

# FORUM

## WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

4|09

### THEMA

## Automobilwirtschaft

### REZENSIONEN

- Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?  
Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und  
Interessenvertretung
- Dead Aid: Why Aid Is not Working and  
how there Is another Way for Africa
- CSR im Einzelhandel

### STICHWORT

Socially Responsible Investment

**dn**  
**we**

DEUTSCHES  
NETZWERK  
WIRTSCHAFTS-  
ETHIK

EUROPEAN  
BUSINESS ETHICS  
NETWORK  
DEUTSCHLAND E.V.

**[dn**  
**we]**

Oesterreichisches  
Netzwerk  
Wirtschaftsethik

MEMBER OF DNWE AND EBEN



# IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschaftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

**FORUM** Wirtschaftsethik  
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben  
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik  
EBEN Deutschland e.V.

#### **Kontakt:**

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83  
Fax: ++49/(0)3583/6127-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)  
Internet: <http://www.dnwe.de>

#### **Bankverbindung:**

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien  
BLZ: 85050100  
Kontonummer: 3000217648

#### **Redaktion:**

Prof. Dr. Michael S. Aßländer  
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-  
und Unternehmensethik  
Universität Kassel  
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel  
Tel.: ++49/(0)561/804-3857  
Fax: ++49/(0)561/804-2818  
Email: [asslaender@uni-kassel.de](mailto:asslaender@uni-kassel.de)

Prof. Dr. Andreas Suchanek  
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,  
Wittenberg Center of Global Ethics  
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg  
Tel.: ++49/(0)3491/466-231  
Fax: ++49/(0)3491/466-258  
Email: [andreas.suchanek@wcge.org](mailto:andreas.suchanek@wcge.org)

Dr. Ulrich Thielemann  
Institut für Wirtschaftsethik,  
Universität St. Gallen  
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen  
Tel.: ++41/(0)71/224-2644  
Fax: ++41/(0)71/224-2881  
Email: [ulrich.thielemann@unisg.ch](mailto:ulrich.thielemann@unisg.ch)

#### **Redaktionsassistentz:**

Silvia Schröter  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83  
Fax: ++49/(0)3583/6127-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)  
Internet: <http://www.dnwe.de>

#### **Anzeigen und Rezensionen:**

Silvia Schröter  
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83  
Fax: ++49/(0)3583/6127-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)

#### **Regionalforen:**

Martin Priebe  
Tel.: ++49/(0)177/6582282  
Email: [priebe@dnwe.de](mailto:priebe@dnwe.de)

#### **Gestaltung:**

Angelika Kauderer  
Grafik-Design  
Rablstraße 46, D-81669 München  
Email: [angelika.kauderer@t-online.de](mailto:angelika.kauderer@t-online.de)

#### **Produktion:**

Gustav Winter Druckerei  
und Verlagsgesellschaft mbH  
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut  
Tel.: ++49/(0)35873/418-0  
Fax: ++49/(0)35873/418-88  
Email: [post@winterdruck.de](mailto:post@winterdruck.de)

# Inhalt

- 4 EDITORIAL
- THEMA
- 6 Die Krise in der Krise – Der Überlebenskampf europäischer Automobilzulieferer
- 20 Das Beschaffungsverhalten der OEMs als Innovationsbremse für die Automobilindustrie
- 25 Soziale Herausforderungen von Wertschöpfungsketten in der Automobilindustrie – Kein Thema für Wissenschaft und Praxis?
- REZENSIONEN
- 34 Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung
- 38 Dead Aid: Why Aid Is not Working and how there Is another Way for Africa
- 40 CSR im Einzelhandel
- STICHWORT
- 47 Socially Responsible Investment
- TAGUNGSBERICHT
- 50 22nd Annual Conference of the European Business Ethics Network EBEN 2009: „Pathos for Ethics – Leadership, Excellence and the Quest for a Sustainable Future“ vom 10. bis 12. September 2009 in Athen
- DISSERTATION
- 53 Private Akteure in der Global Governance – die Rolle der KMU
- AKTUELLES
- 56 Die Aufstellung deutscher Unternehmen im Bereich Compliance-Management – eine Bestandsaufnahme

## Liebe Leserinnen und Leser,

**d**ie Automobilbranche zählt zu den leistungsstärksten Bereichen der deutschen Wirtschaft. Dies erhellt allein die Tatsache, dass nahezu jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland direkt oder indirekt mit der Automobilwirtschaft verbunden ist und rund 25 Prozent aller Industrieinvestitionen der letzten fünf Jahre im Bereich der Automobilindustrie getätigt wurden. Dennoch scheint es gerade die Automobilindustrie zu sein, die von der Finanz- und Wirtschaftskrise besonders hart getroffen wurde. So ist auch das Tauziehen um die Zukunft der Adam Opel GmbH und damit das Pokerspiel um Staatssubventionen, den Erhalt von Arbeitsplätzen und Fertigungsstandorten vorerst noch nicht beendet. Jedoch sind es neben den großen Automobilkonzernen vor allem viele kleine und mittelständische Automobilzulieferbetriebe, die das Rückgrat der deutschen Automobilindustrie bilden und die nun durch die Krise in besonderem Maße bedroht sind. So sind nach Angaben von Banken derzeit rund zwei Drittel aller deutschen Automobilzulieferbetriebe insolvenzgefährdet; rund ein Viertel, glauben Experten, wird die Krise nicht überleben. Angesichts dieser Zahlen stellt sich die Frage, ob es hier tatsächlich „nur“ die Auswirkungen der wirtschaftlichen Rezession sind, die zahlreiche Zulieferfirmen in ihrer Existenz bedrohen, oder ob dies auch generellen Entwicklungen im Automobilssektor geschuldet sein könnte.

Wir haben die Krise der Automobilwirtschaft daher zum Anlass genommen, die vorliegende Ausgabe des FORUM Wirtschaftsethik diesem Thema zu widmen und nach den Ursachen der derzeitigen Entwicklung und ihren möglichen ethischen Implikationen zu forschen. Den Auftakt bildet ein Beitrag von *Michael S. Abländer* und *Julia Roloff*. Unter der Überschrift „Die Krise in der Krise – Der Überlebenskampf der deutschen Automobilzulieferer“ schildern sie am Beispiel eines mittelständischen deutschen Automobilzulieferers dessen Erfahrungen mit den deutschen Automobilkonzernen. Anhand der Auswertung interner Dokumente und ausführlicher Interviews zeigen Abländer und Roloff zahlreiche dubiose Geschäftspraktiken, unbillige Forderungen und illegitime Verhaltensweisen der großen Konzerne im Umgang mit ihren Zulieferern auf. Grundlage des Beitrages bildet eine explorative Studie, die die Autoren im November 2008, unmittelbar zu Beginn der Krise, bei einem typischen deutschen mittelständischen Automobilzulieferbetrieb durchführten.

Dass es sich bei den hier aufgedeckten Praktiken um keine Einzelfälle handelt, belegt der Beitrag von *Wolfgang Meinig* und *Heike Mallad* von der Forschungsstelle für Automobilwirtschaft in Bamberg mit dem Titel „Das Beschaffungsverhalten der OEMs als Innovationsbremse für die Automobilindustrie“. Dabei leuchten die beiden Autoren die zentralen Probleme der automobilen Zulieferkette anhand von Umfrageergebnissen aus und zeigen, dass die Beziehungen zwischen den deutschen Automobilbauern und ihren Zulieferern alles andere als partnerschaftlich strukturiert sind. Meinig und Mallad gehen mit den Beschaffungspraktiken der großen Konzerne dabei



hart ins Gericht und sehen in fragwürdigen Geschäftspraktiken und der rigorosen Ausnutzung von Machtasymmetrien auf den Beschaffungsmärkten einen der Gründe für die derzeitigen Probleme des Automobilsektors. Durch rigide Kosteneinsparungspolitik und die widerrechtliche Aneignung des Know-hows der Zulieferer durch ihre Kunden würde nicht nur ein innovationsfeindliches Klima geschaffen sondern auch der so erzeugte Wettbewerb unter den Zulieferern zunehmend ruinöser.

Eine andere Perspektive nimmt der Beitrag von *Philip Beske* und *Stefan Seuring* ein. Unter dem Titel „Soziale Herausforderungen von Wertschöpfungsketten in der Automobilindustrie – Kein Thema für Wissenschaft und Praxis?“ untersuchen sie das soziale Engagement von Automobilkonzernen und Zulieferbetrieben. Während jedoch die Berichterstattung zu ökonomischen Daten und zum ökologischen Engagement der Unternehmen mehr oder minder ausführlich ausfällt, bleibt das soziale Engagement in den Nachhaltigkeitsberichten auffällig im Hintergrund. Dies belegen auch die Daten einer empirischen Erhebung, der zufolge weniger als 10 Prozent der befragten Unternehmen der Automobilbranche Sozialstandards in ihrem Betrieben eingeführt haben und kein einziges der verbleibenden Unternehmen beabsichtigt, diese in Zukunft einzuführen. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass dies zum einen mit der geringen Praktikabilität und der nur bedingt möglichen Erfolgskontrolle von Sozialstandards zusammenhängt, zum anderen aber auch der Tatsache geschuldet ist, dass bisher keine einheitliche Definition „sozialer Nachhaltigkeit“ in Wissenschaft und Praxis zur Verfügung steht, die eine Operationalisierung entsprechender Standards innerhalb der Unternehmen erlauben würde.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der diesjährigen 22. Jahrestagung des European Business Ethics Network in Athen und informieren in der Rubrik „Stichwort“ mit einem Beitrag von *Markus Schenkel* über „Socially Responsible Investment“. Zudem stellen wir Ihnen auch diesmal wieder zahlreiche Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor und berichten unter der Rubrik „Promotionen“ auch in dieser Ausgabe über ein aktuelles Dissertationsprojekt zur Wirtschafts- und Unternehmensethik. Abschließend präsentiert *Juliane Griesbach* in der Rubrik „Aktuelles“ die Ergebnisse einer empirischen Studie zum Compliance-Management deutscher Unternehmen.

Wir hoffen, dass es uns auch mit unserer letzten Ausgabe FORUM Wirtschaftsethik in diesem Jahr gelungen ist, Ihnen Lesevergnügen zu bereiten und Ihnen einige Einsichten in das auch aus ethischer Perspektive nicht unproblematische Verhältnis zwischen Automobilkonzernen und ihren Zulieferern zu ermöglichen.

*Michael Abländer*

*Andreas Suchanek*

*Ulrich Thielemann*

---

# Die Krise in der Krise

Der Überlebenskampf europäischer  
Automobilzulieferer



Text: Michael S. Abländer und Julia Roloff

## 1. Hintergrund

Die deutsche Automobilindustrie steckt in einer der tiefsten Krisen der Nachkriegszeit. Laut einer Expertenbefragung bei deutschen Banken sind rund zwei Drittel aller Automobilzulieferbetriebe in Deutschland insolvenzgefährdet, rund ein Viertel, so die Einschätzung der Experten, wird die Krise nicht überstehen (Dudenhöfer/Faulhaber 2009: 3). Bedenkt man, dass der Automobilsektor zu den leistungsstärksten Bereichen der Deutschen Wirtschaft rechnet, einer von sieben Arbeitsplätzen in Deutschland mittelbar oder unmittelbar mit der Automobilindustrie verbunden ist und rund 25 Prozent aller Industrieinvestitionen der letzten fünf Jahre im Bereich der Automobilproduktion getätigt wurden (BMWi 2008), lässt sich erahnen, welche Folgen die Krise in Deutschland haben kann. Einer ähnlichen Situation sehen sich auch die USA und jene europäischen Länder gegenüber, in denen die Automobilindustrie zu den Schlüsselindustrien rechnet.

Foto: Vicnt, Dreamstime.com

Es wundert daher nicht, dass nicht nur in Deutschland sondern auch in anderen Ländern die jeweiligen Landesregierungen die heimische Automobilproduktion mit Milliardensubventionen oder staatlichen Bürgschaften stützen und durch die Vergabe von „Abwrack-Prämien“ den Zusammenbruch des Automobilmarktes zu verhindern suchten (Dudenhöfer/Faulhaber 2009: 1f.). Trotz der immensen Kosten für den Steuerzahler und aller ökonomischen Kritik an diesen Programmen ist es den Regierungen bisher damit gelungen, eine Ausweitung der Krise im Automobilmarkt zu verhindern.

Doch es ist nicht nur die ökonomische Bedeutung der Automobilindustrie, die dieses Engagement zu rechtfertigen scheint. Über Jahre hinweg galt die Automobilindustrie als Vorreiter in Sachen Innovation und war gekennzeichnet durch ein überdurchschnittliches Lohnniveau und umfassende betriebliche Sozialleistungen. Viele der modernen Managementtechniken, wie Lean Production, Total Quality Management oder Supply Chain Management fanden über die Automobilindustrie ihren Weg in andere Industriezweige (u.a. Liker 2003; Womack/Jones/Roos 1991; Womack/Jones 1996). Über viele



## DIE KRISE IN DER KRISE



Jahre hinweg war die Automobilindustrie somit wegweisend für neue Managementtechnologien und Innovation. Dennoch: es hat den Anschein, als wären die Zeiten, in denen der Automobilssektor für fortschrittliche Betriebsorganisation und technische Innovation stand, vorüber. Angesichts der aktuellen Krise werfen zahlreiche Kritiker insbesondere den großen Automobilbauern eine verfehlte Produktpolitik und eine mangelnde Sensibilität in Umweltfragen vor. Überproduktion, eine realitätsfremde Modell- und Preispolitik und illusionäre Entwicklungsprognosen hätten zu einer Entwicklung beigetragen, die zwangsläufig zu Absatzproblemen und Finanzengpässen führen musste. Über Jahre hinweg wurden die ökonomischen Auswirkungen dieser verfehlten Unternehmenspolitik durch Kosteneinsparungen bei den Automobilzulieferbetrieben und das Abwälzen von Produktionsrisiken auf die Zulieferkette kompensiert (u.a. Meißner/Jürgens 2007: 49ff.; VDI 2006). Entgegen der landläufigen Meinung wurden Preisvorteile innerhalb der Automobilindustrie dabei nicht in erster Linie durch Auslagerung der Zulieferbetriebe in so genannte Low-Cost-Countries erreicht, sondern durch eine aggressive und am Rande der Legalität befindliche Preispolitik bei lokalen Zulieferern durchgesetzt. So verbreiteten sich seit 1990 zunehmend so genannte „quick savings“, Einmalzahlungen in Millionenhöhe, die von den großen Automobilkonzernen als „Gegenleistung“ für eine Vertragsvergabe erwartet wurden.

Während der Vertragslaufzeit waren darüber hinaus „savings on current account“ in Höhe von drei bis fünf Prozent des Auftragsvolumens üblich. Zugleich wurde mittels der Forderung nach einer open book policy, also der Pflicht zur Offenlegung der eigenen Kalkulation gegenüber dem Kunden, eine restriktive Kosteneinsparungspolitik bei den Zulieferern durchgesetzt (VDI 2006).

Diese und ähnliche Praktiken sind Anlass, sich in einer Fallstudie bei einem deutschen mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie mit den innerhalb der Automobilindustrie verbreiteten Praktiken näher zu beschäftigen. Das Unternehmen, im Folgenden anonymisiert „Firma“ genannt, sieht sich trotz einer guten Marktposition und einem bis 2008 stetigem Unternehmenswachstum zunehmend einer Vielzahl als illegitim und illegal empfundenen Praktiken ihrer Abnehmer ausgesetzt. Aufgrund zweier konkreter Vorkommnisse stimmte der Verkaufsleiter des Unternehmens nach Rücksprache mit der Unternehmensleitung zu, gemeinsam mit dem Leiter der Organisationsentwicklung für eine Fallstudie Rede und Antwort zu stehen. Entscheidend für die Zustimmung war der Wunsch, auf die innerhalb der Automobilindustrie verbreiteten Praktiken aufmerksam zu machen. Entsprechend kritisch und offen war der Ton in den Interviews. Da zahlreiche Details zu den Einkaufspraktiken namhafter Firmen während der Interviews offen gelegt wurden und auch das Datenmaterial, das von Firma

Foto: Franz Pfluegl – Fotolia.com



bereitgestellt wurde, mit konkreten Unternehmensnamen in Verbindung gebracht werden kann, wird die Fallstudie anonym präsentiert.

Die Interviews wurden im November 2008 während eines Besuches am Firmensitz durchgeführt. Während des Besuches wurde das Unternehmen im Rahmen eines Einführungsreferates und einer Werksbegehung vorgestellt; anschließend wurde ein halbstrukturiertes Interview durchgeführt. Insgesamt wurden knapp sieben Stunden Gesprächsaufzeichnungen angefertigt in denen das knapp zweistündige halbstrukturierte Interview enthalten ist. Die Mitschnitte wurden systematisch ausgewertet und in den relevanten Passagen summarisch transkribiert. Weiterhin stellte die Firma eigene Veröffentlichungen zu den Unternehmensdaten sowie interne Dokumente zur Verfügung.

## 2. Firma

Firma wurde 1938 von drei Brüdern gegründet und hat sich bis heute zu einem international tätigen Automobilzulieferer entwickelt, der nicht nur aus Traditionsgründen sondern auch aufgrund hoher Qualitätsstandards seinen Firmensitz und das Stammwerk mit wichtigen Produktionslinien weiterhin in Süddeutschland aufrechterhält. Neben seinem Heimatstandort und weiteren Produktionsstandorten in Deutschland produziert das Unternehmen heute auf vier Kontinenten, jeweils in der Nähe seiner Kunden (Firmenbroschüre 2008; Firmenpräsentation 2008). Alle ausländischen Betriebe sind als eigenständige Firmen organisiert, die unter der Konzernholding am Stammsitz in Süddeutschland zusammengefasst werden. Firma beschäftigte zum Zeitpunkt des Interviews 2.652 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Vorjahr einen Jahresumsatz von 577 Millionen Euro, wovon 61 Prozent auf das Geschäft mit anderen Zulieferbetrieben oder Komponentenherstellern, 38 Prozent auf das Geschäft mit den Markenherstellern der Automobilindustrie und

ein Prozent auf sonstige Kunden entfallen (Firmenpräsentation 2008). Der relativ hohe Produktionsanteil für andere Zulieferbetriebe erklärt sich aus der Tatsache, dass innerhalb der letzten Jahre die Praxis unter den Markenherstellern zugenommen hat, Teile ihrer Produktion an kleinere Betriebe auszulagern, die sich jedoch vielfach zu einhundert Prozent im Eigentum der Markenhersteller befinden. (Interview WS310004). So etwa unterhielt die Daimler AG 2008 338 Tochterfirmen alleine in Deutschland, 621 in Europa und 1.218 weltweit (D&B 2008).

Zu Firmas Kunden zählen in der Hauptsache europäische und US-amerikanische Automobilkonzerne und deren Komponentenhersteller. Im Vergleich zu anderen deutschen Automobilzulieferbetrieben, die zu 80 Prozent unter 1.000 Beschäftigte aufweisen (VDA 2008: 83), ist Firma einer der größeren Automobilzulieferbetriebe in Deutschland und hat so auch einen gewissen Grad an Unabhängigkeit erreicht. Jenseits der relativen Größe des Unternehmens ist dies vor allem auf drei weitere Faktoren zurückzuführen: Ein erster Grund ist, dass Firma im Gegensatz zu vielen anderen Zulieferbetrieben keine Systemkomponenten liefert, sondern sich auf die Massenproduktion komplexer Teile mittels hoch entwickelter Fertigungstechnologien spezialisiert hat (Interview WS310006). Diese werden zum Teil an Systemhersteller und zum Teil direkt an die Markenhersteller geliefert, mit der Folge, dass Firma einen breiteren Kundenstamm aufweist als der durchschnittliche Systemkomponentenhersteller, der für eine begrenzte Anzahl von Fahrzeugherstellern tätig ist. Zum zweiten hat sich Firma auf ein Marktsegment spezialisiert, in dem nur wenige Mitbewerber in der Lage sind, eine vergleichbare Produktpalette in vergleichbarer Qualität anzubieten. Dank des hohen Grades an technischer Spezialisierung ist das Unternehmen in der Lage, seine Produkte oftmals zu besseren Preisen und in höherer Qualität anzubieten als dies die Automobilkonzerne in Eigenfertigung erreichen könnten. Zum dritten verfügt Firma, obwohl es sich um ein mittelständisches Unternehmen han-

delt, über eine gewisse Marktmacht, die es dem Unternehmen erlaubt, in einzelnen Fällen unbillige Vertragsbedingungen der Automobilhersteller zurückzuweisen oder abzuändern. Firma verfügt über Kapitalreserven und befindet sich letztlich in einem weniger strengen Abhängigkeitsverhältnis zu seinen Kunden als viele andere Unternehmen der Automobilzulieferindustrie (Interview WS310007).

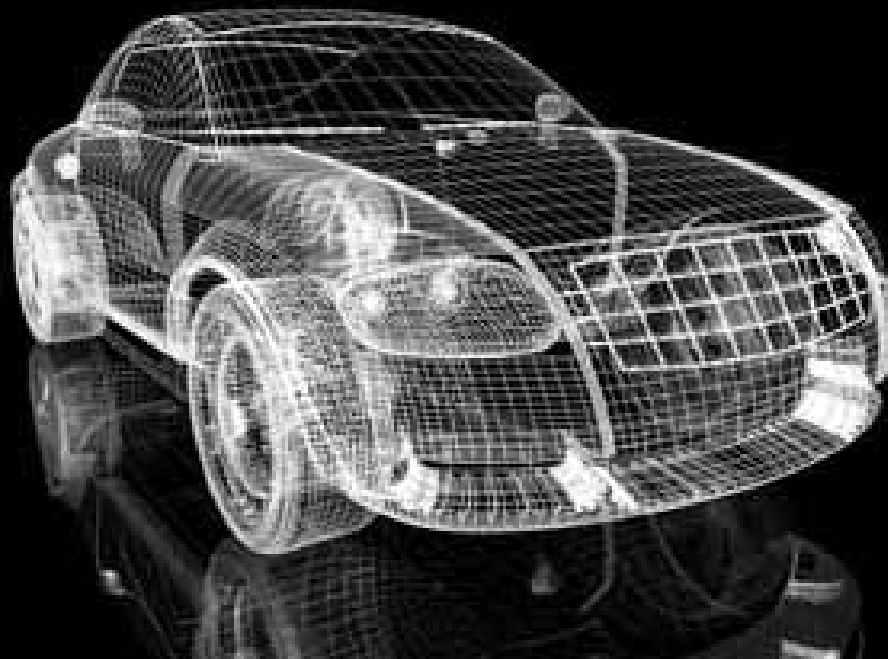
Firmas Strategie beruht auf der Massenproduktion komplexer Teile, die im Fahrzeugbau in hoher Stückzahl nachgefragt werden (Interview WS310004; WS310007). Um in diesem Marktsegment wettbewerbsfähig zu bleiben, investiert Firma laufend in Innovation und Automation und konnte so innerhalb der letzten zehn Jahre die Arbeitsproduktivität an ihren Produktionsstandorten verdoppeln. Selbst unter Einbeziehung der Verwaltungsgemeinkosten der Holding und der nicht produktiven Unternehmensbereiche wie Forschung und Entwicklung beträgt derzeit der Anteil der Lohnkosten an den Produktionskosten weniger als zwanzig Prozent (Interview WS310004). Bei einem Maschinenauslastungsgrad an den deutschen Standorten von derzeit mehr als 60 Prozent ist das Unternehmen trotz der vergleichsweise höheren Lohnkosten auch international konkurrenzfähig (Interview WS310004). Firma versucht diesen Produktivitätsvorsprung stetig auszubauen und zugleich durch Produktneuentwicklung die sinkenden Profitraten innerhalb des etablierten Sortiments auszugleichen (Interview WS310006).

Bis zu Beginn der Wirtschaftskrise konnte das Unternehmen auf jährlich wachsende Umsatzzahlen seit Gründung des Unternehmens zurückblicken. Nun ist Firma zum ersten Mal in ihrer Unternehmensgeschichte mit einer rückläufigen Geschäftsentwicklung konfrontiert. Alleine im letzten Quartal des Jahres 2008 stornierten 70 Prozent der Kunden ihre Bestellungen. Erstmals in seiner Geschichte ist das Unternehmen gezwungen, sich den eigenen Schwächen in seiner Unternehmensstruktur zu stellen und beispielsweise die Kosten-Nutzen-Relation einzelner Unternehmensbereiche – wie etwa For-

schung und Entwicklung, Projektentwicklung etc. – kritisch zu überprüfen (Interview WS310004). Dennoch bleibt das Management angesichts des technischen Vorsprungs von Firma gegenüber ihren Mitbewerbern optimistisch, die Krise zu überleben, wenngleich man mit starken Auftragseinbrüchen und einer allgemein rückläufigen Umsatzentwicklung rechnet (Interview WS310004).

Die Unternehmenskultur von Firma ist stark geprägt von Ingenieuren und Technikern; sowohl die Unternehmensleitung als auch der Großteil des Managements haben Maschinenbau oder vergleichbare Studien absolviert. Die meisten der in der Fertigung beschäftigten Mitarbeiter haben ihre Berufsausbildung im Unternehmen begonnen und sind seit mehreren Jahren für das Unternehmen tätig. Wie bei vielen alteingesessenen Mittelstandsbetrieben üblich, ist auch Firma bemüht, Familienangehörige ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen, so dass einzelne Familien bereits in der dritten Generation für Firma arbeiten. Trotz der Krise beabsichtigt Firma alle derzeit 160 in Ausbildung befindlichen Lehrlinge zu übernehmen (Interview WS310004).

Wesentliches Element der Unternehmenskultur sind die offenen Kommunikationsstrukturen bei Firma. Probleme werden in der Regel direkt angesprochen und mit den zuständigen Stellen diskutiert. Auch die Unternehmensleitung bildet hier keine Ausnahme. Der Eigentümer von Firma kennt insbesondere die meisten der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich und steht als Ansprechpartner zur Verfügung (Interview WS310006). Das im Allgemeinen als gut empfundene Betriebsklima schlägt sich auch in einer niedrigen Absenkrate von weniger als drei Prozent und einer faktisch nicht vorhandenen Mitarbeiterfluktuation nieder (Interview WS310006). Die Unternehmensleitung fühlt sich der Region verpflichtet und ist entgegen der Forderung ihrer Kunden auch bestrebt, die Produktion in Deutschland weiter auszubauen. Lediglich um den Forderungen nach kurzfristigen Lieferungen zu entsprechen unterhält Firma weltweit Produktionsbetriebe in der Nähe



ihrer Kunden (Interview WS310004).

Trotz des Wachstums der letzten Jahre ist die Unternehmenskultur bei Firma noch stark mittelständisch geprägt und trägt weiterhin die Züge eines klassischen Familienunternehmens. Die meisten Verhaltensregeln sind informeller Natur und werden von den älteren an die jüngeren Unternehmensmitglieder weitergegeben. Dennoch werden diese Regeln strikt beachtet. Es herrscht ein klares Einverständnis unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber, wie Dinge innerhalb des Unternehmens zu handhaben sind und was als faire und korrekte Umgangsweise miteinander aber auch gegenüber dem Unternehmen verstanden wird. So etwa steht den leitenden Angestellten ein Geschäftswagen auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Dennoch ist es üblich, Benzinrechnungen für private Fahrten aus eigener Tasche zu zahlen und ein Zuwiderhandeln wird als klarer Verstoß gegen die Loyalitätspflichten gegenüber dem Unternehmen empfunden. Das Abrechnungssystem basiert ausschließlich auf Treu und Glauben (Interview WS310005). Überhaupt ist das Verhältnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten geprägt von wechselseitigem Vertrauen und basiert nicht auf Überwachung oder Kontrolle. Auch der mittleren Leitungsebene wird ein sehr weiter Ermessensspielraum in ihren Entscheidungen zugestanden (Interview WS310004). Dabei wird schlicht erwartet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Entscheidungen im Interesse des Unternehmens

und im Rahmen des gesetzlich erlaubten und mit den Regeln von Anstand und Fairness zu vereinbarenden treffen (Interview WS310007).

### 3. König Kunde – Das Verhältnis von Firma zu ihren Kunden

Auf den ersten Blick stellt sich Firma als „gesundes“ Unternehmen dar, das seine Unabhängigkeit gegenüber seinen Kunden gewahrt hat und in der Lage ist, über seine Produktionsstandards und Lieferbedingungen selbst zu entscheiden. Man könnte annehmen, Firma sei in der Lage, langfristige Vertragsbeziehungen zu seinen Kunden nur dann einzugehen, wenn diese als fair oder mindestens aus Sicht von Firma als nicht benachteiligend empfunden werden. Allerdings gestalten sich die Vertragsbeziehungen von Firma zu ihren Kunden wesentlich diffiziler. Insbesondere die großen Automobilkonzerne sind aufgrund ihrer Marktmacht und oligopolistischer Marktstrukturen in der Lage, ihren Zulieferern nachteilige Verträge insbesondere hinsichtlich der Produktionsstandards, der Zahlungs- und Lieferbedingungen und der Art der Kostenkalkulation zu diktieren. So befindet sich Firma in einer Situation in der ihr von ihren Kunden nicht nur Qualitätsstandards sondern auch die Art der Kostenrechnung, die Bezugsquellen für Rohmaterial, die von Dritten zu übernehmenden Arbeitsschritte sowie die Weitergabe ihrer Produktionstechnologie an „Billiganbieter“



vorgeschrieben wird. Hinzu kommen unrealistische Erwartungen hinsichtlich der Kosteneinsparungspotenziale in der Produktion, die seitens der Kunden pauschal vorausgesetzt werden und sich in der Forderung nach jährlichen Preisnachlässen in laufenden Verträgen ausdrücken. Um ihre Forderungen durchzusetzen, drohen Kunden mit dem Abbruch der Lieferbeziehungen bzw. der nicht Berücksichtigung von Firma bei der Vergabe neuer Aufträge. Dies trifft Firma insbesondere deshalb empfindlich, da sie im Bereich von Forschung und Entwicklung oftmals bereits in Vorleistung getreten ist und auf den Absatz der neu entwickelten Produkte angewiesen ist.

Die folgende Auswertung der Interviews und Dokumente zeigt exemplarisch welchen Einfluss Automobilkonzerne auf ihre Zulieferer nehmen und wie hierdurch der langfristige ökonomische Erfolg der Zulieferbetriebe gefährdet wird. Die Auswertung der Daten belegt auch, dass die derzeitigen Probleme der Automobilindustrie nicht ausschließlich der Wirtschaftskrise geschuldet sind, sondern ihre Ursache auch in den überhand nehmenden illegitimen und zum Teil illegalen Praktiken der Automobilkonzerne haben, die durch einseitige Fokussierung auf Kosteneinsparung zu Lasten ihrer Zulieferer und die Risikoabwälzung auf die Lieferkette wesentlich zu den derzeitigen Problemen beigetragen haben.

### 3.1 Unfaire Vertragsgestaltung

Eines der Hauptprobleme, dem sich Firma gegenüber sieht, besteht in dem Versuch der großen Automobilkonzerne, die Vertragsbedingungen durch

unfaire, im strengen Sinne wohl sittenwidrige Vertragsklauseln zu ihren Gunsten zu gestalten, ohne dass die Zulieferbetriebe tatsächlich die Möglichkeit haben, diesen Forderungen entgegenzutreten. Zudem ist es üblich, Vertragsklauseln später einseitig abzuändern, wozu sich die Markenhersteller das „vertragliche“ Recht von vorneherein zusichern lassen. Typischer Weise enthalten die Rahmenverträge Generalklauseln, die es dem Markenhersteller erlauben, die meisten der Vertragsbestandteile einseitig, jederzeit und aus beliebigen Gründen zu ihren Gunsten zu ändern. Demgegenüber wird der Zulieferer auf die strikte Einhaltung des Vertrages verpflichtet (Interview WS310006; WS310007; General Terms and Conditions, 2008; Frame Agreement, 2008). Entsprechend heißt es beispielsweise im Rahmenvertrag eines US-amerikanischen Automobilherstellers:

“Buyer reserves the right at any time to direct changes, or cause Seller to make changes, to drawings and specifications of the goods or to otherwise change the scope of the work covered by this contract including work with respect to such matters as inspection, testing or quality control, and Seller agrees to promptly make such changes (...) This contract may only be modified by a contract amendment issued by Buyer” (General Terms and Conditions, 2008).

Nach Angaben des Verkaufsleiters von Firma werden vor allem die Vereinbarungen zu den Zahlungs- und Liefermodalitäten regelmäßig ignoriert, Preisnachlässe unter Androhung einer Abnahmesperre für bereits produzierte Teile gefordert oder unbegründete Reklamationen über die Produktqualität geführt mit dem Ziel, weitere Preisnachlässe aufgrund angeblich minderer Qualität zu erhalten (Interview WS310006; WS310007). Der Verkaufsleiter wie auch der Leiter der Organisationsentwicklung erklärten übereinstimmend, dass sich das Unternehmen momentan in einer Situation befände, in der 100 Prozent der ausgehandelten Verträge von den Abnehmern gebrochen würden. Obwohl es sich dabei um klar nachweisbare Vertragsverletzungen handelt, sieht sich das Unternehmen aufgrund der Ab-

hängigkeit von weiteren Verträgen nur in seltenen Fällen in der Lage, seine vertraglichen Rechte durchzusetzen oder einzuklagen (Interview WS310006).

Im Gegensatz zu vielen kleineren Firmen, die aufgrund geringerer Verhandlungsmacht nicht in der Lage sind, derartige Forderungen durchzusetzen, besteht Firma regelmäßig auf einem vertraglich geregelten Kündigungsrecht (Interview WS310004). Dennoch ist es nicht unüblich, dass derartige vertraglichen Kündigungsrechte nur mit der Einschränkung gewährt werden, dass es dem Kunden bei Vertragskündigung möglich ist, einen preiswerteren Lieferanten zu finden; sollte dies zum Zeitpunkt der Vertragskündigung nicht der Fall sein, ist Firma per Vertrag verpflichtet, die entsprechenden Preisdifferenzen zu übernehmen (Interview WS310006). Es ist ebenfalls nicht unüblich, dass Kunden auf einer „Meistbegünstigungsklausel“ bestehen, der zufolge keinem anderen Kunden bessere Vertragsbedingungen für das gleiche Produkt eingeräumt werden dürfen (Interview WS310006). Ebenfalls verbreitet ist die Forderung der Kunden, Ersatzteillieferungen zu festgeschriebenen Preisen für mehrere Dekaden zu fordern (Interview WS310007).

Gängige Praxis der großen Automobilkonzerne ist es, die Produktpreise während der laufenden Produktion neu zu verhandeln. Den vorgeblichen Grund hierfür bilden zumeist sinkende Preise auf den Rohstoffmärkten, die die Markenunternehmen zum Anlass nehmen, weitere Preisreduktionen zu fordern, ungeachtet der Tatsache, dass Firma hier oftmals selbst an langfristige Lieferverträge gebunden ist. In diesen Fällen fordern die Abnehmer Firma regelmäßig dazu auf, die entsprechenden Verträge zu brechen, um so von den günstigeren Rohstoffpreisen profitieren zu können (Interview WS310006). Umgekehrt bestehen die Abnehmer im Falle steigender Rohstoff- oder Energiekosten jedoch durchaus auf den vertraglich vereinbarten Preisen (Interview WS310006). Diese Praxis scheint so weit verbreitet, dass dies der Verband der Automobilindustrie (VDA) zum Anlass nahm, eigene „Grundsätze zum Materialpreisausgleich“ zu

entwickeln. Allerdings scheint der Wille „to share the pain“ bei den großen Konzernen sehr beschränkt zu sein, so dass selbst der VDA in seinem Jahresbericht 2008, obwohl angeblich den Grundsätzen „mittlerweile in erfreulich großem Umfang Rechnung getragen wird“, zu dem eher ernüchternden Ergebnis kommt, dass es letztlich den jeweiligen bilateralen Verhandlungen überlassen bleiben müsse, „wer letztlich welche ‚Pain‘ zu tragen hat“ (VDA 2008: 78). Entsprechend hängt die Frage nach einem gerechten Materialpreisausgleich letztlich erneut von der Verhandlungsmacht des jeweiligen Zulieferers ab.

Insgesamt habe sich nach Angaben des Verkaufleiters von Firma der Ton bei den Vertragsverhandlungen mit den Abnehmern über die Jahre hinweg stetig verschlechtert. Die Einkäufer der großen Automobilkonzerne seien selbst einem steigenden Druck zu stetiger Kostendegression ausgesetzt und gezwungen, unrealistische Zielvorgaben ihrer jeweiligen Abteilungen zu erfüllen (Interview WS310004). So seien sich einzelne Einkäufer durchaus der Tatsache bewusst, dass die von Firma geforderten Preise ein gutes und realistisches Angebot darstellten, jedoch aufgrund der Zielvorgaben nicht in der Lage, diese Preisforderungen zu erfüllen. Um diesem Dilemma zu entgehen, bieten einige Einkäufer „Extrazahlungen“ an, beispielsweise für die „Bereitstellung von Werkzeugen“ oder zur „Aufrechterhaltung der Produktionskapazitäten“, die in der Einkaufskalkulation nicht aufscheinen, um so einerseits den Preisvorgaben ihrer Abteilung zu genügen und andererseits die entsprechende Produktqualität bezahlen zu können (Interview WS310006).

Derartige Angebote bilden jedoch die Ausnahme. Zunehmend weniger Einkäufer verfügen über eine technische Ausbildung und damit über das notwendige Know-how, technische Notwendigkeiten und die damit verbundenen Kosten korrekt beurteilen zu können. Insbesondere in den US-amerikanisch geführten Unternehmen sind es häufig ausgebildete Betriebswirte, die im Rahmen der Vertragsverhandlungen vor allem an einer strikten Kostenreduktion und,

nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen Bonuszahlungen, an der Erfüllung der jeweiligen Zielvorgaben interessiert sind, ohne kritisch zu überprüfen, ob ihre Preisvorgaben realistisch sind (VDI 2006: 2).

Dabei schrecken die Automobilbauer auch nicht vor ungewöhnlichen Methoden zurück, um ihre Forderungen nach Preissenkungen durchzusetzen. So berichtet der Verkaufsleiter von Firma, dass es vorgekommen sei, dass Abnehmer vorgaben, einen preiswerteren Anbieter gefunden zu haben, um so Firma unter Druck zu setzen. Jedoch war der angebliche Anbieter weder in der Lage, die entsprechenden Teile in der geforderten Qualität noch in der erwünschten Menge zu liefern; Firma durchschaute den Schachzug und ließ sich in diesem Falle nicht erpressen (Interview WS310004; WS310007). Dennoch muss es auch Firma gelegentlich hinnehmen, einzelne Produkte unter Herstellungspreis zu liefern, um weitere Aufträge des gleichen Kunden zu erhalten. Diese Praxis scheint innerhalb der Automobilindustrie nicht unüblich. So wird auch von Reifenherstellern erwartet, die Fahrzeugerausstattung unter Selbstkosten zu liefern (Kraus 2009).

### 3.2 Einflussnahme auf interne Prozesse

Spätestens seit den 1980er Jahren haben die verstärkten Bemühungen im Rahmen des Qualitätsmanagements zu einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Automobilherstellern geführt. Allerdings ermöglichten es die so geschaffenen Strukturen den Konzernen auch, zunehmend größeren Einfluss auf die Zulieferbetriebe zu gewinnen und auch Bereiche zu kontrollieren, die mit einer effektiven Qualitätskontrolle bestenfalls noch in einem mittelbaren Zusammenhang stehen (Interview WS310007). So etwa berichtet der Verkaufsleiter von Firma, dass es dem Unternehmen nicht mehr möglich sei, frei über seine Produktionsstandorte zu entscheiden. So wird seitens der Kunden die Verlagerung der Produktion in andere, innerdeutsche Betriebe mit dem Vorwand untersagt, dies würde zu Qualitätseinbußen führen. Vielfach wird eine Pro-

duktionsverlagerung nur nach Gewährung weiterer Preisnachlässe und Sonderzahlungen gestattet, mit dem Argument, dass Firma durch die Verlagerung der Produktion Synergieeffekte erziele, deren finanzieller Nutzen zwischen Käufer und Verkäufer „gerecht“ geteilt werden müsse (Interview WS310007). Ähnliche Beispiele werden aus dem Bereich der Plastik verarbeitenden Industrie berichtet, wo es den Zulieferern strikt untersagt wird, frei über ihren Produktionsstandort zu entscheiden (Kraus 2009: 2).

Generell sind die Kunden von Firma bestrebt, Einfluss auf alle Bereiche der Produktion zu nehmen, unabhängig davon, ob dies die Qualität der produzierten Teile oder Fragen der Lieferfähigkeit betrifft. Während weitgehendes Verständnis für die Notwendigkeit einer effektiven Qualitätskontrolle besteht, betrachtet Firma Forderungen bezüglich der Art seiner Kostenrechnung oder Entlohnungssysteme und die geforderte Offenlegung spezifischer Produktionsdetails gegenüber Mitbewerbern aus so genannten Low-Cost-Countries als unbillig (Interview WS310007).

Vor allem seien es zahlreiche Vertragsbrüche oder kurzfristige Abänderungen einzelner Vertragsbestandteile, die das Unternehmen bei der Umsetzung ihrer eigenen Geschäftspolitik behinderten. So etwa berichtet der Verkaufsleiter von einer in Absprache mit einem Großkunden neu errichteten Produktionslinie, für die auf Kosten von Firma eigens eine neue Halle gebaut wurde. Als der Auftrag kurzfristig zurückgezogen wurde, versuchte Firma unter Verweis auf die entsprechenden Vertragsklauseln, die eine Kostenübernahme des Neubaus durch den Kunden im Falle einer Kündigung vorsahen, die Baukosten einzufordern. Die Zahlung wurde seitens des Kunden schlicht verweigert, der im Falle einer Klage mit dem Ausschluss von Firma von weiteren Ausschreibungen drohte (Interview WS310004).

Zu Beginn der Wirtschaftskrise Ende 2008 weigern sich die meisten Automobilhersteller ihre Bestellungen anzunehmen und drohen mit der unfreien Rücksendung, sollte Firma dennoch liefern. Trotz



eindeutiger vertraglicher Bestimmungen sind die Konzerne weder bereit, die bestellten Produkte abzunehmen noch willens diese zu bezahlen. Auch entsprechende vertraglich geregelte Strafzahlungen sind faktisch nicht einklagbar, da die Unternehmen in diesen Fällen mit der Aufkündigung der weiteren Zusammenarbeit drohen (Interview WS310006). Aufgrund der Machtverhältnisse und der Abhängigkeit von letztlich einer begrenzten Anzahl von Kunden auf dem durch oligopolistische Strukturen gekennzeichneten Automobilmarkt ist Firma nicht in der Lage, ihre rechtmäßigen Forderungen einzubringen.

Ähnliche Schwierigkeiten berichtet der Verkaufsleiter im Zusammenhang mit den Lieferungen an einen Abnehmer aus der Zulieferindustrie, der auf die Lieferung der Teile in ein zentrales Konsignationslager besteht. Der Eigentumsübergang der gelieferten Teile findet hier erst mit Entnahme aus dem Lager durch den Kunden statt; in der Regel werden die Entnahmen periodisch abgerechnet. Im konkreten Fall war zudem eine Übernahme der Teile durch den Kunden nach Ablauf einer bestimmten Frist auch dann vereinbart, wenn die Teile bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht weiterverarbeitet wurden. Obwohl der Termin zur Übernahme der gelieferten Teile weit überschritten war, verweigerte der Kunde noch nach mehrfacher Aufforderung die Zahlung. Am Tag der Datenerhebung für die Fallstudie eskalierte die Situation. Der Einkäufer des betroffenen Unternehmens war über das Verhalten seiner Vorgesetzten derart erbost, dass er den Verkaufsleiter von Firma dazu riet, unverzüglich sämtliche weitere Lieferungen an das Unternehmen zu stoppen, um so endlich an sein Geld zu kommen (Interview WS310004). Dies ist einer der wenigen Fälle, in denen Firma tatsächlich die Einhaltung ihres Vertrages erzwingen konnte. Allerdings war dies nur möglich, da die Einkaufsabteilung des Kunden diese Vorgehensweise unterstützte. Offensichtlich spiegelt sich hier der Konflikt zwischen Firma und ihrem Kunden in einem Streit innerhalb der Einkaufsabteilung des betreffenden Kunden bezüglich des eigenen Ge-

schäftsgebarens wider (Interview WS310006).

Insgesamt befindet sich Firma in einer Situation, in der sie trotz einer relativen Marktmacht zum einen dazu gezwungen ist, kurzfristig auf Kundenwünsche, Vertragsänderungen und geänderte Liefertermine zu reagieren, andererseits aber nicht in der Lage ist, selbst die Einhaltung der Vertragsbestimmungen durch ihre Kunden zu erzwingen. Die regelmäßig auftretenden Vertragsverletzungen führen letztlich dazu, dass Firma nur mehr bedingt in der Lage ist, die Vertragsbeziehungen zu seinen Kunden aktiv zu gestalten und angemessene Preise einzufordern.

### 3.3 Weitergabe vertraulicher Informationen

Neben dem Problem unfairer Vertragsbedingungen und der Nicht-Einhaltung von Verträgen sieht sich Firma jedoch auch weiteren Repressalien ausgesetzt, die ihre ökonomischen Risiken erhöhen. So etwa fordern Firmas Kunden die Implementierung spezifischer Management Tools, erzwingen die Weitergabe vertraulicher Informationen und schreiben dem Unternehmen Lieferanten und Kunden vor, von denen es zu beziehen, bzw. an die es zu liefern hat.

So sieht sich Firma mit unterschiedlichen Qualitätsmanagements- und Kalkulationssystemen konfrontiert, die von den verschiedensten Kunden gefordert werden. Würde Firma den jeweils geforderten Standards in vollem Umfang entsprechen, müsste sie parallel mit mehreren Kostenrechnungs- Kalkulations- und Qualitätskontrollsystemen innerhalb derselben Produktionslinie arbeiten. Bisher gelang es dem Unternehmen jedoch, weitgehend auf seinen eigenen Standards zu bestehen und Einflussnahmen,



beispielsweise auf seine Personalpolitik, erfolgreich abzuwehren. Durch Einführung eines eigenen Kostenrechnungsprogramms gelang es Firma zudem, die eigene Kalkulation so detailliert abzubilden, dass sie an die jeweiligen Kundenwünsche jederzeit angepasst werden kann. Auch Daten zur Prozesstechnologie werden nur in aggregierter Form weitergegeben (Interview WS310007). Obwohl der Verkaufsleiter von Firma die Forderung nach Offenlegung von Produktionsdaten im Rahmen des Qualitätsmanagements durchaus als berechtigt sieht, werden Einflussnahmen auf die eigene Kostenkalkulation, wie etwa Vorschriften für die Abschreibung von Maschinen und Werkzeugen, als unbillig zurückgewiesen (Interview WS310004; WS310007).

Als besonders problematisch erweist sich bei der Forderung nach Offenlegung aller Produktionsdaten, dass es nach Auskunft des Verkaufsleiters mehrfach vorgekommen sei, dass derartige Daten an Mitbewerber weitergegeben wurden. Auch dies scheint in der Automobilindustrie kein Einzelfall zu sein. So sah sich auch hier der VDA veranlasst, bereits 2006 „Grundsätze für den gegenseitigen Schutz des geistigen Eigentums im Verband der Automobilindustrie“ zu erlassen. Hier heißt es: „Die im VDA vertretenen Hersteller und Zulieferer stimmen grundsätzlich darin überein, dass zum Schutz des geistigen Eigentums für die Fälle, in denen keine vertraglichen Regelungen existieren, vom jeweils Anderen erhaltene Infor-

mationen (einschließlich Produkt- und Innovationskonzepte, Konstruktionsunterlagen, CAD Daten, Zeichnungen, Modelle, Produkt- und Prozess-Know-how), soweit diese vertraulich sind, geheim zu halten, Dritten nicht ohne gegenseitiges Einvernehmen zugänglich zu machen und nur für die Zwecke zu nutzen sind, zu denen die Informationen übermittelt wurden“ (VDA 2006). Allerdings scheint dies angesichts der herrschenden Praxis bestenfalls ein frommer Wunsch zu bleiben.

So schildert der Verkaufsleiter von Firma, dass es etwa vorgekommen sei, dass ein Kunde die Qualität von Teilen reklamiert habe, die Firma ursprünglich an ihn geliefert hatte. Allerdings waren die fehlerhaften Muster, die seitens des Kunden vorgelegt wurden, nicht von Firma sondern von einem Billiganbieter aus Fernost hergestellt worden, der die entsprechenden Qualitätsstandards nicht erreichte. Ziel der fingierten Reklamation war es, Daten zur Prozesstechnologie zu erschleichen, um so die Schwachstellen an den Produktionslinien des Konkurrenzanbieters aufzuspüren und verbessern zu können (Interview WS310004). In einem anderen Fall wurde Firma von einem Kunden direkt dazu aufgefordert, chinesische Arbeiter eines Konkurrenzunternehmens auszubilden, an das der Kunde seine künftigen Aufträge vergeben wollte. Um weitere Aufträge für andere Produkte zu erhalten, beugte sich Firma diesem „Kundenwunsch“ (Interview



WS310004). Da Firma vor allem an Produktinnovationen verdient und die Gewinnmargen älterer Produkte aufgrund der regelmäßig geforderten Preisnachlässe ohnehin geringer ausfallen, war dieses Vorgehen in diesem Fall für Firma tolerabel. Ziel von Firma ist es, 50 bis 80 Prozent ihrer Produktneuentwicklungen zur Serienreife zu bringen (Interview WS310007). Allerdings erweist sich hier die Zusammenarbeit mit den Automobilkonzernen als äußerst riskant, da diese das in den Gemeinschaftsprojekten generierte Wissen vielfach dazu nutzen, die entsprechenden Produkte in eigenen Filialunternehmen in Billiglohnländern produzieren zu lassen. In diesem Falle bleibt Firma auf ihren Entwicklungskosten „sitzen“.

Aber auch im Falle einer erfolgreichen Kooperation ist der Hersteller in der Regel dazu gezwungen, Werkzeuge und Maschinen vorzufinanzieren. Erreicht die Produktlinie nicht die im Vertrag vorgesehene Laufzeit, fällt das Finanzierungsrisiko erneut auf den Hersteller zurück. Insbesondere im Bereich der Plastik verarbeitenden Industrie stellt dies ein Problem dar, da die Innenausstattung von Fahrzeugen einem zunehmend schnellerem Modellwechsel unterworfen ist (Kraus 2009).

Ein weiteres Problem für Firma resultiert aus dem Bestreben der Kunden, bestimmte Produktionsschritte aus dem Produktionsprozess von Firma auszulagern. So etwa sah sich Firma gezwungen, für einen Kunden Teile an eine Drittfirma zur Endbearbeitung zu liefern. In diesem Falle wurde die Drittfirma rechtlich zum Abnehmer der Teile, obwohl der Auftrag eigentlich durch den Markenhersteller erfolgte. Als riskant erweist sich dabei, dass im Falle der Insolvenz der oft mit geringsten Gewinnmargen arbeitenden Drittfirmen der eigentliche Auftraggeber nicht für die Schulden seines Subunternehmers einsteht (Interview WS310007). Firma verliert damit die Kontrolle über die Wahl der eigenen Geschäftspartner und sieht sich so mit einem erhöhten Geschäftsrisiko konfrontiert, dass eigentlich außerhalb ihrer Verantwortung liegt.

## 4. Resümee

Trotz aller Versuche seitens des VDA, das angespannte Verhältnis zwischen Zulieferern und den großen Markenherstellern innerhalb der Automobilbranche zu verbessern, muss konstatiert werden, dass faire Zusammenarbeit und partnerschaftlicher Umgang miteinander eher die Ausnahme als die Regel zu sein scheinen. Immenser Kostendruck und das Bestreben der Markenhersteller, Risiken und Kosten durch stetig neue Forderungen nach Preisreduktion und Risikoübernahme auf die Lieferkette abzuwälzen, haben dazu geführt, dass es vor allem vielen kleineren Zulieferern in Zeiten der Krise an finanziellen Ressourcen für die Überbrückung auftragsschwacher Zeiten fehlt. Durch die Übertragung von Finanz- und Planungsrisiken auf die Zulieferbetriebe fehlt diesen zudem zunehmend die Möglichkeit für Langfristinvestitionen und Produktneuentwicklungen. Wie am Beispiel von Firma gezeigt, sind Zulieferbetriebe hinsichtlich ihrer Entscheidungen über Produktpolitik, Produktionsstandort, Preispolitik, Rohstoffeinkauf und Lieferbedingungen von den großen Markenherstellern abhängig, ohne dass sich diese an den mit diesen Entscheidungen verbundenen Risiken tatsächlich beteiligen.

Das Kernproblem liegt – mindestens aus Sicht der Zulieferbetriebe – in den asymmetrischen Machtstrukturen im Verhältnis zu den großen Markenherstellern. Dieses Problem entwickelte sich schrittweise. Managementansätze wie Lean Management oder Business Reengineering dienten den Automobilherstellern über Jahre hinweg dazu, zunehmend Kontrolle über ihre Zulieferbetriebe zu erlangen, deren Produktivität und Lieferfähigkeit zu verbessern und die eigenen Kosten zu minimieren. Auf die Spitze getrieben führte das System jedoch dazu, dass die Zulieferindustrie zunehmend an Autonomie gegenüber den Herstellern einbüßte.

Einer der Gründe für das Scheitern der ursprünglich intendierten Partnerschaften zwischen Zuliefe-

ern und Herstellern liegt an der zunehmenden Desintegration der jeweiligen Abteilungen bei den Herstellern, die sich darin ausdrückt, dass jede Abteilung selbstständig und mit eigenen Zielvorgaben arbeitet, die oftmals nicht mit denen anderer Abteilungen abgestimmt sind. So berichten der Leiter der Organisationsentwicklung und der Verkaufsleiter von Firma übereinstimmend, dass sie häufig mit unterschiedlichen Vorgaben der Einkaufsabteilung und der Produktion seitens der Hersteller konfrontiert seien. Tayloristische Management-Strukturen und die Aufteilung von Management-Kompetenzen bei den Markenherstellern führten dazu, dass unterschiedliche Forderungen an den Zulieferer herangetragen würden, der sich nun dem Dilemma gegenübersehe, einerseits den Kostenerwartungen der jeweiligen Einkaufsabteilungen und andererseits den Qualitätsanforderungen der Produktion zu genügen (Interview WS310006). Die Fokussierung der Einkaufsabteilungen rein auf Kosteneinsparung, die vor allem der Erreichung kurzfristiger Erfolgskennzahlen diene, führe dazu, dass Zulieferbetriebe weniger nach Qualitätsstandards sondern vor allem aufgrund ihrer Fähigkeit, zunehmend weitere Preisnachlässe zu gewähren, beurteilt würden. Zudem entstünde ein Druck, immer weitere Produktionsbereiche in Billiglohnländern auszulagern, wobei das Haftungsrisiko für die vereinbarte Qualität beim Zulieferer verbliebe. Diese Kostenpolitik der großen Automobilkonzerne hat über die Jahre dazu geführt, dass Zulieferbetriebe in eine zunehmende Abhängigkeit von den Herstellern geraten seien.

Letztlich sehen sich die Zulieferbetriebe damit einer Situation gegenüber, die Marx als doppelte Konkurrenz beschreibt (Marx 1971: 395): Auf der einen Seite konkurrieren die Betriebe untereinander um die Aufträge und sehen sich hier einer zunehmenden Konkurrenz aus Billiglohnländern gegenüber, die seitens der Konzerne bewusst gefördert wird. Auf der anderen Seite konkurrieren die Zulieferbetriebe mit den unterschiedlichen Herstellern um ihre Preisforderungen. Dieser Kampf um faire Vertragsbedingun-

gen ist durchaus vergleichbar mit dem von Marx beschriebenen Kampf des Proletariats um Arbeitsplätze.

Angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise haben die großen Markenhersteller, einschließlich der erfolgreichen Unternehmen, wie etwa Porsche, bereits weitere Einsparungen bei den Zulieferern angekündigt (Süddeutsche Zeitung 2009). Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass sich der am Beispiel von Firma beschriebene Trend, Kosten und Risiken auf die Automobilzulieferindustrie auszulagern, mindestens in naher Zukunft fortsetzen wird. Bedenkt man, dass derzeit in Deutschland einer von sieben Arbeitsplätzen unmittelbar oder mittelbar direkt dem Automobilsektor zuzurechnen ist (BMW 2008) wird offensichtlich, welchen wirtschaftlichen und sozialen Effekt ein Firmensterben innerhalb der Automobilindustrie haben kann.

Das Beispiel von Firma zeigt deutlich, dass es keinesfalls nur Zulieferer bestimmter Industrien, wie etwa Textil- oder Spielwarenindustrie in Billiglohnländern sind, die sich strikten Kontroll- und Auditierungssystemen, Reglementierungen ihrer Produktion, extremen Preisforderungen seitens der Abnehmer oder dem Zwang zur Übernahme zusätzlicher Geschäftsrisiken gegenübersehen, sondern dies durchaus auch die heimische Automobilzulieferindustrie betrifft und damit letztlich Arbeitsplätze auch in Deutschland bedroht sind. Während jedoch der faire Umgang mit Zulieferbetrieben in der Textil- oder Sportartikelproduktion Standardthema verschiedenster NGOs ist und hierdurch erhöhte mediale Aufmerksamkeit genießt, ist über die Probleme innerhalb der Automobilzulieferindustrie vergleichsweise wenig bekannt. Dabei stehen europäische und US-amerikanische Zulieferbetriebe vor den selben Problemen wie ihre asiatische Konkurrenz. Sie sind nicht in der Lage, illegitime und illegale Forderungen ihrer Kunden abzuwehren oder auch nur für sie nachteilige Verträge zu kündigen. Es ist an der Zeit, dieses Problem auch außerhalb der Arbeitsgruppen des Verbands der Automobilindustrie zu diskutieren und von den Automobilherstellern einen verantwortungsvolleren Umgang mit Ihren Zulieferern einzufordern.

## LITERATUR

**BMWi (2008):** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Automobilindustrie, <http://bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=195924.html>.

**D&B (2008):** Pressemitteilung Dezember 2008: ‚Autohersteller als Klumpenrisiko für Zulieferer‘, [http://www.dnbgermany.de/media/081210\\_PI\\_Autohersteller\\_als\\_Klumpenrisiko.pdf](http://www.dnbgermany.de/media/081210_PI_Autohersteller_als_Klumpenrisiko.pdf) (10.10.2009).

**Dudenhöfer, Ferdinand und Faulhaber, Peter (2009):** Automobilindustrie – Die Krise ist noch lange nicht vorbei. Gemeinschaftsstudie des Centers Automotive Research und der Struktur Management Partner GmbH. <http://www.struktur-management-partner.de/downloads/de/Automobilindustrie.pdf> (08.11.2009).

**Kraus, Seppel (2009):** Probleme und Handlungsoptionen der bayerischen Automobilindustrie, [http://www.bayern.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site\\_www.bayern.igbce.de/static\\_files/PDF-Dateien/Veranstaltungen/25819253837752ffe0aad110c5bf21ca.pdf](http://www.bayern.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.bayern.igbce.de/static_files/PDF-Dateien/Veranstaltungen/25819253837752ffe0aad110c5bf21ca.pdf) (10.10.2009).

**Liker, Jeffrey K. (2003):** The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.

**Marx, Karl (1971):** Die Deutsche Ideologie, in ders.: Die Frühschriften. Stuttgart: Kröner-Verlag, S. 339-485.

**Meißner, Heinz-Rudolf und Jürgens, Ulrich (2007):** Zur Lage der Deutschen Automobilzulieferindustrie im Jahr 2007.

<http://dokumente.linksfraktion.net/pdfmdb/7788997649.pdf> (08.11.2009).

**Süddeutsche Zeitung (2009):** Ungewohnte Erfahrung: Porsche-Chef Wiedeking stimmt Belegschaft auf harte Zeiten ein. 12. Januar 2009. <http://www.sueddeutsche.de/356386/911/2708403/Ungewohnte-Erfahrung.html> (10.10.2009).

**VDA (2006):** Basic Principles for the Mutual Protection of Intellectual Property in the German Association of the Automotive Industry, Frankfurt am Main: VDA.

**VDA (2008):** VDA Jahresbericht, Frankfurt am Main: VDA.

**VDI (2006):** Branchenexperte Wolfgang Meinig kritisiert die Einkaufspraxis der volumenstarken Automobilbauer – Auf ausgedehnten Zulieferern wächst Korruption gut. VDI Nachrichten, [http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle\\_ausgabe/akt\\_ausg\\_detail.asp?cat=1&id=29333](http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=1&id=29333) (10.10.2009).

**Womack, James P., Jones Daniel T. und Roos, Daniel (1991):** The Machine that Changed the World – The Story of Lean-Production. New York: Harper Collins Publishers.

**Womack, James P. und Jones, Daniel T. (1996):** Lean Thinking. New York: Simon & Schuster.

**Dokumente von „Firma“:**  
Firmenbroschüre (2008).  
Firmenpräsentation (2008).  
Frame Agreement (2008).  
General Terms and Conditions (2008).  
Interviews: WS310004, WS310005, WS310006, WS310007.

## KONTAKT

Michael S. Aßländer  
Universität Kassel  
[asslaender@uni-kassel.de](mailto:asslaender@uni-kassel.de)

Julia Roloff  
ESC Rennes  
Management and Organization  
[julia.roloff@esc-rennes.fr](mailto:julia.roloff@esc-rennes.fr)



# Das Beschaffungsverhalten der OEMs als Innovationsbremse für die Automobilindustrie

*Text: Wolfgang Meinig und Heike Mallad*

## 1. Zur Lage in der Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft

Die Umgangsformen der Automobilhersteller und deren Auftreten gegenüber ihren Zulieferern sind geprägt von Werteverfall, Machtmissbrauch und einer Verrohung der Sitten. Dies ist das Ergebnis der neusten Untersuchung der Forschungsstelle Automobilwirtschaft FAW. Die Delphi-Studie zum Beschaffungsverhalten der Original equipment manufacturer (OEMs) deckt die klassischen Verhaltensmuster der Einkäufer, ihre konkreten Vorgehensweisen in der Praxis und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Zulieferer auf. Im Fokus der Untersuchung stehen daher vor allem das Auftreten und die Umgangsformen der Einkäufer deutscher Automobilhersteller, wenn sie mit ihren Lieferanten in Verhandlungen treten. Dabei scheinen die Verantwortlichen im Beschaffungsprozess allerdings eines zu vergessen: Ihr Verhalten wirkt auf die Zulieferer demotivierend und ist damit in letzter Konsequenz destruktiv und innovationshemmend!

## 2. Untersuchungsdesign

Die Forschungsstelle Automobilwirtschaft FAW führte unmittelbar in der Phase, als sich die Vorzeichen einer bestehenden Automobilkrise verdichteten, eine auf zwölf Monate angelegte Delphi-Studie durch. Die Methode bietet als ein offenes mehrstufiges Befragungsverfahren den Vorteil, schwer fassbare Phänomene und bislang unzureichend beschriebene Entwicklungen besser einschätzen zu können.

Dazu wählte die FAW nach dem „key-informant“-Prinzip eine Gruppe von Experten aus, die als seriöse Meinungsführer in Automobil-Zulieferunternehmen die Rolle von Geschäftsführern, Verkaufsleitern und Key-Account-Managern bekleiden. Diese wurden zunächst mit einer einzigen Frage konfrontiert: „Welche Charakteristika prägen das Beschaffungsverhalten der OEMs aus Sicht der Zulieferindustrie?“ Zwar sind die Nachteile solcher Single-Item-Messungen hinlänglich bekannt, dennoch sollte den Probanden zunächst ein möglichst großer Spielraum zur Beantwortung gelassen werden. Die schriftli-

Foto: yellow – Fotolia.com





chen Antworten, Beispiele und Kommentare wurden zunächst aufgelistet und Redundanzen eliminiert. Aus dieser Liste wurden Module des Beschaffungsverhaltens der OEMs identifiziert. Diese ließen sich wiederum anhand eines Rasters aus drei Kategorien („Verhaltensstil und Umgangsformen“, „Standard-Forderungen“ und „Außergewöhnliche Forderungen“) systematisieren.

Die so gewonnenen aggregierten Ergebnisse wurden den Probanden in mehreren Schritten anonymisiert erneut für eine weitere Diskussion, Klärung und Verfeinerung ihrer Einschätzungen vorgelegt. Dies ermöglichte eine weitere Fein-Einteilung der Antworten, so dass die einzelnen Instrumente der OEMs durch das Verhaltensmuster, das Vorgehen in der Praxis und die Konsequenzen präzisiert werden konnten. Das Endergebnis ist eine aufbereitete Gruppenmeinung der Zulieferer, die die Aussagen selbst und Angaben über die Bandbreite vorhandener Meinungen enthält. Das Resultat dieses rückgekoppelten Editierungsprozesses sind die nachfolgenden, als gesichert zu wertenden Aussagen.

## 3. Instrumentarium des Beschaffungsverhaltens

### 3.1 Defizite bei Umgangsformen

Die Äußerung der Befragten zeigen, dass im Beschaffungsverhalten der OEMs Höflichkeit und Respekt offenbar weitgehend verloren gegangen sind. Unisono haben alle 58 Probanden z.B. über gravierende Fälle von Terminuntreue berichtet. Das übliche Vorgehen in der Praxis schildern sie wie folgt: Der Zulieferer wird häufig zu Projekt- oder Preisverhandlungen eingeladen, die im Hause des OEM stattfinden. Sind die Mitarbeiter des Zulieferers vor Ort, sind lange Wartezeiten oder kurzfristige Absagen seitens des OEM keine Seltenheit. Die Konsequenz ist denkbar negativ: Der Zulieferer muss aus dem Verhalten des OEM schließen, dass dem Treffen keine wirkliche Bedeutung beigemessen wird. Er fühlt sich vorgeführt, nicht ernst genommen und muss demzufolge davon ausgehen, dass sein Unternehmen bzw. seine Produkt- und Preispolitik beliebig durch andere Wettbewerber substituiert werden können.

Foto: MH – Fotolia.com

Ferner beklagen die befragten Zulieferer, dass sich der OEM sehr häufig trotz Absprache nicht an die vereinbarte und kurz vor dem Treffen bestätigte Tagesordnung hält. In der Vorbereitung eines Lieferanten-OEM-Meeting wird – so die Probanden – aus den Vorschlägen der beiden Parteien eine Agenda erstellt, die im wechselseitigen Einvernehmen als verbindlich festgesetzt wird. Kommt es dann zum Treffen, übergeht der OEM geflissentlich die Agenda und bringt statt dessen völlig neue Themen in die Diskussion ein, die z.B. im Vorfeld nicht ausreichend vom Lieferanten vorbereitet werden konnten. Die Folgen beeinflussen auch die Qualität potenzieller künftiger Innovationen: Der Lieferant wird durch neu aufgenommene Themen in die Enge getrieben. Da er in der Regel darauf nicht vorbereitet ist, wirkt seine Reaktion tendenziell unprofessionell. Sollte der Lieferant sich dennoch zu schnell erzwungenen Entscheidungen überreden lassen, so sind diese nicht fundiert und können in der Folge zu gravierenden Problemen (z.B. Wahl der falschen Fertigungstechnologie) im Unternehmen des Lieferanten führen.

Besonders demotivierend wirkt auf die befragten Lieferanten, dass ihre OEMs mehrfach und bewusst – allerdings ohne den Grund hierfür nachweislich zu erkennen zu geben – vorgeben, den Lieferanten aufgrund mangelnder Qualität, Schlechtleistung etc. in naher Zukunft wechseln zu wollen. Wie die Probanden berichten, drohten die OEMs mit der Beendigung sämtlicher bereits bestehender geschäftlicher Vereinbarungen. Eine solche Unsicherheit – so die Probanden – führe bei den Zulieferern zu großer Verunsicherung und zurückhaltenden Innovationsbemühungen: Ein Lieferant, der in dieser Weise eingeschüchtert wird, hat kaum ausreichend Kraft und wenig Antrieb, sich für den OEM zu engagieren, geschweige denn mit ihm Innovationen auf den Weg bringen.

Aus den Antworten der befragten Lieferanten lässt sich folgende Schlussfolgerung ableiten: Die Erschließung von Optimierungspotenzialen für das

Technologie- und Innovationsmanagement beginnt bei der Erzeugung einer produktiv-positiven Stimmung innerhalb der Zulieferbranche. Sie erhöht die Motivation der Zulieferunternehmen, dem OEM die innovativsten Produkte anzubieten, erleichtert aber auch die Zusammenarbeit der Wertschöpfungspartner in Krisensituationen.

### **3.2 Standardforderungen ignorieren Innovationsgrad**

Die befragten Zulieferer beklagten, dass vertraglich fixierte Standardforderungen der OEMs nicht dem Innovationsgrad der entwickelten Zulieferkomponenten und -module Rechnung tragen. Vor allem werfen die Teilehersteller den OEMs vor, dass diese die Komplexität von Komponenten und Modulen ignorieren und die technisch hochkomplexen Produkte der Zulieferer wie einfache „Commodity-Teile“ behandeln würden, die sich zum Beispiel durch einen höheren Grad an Austauschbarkeit charakterisieren lassen. Das heißt: Der OEM setzt willkürlich komplexe Komponenten und Module auf die gleiche Stufe weniger innovationsträchtiger Teile („commodities“), deren Preis über Beschaffungsvorgänge im Internet („Online-Bidding“) ausgehandelt werden, und erzwingt beim Lieferanten die Teilnahme an hierzu einberufenen Online-Bieterverfahren. Der OEM setzt zu einem von ihm vorgegebenen Zeitpunkt ohne vorherige Terminabstimmung mit dem Lieferanten das Bieterverfahren an, zu dem zunächst eine Telefonkonferenz einberufen wird. Danach erfolgt eine Ausschreibung zum Mitbieten im Internet, wobei die Lieferanten entsprechende Online-Formulare auszufüllen haben. Abgefragt werden vor allem kritische Kostenpositionen. Der OEM bewertet die vom Lieferanten übermittelten Informationen zu den Kosten mit Hilfe einer „Ampel-Einstufung“: „grün“ signalisiert Preisakzeptanz bzw. das beste Gebot („best bid“); „gelb“ fordert zu weiteren Preisnachlässen auf und signalisiert bereits Konfliktpotenzial; „rot“ zeigt die völlige Inakzeptanz der Preise an, signalisiert hohes Konfliktpotenzial und enthält

damit die Drohung, den Lieferant aus dem Kreis der potenziellen Lieferanten auszuschließen. Damit wird ihm auch der Zugang zu Entwicklungsabteilungen und -projekten des OEM verwehrt.

Diese Kennzeichnung stellt jeweils nur einen Vergleich der abgegebenen Einzelwerte dar; es ist dem einzelnen Bieter nicht möglich, die Gesamtangebote der Wettbewerber-Pakete vergleichen zu können. Ferner gibt diese Kennzeichnung auch keinen Aufschluss über die Qualität der technischen Lösungen und Lastenheftererfüllung.

### 3.3. Außergewöhnliche Forderungen

Die Automobilhersteller werden von den befragten Teileherstellern kritisiert, weil sie in ihren Lieferverträgen (zum Teil versteckte) Klauseln einbauen, die einen kostenfreien Innovations- und Know-how-Transfer vom Lieferanten auf den OEM ermöglichen. Dabei fordert der OEM vom Lieferanten nicht nur Gratis-Entwicklungsleistungen ein, sondern auch den Übergang des Eigentums an den Ergebnissen der Entwicklung. Das Vorgehen in der Praxis ist autoritär und gar innovationshindernd! Denn bereits im Vertragsentwurf diktiert der OEM, dass der Lieferant mit Vertragsunterzeichnung das Eigentum an allen Entwicklungsergebnissen an den OEM überträgt. Wie die befragten Lieferanten berichten, behalten sie – so der pseudo-beschwichtigende Vertragstext – zwar die Rechte an den Entwicklungsergebnissen, müssen aber zwangsläufig mit ihrer Unterschrift bereits dem OEM entsprechende Nutzungsrechte einräumen, und zwar unabhängig davon, ob ein Lieferant schlussendlich den Auftrag erhält oder nicht. Die Probanden beklagen vor allem, dass der OEM diese Forderungen mit zwei weiteren, sittenwidrigen Forderungen verknüpft:

1.) Der OEM verbietet dem Lieferanten gleichzeitig per Vertrag, Know-how, das der Lieferant selbst erwirbt, ohne Zustimmung des OEM an Dritte weiterzugeben. Dies gilt selbst dann, wenn der Lieferant den Auftrag nicht erhält!

2.) Der OEM behält sich vor, mit den eigenständig

vom Lieferanten entwickelten Innovationen an dessen Wettbewerber heranzutreten, ohne den Lieferanten zu entgelten – selbst dann nicht, wenn der Lieferant den Auftrag nicht erhält!

Diese Forderungen sind als sittenwidrig zu charakterisieren, weil diese zweifelsfrei dem Gerechtigkeits- und Anstandsgefühl aller moralisch und gerecht denkenden Mitglieder der Gesellschaft entgegensteht!

Gemäß § 138 BGB (Sittenwidrigkeit, Wucher) gilt: „Ein Rechtsgeschäft, das gegen die guten Sitten verstößt, ist nichtig. Nichtig ist insbesondere ein Rechtsgeschäft, durch das jemand unter Ausbeutung der Zwangslage, der Unerfahrenheit, des Mangels an Urteilsvermögen oder der erheblichen Willensschwäche eines anderen sich oder einem Dritten für eine Leistung Vermögensvorteile versprechen oder gewähren lässt, die in einem auffälligen Missverständnis zu der Leistung stehen.“

Die Delphi-Studie der FAW Bamberg zeigt an dieser Stelle eindeutig: Der Zulieferer wird in eine ausweglose Situation gedrängt, in welcher er in jedem Falle mit Nachteilen zu rechnen hat. Er hat die Wahl zwischen Ablehnung des Vertrags (Geschäftsausfall) oder Vertragsabschluss, der bedeuten würde, dass er sich mit seinen Innovationen nicht nur mit einem Knebelvertrag an den OEM sondern auch an seinen Wettbewerber ausliefert!

## KONTAKT

Wolfgang Meinig

Heike Mallad

Forschungsstelle  
Automobilwirtschaft FAW

info@faw-bamberg.de





# Soziale Herausforderungen von Wertschöpfungsketten in der Automobilindustrie – Kein Thema für Wissenschaft und Praxis?

*Text: Philip Beske und Stefan Seuring*

## Einleitung

Die Forderung nach einer ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigen Produktionsweise findet derzeit vor allem in den Unternehmen der westlichen Industrienationen zunehmend Gehör. Ihren Niederschlag findet diese Forderung in zahlreichen Corporate Social Responsibility (CSR) Initiativen, die

sich aber oft hauptsächlich auf ein zentrales Unternehmen und dessen Standorte, nicht aber auf die weiteren, vor- und nachgelagerten Teile der Lieferantenkette beziehen. Dabei besteht eine positive Verbindung zwischen der Leistungsfähigkeit des Lieferanten in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit und der Leistungsfähigkeit des einkaufenden Unternehmens (Carter, 2004; Seuring und Müller, 2008). Durch

die Globalisierung von Beschaffung und Absatz gewinnt diese Leistungsfähigkeit immer mehr an Gewicht. Global agierende Unternehmen beziehen ihre Rohmaterialien und Vorprodukte aus allen Teilen der Welt, häufig auch aus politisch und wirtschaftlich instabilen Regionen, die durch geringe Lohnkosten besonders attraktiv sind. Regelmäßig führt dort die Produktion zu Belastungen der Umwelt und wird unter Verletzung elementarer Arbeitsstandards durchgeführt. Vor allem sind es Nicht-Regierungsorganisationen (NGO), die problematische Herstellungsbedingungen in den Zulieferbetrieben aufdecken und publik machen, wodurch die betroffenen Unternehmen Imageschäden erleiden können (Argenti, 2004) oder in ihrer Kreditwürdigkeit bei Banken herabgestuft werden.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Ereignisse der Weltwirtschaftskrise und deren Auswirkungen auch auf die Mitarbeiter der Automobilindustrie wird deutlich, dass auch in westlichen Industrieländern die sozialen Sicherungssysteme, die einen guten Umgang mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorgeben, nicht reibungslos funktionieren. Als aktuelles Beispiel sei die Adam Opel GmbH genannt, die erst verkauft werden sollte, dann wieder nicht. Dies schafft Ängste und Unsicherheit in der Belegschaft. Letztlich spielten hier vor allem Strategie- und Finanzüberlegungen eine Rolle; die Sicherung der Arbeitsplätze trat dabei in den Hintergrund. Auch in anderen Bereichen zeigen Studien beispielsweise, dass Putzkolonnen im Berliner Reichstag weit unter dem gesetzlichen Mindestlohn für 3,56 Euro pro Stunde arbeiten (SPIEGEL online, 29.11.2009) oder dass die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus Zeitarbeitsfirmen an große Unternehmen entliehen werden, zunimmt. Diese leisten dort die gleiche Arbeit wie fest angestellte Mitarbeiter, unterliegen aber nicht den normalen Tarifbestimmungen oder gewerkschaftlichem Schutz. Die schleichende Erosion von Arbeitnehmerrechten und die Missachtung von Sozialstandards sind damit Entwicklungen, die sich nicht nur bei Zulieferbetrieben in Fernost

sondern auch direkt vor unserer Haustür abspielen.

Hier ist es wichtig, interne Sicherungssysteme zu etablieren, die den richtigen Umgang mit den Mitarbeitern festlegen, diese Regelungen aber auch gleichzeitig intern und extern zu kommunizieren. Ebenso wichtig ist es, die gesamte Wertschöpfungskette in diese Aktivitäten einzubinden, um nicht nur für die Unternehmen sondern auch die dort Beschäftigten den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Ziel des Artikels ist es, ein Schlaglicht auf die aktuellen Entwicklungen bei der Implementierung und Entwicklung derartiger Sicherungssysteme zu werfen und diese kritisch zu hinterfragen.

### Soziale Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit, so die gängige Definition, ist ein Konzept, das den Schutz von Mensch und Umwelt bei gleichzeitiger Berücksichtigung wirtschaftlicher Interessen beinhaltet. An dieser Stelle soll kurz etwas näher auf diese Definition eingegangen werden. Wie erwähnt, besteht das Konzept der Nachhaltigkeit aus drei Dimensionen, der wirtschaftlichen, der umweltrelevanten und der sozialen Dimension. Diese werden als Grundlage einer nachhaltigen Bedürfnisbefriedigung gesehen. So geht die weithin anerkannte Definition der Brundlandt-Kommission davon aus, dass eine nachhaltige Entwicklung dann stattfindet, *„wenn sie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“* (WCED, 1987, S. 8). Dabei schließt die Definition sowohl die gerechte Bedürfnisbefriedigung der jetzt lebenden als auch aller kommenden Generationen mit ein und bezieht sich nicht nur auf die Bewohner der Industrieländer sondern auch der Schwellen- und Entwicklungsländer. Entsprechend der Definition der so genannten „Tripple Bottom Line“ (Elkington 1997) sollen alle drei Dimensionen gleichwertig im unternehmerischen Handeln berücksichtigt werden. Jedoch engagieren sich Unternehmen in diesem Bereich nicht nur aus Überzeu-

gung, sondern auch aufgrund der Notwendigkeit, nur so den geänderten Ansprüchen des Marktes, von Regierungen und Nicht-Regierungsorganisationen gerecht werden zu können.

Ein wichtiges Mittel zur Umsetzung dieser Anforderungen ist die Implementierung von Standards, die auch die externe Kommunikation derartiger Bemühungen erleichtern. Für die Bereiche der Wirtschaftlichkeit und des Umweltschutzes sind derartige Standards in den Unternehmen vielfach in entsprechenden Managementsystemen verankert. Standardisierte Berichte sorgen bei großen, börsennotierten Unternehmen, mindestens in Bezug auf die wirtschaftlichen Daten, für die notwendige Transparenz auch für Außenstehende. Selbstverständlich kann es auch dabei erhebliche Probleme geben, wie die Beispiele Enron und Worldcom hinreichend gezeigt haben (Abländer, 2005).

Im Bereich des Umweltschutzes gilt dies bereits in nur mehr beschränktem Maße. Jedoch gibt es auch hier allgemein anerkannte Standards, welche die Einhaltung entsprechender Selbstverpflichtungen und gesetzlicher Regelungen garantieren. ISO 14001 und EMAS sind nur einige Beispiele.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit sieht dies jedoch vollkommen anders aus. Hier gibt es kaum etablierte Standards und wenig allgemein anerkannte Verhaltenskodizes für Unternehmen, die sich in diesem Gebiet für Außenstehende nachvollziehbar und überprüfbar engagieren wollen. Daher engagieren sich viele Unternehmen heute im Global Compact der Vereinten Nationen (UN). Mit Beitritt zum Global Compact verpflichten sie sich zur Einhaltung sozialer Mindeststandards, die, wie Kritiker allerdings bemängeln, ohnehin in den meisten Ländern, in denen die Unternehmen tätig sind, eingehalten werden müssen. Zudem verpflichten sie sich, einen jährlichen Bericht über ihre Aktivitäten zu veröffentlichen. Allerdings erfolgen im Falle des Fehlverhaltens, sieht man von der Streichung von der Mitgliederliste ab, keinerlei Sanktionen durch das Global Compact Office. Dennoch bildet der Beitritt zum Global Com-



pact einen ersten Schritt für die Auseinandersetzung der Unternehmen mit diesem Thema und führt oft dazu, dass Unternehmen eigene Codes of Conduct entwickeln. Hierbei handelt es sich um die Festlegung von Werten und Normen, die beispielsweise den Umgang mit Mitarbeitern, das Verhalten gegenüber Lieferanten und Kunden sowie die vom Unternehmen angestrebten umweltrelevanten Ziele beinhalten. Daher bilden sie einen grundlegenden Baustein für CSR Aktivitäten, sind aber, da von den Unternehmen selbst entwickelt, weder rechtlich bindend, noch unternehmensübergreifend aufgebaut.

Der am weitesten verbreitete Sozialstandard für die Industrie ist der Social Accountability 8000 (SA 8000). Er wurde von der Social Accountability International, einer amerikanischen NGO, entwickelt. Er beinhaltet Regelungen zum Umgang mit Mitarbeitern, Arbeitsplatzsicherheit und die Einhaltung von Menschenrechten. Außerdem verlangt er die explizite Einbeziehung der Lieferantenkette nicht zuletzt durch die Umsetzung eines entsprechenden Management Systems. Der Standard ist branchenunabhängig, findet seine weiteste Verbreitung aber zurzeit in der Textilindustrie und ist hier vor allem in Italien am häufigsten anzutreffen. (Für eine detaillierte Über-

sicht des SA 8000 verweisen wir auf die Übersicht von Lin-Hi, Forum Wirtschaftsethik 4/2005, S. 57).

Ein kurzer Exkurs in andere Branchen zeigt, dass es durchaus Bereiche gibt, die bei der Umsetzung von sozialen Normen in der Wertschöpfungskette Erfolge vorweisen können. So garantiert beispielsweise das Forest Stewardship Council (FSC) Logo auf Papier und Möbeln nicht nur für umweltverträglichen Holzeinschlag und den Verzicht auf Rodung in bedrohten Regenwaldgebieten, sondern bestimmt gleichzeitig auch die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und den Schutz von indigenen Bevölkerungsgruppen, die gerade in Regenwaldgebieten oft von Holzeinschlägen bedroht sind ([www.fsc.org](http://www.fsc.org), 29.11.2009). Auch in der Lebensmittelbranche haben sich z.B. Standards wie „FairTrade“ der Fairtrade Labeling International (FLO) Organisation inzwischen einen hohen Bekanntheits- und Umsetzungsgrad insbesondere bei Kaffee oder Schokolade erarbeitet. Hierbei werden unter anderem Erzeugerpreise garantiert, die zum einen die Erzeugerkosten decken und zum anderen einen Gewinn garantieren, der wiederum in soziale Entwicklungsprojekte investiert werden kann ([www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net), 29.11.2009).

## Sozialstandards in der Praxis

Derartige Standards kommen in der Automobilindustrie, sei es bei Lieferanten oder OEMs (Original Equipment Manufacturers), faktisch nicht zur Anwendung. Eine Befragung von Lieferanten in der Automobilindustrie hat einen extrem niedrigen Umsetzungsgrad für Sozialstandards in den einzelnen Unternehmen gezeigt (Beske et al, 2006). Bei der per Fragebogen durchgeführten Erhebung wurden 378 Direktlieferanten der Volkswagen AG angeschrieben, von denen 111 geantwortet haben. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, haben davon lediglich zehn Sozialstandards nach SA 8000 umgesetzt. Besonders interessant für den Einfluss großer Unternehmen in der Wertschöpfungskette ist, dass lediglich 20 Lieferanten angaben, von ihren Kunden zur Umsetzung

deren Codes of Conduct angehalten zu werden. Generell beziehen sich die Ansprüche der Kunden hauptsächlich auf den Qualitätsstandard ISO 9000 und die Umweltstandard ISO 14001 bzw. EMAS, während Sozialstandards nicht direkt eingefordert wurden (siehe Abbildung 1).

Eine weitere Frage bezog sich auf die zukünftige geplante Umsetzung von Standards. Hier planten elf Unternehmen die Einführung von Umweltstandards, womit für diesen Bereich eine annähernde Sättigung erreicht sein wird, während kein Unternehmen angab, die Einführung von Sozialstandards zu beabsichtigen.

Allerdings ist es nicht der Fall, dass sich die Branche den Anforderungen einer nachhaltigen Geschäftspolitik verschließt. Im Gegenteil: Immer mehr Unternehmen der Automobilbranche sind dazu übergegangen, zusätzlich zu ihren finanziellen Geschäftsberichten einen Nachhaltigkeitsreport zu veröffentlichen. Damit werden neben den finanziellen Kennzahlen inzwischen auch Kennzahlen zur Umweltperformance und zum sozialen Engagement der Unternehmen offen gelegt. Gerade die Automobilbranche war und ist in dieser Kategorie ein Vorreiter. So haben nach einer Untersuchung von Kolk (2009) alle Unternehmen aus der Automobilindustrie, die derzeit in den Global Fortune 250 geführt werden, bereits mindestens einmal einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Auch wenn es keine generelle Standardisierung dieser Berichte gibt, werden etliche davon durch die Global Reporting Initiative (GRI) geprüft (Kolk, 2009) und durch unabhängige Beratungsunternehmen, beispielsweise durch PricewaterhouseCoopers (Volkswagen Sustainability Report, 2009), nach internationalen Standards zertifiziert. Durch ihre stark global ausgerichteten Produktions- und Absatzstrategien sehen sich die Automobilhersteller und auch ihre Lieferanten einem hohen Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit ausgesetzt, was zu dem Bemühen beiträgt, in allen Bereichen der Nachhaltigkeitsdebatte auf dem aktuellen Stand zu sein, um Risiken durch Image-

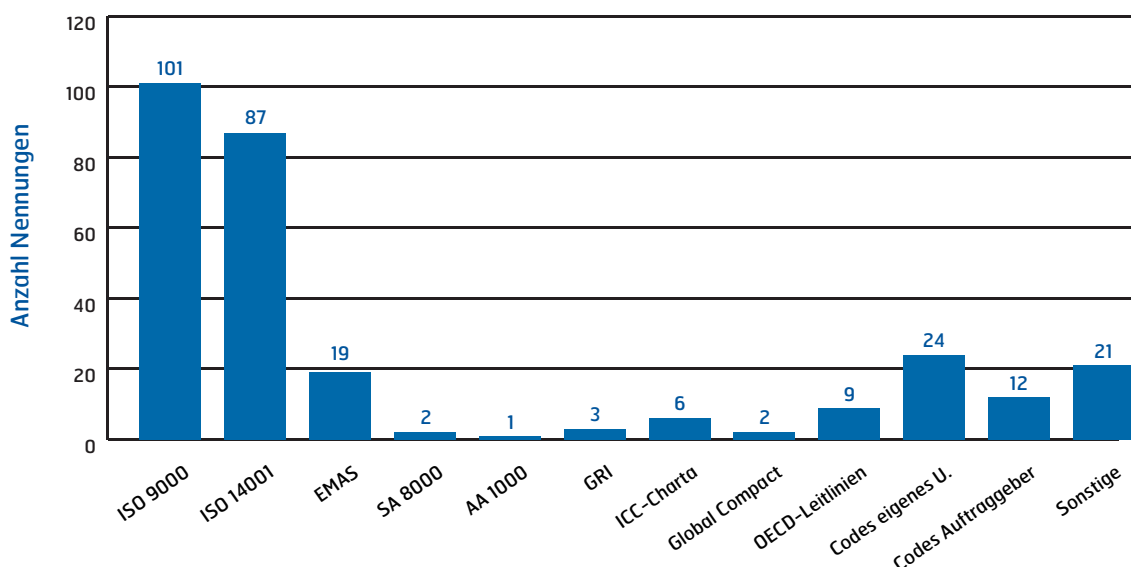


Abb. 1: Umsetzung von Standards in Unternehmen (Beske et al., 2006)

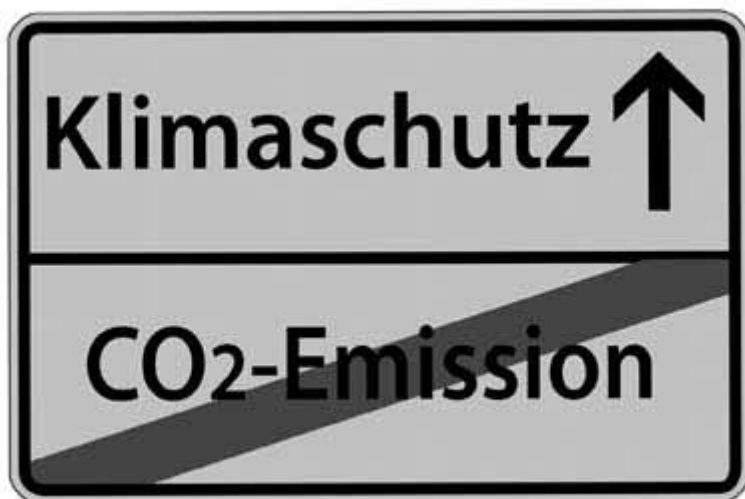
verlust oder staatliche Regulierungen zu vermeiden (Kolk, 2009).

Inhalt und Umfang dieser Berichte sind jedoch sehr unterschiedlich. Bei den meisten nehmen die Themen Umwelt und Wirtschaft, wahrscheinlich aufgrund der historischen Entwicklung der Branche, den weitaus größten Teil ein. Der Nachhaltigkeitsaspekt „Sozial“ wird hingegen auf deutlich weniger Seiten behandelt. Hauptsächlich drehen sich die hier aufgeführten Leistungen um Mitarbeiterzahlen, Frauenquote, Mindestlöhne und einzelne ausgewählte Projekte, in denen sich das jeweilige Unternehmen sozial engagiert. Derartiges Engagement reicht von regionalen Jugendhilfsprojekten in Braunschweig (Volkswagen) über die Errichtung verschiedener Sportstätten (Daimler) bis hin zu Bildungsprogrammen für benachteiligte Jugendliche in Argentinien (PSA Peugeot Citroën), um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Teilweise wurden von den Unternehmen auch die Geldbeträge beziffert, die pro Jahr für soziale Projekte ausgegeben wurden (Toyota). Allerdings fällt auf, dass außer dem bereits genannten GRI Reporting Guidelines und dem Global Compact der UN keine weiteren sozialen Standards oder übergreifende Initiativen erwähnt werden.

Anders gestaltet sich das Bild bei den Umwelt-

standards; hier wird beispielsweise die Umsetzung der ISO 14001 Richtlinien von allen Unternehmen explizit erwähnt. Auch existieren vereinzelt Angaben zur Umsetzung von Umweltstandards innerhalb der Lieferkette. So etwa gibt Toyota an, dass 85 % aller seiner Automobilteillieferanten nach ISO 14001, bzw. EMAS zertifiziert sind. Zudem publiziert das Unternehmen Kennzahlen, die es erlauben, den kompletten CO<sub>2</sub> Ausstoß für die Produktion einer bestimmten Automarke entlang der Wertschöpfungskette nachzuvollziehen (Toyota European Sustainability Report, 2009). Vergleichbare Angaben für den sozialen Bereich sucht man jedoch vergeblich. Hier dominieren in allen Berichten eher relativ weiche Formulierungen und Absichtserklärungen; harte, nachvollziehbare Fakten findet man nicht.

Doch auch bei der Umsetzung der wenigen internationalen Regeln und Normen, wie den oben erwähnten Global Compact Prinzipien, verwundert die unterschiedliche Herangehensweise. So sind zwar die meisten der großen Automobilkonzerne wie Volkswagen, Daimler, Ford oder PSA Peugeot Citroen Mitglieder im Global Compact der UN. Dennoch fehlen hier andere große Namen wie General Motors, oder Toyota, die nur mit einer Tochtergesellschaft in Griechenland Mitglied sind (UN Global



Compact Website, 15.11.2009).

Des Weiteren ist in den Berichten nur die Rede von „unseren Lieferanten“. Damit sind nach gängigem Verständnis die direkten, also first-Tier Lieferanten gemeint. Im Rückschluss bedeutet dies, dass alles was über diese erste Ebene hinausgeht, von den Unternehmen nicht mehr berücksichtigt wird. Zwar ist eine Kontrolle der zweiten und dritten Ebene der Lieferkette ohne Zweifel noch schwieriger als die Kontrolle der ersten Lieferantenstufe, zumal ohne direkte Verträge auch eine direkte Sanktionsmöglichkeit entfällt. Dennoch erscheint eine derartige Beschränkung vor dem Hintergrund der enormen Komplexität der Wertschöpfungsketten zu kurz gegriffen, zumal sich gerade second-, und third-Tier Lieferanten mit hoher Wahrscheinlichkeit in Ländern befinden, in denen die Regulierungen sozialer Sicherungssysteme und Arbeitsstandards seitens der Regierungen entweder schwach ausgeprägt sind oder eine entsprechende Umsetzung fehlt. Allerdings gibt es erste Schritte in die richtige Richtung; so hat beispielsweise die Volkswagen AG mit der Vorstellung eines detaillierten Lieferantenbewertungssystems hier einen wichtigen Beitrag zur umfassenden Offenlegung wichtiger Informationen gegenüber dem Verbraucher geleistet (Volkswagen Sustainability Report 2009, S. 15).

## Sozialstandards in der Wissenschaft

Auch die Wissenschaft hat schon vor langer Zeit die Automobilindustrie als ergiebiges Feld für Forschung und Theoriebildung für sich entdeckt. Jedoch gibt es außer der Studie von Beske et al. (2006) kaum Untersuchungen, die sich mit dem Thema der Sozialstandards in der Automobilbranche auseinandersetzen. Dabei ist das Thema Nachhaltigkeit, und in Teilen auch der Bereich der sozialen Nachhaltigkeit, durchaus ein häufig betrachtetes Feld. So befasst sich ein Sonderheft „The Automotive Industry and Sustainability“ des Journal of Cleaner Production ausschließlich mit Nachhaltigkeit in der Automobilbranche. Es gibt einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion in der Wissenschaft und zeigt auf, wie der Aspekt „Sozial“ in der Forschung eingebettet und verwendet wird. Von den 19 in dem Journal veröffentlichten Artikeln beinhalten immerhin fünf auch einen Bezug zu diesem sozialen Aspekt. Allerdings wird bei einer näheren Durchsicht schnell ein zentrales Problem deutlich: Der Begriff „Sozial“ wird vollkommen unterschiedlich verwendet und beforscht.

Zah et al. (2007) schlagen beispielsweise vor, die Fasern der Curauá Pflanze stärker in den Automobilbau zu integrieren. Hier könnten sie Kunststoffe ersetzen; zugleich würden durch den Anbau und fairen Handel die Bauern in der Anbauregion im Amazonasgebiet unterstützt. Hier wird also der Begriff sozial ähnlich zu den Fair Trade Diskussionen im Nahrungsmittelbereich begriffen, bezieht sich aber auch sehr eng auf nur einen bestimmten Sonderfall, eben jene Curauá Faser.

In einem weiteren Artikel setzen sich Vergragt und Brown (2007) mit dem Thema der sozialen Nachhaltigkeit aus einer Marketing Perspektive auseinander. Sie untersuchen die Auswirkungen eines Autokaufs auf den sozialen Status von Bevölkerungsschichten und wie dieser zur Absatzentwicklung genutzt werden kann, indem derartige Überlegungen bereits in

die technische Entwicklung eines Modells einfließen.

Eine ähnliche Marketing orientierte Herangehensweise wählen Cousins et al. (2007). In ihrem Beitrag untersuchen sie die Möglichkeit, den CO<sub>2</sub> Ausstoß der gekauften Autos zu steuern, indem diese entsprechend ihrer sozialen Zielgruppen angepasst beworben werden. Hierdurch sollen bedarfsgerechte Automobile verkauft werden, die zwar insgesamt weniger Leistung aufweisen, ihre Halter jedoch trotzdem zufrieden stellen. In beiden Beiträgen wird also der soziale Status als Ausgangspunkt genommen und hierüber werden die wirtschaftlichen bzw. Umweltaspekte integriert.

Einen wiederum völlig anderen Ansatz wählt Wells (2007). In seinem Artikel thematisiert er die Gerechtigkeit zwischen Entwicklungs-, Schwellen- und Industriestaaten, indem er darauf hinweist, dass die neue Mobilität gerade in den Entwicklungsländern eine hohe Zahl an Opfern verursacht. So ist es dort zwar inzwischen für einen relativ großen Teil der Bevölkerung möglich, an der Mobilität teilzuhaben, die Sicherheitsstandards auf den Straßen sind jedoch vollkommen unzureichend, um diesen Boom aufzufangen. Hier stehen die entwickelten Länder und auch die Hersteller in der Verantwortung, entsprechende Systeme aufzubauen, um die Sicherheit zu erhöhen. Wells greift also den Aspekt der sozialen intergenerativen Gerechtigkeit von Nachhaltigkeit auf.

Seitz (2007) lehnt sich an die Definition der Brundtland Kommission an. Seiner Meinung nach soll durch die Wiederverwertung und die entsprechende Erforschung von Recyclingtechnologien den nachfolgenden Generationen die Möglichkeit gegeben werden, ebenfalls Autos zu bauen und zu besitzen, ohne die Bedürfnisse der heutigen Bevölkerung zu beschränken. Hier wird die allgemeine Bedürfnisbefriedigung der Brundtland Kommission also stark auf die Automobilindustrie verengt.

Einzig Koplín et al. (2007) thematisieren tatsächlich Sozialstandards als ein mögliches Instrument, um Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen und der Lieferantenkette zu verankern. Jedoch verwei-

sen sie darauf, dass existierende Standards, wie der SA 8000, in der Praxis nicht die notwendige Anerkennung finden, um derzeit tatsächlich innerhalb der Automobilindustrie verwendet zu werden. Daher wird auch hier ein herstellereigenes Lieferantenmanagementkonzept als Lösung vorgeschlagen. Hieran wird deutlich, dass ein einheitliches Begriffsverständnis der sozialen Nachhaltigkeit in der Wissenschaft derzeit nicht vorhanden ist. Dies gilt auch über die Automobilindustrie hinaus (Seuring und Müller, 2008).

## Diskussion und Fazit

Die Nachhaltigkeitsdimension „Sozial“ spielt in der Automobilbranche durchaus eine Rolle. Jedoch herrscht weder Einverständnis darüber, was diese soziale Dimension ausmacht, noch wie man die Umsetzung „sozialer Nachhaltigkeit“ standardisiert gewährleisten kann. Offensichtlich haben die existierenden Standards nicht die nötige Durchsetzungskraft, mit der Folge, dass Unternehmen zunehmend dazu übergehen, eigene Konzepte und Standards für sich und ihre Lieferketten zu entwickeln. Nicht zuletzt ist dies auch der Tatsache geschuldet, dass beispielsweise auch die Zertifizierung nach SA 8000 zunehmend in die Kritik geraten ist (Köpke und Röhr, 2003), und es hier der konsequenten Weiterentwicklung des Standards bedarf, um seine Legitimität und damit die Chancen seiner Verwendung zu verbessern (Müller et al., 2009).

Mit Sicherheit hängt die mangelnde Akzeptanz aber auch mit der schweren Umsetzung und vor allem der noch schwereren Überprüfbarkeit der Einhaltung dieser Standards zusammen. Umweltverschmutzung im Produktionsprozess kann bis zu einem gewissen Grad auch noch dem fertigen Endprodukt nachgewiesen werden. Ob der Arbeiter das Produkt aber in unbezahlten Überstunden oder ohne entsprechende Sicherheitskleidung hergestellt hat, kann nur eine Prüfung vor Ort ergeben. Aber gerade die Einhaltung von Überstundenregeln oder die

Gewährung fairer Arbeitsverträge sind „weiche“ Kriterien, die selbst im Rahmen von Betriebskontrollen nur schwer festgestellt und auf Dauer garantiert werden können.

Allerdings stellt sich die Frage, wieso die Umsetzung von Sozialstandards in anderen Branchen zu gelingen scheint. So werden beispielsweise in der Nahrungsmittelindustrie zunehmend Produkte auch mit fair Trade Konzepten angeboten. Das Spektrum reicht hier von heimischen Produkten wie Milch, für die man „Faire Preise für unsere Milchbauern“ bezahlen kann, bis hin zu bekannten Labeln wie „Fair-Trade“ oder Produktionsstandards wie FSC (Forrest Stewardship Council) oder MSC (Marine Stewardship Council) für die Roherzeugung in meist Dritte-Welt Ländern. Bei aller zum Teil berechtigten Kritik und den Umsetzungsschwierigkeiten im Einzelnen existieren hier doch offensichtlich anerkannte und weit verbreitete Labels, die eine auch sozial nachhaltige Produktion garantieren. Auf einem Auto hat man ein vergleichbares Label noch nicht gesehen.

Natürlich gibt es erhebliche Unterschiede. Ein Auto ist ein ungleich komplexeres Endprodukt mit einer größeren Anzahl an Lieferanten als Kaffee, Schokolade oder Möbel. Bei den hier genannten zertifizierten Produkten handelt es sich größtenteils um relativ wenig verarbeitete Produkte, deren Zertifizierung zumal oft nur für die erste Stufe, also die Rohstoffgewinnung, erhältlich ist und nichts über die Bedingungen in nachfolgenden Stufen aussagt. Zudem handelt es sich hier, mit Ausnahme der Möbel, zu meist um kurzlebige Verbrauchsgüter, bei denen der Kunde häufig für relativ wenig Geld die Entscheidung treffen kann, ob er beispielsweise die heimischen Milchbauern durch den Kauf eines unwesentlich teureren Produktes wirtschaftlich unterstützen möchte. Und nicht zuletzt handelt es sich um landwirtschaftlich erzeugte Produkte, die zudem für die Zertifizierung auch ökologischen Anforderungen genügen müssen. Doch genau in dieser Verknüpfung aus weitgehend anerkannten und umgesetzten Umweltschutzmaßnahmen und neuen sozialen Anforderun-

gen in den Standards besteht ein erster Ansatzpunkt. Denn gerade jene Produktionsprozesse, die eine Umweltverschmutzung nach sich ziehen, sind oft auch relevant, wenn es um grundlegende Maßnahmen der Arbeitssicherheit geht. Da Umweltstandards weitestgehend branchenweit umgesetzt werden, sind hier die Grundlagen vorhanden.

Jedoch ist hierfür die Wissenschaft gefragt. Eine grundlegende Voraussetzung für die Umsetzung von Sozialstandards ist es, sich auf eine Begriffsdefinition zu einigen. Ohne Frage ist dies bei einem solch komplexen Thema nur schwer zu erreichen; dennoch ist eine einheitliche Definition eine Grundvoraussetzung dafür, das Problem der sozialen Nachhaltigkeit und die Bemühungen der Unternehmen auf diesem Gebiet auch für Außenstehende, also Konsumenten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Kapitaleigner, transparent zu machen.

Bisher ist es dem Verbraucher kaum möglich zu vergleichen, welcher Hersteller eine bessere soziale Leistung in der gesamten Lieferkette vorweisen kann. Sogar ein direkter Vergleich der einzelnen Unternehmen fällt schwer, da die Codes of Conduct und Nachhaltigkeitsberichte unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Hier gilt es für Praxis und Wissenschaft, Abhilfe zu schaffen und standardisierte Instrumente zur Verfügung zu stellen, die es einerseits dem Konsumenten ermöglichen, die Unternehmen zu bewerten, und andererseits den Unternehmen ein überzeugendes Kommunikationsmittel an die Hand geben, um ihre Anstrengungen entsprechend darstellen zu können. Denn nicht zuletzt als Chance gegenüber neuen Wettbewerbern aus den aufstrebenden Automobilmärkten China und Indien sind solche sozialen Engagements ein wichtiges Mittel. Allerdings ist zumindest Tata Motors Ltd., der größter Automobilhersteller Indiens, bereits dabei, sich nach dem SA 8000 zertifizieren zu lassen (Tata, 2009).





## LITERATUR

**Argenti, P. A. (2004):** 'Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs', *California Management Review* 47(1), S. 91–116.

**Abländer, M. (2005):** Der Fall Enron – Aufstieg und Fall eines amerikanischen Vorzeu-geunternehmens, *FORUM Wirtschaftsethik* 13(2), S. 7–17.

**Beske, P., Koplin, J., Seuring, S. (2006):** The Use of Environmental and Social Standards by German First-Tier Suppliers of the Volkswagen AG, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

**Carter, C. R. (2004):** 'Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension', *The Journal of Supply Chain Management* 40(4), 4–16. doi:10.1111/j.1745-493X.2004.tb00175.x.

**Cousins, S. H., Garcia Bueno, J., Palomares Coronado, O. (2007):** Powering or de-powering future vehicles to reach low carbon outcomes: the long term view 1930–2020, *Journal of Cleaner Production* 15(2007), S. 1022–1031.

**Dahlsrud, A. (2008):** How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15(1), S. 1–13. doi:10.1002/csr.132.

**Elkington J. (1997):** *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

**Fairtrade Labelling International**, online unter: [www.fairtrade.net/aims\\_of\\_fairtrade\\_standards.html](http://www.fairtrade.net/aims_of_fairtrade_standards.html).

**Forest Stewardship Council**, online unter: [www.fsc.org](http://www.fsc.org).

**Kolk, A. (2009):** Trajectories of sustainability reporting by MNCs, *Journal of World Business*, doi:10.1016/j.jwb.2009.08.001.

**Koplin, J., Seuring, S., Mesterharm, M. (2007):** Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG, *Journal of Cleaner Production* 15(2007), S. 1053–1062.

**Köpke, R., Röhr, W. (2007):** Codes of Conduct: Verhaltensnormen für Unternehmen und ihre Überwachung, *PapyRossa*.

**Lin-Hi, N. (2005):** SA 8000, *Forum Wirtschaftsethik* 4/2005, S. 57.

**Müller, M., de los Santos, V., Seuring, S. (2009):** The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance, *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-008-0013-9.

**Seitz, M. A. (2007):** A critical assessment of motives for product recovery: the case of engine remanufacturing, *Journal of Cleaner Production* 15(2007), S. 1147–1157.

**Seuring, S., Müller, M. (2008):** From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, *Journal of Cleaner Production* 16(15), S. 1699–1710.

**SPIEGEL online:** „Putzdienstleister des Bundestags zahlt weiter Dumping-Löhne“, online unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,654069,00.html> (Zugriff: 29.11.2009).

**United Nations Global Compact**, online unter: [www.unglobalcompact.org/ Participant-sAndStakeholders/search\\_participant.html](http://www.unglobalcompact.org/Participant-sAndStakeholders/search_participant.html) (Zugriff: 15.11.2009).

**Vergragt, P. J., Brown, H. S. (2007):** Sustainable mobility: from technological innovation to societal learning, *Journal of Cleaner Production* 15(2007), S. 1104–1115.

**Wells, P. (2007):** Deaths and Injuries from car accidents: an intractable problem?, *Journal of Cleaner Production* 15(2007), S. 1116–1121.

**WCED (World Commission on Environment and Development) (1987):** *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

**Zah, R., Hischier, R., Leao, A. L., Braun, I. (2007):** Curauá fibres in the automobile industry – a sustainability assessment, *Journal of Cleaner Production* 15(2007), S. 1032–1040.

**Nachrichtungsberichte**

**BMW Group (2009):** *Sustainability by Design*, München.

**Daimler AG (2009):** *Daimler 360° Facts – Sustainability Report 2008*, Stuttgart.

**Ford Inc. (2009):** *Blueprint for Sustainability: Sustainability Report 2008/2009*, online unter: <http://www.ford.com/microsites/sustainability-report-2008-09/default>.

**PSA Peugeot Citroën (2009):** *Sustainable Development and Annual Report 2008*, Paris.

**Tata Motors Ltd. (2009):** *Communication on Progress*.

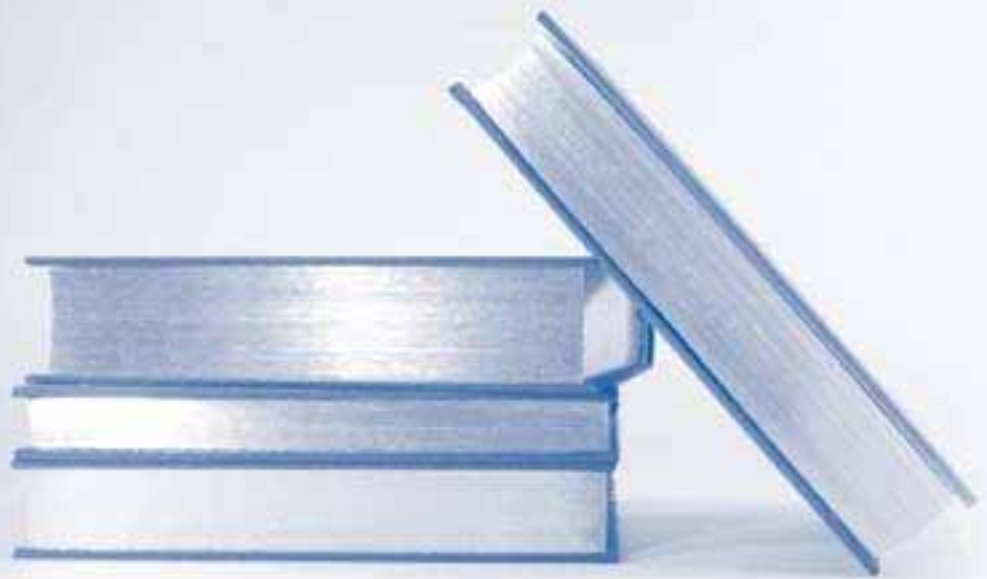
**Toyota Motor Europe (2009):** *Toyota European Sustainability Report 2009*, Brüssel.

**Volkswagen AG (2009):** *Driving Ideas – Sustainability Report 2009/2010*, Wolfsburg.

## KONTAKT

Philip Beske  
Fachgebiet Internationales  
Management  
Universität Kassel  
[beske@uni-kassel.de](mailto:beske@uni-kassel.de)

Stefan Seuring  
Fachgebiet Internationales  
Management  
Universität Kassel  
[seuring@uni-kassel.de](mailto:seuring@uni-kassel.de)



**REZENSION ZU:** André Holtrup:

## Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?

Ansprüche von Beschäftigten an  
Arbeit und Interessenvertretung

Rainer Hampp Verlag, München 2008.

*Text: Michael S. Abländer*

**D**ie von André Holtrup in seiner Dissertation „Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung“, erschienen im Rainer Hampp Verlag, eingenommene Forschungsperspektive ist ebenso ungewöhnlich wie einleuchtend. Ziel seiner Untersuchungen ist es, die „subjektive Relevanz“ von Arbeitsregulierungen für die davon betroffenen Beschäftigten zu erforschen. Forschungsleitende Frage-

stellung ist dabei, „welche Interessen Arbeitnehmer an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation herantragen und in welcher Form und durch wen sie ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geregelt sehen wollen“ (13). Die Dissertation entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ an der Universität Bremen.

Ausgangspunkt der empirischen Studie bildet der Wandel von Gesellschaft

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

und Arbeit. Holtrup konstatiert diesen Wandel auf drei Ebenen. So haben sich zum ersten die Regulierungskontexte der Arbeitsbeziehungen verändert. Maßgebliche Ursache hierfür seien verschärfte Wettbewerbsbeziehungen der Unternehmen, zunehmende Dezentralisierungstendenzen innerhalb der Fertigung sowie der Wandel der „Arbeitskraftnutzung“. So sehen sich vor allem kapitalmarktfinanzierte Unternehmen angesichts verschärfter Konkurrenz auf den Absatzmärkten und zunehmend höheren Renditeerwartungen der Anteilseigner einem massiven Kostendruck ausgesetzt, der letztlich durch die Auslagerung vor allem arbeitsintensiver Produktionsschritte in so genannte Billiglohnländer beantwortet würde (32 f.). Eine zweite Strategie mit diesem Kostendruck umzugehen, besteht zudem in der Auslagerung einzelner Fertigungsschritte und Dienstleistungen im Rahmen strategischer Ausgründungen. Make-or-Buy Entscheidungen und der Umbau interner Abteilungen zu Profit-Centern, die an internen und externen Benchmarks gemessen werden, schaffen einen zusätzlichen Konkurrenz- und Kostendruck innerhalb der Abteilungen. Damit ändern sich die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da ihre Beschäftigungssituation, ihre Mitbestimmungsrechte und ihre Tarifstandards letztlich davon abhängen, ob sie nach den entsprechenden Restrukturierungen der Unternehmen weiterhin zum Kernbetrieb oder zur Korona der Fremdunternehmen, Zuliefer- und Servicebetriebe rechnet (33 ff.). Hinzu

kommt eine Reihe neuer Beschäftigungsformen, wie Leiharbeit, befristete Beschäftigungsverhältnisse, geringfügige Beschäftigung oder Formen der freien Mitarbeit, die zum Wandel der Arbeitsgesellschaft beitragen (35 ff.).

Zum zweiten hätten sich auch die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen der Arbeit verändert. Wichtigste Anzeichen hierfür sind nach Holtrup die Pluralisierung der Lebensformen, gewandelte Ansprüche an die Erwerbsarbeit und veränderte Solidaritätsbeziehungen innerhalb der Gesellschaft. So lässt sich zum einen feststellen, dass die bisher starre Abfolge einzelner sequentieller Lebensphasen – Kindheit, Jugend, Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Ruhestand – zunehmend erodiert und immer häufiger durch „Familienphasen“, beruflich bedingte oder freiwillig gewählte „Fortbildungsphasen“ etc. unterbrochen werden. Phasen der Erwerbstätigkeit werden durch Phasen der Arbeitslosigkeit „aufgelockert“. Dies führe neben einer gesteigerten „Zeitsouveränität“ der Beschäftigten auch dazu, dass das klassische Normalarbeitszeitverhältnis zugunsten der tatsächlichen Zeitbedarfe für die betriebliche Produktion aufgegeben wird (45 f.). Zudem lässt sich beobachten, dass insbesondere bei jenen Erwerbstätigkeiten, die durch sichere Anstellung, ausreichend hohe Einkommen und langfristige Entwicklungsperspektiven gekennzeichnet sind, zunehmend Motive der Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung an die Stelle des reinen Erwerbsmotivs treten. Zurückzuführen sei dies

auf einen allgemeinen Wertewandel, in dessen Folge Selbstentfaltungswerten eine zunehmend höhere Bedeutung beigemessen werde (48 ff.). Im Zuge geänderter Erwartungshaltungen in Bezug auf Erwerbsarbeit habe sich schließlich auch das Solidaritätsverständnis der Gesellschaft geändert. Dies betreffe zum einen die „mechanische“ Solidarität einer weitgehend homogenen Arbeiterschaft, die, so Holtrup, aufgrund divergierender Lebensentwürfe innerhalb individualisierter Gesellschaften im „Dahinschwinden“ begriffen sei. Und dies betreffe auch die Formen institutionalisierter Solidarität innerhalb der staatlichen Wohlfahrtsbürokratie, die sich in immer geringerem Maße als konsensfähig erweist (50 ff.). „Ob, und wenn ja, welche Formen und Modi von Solidarität an ihre Stelle treten, muss aber als offen bezeichnet werden“ (51).

Schließlich gerate auch die „Regulierungspraxis“ der Beschäftigungsverhältnisse unter Druck. So habe sich zum einen ein Richtungswechsel der staatlichen Sozialpolitik vollzogen. War es bis in die 1980er Jahre hinein das Anliegen der Sozialpolitik, die mit dem Arbeitnehmerstatus verbundenen Risiken zu vermindern, wurden diese Schutzmechanismen seitdem zunehmend zurückgefahren, was sich vor allem an der nun eingeforderten stärkeren Eigenbeteiligung des Einzelnen an vormals durch das Sozialversicherungssystem gedeckten Risiken ausdrückt („Praxisgebühr“, „Riester-Rente“ etc.). Auch seien die Zumutbarkeitsregeln für die Wiederaufnahme einer Beschäftigung

## INDIVIDUALISIERUNG DER ARBEITSBEZIEHUNGEN? - ANSPRÜCHE VON BESCHÄFTIGTEN AN ARBEIT UND INTERESSENVERTRETUNG

bei bestehender Arbeitslosigkeit gestrafft und die Lohnersatzleistungen restriktiver gefasst worden (55 ff.). Ein weiterer Wandel der bisherigen Regulierungspraktiken lasse sich an der geänderten Rolle der Betriebsräte erkennen, die zunehmend in die Funktion eines Co-Managements hineinwachsen, dabei aber ihre Handlungsmacht als eigentliche Interessenvertreter der Arbeiterschaft einbüßten. „Ohne auf die Möglichkeit des Arbeitskampfes als interessenpolitisches Druckmittel zurückgreifen zu können, sehen sich Betriebsräte und die von ihnen vertretenen Belegschaften mit der Gefahr einer stärkeren ‚Erpressbarkeit‘ durch das Management konfrontiert und dazu genötigt, teilweise erhebliche Zugeständnisse bei solchen Themen wie Entgelt, Arbeitszeit etc. zu machen“ (62).

Insgesamt gelangt Holtrup zu dem Zwischenfazit, dass die derzeitige Regulierungslandschaft der Arbeitsbeziehungen einem tief greifenden Strukturwandel unterworfen sei, der durch eine zunehmende „Verbetrieblichung“ und Dezentralisierung vormals kollektiver Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen charakterisiert sei.

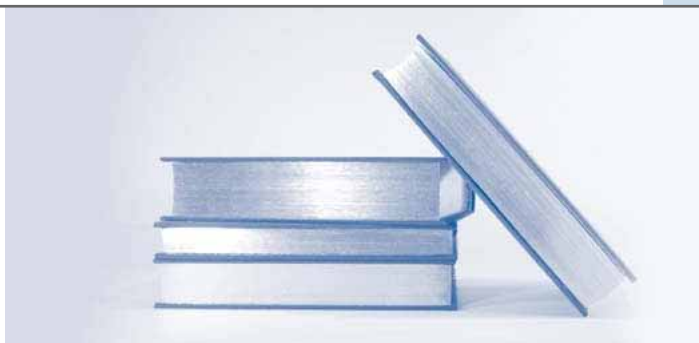
Dies bildet die Ausgangslage für eine empirische Untersuchung zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierungen, die in Form von 47 Interviews in unterschiedlichen Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten durchgeführt wurde. Hierbei wurden vor allem zwei Dimensionen erhoben: zum einen die Ansprüche der Beschäftigten an ihre Erwerbsarbeit und die subjektive Bewertung ihrer Arbeitssituation und zum zweiten die Regulie-

rungspräferenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich der unterschiedlichen Formen und Akteure der Arbeitnehmervertretungen.

Hierbei lässt sich zunächst feststellen, dass die erwerbswirtschaftliche Perspektive auch weiterhin grundlegende Bedeutung für die interviewten Arbeitnehmer besitzt; so wird auch der Verlust des Arbeitsplatzes vor allem mit sozialem Abstieg gleichgesetzt. Dabei bewirkt die Furcht vor Betriebsstättenverlagerung oftmals eine konzessive Einstellung gegenüber Arbeitszeitverlängerungen und Lohninbußen. Allerdings wird „hoher Lohn“ zumeist als „Hygienefaktor“ beschrieben. Zwar wird das allgemein hohe Lohnniveau in den untersuchten Betrieben begrüßt, jedoch wird eine Veränderung des Lohnniveaus eher unter Gerechtigkeitsaspekten als unter motivationalen Aspekten thematisiert. Mit zunehmendem Lohnniveau nimmt der Wunsch nach Vereinbarkeit von privater und betrieblicher Zeitplanung zu, wobei dies jedoch stärker als Gestaltungsfreiraum für individuelle Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und weniger als tarifvertraglicher Regulierungstatbestand gesehen wird. Dennoch sind die meisten Befragten bereit, ihre individuelle Zeitplanung den betrieblichen Zeiterfordernissen unterzuordnen (91 f.). Bedeutend ist die „Sinnerfüllung“ der Tätigkeit. Hier werden unbefriedigte Ansprüche als häufiges Motiv für einen (potenziellen) Arbeitsplatzwechsel genannt. „Spaß an der Arbeit“, „Selbstbestimmung“ und „Mitspracherechte“ stellen hier wichtige Ansprüche an eine

erfüllende Arbeitssituation dar (102 ff.). Um sich innerhalb des Berufes weiterzuentwickeln, sind die meisten der Befragten um eine stetige Verbesserung ihrer beruflichen Qualifikation bemüht und an inner- und außerbetrieblichen Fortbildungsmöglichkeiten interessiert, um so auch ihre Chancen bei oder für einen Arbeitsplatzwechsel zu erhöhen. Dahinter verbirgt sich erneut die Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, falls die Arbeitssituation als nicht befriedigend erfahren wird (111 f.).

Obwohl in Bezug auf Vertragsgestaltung und Vertretung gegenüber Vorgesetzten durchaus Individualisierungstendenzen sichtbar werden, hat der Prozess der gesellschaftlichen Individualisierung nicht zum Wunsch nach Verzicht auf kollektive Lösungen geführt. Zumeist bilden diese den Rahmen, auf dem individuelle Arrangements aufbauen. Positiv gesehen wird dabei der Gerechtigkeitsaspekt, der in einem kollektiven Tarifvertrag zum Ausdruck kommt. Allerdings kommt der Wunsch nach individuellen Lösungen dort zum tragen, wo es um die Leistungsbeurteilung der einzelnen Mitarbeiter geht; hier besteht der Wunsch, die individuelle Leistung auch als Komponente der Lohnzahlung verstärkt zu berücksichtigen (128 f.). Hinsichtlich der Institution „Betriebsrat“ lässt sich insgesamt ein positives Bild bei den Befragten konstatieren, wenngleich er meist nur mehr eine untergeordnete Rolle im Betriebsalltag der Interviewpartner spielt. Hierbei lässt sich feststellen, dass der Betriebsrat als Instanz zur Wahrung der Arbeitnehmerinteressen insgesamt an



Bedeutung zu verlieren scheint; zugleich jedoch wird der Betriebsrat als wichtiges Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gesehen, insbesondere dann, wenn es um die Weitergabe wichtiger Informationen an die Belegschaft geht (145 f.). Deutlich kritischer ist die Einschätzung der Befragten gegenüber den Gewerkschaften. Zwar werden diese auch weiterhin als wichtige politische Repräsentanten der Arbeitnehmerinteressen gesehen, allerdings wird dies nur selten mit den eigenen Interessen in Verbindung gebracht. Entsprechend gering ist der Wunsch der Befragten, selbst einer Gewerkschaft beizutreten (159 f.).

Zusammenfassend kommt Holtrup zu dem Schluss, dass sich die gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen auch in einer geänderten Bewertung der Formen betrieblicher Arbeitsregulierung und der hierzu geeigneten Vertretungsinstanzen niederschlagen. Der Erfahrungsverlust einer gemeinsamen „sozialen Lage“ führt dazu, dass auch Formen der langfristigen organisationalen Bindung und der hierauf aufbauenden Solidarität brüchig werden. „Weitgehende Einigkeit besteht allerdings darin, dass, wenn es um die Vorstellungen und Formen geht, in denen Menschen ihre Interessen und Ansprüche in Gesellschaft und Politik einbringen, eine enge und langfristige Bindung an Organisationen von vielen nicht mehr

gewünscht und praktiziert wird und diesbezügliche Präferenzen eher auf zeitlich begrenztes und auf einzelne Themen bezogenes Engagement zielen. Hiervon sind neben Parteien und Vereinen auch Gewerkschaften betroffen“ (164). Insgesamt bleibt so zwar ein Interesse an Kollektivverhandlungen und Vertretungsinstanzen, wie etwa Betriebsrat, bei den Arbeitnehmern bestehen, jedoch bei gleichzeitig zunehmend geringerer Bereitschaft, sich selbst in diesem Feld interessenpolitisch zu engagieren.

Obwohl sich Holtrup in seiner Dissertation einem sehr spezifischen Thema zuwendet und dieses auch aus einer sehr spezifischen Forschungsperspektive beleuchtet, gelingt es ihm doch, einen interessanten und ausgewogenen Forschungsbericht vorzulegen. Dabei vermeidet er es gekonnt, durch Aufzählung allzu vieler Details zu ermüden. Zugleich gelingt es ihm, durch die gelungene Auswahl an Interviewsequenzen seine Untersuchungsergebnisse zu illustrieren und so die Balance zwischen trockener Wissenschaft und narrativer – durchaus auch unterhaltender – Darstellung zu finden. Mindestens hinsichtlich der gelungenen Darstellung wäre es falsch, dass Buch lediglich als „Pflichtpublikation“ bewerten zu wollen.

Zwar handelt es sich aufgrund der spezifischen Themenstellung zweifelsohne nicht um eine Pflichtlektüre für an-

gehende Wirtschaftsethiker; und sicherlich sind die von ihm vorgelegten Befunde, beispielsweise in Bezug auf die „Vereinsmüdigkeit“ und die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements auch an anderer Stelle bereits diskutiert worden. Dennoch bildet dieses Büchlein eine illustrative Ergänzung zum Wertewandel und zu den geänderten Einstellungen innerhalb der bundesdeutschen Arbeitswelt. Interessant wäre hier ein Vergleich zwischen alten und neuen Bundesländern gewesen, der allerdings den Rahmen einer Dissertation wohl gesprengt hätte.

## KONTAKT

Michael S. Afsländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

REZENSION ZU: **Dambisa Moyo:**  
**Dead Aid: Why Aid Is not Working and  
how there Is another Way for Africa**

Penguin, London 2009.

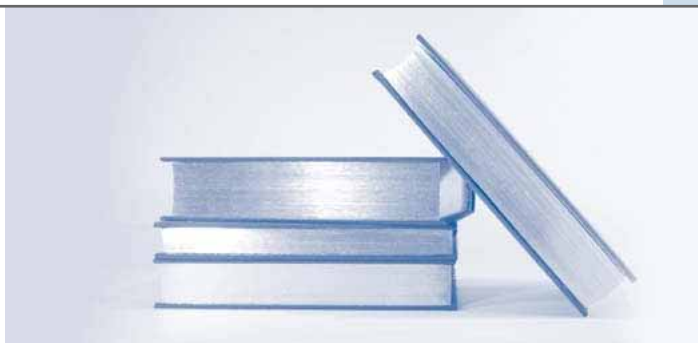
*Text: Michael Mahlknecht*

**D**ieses Buch ist aus Zorn geschrieben: Zorn über die Arroganz westlicher Entwicklungshelfer und NGOs, über das Nicht-ernstnehmen der afrikanischen Entwicklungsländer, über die Korruption der afrikanischen Potentaten, die durch Entwicklungshilfe zementiert wird, und über die Welt des „Glamour Aid“, die von Popstars wie Bono Vox dominiert wird. Nicht ohne Grund wird die Ökonomin Dambisa Moyo, die aus Sambia stammende Autorin des Buches „Dead Aid: Why Aid Is not Working and how there Is another Way for Africa“, daher gerne auch als „Anti-Bono“ bezeichnet. „Wie würde sich die amerikanische Regierung fühlen, wenn Amy Winehouse anfangs zu erklären, wie man der Kreditklemme entkommt, und ihr die Leute auch noch zuhört?“ fragt sie rhetorisch gern in Interviews: „Sie wären zu tiefst verstört. Zu Recht.“

Wer dem Buch mangelnde Wissenschaftlichkeit in der Argumentation vorwirft, überspitzte Formulierungen oder Detailfehler (in welchem Buch gibt es diese nicht?) beanstandet, übersieht freilich, dass dieses Buch keine grundlegend neuen, ökonomischen Thesen formulieren will. Moyo theoretisiert nicht, sie schöpft aus ihren jahrelangen Erfahrungen, etwa als Beraterin der Weltbank, und fasst ökonomische Erkenntnisse zu konkreten politischen Handlungsvorschlägen zusammen. Sie sprengt den „Mythos Entwicklungshilfe“, belegt, dass sich die afrikanischen Entwicklungsländer in den vergangenen 50 Jahren trotz zwei Billionen Dollars schweren systematischen Hilfen nicht ökonomisch entwickelt haben, und dass Entwicklungshilfe nicht nur Entwicklung hemmt, sondern sogar zu Korruption und kriegerischen Auseinandersetzungen führen kann. Ein häufig

gefordertes „Immer-Mehr“ an Entwicklungshilfe ist daher nicht nur zu viel der Medizin, sondern wirkt sich sogar schädlich auf die Länder aus.

„Systematische Hilfe“ bezeichnet dabei die direkten Zahlungen, die von Regierung zu Regierung (also bilateral) oder durch Institutionen wie die Weltbank (multilateral) geleistet werden. Moyo unterscheidet diese Art der Hilfe konsequent von der humanitären und der karitativen Hilfe. Humanitäre Hilfe läuft im Falle von Katastrophen an, wie dem Tsunami im Jahr 2004 oder dem Zyklon 2008 in Myanmar, während karitative Hilfen von karitativen Organisationen an Institutionen und Personen im jeweiligen Land verteilt werden. Die Autorin meint jedoch nicht diese Arten der Hilfe, wenn sie von „Dead Aid“ spricht, sondern befasst sich in ihrem Buch mit den wesentlich umfangreicheren systematischen Entwicklungshilfen.



Moyo klärt über Gedankenfehler in der Entwicklungspolitik auf, etwa am häufig zitierten Beispiel des Marshall-Plans nach dem Zweiten Weltkrieg. Nicht nur, dass es sich dabei um Wiederaufbau- und eben nicht um Entwicklungshilfe handelte, die Hilfe damals war zeitlich auch eng befristet. In den Köpfen afrikanischer Herrscher hingegen sei Entwicklungshilfe als selbstverständlich unbegrenzt fließender Zahlungsstrom fest verankert, was dazu führe, dass Herrscher wie Mugabe in Simbabwe sich ihren Bevölkerungen gegenüber nicht mehr verantworten müssten. Die Autorin plädiert daher für eine Beendigung der Entwicklungshilfe binnen einer Frist von fünf Jahren, um die Eigenantriebskräfte der afrikanischen Länder wieder zur Entfaltung zu bringen. Im Einzelfall sei allerdings zu prüfen, ob Ländern eine längere Übergangszeit zu ermöglichen sei.

Dambisa Moyo verweist darauf, dass, während Afrika wirtschaftlich nicht von der Stelle kam, asiatische Länder sich deutlich entwickelt haben. Der Grund dafür ist der vollkommen andere wirtschaftspolitische Weg, den diese Länder beschritten haben. Im Gegensatz zu Afrika spielten für Asien systematische Hilfen bei weitem keine so bedeutende Rolle, sondern im Vordergrund standen die freie marktwirtschaftliche Initiative sowie Investitionen. Moyo plädiert daher im Bereich der Hilfe für Direktinvestitionen, Mikrokredite (auch mit sehr

kleinen Beiträgen etwa über die Website [www.kiva.org](http://www.kiva.org) möglich) und fairen Handel, der allerdings mit westlichem „Fair-Trade“ nicht zu verwechseln ist. Die europäischen und US-amerikanischen Märkte sind schließlich noch immer stark abgeschottet, und es bestehen Handelsbarrieren durch Subventionen besonders im landwirtschaftlichen Bereich.

Als wesentlich Erfolg versprechender sieht Dambisa Moyo den Handel und die Zusammenarbeit mit China und Ländern wie Indien an. China, das mit zunehmendem Einsatz in afrikanischen Entwicklungsländern investiert, habe in weniger als einem Jahrzehnt mehr Arbeitsplätze und Infrastruktur geschaffen als die westliche Entwicklungshilfe in sechs Jahrzehnten. Allerdings gibt es auch innerhalb Afrikas einiges an „Hausaufgaben“ zu erledigen, um den Handel anzukurbeln: Im Schnitt erheben afrikanische Staaten nämlich etwa Zolltarife von 34% auf landwirtschaftliche Produkte, die aus einem anderen Land Afrikas eingeführt werden, und nur der äußerst geringe Anteil von 10% der gesamten afrikanischen Exporte entsteht aus innerafrikanischem Handel.

Dass „Dead Aid“ von Entwicklungshilfe-Institutionen nicht immer wohlwollend aufgenommen wurde, überrascht die Autorin nicht, hänge doch eine halbe Million Arbeitsplätze an der bisherigen Entwicklungshilfe. Moyo hat aber auch starke Unterstützer, zu denen

der ehemalige UN-Generalsekretär Kofi Annan, der Verleger Steve Forbes, Mitarbeiter von IWF und Weltbank, sowie Politiker wie Ruandas Präsident Paul Kagame zählen. Ruanda ist selbst seit langer Zeit in hohem Maße von Entwicklungshilfe abhängig, und Kagame ist laut Moyo bemüht, von diesem Weg der Hilfsbedürftigkeit abzugehen.

„Ich wünsche, wir würden das Entwicklungshilfe-Modell so hinterfragen, wie wir das Modell des Kapitalismus derzeit gerne hinterfragen“, meint Dambisa Moyo. Mit ihrem Buch sind keineswegs alle Fragen beantwortet – es kann aber dabei helfen, nachzudenken, wo Entwicklungshilfe, und wo hingegen marktnahes Wirtschaften mehr Erfolg verspricht. Eine ideologisch-kämpferische Ablehnung des Buches ist dazu wenig hilfreich, selbst wenn Moyos Argumentationen zu einigen Fragen führen mögen.

## KONTAKT

Michael Mahlknecht

[hmmahlknecht@gmail.com](mailto:hmmahlknecht@gmail.com)

REZENSION ZU:

## Michael Aßländer/Konstanze Senge (Hrsg.): CSR im Einzelhandel

Metropolis Verlag, Marburg 2008.

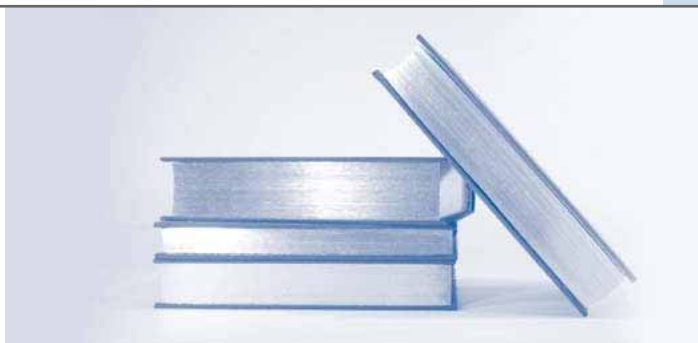
*Text: Michael Walther*

**N**immt man die Erklärungen und Maßnahmen einzelner Unternehmen und der Branchen- und Wirtschaftsverbände zum Indikator, gewinnt Corporate Social Responsibility (CSR) auch für deutsche Unternehmen zunehmend an Relevanz. Dabei nimmt nicht nur die Zahl der Unternehmen und Verbände zu, die sich aktiv mit CSR auseinandersetzen; auch der Umfang der Auseinandersetzung nimmt zu. Auch der Einzelhandel macht hier keine Ausnahme. Neben den direkten eigenen sozialen und ökologischen Handlungsfeldern besitzt CSR im Einzelhandel eine weitere Dimension, die aus der Rolle des Mittlers zwischen Produzenten und Konsumenten resultiert. Damit lässt sich nicht nur die Verantwortungsübernahme des Handels, sondern auch die Möglichkeiten weiterer gesellschaftlicher Durchsetzung von Verantwortungsübernahme durch den Handel thematisieren.

Zwei zentrale Handlungsfelder lassen sich hier ausmachen: Zum einen die Sortimentsgestaltung und zum anderen die (damit verbundenen) Informations- und Kommunikationsaufgaben. Beide Funktionen des Handels, ergänzt um die Funktion der Markterschließung, die jedoch letztlich auch als Teilbereich der genannten Funktionen betrachtet werden kann, werden in der Einleitung von *Aßländer* und *Senge* herausgestellt. Beides sind hochkomplexe Aufgaben, da es nicht nur um die Erfüllung gegebener, wenngleich auch dynamischer Kundenanforderungen geht, sondern ebenso die Möglichkeiten der Konsumsteuerung durch den Einzelhandel nicht unterschätzt werden darf.

Es ist diese besondere Stellung, die eine gesonderte Betrachtung des Einzelhandels notwendig macht. Die Thematisierung der Rolle des Einzelhandels bei der Durchsetzung gesellschaftlicher Ver-





antwortungsübernahme ist dabei nicht neu, sondern bereits im Rahmen der Umweltmanagementforschung mit der Frage nach dem Handel als „ökologischer Gatekeeper“ begonnen worden. Eine umfassendere theoretische und empirische Bearbeitung steht allerdings noch immer aus.

Dabei gilt es zunächst einmal zu fragen, welche der inzwischen doch zahlreichen theoretischen und empirischen Analysen zu CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen auf den Einzelhandel übertragbar sind und wo die Besonderheiten des Einzelhandels eigene Analysen notwendig machen. Die Forschungsbemühungen zum Einzelhandel haben sich dann der Heterogenität des Feldes zu stellen. Einzelne Branchen unterscheiden sich (wie im Fall der Produktionsunternehmen auch) in Betroffenheit, Stakeholderanforderungen und Handlungsmöglichkeiten und entsprechend auch in ihren CSR-Strategien. Die immer intensivere Auseinandersetzung mit CSR in kleinen und mittleren Unternehmen dürfte ebenfalls auch im Bereich des Einzelhandels Relevanz besitzen. Weitere Unterschiede sind z.B. in Bezug auf die Art des Verkaufs zu erwarten (Ladengeschäft vs. Online-Handel).

Der vorliegende Sammelband widmet sich einer ersten Beleuchtung der besonderen Stellung des Einzelhandels und den Implikationen für CSR sowohl

aus theoretischer, wie aus empirischer und praktischer Perspektive. Diesen Perspektiven folgt auch die Gliederung des Bandes.

Im ersten Abschnitt mit *Grundlegenden Analysen* liefert *Michael Abländer* zunächst eine theoretische Begründung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (im Gegensatz zu der umfangreicher vorliegenden theoretischen Begründung für Verantwortungsübernahme durch Unternehmen). Ausgangspunkt ist der Befund höchst unterschiedlicher unter der Überschrift CSR bearbeiteter Felder und Reichweiten der Bearbeitung in der Praxis. Dies braucht Theorie als Reflexionsgrundlage. Dazu erfolgt zunächst die Klärung, ob Unternehmen als Verantwortungssubjekte betrachtet werden können, was mit der Herausarbeitung des Vorliegens von Handlungsmaximen als Kriterium bejaht wird. Diese Maximen haben sich an gesellschaftlichen, insbesondere den universellen Normen zu messen und im Unternehmen umgesetzt zu werden. Im Folgenden unterscheidet *Abländer* den Grad der Verbindlichkeit der aus den Normen hervorgehenden Verantwortungszuschreibungen im Rückgriff auf Kant in mögliche, tatsächliche und notwendige.

Die Herleitung ist argumentativ stimmig und zeigt auf, dass die grundsätzliche Freiwilligkeit der Verantwortungsübernahme, wie sie in vielen CSR-

Definitionen angelegt ist, ebenso wie die Pflicht (besser: der Zwang) durch Stakeholderdruck aus theoretischer Perspektive, die den Grad der Verantwortung direkt aus den zugrunde liegenden Normen ableitet, kritisch geprüft und anders gedacht werden können.

*Abländer* liefert einen wichtigen Beitrag für die weitere Diskussion zu CSR, der es verdient hätte auch in diesem Band stärker aufgenommen zu werden. Die Mehrzahl der empirischen und praxisorientierten Beiträge folgt einer instrumentellen Argumentation aber ohne auch nur impliziten Bezug zu der hier begonnenen Diskussion.

*Thomas Rusche* bearbeitet die Beziehung zwischen Sozial- und Erfolgsverantwortung. Dabei werden schrittweise entlang der Begriffe *Corporate, Social* und *Responsibility* die unternehmerische Zielbildung, soziale Einbettung und Verantwortung(sübernahme) diskutiert. Dies erfolgt jeweils zunächst theoretisch und anschließend in der Reflexion an der Unternehmenspraxis, den konkreten Strategien und Handlungsspielräumen. Diese Reflexion zeigt deutlich die Dilemmata auf, mit denen auch normativ motivierte Unternehmer konfrontiert sind. *Rusche* bietet Ansätze zum Umgang mit ethischer Verantwortungsübernahme bei ökonomischen Grenzen, ohne in die Falle einer allzu einfachen Gleichsetzung von CSR und Unternehmenserfolg zu gehen. Offen bleibt dabei aber noch

die Subjektivität der Wahrnehmung von Handlungsspielräumen (bei aller kulturellen Formung) und vor allem, dass ökonomische Grenzen als Ergebnis sozialer Prozesse auch im Einflussbereich der Unternehmen liegen.

Auch *Kai-Uwe Hellmann* widmet sich der Begründungsebene. Dies aber stärker aus der Perspektive gesellschaftlicher Akteure und deren Verantwortungszuschreibung und Durchsetzung von Verantwortungsübernahme gegenüber den Unternehmen. Den Hintergrund bildet – in Anlehnung an *Herbert Simon* – das Konzept der „bounded morality“, der sehr eingeschränkten Fähigkeit von Menschen, Moral über den Nahbereich hinaus in Handeln zu überführen.

Dies wird im Folgenden zu Begründung einer genaueren Betrachtung des Mikrobereichs, nämlich dem konkreten Aufeinandertreffen von Händler und Kunde, wobei zusätzlich die Pluralität der Gesellschaft als Faktor ins Spiel gebracht wird. Auf diese Weise lassen sich abgrenzbare soziale Milieus gesondert in ihrem Konsumverhalten betrachten. Diskutiert werden dann vor allem direkt erlebbare Aspekte der Ausgestaltung des Point-of-sale (Ladengestaltung, Kundenbetreuung...) und von Produktqualitäten sowie die Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft unterschiedlicher Milieus. Mit dem Befund, der bereits bei den diskutierten Maßnahmen im Nahbereich geringen Zahlungsbereitschaft außerhalb der Reichen und LOHAS, bleibt das Ergebnis ernüchternd. Nicht einmal der erhobene Zeigefinger bleibt, wenn „bounded morality“ als grundsätzlich menschlich gedacht wird.

Der Beitrag liefert keinen Ausweg aus dieser Argumentation. Wir beobachten allerdings durchaus, dass globale soziale und ökologische Kriterien in Konsumentscheidungen bedacht werden. Akzeptiert man „bounded morality“ als allgemeingültiges Konzept, kann das nur bedeuten, dass auch solche Kriterien in den Nahbereich gelangen können. Bei der Frage nach dem Wie scheint mir der Hinweis auf interne Milieumoral entscheidend zu sein. Nachhaltigkeitsorientiertes Handeln ist dann nicht zwingend auf ferne Moral sondern ganz konkret auch auf soziale Akzeptanz gerichtet.

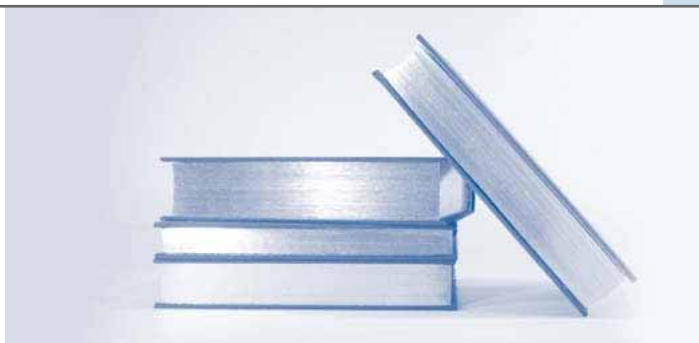
*Konstanze Senge* schließt den Teil der theoretischen Abhandlungen ab. Sie nähert sich der Begründung beobachtbarer Verantwortungsübernahme von Unternehmen über die vom Neo-Institutionalismus bereitgestellten Erklärungen. Statt über ökonomischen Nutzen oder den Verweis auf ethische Motivation der Entscheidungsträger erklärt der Neo-Institutionalismus die Verbreitung von Unternehmenspolitiken, Instrumentenanwendung und Maßnahmen mit isomorphen Tendenzen innerhalb organisationaler Felder. Die Übernahme von CSR ließe sich dann mit der – bewussten wie unbewussten – Erfüllung von geteilten Erwartungen des organisationalen Feldes begründen, über die Legitimität aufrechterhalten wird. Isomorphie kann über Zwang, Normen oder mimetische Prozesse erklärt werden. Auf Grundlage einer umfassenden Beschreibung des organisationalen Feldes werden diese Mechanismen im Folgenden diskutiert. Die aktuell höchste Erklärungskraft wird dabei in mimetischen

Prozessen gesehen. Dies ist vor dem Hintergrund hoher Unsicherheit auf Seiten der Unternehmen und gestützt durch empirische Befunde hochgradig nachvollziehbar.

*Senge* liefert einen wichtigen Beitrag zum Stand und zur Durchsetzung von CSR. Auf der neo-institutionalistischen Grundlage lässt sich der längst nicht abgeschlossene Prozess der Institutionalisierung von CSR begleiten. Dynamik zeigt sich hier auch in der wachsenden Relevanz von Isomorphie durch Zwang (weniger durch Gesetze als durch Vorgaben machtvoller Unternehmen gegenüber ihren Zulieferern) und durch Normen (angesichts erster Initiativen im Feld und der prinzipiell nicht zu unterschätzenden Einflussmöglichkeiten der Verbände). Zukünftig noch stärker in den Blick zu nehmen ist die im Neo-Institutionalismus diskutierte Frage, ob Strukturähnlichkeit mit internen Veränderungen einhergeht oder Fassade bleibt. Dies erscheint mir gerade in Bezug auf CSR entscheidend. Auch das Verhältnis von Legitimität und Effizienz (nicht nur Gegensatz, sondern in Form niedriger Preise selbst eine institutionalisierte Erwartung) ist nicht abschließend entschieden. Es bleibt abzuwarten, ob der recht optimistische Schluss von *Senge* sich bewahrheiten wird.

Der zweite Teil des Bandes widmet sich in drei Beiträgen empirischen Befunden zu CSR im Einzelhandel.

*Veronika Kneip* beleuchtet anhand von drei Kampagnen, die gegen Lidl gerichtet waren, das Aufeinandertreffen von Ansprüchen, die von kritischen zivilgesellschaftlichen Organisationen for-



muliert werden, den (veränderten?) Erwartungen der Konsumenten und des Unternehmens. Dabei lassen sich Aussagen zu Aktivierungsstrategien der kritischen Stakeholder, dem Aktivierungspotential auf Seiten der Konsumenten und den Einflussmöglichkeiten auf Unternehmen generieren.

Grundlage ist zunächst die Discountpolitik als gerade in Deutschland weit verbreitete Strategie im Einzelhandel und wenig hinterfragtes Konsummuster. Damit sind die präsentierten Ergebnisse nicht für den gesamten Einzelhandel verallgemeinerbar. Bezogen auf Discounter und ihre Kunden zeigen die Befunde – trotz Hinweisen auf politischen Konsum als (unterschiedlich starkes) Ergebnis der Kampagnen – nicht überraschend vor allem die Schwierigkeiten einer Aktivierung der Konsumenten auf. Inhaltlich sind nicht alle Themen anschlussfähig, sondern vor allem die, die auch mit direktem Nutzen für die Konsumenten verbunden sind (insbesondere Produktqualität). Auch muss die Frage nach den ökonomischen Möglichkeiten zur Konsumveränderung gestellt werden. Boykotts oder Buykotts haben sich zudem bisher als zeitlich stark begrenzt erwiesen. So erscheint mir auch fraglich, ob der abschließend herangezogene gescheiterte Versuch der Schwarz-Gruppe (zu der Lidl gehört) Hauptanteilseigner der Bio-Lebensmittel-Kette Basic zu werden, als Beleg für die Wirksamkeit der

Kampagnen trägt. Hier war es eben nicht die nunmehr sensibilisierte breite Öffentlichkeit, sondern die Basic-Kunden, die protestiert haben. Deren Einschätzung von Lidl dürfte sich aber durch die Kampagnen nicht verändert haben.

Die hier vorgestellte Untersuchung fragt nach Veränderungen im Unternehmen als Ergebnis von Stakeholderdruck. Dabei zeigt sich kein Umdenken seitens des Unternehmens Lidl, sondern allenfalls Strategieberichtigungen. Auf der strategischen Ebene könnten die Befunde auch weiter theoretisch eingebettet werden, wobei die zivilgesellschaftlichen Institutionen – wie im Beitrag auch angesprochen – ebenfalls vor diesem Hintergrund analysiert werden müssen.

*Reinhard Pfriem* und *Karsten Uphoff* liefern eine Diskussion um die Möglichkeiten des Lebensmitteleinzelhandels (wieder) stärker Regionalität, Produktvielfalt, ökologische Qualität und faire Lieferbeziehungen zu befördern. Empirisch ist der Beitrag dabei in Bezug auf einzelne Fälle auf Anbieterseite und den Rückgriff auf eigene Verbraucherstudien.

Der Diskussion nähern sich *Pfriem* und *Uphoff* kulturalistisch. Dabei wird bewusst auf den Verweis auf übergeordnete allgemeingültige Moralprinzipien verzichtet. Verantwortungsübernahme findet statt, wenn Akteure Handlungsspielräume nutzen und damit an dem rekursiven Prozess der Kulturentwicklung teilnehmen. Dies kann unter Rück-

griff auf Moral geschehen. Eine solche Perspektive beachtet die Komplexität sozialer Systeme mit prinzipiell handlungsmächtigen Akteuren. Man verzichtet auf eine vorgelagerte Moral, wie dies der Bezug auf die Nachhaltigkeitskonzeption (mit globalen Gerechtigkeitsnormen) oder die Herausarbeitung einer Verantwortung von Unternehmen (siehe den Beitrag von *ABLänder*) wäre. Die theoretische Herangehensweise hätte gut auch im ersten Teil des Sammelbandes für eine Diskussion nutzbar gemacht werden können.

Empirie nimmt innerhalb einer solchen Perspektive einen hohen Stellenwert ein. Vor dem Hintergrund, dass gerade in Deutschland im Lebensmittelbereich der Preis das zentrale Kaufkriterium ist, ein vergleichsweise geringer Anteil des Einkommens für Lebensmittel ausgegeben wird, Qualität technisch gedacht wird und damit zu Recht von emotionaler Entfremdung gesprochen werden kann, stellt der gewählte Zugang einen sinnvollen Ansatz dar. Sowohl Angebot als auch Nachfrage sind gleichermaßen kulturell beeinflusst, wie auch Kultur beeinflussend. Die präsentierte Empirie ist hochgradig anschlussfähig an weitere vorliegende empirische Befunde und die darauf bezogenen Diskussionen. Die Ergebnisse zeigen deutlich den nur graduell und langsam veränderlichen Charakter von Kultur und die Schwierigkeit bewusst angestoßenen Wandels auf. Die

oftmals sehr optimistische Rede von hoher CSR-Dynamik, die nur auf kulturellem Wandel beruhen kann, wird hier mit dem Aufzeigen von stabilen Wahrnehmungsmustern und Entwicklungspfaden deutlich relativiert.

*Brigitte Frey* und *Daniel-Sebastian Mühlbach* beschreiben Fälle der Einführung des Carbon Footprint als Indikator der Nachhaltigkeit einzelner Produkte. Angesichts der Relevanz des Themas Klimawandel ein durchaus sinnvoller Ansatz.

Den größeren Teil des Beitrags macht allerdings die Beschreibung der Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Carbon Footprint aus, wogegen die empirischen Analysen sehr knapp ausfallen. Weder die Entscheidungen der Unternehmen zur Arbeit mit diesem Indikator noch die Wirkungen gegenüber verschiedenen Stakeholdern werden beleuchtet. Gerade in Bezug auf die beschriebenen produktbezogenen Ansätze ließe sich die besondere Stellung des Handels diskutieren. Ein unternehmensbezogener Carbon Footprint ist noch gut mit einer ökonomisch-instrumentellen Diskussion (z.B. um Unternehmensimage) verknüpfbar, ebenso der Bezug von Tesco (zunächst) auf die eigenen Handelsmarken. Ist aber z.B. die Prüfung und der Vergleich von fremdproduzierten Waren Aufgabe des Handels? Steht dem Aufwand eine Zahlungsbereitschaft seitens der Konsumenten gegenüber?

Diesen Fragen muss Aufmerksamkeit geschenkt werden, gerade vor dem Hintergrund, dass der Beitrag sehr unkritisch mit der Frage nach ökonomischer

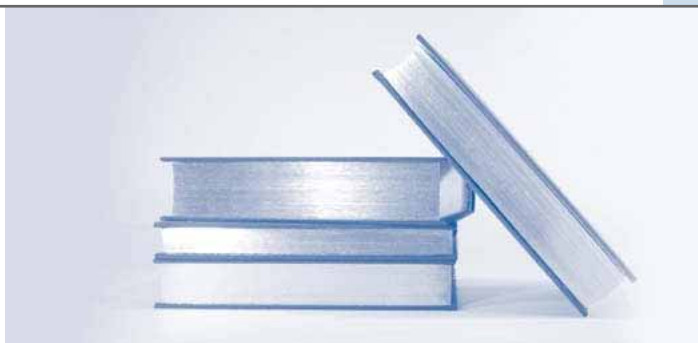
Erfolgswirksamkeit von CSR umgeht (und auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit nicht verarbeitet). Auch die nicht verschwinden wollende Rede von gleichwertiger Integration der drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales in die Unternehmenspolitik und -strategie findet sich gleich eingangs des Artikels. Wie Zielkonflikte gleichwertig aufgelöst werden sollen, in der tatsächlichen Politik und Strategie, nicht nur in Bekenntnissen, will sich mir nicht erschließen. Auch die optimistischen Befunde bezüglich eines Wandels seitens der Konsumenten finde ich in der Summe der empirischen Erfahrungen zu Nachhaltigkeit und CSR nicht bestätigt.

Damit werden insgesamt die beschriebenen Bemühungen der Handelsunternehmen unabsichtlich abgewertet. Aus den kurzen Beschreibungen ihrer Bemühungen um den Carbon Footprint lässt sich eine normative Motivation herauslesen. Gerade weil sich die ergriffenen Maßnahmen wohl nicht rechnen werden, lassen sie sich (mit *Pfaffen* als kulturelle Angebote) würdigen.

Der dritte Teil des Bandes versammelt Beiträge mit „praktischen Empfehlungen“. *Torben Kehne* diskutiert in diesem Rahmen die Rolle normierter Standards. Ausgangspunkt sind beobachtbare Stakeholderanforderungen an Unternehmen. Auch hier ist die Argumentation instrumentell geprägt, sowohl defensiv (Risiken vermeiden) als auch offensiv (Chancen nutzen). Es finden sich allerdings ebenfalls, wenn auch vorsichtiger als im vorhergehenden Beitrag, zu einfache Verweise auf die Erfolgswirksamkeit von CSR.

Für den Einzelhandel besitzt die Auseinandersetzung mit Standards zwei Dimensionen. Zum einen lassen sich Managementstandards auf die eigenen Prozesse beziehen und Produktstandards und -labels auf die Eigenmarken anwenden. Zum anderen wird der Handel für alle angebotenen Produkte in die Pflicht genommen. Hier sieht man sich mit unterschiedlichen konkurrierenden Produkten, einer Vielzahl von Produzenten mit ihrerseits prozess- und unternehmensbezogenen Zertifikaten auf Grundlage einschlägiger Standards und einer Vielzahl von Produktlabels mit höchst unterschiedlichem Anspruchs-niveau konfrontiert.

*Kehne* diskutiert einige zentrale Aspekte der Anwendung von Standards, weist auf Schwierigkeiten und Möglichkeiten hin, bleibt jedoch bei der Übertragung der allgemeinen Betrachtung auf den Einzelhandel zu unkonkret und bleibt auf einer Argumentationsebene, die Handelsunternehmen weitgehend mit Produktionsunternehmen gleichsetzt. Beispiele beziehen sich teilweise direkt auf produzierende Unternehmen. Hier muss schärfer unterschieden werden. Wer hat Verantwortung für sozial und ökologisch saubere Produkte? Der Hersteller oder der Handel, der sie verkauft? Welche Einflussmöglichkeiten hat der Handel (etwa Zertifikate und Label von Herstellern zu verlangen), welche Alternativen bestehen und welche Informationen liegen dem Handel vor, welche benötigt er? Konsumenten wiederum erwarten Informationen vom Handel. Wie können diese aussehen? Das Spektrum reicht von Informationen



zu den verschiedenen Produkteigenschaften und -labels bis hin zur konsequenten Auslistung von Produkten unterhalb selbst gesetzter Standards. Die Antworten auf diese Fragen bleiben im Beitrag sehr vage.

*Anke Steinbach* führt die Diskussion um die strategische Bearbeitung von CSR im Einzelhandel. Die Beschäftigung mit dem strategischen Management ist zum einen zentral für die wissenschaftliche Bearbeitung von Gründen für und Erfolg von CSR. Zum zweiten ist eine Einbettung in die Unternehmensstrategie die Grundlage für eine konsistente umfassende Bearbeitung sozialer und ökologischer Fragestellungen in der Praxis.

Dabei führt *Steinbach* eine eher instrumentell angelegte Diskussion und verweist auf Stakeholderanforderungen (die dann aber unterschiedlich strategisch bearbeitet werden können, was die Integration normativer Einstellungen in die Analyse möglich macht), vermeidet aber die allzu einfache Verknüpfung von CSR(-Strategien) mit Unternehmenserfolg. Der Beitrag liefert im Rückgriff auf idealtypische Strategien eine gute Einordnung und Diskussion unterschiedlicher Herangehensweisen an CSR. Stärker als in den meisten Beiträgen finden sich hier auch Verweise auf den Einzelhandel als gesondert zu betrachtendes Feld sowie auf unterschiedliche Branchen. Dabei zeigt die Diskussion von idealtypischen Strategien vor allem eins:

wie wenig strategisch die Praxis noch immer mit dem Thema CSR umgeht und wie schwierig entsprechend die Zuordnung von Unternehmen und Maßnahmen zu Musterstrategien fällt.

Einige wichtige Diskussionspunkte bleiben bei *Steinbachs* Herangehensweise jedoch noch offen. So führt gerade die instrumentelle Argumentation über idealtypische Strategien oftmals zu einer Überrationalisierung von Strategien im nachhinein. Auch die Handlungsmöglichkeiten der Handelsunternehmen, die ihrerseits große Einflussmöglichkeiten auf ihre Kunden besitzen, könnten stärker bedacht werden. Nicht zuletzt ist auf Seite der Konsumenten zu beobachten, dass von wahrnehmbaren Maßnahmen auf die CSR-Strategie und die dahinter liegende Motivation geschlossen wird. Gerade der Rückschluss auf eine normative oder ökonomisch-instrumentelle Motivation ist für die aktuell nachhaltigkeitsorientierten Konsumenten ein wichtiger Faktor.

Dies leitet direkt zum nächsten Beitrag über: Kommunikation(sstrategien) werden eine entscheidende Rolle bezüglich der Verknüpfung von CSR und Unternehmenserfolg spielen.

*Karl-Hermann Blickle* fragt nach Möglichkeiten der unternehmerischen CSR-Kommunikation. Auch hier erfolgt zunächst einerseits eine Darstellung der sich wandelnden Anforderungen an Unternehmen, andererseits der Verweis

auf die weiter steigende Macht der Unternehmen. Diese gegenläufigen Befunde beschreiben gut die Dynamik des Themas in der Praxis. Sowohl auf Seite der Produzenten, des Handels als auch der Konsumenten bestehen Unsicherheiten und noch unreflektierte Widersprüche in Wahrnehmung und Entscheidungen, was Entwicklungsprognosen schwierig macht.

Unternehmenskommunikation ist in einer solchen Situation von hoher Relevanz. *Blickle* liefert kurze Darstellungen einzelner Kommunikationsinstrumente, die allerdings bereits seit längerem diskutiert werden: Label, ISO 26.000, Unternehmens-PR, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Cause-related-marketing. Der Artikel verbleibt hier auf der Ebene eines soliden Überblicks. Leider findet ein Bezug auf den Handel, seine Besonderheiten und Herausforderungen, kaum statt. Die Beispiele beziehen sich zum großen Teil auf produzierende Unternehmen.

*Michael Arretz* beschreibt abschließend ein Phasenmodell der Einführung von CSR in Unternehmen. Der Beitrag ist sowohl hinsichtlich der Nachzeichnung der bisherigen Entwicklung als auch in der Beschreibung der notwendigen Schritte einer Integration von CSR in das Kerngeschäft stimmig. Dass Letzteres auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau passiert, ist angesichts der Heterogenität der Unternehmenslandschaft (und des begrenzten Raumes ei-

nes Sammelbandbeitrags) unvermeidbar. *Arretz* bemüht sich dabei um einen expliziten Bezug auf den Einzelhandel.

Der Sammelband liefert einen Aufschlag für die dringend notwendige Beschäftigung mit CSR im Einzelhandel. Dass das Thema in diesem Rahmen noch nicht vollständig bearbeitet werden kann, ist nur natürlich, die nur schwache Beleuchtung der besonderen Stellung des Einzelhandels und der damit verbundenen Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten in einigen Beiträgen aber zu kritisieren. Hier muss eine schärfere Abgrenzung insbesondere zu Produktionsunternehmen vollzogen werden. Natürlich sind auch die direkten ökologischen und sozialen Problembereiche im Handel für sich relevant, der Handel verursacht Warentransporte, hat Betriebsstätten mit entsprechendem Energie- und Materialinput am Laufen zu halten und ist bedeutender Arbeitgeber. Die Rechtfertigung für eine gesonderte Betrachtung liegt aber in der Mittlerposition zwischen Produzenten und Konsumenten.

Die Reflektion an diesen Besonderheiten des Einzelhandels ist zudem nötig, um die vorliegenden empirischen Befunde zu CSR in deutschen Unternehmen nutzbar zu machen. Dabei ist sogar von einer stärkeren Betroffenheit des Handels auszugehen, da er für die Nachhaltigkeitspolitik der Produktionsunternehmen mit in die Verantwortung genommen wird und Handelsunternehmen zudem unter starker Beobachtung durch eine kritische Öffentlichkeit stehen. Auch die vorliegende Empirie zum (Nicht-)Einfluss ökologischer und sozialer Kriterien auf Konsumentenscheidungen muss stärker einbezogen werden.

Insgesamt leistet der vorliegende Sammelband bei allen vorhandenen Lücken aber einen wichtigen Beitrag, indem er zu einer (stärkeren) Eröffnung der Diskussion um CSR im Einzelhandel beiträgt. Die Beiträge werfen (explizit und implizit) eine Vielzahl von Fragen auf und liefern damit Hinweise auf zukünftige Forschung. Vor allem empirisch ist das Beziehungsgeflecht der drei – zudem heterogenen – Akteursgruppen, Produktionsunternehmen, Einzelhandel und Konsumenten kaum erschlossen. Welche Strukturen (Verträge, Kultur, Machtdifferenzen) bestehen zwischen den Akteuren, wie ist die gegenseitige Wahrnehmung, welche Handlungen werden damit ermöglicht oder begrenzt, etc.? Welche verallgemeinerbaren Aussagen lassen sich zum Einzelhandel treffen, wo sind Branchenunterschiede zu beobachten? Nicht zuletzt muss auch der weiter wachsende Online-Handel in die Analyse einbezogen werden (die hier vorliegenden Beiträge fokussieren stark auf das klassische Ladengeschäft). Die grundlegenden theoretischen Ansätze (zu denen sich auch der von *Pfriem* und *Uphoff* angelegte Analyserahmen rechnen lässt) bieten eine gute Basis, auf der empirisch angeschlossen werden kann.

### KONTAKT

Michael Walther

Universität Kassel

walther@wirtschaft.uni-kassel.de

# »» Socially Responsible Investment ««

*Text: Markus Schenkel*

**A**ngesichts der aktuellen Wirtschaftskrise hat auch die Frage nach der Moral auf den Finanzmärkten erneut Konjunktur. So waren es nicht nur eine Vielzahl undurchsichtiger Finanzprodukte und fehlerhafte Risikoanalysen seitens der Ratingagenturen sondern auch eine vor allem am schnellen Geld und unrealistischen Renditeerwartungen ausgerichtete Anlagepolitik vieler Fondsmanager, die für die Finanz- und Wirtschaftskrise mit ursächlich sind. Für zahlreiche Anleger scheint daher Socially Responsible Investment (SRI) ein geeignetes Mittel, um wirtschaftliches Handeln ethisch zu orientieren und so künftigen Fehlentwicklungen auf den Finanzmärkten vorzubeugen.

## Entstehungsgeschichte und Entwicklung

Die Diskussion um ein derartiges „ethisches“ oder „nachhaltiges Investment“ verdankt sich in ihren Anfängen vor allem der Friedens- und Ökologie-Bewegung der 1970er/1980er Jahre.

Als Reaktion auf die politische Situation, zahlreiche Umweltskandale und unverantwortliche Geschäftspraktiken namhafter Konzerne begannen private und institutionelle Anleger, allen voran die Kirchen, ihre Investitionsentscheidungen an sozialen, ökologischen oder ethischen Grundsätzen auszurichten. In den 1970er Jahren entstanden so in den USA (Pax World, 1971) und später auch in Europa erste Nachhaltigkeits- oder Ethik-Fonds (Stewardship Fund, Merlin Ecology Fund, Varldnaturfonden, Het Andere Beleggingsfonds, Strategie 21) (Juravle/Lewis 2008: 286). Seitdem haben sowohl die Zahl der zum Vertrieb zugelassenen Publikumsfonds als auch das Fondsvolumen konstant zugenommen. Nach Schätzungen des Sustainable Business Institute (SBI) ist das Fondsvolumen im deutschsprachigen Raum zwischen den Jahren 1996 und 2007 von ca. 300 Millionen auf 11,1 Milliarden Euro angewachsen (aktuell ca. 29 Milliarden Euro) (vgl. Krebs 2006; Nachhaltiges Investment, online unter: <http://www.nachhaltiges-investment.org>). Welt-

weit wurden Ende 2007 ca. 5 Billionen Euro unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten angelegt, wobei der Großteil hiervon (53% oder 26.665,4 Billionen Euro) auf den europäischen Anlagemarkt entfiel (Eurosif 2008).

Ein wesentlicher Treiber für diese Entwicklung nachhaltiger Geldanlagen und ihrer Entwicklung von einem Nischenhin zu einem Massenprodukt sind neben Versicherungsgesellschaften insbesondere Pensionsfonds, die sich aufgrund gesetzlicher Vorgaben in diesen Anlageformen engagieren (Juravle/Lewis 2008: 286). In zahlreichen Staaten sind diese gesetzlich dazu verpflichtet, ihre Abstimmungspolitik und ihr Abstimmungsverhalten bei Hauptversammlungen offen zu legen und grundsätzlich „verantwortungsvoll“ und „ethisch“ zu investieren (so in Frankreich, Schweden, Norwegen, Neuseeland) (vgl. Cox et al. 2004, Richardson 2008). Neben institutionellen sind es in wachsendem Umfang aber auch vermehrt private Anleger, die neben der Rendite soziale, ökologische und Governance Aspekte bei ihrer Investi-



tionsentscheidung berücksichtigen und in entsprechende Fonds investieren. Diese Neuorientierung auf den Finanzmärkten spiegelt letztlich die verändernde Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber Unternehmen seit den 1980er und 1990er Jahren wider. Bewertet wird nicht mehr nur die ökonomische Zielerreichung sondern auch die Mittel, mit denen die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Die Gründe für private und institutionelle Investoren, soziale, ökologische und Governance Kriterien in ihre Investitionsentscheidung zu berücksichtigen, können jedoch ebenso vielfältig sein wie die praktische Umsetzung von SRI.

#### Praktische Umsetzung

Dabei lassen sich bei der Umsetzung prinzipiell drei verschiedene Vorgehensweisen unterscheiden: Zum einen eine Investitionsstrategie, die basierend auf

negativen und/oder positiven Kriterien Unternehmen in das Anlageuniversum aufnimmt oder aus diesem ausschließt. Zum zweiten die Auswahl von Unternehmen aus verschiedenen Branchen anhand des „best in class-Prinzips“. Zum dritten der Versuch von Anteilseignern, ihr Stimmrecht und ihren Einfluss auf Portfolio-Unternehmen dazu zu nutzen, in Zusammenarbeit mit dem Management oder durch Anträge auf der Hauptversammlung einen sozialen und ökologischen Wandel des Unternehmens zu befördern. Dieser als ‘shareholder activism’, ‘shareholder advocacy’ oder ‘shareholder engagement’ bezeichnete Investitionsansatz wird dabei von vielen institutionellen Anlegern wie bspw. Hermes, AGP oder dem Norwegian Government Petroleum Fund (NGPF) bevorzugt (vgl. Sparkes/Cowton 2004).

Institutionelle wie private Anleger

müssen aber nicht unbedingt ethisch motiviert sein, um sich in Unternehmen für die Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und Governance Kriterien einzusetzen und nachhaltige Geldanlagen anzubieten oder zu nutzen.

Sowohl dem Engagement als auch den Investitionsentscheidungen liegt oftmals nichts anderes als ein wohlverstandenes (ökonomisches) Eigeninteresse zu Grunde (vgl. Cowton 1994). So erachten viele Anleger die soziale und ökologische Leistungsfähigkeit von Unternehmen zunehmend auch als Indiz für die Einschätzung der Anlagerisiken oder erwarten, dass sich eine wahrgenommene korporative Verantwortung auch in einer finanziellen Wertsteigerung niederschlagen muss. Ferner können institutionelle Anleger versuchen, ihre Reputation durch die hierdurch zum Ausdruck gebrachte Übernahme korporativer Verantwortung zu steigern oder das Risiko, selbst in einen Skandal verwickelt zu werden, zu minimieren (vgl. Juravle and Lewis 2008, Vanderkerckhove et al. 2007). Wie häufig auch CSR wird SRI hier zum reinen business case und beginnt in dieser Sichtweise zunehmend das Verständnis und die Praxis von SRI zu bestimmen (John Boatright 2008).

#### Probleme und Kritik

Im Hinblick auf seine aktuelle Form und Praxis sieht sich das nachhaltige Investment denn auch der Kritik und der Frage ausgesetzt, ob ein so verstandenes „Socially Responsible Investment“ überhaupt als „ethisch“ oder „sozial verantwortlich“ bezeichnet werden könne oder solle. Fondsanbieter, die ihre



Kriterien von Rating Agenturen auf der Basis von Markterhebungen und der zu erwartenden Nachfrage bezögen, würden, so der Vorwurf, Ethik als eine simple Frage von Kundenpräferenzen missverstehen (Voigt and Kratochwil 2004). Solche marktbasierter Fonds („market led-funds“) lassen sich nach Mackenzie (1998) von so genannten deliberativen Fonds („deliberative funds“) unterscheiden, die ihre Kriterien auf Basis eines normativen Fundaments und moralischer Überlegungen bzw. mit Hilfe eines Ethikbeirats auswählen. Die Unterscheidung ist, dies räumt auch Mackenzie ein, gleichwohl

in vielen Fällen nicht eindeutig zu treffen. Generell bleibt im einen wie im anderen Fall die Frage zu klären, ob der von den Fondsmanagern angewandte Kriterienkatalog ethisch gerechtfertigt und sinnvoll ist, und wie dieser umgesetzt und seine Anwendung kontrolliert wird. Letztlich muss sich ein Investment, das vorgibt „ethisch“ zu sein, auch an den eigenen normativen Ansprüchen messen lassen. Im Hinblick auf die angewandten Kriterien, deren Begründung und Anwendung ebenso wie bei der Kontrolle und Nachprüfbarkeit der Anwendungspraxis zeigen sich jedoch erhebliche Defizite, die das Label

„ethisch“ in vielen Fällen fraglich erscheinen lassen (Abländer/Schenkel 2009). Kritiker wie Mark Schwarz (2003) merken hierbei an:

*It is not even clear that at least two of the currently predominant ethical screens, such as those related to gambling and the military, are ethically justified. If the ethical investing movement were to be honest and forthright, they would not label their screens as “ethical” at all. They are simply screens developed with the intention of reflecting intended investor’s social, religious, or political attitudes or beliefs, and nothing more.*

## LITERATUR

**Abländer, Michael S., & Markus Schenkel. 2009.** How Ethical are Socially Responsible Investment Funds? In Wim Vandekerckhove et al. (Hg.). *Responsible Investment in Times of Turmoil*. Berlin: Springer Verlag (im Erscheinen).

**Boatright, John R. 2008.** *Ethics in Finance*. 2nd ed. Malden and Oxford: Blackwell.

**Cox, Paul & Stephen Brammer, & Andrew Millington. 2004.** An empirical examination of institutional investors preferences of corporate social performance. *Journal of Business Ethics* 52: 27–43.

**Eurosif. 2008.** *European SRI Study 2008*. [http://www.eurosif.org/publications/sri\\_studies/](http://www.eurosif.org/publications/sri_studies/). (Zugriff am 13. Juni 2009).

**Krebs, Carsten. 2006.** Vorsicht bei ethischen Geldanlagen. *Frankfurter Rundschau*, 14.06.2006. [www.nachhaltiges-investment.org/dateien/FR%20140606.pdf](http://www.nachhaltiges-investment.org/dateien/FR%20140606.pdf) (Zugriff am 17.03.2008).

**Juravle, Carmen, & Alan Lewis. 2008.** Identifying impediments to SRI in Europe: A review of the practitioner and academic literature. *Business Ethics: A European Review* 17: 285–310.

**Richardson, Benjamin J. 2008.** Keeping Ethical Investment Ethical: Regulatory Issues for Investing for Sustainability. *Journal of Business Ethics* 87: 555–572.

**Sparkes, Russel, & Christopher J. Cowton. 2004.** The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 52: 45–57.

**Vandekerckhove, Wim & Jos Leys, & Dirk Van Braeckel. 2007.** That’s not what happened and it’s not my fault anyway! An exploration of management attitudes towards SRI-shareholder engagement. *Business Ethics: A European Review* 16: 403–418.

**Voigt, Matthias, & Martin Kratochwil. 2004.** Wie ethisch sind Ethikfonds? – Sozial

verantwortbare Geldanlagen. In Hans Ruh, Klaus M. Leisinger, & Joseph E. Stiglitz (Hg.). *Ethik im Management – Ethik und Erfolg verbinden sich*: 309–319. Zürich: Orell Fuessli.

**Mackenzie, Craig. 1998.** The choice of criteria in ethical investment. *Business Ethics: A European Review* 7: 81–86.

**Schwartz, Mark S. 2003.** The “ethics” of ethical investing. *Journal of Business Ethics* 43: 195–213.

## KONTAKT

Markus Schenkel

Lehrstuhl für Wirtschafts-  
und Unternehmensethik  
Universität Kassel

[markus.schenkel@uni-kassel.de](mailto:markus.schenkel@uni-kassel.de)

22nd Annual Conference of the European

Business Ethics Network EBEN 2009

# Pathos for Ethics – Leadership, Excellence and the Quest for a Sustainable Future

vom 10. bis 12. September 2009 in Athen

*Text: Jens Claussen*

**P**athos for Ethics – Leadership, Excellence and the Quest for a Sustainable Future“ war das Motto der 22. Jahrestagung des European Business Ethics Networks (EBEN), welche Anfang September diesen Jahres in Athen stattfand. Thema und Tagungsort weckten dabei hohe Erwartungen und trafen gleichzeitig auf großes Interesse, was an der Zahl von über hundert Teilnehmern abzulesen war. Während die meisten davon an europäischen Universitäten studieren oder forschen, reichten deren Herkunftsländer weit über die europäische Grenzen hinaus: Unter ihnen waren Forscher aus Kenia, Mauritius, Namibia, Kanada, den USA und vielen weiteren Ländern zu finden.

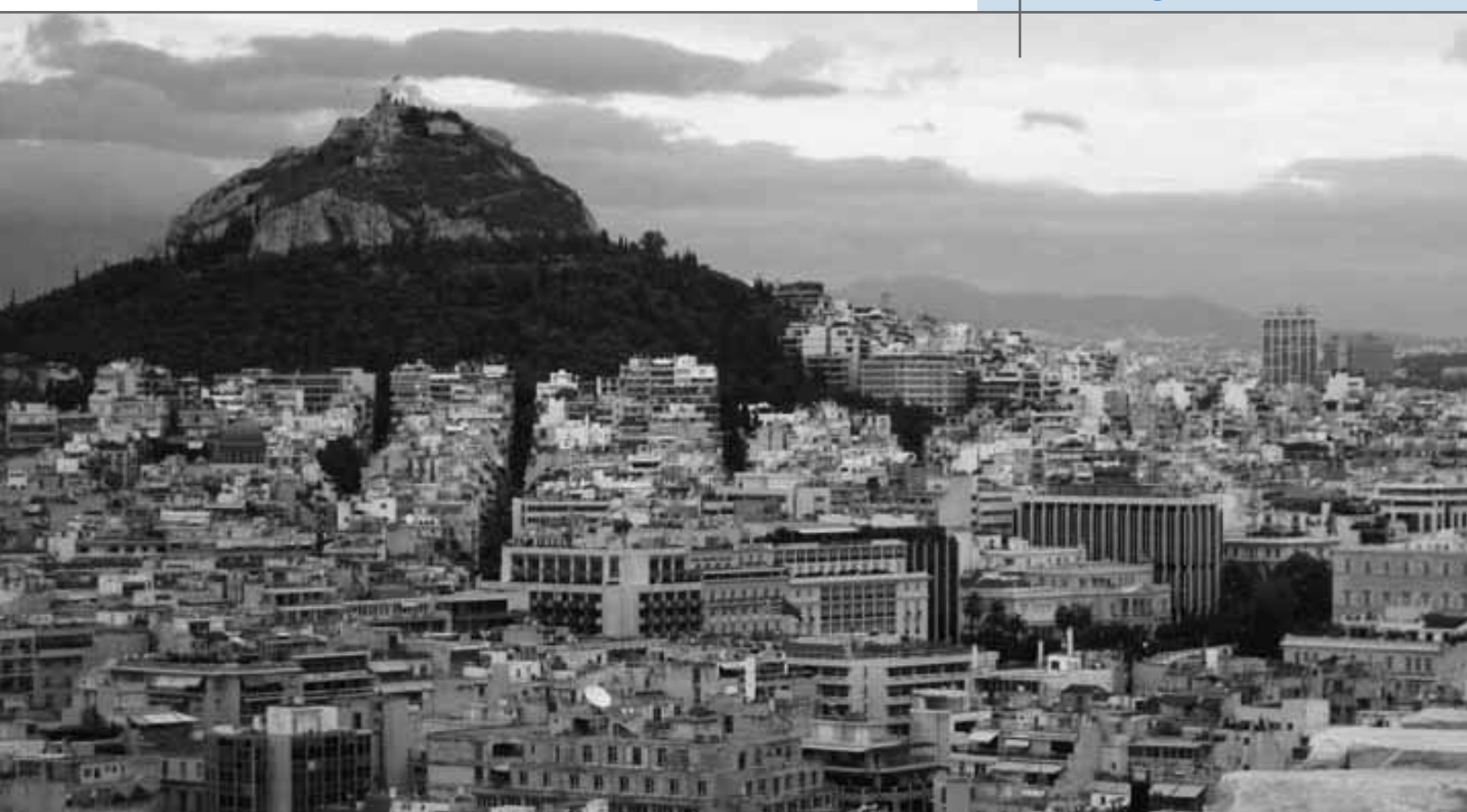
Eröffnet wurde die Konferenz mit einem Grußwort der ehemaligen griechischen Abgeordneten Elena Koundoura, die darauf hinwies, wie wichtig gerade heute die Verbindung zwischen Demokratie und Wirtschaft sei. Anthony E. Gortzis, Präsident von EBEN Griechen-

land und Mitglied des EBEN-Exekutivkomitees erläuterte in seinem anschließenden Vortrag die drei seiner Ansicht nach wichtigsten Voraussetzungen einer nachhaltigen Führungsverantwortung: Ethos, Logos und Pathos. Dass mit dem Fehlen von dem ersten Element der entscheidenden Auslöser für die aktuelle Finanzkrise angesprochen ist, stellte dann EBEN-Präsident Prof. Luc van Liedekerke (Katholieke Universiteit Leuven, Belgien) in den Mittelpunkt seiner Rede. Noch sei viel zu wenig herausgestellt worden, dass es sich in der aktuellen Krise auch um ein ethisches Problem, vor allem innerhalb der Finanzwirtschaft, handele. Hier könne eine Organisation wie EBEN einen wichtigen Beitrag in der Debatte leisten.

Durch den Ort der Veranstaltung bedingt, drehten sich dann im Tagungsprogramm viele der Vorträge um die Aussagekraft der Werke der klassischen griechischen Philosophen für die Fragestellungen der heutigen Wirtschafts- und

Unternehmensethik. Dr. Ioanna Patsiosi (American College of Greece) diskutierte die Verbindung zwischen Sokrates und Wirtschaftsethik. Prof. Alejo José G. Sison (Universidad de Navarra, Spanien) verglich den Aristotelischen Bürger mit dem modernen Corporate Citizen und stellte dabei die Frage, wer in der Corporate Polis heute überhaupt als Bürger zu verstehen ist. Auch zum Abschluss der Veranstaltung griff der griechische Philosoph Dr. Theodossios Tassios (Nationale Technische Universität Athen) die Thematik noch einmal auf, als er über „Socrates' Passion for Ethos“ sprach.

Ein weiteres durchgängiges Thema der Tagung war die Frage des richtigen Zeitpunktes einer Beschäftigung mit Wirtschafts- und Unternehmensethik. Der Präsident des griechischen Observatoriums, Prof. Christos Zerefos, stellte in seiner Rede die Wichtigkeit heraus, für eine nachhaltige Zukunft vor allem Umweltschutzaspekte bereits in der Ausbildung zu berücksichtigen. Einen



ähnlichen Punkt hatte bereits vorher Hermann Siebens (EBEN-Exekutivkomitee, Campus Wemmel) angesprochen. Er forderte in seinem Vortrag die wirtschaftsethische Bildung bereits bei Kindern und Jugendlichen fest in deren schulische Ausbildung zu integrieren.

Für eine Gruppe von neun Doktoranden hatte die Veranstaltung bereits einen Tag zuvor begonnen. In dem mittlerweile traditionellen Doktorandenworkshop bekamen sie die Möglichkeit mit Prof. Guido Palazzo (Universität de Lausanne, Schweiz) und Dr. Tobias Gössling (Universität van Tilburg, Niederlande) den aktuellen Stand ihrer Arbeiten zu diskutieren. Die kritischen Anregungen wurden von allen Teilnehmern dabei als sehr hilfreich angesehen. Den Abschluss des Workshops bildete eine Fragestunde mit Prof. Joanne Ciulla (University of Richmond, USA), welche den angehenden Forschern Einblicke gewährte, wie man durch die Gestaltung eines Artikels die Chancen für eine Veröffentlichung in einem renommierten Journal erhöhen

kann. Prof. Ciulla war dann auch im eigentlichen Tagungsprogramm für einen der Höhepunkte verantwortlich. Mit einigen weiteren Konferenzteilnehmern präsentierte sie einen sokratischen Dialog, im Rahmen dessen die aktuellen Positionen der CSR-Diskussion in einer fiktiven Diskussion erörtert wurden. Zur Erheiterung des Publikums wurde diese allerdings in einen antiken Rahmen versetzt, so dass sich die Teilnehmer mit Fragen nach dem Rang des „Slaveholder Values“ in ihrer griechischen Polis auseinandersetzen mussten.

Insgesamt wurden in der sehr modernen Tagungsstätte American College of Greece während der drei Tage 80 Artikel präsentiert. Diese wurden in fünf parallelen Sessions zu den Themen Theorie, Praxis, Maßnahmen, Management und Fallstudien vorgestellt und diskutiert. Wie bei den in sehr unterschiedlichen Wissenschaftszweigen verankerten Teilnehmern nicht anders zu erwarten war, zeigte sich dabei auch in den präsentierten Arbeiten die große Bandbreite einer

möglichen Beschäftigung mit Wirtschafts- und Unternehmensethik. Diese reichte von theoretischen Arbeiten zur allgemeinen Rolle von Tugenden in der Ökonomie zur praktischen Frage, welche situativen Faktoren Akteure in Organisationen korrupt handeln lassen.

Die griechischen Organisatoren zeigten sich dabei gleichermaßen zukunfts-gewandt wie flexibel. EBEN Griechenland hat so in der Internetplattform Second Life eine eigene Präsenz aufgebaut, welche in einer über einen künstlichen Avatar besuchbaren virtuellen Bibliothek alle Tagungsdokumente vereint. Flexibel wurde bei dem Gala Dinner innerhalb kürzester Zeit die Bestuhlung von der Terrasse nach innen verlegt, nachdem starker Regen den Genuss des wunderschönen Ausblicks am Athener Yachthafen leider etwas schmälerte.

Im Rahmen dieses Gala Dinners verlieh EBEN Griechenland dann auch die BEE (Business Ethics Excellence) Awards. Diese in Gold, Silber und Bronze vergebenen Auszeichnungen erhalten

## 22ND ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK EBEN 2009



*EBEN General Assembly im American College of Greece (v. li. n. re.: Michael S. Abländer, Luc van Liedekerke, Alejo Sison)*

Unternehmen, welche das so genannte Honey-Assessment als Test ihrer ethischen Ausrichtung erfolgreich durchlaufen haben. Neben mehreren Bronze- und Silber-Gewinnern war dieses Jahr die griechische Niederlassung von Unilever alleiniger Gewinner des Gold-Awards. Einen anderen Preis konnte zu Abschluss der Tagung Dr. Tobias Gössling in Empfang nehmen. Er gewann den Best Paper Award für seinen zusammen mit Patty Janssen (Achmea Interpolis) und Toon Bullens (Universiteit Nijenrode en Achmea Interpolis) verfassten Artikel „Towards Shared Social Responsibility – A study of consumers’ willingness to donate micro-insurances when taking out their own insurance“. Darin fragen die Autoren, ob Konsumenten in den Niederlanden bei einem Versicherungsab-

schluss gleichzeitig noch eine Mikro-Versicherung spenden würden. Tatsächlich ist etwa die Hälfte der befragten Konsumenten dazu bereit. Als Folgerung daraus könnte dies eine interessante zukünftige Möglichkeit für Versicherungsunternehmen darstellen, als Mittler zwischen Konsumenten und wohlthätigen Spenden zu treten.

Die abschließende EBEN Jahreshauptversammlung brachte dann noch eine größere Neuerung: Während der bisherige EBEN-Präsident Prof. Luc van Liedekerke von den Mitgliedern für das EBEN-Exekutivkomitee bestätigt wurde, steht er in Zukunft nicht mehr als Präsident zur Verfügung. Durch das EBEN-Exekutivkomitee als neuer Vorsitzender bestimmt wurde daher Prof. Dr. Alejo José Sison. Mit diesem Wechsel findet auch ein Umzug der Geschäftsstelle von Belgien nach Spanien statt.

Insgesamt kann mit Fug und Recht von einer sehr interessanten und inspirierenden Veranstaltung gesprochen werden, welche den hohen Ansprüchen ihres Titels voll gerecht wurde. Die nächste EBEN Research Conference wird 2010 vom 14.-16. Juni in Tampere in

Finnland unter dem Titel „From Theory to Practice – How does business ethics matter?“ stattfinden. Als Ankündigung dafür hatten die finnischen Veranstalterinnen bereits in Athen einen professionellen Flyer verteilt und ein aufwendig produziertes Werbevideo vorgeführt. Die nächste EBEN-Jahrestagung wird 2010 in Italien stattfinden. Der Ort dafür wurde während der Konferenz durch einen spontanen Telefonanruf des italienischen Organisations eine halbe Stunde vor der Verkündung auf Trient fixiert. Trotz dieser Unterschiede in der Herangehensweise stellen beide Konferenzen gleichermaßen sicherlich wieder einen Höhepunkt im Programm des kommenden Jahres dar.

### KONTAKT

Jens Claussen

[jens.claussen@gmx.net](mailto:jens.claussen@gmx.net)

# Private Akteure in der Global Governance – die Rolle der KMU

Ein Forschungsprojekt der Universität Lausanne und der Universität Zürich in Kooperation mit dem UN Global Compact

*Text: Christopher Wickert*

**Z**iel dieses Dissertationsprojektes ist es, die Rolle privater Akteure in der Global Governance zu analysieren. Das Projekt besteht aus drei Teilprojekten und wird finanziell vom Swiss Network for International Studies (SNIS) unterstützt ([www.snis.ch](http://www.snis.ch)). Es werden verschiedene Perspektiven beleuchtet, um zu untersuchen, in welcher Weise Unternehmen eine gestaltende Rolle in den entstehenden Global Governance Strukturen übernehmen.

Das erste der beiden Teilprojekte wurde in der vorhergehenden Ausgabe des Forum Wirtschaftsethik vorgestellt. Das hier vorgestellte zweite Teilprojekt diskutiert zunächst theoretisch, warum und wie Global Governance in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verankert werden sollte und kann. Darauf aufbauend wird an Hand einer Fallstudie mit mehreren im UN Global Compact teilnehmenden Schweizer KMU untersucht, wie diese ihre Rolle in der Global Governance verstehen und in die Unternehmensstrukturen und -prozesse

einbetten. Das Projekt soll die These untermauern, dass Unternehmen nicht mehr ausschließlich eine *wirtschaftliche* Rolle, sondern zunehmend auch eine *politische* Rolle im Bereich der Global Governance einnehmen und die theoretischen Vorarbeiten durch empirische Studien ergänzen.

Das zweite Teilprojekt wurde im Oktober 2008 begonnen. Wir analysierten zunächst den theoretischen und empirischen Forschungsstand in der Literatur über die Herausforderungen und Besonderheiten der KMU bei der Umsetzung von CC Maßnahmen. Anschließend entwickelten wir ein Analyseframework für die empirische Untersuchung zur Implementierung des UNGC und zur Verankerung der UNGC Prinzipien in den Strukturen und Prozessen von kleinen und mittleren Unternehmen. Dieses Analyseframework stützte sich auf die Voruntersuchung von Dorothee Baumann zu multinationalen Grossunternehmen, wurde aber genau auf die spezifische Situation der KMU zuge-

schnitten. Anfang 2010 soll mit der empirischen Arbeit begonnen werden.

Die Diskussion der Literatur zu Global Governance (u.a. Habermas, 2001; Scherer & Palazzo, 2007), Corporate Citizenship (Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2008) sowie zur aktuellen Diskussion von KMU in der Business Ethics und Corporate Social Responsibility Forschung (u.a. Spence, 2007; Morsing & Perrini, 2009) zeigt einerseits auf, welche Herausforderungen im „postnationalen Kontext“ (Habermas, 2001) auf Unternehmen, Nationalstaaten, internationale Organisationen sowie Akteure der Zivilgesellschaft zukommen; dies sind Externalitäten und Public Goods Probleme, welche durch nationalstaatliche Institutionen allein nicht bewältigt werden können, weil sie entweder außerhalb der Reichweite des staatlichen Regulierungs- und Durchsetzungsapparates liegen oder aber weil deren Ursachen in Staaten angesiedelt sind, in denen keine Demokratie und keine rechtsstaatlichen Verhältnisse

herrschen, z.B. Klimawandel, Desertifikation, Menschenrechtsverletzungen, etc. Ein Nationalstaat kann demnach derartige Probleme, die außerhalb seiner Regulierungsbefugnis liegen, nur gemeinsam mit den anderen oben genannten Akteuren angehen. Den Unternehmen kommt hierbei eine besondere Rolle zu, da sie in einer globalisierten Gesellschaft zunehmend an Macht und Einfluss gewinnen und über problemrelevante Ressourcen und Know-how verfügen. Das von Matten & Crane (2005) entwickelte Konzept der Corporate Citizenship ordnet Unternehmen daher die Aufgabe zu, Bürgerrechte dort durchzusetzen und Public Goods Probleme dort zu lösen, wo Regierungen dies nicht tun können oder wollen, beispielsweise bei der Beachtung von Menschenrechten, der Durchsetzung von Arbeits- oder Umweltstandards oder der Bekämpfung von Korruption. Scherer & Palazzo (2007) diskutieren daher, inwiefern diese Funktionen, die normalerweise in den Aufgabenbereich demokratisch legitimierter Regierungen fallen, durch Unternehmen erbracht werden können.

Insoweit Unternehmen öffentliche Aufgaben übernehmen, entstehen allerdings Legitimations- und Demokratielücken, da die Unternehmen dazu weder demokratisch autorisiert sind noch kontrolliert werden. Diese Legitimationslücken können durch die Schaffung argumentativer Legitimität geschlossen werden; hierzu wurde auf der Basis der deliberativen Demokratietheorie von Jürgen Habermas ein Ansatz von „politischer CSR“ entwickelt, der Unternehmen stärker in demokratische Entschei-

dungs- und Kontrollprozesse einbettet (Scherer & Palazzo, 2007). Diese Überlegungen werden in diesem Forschungsprojekt aufgegriffen und in Hinblick auf die besondere Situation von KMU konkretisiert.

Eine Analyse der bisherigen Literatur zu KMU ergibt, dass hier im Allgemeinen davon ausgegangen wird, KMU seien strukturell von MNU verschieden und es daher eines unterschiedlichen, nicht bloß „verkleinerten“ Konzepts von CSR bedürfe. Die Rolle der KMU in der Global Governance wurde jedoch bisher weder theoretisch hinreichend diskutiert noch empirisch belegt (als Ausnahme z.B. von Weltzien Hoivik & Melé, 2009). Trotz der vorherrschenden Meinung, dass für KMU ein angepasstes CSR-Konzept erforderlich sei, fehlt es zudem bisher an Beiträgen, die ein solches Konzept konkret entwickeln. Dennoch herrscht die Bereitschaft zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung in KMU vor, allerdings weitaus weniger strukturiert und formalisiert und daher auch weniger „sichtbar“ als in MNU. Es ist zu vermuten, dass in den KMU die Umsetzung von CC und CSR Maßnahmen sehr viel stärker über die Unternehmenskultur (gemeinsam geteilte Werte) und das Ethos der Firmeninhaber, der Manager und der Organisationsmitglieder erfolgt. Ein Analyseinstrument muss dem in besonderer Weise Rechnung tragen.

Es gilt also die Frage zu beantworten, „warum“ und „wie“ KMU ihrer Rolle nachkommen können. Aufbauend auf dem Ansatz des „Social Connection Model“ von Young (2004) wird daher argumentiert, dass alle Akteure (auch

KMU) eine Verantwortung für strukturelle Prozesse von „Unrecht“ (injustice) tragen, mit denen sie durch ihre Position in der Gesellschaft und ihr Handeln verbunden sind. In diesem Sinne ist zunächst nicht das Ausmaß der Verbindung entscheidend, sondern die bloße Verbindung an sich. Die resultierende Verantwortung der Akteure entsteht durch ebendiese Verbindung. Einer KMU kommt demnach ebenso wie einer MNU eine politische Rolle zu, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. Wie die Verantwortung einer KMU sich erschließt, determinieren die Faktoren Macht, Einfluss und Kapazität. Konkrete Maßnahmen werden an Hand der Dimension des Corporate Citizenship-Konzeptes von Matten & Crane (2005) definiert. Die 10 Prinzipien des UNGC, welche die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umweltschutz sowie Korruption umfassen, spielen hierbei eine Schlüsselrolle, da sie ein wichtiges Rahmenwerk liefern, um strukturelle Prozesse von Unrecht zu erkennen. Verschiedene Beispiele aus der Praxis ergänzen die theoretische Analyse mit anekdotischer Evidenz.

Die empirische Studie baut auf den oben beschriebenen theoretischen Ausführungen auf und soll mittels einer Fallstudie empirische Evidenz erarbeiten, ob und wie KMU diese ihnen zugeordnete Rolle verstehen. Hierzu werden drei bis vier Schweizer KMU, zum Teil Teilnehmer des UNGC, aus verschiedenen Sektoren befragt. Der Fokus liegt hierbei nicht darauf, festzustellen, ob eine KMU mehr oder weniger „ethisch“ handelt als eine andere, sondern welche

Strukturen und Prozesse die Grundlage bilden und warum und wie sich KMU als private Akteure einer Global Governance sehen. Erste Ergebnisse der Studie sollen bis Mitte 2010 vorliegen.

## LITERATUR

**Habermas, J. (2001).** The Postnational Constellation and the Future of Democracy, in: The Postnational Constellation. Cambridge, UK: Polity Press: 58–112.

**Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2007).** Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. Business and Society seen from a Habermasian Perspective, Academy of Management Review 32 (4): 1096–1120.

**Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2008).** Handbook of Research on Global Corporate Citizenship. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

**Matten, D. and Crane, A. (2005).** Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review 30 (1): 166–179.

**Morsing, M. and Perrini, F. (2009).** CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? Business Ethics: A European Review 18 (1): 1

**Spence, L. (2007).** CSR and Small Business in a European Policy Context: The five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda 2007, Business and Society Review 112 (4): 533–552.

**von Weltzien Hoivik, H. and Melé, D. (2009).** Can SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study. Journal of Business Ethics 88: 551–563.

**Young, I. M. (2004).** Responsibility and Global Labor Justice. The Journal of Political Philosophy, 12 (4): 365–388.



**Christopher Wickert** ist seit Oktober 2008 Doktorand bei Prof. Dr. Guido Palazzo an der Universität Lausanne und Mitglied einer gemeinsamen Forschungsgruppe der Universitäten Lausanne und Zürich (Prof. Dr. Andreas Georg Scherer). In seiner Dissertation befasst er sich vor allem mit der Rolle der KMU im Bereich Global Governance. Weitere Forschungsinteressen sind die Entstehung und Entwicklung von Umwelt- und Sozialstandards sowie die Verbindung von CSR und Critical Management Studies (CMS). Christopher ist Diplom-Kaufmann und studierte Betriebswirtschaft an der WHU Otto Beisheim School of Management in Koblenz sowie an Universitäten in Chile und der Türkei. Zwischen 2005 und 2009 hat Christopher u.a. für eine lokale NGO in Ecuador, die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) in Honduras, für das UN Global Compact Office in New York sowie für die auf CSR spezialisierte Unternehmensberatung BHP Bruggler & Partner in Zürich gearbeitet. Hierbei beschäftigte er sich bereits intensiv mit dem KMU-Sektor. Während seiner Zeit als Student hat Christopher die gemeinnützige Initiative WHU Studenten helfen e.V. ([www.whush.de](http://www.whush.de)) gegründet, welche regional und international soziale Projekte unterstützt.

## KONTAKT

Christopher Wickert

Universität de Lausanne (HEC)

[christopher.wickert@unil.ch](mailto:christopher.wickert@unil.ch)

# Die Aufstellung deutscher Unternehmen im Bereich Compliance-Management – eine Bestandsaufnahme

Text: Juliane Griesbach

**K**orruption, Bestechung, Verstöße gegen das Kartellrecht und ethische Aspekte: hinter diesen Begriffen verbergen sich wesentliche Teilbereiche des Compliance-Managements. Auch in der öffentlichen Diskussion wird das Thema immer öfter aufgegriffen und breiter diskutiert. Trotzdem gibt es nach wie vor viele Unternehmen in Deutschland, die nicht oder nicht hinreichend genau wissen, was das Thema konkret beinhaltet und welche finanziellen Schäden oder Schäden für die Reputation des Unternehmens entstehen können, wenn keine ausreichend effektive Compliance-Organisation vorhanden ist.

Um diese grundsätzliche Aussage genauer zu überprüfen, wurde im Juni 2009 eine Studie zu der Frage durchgeführt, wie deutsche Unternehmen aktuell im Hinblick auf ein effektives Compliance-Management aufgestellt sind, inwieweit bereits Compliance-Programme vorhanden sind und wie diese im Einzelnen organisiert sind. Dazu wurden mittels eines ausführlichen, anonym auszufüllenden Fragebogens insgesamt 140 Unternehmen unterschiedlichster Bereiche (siehe Abb.1a) und Größen (siehe Abb.1b) zu ihren Compliance-Kenntnissen und ihrer Compliance-Struktur befragt. Ergänzend wurden mit sechs Unternehmen, die bereits über ein Compliance-Programm verfügen, Einzelinterviews zu weiteren Details durchgeführt.

Abb. 1a

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen/Ihre Organisation an?

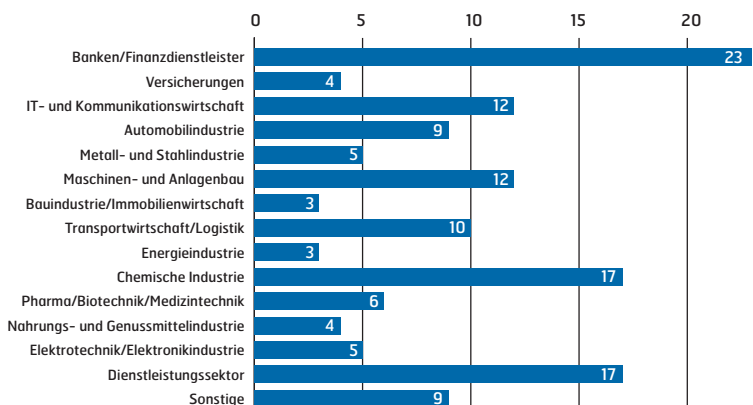
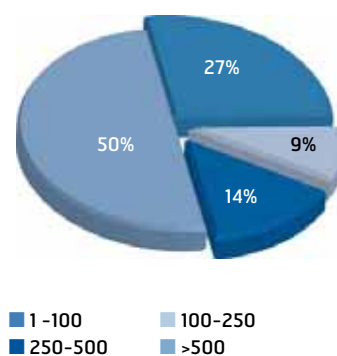


Abb. 1b

Wieviele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation beschäftigt?



## Ergebnisse der Befragung

Im Ergebnis hat die Untersuchung gezeigt, dass das Thema Compliance-Management nach wie vor am ehesten mit Fragen der Korruption in Verbindung gebracht wird. Zudem sehen viele Unternehmen einen starken Zusammenhang mit den Bereichen Datenschutz und Ethik im Unternehmen. Abhängig von der jeweiligen Branche kommen noch weitere Aspekte wie Verhinderung von Insiderhandel oder der Umweltgedanke hinzu. Bereiche wie Produkthaftung oder Kartellrecht stehen für viele hingegen weniger im Vordergrund.

Trotzdem erachtet die Mehrzahl der befragten Unternehmen (84%) ein ver-



nünftig aufgebautes Compliance-Management als einen wichtigen Einflussfaktor auf die Reputation des Unternehmens. So ist Compliance-Management auch bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen ein aktuell diskutiertes Thema. Bereits an dieser Stelle wurden allerdings die Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen und zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe sichtbar, da das Thema nach den Untersuchungsergebnissen eher für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern von Interesse ist. Noch deutlicher werden die Unterschiede bei der Frage nach einem bereits vorhandenen Compliance-Programm. Zwar verfügt etwa die Hälfte aller befragten Unternehmen über ein Compliance-Programm (siehe Abb.2). Überdurchschnittlich häufig waren diese Programme jedoch in Unternehmen, die als AG organisiert sind oder mehr als 500 Mitarbeiter haben, zu finden (siehe Abb.3).

Unternehmen, die bereits über ein Compliance-Programm verfügen, haben ihr Programm in der Regel schon sehr weit entwickelt und sind in der Praxis

Abb. 2

In unserem Unternehmen ist bereits ein Compliance-Programm vorhanden

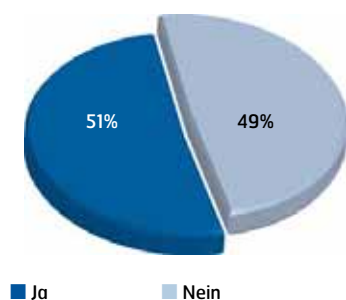
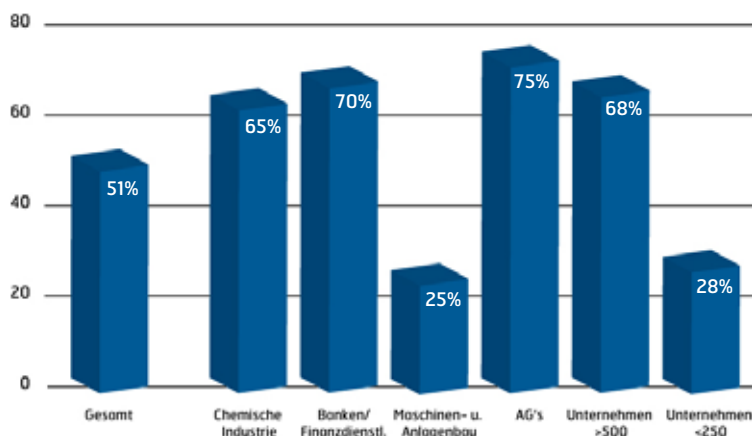


Abb. 3

In unserem Unternehmen ist bereits ein Compliance-Programm vorhanden (nach Größe/Branche)



gut aufgestellt. Zudem haben sie sehr genaue Vorstellungen zum Inhalt eines effizienten Programms. So verfügt die Mehrzahl aller Unternehmen – unabhängig von Branche und Größe – über einen schriftlichen Compliance-Leitfaden (87%). Kommuniziert werden die Leitfäden im Wesentlichen via E-Mail und Newsletter oder durch das Intranet. Der Inhalt des Leitfadens beschränkt sich nach den Angaben der Befragten in der Regel auf konkrete und fallbezogene Verhaltensregeln für alle Mitarbeiter sowie zusätzliche spezielle Verhaltensregeln für Mitarbeiter aus „besonders compliance-gefährdeten“ Abteilungen (z.B. aus dem Vertrieb). Weniger häufig nehmen Unternehmen hingegen Beschreibungen konkreter Aufgaben im Rahmen des Compliance-Managements oder ausdrückliche Sanktionen für eine Verletzung der Compliance-Vorschriften in ihren Leitfäden auf. Im Rahmen der Interviews wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass insbe-

sondere innerhalb von Konzernstrukturen (Mutter-Tochter-Unternehmen) eine gewisse Flexibilität für Töchter bei der Ausgestaltung der Compliance-Leitfäden erhalten bleiben müsse. Nur so könne regionsspezifischen, kulturellen und gesetzgeberischen Gegebenheiten hinreichend Rechnung getragen werden. Erwähnenswert ist an dieser Stelle zudem der Hinweis einiger Unternehmen, dass ein Compliance-Programm „gelebt“ werden müsse, wenn es seine volle Wirkung entfalten soll. Dazu ist wichtig, dass – neben der formalen Aufstellung eines Compliance-Leitfadens – ein compliancegemäßes Verhalten von der Unternehmensführung vorgelebt wird und so das Verhalten des ehrenwerten Kaufmanns und die damit zusammenhängenden ethischen Bezüge in den Mittelpunkt rücken können.

Ein weiterer wichtiger Faktor eines erfolgreichen und wirksamen Compliance-Programms sind Schulungen für die Mitarbeiter. Mehr als 75% der

Befragten führen Compliance-Trainings durch, wobei auch hier die kleineren Unternehmen ihren Mitarbeitern weniger häufig eine Schulung anbieten. In der Regel finden diese Trainings in einem jährlichen Rhythmus statt. Durchgeführt werden die Schulungen in Form von Seminaren mit Anwesenheit der Mitarbeiter oder durch Nutzung moderner Medien wie etwa E-Learning.

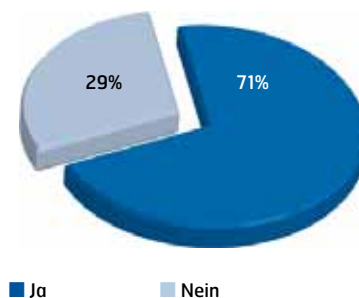
Daneben zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass die Organisation des und die Zuständigkeiten für das Compliance-Management in den Unternehmen noch recht unterschiedlich ausgestaltet sind. So haben viele Unternehmen (ca. 30%) überhaupt keinen „Compliance-Verantwortlichen“, während andere, verständlicherweise erheblich größere Unternehmen, über sechs Compliance-Manager oder mehr verfügen. Sehr große Unternehmen haben zudem häufig eine eher dezentrale Organisation, in der die einzelnen Geschäftsbereiche für das operative Compliance-Management zuständig sind, die grundsätzliche Verantwortung für das Thema aber bei der Konzernzentrale verbleibt. Wichtig ist im Rahmen einer solchen dezentralen Organisation die ständige Kontrolle sowie Beibehaltung der Transparenz zwischen den verantwortlichen Bereichen. Hier helfen in vielen Unternehmen intensive Berichtspflichten. Zudem können durch das damit verbundene Feedback auch praxisnahe Compliance-Lösungen erarbeitet, mögliche Problembereiche erkannt und notwendige Verbesserungen diskutiert werden.

Allerdings haben längst nicht alle Unternehmen, die über ein Compliance-Programm verfügen, auch das entsprechende System zur Meldung von Verstößen implementiert. Tatsächlich

haben nur 71% der befragten Unternehmen ein solches Reportsystem (siehe Abb.4). Auch können viele Unternehmen Anonymität und Vertraulichkeit bei der Nutzung des Reportsystems nicht sicherstellen. Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten gab an, die Anonymität der Mitarbeiter, die einen Complianceverstoß melden, auch tatsächlich gewährleisten zu können. Hier besteht möglicherweise Nachholbedarf, denn die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das Reportingsystem nur in wenigen Unternehmen tatsächlich von den Mitarbeitern genutzt wird. Das kann einerseits daran liegen, dass tatsächlich nur in wenigen Fällen Complianceverstöße vorliegen, die überhaupt gemeldet werden können. Andererseits könnte der Grund auch die bei vielen Whistle-Blowing-Hotlines fehlende Gewährleistung der Anonymität des Meldenden sein. Diese zweite These wird auch durch die Erfahrungen einzelner Interviewpartner im Umgang mit anonymen bzw. nicht-anonymen Systemen bestätigt.

Abb. 4

In unserem Unternehmen gibt es ein internes Report-System für Compliance-Verstöße (z.B. Whistle-Blowing-Hotline)



Des Weiteren stellt sich aufgrund der sich ständig verändernden gesetzgeberischen Maßnahmen sowie von Veränderungen im Unternehmensumfeld für Unternehmen mit einem Compliance-Programm die Frage, ob und in welchen Abständen das Programm einer Überprüfung unterzogen werden soll. Die Umfrage hat hierzu ergeben, dass die überwiegende Zahl der Unternehmen über ein betriebsinternes Controlling verfügt. Fast alle Unternehmen sind bemüht, ihr Compliance-Programm regelmäßig zu überprüfen, fortzuentwickeln und anzupassen. Dies geschieht in der Regel entweder jährlich oder sofern es im Unternehmen als notwendig erachtet wird, um gleichzeitig aktuellen Entwicklungen Rechnung tragen zu können. Impulse für eine Überprüfung bzw. Anpassung kommen dabei weniger aus dem externen Bereich (z.B. Gesetzesänderungen etc.), sondern beruhen nach den Angaben der Befragten häufiger auf internen Gründen, wie aktuellen Entwicklungen im Unternehmen.

Schließlich wurden Unternehmen ohne Compliance-Programm über die Gründe sowie die möglicherweise angestrebte Entwicklungen in den kommenden Jahren befragt. Die Ergebnisse zeigen eine große Lücke zu den Unternehmen, die bereits Compliance-Management betreiben, auf. So hat sich von den Unternehmen ohne ein solches Programm bislang nur etwa die Hälfte überhaupt mit dem Thema befasst. Bei einer noch geringeren Anzahl von Unternehmen (33%) soll darüber hinaus in den nächsten drei Jahren ein Compliance-Programm überhaupt eingerichtet werden, wobei eher größere Unternehmen die Einführung eines Compliance-Programms vorsehen. Zu

den Gründen für ein bisher noch nicht vorhandenes Compliance-Management gaben die meisten Unternehmen an, dass sie bisher noch keine Ansätze für Fehlverhalten im Unternehmen, die ein solches Programm notwendig erscheinen lassen, beobachten konnten. Andererseits gebe es keine für sie geltenden Regelungen, aufgrund derer ein Compliance-Programm zwingend eingerichtet werden müsste, obwohl den meisten Unternehmen nach eigenen Angaben die Ressourcen und Kapazitäten für die Einrichtung tatsächlich zur Verfügung stehen würden.

### Bewertung & Fazit

Der Aufbau einer weit verbreiteten Compliance-Kultur steht in Deutschland nach wie vor noch am Anfang. Unregelmäßigkeiten kann sich jedoch kein Unternehmen mehr leisten – im wahrsten Sinne des Wortes. Denn neben einem oftmals nicht geringen Imageschaden, der Nachteile im Wettbewerb und Nachteile durch Vertrauensverlust bei den Geschäftspartnern nach sich zieht, erwarten betroffene Unternehmen finanzielle Einbußen in Form von Geldstrafen und Schadensersatzansprüchen. Das haben nach den Untersuchungsergebnissen auch die deutschen Unternehmen größtenteils erkannt.

Allerdings hat sich im Rahmen der Untersuchung gezeigt, dass es nach wie vor in vielen, vorrangig kleineren Unternehmen, an hinreichenden Compliance-Programmen fehlt. Viele Unternehmen wissen (noch) nicht, was sich hinter dem Begriff verbirgt und welche Anforderungen an die unternehmerische Organisation und tägliche Praxis damit verbunden sind. Es fehlt an vielen Stellen noch das entsprechende Problembe-

wusstsein. Hier ist eine stärkere Sensibilisierung – auch von außen – notwendig, damit Compliance-Management künftig in einer größeren Zahl deutscher Unternehmen diskutiert wird. Die Unternehmen sollten sich Risiken und Möglichkeiten gleichermaßen vor Augen halten. Dazu gehören etwa eine umfangreiche Risikoanalyse der möglicherweise betroffenen Bereiche im Unternehmen sowie die Evaluierung notwendiger Maßnahmen zur Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens.

Zu der Frage, wie ein Programm im Detail aussehen muss, kann allerdings keine allgemeine Aussage getroffen werden. Zweifelsohne stehen bei den meisten Compliance-Programmen der Aspekt der Korruptionsverhütung und ethische Grundsätze im Vordergrund. Daneben spielen häufig das Kartellrecht, Kapitalmarktrecht, exportrechtliche Vorgaben, Normen aus dem Umweltrecht, die Produkthaftpflicht oder bestimmte arbeitsrechtliche Bestimmungen bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Compliance-Programmen eine Rolle. Die Relevanz dieser Bereiche für das jeweilige Unternehmen hängt nach den Ergebnissen der Untersuchung wesentlich vom Tätigkeitsbereich sowie der Unternehmensgröße und der nationalen oder internationalen Ausrichtung ab.

Entsprechend unterscheiden sich dann auch die Maßnahmen und Compliance-Programme, die in deutschen Unternehmen bisher zu finden sind. Compliance bei einem Versicherungsunternehmen sieht anders aus als Compliance bei einem ausschließlich auf dem nationalen Markt tätigen Mittelständler. Trotzdem sollten alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe bestimmte Mindestanforderungen be-

achten. Dazu gehören neben einer effizienten Compliance-Organisation und einem schriftlichen Compliance-Leitfaden, mit dem die Mitarbeiter vertraut gemacht werden müssen, unter anderem auch ein Compliance-Trainingsprogramm, ein Kontroll- und Hinweisgebersystem sowie regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen des Programms. Zudem sollten Mitarbeiter noch stärker mit dem Programm vertraut gemacht werden, um bei ihnen das entsprechende Verständnis und die Handlungsbereitschaft sicherzustellen. Hier haben deutsche Unternehmen den Vorteil, dass sie stark auf ethische Aspekte setzen können, da der Begriff „Compliance-Management“ weniger durch gesetzgeberische Vorgaben geprägt ist. Dies könnte auch der Grund dafür sein, dass deutsche Unternehmen, die sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben, insgesamt betrachtet ein überwiegend „gesundes Verständnis“ von Compliance-Management haben. Die meisten Unternehmen kennen die für ihr Geschäftsfeld relevanten Problembereiche und haben dementsprechend ihre Compliance-Programme ausgestaltet. Diese Programme sind praxisorientiert und folgen nicht pauschal einer verallgemeinernden Technik. So kann Compliance-Management auch nicht zum Selbstzweck werden.

### KONTAKT

Juliane Griesbach

[juliane.griesbach@yahoo.de](mailto:juliane.griesbach@yahoo.de)

