebenen – Preis für Unternehmensethik vom Deutschen Netzwerk für Wirtschaftsethik (DNWE) erhielt.<sup>16</sup>

Die Inhalte der Zertifizierungsstandards SA 8000 bestehen insgesamt aus vier Elementen:<sup>17</sup>

- ❑ Zweck und Reichweite der Standards
- ❑ Normative Grundlage der Standards
- ❑ Definitionen
- ❑ Spezifische Verhaltensleitlinien.

### **3.2.1 Zweck und Reichweite der Standards**

SA 8000 verpflichtet Unternehmen dazu, alle von ihnen kontrollier- und beeinflussbaren Bereiche sozialer Verantwortlichkeit auch tatsächlich aktiv zu handhaben. Als kontrollierbarer Bereich gelten in diesem Sinne auch die Zulieferer von Unternehmen. Die Inhalte der Standards sollen also nicht nur in eigenen Produktionsstätten Anwendung finden, sondern auch in Produktionsbetrieben der Zulieferer. Eine Zertifizierung nach SA 8000 wird immer nur für jeweils eine bestimmte lokale Produktionsstätte erteilt, nicht für ein ganzes Unternehmen bzw. dessen gesamte produktive Wertschöpfungskette. Die Standards sind unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen geographischen, gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Situation anzuwenden.

### **3.2.2 Normative Grundlage der Standards**

Die normative Grundlage der SA 8000 Standards resultiert zunächst aus der Forderung, dass Unternehmen alle national und international geltenden Gesetze einhalten müssen. Außerdem sollen Unternehmen eine Reihe von Standards befolgen, die sich aus unterschiedlichen international geltenden Kodizes ableiten. Tabelle 1 gibt einen umfassenden Überblick über die normative Grundlage von SA 8000.

<b>NORMATIVE GRUNDLAGE VON SA 8000</b>	
<input type="checkbox"/>	Nationale und internationale Gesetze
<input type="checkbox"/>	Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen (Universal Declaration of Human Rights)
<input type="checkbox"/>	Konvention der Vereinten Nationen über die Rechte von Kindern (United Nations Convention on the Rights of the Child)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konventionen 29 und 105 (Zwangs- und Gefängnisarbeit)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 87 (Gewerkschaftsfreiheit)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 98 (Recht auf Tarifverhandlung)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konventionen 100 und 111 (Entlohnungsgleichheit für Männer und Frauen, Diskriminierungsverbot)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 135 (Rechte der Arbeitnehmervertreter)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 138 (Mindestalter)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 155 und Empfehlung 164 (sichere und gesunde Arbeitsbedingungen)
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 159 (berufliche Wiedereingliederung und Beschäftigung Behinderter),
<input type="checkbox"/>	ILO-Konvention 177 (Heimarbeit)

Tabelle 1: Normative Grundlage von SA 8000

Quelle: SAI (2001)

### 3.2.3 Definitionen

Bevor in einem nächsten Schritt die Standards präzisiert werden können, erfolgt die exakte Definition bestimmter Begriffe, die im Rahmen der Zertifizierung nach SA 8000 eine besondere Bedeutung haben. Es handelt sich dabei u. a. um die klare begriffliche Bestimmung dessen, was unter Zulieferern, Subkontraktoren, Stakeholdern, Kindern, Kinderarbeit und Zwangsarbeit zu verstehen ist.<sup>18</sup>

### 3.2.4 Spezifische Verhaltensleitlinien

Auf Basis der normativen Grundlage und der Definitionen von SA 8000 werden im letzten Schritt spezifische Verhaltensleitlinien abgeleitet. Für eine Zertifizierung nach SA 8000 ist es notwendig, dass Unternehmen die in den folgenden 9 Bereichen festgelegten Anforderungen in ihrer Geschäftspolitik explizit berücksichtigen:

1. **Kinderarbeit:**  
Unternehmen dürfen Kinderarbeit nicht unterstützen. Die Beschäftigung von Jugendlichen zwischen 15 und 17 Jahren (young workers) ist erlaubt. Young workers, die neben ihrer Arbeit noch zur Schule gehen (wollen), ist von Seiten des Unternehmens eine angemessene Unterstützung zu bieten. Diese umfasst materielle Beihilfen, die zur Sicherstellung des Schulbesuchs nötig sind und ein Ausgleichsgehalt zum bisher regulär erhaltenen Entgelt. Es gilt eine Höchststundenzahl für Schulunterricht, Arbeit und damit verbundene Wegstrecken von 10 Stunden täglich. Falls Kinder oder young workers durch die Einführung der Standards nicht mehr beschäftigt werden (können), wird empfohlen, ein entsprechendes Hilfsprogramm zu entwickeln, welches sie nicht schlechter stellt als eine Weiterbeschäftigung.
2. **Zwangsarbeit:**  
Unternehmen sollen Zwangsarbeit weder anwenden noch fördern. Unter Zwangsarbeit ist jede nicht freiwillige Arbeit zu verstehen, die unter Strafandrohung geleistet wird, wie Gefangen-, Sklaven- oder Leibeigenenarbeit und erzwungene Abarbeitung von Schulden. Von Arbeitnehmern darf während ihrer Tätigkeit keine Hinterlegung von Ausweispapieren, Kautionen oder einer anderen Art von Pfand verlangt werden.
3. **Gesundheit und Sicherheit:**  
Unternehmen sollen unter Berücksichtigung des vorhandenen Informationsstandes ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld bieten und adäquate Schritte zur Verletzungs- und Unfallverhütung unternehmen, soweit diese angemessen durchführbar sind. Dazu wird ein Mitglied der Unternehmensführung zum Verantwortlichen für die Sicherheit der Arbeitnehmer benannt.
4. **Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen:**  
Das Unternehmen hat das Recht der Arbeitnehmer, Gewerkschaften zu gründen, ihnen beizutreten und Tarifverhandlungen zu führen, zu respektieren. Wo dieses Recht durch lokale Gesetze beschränkt ist, hat das Unternehmen alternative Formen der Mitbestimmung für die Mitarbeiter zu fördern. Repräsentanten der Arbeitnehmer dürfen nicht diskriminiert werden.
5. **Diskriminierung:**  
Jede Art der Diskriminierung bei Anstellung, Entlassung, Entlohnung, Zugang zu Fortbildungsmaßnahmen, Beförderung oder Pensionierung aufgrund von Rasse, Kaste, nationaler Her-

kunft, Religion, sexueller Orientierung, Gewerkschaftsmitgliedschaft oder politischer Tätigkeit sind unvereinbar mit dem Standard. Das Unternehmen darf Verhalten, welches eine Bedrohung, Ausbeutung, Beleidigung oder einen Zwang sexueller Art darstellt, nicht dulden.

6. Disziplinarstrafen:  
Körperliche Bestrafung, geistiger und physischer Zwang sowie verbale Beleidigungen sind unvereinbar mit SA 8000. Der Arbeitgeber hat zu jeder Zeit die geistige, emotionale und körperliche Integrität der Arbeitnehmer zu respektieren, auch bei Problemen mit dem Arbeitseinsatz und der Disziplin.
7. Arbeitszeiten:  
Alle für das Unternehmen gültigen Gesetze und Industriestandards bezüglich der Arbeitszeiten sind einzuhalten. In keinem Fall darf die reguläre Wochenarbeitszeit 48 Stunden überschreiten. Ein freier Tag je Woche ist zu gewähren. Einschließlich Überstunden darf die Wochenarbeitszeit nicht mehr als 60 Stunden betragen. Überstunden dürfen nur ausnahmsweise und wegen kurzzeitigen, nicht vorhersehbaren Umständen verlangt werden. Abgesehen wird dabei von saisonalen oder urlaubsbedingten Schwankungen. Die Überstunden müssen mit einem höheren Lohnsatz entlohnt werden.
8. Entlohnung:  
Löhne, die für eine Standardwochenarbeitszeit gezahlt werden, sollen mindestens den gesetzlichen oder industriespezifischen Normen entsprechen, den Mindestbedürfnissen der Arbeitnehmer gerecht werden und darüber hinaus einen Beitrag zur weiteren freien Verfügung enthalten. Der Lohn darf aus disziplinarischen Gründen nicht gekürzt werden. Die Lohn- und Vergütungskomponenten sind den Arbeitnehmern regelmäßig und verständlich zu erläutern.
9. Managementsystem:  
Der letzte Bereich der SA 8000 legt detailliert fest, welche Anforderungen ein Managementsystem erfüllen muss, um den vorgenannten Forderungen zu entsprechen. Unternehmen sollen Managementsysteme entwickeln, welche die Umsetzung, Einhaltung und Kontrolle der SA 8000 Standards ermöglichen. Die Verpflichtungen zur Einhaltung des Standards und zur Wahrung nationaler und anderer gültiger Gesetze müssen dokumentiert und allen Arbeitnehmern sowie der interessierten Öffentlichkeit vermittelt werden. Ein spezifisch ausgestaltetes Managementsystem

hilft dem Zertifizierer, sich bei seinem Urteil – neben der eigenen Informationsbeschaffung durch Interviews, Untersuchungen und Beobachtungen – auf vorhandene Dokumentationen zu stützen.

### **3.3 Umsetzung der Standards und Zertifizierung**

Die Umsetzung von SA 8000 erfolgt in Unternehmen anhand des sogenannten „Guidance Document“, einem Handbuch mit konkreten Hilfestellungen zum Verständnis von SA 8000, Beispielen erfolgreicher Implementierung und präzisen Angaben zur lokalen Anpassung der Verhaltensstandards. Der im Guidance Document beschriebene Umsetzungsprozess besteht aus vier Phasen (vgl. Abbildung 2).

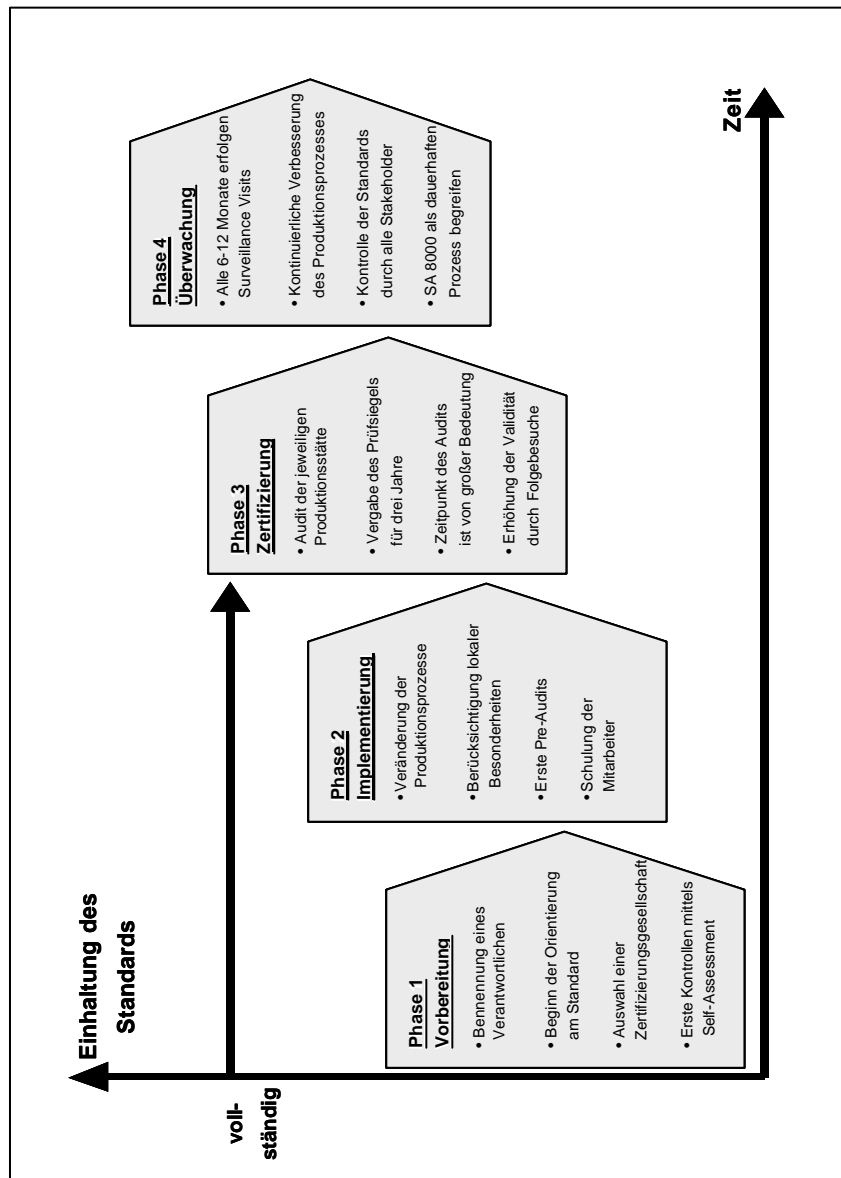


Abbildung 2: Phasen des Zertifizierungsprozesses SA 8000

Quelle: Eigene Darstellung

### **Phase 1 – Vorbereitungsphase**

In Phase 1 wird zunächst ein Manager zum Verantwortlichen für den Zertifizierungsprozess benannt. Dieser Mitarbeiter sollte idealerweise bereits über Erfahrungen im Hinblick auf Auditprozesse (z. B. Zertifizierung nach ISO) verfügen. Das Unternehmen beginnt sich erstmals am Standard SA 8000 zu orientieren und wählt eine von SAI akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft (Auditor) aus, mit der sie zusammenarbeiten will. In einem sogenannten Initial-Meeting mit dem Auditor und den Vertretern des Unternehmens bzw. der Produktionsstätte wird Zweck, Umfang und Ablauf des Zertifizierungsverfahrens abgeklärt. Neben der erstmaligen Beachtung der SA 8000 Vorschriften erfolgt eine Analyse der ILO-Richtlinien zur Gestaltung von Arbeitsstätten. Außerdem ist die Einhaltung lokaler Gesetze zu überprüfen. Um Abweichungen von SA 8000 aufzudecken, führt das Unternehmen die ersten Kontrollen in Form eines Self-Assessment durch.

### **Phase 2 – Implementierungsphase**

In Phase 2 erfolgt die Implementierung erforderlicher Veränderungen der Produktionsprozesse und des Managementsystems in den einzelnen Betrieben. Der Auditor überprüft die Produktionsstätte und teilt dem Unternehmen signifikante Unterlassungen und Abweichungen zu SA 8000 mit. In dieser frühen Phase sind die Auditoren gehalten, sich mit den wichtigsten lokalen Stakeholdern zu treffen, um eventuell auftretende Probleme bereits vor dem ersten Audit zu antizipieren (due diligence gathering). Ziel ist es, typische lokale Besonderheiten der Produktionsbedingungen in den Zertifizierungsprozess zu integrieren. Erste Pre-Audits werden durchgeführt sowie Fortschritte im Hinblick auf die Erfüllung von SA 8000 dokumentiert.

Maßnahmen in Phase 2 beinhalten auch die Schulung von Mitarbeitern, die ein zentrales Element des Zertifizierungsprozesses darstellen. Sowohl Arbeiter als auch Manager erhalten Unterweisungen im Standard, die sie in die Lage versetzen sollen, die Zertifizierungsanforderungen in ihre täglich Arbeit zu integrieren. In dieser Phase führen die Auditoren Interviews mit betroffenen Arbeitnehmern durch, die der Evaluation der konkreten Arbeitsbedingungen dienen. Die Interviews sind in der Muttersprache des Arbeiters zu führen. Auf keinen Fall darf ein Mitglied der Unternehmensleitung während der Interviews anwesend sein.

Treten in Phase 2 Abweichungen vom Standard nach SA 8000 zutage, haben sowohl der Auditor als auch das Unternehmen darauf zu reagieren. Geeignete Pläne und Maßnahmen zur Behebung der festgestellten Mängel sind zu entwickeln. Als erstes müssen dabei die sogenannten „Major

Corrective Action Requests“ behoben werden. Bei diesen handelt es sich um lebensbedrohende, gefährliche oder risikobehaftete Zustände in der Produktion (z. B. Brandschutzmängel oder gefährliche Chemikalien), denen die Arbeiter ausgesetzt sind. Solange noch Major Corrective Action Requests bestehen, kann die Zertifizierung mit SA 8000 auf keinen Fall erfolgen.

### **Phase 3 – Zertifizierungsphase**

Um sicherzustellen, dass die finale Auditierung in Phase 3 des Zertifizierungsprozesses erfolgreich verläuft, können Unternehmen erneut Pre-Audits vom Auditor durchführen lassen, die für die endgültige Zertifizierung keine negativen Auswirkungen haben. Scheint eine Produktionsstätte schließlich alle Anforderungen adäquater Arbeitsbedingungen nach SA 8000 zu erfüllen, findet das eigentliche Audit statt. Im Rahmen des Audits arbeiten Auditor, Unternehmen und betroffene Anspruchsgruppen (z. B. Gewerkschaften, Mitarbeiter) zusammen. Der Auditor prüft, ob alle Standards eingehalten werden. Ist die Zertifizierung erfolgreich, erhält die geprüfte Produktionsstätte das Prüfsiegel SA 8000, welches für drei Jahre Gültigkeit hat.

Erfüllt eine Produktionsstätte die Standards nicht, erfolgt keine Zertifizierung. In diesem Fall fordert der Auditor das Unternehmen dazu auf, konkrete Maßnahmen zur Abstellung der Mängel in Gang zu setzen. Bei der Behebung der Mängel darf der Auditor das Unternehmen nicht selber beraten, dies ist Aufgabe der betroffenen Stakeholder vor Ort. Der Auditor darf lediglich bestätigen, dass ein realistischer Plan zur Behebung der Missstände entwickelt und umgesetzt wurde.

Im Hinblick auf die Zertifizierung ist insbesondere der Zeitpunkt des Audits wichtig. Aus Sicht der Auditoren bietet sich z. B. der Tag an, an diesem Tag (mit großer Wahrscheinlichkeit) alle Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz sind. Besonderes Augenmerk ist auf verwaiste Arbeitsplätze zu legen, denn vielleicht sind Kinder für die Dauer des Audits von der Arbeit befreit worden. Um die Validität des Audits zu erhöhen, haben die Zertifizierer das Recht, jederzeit unangemeldete Folgebesuche zu tätigen, wenn sie Verdachtsmomente haben.

### **Phase 4 – Überwachungsphase**

In Phase 4 erfolgen ca. alle 6 bis 12 Monate Überwachungsaudits, sogenannte „Surveillance Visits“, die eine regelmäßige Überprüfung der Arbeitsbedingungen gemäß SA 8000 gewährleisten sollen. Die regelmäßige Re-Auditierung sorgt für ein permanentes Monitoring der Resultate des SA 8000 Implementierungsprozesses. In Kooperation mit dem Auditor soll eine kontinuierliche Verbesserung im Hinblick auf die SA 8000



Anforderungen erfolgen. Weichen Unternehmen bzw. einzelne Produktionsbetriebe erneut von SA 8000 ab, dürfen Auditoren die Prüfplakette jederzeit wieder entziehen.

Die Einhaltung der Standards unterliegt ferner einer fortlaufenden Kontrolle durch die Mitarbeiter, die Verstöße gegen SA 8000 im Unternehmen, bei der Zertifizierungsgesellschaft oder direkt bei SAI melden können. Der Unternehmensbeauftragte für die Zertifizierung hat dafür ein vertrauliches und frei zugängliches System zu etablieren, durch das Mitarbeiter Beschwerden einreichen können. Dies muss anonym, oder, wenn Namen genannt werden, ohne negative Auswirkungen für die Betroffenen möglich sein. Ziel dieser Maßnahmen ist die Initiierung unternehmensinterner Dialoge, die es ermöglichen, Lösungen für Probleme vor oder anstatt eines offiziellen Einspruchs beim Auditor oder SAI zu finden.

Neben den Mitarbeitern kann auch jeder andere Stakeholder (z. B. Gewerkschaften, Amnesty International) gegen die Zertifizierung einer Produktionsstätte Einspruch erheben, wenn er Beweise für Verstöße gegen SA 8000 hat. Zudem kann jeder Dritte Einspruch gegen die Akkreditierung der auditierenden Zertifizierungsgesellschaften selber einlegen. Gründe hierfür können z. B. der Missbrauch des SA 8000 Zertifizierungssiegels oder die ungerechtfertigte Zertifizierung eines Produktionsbetriebes sein. Einsprüche dieser Art werden vertraulich behandelt und sind direkt an SAI zu richten.

### **3.4 Prozessorientierung der Zertifizierungsinitiative**

Bei abschließender Betrachtung des Implementierungsprozesses tritt ein wesentlicher Aspekt von SA 8000 deutlich hervor: Die erfolgreiche Auditierung hängt insbesondere davon ab, dass Unternehmen die menschengerechte Reorganisation ihrer Produktion und die Übernahme ethischer Verantwortung als dauerhaften Prozess begreifen. Die Zertifizierung soll nicht nur eine Momentaufnahme sein, sondern die *nachhaltige* Bemühung um eine Verbesserung der Produktionsbedingungen honorieren. Bei SA 8000 kommt es insofern auf strukturell wirksame unternehmensethische Maßnahmen an.

Der vorgestellte Implementierungsprozess bezieht sich dabei zunächst ausdrücklich nur auf intraorganisatorische Veränderungen, die *innerhalb* des jeweils zu zertifizierenden Produktionsbetriebes notwendig sind. Langfristig soll die Initiative SA 8000 über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus Wirkung entfalten und den *gesamten* Wertschöpfungsprozess umfassen. Unternehmen sind zu einer Kooperation mit ihren Lieferanten aufgerufen, um das System auch dort zu implementieren. Dazu müssen sie adäquate

Verfahren zur Auswahl und Kontrolle der Zulieferer einführen. Langfristiges Ziel der SAI ist es, dass Unternehmen, die SA 8000 zertifiziert sind, nur noch mit Lieferanten zusammenarbeiten, die ebenfalls dieses Prüfsiegel aufweisen. Beispielhaft sei hier Toys'R'Us genannt: Das Unternehmen beabsichtigt, alle seine 5.000 Zulieferer nach SA 8000 zertifizieren zu lassen.

#### **4 Kritische Evaluation der Zertifizierungsinitiative SA 8000**

Die vorgestellte Zertifizierungsinitiative SA 8000 erweist sich bei näherer Betrachtung als der zur Zeit am weitesten entwickelte Ansatz zur Implementierung von Sozialstandards auf internationaler Ebene. Die Chance auf eine breite Akzeptanz bei Unternehmen erscheint hoch, weil die dem Standard zugrunde liegenden Leitlinien auf internationaler Ebene partizipativ formuliert wurden. Sie sind öffentlich zugänglich und interkulturell weitgehend anerkannt. Dadurch bilden sie ein moralisches Fundament, welches als Basis für eine ethisch verantwortungsvolle Unternehmensführung dienen kann. Zudem haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren Erfahrungen im Umgang mit Codes of Conduct und Zertifizierungen gesammelt, was die Implementierung von SA 8000 erleichtert.<sup>19</sup>

Von Vorteil ist, dass sich die Richtlinien in SA 8000 auf international anerkannte Standards der ILO stützen. Sie sind explizit als dynamische Standards formuliert und einer öffentlichen Diskussion zugänglich. Jeder, der sich von SA 8000 betroffen fühlt, ist dazu berechtigt, seine Meinung zu äußern und eine Reformulierung der Standards anzustoßen. Der unabhängige Auditprozess ist durch seine diskursive Öffnung für alle Betroffenen in hohem Maße transparent. Da externe Prüfungsgesellschaften die Einhaltung der Standards nach international anerkannten Regeln kontrollieren, erhalten Unternehmen eine quasi-objektive Bestätigung, dass sie sozial verantwortlich produzieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Bemühungen eines Unternehmens um Glaubwürdigkeit und gesellschaftliche Akzeptanz erfolgreich sind, erhöht sich dadurch.

Positiv anzumerken ist zudem, dass Unternehmen dialogische Beziehungen zu relevanten Stakeholdern (z. B. Aktionäre, Mitarbeiter und Verbraucher) implementieren und durch SA 8000 besser in der Lage sind, deren Interessen zu antizipieren. Sie präsentieren sich auf internationaler Ebene als „Good Corporate Citizens“ (McIntosh et al. 1998). Dadurch steigt das Vertrauen der Stakeholder in die langfristig positive Unternehmensentwicklung. Dieses Vertrauen ist eine Voraussetzung zum Aufbau von Reputation, die auf internationaler Ebene als wirksames

Marketinginstrument einsetzbar ist. Ein zertifiziertes Unternehmen kann durch SA 8000 einen Differenzierungsvorteil im Porter'schen Sinne erlangen (Porter 1999: 62-77).<sup>20</sup>

Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Veränderungen auf nationaler und internationaler Ebene ist SA 8000 als Baustein in das Risiko-Managementsystem eines jeden Unternehmens integrierbar. Unternehmen und Zertifizierer können zudem ihre in der Vergangenheit mit ISO gemachten Erfahrungen bei der Reorganisation des Unternehmens und der Einführung von SA 8000 nutzen. Nach SA 8000 zertifizierte Produktionsstätten reorganisieren ihre Prozesse und eliminieren unnötige Verschwendung. Die Effizienz der betrieblichen Beschaffungsvorgänge erhöht sich langfristig, wenn nur noch Lieferanten zum Einsatz kommen, die ebenfalls zertifiziert sind. Die Wertschöpfungskette wird im Sinne eines *Ethischen Supply Chain Management* restrukturiert. Lieferanten können durch SA 8000 Kostensenkungen realisieren. Wenn sie an verschiedene Unternehmen liefern, müssen sie sich nur einmal auditieren lassen. Sie demonstrieren mit SA 8000 einen fest definierten Produktionsstandard nach außen und ersparen potentiellen Abnehmern kostspielige Auditierungen. Anfallende Such- und Informationskosten bei der Lieferantenauswahl verringern sich. Unternehmen stellen dadurch sicher, dass die Erzeugnisse ihrer Lieferanten unter menschengerechten Produktionsbedingungen hergestellt werden.

Positiv anzumerken ist zudem, dass sich die Arbeitsbedingungen der Menschen in den zertifizierten Produktionsstätten verbessern. Die Unternehmen übernehmen *stellvertretend* für die Mitarbeiter ethische Verantwortung. Arbeiter in Entwicklungs- und Schwellenländern haben selber kaum Handlungsspielräume zur Übernahme ethischer Verantwortung. Sie nehmen in der Regel jede ihnen angebotene Arbeit an, auch wenn die Arbeitsbedingungen noch so schlecht sind. Ökonomisch ist dieses Verhalten einfach zu erklären: Aufgrund der häufig sehr hohen Arbeitslosigkeit ist die Beschäftigung in einer Produktionsstätte mit schlechten Arbeitsbedingungen für sie immer noch besser als alle anderen (erwogenen) Alternativen.<sup>21</sup> Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung steigt aus unserer Sicht die ethische Verantwortung internationaler Unternehmen. Im Gegensatz zu den Menschen in den Entwicklungsländern haben sie die nötigen Handlungsspielräume, um unternehmensethische Maßnahmen in der Praxis umzusetzen. In anderen Worten „(...) *the bigger the space of freedom one has, the bigger one's responsibility is*“ (Enderle 2000: 268).

Bei näherer Betrachtung von SA 8000 zeigt sich allerdings, dass die Zertifizierungsinitiative durchaus einen ambivalenten Charakter aufweist.

Auf der einen Seite dient SA 8000 zwar der Implementierung von Ethik in die betriebliche Praxis, bei gleichzeitiger Erzielung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen. Auf der anderen Seite weist das Zertifizierungssystem eine Vielzahl nicht zu vernachlässigender Nachteile auf. Hier ist vor allem auf das Begründungsproblem der normativen Ausgangsposition des Ansatzes zu verweisen. Aus philosophischer Perspektive ist SA 8000 nämlich grundsätzlich mit dem gleichen Problem konfrontiert, wie jeder andere universelle Wertestandard. Die Kodizes sollen einen international akzeptierten Basiskonsens moralischer Normen repräsentieren und kulturinvariante Gültigkeit aufweisen. Die universelle Gültigkeit der Standards ist jedoch – trotz der breiten normativen Grundlage von SA 8000 – nicht gegeben. Universelle Geltung könnten Normen nämlich nur dann erlangen, wenn man sie ausreichend begründen würde. Ein jeder Begründungsversuch krankt allerdings daran, dass gültige Normen sich nicht einfach mittels eines *deduktiven* Verfahrens ableiten lassen. Versucht man dies trotzdem, dann müsste man zur Begründung von Normen auf jeweils höhere Normen zurückgreifen, die ebenfalls zu begründen wären. Man gerät zwangsläufig in das sog. *Münchhausen-Trilemma*.<sup>22</sup> Setzt man trotz dieser Kritik universelle Wertestandards in Gang, dann begibt man sich in die Gefahr, durch SA 8000 Kulturimperialismus zu betreiben, denn den für universell erachteten Standards liegen aus Sicht der Opponenten vor allem westliche Wertestandards zugrunde. Um diesem Problem zu begegnen, fordert SA 8000 zwar eine Anpassung der Verhaltensleitlinien an die lokale Situation. Diese steht aber streng genommen im Widerspruch zu der postulierten universellen Geltung der Kodizes und führt in der betrieblichen Praxis zu einer Aufweichung der Standards. Wie bereits im Hinblick auf die Codes of Conduct kritisch angemerkt, entsteht dadurch eine Vielzahl differierender Interpretationen der Verhaltenskodizes.

Der „kulturimperialistische“ Hintergrund des Konzeptes führt im gleichen Atemzug zu einem weiteren Problem. Viele große international tätige Unternehmen verpflichten ihre Zulieferer auf die Zertifizierung nach SA 8000. Das Programm stellt in diesem Fall – zumindest aus Sicht der Zulieferer – aber keine freiwillige, sondern eine *erzwungene* Selbstverpflichtung dar (*Compliance-Ansatz*). Bei der Einführung von SA 8000 handelt es sich also nicht um einen Akt *freiwilliger* dialogischer Willensbildung (*Integritäts-Ansatz*), sondern um die monologische Verantwortungsübernahme durch das internationale Unternehmen (Ulrich 2001; Paine 1996; Paine 1991). Für die betroffenen Zulieferer stehen nur zwei Alternativen offen: Entweder befolgen sie die fremdgegebenen Regeln und erhalten die damit verbundene Zertifizierung, oder die

Lieferbeziehungen werden abgebrochen (Haueisen 1999: 19). An dieser Stelle wird deutlich, dass ein Compliance-Ansatz nur sehr bedingt geeignet ist, nachhaltig ethische Reflexion in Unternehmen zu fördern. Eine zwangsweise Verpflichtung auf Regeln fördert nicht automatisch die Bereitschaft zur Übernahme ethischer Verantwortung. Es besteht vielmehr die Gefahr, dass die Akteure in der Praxis lediglich Wege suchen werden, die „fremden“ Regeln zu umgehen oder auszuhebeln. SA 8000 hat an dieser Stelle ein klares Defizit, welches bei der zukünftigen Konfiguration des Ansatzes behoben werden müsste. Ein Vorschlag SA 8000 in Richtung des Integritäts-Ansatzes zu erweitern, um auf internationaler Ebene die „*Einheit der Vernunft in der Vielfalt ihrer Stimmen*“ (Habermas 1996) zu finden, liegt in einer stärkeren Fokussierung auf dialogische Verfahren bei der Konfliktregelung. Bemüht man sich tatsächlich um die ethische Reflexion von Handlungen, so geht es nämlich vorwiegend um die dialogische *Begründung* und nicht nur um die *Anwendung* von Normen. Ethische Vernunft ist nachhaltig nur durch Begründung zur Geltung zu bringen. In der betrieblichen Praxis ist es nicht ausreichend, vorher ausgezeichnete Normen lediglich *anzuwenden*, sondern entscheidend ist vor allem, Handlungen situativ und am Ort der Konfliktenstehung zu *begründen*. Nur aus den speziellen Konfliktsituationen heraus können in Dialogen sinnvoll Gründe für oder gegen bestimmte Regelungsvorschläge gewonnen werden. Durch die Integration diskursiver Prozesse in SA 8000 (z. B. bei der Begründung der normativen Ausgangsposition) werden von Konflikten Betroffene zu Beteiligten und die Chancen auf friedliche Konfliktbewältigungen steigen.

Neben der Kritik aus ethischer Perspektive weist SA 8000 einige pragmatische Probleme auf. Unternehmen beklagen vor allem, dass die Zertifizierung nach SA 8000 – zumindest auf den ersten Blick – eine finanzielle Belastung für sie und ihre Zulieferer darstellt, denn sie erhöht deren Produktionskosten. Die Umstellung der Produktionsbedingungen, die Schulung der Mitarbeiter und die Zertifizierung verursachen Kosten, die Wettbewerbsnachteile mit sich bringen. Wenn andere Produzenten und deren Zulieferer sich nicht zertifizieren lassen, kommt es zu Wettbewerbsverzerrungen aufgrund von Kostenunterschieden. Bei einer genaueren Betrachtung dieses Problems zeigt sich aber, dass es gar nicht unbedingt nötig ist, unternehmerische Kosten durch menschenunwürdige Produktionsprozesse niedrig zu halten (Thielemann 1998: 204-218). Vielfach wird in dieser Argumentation gegen Sozialstandards übersehen, dass es in der Ökonomie noch weitere Möglichkeiten gibt, Kosten zu senken, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Beispielsweise sind durch

Verbesserungen der Effizienz in Produktionsprozessen und die Entwicklung neuer Strategien ebenfalls Kostenvorteile erzielbar.

Problematisch ist außerdem, dass SA 8000 vorwiegend auf die Bedürfnisse von Produktionsunternehmen zugeschnitten ist. Die besondere Problematik von Dienstleistungsunternehmen bleibt weitgehend unberücksichtigt. Eine erfolgreiche Zertifizierung bezieht sich zudem immer nur auf den Produktionsprozess als solchen, *welche* Produkte produziert werden, unterliegt keiner kritischen Evaluation im Audit. Ein weiteres Problem sind die im Rahmen von SA 8000 festgelegten Definitionen für z. B. die Höchstarbeitszeit oder den Begriff der Kinderarbeit, über die kein supranationaler Konsens besteht. Am Beispiel der Kinderarbeit zeigen sich die Schwierigkeiten von festgelegten Definitionen sehr deutlich. Es entsteht die paradoxe Situation, dass sich die Situation der Menschen bei Anwendung von SA 8000 oft verschlimmert, anstatt verbessert. Terre des Hommes und Unicef warnen beispielsweise vor einem rigorosen Vorgehen gegen Kinderarbeit in Entwicklungsländern, ohne sich um die Folgen für die Fünf- bis Vierzehnjährigen zu kümmern. Kinder tragen mit ihrer Arbeit häufig wesentlich zum Familieneinkommen bei. Kommt es im Zuge der Anwendung von SA 8000 zur Entlassung von Kindern, sollen Unternehmen zwar Übergangshilfen zahlen und Bildungsmöglichkeiten anbieten. Es muss jedoch bezweifelt werden, dass Unternehmen die genannten Hilfsmassnahmen tatsächlich immer bereitstellen werden. Zu kritisieren ist schließlich, dass internationale Konzerne durch die Zertifizierung von Lieferanten die Verantwortung in der Lieferantenkette „nach hinten“ weitergeben. Je nach Industriezweig endet die Möglichkeit, Garantien für Zulieferer und deren Zertifizierung zu geben jedoch dort, wo es eine Vielzahl von Subkontraktoren sowie kaum beobachtbare und damit unkontrollierbare Heimarbeit gibt (z. B. Textilsektor).<sup>23</sup>

Zusammenfassend lässt sich die Ausgangsfrage, die wir im Titel dieses Beitrages gestellt haben, folgendermaßen beantworten: Die Zertifizierungsinitiative SA 8000 ist momentan eines der am weitesten entwickelten Instrumente zur Umsetzung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen. Die Stärke des Konzeptes liegt aus unserer Sicht in seiner *praktischen Vorzüglichkeit*. In sinnvoller Kombination mit anderen Ethikmaßnahmen kann SA 8000 Führungskräfte im Hinblick auf die Übernahme sozialer Verantwortung sinnvoll unterstützen. Obwohl das Konzept noch keine weite Verbreitung in der Unternehmenspraxis gefunden hat, ist zu erwarten, dass die meisten international tätigen Unternehmen ihre diesbezügliche Zurückhaltung bald aufgeben werden. Populäre Vorreiter bei der Zertifizierung wie Toys'R'US oder der Otto

Versand tragen dazu bei, dass sich in naher Zukunft eine Vielzahl von Unternehmen mit SA 8000 auseinander setzen werden. Die kritische Analyse von SA 8000 zeigt allerdings auch, dass das Konzept eine Vielzahl von Schwächen aufweist. Da SA 8000 auf dem Compliance-Ansatz beruht, ist es kaum in der Lage, nachhaltig die *freiwillige* Bereitschaft zur Übernahme ethischer Verantwortung sicher zu stellen. Aus diesem Grund sollten in Zukunft nicht nur die Verhaltensleitlinien des Standards einer dialogischen Evaluation geöffnet werden, sondern das Konzept als solches eine Remodulation erfahren. Unseres Erachtens bietet sich dazu vor allem die Ergänzung um diskursive Ideen an, um den Integritäts-Ansatz stärker zur Geltung zu bringen.

- 
- <sup>1</sup> Man denke nur an die Protestaktionen zahlreicher Globalisierungsgegner während des Gipfels der World Trade Organization (WTO) in Seattle im November 1999. Demonstranten zerstörten damals ein Lokal der weltweit größten Kaffee-Kette Starbucks aus Protest gegen die Ausbeutung von Entwicklungsländern.
  - <sup>2</sup> Ein Beleg für diese Aussage ist die Zunahme der Veröffentlichungen zum Thema „Internationale Unternehmensethik“. Einen Überblick vermitteln Hodgetts/Luthans 2000; Kreikebaum 2000; Scherer/Löhr 1999; Wieland 1999; Steinmann/Scherer 1997 sowie die umfangreichen Herausgeberbände von Maak/Lunau (Hrsg.) 1998 sowie Steinmann/Löhr (Hrsg.) 1991.
  - <sup>3</sup> Vgl. zu den einzelnen Ansätzen Gronke/Schmidt 2000; Gilbert 1998 und Steinmann/Scherer 1996.
  - <sup>4</sup> Im deutschen Sprachraum finden sich zu diesem Thema bisher nur einige kurze Artikel, zumeist im Forum *Wirtschaftsethik*. Vgl. u. a. Haueisen 1999 und Scherer 1997. Im englischsprachigen Raum dagegen, hat SA 8000 bereits eine größere Resonanz erfahren. Einen Überblick geben McIntosh et al (1998) und Zadek (1998).
  - <sup>5</sup> Beispiele sind die „Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Companies and Social Policy“ der International Labor Organization (ILO) oder die „Guidelines for Multinational Enterprises“ der Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD).
  - <sup>6</sup> Eine Ausnahme in dieser Hinsicht zeigt das Beispiel der Firma Faber-Castell. Das Unternehmen hat sich explizit auf die Einhaltung der Standards der ILO verpflichtet. Am 3. März 2000 haben Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell und der IG-Metall-Vorsitzende Klaus Zwickel ein Abkommen zur Einhaltung sozialer Mindeststandards in der Produktion unterzeichnet. Diese *Sozialcharta* hat weltweit Geltung für alle 5.500 Mitarbeiter des Unternehmens und richtet sich z. B. gegen Kinderarbeit, Zwangsarbeit und das Gewerkschaftsverbot. Ein paritätisch besetzter Ausschuss von Vertretern des Unternehmens und der Gewerkschaften soll die Einhaltung der Standards überwachen.
  - <sup>7</sup> Beispielsweise wurden 56 Arbeiterinnen in einem Produktionsbetrieb des Schuhherstellers Nike in Vietnam dazu gezwungen, in der heißen Sonne um das Fabrikgebäude zu rennen. Sie wurden bestraft, weil sie nicht das vorschriftsmäßige Schuhwerk zur Arbeit trugen. Als Folge der Zwangsmaßnahme kollabierte schließlich ein

- Dutzend der Frauen. In der amerikanischen Presse brachte dieser Vorfall Nike zeitweilig den Ruf ein, „Management by Terror“ zu praktizieren. (Haucisen 1999: 19).
- <sup>8</sup> Laut Angaben der Vereinten Nationen arbeiten allein in Entwicklungsländern weltweit ca. 250 Millionen Kinder zwischen fünf und fünfzehn Jahren unter schlechten Arbeitsbedingungen. Aber auch Industrieländer sind von diesem Problem betroffen. Nach Informationen von „The Associated Press“ waren 1997 in den USA 290.000 Kinder illegal bei Zulieferern so bekannter Unternehmen wie H. J. Heinz oder Sears beschäftigt. Ca. 60.000 davon waren unter 14 Jahren und ca. 13.000 arbeiteten in sog. Sweatshops (Fabriken mit schlechten Arbeitsbedingungen) der Bekleidungsindustrie. Nähere Informationen über Sweatshops finden sich unter <http://www.sweatshopwatch.org>.
  - <sup>9</sup> Nähere Informationen zu beiden Initiativen finden sich unter <http://www.fairlabor.org> und <http://www.cleanclothes.org>.
  - <sup>10</sup> Informationen zu AA 1000 finden sich unter <http://www.accountability.org.uk>.
  - <sup>11</sup> Informationen zur RUGMARK Foundation finden sich unter <http://www.rugmark.org>.
  - <sup>12</sup> Informationen zur EFQM finden sich unter <http://www.efqm.org>.
  - <sup>13</sup> CEP wurde 1969 gegründet und ist eine in New York ansässige non-profit Forschungsinstitution, die sich u. a. mit Fragen sozialer Verantwortung, Good Corporate Citizenship und Konsumentenverantwortung beschäftigt.
  - <sup>14</sup> Ausführliche Informationen zu SAI und der Initiative SA 8000 finden sich unter <http://www.cepaa.org> sowie <http://www.sa-intl.org>.
  - <sup>15</sup> Über die Homepage von SAI (<http://www.cepaa.org>) ist es jederzeit möglich, Verbesserungsvorschläge zu äußern.
  - <sup>16</sup> Eine ausführliche Begründung für die Preisverleihung an den Otto Versand findet sich in der Dokumentation des DNWE. Vgl. dazu DNWE 2000.
  - <sup>17</sup> Die im Folgenden sinngemäß wiedergegebenen Standards nach SA 8000 können von interessierten Unternehmen als Originaldokumente bei der SAI bestellt werden.
  - <sup>18</sup> Insbesondere die Frage, was unter Kindern bzw. Kinderarbeit zu verstehen ist, wird auf internationaler Ebene sehr kontrovers diskutiert. SA 8000 liefert folgende Definition für Kinder: „(...) any person less than 15 years of age, unless local minimum age law stipulates a higher age for work or mandatory schooling, in which case the higher age would apply. If, however, local minimum age law is set at 14 years of age in accordance with developing country exceptions under ILO Convention 138, the lower age will apply“ (SAI 2001).
  - <sup>19</sup> In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass Unternehmen, die eine Vorreiterrolle bei der Implementierung von SA 8000 einnahmen, auch zu den ersten Unternehmen gehörten, die Codes of Conduct initiierten (z. B. Levi Strauss, Otto Versand).
  - <sup>20</sup> Eine aktuelle Studie belegt, dass 43 % der Deutschen eher ein Produkt von einem Unternehmen erwerben würden, welches soziales Engagement in der Öffentlichkeit zeigt (Gaul 2001: 30).
  - <sup>21</sup> Schätzungen gehen davon aus, dass die derzeit stattfindende Umstrukturierung zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor allein in den Entwicklungsländern dazu führen kann, dass 1,9 Milliarden Menschen in Zukunft ohne Einkommen sein werden (Thielemann 1998: 221).
  - <sup>22</sup> Das von Albert beschriebene Münchhausen-Trilemma verdeutlicht das Problem, dass man bei der Suche nach einer Begründung von Normen nur die Wahlmöglichkeit hat zwischen: 1. „(...) einem infiniten Regreß, der durch die Notwendigkeit gegeben erscheint, in der Suche nach Gründen immer weiter zurückzugehen, der aber praktisch nicht durchzuführen ist und daher keine



*sichere Grundlage liefert: 2. einem logischen Zirkel in der Deduktion, der dadurch entsteht, daß man im Begründungsverfahren auf Aussagen zurückgreift, die vorher schon als begründungsbedürftig aufgetreten waren, und der ebenfalls zu keiner sicheren Grundlage führt; und schließlich: 3. einem Abbruch des Verfahrens an einem bestimmten Punkt, der zwar prinzipiell durchführbar erscheint, aber eine willkürliche Suspendierung des Prinzips der zureichenden Begründung involvieren würde“ (Albert 1991: 15). Albert zeigt, dass man durch deduktive Begründungsversuche allein keine konsensfähige Basis für die Formulierung von universal gültigen Normen finden kann. Einen Ausweg aus diesem Trilemma versprechen die o. g. Begründungsansätze der „Transzendentalpragmatischen Diskursethik“, die „Kulturalistische Beratungsethik“ und das „Diskursethische Konfliktmanagement“ (vgl. Anmerkung 3).*

- <sup>23</sup> Am Beispiel des Otto Versand zeigt sich die enorme Tragweite dieses Problems deutlich. Für die Produktion der von Otto vertriebenen Konsumprodukte existieren direkte Beziehungen zu ca. 2.000 Lieferanten in Asien und Osteuropa. Jeder dieser Lieferanten beschäftigt wiederum mindestens 23 Sublieferanten. Die Zahl der Produktionsstätten, die unmittelbar für den Otto Versand tätig sind, liegt also bei ca. 6.000 Unternehmen. Auf Grund der hohen Komplexität und der kaum durchschaubaren Warenströme kann der Otto Versand kaum eine Garantie dafür übernehmen, dass alle diese Betriebe in der Produktion soziale Mindeststandards einhalten. (Merck 1998: S. 7-10).

## Literaturverzeichnis

- ? **Albert, Hans (1991):** Traktat über die kritische Vernunft, 5. Auflage, Tübingen. ? **Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik (2000):** Preis für Unternehmensethik des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik. Dokumentation, Konstanz. ? **Dülfer, Eberhard (1996):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 4. Auflage, München – Wien. ? **Enderle, Georges (2000):** Business Ethics in the Intercultural and Global Context: A Conceptual Framework, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 1/Nr. 3, S. 263-285. ? **Gaul, Richard (2001):** Die Summe der Kulturen. Über Corporate Citizenship im Zeitalter der Globalisierung, in: WirtschaftsWoche, o. Jg./Nr. 11, S. 30. ? **Gilbert, Dirk Ulrich (1998):** Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management, Sternenfels – Berlin. ? **Gronke, Horst/Schmidt, Falk (2000):** Interkulturelles Management vor dem Problem des Universalismus. Ein Beitrag zur unternehmensethischen Diskussion zwischen kulturalistischer Beratungsethik und transzendentalpragmatischer Diskursethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 1/Nr. 3, S. 313-335. ? **Habermas, Jürgen (1996):** Die Einbeziehung des Anderen, Frankfurt. ? **Haueisen, Günter (1999):** Social Accountability 8000. Einige Problembereiche globaler Sozial-Standards für Produktionsstätten, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 7/Nr. 3, S. 18-20. ? **Hodgetts, Richard/ Luthans, Fred (2000):** International Management. Culture, Strategy and Behavior, Fourth Edition, Boston et al. ? **Kemnitzer, Rainer/ Klunk, Thomas (1999):** KonTraG. Einsatz von Risikomanagement zur Sicherung des Unternehmensbestandes, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 7/Nr. 2, S. 3-8. ? **Kreikebaum, Hartmut (2000):**

Internationale Probleme der Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 70/Nr. 2, S. 143-161. ? **Kreikebaum, Hartmut (1998)**: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und neue Strukturen, Wiesbaden. ? **Kreikebaum, Hartmut (1996)**: Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart. ? **Maak, Thomas/Lunau, York (1998) (Hrsg.)**: Weltwirtschaftsethik. Globalisierung auf dem Prüfstand der Lebensdienlichkeit, Bern – Stuttgart – Wien. ? **McIntosh, Malcolm et al. (1998)**: Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies, London. ? **Merck, Johannes (1998)**: Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 6/Nr. 4, S. 7-10. ? **Paine, Lynn Sharp (1996)**: Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective, London. ? **Paine, Lynn Sharp (1991)**: Ethics as Character Development: Reflections on the Objective of Ethics Education, in: Freeman, R. Edward (Ed.): Business Ethics. The State of The Art, New York – Oxford, pp. 67-88. ? **Palazzo, Bettina (2000)**: Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich, Wiesbaden. ? **Porter, Michael (1999)**: Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt. ? **Scherer, Andreas Georg (1997)**: Social Accountability 8000. Einige Problembereiche globaler Sozial-Standards für Produktionsstätten, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 5/Nr. 3, S. 11-13. ? **Scherer, Andreas Georg/ Löhr, Albert (1999)**: Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Zeitalter der Globalisierung. Einige kritische Bemerkungen zu den Perspektiven einer liberalen Weltwirtschaft, in: Kumar, Brij Nino/Osterloh, Margit/Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs, Stuttgart, S. 261-289. ? **Social Accountability International (2001)**: Social Accountability 8000, <http://www.cepaa.org/sa8000.htm>, Abrufdatum 21. März 2001. ? **Steinmann, Horst/ Löhr, Albert (Hrsg.) (1991)**: Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart. ? **Steinmann, Horst/ Scherer, Andreas Georg (2000)**: Freiheit und Verantwortung in einer globalisierten Wirtschaft. Anmerkungen zur Rolle der Unternehmensethik, in: Hungenberg, Harald/Schwetzler, Bernhard (Hrsg.): Unternehmung, Gesellschaft und Ethik. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 93-115. ? **Steinmann, Horst/ Scherer, Andreas Georg (1997)**: Die multinationale Unternehmung als moralischer Akteur. Bemerkungen zu einigen normativen Grundlagenproblemen des interkulturellen Managements, in: Engelhard, Johann (Hrsg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden, S. 23-53. ? **Steinmann, Horst/ Scherer, Andreas Georg (1996)**: Interkulturelles Management zwischen Universalismus und Relativismus. Kritische Anfragen der Betriebswirtschaftslehre an die Philosophie, Diskussionsbeiträge am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nr. 88, Erlangen-Nürnberg. ? **Tepper, Marlin A. (1999)**: Visions of Social Accountability: SA 8000, New York. ? **Thielemann, Ulrich (1998)**: Globale Konkurrenz, Sozialstandards und der Zwang zum Unternehmertum, in: Maak, Thomas/Lunau, York (Hrsg.): Weltwirtschaftsethik. Globalisierung auf dem Prüfstand der Lebensdienlichkeit, Bern – Stuttgart – Wien, S. 203-244. ? **Ulrich,**

**Peter (2001):** Integritätsmanagement und „verdiente“ Reputation, in: *io management*, Jg. 70/Nr. 1-2, S. 42-47. ? **Ulrich, Peter/ Lunau, York/Weber, Theo (1996):** Ethikmaßnahmen in der Unternehmenspraxis, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen, Nr. 73, St. Gallen. ? **Wieland, Josef (1999):** Die Ethik der Governance, Marburg. ? **Zadek, Simon et al. (1998):** Making Value Count: Contemporary Experience in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, Research Report 57, Association of Chartered and Certified Accountants, Institute of Social and Ethics AccountAbility, and the New Economics Foundation, London.

## Zum Autor

Dr. Dirk Ulrich Gilbert  
Lehrstuhl für Strategische  
Unternehmensführung  
EUROPEAN BUSINESS  
SCHOOL  
Schloß Reichartshausen  
65375 Oestrich-Winkel  
  
Tel: ++49-(0 67 23/69 - 293)  
Fax: ++49-(0 67 23/69 - 233)  
Email: [dirk.gilbert@ebs.de](mailto:dirk.gilbert@ebs.de)

Dirk Ulrich Gilbert, geb. 1965. Nach praktischer Tätigkeit in der chemischen Industrie folgte Studium der Betriebswirtschaftslehre mit anschließender Promotion in Frankfurt/ Main. Während dieser Zeit als Assistent an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt sowie der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL beschäftigt. Mitglied des DNWE und der Academy of International Business.

Heute tätig als wissenschaftlicher Dozent am Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL.

Die Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisationstheorie, Unternehmensethik, Internationales Management und Strategische Unternehmensführung.