



**Problembereiche der
Zertifizierungsinitiative
SA8000: Ergebnisse einer
Interviewstudie**

Andreas Rasche/Kim Lippert
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
IMC Working Paper No.9
April 2005

Editorial board:

Prof. Dr. Corinne Faure
Prof. Dr. Ulrich Grimm
Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

IMC Working Paper No. 9

Andreas Rasche/Kim Lippert

Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA 8000: Ergebnisse einer Interviewstudie

Dipl.-Kfm. Andreas Rasche ist Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Strategische Unternehmensführung an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen am Rhein, Oestrich-Winkel. (arasche@ebs.edu)

Dipl.-Kffr. Kim Lippert ist Junior Product Manager bei L'Oréal Deutschland in Düsseldorf. (klippert@de.loreal.com)

Andreas Rasche/Kim Lippert:

Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA 8000: Ergebnisse einer Interviewstudie, IMC Working Paper No. 9, Department of International Management and Consulting an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Oestrich-Winkel 2005.

ISSN 1611-2113

© April 2005 bei den Verfassern. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Genehmigung des Verfassers oder des IMC Departments an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen, unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch wenn diese zu Lehr- und Studienzwecken verwendet werden.

Druck, Satz und Vertrieb: IMC Department an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen, 65375 Oestrich-Winkel, Tel.: 06723-69-302; www.ebs.edu

Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA 8000: Ergebnisse einer Interviewstudie

Überblick: *Der Beitrag beschäftigt sich mit den Problemen der Zertifizierungsinitiative SA 8000. Dazu werden zunächst die Verhaltensrichtlinien sowie der Implementierungsprozess von SA 8000 strukturiert dargestellt. Nach einer Diskussion der Vorteile einer Zertifizierung nach SA 8000 wird ein Rahmenmodell entwickelt, das eine Problembereichsanalyse ermöglicht. Die Diskussion der einzelnen Problembereiche erfolgt unter Rückgriff auf das Rahmenmodell sowie unter Nutzung von Ergebnissen schriftlicher Interviews. Anhand der Interviews werden eine Reihe von neuen Problembereichen identifiziert sowie schon bekannte Probleme hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz getestet. Die Abhandlung schließt mit Verbesserungsvorschlägen, die aufgrund der Problembereichsanalyse als notwendig erachtet werden.*

Schlüsselworte: *SA 8000, Unternehmensethik, Ethikmanagement, Sozialstandard*

1	Problemstellung und Zielsetzung	1
2	Die Zertifizierungsinitiative Social Accountability 8000	3
2.1	Was sind Accountability Standards?	3
2.2	Social Accountability 8000	4
2.2.1	Leitidee und Reichweite des Standards	4
2.2.2	Normatives Fundament und Verhaltensleitlinien.....	5
2.2.3	Implementierungsprozess von SA 8000	6
2.2.4	Vorteile einer Zertifizierung nach SA 8000	8
3	Rahmenmodell zur Analyse der Probleme von SA 8000	9
3.1	Dimensionen der Problembereichsanalyse	9
3.2	Grundlage der Interviewstudie – Anspruchsgruppen von SA 8000.....	11
4	Analyse der Problembereiche von SA 8000	13
4.1	Theoretische Probleme auf der Makroebene	13
4.2	Praktische Probleme auf der Makroebene	15
4.3	Theoretische Probleme auf der Mikroebene	17
4.4	Praktische Probleme auf der Mikroebene	20
5	Implikationen – Wege zur Verbesserung von SA 8000	24
6	Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis.....	28

1 Problemstellung und Zielsetzung

Der erhebliche Strukturwandel der Weltwirtschaft, getrieben durch Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnik, verringerte Transportkosten und die Etablierung von Freihandelszonen, führt zu einer Konzentration des internationalen Wettbewerbs. Um in diesem Umfeld erfolgreich bestehen zu können, verlagern viele Unternehmen ihre Produktionsstätten in Entwicklungs- und Schwellenländer (Fichter/Sydow 2001, 10; Merck 1998, 1). Durch Schaffung einer globalen Wertschöpfungskette können so die Produktionskosten reduziert werden. Der Grund hierfür liegt zum einen in den niedrigen Lohn- bzw. Personalkosten der Entwicklungs- und Schwellenländer. Zum anderen gelten dort keine oder kaum kontrollierte Sozial- und Umweltgesetze, welche eine billige Produktion – auf Kosten von Mensch und Natur – ermöglichen (Merck 2002, 42). International tätige Unternehmen, welche in der Regel aus Industriestaaten stammen, können so die in ihrem Heimatland geltende Gesetzgebung umgehen (Velasquez 1992, 30). Oftmals werden die Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns ignoriert und folglich Produkte verkauft, welche unter mangelhaften sozialen und ökologischen Voraussetzungen hergestellt wurden (Mittelstraß 1985, 28).

Einhergehend mit dieser Entwicklung steigt das soziale und ökologische Bewusstsein der Konsumenten in den Industrienationen. Werden Missstände in Produktionsstätten aufgedeckt und medial verbreitet, boykottieren Konsumenten oftmals die Produkte der betroffenen Unternehmung. Dies führt nicht selten zu Imageschäden und Umsatzrückgängen und kann unter Umständen sogar Kursverluste an der Börse verursachen (Harrison/Freeman 1999, 479; Neurauter/Stahl 2001, 164; Enderle 1993, 15). Als Beispiel seien hier die Skandale von Nike (menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten der Lieferanten in Südamerika und Asien) und Shell (ökologische Belastungen durch die geplante Versenkung der Ölplattform Brent Spar) zu nennen (Palazzo 2001, 50; Tiehlemann/Breuer 2000, 4).

Aufgrund dieser Entwicklungen sind Unternehmen zunehmend dem Druck von strukturellen und gesellschaftlichen Veränderungen ausgesetzt. Um Akzeptanz zu erreichen müssen nicht mehr nur ökonomische Erfolge in Form von Wertsteigerung vorgewiesen werden, sondern auch die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung. Dabei sind eine Vielzahl von zum Teil widersprüchlichen Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu beachten (Gilbert 2001, 130; Ulrich/Maak 1996, 116).

Ein Instrument, um dieser erweiterten Unternehmensaufgabe gerecht zu werden, stellt der global anwendbare Accountability Standard „Social Accountability 8000“ (SA 8000) dar. Durch Zertifizierung nach SA 8000 können Unternehmen der Öffentlichkeit glaubhaft versichern, dass ihre Produkte unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden (Bernstein 1997, 39; Leipziger 2001, 54). Aller-

dings wird es aufgrund weltweit divergierender Werte- und Normvorstellungen immer schwieriger international gültige und auf Konsens basierende Mindeststandards zu etablieren und diese erfolgreich umzusetzen (Kreikebaum 1996, 6). Auch SA 8000 hat mit diesen Schwierigkeiten zu kämpfen und weist daher eine Reihe von Problembereichen auf, die zu einer Glaubwürdigkeitskrise führen und somit die nachhaltige Nutzung und den Erfolg des Standards gefährden. So kann z.B. der sehr eingeschränkte Standardumfang (Fokus auf Arbeitsbedingungen) sowie die Vernachlässigung von Richtlinien zur Berichterstattung den zukünftigen Erfolg von SA 8000 gefährden. Ferner stellt die Zertifizierung für viele Lieferanten von international tätigen Unternehmen eine Art „erzwungene Selbstverpflichtung“ dar, da unter Androhung der Beendigung der Zulieferbeziehung viele Produktionsstätten den Standard zwar akzeptieren, diesen aber nicht im Unternehmen leben. SA 8000 läuft dann Gefahr zu einem kostspieligen Lippenbekenntnis zu werden.

Der vorliegende Beitrag greift diese und andere Probleme auf. **Ziel** ist es, SA 8000 zunächst eingehend und übersichtlich darzustellen, um darauf aufbauend Problembereiche anhand einer Interviewstudie aufzudecken und entsprechende Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, so dass zukünftigen Herausforderungen zielgerichteter entgegengetreten werden kann. Da die einschlägige Literatur sich hauptsächlich auf eine Beschreibung von SA 8000 beschränkt (Gilbert 2001; Leipziger 2001) und weniger die Problembereiche des Standards im Mittelpunkt der Diskussion stehen (für eine Ausnahme siehe Gilbert 2002), zielt dieser Artikel auf eine ausgewogenere Abbildung der Zertifizierungsinitiative ab.

Im Folgenden wird zunächst SA 8000 kurz vorgestellt (Kapitel 2). Die Ausführungen basieren auf einer allgemeinen Einführung in das Thema Accountability Standards (Kapitel 2.1), wobei im Rahmen der Diskussion von SA 8000 besonders die inhaltliche Ausgestaltung des Standards (Kapitel 2.2.2), der Implementierungsprozess (Kapitel 2.2.3) sowie die mit einer Zertifizierung verbundenen Vorteile (Kapitel 2.2.4) zu erörtern sind. Im Rahmen des dritten Kapitels wird dann ein Rahmenmodell entwickelt, das eine Problembereichsanalyse von SA 8000 ermöglicht. Dabei wird besonders zwischen eher theoretisch verorteten Problemen (z.B. philosophische Normenbegründung) und praktisch feststellbaren Mängeln (z.B. Standardumfang) unterschieden. Das vierte Kapitel basiert auf dem entwickelten Rahmenmodell und bietet eine strukturierte Problembereichsanalyse anhand einer Interviewstudie. Im abschließenden fünften Kapitel werden Verbesserungsvorschläge zu ausgewählten Problembereichen gegeben und zukünftige Herausforderungen diskutiert.

2 Die Zertifizierungsinitiative Social Accountability 8000

2.1 Was sind Accountability Standards?

Die Gründe für die Entstehung von Accountability Standards sind vielseitig: Auf der einen Seite wird die *Wirkungslosigkeit supranationaler Verhaltenskodizes* wie z.B. der Menschenrechtserklärung der UN oder der Arbeitskonventionen der ILO bemängelt, da diese Leitlinien keine eindeutigen Interpretationsvorgaben enthalten und fehlende Kontroll- und Sanktionsmechanismus eine Umsetzung erschweren. Auf der anderen Seite scheitern *nationale Gesetze* auf internationaler Ebene aufgrund ihrer begrenzten Reichweite (Gilbert 2001, 125; Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, 166). Da aber sowohl Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene¹ als auch die schon beschriebene verstärkte Sensibilität von Stakeholdern eine Bescheinigung über eingehaltene Qualitäts-, Umwelt- und Sozialniveaus verlangen, ist an dieser Stelle die Initiative der Wirtschaft gefragt (Blickle 2001, 150; Nadvi/Wältring 2003, 1).

Als Reaktion auf diese Forderungen entwerfen viele international tätige Unternehmen firmeninterne *Codes of Conduct*. Trotz der meist guten Absicht erfahren Codes of Conduct vielseitige Kritik: Als Beispiele sind das Außerachtlassen gesetzlicher, wirtschaftlicher und sozialer Besonderheiten einzelner Länder, unklare Formulierungen der Leitlinien und mangelnde Integration von Stakeholdern in den Entwicklungsprozess zu nennen. Des Weiteren führt die Existenz einer Vielzahl von stark divergierenden unternehmensindividuellen Leitlinien zu mangelnder Transparenz und somit auch zu fehlender Glaubwürdigkeit (McIntosh et al. 1998, xii; Merck 1998, 3).

Dem Ruf nach Harmonisierung von unternehmensspezifischen Leitlinien folgend, entstanden Accountability Standards, welche als definierte Organisations- und Verhaltensleitlinien verstanden werden, für deren Einhaltung ein Unternehmen durch Kontrolle einer unabhängigen Institution zertifiziert wird (Gminder 2002, 2-3). Während in den 70er Jahren das Augenmerk vornehmlich auf Qualitätssicherung durch Standards wie ISO 9000 lag, wurden in den 80er und 90er Jahren Umweltstandards wie ISO 14000 entwickelt. Standards, welche Arbeitsplatzbedingungen oder andere soziale Sachverhalte adressieren, sind hingegen erst ab Mitte der 90er zu finden. Aufgrund dieser Entwicklung liegt der Fokus im Rahmen dieses Beitrags auf dem Sozialstandard SA 8000, der moralisch akzeptierte Mindestanforderungen an Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette zertifiziert.

2.2 Social Accountability 8000

2.2.1 Leitidee und Reichweite des Standards

Von beschriebener Ausgangssituation inspiriert entwickelte die US-amerikanische Verbraucherorganisation „Council of Economic Priorities“ (CEP) 1997 die Idee zur Zertifizierungsinitiative SA 8000. Die vom CEP gegründete Nichtregierungsorganisation „Social Accountability International“ (SAI) ist heute Träger der Zertifizierungsinitiative und hat in Kooperation mit internationalen Vertretern der Wirtschaft, Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen, Zertifizierungsunternehmen und Gewerkschaften die Leitlinien von SA 8000 entworfen (Mishra 2003, 38). Der am 15. Oktober 1997 veröffentlichte Standard fand im Sommer 1998 mit der Zertifizierung einer Produktionsstätte der US-amerikanischen Firma Avon Products im Bundesstaat New York seine erste Anwendung (Leipziger 2001, 22-24). Ende Dezember 2004 waren 572 Unternehmen aus 50 Branchen in 45 Ländern nach SA 8000 zertifiziert, was zu einem verbesserten Arbeitsumfeld für 363.702 Arbeitnehmer führte (SAI 2004).

Die **Leitidee** von SA 8000 ist es Unternehmen und deren Lieferanten zur aktiven Übernahme von sozialer Verantwortung bei der Herstellung und dem Vertrieb ihrer Produkte zu verpflichten. Dabei liegt das Augenmerk nicht nur auf dem zertifizierten Unternehmen selbst, sondern auch auf dessen Lieferanten. Die Einhaltung des Standards wird mit Hilfe von unabhängigen Zertifizierungsunternehmen anhand von allgemein bekannten und konsistenten Leitlinien geprüft (Gilbert 2001, 128; Gilbert 2002, 25). Das aus dieser Leitidee resultierende Ziel von SA 8000 ist es einen weltweit gültigen Sozialstandard mit einem einheitlichen Zertifizierungs- und Kontrollsystem aufzubauen und nachhaltig zu entwickeln. Ein Unternehmen kann durch die von unabhängigen Firmen durchgeführte Zertifizierung bescheinigen, dass seine Arbeitsbedingungen ethisch akzeptierte Normen erfüllen. Ein weiteres Ziel ist die aktive Integration aller Stakeholdergruppen in den Weiterentwicklungsprozess des Standards (Leipziger 2001, 12).

Die **Reichweite** von SA 8000 lässt sich anhand dreier Ebenen darstellen. Aus *geographischer* Sicht ist der Standard international einsetzbar; d.h. die Verhaltensleitlinien sollen und können weltweit implementiert werden. Aufgrund unterschiedlicher politischer, wirtschaftlicher und geographischer Rahmenbedingungen kann eine Anpassung des Standards an lokale Begebenheiten erfolgen (Behnam/Gilbert/Rasche 2004, 25). Die *branchenspezifische* Reichweite ist ebenfalls umfassend, da SA 8000 nicht auf einen bestimmten Sektor ausgerichtet ist. Bisher sind Unternehmen aus 50 Branchen zertifiziert, wobei die größte Anzahl von Unternehmen der Textil-, Spielwaren-, Kosmetik- und Chemiebranche entstammt. Obwohl Unternehmen wie z.B. Dole Food Company oder Chiquita Brands International den Prüfsiegel erhalten haben, sind zurzeit sowohl der Landwirtschaftssektor als auch die Rohstoffindustrie inhaltlich ausgegrenzt (McIntosh et al. 2003, 26; Drick-

hamer 2002, 32). Die *Reichweite auf Unternehmensebene* erscheint auf den ersten Blick gering, da das Zertifikat immer nur für einzelne Produktionsstätten und nicht ganze Unternehmen vergeben wird. In den Leitlinien von SA 8000 wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass auch vorgelagerte Produktionsstufen die Normen erfüllen müssen. Demzufolge umfasst eine Zertifizierung den gesamten Wertschöpfungsprozess (Gilbert 2002, 31).

2.2.2 Normatives Fundament und Verhaltensleitlinien

Das **normative Fundament** von SA 8000 setzt sich aus fünf Bestandteilen zusammen (Gilbert 2002, 31; Leipziger 2001, 41). Unternehmen, die eine Zertifizierung nach SA 8000 anstreben, müssen sowohl *nationale* als auch *internationale Gesetze* anerkennen und diesen Folge leisten. Des Weiteren basiert der Standard auf dem Grundgedanken, dass die Menschenrechte ein weltweit gültiges Konzept darstellen und demzufolge global gleichermaßen anerkannt und umgesetzt werden müssen. Demnach ist SA 8000 zum einen an der *Menschenrechtserklärung der UN*² und zum anderen an der *UN-Konvention über das Recht von Kindern*³ ausgerichtet. Das abschließende normative Element stellen die *Arbeitsrechtskonventionen der ILO*⁴ dar.

Auf diesen normativen Grundlagen bauen neun spezifische **Verhaltensleitlinien** auf, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Dazu gehören acht inhaltliche Anforderungen sowie eine neunte Vorschrift zur Implementierung eines Managementsystems, das die Einhaltung von SA 8000 im Unternehmen absichert (siehe Tabelle 1).

Verhaltensrichtlinie	Erklärung der Verhaltensrichtlinie
Kinderarbeit	Unternehmen dürfen Kinderarbeit weder anwenden noch unterstützen. Als „Kind“ gilt jede Person unter 15 Jahren (in Ausnahmefällen 14), soweit nationale Gesetze nicht ein höheres Alter vorschreiben. „Young worker“ hingegen, Personen über dem Kindesalter, aber unter 18 Jahren, dürfen beschäftigt werden.
Zwangsarbeit	Zwangsarbeit darf in zertifizierten Unternehmen weder angewandt noch unterstützt werden. Dabei wird unter diesem Begriff jede Form von unter Strafanordnung geleisteter unfreiwilliger Arbeit verstanden wie z.B. Leibeigenen-, Sklaven- oder Gefangenearbeit sowie erzwungene Abarbeitung von Schulden.
Gesundheit und Sicherheit	Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass ein unter den industriespezifischen Besonderheiten sicheres und gesundes Arbeitsumfeld existiert.
Gewerkschaftsfreiheit	Unternehmen müssen das Recht ihrer Arbeitnehmer zu Gewerkschaftsgründung bzw. Beitritt in diese sowie zur kollektiven Tarifverhandlung respektieren. Wenn lokale Gesetze dieses Recht verbieten, sind vom Unternehmen alternative Mitbestimmungsmöglichkeiten für Mitarbeiter einzurichten.
Diskriminierung	Jede Form von Diskriminierung bei Anstellung, Zugang zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Beförderung, Pensionierung oder Entlassung aufgrund von Rasse, Kaste, nationaler Herkunft, Religion, körperlicher Behinderung, Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, politischem Engagement oder Gewerkschaftsmitgliedschaft ist untersagt.

Disziplinarstrafen	Disziplinarstrafen in Form von geistigem oder physischem Zwang, körperlicher Bedrohung oder verbaler Beschimpfung sind mit dem Standard unvereinbar. Der körperlichen und emotionalen Integrität der Arbeitnehmer muss stets Respekt entgegen gebracht werden.
Arbeitszeiten	Die Arbeitszeiten für Arbeitnehmer eines Unternehmens haben im Einklang mit den nationalen Gesetzen und Industriestandards zu sein. Eine wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden darf nicht überschritten und ein freier Tag pro Woche muss gewährleistet werden.
Entlohnung	SA 8000 fordert die Zahlung eines sog. „living wage“, d.h. der gezahlte Wochenlohn muss mindestens dem gesetzlichen oder industriespezifischen Mindestlohn entsprechen und sollte ausreichend sein, um die Mindestbedürfnissen der Arbeitnehmer zu sichern, und zusätzlich einen Betrag zur freien Verfügung ermöglichen.
Managementsystem	Es gilt ein Managementsystem zu etablieren, das die Umsetzung, Einhaltung und Kontrolle der Verhaltensleitlinien gewährleistet. Dieses soll unter anderem der Dokumentation des Status Quo im Implementierungsprozess dienen, so dass zu jeder Zeit Veränderungen erkannt und diese Informationen auch allen Interessensgruppen zur Verfügung gestellt werden können.

Tabelle 1: Verhaltensrichtlinien von SA 8000

2.2.3 Implementierungsprozess von SA 8000

Das von SAI herausgegebene „Guidance Document“ dient Unternehmen als konkrete Hilfestellung um den Standard umzusetzen. Die Implementierung wird hier mit Hilfe eines Phasenmodells dargestellt, welches im Folgenden näher erörtert wird (Gilbert 2001, 136; Gilbert 2002, 35; Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, 177).

Vorbereitungsphase: Zu Beginn der Umsetzung wird von dem zu zertifizierenden Unternehmen ein Vertreter der Unternehmensleitung zum Verantwortlichen für den Zertifizierungsprozess ernannt. Optimalerweise verfügt dieser schon im Vorfeld über Erfahrungen mit Zertifizierungen (z.B. durch eine ISO-Zertifizierung). Im nächsten Schritt wählt das Unternehmen eine Zertifizierungsgesellschaft (Auditor) aus, die von SAI akkreditiert ist. In einem ersten Treffen von Unternehmensvertretern und dem Auditor werden die Absicht, Umfang und Durchführung der Zertifizierung besprochen. Dabei erfolgt neben der Ausrichtung an den spezifischen Verhaltensleitlinien von SA 8000 auch eine Überprüfung der Einhaltung lokaler und internationaler Gesetze. Um Abweichungen des Status Quo von den Vorgaben aufzudecken, werden Selbstkontrollen in Form eines Self-Assessment durchgeführt (Leipziger 2001, 60).

Implementierungsphase: In der zweiten Phase besucht der Auditor die Produktionsstätte des Unternehmens und analysiert anhand erster Prüfungen (Pre-Audits) grobe Abweichungen von den Vorschriften. In Kooperation mit der Unternehmensführung entwirft der Auditor geeignete Maßnahmen zur Eliminierung der festgestellten Mängel. Oberste Priorität kommt dabei sog. „Major Corrective Action Requests“ zu, innerhalb derer lebensbedrohliche Produktionsbedingungen (z.B. unzureichender Brandschutz) behoben werden müssen. Erst wenn diese Forderungen erfüllt sind, kann die Zertifizierung weitergeführt werden. Zudem finden Treffen mit den wich-

tigsten lokalen Stakeholdern statt. Diese sollen in den Zertifizierungsprozess eingebunden werden um die Anpassung des Standards an lokale Gegebenheiten zu ermöglichen. Des Weiteren werden Mitarbeiterschulungen durchgeführt. Das Ziel ist es bei den Arbeitnehmern Verständnis für SA 8000 zu entwickeln und sie somit zur Integration des Standards in ihren Arbeitsalltag zu bewegen.

Zertifizierungsphase: Sofern in den durchgeführten Pre-Auits keine groben Mängel aufgetreten sind, findet in der dritten Phase die finale Zertifizierung statt, bei welcher der Auditor, die Unternehmensführung und lokale Stakeholder eng zusammenarbeiten. In diesem Rahmen ist zu überprüfen, ob das zu zertifizierende Unternehmen lokale und internationale Gesetze sowie die Verhaltensleitlinien von SA 8000 einhält. Ist dies der Fall, erfolgt eine Zertifizierung, die zunächst für drei Jahre ihre Gültigkeit behält. Sollten die Vorgaben nicht erfüllt sein, wird das Unternehmen nicht zertifiziert. Der Auditor fordert die Unternehmung auf, zusammen mit den lokalen Stakeholdern Maßnahmen zu implementieren, welche zur Behebung der Mängel führen. Der gewählte Zeitpunkt des finalen Audits kann in einem erheblichen Maße die Validität der Zertifizierung erhöhen. Der Tag, an dem der Lohn ausbezahlt wird, bietet sich besonders an, da dort mit größter Wahrscheinlichkeit alle Mitarbeiter zur Arbeit erscheinen.

Überwachungsphase: In der Überwachungsphase ermöglichen unangekündigte „Surveillance Visits“ eine permanente Kontrolle der Fortschritte des Implementierungsprozesses sowie der Einhaltung der Verhaltensleitlinien. Sollten bei diesen Folge-Audits, welche typischerweise im Abstand von sechs Monaten stattfinden, erhebliche Mängel in der Umsetzung der Vorschriften entdeckt werden, wird die Zertifizierung vom Auditor entzogen. Neben derartigen „Surveillance Visits“ wird der kontinuierliche Überwachungsprozess auch durch Self-Assessments der Unternehmensführung und Mitarbeiter sowie durch Fremdkontrolle von externen Stakeholdern sichergestellt. Da Letztere bei festgestellten Abweichungen direkt an den Auditor oder SAI herantreten können, fördert der Zertifizierungsprozess sowohl externe als auch interne Dialoge.

Die phasenhafte Darstellung zeigt, dass die Übernahme von sozialer Verantwortung keine bloße Zeitpunktbetrachtung darstellt, die mit dem Erhalt des Zertifikats abgeschlossen ist. Vielmehr gilt es eine Zertifizierung nach SA 8000 als kontinuierlichen Prozess zu begreifen, der eine ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen sicherzustellen versucht. Auffallend ist, dass der Prozess momentan lediglich auf unternehmensinterne strukturelle Maßnahmen ausgerichtet ist. Das Ziel von SA 8000 ist es jedoch den Standard auch auf die Lieferanten des zertifizierten Unternehmens zu erweitern, um die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken.

2.2.4 Vorteile einer Zertifizierung nach SA 8000

Als Abschluss des deskriptiven Teils werden die positiven Auswirkungen des Sozialstandards vorgestellt. Zunächst ist festzuhalten, dass **Unternehmen**, welche nach SA 8000 zertifiziert sind, eine nach außen kommunizierbare und glaubhafte Bescheinigung ihrer sozialen Verantwortlichkeit erhalten. Da die Leitlinien auf international anerkannten Regeln basieren und das Audit in einem transparenten Prozess von unabhängigen Zertifizierungsfirmen durchgeführt wird, wird das Zertifikat als „quasi-objektiv“ und deshalb glaubwürdig angesehen (Gilbert 2001, 139). Zudem können global operierende Unternehmen die Leitlinien an nationale Besonderheiten anpassen, was die nötige (und oft geforderte) Flexibilität im internationalen Wettbewerb sicherstellt.

Des Weiteren kann die Zertifizierung auch Voraussetzung für die Aufnahme eines Unternehmens in einen Ethik-Index sein (z.B. FTSE4GOOD), welcher wiederum die Marktkapitalisierung positiv beeinflussen kann. Aber auch nicht börsennotierte Unternehmen können durch eine Zertifizierung Wettbewerbsvorteile erlangen, da SA 8000 eine Möglichkeit zur Differenzierung von potentiellen Wettbewerbern bietet. Oft wird auch eine Erhöhung der Arbeitsmoral, welche mit Produktivitätszuwachsen und Qualitätsverbesserungen einhergehen kann, als positiver Effekt einer Zertifizierung angeführt (Cestre 2002, 8; Collison 2001, 21; DeRuisseau 2002, 228).⁵ Mit Hilfe der von SA 8000 geförderten dialogischen Integration relevanter Stakeholdergruppen in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess wird zudem das Vertrauen der Anspruchsgruppen durch die Beachtung ihrer Interessen gesteigert (McIntosh et al. 1998, 247; Thaler-Carter 1999, 112).

Für **Mitarbeiter** erweist sich die Implementierung in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft. Die verbesserten Arbeitsbedingungen schaffen eine positivere Arbeitsumgebung, in der sich jeder Mitarbeiter als integrativer Teil des Ganzen identifiziert (Mishra 2003, 38). Zudem fördern die für einen längeren Zeitraum abgeschlossenen Arbeitsverträge das Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter. Verbesserte Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen bieten darüber hinaus einen risikofreieren Arbeitsplatz (Collison 2003, 21). Die erzielten Produktivitätssteigerungen schlagen sich in vielen Unternehmen trotz verringerter Überstundenzahl in einem Zuwachs der Löhne nieder.

Auch **Konsumenten** profitieren von einer Zertifizierung, da durch eine Markierung der Produkte eines nach SA 8000 zertifizierten Unternehmens sich für verantwortungsbewusste Verbraucher die Such- und Informationskosten reduzieren (McIntosh et al. 1998, 247; Schreiwiler 2002, 41). Zudem schafft die im Entwicklungs- und Implementierungsprozess integrierte Informationsbereitstellung eine erhöhte Markttransparenz und führt dadurch zu gesteigertem Vertrauen. In Bezug auf **Investoren** lässt sich festhalten, dass verantwortungsbewusst agierende Unternehmen langfristig eine positivere Entwicklung aufweisen als Firmen, die sich nicht mo-

ralisch engagieren (Hillman/Keim 2001). Das Zertifikat von SA 8000 gibt ethisch interessierten Investoren die Sicherheit, dass ein finanziell unterstütztes Unternehmen sozial verantwortlich produziert (Merck 2002, 49; Waxenberger 2001, 54).

Letztendlich kann auch der **Staat** von SA 8000 profitieren. Durch Förderung von Unternehmen, die das Zertifikat besitzen, können Regierungen in Entwicklungs- und Schwellenländern trotz schwacher Kontrolle der Einhaltung von Sozialgesetzen soziale Mindestanforderungen unterstützen. Dies kann besonders der abwärtsführenden Spirale von gegenseitigen Unterbietungen der Niedriglohnländer entgegenwirken und daher zu einer Verbesserung der Lebenssituation vieler Menschen beitragen (Nadvi/Wältring 2003, 2).

Trotz dieser Vielzahl von Vorteilen existieren diverse Problembereiche, welche bisher kaum Beachtung in der einschlägigen Literatur gefunden haben. Aufgrund des Mangels an gesicherten Erkenntnissen in Bezug auf vorherrschende Problembereiche, wird im Folgenden zunächst ein Rahmenmodell entwickelt, mithilfe dessen anschließend die Interviewergebnisse eingeordnet werden.

3 Rahmenmodell zur Analyse der Probleme von SA 8000

3.1 Dimensionen der Problembereichsanalyse

Um der Untersuchung eine Systematik zugrunde zu legen, wird im Folgenden ein methodisches Raster hergeleitet, welches den theoretischen Bezugsrahmen der Problembereichsanalyse darstellt. Da weltweit nutzbare Accountability Standards im Allgemeinen sowohl mit Fragen der Ausgestaltung der Leitlinien auf der **Markoebene** (supranationale Rahmenordnung) als auch der Umsetzung dieser Normen auf der **Mikroebene** (Unternehmen) befasst sind, bietet sich zunächst eine Differenzierung zwischen diesen beiden Dimensionen an. Auf der Markoebene wird demnach analysiert inwiefern SA 8000 einen Katalog legitimierter Standards mit supranationaler Geltung zur Verfügung stellt. Im Gegensatz dazu betrachtet die Mikroebene, die die zertifizierten Unternehmen sowie deren Lieferanten und Tochterfirmen beinhaltet, inwiefern diese Standards im Zertifizierungsprozess umgesetzt und gegebenenfalls konkretisiert werden. Die Unterscheidung zwischen Makro- und Mikroebene bietet den Vorteil, dass Fragen der generellen Legitimation auf der supranationalen Ebene von Fragen der Implementierung auf Unternehmensebene unterschieden werden können.

Als weiteres Differenzierungsmerkmal ist eine Unterscheidung in **theoretische** (Normenbegründung) und **praktische** Problemfelder (Normenumsetzung) angemessen, um eine genauere Analyse der Ausrichtung der Probleme zu gewährleisten. Auf den ersten Blick scheint eine Unterscheidung zwischen theoretischen und praktischen Aspekten überflüssig, da die Differenzierung zwischen Marko- und Mikroebene schon diese Gesichtspunkte aufgreift. Dennoch ist festzustellen, dass nicht

jedes Problem der Ausgestaltung des Standards auf supranationaler Ebene zwangsläufig ein Normbegründungsproblem darstellt. Beispielsweise sind Mängel in der Governance Struktur des Standards (z.B. durch unzureichende Integration von Stakeholdern in die Entwicklung der Leitlinien) sehr wohl ein Problem der Markoebene, da sie den Standard selbst betreffen, jedoch kein Sachverhalt, welcher die theoretische Begründung von Normen beeinflusst. Praktische Problemfelder beschäftigen sich daher weniger mit der philosophischen Frage nach „guten“ und wohl begründeten Normen, sondern mit dem Problem, wie diese Normen auf der Ebene des Standards selber (Makrobetrachtung) bzw. im Unternehmen (Mikrobetrachtung) umgesetzt werden. Theoretische Problembereiche beschäftigen sich dagegen mit der Frage nach der Begründung dieser Normen auf beiden Ebenen. So können Normen auf der Markoebene (supranationale Rahmenordnung) beispielweise gut bzw. ausreichend begründet sein. Dies impliziert allerdings noch nicht, dass diese Normen auch im lokalen Anwendungskontext Legitimität beanspruchen dürfen.

Problembereichs- ausrichtung / Problembereichs- ebenen	Theoretische Perspektive	Praktische Perspektive
Makroebene	Wie lassen sich die supranationalen Leitlinien von SA 8000 begründen?	Wie lassen sich die Leitlinien auf supranationaler Ebene umsetzen?
Mikroebene	Wie lässt sich die Konkretisierung der Leitlinien auf Unternehmensebene begründen?	Wie lassen sich die Leitlinien auf Unternehmensebene umsetzen?

Abbildung 1: Ein Rahmenmodell zur Analyse der Problembereiche von SA 8000

Aufgrund der vier aufgezeigten Dimensionen bietet sich eine Visualisierung des Rahmenkonzeptes anhand einer Matrix an (siehe Abbildung 1). Die dargestellte Matrix unterscheidet zwischen den Problembereichsebenen (Makro- bzw. Mikrobetrachtung) sowie der Problembereichsausrichtung (theoretische bzw. praktische Sachverhalte). Mit Hilfe dieses Rahmenkonzeptes ist es möglich, die auftretenden Schwierigkeiten von SA 8000 gemäß unterschiedlicher Ebenen und Ausrichtungen aufzuspalten. Auf diese Weise werden die Probleme analytisch trennbar, was die Suche nach Verbesserungsvorschlägen erleichtert. Berücksichtigt werden muss jedoch, dass die Dimensionen in der Praxis interdependent sind und daher Handlungsänderungen in einer Dimension zwangsläufig auch die Ergebnisse der anderen Dimensionen beeinflussen.

3.2 Grundlage der Interviewstudie – Anspruchsgruppen von SA 8000

Das Ziel der durchgeführten Interviewstudie ist es Problembereiche von SA 8000 aufzudecken, um so die Felder des Rahmenmodells „mit Inhalt zu füllen“. Als Ausgangspunkt für die Identifizierung von Interviewpartnern dient eine Analyse der Anspruchsgruppen von SA 8000. Den Ausführungen von Freeman (1984, 46) folgend, können Anspruchsgruppen (Stakeholder) als „any group or individual who can affect or is affected by the achievements of the organization’s objectives“ definiert werden (vgl. auch Freeman/Reed 1983 und Clarkson 1995). In Bezug auf den hier vorliegenden Kontext bedeutet dies, dass die Anspruchsgruppen durch den Standard beeinflusst werden bzw. Macht besitzen die geltenden Leitlinien zu verändern. Für jede Anspruchsgruppe wird im Folgenden erläutert, inwiefern sie Einfluss auf die Entwicklung des Standards nehmen kann bzw. von ihm beeinflusst wird, um so eine Legitimationsgrundlage für ihre Befragung abzuleiten.

Zunächst sind **Unternehmen** sowie deren Tochterfirmen und Lieferanten zu nennen, da ihre Vertreter die Entscheidung über die freiwillige Zertifizierung treffen. Unternehmen ist es möglich auf unterschiedliche Weise Einfluss auf die Entwicklung von SA 8000 zu nehmen. Dies kann einerseits durch die Mitgliedschaft im „*Board of Directors*“ oder „*Advisory Board*“ geschehen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Teilnahme am sogenannten „*Corporate Involvement Program*“ (CIP), welches für produzierende und nicht produzierende Unternehmen angeboten wird. Entscheidet sich ein Unternehmen zur Teilnahme an diesem Programm, befindet es sich in der auf drei Jahre begrenzten „*Explorer*“-Phase. Diese umfasst Trainings, technische Unterstützung, Treffen mit anderen CIP-Teilnehmern sowie Probe-Audits. Ist diese Stufe erfolgreich abgeschlossen, wird das Unternehmen zum „*Signatory-Member*“ und geht damit die Verpflichtung zur Zertifizierung seiner Produktionsstätten sowie zur Berichterstattung über sein Engagement ein. Neben diesen Integrationsmöglichkeiten können interessierte Unternehmen auch an Multi-Stakeholder-Workshops partizipieren.

Eine hohe Wichtigkeit kann ebenfalls den Mitarbeitern der nach SA 8000 zertifizierten Unternehmen beigemessen werden, da diese von verbesserten Arbeitsbedingungen profitieren. Die Interessen der Mitarbeiter werden idealtypischerweise von **Gewerkschaften** vertreten, da Unternehmen selten mit individuellen Arbeitnehmern in Verhandlung treten. Eine weitere Anspruchsgruppe stellen **Nichtregierungsorganisationen** (NGOs) dar. Wie im einleitenden Kapitel erörtert, sensibilisieren viele NGOs die Öffentlichkeit für soziale und umweltbezogene Probleme in Schwellen- und Entwicklungsländern. Sowohl Gewerkschaften als auch NGOs haben mehrere Möglichkeiten sich in den Entwicklungsprozess von SA 8000 zu integrieren. Zum einen können sie für die Mitgliedschaft im „*Board of Directors*“ oder „*Advisory Board*“ kandidieren und diese durch ihr Expertenwissen unterstützen. Zum anderen können sie als „*Watchdog Organization*“ operieren, um durch Besichtigungen der nach SA 8000 zertifizierten Unternehmen auf potentielle Probleme hinzuweisen.

Sollten sich die erkannten Schwierigkeiten als Tatsache erweisen, wird diesen Unternehmen das Zertifikat entzogen. Des Weiteren ist es möglich, dass sich Gewerkschaften oder NGOs als „*Consulting Organization*“ etablieren, um im Zertifizierungsprozess stehende Unternehmen beratend zu unterstützen. Auch können die genannten Stakeholdergruppen Trainings für Arbeitnehmer oder Lieferanten organisieren. Dies kann eigenständig oder in Zusammenarbeit mit SAI geschehen. Schließlich wird von SAI auch für die Teilnahme von Gewerkschaften und NGOs an Multi-Stakeholder-Workshops geworben. Speziell für NGOs stellt sich zudem die Möglichkeit zur Kooperation mit SAI in verschiedenen Projekten.⁶

Des Weiteren gehören sowohl **Zertifizierungsgesellschaften**, die das SA 8000-Audit in Betrieben durchführen, als auch **Unternehmensberatungen**, welche Firmen in Bezug auf eine Zertifizierung beraten, zu den Anspruchsgruppen. Für diese Stakeholder ist es ebenso möglich als Mitglied für das „Board of Directors“ oder „Advisory Board“ zu kandidieren. Des Weiteren bietet SAI Trainings an, in denen sie über den Hintergrund, das Ziel und den Auditprozess von SA 8000 geschult werden. Schließlich fördert SAI auch die Teilnahme an regelmäßig stattfindenden an Multi-Stakeholder-Workshops.

Eine weitere wichtige Anspruchsgruppe stellen die Konsumenten dar. Durch den Kauf von Produkten bestimmen sie letztendlich, ob die Waren eines nach SA 8000 zertifizierten Unternehmens am Markt erfolgreich sind. Da das sozialverantwortliche Engagement einer Unternehmung von dessen ökonomischem Erfolg und daraus resultierenden finanziellen Ressourcen abhängt, ist es notwendig Konsumenten in den Entwicklungsprozess des Sozialstandards einzubinden. Ähnlich wie bei den Arbeitnehmern werden Konsumenten durch **Verbraucherschutzorganisationen** vertreten. Auch **Investoren**⁷ sind eine bedeutende Interessengruppe, da diese durch ihre Investitionen die Zukunft der Unternehmen sichern. Beide Stakeholdergruppen sind nicht explizit in den Entwicklungsprozess von SA 8000 integriert. Jedoch wird von SAI versucht diese Stakeholdergruppen zu regional stattfindenden Multi-Stakeholder-Workshops einzuladen und sie über die Hintergründe, Ziele und Vorteile des Sozialstandards zu informieren, damit ihre Meinungen in der nachhaltigen Entwicklung des Standards beachtet werden.

Als letzte der hier vorgestellten Stakeholdergruppen sind **Wissenschaftler** zu nennen, welche sich mit dem Thema „ethische Zertifizierung“ intensiv auseinandersetzen. Obwohl Wissenschaftler keinen direkten Einfluss auf den Standard ausüben, agieren sie dennoch als Meinungsbilder. Die Zunahme an Publikationen im Bereich Accountability Standards (Leipziger 2003; MacIntosh 2003) und mit besonderem Fokus auf SA 8000 (Gilbert 2002; Leipziger 2001; Gilbert 2001) zeigt, dass das Thema aktiv in der academic community diskutiert wird. Die Meinung von Wissenschaftlern ist interessant, da die Publikationen auch oft von Praktikern zur Lösung von Problemen herangezogen werden.

• Unternehmen	12
• Nichtregierungsorganisationen	5
• Zertifizierungsgesellschaften	3
• Unternehmensberatungen	4
• Verbraucherschutzorganisationen	2
• Wissenschaftler	2
• Gewerkschaften	1
• Investoren	1

Tabelle 2: Interviewpartner für die Identifizierung von Problembereichen

Insgesamt wurden 30 Interviews durchgeführt, welche sich wie in Tabelle 2 dargestellt auf die entsprechenden Anspruchsgruppen verteilen. Auf Grund der großen räumlichen Distanz zu den Interviewteilnehmern wurden die Interviews in schriftlicher Form erhoben. Als Grundlage diente ein strukturierter Interviewleitfaden mit generellen Fragen, die von allen Anspruchsgruppen zu beantworten waren, sowie speziellen Fragen, die auf den Erfahrungskontext der jeweiligen Anspruchsgruppe angepasst waren (Bortz/Döring 2002, 253). Bei unklaren bzw. besonders interessanten Äußerungen von Interviewteilnehmern wurden schriftliche Nachfragen generiert um die Aussagekraft der Interviews zu erhöhen. Insgesamt wurden 47 Interviewanfragen verschickt, von denen 30 beantwortet wurden.

4 Analyse der Problembereiche von SA 8000

4.1 Theoretische Probleme auf der Makroebene

Im Rahmen der theoretischen Problemfelder auf der Makroebene steht die Begründung der von SAI erarbeiteten supranationalen Rahmenordnung im Mittelpunkt. Es gilt daher die in der Literatur aufgeführten Begründungsprobleme kritisch zu prüfen (Gilbert 2001; Gilbert 2002).

Ein Teilaspekt der Begründungsproblematik lässt sich unter Rückgriff auf den sogenannten **Normenuniversalismus** diskutieren. Um als universell anerkannt zu gelten, müssen die SA 8000 Normen durch eine „höhere“ Norm ausreichend begründet sein. Dies ist allerdings problematisch, da man bei der Suche nach Metanormen unausweichlich in einen infiniten Regress – ein Teilaspekt des von Albert (1991, 15) dargestellten Münchhausen Trilemmas – gerät, welcher die fortwährende Suche nach einer höheren Norm als undurchführbar deklariert. Um dieses Problem zu umgehen, müssten die Leitlinien auf universell geltenden, d.h. allgemein unstrittigen Grundansichten basieren. Die von SAI als normative Grundlage ausgewählten Menschen- und Kinderrechte sowie die ILO-Arbeitskonventionen können jedoch nicht ohne Einschränkung als unanfechtbare Basis fungieren, da sie selbst keine weltwei-

te Akzeptanz genießen. Daraus ist zu schließen, dass aufgrund fehlender global gültiger moralischer Prinzipien kein allgemein akzeptierter Normenkatalog erstellt werden kann und daher die SA 8000 Leitlinien keine universelle Gültigkeit besitzen können (Rohitratana 2001, 80; Werhane/Freeman 1999, 10).

Hinsichtlich der praktischen Relevanz des Problembereichs ist zu bemerken, dass viele Interviewpartner ihn als nicht sehr bedeutsam interpretiert haben. Ihre Argumentation war, dass die Menschen- und Kinderrechte sowie die ILO-Arbeitskonventionen allgemein anzuerkennen sind, weil diese Rechte zwar primär von westlichen Ländervertretungen etabliert, jedoch seit ihrer Einführung kontinuierlich mit Repräsentanten aller UN-Mitgliedsländer diskutiert und weiterentwickelt wurden. So bemerkte etwa die Vertreterin einer Ethikberatung:

„Die UN-Menschenrechtserklärung beispielsweise ist ein Dokument, das vielleicht ursprünglich von westlicher Seite initiiert wurde, aber seitdem intensiv mit den Repräsentanten anderer Länder und Kulturkreise diskutiert bzw. von diesen in der Mehrzahl auch akzeptiert wurde. Es basiert aus meiner Sicht auf den oben erwähnten unhintergehbaren, philosophisch-ethisch begründeten – also qua menschlicher Vernunft einsehbaren – Prinzipien und Normen, die einen entsprechend berechtigten, rational konsensfähigen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben.“

Des Weiteren wird ausgeführt, dass sowohl in westlichen Kulturen historische Ereignisse vorkamen, die mit diesen Rechten unvereinbar waren (z.B. der deutsch-italienische Faschismus sowie Sklaverei in den Südstaaten der USA), als auch nicht-westliche Kulturen durchaus in einigen Aspekten mit den Rechten im Einklang stehen. Aus diesem Grund wird die Frage eines „gerechtfertigten moralischen Imperialismus“ laut, welcher mit der Aussicht auf weltweit bessere Lebensbedingungen begründet werden kann.

Neben Kritik an der Universalität von SA 8000 ist im Rahmen der Normenbegründungsproblematik auch der **Ethnozentrismus**vorwurf zu diskutieren. Aus Sicht des Ethnozentrismus wird oft die Anklage des Kulturimperialismus formuliert, welche sich besonders auf das US-amerikanische Sendungsbewusstsein des Standards sowie die ungerechtfertigte Vormachtstellung westlicher Wertvorstellungen in den Leitlinien bezieht (Blickle 2001, 153; Donaldson 1991, 142). Jedoch selbst Vertreter aus dem Wissenschaftsbereich zeigten sich von dieser Kritik wenig überzeugt.

„Der Vorwurf des Kulturimperialismus ist schon so alt wie die ersten internationalen Formulierungen der Menschenrechte selbst. Ich halte ihn aber in den wesentlichen Punkten für wenig begründet. Nimmt man als universelle Norm den kategorischen Imperativ von Kant, der als Goldene Regel in allen Kulturen weltweit zu finden ist, so ist es unmittelbar einsichtig, dass in allen Kulturen die Unantastbarkeit der Person gilt, um nur ein Beispiel zu nennen.“

4.2 Praktische Probleme auf der Makroebene

Die praktischen Problembereiche der Makroebene beschäftigen sich mit der Normenumsetzung auf supranationaler Ebene. Dabei gilt es die praktische Ausgestaltung und Anwendbarkeit des Normenkatalogs zu analysieren, um Rückschlüsse auf die Umsetzbarkeit des Standards auf supranationaler Ebene ziehen zu können.

Zunächst ist Kritik am **Standardumfang** zu üben. Obwohl der Standard für seine industrieübergreifende Anwendung wirbt, ist festzuhalten, dass Besonderheiten des Landwirtschaftssektors und der Dienstleistungsbranche nicht explizit berücksichtigt sind. Dies kann bei Unternehmen dieser Sektoren zu Implementierungsschwierigkeiten führen. Des Weiteren wird die inhaltliche Ausgrenzung der Rohstoffindustrie als problematisch angesehen, da auch Unternehmen dieser Branche die Einhaltung der Verhaltensleitlinien von SA 8000 demonstrieren wollen. Obwohl eine sektorale Ausdifferenzierung durchaus positive Auswirkungen haben könnte, würde dieser Grundsatz den Standard aufweichen und die divergierenden Interpretationen von unterschiedlichen branchenspezifischen Normen die Kontrolle erschweren. So bemerkt etwa ein Vertreter aus der Wissenschaft:

„Ein Problem bei einer Erweiterung [...] sehe ich in einer möglichen (m.E. schädlichen) Ausdifferenzierung von SA 8000: SA 8000 Service, SA 8000 Landwirtschaft usw. Jetzt ist SA 8000 ein „Monolith“, für alle gleichermaßen gültig; es gibt nichts zu deuteln, die Norm ist nach außen hin einheitlich.“

Weiterhin ist der *Fokus des Standardumfangs* zu kritisieren. Im Mittelpunkt der Betrachtung von SA 8000 befinden sich stets die Arbeitsbedingungen des Produktionsprozesses – nie jedoch die Produktgruppe (Nadvi/Wältring 2003, 1). Dabei gilt es zu reflektieren, ob Unternehmen, die bspw. Waffen oder gefährliche Chemikalien herstellen, nicht von vornherein von einer Zertifizierung ausgeschlossen sein sollten, um die Glaubhaftigkeit von SA 8000 als moralisch unbedenklichen Standard zu festigen. Des Weiteren ist die Anwendung hauptsächlich auf Großbetriebe ausgerichtet, so dass die Zertifizierung kleinen und mittelständischen Unternehmen aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen sowie mangelhafter Managementstrukturen schwer fällt. Besonders in Anbetracht der Tatsache, dass über 80% der Betriebe in Schwellen- und Entwicklungsländern kleine oder mittelständische Unternehmen sind, besteht hier Verbesserungsbedarf (Leipziger 2001, 32; Rohitratana 2001, 80).

Auch die inhaltliche *Begrenzung der Normen* kann als Kritikpunkt am Standardumfang interpretiert werden. Die normative Grundlage von SA 8000 bezieht sich lediglich auf die acht Hauptnormen der 180 ILO-Konventionen. Der Verzicht auf eine spezifischere Ausrichtung führt zur Vernachlässigung anderer Problembereiche, denen einigen Interviews zufolge mehr Beachtung geschenkt werden sollte. So bemerkte die Vertreterin einer Nichtregierungsorganisation:

„The ILO has passed over 180 separate conventions dealing with various aspects of human rights at work. [...] But obviously, companies face other issues that are not addressed by any ILO convention, for instance, environmental quality, air pollution, corruption, and bribery. SA 8000 is a limited standard that does not attempt to address the full scope of 'triple bottom line' thinking about the responsibilities of businesses.“

Da Stakeholder neben sozialen Missständen auch ökologische Auswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten kritisch betrachten, erscheint eine Erweiterung des Standards hinsichtlich grundlegender Umweltauflagen als sinnvoll.

Weiterhin ist die **Art der Normenformulierung** kritisch zu hinterfragen. Auf der einen Seite gibt SA 8000 konkrete Verhaltensleitlinien vor, so dass die Kontrolle der Einhaltung gut möglich ist. Dies führt jedoch auch zu Unflexibilität, da eine schnelle Anpassung an unvorhergesehene Änderungen kaum möglich ist. Somit kann die Wettbewerbsfähigkeit der zertifizierten Unternehmen kurzfristig vermindert werden (Göbbels/Jonker 2003, 57; Tulder/Kolk 2001, 271,II). Auf der anderen Seite kann aber auch die stellenweise unkonkrete Normenformulierung kritisiert werden. So führen z.B. *undetaillierte Reportingvorgaben* im „Guidance Document“ zu einer uneinheitlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ferner erweisen sich die unkonkreten Normen als Umsetzungsbarriere bei der Stakeholderintegration. Das Ziel des Sozialstandards ist es möglichst viele Stakeholdergruppen in den Entwicklungsprozess von SA 8000 einzubinden, um ein breites Feld von Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen abzudecken. SAI versucht dies mit Hilfe von Stakeholderrepräsentanten im Advisory Board zu erreichen. Betrachtet man jedoch die Zusammenstellung des Advisory Board, so fällt auf, dass einerseits nicht alle Stakeholdergruppen vertreten sind (es fehlen z.B. Repräsentanten kleinerer Zulieferunternehmen sowie Vertreter von Konsumentengruppen). Andererseits stellt die Verteilung der geographischen Herkunft von Board Mitgliedern keine optimale Balance zwischen Industrienationen und Schwellen- bzw. Entwicklungsländern dar. Nordamerikanische und europäische Repräsentanten überwiegen deutlich. Aus diesem Grund wirkt sich die unausgewogene Zusammensetzung des Advisory Board problematisch auf die gleichmäßige Beachtung aller Stakeholder aus und kann die Ablehnung des Standards in Schwellen- bzw. Entwicklungsländern merklich verschärfen. Das Ziel des Advisory Board, die Unterstützung des Präsidenten von SAI mit Expertenwissen im Rahmen eines internationalen Multi-Stakeholder-Dialogs, wird somit nicht erreicht. Ein Vertreter einer Nichtregierungsorganisation drückt dies deutlich aus:

„I have been a member of the Advisory Board of SA8000 since 1999. [...] I represent a big name brand Northern NGO. [...] We have taken care to involve and consult colleagues from the South in our work, and now several members of the Advisory Board represent Southern NGOs. We could of course do more in this direction, but we have been trying.“

4.3 Theoretische Probleme auf der Mikroebene

Im Folgenden gilt es zu analysieren, wie sich die Leitlinien von SA 8000 auf Unternehmensebene begründen lassen. Dabei sollen schwerpunktmäßig die Schwierigkeiten diskutiert werden, welche in lokalen Produktionsstätten in Schwellen- oder Entwicklungsländern auftreten.

Zunächst ist festzuhalten, dass es durch die westliche Ausrichtung der Verhaltensleitlinien in anderen Kulturkreisen zu Normenkonflikten kommen kann. Um den Vorwurf des Ethnozentrismus, welcher auf der Makroebene diskutiert wurde, abzuschwächen wurde in der Formulierung der Grundsätze von SA 8000 ein Schritt in Richtung **Kulturrelativismus** unternommen. Im Rahmen der Implementierung gilt es die Leitlinien individuell an lokale wirtschaftliche, politische, soziale, kulturelle und gesellschaftliche Begebenheiten anzupassen (Tulder/Kolk 2001, 267). Ein Vertreter einer Nichtregierungsorganisation rechtfertigte diese Herangehensweise wie folgt:

„Gerade im Bereich der Corporate Social Responsibility kann der Ansatz ‚one size fits all‘ nicht greifen.“

Auf den ersten Blick erscheint eine *lokale Anpassung* des Standards an individuelle Rahmenbedingungen sinnvoll, jedoch bedarf dies einer genaueren Untersuchung.⁸ Erfahrungsgemäß hat sich bisher die Umsetzung der Leitlinien in den Industrienationen als unproblematisch erwiesen. Der Grund dafür liegt in der Existenz einer sehr detaillierten nationalen Sozialgesetzgebung sowie deren wirksamer Kontrolle (Gminder 2002, 33; Waxenberger 2001, 252). In Schwellen- und Entwicklungsländern hingegen kann sich die Umsetzung von SA 8000 durch *fehlende oder mangelhaft kontrollierte Sozialgesetzgebung* erheblich verkomplizieren (Hoenicke 2002, 122).

Selbst wenn eine ausreichende Sozialgesetzgebung etabliert ist und deren Einhaltung kontrolliert wird, kann eine Gesetzesklausel zur Schaffung von sog. *freien Produktionszonen* zum Problem avancieren. In derartigen Gebieten gelten die gesetzlichen Mindeststandards für sozial verantwortliche Produktion nicht, so dass menschenunwürdige Arbeitsbedingungen dort vermehrt anzutreffen sind. Im Moment existieren in 70 Schwellen- und Entwicklungsländern ungefähr 2.000 freie Produktionszonen, in denen ca. 70-100 Millionen Arbeiter angestellt sind (Fichter/Sydow 2001, 18). Mit Hilfe dieser Gebiete können dort angesiedelte Unternehmen die staatliche Sozialgesetzgebung leicht unterlaufen. Auf wirtschaftliche Vorteile bedacht sehen die Regierungen häufig über Missstände in freien Produktionszonen hinweg (Fichter/Sydow 2001, 18; Hsu 2003, 4). Erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund mangelhafter Bildung viele Arbeiter nicht über ihre eigentlich gesetzlich vorgeschriebenen Rechte unterrichtet sind (DeRuisseau 2002, 252; Hoenicke 2002, 122).

Neben der fehlenden Sozialgesetzgebung und -einhaltung können auch *allgemeine nationale Gesetze* oder *tiefverwurzelte Traditionen* mit einigen Aspekten der Verhaltensleitlinien im Widerspruch stehen. Ein Vertreter eines internationalen Unternehmens bemerkt:

„Clearly in some countries the public or the authorities do not always share some of these values, such as (for example) the rights of women to equal treatment, the prohibition of bribery, or freedom of association.“

So ist bspw. die Diskriminierung von Frauen in der moslemischen Welt kaum durch einen Sozialstandard zu verhindern, da traditionsgemäß das weibliche Geschlecht weniger Rechte besitzt. Des Weiteren ist z.B. in China die Bildung von Gewerkschaften gesetzlich verboten, weil die kommunistische Regierung jegliche Art von Organisationen untersagt, die dem System Widerstand leisten könnten. Zwar existiert eine nationale Gewerkschaft – diese ist jedoch staatlich reguliert und setzt sich daher nicht explizit für die Rechte der einzelnen Arbeiter ein (DeRuisseau 2002, 249; Hsu 2003, 4; Leipziger 2001, 35).

Es wird deutlich, dass in solchen Situationen eine lokale Anpassung des Sozialstandards erfolgen muss, um überhaupt sinnvoll einsetzbar zu sein. Allerdings gilt es zu überlegen, ob derartige Adaptionen im Sinne der Leitlinien sind. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass nationale und unternehmensspezifische Ausnahmeregelungen leicht zum Normalfall werden können. Somit wird die Aussagekraft des Standards verwässert und die Kontrolle aufgrund einer Vielzahl von individuellen Regelungen wesentlich erschwert (DeRuisseau 2002, 232; Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, 181).

Von den Interviewteilnehmern wurde dieses Problem eher wenig beachtet, wie die folgenden Zitate zweier Repräsentanten einer lokalen Produktionsstätte und eines CIP-Unternehmens zeigen:

„SA 8000 might not reflect personal norms and values, but to compete the neighboring countries industry such changes need to be adopted at their maximum level.“

„When you want to export as a manufacturer, you have to act as the buyer wants. There is no discussion or soft approach about that.“

Einen zweiten Problembereich stellt die **funktionalistische Begründung** der Nutzung von SA 8000 dar. Beschäftigt man sich mit der Frage, warum Unternehmen sich für eine Zertifizierung entscheiden scheint die Ausrichtung an der erweiterten Unternehmensaufgabe, welche sich neben ökonomischen Kennzahlen auch an sozial- und umweltbewusstem Wirtschaften orientiert offensichtlich. Allerdings ist bei genauerer Untersuchung in vielen Fällen festzustellen, dass hinter dieser verantwortungsbewussten Argumentation eine rein funktionalistische Begründung des

Engagements ausschlaggebend ist (Bernstein 1997, 39; Waxenberger 2001, 252). Viele Firmen sehen griffige finanzielle Vorteile als Beweggrund, da sie die Auslagen für die Befolgung der SA 8000-Richtlinien langfristig geringer einschätzen als mögliche Kosten, die durch unmoralisches wirtschaftliches Handeln entstehen können (wie bspw. öffentliche Skandale und Boykotte). So bemerkt der Vertreter einer Nichtregierungsorganisation beispielweise:

„They [companies] believe, usually correctly, that being good corporate citizens will be good for their financial bottom lines. There is nothing unethical about this, and the business case will continue to be a major driver behind the CSR movement.“

Zudem ist zu bemerken, dass selbst im SA 8000 „Guidance Document“ mit funktionalistischen Argumenten wie der Abwehr von Konsumentenboykotten oder Schadensersatzforderungen für die Vorteilhaftigkeit des Standards geworben wird (SAI 2001). Generell ist gegen solch eine funktionalistische Motivation nichts einzuwenden, fraglich bleibt nur, ob sich ethische Reflexion darin erschöpfen darf (Ulrich 2001, 421). SA 8000 läuft dann Gefahr zum Lippenbekenntnis zu werden, ohne die Verhaltensleitlinien im Unternehmen auch wirklich zu leben (Hoenicke 2002, 131; Leipziger 2001, 28; Vickery 2002, 50).

Ein Teilaspekt des Problems der funktionalistischen Begründung spiegelt sich in der Motivation von Lieferanten zur Implementierung von SA 8000 wider. Generell existieren zwei Ausrichtungen, wie Unternehmen ihre Lieferanten zu einer Zertifizierung motivieren können: Im Compliance-Ansatz werden Lieferanten mit Hilfe von extrinsischen Anreizen (Belohnung und/oder Sanktionierung) zu einer Zertifizierung motiviert. Im Gegensatz dazu steht die intrinsische Motivation in Form von Überzeugung bzgl. der Richtigkeit und Wichtigkeit verantwortungsbewussten Handelns im Mittelpunkt des Integrity-Ansatzes (Behnam/Gilbert/Rasche 2004, 7-9; Hauelsen 1999, 2).

In der Praxis erschöpft sich die Motivation von Zulieferunternehmen oftmals im „von außen“ an sie herangetragenen Zwang (Compliance-Ansatz). Dabei erweist es sich als problematisch, dass große Unternehmen Druck bezüglich einer SA 8000-Zertifizierung auf ihre Lieferanten ausüben, den sie mit ihrer Marktmacht begründen. Eine große Marktmacht resultiert aus der Unanhängigkeit der Unternehmen von einem Lieferanten, wohingegen lokale Produktionsstätten oftmals von einem Handelspartner abhängig sind. Dies kann dazu führen, dass Lieferanten zur Zertifizierung gezwungen werden, obwohl sie sich nicht aufrichtig zur Einhaltung der Verhaltensleitlinien bekennen.

Da in diesem Fall das Engagement für SA 8000 nicht auf einer dialogisch gewachsenen Verantwortungsübernahme beruht, sondern aufgrund der Androhung einer Beendigung der Handelsbeziehung bei Nichteinhaltung der Verhaltensleitlinien erreicht wird, muss man von der Dominanz eines funktionalistisch begründeten

Compliance-Ansatzes ausgehen (Collison 2001, 13; Gilbert 2001, 142; Gilbert 2002, 38; Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, 181; Thaler-Carter 1999, 110; Waxenberger 2001, 251). Im Endeffekt führt dies zu einer unzureichenden Reflexion des wirtschaftlichen Handels auf Lieferantenebene, so dass oftmals Möglichkeiten gesucht werden, zwar die Zertifizierung zu erhalten aber die Einhaltung der Vorschriften zu umgehen. So wird die erfolgreiche Implementierung von SA 8000 durch Vermeidungslernen, Loyalitätsverlust und negativer innerer Einstellungen der Mitarbeiter und der Unternehmensführung häufig verhindert, was auf keinen Fall dem ursprünglichen Interesse von SA 8000 entsprechen kann (Gilbert 2002, 38; Haueisen 1999, 3; Hengstmann 2002, 239).

4.4 Praktische Probleme auf der Mikroebene

Abschließend werden die praktischen Schwierigkeiten untersucht, die im Rahmen der Implementierung auf der Mikroebene auftreten können. Zunächst ist das häufig fehlende **Commitment des Managements** zu diskutieren. Wenn die Unternehmensführung nicht mit wirklichem Interesse hinter ihrer Verpflichtung zu SA 8000 steht (d.h. sich aus rein funktionalistischen Gründen engagiert), sind die Bemühungen oft zum Scheitern verurteilt (Bickmann 1999, 27; Leipziger 2001, 27). Dies wurde auch von Unternehmensvertretern im Rahmen der Interviewstudie hervorgehoben:

„Das Commitment des Managements ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ohne dieses kann die Integration der Beschäftigten, für die das System gemacht ist, nicht gelingen.“

„Management should give its full support (financial, moral, operational etc.) before, during and after certification/ implementation.“

Hervorzuheben ist, dass gerade in nicht-westlichen Ländern, in denen Kultur und Tradition nicht gänzlich im Einklang mit den Leitlinien stehen, das Commitment der Unternehmensführung erfolgsentscheidend ist, um alle Unternehmensmitglieder von den Vorteilen des Standards zu überzeugen und diese proaktiv einzubinden.

Neben der Rolle des Managements kann auch die **Umsetzung der Stakeholderintegration** auf Unternehmensebene zum Problem avancieren. Die fehlenden konkreten Vorgaben im „Guidance Document“ führen zu einer nicht zufriedenstellenden Integration von Anspruchsgruppen in den Entwicklungs- und Zertifizierungsprozess (Waxenberger 2001, 252). Um dieses Problem gründlich zu erörtern werden zunächst allgemeine Schwierigkeiten des Audits aufgezeigt, um darauf aufbauend Probleme der Mitarbeiter- und Lieferantenintegration zu diskutieren.

Obwohl *externe Audits* durch unabhängige, global agierende Zertifizierungsgesellschaften eine höhere Glaubwürdigkeit gegenüber dem internen Monitoring aufweisen, ergeben sich auch einige Nachteile. Zum einen führen die stellenweise unkonkreten Vorgaben von SA 8000 zu erheblichen Interpretationsmöglichkeiten für den externen Auditor. Hinzu kommt, dass Zertifizierungsgesellschaften im Wettbewerb stehen, wobei sich der Ruf „einer strengen Auslegung der Leitlinien“ negativ auf den Erfolg eines Auditors auswirken kann, da Unternehmen selbst entscheiden mit welcher Firma sie zusammenarbeiten. Im Allgemeinen ist Wettbewerb zwischen den Zertifizierungsgesellschaften für die zu zertifizierenden Unternehmen vorteilhaft; fraglich bleibt jedoch, wer letztendlich die Kosten einer inkonsequenten Zertifizierung zu tragen hat (Blickle 2001, 152; DeRuisseau 2002, 226).

Ferner erweist sich die Anwendung der International Auditing Standards als problematisch, da diese verbieten, dass eine Zertifizierungsgesellschaft für ein Unternehmen zugleich als Auditor und Berater tätig ist. In Bezug auf SA 8000 bedeutet dies, dass Zertifizierungsgesellschaften lediglich die Abweichungen der Ist-Situation von den SA 8000-Verhaltensleitlinien aufdecken können, aber nicht befugt sind sie hinsichtlich der Eliminierung dieser Abweichungen zu beraten. Folglich wird das Management zwar auf die Notwendigkeit von Verbesserungen aufmerksam gemacht, aber im Rahmen der Umsetzung nicht weiter unterstützt. Da es häufig an finanziellen Ressourcen mangelt zusätzlich externe Berater zu engagieren, werden die korrektiven Maßnahmen aufgrund von fehlendem Know-How gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern oft unbefriedigend umgesetzt.

Des Weiteren können manipulierte Aufzeichnungen eines Unternehmens (z.B. gefälschte Aufzeichnungen der Arbeitsstunden) zu einer ungerechtfertigten Zertifizierung führen, da Zertifizierungsunternehmen in den wenige Stunden oder Tage dauernden Besichtigungen oft nicht in der Lage sind derartige Manipulationen aufzudecken (Bernstein 1997, 39; DeRuisseau 2002, 225; Esbenschade 2001, 104; Zuckerman 1998, 24). Eine Möglichkeit dieses Problem zu entschärfen liegt in der Integration von externen Stakeholdergruppen wie bspw. Gewerkschaften oder lokalen NGOs. Das „Guidance Document“ sieht vor, dass alle Stakeholdergruppen in die Zertifizierung eingebunden werden und auch das Recht besitzen sich gegen eine Akkreditierung auszusprechen, wenn sie Verstöße bemerken. Diese Art der Integration ist wertvoll für eine erfolgreiche Implementierung von SA 8000, da regionale Stakeholdergruppen die Ist-Situation in Unternehmen besonders gut unter den lokalen Begebenheiten evaluieren können (DeRuisseau 2002, 230; Jeffcott/Yanz 2000).

Zu bemerken ist allerdings, dass auch diese Form der Stakeholderintegration Probleme aufweist (Bernstein 1997, 39).⁹ Häufig wird kaum Gebrauch von der Integration der Anspruchsgruppen gemacht, da erstens keine genauen Vorgaben im „Guidance Document“ formuliert sind und zweitens global tätige Zertifizierungsunternehmen oft nicht über die nötigen lokalen Kontakte und Ressourcen verfügen um

eine dialogische Einbindung durchzuführen (Diller 1999, 119). Außerdem ist es in Schwellen- und Entwicklungsländern oft schwierig Informationen von und über Stakeholdergruppen zu bekommen, da dies selten zeit- und kosteneffizient durch das Internet erfolgen kann. Zudem basiert der Vertrag zwischen dem Unternehmen und der Zertifizierungsgesellschaft auf vertraulichen Informationen, so dass es schwer ist externe Anspruchsgruppen aktiv in den Zertifizierungsprozess zu integrieren.

Als letzten Problembereich, der im Rahmen der Audits diskutiert werden soll, sind die Interviews mit Mitarbeitern zu nennen. Auch wenn Mitarbeiterinterviews generell positiv zu bewerten sind, da dem Auditor auf diese Weise tiefgehende Einblicke ermöglicht werden, als bei der bloßen Besichtigung der Fabrik, können sich solche Befragungen als problematisch erweisen. So kann z.B. die Auswahl der Interviewpartner von der Unternehmensführung zu ihren Zwecken beeinflusst werden. Auch gilt gerade in fernöstlichen Ländern, dass Gefühle und Beschwerden Unbekannten gegenüber selten geäußert werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Interviews in einer sehr vertrauensvollen Umgebung, in der Muttersprache des Arbeiters und ohne Anwesenheit von Managern durchgeführt werden. Dennoch kann es vorkommen, dass Mitarbeiter aus Angst vor Arbeitsplatzverlust die tatsächlich vorherrschende Situation verschönt darstellen (Cestre 2002, 8; Hsu 2003, 5).

Neben den Problemen im Rahmen des Zertifizierungsprozesses ist auch die *Mitarbeiterintegration* unter dem Problemfeld „Umsetzung der Stakeholderintegration“ zu diskutieren. In den Leitlinien sind generell zwei Möglichkeiten festgelegt, wie sich Mitarbeiter einbringen können. Zum einen sind dies die zuvor besprochenen Interviews im Rahmen der Audits. Zum anderen können Mitarbeiter durch die Wahl von Repräsentanten Einfluss auf die Implementierung von SA 8000 nehmen. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass es in den meisten Produktionsstätten keine oder lediglich geringe Möglichkeiten zur Mitarbeiterintegration gibt (Behnam/Gilbert/Rasche 2004, 28; Hoenicke 2002, 122).

Zum Problem können auch die geforderten Mitarbeitertrainings werden. SA 8000 schreibt für Festangestellte eine Schulung vor, um diese mit den Richtlinien bekannt zu machen. Letztere ist jedoch, vor allem im Fall von hoher Mitarbeiterfluktuation, sehr kostenintensiv. Zudem ist das Mitarbeitertraining im Landwirtschaftssektor, in dem es eine Vielzahl an Saisonarbeitern gibt, schwierig, da diese nicht offiziell an der Schulung teilnehmen müssen und daher auch oft nicht über die Zertifizierung von SA 8000 und ihre daraus resultierenden Rechte unterrichtet sind. Trainingsmethoden müssen außerdem an lokale Begebenheiten angepasst werden – so wäre die Verteilung einer Broschüre mit den Grundsätzen und Zielen von SA 8000 in der Muttersprache an die Angestellten sehr ineffizient, wenn ein Großteil der Belegschaft Analphabeten sind (Cestre 2002, 6; Hoenicke 2002, 122).

Zum Abschluss der Darstellung von Umsetzungsschwierigkeiten einer adäquaten Stakeholderintegration wird das im theoretischen Teil der Mikroebene angesproche-

ne Problemfeld der *Lieferantenintegration* bezüglich einiger praktischer Besonderheiten ergänzt. Dazu ist zunächst nochmals an das compliance-geprägte Lieferantenverhältnis zu erinnern, in dem Lieferanten von ihren Kunden zu einer raschen Implementierung von SA 8000 gezwungen werden. Praktisch führt dies zu erheblichem Zeitdruck bei der Implementierung, was der Akzeptanz der Leitlinien nicht förderlich ist. Letztere werden von Lieferantenseite dann unreflektiert übernommen, oft gepaart mit dem Versuch einer Umgehung (DeRuisseau 2002, 231; Drickhamer 2002, 34).

Weiterhin bildet die Intransparenz komplexer internationaler Wertschöpfungsketten, insbesondere in der Textil- und Spielwarenbranche, ein Problem, da in diesem Fall Produkte von Lieferanten gekauft werden, die diese nicht selbst hergestellt haben deren Vorprodukte nicht aus einer Hand stammen. Die Situation wird durch weit verbreitete Heimarbeit und zusätzlich zwischengeschaltete Handelsstufen verschärft. Hinzu kommt, dass in Entwicklungs- und Schwellenländern Produktionsstätten aufgrund großer räumlicher Distanz, mangelnder Kommunikationstechnologien und auch sprachlicher Verständigungsprobleme kaum Kontakt zu ihren Lieferanten haben (Hsu 2003, 3; Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, 181). Die Wertschöpfungskettenkomplexität erschwert eine nachhaltige Kontrolle von humanen Arbeitsbedingungen. Aus diesem Grund ist die Bereitschaft von Unternehmen zur Implementierung von SA 8000 häufig gering, da sie befürchten aufgrund einzelner Abweichungen innerhalb der schwer überschaubaren und weltweit verzweigten Wertschöpfungskette in öffentliche Skandale zu geraten (Bickmann 1999, 28f.; Blicke 2001, 151; Gilbert 2002, 38; Jütte-Overmeyer 2002, 243-246; Leipziger 2001, 34; Merck 1998, 2; Nieuwlands 2003, 84; Piepel 2002, 249).

Auf der Mikroebene stellt die **hohe finanzielle Belastung** einen weiteren Problembereich dar. Die Zertifizierungskosten setzen sich aus Vorbereitungskosten für das Audit (Zeitaufwand des Managements zur Evaluierung der Situation, Schulungen des Personals), den Kosten des Audits (Honorar des externen Zertifizierungsunternehmens) und dem Aufwand für Verbesserungsmaßnahmen im Produktionsablauf zusammen. Laut einem Interview kostete eine Zertifizierung nach SA 8000 ein Unternehmen in Pakistan ungefähr 15.000€. Da in vielen Produktionsstätten in Schwellen- und Entwicklungsländern die momentane Ist-Situation stark von den SA 8000-Verhaltensleitlinien abweicht, beziehen sich die größten Kosten auf korrektive Maßnahmen wie die Einhaltung von Sicherheits- und Gesundheitsvorschriften oder die Errichtung von Kantinen und sanitären Anlagen. Da viele kleine und mittelständische Unternehmen nicht über derartige Mittel verfügen scheitert eine Zertifizierung häufig an finanziellen Ressourcen (Jeffcott/Yanz 2000).

Auch führen Kosten nach der Zertifizierung zu einer hohen finanziellen Belastung. Zertifizierte Unternehmen sind dazu angehalten ausschließlich mit Lieferanten zu kooperieren, die ebenfalls zertifiziert sind. Aufgrund der gerade für kleinere Produktionsstätten hohen Zertifizierungskosten müssen diese zwangsläufig die Verkaufs-

preise ihrer Produkte anheben, was zu gesteigerten Beschaffungskosten für nachgelagerte Unternehmen führt. Aus diesem Grund sind sie entweder gezwungen mit geringeren Margen zu operieren oder ihre erhöhten Kosten direkt an die Endkonsumenten weiterzugeben (Blicke 2001, 152; Collison 2001, 24).

5 Implikationen – Wege zur Verbesserung von SA 8000

In den theoretischen Bereichen der Makro- und Mikroebene bildet die **Normenbegründungsproblematik** die wohl größte Herausforderung. Hier ist zu beachten, dass Schwierigkeiten, die aus ethnozentrischen, kulturrelativistischen und universellen Ansätzen resultieren, der Thematik der Ethik bzw. der praktischen Philosophie immanent sind wie ein Interviewteilnehmer aus dem Wissenschaftsbereich bemerkt:

„Einerseits soll es etwas allgemein Verbindliches geben, andererseits kann nur das situationsangemessene Handeln das richtige Handeln sein.“

Folglich gilt das Problem der Normenbegründung für alle existierenden Verhaltensleitlinien und bezieht sich nicht spezifisch auf SA 8000. Einen interessanten Lösungsvorschlag bietet Gilbert (2002), welcher für die Integration von diskurstheoretischen Ideen plädiert. Natürlich können auch diese das Letztbegründungsproblem nicht vollends aus der Welt schaffen, jedoch weist ein prozeduraler Ethikansatz vor allem auf die Notwendigkeit eines durch Regeln legitimierten Konsensbildungsprozesses hin. Eine diskurstheoretische Erweiterung von SA 8000 auf der Makro- und Mikroebene stellt deshalb einen Rahmen zur Verfügung anhand dessen das Normbegründungsproblem zukünftig diskutiert werden kann.

In Bezug auf die praktische Umsetzung von SA 8000 auf der Makroebene wurde vor allem der **Standardumfang** kritisiert. Eine Lösung könnte hier die *Entwicklung eines integrierten Managementsystems* sein. SA 8000 umfasst in seinen Verhaltensleitlinien nur Kriterien zur Schaffung von sozial verantwortlichen Arbeitsbedingungen. Wie bereits erwähnt, interessieren sich jedoch viele Unternehmen neben den ökonomischen und sozial verantwortlichen Ergebnissen auch für ökologische Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten. Ein integriertes Managementsystem umfasst diese drei Dimensionen und ermöglicht so ein verantwortungsbewusstes Management entlang der triple-bottom line (Elkington 1997; Elkington 1999).

Zurzeit existieren eine Vielzahl von Standards, die Unternehmen nutzen können, um sich in Bezug auf eine der Dimensionen zertifizieren zu lassen. Ein klarer Überblick der Zertifizierungsmöglichkeiten wird so erschwert (Leipziger 2001, 133; Nadvi/Wältring 2003, 26). Als Beispiel seien hier der ISO 9000 Standard für die Einhaltung von bestimmten Qualitätsniveaus, ISO 14000 für die Befolgung von ökologischen Auflagen, SA 8000 für die Schaffung eines sozial verantwortlichen Arbeitsum-

feld sowie die GRI für eine nachhaltige Rechnungslegung zu nennen. Viele Unternehmen beklagen den hohen Kosten- und Zeitaufwand, welche die unterschiedlichen Zertifizierungen in Anspruch nehmen. Aus diesem Grund wird häufig die Forderung nach einem integrierten Managementsystem laut, das alle genannten Dimensionen in einem Standard bzw. in einer Zertifizierung vereint und zu erheblichen Synergieeffekten führen kann (Göbbels/Jonker 2003, 54; Karapetrovic/Jonker 2003, 452; Leipziger 2001; Richards 1997, 5). So bemerken Zadek et al. (1997: 30) „What I need is a way of putting them all in one pot. [...] there are too many of them used without an understanding of their linkage.“

Aus dieser Entwicklung ergibt sich die Aufgabe für SAI in Kooperation mit Repräsentanten von anderen Standards ein integratives Managementsystem zu erarbeiten. Dabei muss einerseits beachtet werden, dass es sich um keine reine Addition der einzelnen Standards handelt, da dies lediglich die Komplexität und den Zeitrahmen der Implementierung für Unternehmen erhöht. Andererseits muss sichergestellt sein, dass jedes einzelne Standardsystem nicht an Bedeutung verliert und alle Aspekte gleichermaßen Berücksichtigung finden. Mit Hilfe eines integrierten Managementsystems könnte im Hinblick auf verantwortungsbewusstes Handeln gemäß eines Interviews mit einer Unternehmensberatung genau das erreicht werden, was heute noch in vielen Unternehmen fehlt:

„[...] eine ausgewogene, gleichberechtigte Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und ethisch-sozialer Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit als Ausdruck einer entsprechenden Gesamt-Strategie und -ausrichtung des Unternehmens an einer umfassenden Werteorientierung.“

Auf der Mikroebene kann eine Verbesserung von SA 8000 vor allem an der noch unzureichenden **Stakeholderintegration** ansetzen. Im Rahmen der *Mitarbeiterintegration* wurde kritisiert, dass oftmals das Engagement eines Unternehmens trotz eines internen Trainings nicht explizit an alle Mitarbeiter herangetragen wird. Dies gilt insbesondere für Unternehmen in Industrienationen, da hier das von den Mitarbeitern an die Öffentlichkeit getragene Image einen hohen Einfluss auf die allgemeine Reputation hat. Eine Verbesserung dieses könnte bspw. durch weitere Aufarbeitung des Themas in Mitarbeiterzeitungen oder dem Intranet erfolgen. Auch in Schwellen- und Entwicklungsländer führt eine mangelhafte Aufklärung der Mitarbeiter über die Auswirkungen ihrer Arbeit zu Schwierigkeiten. Da hier jedoch weder ein hohes Bildungsniveau der Mitarbeiter noch ähnliche kommunikationstechnische Infrastrukturen vorausgesetzt werden können, müssen andere Arten der Mitarbeiterintegration gesucht werden. Eine Möglichkeit stellt z.B. das Engagement des Arbeitgebers für Projekte dar, die das Wohlbefinden der regionalen Community positiv beeinflussen. Durch die Einbindung aller Angestellten kann das zertifizierte Unternehmen seine Absicht bezüglich der sozialen Verantwortung demonstrieren und somit Verständnis hervorrufen.

Auch die dargelegten Schwierigkeiten im Rahmen der *Lieferantenintegration* bedürfen der Verbesserung. Die Nachteile des Compliance-Ansatzes, welcher von Unternehmen, die sich für SA 8000 engagieren, angewendet wird, wurden bereits diskutiert. Um das angestrebte Ziel von verstärkt „integrity-geprägten“ Lieferantenbeziehungen zu erreichen, wurde in vielen Interviews der mögliche Evolutionsprozess von Compliance- zu Integrity-Beziehungen betont. Eine Unternehmensberatung bemerkte beispielsweise:

„Integrity‘ erfordert integrale Akteure, ‚Compliance‘ nur ein (mächtiges) Kontrollorgan. Sehen Sie es doch als langjährigen Entwicklungsprozess vom bloßen Gehorchen (Compliance) zur eigenverantwortlichen und mitverantwortlichen Integrität.“

„Die Zertifizierung und das in-die-Pflicht-Nehmen von Lieferanten ist eine notwendige Konsequenz der ernst gemeinten Implementierung des SA 8000 – allerdings auf der Basis von Überzeugungsarbeit im oben ausgeführten Sinne, verbunden mit sensibilisierenden und bewusstseinsstiftenden Maßnahmen im spezifischen ‚Geiste‘ des Integrity-Ansatzes.“

Um das anfangs divergierende Verständnis für die Notwendigkeit von sozial verantwortungsbewusster Unternehmensführung zwischen den sog. fokalen Akteuren und ihren Lieferanten zu umgehen, ist zunächst ein Compliance-Ansatz in vielen Situationen angebracht. Verbesserungspotential liegt hierbei in der einzusetzenden Überzeugungsarbeit, die fokale Unternehmen leisten müssen, damit ihre Lieferanten den Sinn und Zweck einer Zertifizierung nach SA 8000 verstehen und deren Umsetzung aus eigenem Antrieb heraus erfolgreich durchführen (Hauelsen 1999, 3).

Weitere Verbesserungsmöglichkeiten liegen in der Verteilung der Zertifizierungskosten zwischen CIP-Mitgliedern und ihren Lieferanten. Im Gegensatz zu Tochterfirmen müssen externe Produktionsstätten oftmals die Kosten einer Akkreditierung eigenständig tragen. Dies führt häufig zu Wettbewerbsnachteilen der Lieferanten. Aus diesem Grund ist es essentiell, dass von SAI sowie von engagierten international tätigen Unternehmen Möglichkeiten geschaffen werden, um ihren Lieferanten finanzielle Hilfestellungen anzubieten. Obwohl einige positive Beispiele für derartige Programme existieren (z.B. der Otto Versand), sind von anderen CIP-Mitgliedern noch keine maßgeblichen Aktivitäten ergriffen worden.

Neben diesen auf bestimmte Bereiche der Stakeholderintegration zugeschnittenen Verbesserungsvorschläge ist generell anzumerken, dass der angestrebte wechselseitige Perspektivenaustausch bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Ziels innerhalb von Stakeholderdialogen eine Vertrauensbasis der Dialogteilnehmer voraussetzt. Diese kann allein durch die freiwillige Bereitschaft aller Beteiligten erreicht werden, so dass es folglich unmöglich ist eine dialogische Stakeholderintegration in den Verhaltensleitlinien vorzuschreiben (Waxenberger 2001, 251). Vertreter einer Unternehmensberatung argumentieren dazu wie folgt:

„Die Gestaltung von Stakeholder-Dialogen im eigentlichen Sinn, wo es um wechselseitigen Perspektiv austausch und Horizonterweiterung geht, um an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, ist einmal mehr ein Prozess, der wachsen muss, weil er Vertrauen voraussetzt und dies lässt sich nicht per ‚standardisierter‘ Verordnung herstellen. Folglich sollte er Gegenstand freiwilliger Initiativen des jeweiligen Unternehmens sein – die Art und Weise der Gestaltung ebenso wie die Intensität sind Ausdruck seiner spezifischen Identität und Kultur und das sollte man auch respektieren.“

In dieser Hinsicht erscheint eine *Orientierung am Prozessstandard AccountAbility 1000 (AA 1000)* wertvoll, dessen Methoden zur Stakeholderintegration wirkungsvoll erscheinen.¹⁰ In den Richtlinien von AA 1000 ist statt eines deskriptiven Rahmenmodells mit konkreten Zielsetzungen ein Prozess dargelegt, welcher eine erfolgreiche Stakeholderpartizipation sicherstellt. Durch den komplementären Einsatz von SA 8000 und AA 1000 könnte eine zielgerichtetere Stakeholderintegration etabliert werden (ISEA 1999, 20; ISEA 2004; Göbbels/Jonker 2003, 57; Leipziger 2003, 404-408).

Abschließend ist auf das Verbesserungspotential in Bezug auf die **Berichterstattung (Reporting)** hinzuweisen. Kritisiert wurde bereits die unkonkrete Anleitung zur Berichterstattung, welche eine Vielzahl von unterschiedlich angewendeten, und damit nicht vergleichbaren, „social accounts“ zu Folge hat (Merck 2002, 49). Um dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen ist es ratsam sich an einem Reportingstandard wie bspw. der *Global Reporting Initiative (GRI)* auszurichten, da dieser einen umfassenden Rahmen für eine nachhaltige Berichterstattung bietet.¹¹ Wie einigen Interviews zu entnehmen war, ist diese Herausforderung von SAI erkannt worden, da momentan versucht wird, SA 8000 als integrativen Bestandteil der GRI-Rechnungslegung zu etablieren. Eine Unternehmensberatung bemerkte dazu:

„Die ethisch-soziale Dimension unternehmerischer Aktivitäten wird erst dann als eine gleichberechtigte neben der klassisch-betriebswirtschaftlichen oder der reinen Shareholder-Value-Orientierung etabliert sein, wenn sie Bestandteil einer auch integrierten Sicht im oben ausgeführten Sinne und entsprechend erweiterter Bewertungsmaßstäbe bezogen auf die Unternehmens-Performance insgesamt geworden ist.“

Neben der Förderung einer solchen Berichterstattung auf Unternehmensebene sollte SAI mit Börsenaufsichten kooperieren, um langfristig eine Verpflichtung von Unternehmen zur Berichterstattung auf Basis der „triple bottom line“ durchzusetzen. Nur auf diese Weise kann die klassisch betriebswirtschaftliche Orientierung an der Gewinnmaximierung nachhaltig abgelöst werden (Hammer 2003, 39; Waxenberger 2004, 5).

6 Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis

Die vorliegende Abhandlung hat es sich zum Ziel gesetzt die Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA 8000 näher zu untersuchen. Als Schlussfolgerung kann zunächst festgehalten werden, dass eine Reihe von neuen Problembereichen durch die Interviews aufgedeckt bzw. bestehende Problembereiche (nicht) bestätigt wurden. Einige Probleme, die vor allem in der einschlägigen Literatur häufig genannt werden, wie z.B. das Normenbegründungsproblem, stellen sich in der Praxis als weniger schwerwiegend dar. Andere Probleme dagegen, wie z.B. der Exklusivfokus des Standards auf soziale Sachverhalte oder auch die fehlende Mitarbeiterintegration, wurden durch die Interviews bestätigt.

Für die **Wissenschaft** bedeuten die hier ausgearbeiteten Ergebnisse, dass es nicht nur gilt Accountability Standards zu untersuchen, sondern auch sich kritisch mit den Vor- und Nachteilen dieser Instrumente auseinander zu setzen. Vorhandene Überblickswerke (wie z.B. die Bücher von McIntosh et al. 2003 oder auch Leipziger 2003) sollten neben einer reinen Beschreibung der Standards auch deren Problembereiche analysieren. Letztlich sollen diese übersichtsartigen Darstellungen Managern bei der Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Standard helfen. Weiterhin ist es Aufgabe der Wissenschaft andere Standards (z.B. AA 1000 oder auch den Global Compact sowie die Global Reporting Initiative) hinsichtlich ihrer Problembereiche zu untersuchen und konstruktive Vorschläge zur Weiterentwicklung dieser Tools zu geben. Das hier ausgearbeitete Rahmenmodell kann dabei als Ausgangspunkt dienen, da die viele Standards sich anhand einer Mikro- bzw. Makroperspektive sowie der Unterscheidung zwischen theoretischen und praktischen Problemfeldern analysieren lassen.

Für den **Praktiker** bedeuten die hier ausgearbeiteten Ergebnisse sich stärker als bisher mit den Problemen eines Standards im Rahmen des Entscheidungsfindungsprozesses auseinander zu setzen. Viele der aufgedeckten Problembereiche sind nicht immer auf den ersten Blick erkennbar (z.B. fehlende Regeln im Rahmen der Berichtserstattung), so dass Unternehmensvertreter sich verstärkt mit den jeweiligen Verhaltensleitlinien eines Standards auseinandersetzen müssen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Im Rahmen der Entscheidungsfindung gilt es insbesondere zu prüfen, inwiefern der Standard auf den spezifischen Kontext des Unternehmens passt. So kann z.B. SA 8000 – trotz seiner generischen Ausrichtung – nicht in allen Branchen problemlos angewendet werden. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Accountability Standards kann so Kosten, die im Rahmen einer Implementierung von unpassenden Standards entstehen, reduzieren.

Die Interviewstudie hat aber auch gezeigt, dass viele Praktiker über ein enormes kontextspezifisches Wissen in Bezug auf SA 8000 verfügen. So wies beispielweise ein Interviewpartner darauf hin, dass der unvorhersehbare Wettereinfluss auf den Reifegrad von Obst und Gemüse bei plötzlichem Wetterumschwung zu einer großen Menge an reifen Früchten führen kann, so dass in Landwirtschaftsunternehmen

kurzfristig die maximal erlaubte Arbeitsstundenzahl überschritten werden *muss*. Für die Weiterentwicklung von SA 8000 ist es essentiell, dass dies Wissen an SAI weitergegeben wird. Dazu gilt es die vorhandenen Multi-Stakeholder-Dialogmechanismen verstärkt zu nutzen und für Vertreter lokaler Produktionsstätten aus Schwellen- und Entwicklungsländern besser zugänglich zu machen. Wenn unternehmerische Verantwortung auch in diesem Sinne verstanden und gelebt wird, haben Accountability Standards wie SA 8000 entscheidenden Einfluss auf die zukünftige Gestaltung nachhaltigen Wirtschaftens.

Abstract: *This paper analyzes current problems of SA 8000 which is a widely used accountability standard. First, we introduce SA 8000's basic guidelines as well as the implementation procedure that needs to be followed when SA 8000 is put into practice. After a short discussion of the advantages of a certification in compliance with SA 8000, we develop a framework that allows us to analyze the problems of SA 8000 in a structured way. We discuss a variety of problems by giving reference to the introduced framework and support our findings by referring to the results of an interview series that we conducted. By means of 30 interviews we not only identify novel problems of SA 8000 but also test the relevance of problems that have been mentioned by other scholars so far. Finally, we give recommendations to practitioners on how to cope with the identified problems.*

Key words: *SA 8000, business ethics, ethics management, social standards*

Endnoten

- ¹ Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998 wurde in Deutschland bspw. die Einführung von Risikomanagementsystemen gesetzlich vorgeschrieben. Neben Maßnahmen zur Abwendung ökonomischer Risiken, müssen auch Maßnahmen zur Abwendung von Risiken aus unmoralischem Verhalten getroffen werden.
- ² Die Menschenrechtserklärung der UN (Universal Declaration of Human Rights) wurde 1948 von ihren Gründerstaaten verabschiedet und beinhaltet allgemeine Menschenrechte wie Freiheit, Gleichheit, Würde, Sicherheit, Mitbestimmung, Meinungsfreiheit, Erholung und Bildung (Waxenberger 2001, 243)
- ³ Die UN-Konvention über das Recht von Kindern (United Nations Convention on the Rights of the Child) wurde 1989 von der Generalversammlung der UN angenommen, welche auf den 1959 von der UN veröffentlichten „Erklärung der Rechte des Kindes“ basiert.
- ⁴ Die International Labor Organization (ILO) wurde 1919 zur Wahrung von Menschen- und Arbeiterrechten gegründet. Die Arbeitsrechtskonventionen der ILO setzen minimale Standards der Arbeitsbedingungen fest, welche in Kooperation von nationalen Regierungen, Gewerkschaften und Unternehmen erarbeitet wurden. Im Gegensatz zu SA 8000 werden die ILO Konventionen auf Länderebene (nicht auf Unternehmensebene) implementiert (Leipziger 2001, 41f.; Waxenberger 2001, 247f.).
- ⁵ Beispielsweise führte die SA 8000-Implementierung in der Vietnam Wool Company zu einer Steigerung der Produktivität um 15%, einer Verringerung der Ausmusterungsrate der Exporte von 20% auf 5% und einem Anstieg der Einkommen der Angestellten um 20%. In Thailand konnte ebenfalls die Ausmusterungsrate verkleinert werden (von 13% auf 5%). Ein Beweis der gestiegenen Arbeitsmoral repräsentieren z.B. die Zahlen eines Bekleidungsherstellers in Indien: unangemeldete Abwesenheiten von Angestellten sanken von 20% auf 9% und die Umlaufgeschwindigkeit der Mitarbeiter konnte von 8,5% auf 4,7% reduziert werden (Cestre 2002, 8; Rohitratana 2001, 81).
- ⁶ Dazu gehört z.B. das Projekt Social Accountability in Sustainable Agriculture (SASA), welches in Zusammenarbeit mit der Fairtrade Labelling Organization (FLO), dem Sustainable Agriculture Network (SAN) und der International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) Richtlinien und Instrumente zur Implementierung von Social Audits im Landwirtschaftssektor erarbeitet.
- ⁷ Unter dem Begriff „Investoren“ sollen hier neben den Privataktionären der nach SA 8000 zertifizierten Unternehmen auch institutionelle Investoren von ethischen Fonds verstanden werden.
- ⁸ Dies hat seine erste Ausprägung in dem elementaren Element des „*living wage*“, das Arbeitgeber ihren Angestellten zu zahlen haben. Aufgrund der weltweit extrem variierenden Lebenshaltungskosten muss dieser Grundsatz an die lokal vorherrschenden Bedingungen angepasst werden. Problematisch erweist sich dabei, dass die länderspezifisch festgelegten „*living wages*“ selbst innerhalb der nationalen Grenzen durch stark unterschiedliche Bedingungen zu uneinheitlichen Ergebnissen führen. Dies kann zu einem Gefühl der „Ungleichberechtigung“ (mittels angestrebter Gleichberechtigung) in einem Land führen und die Ablehnung bezüglich SA 8000 intensivieren.

- ⁹ Obwohl SA 8000 stark wegen mangelhafter Stakeholderintegration kritisiert wird, ist mit dem Fall der Ananasplantagen von Del Monte in Kenia, einem Lieferanten des in SA 8000 sehr engagierten Unternehmens COOP Italia, auch ein positives Beispiel von externer Stakeholderintegration zu nennen. Hier machten die lokale Gewerkschaft sowie die kenianische Menschenrechtskommission auf schwerwiegende Verletzungen der Grundsätze von SA 8000 aufmerksam, so dass dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben wurde die verbesserungswürdigen Tatbestände in Einklang mit SA 8000 zu bringen, was zu einer Verbesserung der Arbeitssituation für viele Arbeiter geführt hat (Human Rights Commission 2001, 6, 22-36, 96-99).
- ¹⁰ Die Initiative AA 1000 wurde 1999 gegründet und bescheinigt Unternehmen „best practice in social and ethical auditing, accounting and reporting“. Der Einsatz von AA 1000 kann sowohl alleine als auch komplementär zu anderen Standards erfolgen (ISEA 1999; ISEA 2004).
- ¹¹ Die 1997 gegründete Global Reporting Initiative veröffentlichte im Juni 2000 ihre „Sustainability Reporting Guidelines“. In 2002 haben 313 Unternehmen aus 31 Ländern ihre Berichterstattung nach den GRI-Leitlinien veröffentlicht (Leipziger 2003, 425).

Literaturverzeichnis

Albert, H. (1991): Traktat über die kritische Vernunft, 5. Aufl., Tübingen.

Behnam, M./Gilbert, D. U./Rasche, A. (2003): Assessing the impact of social standards on compliance and integrity-management in international companies, Papier präsentiert auf der Academy of Management Jahreskonferenz, Seattle.

Bernstein, A. (1997): Sweatshop police, in: Business Week, Nr. 3549/1997, 39.

Bickenbach, F./Soltwedel, R. (1996): Ordnung, Anreize und Moral: Ethik und wirtschaftliches Handeln in der modernen Gesellschaft – Abschlussbericht zum Schwerpunkt „Ethik und Markt“, Gütersloh.

Bickmann, R. (1999): Chance: Identität – Impulse für das Management von Komplexität, Berlin et al.

Blickle, K.-H. (2001): Der SA 8000 als ordnungspolitisches Instrument zur freiwilligen Umsetzung von Sozialstandards im Globalisierungsprozess, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 2, Nr. 02/2001, S. 149-154.

Bortz, J./Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3., überarbeitete Auflage, Berlin et al.

Cestre, G. (2002): Social accountability and performance: The Switcher/ Prem Group experience in India, Arbeitspapier präsentiert auf der 6th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, 23.-25. Mai 2002, Boston.

Clarkson, M. B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Jg. 20, Nr. 1, 92-117.

Collison, C. (2001): The business costs of ethical supply chain management: South African wine industry case study, Arbeitspapier des National Resources Institute, Nr. 2606.

DeRuisseau, D. (2002): Social auditing: an auditor's perspective, in: Scherer, A. G./Blickle, K.-H./Dietzfelbinger, D. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards, München, 223-233.

Diller, J. (1999): A global conscience in the global marketplace: labour dimensions of codes of conduct, social labelling and investor initiatives, in: International Labour Review, Jg. 138, Nr. 02/1999, 99-129.

Donaldson, T. J. (1991): Rights of the global market, in: Freeman, R. Edward (Hrsg.): Business Ethics – The State of the Art, Oxford et al., 139-159.

Drickhamer, D. (2002): Under fire, in: Industry Week, Jg. 251, Nr. 05/2002, 30-37.

Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st century business, Oxford.

Elkington, J. (1999): Triple Bottom Line Revolution: Reporting for the third millennium, in: Australian CPA, Jg. 69, Nr. 10, 75-77.

Enderle, G. (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, in: Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (Hrsg.): St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 8, Bern/ Stuttgart/ Wien.

Esbenshade, J. (2001): The social accountability contract: private monitoring from Los Angeles to the global apparel industry, in: Labor Studies Journal, Jg. 26, Nr. 01/2001, 98-119.

Fichter, M./Sydow, J. (2001): Soziale Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken: Erkenntnisse aus der Bekleidungsindustrie – Abschlussbericht zu dem Studienprojekt „Global manufacturing and responsible business practices“, Berlin.

Freeman, R. E./Reed, D. D. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, Jg. 25, Nr. 3, 88-106.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach, Boston.

Gilbert, D. U. (2001): Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 2, Nr. 02/2001, 123-148.

Gilbert, D. U. (2002): Institutionalisierung von Unternehmensethik in internationalen Unternehmen: Ein Ansatz zur Erweiterung der Zertifizierungsinitiative Social Accountability 8000, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 73, Nr. 01/2002, 25-48.

Gminder, C. U. (2002): Überblick über Standards und Labels, in: Ulrich, Peter/ Waxenberger, Bernhard (Hrsg.): Standards und Labens I – Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 94, St. Gallen, 1-36.

Göbbels, M./Jonker, J. (2003): AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards, in: Managerial Auditing Journal, Jg. 18, Nr. 01/2003, 54-58.

Hammer, T. (2003): Bloß nicht sauber werden, in: Die Zeit, Jg. 58, Nr. 45/2003, 39.

Harrison, J. S./Freeman, R. E. (2002): Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives, in: Academy of Management Journal, Jg. 42, Nr. 05/2002, 479-487.

Hau Eisen, G. (1999): Social Accountability 8000 – Einige Problembereiche globaler Sozial-Standards für Produktionsstätten, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 7, Nr. 3, 18-20.

Hengstmann, R. (2002): „Internes Monitoring“ als Ansatz für „Externes Auditing“: Der Ansatz der PUMA AG, in: Scherer, A. G./Blickle, K.-H./Dietzfelbinger, D. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards, München, 235-241.

Hillman, A. J./Keim, G. D. (2001): Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?, in: Strategic Management Journal, Jg. 22, Nr. 2, 125-139.

Hoenicke, S. (2002): Einhaltung sozialer Mindeststandards: Strategien und Voraussetzungen, in: König, M./Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmensethik konkret – Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden, 121-132.

Hsu, S. (2003): Code of conduct audit in China – Why is it not working and how to make it work?, Arbeitspapier von Det Norske Veritas (DNV).

International Labour Organization (2004): ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, Genf.

ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability (1999): AccountAbility 1000 – A Foundation Standard in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting, London.

ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability (2004): AccountAbility 1000 – Introduction to AA 1000, London.

Jeffcott, B./Yanz, L. (2000): Visions of ethical sourcing, in: London Financial Times, März 2000, <http://www.maquilasolidarity.org/resources/codes/fintimes_00.htm>, Abrufdatum: 12.01.2004.

Jütte-Overmeyer, J. (2002): Sozialstandards in der Textilindustrie, in: Scherer, A. G./Blickle, K.-H./Dietzfelbinger, D. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards, München, S. 243-247.

Karapetrovic, S./Jonker, J. (2003): Integration of standardized management systems – searching for a recipe and ingredients, in: Total Quality Management & Business Excellence, Jg. 14, Nr. 04/2003, 451-459.

Kenyan Human Rights Commission (2001): Exposing the soft belly of the multinational beast, Nairobi.

Kreikebaum, H. (1996): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart.

Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D. U. (2001): Management ethischer Konflikte in internationaltätigen Unternehmen, Wiesbaden.

Leipziger, D. (2001): SA 8000 – the definitive guide to the new social standard, London et al.

Leipziger, D. (2003): The corporate responsibility code book, Sheffield.

McIntosh, M./Thomas, R./Leipziger, D./Coleman, G. (1998): Corporate Citizenship – successful strategies for responsible companies, London.

McIntosh, M. (2003): International standards for corporate responsibility, in: Ethical Corporation Magazine, 2. Jg., Nr. 1, 22-29.

Merck, J. (1998): Sozialverantwortung im Handel – Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 6, Nr. 4, 4-10.

Merck, J. (2002): Sustainability: Ethische Verantwortung und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit im Zeitalter der Globalisierung, in: König, M./ Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmensethik konkret – Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden, 41-52.

Mishra, S. (2003): Social Accountability – importance in the present scenario, in: Chemical Business, Jg. 17, Nr. 01/2003, 37-38.

Mittelstraß, J. (1985): Wirtschaftsethik als wissenschaftliche Disziplin?, in: Enderle, G. (Hrsg.): Schriften des Vereins für Sozialpolitik – Gesellschaft für Wissenschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 147, Berlin, 17-31.

Nadvi, K./Wältring, F. (2003): Making sense of global standards, INEF Report Nr. 59, Universität Duisburg, Duisburg.

Neurauter, A./Stahl, H. K. (2001): Social Auditing Online – Wie sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen. Ein internationaler Vergleich, in: Hinterhuber, H. H./ Stahl, H. K. (Hrsg.): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung, Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Bd. 3, Renningen-Malmsheim, 164-197.

Nieuwlands, H. (2003): Heeding the call, in: Internal Auditor, Jg. 60, Nr. 04/2003, 80-87.

Palazzo, B. (2001): Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor – Ein pragmatischer Ansatz, in: io-Management, Nr. 01/2001, 48-55.

Piepel, K. (2002): Hinter verschlossenen Türen – Verhaltenskodizes in der Spielzeugindustrie, in: Scherer, A. G./Blickle, K.-H./Dietzfelbinger, D. (Hrsg.): Globalisierung und Sozialstandards, München, 249-263.

Richards, D. (1997): New environmental standard could alter business behavior, in: Chemical Market Reporter, Jg. 253, Nr. 18/1998, 5-6.

Rohitratana, K. (2001): How to effectively implement SA 8000 in Thailand?, in: Proceedings of the 6th International Conference on ISO 9000 & TQM, Hong Kong, 79-85.

Schreiwiler, P. (2002): Warum gibt es mehr ökologische als soziale Labels?, in: Ulrich, P./Waxenberger, B. (Hrsg.): Standards und Labens I – Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 94, St. Gallen, 37-62.

SAI - Social Accountability International (2001): Guidance Document of Social Accountability 8000, New York.

SAI – Social Accountability International (2004): Certified facilities, <<http://www.sai-intl.org/Accreditation/CertifiedFacilities.xls>>, Abrufdatum: 15.03.2005.

Thaler-Carter, R. E. (1999): Social Accountability 8000, in: HR Magazine, Jg. 44, Nr. 06/1999, 106-112.

Tulder, R. v./Kolk, A. (2001): Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry, in: *Journal of International Business Studies*, Jg. 32, Nr. 02/2001, 267-283.

Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.

Ulrich, P./Maak, T. (1996): *Ethik in Wirtschaft und Gesellschaft: Eine systematische Einführung für Lehrkräfte*, in: Ulrich, P. (Hrsg.): *Ethik in Wirtschaft und Gesellschaft: 24 Lehrinheiten zu Grundfragen des Wirtschaftens, Lebens und Arbeitens*, Aarau, 9-25.

Vickery, T. (2002): *Social Accountability in Central America*, in: *World Trade*, Jg. 15, Nr. 04/2002, 48-50.

Waxenberger, B. (2001): *Integritätsmanagement – Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung*, in: *Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (Hrsg.): St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik*, Bd. 31, Bern/ Stuttgart/ Wien.

Waxenberger, B. (2004): *Prinzipiengeleitete Unternehmensführung aus Sicht der integrativen Wirtschaftsethik: Management der Unternehmensintegrität*, in: Mieth, D./Ulrich, P./ Schumann, O. J. (Hrsg.): *Reflexionsfelder integrativer Wirtschaftsethik*, Tübingen, 125-149.

Werhane, P. H./Freeman, R. E. (1999): *Business ethics: the state of the art*, in: *International Journal of Management Reviews*, Jg. 1, Nr. 01/1999, 1-16.

Zadek, S./Evans R. (1997): *Building corporate accountability*, London.

Zuckerman, A. (1998): *Do we really need a 'social accountability' standard?*, in: *Purchasing*, Jg. 125, Nr. 06/1998, 24-25.

Bisher erschienene Working Paper des IMC Departments:

Caspers, R./Kreis-Hoyer, P. (2002): Produktion, Verbreitung und Nutzung von Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft, IMC Working Paper No.1, Oestrich-Winkel.

Caspers, R. (2002): Gesellschaftliche Bedeutung von Wissen und Wissensnetzwerken, IMC Working Paper No.2, Oestrich-Winkel.

Kreis-Hoyer, P./Grünberg, J. (2002): Inter-Organizational Knowledge Networks: A Theoretical Foundation, IMC Working Paper No. 3, Oestrich-Winkel.

Richter, A. (2003): Who is going to take the prize? Performance predictors of business administration students, IMC Working Paper No. 4, Oestrich-Winkel.

Richter, A./Schmidt, S. (2004): Antecedents of Consistency between Resource Allocation Decisions and Corporate Strategy Concept in Organizations, IMC Working Paper No. 5, Oestrich-Winkel.

Rasche, A. (2004): Ein Beitrag zur Reflexion über die Erkenntnisinteressen der Betriebswirtschaftslehre, IMC Working Paper No. 6, Oestrich-Winkel.

Richter, A./Lingelbach, K. (2004): The Allocation of Ownership Rights in Management Consulting Firms: An Institutional Economics Approach, IMC Working Paper No.7, Oestrich-Winkel.

Day, J./Mang, P./Richter, A./Roberts, J. (2004): Incentive Designs for Balancing Innovation and Execution, IMC Working Paper No. 8, Oestrich-Winkel.

Rasche, A./Lippert, K. (2005): Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA 8000 – Ergebnisse einer Interviewstudie, IMC Working Paper No. 9, Oestrich-Winkel.