

# Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen



Maren Knolle

Lehrstuhl für Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186  
[csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm/](http://www.uni-lueneburg.de/csm/)

Juni 2006

© Maren Knolle, 2006. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management  
University of Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm](http://www.uni-lueneburg.de/csm)

#  
ISBN 978-3-935630-56-6

---

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Gegenstand der Untersuchung .....	9
1.2 Methodik und Vorgehensweise .....	10
<b>2 Die Wertschöpfungskette der Textil- und Bekleidungsindustrie .....</b>	<b>12</b>
2.1 Der Produktionsprozess von Bekleidung .....	12
2.2 Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie seit Mitte des 20. Jahrhunderts .....	13
2.3 Die soziale Dimension der Wertschöpfungskette .....	14
2.3.1 Arbeitsbedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie .....	15
2.3.2 Übersicht der Sozialstandards für Arbeitsbedingungen .....	16
2.4 Externe Einflussfaktoren auf die Implementierung von Sozialstandards .....	17
2.4.1 Wirtschaftliche Einflussfaktoren .....	17
2.4.2 Rechtliche Einflussfaktoren .....	19
2.4.3 Politische Einflussfaktoren .....	20
2.4.4 Länderspezifische Einflussfaktoren .....	20
2.5 Instrumente von Unternehmen zur Umsetzung von Sozialstandards .....	21
2.5.1 Verhaltenskodizes und Gütesiegel .....	21
2.5.2 Auditierung .....	22
2.5.3 Zertifizierung nach Social Accountability 8000 (SA 8000) .....	22
2.5.4 Beitritt zur Business Social Compliance Initiative .....	23
2.6 Definition einer dauerhaften und effektiven Implementierung von Sozialstandards .....	23
<b>3 Kooperationsformen .....</b>	<b>25</b>
3.1 Zum Kooperationsbegriff .....	25
3.2 Dimensionen von Unternehmenskooperationen .....	25
3.3 Kooperationsphasen .....	27
3.4 Organisationsformen zur Implementierung von Sozialstandards .....	27
3.4.1 Marktliche Organisation .....	27
3.4.2 Hierarchische Organisation .....	28
3.4.3 Kooperationen .....	28

<b>4</b>	<b>Beschaffung und Kettenmanagement von Bekleidungsunternehmen.....</b>	<b>31</b>
4.1	Global Sourcing .....	32
4.1.1	Ziele des Global Sourcing .....	33
4.1.2	Art der Lieferantenbindungen.....	33
4.2	Wal-Mart Stores Inc. als Praxisbeispiel innerhalb des Global Sourcing .....	36
4.2.1	Unternehmensbeschreibung .....	36
4.2.2	Engagement von Wal-Mart bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards .....	37
4.2.3	Charakteristika der vertikalen Kooperationen bei Wal-Mart .....	38
4.3	Supply Chain Management .....	39
4.3.1	Ziele des SCM.....	41
4.3.2	Art der Lieferantenbindungen.....	41
4.4	Coop als Praxisbeispiel innerhalb des SCM.....	42
4.4.1	Unternehmensbeschreibung .....	42
4.4.2	Engagement von Coop bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards.....	43
4.4.3	Charakteristika der vertikalen Kooperationen bei Coop .....	43
<b>5</b>	<b>Entwicklung von Erfolgsfaktoren für die dauerhafte und effektive Implementierung von Sozialstandards innerhalb von Kooperationen .....</b>	<b>45</b>
5.1	Definition Erfolgsfaktoren.....	45
5.2	Eingrenzung der Untersuchung .....	46
5.2.1	Die Rahmenbedingungen von Kooperationen .....	46
5.2.2	Die Ausgestaltung und Umsetzung von Kooperationen.....	47
5.3	Ableitung von Erfolgsfaktoren anhand ausgewählter Kooperationstheorien .....	47
5.3.1	Die Transaktionskostentheorie.....	48
5.3.2	Die Principal-Agent-Theorie .....	57
5.3.3	Der Ressource-Dependence-Ansatz.....	67
5.4	Zusammenfassung der entwickelten Erfolgsfaktoren .....	74
5.5	Die Interaktion und Dynamik der Erfolgsfaktoren .....	74
<b>6</b>	<b>Beurteilung der vertikalen Kooperationen anhand der Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>77</b>
6.1	Beurteilung der Kooperationen von Wal-Mart.....	77
6.1.1	Ziele der Kooperationen .....	77
6.1.2	Darstellung der Aktivitäten anhand der Erfolgsfaktoren .....	78
6.1.3	Bewertung der Kooperationen.....	81
6.2	Einfluss des Global Sourcing auf die Implementierung von Sozialstandards.....	84

---

6.3	Beurteilung der Kooperationen bei Coop .....	86
6.3.1	Ziele der Kooperationen.....	86
6.3.2	Darstellung der Aktivitäten anhand der Erfolgsfaktoren.....	86
6.3.3	Bewertung der Kooperationen .....	89
6.4	Einfluss des Supply Chain Management auf die Implementierung von Sozialstandards .....	92
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>94</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>97</b>

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BSCI	Business Social Compliance Initiative
CCC	Clean Clothes Campaign
ES	Ethical Standards
EU	Europäische Union
FLA	Fair Labor Association
FTA	Foreign Trade Association
FWF	Fair Wear Foundation
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GS	Global Sourcing
ILO	International Labor Organization
NAFTA	North American Agreement
NGOs	Non-Governmental Organizations
OBM	Original Brand Manufacturer
OEM	Original Equipment Manufacturer
P-A	Principal-Agent-Theorie
R-D	Ressource-Dependence-Ansatz
SA 8000	Social Accountability 8000
SCM	Supply Chain Management
TAK	Transaktionskostentheorie
UN	United Nations
WTO	World Trade Organization

## **VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN**

### **Abbildungen**

Abbildung 1: Organizational Failure Framework (in Anlehnung an: WILLIAMSON 1975, 40)

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform (in Anlehnung an: WILLIAMSON 1991, 284)

Abbildung 3: Phasen der Kooperation (Darstellung: eigene)

### **Tabellen**

Tabelle 1: Charakteristika der Kooperationen zwischen Wal-Mart und seinen Lieferanten (Darstellung: eigene)

Tabelle 2: Charakteristika der Kooperationen zwischen Coop und den Naturaline-Lieferanten (Darstellung: eigene)

Tabelle 3: Fokus der Untersuchung (Darstellung: eigene)

Tabelle 4: Erfolgsfaktoren von vertikalen Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards (Darstellung: eigene)

Tabelle 5: Einhaltung der Erfolgsfaktoren bei Wal-Mart (Darstellung: eigene)

Tabelle 6: Einhaltung der Erfolgsfaktoren bei Coop (Darstellung: eigene)





## 1 EINLEITUNG

### 1.1 Gegenstand der Untersuchung

Bekleidungsunternehmen, die ihr Sortiment überwiegend in ausländischen Märkten produzieren lassen, stehen im Fokus von Nichtregierungsorganisationen (NGO), die menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben beobachten und anprangern (vgl. CCC o.J.). Durch verbesserte Kommunikations- und Informationstechniken werden Unternehmen für gesellschaftliche Anspruchsgruppen immer transparenter (vgl. DUBIELZIG & SCHALTEGGER 2005, 240) und dadurch angreifbarer. Da das fokale Unternehmen für die Organisation der Wertschöpfungskette verantwortlich ist und den Kontakt zum Endkunden herstellt, riskiert es bei Nichtachtung von sozialen und ökologischen Standards Angriffe von NGOs und weiteren Stakeholdern, die der Reputation des Unternehmens empfindlich schaden können (vgl. SEURING et al. 2003, 1056; SEURING & MÜLLER 2004, 119).

Der Staat reguliert traditionell über ordnungspolitische Maßnahmen die Einhaltung von sozialen Kriterien. In globalisierten Märkten kann der Staat dieser Aufgabe jedoch nicht mehr ausreichend nachkommen (vgl. HABISCH 2003, 191), da das internationale Recht noch keine entsprechenden Sanktionsmaßnahmen bietet. Die Verantwortung wird somit auf die Unternehmen übertragen, die damit vor der Aufgabe stehen, Sozialstandards erfolgreich in ihre Wertschöpfungskette zu implementieren.

Durch die zunehmend stärkere Auslagerung der Produktion haben sich zwei Organisationsformen in Unternehmen bezüglich der Beschaffung von Gütern und des Managements der Kette herausgebildet: Global Sourcing (GS) und Supply Chain Management (SCM). Ersteres bezeichnet eine Beschaffungsstrategie von Unternehmen, die auf weltweite Märkte ausgerichtet ist. Das GS zielt auf eine Kostenreduktion durch die Erschließung und Nutzung der weltweit günstigsten Bezugsquellen ab (vgl. PIONTEK 1997, 30). Es beinhaltet eine „umfassende, funktionsübergreifende Ausrichtung zur Sicherung der Erfolgspotentiale eines Unternehmens“ (PIONTEK 1997, 26). Global Sourcing umfasst zudem die Kommunikation und Kooperation mit Lieferanten, um diese zu motivieren und ihre Leistungen zu verbessern (vgl. PIONTEK 1997, 5).

Unter Supply Chain Management (dt.: Management von Wertschöpfungsketten) versteht man das Management von Unternehmen, die durch das gemeinsame Arbeiten innerhalb einer Wertschöpfungskette voneinander abhängig sind. Werden alle Produktionsaktivitäten der Firmen entlang der Kette untereinander abgestimmt, so soll daraus für alle Beteiligten ein Wettbewerbsvorteil entstehen (vgl. SEURING & GOLDBACH 2002, 348).

Beide Organisationsformen integrieren vertikale Kooperationen zu den Lieferanten in ihre Strategie, um ihre Leistungen den Zielen des abnehmenden Unternehmens entsprechend zu verbessern, Kosteneinsparungen zu erreichen und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. GS fokussiert dabei die Schnittstelle zwischen Endlieferant und fokalem Unternehmen, wohingegen SCM die gesamte Kette einbezieht. In beiden Fällen werden Kooperationen innerhalb der Wertschöpfungskette zum Teil auch explizit zur Implementierung von Sozialstan-

dards gebildet. Damit ist der Rahmen der vorliegenden Arbeit beschrieben. Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

**Welche vertikalen Kooperationsformen können innerhalb des Global Sourcing und des Supply Chain Management zur dauerhaften und effektiven Implementierung von Sozialstandards bei Lieferanten gebildet werden?**

Durch eine theoretische Charakterisierung der Kooperationsformen innerhalb des Global Sourcing und des Supply Chain Management und die Darstellung zweier Fallbeispiele aus der Praxis soll gezeigt werden, in welchem Kontext Kooperationen gebildet werden und auf welche Art sie sich voneinander unterscheiden. Dies wird im vierten Kapitel geleistet und bildet den Ausgangspunkt für die Beantwortung der zweiten Fragestellung:

**Welche Erfolgsfaktoren müssen in vertikalen Kooperationen berücksichtigt werden um eine dauerhafte und effektive Implementierung von Sozialstandards erzielen zu können?**

Die Definition dessen, was unter einer dauerhaften und effektiven Implementierung zu verstehen ist, erfolgt in Kapitel 2. Die Ableitung der Faktoren wird anhand von Theorieansätzen aus der Neuen Institutionenökonomik (Transaktionskostenansatz und Principal-Agent-Ansatz) sowie einer Interorganisationstheorie (Ressource-Dependence-Ansatz) in Kapitel 5 vorgenommen. Die Arbeit beschränkt sich ausschließlich auf die Betrachtung von Erfolgsfaktoren einer Integration von Sozialstandards bei Lieferanten und behandelt nicht die Umsetzung von ökologischen Standards, da eine Fokussierung im begrenzten Rahmen einer Diplomarbeit notwendig erscheint. Darüber hinaus bestehen gerade in der Behandlung der sozialen Dimension von Wertschöpfungsketten Forschungslücken (vgl. SEURING & MÜLLER 2004, 152). Bislang liegen eine Reihe von Arbeiten vor, die vertikale Kooperationen anhand der Theorieansätze charakterisieren und hinsichtlich eines bestimmten Themas, wie z. B. die Rolle von Vertrauen in Kooperationen, untersuchen (vgl. BARTELT 2002; SCHRADER 1993; SWOBODA 2003). Einige Autoren bearbeiten auch den Zusammenhang zwischen GS oder SCM und der Bildung von Kooperationen (vgl. GÖLTENBOTH 1998; HANDFIELD & NICHOLS 1999). Die Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Kooperationen, die speziell zur Implementierung von Sozialstandards gebildet werden, wurde bislang jedoch noch nicht vorgenommen. In der Literatur werden Erfolgsfaktoren lediglich allgemein für vertikale Kooperationen entwickelt (vgl. BALLING 1998).

## **1.2 Methodik und Vorgehensweise**

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im folgenden zweiten Kapitel werden zunächst der Produktionsprozess von Bekleidung und die soziale Dimension der Kette beschrieben. Das dritte Kapitel gibt einen Überblick über den theoretischen Hintergrund von Kooperationen und zeigt die verschiedenen Dimensionen auf, die zur Charakterisierung der vertikalen Kooperationen im Global Sourcing und im Supply Chain Management dienen. In Kapitel 4 werden anschließend das Global Sourcing und das Supply Chain Management definiert und erläutert. Darüber hinaus werden die zu untersuchenden Fallbeispiele vorgestellt, um die Ausprägungen der Kooperationsformen in der Praxis darzulegen. Das Unternehmen

Wal-Mart Stores Inc. und seine Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards werden als Fallbeispiel innerhalb des Global Sourcing untersucht. Das schweizer Einzelhandelsunternehmen Coop dient als Beispiel für Kooperationen zur Umsetzung von Sozialstandards innerhalb des Supply Chain Management. Die Beispiele sollen aufzeigen, auf welche unterschiedlichen Arten Kooperationen eingegangen werden können und dadurch die Breite an Möglichkeiten zur Umsetzung der Standards darstellen.

Anschließend werden in Kapitel 5 die Erfolgsfaktoren zur Bewertung der in den Fallbeispielen beschriebenen Kooperationsformen entwickelt. Zur Ableitung von Erfolgsfaktoren werden die Transaktionskostentheorie, die Principal-Agent-Theorie und der Resource-Dependence-Ansatz benutzt. Alle drei Theorieansätze eignen sich zur Analyse von Kooperationen, da sie sich mit deren Entstehung und Wirkungsweise beschäftigen sowie die Merkmale von Kooperationen darlegen. Die drei Theorien werden zunächst inhaltlich vorgestellt, um anschließend diese auf vertikale Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards zu übertragen. Daran anknüpfend werden die Erfolgsfaktoren mit Hilfe einschlägiger Literatur zu den Theorien und zur Implementierung von Sozialstandards abgeleitet. Um verschiedene Sichtweisen aus der Praxis auf die zu untersuchende Thematik der Implementierung von Sozialstandards in Wertschöpfungsketten kennen zu lernen und in die Arbeit einfließen zu lassen, wurde ein Interview mit dem Unternehmensberater Sebastian Siegele geführt (siehe Kontaktdaten im Anhang).

Mit Hilfe der entwickelten Faktoren werden anschließend in Kapitel 6 die ausgewählten Kooperationsfallbeispiele hinsichtlich der erfolgreichen Implementierung von Sozialstandards bewertet. Zur Untersuchung der Fallbeispiele wurden zunächst relevante Unternehmensdokumente ausgewertet. Außerdem wurde im Internet nach kritischen Aussagen gegenüber den beiden Unternehmen gesucht. Um weitere Fragen bezüglich der Kooperationen und des Engagements bei Wal-Mart und Coop zu klären, wurden jeweils Emails an die zuständigen Mitarbeiterinnen geschrieben. Andrea Hahn von Wal-Mart (siehe Kontaktdaten im Anhang der Arbeit) konnte keine meiner Fragen beantworten und verwies mich auf den „2004 Report on Standards for Suppliers“. Brigitte Zogg von Coop und Léonor Gimelfarb von der Remei AG beantworteten meine Fragen bezüglich der Aktivitäten von Coop (Kontaktdaten finden sich ebenfalls im Anhang).

Die Ergebnisse der Bewertung der Fallbeispiele dienen auch zur Erörterung der Frage, inwiefern die Kooperationen von Wal-Mart und Coop die entwickelten Erfolgsfaktoren berücksichtigen und damit zur nachhaltigen und effektiven Implementierung von Sozialstandards geeignet sind. Ebenso wird in Kapitel 6 darauf eingegangen, inwiefern das Global Sourcing und das Supply Chain Management auf die Ausgestaltung der Kooperationsbeispiele Einfluss haben.

Das Kapitel 7 beendet die Arbeit mit einem Fazit und stellt den weiteren Forschungsbedarf dar.

## **2 DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE**

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Wertschöpfungskette der Textil- und Bekleidungsindustrie und behandelt dabei insbesondere die soziale Dimension dieses Industriezweiges. Es werden Einflussfaktoren aufgezeigt, die auf die Implementierung von Sozialstandards einwirken und Instrumente vorgestellt, die den Unternehmen zur Einführung der Standards zur Verfügung stehen. In Abschnitt 2.6 wird die dauerhafte und effektive Implementierung von Sozialstandards definiert. Mit dieser Definition wird die Zielsetzung vorgegeben, die Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards anstreben sollten.

### **2.1 Der Produktionsprozess von Bekleidung**

Die textile Kette kennzeichnet sich durch eine hohe Fragmentierung der Produktionsstufen, die man in die Stufen Fasergewinnung, Spinnerei, Weberei/Wirkerei, Veredelung und Konfektion unterteilt (vgl. BACK & GERTH 2003, 21). Kleidung kann aus Natur- oder Chemiefasern hergestellt werden. Zu den Naturfasern zählen Baumwolle als meist genutzte Faser (vgl. SEURING & GOLDBACH 2002, 350) sowie Hanf, Wolle, Seide oder Flachs. Bei Chemiefasern unterscheidet man zwischen Zellulosefasern, die zwar aus Holz gewonnen werden, aber in einem industriellen Prozess stark chemisch bearbeitet werden, und Synthetikfasern. Zu den ersteren gehören zum Beispiel Viskose, Acetat und Modal, eine bekannte Synthetikfaser ist Polyester (vgl. RIGOS 2004, 64). In der Spinnerei werden aus den Natur- und Chemiefasern zunächst Garne hergestellt. Die Tuchherstellung erfolgt in der Weberei, Wirkerei und in der Strickerei. Anschließend wird der Stoff in der Veredelung gefärbt, bedruckt oder mit Eigenschaften wie Flammschutz ausgerüstet. In der Konfektion, die der Bekleidungsindustrie zugeordnet wird, werden dann die Kleidungsstücke zugeschnitten und genäht. Die Textilindustrie hingegen umfasst die vorgelagerten Stufen, in denen die Textilrohstoffe verarbeitet werden (Spinnerei, Weberei und Veredelung) (vgl. DER BROCKHAUS MULTIMEDIA 2001a, o.S.; DER BROCKHAUS MULTIMEDIA 2001b, o.S.).

Da die Produzenten sich meist nur auf einen Produktionsschritt spezialisieren, kann die Herstellung eines Kleidungsstückes über die ganze Welt verteilt sein (vgl. DÜRR et al. 2001, 29; VOSS 2001, o.S.). Die kapital- und wissensintensiven Arbeitsschritte wie Forschung und Entwicklung (F&E), Design oder der automatisierte Zuschnitt finden oft in den Industriestaaten statt. In Niedriglohnländern werden hingegen die arbeitsintensiven Schritte wie Nähen und Verpacken durchgeführt (vgl. JAMMERNEGG et al. 2000, 205).

In der Bekleidungsindustrie unterscheidet man zwei Produktionssysteme: Das Subcontracting-Modell, in dem der Produzent nur den Montageschritt vornimmt, also das Zusammennähen der Kleidung, und das Original Equipment Manufacturer (OEM) Modell. Letzteres bezeichnet ein Modell, bei dem die Produzenten aufgrund höherer Autonomie gegenüber den Abnehmern den Produktionsprozess selbst organisieren. Dieses Modell findet häufig dann Anwendung, wenn es den abnehmenden Firmen an Produktions-Know-how mangelt. Dabei sind die Austauschbeziehungen oft langfristiger angelegt. Erweitern OEM-Produzenten ihre Herstellungskompetenzen um die Herstellung eigener Markenprodukte, übernehmen sie also ebenfalls Design und Verkauf, so können sie als Original Brand Manufacturer (OBM) eingestuft werden (vgl. BAIR & GEREFFI 2000, 202f.).

Im Zusammenhang mit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen ist der Übergang von der reinen Vernähtätigkeit zur OEM- bzw. OBM-Produktion für Schwellen- und Entwicklungsländer entscheidend. So ist die OEM-Produktion nicht nur mit einer Zunahme von besser bezahlten Arbeitsplätzen in der Textilindustrie verbunden. „Weiterhin bietet dieser Übergang Chancen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, da die mit der OEM-Produktion verknüpften Netzwerke von Leitfirmen koordiniert werden, die große Investitionen in ihre Markennamen und ihr Unternehmensimage tätigen“ (BAIR & GEREFFI 2000, 236). Besonders Produzenten aus dem ostasiatischen Raum beschreiten gegenwärtig die Entwicklung von der reinen Montage zu OEM oder sogar OBM. Hier dürfte in den kommenden Jahren eine „strategische Neukonfiguration der Wertkette nicht nur durch Abnehmer, sondern auch durch Herstellerunternehmungen“ (DÜRR et al. 2001, 31) stattfinden.

Die Herstellung von Kleidung wird als abnehmergesteuerte Warenkette charakterisiert, in der Einzelhandelsketten, Großhändlern und Markenherstellern eine bedeutende Rolle bei der Bildung von dezentralisierten Produktionsnetzwerke in der Warenkette zukommt (vgl. BAIR & GEREFFI 2000, 198). Üblicherweise wird die Produktion der Textilien von den Zulieferern ausgeführt, wohingegen das Design und die Vermarktung von großen Einzelhandelsketten übernommen wird und sie damit zu „Leitfirmen“ (BAIR & GEREFFI 2000, 198) der Warenketten werden. Daraus schlussfolgern Bair und Gereffi (2000, 198), dass die Gewinne der Leitfirmen sich aus der „Kombination[en] von hochwertiger Forschung, Gestaltung, Finanzierung sowie Verkaufs- und Marketingveranstaltungen“ ableiten lassen. So besitzt die große Mehrheit an Bekleidungsunternehmen keine eigenen Produktionsstätten mehr (vgl. MUSIOLEK 1999a, 164); sie koordinieren aber dennoch die Kette und werden deshalb im Folgenden auch als fokale Unternehmen bezeichnet.

## **2.2 Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie seit Mitte des 20. Jahrhunderts**

Seit den 60er Jahren ist in Deutschland ein stetiger Rückgang der Textilindustrie zu verzeichnen. Laut Voss (2001, o.S.) sind seitdem „zwei Drittel der Arbeitsplätze in der Textilindustrie verlagert oder abgebaut worden“. Dieser Strukturwandel wurde vor allem durch die Globalisierung vorangetrieben. Durch sinkende Kommunikations- und Transportkosten, dem Aufbau von Freihandelszonen (z. B. EU, NAFTA) und darüber hinausgehend durch den Abbau tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse innerhalb des GATT und der World Trade Organization (WTO) konnte der internationale Güteraustausch stark wachsen (vgl. DÜRR et al. 2001, 9).

Der Anteil der so genannten Entwicklungsländer am Welttextilhandel stieg auf Kosten ehemaliger Großproduzenten (z. B. USA und Großbritannien) um 40 % (vgl. Voss 2001, o.S.). Der Welttextilhandel insgesamt verzeichnete in der gleichen Zeit einen Anstieg (vgl. Voss 2001, o.S.).

Entwicklungsländer können ihre Erzeugnisse zu niedrigeren Preisen als die industrialisierten Länder anbieten, da die Produktionskosten, insbesondere die Lohnkosten, in den industriell weniger entwickelten Staaten sehr gering sind (vgl. SCHLEICHER 2005, 10; VOSS 2001, o.S.). Aus diesen Gründen hat sich die Anzahl der Länder und Produzenten, von denen der Einzelhandel Ware beziehen kann, stark erhöht. Bedingt durch internationale Fusionen und ei-

nen hohen Wettbewerbsdruck ist die Zahl der Einkäufer allerdings stark gesunken, weshalb die Konkurrenz der Lieferanten untereinander gestiegen ist (vgl. OXFAM INTERNATIONAL 2004, 5f.).

Die Bekleidungsindustrie ist dabei für viele Entwicklungsländer der Einstieg in die „exportorientierte[n] Industrialisierung“ (BAIR & GEREFFI 2000, 196). Nach einer Globalisierungsstudie von Oxfam International (2002, 107) ist der Textil- und Kleidungssektor „the single largest source of manufactured exports from developing countries by value“. Insgesamt exportieren weltweit mindestens 50 Länder Bekleidung (vgl. ANONYMUS 2004, 4), weshalb man die Bekleidungsindustrie auch als „klassische Globalisierungsbranche“ (MUSIOLEK 1999b, 8) betitelt und zu den größten und ältesten Exportindustrien weltweit zählt (vgl. BAIR & GEREFFI 2000, 196).

Neben niedrigen Arbeitskosten sind es ebenso Quoten und Vorzugszölle, die die Bekleidungsimporte aus den jeweiligen Ländern stark beeinflussen (vgl. BAIR & GEREFFI 2000, 207). Anfang der 1970er Jahre legte man beim Multifaser-Abkommen Quoten für jedes Produzentenland und für jede Warenkategorie bestimmte Importmengen fest (vgl. JUNG 2004, 95). Auch das Welttextilabkommen der WTO von 1995, das Ende 2004 abgelaufen ist, legte Mengenbeschränkungen für den Textil- und Bekleidungshandel fest (vgl. SÜDWIND E.V. 2005, 11). Textil- und Bekleidungsindustrien, die ihre Exportquoten ausgeschöpft hatten, versuchten durch Aufbau neuer Produktionsstandorte in Ländern, die noch unausgefüllte Quoten vorzuweisen hatten, die Quotenregelung zu unterlaufen. „In Staaten wie Bangladesch, Sri Lanka oder Mauritius, in denen zuvor kein nennenswertes Tuch- oder Bekleidungsgewerbe existierte, entstand plötzlich eine Textilindustrie – weil die Länder nun über eigene Quoten verfügten“ (JUNG 2004, 95). Im Zuge dieser Entwicklung stieg die Zahl der Kleidung produzierenden Länder auf etwa 160 (vgl. SÜDWIND E.V. 2005, 11). Nach Schleicher (2005, 11) ist zu vermuten, dass nach der Auflösung des Welttextilabkommens viele dieser Länder im freien Wettbewerb um Aufträge nicht mehr der Konkurrenz gewachsen sein werden, und „der Verlust von Millionen von Arbeitsplätzen (für Frauen) in Staaten, in denen die Textilproduktion [...] künstlich gewachsen ist, [zu befürchten ist]“. China kann seine Kapazitäten nun ungehindert ausbauen. Schon heute stammt ein Viertel der weltweiten Bekleidungsexporte aus China, und nach Schätzung der Weltbank könnte der Anteil schnell auf 50% ansteigen (vgl. JUNG 2004, 94).

### **2.3 Die soziale Dimension der Wertschöpfungskette**

Besonders die Bekleidungsindustrie zeichnet sich durch zwei Extreme aus: Sie ist auf der einen Seite sehr traditionell, da viele Nähereien gerade in den asiatischen Ländern über wenig technische Ausstattung verfügen. Zugleich ist sie aber auch eine „ultramoderne Industrie“ (BAIR & GEREFFI 2000, 214), da fortschrittlichste Transport-, Kommunikations- und Informationstechnologien innerhalb der Zuliefernetzwerke angewendet werden. Besonders in den weniger fortschrittlichen, handwerklich ausgerichteten Konfektionsbetrieben werden dennoch immer wieder Missstände in den Arbeitsbedingungen bekannt.

### **2.3.1 Arbeitsbedingungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie**

Die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer in der Textil- und Bekleidungsindustrie vor allem in Ländern der so genannten Dritten Welt werden regelmäßig von NGOs und Gewerkschaften als unakzeptabel und menschenunwürdig angeprangert. Ein häufig beschriebenes Problem ist die Zahlung von Löhnen, die die vorgeschriebenen Mindestlöhne unterschreiten (vgl. OXFAM INTERNATIONAL 2004, 3; SCHERER et al. 2002, 11). Weit verbreitet ist die Bezahlung der Frauen nach der Anzahl der Kleidungsstücke, die sie genäht haben, anstelle der Zahlung eines festen Lohns, der unabhängig davon ist, wie viel am Tag produziert wurde (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 22). Oftmals reicht selbst die Auszahlung eines Mindestlohns nicht aus, um die Familien der Arbeiterinnen zu ernähren, weshalb von Seiten der NGOs die Forderung nach einem existenzsichernden Lohn gestellt wird. „Ein Näherinnenlohn, der die Lebenshaltungskosten einer Familie auch nur annähernd deckt, bildet nach allen Erfahrungen und Berichten auch in Deutschland – die absolute Ausnahme“ (MUSIOLEK 1999a, 152). Da der Lohn oftmals für die Sicherung der Existenz zu gering ist, müssen viele Arbeiterinnen das Einkommen durch Überstunden verbessern. Zudem werden sie zu entsprechenden Überstunden gezwungen. Zu den durchschnittlich 60 bis 70 Arbeitsstunden in der Woche addieren sich teilweise mehr als 30 zusätzliche Überstunden (vgl. OXFAM INTERNATIONAL 2004, 9). Eine Arbeiterin beschreibt folgende Zustände in einer Studie über die Arbeitsbedingungen in der Sportbekleidungsindustrie: „In der Hochsaison leisten wir endlos viele Überstunden und arbeiten nonstop 13 bis 14 Stunden pro Tag. Wir Näherinnen arbeiten jeden Tag so viel – wir nähen und nähen ununterbrochen, bis unsere Arme schmerzen und steif werden“ (OXFAM GB et al. 2004, 19). Durch schlecht belüftete und staubige Räume leiden die Arbeiterinnen zudem unter Atemwegserkrankungen (vgl. ANONYMUS 2004, 18). Da es durchaus üblich ist, den Gang zur Toilette zu kontrollieren und die Angestellten während der Arbeitszeit wenig essen und trinken dürfen, leiden sie zusätzlich unter Nierenkrankheiten und Mangelerscheinungen (vgl. GREIER 2002, 2).

Unzureichende Sicherheitsvorkehrungen führen immer wieder zu Unfällen, wie z. B. zu Bränden in Fabrikanlagen (vgl. KLAWITTER 2005, 66f.). Zudem werden die Arbeiterinnen „üblicherweise auf der Basis von Kurzarbeitsverträgen beschäftigt oder ganz ohne Arbeitsvertrag“ (OXFAM INTERNATIONAL 2004, 3): bis zu 60 % der Arbeiterinnen besitzen keinen Arbeitsvertrag. Eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wird in vielen Fällen nicht gezahlt und Sozialversicherungen gibt es nur vereinzelt (vgl. OXFAM INTERNATIONAL 2004, 3,6). Aufstiegschancen bieten sich im Nähsektor für die Frauen kaum (vgl. MUSIOLEK 1999a, 150).

60 bis 90% der Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie (je nach Land) sind Frauen (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 16f.). Männer arbeiten häufig als Aufseher oder in einer Leitungsfunktion. Fabrikarbeiterinnen berichten von regelmäßigen Beleidigungen, Demütigungen und teilweise sogar sexuellem Missbrauch durch die Fabrikaufseher (vgl. GREIER 2002, 2; OXFAM GB et al. 2004, 24). Die Situation der Arbeiterinnen wird als zweiseitig beschrieben. Einerseits erlangen Frauen durch die bezahlte Arbeit ein gewisses Maß an Unabhängigkeit und Selbstvertrauen. So sind Jobs in den Textilfabriken meist beliebter als eine Anstellung als Dienstmädchen (vgl. GREIER 2002, 3). Andererseits leiden sie unter der Doppelbelastung, Geld für die Familie verdienen zu müssen und für die Erziehung der Kinder ver-

antwortlich zu sein. „Darüber hinaus nimmt die häusliche und außerhäusliche Gewalt (z. B. auf den Arbeitswegen) an Arbeiterinnen zu, gerade weil sie mehr Selbstbewusstsein und Unabhängigkeit zeigen“ (MUSIOLEK 1999a, 152). Zusätzliche Belastung erfahren die Frauen im Falle einer Schwangerschaft, da Schwangerschaftsurlaub meist nicht bezahlt wird und schwangere Frauen oftmals keine Arbeitsmöglichkeiten finden (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 20).

Leidet die Familie unter starker Armut, müssen Kinder ebenso zu einem Auskommen der Familie beitragen, weshalb Fälle von Kinderarbeit immer wieder bekannt werden (vgl. DERUISSEAU 2002, 225).

Die Möglichkeiten gegen die beschriebenen Zustände zu protestieren, sind für die Arbeiterinnen gering. Die Vereinigungsfreiheit wird oftmals entweder durch entsprechende Gesetzesänderungen oder durch die Unternehmensleitung nicht gewährt. Bei einer Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft werden Textilarbeiterinnen möglicherweise gar nicht erst eingestellt oder aus einem Beschäftigungsverhältnis wieder entlassen (vgl. OXFAM GB et al. 2004, 25; OXFAM INTERNATIONAL 2004, 6f.).

### **2.3.2 Übersicht der Sozialstandards für Arbeitsbedingungen**

Für den Begriff „Sozialstandard“ gibt es bisher keine allgemein anerkannte Definition (vgl. SCHMIDT 2005, 87). Nach Knorr (2002, 132) handelt es sich um einen „Sammelbegriff für Normen und Vorschriften aus den Bereichen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, deren Schutzobjekte Arbeitnehmer [...] sind“. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) (2001) bezeichnet als „core-labour-standards“ die folgenden acht Konventionen, die den Charakter allgemeiner Grund- und Menschenrechte haben: Das Verbot von Zwangsarbeit (Konventionen Nr. 29 und 105), das Recht auf Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit (Konvention Nr. 87), das Recht auf kollektive Lohnverhandlungen (Konvention Nr. 98), das Verbot der Diskriminierung aufgrund von Rasse, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, politischer Meinung, Nationalität und sozialer Herkunft, das Recht auf gleiche Entlohnung bei gleicher Arbeit für Mann und Frau (Konventionen Nr. 100 und 111) und das Verbot von Kinderarbeit (Konventionen Nr. 138 und 182).

Neben diesen Kernarbeitsstandards bestehen zusätzliche Schutzvorschriften, die an das Bestehen eines legalen Beschäftigungsverhältnisses geknüpft sind (vgl. KNORR 2002, 132). Zu diesen zählen der Anspruch auf die Zahlung eines Mindestlohns (oft auch die Forderung nach einem existenzsichernden Lohn), Vorgaben bezüglich höchstzulässiger Tages- und Wochenarbeitszeiten, Regelung des Urlaubsanspruchs, Schutzmaßnahmen gegen gefährliche Arbeitsbedingungen, Vorgaben bezüglich des Kündigungsschutzes und der sozialen Sicherungssysteme (vgl. KNORR 2002, 133).

Die genannten Normen werden bislang jedoch nicht von allen 175 Mitgliedsstaaten der ILO akzeptiert und in geltendes Recht umgesetzt. Die USA zum Beispiel fordern die Einhaltung der ILO Kernstandards von den Entwicklungs- und Schwellenländern, sie selbst jedoch haben nur zwei Konventionen (Nr. 105 und 182) in nationales Recht umgesetzt (vgl. KNORR 2002, 132). Selbst wenn ein Mitgliedsland die Konventionen der ILO ratifiziert, muss dies



nicht deren vollständige Umsetzung oder regelmäßige Einhaltungskontrollen bedeuten (vgl. SIAHAAN & MUSIOLEK 1999, 48).

## **2.4 Externe Einflussfaktoren auf die Implementierung von Sozialstandards**

Die Ursachen der Missstände sind vielfältig und können nicht eindeutig einem Einflussfaktor zugeordnet werden. Vielmehr gibt es ein Geflecht aus verschiedenen Determinanten, die sich auf die Implementierung von Sozialstandards auswirken können. Diese Einflussfaktoren werden in wirtschaftliche, rechtliche, politische und länderspezifische Faktoren unterteilt, so dass die einzelnen Probleme und Herausforderungen transparenter werden.

### **2.4.1 Wirtschaftliche Einflussfaktoren**

Die Wertschöpfungsketten in der Bekleidungsindustrie sind durch einen hohen Preis- und Zeitdruck gekennzeichnet (vgl. OXFAM INTERNATIONAL 2004, 7). Die Ausgaben von Konsumenten für Bekleidung sanken in den letzten Jahren kontinuierlich (vgl. KPMG 2003, 44). Der Preis ist das wichtigste Entscheidungskriterium für oder gegen den Kauf eines Kleidungsstückes (vgl. KPMG 2003, 44). Die Preise, die abnehmende Unternehmen an die Produzenten zahlen, sind dementsprechend in den letzten drei Jahren um 10 bis 30 Cent gefallen (vgl. ANONYMUS 2004, 13). Der Preis unterliegt in der Bekleidungsindustrie zusätzlich makroökonomischen Faktoren wie Zöllen, Quotenregelungen und Steuern, die sich von Land zu Land unterscheiden und sich kontinuierlich verändern. Auch aus diesem Grund ist es für Unternehmen von Vorteil, Waren aus verschiedenen Märkten zu beziehen. Neben diesen Gründen bewirkt die Schnelllebigkeit der modischen Trends zusätzlich, dass häufige Wechsel von Lieferanten stattfinden (vgl. BAUER & ARRETZ 2004, 42). Bekleidungsfirmen wie Zara können mittlerweile innerhalb von 30 Tagen eine Kollektion herstellen und in die Verkaufsläden transportieren lassen (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 51). Gab es früher im Einzelhandel etwa zwei bis vier „Modesaisons“, sind es heute sechs bis acht im Jahr (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 51).

Um dem hohen Preisdruck gerecht zu werden, wissen sich Lieferanten oftmals nicht besser zu helfen, als die Löhne der Arbeiter zu senken, Überstunden nicht zu bezahlen und an weiteren Sozialausgaben zu sparen (vgl. OXFAM INTERNATIONAL 2004, 6).

Einkäufer werden häufig danach bewertet und bezahlt, zu welchem Preis, in welcher Zeit und in welcher Qualität Ware geliefert wird (vgl. SEURING & MÜLLER 2004, 146). Umwelt- und Sozialstandards werden beim Einkauf nicht honoriert, beziehungsweise können sogar mit höheren Einstandspreisen verbunden sein (vgl. SEURING & MÜLLER 2004, 146), weshalb für Einkäufer kein Anreiz besteht, auf diese Standards beim Lieferanten zu achten. Dies würde sich erst ändern, wenn Einkäufer auch in Abhängigkeit des Umwelt- und Sozialengagements der Lieferanten bezahlt würden (vgl. SIEGELE 2005).

Die Einführung von Sozialstandards sowie die Zertifizierung der Lieferanten verursachen Kosten, die entweder das fokale Unternehmen oder die Zulieferer übernehmen müssen. Strittig ist hierbei die Frage, ob diese Kosten für die fokalen Unternehmen tragbar sind oder aber eine Verteuerung des Faktors Arbeit einen Handelsnachteil für Entwicklungsländer be-

deutet. Der Preis eines T-Shirts setzt sich bspw. wie folgt zusammen: 40 % der Kosten werden für das Material aufgewendet werden, 20 % für Quoten, 2 % der Kosten müssen für den Transport ausgegeben werden, 13 % für sonstige Kosten und 7 % für Arbeitskosten (vgl. ANONYMUS 2004, 14). Damit nehmen die Arbeitskosten in Entwicklungsländern ungefähr 1 bis 5 % der Kosten des gesamten Einzelhandelspreises ein (vgl. ASCOLY & ZELDENRUST 2003, 24). Oft wird das Argument angeführt, dass für Marketingzwecke bis zu 20 % des Umsatzes investiert werden, wobei ein nur geringer Preisaufschlag die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben schon wesentlich verbessern könnte (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002, 176). Steilmann (1999, 189) hingegen führt das Argument an, dass jede Verteuerung von Arbeit den „wesentlichen komparativen Kostenvorteil der Entwicklungsländer bzw. der dort ansässigen Firmen auf dem Weltmarkt“ gefährde. Der freie Handel und Investitionen aus dem Ausland allein verbesserten die wirtschaftliche Lage der armen Länder (vgl. STEILMANN 1999, 189). Knorr (vgl. 2002, 136) ergänzt, dass für die Implementierung von Sozialstandards Mehrausgaben entstünden, die durch Einsparungen in anderen Bereichen wie Straßenbau oder Bildung finanziert werden müssten. Somit seien Sozialstandards „immer dann wohltandsmehrend und damit volkswirtschaftlich sinnvoll, wenn sie einen Anstieg der totalen Faktorproduktivität und damit letztlich des Volkseinkommens bewirken“ (KNORR 2002, 136). Da die Einführung von Sozialstandards Kosten verursacht, aber nicht zwangsläufig von einer Steigerung der Produktivität begleitet wird, kann es dazu kommen, dass die notwendigen Mehrausgaben durch Einsparungen in Bereichen wie Bildung, Infrastruktur oder durch die Beteiligung Dritter finanziert werden (vgl. KNORR 2002, 136). Der Umfang an sozial- und arbeitsrechtlichen Regulierungen müsste deshalb an die wirtschaftliche Entwicklung angepasst und dieser nicht vorweg genommen werden. Greven und Scherrer (vgl. 2005, 135) entgegnen, dass die Liberalisierung des Handels mit einer Zunahme des sozialen Ungleichgewichts und der Ausweitung des informellen Sektors einhergehe. So führte das starke Exportwachstum in Indien im Bereich handgeknüpfter Teppiche zu einer Zunahme von Kinderarbeit, aber nicht zu einer Verbesserung der Arbeitsstandards (vgl. GREVEN & SCHERRER 2005, 136).

Die Einführung von Sozialstandards kann sicherlich kurzfristig kostenintensiv sein, dennoch gibt es langfristige positive ökonomische Auswirkungen. Als Beispiele dafür können genannt werden (vgl. DERUISSEAU 2002, 228):

- Unsauberes Trinkwasser und schlechte hygienische Bedingungen verursachen Krankheiten, die zu Ausfällen der Arbeiter und wenig effizienten Arbeitsabläufen führen. Mangelnde Konzentration der Näherinnen aufgrund von Krankheit oder Überstunden verursacht Fehler, die sich in einer schlechteren Qualität der Ware niederschlagen können.
- Neben niedrigen Sicherheitsstandards verursachen viele Überstunden auch hohe Unfallraten. Diese gehen zu Lasten der Arbeitszeit und tragen ebenfalls zu einer schlechteren Ausführung der Aufträge bei. Lieferanten müssen aufgrund mangelhafter Qualität und nicht eingehaltenen Lieferzeiten mit Beschwerden rechnen.

- Die Arbeitsmotivation und eine bessere Abstimmung der Produktionsabläufe könnte durch eine Einbindung der Arbeiterinnen in Managemententscheidungen verbessert werden.

Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass die ökonomischen Vorteile, insbesondere für die Lieferanten, sich sofort einstellen und langfristig gehalten werden können. Da zudem der Preisdruck in den letzten Jahren enorm angestiegen ist, und Einkäufer internationaler Konzerne meist bestrebt sind, Produkte des Lieferanten mit dem niedrigsten Preisangebots einzukaufen, besteht auf Seiten des Lieferanten das Risiko, dass seine Aktivitäten nicht entsprechend honoriert werden (vgl. GREVEN & SCHERRER 2005, 137).

Zudem ist die Bereitschaft von Konsumenten in westlichen Ländern, mehr Geld für sozialverträglich hergestellte Bekleidung auszugeben, als eher gering einzuschätzen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 170f.). Themen wie Kinderarbeit sind emotional besetzt und eignen sich deshalb für Kampagnen; die Zahlung von existenzsichernden Löhnen jedoch mobilisiert die Öffentlichkeit weniger (vgl. FUCHS 2000, 302). Deshalb sehen sich fokale Unternehmen einerseits dem Druck von NGOs ausgesetzt, die durch Kampagnen die Reputation des Unternehmens empfindlich beschädigen können. Andererseits wird der Verkauf sozialverträglich hergestellter Kleidung nicht generell durch erhöhte Kaufbereitschaft belohnt. Die Konsequenz für manche Unternehmen besteht aus diesem Grund in einer möglichst preisgünstigen, aber dennoch wirkungsvollen Absicherung, die nicht unbedingt in der Behebung der Ursachen der Missstände, sondern eher in einer geschickten Berichterstattung und einer oberflächlichen Einführung eines Verhaltenskodizes liegt (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 171).

Die Herausforderung besteht demnach darin, die Ursachen der Missstände zu beheben und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit aller Beteiligten nicht zu gefährden.

#### **2.4.2 Rechtliche Einflussfaktoren**

Internationale Rechtsvorschriften, auf deren Grundlage Sanktionen ausgesprochen werden können, gibt es momentan noch nicht: „Während sich Unternehmen im nationalstaatlichen Kontext im Rahmen von definierten und verbindlichen sozialen, ökologischen und ökonomischen Regeln bewegen, ist dies im internationalen Kontext nicht im selben Maße der Fall“ (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002, 177).

Zudem erschweren unterschiedliche Rechtslagen in den Ländern ein einheitliches Niveau der Sozialstandards. Ein Beispiel dafür ist das Verbot der Kinderarbeit. Die Altersgrenze, ab der von Kinderarbeit gesprochen wird, differiert in den verschiedenen Ländern zwischen 14 und 16 Jahren (vgl. DÜRR et al. 2001, 15). Problematisch ist deshalb die Forderung an Lieferanten, nur nationale Gesetze einzuhalten, da diese oftmals keinen ausreichenden Arbeitsschutz gewährleisten und z. B. extrem hohe Überstunden nicht verbieten (vgl. DERUISSEAU 2002, 225). Die Nationalstaaten können zudem aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen keine eigenen Kontrollen hinsichtlich der Einhaltung nationaler Gesetze durchführen (vgl. DÜRR et al. 2001, 15).

### **2.4.3 Politische Einflussfaktoren**

Wie bereits in Abschnitt 2.4.1 erläutert wurde, befinden sich sowohl die Zulieferbetriebe als auch die abnehmenden Einzelhändler in einem harten Konkurrenzkampf um die niedrigsten Preise, weshalb die Politik diese Situation hinsichtlich der Einführung von Arbeitsstandards entschärfen muss und Arbeitsnormen international ausgehandelt werden müssen. „Solange es für eine Wirtschaftsregion möglich ist, durch Verstöße einen Vorteil zu erlangen, stehen die anderen Regionen in Gefahr, Marktanteile und somit Beschäftigungschancen zu verlieren“ (GREVEN & SCHERRER 2005, 139).

Die Regierungen der Nationalstaaten üben zwar einen Einfluss auf die Umsetzung der Arbeitsstandards in ihren Ländern aus, doch selbst Staaten, die die Konventionen der ILO ratifiziert haben, besitzen nicht genügend Sanktionspotenzial um deren Einhaltung zu überprüfen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2005, 140). Eine mögliche Lösung dieses Problems ist die Einführung von Sozialklauseln, „die den Marktzugang von der Einhaltung fundamentaler Arbeitnehmerrechte abhängig machen und nach deren Maßgabe ggf. Sanktionen, sprich Strafzölle, verhängt werden“ (vgl. GREVEN & SCHERRER 2005, 140). Unternehmen, die aufgrund der Sanktionen auf Exporte der betroffenen Länder verzichten müssen, werden den Druck auf die einzelnen Regierungen erhöhen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2005, 140). Eine solche Sozialklausel könnte im Rahmen der WTO Anwendung finden, stößt derzeit aber noch auf starke Widerstände (GREVEN & SCHERRER 2002, 175). Es wird kritisiert, dass die Souveränität der Nationalstaaten durch die Einführung von Sozialklauseln verletzt werde und protektionistischer Missbrauch der Klauseln stattfinden könne. Bislang konnten bei der Handhabung unilateraler Sozialklauseln beispielsweise in Amerika jedoch keine protektionistischen Züge nachgewiesen werden (GREVEN & SCHERRER 2005, 141f.). Einige Länder sprachen sich in den vergangenen Ministerkonferenzen der WTO für eine Zusammenarbeit zwischen der ILO und der WTO aus und plädierten damit für Handelssanktionen bei Verstößen gegen die ILO-Konventionen. Bisher erfolgt die Zusammenarbeit jedoch nur informell und sieht keine Sanktionen vor (vgl. GREVEN & SCHERRER 2005, 146).

### **2.4.4 Länderspezifische Einflussfaktoren**

Neben den bereits genannten Barrieren können die Verhältnisse innerhalb des Landes die Einhaltung von Sozialstandards erschweren: „Wirtschaftliche Rückständigkeit, Massenarbeitslosigkeit, historisch verfestigte Gesellschaftsstrukturen, ein unzureichend ausgeprägtes Bewusstsein für Gleichheit, Solidarität und gesellschaftlichen Zusammenhalt gehören dazu“ (KREUZALER 2002, 50). Eine schlechte Infrastruktur ist ein Ausdruck wirtschaftlicher Rückständigkeit, die die Einhaltung von Sozialstandards erschwert. So kommt es beispielsweise in Bangladesh regelmäßig zu Streiks in den Häfen, weshalb Schiffe oftmals nur unregelmäßig den Hafen verlassen können. Die Lieferanten sind gezwungen, sich diesen Lieferbedingungen anzupassen (vgl. HERZOG 2003, o.S.). Die Folge sind unsichere Lieferzeiten, die den Druck erhöhen, in möglichst kurzer Zeit Waren zu produzieren. Zudem kann Korruption die Transparenz von Handelsaktivitäten stark einschränken, wie es in Bangladesch zusätzlich der Fall ist (vgl. HERZOG 2003, o.S.).

Kulturelle Differenzen können dazu führen, dass das Verständnis für bestimmte Sozialstandards nicht vorhanden ist und eine Umsetzung aus diesem Grund erschwert wird: „Die Kulturunterschiede, wie z. B. das Verhältnis zur Verbindlichkeit von Zeitabsprachen und Qualitätsvereinbarungen, führen bei der Abwicklung der einzelnen Geschäftsvorfälle zu Reibungen und Abstimmungsverlusten“ (BAUER & ARRETZ 2004, 41). Das westliche Verständnis von Sozialstandards muss dabei nicht in jedem Fall identisch mit dem der Entwicklungs- oder Schwellenländer sein (vgl. LAL 1998, 257).

## **2.5 Instrumente von Unternehmen zur Umsetzung von Sozialstandards**

Im folgenden Kapitelabschnitt werden Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe Unternehmen Sozialstandards einführen und überprüfen können.

### **2.5.1 Verhaltenskodizes und Gütesiegel**

Da die Wirkungskraft internationaler Gesetze zur Einführung sozialer Mindeststandards als eher gering eingeschätzt wird und eine entsprechende Sozialklausel in den Verträgen der WTO von NGOs wie der Clean Clothes Campaign (CCC) als wenig wahrscheinlich angesehen wird (vgl. ASCOLY et al. 2001), versuchen Gewerkschaften und Menschenrechtsvereinigungen seit Anfang der 1990er Jahre international tätige Unternehmen hinsichtlich der Einführung von Verhaltenskodizes (engl.: Codes of Conduct) unter Druck zu setzen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 167f.). Bereits 1998 existierten nach Angaben der ILO 215 Verhaltenskodizes weltweit (vgl. ILO 1998, o.S.).

Unter Verhaltenskodizes versteht man dabei „schriftlich niedergelegte Richtlinien, die als Grundlage für das Verhalten transnationaler Konzerne gegenüber den staatlichen Behörden, ihren Belegschaften, Subunternehmern und Zulieferern und der Umwelt im jeweiligen Gastland dienen“ (GREVEN & SCHERRER 2002, 163). Interne Verhaltenskodizes werden von den Unternehmen selbst entwickelt, wobei die Beteiligung Dritter an deren Erstellung und Umsetzung möglich ist. Externe Verhaltenskodizes sind nicht vom Unternehmen selbst entwickelt. Diese externen Verhaltenskodizes werden ebenfalls deklaratorisch und freiwillig aufgestellt, wie es beim UN Global Compact der Fall ist, oder freiwillig unter Beteiligung Dritter eingeführt (vgl. SCHMIDT 2005, 198f.). Hierfür können als Beispiel die „OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen“ angeführt werden. Dies sind Richtlinien, deren Einhaltung durch die Konzerne von einer nationalen Beschwerdestelle zwar verfolgt wird, aber nicht verbindlich ist (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 167).

Verhaltenskodizes bieten Ansatzpunkte für Kampagnen von NGOs: Diese können entweder nicht eingehaltene Kodizes veröffentlichen und Konsumenten auf das Verhalten der Unternehmen aufmerksam machen, oder aber selbst als NGO aktiv an Multistakeholderdialogen teilnehmen und darüber auf die Erstellung und Einhaltung der Kodizes Einfluss nehmen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 170).

Gütesiegel basieren auf Grundlage eines Verhaltenskodizes und sollen dem Kunden die sozialverträgliche Produktionsweise der Ware signalisieren sowie die Kaufbereitschaft erhöhen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 173f.).

### **2.5.2 Auditierung**

Die Auditierung von Fabriken zur Überprüfung der Verhaltenskodizes stellt ein viel diskutiertes Instrument dar. Einerseits können Missstände durch Audits transparent gemacht werden, andererseits werden diese oftmals nicht so durchgeführt, dass alle Verstöße dokumentiert werden. Das Audit umfasst meist folgende Schritte: die Begehung der Fabrik, die Dokumentation der Arbeitsbedingungen sowie Interviews mit Arbeitern. Während des Audits wird das Fabrikmanagement befragt und anschließend erfolgt eine abschließende Besprechung der Ergebnisse (vgl. MAMIC 2003, 149).

Für fokale Unternehmen besteht die Möglichkeit, entweder selbst Audits vorzunehmen oder die Einhaltung des Code of Conduct durch externe Auditunternehmen überprüfen zu lassen. Diese externe Verifizierung kann durch bezahlte Auditgesellschaften vorgenommen werden oder durch unabhängige Multistakeholder Initiativen wie die Fair Labor Association (FLA) oder die Fair Wear Foundation (FWF) vorgenommen werden (vgl. CCC 2005b, 19). Audits können angemeldet oder unangemeldet durchgeführt werden. In „Corrective Action Plans“ werden Missstände dokumentiert und eine Zeitspanne festgelegt, in der Verbesserungen vorgenommen werden müssen. So genannte „Follow-up-Audits“ überprüfen nach der gegebenen Verbesserungszeit die erzielten Fortschritte (vgl. MAMIC 2003, 153). Wiederholte Verstöße gegen Arbeitsstandards können auch zu Sanktionen gegenüber den Lieferanten bis hin zu einer Beendigung der Geschäftsbeziehung führen.

### **2.5.3 Zertifizierung nach Social Accountability 8000 (SA 8000)**

Social Accountability International, eine NGO mit Hauptsitz in New York, führte Ende 1997 in Zusammenarbeit mit anderen NGOs, Gewerkschaften und Unternehmen den internationalen Standard SA 8000 ein (vgl. DERUISSEAU 2002, 227f.). Dieser freiwillige Standard basiert auf den ILO-Konventionen und wurde in Anlehnung an die Managementsysteme der ISO konzipiert (vgl. MCINTOSH et al. 2003, 110f.). Der SA 8000 ist weltweit anerkannt als ein systematischer Ansatz des Monitorings von Managementsystemen, die die Umsetzung von Sozialstandards sicherstellen sollen (vgl. DERUISSEAU 2002, 227). Falls eine Firma einen Verstoß in der dreijährigen Vertragszeit begeht, muss sie diesen beheben, oder das Zertifikat wird ihr entzogen. Unabhängige Zertifizierungsorganisationen kontrollieren die Produktionsstätten während der Vertragszeit regelmäßig (vgl. DERUISSEAU 2002, 229). Derzeit sind mehr als 700 Produktionsstätten in 47 verschiedenen Ländern nach dem SA 8000 zertifiziert (vgl. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL o.J.).

#### **2.5.4 Beitritt zur Business Social Compliance Initiative**

Um das Auftreten von Unternehmen der Textil- und Bekleidungsbranche in Hinblick auf die Einführung von Sozialstandards zu vereinheitlichen, wurde die Non-Profit Organisation Business Social Compliance Initiative (BSCI) von der Foreign Trade Association (FTA) in Brüssel 2002 gegründet. In der BSCI wurde ein Monitoringsystem in Zusammenarbeit mit Vertretern von NGOs und Unternehmen zur Überprüfung der Einhaltung von Sozialstandards entwickelt (vgl. FTA 2004, 2). Der Zusammenschluss der bislang über 50 Unternehmen (vgl. BSCI 2004) soll die Auditaktivitäten der Unternehmen in den Produktionsländern bündeln und Lieferanten davor bewahren, für jedes abnehmende Unternehmen eigene Audits durchführen zu müssen. Die BSCI bietet ihren Mitgliedsunternehmen unter anderem die Auditierung ihrer Lieferanten auf Grundlage der ILO-Konventionen und weiteren wichtigen Menschenrechtsbestimmungen sowie begleitende Schulungen (vgl. FTA 2004, 3, 6).

#### **2.6 Definition einer dauerhaften und effektiven Implementierung von Sozialstandards**

Die Möglichkeiten einer Implementierung von Sozialstandards erstrecken sich von Codes of Conduct, Auditierungen, Zertifizierung von Managementsystemen bis hin zu Branchenabkommen. Dabei werden immer häufiger mit den Lieferanten Kooperationen eingegangen, um die Ansprüche einer sozialverträglichen Herstellung gemeinsam besser umsetzen zu können. Bezüglich der inhaltlichen Bestandteile und Ansprüche der Codes of Conduct haben sich die zentralen NGOs, Gewerkschaften und teilweise auch Unternehmensvertreter auf einen „recht stabilen Konsens“ (FUCHS 2000, 294) geeinigt. So orientieren sich die meisten Modellkodizes an den ILO-Normen. Dennoch gibt es immer noch Schwierigkeiten bei der Implementierung, und Herausforderungen wie die Zahlung existenzsichernder Löhne sind noch nicht befriedigend gelöst worden (vgl. FUCHS 2000, 297).

Im Rahmen dieser Arbeit wird nach Erfolgsfaktoren von Kooperationen gesucht, die für eine dauerhafte und effektive Implementierung von Sozialstandards wichtig sind. Bevor in Kapitel 5 die Erfolgsfaktoren entwickelt werden, soll zunächst geklärt werden, was unter einer dauerhaften und effektiven Implementierung in dieser Arbeit verstanden werden soll, um darzulegen, ab wann eine Kooperation zur Implementierung von Sozialstandards als erfolgreich angesehen werden kann.

Eine dauerhafte Implementierung setzt voraus, dass eine längerfristige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten angestrebt wird. Darüber hinaus muss eine solche Kooperation weitere bestimmte Merkmale aufweisen. Die zu entwickelnden Erfolgsfaktoren tragen selbst zur dauerhaften Implementierung bei und werden deshalb diese Merkmale noch ausführlich beschreiben. Eine effektive Einführung von Sozialstandards liegt dann vor, wenn die Kernarbeitsnormen der ILO eingehalten werden und möglichst weitere Schutznormen wie die Zahlung existenzsichernder Löhne oder die Beschränkung von Überstunden eingehalten werden. Die Implementierung von Sozialstandards sollte dabei einen Prozess darstellen, der für alle Partner in der Kette ökonomisch getragen werden kann. Nicht-intendierte Begleiterscheinungen der Implementierung, wie z. B. die Zunahme von Kinderprostitution durch das Verbot

von Kinderarbeit, sollten durch flankierende Maßnahmen wie Bildungsangebote für Kinder begleitet werden. Ziel sollte es sein, die dauerhafte Einführung der ILO-Normen für alle Lieferanten in der der textilen Kette zu erreichen. Um diese grundsätzlichen Zielsetzungen zu erreichen, werden im fünften Kapitel die notwendigen Erfolgsfaktoren aus verschiedenen Theorien abgeleitet.



### 3 KOOPERATIONSFORMEN

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die in der Literatur vorgenommenen Definitionen von Kooperationen und zeigt die in der Theorie dargelegten Dimensionen und Phasen von Kooperationen auf. Um darzustellen, warum Kooperationen in dieser Arbeit als geeignet angesehen werden, Sozialstandards erfolgreich in Wertschöpfungsketten zu implementieren, werden in Abschnitt 3.4 die Organisationsformen Markt, Hierarchie und Kooperationen hinsichtlich ihres Potenzials zur Einführung von Sozialstandards vergleichend untersucht.

#### 3.1 Zum Kooperationsbegriff

Der Begriff der Kooperation ist in der Literatur nicht einheitlich definiert und umfasst „ein breites Spektrum von sehr eng bis sehr weit gefassten Interpretationen“ (MEYER & LORENZEN 2002, 15). Endress (1991, 13) versteht unter der Kooperation „in erster Linie eine Zusammenarbeit auf wirtschaftlichem Gebiet von mindestens zweien [...], die nicht ausschließlich an dem in der freien Wirtschaft geltenden Konkurrenzprinzip orientiert ist. Die Selbständigkeit der Unternehmen und Personen soll bei freiwilligem Verzicht auf einige vertraglich vereinbarte Handlungsalternativen und Handlungsfreiheiten erhalten bleiben“. Kutschker (vgl. 1994, 124) betont im Hinblick auf Kooperationen, dass diese dann eingegangen werden, wenn Unternehmen ihre Ziele mit ein oder mehreren Partner besser erreichen können als ohne Kooperation. Ein weiteres Merkmal von Kooperationen ist nach Zentes und Swoboda (1997, 175), dass „verschiedene Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette einzelne Funktionen teilen oder gemeinsam ausüben“. Friese (1998, 62) fasst folgende Merkmale als Kennzeichen von Kooperationen zusammen: „rechtliche und (partiell) wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner, Koordination des Verhaltens, bessere Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen“.

Begriffe wie „Joint Venture“, „Strategic Partnership“, „Verbund“, „Koalition“ oder „Strategische Allianz“ werden meist synonym verwendet (KAUFMANN 1998, 23), bei einigen Autoren hingegen auch voneinander abgegrenzt (vgl. MEYER 1995, 156ff.).

Von Netzwerken wird nach Sell (vgl. 2002, 72) dann gesprochen, wenn eine Beteiligung mehrerer Unternehmen vorliegt. Sydow (1992, 79) definiert Netzwerke wie folgt: „Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“.

#### 3.2 Dimensionen von Unternehmenskooperationen

Um die Vielfältigkeit von Kooperationsformen darzustellen, sollen hier die Dimensionen von Unternehmenskooperationen kurz beschrieben werden. Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Aulinger (vgl. 1996, 70ff.), der folgende Dimensionen zur Charakterisierung von Kooperationen anführt:

1. *Anzahl der an der Kooperation Beteiligten*: Kooperationen zwischen zwei Partnern werden als dyadisch bezeichnet. Finden sich etwa drei bis sieben Kooperationspartner zusammen, so spricht man von Kleingruppen-Kooperationen, bei mehr als sieben Partnern von Großgruppen-Kooperationen.

2. *Richtung der Kooperation*: Vertikale Kooperationen bezeichnen Wertschöpfungspartnerchaften zwischen dem fokalen Unternehmen und dessen Lieferant. Hierbei können Kooperationen in verschiedenen Bereichen (z. B. Einkauf, FuE, Produktion, Absatz) gebildet werden. Horizontale Kooperationen bestehen zwischen Unternehmen, die aus der gleichen Branche stammen und damit in Konkurrenz zueinander stehen. Laterale Kooperationen hingegen werden zwischen Unternehmen geschlossen, die auf verschiedenen Märkten unabhängig voneinander agieren. Jede Form für sich wird als eindimensional bezeichnet, bei Kombination zweier oder aller Formen spricht man von zwei- bzw. dreidimensionalen Kooperationen.

3. *Vorgehensweise innerhalb der Kooperation*: Aulinger (vgl. 1996, 72f.) unterscheidet vier verschiedene Vorgehensweisen innerhalb von Kooperationen:

- Das *gemeinsame Wirtschaftshandeln* zeichnet sich durch die gemeinsame Durchführung von Kooperationstätigkeiten aus.
- Beim *abgestimmten Wirtschaftshandeln* handelt jeder Kooperationspartner weiterhin eigenständig, lediglich der Handlungsrahmen wird untereinander abgestimmt. Als Beispiele können langfristige Liefer- oder Abnahmeverträge angeführt werden.
- Bei *Absprachen* werden vorhandene Handlungsspielräume eingeengt, so dass eine Unterlassung bisher durchgeführter Tätigkeiten erfolgt. Oft beschränken sich die Kooperationsbeziehungen auf Kontrollfunktionen. Selbstverpflichtungsabkommen können als Beispiel für Absprachen genannt werden, da Unternehmen sich durch diese verpflichten, z. B. bestimmte Stoffe nicht zu verwenden.
- Bei einem *Informationsaustausch* zwischen den Partnern gibt ein Unternehmen Informationen an den Kooperationspartner weiter, ohne dass es dadurch Vorteile für sich schaffen kann.

4. *Gegenstand der Kooperation*: Der Gegenstand der Kooperation beschreibt den Funktionsbereich der Kooperation. Dies kann zum Beispiel die Produktentwicklung, Marketing und Verkauf oder die Produktion sein.

5. *Organisationsform der Kooperation*: Kooperationen können mittels eines ausgegliederten Wirtschaftsunternehmens, mittels eines Verbandes oder auch ohne eine ausgegliederte Organisation koordiniert werden.

6. *Räumliche Ausdehnung*: Kooperationen können auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene gebildet werden.

7. *Zeitliche Ausdehnung*: Kooperationen können entweder zeitlich begrenzt sein, z. B. bei Kooperationsprojekten, oder sie sind sie zeitlich unbegrenzt, wie es bei der Verbandsarbeit der Fall sein kann.

8. *Zutrittsmöglichkeit zu der Kooperation*: Bei einer offenen Kooperation ist der Zutritt weiterer Partner jederzeit möglich. Ist dies nicht der Fall, bezeichnet man die Kooperation als geschlossen.

### 3.3 Kooperationsphasen

Kooperationen können in die vier Phasen Planung, Aufbau, Betrieb und Abbau eingeteilt werden (vgl. MEYER & LORENZEN 2002, 25; PFOHL et al. 2004, 159ff.). In Kapitelabschnitt 5.5 werden diese Kooperationsphasen wieder aufgenommen, um eine Zuteilung der Erfolgsfaktoren zu den jeweiligen Phasen vorzunehmen, weshalb im Folgenden nur eine kurze Einführung erfolgt.

In der *Planungsphase* hat sich das Unternehmen zu einer Kooperation entschieden und analysiert eine mögliche Umstrukturierung bisheriger Aktivitäten. Potenzielle Partner werden ausgewählt. Die Art der Zusammenarbeit, Verantwortlichkeiten, Ziele und Prozessabläufe werden diskutiert (vgl. PFOHL et al. 2004, 159). Die gründliche Bearbeitung dieser Phase ist sehr wichtig, da sie die Basis der Zusammenarbeit vorbereitet und Fehler in dieser Phase später nur schwer aufzuheben sind.

In der *Aufbauphase* werden die Mitarbeiter hinsichtlich der Umsetzung der Kooperation geschult, die Zusammenarbeit wird mit den Partnern abgestimmt und die Strukturen zur Umsetzung der Kooperation werden vorbereitet (vgl. PFOHL et al. 2004, 160).

In der *Betriebsphase* findet die Umsetzung der Kooperation statt. Fehler, die möglicherweise in den ersten Phasen unterlaufen sind, werden in dieser Phase evident.

Das Ende der Kooperation und ihre Bewertung findet in der *Abbauphase* (vgl. PFOHL et al. 2004, 161) statt.

### 3.4 Organisationsformen zur Implementierung von Sozialstandards

Im folgenden Abschnitt sollen die drei verschiedenen Organisationsformen innerhalb von Unternehmen – die marktliche, hierarchische und kooperative Koordination – vorgestellt werden. Dabei soll deutlich werden, weshalb besonders Kooperationen sich als Organisationsform zur Umsetzung von Sozialstandards gut eignen.

#### 3.4.1 Marktliche Organisation

Der Markt wird als „eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, in der beliebige Marktteilnehmer, die sich grundsätzlich (begrenzt) rational und opportunistisch verhalten und die gleichberechtigt und in ihren Handlungen weitgehend von einander unabhängig sind, eine genau spezifizierte Leistung austauschen“ (SYDOW 1992, 98) beschrieben. Soll die Implementierung von Sozialstandards über den Markt koordiniert werden, bedeutet dies, dass Einzelhändler nur bei denjenigen Lieferanten Ware einkaufen, die nachweisen können, dass die Kleidung sozialverträglich hergestellt worden ist. Der Preis der Ware beinhaltet dabei die Mehrkosten, die bei der Herstellung sozialverträglicher Kleidung entstehen. Produzenten, die

die geforderte sozialverträgliche Herstellung nicht nachweisen können, scheiden nach gewisser Zeit aus dem Markt aus.

Wie bereits in Abschnitt 2.4.1 beschrieben, ist die Bereitschaft der Konsumenten, mehr Geld beim Kauf von sozialverträglicher Kleidung auszugeben, als eher gering einzuschätzen. Einzelhändler sehen sich aufgrund dieser Tatsache einem wirtschaftlichen Risiko ausgesetzt, sobald sie Preise aufgrund der Einhaltung von Sozialstandards anheben müssen. Da den Einzelhändlern opportunistisches Verhalten unterstellt wird, werden diese nur dann die Implementierung von Sozialstandards verfolgen und entsprechend bezahlen, wenn ihnen dadurch kein Risiko entsteht. Dafür ist allerdings eine hohe Nachfrage an sozialverträglich hergestellter Kleidung der Konsumenten notwendig (vgl. DÜRR et al. 2001, 22). Anhand der Vielzahl an Berichten über Menschenrechtsverletzungen wird deutlich, dass der Markt an dieser Stelle versagt und nicht genügend Anreize bietet (vgl. DÜRR et al. 2001, 22).

### **3.4.2 Hierarchische Organisation**

Tätigt ein Unternehmen Direktinvestitionen, baut es beispielsweise eine eigene Produktionsstätte auf oder übernimmt bereits bestehende Unternehmungen im Ausland, so ist dies ein Ausbau der hierarchischen Koordination (vgl. DÜRR et al. 2001, 11). Eine Implementierung von Sozialstandards erfolgt in der hierarchischen Organisation durch „Weisungen der Unternehmensleitung gegenüber einer begrenzten Zahl an Organisationsmitgliedern“ (SYDOW 1992, 98) (in diesem Fall den eigenen Produktionsstätten).

Die durchgängige Implementierung von Sozialstandards in den Beschaffungsmärkten durch hierarchische Koordination scheint fraglich, da sich diese Form der Koordination aufgrund der zunehmenden Auslagerung betrieblicher Funktionen auf dem Rückzug befindet (vgl. DÜRR et al. 2001, 22).

### **3.4.3 Kooperationen**

Die Bedeutung von Kooperationen als Organisationsform der Wertschöpfungsprozesse nimmt seit Jahren zu (vgl. MORSCHEIT 2003, 389). Die Ursachen sind in den strukturellen Veränderungen des Wettbewerbs zu suchen: Die Liberalisierung der Märkte, die gleichförmigere Konsumstruktur in den Ländern, die Erweiterung der Kommunikationsmöglichkeiten sowie logistische Optimierungen führen zu Rahmenbedingungen, die das Auftreten von Kooperationen begünstigen.

Um das Potenzial von Kooperationen bei der Implementierung von Sozialstandards besser verstehen zu können, sollen im Folgenden zwei grundlegende Wirkungen von Kooperationen beschrieben werden. Nach Schneidewind (vgl. 1998, 318ff.) dienen Kooperationen erstens als strategisches Instrument zur Mobilisierung von Ressourcen und zweitens als Plattform bewusster und verständigungsorientierter Koordination. Sicherlich sind diese zwei Ausprägungen nicht streng trennbar. Dennoch sollen zunächst beide Formen unterschieden werden, um das jeweils vorhandene Potenzial der Einführung von Sozialstandards zu verdeutlichen.

*Kooperation als strategisches Instrument zur Mobilisierung von Ressourcen:* Oftmals wird im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Kooperationsliteratur eine Sichtweise eingenommen, in der Kooperationen aufgrund von Wettbewerbsvorteilen (z. B. durch den verbesserten Zugang zu Ressourcen) gebildet werden (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 319). Global Sourcing, „Just-in-time“- Konzepte oder das prozessorientierte Management zielen mit dem Aufbau von Kooperationen vor allem darauf ab, Waren effizienter und bestenfalls kostengünstiger herzustellen (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 322). Die Kommunikation unter den Partnern „beschränkt sich auf das Verstehen der einzelwirtschaftlichen Logik des Partners, um stabile Win-Win-Konstellationen zu gestalten (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 324). Sollen Lieferanten im Rahmen dieser Kooperationen Sozialstandards in ihre Produktionsbedingungen implementieren, so erfolgt dies möglichst effizient und kostengünstig. Inwieweit dieses Vorgehen ohne bewusste Kommunikation zwischen den Partnern zu einer erfolgreichen Implementierung von Sozialstandards führt, wird in der weiteren Arbeit zu analysieren sein.

*Kooperation als Prozess bewusster und verständigungsorientierter Koordination:* Diese Form der Kooperation legt ihren Fokus nach Schneidewind (vgl. 1998, 324f.) auf die Diskursivität als Entroutinisierung von Handlungen, auf die Einbindung neuer Akteure und auf das Aufdecken struktureller Bedingungen, um diese gegebenenfalls verändern zu können.

Durch die verständigungsorientierte Kommunikation, also die bewusste Auseinandersetzung mit den Interessen, Absichten und Fähigkeiten des Partners, können Strukturen offen gelegt werden und diese im Sinne der Akteure verändert werden (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 325). So gehen Dürr et al. (vgl. 2001, 23) ebenfalls davon aus, dass durch die Entwicklung einer gemeinsamen und unternehmensübergreifenden Vorstellung über die Art und Weise der Implementierung von Sozialstandards diese erfolgreicher umgesetzt werden können.

Kooperationen vermögen über die Einbindung zusätzlicher Akteure auf die Veränderung auf Normen und Interpretationsschemata vor allem innerhalb der Kooperation einzuwirken. Durch Veränderung der Strukturen innerhalb einer Kooperation kann auch eine Außenwirkung auf marktliche, politische und öffentliche Arenen stattfinden (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 327). Werden beispielsweise NGOs mit in den Prozess der Implementierung von Sozialstandards durch die Bildung lateraler Kooperationen einbezogen, hat dies Einfluss auf die Sichtweisen des fokalen Unternehmens und der Lieferanten. Eine erfolgreiche Einführung hat anschließend zudem eine Signalwirkung auf andere fokale Unternehmen, Konsumenten, Medien etc. In Märkten und Hierarchien gibt es diese Erweiterung von Akteuren nur unter bedingten Voraussetzungen: entweder werden Leistungen nachgefragt bzw. angeboten oder der Zutritt wird über die Organisationsmitgliedschaft gewährt (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 327).

Beide Mechanismen (Diskursivität und Erweiterung der Akteursets) haben wiederum Einfluss auf die Strukturbildung in marktlichen, politischen und gesellschaftlichen Arenen (vgl. SCHNEIDEWIND 1998, 328), indem sie nicht beabsichtigte Handlungsfolgen und Nebenwirkungen transparent machen. Die Einbindung von lokalen Gewerkschaften in Kooperationen durch den Austausch von Informationen und Perspektiven ermöglicht den Lieferanten und abnehmenden Unternehmen eine verbesserte Einsicht in die Umsetzung von Arbeitsbedingungen. Im Sinne von Schneidewind würde dies idealerweise Rückwirkungen z. B. auf die marktlichen Strukturen haben: das Unternehmen könnte seine Lieferbedingungen verändern.

Diese positiven Wirkungen von Kooperationen auf die Implementierung von Sozialstandards kommen aber nur dann zum Ausdruck, wenn Rahmenbedingungen beachtet und in der Ausgestaltung und Umsetzung der Kooperationen bestimmte Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Ansonsten können auch Kooperationen nicht vor Missständen schützen (vgl. DÜRR et al. 2001, 23).

#### **4 BESCHAFFUNG UND KETTENMANAGEMENT VON BEKLEIDUNGSUNTERNEHMEN**

Die Rahmenbedingungen der internationalen Handelstätigkeit von Unternehmen haben sich im Zuge der Liberalisierung des Handels in den letzten Jahren stark verändert. Als eine Reaktion auf die Veränderungen haben u.a. das Global Sourcing und das Supply Chain Management an Bedeutung gewonnen und werden zunehmend intensiv diskutiert. Im Folgenden sollen gegenwärtige Rahmenbedingungen und Trends in der Beschaffung aufgezeigt werden, um damit das Aufkommen des Global Sourcing und des Supply Chain Management zu erklären.

Die weltweite Liberalisierung der Märkte durch den Abbau von tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen hat zu einer Steigerung des internationalen Warenstroms beigetragen. Verbesserte Informations- und Kommunikationssysteme sowie schnellere Transportmöglichkeiten erhöhen die Flexibilität und Geschwindigkeit, in der Waren geliefert werden können. Zwei weitere Veränderungen auf den Märkten wirken sich auf das unternehmerische Handeln aus: Zum einen zeichnen sich auf den Konsumgütermärkten Sättigungserscheinungen ab, so dass weltweite Überkapazitäten auftreten (vgl. GOLDBACH 2003b, 8). Der Preis wird dabei zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor beim Verkauf der Ware (vgl. GRUSCHWITZ 1993, 40). Zum anderen findet ein weltweiter Konzentrationsprozess statt, der sich in der Entstehung von länderübergreifenden Unternehmensverbindungen niederschlägt (vgl. GRUSCHWITZ 1993, 39ff.). Die Ausgliederung von Kapazitäten und damit einhergehend die Konzentration auf eigene Potenziale soll die Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich stärken. So konzentrieren sich z. B. in der Bekleidungsindustrie Unternehmen wie Wal-Mart, Nike, Reebok oder The Gap auf Design-, Marketing und Verkaufstätigkeiten und trennen damit die Produktion der Güter von ihren eigenen Geschäftsaufgaben ab (vgl. BAIR & GEREFFI 2000, 198). Damit kommt dem Einkauf eine gesteigerte Funktion zu und das Management der Wertschöpfungsketten gerät in den Fokus.

Zudem haben Konsumentinnen beim Kauf von Kleidung zunehmend höhere Anforderungen: Sie verlangen trendige Mode, eine häufige Abfolge von Kollektionen und niedrige Preise. Neben diesen Ansprüchen müssen Unternehmen auch auf ein gestiegenes Umwelt- und Sozialbewusstsein ihrer Kunden reagieren und ihre Waren sowie deren Produktion dementsprechend verbessern (vgl. GRUSCHWITZ 1993, 42). Mit der angestrebten Verbesserung der Produktherstellung in ökologischer und sozialer Hinsicht richtet sich der Fokus auf die Lieferanten, die mit den Unternehmen zusammenarbeiten.

Das Global Sourcing und das Supply Chain Management werden in den folgenden Abschnitten nun eingehend erläutert, wobei der Schwerpunkt jeweils auf der Darstellung der Lieferantenbindungen liegt. Jeweils im Anschluss an die Beschreibung werden die Unternehmensfallbeispiele Coop und Wal-Mart sowie ihre Kooperationsmodelle zur Implementierung von Sozialstandards vorgestellt.

## 4.1 Global Sourcing

Das Global Sourcing reagiert auf die Globalisierung des Marktes und auf die Intensivierung des Wettbewerbs, indem durch eine globale Beschaffung angestrebt wird, Produktivitäts- und Kostenvorteile konsequent auszunutzen.

Unter der Beschaffung eines Unternehmens versteht man „sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen“ (ARNOLD 1997, 3). Dabei stellt die Beschaffung lediglich die Schnittstelle zwischen dem Endlieferanten und dem fokalen Unternehmen dar (vgl. SEURING & MÜLLER 2004, 120) und umfasst nicht die Zusammenarbeit mit Lieferanten der gesamten Wertschöpfungskette.

Ausgangspunkt für das Global Sourcing ist der traditionell ausgerichtete Einkauf, bei dem die so genannten „4 R“ im Vordergrund stehen: „Es geht darum, benötigte Handelswaren in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit und in der geforderten Qualität am richtigen Ort verfügbar zu machen“ (ARNOLD 1998, 241). Der internationale Einkauf weitet die Beschaffung auf internationale Märkte aus, wohingegen der Schritt zum Global Sourcing dann vollzogen ist, wenn unter strategischen, an Erfolgspotenzialen orientierten Gesichtspunkten die Beschaffung auf weltweiten Märkten organisiert wird (vgl. ARNOLD 1998, 242): „Beim Global Sourcing geht es um das systematische Beschaffungsmarketing auf den Weltmärkten unter Berücksichtigung unternehmensinterner Gesichtspunkte zur Ausnutzung globaler Wettbewerbsvorteile“ (PIONTEK 1997, 20). Wird die weltweite Beschaffung demnach als ein strategischer Erfolgsfaktor betrachtet, so müssen alle Beschaffungstätigkeiten an der jeweils vorherrschenden Wettbewerbsstrategie des Unternehmens ausgerichtet werden. Bei einer Strategie der Kostenführerschaft wird angestrebt, durch die Beschaffung Kostenvorteile zu erlangen, wohingegen bei einer Differenzierungsstrategie Differenzierungsmöglichkeiten durch entsprechende Beschaffungsmarktaktivitäten eröffnet werden sollen (vgl. ARNOLD 1992, 641).

Beschaffungsmarketing definiert sich nach Piontek (1997, 19) als „eine Konzeption zur marktorientierten, umweltangepassten, politisch und kulturell sensiblen Koordinierung und Steuerung weltwirtschaftlicher Beschaffungsprozesse“. Das weltweit einkaufende Unternehmen wird dabei in den verschiedenen Ländern auf unterschiedliche Umwelten treffen, die sich in Sprache, Rechtsordnung, Währung und Klima unterscheiden und damit „eine qualitative Anpassung der Beschaffungsmarketings-Konzeptionen“ (PIONTEK 1997, 18) vornehmen müssen.

Verfolgt das Unternehmen eine Global Sourcing-Strategie, muss es dafür sorgen, dass die Beschaffung nicht von anderen Unternehmenstätigkeiten isoliert betrachtet wird. „Ihrer großen Bedeutung kann die Beschaffung nur gerecht werden, wenn sie [...] hierarchisch gleichberechtigt und in enger Abstimmung mit anderen Wertaktivitäten gesehen wird“ (GRUSCHWITZ 1993, 85).

Um Unsicherheiten zu reduzieren und die Effizienz der Abläufe zu steigern, wird die Standardisierung von Prozessen verfolgt: „Die Prozessstandardisierung im Informations-, Planungs- und Kontrollsystem soll dabei ein koordiniertes Agieren der Einheiten fördern, indem



bspw. ein länderübergreifender Austausch bzw. ein Pooling von Informationen und Personal sichergestellt wird“ (PIONTEK 1997, 28).

Auch wenn in der Literatur keine einheitliche Definition des Global Sourcing zu finden ist, (vgl. GÖLTENBOTH 1998, 145; KÄMPF & YEUNG o.J., o.S.), so wird in Bezug auf dessen konstituierende Merkmale wiederholt auf die strategische Ausrichtung des Global Sourcing, die internationale Marktbearbeitung und die integrierte Betrachtungsweise verwiesen (vgl. ARNOLD 1998, 242; GÖLTENBOTH 1998, 147; GRUSCHWITZ 1993, 65ff.; PIONTEK 1997, 21).

#### **4.1.1 Ziele des Global Sourcing**

Durch die Erschließung und Nutzung der weltweit günstigsten Bezugsquellen zielt Global Sourcing primär auf eine Kostenreduktion ab. Diese findet dann statt, wenn „die Kosten pro Arbeitsstunde im Vergleich zu ihrer Produktivität, ergänzt um andere standortbedingte Kostenbereiche, wie z. B. Grundstücke etc.“ (STABENAU 1995, 138) geringer ausfallen als in anderen Produktionsländern. Neben dieser Reduzierung der Arbeitskosten kann die Abhängigkeit von einem Beschaffungsmarkt reduziert werden und somit eine Risikostreuung durch Gewinnung zusätzlicher Märkte und Lieferanten im Ausland erreicht werden (vgl. PIONTEK 1997, 27). Eine Vielzahl an Beschaffungsobjekten ist aufgrund der fehlenden Fertigung im Inland nur noch auf ausländischen Märkten einzukaufen, weshalb das Global Sourcing zur Versorgungssicherheit beiträgt (vgl. PIONTEK 1997, 27). Durch größere Auswahlmöglichkeiten der Lieferanten soll eine höhere Qualität der Objekte ermöglicht werden. Außerdem wird durch das Global Sourcing das Ziel verfolgt, Integrationsvorteile auszuschöpfen. Weitere Zielsetzungen bestehen in einer zunehmenden Flexibilität, die sich in der Unabhängigkeit von Lieferanten und in der schnelleren Anpassung an Marktbedingungen widerspiegeln. Weitere Vorteile des Global Sourcing beziehen sich auf die Verbesserung des technischen Know-hows in den Produktionsländern, indem z. B. durch Bereitstellung von Beschaffungs-Controlling-Instrumenten, Planungsabläufen oder von Personal eine Angleichung der Know-how-Level erreicht wird (vgl. GÖLTENBOTH 1998, 158; PIONTEK 1997, 30).

Als Herausforderungen des Global Sourcing erweisen sich wirtschaftliche Probleme in Form von Währungsschwankungen, strategische Bedenken, die sich auf einen möglichen Abfluss von Know-how beziehen, Qualitäts- und Logistikprobleme sowie eine schlechte Kommunikation in Folge von Sprach-, Mentalitäts- und Kulturunterschieden (vgl. GÖLTENBOTH 1998, 159ff.). Diese Probleme können zu höheren Kosten im Rahmen des Global Sourcing führen, wodurch das primäre Ziel der Kosteneinsparung gefährdet werden kann.

#### **4.1.2 Art der Lieferantenbindungen**

Wie bereits in Abschnitt 4.1.1 angesprochen, ist die Beschaffung gleichberechtigt in die Unternehmenstätigkeiten einzugliedern. Die Beschaffung soll zudem selbst eine integrierende Funktion haben. So wird von ihr erwartet, dass sie Spannungen auf den Märkten abbaut, eine Vermittlungsrolle zwischen den Lieferanten und anderen Unternehmensbereichen einnimmt und Lieferanten über Produktionsabläufe informiert (vgl. GRUSCHWITZ 1993, 89).

Arnold und Eßig (2003, 665) betonen, dass grundsätzlich in jedem Beschaffungsvorgang ein Kontakt mit den Lieferanten entsteht und damit eine Beziehung zu diesem aufgebaut wird. Erst eine zunehmende Dauer und Intensität lässt aus den Beziehungen Kooperationen entstehen. Hauptursache für die Bildung solcher Kooperationen ist eine zu beobachtende Reduzierung der Fertigungstiefe: „Sie erzwingt eine Neustrukturierung der Wertschöpfungskette, um die mit der Fertigungstiefenreduzierung verbundenen Koordinationsprobleme externer Zulieferer zu puffern“ (ARNOLD & EßIG 2003, 666). Zuliefer-Abnehmer Kooperationen wie sie im Global Sourcing zu finden sind, sind von bilateralen (dyadischen) Beziehungen geprägt (vgl. ARNOLD & EßIG 2003, 666).

Die Ausprägung der Lieferantenbeziehungen ist abhängig von der Strategieausrichtung des Global Sourcing. Gruschwitz (vgl. 1993, 118) teilt Global Sourcing in zwei grundsätzliche Ausprägungen ein, die je nach der technologischen Eigenschaft des Produktes andere Beschaffungsweisen beinhalten. Das kosteninduzierte Global Sourcing wird dann als sinnvoll erachtet, wenn die Produkte keine hohe technologische Attraktivität besitzen, aber „einen großen Einfluß auf das Erfolgspotenzial ausüben“ (GRUSCHWITZ 1993, 119). Im kosteninduzierten Global Sourcing versucht das Unternehmen Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen, indem große Bestellmengen bei niedrigen Stückpreisen geordert werden. Ein internationales Informationssystem soll dazu dienen, die weltweit günstigste Bezugsquelle zu erschließen. Des Weiteren wird angestrebt, den Wettbewerb unter den Anbietern zu intensivieren, indem eine Multiple Sourcing-Politik verfolgt wird, also zwischen möglichst vielen verschiedenen Anbietern ausgewählt wird (vgl. WERNER 2002, 95). Zudem sollen die weltweit wichtigsten Lieferanten gefördert und qualifiziert werden (vgl. GRUSCHWITZ 1993, 124f.)

Bei einem technologieinduzierten Global Sourcing strebt das Unternehmen hingegen einen Wettbewerbsvorteil an, indem für hochwertige Produkte mit hoher technologischer Attraktivität langfristige Partnerschaften eingegangen werden. Auf diese Weise wird der Lieferant, der das benötigte Know-how für die Herstellung technologisch aufwendigerer Produkte bietet, langfristig gehalten. Besonders im technologieinduzierten Global Sourcing wird Wert auf die Kommunikation und Kooperation mit Lieferanten gelegt, um diese zu motivieren und zu entwickeln. Auf die Produktionsprozesse und die Qualität der Produkte wird bewusst Einfluss ausgeübt, der Informationsfluss wird aktiv optimiert und es besteht eine Tendenz zum Single Sourcing, also der Einkauf eines Produkts bei nur einem Anbieter (vgl. GRUSCHWITZ 1993, 125; WERNER 2002, 94).

Global Sourcing vereint das traditionelle (kosteninduzierte) Beschaffungsverhalten und die strategische Zusammenarbeit mit den Lieferanten (vgl. KÄMPF & YEUNG o.J., o.S.). Verfolgt ein Unternehmen grundsätzlich eine Strategie der Kostenführerschaft, ohne dabei speziell den Fokus auf die Implementierung von Sozialstandards zu legen, so wird es Vorgehensweisen des kosteninduzierten Global Sourcing vornehmen. Wird jedoch eine Differenzierungsstrategie verfolgt, die zum Beispiel vorsieht, die Kleidung des Unternehmens als besonders sozialverträglich zu bewerben, so müssen wie im technologieinduzierten Global Sourcing langfristige Partnerschaften mit speziellen Zielvorgaben in Bezug auf die Implementierung von Sozialstandards eingegangen werden. Das Portfolio von Gruschwitz zum kosten- bzw. technologieinduzierten Global Sourcing ist nicht direkt auf Kooperationen zur Implementie-

rung von Sozialstandards übertragbar, da gewöhnliche Kleidung mit keiner speziellen Technik ausgestattet ist. Dennoch erfordert der Produktionsprozess, soll er sozialverträglich sein, ein bestimmtes Know-how des Lieferanten.

Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten hängt auch davon ab, ob das fokale Unternehmen aus dem Stammland oder dem Gastland einkauft. Beim *Einkaufsmodell* kauft das fokale Unternehmen aus seinem Stammland Waren ein, wobei lediglich Vorgaben bei der Produkt- und Qualitätsentwicklung vorgenommen werden. Die Beschaffung erfolgt dabei unter Aspekten der Kostenreduktion. Die Kosten bestehen bei dieser Form der Beschaffung in der Auftragsanbahnung und -durchführung. Es erfolgt keine intensive Abstimmung mit dem Lieferanten, da die Beziehungen mit den Lieferanten über Importeure und Agenten abgewickelt werden (vgl. KÄMPF & YEUNG o.J., o.S.). Es ist dabei üblich, dass das Handelsunternehmen je nach Marktmacht und Größe der Bestellung durch Vorgaben und Vertragsstrafen bestimmte Produkt- oder Prozessanforderungen einfordern kann. Besonders große Discounter oder kleine Textilhändler, die nicht über breite internationale Beziehungsstrukturen verfügen, nutzen dieses Einkaufsmodell (vgl. BAUER & ARRETZ 2004, 51).

Mark-Ungericht (2002, 79) warnt in diesem Zusammenhang jedoch davor, die Beziehungen zu den Lieferanten zu vernachlässigen: „Je unübersichtlicher und undurchschaubarer diese Netzwerke sind und umso geringer der direkte Kontakt mit Subkontraktoren und Zwischenhändlern ist, umso stärker sind Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, für problematische Unternehmenspraktiken auch dann verantwortlich gemacht zu werden, wenn diese Unternehmen nicht der eigenen und unmittelbaren Kontrolle unterworfen sind“.

Um diesem Risiko des Reputationsverlustes vorzubeugen, bietet es sich im Rahmen eines technologieinduzierten Global Sourcing an, den Einkauf im Gastland durch ein eigenes Einkaufsbüro vorzunehmen. Dabei spricht man von einem Direktimportmodell. Das Einkaufsbüro kann eine engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten im Land eingehen, um zum Beispiel gemeinsam nach Innovationen oder Rationalisierungsmöglichkeiten zu suchen (vgl. KÄMPF & YEUNG o.J., o.S.). Der Sitz des Einkaufsbüros vor Ort ermöglicht zudem einen besseren Einblick in die Kultur und Politik des Landes. Es besteht die Möglichkeit, Auditierungsprogramme zu erarbeiten, um Lieferanten hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Performance zu kontrollieren. Die Umsetzung dieses Modells findet sich oft bei größeren Kaufhäusern oder Versandhändlern (vgl. BAUER & ARRETZ 2004, 51). Das Direktimportmodell kann um eine Kooperationsdimension erweitert werden, wenn eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird, die bestimmte Ziele festlegt und oftmals detaillierte Produkt- und Prozessvorgaben vornimmt (vgl. BAUER & ARRETZ 2004, 52).

## **4.2 Wal-Mart Stores Inc. als Praxisbeispiel innerhalb des Global Sourcing**

Wal-Mart Stores Inc. (im Folgenden Wal-Mart) dient im Rahmen dieser Arbeit als Unternehmensfallbeispiel für das Global Sourcing. In diesem Kapitelabschnitt wird dargestellt, aus welchem Grund die Zuordnung zum GS erfolgt und welche Kooperationen Wal-Mart hinsichtlich der Implementierung von Sozialstandards eingeht.

### **4.2.1 Unternehmensbeschreibung**

Der erste Wal-Mart Store wurde 1962 von den Brüdern Sam und Bud Walton in Rogers, Arkansas eröffnet. Wal-Mart hat seinen Unternehmenssitz seitdem in Bentonville, Arkansas. 1997 akquirierte Wal-Mart 21 Märkte der Warenhauskette Wertkauf in Deutschland und trat damit zum ersten Mal auf dem europäischen Markt auf. Im Dezember 1998 erfolgte nochmals eine Übernahme von 74 Interspar-Warenhäusern in Deutschland (vgl. WAL-MART GERMANY 2005a). Seit 2002 ist Wal-Mart das weltweit größte Einzelhandelsunternehmen (vgl. WAL-MART GERMANY o.J.-a, 1) mit einem Gesamtumsatz von 312,4 Mrd. Dollar im Geschäftsjahr 2005/2006 (vgl. WAL-MART o.J.). Der Gewinn konnte damit im Vergleich zum Vorjahr um 9,4 % auf 11,2 Mrd. Dollar gesteigert werden (DIE WELT.DE 2006). Das Warensortiment umfasst ein breites Lebensmittel- und Nonfood- Angebot (Textilien, Schuhe, Schreibwaren, Musik- und Elektroartikel, Haushaltswaren, Baumarkt) (vgl. WAL-MART GERMANY 2005b, o.S.).

Wal-Mart verfügt über vier verschiedene Geschäftstypen: Wal-Mart Discount-Stores, Wal-Mart Supercenter, Wal-Mart Neighborhood Markets und Wal-Mart Sam Clubs (vgl. WAL-MART GERMANY o.J.-a, 2). Die Warenhäuser unterscheiden sich nach Produktpalette und Größe der Verkaufsfläche: Wal-Mart Supercenter bieten beispielsweise 24 Stunden lang Lebensmittel, Textilien, Schuhe, Schreibwaren, Musik- und Elektroartikel und Kosmetika auf einer Verkaufsfläche von durchschnittlich 187.000 m<sup>2</sup> an (vgl. WAL-MART 2005, 24), Wal-Mart Discount-Stores und Neighborhood Markets weisen geringere Verkaufsflächen sowie ein spezialisierteres Warenangebot auf (vgl. KÖHNEN 2000, 9). Um im Wal-Mart Sam's Club einkaufen zu können, muss der Kunde gegen eine Gebühr Mitglied werden. Mit 46 Millionen Mitgliedern ist der Sam's Club heute das größte „Mitglieds-Warenhaus“ weltweit (vgl. WAL-MART GERMANY o.J.-a, 3).

Etwa 1,6 Millionen Mitarbeiter arbeiten in mehr als 3.800 Warenhäusern in den USA und in über 2.400 Einrichtungen in Argentinien, Brasilien, Kanada, China, Costa Rica, El Salvador, Deutschland, Guatemala, Honduras, Japan, Mexiko, Nicaragua, Puerto Rico, Süd-Korea und England für Wal-Mart und bedienen damit auf der ganzen Welt rund 138 Millionen Kunden pro Woche (vgl. WAL-MART o.J.). 2005 plante Wal-Mart, 530 neue Warenhäuser in den USA zu eröffnen, international sollten bis zu 165 Einkaufszentren entstehen (vgl. WAL-MART 2005, 12) (aktuellere Zahlen lagen bei Abschluss der Arbeit noch nicht vor).

In Deutschland arbeiten rund 12.000 Mitarbeiter in 88 Supercentern und in der Wuppertaler Zentrale für Wal-Mart (vgl. WAL-MART GERMANY 2005a). Wal-Marts Strategie basiert auf dauerhaften Niedrigpreisen, One-Stop-Shopping und familienfreundlichem Service (vgl. WAL-MART GERMANY 2005b, o.S.). Dabei ist es erklärtes Ziel von Wal-Mart (o.J.-b, 2), „den güns-

„Every Day Low Prices“ werden laut Wal-Mart (vgl. o.J.-b, 2) in allen deutschen Filialen für das gesamte Sortiment gewährt. Um die dauerhaften Niedrigpreise anbieten zu können und dadurch einen Kosten- und Wettbewerbsvorteil zu erzielen, setzt Wal-Mart gezielt moderne Informationstechnologie und Logistiksysteme ein (vgl. KÖHNEN 2000, 15). Laut Wal-Mart Germany (vgl. o.J.-b, 3) sind für dauerhaft niedrige Preise sowohl eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten, als auch das Ausschöpfen internationaler Synergien im Einkauf von Bedeutung.

Im Hinblick auf die Fokussierung niedriger Preise und die effektive Ausnutzung von Logistiksystemen wird deutlich, dass Wal-Mart Global Sourcing betreibt.

Wal-Mart unterhält in 60 Ländern (vgl. WAL-MART STORES 2005, 2) zu etwa 68.000 Zulieferern Geschäftsbeziehungen (vgl. WAL-MART 2005, 8). Davon befinden sich etwa 61.000 Lieferanten in den USA, der Rest der Lieferanten befindet sich in 70 Ländern über die ganze Welt verteilt (vgl. WAL-MART o.J.). Die klare internationale Ausrichtung in der Beschaffung ist ein weiteres Merkmal des Global Sourcing.

Im Februar 2002 wurden das Wal-Mart Global Procurement Department (Abteilung für globale Beschaffung) gegründet, das für die Suche nach neuen Lieferanten, das Einkufen der Produkte, den Aufbau von Kooperationen mit Lieferanten und für das Management der globalen Supply Chain von Wal-Marts Direktimporten verantwortlich ist (vgl. WAL-MART STORES o.J., o.S.). Das Global Procurement Department ist in 23 Ländern mit insgesamt 27 Büros vertreten (vgl. WAL-MART STORES o.J., o.S.). Diese Einkaufsbüros kaufen entsprechend in den Ländern ein, in denen sie ansässig sind (Direktimportmodell) und weiten den Einkauf auch auf jene Länder aus, in denen keine Einkaufsbüros vorhanden sind.

#### **4.2.2 Engagement von Wal-Mart bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards**

Das Ethical-Standards-Programm wurde 1992 ins Leben gerufen und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt (vgl. WAL-MART STORES 2005, 5). Die Ethical Standards (ES) gelten für Lieferanten, von denen Wal-Mart direkt Ware bezieht sowie für Lieferanten, die Produkte der fünf „high-risk“ Kategorien (Kleidung, Schuhe, Spielzeug, Sportbekleidung und Accessoires) herstellen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 6).

Die ES basieren auf den „Standards for Suppliers“, die Regelungen zum Gesundheits- und Sicherheitsschutz am Arbeitsplatz, zu Kinder- und Zwangsarbeit, Diskriminierung, Umweltschutz, zur Anwendung der örtlichen Gesetze sowie zur Durchführung von Audits umfassen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 5). Das Ethical-Standards-Programm umfasst vier grundsätzliche Zielsetzungen (WAL-MART STORES 2005, 4):

1. Ensure compliance with legal requirements, as well as the additional requirements embodied in the Wal-Mart Standards for Suppliers.
2. Verify that suppliers and factory management practices are in accordance with the Standards for Suppliers.
3. Ensure that the audit teams are executing the Ethical Standards program consistently.

4. Encourage adoption of changes through education of suppliers and factories that will result in an improved quality of life for the workers who make the merchandise we sell.

#### **4.2.3 Charakteristika der vertikalen Kooperationen bei Wal-Mart**

Wal-Mart definiert seine Vision in Bezug auf die Ethical Standards wie folgt: "Wal-Mart's Ethical Standards vision is to have strong, mutually beneficial relationships with our suppliers and the confidence of our customers that we have taken appropriate steps to procure merchandise for our stores that has been produced in an ethical manner" (WAL-MART STORES 2005, o.S.). Neben dem Ziel, erfolgreiche Beziehungen zu Lieferanten aufzubauen, wird hier das Bemühen Wal-Marts deutlich, das Vertrauen der Kunden zu erlangen.

Besonderen Wert legt Wal-Mart auf die Bildung strategischer Partnerschaften: "We are making progress in creating strategic relationships with suppliers on ethical standards. Instead of our auditors being seen as auditors with checklists, our approach is to work as a coach to encourage suppliers to fully cooperate and support compliance. We want suppliers and factory managers to see compliance as an investment, not as a cost, and to make the link between productivity and quality" (WAL-MART STORES 2005, 21). Aus diesem Grund betont Wal-Mart die Bedeutung von Schulungsprogrammen, die mit den Lieferanten durchgeführt werden (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7).

Diese strategische Ausrichtung der Partnerschaften ist ebenfalls ein Merkmal des Global Sourcing. Auf die Dauer der Beziehung zu den Lieferanten wird in den Dokumenten von Wal-Mart nicht weiter eingegangen. Deshalb fällt es schwer, Wal-Marts Partnerschaften zum kosteninduzierten oder technologieinduziertem Global Sourcing einzuordnen. Da Wal-Mart die Strategie der „dauerhaften Niedrigpreise“ verfolgt, ist die Nähe zum kosteninduzierten GS deutlich. Begreift man das technologieinduzierte GS als Versuch, auch die Herstellung der Produkte zu verbessern und nicht nur die Technologien, so kann man die Schulungen von Wal-Mart auch als Aktivität des technologieinduzierten Global Sourcing verstehen.

Die Charakteristika der Kooperationen werden in Tabelle 1 zusammenfassend aufgeführt, wobei auf die in Kapitelabschnitt 3.2 vorgestellten Dimensionen von Kooperationen zurückgegriffen wird.

Tabelle 1: Charakteristika der Kooperationen zwischen Wal-Mart und seinen Lieferanten (Darstellung: eigene)

1. Anzahl der Kooperationspartner:	Kooperationen zwischen ausgewählten Lieferanten und Wal-Mart
2. Richtung der Kooperation:	Vertikale Kooperationen
3. Vorgehensweise:	Je nach strategischer Ausrichtung: Austausch von Informationen, Absprachen bis hin zu abgestimmten Wirtschaftshandeln
4. Gegenstand der Kooperation:	Implementierung der „Standards for Suppliers“
5. Organisationsform:	Ohne ausgegliederte Organisation
6. Räumliche Ausdehnung:	International
7. Zeitliche Ausdehnung:	Eher kurzfristig
8. Zutrittsmöglichkeit:	Geschlossen

### 4.3 Supply Chain Management

In den letzten Jahren gab es in der Beschaffung eine Erweiterung um eine „intensivierte Integration der vorgeschalteten Wertschöpfungsstufen, um mengeninduzierte und strukturelle Kostensenkungspotenziale zu erschließen“ (STÖLZLE 1999, 2). Durch die Reduzierung der Fertigungstiefe steigt die Abgängigkeit der fokalen Unternehmen von ihren Lieferanten. In vielen Unternehmen werden weit über 50%, manchmal sogar mehr als 80 % des Umsatzes für beschaffte Güter und Dienstleistungen ausgegeben (vgl. SEURING & MÜLLER 2004, 142). Das Supply Chain Management (SCM) fokussiert deshalb Kooperationen mit Lieferanten aus allen Produktionsstufen, da dies die Wettbewerbsfähigkeit steigern soll. Dies führt zu einer engen Zusammenarbeit der Firmen mit ihrer Wertschöpfungskette und insgesamt zu einem starken Wettbewerb zwischen Wertschöpfungsketten: “No longer do individual firms compete with each other, but instead complete supply chains” (HEUSLER 2003, 167). Dabei kommt dem fokalen Unternehmen deshalb eine gesteigerte Bedeutung zu, „da dieses die Kette organisiert und/oder den Kontakt zum Endkunden herstellt“ (SEURING & MÜLLER 2004, 143).

Das Supply Chain Management hat seine Ursprünge im Konzept der Wertkette nach Porter (vgl. GOLDBACH 2003b, 10). „Der generische Wertkettenansatz teilt die Aktivitäten eines Unternehmens in strategisch wichtige Komponenten auf, um das Verhalten bezüglich Leistungen, Kosten, existierenden und potenziellen Quellen hinsichtlich der Kostenführerschaft und der Differenzierung zu bewerten“ (EISENBARTH 2003, 16). Porter (vgl. 1999, 63-96) geht davon aus, dass die primären und unterstützenden Tätigkeiten eines Unternehmens optimal verknüpft werden müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Das SCM erweitert Porters Wertkette in zweierlei Hinsicht (GOLDBACH 2003b, 10): „Die unternehmensinterne Wertkette wird auf die unternehmensexterne Lieferanten- und Kundenkette bis hin zum Endkunden und teilweise sogar bis hin zur Entsorgungskette ausgeweitet“. Der Ebene der Akteursbeziehungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette kommt parallel dazu eine höhere Bedeutung zu: „Dem Management und der Gestaltung von Akteursbeziehungen kommt

insbesondere deswegen eine entscheidende Rolle zu, weil sie die Basis für ein funktionierendes Management der Material- und Informationsflüsse bilden. [...] Hierbei sind unternehmensexterne Beziehungen noch komplexer zu managen als unternehmensinterne, da einzelne Akteure nicht mehr nur auf Basis unterschiedlicher individueller Interessen, sondern zusätzlich auch aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen sowie möglicherweise nationaler und kultureller Hintergründe handeln“ (GOLDBACH 2003b, 10).

Trotz einer intensiven Diskussion um das Supply Chain Management, besteht auch hier noch keine einheitliche Definition (vgl. KOTZAB 2000, 24).

Der Begriff der Supply Chain lenkt den Fokus nicht nur auf Logistikaktivitäten im Bereich des Transports, des Umschlags oder des Lagerns, sondern auch auf Produktionsaktivitäten, die begleitenden Prozesse der Auftragsabwicklung sowie der Informations- und Finanzflüsse (vgl. EISENBARTH 2003, 19). Aitken (1998, zitiert in: CHRISTOPHER 2005, 6) definiert eine Supply Chain folgendermaßen: „A network of connected and interdependent organizations mutually and co-operatively working together to control, manage and improve the flow of materials and information from suppliers to end users“. Das Supply Chain Management verbindet demnach die einzelnen Prozesse und umfasst damit die Beschaffung, Produktion und Distribution (EISENBARTH 2003, 19).

Das Supply Chain Management wird nach Handfield und Nichols (1999, 2) wie folgt definiert: „The supply chain encompasses all activities associated with the flow and transformation of goods from raw materials stage (extraction), through to the end user, as well as the associated information flows. Material and information flow both up and down the supply chain. Supply Chain Management (SCM) is the integration of these activities through improved supply chain relationships, to achieve a sustainable competitive advantage“. Unter SCM versteht man nach dieser Definition das Management von Unternehmen, die durch das gemeinsame Arbeiten innerhalb einer Wertschöpfungskette voneinander abhängig sind. Der Kooperationsaspekt gewinnt hierbei an Bedeutung: Handfield und Nichols gehören zu denjenigen Autoren, die das Supply Chain Management „als interorganisationales Management von Geschäftsprozessen, als Kooperationsmanagement oder Beziehungsmanagement“ (MÜLLER 2005, 15) betrachten.

Neben dieser Strömung innerhalb der SCM-Forschung, die besonders die Kooperationsfunktion des SCM betonen, gibt es ebenso eine Reihe von Autoren, die den Bezug zur Logistik herausstellen und im SCM lediglich eine Erweiterung des Logistikmanagements sehen (GÖPFERT 2004). Auch Kozab (2000, 27) stellt den Bezug zur Logistik her: „SCM versteht sich als eine strategische, kooperationsorientierte und unternehmensübergreifende (=integrationsorientierte) (Logistik-) Managementkonzeption, die zu einer Verbesserung der Logistikleistung auf allen Stufen der Supply Chain führt“. Dennoch macht er deutlich, dass „die Forderung nach Integration und Kooperation [...] über die Logistik-Dimension [hinausgeht]“ (KOTZAB 2000, 27).

Seuring und Müller (vgl. 2004, 124) fassen folgende Merkmale zusammenfassend als konstituierend für das Supply Chain Management auf:



- Fokussierung auf physische Güter, einschließlich der diese begleitenden Informationen und deren Management entlang der Kette,
- Integration der betrieblichen Faktoren, welche für das Management der Güter verantwortlich sind,
- hohe Bedeutung von Kooperationen entlang der Kette und
- die Orientierung der Kette an den Bedürfnissen der Kunden.

#### **4.3.1 Ziele des SCM**

Im Supply Chain Management besteht das übergeordnete Ziel darin, den Material- und Informationsfluss zwecks der Versorgungssicherheit zu verbessern, die Interaktionen zwischen den Akteuren erfolgreich zu koordinieren und die Produktionskosten möglichst gering zu halten. Werden alle Produktionsaktivitäten der Firmen entlang der Kette untereinander abgestimmt, so soll daraus für alle Beteiligten ein Wettbewerbsvorteil entstehen (vgl. SEURING & GOLDBACH 2002, 348). Das SCM soll durch diese Absprachen die Durchlauf- und Lieferzeiten verringern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen (vgl. STÖLZLE 1999, 173). Für jeden Partner in der Kette können dabei spezifische Ziele in Hinblick auf Qualität, Zeit, Kosten und Service formuliert werden, so dass das Endprodukt verbessert wird und damit die Zufriedenheit des Endkunden insgesamt gesteigert wird (vgl. HAHN 2000, 13)

#### **4.3.2 Art der Lieferantenbindungen**

Ein effektives und kundenorientiertes Management von Stoff- und Informationsflüssen basiert auf einer erfolgreichen Koordination der Beziehungen (vgl. GOLDBACH 2003a, 48). Dabei müssen verschiedene Wertschemata, ungleiche Informationen, Vertrauen und Macht-konstellationen aufeinander abgestimmt werden (vgl. GOLDBACH 2003a, 49). Um den optimalen Informations- und Materialfluss über die Kette hinweg garantieren zu können, ist „ein kooperatives Netzwerk zu entwickeln, das die verfügbaren Ressourcen über die gesamte Supply Chain optimal integriert“ (EISENBARTH 2003, 47).

Die Beziehungen zu den Lieferanten im Supply Chain Management sind eher langfristig angelegt, um strategische Ziele und Verbesserungen der Produkte zu erzielen. Je stärker dabei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt werden kann, desto besser wird der Informations- und Materialfluss funktionieren (vgl. HANDFIELD & NICHOLS 1999, 10). Handfield und Nichols (1999, 10) betonen, dass das Management der Beziehungen innerhalb der Kette deshalb besonderer Aufmerksamkeit bedarf, da eine fehlende Zusammenarbeit „desastrous consequences“ für die anderen Mitglieder der Kette beinhalten kann; beispielsweise im Falle nicht eingehaltener Lieferzeiten. Letzlich basieren alle Aktivitäten innerhalb der Kette auf stabilen Beziehungen der Akteure: „without a foundation of effective supply chain organizational relationships, any efforts to manage the flow of information or materials across the supply chain are likely to be unsuccessful“ (HANDFIELD & NICHOLS 1999, 9f.).

Damit die Mitglieder einer Kette den Ansprüchen genügen und die gesteckten Ziele erreicht werden, sollte ein „performance measurement system“ eingeführt werden. Zusätzlich sollten

die Akteure ihre Ziele, Erwartungen und mögliche Konfliktherde darlegen, um die Kommunikation zu erleichtern und Konflikte leichter lösen zu können (vgl. HANDFIELD & NICHOLS 1999, 11).

Auch wenn die Kooperationsdimension als Ziel und Aufgabe des SCM stärker betont wird, zweifeln einige Autoren dennoch an einem starken Anstieg von Kooperationen innerhalb von Wertschöpfungsketten, da diese keine selbstverständliche Folgeerscheinung darstellen, sondern eines besonderen Engagements bedürfen. Gefahren bei der Durchführung von Kooperationen innerhalb des SCM können beispielsweise durch fehlendes Vertrauen, schlechte Absprachen, opportunistisches Verhalten, höhere Kommunikations- und Informationskosten, höhere Koordinationskosten, Eigenständigkeitsverluste oder Offenlegung von Betriebsgeheimnissen entstehen (vgl. STAUDT 1996, 929f.). Die gegenseitige Abhängigkeit der Firmen voneinander beschneidet ihre Freiheiten, weshalb es wichtig ist, dass die Vorteile einer Kooperation die Abhängigkeitskosten übersteigen (vgl. KOGG 2003, 69).

#### **4.4 Coop als Praxisbeispiel innerhalb des SCM**

Im folgenden Abschnitt wird das zweite Fallbeispiel dieser Arbeit vorgestellt und begründet, weshalb Coop als Beispiel für das Supply Chain Management ausgewählt wurde.

##### **4.4.1 Unternehmensbeschreibung**

Coop, die zweitgrößte Einzelhandelsgruppe der Schweiz, ist eine Genossenschaft mit mehr als 2,3 Millionen Mitgliedern und Firmensitz in Basel (vgl. COOP o.J.-b, 2). Alle Mitglieder können über die Wahl der Regionalräte indirekt auf die Wahl des Verwaltungsrates und die Festlegung der Statuten Einfluss nehmen (vgl. COOP o.J.-c, 10).

Das Kerngeschäft von Coop stellt der Detailhandel in der Schweiz dar. Coop bietet in seinen Warenhäusern Lebensmittel, Non-Food Artikel wie Kleidung oder Kosmetika sowie Dienstleistungen an. Etwa 64 % der Waren gehören dem Lebensmittelbereich an, wohingegen 36 % zum Non-Food-Bereich gezählt werden (vgl. COOP o.J.-c, 11). Textiles und Multimedia haben einen Anteil von 4 % an allen Non-Food Produkten (vgl. COOP o.J.-b, 79).

Insgesamt gibt es elf unterschiedliche Warenhaustypen: vom klassischen Supermarkt, über den Megastore bis hin zu Bau- und Hobby-Märkten, Apotheken, Tankstellen, Megastores (vgl. COOP o.J.-b, 4). Dabei gehören die Supermärkte mit einer Anzahl von über 790 Märkten in der Schweiz zum Kerngeschäft der Coop-Gruppe. In den zwölf Megastores in der Schweiz bietet Coop auf einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von 5.000 m<sup>2</sup> rund 40.000 Produkte an (vgl. COOP o.J.-b, 22). Insgesamt betreibt Coop 1.433 Verkaufsstellen und beschäftigte im Jahr 2004 rund 47.150 Mitarbeiter (vgl. COOP o.J.-b, 2).

Der kumulierte Umsatz im Geschäftsjahr 2005 ist im Vergleich zum Vorjahr um 2,3 % auf 14.870 Mio CHF gesunken, das Jahresergebnis liegt um 6,2 % bei 320 Mio CHF unter dem Ergebnis des Vorjahres (vgl. COOP o.J.-b, 8).

Coop führt Kompetenzmarken, Eigenmarken und weitere Markenartikel in seinem Sortiment. Die Kompetenzmarken Naturaplan, Naturaline, Max Havelaar und Oecoplan werden für Pro-

dukte, die besonders ökologisch und sozialverträglich hergestellt worden sind, vergeben. Diese Kompetenzmarken haben einen Anteil von 19 % am Umsatz, die Coop Eigenmarke verfügt über einen Anteil von 27 % und die fremden Markenartikel nehmen mit 54 % den größten Anteil ein (vgl. COOP o.J.-b, 28).

Die Kompetenzmarke Naturaline steht für sozialverträglich hergestellte Kleidungsstücke aus Bio-Baumwolle (vgl. COOP o.J.-c, 37). Das Angebot umfasst etwa 370 Modelle und mehr als 4.000 Artikel für Damen, Herren, Kinder und Babys und hat damit einen Anteil am Gesamttextilsortiment von 51 % (vgl. COOP o.J.-a, o.S.). In 2004 erzielte das Naturaline-Sortiment einen Umsatz von 43 Millionen Franken (vgl. COOP o.J.-b, 29), 2005 konnte der Umsatz um 17 % gesteigert werden (vgl. ANONYMUS 2006, o.S.). Mit diesem Ergebnis ist Coop (o.J.-b, 29) nach eigenen Angaben „weltweit die grösste Vermarkterin von biologisch produzierten Baumwolltextilien“.

#### **4.4.2 Engagement von Coop bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards**

Im Jahr 2000 wurde von Coop die Richtlinie „Arbeitsverhaltenskodex im Textilbereich“ für alle Lieferanten und Subunternehmer, die Produkte oder Teilprodukte für Coop herstellen, erlassen, die 2003 durch die Richtlinie „Sozial-ethische und ökologische Beschaffung“ erweitert wurde (vgl. COOP o.J.-c, 52f.).

Die Durchsetzung des Textilkodex wurde von Coop schrittweise durchgeführt. Zunächst mussten alle Naturaline-Produzenten den Kodex umsetzen. In diesen Betrieben erfolgt seitdem eine jährliche Kontrolle durch die Auditfirma SGS. Mittelfristig sollen alle Naturaline-Hersteller nach SA 8000 zertifiziert werden, bis jetzt erhielten sechs Lieferanten das Zertifikat (vgl. ERKLÄRUNG VON BERN 2006). Neben den Naturaline-Partnern sollen auch alle anderen Textillieferanten der Coop Supermärkte, der Baumärkte sowie der Coop City Warenhäuser zur Einhaltung der Richtlinien verpflichtet werden. Zunächst mussten dafür Fragebögen zur Selbsteinschätzung ausgefüllt werden. Anschließend fanden externe Kontrollen zur Überprüfung statt (vgl. COOP o.J.-c, 53ff.). Seit 2005 ist Coop Mitglied der Business Social Compliance Initiative (BSCI) und lässt seither alle Textillieferanten von der BSCI beraten und kontrollieren (vgl. COOP o.J.-b, 48).

#### **4.4.3 Charakteristika der vertikalen Kooperationen bei Coop**

Coop integriert die vorgelagerten Wertschöpfungsketten in die eigenen Geschäftsprozesse: „Nicht nur bei unseren Produkten, sondern in der ganzen Beschaffungskette sind für uns neben den ökonomischen immer auch die ökologischen und sozialen Aspekte wichtig“ (COOP o.J.-b, 10). Dabei wird immer wieder auf die Bedeutung von Kooperationen hingewiesen, wie sie auch in der Theorie zum Supply Chain Management dargelegt wurde: „Ein partnerschaftliches Verhältnis ist dabei absolute Voraussetzung für gemeinsame nachhaltige Leistungen“ (vgl. COOP o.J.-c, 6f.). Coop unterhält mit etwa 200 Lieferanten in über 20 Ländern Geschäftsbeziehungen, 60 % der Kleidung wird in Asien, 30 % in Westeuropa und 10 % in Osteuropa hergestellt (vgl. ERKLÄRUNG VON BERN 2006). Alle Lieferanten werden bewusst als „Geschäftspartner“ (COOP o.J.-c, 52) betitelt und der Umgang mit ihnen soll von den

Grundsätzen „Gleichbehandlung, Transparenz und Offenheit, Fairness und Respekt sowie Leistung und Gegenleistung“ (COOP o.J.-c, 52) geleitet sein.

Die Integration der vorgeschalteten Wertschöpfungsstufen wird in der Fachstelle „Qualitätssicherung Nachhaltigkeit“ durchgeführt: Dort hat man sich zum Ziel gesetzt, die ökologischen und sozialen Richtlinien auf allen Beschaffungsstufen umzusetzen. Für jede Stufe werden bestimmte Maßnahmen geplant, umgesetzt und kontrolliert. Zu diesem Zweck arbeitet die Fachstelle auch mit externen Prüfern zusammen (vgl. COOP o.J.-c, 21).

Besonders für die Kompetenzmarke Naturaline geht Coop sehr enge Kooperationen mit den Partnern in der Kette ein. So besteht beispielsweise seit elf Jahren eine intensive Zusammenarbeit mit der Remei AG in der Schweiz. Deren Tochterunternehmen Maikaal bioRe in Indien und Meatu bioRe in Tansania liefern die Bio-Baumwolle für fast alle Naturaline-Produkte (vgl. ANONYMUS 2005, 20). Die Richtlinie „Coop Naturaline“ legt die erweiterten Anforderungen an die Herstellung der Coop Naturaline-Textilien fest (vgl. COOP 2005).

1. Anzahl der Kooperationspartner:	Zwischen allen Naturaline-Lieferanten und Coop bestehen Kooperationen, die Partner bilden ein Netzwerk.
2. Richtung der Kooperation:	Vertikale Kooperationen
3. Vorgehensweise:	Abgestimmtes Handeln
4. Gegenstand der Kooperation:	Implementierung der Naturaline-Richtlinie
5. Organisationsform:	Ohne externe Organisation
6. Räumliche Ausdehnung:	International
7. Zeitliche Ausdehnung:	Langfristig
8. Zutrittsmöglichkeit:	Geschlossen

Da die Kooperationen zu den Naturaline-Lieferanten besonders umfangreich sind, stehen diese im Fokus des Fallbeispiels.

Die Kooperationen von Wal-Mart und Coop werden in Kapitel 6 anhand der in Kapitel 5 zu entwickelnden Erfolgsfaktoren analysiert.

## **5 ENTWICKLUNG VON ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DAUERHAFT UND EFFEKTIVE IMPLEMENTIERUNG VON SOZIALSTANDARDS INNERHALB VON KOOPERATIONEN**

In diesem Kapitel werden Erfolgsfaktoren für Kooperationen, die auf eine effektive und dauerhafte Implementierung von Sozialstandards abzielen, entwickelt. Zunächst werden die hier zu entwickelnden Erfolgsfaktoren theoretisch definiert (Abschnitt 5.1). Die Beschreibung des Untersuchungsfokus wird anschließend vorgenommen, um deutlich zu machen, für welche Zusammenhänge die Erfolgsfaktoren entwickelt werden (vgl. 5.2). Anschließend erfolgt die Ableitung der Faktoren anhand der Transaktionskostentheorie, der Principal-Agent-Theorie und des Ressource-Dependence-Ansatzes (vgl. 5.3). Nach der Zusammenfassung der Faktoren in Abschnitt 5.4 wird auf die Interaktion und Dynamik der Erfolgsfaktoren eingegangen (vgl. 5.5).

### **5.1 Definition Erfolgsfaktoren**

In Abschnitt 2.6 wurde als Ziel der hier zu untersuchenden Kooperationen die dauerhafte und effektive Implementierung von Sozialstandards festgelegt. Demnach sind Kooperationen erfolgreich, wenn über die ganze textile Kette hinweg mindestens die ILO-Kernarbeitsnormen und möglichst auch die Zusatzregelungen (z. B. hinsichtlich eines existenzsichernden Lohns) in den Fabriken eingehalten werden. Darüber hinaus soll die Implementierung von Sozialstandards dauerhaft sein.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung haben Erfolgsfaktoren einen breiten Anwendungsbereich gefunden. Dabei können Erfolgsfaktoren auf der Ebene des gesamten Unternehmens oder für einzelne Teilbereiche von Unternehmen gesucht werden (vgl. BLEIS 1996, 37f.). Unter Erfolgsfaktoren versteht man nach Müller (1999, 7) „die Einflußfaktoren der Umwelt- und Unternehmenssituation, die einem Prozeß oder einer Funktion zum gewünschten Erfolg verhelfen“.

In diesem Kapitel sollen Erfolgsfaktoren für vertikale Kooperationen bestimmt werden, deren Kooperationsziel die Implementierung von Sozialstandards ist. Erfolgsfaktoren für vertikale Kooperationen sind nach diesem Verständnis Faktoren, die bei der Ausgestaltung und Umsetzung von Kooperationen die Implementierung von Sozialstandards fördern. Dabei werden nur diejenigen Faktoren betrachtet, die die Kooperationsteilnehmer beeinflussen können und die damit zu den endogenen Faktoren zählen. Im Mittelpunkt der Analyse steht das Verhalten innerhalb der Kooperation und nicht das interne Management der Lieferanten oder des fokalen Unternehmens. Exogene Faktoren, die sich der Kontrolle der Kooperationspartner entziehen (vgl. BLEIS 1996, 41), werden ebenfalls nicht untersucht.

Kooperationen sind von einem hohen Maß an Komplexität gekennzeichnet. Daher können keine allgemeingültigen normativen Gesetzmäßigkeiten abgeleitet werden (vgl. KAUFMANN 1998, 3), so dass die hier entwickelten, spezifischen Erfolgsfaktoren lediglich Orientierungspunkte darstellen, die helfen können, eine effektive Implementierung zu erzielen. Dabei handelt es sich um ein Faktorensatz, dessen Einzelfaktoren in Interaktion zueinander stehen (vgl.

Abschnitt 5.5), weswegen nicht für jeden Faktor die Höhe seines Beitrages zum Erfolg der Kooperation ermittelt werden kann.

## 5.2 Eingrenzung der Untersuchung

Erfolgsfaktoren für Kooperationen können anhand von kontingenz- oder effizienztheoretischer Forschung entwickelt werden (vgl. SCHRADER 1993, 224f.). Bei der kontingenztheoretischen Kooperationsforschung wird nach Bedingungen gesucht, „die das Auftreten zwischenbetrieblicher Kooperationen fördern und deren Ausprägungen beeinflussen“ (SCHRADER 1993, 225). Die effizienztheoretische Kooperationsforschung fragt hingegen nach deren unterschiedlichen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (vgl. SCHRADER 1993, 235). Balling (vgl. 1998, 92ff.) entwickelt ein Wirkungsmodell für Kooperationen und teilt es in die drei Stufen „Voraussetzungen“, „Umsetzung“ und „Ergebnisse“ ein. Die Untersuchung von Voraussetzungen (z. B. in der Branche) für das Auftreten von Kooperationen ist kontingenztheoretischer Natur, wohingegen die Bestimmung von Erfolgsfaktoren in der Umsetzung von Kooperationen effizienztheoretisch ausgerichtet ist.

Die in dieser Arbeit vorgenommene Untersuchung ist effizienztheoretisch, da nur die Ausgestaltung und Umsetzung von Kooperationen betrachtet wird. Für den Bereich „Rahmenbedingungen von Kooperationen“ werden keine Erfolgsfaktoren ermittelt. In der Tabelle 3 wird die Eingrenzung der Untersuchung dargestellt. Die einzelnen Bereiche und ihre Kategorien werden in den folgenden zwei Abschnitten näher erläutert.

Tabelle 3: Fokus der Untersuchung (Darstellung: eigene)

Bereiche	Kategorien	Erfolgsfaktoren
<b>Rahmenbedingungen von Kooperationen</b>	Wirtschaft Recht Politik Länderspezifische Einflüsse	Exogene Faktoren, werden daher nicht ermittelt
<b>Ausgestaltung und Umsetzung von Kooperationen</b>	Auswahl der Partner Kooperationsverhalten Anreizmechanismen Kontrollmechanismen	Bestimmung mit Hilfe der Kooperationstheorien

### 5.2.1 Die Rahmenbedingungen von Kooperationen

Die Rahmenbedingungen können so gestaltet sein, dass das Auftreten von Kooperationen erleichtert wird. Die wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und länderspezifischen Einflussfaktoren, die das Kooperationsumfeld beeinflussen und damit auf den Erfolg einer Implementierung von Sozialstandards einwirken, wurden bereits in Kapitelabschnitt 2.4 vorgestellt. Durch die Entwicklungen in diesen Feldern wird der Erfolg der Bemühungen, Sozialstandards umzusetzen, beeinflusst: Gäbe es zum Beispiel staatliche Kontrollen, könnte mehr

Transparenz für fokale Unternehmen geschaffen werden und diese könnten leichter geeignete Kooperationspartner finden.

Unternehmen müssen sich mit den gegebenen Rahmenbedingungen auseinandersetzen und können durch ihr Handeln gegenüber Lieferanten, Regierungen oder innerhalb von Verbänden etc. zwar strukturellen Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen, gleichzeitig werden sie aber von ihnen bestimmt. Durch welche Erfolgsfaktoren Kooperationen hier positive Beiträge liefern, damit die Rahmenbedingungen sich so verändern, dass die Implementierung von Sozialstandards generell leichter wird, steht jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit.

### **5.2.2 Die Ausgestaltung und Umsetzung von Kooperationen**

Die Ausgestaltung und Umsetzung von Kooperationen teilt sich in die folgenden Kategorien, um Erfolgsfaktoren übersichtlicher bündeln und einordnen zu können:

- **Auswahl der Partner:** Wie im Abschnitt 3.3 erläutert gibt es im Ablauf von Kooperationen verschiedene Phasen. Die Auswahl der Partner steht am Anfang der Kooperation und hat maßgeblichen Einfluss auf deren Ausgestaltung.
- **Kooperationsverhalten:** Die Erfolgsfaktoren für diese Kategorie behandeln das Verhalten der Partner innerhalb der Kooperation und nicht das jeweilige Verhalten des Lieferanten oder des fokalen Unternehmens.
- **Anreizmechanismen:** Besonders in der Transaktionskostentheorie und in der Principal-Agent-Theorie wird die Bedeutung von Anreizmechanismen thematisiert. Aus diesem Grund werden Erfolgsfaktoren, die mit der Gestaltung von Anreizen im Zusammenhang stehen, in dieser Kategorie dargestellt.
- **Kontrollmechanismen:** Kontrollmechanismen spielen besonders im Zusammenhang mit einer angestrebten Einhaltung von Sozialstandards eine große Rolle. Die in dieser Arbeit behandelten Theorieansätze gehen explizit auf Kontrollmechanismen ein.

Die zu ermittelnden Erfolgsfaktoren innerhalb dieser vier Kategorien können von den Kooperationspartnern selbst beeinflusst werden und haben daher Einfluss auf den Erfolg von Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards.

Die Ableitung der Erfolgsfaktoren aus der Transaktionskostentheorie, der Principal-Agent-Theorie und dem Resource-Dependence-Ansatz wird im nächsten Kapitelabschnitt vorgenommen.

### **5.3 Ableitung von Erfolgsfaktoren anhand ausgewählter Kooperationstheorien**

Zur Erklärung von Kooperationsvoraussetzungen, -gestaltungen und -wirkungen gibt es eine Vielzahl theoretischer Ansätze, die Kooperationen jeweils aus einem bestimmten Blickwinkel betrachten (vgl. SWOBODA 2003, 37).

Für die Entwicklung der Erfolgsfaktoren in dieser Arbeit werden drei Theorien analysiert: die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie aus der Neuen Institutionenöko-

nomie sowie der Ressource-Dependence-Ansatz als Vertreter der Interorganisationstheorien. Die Gründe speziell diese Ansätze auszuwählen, liegen zunächst in der breiten Anwendung dieser Theorien in der Kooperationsforschung (vgl. ZENTES et al. 2003a, 8). Darüber hinaus decken diese drei Theorien die Besonderheiten von Kooperationen, die das Ziel der Implementierung von Sozialstandards verfolgen, gut ab: Die Transaktionskostentheorie untersucht den Einfluss von Kosten auf den Erfolg von Kooperationen. Die Aussagen bezüglich möglicher Reduzierung von Kosten sind für den Sachverhalt der Implementierung von Sozialstandards relevant, da eine möglichst effiziente Umsetzung der Standards angestrebt wird.

Die Principal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit Informationsasymmetrien, wie sie in vertikalen Kooperationen häufig vorkommen. Sozialverträglich hergestellte Kleidung stellt ein Vertrauensgut dar, da die Produktionsbedingungen dem fertigen Produkt nicht angesehen werden können. Diese Informationsasymmetrie bezüglich der Herstellungsweise bedarf besonderer Beachtung bei der Gestaltung von Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards, weshalb die Principal-Agent-Theorie als hilfreich bei der Ableitung von Sozialstandards angesehen wird.

Der Ressource-Dependence-Ansatz untersucht Abhängigkeitsbeziehungen, die sich ebenfalls in vertikalen Kooperationen wieder finden lassen. Lieferanten sind zum einen von den Aufträgen fokaler Unternehmen abhängig, andererseits ist auch das fokale Unternehmen von der Produktionsweise des Lieferanten abhängig. Bei Angriffen von NGOs steht es im Fokus der Kritik und ist der Gefahr ausgesetzt, seine Reputation zu verlieren. Des Weiteren ergänzt der Ressource-Dependence-Ansatz die Ansätze aus der Neuen Institutionenökonomie, da Parallelen in der Methodologie und in den Verhaltensannahmen vorliegen, der Ressource-Dependence-Ansatz aber stärker die Motivation und Erwartungen der Akteure in Bezug auf die jeweiligen Handlungssituationen fokussiert (vgl. STÖLZLE 1999, 66).

### **5.3.1 Die Transaktionskostentheorie**

Die Transaktionskostentheorie (TAK) beschäftigt sich mit der Frage, welche institutionellen Arrangements es zur Übertragung (Transaktion) bestehender Verfügungsrechte gibt, und wie diese sich hinsichtlich der durch sie verursachten Kosten unterscheiden. Je nach Höhe der Kosten lässt sich in Abhängigkeit verschiedener Determinanten die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher institutioneller Arrangements erkennen (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 208f.). Als Organisationsformen werden Markt, Kooperationen und Unternehmung (Hierarchie) betrachtet (vgl. PICOT et al. 2003, 50). Transaktionskosten stellen die Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung der Übertragung von Produkten oder Leistungen dar (vgl. LIEBHART 2002, 77f.). Es wird dabei generell zwischen Produktionskosten (Kosten der Erstellung von Leistung und Gütern) und Transaktionskosten im engeren Sinne (Abwicklung und Organisation des Austausches) unterschieden (vgl. AULINGER 1996, 129). Hierbei wird zwischen Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Durchsetzungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Opportunitätskosten unterschieden (vgl. MÜLLER 2005, 78):

*Anbahnungskosten* umfassen die Suche und Beschaffung von Informationen über mögliche Transaktionspartner, deren Konditionen und mögliches Verhalten in einer Kooperation. *Ver-*



*einbarungskosten* ergeben sich durch die Intensität und zeitliche Ausdehnung der Vertragsverhandlungen. *Durchsetzungs- und Kontrollkosten* entstehen bei der Sicherstellung und Einhaltung von Termin-, Mengen- und Preisvereinbarungen. *Anpassungskosten* entstehen, wenn während der Transaktionsphase neue Informationen gewonnen werden, die eine Revision erforderlich machen. Transaktionskosten stellen nicht nur monetäre Größen dar, sondern auch alle ökonomischen Komponenten, die bei der Durchführung einer Transaktion eine Rolle spielen, wie z. B. Zeit, Mühe, etc. (vgl. PICOT et al. 1997, 66). Diese Kosten sind nur schwer quantifizierbar (vgl. WOHLGEMUTH 2002, 50), können aber entscheidungsrelevant sein, wenn Knappheiten vorliegen (vgl. MÜLLER 2005, 80). So kann ein knapper Einsatzfaktor nur einer bestimmten Verwendung zugeteilt werden, so dass die Verwendungsalternative nicht realisiert werden kann (vgl. MÜLLER 2005, 80). „Opportunitätskosten bezeichnen daher entgangene Erträge aus anderen Verwendungsalternativen“ (MÜLLER 2005, 80). Die *Opportunitätskosten* des Informationsflusses stellen beispielsweise „entgangene Erträge und entgangene Einsparungen der Kosten des Leistungsprozesses, die durch Informationsverluste bei der Koordination der Transaktionen entstehen“ (WINDSPERGER 1996, 19) dar.

Die Summe der anfallenden Produktions- und Transaktionskosten soll so gering wie möglich gehalten werden, das Effizienzkriterium besteht entsprechend im „möglichst sparsame[n] Einsatz knapper Ressourcen“ (EBERS & GOTSCH 1995, 209).

Auf die Entstehung und Höhe von Transaktionskosten wirken verschiedene Bedingungskonstellationen, die Williamson in seinem „Organizational Failure Framework“ darstellt (vgl. Abbildung 1): Dies sind Verhaltensannahmen, Umweltfaktoren und Transaktionsatmosphäre (vgl. PICOT et al. 1997, 68).

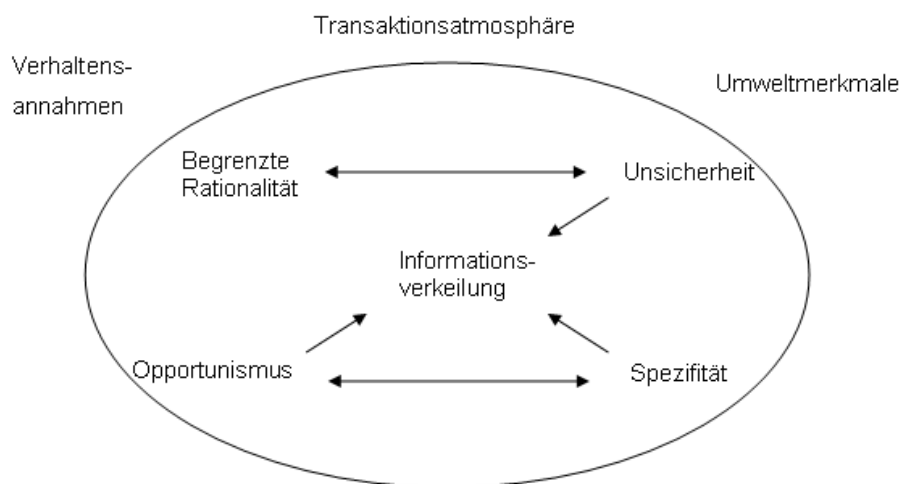


Abbildung 1: Organizational Failure Framework (in Anlehnung an: WILLIAMSON 1975, 40)

### *Verhaltensannahmen*

Die beteiligten Akteure einer Transaktion zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar bemüht sind, rationale Entscheidungen zu treffen, dies aber aufgrund von fehlender Kenntnis aller Entscheidungsalternativen und deren Wirkungen nicht möglich ist. Dieser Sachverhalt wird als *begrenzte Rationalität* bezeichnet. Die zweite Verhaltensannahme bezieht sich auf das

opportunistische Handeln von Menschen. Unter *Opportunismus* wird nach Williamson (1990, 54) „die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List“ verstanden. Individuen wird hierbei unterstellt, dass sie aus Eigeninteresse heraus Informationsasymmetrien ausnutzen und dadurch das Handeln des Partners erschweren (vgl. WILLIAMSON 1990, 54).

#### *Umweltmerkmale*

Unter den Umweltmerkmalen werden Unsicherheit, Spezifität und die Häufigkeit der Transaktion untersucht (vgl. WILLIAMSON 1990, 59ff.).

Die mit der Transaktion verbundenen *Unsicherheiten* (Unsicherheit über die Umweltentwicklung und über das Verhalten des Transaktionspartners) können Änderungen an der Leistungsvereinbarung notwendig werden lassen. Je häufiger Änderungen z. B. in Bezug auf Qualitäten, Mengen, Termine oder Preise durchgeführt werden müssen, desto schwieriger ist die Anbahnung, Vereinbarung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung einer Leistungsvereinbarung (vgl. PICOT et al. 1997, 68). Unsicherheit bewirkt insofern Verhaltensspielräume, da die Transaktionspartner ex ante nicht alle möglichen Entwicklungen antizipieren können (vgl. PICOT et al. 1997, 68f.).

Die *Spezifität* wird definiert als „Wertdifferenz zwischen der beabsichtigten Verwendung und der zweitbesten Verwendung der Ressource“ (MÜLLER 2005, 82f.; vgl. KLEIN et al. 1978). Je höher der Wertverlust bei Nutzung der zweitbesten Ressource, desto höher ist die Spezifität (vgl. MÜLLER 2005, 83). Oft entwickelt sich die Spezifität erst im Laufe einer Beziehung (vgl. PICOT et al. 1997, 69). Dabei werden nach Williamson (vgl. 1991, 281) verschiedene Investitionen unterschieden: z. B. Investitionen in Standorte, in Sachkapital (Anschaffung von speziellen Maschinen und Technologien), in Humankapital (Verbesserung von Mitarbeiterqualifikationen) oder Investitionen zum Aufbau der Reputation. Transaktionsspezifische Investitionen haben zwar das Potenzial, durch „die Realisierung von Spezialisierungsvorteilen die anfallenden Produktionskosten“ (EBERS & GOTSCH 1995, 212) zu senken. Durch die spezifischen Investitionen steigt allerdings auch die Abhängigkeit der Partner voneinander. Um die Mehrkosten (Kosten der Anbahnung und des Abschlusses alternativer Austauschbeziehungen) bei einem Partnerwechsel zu vermeiden, sind die Transaktionspartner an langfristigen Beziehungen interessiert. Allerdings kann der Partner die Abhängigkeit opportunistisch nutzen und z. B. versuchen, nachträgliche Preisverhandlungen vorzunehmen, woraus wieder ex post Transaktionskosten entstehen (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 212).

Bei zunehmender Häufigkeit identischer Transaktionen können Skalen- und Synergieeffekte erzielt werden, wodurch die Produktions- und Transaktionskosten gesenkt werden können. Die Häufigkeit wird auch in Verbindung mit der Spezifität gebracht, weshalb im Organizational Failure Framework von Williamson die Häufigkeit nicht explizit benannt wird (siehe Abbildung 1): Oftmals müssen vor Vertragsabschluss hohe Investitionen getätigt werden, um die Transaktion zu ermöglichen. Diese Kosten amortisieren sich erst nach einer ausreichend hohen Wiederholungshäufigkeit (vgl. PICOT et al. 1997, 70).

#### *Transaktionsatmosphäre*

Die Transaktionsatmosphäre umfasst „alle für die Organisation einer Leistungsbeziehung relevanten sozialen, rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen“ (PICOT et al.

2003, 52), die die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen. Darunter fallen bestimmte Werthaltungen der Partner, Infrastrukturen, die die Investition erleichtern oder Kommunikations- und Informationssysteme, die auf das Verhalten der Akteure einwirken oder den Spezifitätsgrad einer Transaktion verändern können (vgl. PICOT et al. 2003, 52).

Je nach Ausmaß der Einflussgrößen ergeben sich unterschiedlich hohe Transaktionskosten für die Organisationsformen Markt, Kooperation (Hybrid) und Hierarchie. In der Abbildung 2 ist die Höhe der Transaktionskosten der drei Formen in Abhängigkeit der Spezifität exemplarisch dargestellt (alle anderen Faktoren des Organizational Failure Framework werden als fix angesehen) (vgl. PICOT et al. 2003, 54).

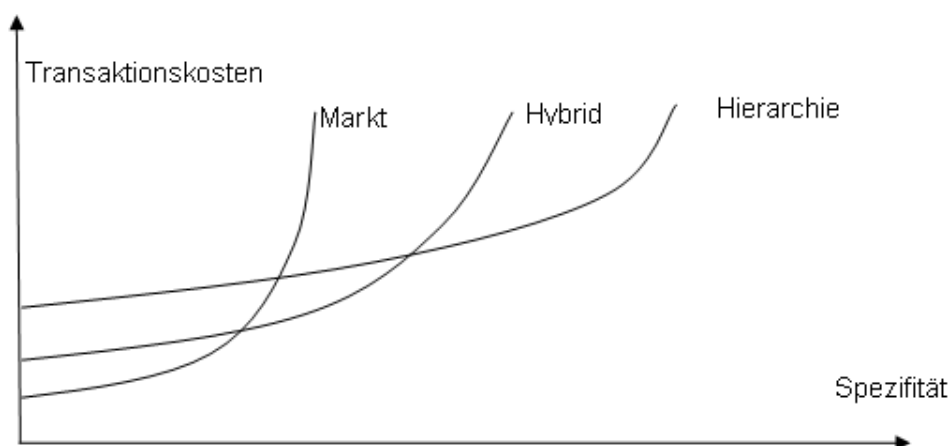


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform (in Anlehnung an: WILLIAMSON 1991, 284)

Bei sehr niedriger Spezifität ist die marktliche Organisation am effizientesten, da dort keine teuren Anreiz- und Kontrollsysteme unterhalten werden müssen. Hierarchien können bei einem hohen Grad an Spezifität sinnvoll sein, da sie „besser zur Bewältigung der resultierenden Informationsverteilung geeignet sind“ (PICOT et al. 2003, 55). Hybride hingegen weisen bei einem mittleren Grad an Spezifität die niedrigsten Transaktionskosten auf.

Der Transaktionskostentheorie wird ein Mangel an Operationalisierbarkeit vorgeworfen, da keine genauen Angaben darüber gemacht werden, ab wann zum Beispiel eine Investition als „besonders hoch“ oder „häufig“ charakterisiert werden kann. So werden innerhalb der Transaktionskostentheorie überwiegend Tendenzaussagen getroffen, da Transaktionskosten selbst häufig schwer messbar sind (vgl. STÖLZLE 1999, 42). Darüber hinaus wird die restriktive Auslegung der verhaltensbezogenen Determinanten bemängelt sowie die Annahme, dass Individuen grundsätzlich zu opportunistischem Handeln neigen (vgl. STÖLZLE 1999, 42). Es wird gefordert, eine stärkere Spezifizierung innerhalb der institutionellen Arrangements durchzuführen und nicht nur eine Einteilung in Markt, Hierarchie und hybride Formen vorzunehmen (vgl. STÖLZLE 1999, 44). Vertrauensvolle Beziehungen innerhalb von Kooperationen entwickeln sich langsam und können nicht erzwungen werden. Diese Eigendynamik wird

nach Aulinger (vgl. 1996, 144f.) in der Transaktionskostentheorie nicht ausreichend berücksichtigt.

### **5.3.1.1 Übertragung der Ergebnisse der Transaktionskostentheorie auf vertikale Kooperationen**

Neben den schon inhaltlich getroffenen Aussagen in Abschnitt 3.4 über die Vorteile von Kooperationen gegenüber marktlicher und hierarchischer Lösungen lassen sich mit Hilfe der Transaktionskostentheorie weitere Bedingungskonstellationen hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit von Kooperationen ausmachen. Vertikale Kooperationen besitzen dann einen Vorteil, „wenn eine mittlere bis hohe Transaktionshäufigkeit vorliegt“ (vgl. AULINGER 1996, 142). Die vollständige Integration wird erst bei sehr hohen transaktionsspezifischen Investitionen und bei sehr großer Häufigkeit vorteilhafter (vgl. AULINGER 1996, 142). Kooperationen können im Vergleich zur Marktlösung Transaktionskostenvorteile erzielen, indem z.B. geringere Kosten bei der Suche nach Lieferanten anfallen, ein besserer Informationsfluss stattfindet oder der Transfer nicht-kodifizierbaren Wissens möglich ist (vgl. AULINGER 1996, 141). Gegenüber der hierarchischen Organisationsform zeichnen sich bei Kooperationen Transaktionsvorteile „durch gezielte funktionspezifische Zusammenarbeit, durch größere Reversibilität der Kooperationsentscheidung, durch größere Umweltsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems und durch eine leichtere Überwindbarkeit von organisatorischem Konservatismus bei Anpassung an verändertes Umweltverhalten“ (AULINGER 1996, 142) aus.

Im Folgenden wird detaillierter eine effizienztheoretische Untersuchung der Transaktionskostentheorie vorgenommen, bei der weniger die Wahl der richtigen Koordinationsform, sondern die möglichst effiziente Ausgestaltung der Transaktionen in vertikalen Kooperationen im Vordergrund steht.

### **5.3.1.2 Ableitung der Erfolgsfaktoren innerhalb der Kategorien**

In diesem Abschnitt werden die Erfolgsfaktoren in Bezug auf die bereits dargelegte Transaktionskostentheorie abgeleitet. Dabei wird eine Unterteilung in die vier Kategorien „Auswahl der Partner“, „Kooperationsverhalten“, „Anreizmechanismen“ und „Kontrollmechanismen“ vorgenommen. Der jeweilige Erfolgsfaktor wird immer kursiv am Anfang seiner näheren Beschreibung genannt.

### **Auswahl der Partner**

**Langfristige Beziehungen:** Wie bereits erläutert wurde, können durch wiederholte Transaktionen Skalen- und Synergieeffekte erreicht werden, welche die Transaktionskosten auf Seiten der Lieferanten und der auftraggebenden Unternehmen senken können. Die Investitionen, die der Lieferant für den Aufbau der Organisationsstrukturen und der Mitarbeiterqualifizierung geleistet hat, müssen sich für ihn auszahlen. Auch für das fokale Unternehmen lohnt es sich nur dann, in einen Lieferanten zu investieren (z. B. durch Workshops, um die Mitarbeiter zu schulen), wenn langfristig zusammengearbeitet wird. Diesen Zusammenhang verdeutlicht auch Rautenstrauch (2004, 359f.): „Die Häufigkeit einer Transaktion bestimmt die Ausnutzung von Lern-, Erfahrungs- sowie (Fix)-Kostendegressionseffekten, so dass mit zunehmender Transaktionshäufigkeit ceteris paribus eine Senkung der Transaktionskosten induziert wird“.

Zudem reduzieren sich bei langfristigen Partnerschaften die Informations- und Anbahnungskosten bei der Suche nach Partnern, da sich die Kooperationspartner schon bekannt sind und gemeinsame Ziele und Absichten bereits erarbeitet worden sind (vgl. MÜLLER 2005, 78). Um bei langfristigen Beziehungen zu verhindern, dass der Lieferant sich aufgrund einer gefühlten Unkündbarkeit der Beziehung in Sicherheit wiegt und gegen Sozialstandards verstößt, müssen auch hier regelmäßige Audits stattfinden.

**Gemeinsame Ziele entwickeln:** Gemeinsam entwickelte Ziele sind insofern vorteilhaft, als dass sie implizieren, dass beide Seiten bei der Verwirklichung höchstmögliche Anstrengungen vornehmen und damit Durchsetzungs- und Kontrollkosten reduziert werden (vgl. MÜLLER 2005, 78). Die Suche nach einem Partnerlieferanten, der die Einhaltung von Sozialstandards ebenfalls als Zielsetzung hat, kann aufwändig sein, weshalb zunächst die Suchkosten höher sein können. Diese werden sich bei einer langfristigen Beziehung jedoch auszahlen.

### **Kooperationsverhalten**

**Informationsaustausch und Kommunikation fördern:** Durchsetzungs-, Kontroll- und Anpassungskosten können gesenkt werden, wenn der Informationsfluss zwischen den Partnern funktioniert und die Informationsasymmetrie gering gehalten wird (vgl. PICOT et al. 2003, 296). Die Ursachen von Konflikten können in Informationsasymmetrien oder Interessengegensätzen bestehen. Wird das fokale Unternehmen während der Durchführung der Kooperation durch den Lieferanten nicht darüber informiert, dass dieser Probleme bei der Einhaltung von Sozialstandards hat, kann dies an verschiedenen Ursachen liegen: Der Lieferant hat entweder ein fehlendes Bewusstsein, wie wichtig die Einhaltung ist (in diesem Fall sind die Ziele nicht ausreichend besprochen worden), der Lieferant zögert, Fehler einzugestehen aus Angst vor einer Beendigung der Beziehungen (Ursache ist hier ein fehlendes Vertrauen) oder er versucht, seine Missstände zu vertuschen, damit er zum Beispiel von höheren Abnahmepreisen profitiert ohne dabei in Sozialstandards zu investieren (opportunistisches Verhalten). In allen drei Fällen liegen Informationsasymmetrien vor, die zu Kosten führen können: Der Lieferant besteht ein Audit nicht und ist gezwungen weitere durchzuführen, oder das fokale Unternehmen muss bei wiederholten Verstößen eventuell die Beziehung aufkün-

digen und nach neuen Partnern suchen (dabei entstehen Kosten für Streitschlichtung, Anpassungs-, Such- und Opportunitätskosten durch verlorene Zeit und entgangene Erträge) (vgl. MÜLLER 2005, 78f.). Zudem können Reputationsschäden beim fokalen Unternehmen entstehen, wenn Mängel bei Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben öffentlich bekannt werden.

Eine transparente und ehrliche Kommunikation hängt nicht nur von funktionierenden Kommunikationskanälen ab, sondern auch davon, wie hoch das Vertrauen in die Partnerschaft ist und wie ernsthaft gemeinsame Ziele erreicht werden wollen. Dieser Punkt wird unter dem folgenden Erfolgsfaktor „Vertrauen aufbauen“ diskutiert.

**Vertrauen aufbauen:** Der Aufbau von Vertrauen gilt als „zentraler Transaktionskostendämpfer“ (WOHLGEMUTH 2002, 58), da das Unsicherheitsempfinden verringert wird und darüber der Austausch effizienter stattfinden kann (vgl. BARTELT 2002, 104). Der Aufbau von Vertrauen wird immer dann als Option bewusst gewählt, wenn die durch Vertrauen entstehenden Kosteneinsparungen größer sind als die Kosten, die für den Aufbau von Vertrauen aufgewendet werden (vgl. PIEPER 2000, 220).

Vertrauen vermag im Vorfeld von Kooperationen die Informationsbeschaffung und die Suche nach potenziellen Partnern erleichtern und dadurch Einsparungen erzielen, darüber hinaus kann Vertrauen die Verhandlungsphase verkürzen, da „bestimmte Aspekte offen gelassen werden können, ohne damit der Gefahr der opportunistischen Ausbeutung ausgesetzt zu sein“ (BARTELT 2002, 104). Dies bewirkt Einsparungen bei Opportunitätskosten der Zeit. Die Kontrollkosten können verringert werden, wenn keine zusätzlichen Sicherungsmaßnahmen vorgenommen werden, sondern allein die Zusicherungen des Partners ausreichend sind (vgl. BARTELT 2002, 104). Woratschek (2003, 159) setzt das Vertrauen in den anderen Partner mit der Wahrscheinlichkeit opportunistischen Handelns des Partners in Beziehung: „Die freiwillige Erbringung einer riskanten Leistung, ohne Transaktionskosten treibende Sicherungsmaßnahmen vorzunehmen, wird von einem Wahrscheinlichkeitsurteil über die potenzielle Ausnutzung opportunistischer Handlungsspielräume der Transaktionspartner getragen“. Um sich ein Urteil über die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens bilden zu können, müssen die Handlungen über einen längeren Zeitraum beobachtbar sein. Da Kleidung ein Vertrauensgut darstellt, der man die Art und Weise der Herstellung nicht ansehen kann und eine Überwachung der Herstellung nicht möglich ist, kann das Vertrauen auf Seiten des fokalen Unternehmens nur langsam wachsen. Auf Kontrollmechanismen wird man deshalb trotz vertrauensvoller Zusammenarbeit zunächst nicht verzichten können. Einen zusätzlichen Grund für regelmäßige Kontrollen stellen auch die Investitionen dar, die für den Aufbau von Vertrauen getätigt werden (vgl. BARTELT 2002, 192). Der Erfolg der vertrauensschaffenden Investitionen kann mit entsprechenden Beurteilungen sichergestellt werden. Je länger die Zusammenarbeit anhält und dabei positive Erfahrungen gemacht werden, desto eher können Kontrollen reduziert und Kostensenkungspotenziale voll ausgeschöpft werden.

**Interkulturelle Handlungs- und Kommunikationskompetenz ausbilden:** Kulturelle Differenzen können dazu beitragen, dass Absprachen falsch verstanden werden, das Handeln des Geschäftspartners nicht nachvollzogen werden kann oder durch Vorurteile bestimmte Handlungsvorschläge nicht angenommen werden. Diese Vorbehalte und Missverständnisse

können dazu führen, dass bestimmte Handlungsaufträge nicht so ausgeführt werden, wie sie festgelegt wurden und so über den Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation entscheiden. Am Beispiel Sozialstandards kann dieser Zusammenhang an unterschiedlichen Einschätzungen von Lieferant und fokalem Unternehmen bezüglich der Hygiene, der Gleichberechtigung von Mann und Frau, etc. verdeutlicht werden. Auch ein anderer Umgang mit Autoritäten kann beispielsweise in asiatischen Ländern dazu führen, dass das Fabrikmanagement weniger Kritik innerhalb der Kooperation äußert, um das fokale Unternehmen nicht zu brüskieren. Dieses muss um solche kulturell bedingten Handlungsweisen wissen und lernen, mit ihnen umzugehen.

Je stärker kulturelle Vorbehalte vorhanden sind, desto stärker ist die Unsicherheit gegenüber dem Partner. Unsicherheit und fehlendes Vertrauen verursachen, wie bereits beschrieben, höhere Transaktionskosten. Um kulturelle Unterschiede zu überwinden und dennoch vertrauensvolle Partnerschaften zu bilden, ist es wichtig, die Perspektive des anderen einzunehmen und dessen Wünsche und Absichten kennen zu lernen. In der Literatur zu interkulturellem Management finden sich verschiedene Instrumente, die helfen sollen, die Kultur des Partners besser verstehen zu können (vgl. SCHLAMELCHER 2003, 19ff.)

Nicht übersehen werden darf, dass die Einführung von Sozialstandards auch unbeabsichtigte, negative Folgen haben kann. Das Verbot der ausbeuterischen Heimarbeit kann zum Beispiel den Zugang der Frauen zur Erwerbsarbeit behindern. Auch das Verbot der Kinderarbeit kann schlimme Folgen für Kinder haben, wenn diese in gefährlichere Erwerbssektoren abgedrängt werden, um für ihre Familien das nötige zusätzliche Geld zu verdienen (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 173). Diese negativen Folgen unterscheiden sich von Land zu Land und erfordern auch deshalb ein Verständnis der gegebenen Lebensumstände und der Kultur im Land.

### **Anreizmechanismen**

***Aufteilung der entstehenden Kosten:*** Anreizmechanismen sind wichtig, um die Bereitschaft zu einer transparenten, ehrlichen und effizienten Arbeitsweise zu erhöhen und dadurch Transaktionskosten einsparen zu können. Die Beteiligten einer Kooperation werden nur dann die gesteckten Ziele mit dem nötigen Engagement verfolgen, wenn der Nutzen für beide Seiten höher ist als die Kosten. Damit Lieferanten nicht nur aus opportunistischen Zwecken (z. B. ein attraktiver Auftrag des fokalen Unternehmens) der Implementierung von Sozialstandards zustimmen, sondern deren Nutzen begreifen, muss das fokale Unternehmen besonders die positiven Auswirkungen von Sozialstandards in der Zusammenarbeit herausstellen.

Die Transaktionskostenerträge sollten bei allen Transaktionspartnern eher hoch und relativ ausgeglichen sein und dabei die anfallenden Transaktionskosten übersteigen (vgl. AULINGER 1996, 141f.). Sowohl für den Lieferanten als auch für das fokale Unternehmen fallen bei einer Kooperation Transaktionskosten an, die aufgeteilt werden sollten: Der Lieferant ist möglicherweise gezwungen, höhere Löhne zu zahlen, Überstunden der Mitarbeiter abzubauen, die Ausstattung zu verbessern etc.; das fokale Unternehmen investiert möglicherweise in

Schulungen, muss länger nach potentiellen Partnern suchen, etc. Die entstehenden Kosten müssen so aufgeteilt werden, dass Lieferanten nicht aufgrund von fehlenden Ressourcen außerstande sind, die vereinbarten Standards zu implementieren. Der Anreiz bei attraktiven Aufträgen, durch List und Täuschung die vereinbarten Kooperationsziele nur vordergründig zu erreichen, steigt bei einer unausgeglichener Verteilung der Kosten. Das fokale Unternehmen muss sich seiner Verantwortung bewusst werden und die Ausgangssituation so gestalten, dass der Anreiz zum Opportunismus auf Seiten der Lieferanten gemindert wird. Dies kann durch verstärkte Schulungen oder höhere Abnehmerpreise erzielt werden. Sicherlich reicht es nicht aus, nur durch finanzielle Anreize opportunistisches Verhalten zu unterbinden. Entscheidend ist dennoch, dass der Lieferant in die Lage versetzt wird, Abläufe in der Fabrik im Sinne der Ansprüche des fokalen Unternehmens überhaupt verändern zu können. Sind die Transaktionskosten auf beiden Seiten ausgeglichen, steigt die Motivation, die gemeinsamen Ziele umzusetzen.

### **Kontrollmechanismen**

***Aufteilung der entstehenden Kontrollkosten:*** Kontrollkosten, die durch Monitoringaktivitäten entstehen, müssen meist von den Lieferanten selbst getragen werden. "An audit itself is likely to cost anything between 350-3500 euros, but corrective action can cost a lot more, particularly if it involves wage increases or new construction" (CCC 2005b, 70). Hierbei stellt sich die Frage, wie diese Kosten in einer Kooperation verteilt werden sollten, um für beide Seiten die Kosten auszugleichen und für genügend Anreize zu sorgen. Die CCC (2005b, 70) plädiert für eine gemeinsame Verantwortlichkeit gegenüber der Audit-Finanzierung: "Labour advocates have long argued that suppliers and buyers have a shared responsibility for the costs of compliance – if they start sourcing from a factory that is not compliant with a code, then the buyer should bear some of the costs of bringing the supplier into compliance". Werden die Kosten ausschließlich durch den Lieferanten getragen, versucht dieser meist, die Kosten so gering wie möglich zu halten: „In such a process, it is the worker who bears the cost, through poverty wages, lack of health care, long working hours and other forms of exploitation" (CCC 2005b, 70). Versucht der Lieferant auf diese Art und Weise die Kosten zu umgehen, werden bei Audits häufig Papiere gefälscht und Mitarbeiter zu Falschaussagen gezwungen. Um dieses Verhalten zu verhindern, sollten Lieferant und fokales Unternehmen versuchen, insgesamt die entstehenden Transaktionskosten zu teilen. Hierbei gibt es verschiedene Verteilungsmöglichkeiten, um die Anreize opportunistischen Verhaltens so gering wie möglich zu halten. Das fokale Unternehmen kann beispielsweise in Schulungen und Workshops investieren, so dass der Lieferant durch eine gute Beratung positive Auditsergebnisse erzielt und dadurch weiterhin die Ziele der Kooperation erfüllt. Oder aber die Kosten der Auditierungen werden durch das fokale Unternehmen übernommen und der Lieferant ist für das erfolgreiche Bestehen alleine verantwortlich. Diese Aushandlungen über die Form der Unterstützung sollten im Vorfeld einer Kooperation vorgenommen werden.



### 5.3.2 Die Principal-Agent-Theorie

Innerhalb der Principal-Agent-Theorie (P-A) gibt es zwei Ausrichtungen: eine stärker normative Richtung, die mathematisch geprägt ist und abstraktere Annahmen vornimmt, sowie eine deskriptive Richtung (positiver Principal-Agent-Ansatz), die einen stärker empirischen Bezug aufweist und versucht, verschiedene Organisationsformen zu untersuchen (vgl. JENSEN & MECKLING 1976; MÜLLER 2005, 74). In dieser Arbeit findet die deskriptive Ausrichtung Anwendung, wenn auch keine empirische Untersuchung am Untersuchungsgegenstand vorgenommen wird, sondern hermeneutisch gearbeitet wird.

Die Principal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit der Analyse ökonomischer Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme, die dazu dienen sollen, dem opportunistischen Handeln der Partner vorzubeugen (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 196). In einer vertraglichen Austauschbeziehung vergibt ein Auftraggeber (Principal) einen Auftrag an einen Auftragnehmer (Agenten) und stattet ihn auf diese Weise mit bestimmten Entscheidungskompetenzen aus (vgl. RICHTER & FURUBOTN 1999, 163). Dabei wird davon ausgegangen, dass die Beziehung der Partner durch divergierende Nutzenfunktionen und Informationsasymmetrien geprägt ist (vgl. ECKERT 1996, 155). Eine Informationsasymmetrie liegt dann vor, wenn ein Kooperationspartner besser informiert ist als der andere (vgl. SPREMANN 1990, 562). Entscheidend ist, dass der Agent (der Handelnde) das Wohlergehen des Nicht-Handelnden beeinflussen kann, indem er seinen Handlungsspielraum nutzt, der nicht durch vertragliche und organisatorische Regelungen festgelegt werden kann. Die Principal-Agent-Theorie unterstellt den Akteuren eigennütziges, opportunistisches Verhalten, das mit vertraglichen Regelungen und Sanktionsandrohungen zu unterbinden versucht wird (vgl. SYDOW 1992, 173). Zudem besteht eine Risikoaversion zwischen Agent und Principal, bei der der Agent nur dann Aufgaben und das damit verbundene Risiko des Principals übernimmt, wenn dafür eine Risikoprämie gezahlt wird (vgl. JARILLO & RICART 1987, 89; MÄNNEL 1996, 85). Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass „sowohl der Principal als auch die Agenten einen bestimmten Risikoanteil übernehmen und auf diese Weise zu einer höheren Effizienz bei gleichzeitiger Flexibilität beitragen“ (MÄNNEL 1996, 88).

Man unterscheidet verschiedene Situationen, in denen ein Partner aufgrund von ungleicher Informationsverteilung defektierendes Verhalten des anderen nicht oder nur unzureichend feststellen kann (vgl. STÖLZLE 1999, 56f.):

**Hidden action (moral hazard):** Hierunter versteht man Situationen, in denen Handlungen des Agenten nicht beobachtet werden können. Eine mögliche opportunistische Handlungsweise bleibt dem Principal auch ex post verborgen (vgl. MÜLLER 2005, 68). Der Agent entscheidet demnach darüber, wie korrekt er die Vereinbarungen einhält, weshalb man diesen Sachverhalt auch als „moral hazard“ bezeichnet (vgl. MÜLLER 2005, 69). Der Principal kann zwar durch Audits das Verhalten des Agenten überprüfen lassen. Inwiefern die erbrachte Leistung aber durch exogene Einflüsse oder durch eigenes Verschulden schlecht bzw. gut war, lässt sich nicht nachvollziehen (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 199).

**Hidden intention (hold up):** In diesem Fall beabsichtigt der Agent willentlich opportunistisch zu handeln, was dem Principal aber vor Vertragsabschluss nicht bekannt ist. Der Agent ver-

fügt bei Vertragsschluss über einen juristischen Freiraum, den er entgegen der Interessen des Principals opportunistisch ausnutzen kann (vgl. BUCK 1998, 121). Das Verhalten wird erst nach Vertragsschluss für den Principal sichtbar.

**Hidden information (adverse selection):** Der Agent ist in diesem Fall darauf bedacht, Informationen vor Vertragsabschluss bezüglich seiner Fähigkeiten und Qualifikationen zurückzuhalten, um damit einen Vorteil zu erzielen (vgl. MÜLLER 2005, 67). Für den schlechter informierten Principal ergibt sich daraus das Problem, den „guten“ Partner von einem „schlechten“ zu unterscheiden (vgl. MÜLLER 2005, 67). Eine Fehlausewahl (adverse selection) ist dann möglich, „wenn aufgrund von Informationsunterschieden bei der Preisfindung eine Durchschnittsbildung vorgenommen wird, so dass für gute und schlechte Qualität der gleiche Preis gilt“ (vgl. MÜLLER 2005, 68). Durch die Anforderung von Testgutachten, Qualifikationsnachweisen etc. kann sich der Principal zwar informieren, diese Informationsbeschaffung verursacht jedoch Kosten (vgl. MÜLLER 2005, 67). Für weitere Möglichkeiten zur Reduktion der Informationsdefizite werden in der informationsökonomischen Literatur das Screening (Informationsbeschaffung) und das Signalling (Aussenden von glaubhaften Informationen) vorgeschlagen (vgl. MÜLLER 2005, 68; WORATSCHEK & ROTH 2003, 152). Diese begleitenden Kooperationsaktivitäten versuchen vor Vertragsabschluss möglicherweise auftretenden ex post Opportunismus zu reduzieren und Informationsasymmetrien zu verkleinern (vgl. SPREMANN 1990, 566ff.).

Die Zielsetzung beider Partner sollte sein, die Vertragsgestaltung ex ante so vorzunehmen, dass geeignete Mechanismen zur impliziten Verhaltenssteuerung in Form von Anreiz-, Kontroll- und Informationssystemen gefunden werden, um der „Unvollständigkeit“ der Verträge entgegenzuwirken (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 196).

Die Vorteilhaftigkeit dieser Mechanismen wird im Principal-Agent Ansatz hinsichtlich der jeweils entstehenden Agenturkosten beurteilt. Agenturkosten bezeichnen „die in Kosten ausgedrückte Differenz einer Leistungserstellung durch einen Agenten bei vollständiger Information beider Partner einerseits und einer Leistungserstellung bei ungleicher Informationsverteilung andererseits“ (EBERS & GOTSCH 1995, 196).

Die Agenturkosten setzen sich aus folgenden Kosten zusammen (vgl. PICOT et al. 1997, 83):

1. Signalisierungskosten des Agenten
2. Kontrollkosten des Principals
3. Kosten des Wohlfahrtsverlustes aufgrund einer Leistungserstellung durch den Agenten, die das mögliche Nutzenmaximum des Principals nicht erreicht (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 198)

Theoretisch sind Verträge dann am effizientesten ausgestaltet, wenn die Agenturkosten gleich Null sind. Dies kann nur eine fiktive Annahme sein, da Agenturkosten nur bei vollständiger Information gleich Null sein können. Dennoch werden Effizienzziele hinsichtlich der Agenturkosten angestrebt (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 198).

An der Principal-Agent-Theorie wird bemängelt, dass sich Agenturkosten nur schwer quantifizieren lassen, weshalb die Operationalisierung der Agenturkosten als Effizienzkriterium schwer fällt (vgl. PICOT et al. 1997, 93).

Wie bei der TAK-Theorie auch wird in der P-A den Akteuren eigennütziges und opportunistisches Verhalten unterstellt, das sich nicht unbedingt so in der Realität wieder finden muss. Die Anwendung der Principal-Agent-Theorie beschränkt sich zudem vorwiegend auf Situationen, in denen nur zwei Akteure in einer Austauschbeziehung stehen (vgl. WORATSCHEK & ROTH 2003, 148), bei mehreren Partnern lassen sich die Rollen des Principals und des Agenten häufig nicht eindeutig zuordnen, so dass lediglich modellhafte Annahmen gemacht werden können (vgl. WORATSCHEK & ROTH 2003, 160).

### **5.3.2.1 Übertragung der Ergebnisse der Principal-Agent-Theorie auf vertikale Kooperationen**

Die Principal-Agent-Theorie wurde zunächst überwiegend für innerbetriebliche Beziehungen verwendet (vgl. MÄNNEL 1996, 87). „Durch Funktionsexternalisierung und -internalisierung lassen sich jedoch Bezüge zu interorganisatorischen Austauschbeziehungen herstellen“ (MÄNNEL 1996, 87). Beziehungen zwischen Abnehmer und Lieferant stellen deshalb eine Principal-Agent Beziehung dar. Die Rolle des Agenten und des Principals ist nicht zwangsläufig festgeschrieben. So kann der Lieferant gegenüber seinem Auftraggeber der Agent sein, gegenüber seinen Mitarbeitern aber auch als Principal auftreten (vgl. MÄNNEL 1996, 85).

In den folgenden Beispielen ist das fokale Unternehmen der Auftraggeber (Principal) und der Lieferant der Auftragnehmer (Agent). Das fokale Unternehmen ist bestrebt, die Agency-Kosten generell zu reduzieren. „Diese setzen sich aus der Vergütung des Systemlieferanten in Abhängigkeit des vereinbarten Preises und der angelieferten Menge, der Risikoprämie des Lieferanten, z. B. in Gestalt einer vergüteten Mindestabnahmemenge und den Überwachungskosten, etwa im Zuge einer Auditierung, zusammen“ (STÖLZLE 1999, 64). Der Lieferant dagegen zielt bei einer ergebnisbezogenen Vergütung darauf ab, die abzuliefernde Stückzahl „mit einem möglichst niedrigen Anstrengungsniveau zu erbringen und zudem eine weitgehende Absicherung gegen exogene Risiken zu erlangen“ (STÖLZLE 1999, 64). Da die Principal-Agent-Theorie opportunistisches Verhalten und eine Nutzenmaximierung der Akteure unterstellt, kann es je nach Anreiz- und Kontrollumfang für den Lieferanten von Vorteil sein, gefälschte Dokumente vorzuweisen, Audits zu manipulieren oder andere Formen des Betrugs anzuwenden. Die Informationsasymmetrie begünstigt insofern ein solches Verhalten, als dass das fokale Unternehmen das Engagement des Lieferanten bezüglich der Implementierung nur teilweise feststellen kann:

**Hidden action:** Das fokale Unternehmen kann das Handeln des Lieferanten nicht permanent kontrollieren, da dies zu hohe Kontrollkosten verursachen würde. Aus diesem Grund bleibt das opportunistische Verhalten des Lieferanten innerhalb der Vertragsbeziehung möglicherweise unerkannt. Schlechte Ergebnisse des Lieferanten könnte dieser auf ungünstige Umwelteinwirkungen abwälzen, ohne dass der Auftraggeber die Möglichkeit hat, das Verhal-

ten des Agenten objektiv zu beurteilen (vgl. WORATSCHEK & ROTH 2003, 153). Da Kontrollmechanismen das Problem nicht beheben, müssen Anreizmöglichkeiten geschaffen werden.

**Hidden intention:** Übertragen auf vertikale Kooperationen findet „hidden intention“ dann statt, wenn nicht alle möglichen Umweltentwicklungen (z. B. Währungskursveränderungen oder Veränderungen der Rohstoffpreise etc.) im Kooperationsvertrag berücksichtigt werden (vgl. BUCK 1998, 121). Exogene Unsicherheiten haben damit einen Einfluss auf das Verhalten des Agenten und bestimmen damit die Unsicherheitssituation innerhalb der Kooperation (vgl. BUCK 1998, 121). Der Lieferant könnte also gestiegene Rohstoffpreise als Begründung heranziehen, weshalb er finanziell nicht in der Lage war, Sozialstandards zu implementieren. Wird dieses Vorgehen im Rahmen eines Audits bekannt, muss der Lieferant mit Sanktionen rechnen. Um „hidden intention“ zu verhindern, bietet es sich an, die Implementierung von Sozialstandards vertraglich festzuhalten sowie Kontroll- und Sanktionsmechanismen aufzustellen (vgl. MÜLLER 2005, 158).

**Hidden information:** Das fokale Unternehmen kann bei der Auswahl des Lieferanten nicht beurteilen, wie sich dieser hinsichtlich der Implementierung von Sozialstandards verhält bzw. über welche Qualifikationen er verfügt. Dies bedeutet, dass er nicht einschätzen kann, ob Mitarbeiter geschult sind, wie gut der Kontakt zu Gewerkschaften ist, welche Managementsysteme angewendet werden etc. Der Principal kann zwar vor Vertragsabschluss alte Audit-ergebnisse anfordern oder den Betrieb besuchen, letztlich weiß aber nur der Agent um seine Fähigkeiten und Aktivitäten bezüglich der Implementierung von Sozialstandards. Die wirkliche Qualifikation des Agenten offenbart sich erst während der Zusammenarbeit, wenn Auditoren Missstände feststellen oder Beschwerden von Gewerkschaften oder NGOs an das fokale Unternehmen herangetragen werden.

Als Lösung dieser Informationsasymmetrie werden in der informationsökonomischen Literatur das Screening und das Signalling genannt (vgl. MÜLLER 2005, 87). Über ein Screening kann ein fokales Unternehmen in Eigenaktivität versuchen, Informationen zu erlangen oder Dritte damit zu beauftragen. Kleidungsstücken sieht man nicht an, ob sie sozialverträglich hergestellt worden sind. Nur während ihrer Herstellung kann überprüft werden, ob Sozialstandards eingehalten werden, wobei eine permanente Kontrolle aufgrund der entstehenden Kosten zu aufwändig ist. Dadurch zählt Kleidung zu den Vertrauensgütern (vgl. MÜLLER 2005, 86f.). Das Screening ist bei Vertrauensgütern besonders aufwendig, da wie beschrieben, die benötigten Informationen nur schwer zugänglich und deshalb teuer sind.

Das Signalling setzt bei den Lieferanten an, die bestimmte „Signale“ aussenden, um den Nachfragern eine kostengünstige Auswahl zwischen „guten“ und „schlechten“ Anbietern zu ermöglichen. Zu den Signalling-Aktivitäten zählen der Aufbau von Reputation und Selbstbindung. Wichtig hierbei ist, dass sich nur für Anbieter hoher Qualität das Signalling lohnt, während es für die anderen zu aufwendig ist, die Signale nachzuahmen (vgl. MÜLLER 2005, 87). Reputation kann hergestellt werden durch unternehmensexterne Reputation (positive Bewertung durch Dritte, Label, glaubwürdige Absatzmittler), Reputation anderer Produkte (wenn schon andere Produkte gekauft wurden) und erfahrbare Produkteigenschaften (z. B. Lebensdauer) (vgl. HABERER 1996, 346f.). Selbstbindung kann untergliedert werden in Garantien, spezifische Investitionen und Zertifizierung durch Dritte. Die Selbstbindung bei Garan-

tien entsteht durch die Zusicherung von Produkteigenschaften; bei spezifischen Investitionen ergibt sie sich daraus, dass die Investition ohne die Zusammenarbeit ihren Wert verliert. Zertifikate, die durch Dritte vergeben wurden, dienen als Gütesiegel, wobei die Glaubwürdigkeit des Zertifikats eine große Rolle spielt (vgl. MÜLLER 2005, 88ff.).

Die beschriebenen Zusammenhänge werden nun im Folgenden innerhalb der beschriebenen Kategorien „Auswahl der Partner“, „Kooperationsverhalten“, „Anreiz- und Kontrollmechanismen“ untersucht, um die Erfolgsfaktoren für vertikale Kooperationen aufzustellen.

### **5.3.2.2 Ableitung der Erfolgsfaktoren innerhalb der Kategorien**

Die Lösungsvorschläge der Principal-Agent-Theorie zur Reduzierung des opportunistischen Verhaltens und der Informationsasymmetrie sehen Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme vor. Sie werden ergänzt um die informationsökonomischen Lösungsvorschläge des Signalling und Screening. Die daraus abzuleitenden Erfolgsfaktoren für vertikale Kooperationen werden im Folgenden dargelegt.

#### **Auswahl der Partner**

Vor Vertragsabschluss besteht eine Informationsasymmetrie über die Absichten und Interessen des Lieferanten. Da das fokale Unternehmen bestrebt ist, sozialverträgliche Produkte herzustellen, muss es bei der Auswahl der Partner die folgende Erfolgsfaktoren beachten.

**Kompetente Partner mit gemeinsamen Zielen und Absichten suchen:** Werden Kooperationspartner gesucht, die ähnliche Ziele und Absichten verfolgen, wird die Zusammenarbeit reibungsloser und erfolgreicher verlaufen (vgl. BALLING 1998, 105). Lieferanten, die bereits erfolgreich Sozialstandards eingeführt haben und dementsprechend kompetent sind, erleichtern die Partnerschaft zusätzlich. Da jedoch durch „hidden characteristics“ die Suche nach den geeigneten Partnern erschwert wird, bietet es sich an, auf Signalling-Aktivitäten des Lieferanten zu achten. Screening kommt in diesem Fall nicht in Frage, da es sich um Vertrauensgüter handelt, bei denen Informationen durch Eigenaktivitäten nur schwer zu generieren sind (vgl. MÜLLER 2005, 153). Möchte man die Qualität des Lieferanten beurteilen, kann die Reputation des Lieferanten bei NGOs und Gewerkschaften aufschlussreich sein. Möglicherweise arbeiten diese bereits in anderen Projekten mit dem potentiellen Lieferanten zusammen und können Erfahrungen preisgeben. In der Praxis gibt es jedoch noch keine Institution, die verlässliche Daten dazu sammelt und veröffentlicht. Daher sollte das fokale Unternehmen zusätzlich auf Zertifikate achten, die den Lieferanten auszeichnen (vgl. MÜLLER 2005, 154f.). Ein SA-8000 Zertifikat gibt einen Hinweis auf entsprechende Aktivitäten, allerdings kann die Glaubwürdigkeit auch hier eingeschränkt sein: viele Audits werden nur oberflächlich durchgeführt, so dass Lieferanten Dokumente fälschen können oder Arbeiterinnen zu Falschaussagen zwingen, ohne dass diese betrügerischen Verhaltensweisen aufgedeckt werden (vgl. HAMPEL 2006, 25). Garantien und spezifische Investitionen können ebenfalls signalisieren, dass der Lieferant als kompetent und vertrauenswürdig einzustufen ist.

**Ziele vertraglich festlegen:** Ziele sollten vertraglich festgelegt werden, um die Partner stärker zu einer Einhaltung verpflichten zu können. Verträge werden verstanden als „ex ante-

Regelungen für den weitgehenden Ausschluss von Konflikten und deren effiziente, reibungsarme Lösung“ (BALLING 1998, 109). Sie sollten neben der Fixierung von Zielen auch „Organisationsform, Bedingungen der Zusammenarbeit, Verantwortlichkeiten, Aufgaben-/Kosten-/Ergebnisverteilung, Handhabung im Konfliktfall und zu ergreifende Sanktionen“ (BALLING 1998, 110) beinhalten. Fokale Unternehmen können sich durch Rahmenverträge mit entsprechenden Absätzen zu der Einhaltung von Sozialstandards gegenüber Angriffen absichern. Durch freiwillige Einschränkungen des Handlungsspielraumes von Agenten durch die Unterzeichnung eines Vertrages signalisiert der Agent sein Einverständnis. Dieses Verhalten reduziert seine Möglichkeiten opportunistisch zu handeln und wirkt deshalb vertrauenssteigernd (vgl. WORATSCHEK & ROTH 2003, 153).

### **Kooperationsverhalten**

**Informationsaustausch und Kommunikation fördern:** Das Kommunikationsverhalten ist maßgeblich daran beteiligt, Informationsasymmetrien zu reduzieren, die Transparenz der Aktivitäten zu steigern und damit Opportunismus und Verhaltensunsicherheiten zu reduzieren. Ebers und Gotsch (1995, 201) schlagen daher die Etablierung eines geeigneten Informationssystems vor: „Indem Informationssysteme den Handlungsbereich des Agenten transparenter machen, reduzieren sich für den Agenten die Möglichkeiten zur Täuschung des Prinzipals und zur opportunistischen Ausnutzung der Situation“. Sie nennen als Beispielmöglichkeiten zur Informationsbeschaffung die Ausweitung der Rechenschaftspflichten, eine Einbeziehung von Leistungsvergleichen und die Errichtung von Kostenrechnungssystemen. Allerdings muss dabei mit Agenturkosten gerechnet werden, da der Agent ohne eigenes Interesse keine Informationen herausgeben wird und deshalb kostenintensive Anreize und Kontrollen nötig sind (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 201).

Um Kenntnisse über die Fähigkeiten des Partners zu erlangen, seine Erwartungen und die Restriktionen seines Handelns kennen zu lernen, ist eine regelmäßige Kommunikation unerlässlich: „Meist fehlt ein übergeordnetes Verständnis, das an die Markt-, Produkt- und Wettbewerbsstrategien der Handelsunternehmen anknüpft. Dieses übergeordnete Verständnis ist aber eben gerade Voraussetzung, um Vorgaben bei der Produktentwicklung oder bei der Gestaltung der Herstellungsprozesse selbständig umsetzen zu können“ (BAUER & ARRETZ 2004, 54). Um den Partner besser kennen zu lernen und einen Perspektivwechsel zu erreichen, sollten deshalb regelmäßige Besuche stattfinden oder sogar eine Rotation der Mitarbeiter vorgenommen werden. Durch den Einblick in die Arbeitsweisen des Kooperationspartners bekommen die Mitarbeiter ein besseres Verständnis für das Handeln des Partners, Probleme lassen sich schneller lösen und die unternehmensübergreifende Kommunikation zwischen den Partnern wird verbessert. Das Vertrauen zu den Mitarbeitern des Kooperationspartners wird gestärkt, da sich die Beschäftigten persönlich kennen lernen und ein Einblick in die Kultur und Arbeitsweise des Partners gewährt wird. Werte, Einstellungen und Gebräuche des Partners können durch diese persönliche Kommunikation leichter erfahrbar gemacht werden und dadurch das gegenseitigen Verständnis verbessern (vgl. ANDERER 1997, 187f.). Häufiger Gedanken- und Meinungsaustausch macht es zudem leichter, Konflikte zu erkennen und zu lösen (vgl. BRONDER 1993, 21ff.). Wenn Mitarbeiter des fokalen Un-

ternehmens selber berichten und einschätzen können, wie sie die Tätigkeiten des Unternehmens beurteilen, dann fördert dies das Vertrauen in den Partner.

**Aufbau von Vertrauen:** Die hier beschriebenen Kooperationen stellen Beziehungen dar, in denen Verhaltensunsicherheit besteht und damit ein gewisses Maß an Vertrauen notwendig ist. Bei „hidden characteristics“ zum Beispiel muss der Principal auf die angegebenen Fähigkeiten des Agenten vertrauen, im Falle von „hidden action“ vertraut der Principal auf Leistungen, die er nicht permanent beobachten kann. „Indem er vertraut, geht der Prinzipal davon aus, daß der Agent weder bestehende Informationsasymmetrien noch spezifische Investitionen zum Schaden des Prinzipals ausnutzt“ (RIPPERGER 1998, 71). Agency-Kosten können durch vertrauenssteigernde Investitionen „erheblich reduziert werden“ (RIPPERGER 1998, 68). So vermindert Vertrauen bei „hidden characteristics“ die Signalling-Kosten des Agenten sowie die Screening-Kosten des Principals. Gleichzeitig können Signalling- und Screening Aktivitäten selbst „als vertrauensbildende Maßnahme eingesetzt werden“ (RIPPERGER 1998, 68).

Der Agent als Vertrauensnehmer hat die Wahl, das Vertrauen des Principals zu honorieren oder zu enttäuschen. Die Entscheidung darüber hängt von den aufzubringenden Kosten und dem erwarteten Nutzen ab, ist also von der Motivation des Agenten beeinflusst (vgl. MÜLLER 2005, 178; RIPPERGER 1998, 78f.).

Vertrauen selbst kann durch regelmäßige Kommunikation und direkten Kontakt erstellt werden. Die Häufigkeit des Kontakts verbessert den Aufbau von Vertrauen, weshalb langfristige Bindungen anzustreben sind. Dabei wirkt sich transparentes Verhalten ebenfalls positiv auf die Vertrauensbildung aus (vgl. MÜLLER 2005, 167).

Um die Motivation der Agenten zu verbessern und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass dieser das entgegengebrachte Vertrauen nicht enttäuscht, müssen Anreize geschaffen werden. Diese werden unter dem Stichpunkt „Anreizmechanismen“ in diesem Kapitelabschnitt vorgeschlagen.

**Konflikte erkennen und lösen:** Während der Formulierung gemeinsamer Zielvereinbarungen, aber auch während der Kooperation kann es immer wieder zu Interessensdivergenzen kommen, die überwunden werden müssen, damit „hidden action“ oder „hidden intention“ im Verlauf der Kooperation eingedämmt werden (vgl. MÜLLER 2005, 167). Um diese Divergenzen, die durch unterschiedliche organisationale Prozesse, Entscheidungsstile und Präferenzen, verschiedene Interessen oder opportunistisches Verhalten entstehen, überwinden zu können, bedarf es eines Konfliktmanagements (vgl. DAS & TENG 2002, 729).

### **Anreizmechanismen**

Da die direkte Verhaltenssteuerung über Kontrollen aufgrund von hohen Kosten als begrenzt durchsetzbar betrachtet wird, werden im Rahmen der Theorie Anreizmechanismen vorgeschlagen (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 200f.).

**Schulungen durchführen:** Ein Anreiz, nicht opportunistisch zu handeln, kann in der Motivation, die gemeinsamen Ziele zu erreichen, bestehen. Eine Motivation entsteht immer dann,

wenn der Nutzen für den Akteur größer sein kann als die Kosten, die er dafür aufbringen muss. Schulungen können in diesem Sinne motivierend auf den Lieferanten einwirken, in dem ihm die Chancen und Vorteile der Implementierung von Sozialstandards deutlich werden und er lernen kann, wie er seine Arbeitsweise verbessern kann.

Nach einem Audit ist die Analyse möglicher Ursachen der Arbeitsrechtsverletzungen und die weitere Verbesserung der Zustände notwendig. Deshalb müssen auch Auditergebnisse mit weiteren Schulungs- und Trainingsangeboten für Lieferanten verknüpft werden (vgl. CCC 2005b, 81). Insgesamt besteht ein Trend, Schulungen in den Vordergrund der Zusammenarbeit zu stellen und über diese Beratungstätigkeit eine verbesserte Einhaltung der Standards zu erzielen als es durch das bloße Durchführen von Audits möglich wäre (vgl. MAMIC 2003, 160).

**Ergebnisbeteiligung:** Eine Möglichkeit für den Principal, Anreize zu schaffen, besteht in der Ergebnisbeteiligung des Agenten. Dies ist beispielsweise durch die Einführung eines Risikoaufschlags möglich (vgl. SIEGELE 2005). Unternehmen, die nicht nachweisen können, dass sie sozialverträglich produzieren oder sich diesbezüglich in einem Prozess befinden, schlägt man einen Risikoaufschlag auf den kalkulierten Verkaufspreis auf und benachteiligt sie damit. Wie das fokale Unternehmen die Anforderungen definiert, damit der Lieferant keinen Aufschlag zahlen muss, hängt von der strategischen Ausrichtung des fokalen Unternehmens ab. Setzt es auf das strategische Ziel, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt alle Lieferanten nach SA 8000 zertifiziert zu haben, dann sollten alle Lieferanten dieses Zertifikat vorweisen müssen, um einen Risikoaufschlag zu umgehen. Denkbar sind aber auch andere bestandene Audits (z. B. ein BSCI-Audit). Verfolgt das fokale Unternehmen eher eine Differenzierungsstrategie und erwartet von seinen Lieferanten eine proaktive Ausrichtung, so könnten Nachweise zu Partnerschaften mit NGOs, Teilnahmen an Konferenzen oder zu Projekten mit Gewerkschaften vom Lieferanten verlangt werden. Das fokale Unternehmen kann auch Staffelungen bei den Risikoaufschlägen vornehmen (z. B. 10 % Aufschlag für ein schlechtes Audit, 5 % für ein verbesserungsbedürftiges Audit und keinen Aufschlag bei guten Auditergebnissen). Möchte man sich stärker auf Screening-Aktivitäten verlassen, so kann auch eine Kommission des fokalen Unternehmens den Lieferanten besuchen und nach eigenen Kriterien untersuchen und entsprechend Risikoaufschläge berechnen (vgl. SIEGELE 2005). Diese Ergebnisbeteiligung fördert die Leistungsbereitschaft und stellt eine Verteilung des Risikos dar (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 200). Der Lieferant ist bestrebt, gute Auditergebnisse bzw. eine gute Bewertung durch das fokale Unternehmen zu erzielen, um Aufschläge zu vermeiden. „Ergebnisorientierte Verträge sind geeignet, die Präferenzen von Prinzipal und Agent einander zu binden und Zielkonflikte zu reduzieren, da die Erträge für beide Parteien von den gleichen Leistungen abhängig sind“ (EBERS & GOTSCH 1995, 200). Dieses Modell funktioniert allerdings nicht, wenn die Ergebnisse zu stark von Umwelteinflüssen beeinflusst werden und der Agent nicht für eine schlechte Performance verantwortlich gemacht werden kann. Die Verteilung des Risikos verändert sich in diesem Fall zu Ungunsten des Agenten, wodurch dieser entsprechend höhere Vergütungen einfordern kann und die Vertragskonditionen für den Principal verschlechtert werden. Bei der Gestaltung ergebnisorientierter Verträge stellt dementsprechend die Risikoverteilung eine wichtige Größe dar, die neben der Anreizsteuerung berücksichtigt werden muss (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 200).



### **Kontrollmechanismen**

Um die Informationsasymmetrien zwischen fokalem Unternehmen und Lieferant zu verkleinern und das Handeln des Lieferanten transparenter zu machen, werden Audits in den Fabriken durchgeführt. Aber auch die Audits selber weisen Schwächen auf und können nur bedingt die benötigten Informationen hinsichtlich der Einhaltung von Sozialstandards offen legen. Dies liegt vor allem an drei Gründen:

1. Der Lieferant handelt opportunistisch und versucht durch Betrug die Ergebnisse des Audits zu verbessern.
2. Der Lieferant ist aufgrund von fehlendem Know-how, finanziellen Ressourcen oder exogenen Gründen (z. B. schlechte Infrastruktur) nicht in der Lage, die geforderten Standards einzuhalten. Um den Auftrag nicht zu verlieren, versucht er, die Missstände zu verheimlichen.
3. Die Durchführung der Audits verringert die Informationsasymmetrien nicht, das Fehlverhalten des Lieferanten wird nicht aufgedeckt.

Besonders bei angemeldeten Audits werden immer wieder Fälle berichtet, in denen Ergebnisse manipuliert wurden: Geburtsdaten von Jugendlichen werden geändert, Kinder werden am Audittag nicht zur Arbeit geschickt, damit die Beschäftigung der Kinder nicht aufgedeckt wird (vgl. DERUISSÉAU 2002, 225), bei Befragungen antworten die Arbeiterinnen nicht wahrheitsgemäß, sondern so, wie es ihnen aufgetragen wurde, es werden gefälschte Stundenzettel oder falsche Zertifikate vorgelegt (vgl. DERUISSÉAU 2002, 231). Besonders die Verletzung der Gewerkschaftsfreiheit, extreme Überstunden, unzureichende Gesundheitsversorgung, Diskriminierung und fehlende Lohnzahlungen können in den kurzen Audits nur schlecht erfasst werden (vgl. CCC 2005b, 33). Die Gründe, weshalb diese Missstände nur schwer erkannt werden können, liegen in der oberflächlichen Prüfung der Betriebe: „Social audits are usually too short, too superficial and too sloppy to identify certain types of code violations“ (CCC 2005b, 15). Obwohl die einzuhaltenden Standards beispielsweise von der ILO definiert wurden, gibt es derzeit keine Normen und Standards wie Auditoren diese überprüfen sollten (vgl. CCC 2005b, 62). So kann es vorkommen, dass die Bedingungen in den Fabriken von verschiedenen Auditoren unterschiedlich bewertet werden (vgl. DERUISSÉAU 2002, 226). Da durch die Kürze und Oberflächlichkeit die Informationsasymmetrie nicht zufrieden stellend verringert wird, können keine Ursachen der Missstände aufgezeigt werden. Eine weitere Arbeit an der Verbesserung der Ergebnisse bleibt zudem aus (vgl. CCC 2005b, 15). So wird nicht deutlich, ob der Lieferant aufgrund von mangelnden Ressourcen opportunistisch handelt oder ob er in der Lage wäre, die vereinbarten Ziele zu erfüllen, dies aber aus reinem Eigennutzen nicht tut.

Folgende Erfolgsfaktoren für wirksame Audits sollen aufzeigen, durch welche Maßnahmen Auditresultate zuverlässiger werden und die vorherrschenden Arbeitsbedingungen besser wiedergeben könnten.

**Unangekündigte Audits:** Fabrikleiter können schwerer betrügerische Vorbereitungen treffen, wenn unangekündigte Audits durchgeführt werden. Die erfolgreiche Zertifizierung wird dadurch schwieriger (vgl. CCC 2005b, 22). Um den Lieferanten mit unangekündigten Audits

nicht zu signalisieren, dass ihm grundsätzlich kein Vertrauen entgegen gebracht wird, sollte die Möglichkeit eines unangekündigten Audits bei Vertragsabschluss festgehalten werden (vgl. CCC 2005b, 16).

**Anonyme Interviews:** Interviews mit Arbeitern stellen ein gutes Mittel dar, die Zustände in der Fabrik zu erfahren. Wichtig ist dabei, dass die Befragungen anonym und außerhalb der Fabrik stattfinden, um Arbeiter zu schützen und damit den Wahrheitsgehalt der Aussagen zu erhöhen.

**Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften und NGOs:** Informationsasymmetrien können auch durch eine Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften und NGOs verringert werden. Lokale Gewerkschaften und NGOs vor Ort haben gewöhnlich einen besseren Überblick über die Verhältnisse in den Fabriken, da sie als Anlaufpunkt von Arbeitern zur Verfügung stehen. Durch den Kontakt zu Fabriken und lokalen Unternehmen können Missstände schneller bekannt gemacht werden.

**Beschwerdemanagement:** Es sollte ein Beschwerdesystem innerhalb der Fabrik aufgebaut werden, mit dem Arbeiterinnen ihre Beschwerden und Forderungen äußern können. Im Falle eines ignoranten Verhaltens auf Seiten der Fabrik ist es nötig, dass auch das lokale Unternehmen von Beschwerden erfährt, sollten diese innerhalb eines bestimmten Zeitraumes nicht gelöst werden. Auditoren sollten im Vorfeld eines Audits über Beschwerden informiert sein, damit diesen während des Audits nachgegangen werden kann (vgl. CCC 2005b, 77). Wie bei den Interviews dürfen Beschwerden von Arbeiterinnen nicht dazu führen, dass diese entlassen werden (vgl. CCC 2005b, 49).

**Transparente Sanktionen:** Sanktionen können dafür sorgen, dass der Fabrikleitung die Dringlichkeit der Einhaltung von Sozialstandards bewusst ist. Allerdings ist den Arbeiterinnen nicht geholfen, wenn aufgrund einer Beendigung der Aufträge die Fabrik schließen muss und die Arbeiterinnen ihren Arbeitsplatz verlieren. Aus diesem Grund sollte bei schlechten Auditergebnissen zunächst nach Ursachen gesucht werden, die in Schulungen besprochen und verbessert werden. Erst wenn diese Maßnahmen keine Verbesserung erbringen konnten, ist eine Beendigung der Beziehung gerechtfertigt (vgl. CCC 2005b, 75). Die Sanktionen sollten für den Lieferanten transparent und nachvollziehbar sein.

Selbst wenn die aufgeführten Erfolgsfaktoren die wirklichen Arbeitsbedingungen besser erfassen, können Audits nicht ausreichen, um sicherzustellen, dass Sozialstandards eingehalten werden. Da die textile Kette sehr komplex ist und lokale Unternehmen mit einer Vielzahl von Lieferanten zusammenarbeiten, können nicht alle Lieferanten regelmäßig einem Audit unterzogen werden. Der CCC (vgl. 2005b, 59) zufolge werden nur etwa 10 % der weltweiten Produktionsstätten im Jahr auditiert. Die Principal-Agent-Theorie hält Kontrollen ebenso für begrenzt realisierbar, da die geforderten Informationen für den Principal schwer zugänglich bleiben und zudem teilweise hohe Kosten erzeugen können. Der Ansatz empfiehlt daher grundsätzlich den zusätzlichen Aufbau von Anreizsystemen (vgl. EBERS & GOTSCH 1995, 200f.).

### 5.3.3 *Der Ressource-Dependence-Ansatz*

Hervorgegangen aus der sozialen Austauschtheorie ist der Ressource-Dependence-Ansatz (R-D) neben der Transaktionskostentheorie die mit am häufigsten angewandte Interorganisationstheorie (vgl. SYDOW 1992, 196).

Der Ressource-Dependence-Ansatz behandelt Abhängigkeitsbeziehungen von Unternehmen, die durch die Nutzung externer Ressourcen entstehen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, genügend externe Ressourcen für die Sicherung ihrer Existenz beziehen zu können, gleichzeitig aber einen ausreichend großen Autonomiespielraum beizubehalten (vgl. STÖLZLE 1999, 68f.). Dabei kann der Austausch aus monetären oder physischen Ressourcen, Informationen oder sozialer Legitimation zwischen zwei oder mehreren Akteuren bestehen (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 43).

Der Ansatz geht von folgenden Annahmen aus (vgl. VAN GILS 1984, 1081):

- Organisationen müssen mit knappen Ressourcen umgehen.
- Organisationen können diese Ressourcen im Austausch mit anderen Organisationen erhalten.
- Die Ressourcenakquisition von anderen Organisationen reduziert die Autonomie des Unternehmens.
- Deshalb entwickeln sich spezielle Interorganisationsbeziehungen, die den Verlust von Autonomie und Macht kompensieren.
- Kann die Autonomie nicht bewahrt werden, entwickeln Organisationen verschiedene Strategien, um unvorhersehbares Verhalten der Organisationen, von denen sie abhängig sind, zu kontrollieren und vorzusehen.

Sydow (1992, 197) stellt heraus, dass die „Vermeidung, Ausnutzung und Entwicklung solcher Abhängigkeiten [...] in der Perspektive des Resource-Dependence-Ansatzes die zentralen Triebkräfte einer Evolution interorganisationaler Beziehungen“ sind. Aus diesem Blickwinkel sind Interorganisationsbeziehungen Versuche, unternehmenseigene Abhängigkeiten zu reduzieren und die Abhängigkeit anderer von sich selbst zu erhöhen (vgl. SYDOW 1992, 197). Das Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit ergibt sich dadurch, dass Unternehmen für ihre Existenz auf externe Ressourcen angewiesen sind, die einerseits die Voraussetzung für autonomes Handeln darstellen, andererseits aber die Nutzung dieser externen Ressourcen den eigenen Handlungsspielraum einengt, sobald die Ressourceneigner die Nutzungsbedingungen kontrollieren (vgl. SYDOW et al. 1995, 51).

Pfeffer und Salancik (vgl. 1978, 47ff.) nennen drei Determinanten einer Abhängigkeitsbeziehung:

#### 1. *Die Bedeutung einer Ressource*

Die Abhängigkeit einer Unternehmung von einer Ressource hängt von dem Umfang des Ressourcenaustausches und der Charakterisierung der Ressource als kritische Größe ab. Je mehr Ressourcen von einem Unternehmen hergestellt werden, desto weniger ist es von seinen Kunden abhängig. Benötigt ein Unternehmen nur eine Ressource zur Her-

stellung eines Produktes, so ist es stärker von seinen Lieferanten abhängig, als wenn er zwischen verschiedenen Ressourcen wählen könnte. Eine kritische Ressource liegt dann vor, wenn diese durch andere Ressourcen nicht ersetzt werden kann, bzw. Ressourcenalternativen zu schlechteren Produkten führen würden.

## 2. *Die Freiräume zur Allokation und Nutzung einer Ressource*

Die Ressourceneigner legen den Umfang der Allokation und die Nutzung einer Ressource fest. Die ressourcennachfragende Unternehmung ist dabei bestrebt, Strategien zu entwickeln, um eigene Freiräume zur Nutzung einer Ressource zu sichern.

## 3. *Die Konzentration der Ressourceneigner*

Bei zunehmender Konzentration der Ressourceneigner verfügen die Ressourcennachfrager über weniger Auswahlmöglichkeiten, womit sich das Machtgefälle zu Ungunsten der Nachfrager verschiebt.

Transaktionale Abhängigkeiten, wie sie in vertikalen Austauschbeziehungen vorliegen, können einseitig oder beidseitig sein. Bei einseitiger Abhängigkeit wird das abhängige Unternehmen versuchen, wieder ein Gleichgewicht herzustellen, d.h. die eigene Abhängigkeit zu reduzieren oder die andere Partei abhängig zu machen. Bei beidseitiger Abhängigkeit (Interdependenz) sollte die Austauschbeziehung fortgesetzt werden, da keine Partei mächtiger ist und damit die Nutzung von Ressourcen kontrollieren kann. Ist die Fortsetzung aufgrund von unterschiedlichen Interessenslagen nicht möglich, wird eine der Unternehmungen wahrscheinlich Machtmittel einsetzen (vgl. SYDOW 1992, 197). Meist finden sich asymmetrische Abhängigkeiten, in denen eine Organisation stärker auf eine Ressource angewiesen ist (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 52ff.).

In der Literatur werden vielfach Strategien zur Vermeidung von Ressourcenabhängigkeiten und zur Umgehung externer Ressourcenkontrolle vorgeschlagen (vgl. VAN GILS 1984, 1086). Das stärker abhängige Unternehmen hat zum Beispiel die Möglichkeit (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 106ff.):

- nach anderen potenziellen Bezugsquellen zu suchen,
- stärkeren Einfluss auf Ressourceneigner durch Kontrollen auszuüben,
- die Verkaufsmöglichkeiten des Ressourcen-Lieferanten zu verschlechtern, beispielsweise über Koalitionsbildung mit anderen Nachfragern der betreffenden Ressource,
- Kooperationen mit den Ressourceneignern einzugehen,
- auf Ressourcen, auf die der externe Ressourceneigner selbst angewiesen ist, zuzugreifen und dadurch wechselseitige Abhängigkeit zu schaffen (vgl. STÖLZLE 1999, 71).

Unabhängig jeglicher Strategie bleibt eine vollkommene Autonomie jedoch unerreichbar, da mit der Kontrolle über Ressourcen neue Abhängigkeiten entstehen (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 94).

Die inter- und intraorganisationalen Machtstrukturen spielen nach dem Ressource-Dependence-Ansatz eine große Rolle für die Art der entstehenden Unternehmensbeziehungen (vgl. AULINGER 1996, 189): „In an interorganizational analysis, power and dependence are always characteristics of the relation between two or more organizations” (VAN GILS 1984, 1082).

Der Ressource-Dependence-Ansatz wird für seine Annahme kritisiert, Organisationen und Individuen handeln rational. Ungeplante, spontane und subjektive Entscheidungen werden nicht berücksichtigt (vgl. AULINGER 1996, 197; SYDOW 1992, 198f.). Effizienzüberlegungen werden zudem wenig beachtet (vgl. SYDOW 1992, 199).

### **5.3.3.1 Übertragung der Ergebnisse des Ressource-Dependence-Ansatzes auf vertikale Kooperationen**

Unternehmen begeben sich in ein Abhängigkeitsverhältnis, sobald sie Ressourcen mit anderen Organisationen austauschen. Das fokale Unternehmen bezieht die Kleidungsstücke von seinen Lieferanten und ist daher von diesen in verschiedenen Beziehungen abhängig: Die Waren müssen entsprechend den Vorstellungen des fokalen Unternehmens in Bezug auf Qualität, Anzahl und Terminpünktlichkeit angeliefert werden. Zudem muss es sich darauf verlassen können, dass das Produkt sozialverträglich hergestellt worden ist, möchte es vermeiden, von NGOs oder in den Medien angegriffen zu werden. Sollte bekannt werden, dass der Lieferant bestimmte Sozialstandards nicht eingehalten hat, muss das fokale Bekleidungsunternehmen möglicherweise mit Reputationsverlust und Ertragsrückgängen rechnen.

Der Lieferant ist von den Aufträgen des fokalen Unternehmens finanziell abhängig, da diese für ihn existenzsichernd sind. Je nach Ausprägung der Determinanten herrscht beidseitige oder einseitige Abhängigkeit. Die Determinanten bestehen wie bereits dargelegt in der Bedeutung einer Ressource, der Allokations- und Nutzungsmöglichkeiten und der Konzentration der Ressourceneigner.

#### *1. Die Bedeutung einer Ressource*

Je nachdem, wie viel und wie häufig das fokale Unternehmen an einen bestimmten Lieferanten Aufträge vergibt, ist der relative Ressourcenaustausch (gemessen an anderen Ressourcen) hoch oder niedrig. Je häufiger und größer die Aufträge sind, desto stärker die Abhängigkeit der Partner.

Sozialverträgliche Kleidung, Stoffe, Garne und der Rohstoff Baumwolle können theoretisch bei verschiedenen Herstellern bezogen werden. Da den Produkten jedoch ihre sozialverträgliche Herstellung nicht ansehbar ist, müssen Suchkosten nach den passenden Partnern aufgewendet werden. Im Verlauf der Kooperation werden weitere Kosten in Schulungen, Auditierungen, etc. investiert, um damit die Performance des Lieferanten zu verbessern. Diese Kosten entstehen bei beiden Partnern. Je mehr investiert wurde, desto höher ist die Abhängigkeit, da die getätigten Ausgaben nicht verloren gehen sollen. Zudem kann das fokale Unternehmen sich nach einer erneuten Suche nicht sicher sein, dass der Lieferant Sozialstandards nun besser einhalten wird.

## 2. Die Freiräume zur Allokation und Nutzung einer Ressource

Im Folgenden sollen einige Kontrollstrategien vorgestellt werden, die die Allokation und Nutzung der Ressourcen beeinflussen:

- Eine Möglichkeit zur Kontrolle der Nutzung von Ressourcen ist der Zugang zu Ressourcen: Einkäufer können durch die Auswahl von Lieferanten die Allokation von Ressourcen (Kleidung) beeinflussen, weshalb Lieferanten um die Gunst von Einkäufern oder Zwischenhändlern werben (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 48). Der Einkäufer kann die Allokation von Ressourcen beeinflussen, ohne dass er diese besitzt.
- Eine andere Möglichkeit der Kontrolle besteht in der Festlegung von Regeln für den Besitz, die Allokation und Nutzung der Ressourcen. Das fokale Unternehmen kann beispielsweise einen Code of Conduct festlegen, dessen Einhaltung für die Lieferanten verpflichtend ist.

## 3. Die Konzentration der Ressourceneigner

Durch eine hohe Anzahl an Lieferanten kann das fokale Unternehmen seine Abhängigkeit zu jedem einzelnen reduzieren. Umgekehrt gilt natürlich auch, dass bei steigender Abnehmerzahl die Abhängigkeit des Lieferanten von seinen Abnehmern sinkt.

Auf die Strategien zur Vermeidung von Ressourcenabhängigkeiten wird im folgenden Kapitelabschnitt eingegangen, da sich aus ihnen die Erfolgsfaktoren ableiten.

### 5.3.3.2 Ableitung der Erfolgsfaktoren innerhalb der Kategorien

Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren in den Kategorien abgeleitet.

#### Auswahl der Partner

**Gegenseitige, symmetrische Abhängigkeit:** Die Größe und Marktmacht des Kooperationspartners hat einen Einfluss auf den Grad der Abhängigkeit der Partner. Sind beide Kooperationspartner etwa gleich groß und haben eine ähnliche Marktmacht, so wird eher eine symmetrische, gegenseitige Abhängigkeit entstehen und nicht ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis. In diesem Fall ist es „attractive for the parties involved to continue the exchange relation and to prevent disturbances in this relation as much as possible“ (VAN GILS 1984, 1083). Entscheidend ist dabei auch, dass die Ziele der Partner übereinstimmen (vgl. Abschnitte 5.3.1.2 und 5.3.2.2). Je mehr die Ziele der Partner voneinander abweichen, desto stärker müssen Vorschriften eingeführt werden, um das Verhalten des jeweils anderen zu bestimmen (vgl. VAN GILS 1984, 1084).

#### Kooperationsverhalten

Der Ressource-Dependence-Ansatz betrachtet Kooperationen mit Ressourceneignern als eine Strategie, in Abhängigkeitsbeziehungen die Unsicherheiten zu reduzieren und den eigenen Autonomiespielraum aufrechtzuerhalten. Dabei ist von Bedeutung, dass jeder Kontakt mit dem anderen Unternehmen eine Transaktion darstellt, die sich stabilisierend auf den Austausch auswirken kann. „Each interaction, through varying in legality, represents an at-

tempt to stabilize the transactions of organizations through some form of interfirm linkage. We call this the negotiated environment.” (Cyert & March 1963, zitiert in: PFEFFER & SALANCIK 1978, 144). Diese Interaktionen können in bestimmter Weise gestaltet werden, um die Unsicherheit in Abhängigkeitsverhältnissen zu reduzieren. Die Erfolgsfaktoren eines entsprechenden Kooperationsverhaltens werden im Folgenden aufgeführt.

**Aufbau von Vertrauen:** Ein Abhängigkeitsverhältnis zeichnet sich immer durch eine gewisse Unsicherheit aus, die durch die Bildung von Vertrauen reduziert werden kann. Je häufiger kommuniziert wird, desto stärker wächst das Vertrauen in den Partner. Dieses Vertrauen stabilisiert die Partnerschaft und reduziert Unsicherheit. Je langfristiger und freundschaftlicher das Verhältnis der Kooperationspartner ist, desto stabiler und vorhersehbarer wird sich die Zusammenarbeit gestalten (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 146).

**Machtstrukturen analysieren:** Unter Macht versteht man das Vermögen eines Akteurs, die Entscheidungen einer anderen Organisation so zu beeinflussen, dass der Akteur davon profitiert (vgl. PFEFFER & SALANCIK 1978, 230). In Abhängigkeitsbeziehungen ist es durch den Gebrauch von Macht möglich, den eigenen Handlungsspielraum zu vergrößern und Vorteile zu erzielen. Ein Unternehmen, das einen großen Auftrag vergeben will, hat beispielsweise genügend Macht, um die Preise drücken zu können (vgl. GREVEN & SCHERRER 2002, 172). Ein Abnehmer in einer starken Machtposition wird dem Lieferanten leichter Verpflichtungen auferlegen können wie zum Beispiel die Einhaltung eines Code of Conduct. Je attraktiver der Auftrag, desto eher ist der Lieferant bestrebt, den Code of Conduct anzuerkennen, obwohl sich die Einhaltung für ihn aufgrund von finanziellen oder strukturellen Problemen als schwierig erweisen könnte. Diese Ausgangssituation fördert also opportunistisches Handeln. Da der Lieferant weiß, dass bei einem schlechten Audit mögliche Sanktionen drohen, wird er zunächst versuchen, in die Implementierung zu investieren. Fehlen ihm dafür allerdings Ressourcen, muss er versuchen, die Audits zu manipulieren (vgl. CCC 2005b, 21).

Ein Machtgleichgewicht kann „das Risiko und den Anreiz einer Ausbeutung des Schwächeren“ (BALLING 1998, 102) verringern. Zudem bewirkt ein Machtgleichgewicht eine Verringerung der Kontrollkosten, da der Anreiz zu opportunistischem Verhalten verringert wird (vgl. BUCKLIN & SENGUPTA 1993, 33). Der Kooperationserfolg scheint also dann für beide Partner zu steigen, wenn diese hinsichtlich ihrer Größe und Marktmacht ein ähnliches Niveau aufweisen (vgl. BALLING 1998, 102f.). Aus diesem Grund wurde bereits bei der Auswahl der Partner darauf hingewiesen, dass das fokale Unternehmen sich Partner suchen sollten, die eine ähnliche Marktmacht aufweisen. Es gibt weitere Verhaltensmöglichkeiten, die auf die Verteilung der Macht innerhalb der Kooperation einwirken. So stellt ein proaktiver Umgang mit dem Recht auf Versammlungsfreiheit der Arbeiter eine Chance dar, die Machtstrukturen zu verändern. Das fokale Unternehmen kann dieses Recht im Code of Conduct besonders herausstellen und mit entsprechenden Schulungen der Lieferanten dafür sorgen, dass der Lieferant über das nötige Wissen verfügt, die Rechte entsprechend der ILO-Normen in seinem Betrieb umzusetzen. Die Beteiligung der Mitarbeiter in Gewerkschaften versorgt diese mit einer größeren Macht, Forderungen durchzusetzen und die Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verändern. Ohne die Unterstützung durch Gewerkschaften ist das Machtungleichgewicht zwischen Fabrikleitung und Arbeiterinnen zu groß, da die Näherinnen auf das verdiente

Geld angewiesen sind, um ihre Familien zu ernähren (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 16). Aufgrund der finanziellen Abhängigkeit akzeptieren sie unfaire Arbeitsbedingungen und nutzen keine Beschwerdemöglichkeiten. Durch die Beteiligung in Gewerkschaften oder in Workshops schaffen sie ein Gegengewicht zur Fabrikleitung und verringern damit das Machtungleichgewicht. Diese Form der Kontrolle besteht im Gegensatz zur Durchführung von Audits dauerhaft und ist zudem effektiv, da die betroffenen Arbeiter selbst ihre Arbeitsbedingungen einschätzen und dementsprechende Forderungen stellen. Die bloße Information der Arbeiter über ihre Arbeitsrechte ist dabei ein erster Schritt hin zu einer umfassenderen Partizipation der Angestellten, bei der diese in den Prozess der Formulierung, Implementierung und Verifizierung von Sozialstandards einbezogen werden. Die Fabrikleitung sollte dabei die gleichen Beteiligungsrechte für Männer und Frauen sicherstellen und Kontakt zu den lokalen Gewerkschaften aufbauen, um das eigene Handeln transparent werden zu lassen (vgl. CCC 2005b, 80).

### **Anreizmechanismen**

**Horizontale Kooperationen eingehen:** Eine weitere Strategie, um die Abhängigkeit zu Lieferanten zu verringern, besteht darin, die Verkaufsmöglichkeiten von nicht-sozialverträglicher Kleidung zu verringern. Das BSCI-Modell beispielsweise ist ein Zusammenschluss von europäischen Textileinzelhändlern, die einen gemeinsamen Kodex entworfen haben, der für alle Lieferanten der teilnehmenden Einzelhändler gelten soll (vgl. Abschnitt 2.5.4). Diese horizontalen Kooperationen verringern die Abhängigkeit von Lieferanten (vgl. SYDOW 1992, 197), indem der Druck zur Implementierung von Sozialstandards erhöht wird und die teilnehmenden Unternehmen sich gegen Angriffe von NGOs absichern können, da sie durch die Teilnahme am BSCI-Modell Engagement signalisieren.

### **Kontrollmechanismen**

**Kontrolle durch einen Code of Conduct:** Durch einen verpflichtenden Code of Conduct kann das fokale Unternehmen Lieferanten vorschreiben, in welcher Weise Sozialstandards eingeführt werden sollen. Dabei reicht es allerdings nicht aus, alleine den Code verpflichtend zu machen, ohne entsprechende Kontrollen oder Schulungen vorzunehmen, die sicher stellen, dass der Code verstanden und umgesetzt wird. Bei Schulungen ist es wichtig, dass die Arbeiterinnen von der Arbeit freigestellt werden und die Teilnahme keine Auswirkung auf ihre Anstellung in der Fabrik hat (vgl. CCC 2005b, 78). Die Unterstützung durch lokale NGOs oder Gewerkschaften kann das Vertrauen in die Maßnahmen erhöhen und zu einem größeren Erfolg der Maßnahmen führen (vgl. CCC 2005b, 78).

**Externe Audits durch unabhängige Auditunternehmen:** Auch die Auditgesellschaften befinden sich in einem Abhängigkeitsverhältnis von den auftraggebenden fokalen Unternehmen oder Fabriken. Werden Audits unter einer bestimmten Auditfirma nicht bestanden, werden für Re-Audits wahrscheinlich andere Auditunternehmen engagiert. Um den Fabriken also ausreichend Möglichkeiten zum Bestehen des Audits zu geben, unterstützen Auditoren die Fabriken durch vorheriges Warnen (vgl. CCC 2005b, 22). Zudem kosten Audits den fokalen Un-



ternehmen oder den Lieferanten Geld, so dass die Erwartung besteht, das teure Audit auch zu bestehen. Nach Berechnungen verschiedener NGOs müssten Einzelhandelsketten für eine unabhängige Zertifizierung ein bis zwei Prozent ihres Umsatzes abgeben (vgl. HALE 1999, 64f.).

Die Auditgesellschaften sind an neuen Aufträgen interessiert und die Lieferanten bzw. fokalen Unternehmen an guten Audits. Diese Ausgangslage ist der Nährboden für betrügerisches Verhalten, von dem alle bis auf die Arbeiter solange profitieren, wie die wirklichen Arbeitsbedingungen nicht öffentlich werden. Diesen Mechanismus muss das fokale Unternehmen durch unabhängige Auditgesellschaften unterbinden: „Verification of audit results by an independent party, not paid by the buyer or supplier, is one way in which the credibility of auditing can be improved” (CCC 2005b, 60).

Kontrollen der Lieferanten in Form von Audits können die Abhängigkeit des fokalen Unternehmens nur bis zu einem gewissen Grad reduzieren. Sie können dann die Abhängigkeit senken, wenn erstens alle Fabriken auditiert werden und die Ergebnisse die tatsächlichen Arbeitsbedingungen wiedergeben. Wie bereits beschrieben, werden die bisherigen Audits diesen Ansprüchen oft nicht gerecht (vgl. Abschnitt 5.3.2.2). Neben der Einhaltung der beschriebenen Erfolgsfaktoren für wirksame Audits müssen im Anschluss an die Auditergebnisse die Arbeitsbedingungen in den Fabriken kontinuierlich verbessert werden. Die reine Durchführung von Auditierungen ohne begleitende Maßnahmen wie die Einbeziehung von NGOs, die Durchführung von Schulungen etc. hat daher zwar eine Signalwirkung, die dann aber keine Wirkung mehr entfalten kann, wenn wiederholt weitere Verstöße gegen Sozialstandards in Zulieferbetrieben dokumentiert werden und damit Auditierungen an Glaubwürdigkeit verlieren (vgl. HAMPEL 2006, 25).

### 5.4 Zusammenfassung der entwickelten Erfolgsfaktoren

In der Tabelle 4 erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der entwickelten Erfolgsfaktoren innerhalb der jeweiligen Kategorien. Hinter den Erfolgsfaktoren werden die Abkürzungen der Theorien genannt, aus denen der Erfolgsfaktor entwickelt wurde.

Tabelle 4: Erfolgsfaktoren von vertikalen Kooperationen zur Implementierung von Sozialstandards (Darstellung: eigene)

Kategorien	Erfolgsfaktoren
Auswahl der Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Beziehungen (TAK)</li> <li>• Kompetente Partner (P-A)</li> <li>• Gemeinsame Ziele entwickeln (TAK) (P-A)</li> <li>• Ziele vertraglich festlegen (P-A)</li> <li>• Gegenseitige, symmetrische Abhängigkeit erzeugen (R-D)</li> </ul>
Kooperationsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsaustausch und Kommunikation fördern (TAK) (P-A)</li> <li>• Aufbau von Vertrauen (TAK) (P-A) (R-D)</li> <li>• Interkulturelle Handlungs- und Kommunikationskompetenz ausbilden (TAK)</li> <li>• Konflikte erkennen und lösen (P-A)</li> <li>• Machtstrukturen analysieren (R-D)</li> </ul>
Anreizmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufteilung der entstehenden Kosten (TAK)</li> <li>• Schulungen (P-A)</li> <li>• Ergebnisbeteiligung (P-A)</li> <li>• Horizontale Kooperationen eingehen (R-D)</li> </ul>
Kontrollmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufteilung der entstehenden Kontrollkosten (TAK)</li> <li>• Kontrolle durch Code of Conduct (R-D)</li> <li>• Ausgestaltung der Audits:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unangekündigte Audits (P-A)</li> <li>○ Anonyme Interviews (P-A)</li> <li>○ Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften/NGOs (P-A)</li> <li>○ Beschwerdemanagement (P-A)</li> <li>○ Transparente Sanktionen (P-A)</li> <li>○ Externe, unabhängige Auditierung (R-D)</li> </ul> </li> </ul>

### 5.5 Die Interaktion und Dynamik der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren sind dynamisch, das heißt sie können im Zeitverlauf ihre Wichtigkeit verändern oder eine stärkere Wechselwirkung auf andere Erfolgsfaktoren ausüben (vgl. ZENTES et al. 2003b, 825ff.). Dieser Abschnitt soll verdeutlichen, in welchen Phasen der Kooperation bestimmte Erfolgsfaktoren wichtig sind, und inwiefern positive oder negative Kontrollergebnisse die Kooperation beeinflussen können. Dabei können hier nicht alle Faktoren ausführ-

lich behandelt werden, es soll lediglich ein Eindruck über die Verbindung der Faktoren untereinander gegeben werden.

In Abbildung 3 ist ein Zeitstrahl mit den verschiedenen Phasen einer Kooperation (vgl. Abschnitt 3.3) aufgezeichnet. In der Planungsphase sind die Erfolgsfaktoren rund um die Auswahl der Partner besonders wichtig: Möglichst kompetente Partner mit gemeinsamen Zielen sollten für langfristige Beziehungen gefunden werden. In der Aufbauphase wird die Etablierung der Strukturen relevant, die für die Kooperation erforderlich sind. Dazu können die Kontaktaufnahme mit NGOs und Gewerkschaften gehören oder die Bildung horizontaler Kooperationen um den Einfluss auf die Lieferanten zu verbessern. In der Betriebsphase werden dann die Erfolgsfaktoren virulent, die das Verhalten der Partner während der Kooperation beeinflussen.

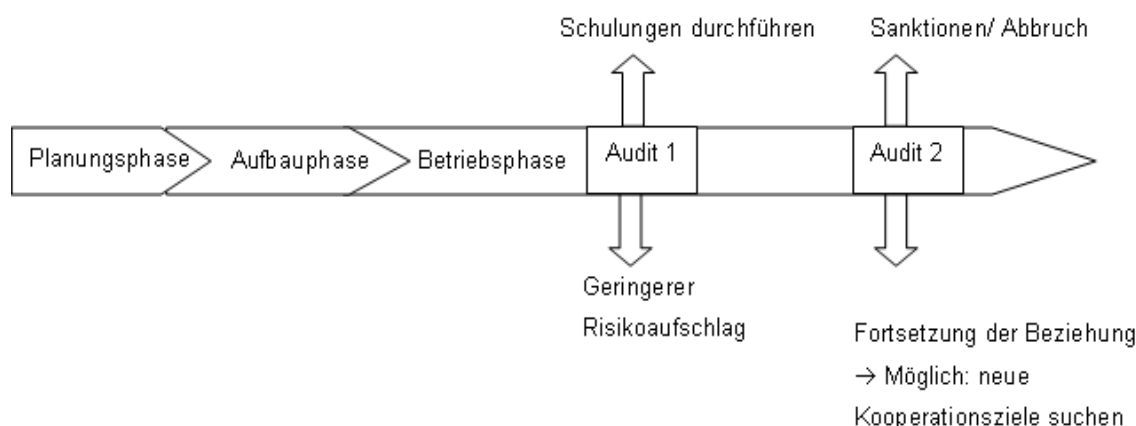


Abbildung 3: Phasen der Kooperation (Darstellung: eigene)

Dazu gehört beispielsweise der regelmäßige Kontakt zwischen den Partnern, um die Kommunikation zu verbessern und das Vertrauen ineinander zu stärken. Dabei ist das Vertrauen zu Beginn einer Beziehung eher kalkuliert, erst bei zunehmender Interaktion entwickeln sich gemeinsame Normen und Werte, die das Vertrauen verstärken (vgl. BARTELT 2002, 52; POWELL 1996, 63). Der Aufbau von Vertrauen wird in den hier vorgestellten Theorieansätzen besonders betont und stellt damit einen wichtigen Kooperationsbaustein dar. Der Aufbau von Vertrauen in den Partner kann durch die anderen Erfolgsfaktoren ebenfalls beeinflusst werden: häufige Kommunikation, regelmäßiger Perspektivwechsel und der generelle Abbau von Informationsasymmetrien wirken sich vertrauensfördernd aus. Bartelt (2002, 48) fügt an: „das Ergebnis hängt nicht nur vom Verhalten des Partners ab, sondern auch von dessen Wissen und technischen Fähigkeiten. Neben dem Leistungswillen beeinflusst auch die Leistungsfähigkeit (Kompetenz) des Partners das Ergebnis der Kooperation“. Das Screening und Signalling innerhalb der Phase „Auswahl der Partner“ bekommt dadurch eine neue Bedeutung in Bezug auf das Vertrauen: Kompetenten Partnern vertraut man eher.

In der Betriebsphase sollten ebenfalls die Anreizmechanismen zum Tragen kommen, um die Motivation bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards zu erhöhen. Das erste Audit kann als Anhaltspunkt dienen, inwiefern die bisherigen Verhaltens- und Anreizmechanismen auf die Einhaltung der Sozialstandards gewirkt haben. Die Erfolgsfaktoren wirksamer Audits spielen eine äußerst wichtige Rolle, um die tatsächlichen Arbeitsbedingungen so gut wie

möglich abbilden zu können. Nach einem erfolgreichen Audit muss dafür gesorgt werden, dass die Anreize der Einhaltung nicht abnehmen. Die Belohnung in Form eines geringeren Risikoaufschlags kann dafür sorgen, dass die Motivation auf Seiten des Lieferanten erhalten bleibt. Fällt das Audit schlecht aus, so gewinnen die Erfolgsfaktoren „Schulungen“ und „Konflikte lösen“ an Bedeutung. Die Ursachen der Missstände gilt es zu analysieren, und anschließend sollte Hilfestellung bei der Verbesserung gegeben werden. Konflikte müssen dabei angesprochen und gelöst werden.

Je länger die Beziehung andauert, desto besser können die Verhaltens-, Anreiz- und Kontrollmechanismen zum Tragen kommen. Das zweite Audit sollte deshalb möglichst ein besseres Ergebnis erzielen. Sind die Ergebnisse erneut schlecht, sollte ein Abbruch der Beziehung in Erwägung gezogen werden, da die Bemühungen zu gering ausfallen. Dennoch sollten die Ursachen, so gut es möglich ist, ermittelt werden, um bei anschließenden neuen Kooperationen Fehler zu umgehen. Fällt das Audit positiv aus, so können neue Ziele innerhalb der Kooperation vereinbart werden.

## **6 BEURTEILUNG DER VERTIKALEN KOOPERATIONEN ANHAND DER ERFOLGSFAKTOREN**

Im Folgenden soll anhand der in Kapitel 5 entwickelten Erfolgsfaktoren eine Analyse der Fallbeispiele vorgenommen werden. Dabei wird jeweils zunächst das Ziel der Kooperation vorgestellt und mit dem in dieser Arbeit gesetzten Ziel der effektiven und dauerhaften Implementierung verglichen. Anschließend werden die Aktivitäten von Wal-Mart und Coop innerhalb der Kategorien „Auswahl der Partner“, „Kooperationsverhalten“, „Anreizmechanismen“ und „Kontrollmechanismen“ beschrieben um dazustellen, welche Erfolgsfaktoren Beachtung finden und welche vernachlässigt werden (Abschnitt 6.1.2 und 6.3.2). Anschließend erfolgt eine Auswertung der Kooperationen hinsichtlich der erfolgreichen Implementierung der Sozialstandards. In den Kapitelabschnitten 6.2 und 6.4 wird dargestellt, inwiefern das Global Sourcing und das Supply Chain Management die Einführung der Sozialstandards beeinflussen.

### **6.1 Beurteilung der Kooperationen von Wal-Mart**

Wal-Mart geht dyadische vertikale Kooperationen mit seinen Lieferanten ein, wobei nicht über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg Kooperationen aufgebaut werden. Dabei werden strategische Partnerschaften mit den Lieferanten eingegangen, von denen das Unternehmen direkt Waren bezieht (vgl. Abschnitt 4.2.3).

#### **6.1.1 Ziele der Kooperationen**

Das in dieser Arbeit vorausgesetzte Ziel einer Kooperation beinhaltet die Einhaltung der Kernarbeitsnormen und weiterer Schutzbestimmungen (vgl. Abschnitt 2.6). Wal-Marts „Standards for Suppliers“ stimmen nicht mit allen wichtigen Konventionen der ILO überein. Die Kernarbeitsnorm Nr. 100 zur Gleichheit des Entgeltes sowie die Konvention zur Kinderarbeit Nr. 138 werden nicht gemäß der ILO übernommen. Klar überschritten wird die Konvention Nr. 1 bezüglich der Anzahl der zulässigen Arbeitsstunden: die ILO legt fest, dass nicht mehr als acht Stunden am Tag und höchstens 48 Stunden in der Woche gearbeitet werden darf, Wal-Mart hingegen erlaubt eine maximale tägliche Arbeitszeit von 14 Stunden, in der Woche bis zu 60 Arbeitsstunden. Die Zahlung eines existenzsichernden Lohnes ist ebenfalls nicht vorgeschrieben und steht damit in Kontrast zu den Konventionen Nr. 26 und Nr. 131. Die Konvention Nr. 155 zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz wird ebenfalls nur zum Teil erfüllt. Die Konventionen zur Zwangsarbeit, zur Vereinigungsfreiheit, zur Diskriminierung und das Recht auf Kollektivvereinbarungen werden durch die ES abgedeckt (vgl. ILO o.J.; KÖHNEN 2002, 33; WAL-MART STORES 2005, 41f.).

Das Ethical-Standards-Programm umfasst alle Lieferanten, von denen Wal-Mart direkt Waren bezieht sowie Lieferanten, die zu den „high-risk“-Kategorien gehören (vgl. Abschnitt 4.2.2). Wie intensiv diese Beziehungen zu Lieferanten der „high-risk“-Kategorien ausgestaltet sind, kann nicht eindeutig festgestellt werden, da im letzten veröffentlichten Ethical-Standards-Bericht Anfang des Jahres 2005 keine konkreten Angaben dazu gemacht werden. Die Verletzung der Standards wird bspw. nur für die direkten Lieferanten angegeben (vgl.

WAL-MART STORES 2005, 6, 14). Diesbezügliche schriftliche Anfragen bei Wal-Mart wurden nicht beantwortet. Die Umsetzung der Standards in der ganzen Kette kann deshalb nicht eindeutig belegt werden. Wie langfristig die Beziehungen zu den Partnern aufgebaut werden, geht ebenfalls aus den Dokumenten nicht eindeutig hervor. Wal-Mart spricht zwar von strategischen Partnerschaften, was eine langfristige Sicht unterstreicht, dennoch werden keine konkreten Zeitangaben gemacht.

### **6.1.2 Darstellung der Aktivitäten anhand der Erfolgsfaktoren**

Im folgenden Abschnitt werden die Aktivitäten der Kooperationen von Wal-Mart anhand der Erfolgsfaktoren innerhalb der Kategorien dargelegt.

#### **Auswahl der Partner**

Wal-Marts Beschaffungsabteilung wählt potentielle Lieferanten aus und strebt mit ihnen strategische Beziehungen an (vgl. WAL-MART STORES 2005, 21). Dabei betont Wal-Mart, dass kooperatives Verhalten auf Seiten des Lieferanten die Einhaltung der Standards unterstützt (vgl. WAL-MART STORES 2005, 21) und hebt die aus einer starken Partnerschaft entstehenden gegenseitigen Vorteile hervor (vgl. WAL-MART STORES 2005, o.S.).

**Langfristige Beziehungen:** Wie schon im Abschnitt 6.1.1 erläutert, können keine Angaben darüber gemacht werden, wie langfristig die Kooperationen mit den Lieferanten ausgerichtet sind.

**Kompetente Partner:** Das Procurement Department stellt bei Recruitment-Seminaren das ES-Programm vor und schreckt damit eventuell Lieferanten ab, die die „Standards for Suppliers“ nicht umsetzen wollen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 21).

**Gemeinsame Ziele entwickeln:** Nach Angaben Wal-Marts wird mit Lieferanten nach gemeinsamen Lösungen von Problemen bezüglich der Einhaltung von Sozialstandards gesucht: „Wal-Mart is committed to working with its suppliers to find long-term solutions to these issues through improved production planning, education of workers, factory management training and enhanced internal supply chain management“ (WAL-MART STORES 2005, 12).

**Ziele vertraglich festlegen:** Bei Vertragsabschluss muss der neue Lieferant die „Standards for Suppliers“ unterschreiben und versichern, dass er eine Abschrift in den Fabrikhallen aufhängen wird (vgl. WAL-MART STORES 2005, 6).

**Gegenseitige, symmetrische Abhängigkeit erzeugen:** Wal-Mart ist der größte Einzelhändler weltweit. Durch seine Marktmacht kann das Unternehmen einen großen Einfluss auf die Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten ausüben. Dass Wal-Mart möglichst symmetrische Beziehungen bevorzugt und deshalb nur von besonders großen Lieferanten Waren kauft, konnte nicht belegt werden.

#### **Kooperationsverhalten**

**Informationsaustausch und Kommunikation fördern/Aufbau von Vertrauen:** Wal-Mart betont in seinem Bericht zu den ES die Bedeutung der Schulungen für die Einsicht der Lieferanten, Sozialstandards umzusetzen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7). Durch Schulungen

kann ein engerer Kontakt mit Lieferanten entstehen, der auch das gegenseitige Vertrauen stärken kann. Insgesamt gibt Wal-Mart in dem Bericht lediglich darüber Auskunft, dass das Global Procurement Department monatliche Seminare für Lieferanten abhält, in denen es über die ES informiert und mit den Partnern Lösungen zu bestimmten Problemen wie der Identifizierung von gefälschten Dokumenten oder der Berechnung von Löhnen erarbeitet (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7). Wie oft einzelne Lieferanten an solchen Seminaren teilnehmen und damit ein vertrauensvoller, kontinuierlicher Kontakt hergestellt wird, wird aus den Dokumenten nicht ersichtlich. Nach den halbtägigen Seminaren werden Tests geschrieben, um das Wissen der Teilnehmer zu überprüfen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7). Die Abfrage durch Tests lässt daran zweifeln, ob die Seminare eine gleichberechtigte Atmosphäre herstellen können, in der Lieferanten ermuntert werden, aus ihrer Sicht Probleme anzusprechen und zu diskutieren. Wal-Marts Verhalten lässt den Eindruck entstehen, Seminare und Tests vor allem zur Absicherung gegen Medienangriffe durchzuführen, nicht aber um in den Aufbau einer vertrauensvollen und gleichberechtigten Lieferantenbeziehung zu investieren, in der Informationen ausgetauscht, Transparenz erhöht oder abweichende Perspektiven problematisiert werden können.

Inwiefern während der Seminare Konflikte gelöst, Machtstrukturen analysiert werden bzw. eine Rolle spielen oder in welcher Form mit kulturellen Unterschieden umgegangen wird, konnte den Dokumenten nicht entnommen werden. Nachfragen bei Wal-Mart wurden nicht beantwortet.

### **Anreizmechanismen**

**Schulungen:** Die eben beschriebenen Schulungen wurden im Jahr 2004 bei 7.900 Lieferanten durchgeführt (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7). Nach Angaben Wal-Marts sollen sie das Engagement der Lieferanten hinsichtlich der Implementierung der „Standards for Suppliers“ erhöhen. Das ES Manual, das in sieben Sprachen erhältlich ist, soll dabei den Zulieferern als Trainingsmaterial auch für deren Lieferanten zur Verfügung gestellt werden (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7). Die Motivation, Sozialstandards einzuhalten soll durch das Wissen über die positiven Folgen der Implementierung gesteigert werden und nicht nur eine Folge der Auditierungen sein (vgl. WAL-MART STORES 2005, 7).

**Horizontale Kooperationen:** Wal-Mart initiierte im Jahr 2004 horizontale Kooperationen mit ausgewählten Markenunternehmen wie Levi Strauss & Co., um deren Auditprogramme zu evaluieren und anzuerkennen. Ziel dieser Kooperationen ist es, die Anzahl der Audits zu reduzieren (vgl. WAL-MART STORES 2005, 22).

Über eine Aufteilung der Kosten für Audits und eine Ergebnisbeteiligung werden keine Angaben gemacht.

## **Kontrollmechanismen**

**Kontrolle durch Code of Conduct:** Die Einhaltung der „Standards for Suppliers“ wird mindestens einmal im Jahr bei allen Lieferanten, von denen Wal-Mart direkt Waren bezieht, überprüft. Im Jahr 2004 wurden 7.600 Audits durchgeführt (etwa 30 am Tag) (vgl. WAL-MART STORES 2005, 3).

Bei der Durchführung von Audits werden folgende Erfolgsfaktoren eingehalten:

**Unangekündigte Audits:** Von allen durchgeführten Audits im Jahr 2004 wurden 8 % unangekündigt durchgeführt, im Jahr 2005 sollten etwa 20 % der Audits ohne vorherige Anmeldung vorgenommen werden. (Exakte Zahlen von 2005 lagen bei Abschluss der Arbeit noch nicht vor) (vgl. WAL-MART STORES 2005, 3).

**Anonyme Interviews:** Die Interviews mit 15 bis 45 Arbeitern während eines Audits werden von den Auditoren in einer neutralen Umgebung ohne das Beisein des Fabrikmanagements geführt (vgl. WAL-MART STORES 2005, 31). Dabei achtet Wal-Mart darauf, dass die interviewten Mitarbeiter in Schlüsselpositionen arbeiten und die Auswahl der Interviewten in etwa dem Geschlechterverhältnis in der Fabrik entspricht. Die Auditoren sind darauf trainiert, bewusste Täuschungsversuche bei Interviews zu erkennen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 31).

**Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften/NGOs:** Nach eigenen Angaben ist Wal-Mart eine laterale Kooperation mit der NGO „Business for Social Responsibility“ eingegangen, um ein „stakeholder engagement program“ (vgl. WAL-MART STORES 2005, 3) für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Welche Aktivitäten aus dieser Kooperation resultieren und ob lokal vor Ort Kontakte mit NGOs oder Gewerkschaften geknüpft werden, wird nicht bekannt gegeben.

**Beschwerdemanagement:** Wal-Mart hat als Ergänzung der Audits eine „Ethics Hotline“ eingerichtet, bei der Arbeiter zusätzlich anrufen und sich über schlechte Arbeitsbedingungen beschweren können (vgl. WAL-MART STORES 2005, 23).

**Transparente Sanktionen:** Lieferanten, die schlechte Auditergebnisse erzielen, müssen mit Sanktionen rechnen: Im Jahr 2004 fielen 1.211 Fabriken durch das Audit und wurden für 90 Tage gesperrt (2005 wurde die Zeitspanne auf ein Jahr ausgedehnt). Um anschließend wieder Geschäftsbeziehungen zu Wal-Mart aufnehmen zu können, müssen Lieferanten ein „yellow“-Rating bei einem Audit erzielen. 2004 konnten 260 Lieferanten ihre Probleme beheben und wieder ihre Beziehungen zu Wal-Mart aufnehmen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 6, 11). Verstöße gegen die „Standards for Suppliers“ wie Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder gefährliche Arbeitsbedingungen können zu sofortigen Ausschluss des Lieferanten führen (vgl. WAL-MART STORES 2005, 6).

**Unabhängige, externe Auditierung:** 15% der gesamten Audits im Jahr 2004 wurden durch unabhängige, externe Auditgesellschaften durchgeführt (vgl. WAL-MART STORES 2005, 26).

Zu der Aufteilung der Kosten werden keine Angaben in den Dokumenten gemacht.



### 6.1.3 *Bewertung der Kooperationen*

Die Aussagen von Wal-Mart bezüglich der Implementierung der „Standards for Suppliers“ werden kontrastiert von zahlreichen kritischen Berichten von NGOs, Gewerkschaften oder Journalisten. Wal-Mart werden immer wieder ausbeuterische Arbeitsbedingungen vorgeworfen: Kinderarbeit, Diskriminierung der Arbeiterinnen, zahlreiche unbezahlte Überstunden, keine Zahlung existenzsichernder Löhne etc. (vgl. KÖHNEN 2000, 31ff.). Die Menschenrechtsgruppe National Labor Committee dokumentiert seit über 20 Jahren Verstöße gegen Menschenrechte und veröffentlicht auf ihrer Internetseite Berichte über die Arbeitsbedingungen unter anderem bei Wal-Mart (vgl. NATIONAL LABOR COMMITTEE 2005). Einige Berichte werden in Köhnens Arbeitspapier (vgl. KÖHNEN 2002, 35ff.) ausführlich wiedergegeben und auch Oxfam führt Beispiele für schlechte Arbeitsbedingungen bei Wal-Mart an (vgl. OXFORD INTERNATIONAL 2004, 63).

Im Gegensatz zu den Bemühungen, die Wal-Mart bei der Durchführung von Audits angibt, stehen Aussagen, die gegenüber einer chinesischen NGO gemacht wurden: „Managers in two factories said that Wal-Mart’s social responsibility inspection team only spends about three hours at the factories, during which they verify wages, working hours and personnel records, make a brief inspection tour of the factory, and meet three or four workers in the factory office’s reception room. They also said that Wal-Mart inspections were generally quite easy to bluff, and that because Wal-Mart’s unit prices for orders are extremely low, their inspection teams were not likely to seriously demand that the factory adhere to the code of practice“ (Liu 2003, o.S., zitiert in: CCC 2005b, 13).

Auch Köhnen (2000, 17) zieht eine Verbindung zwischen der Marktmacht Wal-Marts, seinen Einkaufspraktiken und der Implementierung von Sozialstandards. Durch seine Größe hat das Unternehmen die Möglichkeit, großen Druck auf die Zulieferer auszuüben: So müssen Lieferanten sich verpflichten, den niedrigsten Preis anzubieten (ANONYMUS 1999, 20). Nach Shils (vgl. 1997, VII/15) räumt Wal-Mart sich das Recht ein, Lieferungen jederzeit wieder abzubestellen. Darüber hinaus zahlt Wal-Mart meist erst, wenn das Produkt an der Kasse verkauft wurde (vgl. KÖHNEN 2000, 18). Sollte ein Lieferant sich den Vorgaben nicht fügen, so scheidet dieser möglicherweise aus (vgl. KÖHNEN 2000, 18). Zentes et al. (2003b, 832) fassen zusammen: „Handelsunternehmen wie Wal-Mart [...] definieren ebenfalls genaue Anweisungen an ihre potenziellen Kooperationspartner [...] und standardisieren damit den Gestaltungsprozess für Kooperationen. Aufgrund der hohen Verhandlungsmacht können diese Unternehmen dabei die für sie optimal angesehenen Optionen vorgeben; dem Partner bleibt lediglich die Wahl, zu diesen Bedingungen einzuwilligen oder nicht zu kooperieren“. Wie in der Behandlung des Ressource-Dependence-Ansatzes beschrieben (vgl. 5.3.3), wird ein deutliches Machtungleichgewicht als ungünstig angesehen, da den Bedürfnissen des stärkeren Partners mehr Gewicht verliehen wird. Straffe Zeitpläne können dazu führen, dass Lieferanten nur durch eine hohe Anzahl an Überstunden die Zeitvorgaben einhalten können. Dass in den „Standards for Suppliers“ 14 Arbeitsstunden am Tag akzeptiert werden, wohingegen die ILO nur acht Stunden vorsieht, weist auf eine mögliche Absicht Wal-Marts hin: Die Lieferanten sollen so flexibel wie möglich produzieren können, um den Wünschen Wal-Marts gerecht zu werden. Die Verpflichtung den niedrigsten Preis anzubieten kann verhindern, dass

der Lieferant in der Lage ist höhere Löhne zu zahlen. Kernaghan, Direktor der NGO „National Labor Committee“ bemerkt kritisch: „Wal-Mart puts so much pressure on price that suppliers can't possibly afford to improve conditions. So instead they lie“ (MCCAFFERTY 2005, o.S.).

Im Juni 2005 klagte ein Auditor von Wal-Mart gegen den Konzern, da ihm aufgrund seiner Weigerung, einem Lieferanten ein gutes Auditergebnis zu bescheinigen, gekündigt wurde. „The suit claims that »the factory certification process was designed only to create the impression that Wal-Mart was producing its goods under humane workings conditions when, in fact, working conditions at the factories were terrible and violated the rules and regulations of Wal-Mart«“ (MCCAFFERTY 2005, o.S.). Auf Grundlage dieser Aussage könnte vermutet werden, dass die „Standards for Suppliers“ und die durchgeführten Auditierungen lediglich als Signalling dienen, um Wal-Mart gegen Angriffe abzusichern. Innerhalb des Managements ist man sich dabei jedoch im Klaren, dass die harten Preis- und Zeitvorgaben im Kontrast zu den ES stehen und dementsprechend keine strengen Audits durchgeführt werden, da sonst Lieferanten die engen Vorgaben nicht mehr akzeptieren könnten. Wal-Mart streitet die Vorwürfe jedoch ab. Der Direktor der Global Procurement Abteilung betont: „When we have suppliers say, »It's going to cost me«, we say, »Do it«“ (MCCAFFERTY 2005, o.S.). Fraglich ist dabei nur, inwiefern Wal-Mart den Lieferanten bei den anfallenden Kosten hilft. Dies wird bei den Interviews in der zitierten Zeitschrift CFO nicht deutlich.

Wal-Mart strebt strategische Partnerschaften an, die die Implementierung der „Standards for Suppliers“ erleichtern und gleichzeitig den Konsumenten zeigen sollen, dass Wal-Mart sich für bessere Arbeitsbedingungen engagiert. Im Vordergrund der Bemühungen stehen Schulungen und Kontrollen. Grundsätzlich stimmt das Ziel, durch Schulungen die Lieferanten zu motivieren und ihnen das nötige Know-how zu vermitteln, mit dem Erfolgsfaktor „Schulungen“ überein. Dennoch deuten diese Schulungen auf eine eher einseitige Beziehung hin, in der Wal-Mart Input gibt, diesen mit Tests überprüft, aber nicht näher mit den Lieferanten kommuniziert. Solches Verhalten fördert nicht den Austausch über Probleme oder Konflikte, schafft keine Transparenz und baut nur bedingt Vertrauen auf. Eine Informationsasymmetrie, wie sie in der Principal-Agent-Theorie beschrieben wird, kann nur schwer abgebaut werden (vgl. 5.3.2).

Über eine Aufteilung der Kosten zwischen Lieferant und Wal-Mart gibt es keine Angaben; ebenso werden hinsichtlich der weiteren Ausnutzung von Anreizmöglichkeiten keine Hinweise gegeben. Die Gefahr, dass der Lieferant dadurch eher opportunistisch handelt, steigt. Die vielen Anklagen der NGOs und Gewerkschaften bestätigen diesen Eindruck: Wal-Mart verfügt zwar über das ES-Programm, schafft es aber nicht, das Verhalten der Lieferanten nachhaltig zu verändern.

Bei den Kontrollmechanismen ist positiv zu vermerken, dass Wal-Mart anstrebt die unangekündigten Audits zu steigern. Die Steigerung macht den Prozess deutlich, in dem Wal-Mart sich befindet. Dennoch sind die derzeitigen 20 % ein immer noch zu geringer Anteil.

Auch der Anteil der unabhängig durchgeführten Audits von 15 % ist ebenfalls noch niedrig. Hier bleibt abzuwarten, ob Wal-Mart den Prozentsatz steigert. Das Beispiel der Klage des

Auditors deutet darauf hin, dass Wal-Mart bestrebt ist, positive Audits unabhängig der tatsächlichen Arbeitsbedingungen zu erzielen. Auch eine externe Auditgesellschaft ist daran interessiert, regelmäßige Aufträge zu bekommen. Sollte die beauftragte Auditgesellschaft extrem viele schlechte Auditergebnisse verteilen, könnte Wal-Mart die Aufträge an diese einstellen. Aufgrund dieses Zusammenhangs (vgl. Ressource-Dependence-Ansatz in Abschnitt 5.3.3) ist also die „Unabhängigkeit“ einer externen Auditgesellschaft in Frage zu stellen.

Positiv zu bewerten ist die Tatsache, dass alle direkten Lieferanten sowie zumindest einige der indirekten Lieferanten, die Kleidung produzieren und damit zu der „high-risk“-Kategorie zählen, überprüft werden. Inwieweit dazu auch Baumwollbauern, Spinnereien oder weitere Lieferanten, die am Anfang der textilen Kette stehen, zählen, konnte nicht eindeutig bestimmt werden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die mangelhafte Beteiligung von Gewerkschaften innerhalb des Auditprozesses. Durch den Ausschluss dieser Gruppen wird die Transparenz in die Kontrollabläufe von Wal-Mart und damit das Vertrauen der interessierten Konsumenten gemindert. Aber auch die Lieferanten selbst können mögliche Beschwerden nicht offiziell an NGOs weitergeben, ohne mit einem Abbruch der Geschäftsbeziehung zu Wal-Mart rechnen zu müssen.

Die Durchführung von Sanktionen ist bei Wal-Mart als positiv zu beurteilen, da aufgrund der Sanktionen Druck auf die Lieferanten ausgeübt wird, Sozialstandards zu verbessern. Gleichzeitig bekommen sie aber auch die Chance, nach einer gewissen Zeit wieder als Geschäftspartner zugelassen zu werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Wal-Mart im Bereich der Anreizgestaltung zu wenige Erfolgsfaktoren umsetzt und auch das Kooperationsverhalten selbst Lücken aufweist. Die in Kapitel 5 immer wieder hervorgehobene Bedeutung einer vertrauensvollen Beziehung erfährt bei Wal-Mart zu wenig Beachtung. Die Kontrollmechanismen sollten durch die Beteiligung von NGOs oder Gewerkschaften unterstützt werden. Es fällt auf, dass viele Erfolgsfaktoren durch fehlende Angaben in den Dokumenten nicht belegt werden konnten. Eine größere Transparenz der Berichterstattung durch Wal-Mart wäre deshalb wünschenswert.

In der folgenden Tabelle 5 werden die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt. Ein Minuszeichen bedeutet, dass der Erfolgsfaktor nicht erfüllt wird, der Kreis symbolisiert erste Aktivitäten, die noch weiter intensiviert werden können, und ein Pluszeichen bedeutet die Umsetzung des Erfolgsfaktors. Zwei Symbole bedeuten, dass keine eindeutige Bewertung vorgenommen werden kann.

Tabelle 5: Einhaltung der Erfolgsfaktoren bei Wal-Mart (Darstellung: eigene)

	Erfolgsfaktoren	Wal-Mart
Auswahl der Partner	Langfristige Beziehungen	Keine Angaben
	Kompetente Partner	o
	Gemeinsame Ziele entwickeln	+
	Ziele vertraglich festlegen	+
	Gegenseitige, symmetrische Abhängigkeit erzeugen	-
Kooperationsverhalten	Informationsaustausch und Kommunikation fördern	o
	Vertrauen aufbauen	o
	Interkulturelle Handlungs- und Kommunikationskompetenz ausbilden	Keine Angaben
	Konflikte erkennen und lösen	Keine Angaben
	Machtstrukturen analysieren	Keine Angaben
Anreizmechanismen	Aufteilung der entstehenden Kosten	Keine Angaben
	Schulungen	+/o
	Ergebnisbeteiligung	Keine Angaben
	Horizontale Kooperationen eingehen	+
Kontrollmechanismen	Aufteilung der entstehenden Kontrollkosten	Keine Angaben
	Kontrolle durch Code of Conduct	+
	Unangekündigte Audits	o
	Anonyme Interviews	+
	Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften/NGOs	o/-
	Beschwerdemanagement	+
	Transparente Sanktionen	+
	Externe, unabhängige Auditierung	o

## 6.2 Einfluss des Global Sourcing auf die Implementierung von Sozialstandards

Kennzeichen des Global Sourcing ist die strategische Ausrichtung der Partnerschaften (vgl. Kapitelabschnitt 4.1.2). Da Wal-Mart eine Kostenstrategie verfolgt und darauf abzielt, sehr preisgünstige Waren anzubieten, betreibt das Unternehmen vorwiegend ein kosteninduziertes Global Sourcing. Dieses spiegelt sich in eher kurzfristig angelegten Partnerschaften wider, bei denen enge Vorgaben bezüglich der Preisgestaltung vorgenommen werden. Der Versuch, die Kosten so gering wie möglich zu halten, steht im Grundsatz der Implementierung von Sozialstandards entgegen (vgl. CCC 2005b, 78), da die Einführung von Sozialstan-

dards mindestens am Anfang kostenintensiv ist: Der Lieferant muss entsprechende Beratungen bekommen, Investitionen in eine verbesserte Ausstattung der Fabrik müssen getätigt werden, die Zahlung höherer Löhne kann sich auf höhere Produktpreise niederschlagen. Diese möglichen Kosten müssen vom Lieferanten und vom fokalen Unternehmen getragen werden. Das bedeutet, dass die Strategie der dauerhaften Niedrigpreise von Wal-Mart der Einhaltung von Sozialstandards nicht zuträglich ist. In diesem Fall muss das Unternehmen Prioritäten setzen. Eine Möglichkeit, mit dieser Herausforderung umzugehen, ist die kurzzeitige Investition in die Schulung der Lieferanten mit der Absicht, die Eigenverantwortung der Lieferanten hinsichtlich der Einhaltung von Sozialstandards zu erhöhen. Dabei ist jedoch zu fragen, ob nicht nur das Know-how der Lieferanten entscheidend ist, sondern auch die Rahmenbedingungen der Geschäftsbeziehung wie Preis- und Zeitvorgaben. Dürr et al. (2001, 72) merken ebenfalls kritisch an: „Als offene Frage bleibt, ob diese Dezentralisierung die Umsetzung eher befördert (und sichert) oder ob lediglich ein Verantwortungsmythos geschaffen und eine entsprechende Legitimationsfassade aufgebaut wird“.

Innerhalb des Global Sourcing werden vorwiegend dyadische Kooperationen mit den Endlieferanten der Wertschöpfungskette aufgebaut (vgl. Kapitelabschnitt 4.1.2), so dass von vornherein keine ganzheitliche Betrachtung aller Produktionsstufen vorgenommen wird. Da schlechte Arbeitsbedingungen aber auch bei den Lieferanten der anderen Produktionsstufen zu finden sind, muss das Unternehmen dennoch die gesamte Wertschöpfungskette beachten. Wal-Mart sollte deshalb auch zu den „high-risk“-Lieferanten intensiven Kontakt halten.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich durch die Flexibilität, die das GS durch eine möglichst hohe Anzahl von Lieferanten erzielen möchte. Je mehr Lieferanten ein Unternehmen hat, desto komplexer werden die Geschäftsbeziehungen. Die Beziehungen können allein aufgrund der Anzahl nicht mehr so intensiv gestaltet werden, allerdings ist die Abhängigkeit zu jedem einzelnen Lieferanten geringer (vgl. Abschnitt 5.3.3). Ein Unternehmen, das darauf angewiesen ist, kurzfristig zu einem günstigeren Lieferanten zu wechseln, kann von dieser Flexibilität profitieren – der garantierten Umsetzung von Sozialstandards ist es nicht unbedingt zuträglich. Vielmehr erschwert sich durch häufig wechselnde Lieferantenbeziehungen der Aufbau von Vertrauen – die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens der Lieferanten kann nur schwer reduziert werden. Auch die Zahlung beispielsweise der Auditkosten ist bei einer häufigen Fluktuation der Lieferanten für das fokale Unternehmen nicht günstig. Die in dieser Arbeit als wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellten langfristigen Beziehungen werden nur im technologieinduzierten Global Sourcing vorgenommen.

Um die Herausforderung einer hohen Flexibilität zu bewältigen, nimmt Wal-Mart Standardisierungen der Prozessabläufe vor. Die Durchführung von inhaltlich identischen Schulungen bei allen Lieferanten reduziert den individuellen Zeitaufwand der einzelnen Kooperationen. Dabei ist jedoch fraglich, ob die Standardisierung der Abläufe den Aufbau von Vertrauen ausreichend unterstützt, kritische Fragen gestellt werden können und der Thematik Sozialstandards genügend Raum gegeben wird.

Eine umfassende Beurteilung der Einflüsse des Global Sourcing kann hier nicht vorgenommen werden, da ein einziges Fallbeispiel nicht ausreicht, um alle Wirkungen des Global Sourcing zu analysieren.

### 6.3 Beurteilung der Kooperationen bei Coop

Nach dem Fallbeispiel zum Global Sourcing werden in den folgenden Kapitelabschnitten die Naturaline-Kooperationen von Coop beurteilt. Coop ist als Fallbeispiel für das Supply Chain Management ausgewählt worden, da das Unternehmen Beziehungen zu allen Partnern in der Kette aufbaut und den Fokus auf intensive Kooperationen legt (vgl. Abschnitt 4.4.3).

#### 6.3.1 Ziele der Kooperationen

Nach Aussagen von Jürg Peritz (2005, 4), Leiter der Direktion CCM/Beschaffung, „[kann] eine komplexe Warenkette, wie es die Textilherstellung ist [...], nur mit einer sehr intensiven, langfristigen Partnerschaft ökologisch und sozial optimiert werden“. Aus diesem Grund bestehen die Naturaline-Partnerschaften teilweise seit mehr als zehn Jahren. Mittelfristiges Ziel innerhalb der Naturaline-Kooperationen ist die SA-8000 Zertifizierung für alle Lieferanten der gesamten Kette. Die Richtlinie „Sozial-ethische und ökologische Beschaffung“ sieht die Einhaltung aller anwendbaren nationalen Gesetze und Vorschriften, Mindeststandards der Branche, die Konventionen der ILO und der UNO sowie alle anderen relevanten gesetzlichen Bestimmungen vor (vgl. COOP 2006, o.S.). Die erfolgreiche BSCI-Zertifizierung ist grundsätzliche Voraussetzung der Zusammenarbeit (vgl. COOP 2005, 2), wobei längerfristiges Ziel von Coop ist, das gesamte Baumwollsortiment auf Naturaline umzustellen (vgl. COOP o.J.-a, o.S.). Mit dieser Zielsetzung entspricht Coop bei den Naturaline-Produkten den Kooperationszielen, die dieser Arbeit zugrunde gelegt wurden.

#### 6.3.2 Darstellung der Aktivitäten anhand der Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die Aktivitäten von Coop innerhalb der Kategorien beschrieben und dargelegt, welche Erfolgsfaktoren eingehalten werden.

#### Auswahl der Partner

**Langfristige Beziehungen:** Wie bereits dargelegt, strebt Coop langfristige Beziehungen mit den Lieferanten innerhalb der ganzen Textilkette an. Die Baumwollbauern erhalten beispielsweise für ihre Bio-Baumwolle eine fünfjährige Abnahmegarantie (vgl. COOP o.J.-c, 37).

**Kompetente Partner:** Nach eigenen Aussagen bevorzugt Coop (o.J.-c, 46) „Unternehmen, die Anstrengungen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen machen und anerkannte soziale und ökologische Standards einhalten“. Erklärtes Ziel ist es, nur noch mit „geeigneten Geschäftspartnern“ (COOP o.J.-c, 59) zusammenzuarbeiten, die den Textilkodex einhalten.

**Gemeinsame Ziele entwickeln:** Die Naturaline-Lieferanten gehören einem Netzwerk an, wie folgendes Zitat von Patrick Hohmann, Direktor der Remei AG bestätigt: „By integrated textile chain we mean a coordinated network of textile producers and retailers from various countries, working together as partners. They cooperate closely and with a long-term focus, sharing values and a common vision“ (HOHMANN 2005, o.S.). Dabei ist die gegenseitige Unterstützung Bestandteil der Partnerschaften: „Partnerships mean an integrated chain

where all the partners are willing to support each other, to work in favour of each other" (HOHMANN 2005, o.S.).

**Ziele vertraglich festlegen:** Es werden verbindliche Qualitätsvereinbarungen getroffen, die den Lieferanten zur Einhaltung der Richtlinie „Sozial-ethische und ökologische Beschaffung“ und zur Richtlinie „Coop Naturaline“ verpflichten. Die Lieferanten erhalten den Kodex in ihrer jeweiligen Landessprache und müssen diesen an ihre Beschäftigten mündlich und schriftlich weiterleiten (vgl. COOP o.J.-c, 53ff.).

**Gegenseitige, symmetrische Abhängigkeit erzeugen:** Coop fördert die Selbstverantwortung bei Lieferanten (vgl. COOP 2006, o.S.): Um die Position der indischen Baumwollbauern zu stärken und ihre Selbständigkeit zu fördern, zahlt das Baumwollunternehmen bioRe, ein Tochterunternehmen der Remei AG, seinen Bauern eine Prämie von bis zu 20 % für den Anbau von Bio-Baumwolle, gibt ihnen eine Absatzgarantie von fünf Jahren und bietet eine Teilhaberschaft an der Firma Maikaal bioRe an (vgl. COOP o.J.-c, 58).

### **Kooperationsverhalten**

**Informationsaustausch und Kommunikation fördern:** Der Informationsaustausch wird durch regelmäßige Besuche gefördert: So gab es einen intensiven Austausch zwischen dem Top-Management von Coop und der Belegschaft von Maikaal bioRe im Januar 2005 zum zehnjährigen Jubiläum von Naturaline (vgl. VULIC 2005, 16ff.). Im Januar 2006 besuchten zwei Delegationen der Maikaal bioRe und Meatu bioRe die Partner in der Schweiz und erhielten Einblicke in den Verkauf der Naturaline-Textilien, deren Bio-Baumwolle von ihren Vertragsbauern gepflückt wurde (vgl. REMEI AG 2006, 2f.). Zudem werden regelmäßige „Open House Days“ in Indien und in Tansania durchgeführt: „Kunden, Produzenten, Bauern wie auch Familienmitglieder treffen sich und erleben einander als Partner in einer Wertschöpfungskette“ (REMEI AG 2005, o.S.).

**Vertrauen aufbauen:** „Stabile Partnerschaften und gegenseitiges Vertrauen“ (COOP o.J.-c, 59) leisten für Coop einen Beitrag, das Produkt zu optimieren. Dabei will das Unternehmen nicht nur durch Kontrollen die Einhaltung garantieren, sondern das nötige Bewusstsein partnerschaftlich erzielen (vgl. COOP o.J.-c, 21). Da Coop als Hauptabnehmerin der Naturaline-Produkte eine langfristige Zusammenarbeit vorsieht und keine starken Schwankungen bei der Auswahl der Lieferanten stattfinden, können die beteiligten Unternehmen langfristiger planen und Vertrauen zu den Partnern in der Kette aufbauen.

**Interkulturelle Handlungs- und Kommunikationskompetenz ausbilden:** Coop berücksichtigt nach eigenen Aussagen bei der Implementierung der Richtlinien „die herrschenden kulturellen und sozialen Strukturen und fördert die Selbstverantwortung“. Als Beispiel können die bereits genannten Begegnungen zum zehnjährigen Jubiläum und die jährlich veranstalteten „Open House Days“ bei den Projektpartnern in Tansania und Indien genannt werden (vgl. COOP 2002, 1).

Angaben, inwiefern konkret Konflikte gelöst und Machtstrukturen analysiert werden, finden sich in den Dokumenten nicht.

### **Anreizmechanismen**

**Aufteilung der entstehenden Kosten:** Genaue Angaben zur Aufteilung der Kosten liegen nicht vor. Für die Kosten von Schulungen (vgl. nächster Erfolgsfaktor) müssen die Lieferanten selber aufkommen (vgl. ZOGG 2006).

**Schulungen:** Bei Bedarf werden Schulungen durch SA 8000-Berater durchgeführt (vgl. GIMELFARB 2006).

**Ergebnisbeteiligung:** Im Bereich des Baumwollanbaus gibt es eine Abnahmepreis-Staffelung: nach zwei Jahren Bio-Baumwollanbau gibt es einen um 15 % erhöhten Abnahmepreis für den Bauern, ab dem dritten Jahr wird der Abnahmepreis um 20 % gesteigert (vgl. REMEI AG 2005, o.S.). Zusätzlich können Bauern Teilhaber an Maikaal bioRe werden: Anfang 2005 waren 263 von insgesamt über 1.500 Bauern Aktionäre (vgl. COOP & BIORE 2005, 3f.).

**Horizontale Kooperationen:** Coop ist 2005 der BSCI beigetreten. Dies hat sie vor allem aufgrund der Herausforderungen im konventionellen Textilangebot getan: „Coop hat als weltweit vergleichsweise kleine Anbieterin Schwierigkeiten, der im Jahr 2002 verabschiedeten Richtlinie zur ökologischen und sozial-ethischen Beschaffung zur Durchsetzung zu verhelfen“ (COOP o.J.-b, 47). Die Naturaline-Lieferanten müssen mindestens das BSCI-Audit erfolgreich absolvieren, mittelfristig ein SA 8000-Zertifikat vorweisen (vgl. COOP 2005, 2).

### **Kontrollmechanismen**

**Aufteilung der entstehenden Kontrollkosten:** Die entstehenden Kontrollkosten übernimmt Coop zu 50 %, die Zertifizierung muss der Lieferant übernehmen (vgl. ZOGG 2006).

**Kontrolle durch Code of Conduct:** Der Textilkodex, die Richtlinie „Sozial-ethische und ökologische Beschaffung“ und die Richtlinie „Coop Naturaline“ legen die Vorgaben bezüglich der Einhaltung der Sozialstandards und ihrer Kontrolle fest.

Bei der Durchführung von Audits werden folgende Erfolgsfaktoren eingehalten:

**Unangekündigte Audits:** Unangemeldete Kontrollen sowie Stichproben können jederzeit durchgeführt werden (vgl. COOP 2005, 2).

**Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften/NGOs:** Coop arbeitet in den Herstellungsländern nicht mit NGOs zusammen, eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften wird nicht erwähnt (vgl. ZOGG 2006, o.S.).

**Beschwerdemanagement:** Die Umsetzung des SA 8000 sieht ein Beschwerdesystem vor. Darüber hinaus arbeitet Coop eng mit den Lieferanten zusammen, so dass im Rahmen dieser Zusammenarbeit Kritik geäußert werden kann. Mitarbeiterinnen der Lieferanten können sich nicht direkt bei Coop oder der Remei AG beschweren sondern müssen dies bei ihrem Fabrikmanagement tun (vgl. GIMELFARB 2006).



**Transparente Sanktionen:** Bestehen Zweifel an der Einhaltung der Naturaline-Richtlinie, ist Coop berechtigt, das Naturaline-Label nicht zu vergeben oder Konventionalstrafen aufzuerlegen (vgl. COOP 2006, o.S.; COOP 2005, 2). Nach Angaben von Brigitte Zogg (vgl. 2006), Mitarbeiterin der Nachhaltigkeitsabteilung bei Coop, seien bisher keine Sanktionen bei Lieferanten notwendig geworden.

**Externe, unabhängige Kontrolle:** Alle Naturaline-Lieferanten müssen die Einhaltung der Naturaline-Richtlinie von unabhängigen Auditgesellschaften und durch das Coop Qualitätscenter kontrollieren lassen (vgl. COOP 2005, 2).

Angaben zur Durchführung anonymer Interviews werden nicht gemacht.

### **6.3.3 Bewertung der Kooperationen**

Das Engagement der Coop im Bereich der Naturaline-Kollektion setzt die Erfolgsfaktoren der vier Kategorien überwiegend um. Es konnten zudem keine kritischen Äußerungen speziell zu der Herstellung des Naturaline-Sortiments gefunden werden (vgl. ERKLÄRUNG VON BERN 2006). 2002 wurde Coop für seine Aktivitäten mit dem UN-Umweltpreis auf dem Weltgipfel in Johannesburg ausgezeichnet (vgl. COOP & BIORE 2005, 4). Sowohl hohe ökologische als auch soziale Standards werden bei den Partnern in der ganzen Wertschöpfungskette umgesetzt und kontrolliert. Dabei spielen die langjährigen, vertrauensvollen Partnerschaften eine bedeutende Rolle. Die Partner können sich unter der Voraussetzung, dass Coop langfristig Kleidungsstücke abkauft, kontinuierlich entwickeln und haben dadurch den Mut, in neue, sozialverträglichere Arbeitsbedingungen zu investieren. Durch regelmäßige Besuche kann das gegenseitige Verständnis verbessert werden, kulturelle Differenzen und daraus möglicherweise resultierende Konflikte werden begreifbarer und dadurch lösbar. Das Vertrauen, das über Jahre wachsen konnte, führt dazu, dass die Partner in der Kette sich unterstützen und nach nachhaltigen Lösungen suchen, die für alle Partner auch zum ökonomischen Erfolg führen. Da Naturaline durch die Geschäftsleitung unterstützt und als starke Differenzierungsmöglichkeit betrachtet wird, steigt das Engagement der Mitarbeiter (vgl. COOP o.J.-c, 18). Die Identifikation der Coop-Mitarbeiter (vgl. COOP o.J.-c, 14) trägt zum Erfolg der Marke bei und unterstützt damit die stabilen Kooperationen.

Die Erfolgsfaktoren in der Kategorie „Auswahl der Partner“ werden, soweit es im Rahmen dieser Arbeit überprüfbar ist, erfüllt. Es wäre lediglich wünschenswert, nicht nur Aussagen zum Aufbau gegenseitiger, symmetrischer Beziehungen mit den Bauern sondern auch mit den weiteren Partnern in der Kette zu erhalten. In der Kategorie „Kooperationsverhalten“ ist das Kommunikationsverhalten und der Aufbau von vertrauensvollen Partnerschaften als positiv zu bewerten. Auf welche Weise Konflikte angesprochen werden und Machtstrukturen analysiert werden, konnte den Dokumenten jedoch nicht entnommen werden. Es ist zu vermuten, dass innerhalb des umrissenen engen Kontaktes Konflikte angesprochen werden, dies aber nicht öffentlich ausgetragen wird. Was Anreizmechanismen betrifft, so geht aus den Dokumenten nicht klar hervor, wie intensiv die Schulungen durch die BSCI- oder SA 8000 Beraterinnen durchgeführt werden. Nach Angaben von Léonor Gimelfarb (vgl. 2006), Mitarbeiterin der Remei AG, wurden nicht alle Lieferanten vor der SA 8000-Zertifizierung geschult. Möglicherweise ersetzen die intensiven Auseinandersetzungen der Partner selbst

diese externen Schulungen, da die Lieferanten schon über ein ausreichend hohes Know-how verfügen. Positiv zu bewerten ist die Prämienzahlung an die Bauern: Diese erhöht den Anreiz, eine Umstellung des Anbaus auf Bio-Baumwolle vorzunehmen. Darüber hinaus vermag die Zahlung der Prämie den Lebensstandard der Bauern zu verbessern und Armut zu lindern (vgl. COOP & BIORE 2005, 5). Inwieweit eine solche Ergebnisbeteiligung auch bei den anderen Lieferanten stattfindet, geht aus den Dokumenten jedoch nicht hervor. Die Transparenz hinsichtlich der Durchführung der Audits könnte in der Berichterstattung verbessert werden. Einzelheiten zu Sanktionen, einem Beschwerdemanagement und der Durchführung der Audits werden nicht ausreichend dokumentiert. Eine Zusammenarbeit mit NGOs und Gewerkschaften findet nicht statt. Der Austausch mit unabhängigen NGOs kann zur Glaubwürdigkeit und Transparenz der Abläufe positiv beitragen (vgl. 5.3.2).

In Tabelle 6 werden die Ergebnisse zusammengefasst. Ein Minuszeichen bedeutet, dass der Erfolgsfaktor nicht erfüllt wird, ein Kreis steht für Aktivitäten, die noch weiter intensiviert werden können, und ein Pluszeichen bedeutet eine Umsetzung des Erfolgsfaktors. Werden zwei Symbole aufgeführt, so kann keine eindeutige Bewertung vorgenommen werden.

Tabelle 6: Einhaltung der Erfolgsfaktoren bei Coop (Darstellung: eigene)

	Erfolgsfaktoren	Coop
Auswahl der Partner	Langfristige Beziehungen	+
	Kompetente Partner	+
	Gemeinsame Ziele entwickeln	+
	Ziele vertraglich festlegen	+
	Gegenseitige, symmetrische Abhängigkeit erzeugen	+/o
Kooperationsverhalten	Informationsaustausch und Kommunikation fördern	+
	Vertrauen aufbauen	+
	Interkulturelle Handlungs- und Kommunikationskompetenz ausbilden	+
	Konflikte erkennen und lösen	Keine Angaben
	Machtstrukturen analysieren	Keine Angaben
Anreizmechanismen	Aufteilung der entstehenden Kosten	-
	Schulungen	+
	Ergebnisbeteiligung	+/o
	Horizontale Kooperationen eingehen	+
Kontrollmechanismen	Aufteilung der entstehenden Kontrollkosten	o
	Kontrolle durch Code of Conduct	+
	Unangekündigte Audits	+
	Anonyme Interviews	Keine Angaben
	Zusammenarbeit mit lokalen Gewerkschaften/NGOs	-
	Beschwerdemanagement	+/o
	Transparente Sanktionen	+/o
	Externe, unabhängige Auditierung	+

Im Vergleich zum restlichen Textilangebot von Coop wird deutlich, wie sehr der Erfolg der Naturaline-Waren von gut geführten Partnerschaften abhängt. Emanuel Büchlin, Leiter Einkauf Non Food, berichtet: „Als langjähriger Partner und verlässlicher Hauptabnehmer ist es bei den Betrieben, die Naturaline-Textilien herstellen, verhältnismässig gut möglich, unseren Textilkodex durchzusetzen. [...] Schwieriger ist die Durchsetzung des Textilkodex im übrigen Textilangebot. Vor allem der Modebereich ist eine grosse Herausforderung. [...] In diesem Markt, der von kurzfristigen Trends bestimmt wird, ist es schwierig, langfristig zu planen. Coop ist hier oft nur ein Abnehmer unter vielen“ (COOP o.J.-c, 59). Als Antwort auf diese Probleme ist Coop 2005 der BSCI beigetreten und lässt seitdem Audits und Schulungen von der BSCI bei allen konventionellen Lieferanten und teilweise bei Naturaline-Lieferanten

durchführen (vgl. COOP o.J.-c, 53). Von Seiten der Clean Clothes Campaign gibt es kritische Bewertungen zum Vorgehen der BSCI. Der Initiative wird vorgeworfen, weder anonyme noch eine öffentliche Beschwerdemöglichkeit für Arbeiter und andere Stakeholder zu bieten. Gewerkschaften sowie die direkte Beteiligung der Mitarbeiter selbst spielten eine marginale Rolle bei der Durchführung von Audits, da sie die Ergebnisse und die anschließenden Aktivitäten nicht beeinflussen können (vgl. CCC 2005a).

Insgesamt ist jedoch das Interesse von Coop erkennbar, auch das konventionelle Sortiment zumindest unter ökologischen Gesichtspunkten weiter zu verbessern, da das Management langfristig die Strategie verfolgt, das gesamte Sortiment aus ökologischer Baumwolle anzubieten (vgl. PERITZ 2005, 6). Ob auch eine Steigerung des Engagements in der sozialverträglichen Herstellung der konventionellen Kleidung erfolgt, bleibt abzuwarten.

Um zu verhindern, dass konventionelle Lieferanten von Coop gefälschte Zertifikate vorweisen oder schlechte Auditergebnisse erzielen, ist es notwendig, dass enge Partnerschaften, wie sie zwischen den Naturaline-Lieferanten üblich sind, aufgebaut und durch langfristige Beziehungen Abnahmegarantien geschaffen werden. Die Herausforderung besteht deshalb darin, trotz starker saisonaler Schwankungen und einem hohen Preisdruck auf den Märkten vertrauensvolle Partnerschaften langfristig aufzubauen.

#### **6.4 Einfluss des Supply Chain Management auf die Implementierung von Sozialstandards**

Im Supply Chain Management wird im Unterschied zum Global Sourcing besonders der generelle Aufbau von Partnerschaften innerhalb der Wertschöpfungskette als Lösung vieler Herausforderungen betrachtet: Der Waren- und Informationsfluss entlang der Kette soll durch langfristige Kooperationen zu Partnern aller Produktionsstufen verbessert werden. Darüber hinaus sollen durch die Partnerschaften ebenfalls Kosten reduziert und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Hierbei ist entscheidend, welche Strategie das Unternehmen verfolgt. Wird eine Kostenführerschaft angestrebt, so liegt die Betonung des SCM auf der Einsparung von Kosten, ähnlich wie es im GS der Fall ist. In dem hier beschriebenen Fallbeispiel verfolgt Coop jedoch für die Naturaline-Kollektion eine Differenzierungsstrategie. Der Aufbau von langfristigen und intensiven Partnerschaften enthält neben der Möglichkeit, Kosten z. B. durch eine verbesserte Logistik zu erzielen, die Erweiterung um das Ziel, die Produktion sozialverträglich und ökologisch zu gestalten. Dabei geht in diesem Fall das Sozialengagement mit ökonomischem Erfolg einher. Das Supply Chain Management eignet sich für die Umsetzung der Differenzierungsstrategie gut, da es auf enge Partnerschaften innerhalb der ganzen textilen Kette mehr Gewicht legt als das Global Sourcing, bei dem die Flexibilität und Unabhängigkeit zu den Lieferanten stärker betont wird. Erfolgsfaktoren wie der Aufbau von Vertrauen, regelmäßige Kommunikation und Information und das kulturelle Verständnis für den anderen Partner können in langfristigen Partnerschaften leichter verwirklicht werden.

Ist das ganze Supply Chain Management nachhaltig ausgerichtet, fällt der Aufbau von Partnerschaften in anderen Bereiche des Unternehmens zudem ebenfalls leichter und kann dafür sorgen, dass die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden: „Close cooperation bet-

ween the buying and selling firm may also help in the practical implementation of the codes of conduct. A common example that was cited is that it is hard to comply to overtime rules when lead times given by multinationals are so short. Increased lead time in this case would reduce the pressure on overtime worked to fulfill the order, but this requires close cooperation between the selling firm and the people at the multinationals who are familiar with the buying process and also the procurement process" (VAN DER VEGT 2005, 62).

Innerhalb des Supply Chain Management findet zwischen den Partnern des Netzwerkes eine gleichmäßigere Verteilung des Risikos statt. Männel (1996, 88; vgl. JARILLO & RICART 1987, 89f.) untersucht Netzwerke in der Zulieferindustrie und stellt mit Hilfe der Principal-Agent-Theorie fest: „Netzwerken liegen somit Mischformen zugrunde, in denen sowohl der Principal als auch die Agenten einen bestimmten Risikoanteil übernehmen und auf diese Weise zu einer höheren Effizienz bei gleichzeitiger Flexibilität beitragen“. Alle Partner sehen sich als Teil des Netzwerkes verantwortlich für das Endprodukt und vergrößern deshalb ihr Engagement, was wiederum hilft, die Effizienz der Abläufe zu verbessern.

Die Abhängigkeit zu Lieferanten ist durch die langfristige Auslegung der Beziehungen im SCM zwar höher, in Bezug auf die Implementierung von Sozialstandards aber hilfreich. Der intensive Austausch und der offene Umgang miteinander können mit dafür verantwortlich gemacht werden, dass von Coop bisher noch keine Sanktionen gegenüber Naturaline-Lieferanten ausgesprochen werden mussten.

## 7 FAZIT

Bekleidungsunternehmen reduzierten in den letzten Jahren ihre eigene Fertigungstiefe, so dass die Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen immer wichtiger wurde. Besonders die Einhaltung von Sozialstandards bei Lieferanten in Niedriglohnländern steht regelmäßig unter Beobachtung von NGOs, Gewerkschaften und Menschenrechtsgruppen. Daher gehen viele fokale Unternehmen mit den Lieferanten Kooperationen ein, um Sozialstandards effektiver implementieren zu können.

Im Fokus dieser Arbeit standen vertikale Kooperationen zwischen Lieferanten und dem fokalen Unternehmen innerhalb des Global Sourcing und des Supply Chain Management. Die Kooperationen im Global Sourcing werden vornehmlich mit den Endlieferanten der Wertschöpfungskette eingegangen, die je nach strategischer Ausrichtung und Zielsetzung kurzfristig zur Erzielung von Kostenvorteilen oder längerfristig zur Verbesserung des Know-hows dienen sollen. Das Supply Chain Management zielt auf das Management von Wertschöpfungsketten ab und damit auf eine Verbesserung des Waren- und Informationsstroms entlang der Kette. Kooperationen werden zu Partnern über die ganze Wertschöpfungskette hinweg langfristig angelegt und besitzen einen Netzwerkcharakter.

Die Erfolgsfaktoren für vertikale Kooperationen wurden in die vier Kategorien „Auswahl der Partner“, „Kooperationsverhalten“, „Anreiz- und Kontrollmechanismen“ eingeteilt. Anhand der Transaktionskostentheorie, der Principal-Agent-Theorie und des Ressource-Dependence-Ansatzes wurden die relevanten Erfolgsfaktoren abgeleitet. In allen drei Theorien wurde dabei der Aufbau von Vertrauen als zentraler Baustein von Kooperationen ermittelt. Die Förderung der Kommunikation, der interkulturellen Handlungskompetenz sowie der Aufbau langfristiger Bindungen können die Bildung vertrauensvoller Partnerschaften unterstützen. Durch diese Maßnahmen können Kontrollkosten sowie die Anzahl von Sanktionen verringert werden, wie das Fallbeispiel Coop bestätigt. Anreizmechanismen dienen dazu, eventuelles opportunistisches Verhalten der Partner zu verringern. Die Aufteilung entstandener Kosten, Schulungen oder Ergebnisbeteiligungen können als Anreizbeispiele in diesem Zusammenhang genannt werden. Um sich gegen potentielle Angriffe durch NGOs abzusichern und die Arbeitsbedingungen möglichst realitätsnah zu dokumentieren, ist die Durchführung von externen und unangekündigten Audits durch unabhängige Auditgesellschaften vorzunehmen. Insgesamt konnte mit Hilfe der entwickelten Erfolgsfaktoren das Engagement der Unternehmen eingeschätzt werden.

Wichtig erscheint die Unternehmensstrategie des fokalen Unternehmens: Firmen wie Coop, die eine Differenzierungsstrategie und dadurch die Herstellung sozialverträglicher Produkte explizit verfolgen, stellen umfangreichere finanzielle und ideelle Ressourcen zur Verfügung als Unternehmen wie Wal-Mart, die eine Kostenstrategie verfolgen und dadurch auch nur begrenzt in die Umsetzung von Sozialstandards investieren können.

Bei einigen Faktoren wie z. B. „Machtstrukturen analysieren“ oder „Aufteilung der Kosten“ konnten die tatsächlichen Aktivitäten der Unternehmen nicht erfasst werden. Hier scheinen für weitere Untersuchungen ausführlichere Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern hilfreich.

Dennoch bleiben Herausforderungen und Probleme bei der Implementierung von Sozialstandards, die nicht direkt durch Kooperationen lösbar sind. Menschliche Arbeit wird häufig nicht ausreichend durch entsprechende Rechte geschützt. Zudem haben internationale Institutionen wie die ILO keine Möglichkeit, Verstöße gegen die Kernarbeitsnormen zu sanktionieren. Die Zusammenarbeit mit der WTO beschränkt sich auf informelle Absprachen, eine entsprechende Sozialklausel wurde in der WTO noch nicht etabliert.

Die Beschaffung aus Niedriglohnländern beinhaltet derzeit unter anderem wegen der Zahlung niedriger Löhne und der Abgabe geringer Sozialleistungen ökonomische Vorteile für Bekleidungsunternehmen. Diese Vorteile bewusst nicht wahrzunehmen und den Lieferanten finanziell zu unterstützen, bedeutet für fokale Unternehmen zunächst ein Risiko. Schließlich sind das Bewusstsein der Konsumenten und damit die Bereitschaft, höhere Preise für sozialverträgliche Kleidung auszugeben, noch nicht genügend ausgebildet. Dadurch besteht die Gefahr, dass Bekleidungsunternehmen sich der Problematik zwar bewusst sind und Audits zur Überprüfung ihrer Verhaltenskodizes durchführen, letztlich aber keine Bekämpfung der Ursachen nicht eingehaltener Sozialstandards stattfindet.

Da die Rahmenbedingungen von Kooperationen in dieser Arbeit ausgeklammert wurden, besteht weiterer Forschungsbedarf darin, wie die Voraussetzungen innerhalb des fokalen Unternehmens selbst gestaltet sein sollten und wie mit weiteren politischen und rechtlichen Einflüssen umgegangen werden soll. Darüber hinaus besteht Bedarf in der Beantwortung der Frage, wie Schulungen der Lieferanten ausgestaltet werden müssen, um die Umsetzung so erfolgreich wie möglich zu gestalten, insbesondere dann, wenn die Beziehungen eher kurzfristig angelegt sind. Es ist zu prüfen, ob möglicherweise durch die Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen bezüglich der Umsetzung von Sozialstandards die Arbeitsbedingungen verbessert werden können. Die Untersuchung hinsichtlich der Einflüsse des Global Sourcing und des Supply Chain Management konnte in dieser Arbeit nur angerissen werden, weshalb weitere empirische Untersuchungen als sinnvoll erachtet werden.





**LITERATURVERZEICHNIS**

- ANDERER, M. (1997): Internationalisierung im Einzelhandel: Strategien und Steuerungsmodelle. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- ANONYMUS (1999): "Kein Grüßgott-August bei Wertkauf", Süddeutsche Zeitung, 18.01.1999, Jg. 13, 20.
- ANONYMUS (2004): Turning the Garment Industry Inside Out. Purchasing Practices and Workers' Lives. Oxfam Hong Kong. Download unter: <http://www.maketradefair.org.hk/news/LabourReportEng.pdf> (Stand: 07.08.2005).
- ANONYMUS (2005): "Zehn Jahre Naturaline: Coop ist weltweit die grösste Anbieterin von Bio-Baumwolle", Coop Zeitung, Jg. 8, Nr. 4, 20.
- ANONYMUS (2006): "Bleibt Coop Nummer 1 im Schweizer Bio-Markt?" Coop Zeitung, Jg. 9, Nr. 5, o.S.
- ARNOLD, U. (1992): "Probleme der Beschaffung und Materialwirtschaft bei eigener Auslandsproduktion", in: Kumar, B. N. & Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management. München: Beck, 637-655.
- ARNOLD, U. (1997): Beschaffungsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ARNOLD, U. (1998): "Global Sourcing. Strategische Neuorientierung des Einkaufs", in: Zentes, J. & Swoboda, B. (Hrsg.): Globales Handelsmanagement. Voraussetzungen - Strategien - Beispiele. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 235-256.
- ARNOLD, U. & EßIG, M. (2003): "Kooperationen in der industriellen Beschaffung", in: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 659-681.
- ASCOLY, N.; MUSIOLEK, B. & ZELDENRUST, I. (2001): "Codes of Conduct and the Clean Clothes Campaign", in: Scherrer, C. & Greven, T. (Hrsg.): Global Rules for Trade: Codes of Conduct, Social Labeling, Workers' Rights Clauses. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 83-92.
- ASCOLY, N. & ZELDENRUST, I. (2003): East and Southeast Asia Regional Labor Research Report. Clean Clothes Campaign. Download unter: [http://www.cleanclothes.org/ftp/East\\_and\\_South\\_East\\_Asia\\_Regional\\_Research\\_Report.pdf](http://www.cleanclothes.org/ftp/East_and_South_East_Asia_Regional_Research_Report.pdf) (Stand: 03.04.2006).
- AULINGER, A. (1996): (Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik. Marburg: Metropolis Verlag.
- BACK, S. & GERTH, D.-R. (2003): "Ökologisches Stoffstrom-Management im Textilmarkt. Kosten, Kunden, Konzessionen", Umweltwirtschaftsforum, Jg. 11, Nr. 1, 20-24.
- BAIR, J. & GEREFFI, G. (2000): "Industrielle Beschäftigung, Netzwerke und Beschäftigung in der Warenkette der Bekleidungsindustrie", in: Dörrenbächer, C. & Plehwe, D. (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin: edition sigma, Rainer Bohn Verlag, 195-242.

- BALLING, R. (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- BARTELT, A. (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler.
- BAUER, N. J. & ARRETZ, M. (2004): "Enhancing Cooperation – Lieferantenqualifizierung aus Sicht einer Nachhaltigkeits-Beratung am Beispiel der Textilwirtschaft", in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik. Outsourcing - Beziehungsmanagement - Finanzielle Performance. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 39-54.
- BLEIS, T. (1996): Erfolgsfaktoren neuer Zeitschriften: Empirische betriebswirtschaftliche Untersuchung zur Entwicklung und Markteinführung von Publikumstiteln. München: Verlag Reinhard Fischer.
- BRONDER, C. (1993): "Was einer Kooperation den Erfolg sichert", Harvard Business Manager, Jg. 15, Nr. 1, 20-26.
- BSCI (2004): Companies. Download unter: <http://www.bsci-eu.org/content.php?page=BsciCompanies> (Stand: 08.07.06).
- BUCK, T. (1998): Konzeption einer integrierten Beschaffungskontrolle. Wiesbaden: Gabler, Deutscher Universitätsverlag.
- BUCKLIN, L. P. & SENGUPTA, S. (1993): "Organizing successful co-marketing alliances", Journal of Marketing, Jg. 57, Nr. 2, 32-46.
- CCC - CLEAN CLOTHES CAMPAIGN (2005a): Assessment of the Business Social Compliance Initiative.
- CCC - CLEAN CLOTHES CAMPAIGN (2005b): Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops. Amsterdam: Clean Clothes Campaign.
- CCC - CLEAN CLOTHES CAMPAIGN (o.J.): Companies and working conditions in the garment industry. Download unter: <http://www.cleanclothes.org/companies.htm> (Stand: 08.04.2006).
- CHRISTOPHER, M. (2005): Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks. Harlow et al.: Prentice Hall.
- COOP (2002): Richtlinie Arbeitsverhaltenskodex im Textilbereich. Download unter: [http://naturaplan.coop.ch/pix/34C446A7-55B7-4A2C-B4B5E476BDB70BDE/3\\_4\\_1\\_D\\_Textilcodex.pdf](http://naturaplan.coop.ch/pix/34C446A7-55B7-4A2C-B4B5E476BDB70BDE/3_4_1_D_Textilcodex.pdf) (Stand: 10.03.2006).
- COOP (2005): Richtlinie Coop Naturaline. Download unter: [http://naturaplan.coop.ch/pix/4BA693E4-6DA0-4221-B75A74F60A6AA9F2/RL-CNI\\_deutsch\\_2005.pdf](http://naturaplan.coop.ch/pix/4BA693E4-6DA0-4221-B75A74F60A6AA9F2/RL-CNI_deutsch_2005.pdf) (Stand: 14.03.2006).
- COOP (2006): Richtlinie sozial-ethische und ökologische Beschaffung. Basel: Coop.
- COOP (o.J.-a): Die Zahlen und Fakten. Download unter: <http://naturaplan.coop.ch/pages/naturaline.cfm?ObjectID=BF94ACD8-91F0-481A-86933CEE2F76944D&navi1=2&navi2=6&language=DE> (Stand: 14.03.2006).

- COOP (o.J.-b): Geschäftsbericht der Coop Gruppe 2004. Basel: Coop.
- COOP (o.J.-c): Nachhaltigkeit - Zahlen und Fakten zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung der Coop-Gruppe. Basel: Coop.
- COOP & BIORE (2005): Programm. Kasrawad (Indien): 10 Jahre Coop Naturaline, 1-16.
- DAS, T. K. & TENG, B.-S. (2002): "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process", *Journal of Management Studies*, Jg. 39, Nr. 5, 725-746.
- DER BROCKHAUS MULTIMEDIAL (2001a): Bekleidungsindustrie. Mannheim: Bibliographisches Institut, F. A. Brockhaus.
- DER BROCKHAUS MULTIMEDIAL (2001b): Textilindustrie. Mannheim: Bibliographisches Institut, F. A. Brockhaus.
- DERUISSEAU, D. (2002): "Social Auditing: An Auditor's Perspective", in: Scherer, A. G.; Bickle, K.-H.; Dietzfelbinger, D. & Hütter, G. (Hrsg.): *Globalisierung und Sozialstandards*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 223-233.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission "Globalisierung der Weltwirtschaft - Herausforderungen und Antworten". Berlin: Deutscher Bundestag.
- DIE WELT.DE (2006): Wal-Mart kommt in Deutschland nicht voran. Download unter: <http://www.welt.de/data/2006/02/22/849454.html> (Stand: 12.03.2006).
- DUBIELZIG, F. & SCHALTEGGER, S. (2005): "Corporate Social Responsibility", in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): *Handlexikon Public Affairs*. Münster: Lit Verlag, 240-243.
- DÜRR, A.; FICHTER, M.; KORTHALS, K.; LERCH, F.; MANNING, S.; ANNA ROBERTS; STAEGELICH, D.; SYDOW, J. & WACHSEN, C. (2001): *Soziale Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken: Erkenntnisse aus der Bekleidungsindustrie*. Freie Universität Berlin. Download unter: <http://www.polwiss.fu-berlin.de/tu/download/projekt.pdf> (Stand: 11.08.05).
- EBERS, M. & GOTSCH, W. (1995): "Institutionenökonomische Theorien der Organisation", in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 185-235.
- ECKERT, W. (1996): *Ökologieorientierte strategische Beschaffungsbeziehungen*. Wiesbaden: Gabler, Deutscher Universitätsverlag.
- EISENBARTH, M. (2003): *Erfolgsfaktoren des Supply Chain Management in der Automobilbranche*. Frankfurt: Peter Lang.
- ENDRESS, R. (1991): *Strategie und Taktik der Kooperation. Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- ERKLÄRUNG VON BERN (2006): Firmeninformation Coop. Download unter: <http://www.evb.ch/p25010743.html> (Stand: 30.03.2006).
- FRIESE, M. (1998): *Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler.

- FTA - FOREIGN TRADE ASSOCIATION (2004): BSCI - System description. Brüssel: Foreign Trade Association.
- FUCHS, P. (2000): "Codes of Conduct - neue Handlungsoption zur Re-Regulierung transnationaler Konzerne "von unten"?" in: Dörrenbächer, C. & Plehwe, D. (Hrsg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin: edition sigma, Rainer Bohn Verlag, 290-307.
- GIMELFARB, L. (2006): Email vom 21.03.2006.
- GOLDBACH, M. (2003a): "Coordinating Interaction in Supply Chains – The Example of Greening Textile Chains", in: Seuring, S.; Müller, M. & Goldbach, M. (Hrsg.): Strategy and Organization in Supply Chains. Heidelberg: Physica- Verlag, 47-63.
- GOLDBACH, M. (2003b): Koordination von Wertschöpfungsketten durch Target Costing und Öko-Target Costing: eine agentur- und strukturationstheoretische Reflexion. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- GÖLTENBOTH, M. (1998): Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration. Frankfurt: Lang.
- GÖPFERT, I. (2004): "Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements", in: Busch, A. & Dangelmaier, W. (Hrsg.): Integriertes Supply Chain Management. Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Wiesbaden: Gabler, 25-45.
- GREIER, A. (2002): "Ausgebeutet – und doch privilegiert? Arbeiterinnen in der Bekleidungsindustrie", Netz - Bangladesch Zeitschrift, Nr. 2, 2-4.
- GREVEN, T. & SCHERRER, C. (2002): "Instrumente zur globalen Durchsetzung fundamentaler Arbeiterrechte", in: Scherer, A. G.; Bickle, K.-H.; Dietzfelbinger, D. & Hütter, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 163-178.
- GREVEN, T. & SCHERRER, C. (2005): Globalisierung gestalten. Weltökonomie und soziale Standards. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- GRUSCHWITZ, A. (1993): Global Sourcing: Konzeption einer internationalen Beschaffungsstrategie. Stuttgart: M und P.
- HABERER, A. F. (1996): Umweltbezogene Informationsasymmetrien und transparenzschaffende Institutionen. Marburg: Metropolis-Verlag.
- HABISCH, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- HAHN, D. (2000): "Problemfelder des Supply Chain Management", in: Wildemann, H. (Hrsg.): Supply Chain Management. München: Transfer-Centrum-Verlag, 9-19.
- HALE, A. (1999): "Die Arbeiterinnen in die Diskussionen um Firmenkodizes einbeziehen. Ein Bericht über das Bildungs- und Konsultationsprojekt von Women Working Worldwide in Asien ", in: Musiolek, B. (Hrsg.): Gezähmte Modemultis. Verhaltenskodizes: ein Modell zur Durchsetzung von Arbeitsrechten? Eine kritische Bilanz. Frankfurt a.M., Wien: Brandes und Apsel, Südwind, 56-67.

- HAMPEL, M. (2006): "Globale Verantwortung", Frankfurter Rundschau, 03.02.2006, Jg. 29, 25.
- HANDFIELD, R. B. & NICHOLS, E. L. (1999): Introduction to Supply Chain Management. New Jersey: Prentice Hall.
- HERZOG, S. (2003): "Bangladesch - der Markt wirkt", Netz, Bangladesch Zeitschrift, Nr. 2, o.S.
- HEUSLER, K. F. (2003): "Competencies in Supply Chain Management - The Contribution of the Resource-Based View of the Firm", in: Seuring, S.; Müller, M. & Goldbach, M. (Hrsg.): Strategy and Organization in Supply Chains. Heidelberg: Physica-Verlag, 165-180.
- HOHMANN, P. (2005): Experience in managing an integrated textile chain. Luzern: "Organic cotton - combining consumer's concern and poverty reduction", 1-3.
- ILO - INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (1998): International Labour Office, Governing Body, Working Party on the Social Dimensions of the Liberalization of International Trade: Overview of global developments and Office activities concerning codes of conduct, social labelling and other private sector initiatives addressing labour issues. GB.273/WP/SDL/1 (Rev.1), 273rd Session. Genf: ILO.
- ILO - INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (2001): Fundamental ILO Conventions. Download unter: <http://www.ilo.org/public/english/standards/norm/whatare/fundam/index.htm> (Stand: 06.09.05).
- ILO - INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (o.J.): Database of international labour standards. Download unter: <http://www.ilo.org/ilolex/german/docs/convdisp1.htm> (Stand: 10.03.2006).
- JAMMERNEGG, W.; RAINER, G. & TRCKA, M. (2000): "Gestaltung von reaktionsschnellen Produktionsnetzwerken", in: Kaluza, B. & Blecker, T. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 189-216.
- JARILLO, J. C. & RICART, J. E. (1987): "Sustaining networks", Interfaces, Jg. 17, Nr. 5, 82-91.
- JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", Journal of financial economics, Jg. 5, Nr. 3, 305-360.
- JUNG, A. (2004): "Schneider der Welt", Der Spiegel, Jg. Nr. 45, 94-98.
- KÄMPF, R. & YEUNG, J.-F. (o.J.): Global Sourcing. Download unter: <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/global1.html> (Stand: 06.11.05).
- KAUFMANN, F. (1998): Internationalisierung durch Kooperationen - Strategien für mittelständische Unternehmen. Iserlohn: Kaufmann.
- KLAWITTER, N. (2005): "Blut in der Zulieferkette", Spiegel Special, Nr. 7, 66-69.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G. & ALCHIAN, A. A. (1978): "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", Journal of Law and Economics, Jg. 21, Nr. 2, 297-326.

- KNORR, A. (2002): "Ökonomische Aspekte sozialer Mindeststandards", in: Scherer, A. G.; Bickle, K.-H.; Dietzfelbinger, D. & Hütter, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 131-147.
- KOGG, B. (2003): "Power and incentives in Environmental Supply Chain Management", in: Seuring, S.; Müller, M. & Goldbach, M. (Hrsg.): Strategy and Organization in Supply Chains. Heidelberg: Physica- Verlag, 65-82.
- KÖHNEN, H. (2000): Das System Wal-Mart. Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsgiganten. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- KÖHNEN, H. (2002): Haben Menschenrechtsverletzungen ein System? Wal-Mart's Verhaltenskodex und die Realität bei Zulieferern in ausgewählten Ländern. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- KOTZAB, H. (2000): "Zum Wesen von Supply Chain Management vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Logistikkonzeption - erweiterte Überlegungen", in: Wildemann, H. (Hrsg.): Supply Chain Management. München: Transfer-Centrum-Verlag, 21-47.
- KPMG (2003): Trends im Handel 2005. Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footware. Köln: KPMG.
- KREUZALER, E. (2002): "Die Internationale Arbeitsorganisation: Strategie zur sozialpolitischen Flankierung der Globalisierung", in: Scherer, A. G.; Bickle, K.; Dietzfelbinger, D. & Hütter, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 45-57.
- KUTSCHKER, M. (1994): "Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung", in: Schuster, L. (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 121-157.
- LAL, D. (1998): "Social Standards and Social Dumping", in: Giersch, H. (Hrsg.): Merits and Limits of Markets. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 255-274.
- LIEBHART, U. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke. Entwicklung, Gestaltung und Steuerung. Wiesbaden: Gabler.
- MAMIC, I. (2003): Business and code of conduct implementation. How firms use management systems for social performance. Genf: International Labour Organization.
- MÄNNEL, B. (1996): Netzwerke in der Zulieferindustrie. Konzepte - Gestaltungsmerkmale - Betriebswirtschaftliche Wirkungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler.
- MARK-UNGERICHT, B. (2002): "Organisationale Schließungs- und Öffnungsprozesse - Die Unternehmung und neuere zivilgesellschaftliche Anspruchsgruppen", in: Scherer, A. G.; Bickle, K.-H.; Dietzfelbinger, D. & Hütter, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 77-96.
- MCCAFFERTY, J. (2005): "The price of a cheap suit", CFO, Download unter: <https://www.cpa2biz.com/News/Selected+Features/The+Price+of+a+Cheap+Suit.htm> (Stand: 07.03.2006).

- MCINTOSH, M.; THOMAS, R.; LEIPZIGER, D. & COLEMAN, G. (2003): Living Corporate Citizenship. Strategic routes to socially responsible business. London: Pearson Education.
- MEYER, J.-A. & LORENZEN, K. (2002): Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen: dargestellt am Beispiel deutsch-dänischer Unternehmen. Lohmar, Köln: Eul Verlag.
- MEYER, M. (1995): Ökonomische Organisation der Industrie. Wiesbaden: Gabler.
- MORSCHETT, D. (2003): "Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken", in: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 387-413.
- MÜLLER, M. (1999): Erfolgsfaktoren und Management strategischer Allianzen und Netzwerke. Gestaltungshinweise für erfolgreiche Kooperationen - mit Fallbeispielen internationaler Transportdienstleistungsnetzwerke. Universität Rostock: Dissertation.
- MÜLLER, M. (2005): Informationstransfer im Supply Chain Management. Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- MUSIOLEK, B. (1999a): "Die Debatte um Verhaltenskodex und Monitoring: eine kritische Zwischenbilanz", in: Musiolek, B. (Hrsg.): Gezähmte Modemultis. Verhaltenskodizes: ein Modell zur Durchsetzung von Arbeitsrechten? Eine kritische Bilanz. Frankfurt a.M., Wien: Brandes und Apsel, Südwind, 146-176.
- MUSIOLEK, B. (1999b): "Die Zähmung des Widerspenstigen: Verhaltenskodizes und ihr Monitoring zwischen Anspruch und Wirklichkeit - ein Vorwort", in: Musiolek, B. (Hrsg.): Gezähmte Modemultis. Verhaltenskodizes: ein Modell zur Durchsetzung von Arbeitsrechten? Eine kritische Bilanz. Frankfurt a.M., Wien: Brandes und Apsel, Südwind, 7-9.
- NATIONAL LABOR COMMITTEE (2005): Putting a human face on the global economy. Download unter: <http://www.nlcnet.org/news/index.asp?ci=3&s=category> (Stand: 09.04.2006).
- OXFAM GB; CLEAN CLOTHES CAMPAIGN & ICFTU (2004): Play Fair bei Olympia. Arbeitsbedingungen in der Sportbekleidungsindustrie. Berlin: Inkota Netzwerk.
- OXFAM INTERNATIONAL (2002): Rigged Rules and Double Standards. Trade, globalisation, and the fight against poverty. Oxford: Oxfam International.
- OXFAM INTERNATIONAL (2004): Unsere Rechte im Ausverkauf. Frauenarbeit in globalen Lieferketten von Bekleidungsunternehmen und Supermärkten. Berlin: Oxfam Deutschland.
- OXFORD INTERNATIONAL (2004): Trading away our rights. Women working in global supply chains. Oxford: Oxfam International.
- PERITZ, J. (2005): Coop Naturaline: von der Idee zum weltweit führenden Angebot. Kasrawad (Indien): 10 Jahre Coop Naturaline, 1-8.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. (1978): The external control of organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row Publishers.
- PFOHL, H.-C.; BOLDT, O.; FRUNZKE, H.; GOMM, M.; HOFMANN, E.; TRUMPFHELLER, M. & SOKOLOVSKY, V. (2004): "Erfolgsfaktoren der Netzkompetenz in Supply Chains", in:

- Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, 139-174.
- PICOT, A.; DIETL, H. & FRANCK, E. (1997) (Hrsg.): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- PICOT, A.; REICHWALD, R. & WIGAND, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler.
- PIEPER, J. (2000): Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften: eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Wiesbaden: Gabler, Deutscher Universitätsverlag.
- PIONTEK, J. (1997): Global Sourcing. Managementwissen für Studium und Praxis. München: Oldenbourg.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- POWELL, W. W. (1996): "Trust-Based Forms of Governance", in: Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (Hrsg.): Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 51-67.
- RAUTENSTRAUCH, T. (2004): "SCM-Integration in heterarchischen Unternehmensnetzwerken", in: Busch, A. & Dangelmaier, W. (Hrsg.): Integriertes Supply Chain Management: Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Wiesbaden: Gabler, 355-374.
- REMEI AG (2005): bioRe Projekte. Download unter: [http://www.remei.ch/biore\\_projekte.html](http://www.remei.ch/biore_projekte.html) (Stand: 16.03.2006).
- REMEI AG (2006): bioRe Newsletter. Download unter: [http://www.remei.ch/uploads/media/February06\\_bioRe\\_NL\\_1.pdf](http://www.remei.ch/uploads/media/February06_bioRe_NL_1.pdf) (Stand: 10.03.2006).
- RICHTER, R. & FURUBOTN, E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- RIGOS, A. (2004): "Hightech auf unserer Haut", Greenpeace Magazin, Nr. 3, 62-65.
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck.
- SCHERER, A. G.; BICKLE, K.-H.; DIETZFELBINGER, D. & HÜTTER, G. (2002): "Globalisierung und Sozialstandards: Problematabestände, Positionen und Lösungsansätze", in: Scherer, A. G.; Bickle, K.-H.; Dietzfelbinger, D. & Hütter, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 11-21.
- SCHLAMELCHER, U. (2003): Kultur und Management. Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- SCHLEICHER, Y. (2005): "Woher kommt unsere Kleidung? Am Ende des Welttextilabkommens", Praxis Geographie, Nr. 7-8, 10-11.
- SCHMIDT, O. (2005): Globalisierung und Arbeitsstandards. Kontroversen, Grundlagen, Ansätze. Münster: Lit Verlag.



- SCHNEIDEWIND, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis Verlag.
- SCHRADER, S. (1993): "Kooperation", in: Hauschildt, J. & Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 221-254.
- SELL, A. (2002): Internationale Unternehmenskooperation. München: Oldenbourg.
- SEURING, S. & GOLDBACH, M. (2002): Managing Time and Complexity to Green the Textile Chain. Manchester, UK: The 2002 Business Strategy and the Environment Conference, 348-359.
- SEURING, S.; KOPLIN, J.; GOLDBACH, M. & MÜLLER, M. (2003): "Integrating environmental and social criteria into supply management - examples from the textile industry", in: Spin, G.; Vinelli, A.; Cagliano, R.; Klachschmidt, M.; Romano, P. & Salvador, F. (Hrsg.): One world? One view of OM?- The challenges of integrating research and practice. Proceedings of the 10th international conference european operations management association. Como: 1055-1064.
- SEURING, S. & MÜLLER, M. (2004): "Beschaffungsmanagement & Nachhaltigkeit – eine Literaturübersicht", in: Hülsmann, M.; Müller-Christ, G. & Haasis, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik. Wiesbaden: Gabler, 117-170.
- SHILS, E. (1997): The Shills Report. Measuring the Economic and Sociological Impact of the Mega-Retail Discount Chains on Small Enterprise in Urban, Suburban and Rural. Philadelphia: University of Pennsylvania.
- SIAHAAN, E. Y. M. D. & MUSIOLEK, B. (1999): "Verhaltenskodizes und Interessenvertretung von ArbeiterInnen in indonesischen Konfektionsbetrieben", in: Musiolek, B. (Hrsg.): Gezähmte Modemultis. Verhaltenskodizes: ein Modell zur Durchsetzung von Arbeitsrechten? Eine kritische Bilanz. Frankfurt a.M., Wien: Brandes und Apsel, Südwind, 48-55.
- SIEGELE, S. (2005): Interview am 22.12.2005.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (o.J.): Overview of SA 8000. Download unter: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473> (Stand: 29.03.2006).
- SPREMANN, K. (1990): "Asymmetrische Information", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 60, Nr. 5/6, 561-586.
- STABENAU, H. (1995): "Global Sourcing - Globale Beschaffungsstrategien als Wettbewerbsfaktor", in: Sell, A. (Hrsg.): Neue Perspektiven für internationale Unternehmenskooperationen. Münster, Hamburg: Lit Verlag, 137-140.
- STAUDT, E. (1996): "Zwischenbetriebliche Kooperationen", in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 922-935.
- STEILMANN, K. (1999): "Neue Herausforderungen der Verbindung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem", in: Musiolek, B. (Hrsg.): Gezähmte Modemultis. Verhaltenskodizes:

ein Modell zur Durchsetzung von Arbeitsrechten? Eine kritische Bilanz. Frankfurt a.M., Wien: Brandes und Apsel, Südwind, 187-193.

STÖLZLE, W. (1999): Industrial Relationships. München, Wien: Oldenbourg.

SÜDWIND E.V. (2005) (Hrsg.): Nähen für den Weltmarkt. Frauenarbeit in Freien Exportzonen und der Schattenarbeit. Länderbeispiele China, Indonesien und Sri Lanka. Modemultis auf dem Prüfstand. Siegburg: Südwind e.V.

SWOBODA, B. (2003): "Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick", in: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 35-64.

SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.

SYDOW, J.; WINDELER, A.; KREBS, M.; LOOSE, A. & VAN WELL, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag.

VAN DER VEGT, S. (2005): Social Auditing in Bulgaria, Romania and Turkey; Results from survey and case study research. International Labor Organization.

VAN GILS, M. R. (1984): "Interorganizational relations and networks", in: Drenth, P. J. D.; Thierry, H.; Willems, P. J. & Wolff, C. J. d. (Hrsg.): Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 2. New York: John Wiley & Sons, 1073-1100.

VOSS, C. (2001): Textilindustrie: Produktion in aller Welt. Brockhaus multimedial. Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.

VULIC, S. (2005): "Ein Traum wurde wahr", Coop Zeitung, Jg. 8, Nr. 4, 16-21.

WAL-MART (2005): 2005 Annual Report. Download unter:  
[http://www.walmartfacts.com/docs/1078\\_wal-martannualreport2005\\_1053897253.pdf](http://www.walmartfacts.com/docs/1078_wal-martannualreport2005_1053897253.pdf)  
(Stand: 06.03.2006).

WAL-MART (o.J.): Wal-Mart Fact Sheets. Download unter:  
<http://www.walmartfacts.com/newsdesk/wal-mart-fact-sheets.aspx#a125> (Stand: 06.03.2006).

WAL-MART GERMANY (2005a): Wal-Mart in Deutschland. Download unter:  
<http://www.walmart-germany.de/index.php?mapid=60&PHPSESSID=70f7045a52e908eeb0f4538fb672dcdc>  
(Stand: 06.03.2006).

WAL-MART GERMANY (2005b): Wal-Mart setzt auf Menschlichkeit. Download unter:  
<http://www.walmart-germany.de/index.php?mapid=8&PHPSESSID=70f7045a52e908eeb0f4538fb672dcdc>  
(Stand: 05.03.2006).

WAL-MART GERMANY (o.J.-a): Wal-Mart weltweit: Ein Erfolgskonzept mit amerikanischen Wurzeln. Download unter: <http://www.walmart-germa->

ny.de/walmart2005/media/03\_WMTweltweit\_Storeformate\_neu.pdf?PHPSESSID=867e0b61c31bec27e57fd6fbb692b06c (Stand: 06.03.2006).

WAL-MART GERMANY (o.J.-b): Walt-Mart Prinzipien und Leitlinien. Download unter:  
[http://www.walmart-ger-many.de/walmart2005/media/04\\_prinzipien\\_u\\_leitlinien.pdf?PHPSESSID=867e0b61c31bec27e57fd6fbb692b06c](http://www.walmart-ger-many.de/walmart2005/media/04_prinzipien_u_leitlinien.pdf?PHPSESSID=867e0b61c31bec27e57fd6fbb692b06c) (Stand: 06.03.2006).

WAL-MART STORES (2005): 2004 Report on Standards for Suppliers. Download unter:  
<http://www.walmartfacts.com/docs/2004SupplierStandardsReport.pdf> (Stand: 06.11.05).

WAL-MART STORES (o.J.): Global Procurement. Download unter:  
<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=337> (Stand: 07.03.2006).

WERNER, H. (2002): Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. Wiesbaden: Gabler.

WILLIAMSON, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen: Mohr.

WILLIAMSON, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives", ASQ, Jg. 36, Nr. 2, 269-296.

WINDSPERGER, J. (1996): Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation. Heidelberg: Physica-Verlag.

WOHLGEMUTH, O. (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen. Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Gabler.

WORATSCHEK, H. & ROTH, S. (2003): "Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik", in: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 141-166.

ZENTES, J. & SWOBODA, B. (1997): Grundbegriffe des internationalen Managements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

ZENTES, J.; SWOBODA, B. & MORSCHETT, D. (2003a): "Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, "Metaanalyse" und Kurzabriss", in: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 5-32.

ZENTES, J.; SWOBODA, B. & MORSCHETT, D. (2003b): "Perspektiven der Führung kooperativer Systeme", in: Zentes, J.; Swoboda, B. & Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 821-848.

ZOGG, B. (2006): Email vom 03.04.2006.

## 2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdisziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischler, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO<sub>2</sub>-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green“ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is “Stakeholder Value”? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu’est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.