SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: ein kritischer Blick auf den Umgang mit 'social issues' in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche

Gnadenberger, Carsten

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Gnadenberger, C. (2009). CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: ein kritischer Blick auf den Umgang mit 'social issues' in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, *10*(3), 304-321. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-349046

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

CSR im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen: Ein kritischer Blick auf den Umgang mit ‚social issues' in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche*

CARSTEN GANDENBERGER**

CSR and the Conflict Between Economic and Social Objectives: A Critical View on the Dealing with Social Issues in the Clothing Supply Chain

Based on a qualitative study of CSR strategies in the clothing sector, the paper questions the positive relationship between CSR, corporate reputation and financial performance which is widely spread in management theory and practice. It is argued instead that the implementation of CSR in the clothing sector is inhibited by conflicting economic and social objectives. From this perspective, CSR strategies can be differentiated in terms of their ability to deal with contradictory demands of shareholders and civic stakeholders. Based on these findings, the paper reveals some of the requirements for private forms of self-regulation in global value-chains.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Social Issues, Supply Chain, Codes of Conduct, Dilemma Management, Clothing Business

1. Einleitung

Bei vielen Stakeholdergruppen wächst die Erkenntnis, dass Unternehmen für die negativen Auswirkungen ihres Handelns Verantwortung übernehmen müssen. Dies führt zu neuen strategischen Herausforderungen, denen Unternehmen mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) begegnen. Die CSR-Aktivitäten von Unternehmen lassen sich nach Hiß (2005: 36ff.) in drei Kategorien einteilen:

(1) einen inneren Verantwortungsbereich, der sich auf die Einhaltung nationaler und internationaler Gesetze bzw. Abkommen erstreckt;

(2) einen mittleren Verantwortungsbereich, der freiwillige CSR-Aktivitäten in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens umfasst, und

(3) einen äußeren Verantwortungsbereich.

Letzterem werden freiwillige karitative Tätigkeiten zugerechnet, die keinen unmittelbaren Bezug zu den Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens aufweisen, z. B. das

---

* Beitrag eingereicht am 23.03.2009, nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 10.05.2010.

** Dr. Carsten Gandenberger, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Breslauer Straße 48, D-76139 Karlsruhe, Tel.: 0721 / 6809-409, Fax: 0721 / 6809-135, E-Mail: carsten.gandenberger@isi.fraunhofer.de, Forschungsschwerpunkte: Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement, Organisations- und Strategieforschung, Umweltökonomie, Transformationsprozess in der VR China.

Sponsoring eines Fußballvereins. Im Folgenden konzentrieren sich die Ausführungen auf CSR im mittleren Verantwortungsbereich, konkreter: auf CSR-Strategien in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche[1].

Zahlreiche Autoren befassen sich im Zusammenhang mit CSR mit der Frage, wie sich das soziale Engagement von Unternehmen auf die im Fokus unternehmerischer Aktivitäten stehende Rentabilität auswirkt (Orlitzky/Schmidt/Rynes 2003). Viele Wissenschaftler vertreten hierbei die als „business case of CSR" (vgl. Margolis/Walsh 2001) bekannte These, dass sich sozial verantwortliches Handeln positiv auf die Rentabilität auswirkt (Waddock/Graves 1997; Weber 2008; Burke/Logsdon 2009:). Vielfach wird damit argumentiert, dass die positiven Wirkungen von CSR auf den finanziellen Erfolg von der Unternehmensreputation moderiert werden: Indem das Unternehmen mit Hilfe seines gesellschaftlichen Engagements eine Reputation als sozial verantwortlicher Akteur aufbaut (Zyglidopoulos 2003), können zum einen strategische Risiken besser abgewehrt (Godfrey/Merrill/Hansen 2009) und zum anderen strategische Chancen leichter wahrgenommen werden, die sich aus einem privilegierten Zugriff auf die Ressourcen von Absatz-, Kapital- und Arbeitsmärkten ergeben (vgl. Baruch/Petrovits/Radhakrishnan 2010).[2] Dieser von Teilen der Wissenschaft und der Unternehmenspraxis unterstellte positive Zusammenhang zwischen CSR und Rentabilität soll in diesem Beitrag kritisch hinterfragt werden.

Als empirischer Ausgangspunkt dient eine qualitative Analyse von CSR-Strategien in der Bekleidungsbranche, deren Unternehmen wegen der Verletzung sozialer Mindeststandards in ihren Zulieferbetrieben seit vielen Jahren in der öffentlichen Kritik stehen. Wie Bekleidungsunternehmen auf diese ‚social issues' reagieren und welche Zielkonflikte und Umsetzungsprobleme mit CSR verbunden sind, soll im Verlauf des Beitrags herausgearbeitet werden. In Abgrenzung zur ‚Business Case of CSR'-Literatur wird die These formuliert, dass die Persistenz sozialer Probleme in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche auf die Widersprüche zwischen ökonomischen und sozialen Unternehmenszielen zurückgeführt werden kann. Nach einer empirischen Fundierung dieser These wird weiterhin argumentiert, dass sich CSR-Strategien in ihrer Eignung für den Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen unterscheiden und dass sich hieraus Anhaltspunkte für die Bewertung des CSR-Engagements von Unternehmen ableiten lassen.

Das folgende Kapitel zeigt anhand von organisationstheoretischen Überlegungen auf, warum Unternehmen nicht nur Gewinne erwirtschaften, sondern auch gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht werden müssen, wenn sie ihr Überleben sichern wollen. Die widersprüchlichen Anforderungen, die für Unternehmen aus der dualen Orientierung

---

1 Der Terminus ‚Bekleidungsbranche' bezieht sich sowohl auf die Bekleidungsindustrie als auch den Bekleidungshandel. Bekleidungshersteller und -händler werden an dieser Stelle nicht nur deshalb zur Bekleidungsbranche zusammengefasst, weil sie entlang der textilen Wertschöpfungskette gleichsam ‚Hand in Hand' zusammenarbeiten, sondern auch, weil sich ihre jeweiligen Geschäftsmodelle im Zuge des Strukturwandels in der Bekleidungsbranche immer weiter angenähert haben (‚manufacturers without factories').

2 Zum ökonomischen Nutzen einer positiven Unternehmensreputation vgl. Fombrun/Shanley 1990: 233 sowie Miles/Covin 2000: 300.

an ökonomischen und sozialen Zielen resultieren, werden im dritten Kapitel anhand der Debatte über Sozialstandards in der Bekleidungsbranche herausgearbeitet. Im vierten Kapitel werden die in dieser Branche zu beobachtenden CSR-Strategien qualitativ beschrieben und systematisiert, bevor in Kapitel 5 eine Bewertung dieser Strategien unter dem Aspekt der Widerspruchsbewältigung erfolgt. Welche Erkenntnisse sich hieraus für die Forschung zu CSR ableiten lassen, wird im abschließenden Kapitel 6 erörtert.

2. Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Gewinn und Überleben

In der betriebswirtschaftlichen Theorie wird davon ausgegangen, dass Unternehmen in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig verfolgen, die sich in einem Zielsystem anordnen lassen (vgl. Ulrich 1987: 101). Die Beziehungen zwischen diesen Zielen können normativ strukturiert sein, das heißt, dass die einzelnen Unternehmensziele entweder durch das Zielsystem hierarchisch angeordnet werden (monistisches Zielsystem) oder aber gleichberechtigt nebeneinander stehen (pluralistisches Zielsystem) (vgl. Remer 2004). Gerade innerhalb von pluralistischen Zielsystemen können die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen sehr komplex werden – theoretisch sind hierbei komplementäre, konfliktäre oder neutrale Zielbeziehungen denkbar (vgl. Ulrich 1987: 101). Bei einer ausschließlichen Orientierung des Unternehmens am Gewinn, wie sie von Vertretern der „wertfreien" Betriebswirtschaftslehre postuliert wird, wird das Unternehmen als „Privatangelegenheit der Eigentümer" (vgl. Ulrich 1977) betrachtet, während potentiell relevante Umweltansprüche, wie etwa Umweltschutz, Arbeitszufriedenheit oder Verbraucherschutz, ausgeblendet werden.

In dem Maße, in dem Unternehmen von ihrem ursprünglichen Ziel (‚Gewinn') abrücken, weil sie gezwungen sind, bei ihren Entscheidungen auch Anliegen des Stakeholderumfelds zu berücksichtigen, vollziehen sie eine graduelle Öffnung ihres Zielkanons für die gesellschaftliche Umwelt (vgl. Remer 2004). Die Betriebswirtschaftslehre hat spätestens seit den 1960er Jahren auf diese Entwicklung reagiert und die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft stärker ins Zentrum ihrer Analysen gerückt (vgl. Baecker 2003: 13). Denkt man diesen Prozess der Öffnung für die gesellschaftliche Umwelt konsequent zu Ende, führt dies dazu, dass Unternehmen anstelle eines monistischen Oberziels (‚Gewinnmaximierung') mit der Bestandserhaltung ein wesentlich unbestimmter gehaltenes ‚Ziel' verfolgen. Luhmann beschreibt in seinem Werk „Zweckbegriff und Systemrationalität" die Bestandserhaltung als „ein(en) Komplex von Problemen, die gelöst werden müssen, wenn ein System in einer veränderlichen Umwelt invariant gehalten werden soll" (Luhmann 1977: 157). Klassischerweise postulieren Ökonomen jedoch, dass der Gewinn innerhalb der kompetitiven Rahmenbedingungen marktwirtschaftlicher Systeme als Voraussetzung für die Bestandserhaltung von Unternehmen anzusehen ist. So schreibt beispielsweise Milton Friedman:

> „(…) unless the behavior of businessmen in some way or other approximated behavior consistent with the maximization of returns, it seems unlikely that they would remain in business for long. (…) The process of ‚natural selection' thus helps to validate the hypothesis [gemeint ist die Gewinnmaximierung; Anm. d. Autors] – or, rather, given natural selection, acceptance of the hypothesis can be

> based largely on the judgement that it summarizes appropriately the conditions for survival." (Friedman 1953: 22)

Inwieweit die Gewinnmaximierung tatsächlich alle Voraussetzungen für die Überlebenssicherungen von Unternehmen erfasst, muss allerdings angesichts der damit verbundenen Indifferenz gegenüber potentiell bestandsrelevanten Umweltsegmenten, die das Unternehmen mit wichtigen Ressourcen beliefern (vgl. Pfeffer/Salancik 2003), kritisch hinterfragt werden. Angesicht der wachsenden Umweltkomplexität überrascht es deshalb nicht, dass sich in der Literatur auch Ansätze finden, die auf ein wesentlich problematischeres Verhältnis von Gewinn und Überleben verweisen. Sahlberg beispielsweise, der sich mit den Spielräumen von Unternehmen angesichts ökonomischer und ökologischer Herausforderungen auseinander setzt, vermutet Unternehmen in einem ‚Überlebensparadoxon':

> „Als Voraussetzung für ökonomisches Überleben bedarf es vielfältiger Maßnahmen einer ökologischen Überlebenssicherung, die ökonomisches Überleben gefährden. Dienen Maßnahmen der ökologischen Überlebenssicherung dann der ökonomischen Überlebenssicherung?" (Sahlberg 1996: 224)

Dieses ‚Überlebensparadoxon' beruht laut Sahlberg darauf, dass die Notwendigkeit einer stringenten Gewinnorientierung in der Gegenwart verhindert, dass die für die zukünftige Zweckerreichung notwendigen Mittel (z. B. Naturressourcen, gesellschaftliche Legitimität, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft) erhalten werden, was langfristig zum Untergang des Systems führen wird. Umgekehrt gilt, dass eine stärkere Orientierung an den Erfordernissen der Bestandserhaltung mit Abstrichen bei der Zweckerreichung einhergeht, was in einem kompetitiven Wettbewerbsumfeld schnell zum Untergang des Unternehmens führen kann. Aus dem Gesagten lässt sich folgendes Fazit ziehen: Zum einen müssen Unternehmen bei einem mittel- bis langfristigen Entscheidungshorizont *beide* Orientierungspunkte (Gewinn und Überleben) berücksichtigen; zum anderen stehen beide Orientierungspunkte in einem Widerspruch zueinander.

Der Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen wird von manchen Autoren als zentrale Herausforderung moderner Organisationen angesehen (vgl. Peters/Waterman 1982), die in der Regel mehrere Ziele verfolgen, welche sich allerdings in ihren Anforderungen an die Organisation widersprechen können. Im konkreten Entscheidungskontext führt die Wahl zwischen zwei sich widersprechenden Handlungsalternativen, die sich gleichermaßen gut begründen lassen, zu einer Dilemmasituation (vgl. Hülsmann/Berry 2004). Das Dilemma-Management stellt in diesem Zusammenhang den Versuch dar, sich dieser widersprüchlichen Anforderungen bewusst zu werden und diese Widersprüche organisationsintern zu verarbeiten (vgl. Remer 2004; Fontin 1997; Grimm 1999). Hierdurch soll verhindert werden, dass einer der beiden Spannungspole des Dilemmas vernachlässigt oder gar ignoriert wird, da es für die Organisation rational ist, beide Spannungspole zu verfolgen. Von einem konstruktiven Umgang mit Dilemmata kann somit dann gesprochen werden, wenn das Spannungsverhältnis von

der Organisation akzeptiert wird und sich in den Entscheidungsprozessen der Organisation widerspiegelt (vgl. Müller-Christ 2007).[3]

Hierauf aufbauend wird im Folgenden argumentiert, dass der grundlegende Widerspruch zwischen Gewinn und Überleben auch im Konflikt über die Einhaltung von Sozialstandards in der Bekleidungsbranche eine zentrale Rolle spielt und dass CSR-Strategien dieser Widersprüchlichkeit Rechnung tragen sollten. Um diese Diskussion vorzubereiten, werden im nächsten Kapitel die grundlegenden ökonomischen und sozialen Herausforderungen der Bekleidungsbranche geschildert.

3. Ökonomische und soziale Herausforderungen der Bekleidungsbranche im Widerspruch

Die traditionellen halbjährlichen Kollektionsrhythmen der Bekleidungsbranche (Frühjahr/Sommer, Herbst/Winter) sind in den letzten Jahren von immer kürzer werdenden Modezyklen abgelöst worden, mit denen Unternehmen neue Trends setzen (Steilmann 1998: 133-147). Aus der Tatsache, dass die modische Aktualität eine immer wichtigere Rolle spielt, folgert Nordås: „(…) clothing is increasingly considered as a perishable good where time to market matters." (Nordås 2004: 2)

Mit dieser Entwicklung auf den Absatzmärkten geht eine Beschleunigung der globalen Wertschöpfungsprozesse einher. Während früher vom Design bis zur Auslieferung eines fertigen Kleidungsstücks 60 bis 90 Tage veranschlagt wurden, wurde diese Zeitspanne in den letzten Jahren von einigen Unternehmen auf 12 bis 15 Tage verkürzt (KPMG 2003: 23), um die Reaktionsfähigkeit auf neue Modetrends zu erhöhen (Ferdows/Lewis/Machuca 2005: 80-89). Wegen der hohen Kapital- und Personalkosten, aber auch wegen der größeren Flexibilität, besitzen die westlichen Bekleidungsunternehmen in der Regel keine eigenen Produktionsstätten mehr, sondern arbeiten auftragsbezogen mit externen, meist kleinen und mittelgroßen Unternehmen zusammen, die – je nach Wettbewerbsfähigkeit – aus Pools von bis zu 5.000 Lieferanten ausgewählt werden. Neben niedrigen Einkaufspreisen sind Geschwindigkeit und Flexibilität die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Supply-Chain-Managements in der Bekleidungsbranche (Dicken 1988: 303).

Ökonomischen Erfolgsfaktoren werden in der gesellschaftlichen Debatte um die ‚Sweatshops' der Bekleidungsbranche soziale Forderungen gegenübergestellt, die auf eine deutliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben abzielen. Im Zentrum dieser Debatte steht die Verwirklichung sozialer Anliegen, wie beispielsweise die Zahlung existenzsichernder Löhne (‚living wage'), die Reduktion von Arbeitszeiten oder das Verbot von Kinderarbeit. Für die betroffenen Bekleidungsunternehmen hat diese Debatte eine hohe Brisanz, da Nichtregierungsorganisationen (NRO) mit öffentlichkeitswirksamen Informationskampagnen und Protestaktionen ihre Legitimität in Frage stellen.

---

3 Die Literatur zum Dilemma-Management hat verschiedene Strategien des organisationalen Dilemma-Managements entwickelt, die bei Müller-Christ (2007) oder Remer (2004) ausführlich beschrieben werden.

Legitimität wird in der Organisationsliteratur als wichtige Voraussetzung für das Überleben von Organisationen angesehen, da externe Ressourcenlieferanten (z. B. Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden etc.) ihre Ressourcen der Organisation nur dann zur Verfügung stellen, wenn sie diese vor dem Hintergrund ihrer individuellen Werte und Einstellungen als „sinnvoll" oder „erstrebenswert" erachten (vgl. Pfeffer/Salancik 2003). Suchman (1995: 574) definiert Legitimität dementsprechend als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values beliefs, and definitions". Da Legitimität als Voraussetzung für eine positive Unternehmensreputation angesehen werden kann (vgl. De Quevedo-Puente/De la Fuente-Sabaté/Delgado-Garcia 2007), erfüllt diese Ressource in der imagesensitiven Bekleidungsbranche eine ökonomisch besonders wichtige Funktion. Um die strategische Bedeutung der oben erwähnten Risiken für die Legitimität von Bekleidungsunternehmen, aber auch die Potentiale einer gezielten Beeinflussung gesellschaftlicher Legitimationsprozesse seitens des Managements besser einschätzen zu können, sollen drei Typen organisationaler Legitimität differenziert werden: eine pragmatische, eine moralische und eine kognitive (vgl. Suchman 1995). Da die zivilgesellschaftliche Kritik an den Arbeitsbedingungen in der textilen Wertschöpfungskette auf moralischen Urteilen basiert, werden wir uns im Folgenden auf die moralische Legitimität und ihre Eigengesetzlichkeiten konzentrieren.[4] Suchman (1995: 579) stellt hierzu fest, dass die moralische Legitimität wesentlich resistenter gegenüber Manipulationsversuchen der Organisation ist als die pragmatische, da nicht die Befriedigung eigener Interessen, sondern die Auswirkungen auf das Gemeinwohl als Bewertungsmaßstab herangezogen werden.[5] Die moralische Legitimität kann weiter danach differenziert werden, ob sie sich auf den Output, die Strukturen, die Prozesse oder die Führungspersönlichkeiten einer Organisation bezieht.

Als Konsequenz aus den oben beschriebenen ökonomischen und moralischen Zwängen ergeben sich die von Hiß (2005) diagnostizierten „divergierenden Legitimitätsanforderungen", die das Dilemma zwischen ökonomischen (Legitimität aus der Perspektive der Shareholder) und sozialen (Legitimität aus der Perspektive der zivilgesellschaftlichen Stakeholder) Anforderungen an Unternehmen begründen.

Nachdem die Bekleidungsbranche zu Beginn der ‚Sweatshop'-Debatte die Forderungen kritischer Stakeholdergruppen mit dem Argument abgewehrt hatte, dass die Verantwortung für die Verletzungen von Sozialstandards bei ihren – rechtlich unabhängigen – Zulieferbetrieben liege, haben die meisten Bekleidungsunternehmen inzwischen

---

4 Für die pragmatische Legitimität sind die Eigeninteressen der Stakeholder ausschlaggebend. Es reicht deshalb aus Sicht der Organisation aus, ein von den Stakeholdern als angemessen wahrgenommenes Verhältnis in der Austauschbeziehung herzustellen. Die kognitive Legitimität resultiert dagegen nicht aus bewussten Bewertungsprozessen, sondern aus einer unreflektierten Akzeptanz der Organisation als selbstverständlicher Bestandteil der Umwelt (vgl. ausführlich Suchman 1995).

5 Die Argumentation in diesem Beitrag weicht aus diesem Grund von Brunsson (2006) ab, der in seinem Werk „The Organization of Hypocrisy" argumentiert, dass Unternehmen widersprüchlichen Anforderungen dadurch begegnen können, indem sie ihr Reden und Handeln gezielt auseinander fallen lassen.

eigene Verhaltenskodizes bzw. Codes of Conduct (CoC) entwickelt, mit denen sie ihre Lieferanten auf die Einhaltung sozialer Mindeststandards verpflichten (Wick 2005: 45; Mamic 2005: 81-100). Die Entwicklung und Implementierung von CoC ist jedoch ein komplexer Prozess, der zahlreichen Blockaden ausgesetzt ist (Mamic 2005: 81-100), nicht nur, weil westliche Verhaltensnormen in fremde Kulturen exportiert werden oder weil die Einhaltung (‚Compliance') des CoC bei einer großen Zahl wechselnder Lieferanten und Sublieferanten überwacht werden muss (Roloff 2006), sondern, so die Hypothese dieses Beitrags, weil soziale und ökonomische Ziele im Widerspruch zueinander stehen.

Um diese Hypothese weiter zu entwickeln, wird im Folgenden auf empirische Befunde zurückgegriffen, die aus öffentlich zugänglichen Dokumenten wie Branchenstudien, Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten, Internetseiten und Presseberichten entnommen und für diese Untersuchung systematisch ausgewertet wurden. Einen ersten Hinweis für die Relevanz der oben formulierten Hypothese liefert Oxfam, eine britische NRO, die die Widersprüchlichkeit zwischen ökonomischen und sozialen Zielen in der Bekleidungsbranche folgendermaßen auf den Punkt bringt:

> „Companies' demands for faster, more flexible, and cheaper production in their supply chain are undermining the very labour standards that they claim to be promoting." (Oxfam International 2004b: 8)

Derartige Widersprüche werden nicht nur im Außenverhältnis zwischen westlichen Unternehmen und ihren Lieferanten virulent, sondern auch organisationsintern, beispielsweise im Verhältnis zwischen ‚Compliance'-Stäben, die für die Einhaltung sozialer Mindeststandards verantwortlich sind, und Einkaufsabteilungen (Mamic 2005: 81-100): Angesichts der immer kürzer werdenden Modezyklen sind die Einkäufer bestrebt, mit ihren Lieferanten möglichst kurze Lieferfristen zu vereinbaren, denn nur wenn die Ware die westlichen Absatzmärkte vor dem Abklingen des jeweils aktuellen Modezyklus erreicht, kann sie zu hohen Preisen vermarktet werden. Dieser Termindruck führt bei vielen Lieferanten dazu, dass die Mitarbeiter zu exzessiven Überstunden gezwungen werden. Das Ausmaß dieser Überstunden überschreitet die in Anlehnung an die Standards der International Labour Organization (ILO) von vielen CoC definierte maximale Wochenarbeitszeit von 60 Stunden in vielen Fällen erheblich (vgl. ebd.). Auch das aus ökonomischer Perspektive rationale Anliegen der Einkaufsabteilungen, in den Verhandlungen mit den Lieferanten möglichst niedrige Preise auszuhandeln, steht im Widerspruch zu vielen CoC, in denen beispielsweise die Forderung nach existenzsichernden Löhnen (‚living wage') und Arbeitsschutzmaßnahmen festgehalten wird. Weiterhin führen die weiter oben beschriebenen Flexibilitätsanforderungen bei der Auswahl geeigneter Lieferanten dazu, dass Unternehmen kaum langfristige Partnerschaften mit ihren Lieferanten eingehen, wie dies etwa in der Automobilbranche der Fall ist. Gerade solche stabilen Partnerschaften können aber als Voraussetzung dafür angesehen werden, ein gemeinsames Verständnis von Sozialstandards zu entwickeln und entsprechende Veränderungsprozesse in einem kontinuierlichen Prozess umzusetzen (vgl. Roloff 2006). Zuletzt stellt sich die generelle Frage, wie die Ausgaben für die Aufrechterhaltung eines globalen Monitoringsystems aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu rechtfertigen sind (vgl. Hiß 2007).

Bevor die unterschiedlichen CSR-Strategien in der Bekleidungsbranche im nächsten Kapitel vorgestellt werden, soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass die moralische Legitimität vieler Bekleidungsunternehmen trotz des CSR-Engagements in Frage gestellt wird (Clean Clothes Campaign 2005; Oxfam International 2004a; McDougall/Wintzenburg/Singh 2007: 128-34). So fragt beispielsweise Oxfam:

> „Quality, delivery, and price are key sourcing criteria – but what about labour standards? After ten years of initiatives in the garment sector, codes of conduct can be found posted on factory walls around the world. But workers' reports of insecure contracts, low wages and long overtime, extreme pressure, union busting, harassment, and extensive sub-contracting are still widespread. Why?" (Oxfam International 2004a: 56)

4. Eine Typologie von CSR-Strategien in der Bekleidungsbranche

Die Vorreiterrolle bei der Einführung von CSR haben Bekleidungsunternehmen mit bekannten und wertvollen Markennamen inne, während andere Unternehmen bislang sehr zögerlich auf die Kritik aus der Gesellschaft reagieren (vgl. Clean Clothes Campaign 2005). Deshalb überrascht es nicht, dass sich in der Bekleidungsbranche eine Vielzahl sehr heterogener CSR-Strategien finden lassen. Diese Strategien sollen im Spektrum zwischen einer rein symbolischen Öffnung des Unternehmens für die Anliegen der Zivilgesellschaft (Quasi-Öffnung) und einer faktischen Anpassung seiner internen Entscheidungsprozesse (De-facto-Öffnung) verortet werden. Nach einer theoretischen Herleitung der in Abbildung 1 dargestellten Systematik werden die einzelnen Typen beschrieben, bevor dann im nächsten Kapitel eine systematische Bewertung im Hinblick auf ihre Fähigkeit zum Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen erfolgt.

Die hier vorgestellte Typologie fußt auf Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie, welche Organisationen als auf die Realisierung eines spezifischen Systemzwecks ausgerichtete Entscheidungssysteme auffasst (vgl. Alderhold/Jutzi 2003). Der Systemzweck wiederum beschreibt die Funktion, die das System in seiner Umwelt ausübt bzw. ausüben soll (vgl. Bleicher 1972). So kann im Fall der hier untersuchten Bekleidungsunternehmen als Systemzweck die Gewinnerzielungsabsicht unterstellt werden. Die der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie zugrunde liegende Konzeption der Organisation als ein operativ geschlossenes System aneinander anschließender Entscheidungen beruht auf der Erkenntnis, dass die Umweltkomplexität das System dazu zwingt, eine Grenze zur Umwelt aufrechtzuerhalten und seine Aufmerksamkeit auf das systemspezifisch Sinnvolle, den Systemzweck, zu begrenzen (vgl. Luhmann 1977; Willke 2006).

Die Grenze zwischen System und Umwelt verläuft demnach entlang eines Komplexitätsgefälles, wobei die Umweltkomplexität aufgrund der Selektionsleistung des Systems stets größer ist als die Systemkomplexität. Ganz wesentlich für die Systemleistung ist in diesem Zusammenhang die (ideelle) Schließung der Systemgrenze, die dafür sorgt, dass das System die Differenz zur Umwelt und damit seine Eigenständigkeit aufrechterhalten kann. Ebenso notwendig ist allerdings eine gewisse Öffnung des Systems für seine Umwelt, auf deren Grundlage sich das System einen größeren Um-

weltbereich kognitiv erschließen und Entscheidungen entsprechend anpassen kann (vgl. Remer 2004).

Die in Abbildung 1 dargestellten typischen CSR-Strategien stellen vor diesem Hintergrund ein Kontinuum dar, das sich von der ‚Quasi-Öffnung' (Grenzschließung) hin zur ‚De-facto-Öffnung' (Grenzöffnung) erstreckt. Die ‚Quasi-Öffnung' stellt – abgesehen von einigen rein symbolischen Zugeständnissen an die Forderungen der Zivilgesellschaft – ein Festhalten an der ökonomischen Entscheidungsrationalität des Systems dar. Bei dem anderen Extrempol des Kontinuums, der ‚De-facto-Öffnung', passt das Unternehmen seine internen Entscheidungsprozesse zumindest partiell an die ethischen Forderungen der Stakeholder an. Da das Unternehmen zugleich seine ökonomische Entscheidungsrationalität weiterverfolgen muss, um sein Überleben zu sichern, wird die Komplexität der unternehmensinternen Entscheidungsprozesse deutlich erhöht.

	Quasi-Öffnung	**Kontrollierte Öffnung**	**De-facto-Öffnung**
CoC-Entwicklung	Unternehmensintern bzw. in Anlehnung an Branchenstandards	Unternehmens-intern bzw. in Anlehnung an Branchenstandards	Im Dialog mit NRO und Gewerkschaften
CoC-Implementierung	Verantwortung für die Implementierung liegt beim Lieferanten	Implementierung in Kooperation mit Lieferanten	Implementierung in Kooperation mit Lieferanten und NRO
Monitoring	Keines	Monitoring durch eigene Mitarbeiter oder externe Zertifizierungs-organisationen	Monitoring durch eigene Mitarbeiter oder externe Zertifizierungs-organisationen; zusätzlich verifiziert durch NRO
Reporting	Keines	Kommunikation inputorientierter Kennzahlen (z. B. Zahl der durchgeführten Audits)	Detaillierte und systematische Kom-munikation input- und outputorientierter Kennzahlen
Umgang mit Widersprüchen	Verlagern (auf Lieferanten)	Ignorieren, Verschleiern (ggf. Akzeptieren) (abhängig vom Prüfniveau des Monitoring)	Akzeptieren

Abbildung 1: Idealtypische CSR-Strategien in der Bekleidungsbranche

Die *Quasi-Öffnung* ist eine in der Bekleidungsbranche sehr verbreitete Strategie, um auf gesellschaftliche Anforderungen zu reagieren. Auf globalen Beschaffungsmärkten aktive Unternehmen entwickeln – zumeist in Anlehnung an nationale oder internationale Standards, wie z. B. den Verhaltenskodex der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE) oder den Social Accountability Standard (SA 8000) – eigene CoC, die dann zu einem verbindlichen Bestandteil der Vertragsbeziehungen mit den Lieferanten erklärt werden. Während einige Forderungen, wie das Verbot von Zwangsarbeit sowie die Forderungen nach Arbeitssicherheit und menschenwürdiger Behandlung, in fast allen CoC genannt werden, können sich die Bestimmungen zum Recht auf Kollektivverhandlungen, zur Vereinigungsfreiheit, zum Recht auf existenzsichernde Löhne und zum Mindestalter der Beschäftigten je nach Unternehmenspolitik unterscheiden (vgl. Tscherner 2005: 4). Entscheidend für die Abgrenzung zu den beiden anderen Idealtypen ist an dieser Stelle, dass sich das Unternehmen bei der Strategie der Quasi-Öffnung auf die vertragliche Festschreibung des CoC beschränkt und die Einhaltung beim Lieferanten weder kontrolliert noch unterstützt. Eine systematische CSR-Kommunikation findet nicht statt.

Bei der Strategie der *Kontrollierten Öffnung* wird der CoC ebenfalls vom Unternehmen – ggf. in Anlehnung an existierende Standards – entwickelt. Darüber hinaus wird die Einhaltung des CoC durch regelmäßige und systematische Lieferantenaudits kontrolliert. Diese Audits werden von eigenen, fest angestellten Auditoren oder von kommerziellen Prüfungsgesellschaften durchgeführt. Die Methodik und das Prüfniveau dieser Audits variieren jedoch zum Teil sehr stark: Während einige Unternehmen ihre Lieferanten gewissenhaft überprüfen und auch die Mitarbeiter ausführlich befragen, sind die Kontrollen bei anderen Unternehmen eher oberflächlich und stark auf die Prüfung von Dokumenten (z. B. Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung, Personalakten) ausgerichtet (vgl. Clean Clothes Campaign 2005). Manche Lieferantenaudits dienen jedoch auch der Diskussion vorhandener Mängel mit dem Management des Lieferanten und der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten. Um eventuelle Abweichungen von den Standards des CoC zu korrigieren, werden mit dem Lieferanten Korrekturpläne (‚Corrective Action Plans') vereinbart, die dieser einhalten muss, wenn er die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten will (vgl. Roloff 2006). Die Berichterstattung gegenüber den Stakeholdern ist bei der Strategie der Kontrollierten Öffnung tendenziell eher zurückhaltend: Kommuniziert werden in der Regel nur unverfängliche Kennzahlen, wie beispielsweise die Anzahl der durchgeführten Audits oder die Zahl der vereinbarten Korrekturpläne im Berichtszeitraum. Ein sehr anschauliches Beispiel für eine derartige Stakeholderkommunikation sind die Jahresberichte der SCOAM, einer unabhängigen Zertifizierungsgesellschaft, die fast ausschließlich im Auftrag von C&A arbeitet.[6]

Beim dritten Strategietyp, der *De-facto-Öffnung*, werden die zivilgesellschaftlichen Stakeholder des Unternehmens auf allen Stufen des Strategieprozesses als gleichberechtigte Partner eingebunden. In der Regel geschieht dies unter dem Dach einer der zahlreichen Multistakeholder-Initiativen, wie z. B. der Ethical Trading Initiative (ETI), die hier im Weiteren exemplarisch betrachtet werden soll.

---

6 Vgl. http://www.socam.org, Zugriff am: 04.03.2009.

In der ETI suchen Unternehmen, NRO und Gewerkschaften gemeinsam nach Wegen zur Verbesserung der Sozialstandards. Zu den bekanntesten der rund 40 in der ETI organisierten Unternehmen gehören Inditex, The Gap, Debenhams, Marks & Spencer, Sainsbury und Tesco (vgl. Ethical Trading Initiative 2007). Die beiden wichtigsten Arbeitsgrundlagen der ETI sind der ‚Base Code', ein für alle Mitgliedsunternehmen verbindlicher Verhaltenskodex, und die ‚Principles of Implementation', welche die Implementierung des Base Code regeln. Die Lieferantenaudits werden wie bei der Strategie der Kontrollierten Öffnung von eigenen Mitarbeitern oder kommerziellen Zertifizierungsgesellschaften durchgeführt, aber zusätzlich von NRO verifiziert (vgl. Ungericht 2005: 231-264). Da die Fortschritte der beteiligten Unternehmen regelmäßig durch den Vorstand der ETI kontrolliert werden, wird rein symbolisches Handeln der Unternehmen früher oder später offengelegt und kann von der ETI sanktioniert werden (vgl. ebd.). Die ETI legt zudem Wert darauf, dass die Normen des Base Code in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens integriert werden und nicht – gleichsam als ethisches Korrektiv – nur in Randbereiche der Organisation, etwa durch die additive Einrichtung eines ‚Compliance'-Stabes, ausgelagert werden (vgl. Ethical Trading Initiative 2005). Zudem wird die Unterstützung der Ziele der Initiative durch das Top-Management als wichtiger Indikator für die Glaubwürdigkeit des Unternehmensengagements herangezogen (vgl. Ungericht 2005: 231-264). Um der Öffentlichkeit ein möglichst genaues Bild von der sozialen Situation in der Wertschöpfungskette zu vermitteln, werden von der ETI verbindliche Reporting-Standards vorgegeben, an denen sich die Berichterstattung ihrer Mitglieder orientieren soll. Neben inputorientierten Angaben, wie z. B. der Zahl der durchgeführten Audits, werden auch outputorientierte Angaben verlangt, die die tatsächlich erreichten Verbesserungen der sozialen Situation dokumentieren (vgl. Ethical Trading Initiative 2006).

5. CSR-Strategien und ihre Fähigkeit zum Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen

Anknüpfend an die im zweiten Kapitel formulierte Hypothese, dass die bestehenden Defizite bei der Umsetzung von Sozialstandards in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche auch auf den Widerspruch zwischen ökonomischen und sozialen Zielen zurückzuführen sind, sollen in diesem Kapitel weitere Hypothesen zur Eignung der in Kapitel 4 identifizierten CSR-Strategien für den Umgang mit Widersprüchen entwickelt werden.

In Bezug auf die Strategie der *Quasi-Öffnung* lässt sich zunächst festhalten, dass sie der Komplexität der Unternehmensbeziehungen in globalen Wertschöpfungszusammenhängen kaum gerecht wird, denn die Deklaration des CoC gewährleistet noch nicht, dass dieser beim Lieferanten auch implementiert wird. Allein auf der Ebene der interkulturellen Kommunikation zwischen Kunden und Lieferanten kann es zu vielfältigen ‚Störgeräuschen' kommen, die eine reibungslose Implementierung des CoC unwahrscheinlich erscheinen lassen, sofern seitens des Auftraggebers keine weiteren Maßnahmen ergriffen werden. Diese Strategie wird deshalb auch von zahlreichen NRO als unzureichend kritisiert (vgl. Wick 2005: 45; Elliott/Freeman 2001: 18). Aus der Perspektive dieses Beitrags kann die Strategie der Quasi-Öffnung als Versuch interpretiert werden, den Widerspruch zwischen ökonomischen und sozialen Zielen auf die Liefe-

ranten zu verlagern. Dieses Vorgehen, so die Hypothese, wird in der Konsequenz dazu führen, dass viele Lieferanten den Widerspruch ignorieren und sich auf die Erfüllung der ökonomischen Zielvorgaben konzentrieren, da in vielen der für die Bekleidungsbranche wichtigen Lieferländer die notwendigen Ressourcen (z. B. Kompetenzen, Geld, Zeit) und Strukturen (z. B. staatliche Regulierung) für eine konstruktive Widerspruchsbewältigung fehlen.

Wesentlich differenzierter als die Strategie der Quasi-Öffnung muss die Strategie der *Kontrollierten Öffnung* bewertet werden, bei der die Einhaltung des CoC durch Lieferantenaudits überwacht wird. Ebenso wie bei der Quasi-Öffnung nutzen die westlichen Bekleidungshersteller und -händler ihre überlegene Machtposition in der Wertschöpfungskette (vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005), um die Verantwortung für die Einhaltung von Sozialstandards auf die Lieferanten zu verlagern. Da die Einhaltung von Sozialstandards in diesem Fall jedoch kontrolliert wird, ist der Umgang mit diesen Widersprüchen für die Lieferanten wesentlich problematischer als bei der Quasi-Öffnung. Will man jüngeren Studien von Oxfam, der Clean Clothes Campaign und der Weltbank Glauben schenken (vgl. Clean Clothes Campaign 2005; Oxfam International 2004; The World Bank Group 2003), dann basiert die ‚Widerspruchsbewältigung' zum Teil auf einer gekonnten Inszenierung der Compliance durch die Lieferanten.

> „Some apparel suppliers confessed that they skilfully had developed the art of seeming to be in compliance without making changes." (The World Bank Group 2003: 20)

> „Caught between intense production pressure and inspections of labour standards, some factories rely on fooling inspectors – and when visits are quick, announced in advance, and conducted by foreigners, it is relatively easy. Double book keeping hides the long hours." (Oxfam International 2004a: 62)

Diese Inszenierung von Compliance wird nicht nur durch einen doppelten Dokumentensatz unterstützt, der die langen Überstunden und die Höhe der tatsächlich ausgezahlten Löhne verschleiert, sondern auch dadurch, dass das Management mit ausgewählten Mitarbeitern zuvor die ‚richtigen' Antworten auf die Fragen der Auditoren einstudiert. Die Wirksamkeit angekündigter Audits als isolierte Kontrollmaßnahme muss angesichts dieser empirischen Erkenntnisse als gering eingestuft werden, da die Arbeitsbedingungen zwischen den Audits deutlich schlechter sein können (vgl. Roloff 2006).

Trotzdem können professionell durchgeführte und unangekündigte Audits einen Beitrag zur Verbesserung der Sozialstandards in der textilen Wertschöpfungskette leisten. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Beziehungen zwischen den Bekleidungsunternehmen und ihren Lieferanten längerfristig ausgelegt sind, da mit zunehmender Vertrautheit der Partner der Erfolg einer Inszenierung immer unwahrscheinlicher wird. Längerfristige und vertrauensvolle Unternehmensbeziehungen könnten zudem dazu beitragen, dass Probleme bei der Umsetzung des CoC zwischen den Partnern offen thematisiert werden und dass Auftraggeber und Lieferant gemeinsam nach geeigneten Lösungswegen suchen. Wie das Beispiel der Sportschuhindustrie zeigt, kann eine solche Zusammenarbeit sowohl unter sozialen als auch unter ökonomischen Aspekten

durchaus erfolgreich sein (vgl. ebd.). Langfristig angelegte Lieferantenbeziehungen sind jedoch in der Bekleidungsbranche eher die Ausnahme, weil die Unternehmen auf wechselnde Modetrends reagieren müssen und deshalb eine große Flexibilität bei der Lieferantenauswahl für sich beanspruchen (vgl. Back 2003). Nicht wenige Lieferanten greifen in dieser Situation auf die Inszenierung als Widerspruchsbewältigungsstrategie zurück, deren ‚Erfolg' letztlich vom Prüfniveau der Audits abhängt. Auf dieser Grundlage sollen folgende Hypothesen zur Strategie der Kontrollierten Öffnung formuliert werden: Entscheidet sich der Auftraggeber für ein geringes Prüfniveau, dann kann von einer Ignoranz der Widersprüchlichkeit gesprochen werden, da die zu erwartenden positiven Audit-Ergebnisse die Illusion einer Problemlösung erzeugen. Ein hohes Prüfniveau schafft dagegen die Voraussetzungen zur Akzeptanz von Widersprüchen, da die vorhandenen sozialen Probleme in der Wertschöpfungskette offengelegt und thematisiert werden können.

Der Strategie der *De-facto-Öffnung* liegt zunächst einmal ein Akt der Selbstbeschränkung zugrunde, da das Unternehmen seinen Handlungsspielraum in Bezug auf die Gestaltung seiner Wertschöpfungskette bewusst reduziert.[7] Eine Einbindung in Multistakeholder-Initiativen wie die ETI setzt das Unternehmen kontinuierlich den Fragen kritischer Stakeholdergruppen aus, was im Unternehmen selbst zu einer stärkeren Reflexion der eigenen Entscheidungsprozesse führen kann. Eine Vertreterin der ETI hebt die Bedeutung dieser unternehmensinternen Reflexionsprozesse hervor: „Für mich ist die wichtige Frage nicht so sehr, wie man Lieferanten überwacht, sondern wie die Firma darauf mit ihren eigenen Abläufen und Strukturen reagiert." (vgl. Ungericht 2005: 264) Das Zitat macht deutlich, dass sich Unternehmen *selbst* verändern müssen, wenn sie die Einhaltung von Sozialstandards in ihrer Wertschöpfungskette gewährleisten wollen. Derart gravierende Veränderungen komplexer sozialer Systeme, wie sie Organisationen darstellen, können allerdings von außen nur angestoßen, nicht determiniert werden (vgl. Willke 1999). Aus der Mitgliedschaft in einer Multistakeholder-Initiative kann deshalb noch nicht ein konstruktiver Umgang der Organisation mit Widersprüchen abgeleitet werden. Die beteiligten Unternehmen verschaffen sich hierdurch lediglich eine Art „prozedurale Legitimität" (vgl. Suchman 1995: 571-610), da sie sich dem Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen öffnen und ihre internen Entscheidungsprozesse auf den Prüfstand stellen. Wie die Ausführungen in Kapitel 3 gezeigt haben, ist der Erwerb moralischer Legitimität aber auch an die Bewertung von Organisationsstrukturen geknüpft („strukturelle Legitimität") (vgl. ebd). Strukturelle Veränderungen der Organisation oder ihrer Wertschöpfungskette können von Unternehmen allerdings erst nach sorgfältiger Abwägung der zu erwartenden ökonomischen Konsequenzen realisiert werden. Als Hypothese soll deshalb formuliert werden, dass die Strategie der *De-facto-Öffnung* die Voraussetzungen für eine stärkere Akzeptanz der Widersprüchlichkeit ökonomischer und sozialer Anforderungen schafft.

Im Rahmen von Multistakeholder-Initiativen werden gegenwärtig einige konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Situation in der Wertschöpfungskette diskutiert, anhand derer verdeutlicht werden soll, wie widersprüchliche Anforderungen in die Unternehmen hineingetragen werden können. Wie weiter oben bereits an-

---

7 Zur Selbstbeschränkung als Strategie der Widerspruchsbewältigung vgl. Arndt 2007.

gesprochen wurde, gehören hierzu (beschaffungs-)strategische Maßnahmen wie die Intensivierung und Verstetigung der Beziehungen zu den Lieferanten, die zu Einbußen bei der Flexibilität des Unternehmens führen können. Ein weiterer Aspekt ist die Leistungsbewertung der Einkäufer. Diesen kommt eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Beziehungen zu den Lieferanten zu, weshalb ihre Leistungen nicht nur an ökonomischen Kriterien, wie z. B. dem erwirtschafteten Deckungsbeitrag, beurteilt werden sollten, sondern auch an sozialen Kriterien. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die ‚Beeinflussung' der Unternehmenskultur,[8] nicht nur im inhaltlichen Sinne mit Blick auf eine Stärkung der Toleranz für widersprüchliche Zielsetzung, sondern auch räumlich gesehen: Die Mitarbeiter der Lieferanten können als Mitglieder der eigenen ‚Wertegemeinschaft' oder des ‚Kulturkreises' des Unternehmens begriffen werden, denen dieselben (Grund-)Rechte zugesprochen werden müssen wie den eigenen Mitarbeitern. Eine praktische Umsetzung dieses Gedankens ist die Einrichtung von Beschwerdekanälen, mit denen sich die Mitarbeiter der Lieferanten bei Verletzungen ihrer Arbeitnehmerrechte unmittelbar und vertraulich an die zuständigen Mitarbeiter des Auftraggebers wenden können.

6. Fazit

Während in Teilen von Managementtheorie und -praxis die Annahme vorherrscht, dass sich CSR positiv auf den finanziellen Unternehmenserfolg auswirkt, legt die Auseinandersetzung mit CSR in der Wertschöpfungskette der Bekleidungsbranche die Hypothese nahe, dass die sozialen Forderungen zivilgesellschaftlicher Stakeholder im Widerspruch zu den ökonomischen Zielen des Unternehmens stehen und dass CSR-Strategien aus diesem Grund in vielen Fällen nur oberflächlich oder gar nicht implementiert werden. Erkenntnissen der Literatur zum Dilemma-Management folgend wurde argumentiert, dass ein konstruktiver Umgang von Organisationen mit diesen Widersprüchen voraussetzt, dass das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen und sozialen Anforderungen akzeptiert und in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt wird. Die Anwendung dieser widerspruchsorientierten Perspektive auf die Bekleidungsbranche führt zu dem vorläufigen Befund, dass nur wenige Unternehmen CSR-Strategien verfolgen, die einen solchen konstruktiven Umgang mit Widersprüchen erlauben, da die Implementierung von CSR in den Zuständigkeitsbereich des Lieferanten verlagert wird. Der Umgang der Lieferanten mit den sich widersprechenden ökonomischen und sozialen Anforderungen des Auftraggebers hängt wiederum von der konkreten Ausgestaltung von CSR ab: Während die Deklaration eines CoC ohne begleitendes Monitoring zu einer Konzentration auf die Erfüllung der ökonomischen Zielsetzungen führt (Ignoranz des Widerspruchs), erzeugt das Monitoring entweder die ‚Illusion' einer Widerspruchsfreiheit (bei einem geringen Prüfniveau, das überwiegend positive Ergebnisse erzeugt) oder schafft die Voraussetzungen für eine Akzeptanz der Widersprüchlichkeit (bei einem hohen Prüfniveau, das die bestehenden sozialen Probleme aufzeigt). Weiterhin erscheinen für einen konstruktiven Umgang

---

8 Es ist allerdings theoretisch umstritten, inwieweit die Unternehmenskultur gezielt beeinflusst werden kann oder ob sie sich derartigen Strategien entzieht. Vgl. hierzu Schein 1984 sowie Meek 1988.

mit Widersprüchen vor allem solche CSR-Strategien geeignet, bei denen externe Organisationen (z. B. NRO oder Gewerkschaften) in alle Phasen des Strategieprozesses eingebunden sind.

Die Ergebnisse schwächen somit die Annahme einer Win-win-Situation zwischen sozialen und ökonomischen Zielen und können weitreichende Implikationen nicht nur für die CSR-Forschung haben, sondern auch für Unternehmenspraxis, NRO und Regierungen. Allerdings müssen die hier formulierten Hypothesen zunächst durch weitere und stärker empirisch ausgerichtete Branchenstudien untermauert werden, die den organisationsinternen Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen untersuchen. Weiterer Forschungsbedarf besteht zu der Frage, wie die durch die Orientierung an ökonomischen *und* sozialen Zielen entstehende Komplexität organisationsintern verarbeitet werden kann. Insgesamt zeigt der Beitrag auch die Notwendigkeit weiterer Studien zum Verhältnis zwischen CSR und Rentabilität auf, die weniger an der Überprüfung statistischer Korrelationen ausgerichtet sind als an einer inhaltlichen Fundierung basierend auf realen Entscheidungsprozessen in Unternehmen.

Abschließend können die Erkenntnisse auch einen Beitrag zur Debatte über geeignete Mechanismen für den Umgang mit ökologischen und sozialen Problemen auf globaler Ebene, jenseits nationalstaatlicher Regulierung, leisten. Während die ‚Win-win'-Hypothese auf ein relativ großes Potential privatwirtschaftlicher Ansätze der Selbstregulierung schließen lässt, zeigt die Entwicklung in der Bekleidungsbranche, dass den widersprüchlichen Anforderungen an Unternehmen stärker Rechnung getragen werden muss. Die Ergebnisse deuten weiterhin an, dass Selbstregulierung unter diesen Bedingungen an bestimmte Voraussetzungen geknüpft sein muss. Hierzu gehören zum einen eine strenge Erfolgskontrolle und zum anderen die Einbindung in kollektive Strategien, beispielsweise unter Beteiligung von NRO oder Gewerkschaften.

Literaturverzeichnis

Alderhold, J./ Jutzi, K. (2003): Theorie sozialer Systeme, in: Weik, E./ Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2, Wiesbaden: Gabler, 153-188.

Arndt, L. (2007): Selbstbeschränkung von Systemen als Beitrag zur Widerspruchsbewältigung, in: Müller-Christ, G./ Arndt, L./ Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive, Hamburg: Lit Verlag, 241-262.

Back, S. (2003): Was Unternehmen von Fußballspielern lernen können – oder: Stoffstrommanagement in der Praxis, in: Schneidewind, U./ Goldbach, M./ Fischer, D./ Seuring, S. (Hrsg.): Symbole und Substanzen. Perspektiven eines interpretativen Stoffstrom-Managements, Marburg: Metropolis Verlag, 37-68.

Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Baruch, L./ Petrovits, C./ Radhakrishnan, S. (2010): Is Doing Good Good For You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth, in: Strategic Management Journal, Vol. 31/No. 2, 182-200.

Bleicher, K. (1972): Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden: Suhrkamp Verlag, 174-184.

Brunsson, N. (2006): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Burke, L./ Logsdon, J. M. (1996): How Corporate Social Responsibility Pays Off, in: Long Range Planning, Vol. 29/No. 4, 495-502.

Clean Clothes Campaign (2005): Looking For a Quick Fix. How Weak Social Auditing Is Keeping Workers in Sweatshops, Amsterdam: PrimaveraQuint.

De Quevedo-Puente, E./ De la Fuente-Sabaté, J. M./ Delgado-Garcia, J. B. (2007): Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10/No. 1, 60-72.

Dicken, P. (1988): Global Shift. Transforming the World Economy, New York: Paul Chapman Publishing.

Elliott, K. A./ Freeman, R. B. (2001): White Hats or Don Quixotes? Human Rights Vigilantes in the Global Economy, Working Paper 8102, Cambridge (MA): National Bureau of Economic Research.

Ethical Trading Initiative (2005): Driving Change, in: ETI Annual Report 2004/2005 and Posters for Suppliers, London.

Ethical Trading Initiative (2006): ETI Reporting Guidelines, London.

Ethical Trading Initiative (2007): Our Members, London.

Ferdows, K./ Lewis, M./ Machuca, J. (2005): Über Nacht zum Kunden, in: Harvard Business Manager, Vol. 10/No. 2, 80-89.

Fombrun, C./ Shanley, M. (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy, in: Academy of Management Journal, Vol. 33/No. 2, 233-258.

Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale, Wiesbaden: Gabler & doctoral dissertation, University of St. Gallen.

Friedman, M. (1953): Essays in Positive Economics, Chicago: University of Chicago Press.

Gereffi, G./ Humphrey, J./ Sturgeon, T. (2005): The Governance of Global Value Chains, in: Review of International Political Economy, Vol. 12/No. 1, 78-104.

Godfrey, P. C./ Merrill, C. B./ Hansen, J. M. (2009): The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis, in: Strategic Management Journal, Vol. 30/No. 4, 425-445.

Grimm, R. (1999): Die Handhabung von Widersprüchen im Strategischen Management, Frankfurt a. M.: Lang Verlag.

Hiß, S. (2005): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?, Frankfurt a. M.: Campus.

Hiß, S. (2007): Corporate Social Responsibility. Über die Durchsetzung von Stakeholder-Interessen im Shareholder-Kapitalismus, in: Berliner Debatte Initial, Jg. 18/Heft 4/5, 6-15.

Hülsmann, M./ Berry, A. (2004): Strategic Management Dilemmas: Its Necessity in a World of Diversity and Change, in: Lundin, R. et al. (Hrsg.): Proceedings of the SAM/IFSAM VIIth World Congress on Management in a World of Diversity and Change, Göteborg, CD-Rom.

KPMG (2003): Trends im Handel 2005. Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footwear, Köln: http://www.kpmg.de/industries/consumerindustrial-markets/(Zugriff am 12.04.2007)

Luhmann, N. (1977): Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Mamic, I. (2005): Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors, in: Journal of Business Ethics, Vol. 59/No. 1-2, 81-100.

Margolis, J. D./ Walsh, J. P. (2001): People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Finance Performance, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

McDougall, D./ Wintzenburg, J. B./ Singh, R. (2007): Dieser Junge näht ihr Hemd, in: Stern, Heft 24/2007, 128-134.

Meek, V. L. (1988): Organizational Culture: Origins and Weaknesses, in: Organization Studies, Vol. 9/No. 4, 453-473.

Miles, M.P./ Covin, J. G. (2000): Environmental Marketing: a Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage, in: Journal of Business Ethics Vol. 23/No. 3, 299-311.

Müller-Christ, G. (2007): Formen der Bewältigung von Widersprüchen: Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem, in: Müller-Christ, G./ Arndt, L./ Ehnert, I. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Management. Eine Managementperspektive, Hamburg: Lit Verlag, 127-177.

Nordås, H. K. (2004): The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing, WTO-Discussion Paper No. 5, Genf.

Orlitzky, M./ Schmidt, F. L./ Rynes, S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, in: Organization Studies, Vol. 24/No. 3, 403-441.

Oxfam International (2004a): Trading Away Our Rights, Enysham: Information Press.

Oxfam International (2004b): Trading Away Our Rights – Final Summary, Enysham: Information Press.

Peters, T. J./ Waterman Jr., R. H. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row.

Pfeffer, J./ Salancik, G. R. (2003): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Stanford: Stanford Business Books.

Remer, A. (2004): Management: System und Konzepte 2, Bayreuth: R.E.A.-Verlag Managementforschung.

Roloff, J. (2006): Sozialer Wandel durch deliberative Prozesse. Die Einführung von Sozialstandards in marokkanischen Textilunternehmen, Marburg: Metropolis Verlag.

Sahlberg, M. O. (1996): Unternehmen im Überlebensparadoxon. Zum Beziehungsgeflecht von Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, Bern: Paul Haupt Verlag.

Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Vol. 25/No. 2, 3-16.

Steilmann, K. (1998): Beschleunigung – eine Modeerscheinung?, in: Backhaus K./ Bonus H. (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 133-147.

Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management Review, Vol. 20/No. 3, 571-610.

The World Bank Group (2003): Strengthening the Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains, Washington.

Tscherner, U. (2005): Nadelstiche von VerbraucherInnen: Modemultis in Bewegung, in: Südwind Institut (Hrsg.): Die Entwicklung von Verhaltenskodizes seit 1992, Siegburg: Südwind, 4.

Ulrich, H. (1987): Unternehmungspolitik, Bern: Haupt.

Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Bern: Haupt.

Ungericht, B. (2005): Zwischen Konflikt und Kooperation. Neue zivilgesellschaftliche Akteure und Multi-Stakeholder Dialog als betriebswirtschaftliche Herausforderungen, München: Hampp Verlag.

Waddock, S. A./ Graves, S. B. (1997): The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, in: Strategic Management Journal, Vol. 18/No. 4, 303-319.

Weber, M. (2008): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR, in: European Management Journal, Vol. 26/No. 4, 247-261.

Wick, I. (2005): Nähen für den Weltmarkt. Frauenarbeit in Freien Exportzonen und der Schattenwirtschaft, Siegburg: Südwind-Institut für Ökonomie und Ökumene.

Willke, H. (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 3. überarb. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag.

Willke, H. (2006): Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 7. überarb. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag.

Zyglidopoulos, S. C. (2003): The Issue Life-Cycle: Implications for Reputation for Social Performance and Organizational Legitimacy, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6/No. 1, 70-81.